

บทบาทสื่อบุคคลในการส่งเสริมการรับรู้องค์ความรู้วัฒนธรรม



นางสาววีรญา อักกะโชติกุล

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทสาขาสถาปัตยกรรมมหาบัณฑิต

สาขาวิชาสถาปัตยกรรม ภาควิชาสถาปัตยกรรมและสื่อสารการแสดงผล

คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2552

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ROLES OF PERSONAL MEDIA IN PROMOTING PERCEPTION OF
INNOVATIVE ORGANIZATIONS



Miss Weeraya Akkachotikul

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Arts Program in Speech Communication

Department of Speech Communication and Performing Arts

Faculty of Communication Arts

Chulalongkorn University

Academic Year 2009

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

บทบาทสื่อบุคคลในการส่งเสริมการรับรู้องค์การนวัตกรรม

โดย

นางสาววิรายา อักกะโชติกุล

สาขาวิชา

วาทวิทยา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

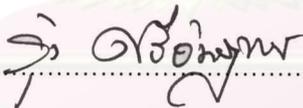
รองศาสตราจารย์ เมตตา วิวัฒน์านุกูล

คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ

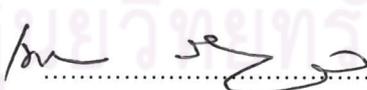
 คณบดีคณะนิเทศศาสตร์

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

 ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รุ่ง ศรีอักษรภาพร)

 อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(รองศาสตราจารย์ เมตตา วิวัฒน์านุกูล)

 กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย

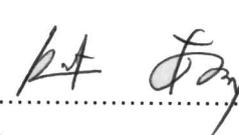
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัศวิน เนตรโพธิ์แก้ว)

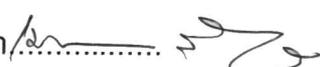
วีรยา อักกะโชติกุล : บทบาทสื่อบุคคลในการส่งเสริมการรับรู้องค์กรนวัตกรรม (ROLES OF PERSONAL MEDIA IN PROMOTING PERCEPTION OF INNOVATIVE ORGANIZATIONS) อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : รศ.เมตตา จิวฒนาบุญ, 241 หน้า.

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการรับรู้บทบาทสื่อบุคคล และวิธีการสื่อสารในองค์กรเพื่อสร้างและส่งเสริมนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ รวมถึงบทบาทสื่ออื่นๆ ในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรมขององค์กรต่างๆที่ได้รับรางวัล โดยเก็บข้อมูลจากองค์กร 6 แห่ง ซึ่งได้รับรางวัลบริษัทนวัตกรรมยอดเยี่ยมแห่งประเทศไทย งานวิจัยนี้ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกับผู้บริหารองค์กรจำนวน 15 คน และแบบสอบถามกับพนักงานในองค์กรจำนวน 105 คน และประชาชนที่มาใช้บริการจำนวน 420 คน

ผลการศึกษาวิจัยพบว่า

1. สื่อบุคคลที่มีบทบาทต่อการรับรู้การเป็นองค์กรนวัตกรรมของบุคลากรในองค์กรส่วนใหญ่ คือตัวผู้บริหารซึ่งสะท้อนวิสัยทัศน์ และให้ความสำคัญกับการส่งเสริมนวัตกรรม รวมไปถึงการเป็นผู้ริเริ่ม ส่งเสริม และชักจูงให้ บุคลากร มีการเรียนรู้นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอ
2. วิธีการสื่อสารเพื่อสร้างและส่งเสริมความเป็น องค์กรนวัตกรรมที่พบมากที่สุด คือการรณรงค์ให้มีการสร้างนวัตกรรมขึ้นในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผ่านการประกวดและแข่งขันผลงานทางนวัตกรรมภายในองค์กร และการเปิดช่องทางสื่อสารเพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดผ่านเว็บไซต์ภายในขององค์กร
3. ประชาชนส่วนใหญ่รับรู้ความเป็นองค์กรนวัตกรรมผ่านทางสื่อบุคคล และสื่ออื่นๆ รวมถึงสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ในส่วนของสื่อบุคคล รับรู้จากบุคลิก ลักษณะการทำงาน และการแต่งกายที่ดูคล่องแคล่วและทันสมัย ในส่วนของสื่ออื่นๆ และสภาพแวดล้อมทางกายภาพ รับรู้ผ่านความโดดเด่นการมีเอกลักษณ์และนำสมัยของตราสัญลักษณ์ (โลโก้) เฟอ์นเจอร์ การจัดสถานที่ และการใช้เทคโนโลยีต่างๆภายในองค์กร

ภาควิชา ภาควิชาและสื่อสารการแสดง, ลายมือชื่อนิติ 

สาขาวิชา ภาควิชา ลายมือชื่ออ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก 

ปีการศึกษา 2552

5184733728 : MAJOR SPEECH COMMUNICATION

KEYWORDS: PERSONAL MEDIA/ ORGANIZATIONAL COMMUNICATION/
INNOVATION/ INNOVATIVE ORGANIZATION

WEERAYA AKKACHOTIKUL: ROLES OF PERSONAL MEDIA IN PROMOTING
PERCEPTION OF INNOVATIVE ORGANIZATIONS. THESIS ADVISOR: ASSOCIATE
PROFESSOR METTA VIVATANANUKUL, 241 pp.

The purposes of this research are to study the perception of the roles of personal media and communication methods, including the roles of other media in creating and enhancing the image of being an innovative and creative organization. Data are collected from 6 organizations awarded with "Thailand's Most Innovative Companies". The research is conducted by In-depth interviews with 15 organizational executives, and by 105 questionnaires with organizational personnel and 420 questionnaires with organizations' customers.

Results of the research are as follow:

1. Personal media in building and promoting innovative organizations which are perceived the most by organizational personnel are the roles of executives in expressing their vision and focus on innovation, in initiating and promoting innovation, and in persuading their subordinates to exercise innovative and creative ideas all the time.

2. Communication methods in building and promoting innovative organizations which are mostly found are campaigns in organizations, especially through competition and innovation awards and contests, including opening an organizational communication channel to exchange ideas through an organization's website.

3. Target customers perceive the image of innovative organizations through personal media, and other alternative media, including the organizations' physical environment. From personal media, people perceive the innovativeness through workers' adept and modern personality, ways of working, and apparel. As for other media, people perceive through organizations' modern and unique logos, their building and interior arrangement, and their use of technologies.

Department : ~~Speech Communication and Performing Arts~~ Student's Signature.....
Field of Study : ~~Speech Communication~~ Advisor's Signature.....
Academic Year : 2009.....

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจากผู้มีพระคุณต่อผู้วิจัยหลายท่านด้วยกัน เริ่มตั้งแต่ รองศาสตราจารย์ เมตตา วิวัฒนานุกูล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่กรุณาให้คำแนะนำ ตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ รวมทั้งให้กำลังใจเป็นอย่างดีตลอดมา รวมถึงผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รุ่ง ศรีอัมภวาพร ที่ให้ความกรุณาเป็นประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัศวิน เนตรโพธิ์แก้ว กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาความแม่นยำตรงในเนื้อหาของการวิจัย พร้อมทั้งให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ทั้งสามท่านเป็นอย่างสูง

ขอบพระคุณความเมตตากรุณาจากคณาจารย์ภาควิชาและสื่อสารการแสดงทุกๆท่านที่ ปมเพาะความรู้ และความรู้รอบรู้ ตลอดระยะเวลา 2 ปีที่ผ่านมา จนทำให้ผู้วิจัยมีความรู้ ความสามารถ พอที่จะทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จ

ขอบพระคุณความกรุณาของผู้บริหาร พนักงาน เจ้าหน้าที่ทั้ง 6 องค์กร และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกๆ ท่าน สำหรับการสละเวลาอันมีค่าอย่างยิ่งในการให้สัมภาษณ์ และตอบแบบสอบถาม จนทำให้การทำ วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์และสำเร็จลงด้วยดี

ขอบคุณความสนุกสนาน และความประทับใจ ที่ได้รับจากเพื่อนๆ พี่ๆ นิสิตปริญญาโท รุ่น 11 ทุกคน รวมถึงการเป็นกำลังใจ ให้คำปรึกษา และให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดีตลอดระยะเวลา 2 ปีที่ผ่านมา

ขอบคุณสำหรับความรัก และความเป็นห่วงเป็นใยของน้องชายทั้งสองคน คุณภัสกรณที่ช่วย คีย์ข้อมูลแบบสอบถามในการทำวิจัย คุณสุทธิเดชที่ส่งแรงเชียร์แรงใจมาจากแดนไกลโดยตลอด และขอบคุณ คุณชวกร ชมบุญ สำหรับกำลังใจที่มอบให้แก่กันตลอดมา

เหนือสิ่งอื่นใดผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบุคคลที่สำคัญที่สุดในชีวิต คือ คุณตาอำรงค์ และ คุณยายสำราญ รวยดี สำหรับพรอันประเสริฐที่มอบให้เสมอมา คุณพ่อพรชัย อักกะโชติกุล และ คุณแม่ญาปภาณวสินี รวยดี ทั้งสองท่านผู้เป็นที่รักยิ่งเหนือสิ่งอื่นใดในโลก สำหรับการพำรสอนอบรม เลี้ยงดูลูกตลอดมาเป็นอย่างดี อีกทั้งคอยส่งเสริมสนับสนุนการศึกษาของลูก พร้อมทั้งให้กำลังใจ ปลอบใจ และอยู่เคียงข้างลูกมาโดยตลอด จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงด้วยดี

ท้ายสุดขอให้สิ่งศักดิ์สิทธิ์ในสากลโลกจงคุ้มครองและปกป้องรักษาทุกๆท่านที่ผู้วิจัยได้กล่าวถึง ให้ประสบแต่ความสุข ความเจริญยิ่งขึ้นไป

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	3
ปัญหาคำถามวิจัย.....	3
ขอบเขตงานวิจัย.....	3
คำจำกัดความในงานวิจัย.....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	6
แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรมและองค์การนวัตกรรม.....	6
แนวคิดเกี่ยวกับสื่อบุคคลกับการสื่อสารในองค์กร.....	34
แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้เอกลักษณ์องค์กรที่สัมพันธ์กับตัวแปรอื่นๆ.....	65
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	83
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	86
รูปแบบการวิจัย.....	86
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	86
วิธีการวิจัย.....	87
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	88
การทดสอบเครื่องมือ.....	89
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	90
วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล.....	90
เกณฑ์เทียบระดับความคิดเห็น.....	91

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	92
<u>ส่วนที่ 1</u> การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา.....	93
1) นำเสนอข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ระดับผู้นำหรือผู้บริหารในองค์กร.....	93
2) นำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของบุคลากรแสดงผลเป็นร้อยละและค่าเฉลี่ย.....	103
3) นำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของประชาชนแสดงผลเป็นร้อยละและค่าเฉลี่ย... ..	105
<u>ส่วนที่ 2</u> การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยใช้การวิเคราะห์ค่าสถิติ.....	107
4) นำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มบุคลากรที่มีต่อบทบาทสื่อบุคคล วิเคราะห์ผลโดยดูค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน.....	111
5) นำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มบุคลากรที่มีต่อวิธีการสื่อสาร วิเคราะห์ผลโดยดูค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน.....	143
6) นำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับการรับรู้ของประชาชนผ่านสื่ออื่นๆ วิเคราะห์ผลโดยดูค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน.....	174
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	192
สรุปผลการวิจัย.....	193
การอภิปรายผลการวิจัย.....	199
ข้อจำกัดในการวิจัย.....	213
ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต.....	214
ข้อเสนอแนะเชิงประยุกต์.....	214
รายการอ้างอิง.....	215
ภาคผนวก.....	223
ภาคผนวก ก เอกสารขอความร่วมมือในการวิจัย.....	224
ภาคผนวก ข แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร.....	225
ภาคผนวก ค แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์บุคลากร.....	228
ภาคผนวก ง แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ประชาชน.....	235
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	241

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 ตารางสรุปคำตอบในส่วนที่คล้ายคลึงกัน เกี่ยวกับพฤติกรรม การแสดงออก และการสื่อสาร รวมไปถึงวิธีการสร้างหรือส่งเสริมพฤติกรรม การแสดงออก และการสื่อสารดังกล่าว เพื่อนำไปสู่การสร้างและส่งเสริมนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ภายในองค์กรของบุคลากร.....	95
2 ตารางสรุปคำตอบในส่วนที่แตกต่างกัน เกี่ยวกับพฤติกรรม การแสดงออก และการสื่อสาร รวมไปถึงวิธีการสร้างหรือส่งเสริมพฤติกรรม การแสดงออก และการสื่อสารดังกล่าว เพื่อนำไปสู่การสร้างและส่งเสริมนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ภายในองค์กรของบุคลากร.....	96
3 ตารางสรุปข้อมูลทั่วไปของบุคลากรตั้งแต่ระดับผู้บริหารจนถึงพนักงานระดับล่าง จากทั้ง 4 องค์กร.....	103
4 ตารางสรุปข้อมูลทั่วไปของประชาชนที่ใช้บริการด้านต่างๆ จากทั้ง 6 องค์กร.....	105
5 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจำแนกตามความคิดเห็นของกลุ่มบุคลากรที่มีต่อบทบาทสื่อบุคคล (องค์กร A).....	108
6 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจำแนกตามความคิดเห็นของกลุ่มบุคลากรที่มีต่อบทบาทสื่อบุคคล (องค์กร B).....	111
7 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจำแนกตามความคิดเห็นของกลุ่มบุคลากรที่มีต่อบทบาทสื่อบุคคล (องค์กร C).....	114
8 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจำแนกตามความคิดเห็นของกลุ่มบุคลากรที่มีต่อบทบาทสื่อบุคคล (องค์กร D).....	117
9 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจำแนกตามความคิดเห็นของกลุ่มบุคลากรที่มีต่อบทบาทสื่อบุคคล โดยสรุปรวมทั้ง 4 องค์กร.....	120
10 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจำแนกตามความคิดเห็นของกลุ่มบุคลากรที่มีต่อบทบาทสื่อบุคคล โดยเปรียบเทียบจาก 4 องค์กรนวัตกรรม.....	124
11 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจำแนกตามความคิดเห็นของกลุ่มประชาชนที่มีต่อการรับรู้บทบาทสื่อบุคคล (องค์กร A).....	128
12 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจำแนกตามความคิดเห็นของกลุ่มประชาชนที่มีต่อการรับรู้บทบาทสื่อบุคคล (องค์กร B).....	130

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
13 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจำแนกตามความคิดเห็น ของกลุ่มประชาชนที่มีต่อการรับรู้บทบาทสื่อบุคคล (องค์กร C).....	132
14 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจำแนกตามความคิดเห็น ของกลุ่มประชาชนที่มีต่อการรับรู้บทบาทสื่อบุคคล (องค์กร D).....	134
15 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจำแนกตามความคิดเห็น ของกลุ่มประชาชนที่มีต่อการรับรู้บทบาทสื่อบุคคล (องค์กร E).....	136
16 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจำแนกตามความคิดเห็น ของกลุ่มประชาชนที่มีต่อการรับรู้บทบาทสื่อบุคคล (องค์กร F).....	138
17 ตารางสรุปภาพรวมการรับรู้ความเป็นองค์กรนวัตกรรมผ่านบทบาทสื่อบุคคล ของประชาชน จากทั้ง 6 องค์กร.....	140
18 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจำแนกตามความคิดเห็น ของกลุ่มบุคลากรที่มีต่อวิธีการสื่อสาร (องค์กร A).....	143
19 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจำแนกตามความคิดเห็น ของกลุ่มบุคลากรที่มีต่อวิธีการสื่อสาร (องค์กร B).....	148
20 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจำแนกตามความคิดเห็น ของกลุ่มบุคลากรที่มีต่อวิธีการสื่อสาร (องค์กร C).....	153
21 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจำแนกตามความคิดเห็น ของกลุ่มบุคลากรที่มีต่อวิธีการสื่อสาร (องค์กร D).....	158
22 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจำแนกตามความคิดเห็น ของกลุ่มบุคลากรที่มีต่อวิธีการสื่อสาร โดยเปรียบเทียบจาก 4 องค์กรนวัตกรรม.....	163
23 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจำแนกตามความคิดเห็น ของกลุ่มบุคลากรที่มีต่อวิธีการสื่อสาร โดยเปรียบเทียบจาก 4 องค์กรนวัตกรรม.....	168
24 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจำแนกตามความคิดเห็น ของกลุ่มประชาชนที่มีต่อการรับรู้สื่ออื่นๆ (องค์กร A).....	174
25 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจำแนกตามความคิดเห็น ของกลุ่มประชาชนที่มีต่อการรับรู้สื่ออื่นๆ (องค์กร B).....	177

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
26 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจำแนกตามความคิดเห็น ของกลุ่มประชาชนที่มีต่อการรับรู้สื่ออื่นๆ (องค์กร C).....	179
27 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจำแนกตามความคิดเห็น ของกลุ่มประชาชนที่มีต่อการรับรู้สื่ออื่นๆ (องค์กร D).....	182
28 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจำแนกตามความคิดเห็น ของกลุ่มประชาชนที่มีต่อการรับรู้สื่ออื่นๆ (องค์กร E).....	184
29 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจำแนกตามความคิดเห็น ของกลุ่มประชาชนที่มีต่อการรับรู้สื่ออื่นๆ (องค์กร F).....	187
30 ตารางสรุปภาพรวมการรับรู้ความเป็นองค์กรนวัตกรรมผ่านสื่ออื่นๆ ของประชาชน จากทั้ง 6 องค์กร.....	189

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญภาพ

แผนภาพที่	หน้า
1 กระบวนการคัดเลือกรางวัลบริษัทนวัตกรรมยอดเยี่ยมแห่งประเทศไทย (Thailand's Most Innovative Companies).....	8
2 แสดงแบบจำลอง 7-S ของ McKinsey (The McKinsey 7-S Framework).....	26
3 แสดงโครงสร้างวัตถุประสงค์พื้นฐาน 4 ประการของ Dave Francis.....	49



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงของบริบทโลกาภิวัตน์ (Globalization) ส่งผลกระทบต่อในวงกว้างทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาเศรษฐกิจโลก ทำให้ปัจจุบันมีปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวขององค์กรเกิดขึ้นได้จากปัจจัยทั้งทางตรงและทางอ้อม รวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่นำพาสังคมโลกเข้าสู่ยุคของข้อมูลข่าวสาร (Information Age) ส่งผลให้การผลิต การบริการ รวมถึงการบริหารได้นำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) มาปรับในการใช้การทำงานมากขึ้น นอกจากนี้ ยังเกิดจากสภาวะที่ธุรกิจและองค์กรต้องเผชิญกับแรงกดดันจากสถานการณ์การแข่งขันกันภายในประเทศ และการแข่งขันจากเศรษฐกิจโลก กล่าวได้ว่าปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อปรับตัวและเป็นตัวกำหนดการเปลี่ยนแปลงองค์กรในยุคปัจจุบัน คือแรงกดดันด้านกำลังงานที่เปลี่ยนไป แรงกดดันที่เกิดจากการพัฒนา และคิดค้นเทคโนโลยีใหม่ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศถือว่าเป็นกระแสหลักที่ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผนวกกับการแข่งขันทั้งในระดับนานาชาติและระดับชาติทำให้ธุรกิจต้องปรับตัว ซึ่งส่งผลให้เกิดโฉมหน้าใหม่ของรูปแบบการประกอบการ และการจัดการที่เปลี่ยนแปลงไปด้วยการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพเชิงการแข่งขัน และหรือยกระดับขององค์กรหรือธุรกิจสู่สากล

โดยบทบาทของนวัตกรรมความคิดสร้างสรรค์ คือความพยายามคิดค้นหาวิธีแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่บุคคลต้องเผชิญอยู่ในชีวิตประจำวัน ซึ่งมนุษย์ต้องมีความพร้อมในการเผชิญกับสภาวะต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้นมนุษย์ทุกคนจึงต้องแสวงหาแนวทางที่เหมาะสมที่ดีที่สุดต่อการเปลี่ยนแปลง โดยใช้วิธีการแก้ปัญหาด้วยความคิดสร้างสรรค์ให้เต็มศักยภาพของตน (สมศักดิ์ ภูวิภาดาธรรม, 2537: 128) แล้วสร้างเป็นความคิดใหม่ หรือผลผลิตใหม่ที่น่าไปสู่การแก้ปัญหา และเอื้อประโยชน์ต่อตนเอง สังคมและประเทศ ซึ่งหากประเทศใดสามารถแสวงหาพัฒนา หรือดึงเอาศักยภาพเชิงสร้างสรรค์ของบุคคลออกมาใช้ประโยชน์ได้มาก ก็ยิ่งนำมาใช้ในการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้าได้มากเช่นกัน (จงจิต คำสิม, 2535: 4) ซึ่งสอดคล้องกับที่รามาชานเดรน (Ramachandren, D., 1997: 4) ได้กล่าวไว้ว่า สิ่งที่สำคัญที่สุดสิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารประเทศควรต้องปฏิบัติเพื่อการพัฒนาประเทศ คือการปลูกฝังให้ประชาชนเกิดความคิดสร้างสรรค์

(Creative Thinking) ขึ้น เพราะในยุคแห่งการแข่งขันปัจจุบันนวัตกรรมความคิดสร้างสรรค์เป็นสิ่ง ที่ต้องการมากที่สุด จะเห็นได้ชัดเจนในประเทศสหรัฐอเมริกาที่มีการเคลื่อนไหว และเปลี่ยนแปลง อยู่ตลอดเวลา เพราะประชาชนของประเทศมีความกล้าที่จะคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ และสามารถนำนวัตกรรมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มาสร้างให้เป็นจริงและเกิดประโยชน์ได้ เช่น การสร้างเครื่องคำนวณอิเล็กทรอนิกส์ ยานอวกาศ เครื่องบินไอพ่น จรวด พลังนิวเคลียร์ เป็นต้น

ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า องค์กรยุคใหม่ที่สร้างสรรค์ควรต้องมีพลังในการพัฒนาองค์กร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ โดยที่การเปลี่ยนแปลงนั้นควรจะมีลักษณะของการริเริ่มสร้างสรรค์ ด้วย ซึ่งเป็นลักษณะสำคัญที่เรียกว่า “การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีแผน” (Planned Organizational Change) เพื่อมุ่งให้องค์กรบรรลุเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง และบรรลุ เป้าหมายขององค์กรในขณะเดียวกัน (กรองแก้ว อยู่สุข, 2535: 204) ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความ เติบโตขององค์กร และเกิดความก้าวหน้าของประเทศด้วย และในทางตรงกันข้ามสภาพความเฉย เมยหรือเฉื่อยชาต่อการเปลี่ยนแปลงจะเป็นเหตุสำคัญที่ทำให้องค์กรเกิดความล้มเหลว (สมคิด จา ตุศรีพิทักษ์, 2521: 12) และประเทศไม่เกิดการพัฒนาคด้วยเช่นกัน

จึงอาจกล่าวได้ว่านวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ (Innovation and Creativity) เป็นสิ่ง สำคัญที่ช่วยให้องค์กรพบวิธีการใหม่ๆและดีกว่า ซึ่งในภาวะของการแข่งขันที่รุนแรงเช่นนี้ สิ่งใดก็ ตามที่ทำให้การปฏิบัติงานจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น ก็จะเป็นการเพิ่มความสำเร็จและเสริมสร้าง ประสิทธิภาพให้กับองค์กร (สมยศ นาวิกการ, 2536: 319) โดยทั้งนี้ผู้บริหารต้องเป็นทั้งผู้ที่ สร้างสรรค์เอง ดังเช่นที่ เอกคอฟฟ์ (Eccoff, 1990: 11) กล่าวว่า ผู้บริหารที่ขาดความคิด สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ถึงแม้จะบริหารองค์กรได้แต่จะไม่เด่น คือไม่สามารถนำองค์กรสู่ความก้าวหน้า ได้ และนอกจากนี้ ผู้บริหารต้องเป็นผู้กระตุ้นให้บุคคลอื่นเป็นผู้สร้างสรรค์ร่วมด้วย เมื่อความคิด สร้างสรรค์ได้ขยายกว้างขวางในองค์กรก็จะส่งผลต่อการบริหารงานที่ช่วยให้มั่นใจได้ว่าองค์กรจะ อยู่รอดและเจริญก้าวหน้า (มัญญ ตนะวัฒนา, 2539: 47) เพราะนวัตกรรมความคิดสร้างสรรค์เกิด ได้จากบุคคลทุกระดับในองค์กร และเป็นคุณลักษณะที่มีอยู่ในตัวบุคคลทุกคน เป็นพฤติกรรมที่ สร้างรูปแบบความคิดใหม่ๆหรือผลผลิตใหม่ๆที่ทุกคนสามารถกระทำได้ในระดับต่างๆกัน และ นวัตกรรมความคิดสร้างสรรค์นี้สามารถพัฒนาให้สูงขึ้นไปได้ถ้ามีการจัดสภาพแวดล้อมที่ เหมาะสม (Anderson, 1970: 90) ซึ่งจะทำให้สามารถนำไปสู่การแก้ไขปัญหาและเอื้ออำนวย ประโยชน์ต่อองค์กร ทำให้เกิดการพัฒนา ก้าวหน้า จนในที่สุดก็จะส่งผลต่อความอยู่รอดอย่าง เติบโตและยั่งยืนขององค์กรต่อไป

ดังนั้นในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับบทบาทการใช้สื่อบุคคลในการสร้างและส่งเสริมเอกลักษณ์ด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร โดยผู้วิจัยเชื่อว่าแนวความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นั้นขึ้นอยู่กับบุคลากรขององค์กรเป็นสำคัญ และสื่อบุคคลนั้นก็จะเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรมในการแสดงความเป็นตัวตนขององค์กรเช่นกัน ดังที่ปรากฏในงานวิจัยของอัจฉรา จันทร์ฉาย, อรรณพ ต้นละมัย, เมธิณี วณิกกุล และอนันต์ชัย คงจันทร์ (2537) เรื่อง “การศึกษาเปรียบเทียบภาพลักษณ์ของกิจการของประเทศไทย และต่างประเทศ” ซึ่งพบว่า “บุคลากรขององค์กรนั้นเป็นช่องทางในการสื่อภาพลักษณ์ขององค์กรที่สำคัญที่สุด” ทั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางให้เกิดการพัฒนา และประยุกต์ใช้สื่อบุคคลให้เกิดการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรมในการแสดงความเป็นตัวตนขององค์กรที่พึงประสงค์ และนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาบทบาทสื่อบุคคล และวิธีการสื่อสารในองค์กรเพื่อสร้างและส่งเสริม นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรที่ได้รับรางวัลบริษัทนวัตกรรมยอดเยี่ยมแห่งประเทศไทย (Thailand's Most Innovative Companies)
2. เพื่อศึกษาการรับรู้ของประชาชนกลุ่มเป้าหมายที่มีต่อนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร และต่อบทบาทสื่อบุคคล รวมไปถึงสื่ออื่นๆ ในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรมขององค์กรต่างๆที่ได้รับรางวัลบริษัทนวัตกรรมยอดเยี่ยมแห่งประเทศไทย (Thailand's Most Innovative Companies)

ปัญหาคำวิจัย

1. องค์กรที่ได้รับรางวัลบริษัทนวัตกรรมยอดเยี่ยมแห่งประเทศไทย (Thailand's Most Innovative Companies) มีการใช้สื่อบุคคลและวิธีการสื่อสารเพื่อสร้างและส่งเสริม นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรอย่างไร และด้วยวิธีใด
2. ประชาชนกลุ่มเป้าหมายมีการรับรู้นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรอย่างไร ตรงกับสิ่งที่องค์กรต้องการหรือไม่ อย่างไร และสื่อบุคคลมีบทบาทในการช่วยสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรมต่างๆ นั้นหรือไม่ อย่างไร

ขอบเขตงานวิจัย

การวิจัยเรื่อง “บทบาทสื่อบุคคลในการส่งเสริมการรับรู้องค์กรนวัตกรรม” นี้เป็นการศึกษาเฉพาะเอกลักษณ์ด้าน “นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์” จากองค์กรต่างๆที่ได้รับรางวัลบริษัทนวัตกรรมยอดเยี่ยมแห่งประเทศไทย (Thailand's Most Innovative Companies) ตั้งแต่ปี 2008 ซึ่งเป็นปีแรก จนถึงปี 2009 ซึ่งจัดขึ้นร่วมกันระหว่างคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจในเครือบริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) เพื่อนำเสนอองค์กรต้นแบบที่ให้ความสำคัญกับนวัตกรรมจนนำสู่ความสำเร็จทางธุรกิจ ทั้งนี้จะศึกษาวิจัยเฉพาะองค์กรประเภทกลุ่มบริการ (service) เท่านั้น รวมทั้งสิ้น 6 องค์กร

คำจำกัดความในงานวิจัย

นวัตกรรม หมายถึง ความสามารถในการใช้ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ ทักษะ และประสบการณ์ทางเทคโนโลยีหรือการจัดการ มาพัฒนาและผลิตสินค้าใหม่ กระบวนการผลิตใหม่ หรือบริการใหม่ ซึ่งตอบสนองของความต้องการของตลาด จนก่อให้เกิดรายได้แก่องค์กรเพิ่มมากขึ้น

องค์กรนวัตกรรม หมายถึง องค์กรที่มีความสามารถในการใช้ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ ทักษะ และประสบการณ์ทางเทคโนโลยี หรือการจัดการ มาพัฒนาและผลิตสินค้าใหม่ กระบวนการผลิตใหม่ หรือบริการใหม่ ซึ่งตอบสนองของความต้องการของตลาดจนก่อให้เกิดรายได้แก่องค์กรเพิ่มมากขึ้น ซึ่งในงานวิจัยนี้หมายถึงองค์กรที่ได้รับรางวัลบริษัทนวัตกรรมยอดเยี่ยมแห่งประเทศไทย (Thailand's Most Innovative Companies) ตั้งแต่ปี 2008-2009 ซึ่งงานวิจัยนี้เน้นเฉพาะองค์กรที่มีการให้บริการ (Service) แก่ลูกค้าโดยตรงเท่านั้น

เอกลักษณ์องค์กร หมายถึง ภาพลักษณ์ที่เห็นเด่นชัด หรือภาพลักษณ์ที่องค์กรสร้างขึ้น เพื่อให้เกิดความโดดเด่น และมีลักษณะเฉพาะตัวที่เด่นชัด โดยในที่นี้เน้นเฉพาะเอกลักษณ์ด้าน “นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์” ขององค์กรบริการ (Service) ต่างๆ ที่ได้รับรางวัลบริษัทนวัตกรรมยอดเยี่ยม (Thailand's Most Innovative Companies) ตั้งแต่ปี 2008-2009 เท่านั้น

สื่อบุคคล หมายถึง บุคลากรตั้งแต่ระดับผู้บริหารจนถึงพนักงานระดับล่างในองค์กรที่เป็นตัวแทนในการสร้างเอกลักษณ์ด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร

บทบาทสื่อบุคคล หมายถึง บทบาทในการใช้บุคลากรขององค์กรเพื่อเป็นตัวแทนในการเสนอเอกลักษณ์ด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ โดยผ่านการสร้างบุคลิกภาพ ลักษณะภายนอก เช่นการแต่งกาย รวมถึงพฤติกรรม การสื่อสาร ฯลฯ

พฤติกรรมสื่อสารในองค์กร หมายถึง รูปแบบและลักษณะวิธีการสื่อสารระหว่างบุคลากรตั้งแต่ระดับผู้บริหารจนถึงพนักงานระดับล่างภายในองค์กรด้วยกัน และระหว่างบุคลากรภายในองค์กรกับประชาชนกลุ่มเป้าหมาย และการสร้างความสัมพันธ์ต่างๆ ภายในองค์กรที่มีผลต่อการรับรู้ถึงเอกลักษณ์ด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร

สื่อต่างๆ หมายถึง รูปแบบและลักษณะการสื่อสาร รวมทั้งการสื่อสารผ่านสื่อและช่องทางอื่นๆ นอกเหนือจากสื่อบุคคล เช่นการสื่อสารผ่านสโลแกน คำขวัญ สื่อสิ่งพิมพ์ หรือการจัดอบรมให้พนักงาน และการใช้กลยุทธ์การสื่อสารต่างๆ เป็นต้น

ประชาชนกลุ่มเป้าหมาย หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ใช้บริการด้านต่างๆ ของแต่ละองค์กรซึ่งเป็นองค์กรที่ได้รับรางวัลบริษัทนวัตกรรมยอดเยี่ยมแห่งประเทศไทย (Thailand's Most Innovative Companies) ทั้งในสำนักงานใหญ่ และสาขาต่างๆ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อให้องค์กรตระหนักถึงบทบาทการใช้สื่อบุคคล วิธีการสื่อสารต่างๆ รวมไปถึงปัจจัยอื่นๆ ในการสร้างและส่งเสริมเอกลักษณ์ด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์
2. เพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับองค์กรนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสื่อบุคคล วิธีการสื่อสารต่างๆ รวมไปถึงปัจจัยอื่นๆ ในการสร้างและส่งเสริมเอกลักษณ์ด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ได้ตรงตามที่ต้องการ

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเรื่อง “บทบาทสื่อบุคคลในการส่งเสริมการรับรู้องค์กรนวัตกรรม” เป็นการศึกษาถึงบทบาทสื่อบุคคลในการสื่อสารเพื่อสร้างและส่งเสริมเอกลักษณ์ด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรต่างๆที่ได้รับรางวัลรางวัลบริษัทนวัตกรรมยอดเยี่ยมแห่งประเทศไทย (Thailand's Most Innovative Companies) ตั้งแต่ปี 2008-2009 โดยมีกรอบแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยต่างๆ ที่ใช้ประกอบงานวิจัยดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรมและองค์กรนวัตกรรม
2. แนวคิดเกี่ยวกับสื่อบุคคลกับการสื่อสารในองค์กร
3. แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้เอกลักษณ์องค์กร (Corporate Identity) ที่สัมพันธ์กับตัวแปรอื่นๆ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรมและองค์กรนวัตกรรม

1.1 ข้อมูลเกี่ยวกับรางวัลบริษัทนวัตกรรมยอดเยี่ยมแห่งประเทศไทย (Thailand's Most Innovative Companies)

Thailand's Most Innovative Companies โครงการจัดอันดับบริษัทที่มีนวัตกรรมยอดเยี่ยม จัดขึ้นตั้งแต่ปี 2008 ซึ่งเป็นปีแรก จนถึงปี 2009 โดยการร่วมมือกันระหว่างคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจในเครือบริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) เพื่อนำเสนอองค์กรต้นแบบที่ให้ความสำคัญกับนวัตกรรมจนนำสู่ความสำเร็จทางธุรกิจ

ขอบเขตการประเมิน

การจัดอันดับบริษัทเพื่อมอบรางวัลให้แก่บริษัทที่มีนวัตกรรมยอดเยี่ยมใช้การประเมินจากกลุ่มบริษัทจดทะเบียนที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET) เนื่องจากบริษัทจดทะเบียนเป็นบริษัทนั้นถือว่าเป็นบริษัทชั้นนำของประเทศ มีแหล่งข้อมูลที่สามารถเข้าถึงได้อย่างเท่าเทียมกัน และสามารถเข้าถึงข้อมูลทางการเงินได้ ซึ่งข้อมูลทางการเงินได้นำมาใช้เป็นเกณฑ์หนึ่งในการคัดเลือกบริษัทในเบื้องต้น เพื่อให้สอดคล้องกับการหาตัวชี้วัดความสำเร็จของนวัตกรรมในองค์กร

กระบวนการคัดเลือก

การจัดอันดับและการคัดเลือกบริษัทที่มีนวัตกรรมยอดเยี่ยมในครั้งนี้ ได้มีการรวบรวมข้อมูลในการประเมินจากหลายแหล่งด้วยกัน ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยมีการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งทุติยภูมิในตลาดหลักทรัพย์ฯ ข้อมูลปฐมภูมิจากภายในองค์กรที่บริษัทเป็นผู้ประเมินตนเอง (Internal Review) และข้อมูลที่ได้จากการประเมินโดยบริษัทอื่นที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน (Peer Review) และท้ายที่สุดคณะกรรมการจะพิจารณาข้อมูลที่มีอยู่ประกอบกับข้อมูลที่เปิดเผยทั่วไป และบทสัมภาษณ์ผู้บริหารประกอบการตัดสินใจ เพื่อคัดเลือกบริษัทที่มีนวัตกรรมยอดเยี่ยมของประเทศไทย ซึ่งมีกระบวนการคัดเลือก แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 : คัดเลือกบริษัทจดทะเบียนโดยใช้ตัวชี้วัดทางการเงินที่มีความสัมพันธ์กับสัมฤทธิ์ผลของนวัตกรรมในยุคเศรษฐกิจถดถอย คืออัตราส่วน Returns on Sales (ROS) เนื่องจากในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจตกต่ำนั้น องค์กรมักให้ความสำคัญกับการเพิ่มประสิทธิภาพเพื่อควบคุมต้นทุนให้ต่ำที่สุด โดยกิจการที่สามารถพัฒนานวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ จะทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มในสินค้า/ บริการ เพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน และลดแรงกดดันจากราคาในช่วงวิกฤตถดถอยได้ อีกทั้งกิจการที่มีความเป็นเลิศด้านนวัตกรรมทั้งในด้านกระบวนการและการบริหาร ก็จะไปสู่ความได้เปรียบเชิงต้นทุนที่สูงขึ้น ซึ่งนวัตกรรมต่างๆ ที่กล่าวมานั้นจึงนำไปสู่อัตราส่วนกำไรต่อยอดขายที่สูงขึ้นตามไปด้วย ดังนั้นอัตราส่วนดังกล่าว จึงนับเป็นตัวแทนที่มีประสิทธิภาพสำหรับการประเมินผลสำเร็จด้านนวัตกรรมของบริษัทในยุคเศรษฐกิจถดถอย และนำไปสู่ผลประกอบการที่ยั่งยืน

ขั้นตอนที่ 2 : คัดเลือกบริษัทจดทะเบียนที่มีนวัตกรรมโดดเด่นโดยมุ่งเน้นข้อมูลจากการสำรวจนักธุรกิจในอุตสาหกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง (Peer Review) ที่มีฐานข้อมูลอยู่ใน Business Online (BOL) ผ่านทางการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ เพื่อให้ให้นักธุรกิจในทุกอุตสาหกรรมดังกล่าวเป็นผู้ประเมินบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรม อีกทั้งยังมีการสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับการส่งเสริมนวัตกรรมภายในของบริษัทจดทะเบียนแต่ละบริษัทโดยตรง (Internal Review) อีกด้วย เพื่อคัดเลือกให้เหลือเพียง 20 แห่งโดยแบ่งเป็นบริษัทในกลุ่ม Non-Service และกลุ่ม Service อย่างละ 10 แห่ง

ขั้นตอนที่ 3 : คัดเลือกบริษัทที่มีนวัตกรรมโดดเด่นเพียง 10 แห่ง โดยพิจารณาข้อมูลจากหลากหลายด้าน ทั้งข้อมูลจากการสำรวจ ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ และข่าวสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อประเมินบริษัทในด้านต่างๆ ได้แก่ การส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร ความคิดสร้างสรรค์ ภาพลักษณ์นวัตกรรม และการปรับเปลี่ยนเพื่อรับมือกับความผันแปรต่างๆ นอกจากนี้ยังได้เปิดโอกาสให้ประชาชนทั่วไปโหวตคะแนนให้กับบริษัทจดทะเบียนผ่านทางเว็บไซต์ของกรุงเทพธุรกิจ จากนั้นจึงพิจารณาตัดสิน และมอบรางวัลประเภทต่างๆ ให้แก่บริษัททั้ง 10 แห่ง โดยคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเป็นอิสระ



1.2 ความหมาย และ องค์ความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรม

นวัตกรรม (Innovation) มีรากศัพท์มาจาก Innovare ในภาษาลาติน แปลว่า ทำสิ่งใหม่ขึ้นมา (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2547) ซึ่งโทมัส ฮิวส์ (Hughes, 1987) ได้ให้ความหมายของนวัตกรรมว่า เป็นการนำเอาวิธีการใหม่ๆ มาปฏิบัติหลังจากที่ได้ผ่านการทดลองและได้รับการพัฒนามาเป็นลำดับแล้ว โดยเริ่มมาจากการคิดค้น และพัฒนา ซึ่งอาจมีการทดลองปฏิบัติก่อน และถ้าจะนำไปปฏิบัติจริงจะมีความแตกต่างไปจากการปฏิบัติเดิมที่เคยปฏิบัติมา และ "นวัตกรรม" ยังหมายความรวมถึงการทำใหม่ขึ้นอีกครั้ง โดยการปรับปรุงสิ่งเก่าให้ใหม่ขึ้นมา และมีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร หน่วยงาน ตลอดจนองค์กรนั้นๆ ซึ่งนวัตกรรมไม่ใช่การจัดหรือล้มล้างสิ่งเก่าให้หมดไปแต่จะเป็นการปรับปรุงเสริมแต่งและพัฒนาเพื่อความอยู่รอดของระบบ (Morton, 1971) รวมไปถึงความสามารถในการใช้ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ ทักษะ และประสบการณ์ทางเทคโนโลยีหรือการจัดการ มาพัฒนาและผลิตสินค้าใหม่ กระบวนการผลิตใหม่ หรือบริการใหม่ ซึ่งตอบสนองของความต้องการของตลาด

ส่วนความหมายของนวัตกรรมในเชิงเศรษฐศาสตร์คือ การนำแนวความคิดใหม่หรือการใช้ประโยชน์ จากสิ่งที่มีอยู่แล้วมาใช้ในรูปแบบใหม่ เพื่อทำให้เกิดประโยชน์ทางเศรษฐกิจ หรือก็คือ "การทำในสิ่งที่แตกต่างจากคนอื่น โดยอาศัยการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ (Change) ที่เกิดขึ้นรอบตัวเราให้กลายมาเป็นโอกาส (Opportunity) และถ่ายทอดไปสู่แนวความคิดใหม่ที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง และ สังคม" หรือจะกล่าวง่าย ๆ ว่าเป็นการหยิบจับเทคโนโลยีต่างๆ มาก่อให้เกิดคุณค่า และมูลค่า การนำเทคโนโลยีต่างๆ มาก่อให้เกิดประโยชน์ และมีคุณค่านั้นคือ นิยามของนวัตกรรม ซึ่งก็คือของใหม่ และมีประโยชน์นั่นเอง

แนวความคิดนี้ได้ถูกพัฒนาขึ้นมาในช่วงต้นศตวรรษที่ 20 โดยจะเห็นได้จากแนวคิดของนักเศรษฐศาสตร์ชาวเยอรมัน ผลงานของ Joseph Schumpeter ใน The Theory of Economic Development, 1934 โดยจะเน้นไปที่การสร้างสรรคการวิจัย และพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี อันจะนำไปสู่การได้มาซึ่งนวัตกรรมทางเทคโนโลยี (Technological Innovation) เพื่อประโยชน์ในเชิงพาณิชย์เป็นหลัก และทฤษฎีที่รู้จักกันมากก็น่าจะเป็น Theory of Disruptive Innovation ของ Prof. Clayton Christensen แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และ Diffusion of Innovation Theory ของ Prof. Everett Rogers ซึ่งพัฒนามาตั้งแต่ปี 1962

ทั้งนี้ความคิดและทฤษฎีเรื่องนวัตกรรมมีวิวัฒนาการมาอย่างน้อย 50 ปีแล้ว โดยในช่วงทศวรรษที่ 1950 บรรดานักวิชาการต่างมองว่านวัตกรรมเป็นการพัฒนาอย่างหนึ่งที่แยกออกมาจากการศึกษาวิจัยต่างๆ แต่ในปัจจุบันนี้นวัตกรรมไม่ได้ถูกมองว่าเป็นเพียงผลลัพธ์ของ

การดำเนินงานของปัจเจกบุคคล หากแต่เป็นผลของกระบวนการ (Process) ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการแก้ไขปัญหา (Problem-solving Process) ที่เกิดในองค์กร หรือกระบวนการปฏิสัมพันธ์ (Interactive Process) ซึ่งเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนสำคัญอื่นๆ มิได้ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผ่านเครือข่ายความร่วมมือเชิงพาณิชย์ หรือกระบวนการเรียนรู้แบบแปรผัน (Diversified Learning Process) ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากปัจจัยแตกต่างกัน เช่น การเรียนรู้โดยการใช้ (Learning by Using) การเรียนรู้โดยการลงมือทำ (Learning by Doing) การเรียนรู้โดยการแลกเปลี่ยน (Learning by Sharing) ซึ่งมีได้ทั้งองค์ความรู้ภายในและภายนอกองค์กร ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการดูดซับความรู้ขององค์กร

1.3 จุดกำเนิดนวัตกรรม ในธุรกิจมาจาก 2 แหล่งหลักด้วยกันคือ

แหล่งแรก การคิดค้นภายในองค์กรแหล่งที่มาเบื้องต้นของแนวคิดใหม่ในสินค้าและบริการ โดยองค์กรมักจัดตั้งหน่วยงานวิจัยและพัฒนา (Research & Development (R&D)) ขึ้นภายในองค์กร และจัดหาผู้ที่มีความสามารถในการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ซึ่งอาจเป็นการพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ไปสู่อุตสาหกรรม “มูลค่าเพิ่มในสินค้าและบริการ” ขององค์กร จะเห็นได้ว่าการเกิดนวัตกรรมที่มีคุณค่าอย่างต่อเนื่องนั้น โดยทั่วไปมักมาจากการกระตุ้นนวัตกรรมโดยการใช้วัฒนธรรมองค์กรเป็นกลไก ผลักดันให้บุคลากรทั้งหมดขององค์กรตื่นตัวสร้างความแปลกใหม่และความคิดสร้างสรรค์ต่างๆ

แหล่งที่สอง การแลกเปลี่ยน เรียนรู้และรับนวัตกรรมจากภายนอก หรือนวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation) ไม่จำเป็นว่าแนวคิดที่ดีจะต้องมาจากบุคลากรภายในกิจการแต่เพียงอย่างเดียว โดยลักษณะคือ เปิดรับแนวคิดใหม่จากภายนอก จะทำให้แนวคิดใหม่ๆ เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว และหลากหลายกว่า รวมถึงอาจจะมีต้นทุนค่าใช้จ่ายที่ต่ำกว่าการพัฒนาเองทั้งหมด เนื่องจากบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านอาจจะกระจัดกระจายกันอยู่ในองค์กรต่างๆ เช่น การจ้างงานภายนอก (Outsourcing) เลือกรับจ้างหน่วยงานภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญมากกว่า หรืออาจจะร่วมมือในเชิงพันธมิตรกับหน่วยงานที่มีความพร้อมและบุคลากรในการสร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆ เพื่อร่วมกันคิดค้นนวัตกรรมจากความถนัดของทั้งคู่ เป็นต้น ดังนั้นจึงเกิดแนวคิดการนำนวัตกรรมจากภายนอกมาใช้มากขึ้น ทั้งการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ และรับเทคโนโลยี เทคนิคดังกล่าวจะช่วยให้กิจการสร้างความแปลกใหม่ในการผลิตและการดำเนินงานโดยไม่ถูกจำกัดแนวคิดหรือความเชี่ยวชาญอยู่เฉพาะภายในองค์กรอีกต่อไป

1.4 ประเภทของนวัตกรรม

การสร้างนวัตกรรมในองค์กรสามารถแบ่งได้ 3 ประเภท (ภาณุ, 2546) ได้แก่ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) นวัตกรรมกระบวนการผลิต (Process Innovation) และ นวัตกรรมการจัดการ (Management Innovation)

1. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) คือผลิตภัณฑ์ที่ถูกผลิตขึ้นในเชิงพาณิชย์ที่ได้ปรับปรุงให้ดีขึ้น หรือ เป็นสิ่งใหม่ ในตลาด นวัตกรรมนี้อาจจะเป็นของใหม่ ต่อโลก ต่อประเทศ องค์กรหรือแม้แต่ตัวเราเอง การสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์จำเป็นต้องมีการคิดค้น และพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องเพื่อเสนอคุณค่าให้แก่ลูกค้า ซึ่งต้องอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญคือ การพัฒนาคุณสมบัติและลักษณะของผลิตภัณฑ์ โดยการออกแบบต้องคำนึงถึงประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับ ซึ่งลูกค้าสามารถมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม ตั้งแต่กระบวนการออกแบบการสร้าง การทดสอบ ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงกระบวนการจัดการห่วงโซ่คุณค่า (value chain management) ที่เกิดขึ้นกับทุกหน่วยงานที่จะทำให้เกิดผลในเชิงพาณิชย์ได้ เช่น เครื่องยนต์แบบไฮบริดที่ประหยัดน้ำมันและลดมลภาวะของบริษัทฮอนด้าและโตโยต้า

2. นวัตกรรมในกระบวนการผลิตหรือการดำเนินงาน (Process Innovation) เป็นการเปลี่ยนแนวทางหรือวิธีการผลิตสินค้าหรือการให้บริการในรูปแบบที่แตกต่างออกไปจากเดิม ซึ่งในการพัฒนาสร้างสรรค์กระบวนการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นนั้น ต้องอาศัยความรู้ทางเทคโนโลยี ซึ่งเป็นความรู้ในเรื่องของส่วนประกอบและส่วนเชื่อมต่อระหว่างส่วนประกอบเหล่านั้น ตลอดจนความรู้ กระบวนการและเทคนิคต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการประยุกต์ใช้แนวคิด วิธีการหรือกระบวนการใหม่ๆ ที่ส่งผลให้กระบวนการผลิตและการทำงานโดยรวมให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงขึ้น เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการออกแบบและกระบวนการผลิตหรือในโรงงาน (Computer Aided Design: CAD/Computer Aided Manufacturing: CAM) การพัฒนาระบบ 6 ซิกม่า (Six Sigma) เพื่อคุณภาพของสินค้าที่สูงขึ้น การทำให้ต้นทุนการผลิตลดลงโดยการพัฒนาระบบการวางแผนวัสดุคงคลัง (Material Requirement Planning I: MRP I) และการวางแผนและบริหารจัดการทรัพยากรในโรงงาน (Manufacturing Resource Planning II: MRP II) หรือการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับลูกค้าและห่วงโซ่คุณค่าโดยรวมด้วยการใช้ระบบทันเวลาพอดี (Just in Time: JIT) เป็นต้น

3. นวัตกรรมการจัดการ (Management Innovation) การสร้างนวัตกรรมทางการจัดการนั้นองค์กรจะต้องใช้ความรู้ทางด้านบริหารจัดการมาปรับปรุงระบบโครงสร้างเดิมขององค์กร ซึ่งรูปแบบการบริหารจะเป็นไปในลักษณะการมีส่วนร่วมของพนักงาน ซึ่งจะทำให้เกิดความคิดเห็น

ใหม่ๆ เกิดความคิดสร้างสรรค์ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสามารถสร้างรายได้ และนำไปสู่ผลกำไรให้กับบริษัทได้ เช่น การบริหารองค์กรในลักษณะที่บุคคลในองค์กรทำงานโดยมี 2 สายบังคับบัญชาพร้อมกัน คือ สายการบังคับบัญชาที่เป็นงานประจำกับสายการบังคับบัญชาที่เป็นงานโครงการ ดังที่เรียกว่าองค์กรแบบเมทริกซ์ (Matrix Organization) ที่ได้รับความนิยมใน ค.ศ. 1970 หรือการใช้ดุลยดัชนี (Balanced Scorecard) ในการวัด และประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น

ธุรกิจจะประสบความสำเร็จและยั่งยืนได้ ธุรกิจต้องค้นหา “นวัตกรรมธุรกิจ” ออกสู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง นวัตกรรมมิใช่เพียงแต่ความคิดสร้างสรรค์ ความคิดใหม่ๆ แต่ต้องเป็น ความคิดใหม่ๆ ที่สามารถขายได้ หรือ การทำให้ความคิดใหม่ๆ มีมูลค่าเชิงพาณิชย์ แหล่งที่สำคัญที่สุดของการเกิดนวัตกรรม อยู่ที่ “ลูกค้าหรือตลาดการแข่งขัน” เพราะจะแสดงถึงความต้องการของผู้บริโภค ความมีผลิตภัณฑ์ใหม่ที่คู่แข่งนำหน้าเข้ามาสู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการสร้างอัตราเร่งสู่นวัตกรรมใหม่ของธุรกิจไทยสามารถทำได้โดย

3.1 ต้องมีความก้าวหน้าในองค์ความรู้และเทคโนโลยีในลักษณะ “วัฒนธรรมการเรียนรู้” ซึ่งในต่างประเทศมีการพัฒนาต่อยอดความรู้และเทคโนโลยีขั้นสูงอย่างต่อเนื่อง จากการสร้างพื้นฐานมาอย่างยาวนาน โดยเฉพาะสถาบันการศึกษาและธุรกิจเอกชนที่เป็นบริษัทระดับโลก

3.2 การสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ของธุรกิจ แยกเป็น

- นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ เป็นการนำเทคโนโลยีขั้นสูงหรือความรู้ใหม่เพื่อผลิตสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ออกมาสู่ตลาด
- นวัตกรรมกระบวนการทางธุรกิจ ที่สามารถใส่หรือสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อให้ธุรกิจมีความแตกต่างเหนือคู่แข่ง
- นวัตกรรมการบริหารจัดการ-ความรู้ คือการที่ธุรกิจมุ่งสนใจในนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการมาอย่างยาวนาน จึงเกิดความคิดใหม่ที่จะแสวงหานวัตกรรมใหม่ทางธุรกิจ เช่น นวัตกรรมการตลาด นวัตกรรมจัดการ เพราะเป็นสิ่งที่ครอบคลุมประเด็นนวัตกรรมใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น

3.3 การเพิ่มอัตราเร่งสู่นวัตกรรมใหม่ๆ โดย

- เร่งการเรียนรู้ ความรู้ใหม่ เทคโนโลยีใหม่ จากทุกแห่งทั่วทุกที่จากทุกมุมโลก

- ธุรกิจคงต้องทบทวนความคิดใหม่ว่าการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้น เป็นการศึกษาและเรียนรู้แบบ “วัฒนธรรมการเรียนรู้แบบการรับรู้” ไม่ใช่ “วัฒนธรรมการเรียนรู้แบบการผลิตภาพ หรือการเรียนรู้แบบนวัตกรรมและผลิตภาพ”

- ธุรกิจต้องเรียนรู้และเข้าใจทั้งนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมกระบวนการและนวัตกรรมธุรกิจ-ความรู้การเป็นองค์กรแบบใหม่ที่เรียกว่า “องค์กรนวัตกรรมและผลิตภาพ” จะทำให้ธุรกิจเป็น “ธุรกิจแห่งนวัตกรรม” ที่มีนวัตกรรมใหม่ๆ เกิดขึ้นได้อย่างยั่งยืน

จอห์นและสเนลสัน (Johne and Snelson, 1990) กล่าวว่า หัวใจแห่งความสำเร็จขององค์กรในการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์นั้น เกิดจากการที่สมาชิกทุกคนในองค์กรต้องมีความเข้าใจถึงกลยุทธ์และนโยบายการแข่งขันของบริษัทอย่างชัดเจน โดยให้ความสำคัญและบริหารจัดการที่เน้นตัวผลิตภัณฑ์มากกว่าหน่วยงาน ซึ่งผู้บริหารจะต้องระลึกอยู่เสมอว่านวัตกรรมและความเสี่ยงเป็นสิ่งที่อยู่คู่กันและการเรียนรู้จากความผิดพลาดหรือลองถูกลองผิดนั้น สุดท้ายก็จะพัฒนาไปสู่ระบบที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์กรที่คู่แข่งยากที่จะเลียนแบบ

ส่วนการพัฒนานวัตกรรมกระบวนการที่จะนำไปสู่ศักยภาพในการแข่งขันนั้น เฮส์และคณะ (Hayes et al., 1988) ให้พิจารณาในลักษณะ 2 แนวทาง คือ ด้านโครงสร้างหลักของนวัตกรรมกระบวนการ ได้แก่ ความสามารถในการผลิต ความได้เปรียบในสถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์ เครื่องจักรและสาธารณูปโภคอื่นๆ ส่วนด้านโครงสร้างพื้นฐานของนวัตกรรมกระบวนการ ได้แก่ การจัดรูปแบบองค์กร นวัตกรรมองค์กร นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระบบควบคุมและประกันคุณภาพ

สำหรับนวัตกรรมการบริหารจัดการ ดรักเกอร์ (Drucker, 1995) กล่าวว่านวัตกรรมเป็นการเปลี่ยนแปลงซึ่งสร้างสรรค์มิติใหม่ของผลงานดังนั้นการสร้างนวัตกรรมทางการบริหารจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องอาศัยความเข้าใจ และความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ากับกิจกรรมหรือธุรกรรมต่างๆ ขององค์กร และยังรวมไปถึงการปรับเปลี่ยนรูปแบบขององค์กรอีกด้วย

จะเห็นได้ว่าเป็นการจัดการนวัตกรรมนั้น จะต้องอาศัยความรู้ และการเรียนรู้ใหม่ ๆ ที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ (Garvin, 1993) เพื่อที่จะมาผลิตเป็นสินค้าหรือบริการใหม่ ได้ตามที่ลูกค้าต้องการ ซึ่งองค์ความรู้เหล่านี้จะมาจากความคิดของคนในองค์กรด้วยการค้นหา แนวคิดใหม่และการใช้ประสบการณ์ตรงหรือหากองค์กรใดมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถอยู่มากแล้ว ก็จะเป็นความได้เปรียบมากกว่าองค์กรอื่นๆ ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรแต่ละคนจะมีความรู้ความสามารถในเรื่องที่แตกต่างกัน และหากได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้แบ่งปันข่าวสารข้อมูลระหว่างกันหรือมีการพัฒนาความรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนนำเอาความรู้จากบุคลากรเหล่านี้มาประกอบกัน ก็จะสามารถทำให้เกิดกรอบแนวความคิดสร้างสรรค์ได้รวดเร็วเป็นผลทำให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ ซึ่งการเรียนรู้ขององค์กรดังกล่าว คือลักษณะของ "องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)" (Lussier and Christopher, 2004)

1.5 ความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้มีการกล่าวถึงไว้ในวรรณกรรมต่างๆ ซึ่งย้อนหลังไปเมื่อประมาณ ค.ศ. 1978 คริส อาร์จิริส (Chris Argyris) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาการศึกษาและพฤติกรรมของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ร่วมกับศาสตราจารย์ด้านปรัชญา คือ โดนัลด์ ชอน (Donald Schon) แห่งสถาบันเทคโนโลยีของแมสซาชูเซตส์ (Massachusetts Institute of Technology: MIT) สร้างผลงานการเขียนที่เสนอแนวคิดต่าง ๆ เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ แต่เนื่องจากผลงานเหล่านั้นมีลักษณะเชิงวิชาการขั้นสูง ยากต่อการศึกษาและเข้าใจ จึงทำให้ไม่ใคร่ได้รับความนิยมนเท่าที่ควร (Argyris and Schon, 1978)

อย่างไรก็ตาม ในช่วงค.ศ. 1980 เรื่อยมาแนวคิดดังกล่าวเริ่มกลับมาได้รับความสนใจและตระหนักถึงความสำคัญในศักยภาพ แต่ยังคงได้รับความนิยมในวงแคบ เช่น กรณีของบริษัทเชลล์ ที่เริ่มนำเอาองค์กรแห่งการเรียนรู้มาเชื่อมโยงเข้าเป็นแผนกลยุทธ์ของบริษัท (Marquardt, 1996) และในทศวรรษต่อมาคือช่วงตั้งแต่ ค.ศ.1990 จนถึงปัจจุบันมีองค์กรที่ได้นำเอาแนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติในต่างประเทศและได้รับความสำเร็จในการเป็นบริษัทระดับโลก ได้แก่ บริษัทไมโตโรล่า วอลล์มาร์ท บริติชปิโตรเลียม ซีรอกซ์ เจอเนอรัลอิเล็กทริกซ์ ฟอร์ดมอเตอร์ ฮาเลย์ เดวิดสัน โกดัก ฮิวเลตต์แพคการ์ด ไอบีเอ็ม ฮอนดา โซนี่ และสามเอ็ม เป็นต้น (Gob, 1998)

จะเห็นได้ว่า แนวคิดในการสร้างเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เริ่มแผ่ขยายไปทั่วทุกมุมโลก โดยเฉพาะช่วง ค.ศ.1990 ซึ่งเป็นช่วงเวลาเดียวกับที่มีบุคคลผู้สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่ง

การเรียนรู้ โดยผลิตงานเขียนที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างยิ่งคือ ปีเตอร์ เซงก์ (Peter Senge) ในผลงานที่ใช้ชื่อว่า The fifth discipline: The art and practice of learning organization และเป็นผู้อำนวยการศูนย์ศึกษาศาสตร์แห่งการเรียนรู้ของสถาบันเทคโนโลยีแห่งแมสซาชูเซต (MIT Center for Organizational Learning) ที่ได้ก่อตั้งขึ้นใน ค.ศ. 1991 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทำการสังเคราะห์ทฤษฎี และวิธีการต่างๆ ในการเผยแพร่แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไปในอนาคต

ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดที่เติบโตมาจากกระแสการเปลี่ยนแปลงเรื่องการเรียนรู้ องค์กร และการจัดการ การฝึกอบรม และพัฒนา (Pedler et al., 1991) กล่าวคือ หากเป็นกระแสด้านการเรียนการสอนก็จะเปลี่ยนจากศูนย์กลางการเรียนรู้ของผู้สอน และการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ มาเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ของผู้เรียน (learner center) และการเรียนรู้จากการปฏิบัติด้วยตนเอง (action learning) โดยการเรียนรู้จะถูกร้อยเรียงเป็นกระบวนการต่อเนื่องตลอดชีวิต และผสมผสานเข้ากับสภาพแวดล้อมในชีวิตและการทำงาน

องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในความหมายของปีเตอร์ เซงก์ (Senge, 1994) คือ องค์กรที่ซึ่งสมาชิกได้มีการขยายขอบเขตความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง ซึ่งประกอบไปด้วยวินัย 5 ประการ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคล (personal mastery) แบบแผนทางจิตใจที่มองโลกตามความเป็นจริง (mental model) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) และการคิดเชิงระบบ (systems thinking)

มาร์ควอตส์ (Marquardt, 1996) นิยามว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต มีการสอนคนของตนเอง ให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง สามารถเรียนรู้ จัดการ และใช้ความรู้ เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยองค์ประกอบของการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ มี 5 องค์ประกอบได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) และการใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีความปรารถนาในการที่จะเรียนรู้สิ่งต่างๆ เพื่อการพัฒนาการทำงาน มีการแบ่งปันความคิดในการทำงาน มีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม มีการทุ่มเทพยายามเพื่อลงทุนให้บุคลากรทุกระดับเกิดการเรียนรู้ตลอดจนสร้างค่านิยมเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมและทดลองทำสิ่งใหม่ๆจนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร (Yulk, 2002)

1.6 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่จะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมขององค์กร

การพัฒนาองค์กรให้ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มและนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมขององค์กรได้ ซึ่งผู้บริหารขององค์กรจะต้องให้ความสำคัญ และบริหารจัดการให้เกิดขึ้น โดยมีลักษณะทั้งหมด 11 ประการ (Marquardt and Reynolds, 1994) คือ

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม (appropriate structure) กล่าวคือ จะต้องมีการปรับระดับบัญชาให้เหลือน้อยที่สุดเพื่อเอื้ออำนวยให้เกิดความอิสระในการทำงาน และเกิดความคล่องตัวในการประสานงานกับทีมข้ามสายงานหรือระหว่างแผนกอื่นๆ มีมากขึ้น

Adair (1996) ได้กล่าวเสริมในเรื่องนี้ว่า โครงสร้างองค์กรจะต้องมีความยืดหยุ่น เนื่องจากองค์กรที่มีการสร้างนวัตกรรมจะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์กร โดยมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ โครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น ไม่ว่าจะเป็นในด้านบุคลากร ทีมงาน การติดต่อสื่อสาร เป็นกุญแจที่สำคัญที่จะนำไปสู่คุณภาพ และการสร้างนวัตกรรม

2. มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กร (corporate learning culture) การมีวัฒนธรรมองค์กรที่เด่นชัด มีการทำงานและการเรียนรู้ที่เป็นเอกลักษณ์ สมาชิกในองค์กรมีความตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการเรียนรู้ ขณะเดียวผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์เล็งเห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ภายในองค์กรไปพร้อมๆ กับผลกำไรของบริษัทด้วย เพราะวัฒนธรรมขององค์กรโดยเฉพาะวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้จะต้องมาจากค่านิยม และนโยบายขององค์กร จึงจะเกิดเป็นวัฒนธรรมร่วมขององค์กรหรือ "องค์กรนวัตกรรม" ที่แข็งแกร่งได้

3. มีการเพิ่มอำนาจแก่สมาชิก (empowerment) เป็นการกระจายอำนาจความรับผิดชอบ และการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่พนักงานระดับล่างอย่างทั่วถึงกัน ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานได้ฝึกฝน

การเรียนรู้และค้นคว้าหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเองมากขึ้น รวมถึงการได้มีอิสระในการตัดสินใจ ซึ่งจะทำให้เรียนรู้ผลลัพธ์จากสิ่งที่ตนได้ตัดสินใจลงไปอีกด้วย

4. มีการตรวจสอบสภาพแวดล้อม (environment scanning) ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้จะเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นแล้วยังต้องมีลักษณะที่เคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลาซึ่งองค์กรต้องทำการตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่จะก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กร เพื่อสะท้อนภาพให้เห็นถึงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่จะนำไปสู่การสรรค์สร้างนวัตกรรมได้อย่างชัดเจน

5. มีการสร้างสรรค์องค์ความรู้ (knowledge creation) และมีความสามารถในการถ่ายโอนความรู้เหล่านั้นไปยังสมาชิกอื่นในองค์กรเพื่อให้เกิดการผลอย่างต่อเนื่อง โดยผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ ที่มีการสร้างฐานข้อมูลที่เข้าถึงกันได้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

6. มีเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ (learning technology) โดยการนำวิทยาการคอมพิวเตอร์อันทันสมัยเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ เพราะเทคโนโลยีที่เหมาะสมจะช่วยในการปฏิบัติงานที่มีการเรียนรู้อย่างทั่วถึง มีการเก็บ ประมวล ซึ่งจะช่วยทำให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วมากขึ้น

7. ให้ความสำคัญกับคุณภาพ (quality) การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management: TQM) ที่เน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจ และไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น โดยถือหลักในการพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ

8. เน้นเรื่องกลยุทธ์ (strategy) มีการยึดถือเอาการเรียนรู้ให้เป็นพื้นฐานเบื้องต้นในการดำเนินธุรกิจขององค์กรหรือยึดถือเอาเป็นกลยุทธ์สำคัญขององค์กร เช่น เน้นย้ำถึงกลยุทธ์ของการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (action learning) หรือเน้นย้ำสมาชิกถึงกลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา โดยให้กลยุทธ์ทั้งสองที่กล่าวมารวมเป็นจิตสำนึกของสมาชิกในองค์กรควบคู่ไปกับการปฏิบัติงาน ซึ่งจะไปสู่กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กรในด้านอื่นๆ ได้อย่างต่อเนื่อง

9. มีบรรยากาศที่สนับสนุน (supportive atmosphere) เป็นบรรยากาศภายในองค์กรที่มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับสมาชิก เพื่อนำไปสู่การสรรค์สร้างนวัตกรรมและพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นอิสระและต่อเนื่อง เป็นองค์กรที่เอาใจใส่ต่อความเป็นมนุษย์ เคารพศักดิ์ศรีซึ่งกันและกัน มีความเสมอภาคเท่าเทียมกันไร้ซึ่งการแบ่งแยกและสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการทำงาน

Adair (1996) มีความเห็นตรงกันกับ Marquardt and Reynolds (1994) ว่า บุคลากรทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมสร้างบรรยากาศในองค์กรที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานเป็นทีมและสร้างนวัตกรรม เช่น การเปิดโอกาสให้ทุกคนที่มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น มีการวางแผนระยะยาว เพื่อการบริหารงานในภาวะการณ์เปลี่ยนแปลง การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การสนับสนุนการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ของผู้บริหาร

นอกจากนั้น Dundon (2002) ก็มีความเห็นที่สอดคล้องกันว่า สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรมนั้นเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่มีผลต่อการสร้างนวัตกรรม เนื่องจากสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมนั้นจะเกิดจากพฤติกรรมของสมาชิกขององค์กรเอง และเกิดจากการได้รับฝึกฝน โดยเฉพาะการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่า การสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องแก่บุคลากรว่าทุกคนมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม รวมทั้งการชี้แจงให้เข้าใจถึงประโยชน์ของนวัตกรรม การให้รางวัลที่จะส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานให้มีคุณภาพ การให้ความสำคัญต่อบุคลากรในการเน้นส่วนสำคัญในการพัฒนาองค์กร องค์กรต้องมีสภาพแวดล้อมให้อิสระในด้านความคิดแก่บุคลากร ให้เขารู้สึกถึงความปลอดภัย ในการแสดงออกทางความคิดที่แตกต่างจากคนอื่น ซึ่งผู้บริหารต้องเป็นผู้ริเริ่มส่งเสริมและชักจูงให้บุคลากรมีการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยการสร้างความร่วมมือในบุคลากรให้มีการพัฒนาความคิด แลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้ เพื่อให้มีความคิดที่หลากหลายนำไปสู่การพัฒนาที่มีคุณภาพต่อไป

10. มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมและเครือข่าย (teamwork and networking) การทำงานในลักษณะนี้จะช่วยส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ทำให้กลายเป็นพลังร่วมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสมาชิกในองค์กรจะต้องตระหนักถึงความร่วมมือกัน การแบ่งปันความรู้ การทำงานและแก้ปัญหาาร่วมกัน ซึ่งสามารถนำประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการได้

Dundon (2002) มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า สิ่งสำคัญที่องค์กรในยุคปัจจุบันต้องเผชิญก็คือ การพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการคัดเลือก พัฒนา และการนำแนวคิดด้านนวัตกรรมลงสู่การปฏิบัติซึ่งจะประสบความสำเร็จได้โดย การสร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากรทุกหน่วยงานในองค์กรนั้นเพื่อให้เกิดกระบวนการสร้างนวัตกรรมทั้งองค์กรอย่างทั่วถึง ด้วยการสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมเสนอแนะ และแสดงความคิดเห็นอันจะก่อให้เกิดพลังขึ้นในองค์กร ร่วมกับการถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยนความคิดใหม่ๆ ขึ้นนอกจากนี้องค์กรต้องมีกระบวนการสร้างเครือข่าย เพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม หรือขบวนการในการให้ข้อมูลแก่

บุคลากรผ่านทางเทคโนโลยีสารสนเทศในหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรเกิดความคิด และขยายความคิดในการสร้างสรรค์ผลงานต่อไป

11. สมาชิกมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (vision) วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่เป็ความมุ่งหวังขององค์กรที่ทุกคนจะต้องร่วมกันทำให้เกิดความเป็นรูปธรรมขึ้น เป็นการเน้นให้เกิดการเรียนรู้ ในเรื่องที่มีทิศทางเป็นไปตามความต้องการร่วมกันขององค์กร

ซึ่ง Dundon (2002) มีความคิดเห็นคล้ายกันกับ Marquardt and Reynolds (1994) ว่า องค์กรที่มีการสร้างนวัตกรรมจะต้องมีการร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ในการสร้างนวัตกรรมร่วมกัน กล่าวคือ บุคลากรทุกระดับในองค์กรต้องมีส่วนร่วมกับผู้บริหารในการกำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์เพื่อให้เกิดการสร้างสรรค้่นวัตกรรมขึ้นในองค์กร โดยจัดลำดับความสำคัญของนวัตกรรมที่จำเป็นหรือมีความสำคัญตามลำดับก่อนหลัง ทั้งนี้เพื่อให้วัตกรรมนั้นตอบสนองความต้องการขององค์กรโดย

- 1) ปรีกษาหารือร่วมกันในการกำหนดแนวคิด การสร้างนวัตกรรมที่จำเป็น และสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในองค์กร
- 2) การกำหนดวิสัยทัศน์ ให้สอดคล้องกับแนวคิดในการสร้างนวัตกรรมในองค์กร
- 3) พัฒนากลยุทธ์ในการสร้างนวัตกรรมในองค์กร โดยกำหนดแผนงาน และกิจกรรมให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร
- 4) มีระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้บุคลากรได้ทราบถึงเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายขององค์กรในการสร้างนวัตกรรม

นอกจากลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่จะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมขององค์กรทั้ง 11 ประการตามแนวคิดของ Marquardt and Reynolds (1994) ในช่วงต้นแล้ว Adair (1996) ยังมีความคิดเห็นเพิ่มเติมอีกว่าองค์กรจะต้อง

12. มีการยอมรับความล้มเหลวหรือข้อผิดพลาดอันเป็นผลจากความกล้าเสี่ยง

บุคคลจะเกิดความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมได้นั้น ขึ้นอยู่กับการที่องค์กรมีการสนับสนุนให้กล้าทำในสิ่งที่มีโอกาสเสี่ยง โดยเฉพาะผู้บริหารที่ต้องกล้าเสี่ยงในการตัดสินใจเพื่อให้เกิดนวัตกรรมขึ้น ดังนั้นองค์กรจะอยู่ได้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงเมื่อมีการเรียนรู้ในเรื่องความเสี่ยง

13. การเปิดกว้างในการติดต่อสื่อสาร

ความเป็นอิสระทางข้อมูล ข่าวสารเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารเกิดแนวความคิดใหม่ๆ เหนือความคาดหวังและนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมในที่สุด

14. มีความมุ่งมั่นเพื่อให้บรรลุจุดสูงสุดขององค์กร

ผู้บริหารที่มีความมุ่งมั่นเพื่อให้บรรลุจุดสูงสุดขององค์กร จะเป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการผลักดันให้เกิดการสร้างสรรค่นวัตกรรมขึ้น พบว่าความล้มเหลวในการสร้างนวัตกรรมมักเกิดจากนโยบาย และการปฏิบัติงานซึ่งผู้บริหารเป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญในการสนับสนุน การปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น ด้วยการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีการวิเคราะห์งาน อย่างเป็นระบบมีความยุติธรรมตลอดจนมีความภาคภูมิใจที่ได้มีส่วนสำคัญในการพัฒนา และปรับปรุงองค์กรให้บรรลุจุดหมายสูงสุด

นอกจากนั้น Dundon (2002) มีความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า องค์กรที่มีการสร้างนวัตกรรมควรจะมี

15. การบริหารทรัพยากรเพื่อให้เกิดนวัตกรรมขึ้นในองค์กร

ทรัพยากรที่สำคัญในการสร้างนวัตกรรมขององค์กรคือ งบประมาณ บุคลากร เวลา และ ข้อมูลสารสนเทศ ปัจจัยด้านทรัพยากรที่มีความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรมคือ

15.1 เวลาในกระบวนการสร้างนวัตกรรมเพื่อจะสำรวจความคิด โอกาส ทางเลือกใหม่ๆ

15.2 จัดให้มีการอบรมในการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อการสร้างนวัตกรรม

15.3 มีการวางแผนในด้านงบประมาณอย่างยืดหยุ่นในการสำรวจ ตรวจสอบ พัฒนาและนำนวัตกรรมสู่การปฏิบัติ

15.4 ขยายความคิดในกลุ่มผู้บริหาร จากนั้นให้บุคลากรได้มีการเรียนรู้ และมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น และพัฒนาหน่วยงานด้วยการสร้างนวัตกรรม

16. การกำหนดโครงการสร้างนวัตกรรม

โครงการที่จัดทำขึ้นเพื่อการสร้างนวัตกรรม เกิดจากความต้องการและความสนใจของบุคลากรในหน่วยงานตั้งแต่ระยะเริ่มต้นจนถึงระยะสิ้นสุด โดยการสนับสนุนให้บุคลากรยอมรับความคิดใหม่ๆ ในส่วนที่นอกเหนือจากงานประจำ รวมทั้งการให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบ ต่องาน

17. การพัฒนาทักษะในการสร้างนวัตกรรม

ทักษะในการสร้างนวัตกรรมสามารถฝึกฝน และพัฒนาได้โดยบุคลากรต้องค้นหาและ พัฒนาความคิดของตนเอง และองค์กร ซึ่งต้องได้รับการกระตุ้นการสนับสนุนจากผู้บริหารเพื่อให้ บุคลากรเกิดความมั่นใจในการค้นคิดและพัฒนา นวัตกรรมขึ้นในองค์กร

18. การยอมรับและสร้างแรงจูงใจในการสร้างนวัตกรรม

ในการสร้างนวัตกรรมขึ้นในองค์กร สิ่งที่สำคัญก็คือ เน้นสิ่งที่ตรงความต้องการของ บุคลากร และจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน ผู้บริหารจะต้องให้การยอมรับความคิดสร้างสรรค์ และ สนับสนุนการให้รางวัลเพื่อเป็นแรงจูงใจ

19. บุคคลภายนอกที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการสร้างนวัตกรรม

ในการสร้างนวัตกรรมให้ประสบความสำเร็จนั้น ต้องมีการติดตามข้อมูลแนวความคิด ใหม่ๆ จากทรัพยากรภายนอก เช่นเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งบุคคลภายนอก อันได้แก่ ผู้ให้บริการ ผู้ให้การสนับสนุนรวมทั้งคู่แข่งชั้น โดย

19.1 แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเปรียบเทียบการปฏิบัติงานระหว่างองค์กร

19.2 สร้างความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้องนอกองค์กร ได้แก่ โรงพยาบาล คู่สัญญา ผู้ให้บริการ ในการเสนอความคิดใหม่ๆ เพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

19.3 ค้นหาวิธีในการสร้างความร่วมมือจากบุคคลภายนอก

19.4 ให้รางวัล และสนับสนุนผู้ที่มีส่วนร่วมในการให้ความร่วมมือ กับองค์กรใน การสร้างนวัตกรรม

นอกจากนี้ Greenberg and Baron (2002) ได้กล่าวเพิ่มเติมถึงลักษณะขององค์กรที่มีการสร้างนวัตกรรมนั้นควรมี

20. การบริหารจัดการเพื่อให้เกิดนวัตกรรม

องค์กรจะต้องมีแนวทางการพัฒนาระบบบริหารบุคคล เพื่อเป็นตัวจักรในการสร้างนวัตกรรม ทั้งนี้จะต้องพิจารณาถึงสิ่งสำคัญ 3 ประการคือ

20.1 การตั้งวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับพันธกิจขององค์กร แต่ต้องไม่เฉพาะเจาะจงมากเกินไป

20.2 ระบบการให้รางวัล ต้องมียุติธรรม และมีหลักการในการให้รางวัลที่เป็นสากล และไม่จำเป็นต้องให้รางวัลในรูปของเงินเพียงอย่างเดียว

20.3 การกำหนดเวลาที่เหมาะสมในการทำงาน เพราะถ้าให้เวลาน้อยเกินไป ผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความกดดันและไม่เกิดความคิดสร้างสรรค์ แต่ถ้าให้เวลามากเกินไป ผู้ปฏิบัติงานอาจจะไม่เห็นความสำคัญของงานนั้นๆ

1.7 กลยุทธ์ที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม

กลยุทธ์ที่ควรส่งเสริม และนำมาใช้ในองค์กรเพื่อให้สมาชิกในองค์กรเกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา และอย่างต่อเนื่องได้แก่

การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

การจัดการความรู้เป็นความสามารถของกระบวนการภายในองค์กรที่จะคงไว้ซึ่งความรู้ที่เกิดจากบุคลากร เช่นการถ่ายทอดประสบการณ์ ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมหรือทดลอง เพื่อปรับปรุงผลลัพธ์ขององค์กรตามประสบการณ์ และความรู้ (Pan and Scarbrough, 1999) ตลอดจนการสร้างความรู้ใหม่ ที่เป็นแนวทางในการสร้างนวัตกรรมเพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพราะความรู้เป็นสิ่งที่ยากต่อการลอกเลียนแบบ (Winter and Szulanski, 2001) ซึ่งความรู้สามารถจำแนกได้ 2 ประเภท ได้แก่ ความรู้แบบนามธรรม (tacit knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ประสบการณ์ของแต่ละบุคคลซึ่งมิได้ถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรโดยง่าย เช่น ทักษะการทำงาน งานฝีมือ การคิดเชิงวิเคราะห์ และความรู้แบบรูปธรรม (explicit knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวมและถ่ายโอนได้โดยผ่านวิธีการ

ต่างๆ เช่น หนังสือ ตำรา การบันทึกเป็นคู่มือ หรือวิธีการปฏิบัติที่เป็นลายลักษณ์อักษร (Rynes et al., 2001)

หลักการของกระบวนการในการจัดการความรู้ สามารถแบ่งเป็น 5 ขั้นตอน (Demarest, 1997) คือ

1. สร้างและค้นหาความรู้ จากสิ่งที่มีอยู่แล้วในองค์กร หรืออาจต้องแสวงหาจากแหล่งภายนอกโดยการเรียนรู้จากผู้อื่น
2. จัดเก็บความรู้และรวบรวมความรู้อย่างเป็นระบบ
3. แบ่งปัน แลกเปลี่ยน กระจาย ถ่ายโอนความรู้หลายรูปแบบและหลายช่องทาง
4. ใช้ประโยชน์ จากความรู้โดยการนำไปประยุกต์ใช้งานให้เกิดประโยชน์และเป็นผลสัมฤทธิ์

การจัดการความรู้ เป็นแนวทางหนึ่งที่จะส่งเสริมให้เกิดการขับเคลื่อนสู่การสร้างนวัตกรรมขององค์กรซึ่งถือเป็นเครื่องมือในการสนับสนุนและปฏิบัติงานอันเกิดจากการเก็บ การจัดระบบ และพัฒนาความรู้และสรรคสร้างให้เป็นนวัตกรรม โดยนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) เข้ามาช่วยจัดการ ทำให้เกิดความสะดวกรวดเร็วและเข้าถึงได้อย่างกว้างขวาง สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันแก่ธุรกิจได้

การใช้มาตรฐานอ้างอิง (Benchmarking)

การใช้มาตรฐานอ้างอิงเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องจากการเรียนรู้ ที่จะทำการวัดประเมินและเปรียบเทียบสินค้า บริการ กระบวนการและการปฏิบัติขององค์กรกับของผู้อื่นที่ได้รับ การยอมรับว่ามีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) เพื่อนำมาสรรคสร้างความเป็นเลิศให้เกิดขึ้นในองค์กร (David and Stanley, 2003) โดยรูปแบบของมาตรฐานอ้างอิง (Benchmarking) ได้แก่ การเปรียบเทียบกับองค์กรที่เป็นคู่แข่งกันโดยตรง (Competitive Benchmarking) การเปรียบเทียบกับหน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่ในลักษณะเดียวกัน (Functional Benchmarking) การเปรียบเทียบกับหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร (Internal Benchmarking) และการเปรียบเทียบกับ (Generic Benchmarking)

การใช้มาตรฐานอ้างอิงนี้เป็นวิธีการที่ได้รับความนิยมในปัจจุบัน เพราะวิธีการนี้ทำให้องค์กรเกิดการเรียนรู้โดยทราบถึงข้อดีของตนเองเมื่อเทียบกับผู้อื่น และเป็นการกระตุ้นให้องค์กรเกิดการปรับปรุงเพื่อสร้างวงจรชีวิตขององค์กรขึ้นมาใหม่เกิดการรวบรวมวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศเข้าสู่องค์กรและนำไปสู่วิธีการปฏิบัติงานในรูปแบบ ใหม่ที่สามารถส่งเสริมให้องค์กรมีผลปฏิบัติการที่ดีขึ้น มีอัตราความเสี่ยงจากการลองผิดลองถูกลดลง ลดต้นทุนในการผลิต ตลอดจนเป็นการเพิ่มพูนทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถในการพัฒนานวัตกรรมสินค้าและบริการในรูปแบบใหม่ ที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและทำให้องค์กรสามารถแข่งขันในตลาดได้ต่อไป

การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management)

การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเป็นการบริหารองค์กรทั้งหมดด้วยการจัดการคุณภาพ เพื่อให้มีประสิทธิภาพในด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่งตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าหรือเป็นการควบคุมคุณภาพ ซึ่งมุ่งที่เงื่อนไขขององค์กรจากการใช้ความพยายามปรับปรุงคุณภาพของสมาชิกในองค์กรร่วมกัน การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายจากผู้ทำการแทนบริษัทและลูกค้า ทำให้บริษัทเกิดความน่าเชื่อถือในการมีผลิตภัณฑ์สำหรับผลิตสินค้า การบริการ ตลอดจนการสั่งซื้อของลูกค้าโดยหลักของแนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมีหลักการที่จะสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมขององค์กร (William, 2002) ดังนี้

1. มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) หรือที่ญี่ปุ่นเรียกว่า ไคเซ็น เป็นแนวความคิดที่จะปรับปรุงพัฒนาอยู่ตลอดเวลา โดยใช้ความร่วมมือของพนักงานเป็นหลัก ซึ่งก่อให้เกิดความรู้ที่เกิดจากการดำเนินการปรับปรุงพัฒนาวิธีการทำงานและเทคโนโลยีที่มีอยู่ เกิดการพัฒนาทักษะของพนักงาน การมีส่วนร่วมกันทำงานเป็นหมู่คณะ ตลอดจนการติดต่อสื่อสารที่มุ่งหมายจะแบ่งปันข้อมูลกันใช้อย่างกว้างขวาง

2. ให้การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Involvement) เป็นส่วนสำคัญที่สุดในการบริหารคุณภาพ เพราะงานทุกอย่างต้องอาศัยการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง และเอาใจใส่จากพนักงาน การทำงานที่จะประสบผลสำเร็จต้องใช้การร่วมมือทำงานกันเป็นทีม ซึ่งก่อให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างกัน โดยทุกคนในทีมต้องมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน ผลงานของกลุ่มซึ่งเป็นผลงานของทุกคน รวมถึงมีการอภิปรายกันอย่างอิสระ

3. สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า (Customer Satisfaction) การมุ่งเน้นที่ลูกค้า โดยการปรับปรุงกระบวนการทั้งหมดตั้งแต่ต้นจนจบวงจร ด้วยการเอาใจใส่ลูกค้าภายใน (Internal Customer) และลูกค้าภายนอก (External Customer) กล่าวคือ พนักงานทุกคนต้องถือว่ากระบวนการผลิตหรือให้บริการถัดไปก็นับว่าเป็นลูกค้าเช่นกัน โดยมีการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องจึงสามารถทำให้พนักงานเรียนรู้วิธีการลดความผิดพลาดต่างๆ ให้เหลือน้อยที่สุด และสามารถหาแนวทางการในกระบวนการทำงานให้เกิดสินค้าและบริการ ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและลูกค้ามีความพอใจได้

1.8 เทคนิคการพัฒนานวัตกรรม เทคนิคสำคัญในการพัฒนานวัตกรรมแบบเปิด ได้แก่

เทคนิคแรก คือเทคโนโลยีหรือแนวคิดใหม่จากองค์กรภายนอก อาจเป็นการติดต่อขอซื้อโดยตรง ในนวัตกรรมที่องค์กรนั้นคิดค้นขึ้นมาอยู่แล้ว หรือจะเป็นการติดต่อในลักษณะเอาท์ซอร์ส เพื่อให้เกิดการพัฒนาเทคโนโลยีตามลักษณะที่ต้องการ

เทคนิคที่สอง การร่วมมือในรูปแบบต่างๆ กับองค์กรอื่นๆ (Partnering) เพื่อนำความรู้ความสามารถและทรัพยากรจากองค์กรภายนอกเข้ามาใช้ในการพัฒนาร่วมกันกับบุคลากรของกิจการ เพื่อให้เกิดการผสมผสานจุดเด่นขององค์กรดังกล่าวเข้าด้วยกัน เช่น บริษัท Intel ร่วมมือกับมหาวิทยาลัยชั้นนำในอเมริกาและอังกฤษ จัดตั้งห้องปฏิบัติการร่วมกัน เพื่อค้นคว้าและวิจัยพัฒนานวัตกรรมในสินค้าและบริการ

เทคนิคที่สาม การเข้าร่วมลงทุนและ/หรือเข้าซื้อกิจการ ในหน่วยงานเล็กที่มีศักยภาพสูง เพื่อนำจุดเด่นของหน่วยงานดังกล่าว เข้ามาใช้พัฒนาต่อไปในอนาคต เช่น Cisco ซึ่งเป็นบริษัทชั้นนำด้านผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์ได้เสาะหาหน่วยงานเล็กๆ ที่มีจุดเด่นในเรื่องของความคล่องตัวและความคิดสร้างสรรค์แปลกใหม่ เพื่อขอร่วมลงทุน หรืออาจเข้าซื้อกิจการ เพื่อนำจุดเด่นขององค์กรนั้นๆ มาต่อยอดธุรกิจโดยอัตโนมัติ รวมถึงผสมผสานจุดเด่นต่างๆ ของทั้งสองกิจการเข้าด้วยกัน โดยที่ไม่จำเป็นต้องเสียเวลาและต้นทุนในการพัฒนาจุดเด่นดังกล่าวขึ้นเอง

เทคนิคที่สี่ การจัดตั้งศูนย์กลางความรู้ (Knowledge Broker) เพื่อให้เป็นศูนย์กลางเรียนรู้ แลกเปลี่ยนข้อมูล และแนวคิด (Idea) ใหม่ๆ ระหว่างกันในวงกว้าง เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญในแต่ละสาขา เข้ามามีบทบาทในการสร้างแนวคิดใหม่ๆ เช่น บริษัท Eli Lilly ได้จัดตั้งเว็บไซต์ www.innocentive.com ขึ้น เพื่อทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ และความ

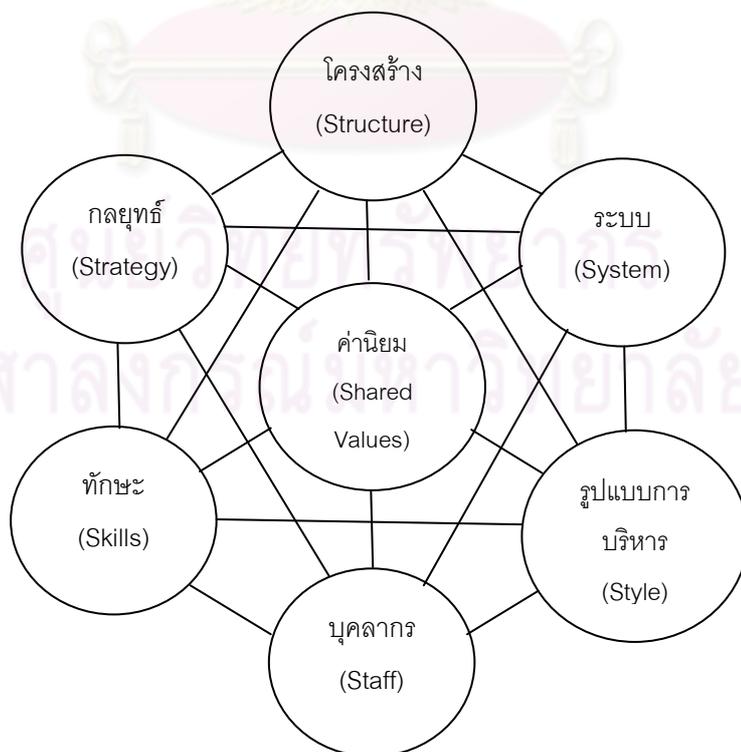
คิดเห็นจากกลุ่มสาธารณชนทั่วโลก โดยบริษัทและผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถเข้ามาตั้งคำถาม และแลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีและผลิตภัณฑ์ต่างๆ

1.9 การประเมินระดับในการสร้างนวัตกรรมขององค์กร

ในการประเมินว่าองค์กรมีการสร้างนวัตกรรมระดับใดนั้น จำเป็นต้องมีแบบทดสอบเพื่อใช้ในการวัด โดยในปี 1995 Higgins ได้สร้างแบบสอบถามระดับในการสร้างนวัตกรรมขององค์กรขึ้น ใช้ชื่อว่า Organization Innovation Quotient Inventory โดยพัฒนามาจากแนวความคิดหลักการบริหารองค์กร 7S ของ McKinsey กล่าวคือ

ในปี 1977 บริษัท McKinsey ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาทางธุรกิจ (Business consultant) แก่องค์กรต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกของประเทศสหรัฐอเมริกาได้วิเคราะห์การปฏิบัติงานขององค์กร และพบว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จมีความเป็นเลิศในการบริหารงานนั้นประกอบด้วยปัจจัย 7 ประการตามแบบจำลอง 7S (The McKinsey 7-S Framework) (Dress and Miller, 1993; แพ็กต์ร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์, 2542; ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2542) ดังแผนภาพที่ 1

แผนภาพที่ 1 แบบจำลอง 7-S ของ McKinsey (The McKinsey 7-S Framework)



ที่มา : McKinsey (1977 อ้างถึงใน Dress and Miller, 1993: 235)

องค์ประกอบที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จมีความเป็นเลิศในการบริหารงานตามแนวคิด 7S ได้แก่

1. กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)

กลยุทธ์เป็นการวางแผนการปฏิบัติขององค์กรเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น ลูกค้ำ คู่แข่งขัน สภาพเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง

พัคตร์ผจญ วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์ (2542) กล่าวว่า กลยุทธ์เป็นกลวิธีในการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยแบ่งสรรทรัพยากรที่มีอยู่ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และการแข่งขัน

ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา (2546) กล่าวถึง กลยุทธ์ว่าเป็นกิจกรรมหรือการดำเนินงานขององค์กรซึ่งได้วางแผนให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรอยู่บนความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง

อาจกล่าวได้ว่า กลยุทธ์ขององค์กร ได้แก่ การวางแผนในการกำหนดกิจกรรมการดำเนินงานต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยคำนึงทรัพยากรที่มีอยู่ และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

2. โครงสร้างองค์กร (Structure)

Dress and Miller (1993) กล่าวว่า โครงสร้างขององค์กรเป็นสิ่งที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมถึงขนาดของการควบคุม การรับอำนาจ และการกระจายอำนาจของผู้บริหาร

พัคตร์ผจญ วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์ (2542) กล่าวถึงโครงสร้างองค์กรว่าเป็นการจัดสายงาน และความสัมพันธ์ของหน่วยงานต่าง ๆ ที่องค์กรกำหนดขึ้นอย่างเป็นทางการแสดงให้เห็นถึงการจัดงานเข้าด้วยกันเป็นหมวดหมู่ ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ สายการบังคับบัญชาของหน่วยงาน และการประสานงานภายในองค์กร

ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา (2545) กล่าวถึงโครงสร้างว่าคือ แผนภูมิองค์กรและคุณลักษณะองค์กร ขนาดขององค์กร การรวมอำนาจ และการกระจายอำนาจ ตามความสัมพันธ์และอำนาจหน้าที่

กล่าวโดยสรุป โครงสร้างขององค์กรเป็นการแสดงถึงอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบของหน่วยงานต่าง ๆ ตลอดจนสายการบังคับบัญชา และการประสานงานภายในองค์กร

3. ระบบองค์กร (System)

Dress and Miller (1993) กล่าวว่า ระบบเป็นกระบวนการและลำดับขั้นการปฏิบัติงานทุกอย่างทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ เช่น ระบบข้อมูล กระบวนการผลิตงบประมาณ การควบคุม การฝึกอบรม การบริหารค่าตอบแทน และการประเมินผล

พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์ (2542) กล่าวถึงระบบว่า เป็นการบริหารงานประจำวันขององค์กร เพื่อให้การปฏิบัติภาระหน้าที่ต่าง ๆ เป็นไปด้วยความสะดวกรวดเร็วเรียบร้อย เช่น ระบบการติดต่อสื่อสาร ระบบงบประมาณ

ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา (2545) กล่าวถึงระบบว่าเป็นระเบียบ วิธีการปฏิบัติในการทำงานประจำ ซึ่งเน้นการบ่งบอกถึงวิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์กร

กล่าวโดยสรุป ระบบขององค์กร เป็นกระบวนการ ระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็วและมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

4. รูปแบบของผู้นำองค์กร (Leadership style)

Dress and Miller (1993) กล่าวถึงรูปแบบของผู้นำองค์กรว่า เป็นวิธีการจัดการที่มี การปฏิบัติ รวมทั้งการใช้เวลาเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร รูปแบบผู้นำขององค์กรจะสะท้อนให้เห็นได้จากวัฒนธรรมขององค์กร และความเป็นผู้นำของผู้บริหาร

พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์ (2542) กล่าวถึงรูปแบบของผู้นำองค์กรว่า เป็นลักษณะแบบแผน หรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร และของพนักงานในองค์กร เช่น ลักษณะของการเป็นผู้นำ วิธีการบริหารแบบต่าง ๆ ที่ถือปฏิบัติในองค์กร

ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา (2545) กล่าวถึงรูปแบบของผู้นำองค์กรว่า เป็นแบบความเป็นผู้นำของผู้บริหาร รวมถึงพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อความนึกคิดของพนักงานภายในองค์กร

สรุปได้ว่า รูปแบบของผู้นำขององค์กรเป็นแบบแผนของพฤติกรรมกรรมการบริหารจัดการภายในองค์กร ของผู้บริหารและของพนักงานในองค์กร

5. บุคลากร (Staff)

Dress and Miller (1993) กล่าวว่าในด้านบุคลากรนั้น องค์กรจะต้องมีการจัดสรรบุคลากรให้ปฏิบัติหน้าที่ตามความรู้ ความสามารถให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบขององค์กร จะต้อง มีการประเมินผลงาน การฝึกอบรม การจูงใจ และการจ่ายค่าตอบแทนอย่างยุติธรรม

พัทตร์ผจญ วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์ (2542) กล่าวถึง บุคลากรว่า หมายถึงลักษณะและส่วนประกอบของสมาชิกในองค์กร ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารและพนักงานว่ามีลักษณะคุณสมบัติอย่างไรที่เหมาะสมกับโครงสร้างองค์กรและงานที่จะต้องปฏิบัติ

ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา (2546) กล่าวถึง บุคลากรได้แก่ พนักงานภายในขององค์กร คุณภาพของพนักงานที่จะบริหารงาน กระบวนการจูงใจ

สรุปได้ว่า บุคลากรหมายถึง พนักงานทุกระดับในองค์กร รวมทั้งแบบแผนและพฤติกรรมต่าง ๆ ที่องค์กรแสดงและปฏิบัติต่อบุคลากรภายในองค์กรนั้น

6. การสร้างคุณค่าร่วมกันในองค์กร (Shared values)

Dress and Miller (1993) กล่าวถึงค่านิยมร่วมว่า เป็นการตั้งปรัชญา และค่านิยมเพื่อปลูกฝังให้แก่สมาชิก โดยที่ค่านิยมร่วมจะเป็นแนวคิดรากฐานของการสร้างธุรกิจขึ้นมา และจะเป็นทิศทางในอนาคตที่ผู้บริหารต้องการให้เกิดขึ้นในองค์กร ค่านิยมจะเป็นศูนย์กลางของแบบจำลอง 7S ซึ่งองค์กรต้องการให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

พัทตร์ผจญ วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์ (2542) กล่าวว่า ค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กรเป็นสิ่งที่สมาชิกทุกคนยึดถือในการปฏิบัติงาน ซึ่งมักจะเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาและสภาพแวดล้อม

ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา (2545) กล่าวว่า ค่านิยมร่วม ได้แก่ ปรัชญาที่ปลูกฝังแก่สมาชิกในองค์กร

กล่าวโดยสรุป ค่านิยมร่วมเป็นสิ่งที่สมาชิกทุกคนในองค์กรยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติในทิศทางที่องค์กรต้องการ

7. ทักษะขององค์กร (Skills)

Dress and Milller (1993) กล่าวถึงทักษะขององค์กรว่า เป็นความสามารถที่โดดเด่นขององค์กร หรือเป็นความเชี่ยวชาญ ชำนาญในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์ (2542) กล่าวถึงทักษะว่า หมายถึงความรู้ ความชำนาญของสมาชิกขององค์กรที่เป็นจุดเด่น หรือเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันหรือเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรมีลักษณะแตกต่างไปจากองค์กรอื่น

ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา (2545) กล่าวถึงทักษะว่า เป็นความรู้ ความสามารถที่ดีเด่นขององค์กร เป็นสิ่งที่องค์กรสามารถทำได้ดีกว่าองค์กรอื่น หรือเป็นทักษะความสามารถโดยรวมของพนักงาน องค์กร

กล่าวโดยสรุป ทักษะขององค์กรเป็นความรู้ ความสามารถของสมาชิกในองค์กรที่เป็นจุดเด่นหรือได้เปรียบองค์กร

จากแนวคิดดังกล่าว Higgins (1995) ได้นำมาบูรณาการร่วมกับแนวคิดด้านนวัตกรรม และสร้างแบบสอบถามระดับในการสร้างนวัตกรรมขององค์กรขึ้น โดยใช้ชื่อว่า Organization Innovation Quotient Inventory ซึ่งมีองค์ประกอบดังนี้

1. กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)

กลยุทธ์ขององค์กร เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงานขององค์กรที่ประกอบด้วย ส่วนสำคัญ 3 ประการได้แก่

1.1 แนวทางขององค์กรโดยทั่วไป ซึ่งเป็นแนวทางพื้นฐานที่กำหนดว่า องค์กรนั้น ควรดำเนินธุรกิจแบบใด

1.2 แนวทางด้านธุรกิจ เป็นแนวทางการดำเนินงานเพื่อการแข่งขัน อันจะก่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาสินค้าและบริการ

1.3 แนวทางการบริหารจัดการ ได้แก่ การบริหารการตลาด การเงิน การบริหารงานทั่วไป การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การจัดระบบข้อมูลข่าวสาร การวิจัยและพัฒนาซึ่งเกี่ยวพันและ มีความสอดคล้องกับแนวทางธุรกิจ

ตามแนวคิดของ Higgins (1995) นี้กลยุทธ์ขององค์กรที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลวิธี เป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดนวัตกรรมขึ้น โดยการนำกลยุทธ์ทางการตลาดมาใช้ มีการทดลอง ปรับปรุง และติดตาม ประเมินผลนวัตกรรมที่สร้างขึ้นเป็นระยะ สนับสนุนให้มีการเผยแพร่วัตกรรม และมุ่งประโยชน์จากนวัตกรรมที่สร้างขึ้น ตลอดจนมีการแนะนำผู้รับบริการให้รู้จักและใช้บริการรูปแบบใหม่ๆ

2. โครงสร้างองค์กร (Structure)

โครงสร้างขององค์กรนั้นประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ส่วน คือ

2.1 ลักษณะของงาน

2.2 อำนาจในการสั่งการตามขอบเขตการรับผิดชอบ

2.3 ขอบเขตการทำงาน

2.4 ช่วงการบังคับบัญชา หรือขอบเขตการควบคุมงาน

2.5 ขอบข่ายความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

ตามแนวคิดของ Higgins (1995) นั้น โครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม ได้แก่ การจัดหรือปรับโครงสร้างการดำเนินงาน การออกแบบงาน สายบังคับบัญชา หน้าที่ความรับผิดชอบ และการจัดองค์กรให้มีความยืดหยุ่น ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการสร้างสรรค์นวัตกรรม รวมทั้งมีการสื่อสารในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ มีการจัดตั้งหน่วยงาน ส่งเสริมพัฒนาคุณภาพบริการและการวิจัย ตลอดจนแสวงหาและใช้แนวร่วมเพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมในองค์กร

3. ระบบองค์กร (System)

ระบบขององค์กรเป็นกระบวนการต่างๆที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานขององค์กรในแต่ละวัน ได้แก่

3.1 ระบบข้อมูลข่าวสาร

3.2 ระบบการเงิน

3.3 กระบวนการผลิต

3.4 ระบบควบคุมคุณภาพ

3.5 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตามแนวคิดของ Higgins (1995) นั้น ระบบขององค์กรที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม ได้แก่ การจัดวางและพัฒนาระบบงานการดำเนินงานต่าง ๆ ในองค์กรขึ้น เพื่อสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม โดยการให้รางวัล และฉลองความสำเร็จเมื่อมีการสร้างนวัตกรรมขึ้นในองค์กร มีการจัดระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริการ การดำเนินงานขององค์กร มีระบบการประเมินการสร้างนวัตกรรมที่ไม่ใช่การตอบแทนตามปกติ และระบบในการจัดการเพื่อนำเสนอนวัตกรรมสู่การปฏิบัติ รวมถึงการใช้รูปแบบการให้ข้อมูลข่าวสารทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ และจัดโครงการฝึกอบรมการสร้างนวัตกรรมให้แก่บุคลากร

4. รูปแบบของผู้นำองค์กร (Leadership style)

รูปแบบของผู้นำองค์กร เป็นรูปแบบพฤติกรรมกรรมการจัดการที่เหมาะสมกับลักษณะองค์กร ระหว่างผู้นำหรือผู้บังคับบัญชากับบุคลากรหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

ตามแนวคิดของ Higgins (1995) นั้นรูปแบบผู้นำองค์กรที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม ได้แก่ ผู้นำองค์กรที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร การยอมรับความผิดพลาดของบุคลากรในการปฏิบัติงานเป็นบางครั้ง บริหารงานโดยวิธีการแก้ปัญหา มีการพิจารณาและการตัดสินใจ เกี่ยวกับความคิดเห็นใหม่ ๆ ในการสร้างนวัตกรรมร่วมกับการเสริมพลังอำนาจการกระจายอำนาจเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม นอกจากนี้ผู้บริหารต้องมีลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง และมีวิธีการบริหารจัดการบุคลากรที่สร้างนวัตกรรมขึ้นภายในองค์กร

5. บุคลากร (Staff)

บุคลากร เป็นลักษณะทางประชากรที่แสดงถึงจำนวนและประเภทของบุคลากรที่องค์กรต้องการ

ตามแนวคิดของ Higgins (1995) นั้น องค์กรจะสนับสนุนให้บุคลากรมีการสร้างนวัตกรรม โดยการให้ความสำคัญแก่บุคลากร คัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เข้าไปในองค์กร มีการฝึกอบรมทักษะและความรู้ใหม่ ๆ พร้อมทั้งอำนวยความสะดวกทางกายภาพ เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ มีการนำกระบวนการที่ส่งเสริมความคิด

สร้างสรรค์มาใช้ในองค์กร และให้ข้อมูลสะท้อนกลับแก่บุคลากรอื่นจะส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการสร้างนวัตกรรม รวมทั้งมีการมองเห็นให้มีการสร้างนวัตกรรมขึ้นในองค์กร

6. การสร้างคุณค่าร่วมกันในองค์กร (Shared values)

คุณค่าร่วมขององค์กรหรือวัฒนธรรมขององค์กร เป็นลักษณะที่สำคัญขององค์กรที่บุคลากรยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติ และเป็นเอกลักษณ์ซึ่งแตกต่างไปจากองค์กรอื่นๆ

ตามแนวคิดของ Higgins (1995) นั้น องค์กรจะสร้างคุณค่าร่วมที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม โดยการธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้ในองค์กร เชิดชูและเห็นความสำคัญของบุคลากรนั้น กระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความคิดใหม่ ๆ และกล้าเผชิญความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน กำหนดค่านิยมของหน่วยงานและปฏิบัติตามค่านิยมนั้น รวมถึงการสร้างค่านิยมในหมู่บุคลากรเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการสร้างนวัตกรรม โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรมขึ้นในองค์กร และประเมินผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ จัดให้มีวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมขึ้น ตลอดจนทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

7. ทักษะขององค์กร (Skills)

ทักษะขององค์กรเป็นสมรรถนะหรือความสามารถโดยรวมขององค์กรที่ทำให้องค์กรมีลักษณะที่แตกต่างไปจากองค์กรอื่น

ตามแนวคิดของ Higgins (1995) นั้น การสร้างทักษะขององค์กรที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม ได้แก่ การแสวงหาโอกาสและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน พัฒนาการบริการ กระบวนการทำงาน และการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง จัดให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างบุคลากรในองค์กรและเพิ่มพูนความรู้ให้แก่บุคลากร ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา โดยจัดสรรทรัพยากรในด้านต่าง ๆ อย่างเพียงพอและเหมาะสมเพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมขึ้นในองค์กร และการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ แบบแผน จะต้องเชื่อมโยงโดยตรงกับบุคลากรเป็นกระบวนการต่าง ๆ เพื่อให้เกิดทักษะที่ดีเด่น และก่อให้เกิดค่านิยมร่วม มีการรวมคุณลักษณะที่ดีและโดดเด่นที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง

2. แนวคิดเกี่ยวกับสื่อบุคคลกับการสื่อสารในองค์กร

สื่อบุคคล หมายถึง ตัวบุคคลที่นำพาข่าวสารจากบุคคลหนึ่งไปยังบุคคลหนึ่งโดยการอาศัย การติดต่อสื่อสารแบบตัวต่อตัวระหว่างบุคคล 2 คน หรือมากกว่า 2 คนขึ้นไป ซึ่งสื่อบุคคลใน การวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรตั้งแต่ระดับผู้บริหาร รวมไปถึงพนักงานระดับล่างในองค์กรที่เป็น ตัวแทนในการสร้างเอกลักษณ์ด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์

2.1 ประสิทธิภาพการสื่อสารของบุคคล

โรเจอร์สและชูเมเกอร์ (Rogers and Shoemaker: 1969) ได้กล่าวไว้ในกรณีที่ต้องการให้ บุคคลใดๆ เกิดการยอมรับในสารที่เสนอไป หรือให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพที่สุด สื่อที่ใช้ใน การกระตุ้นให้เกิดการตัดสินใจยอมรับสารนั้น ควรใช้การสื่อสารระหว่างบุคคล โดยใช้สื่อบุคคล เป็นผู้เผยแพร่ข่าวสาร สื่อบุคคลนั้นจะเป็นประโยชน์มากในกรณีที่ผู้ส่งสารหวังผลให้ผู้รับเกิดการ เปลี่ยนแปลงทัศนคติ และพฤติกรรมในการยอมรับสารนั้น นอกจากนี้ยังเป็นวิธีที่ช่วยให้ผู้รับสารมี ความเข้าใจกระจ่างชัดต่อสาร และตัดสินใจรับสารได้อย่างมั่นใจยิ่งขึ้นด้วย

การสื่อสารระหว่างบุคคลเป็นการสื่อสารแบบสองทาง ผู้ส่งสารและผู้รับสารสามารถ ชักถามความเข้าใจ และมีปฏิริยาโต้ตอบซึ่งกันและกันได้โดยทันที จัดเป็นลักษณะที่เป็น ประโยชน์มากในการใช้เครื่องชักจูงใจ โน้มน้าวใจผู้รับสาร ดังที่ เกลียร์ เขยประทับ (2525) ได้กล่าวถึงประสิทธิภาพของสื่อบุคคลไว้ดังนี้

1. สามารถทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนข่าวสารแบบบุคคลวิถี หากผู้รับสารไม่เข้าใจก็สามารถ ใตถาม หรือขอข่าวสารเพิ่มเติมจากผู้ส่งสารได้ในเวลาอันรวดเร็ว ส่วนผู้ส่งสารก็สามารถปรับปรุง แก้ไขสารที่ส่งออกไปให้เข้ากับความต้องการ และความเข้าใจของผู้รับสารได้ในเวลาอันรวดเร็ว เช่นกัน

การที่ช่องทางที่เป็นสื่อระหว่างบุคคลมีระดับปฏิริยาตอบสนอง หรือปฏิริยาสะท้อน กลับสูง สามารถทำให้ลดอุปสรรคของการสื่อสารที่เกิดจากการเลือกรับสาร การเลือกแปล หรือตีความสาร และการเลือกจำสารได้

2. สามารถจูงใจบุคคลให้เปลี่ยนแปลงทัศนคติที่ฝังรากลึกได้ การที่ช่องทางที่เป็นสื่อ ระหว่างบุคคลมีระดับปฏิริยาตอบสนองหรือปฏิริยาสะท้อนกลับสูง สามารถทำให้ลดอุปสรรค ของการสื่อสารที่เกิดจากการเลือกรับสาร การเลือกรับแปล หรือตีความสารและการเลือกจำสารได้

การสื่อสารระหว่างบุคคลนี้แบ่งออกเป็น การติดต่อสื่อสารโดยตรงและการติดต่อสื่อสารโดยกลุ่ม (เสถียร เขยประทับ, 2530) ดังนี้

1.1 การติดต่อสื่อสารโดยตรง (Direct Contact) การติดต่อโดยตรงนี้ใช้สื่อบุคคลในการเผยแพร่ข่าวสารโดยตรง เช่น วิธีเยี่ยมบ้าน วิธีนี้หากผู้รับสารสงสัย ไม่เข้าใจก็สามารถซักถามทำความเข้าใจได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ผู้เผยแพร่ข่าวสารเพื่อสร้างความเข้าใจ หรือชักจูงโน้มน้าวใจจึงนิยมใช้การติดต่อสื่อสารโดยตรง แต่มีข้อจำกัดคือ การสื่อสารประเภทนี้ ต้องใช้สื่อบุคคลเป็นจำนวนมาก สิ้นเปลืองเวลา และแรงงานในการเผยแพร่ข่าวสาร

1.2 การติดต่อโดยกลุ่ม (Group Contact of Community Public) คือ การติดต่อโดยผ่านกลุ่ม กลุ่มจะมีอิทธิพลต่อบุคคลส่วนรวม กลุ่มต่างๆจะช่วยให้การสื่อสารของบุคคลบรรลุเป้าหมายได้ ดังที่ บลูมเมอร์ (Blummer, 1969) กล่าวไว้ว่า “สังคมมนุษย์ประกอบด้วยกลุ่มที่ต่างชนิดกัน ส่วนใหญ่ใช้ชีวิตร่วมกันอยู่ทั้งหมด จะประกอบกันเป็นแบบแผนปฏิบัติ และมีพฤติกรรมร่วมของบุคคล เมื่อกลุ่มมีความสนใจมุ่งไปสู่ทิศทางใด บุคคลส่วนใหญ่ในกลุ่มก็จะมี ความสนใจไปในทางนั้นด้วย” การติดต่อโดยกลุ่มนี้ อาจทำได้โดยการประชุม อภิปราย และสนทนาภายในกลุ่มคือจัดกลุ่มคนที่มีความสนใจกันตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปให้สนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีปฏิริยาโต้ตอบกัน ซึ่งจะมีส่วนใหญในการตัดสินใจยอมรับ หรือปฏิเสธข่าวสารนั้น

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าสื่อบุคคลนั้นเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการสื่อสารเพื่อสร้างนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งสิ่งนี้เป็นตัวชี้วัดหนึ่งที่สามารถสะท้อนเอกลักษณ์หรือภาพลักษณ์ขององค์กรได้เป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอัจฉรา จันทร์ฉาย, อรรณพ ต้นละมัย, เมธินี วณิชกุล และอนันต์ชัย คงจันทร์ เรื่อง “การศึกษาเปรียบเทียบภาพลักษณ์ของกิจการของประเทศไทย และต่างประเทศ” ซึ่งพบว่า “บุคลากรขององค์กรนั้นเป็นช่องทางในการสื่อภาพลักษณ์ขององค์กรที่สำคัญที่สุด” แต่ทั้งนี้ผู้บริหารต้องเป็นทั้งผู้สร้างสรรค์เอง ดังเช่นที่ เอกคอฟฟ์ (Eccoff, 1990: 11) กล่าวว่า ผู้บริหารที่ขาดความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ถึงแม้จะบริหารองค์กรได้แต่จะไม่เด่น คือ ไม่สามารถนำองค์กรสู่ความก้าวหน้าได้ และนอกจากนี้ ผู้บริหารต้องเป็นผู้กระตุ้นให้บุคคลอื่นเป็นผู้สร้างสรรค์ร่วมด้วย เมื่อความคิดสร้างสรรค์ได้ขยายกว้างขวางในองค์กร ก็จะส่งผลต่อการบริหารงานที่ช่วยให้มั่นใจได้ว่าองค์กรจะอยู่รอดและเจริญก้าวหน้า (มนูญ ตนะวัฒนา, 2539: 47)

2.2 พฤติกรรมการสนับสนุนของผู้นำ

การสนับสนุนเป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งเกิดจากองค์กรหรือผู้บริหารทุกระดับจะเป็นผู้ให้การสนับสนุนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน เพื่อหวังให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดพฤติกรรมร่วมกันในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย เพราะผู้บริหารคือผู้ที่มีอำนาจสั่งการ อนุมัติ หรือสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กรเพื่อการสนับสนุนปฏิบัติงาน (สุทธิชัย หยุ่น, 2537: 239) ดังนั้นการสนับสนุนของผู้บริหารจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานของผู้บริหาร เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ประสบผลสำเร็จ และเพื่อความอยู่รอดขององค์กร พฤติกรรมการสนับสนุนที่มีประสิทธิภาพย่อมเกิดจากการบริหารที่มีประสิทธิภาพด้วย

แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการสนับสนุนของผู้นำ

เดวิส และนิวสตรอม (Davis and Newstrom, 1985: 14) กล่าวว่าพฤติกรรมการสนับสนุนเป็นการช่วยเหลือของผู้บริหารแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาการ เพื่อให้เกิดการพัฒนาเกิดความรับผิดชอบ โดยการสร้างบรรยากาศที่ช่วยให้บุคคลเหล่านั้นได้พัฒนาความสามารถอย่างเต็มที่ จะทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในงานและภูมิใจในความสามารถของตนเอง ส่งผลให้องค์กรเกิดการพัฒนาย่างมีประสิทธิภาพในที่สุด

เคียธ (Kieth, อ้างถึงใน กิติมา ปรีดาติลก, 2529; 243) มีความเห็นว่า พฤติกรรมการสนับสนุน เป็นพฤติกรรมในองค์กรที่ผู้นำให้การสนับสนุนทางจิตวิทยาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานโดยการให้ความสำคัญแก่ทุกคน และให้ทุกคนทำงานสนับสนุนซึ่งกันและกัน วิธีการทำงานใช้การนำมากกว่าการสั่ง หรือการให้รางวัล จะทำให้ทุกคนมีความรับผิดชอบในตนเอง มีส่วนร่วมในงาน และมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงงานตนเองโดยผู้บริหารเป็นผู้สนับสนุนเท่านั้น ทุกคนจะมีความภูมิใจในความสำเร็จของงานเพราะเป็นความสามารถของตนเอง

ส่วนลิทวิน และสตริงเจอร์ (Litwin & Stringer. อ้างถึงในพัชรี ศรีจันทร์งาม, 2538: 28) กล่าวว่า พฤติกรรมการสนับสนุนของผู้นำ หมายถึงการรับรู้ถึงความช่วยเหลือของผู้นำ และผู้ปฏิบัติงานโดยเน้นการสนับสนุนซึ่งกันและกันทั้งจากระดับบน และระดับล่างในองค์กร

นอกจากนี้ควินน์ (Quinn, 1990: 245) ได้กล่าวว่า การให้สนับสนุนจะเป็นการแสดงออกถึง พฤติกรรมของผู้นำ ที่จะทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความกระตือรือร้นในงาน เกิดการรวมพลังในการสร้างความคิดสร้างสรรค์ซึ่งในองค์กรนั้น

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น กล่าวสรุปได้ว่า พฤติกรรมการสนับสนุนของผู้นำเป็น พฤติกรรมการแสดงออกของผู้นำในการให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยไม่ใช้ในทาง เศรษฐกิจแต่เป็นการให้ความสำคัญแก่ทุกคน ซึ่งจะใช้วิธีการบริหารโดยการนำมากกว่าการสั่งการ เพราะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาการเกิดความกระตือรือร้น มีความรับผิดชอบในงาน เกิดความ พยายามมุ่งสู่เป้าหมาย และเกิดความคิดสร้างสรรค์อันเป็นประโยชน์ต่อองค์กรด้วย

จากแนวคิดการบริหาร และพฤติกรรมการสนับสนุนของผู้นำดังกล่าวข้างต้น ชี้ให้เห็นว่า การบริหารในยุคใหม่จะเป็นการบริหารที่เน้นความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น เพื่อความก้าวหน้าของ องค์กร เพราะในยุคปัจจุบันจะเกิดการเปลี่ยนแปลงและมีการแข่งขันตลอดเวลา ผู้นำจึงต้องมีการ พัฒนาและเปลี่ยนแปลงบทบาทในการบริหาร และการสนับสนุนของตนให้ทันสมัย และสามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้ (เรวัตร์ ชาตวิศิษฎ์, 2539: 13) ดังนั้น การสนับสนุนของผู้บริหารที่ สำคัญสำหรับการบริหารยุคใหม่ คือการสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์แก่องค์กรของตน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539: 266, 281) กล่าวว่า การสร้างความคิดสร้างสรรค์ที่ เกิดประโยชน์แก่องค์กรนั้น ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนในการคิดและจะทำสิ่งใหม่ๆ ของ ผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดจนการลดกฎระเบียบข้อบังคับบัญชาต่างๆ ให้น้อยลง โดยเน้นการสร้าง บรรยากาศความเป็นอิสระในการทำงานให้มากขึ้น

จากหลักการและแนวคิดในการบริหารงานในด้านการสนับสนุนจากผู้นำ เพื่อก่อให้เกิด ความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรนั้น เซอร์เมอร์ฮอนและคณะ ได้ชี้ให้เห็นว่า หลักการสำคัญต้องเกิด จากการสนับสนุนของผู้นำในองค์กร ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้เสนอหลักการไว้ในทัศนะที่ แตกต่างกัน และในทัศนะที่สอดคล้องกันเป็นแนวคิดเดียวกัน ซึ่งจากทัศนะที่สอดคล้องกันนั้นสรุปได้ ว่า การสนับสนุนของผู้บริหารที่จะนำไปสู่การเกิดความคิดสร้างสรรค์ ควรประกอบด้วย การสนับสนุนต่อการแสดงความคิดเห็นใหม่ๆของผู้ใต้บังคับบัญชา การยกย่องยอมรับให้ ความสำคัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การเปิดโอกาสและเปิดกว้างในการติดต่อสื่อสาร รวมทั้งการให้ เป้าหมายที่ชัดเจนของงานและขององค์กรแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

พฤติกรรมการสนับสนุนของผู้นำที่จะก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

1. การสนับสนุนความคิดเห็นใหม่ๆของผู้ใต้บังคับบัญชา การบริหารงานที่เป็นสาเหตุ สำคัญทำให้เกิดการสกดกันต่อการคิดสร้างสรรค์ มักเกิดจากผู้นำที่มีความเข้มงวดกวดขัน หรือยึด มั่นในจารีตประเพณีเดิม โดยที่ทุกคนต้องปฏิบัติตามคำสั่งและการใช้ควบคุมการทำงานทุกอย่าง

ของผู้ได้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด (สมยศ นาวิกการ, 2536: 323) รวมทั้งให้การสนับสนุนเฉพาะผลงานที่มีผู้ทดลองทำเป็นที่ยอมรับกันแล้ว (กรมวิชาการ, 2535: 17) แต่ในทางตรงกันข้าม การที่ผู้นำมีการบริหารโดยการกระตุ้น และสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงออกซึ่งความคิดเห็น หลายๆ ด้าน เช่น ใช้วิธีการระดมสมอง เป็นต้น จะเป็นการส่งเสริมให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นที่จะเกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์งาน รวมทั้งได้แนวความคิดใหม่ๆ ได้วิธีการใหม่ๆ และได้ผลผลิตในสิ่งแปลกใหม่ด้วย ในองค์กรบางแห่ง เช่น บริษัทแมคโดนัลด์ (Mc Donald's Corporation) ผู้บริหารได้ให้การสนับสนุนต่อการเกิดความคิดสร้างสรรค์ โดยการจัดห้องทำงานที่เรียกว่า "แหล่งเพาะความคิด หรือแหล่งระดมความคิด" (Think Tank) สำหรับผู้ที่ต้องการคิดสร้างสรรค์งาน ซึ่งแบ่งพื้นที่ออกเป็น 2 ส่วน ส่วนแรกเป็นห้องทำงานเก็บเสียงได้ มีอุปกรณ์เครื่องใช้และเครื่องอำนวยความสะดวกสบาย และส่วนที่สอง เป็นห้องลักษณะวงกลม เรียกว่า "ห้องคิดคำนึง" (Meditation Room) สำหรับให้พักผ่อนหย่อนใจเพื่อจะได้เกิดมีความคิดอย่างลึกซึ้ง และคิดหาวิธีการที่จะทำกำไรให้บริษัท (Hicks and Gullet, อ้างถึงใน มนูญ ตนะวัฒนา, 2539: 47)

2. การยกย่องและยอมรับคุณค่า คือ การที่ผู้นำได้ให้การปฏิบัติแก่ผู้ได้บังคับบัญชาการ ด้วยการ ยกย่อง ชมเชย ให้เกียรติ เพราะบุคคลทุกคนต้องการได้รับความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า (จักรง รสีทองดี, 2535; 32) และเป็นที่ยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เป็นคนที่มีศักดิ์ศรี และมีเกียรติ จะทำให้เกิดความรู้สึกพอใจในตนเอง พอใจต่องานและองค์กรด้วย (กรีช สืบสนธิ์, 2538; 102) นอกจากนี้จะทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองว่า สามารถทำงานที่ตั้งใจได้สำเร็จตามเป้าหมาย (กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ, 2536; 82) โดยเฉพาะในบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์จะทุ่มเทต่อการทำงานอย่างหนัก หากผู้นำแสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมที่สร้างสรรค์มีคุณค่าต่อองค์กร และให้การยกย่องและยอมรับในคุณค่าการทำงานนั้น (สมยศ นาวิกการ, 2536; 324) ซึ่งวิธีการของผู้นำในการยกย่อง และยอมรับคุณค่า จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าได้รับเกียรติ ได้รับความไว้วางใจ (สุขุม นวลสกุล, 2537; 89) และจะเป็นเสมือนการให้อิสรภาพแก่ทุกคนในการที่จะคิดสร้างสรรค์ เพราะบุคคลต้องการให้มีผู้รับรู้ในความคิดหรือผลงานที่ดีของตน ตลอดจนต้องการที่จะมีโอกาสแสดงความสามารถนั้นออกมา (นิตย์ สัมมาพันธ์, 2535; 50-51) การส่งเสริมให้ทุกคนกล้าแสดงออกจะเป็นส่วนหนึ่งของการสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ด้วย ซึ่งในบริษัทดีเด่นหลายแห่ง รวมทั้งบริษัททพเปอร์แวร์ ผู้นำจะให้การยกย่องการสร้างสรรค์ผลงานอย่างจริงจัง มีการให้เกียรติในการกระทำที่มีคุณค่าและสร้างสรรค์ (ปีเตอร์ และวอเทอร์แมน, 2528; 50) ดังนั้นสิ่งที่ ผู้บริการควรสนใจคือ การยอมรับในความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชา โดยเน้นและแสดงให้เห็นว่าความคิดเห็นใหม่ๆ ของเขามีคุณค่า สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ นอกจากนี้ ผู้นำไม่ควร

ยอมรับและยกย่องเฉพาะผลงานที่มีผู้ทดลองทำเป็นที่ยอมรับกันแล้ว ควรยกย่อง และยอมรับในผลงานที่แปลกใหม่ด้วย (สมยศ นาวิกาน, 2536: 324)

3. การเปิดโอกาสในการสื่อสาร เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาได้สร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาตลอดทั้งสมาชิกอื่นๆ ทั้งในกลุ่มงานของตนเองและกลุ่มงานภายนอก เพื่อให้ให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่มีประโยชน์ และเกิดการไหลเวียนของความคิดอย่างเสรี (สมยศ นาวิกาน, 2536: 324) ซึ่งหัวใจของการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ อยู่ที่การติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ บริษัทดีเด่นหลายแห่งให้โอกาสผู้บังคับบัญชาได้แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกันเองอย่างไม่เป็นทางการ เช่นบางบริษัทมีการจัดงานเลี้ยงสังสรรค์ให้ เป็นต้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน (ปีเตอร์ และวอร์เทอร์แมน, 2528: 32) และเป็นการเปิดกว้างต่อการสื่อสารเพื่อกระตุ้นให้ทุกคนได้พบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน

นอกจากนั้นสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานภายใต้สำนักงานหรือในองค์กรควรจะมีลักษณะที่สนับสนุนต่อการสื่อสารที่ดี บริษัทบางแห่งจะใช้การจัดโต๊ะภายในห้องอาหารให้เป็นโต๊ะสี่เหลี่ยมผืนผ้าแทนโต๊ะสี่ที่นั่ง เพื่อกระตุ้นการติดต่อสื่อสารระหว่างกลุ่มที่ใหญ่ขึ้น (สมยศ นาวิกาน, 2533: 51) ส่วนในด้านผู้นำควรใช้ระบบการสื่อสารโดยไม่มีพิธีรีตอง เช่น ใช้นโยบายประตูเปิดกว้างอยู่เสมอเพื่อจะได้ทราบข้อเท็จจริงหรือได้รับฟังความคิดเห็นอย่างทันสถานการณ์ หรือใช้การบริหารแบบเดินดูรอบๆ หน่วยงานหรือองค์กร เป็นต้น จะทำให้ได้สัมผัสกับการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง เพื่อเกิดการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการทำงานได้ และส่งผลให้พนักงานมีความตื่นตัวใน การทำงานอยู่เสมอ (ปีเตอร์ และวอร์เทอร์แมน, 2528: 31-32) ตัวอย่างของบริษัทที่ใช้วิธีการดังกล่าว ได้แก่ บริษัทยูไนเท็ด แอร์ไลน์ และฮิวเลตต์ แพคการ์ด จะใช้การบริหารแบบเดินดูรอบๆ ส่วนบริษัทลีวาย สเตราส์ บริษัทไอบีเอ็ม และบริษัทเดลต้า แอร์ไลน์ ใช้นโยบายเปิดประตู นอกจากนี้การสนับสนุนโดยให้โอกาสแสวงหาข้อมูลจากแหล่งภายนอกในลักษณะของการสื่อสารที่เปิดโอกาสให้รับทราบข้อมูลข่าวสารจากสื่อต่างๆ ในรูปของหนังสือ จุลสาร ข่าวสาร นิตยสาร หรือสื่ออื่นๆ จะเป็นการเปิดกว้างในการกระจายข่าวสารทั่วองค์กร (ไพลิน ผ่องใส, 2531: 249) และส่งผลให้สมาชิกได้เพิ่มพูนข้อมูลสารสนเทศ เพื่อก่อให้เกิดการพยายามสร้างแนวคิด และวิธีการใหม่ๆ อย่างสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน

4. การให้เป้าหมายที่ชัดเจน สมาชิกองค์กรควรได้รับทราบเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน ทั้งจากคำพูด หรือการกระทำของผู้บังคับบัญชาว่า องค์กรต้องการวิธีการใหม่ๆ ในทางสร้างสรรค์ เช่น บริษัท 3 เอ็ม ซึ่งเป็นบริษัทใหญ่ที่มีชื่อเสียงได้วางเป้าประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจนว่าจะเป็้องค์กรที่สร้างสรรค์สิ่งผลิตใหม่ๆ (Drucker, 1992: 345) ซึ่งจะทำให้ผู้บังคับบัญชา

มีความชัดเจนไม่คลุมเครือ การกำหนดเป้าหมายหรือเป้าประสงค์ขององค์กรนั้น อาจมีการตั้งรางวัลที่เหมาะสมเพื่อเป็นการจูงใจ และเป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้บุคคลพยายามบรรลุเป้าหมาย (Cox and Hoover, 1992: 83) และเกิดการสร้างความคิดสร้างสรรค์อย่างมีจุดมุ่งหมาย และมีทิศทาง โดยทั้งนี้ไม่ควรกำหนดเป้าหมายที่ต่ำเกินไป ควรเป็นเป้าหมายที่ต้องใช้ความสามารถ ความพยายามเป็นพิเศษที่จะบรรลุได้ เพื่อสร้างความรู้สึกท้าทายให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา และไม่ควรกำหนดเป้าหมายที่สูงเกินไปจนกระทั่งเป็นไปได้ เพราะจะเป็นการทำลายขวัญกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา (คู่แข่งธุรกิจ, 2540 : 25-29) หรือหากการสนับสนุนต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรมีข้อจำกัดบางประการ ซึ่งทำให้ผู้บริหารต้องควบคุมเรื่องเวลาและเงินที่ลงทุนในการสร้างสรรค์ของสมาชิก ผู้บริหารควรปฏิบัติโดยการให้แนวทาง และแจ้งข้อจำกัดที่มีเหตุผลแก่สมาชิก (สมยศ นาวิกาน, 2536: 324)

จากหลักการดังกล่าวข้างต้น จะเป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้บริหารใช้เป็นแนวทางในการบริหารงาน โดยการสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาการเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและมีการพัฒนา ซึ่งรัสเซล และคณะ (Russell and others, 1987, อ้างถึงใน กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ, 2536; 82) กล่าวว่า การได้รับการสนับสนุนจากผู้นำจะเป็นตัวแปรสำคัญที่จะส่งผลต่อการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชาการ โดยเชอร์เมอร์ฮอน และคณะ (Schermerhorn, Hunt and Osborn, 1994; 668) ได้เน้นว่า การสนับสนุนของผู้นำที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในทางสร้างสรรค์ เพื่อเกิดนวัตกรรมใหม่นั้น ผู้บริหารระดับต้นควรเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญ เพราะผู้บริหารระดับต้น คือ ผู้นำข้อตกลงที่ชัดเจนขององค์กรเกี่ยวกับการสร้างสรรค์ และนวัตกรรม รวมทั้งกลยุทธ์ขององค์กร และวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนต่อการสร้างสรรค์ไปสู่สมาชิกองค์กรหรือผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง และเป็นผู้บริหารที่ใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุด

2.3 บทบาทสื่อบุคคลกับบรรยากาศความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร

บรรยากาศความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร เป็นองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมขององค์กร ซึ่งบุคลากรในองค์กร สามารถรับรู้ได้โดยตรงและทางอ้อม และมีอิทธิพลต่อการเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานในองค์กร ทั้งนี้บรรยากาศความคิดสร้างสรรค์นี้สามารถสร้างและพัฒนาขึ้นได้โดยผู้บริหารเพื่อความความสำเร็จสู่เป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งหลักการในการสร้างบรรยากาศความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรได้มีนักวิชาการหลายท่านกล่าว

เอาไว้ โดยสามารถสรุปได้เป็นสองแนวทาง คือการยึดหลักการให้ความปลอดภัยทางจิต และหลักการในการบริหารของผู้บริหารในองค์กรดังนี้

หลักการให้ความปลอดภัยทางจิต โดย โรเจอร์ (Roger, 1959. อ้างถึงใน อารี รังสินนท์, 2526: 75-76) ได้เสนอหลักการสำคัญในการสร้างบรรยากาศความคิดสร้างสรรค์ ได้แก่

1. ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย เช่น การยอมรับคุณค่าจะทำให้เกิดบรรยากาศความกล้าที่จะลอง และสร้างความสำเร็จใหม่ๆ ให้แก่ตนเองและงาน ซึ่งจะทำให้เองโดยไม่มีใครกระตุ้น ซึ่งเป็นวิถีทางที่กำลังมุ่งไปสู่การคิดแบบสร้างสรรค์
2. การสร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคคลรู้สึกอิสระ เป็นตัวของตัวเอง กล้าแสดงออกทั้งความคิด และการกระทำอย่างสร้างสรรค์ จะทำให้สามารถเปิดใจกว้างต่อประสบการณ์ตนเองยอมรับในสิ่งที่ตนเองทั้งชอบและไม่ชอบ ยอมรับในธรรมชาติของวัตถุ และปฏิบัติตอบสนองของตนที่มีต่อวัตถุนั้น ซึ่งเป็นการประเมินผลด้วยตนเอง และเป็นการก้าวไปสู่การสร้างความรู้สำนึกคิดอย่างสร้างสรรค์

หลักการบริหารของผู้บริหาร โดยบรรยากาศที่ส่งเสริมให้บุคคลเกิดความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ได้มีผู้เสนอไว้ดังนี้

อนุกุล เยี่ยงพฤษภาวัลย์ (ม.ป.ป: 105) ได้เสนอไว้ว่า บรรยากาศความคิดสร้างสรรค์สามารถกระตุ้น และส่งเสริมให้เกิดขึ้นได้ทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม โดยการสร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตยให้ความรับผิดชอบ และให้โอกาสได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระเสรี ซึ่งโยชิโอะ คอนโดะ แห่งมหาวิทยาลัยโตเกียว ในญี่ปุ่น ได้กล่าวถึงสิ่งสำคัญในการบริหารงานให้สร้างสรรค์ คือการสร้างมาตรฐานการทำงานให้มีบรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ โดยเน้นถึงความสำคัญของผู้ปฏิบัติงาน การตั้งแจ้งจุดมุ่งหมายของงานแก่ผู้ปฏิบัติอย่างชัดเจน เพื่อเกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีเป้าหมาย และมีการวางขั้นตอนการทำงานด้วยวิธีการใช้เวลาในการสร้างสรรค์ความคิดอย่างอิสระ แล้วมีการสนับสนุนการพัฒนาความคิดใหม่นั้น เพื่อนำไปใช้ให้บรรลุผล (สมชาย ไตรรัตน์ภิรมย์ และคณะ, 2539: 57-63)

ส่วนศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2539: 432) ได้กล่าวว่า การสร้างบรรยากาศความไว้วางใจ และความเชื่อใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความคิดริเริ่มและสามารถแก้ปัญหาในงานได้อย่างสร้างสรรค์ ดังเช่นผู้บริหารของบริษัทรถยนต์ฮอนด้า ซึ่งเป็น

บริษัทอุตสาหกรรมที่มีชื่อเสียงของญี่ปุ่น ได้กล่าวว่า ความสำเร็จของบริษัทมาจากการเชื่อมั่นไว้วางใจในทรัพยากรมนุษย์ คือสมาชิกในบริษัทนั่นเอง (คู่แข่งรายสัปดาห์ 2540: 17-15)

ฮิกส์ และกัลเลทท์ (Hicks and Gullett อ้างถึงในมโนญ ตนะวัฒนา, 2539: 61) กล่าวว่าองค์กรต้องสร้างบรรยากาศในการคิดริเริ่มเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา การดำเนินงานขององค์กรต้องมีการเคลื่อนไหว และพัฒนาตนเองขององค์กรอยู่เสมอ เพราะสังคมมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงเป็นตัวกระตุ้นให้องค์กรต้องเปลี่ยนแปลงด้วย เพื่อให้ก้าวทันสถานการณ์วิกฤติที่อาจเกิดขึ้น

จากการศึกษาถึงบรรยากาศความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร ซึ่งองค์ประกอบหนึ่งของบรรยากาศการทำงานในองค์กรที่มีผลต่อพฤติกรรมของบุคคลในการปฏิบัติงาน และผู้บริหารสามารถกระตุ้นส่งเสริมรวมทั้งพัฒนาให้เกิดบรรยากาศความคิดสร้างสรรค์ได้โดยการให้ความสำคัญและเอาใจใส่ต่อความคิดสร้างสรรค์ของผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น สร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้สมาชิกทุกคนในองค์กรได้แสดงออกซึ่งพฤติกรรมในการคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์แก่องค์กร ทั้งนี้ นักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิด และหลักการในการสร้างบรรยากาศความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรไว้หลากหลายทัศนะ แต่อย่างไรก็ตามลักษณะของบรรยากาศองค์การที่นักวิชาการได้มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า เป็นลักษณะของบรรยากาศที่ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร ได้แก่ บรรยากาศความเป็นอิสระในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย บรรยากาศความท้าทายที่จะกระตุ้นให้บุคคลตื่นตัวต่องาน บรรยากาศยอมรับความเสี่ยง บรรยากาศความไว้วางใจกันและกัน และบรรยากาศที่พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

ดังนั้นพฤติกรรมการณ์สนับสนุนที่ดีและเหมาะสมของผู้บังคับบัญชาจะก่อให้เกิดบรรยากาศความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรด้วย จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความตั้งใจในการทำงาน และพึงพอใจต่องาน เพราะได้รับความไว้วางใจในการทำงานจะเกิดความรู้สึกกล้าเสี่ยงในการเสนอความคิดเห็นและทดลองตามความคิดของตนอย่างสร้างสรรค์ เกิดความท้าทายให้กระตือรือร้นต่องาน และพยายามสร้างสรรค์งานอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา และเกิดความรู้สึกมีอิสระในการปฏิบัติงาน ให้สำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาถึงพฤติกรรมการณ์สนับสนุนของผู้นำ โดยคาดว่าจะเป็นตัวแปรสำคัญที่มีอิทธิพล ต่อการสร้างความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร

2.4 พฤติกรรมการสื่อสาร (Communication Behavior)

พฤติกรรมการสื่อสาร หมายถึง การกระทำหรือการแสดงออกซึ่งสัญลักษณ์ที่มีลักษณะบ่งบอกว่าเป็นเครื่องสื่อความหมาย โดยอาศัยกระบวนการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความรู้สึกนึกคิด ทักษะคติ ตลอดจนประสบการณ์ระหว่างกันและกัน เพื่อวัตถุประสงค์หลัก คือ ความเข้าใจร่วมกัน (ขวัญเรือน กิตติวัฒน์, 2531: 8)

1. พฤติกรรมการสื่อสารมีลักษณะเป็นกระบวนการ กล่าวคือ การแสดงออกซึ่งการติดต่อสื่อความหมายของมนุษย์ในสังคม มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา เป็นปรากฏการณ์ที่ไม่มีจุดเริ่มต้น และสิ้นสุด อีกทั้งไม่มีขอบเขตอย่างแน่ชัด ผู้ร่วมกระทำการสื่อสารทั้งสองฝ่าย คือ ฝ่ายผู้ส่งสาร และผู้รับสารต่างสลับเปลี่ยนบทบาทสลับไปมาโดยอัตโนมัติ ต่างฝ่ายต่างแสดงปฏิกิริยาโต้ตอบและตอบสนองระหว่างกันและกันจนกระทั่งเกิดความเข้าใจร่วมกัน ดังนั้น กระบวนการแห่งพฤติกรรมการสื่อสารจึงเกิดขึ้นในลักษณะที่เป็นวงจรต่อเนื่องกันไปตลอดเวลา จนบางครั้งเราอาจไม่รู้สึกรู้สีกตัวหรือตระหนักว่าตนเองกำลังทำกิจกรรมด้านการสื่อสารอยู่ วงจรของกระบวนการพฤติกรรมการสื่อสารประกอบด้วยพฤติกรรมการเข้ารหัส (Encoding Behavior) พฤติกรรมการถ่ายทอดและการรับ (Transmitting and Receiving Behavior) พฤติกรรมการถอดรหัส (Decoding Behavior) และพฤติกรรมการตีความหมาย (Interpretive Behavior)

2. พฤติกรรมการสื่อสารเป็นกระบวนการที่มีความสัมพันธ์กับกระบวนการทางจิตวิทยา กระบวนการทางสังคมและกระบวนการทางวัฒนธรรม การกระทำหรือการแสดงออกซึ่งกิจกรรมด้านการติดต่อสัมพันธ์ของมนุษย์ จึงเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนยากแก่การคาดหมาย และการวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ในการติดต่อระหว่างมนุษย์มิได้เกิดจากพฤติกรรมการตีความหมายเฉพาะเนื้อหาสาระของสารซึ่งเป็นตัวกระตุ้นเท่านั้น แต่ผู้ร่วมกระทำการสื่อสารจะสร้างหรือกำหนดความหมายไปตามลักษณะปัจจัยด้านจิตวิทยาส่วนบุคคล ซึ่งเป็นแรงกระตุ้นภายในตัวบุคคล ได้แก่ ความทรงจำ ความหวัง ทักษะคติ ความกลัว เป็นต้น

นอกจากนี้ ยังมีแรงกระตุ้นจากปัจจัยภายนอกตัวบุคคล อันได้แก่ กรอบแห่งการดำรงชีวิตในสังคม ซึ่งหมายถึง ปทัสถาน จารีตประเพณี จรรยาบรรณ กฎหมาย วัฒนธรรม เป็นต้น ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกตัวบุคคลเหล่านี้ล้วนเป็นตัวกระตุ้น หรือแรงผลักดันให้การแสดงออกซึ่งพฤติกรรมการสื่อสารเป็นไปตามกรอบแห่ง การเรียนรู้ การรับรู้ อารมณ์ ความต้องการ ความเชื่อ ค่านิยม ขนบธรรมเนียม ประเพณี และวัฒนธรรม ฯลฯ ทำให้ผลตอบสนองของพฤติกรรมการสื่อสาร เป็นไปตามลักษณะเฉพาะตัวบุคคลหรือเฉพาะกลุ่มสังคม ตัวอย่างเช่น บางคนหรือ

บางกลุ่มสังคมมีบุคลิกลักษณะพร้อมที่จะเปิดตัวในการติดต่อสื่อสาร ยอมรับข่าวสาร ความรู้ และแนวคิดใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็ว อีกทั้งมีแนวโน้มที่พร้อมจะแพร่กระจายข่าวสาร และถ่ายทอดไปสู่บุคคลอื่น แต่ในทางตรงกันข้าม บางคนหรือบางกลุ่มสังคมอาจจะมีลักษณะเฉื่อยชาต่อการติดต่อสื่อสาร ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะอย่างยิ่งแนวคิดใหม่ ๆ ที่ขัดต่อความเชื่อถือ ค่านิยมที่ยึดมั่นอยู่ดั้งเดิม บางครั้งพฤติกรรมการสื่อสารจึงมีผลตอบสนองไปในทางที่ไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ของผู้กระทำ การสื่อสารไม่มีกรอบแห่งการอ้างอิงและประสบการณ์ร่วมกัน

3. พฤติกรรมการสื่อสารเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยสภาพแวดล้อมนอกระบบการสื่อสาร หมายถึงว่า กระบวนการสื่อสารมิได้เกิดขึ้นในบรรยากาศที่ว่างเปล่าแต่เกิดขึ้นภายใต้เงื่อนไขของสถานการณ์ หรือสภาพแวดล้อมภายนอกนอกระบบการสื่อสาร ซึ่งประกอบด้วยสภาพแวดล้อมทางกายภาพ การเมือง เศรษฐกิจ ฯลฯ ดังนั้นพฤติกรรมการสื่อสารระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล จะเกิดขึ้นหรือไม่ ด้วยสาเหตุประการใดและมีผลในลักษณะใดบ้าง ขึ้นอยู่กับปัจจัยและความผันแปรของปัจจัยสภาพแวดล้อมหรือสภาพการณ์ภายนอกนอกระบบการสื่อสารด้วยส่วนหนึ่ง ปัจจัยดังกล่าวนั้นเช่น ด้านสรีระ เวลา โอกาส ระยะเวลา การเงิน ฯลฯ จึงมีส่วนสำคัญยิ่งต่อการส่งเสริมหรือสกัดกั้นต่อการสื่อสาร ตัวอย่างเช่น เป็นต้น

4. พฤติกรรมการสื่อสารเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นจากสัญชาตญาณและจากการเรียนรู้ทางสังคม กล่าวคือ คนเราทุกคนมีสัญชาตญาณที่ต้องการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมการสื่อสารมาโดยกำเนิดตามธรรมชาติของมนุษย์ชาติ นับตั้งแต่วินาทีแรกที่ลืมตาดูโลก เด็กทารกส่งเสียงร้องเพื่อเป็นการบอกกล่าวอะไรบางอย่าง เช่น หิว ง่วงนอน ปวดท้อง เป็นต้น ครั้นเมื่อเติบโตขึ้น เด็ก ๆ จะเริ่มเรียนรู้และจดจำแบบอย่างการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมการสื่อสารจากแม่แบบทางสังคมเริ่มตั้งแต่บุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่ใกล้ชิด เช่น บิดามารดา ครูอาจารย์ เพื่อนฝูง เป็นต้น อาจกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าโครงสร้างและส่วนประกอบของระบบสังคม ต่างมีส่วนในการเตรียม และกำหนดรูปแบบแห่งพฤติกรรมการสื่อสาร เพื่อให้สมาชิกในสังคมนั้นได้เรียนรู้และถือเป็นแนวทางปฏิบัติ สืบทอดกันไป เช่น การพนมมือไหว้เพื่อแสดงความเคารพ ทักทาย หรือขอบคุณ เป็นต้น

รูปแบบของกระบวนการการเกิดพฤติกรรมการสื่อสาร

การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ในสังคมเป็นพฤติกรรมทางสังคมซึ่งจำแนกเป็นกระบวนการใน 2 ลักษณะคือ (ขวัญเรือน กิตติวัฒน์, 2531: 10-11)

1. พฤติกรรมการปกปิด (Covert Behavior) หมายถึง พฤติกรรมการสื่อสารที่ไม่สามารถสังเกตเห็นได้จากภายนอก เกิดจากระบวนการภายในตัวบุคคล เกี่ยวข้องกับระดับสติปัญญา จิตใจ อารมณ์ ความรู้สึก ฯลฯ พฤติกรรมการสื่อสารในรูปแบบดังกล่าวนี้ จัดว่าเป็นพฤติกรรมภายใน ซึ่งมีได้แสดงออกมาอย่างเปิดเผยให้สังเกตเห็นได้อย่างชัดเจน ตัวอย่างเช่น ในการประชุมชี้แจงเกี่ยวกับโครงการใหม่ของบริษัท พนักงานผู้เข้าร่วมประชุมทุกคนต่างนั่งฟังประธานอธิบายด้วยท่าที่ตั้งใจตั้งใจ แต่ไม่มีใครสามารถทราบว่แต่ละคนกำลังคิดอะไรอยู่ เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย ตัดสินใจให้ความร่วมมือ หรือตั้งใจจะขัดขวางโครงการ เป็นต้น

2. พฤติกรรมการเปิดเผย (Overt behavior) หมายถึง พฤติกรรมการสื่อสารที่สามารถสังเกตเห็นได้จากภายนอกเกิดจากระบวนการที่คนเรามีปฏิสัมพันธ์กับปรากฏการณ์ เหตุการณ์หรือสรรพสิ่งที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อม อันเป็นผลที่ทำให้พฤติกรรมการสื่อสารปรากฏออกมาในรูปแบบที่สามารถเห็นได้ เช่น พฤติกรรมการพูด การเขียน การหัวเราะ การแสดงสีหน้า และการแต่งกาย เป็นต้น

รูปแบบพฤติกรรมการสื่อสารใน 2 ลักษณะดังกล่าวนี้ แท้จริงเกิดจากระบวนการที่มีความต่อเนื่องและสัมพันธ์กันอย่างลึกซึ้ง อีกทั้งไม่มีหลักฐานที่บ่งชี้ชัดเจนว่าเป็นกระบวนการที่เป็นอิสระจากกัน บางครั้งพฤติกรรม 2 รูปแบบนี้เกิดขึ้นในลักษณะที่สอดคล้องต้องกันแต่ในบางครั้งก็มีความขัดแย้งกันอยู่ในตัว ดังที่เราพบเห็นกันอยู่เป็นประจำในกรณีที่ปากกับใจของคนเราไม่ตรงกัน เช่น การพูดชมว่า “วันนี้เธอแต่งตัวสวยสดใสจริงๆ” แต่ภายในใจของคนพูดนั้นไม่มีใครทราบว่าเขากำลังคิดอะไรอยู่ อาจจะคิดตรงกับคำชม หรืออาจจะคิดในใจว่า “คนอะไรแต่งตัวสีฉูดฉาดไม่เหมาะสมกับสีผิวของตนเองเลย”

รูปแบบของบริบทแห่งพฤติกรรมการสื่อสาร

พฤติกรรมการสื่อสารของคนเราเกิดขึ้นภายใต้บริบท ซึ่งหมายถึงสภาพแวดล้อมหรือสภาพการณ์ที่ระดับความซับซ้อนแตกต่างกัน ทำให้การแสดงออกซึ่งกิจกรรมการติดต่อสื่อสาร ความหมายของมนุษย์มีรูปแบบที่แตกต่างกันไปตามบริบทได้ 3 ลักษณะใหญ่ที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1. พฤติกรรมการสื่อสารภายในตัวบุคคล หมายถึง พฤติกรรมการสื่อสารกับตนเองภายใต้สภาพการณ์แห่งกระบวนการคิด การตีความ การจดจำ เกี่ยวกับปรากฏการณ์และสรรพสิ่งต่าง ๆ ที่แต่ละบุคคลรับรู้ แล้วนำไปเชื่อมโยงกับประสบการณ์เดิมที่สะสมอยู่ภายในสมอง เกิดเป็นกรอบแห่งความคิด ความเชื่อ ทัศนคติ ฯลฯ ในรูปแบบใหม่ หรือเป็นการย้ำสิ่งเดิมที่มีอยู่ในกรอบ

แห่งความคิดให้มั่นคงยิ่งขึ้น พฤติกรรมการสื่อสารโดยทั่วไปจึงเริ่มต้นจากการจัดลำดับความคิดภายในตัวบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เพื่อทำการเรียบเรียงออกมาเป็นถ้อยคำในภาษาพูด หรือข้อความในภาษาเขียน ซึ่งต้องผ่านกระบวนการเลือกสรรและการขจัดสิ่งที่ไม่ต้องการ ปัจจัยสำคัญที่มีส่วนกำหนดให้พฤติกรรมการสื่อสารภายในตัวบุคคลเกิดขึ้นในลักษณะใดลักษณะหนึ่งนั้น ก็คือ ปัจจัยในแง่สภาพการณ์และสภาพแวดล้อมส่วนตัวบุคคลในด้านระดับสติปัญญา บุคลิกภาพและจิตวิทยาบุคคล พฤติกรรมการสื่อสารภายในตัวบุคคลที่พบเห็นเสมอ เช่น การคิดคำนึงกับตนเอง การพูดรำพึงดัง ๆ กับตนเอง เป็นต้น

2. พฤติกรรมการสื่อสารระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ปกติคนเรามีได้หยุดความคิดไว้กับตนเองเพียงลำพัง สภาพการณ์ทางสังคมมีส่วนผลักดันให้คนเราปรารถนาที่จะกระทำการแลกเปลี่ยนข่าวสารกับคนอื่น ๆ โดยอาศัยเครื่องหมาย สัญญาณหรือสัญลักษณ์ เป็นรหัสในการติดต่อสื่อสารระหว่างกันในรูปแบบของภาษาพูด ภาษาเขียน ซึ่งจัดว่าเป็นวัจนสาร แต่ในบางครั้งคนเราอาจติดต่อกันด้วยอวัจนสาร เช่น สีหน้า ท่าทาง สีของเสื้อผ้า กลิ่นน้ำหอม ฯลฯ ควบคู่กันไปด้วย สภาพการณ์หรือสภาพแวดล้อมของการสื่อสารระหว่างบุคคลเริ่มต้นจากความสัมพันธ์ของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป จนถึงกลุ่มบุคคล กลุ่มสาธารณชน องค์กรและสถาบัน ซึ่งปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นนั้นเป็นไปทั้งในรูปแบบของการสื่อสารเฉพาะหน้าและการสื่อสารโดยผ่านสื่อชั้นกลาง (ยกเว้นสื่อมวลชน) เช่น การเขียนจดหมายติดต่อกัน การโทรศัพท์ โทรเลข ฯลฯ

3. พฤติกรรมการสื่อสารมวลชน เมื่อสังคมมีลักษณะขยายตัวประกอบกับความเจริญก้าวหน้าด้านวิทยาการและเทคโนโลยี ทำให้รูปแบบการสื่อสารพัฒนาเปลี่ยนแปลงไป เพื่อความเหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะสภาพการณ์ทางสังคมใหม่ การสื่อสารได้ขยายขอบเขตไปสู่มวลชนจำนวนมากมาย ทั้งภายในและภายนอกสังคมนั้น โดยผ่านทางช่องทางการสื่อสารที่รวดเร็วซึ่งเรารู้จักกันดีในนามของสื่อมวลชน ได้แก่ หนังสือพิมพ์ วิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ ภาพยนตร์ เป็นต้น สื่อมวลชนดังกล่าวนี้ สามารถนำสารไปสู่มวลชนทุกคนทุกแห่งได้พร้อมกันทันที หรือเกือบพร้อมกัน การแสดงออกซึ่งปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมกระทำการสื่อสารทั้งฝ่ายผู้ส่งสารและผู้รับสาร ไม่สามารถกระทำการโต้ตอบโดยตรงได้ทันที ส่วนใหญ่เป็นการโต้ตอบโดยผ่านสื่อกลาง

ด้าน จอห์น เมอร์ริลล์ และราล์ฟ โลเวนสไตน์ (John C. Merrill and Ralph L. Lowenstein, 1971 อ้างใน งบอาจ ฤทธิ์ทองพิทักษ์, 2539: 20) ได้แสดงความเห็นว่าพฤติกรรมในการเปิดรับสื่อและข่าวสารของบุคคลมีแรงผลักดันที่เป็นปัจจัยพื้นฐาน มาจาก

1. ความเหงา เป็นเหตุผลทางจิตวิทยาที่เชื่อว่า มนุษย์ไม่ชอบที่จะอยู่โดดเดี่ยวตามลำพัง ต้องการเพื่อนต้องหันมาสื่อสารกับผู้อื่น เนื่องจากเกิดความรู้สึกสับสน วิตกกังวล หวาดกลัว ไม่อยากถูกเมินเฉยจากสังคม จึงชอบหรือพยายามที่จะรวมกลุ่มสังสรรค์กันเท่าที่โอกาสอำนวย หากไม่สามารถติดต่อสังสรรค์กับบุคคลอื่นได้โดยตรง สิ่งที่ดีที่สุดคือ การอยู่กับสื่อต่างๆ ที่ใช้ในการสื่อสาร

2. ความอยากรู้อยากเห็น เป็นสัญชาตญาณและเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของมนุษย์ที่ต้องการจะรับรู้ข่าวสารเพื่อตอบสนองความต้องการของตน สื่อประเภทต่างๆ จึงเอาความอยากรู้อยากเห็นเป็นหลักสำคัญอย่างหนึ่งในการเสนอข่าวสาร โดยปกติมนุษย์จะอยากรู้อยากเห็นในสิ่งที่อยู่ใกล้ตัวเองมากที่สุด ไม่ว่าสิ่งนั้นจะเป็นวัตถุ สิ่งของ ความคิดหรือการกระทำ ซึ่งมีผลต่อตนเอง ทั้งทางตรง ทางอ้อม หรือเป็นผลกระทบต่อผู้อื่น

3. ประโยชน์ใช้สอยของตนเอง โดยพื้นฐานแล้วมนุษย์มีความเห็นแก่ตัว ในฐานะที่เป็นผู้รับสารจึงต้องการแสวงหาและใช้ข่าวสารบางอย่างเพื่อประโยชน์ของตนเอง เพื่อช่วยให้ความคิดของตนบรรลุผล เพื่อให้ข่าวสารที่ได้เสริมบารมี และเพื่อให้ได้ข่าวสารที่จะช่วยให้ตนเองได้รับความสะดวกสบาย ความปลอดภัย รวมทั้งให้ได้ข่าวสารที่ทำให้ตนเองเกิดความสนุกสนานบันเทิง สุขกายสบายใจ ข่าวสารเหล่านี้ไม่ว่าจะเป็นประโยชน์ในทางปฏิบัติ ทางการจรรโลงจิตใจ หรือแม้แต่ความคิด ก็สามารถหาได้จากสื่อมวลชนและสื่อประเภทอื่นๆ

4. สาเหตุจากตัวสื่อ ซึ่งกระตุ้นซึ่งกันและกันทำให้ผู้รับข่าวสารต้องการได้รับข่าวสารนั้นๆ จากสื่อที่สามารถตอบสนองความต้องการของตนและทำให้เกิดความพึงพอใจ เช่น คนดูโทรทัศน์แทนการออกนอกบ้าน เป็นต้น

อาจกล่าวได้ว่าพฤติกรรมการสื่อสารของแต่ละบุคคลนั้น จะสนองตอบความต้องการข้อมูลข่าวสารที่ต่างกันของแต่ละบุคคล เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในเรื่องที่แตกต่างกัน และการสื่อสารระหว่างบุคคลนั้นจึงมีผลต่อการทำให้ผู้รับสารยอมรับที่จะเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และยอมรับที่จะให้ความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ นั้นเอง

2.5 อิทธิพลของการสื่อสารที่มีต่อองค์กร

การสื่อสารมีอิทธิพลต่อองค์กรและการบริหารงานในหลายทางด้วยกัน คือ

1. การสื่อสารส่วนมากมักดำเนินไปในรูปแบบของสัญลักษณ์ (Symbolic) มากมายหลายแบบ ในที่นี้หมายถึง โดยปกติแล้วการสื่อสารจะมีได้หลากหลายรูปแบบ โดยรวมถึงการสื่อสารด้วยวาจา ลายลักษณ์อักษร ซึ่งทำให้ในการตีความหมายหรือการทำความเข้าใจกับการสื่อสารต้องมีการวิเคราะห์ ตีความ และสังเกตดูสัญลักษณ์ที่เกี่ยวข้องของหลาย ๆ แบบมาประกอบด้วยเสมอ

2. การสื่อสารทำให้เกิดการคาดหมาย หรือเกิดการตีความทางกลยุทธ์ในทางต่าง ๆ ได้หลายทาง (Strategic Ambiguity) นั่นคือ ด้วยเหตุที่การติดต่อสื่อสารมีการโยกย้ายกับสถานการณ์ และในสภาพแวดล้อมอยู่เสมอตลอดเวลา โดยที่สภาพแวดล้อมภายนอกมักจะมีอาณาเขตกว้าง มีความอ่อนไหว สภาพดังกล่าวจึงทำให้กลายเป็นช่องว่างที่มีอยู่ตลอดเวลา และพร้อมที่จะกลายเป็นการเปิดช่องให้มีการตีความไปได้หลายทิศทางที่ต่างกัน

3. การสื่อสารจะเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง และหมุนเวียนไปกลับตลอดเวลา (Process & Transactional) ซึ่งเท่ากับเป็นการบอกโดยทางอ้อมว่าการสื่อสารสามารถแก้ปัญหา ทำให้เกิดความซับซ้อน ซึ่งเท่ากับบอกให้ต้องระวังกับการต้องจัดให้เป็นระบบที่ดี รวมไปถึงการระวังความสับสนที่อาจจะตามมาได้ตลอดเวลา ด้วยอิทธิพลของการสื่อสารที่มีต่อองค์กรสามารถบอกให้ทราบได้ว่าการสื่อสารเป็นเรื่องที่ผู้บริหารต้องใช้เวลา และต้องเอาใจใส่และจัดการเป็นพิเศษเสมอ

2.6 แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กร

Dave Francis กล่าวว่าองค์กรบางแห่งประสบความสำเร็จมากกว่าองค์กรอื่น ๆ นั้นเป็นเพราะพนักงานร่วมแรงร่วมใจกันเพื่อทำให้เกิดความรู้สึกที่ดี ความสามัคคีของเจ้าหน้าที่ (Specialist) เพื่อรวบรวมความพยายามให้เป็นหนึ่งเดียว องค์กรที่เข้มแข็งและมีการตัดสินใจอย่างฉลาด สิ่งเหล่านี้คือ วัตถุประสงค์ 4 ประการที่เป็นพื้นฐานของทฤษฎีการสื่อสารภายในองค์กร สามารถแสดงเป็นแผนภาพได้ดังนี้

แผนภาพ : โครงสร้างวัตถุประสงค์พื้นฐาน 4 ประการของ Dave Francis

(1) การติดต่อสื่อสารเพื่อให้ ทัศนะเป็นไปในทิศทาง เดียวกัน	(2) การติดต่อสื่อสารเพื่อ ก่อให้เกิดการรวมความ พยายามเข้าด้วยกัน
(4) การติดต่อสื่อสารเพื่อการ ตัดสินใจที่ถูกต้อง	(3) การติดต่อสื่อสารเพื่อ คงไว้ซึ่งความสมบูรณ์ ขององค์กร

1. การติดต่อสื่อสารเพื่อให้ทัศนะไปในทิศทางเดียวกัน การสื่อสารเป็นสื่อกลางที่ผู้บริหารใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดทิศทางในองค์กร จุดประสงค์หลักสำคัญของแนวความคิดนี้คือ ผู้บริหารต้องหาปัจจัยที่กระทบต่อความอยู่รอดขององค์กรแล้วพยายามสื่อสารไปยังพนักงานให้รับรู้ แนวความคิดนี้ องค์กรประกอบย่อย 3 ประการที่เกี่ยวข้องคือ

1.1. ความเอาใจใส่และความสนใจต่อสภาพแวดล้อมภายนอก โดยการเอาใจใส่และติดตามโลกภายนอกอย่างใกล้ชิด ทุกองค์กรมีความจำเป็นต้องมีการสื่อสารกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่อยู่รอบองค์กรนั้น ๆ ซึ่งการสื่อสารในที่นี้หมายถึง การแสวงหาโอกาส การระงับอุปสรรคต่าง ๆ และการสร้างภาพพจน์ที่ดีขององค์กร หากองค์กรใดไม่มีการสื่อสารกับโลกภายนอก องค์กรนั้นจะมีลักษณะเหมือนถูกตัดขาดออกไป ข้อมูลข่าวสารจากสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นสิ่งจำเป็นที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวให้ทันต่อเหตุการณ์ตลอดเวลา พนักงานทุกคนจึงควรติดตามเหตุการณ์ภายนอกองค์กรอย่างใกล้ชิด

ทางด้านของผู้บริหารระดับสูง การหมั่นศึกษาสภาพแวดล้อมจะช่วยให้องค์กรเผชิญกับโลกของการแข่งขันในอนาคตได้ ในด้านของผู้บริหารผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านและช่างก็เช่นกัน ต้องคอยติดตามความเคลื่อนไหวของเทคนิคใหม่ ๆ แนวความคิดใหม่ ๆ และการพัฒนาต่าง ๆ อยู่เสมอ

การติดต่อสื่อสารกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรจะมีลักษณะของการสื่อสาร 2 ทางคือ องค์กรจำเป็นต้องมีปฏิริยาและอิทธิพลเหนือสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อว่าองค์กรจะ ได้ใช้ประโยชน์จากเงื่อนไขที่เอื้ออำนวยของสภาพแวดล้อมนั้น ๆ

ความบกพร่องขององค์กรประกอบในข้อนี้จะเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานของ องค์กรเอง กล่าวคือ ทำให้องค์กรไม่สามารถปรับเปลี่ยนหรือสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงของ สภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปได้

1.2. เป้าหมายเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ควรมีการชี้แจงเป้าหมายที่เด่นชัดแก่ ผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บริหารอาวุโสต้องมีการสื่อสารให้พนักงานในองค์กรทราบถึงลักษณะของ องค์กรและนิยามให้ได้ว่าองค์กรกำลังมุ่งไปในทิศทางใด ต้องมีการชี้ให้เห็นถึงเป้าหมายในอนาคต ขององค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอยู่บนพื้นฐานของหลักการ และช่วยให้องค์กรดำเนินต่อไปได้

องค์ประกอบสำคัญของการก่อให้เกิดเป้าหมายในอนาคตได้แก่ การตัดสินใจ แแรงกระตุ้น การมองการณ์ไกล ความเข้าใจอย่างชัดเจน และการใช้วิจรรย์ญาณที่ดี หากไร้ซึ่ง สิ่งเหล่านี้แล้วพนักงานในองค์กรจะขาดการชี้หน้าที่เพียงพอ อยู่ไปอย่างไรจุดหมาย และไม่มี แรงจูงใจในการทำงานเป้าหมายจะเป็นแรงกระตุ้นขององค์กร

เป้าหมายในอนาคตขององค์กรจะชี้ให้เห็นทิศทางกลยุทธ์ขององค์กร และจะมี คุณค่าในการกำหนดนโยบายขององค์กร เป้าหมายอาจสามารถอธิบายให้ทราบได้โดยคำพูดแต่สิ่ง ที่สำคัญที่สุดคือเป้าหมายควรได้รับการกำหนดร่วมกัน จากผู้บริหารในทุก ๆ ส่วนขององค์กร

ความบกพร่องขององค์กรประกอบในข้อนี้ จะก่อให้เกิดอุปสรรคต่อองค์กรในด้าน ของการขาดเป้าหมายที่ไปในทิศทางเดียวกันของพนักงาน

1.3. การบริหารแบบจูงใจ ผู้บริหารจะต้องจูงใจให้พนักงานทำงานตามแผนที่วาง ไว้ ผู้บริหารต้องมีกลยุทธ์ในการติดต่อสื่อสารและมีทักษะในการชักนำให้ผู้ได้บังคับบัญชาร่วมกัน ทำงาน เพื่อแปลงเป้าหมายที่วางไว้ให้เกิดขึ้นจริง การจูงใจจะสร้างทัศนคติ เปลี่ยนพฤติกรรม ยกกระตือรือร้นและสร้างบรรยากาศที่ดี ผู้บริหารจึงควรมีความสามารถในการก่อให้เกิด ความรู้สึกถึงความสำคัญของการทำงานร่วมกัน

ในเรื่องการสร้างแรงจูงใจให้คนในองค์กรนี้ นักจิตวิทยาได้มีการสร้างเทคนิคเพื่อ ใช้สำหรับการจูงใจไว้หลายเทคนิค ซึ่งสามารถใช้เป็นแนวทางในการสร้างทักษะการบริหาร ที่แท้จริงอย่างไรก็ตาม เทคนิคการจูงใจจะไร้ผล หากไม่มีการกระตุ้นในทางพฤติกรรม การใช้เรื่อง

เล่นิทานหรือตำนานจะมีประสิทธิผลในการจูงใจมากกว่าการใช้คำพูดธรรมดา ผู้บริหารที่ต้องการบริหารแบบจูงใจจะใช้เครื่องมือทุก ๆ อย่างเพื่อช่วยในการจัดการของเขา

ข้อบกพร่องขององค์ประกอบนี้จะก่อให้เกิดอุปสรรคแก่องค์กร คือ การบริหารของผู้บริหารจะไม่จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา

2. การติดต่อสื่อสารเพื่อก่อให้เกิดการรวมความพยายามเข้าด้วยกัน พลังงานและความพยายามต้องถูกรวบรวมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย 3 ประการที่เกี่ยวข้องคือ

2.1. กลไกในการรวบรวมความพยายามเข้าด้วยกัน ต้องมีกลไกเพียงพอในการประสานและรวบรวมความพยายามขององค์กรให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน องค์กรจะประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านและหน่วยงานฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งคนเหล่านี้ต้องถูกรวมความพยายามเข้าด้วยกัน เพื่อการทำงานร่วมกันให้บรรลุถึงประโยชน์ขององค์กร กลไกการติดต่อสื่อสารจำเป็นจะต้องถูกนำมาใช้เพื่อการรวบรวมความพยายามเป็นหนึ่งเดียวของพนักงานในองค์กร

ระดับความจำเป็นของการรวมความพยายามนี้ จะแบ่งตามขนาดขององค์กรและชนิดของงานที่องค์กรนั้น ๆ ทำ องค์กรขนาดเล็ก ๆ อาจถูกควบคุมและบริหารได้โดยผู้บริหารคนเดียว ขณะที่องค์กรใหญ่จำเป็นต้องใช้รูปแบบของการรวบรวมที่ละเอียดลออยิ่งขึ้น ซึ่งค่อนข้างจะซับซ้อนเพราะในองค์กรที่มีการทำงานแบบซ้ำซาก องค์กรที่บริหารงานแบบมีอาชีพ องค์กรที่แบ่งแยกเป็นหน่วยงานย่อย ๆ และองค์กรที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์มากเหล่านี้จะมีความต้องการที่แตกต่างกันไป มีกลไกที่แตกต่างกันหลายวิธีที่สามารถนำมาใช้เพื่อก่อให้เกิดการรวมความพยายามเข้าด้วยกัน เริ่มตั้งแต่การบังคับบัญชาโดยตรง จนถึงการบริหารแบบซับซ้อน องค์กรใดหากขาดซึ่งกลไกที่มีประสิทธิผลในการก่อให้เกิดการรวมความพยายามเข้าด้วยกันแล้ว องค์กรนั้นจะไร้ประสิทธิภาพ เกิดการสูญเปล่า ผลการดำเนินงานไม่ดี ปรับตัวได้ช้า ซึ่งการเปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์จะต้องล้มเลิกไปในที่สุด

ข้อบกพร่องขององค์ประกอบนี้จะก่อให้เกิดอุปสรรคแก่องค์กร คือ ความพยายามของพนักงานจะไม่ถูกรวมเข้าด้วยกัน

2.2 โครงสร้างผังสำนักงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์ การวางผังองค์กรสามารถช่วยให้การสื่อสารดำเนินไปด้วยดี การวางผังสำนักงานและส่งผลอย่างมากต่อรูปแบบการติดต่อสื่อสารในเวลาที่จัดทำผังสำนักงาน ผลกระทบก็คือ จะก่อให้เกิดความไม่ราบรื่นในการติดต่อสื่อสารระหว่างกันของพนักงานทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และจะ

กระทบกระเทือนไปทั่วองค์กร การวางผังสำนักงานจึงควรมีส่วนช่วยการทำงานของพนักงานแต่ละคนให้ราบรื่นรวมทั้งควรมีส่วนช่วยให้หน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับห้องติดต่อกันได้อย่างสะดวกอีกด้วย ในองค์กรหนึ่ง ๆ ปัญหาการติดต่อสื่อสารระหว่างกันถือเป็นเรื่องปกติ แต่การจัดผังสำนักงานและการรู้จักเลือกใช้อุปกรณ์การสื่อสารที่ทันสมัยจะช่วยลดอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นอันเนื่องมาจากการจัดผังสำนักงานได้

ข้อบกพร่องขององค์กรประกอบนี้คือ จะก่อให้เกิดอุปสรรคในด้านผังสำนักงานที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการติดต่อสื่อสาร

2.3. การสั่งการจากเบื้องบน พนักงานควรได้รับข่าวสารข้อมูลที่เขาควรรู้เพื่อช่วยในการทำงานดีขึ้น องค์กรต่าง ๆ ทั้งหมดจะมีโครงสร้างขององค์กรการเป็นลำดับขั้น และอำนาจสั่งการจะถูกรวมไว้ที่ผู้บริหารระดับสูง ซึ่งชี้ให้เห็นว่าจะมีพวกผู้บริหารระดับอาวุโสเท่านั้นที่สามารถมองเห็นภาพรวมขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์ นโยบาย ระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน การประเมินผลงาน การควบคุมตลอดจนการสั่งการจะมาจากบุคคลกลุ่มนี้ และยังเป็นพลังสำคัญขององค์กรอีกด้วย

การสื่อสารจากเบื้องบนจะช่วยให้องค์กรถูกควบคุมโดยแผนปฏิบัติงาน ข้อบังคับของนโยบายบริษัท การไหลของข้อมูลข่าวสารจากเบื้องบนอาจทำได้โดยวิธีใดวิธีหนึ่งคือ ตามสายการบังคับบัญชา การแจ้งผ่านตัวแทนพนักงาน การแจ้งผ่านสื่อมวลชน และใช้ผ่านทางกรอบหรือการสั่งสอน

ข้อบกพร่องขององค์กรประกอบนี้ จะก่อให้เกิดอุปสรรคต่อองค์กรในด้านการสื่อสารจากเบื้องบนที่ไร้ประสิทธิภาพ

3. การติดต่อสื่อสารเพื่อคงไว้ซึ่งความสมบูรณ์ขององค์กร การให้พนักงานทำงานร่วมกันเพื่อองค์กร มิใช่การต่อต้านองค์กร มีองค์ประกอบย่อย 3 ประการที่เกี่ยวข้องคือ

3.1. ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน พนักงานต้องมีความไว้วางใจต่อผู้บริหาร ความไว้วางใจ หมายถึงการที่พนักงานรู้ว่าพวกเขาสามารถให้ความเชื่อถือซึ่งกันและกันได้ หากไร้ซึ่งสิ่งเหล่านี้แล้ว สิ่งของแต่ละคนพูดจะไม่มีใครเชื่อ ซึ่งจะส่งผลต่อการติดต่อสื่อสารอย่างมาก ความไว้วางใจซึ่งกันและกันเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการคงไว้ซึ่งความสมบูรณ์ขององค์กร และอาจสร้างได้โดยการพยายามเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างกัน ตลอดจนรักษาความรู้สึกที่ดีต่อกันไว้ การมุ่งความสนใจในตัวเองมากเกินไปอาจก่อให้เกิดผลทางลบต่อองค์กร อย่างไรก็ตาม ความไว้วางใจนี้ผู้บริหารสามารถสร้างให้เกิดขึ้นกับตัวเขาได้ โดยการประพฤติตนให้ถูกต้องเหมาะสมเท่านั้น

ความไว้วางใจในตัวผู้บริหารจะมีหรือไม่ ขึ้นอยู่กับว่าผู้บริหารคนนั้นมีสิ่งเหล่านี้หรือไม่ คือ ความซื่อตรง ความสม่ำเสมอ การไม่เป็นคนเพื่อผืนเกินไป และการเป็นคนที่พูดอะไรแล้วทำตามสิ่งที่พูดอย่างถูกต้องเป็นธรรมชาติ ซึ่งหากปฏิบัติตามหลักการเหล่านี้แล้ว จะสามารถสร้างความไว้วางใจในตัวเขาได้ ในทางตรงกันข้ามหากผู้บริหารก่อให้เกิดความไม่ไว้วางใจในตัวขึ้นแล้วจะเป็นการยากมากที่จะสร้างความไว้วางใจขึ้นมาใหม่

ข้อบกพร่องขององค์กรประกอบนี้จะก่อให้เกิดอุปสรรคในแง่ของความไว้วางใจของพนักงานที่มีต่อผู้บริหารอยู่ในระดับต่ำ

3.2. การปฏิบัติต่อกันเพื่อต่างกลุ่มเป็นไปด้วยดี อย่าให้มีการเลือกที่รักมักที่ชังต่อคนกลุ่มต่าง ๆ พนักงานทั่วไปมักถูกโน้มน้าวบ้างให้มีการปฏิบัติต่อคนกลุ่มต่าง ๆ ในแง่ลบ การมีอคติเช่นนี้จะเป็นอุปสรรคอย่างยิ่งต่อการติดต่อสื่อสาร องค์กรจะมีความสมบูรณ์เมื่อคนภายในองค์กรมีการปฏิบัติต่อกันอย่างยุติธรรม โดยปกติอคติมักมีสาเหตุมาจากความแตกต่างในด้านสีผิว เพศ ศาสนา และชั้นทางสังคม

อคติจะเป็นสิ่งที่ทำลายองค์กร เพราะจะทำให้สังคมในองค์กรห่างเหินกัน และลดความเห็นใจระหว่างพนักงานลง อคติมักได้รับแรงกระตุ้นมาจากความก้าวร้าวและความเกลียดชังจึงมีผลกระทบในทางทำลายองค์กร เมื่อกลุ่มผู้ถูกกระทำมีการร้องเรียนต่อผู้บริหาร ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะทำให้องค์กรเสียเวลา ผลประโยชน์และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรที่ถูกแบ่งแยกเป็นกลุ่ม ๆ โดยชั้นทางสังคมจะมีปัญหานี้มาก

ข้อบกพร่องขององค์กรประกอบนี้จะก่อให้เกิดอุปสรรคในด้านนี้ทำให้พนักงานมีอคติต่อกัน

3.3. การร่วมมือร่วมใจกัน ให้พนักงานมีการทำงานประสานกันด้วยดี การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งจำเป็นมากในทุกหน่วยงานขององค์กร เพราะจะกระตุ้นให้พนักงานมองเห็นคุณค่าของกันและกัน พนักงานร่วมกันแสดงความคิดเห็น ร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ ร่วมกันพัฒนาแผนงานและสร้างจุดเด่นให้องค์กรร่วมกันด้วย

แต่ละคนในทีมจะทำงานต่างหน้าที่กันไป แต่พวกเขาจะมีความเคารพซึ่งกันและกัน และพนักงานที่ทำงานร่วมกันเหล่านี้จะได้รับการประสานงานโดยผู้บริหารที่มีทักษะในการประสานงาน

ทีมงานต้องหลีกเลี่ยงกิจกรรมต่าง ๆ ที่อาจก่อให้เกิดปัญหา เพราะความสัมพันธ์ระหว่างกันในแง่ลบจะทำลายการทำงานเป็นทีม โดยการทำให้พนักงานไม่ให้ความร่วมมือกันและปิดกั้นตัวเอง

ข้อบกพร่องขององค์ประกอบนี้ จะก่อให้เกิดอุปสรรคในด้านการไม่สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมสนับสนุนซึ่งกันและกันได้

4. การติดต่อสื่อสารเพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้อง เป็นการใช้ความพยายามรวบรวมการจัดโครงสร้าง และแปลข้อมูลที่เกี่ยวข้องไปยังผู้บริหารอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย 3 ประการคือ

4.1. การส่งข้อมูลข่าวสารขึ้นสู่เบื้องบน เพื่อให้ผู้บริหารรับรู้ความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ผู้บริหารจำเป็นต้องได้รับข้อมูลจากพนักงานระดับกลาง ซึ่งสามารถทำได้โดยการติดต่อกับพนักงานทุกคน ข้อมูลต้องถูกรวบรวมและนำเสนอเพื่อการพิจารณาแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ความคิดสร้างสรรค์ต่าง ๆ โดยปกติมักจะมาจากพนักงานเบื้องล่าง ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องรวบรวมข้อมูลจากพนักงานระดับล่างด้วยเหตุผล 5 ประการ คือ

1. เนื้อหาข้อมูลเกี่ยวกับจุดดี จุดด้อย โอกาสและอุปสรรคขององค์กร
2. เพื่อหาประโยชน์จากแนวคิดใหม่ ๆ ของพนักงาน
3. เพื่อให้รู้ถึงระดับความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ ในองค์กร
4. เพื่อให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ที่ทำทลายจากภายนอก
5. เพื่อชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารสนใจต่อข้อมูลสะท้อนกลับจากสิ่งต่าง ๆ รอบตัว

หลักการข้างต้นในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเบื้องล่าง มี 3 วิธีคือ

1. โดยการส่งผ่านข้อมูลตามลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา
2. โดยการติดต่อกันระหว่างผู้บริหารอาวุโสกับพนักงานคนอื่น ๆ
3. โดยการสำรวจ

ข้อบกพร่องขององค์ประกอบนี้ จะก่อให้เกิดอุปสรรคในด้านการติดต่อสื่อสารที่ไม่มีข้อมูลย้อนกลับจากพนักงานไปยังผู้บริหาร

4.2. การบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ พยายามลดต้นทุนและความยุ่งยากซับซ้อนของการติดต่อสื่อสาร วิธีการในการทำการตัดสินใจและการติดต่อสื่อสารสามารถถูกทำให้ล่าช้าและลดความมีประสิทธิภาพได้ เมื่อมีการติดต่อสื่อสารที่มากมายเกินความจำเป็นเกิดขึ้น การติดต่อสื่อสารที่กวนและสูญเปล่า จะก่อให้เกิดความเสียเวลาและสร้างความอึดอัดให้กับพนักงานในองค์กร ซึ่งผู้บริหารต้องพยายามหาทางในการขจัดความล่าช้าและสูญเปล่าที่เกิดขึ้นในการติดต่อสื่อสารนี้ให้ได้ แต่อย่างไรก็ตาม ภายหลังจากที่มีการแก้ไขแล้วโอกาสที่ความล่าช้าและสูญเปล่านั้นจะเกิดขึ้นมีง่ายมาก

องค์กรแต่ละแบบจะมีปัญหาในเรื่องดังกล่าวแตกต่างกันไป ในโครงสร้างองค์กรแบบง่ายที่พนักงานรายงานต่อหัวหน้าโดยตรง มักจะไม่มีระเบียบวิธีการในการติดต่อสื่อสารที่เป็นระบบ แต่ขณะเดียวกันในองค์กรที่มีขนาดใหญ่ จะมีกฎระเบียบต่าง ๆ มากเกินไป ซึ่งทำให้การติดต่อสื่อสารไม่คล่องตัวเท่าที่ควร ทำยที่สุดผลที่เกิดขึ้นคือองค์กรดังกล่าวจะขาดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมีความยากลำบากในการบริหาร มีองค์กรขนาดใหญ่จำนวนมากที่มีการแยกหน่วยงานภายในออกเป็นส่วน ๆ เพื่อแก้ปัญหาความล่าช้าในการติดต่อสื่อสารแต่ก็ยังไม่สำเร็จ โคนดูเหมือนว่าปัญหาความล่าช้าในการติดต่อสื่อสารยังเป็นอุปสรรคสำคัญขององค์กรดังกล่าวอยู่

ข้อบกพร่องขององค์กรประกอบนี้จะก่อให้เกิดอุปสรรคต่อองค์กรในด้านการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ

4.3. ทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร พนักงานในองค์กรควรจะสามารถในการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะในด้านการพูด การเขียน ของพนักงานแต่ละคนถือเป็นพื้นฐานหลักของการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งโดยปกติแล้วพนักงานแต่ละคนจำเป็นต้องมีความสามารถในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ยกเว้นแต่ว่าจะมีเหตุการณ์สุดวิสัยเกิดขึ้น

ทักษะในการติดต่อสื่อสารจะรวมถึง การรับรู้ที่ถูกต้อง การแสดงกริยาตอบรับ การรู้จักฟังผู้อื่น การมีความเป็นผู้นำ การมีเหตุผล การรู้จักแก้ปัญหา และทำการตัดสินใจ การรู้จักให้คำปรึกษา การรู้จักวิธีติดต่อกับพนักงานที่เฉื่อยชา การมีความสามารถในการฝึกอบรม การมีความคิดสร้างสรรค์ การมีทักษะในการเขียนและการสื่อสารด้วยวาจา

ข้อบกพร่องขององค์กรประกอบนี้ จะก่อให้เกิดอุปสรรคแก่องค์กรในเรื่องของการขาดทักษะในการติดต่อสื่อสารที่เพียงพอ

2.7 การแบ่งประเภทต่าง ๆ ของการสื่อสารภายในองค์กร

การสื่อสารภายในองค์กรสามารถจำแนกออกได้หลายประเภท ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่นักวิชาการต่าง ๆ ใช้เป็นหลักในการจำแนก ซึ่งเกณฑ์ที่ใช้จำแนกอาจจะแตกต่างกันไป ดังเช่น

จำนง ประสงค์ ได้ชี้ถึงหลักการปกครองของหัวหน้างานว่า

การศึกษาด้านการสื่อสารข้อความจำแนกออกเป็นประเภทต่าง ๆ ได้ดังนี้ คือ จำแนกประเภทตามเทคนิคที่เกี่ยวข้อง หรือจำแนกประเภทตามบุคคลที่ทำหน้าที่สื่อสารข้อความหรือจำแนกตามสาระสำคัญของสื่อสารข้อความ เป็นต้น

สำหรับในที่นี้จะจำแนกประเภทของการสื่อสารข้อความตามฐานะตำแหน่งหน้าที่เป็นเกณฑ์ เพราะต้องการเน้นถึงบทบาทสำคัญของตำแหน่งหัวหน้างานในการสื่อสารข้อความเกี่ยวกับบุคคลในความปกครองของตน เมื่อเป็นเช่นนี้ เราจะพบว่าการติดต่อสื่อสารข้อความอาจจำแนกได้เป็น 3 ประการ ได้แก่ ประการแรก คือมีการสื่อสารข้อความเพื่อให้เกิดมีการปฏิบัติ (ตามคำสั่งหรือตามคำบัญชางาน) หรือที่เรียกว่า “to Produce Action” ประการที่สอง คือมีการสื่อสารข้อความเพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสารให้ทราบ (โดยการรายงาน บันทึกเสนอ สนทนากัน) หรือที่เรียกว่า “to Inform” และประการที่สาม มีการสื่อสารข้อความ เพื่อล้วงความลับหรือข้อมูลข่าวสารความจริงโดยให้บุคคลมีการเปลี่ยนแปลงตามที่ประสงค์เท่าที่จะพึงกระทำได้ (โดยวิธีการสัมภาษณ์) หรือ ที่เรียกว่า “to Elicit Information”

อย่างไรก็ตาม ประเภทของการสื่อสารในองค์กรสามารถจำแนกได้เป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. จำแนกตามทิศทางการสื่อสาร
2. จำแนกตามลักษณะของการใช้
3. จำแนกสัญลักษณ์ที่ใช้ในการสื่อสาร
4. จำแนกช่องทางเดินของข่าวสาร

การสื่อสารแต่ละประเภท สามารถแจกแจงด้วยแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้คือ

จำแนกตามทิศทางการสื่อสาร แบ่งออกเป็น 2 แบบคือ

ก. การสื่อสารแบบทางเดียว (One – Way Communication)

คือการสื่อสารที่ผู้สื่อสารหรือผู้บังคับบัญชาถ่ายทอดข่าวสารหรือคำสั่งสู่ผู้รับสาร หรือผู้ใต้บังคับบัญชา มีลักษณะเป็นเส้นตรง ไม่เปิดโอกาสให้ผู้รับสารได้เป็นฝ่ายให้การสื่อสารแลกเปลี่ยนกัน ไม่มีการย้อนกลับหรือคูปฏิกริยาของผู้รับสาร ทำให้ปริมาณของข้อมูลสะท้อนกลับ (feedback) ที่จะมีไปถึงบุคคลผู้เริ่มการสื่อสารมีน้อยหรือไม่มีเลย หรือมีฉะนั้นผู้ให้การสื่อสารก็ไม่ใส่ใจกับปฏิกิริยาสะท้อนกลับนั้น ซึ่งการสื่อสารแบบนี้จะมีลักษณะเป็นไปในรูปของนโยบาย คำสั่งของผู้บริหารระดับสูงสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา ที่อาจจะผ่านสื่อในประกาศต่าง ๆ หรือสื่อมวลชน เสนอข่าวสารสู่ประชาชนหรือรายงานขององค์กรต่าง ๆ เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม การสื่อสารแบบทางเดียวก็มีข้อได้เปรียบคือมีความรวดเร็ว ซึ่งเป็นความจริงที่ไม่ต้องพิสูจน์ก็เห็นได้อย่างชัดเจน เมื่อคนหลายคนร่วมกันคิดว่าจะตกลงกันได้ต้องใช้เวลามาก แต่ถ้าคนเดียวเสนอความคิด ความคิดนั้นจะเกิดขึ้นได้รวมเร็วกว่า แม้ว่าคนหลายคนต่างก็มีความคิดตรงกัน แต่ก่อนที่ฝ่ายหนึ่งจะรู้หรือเข้าใจว่าอีกฝ่ายหนึ่งก็เห็นตรงกับตนก็ต้องเสียเวลาโต้ตอบอธิบาย ถ้าทำคนละไม่ตรงกันก็ต้องเสียเวลามากยิ่งขึ้นกว่าจะได้ข้อสรุป

การสื่อสารแบบทางเดี่ยวนี้นั้นเหมาะกับสถานการณ์ที่ผู้สื่อความมีความรู้และความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ สูงกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง แต่การสื่อสารแบบนี้จะทำให้ขวัญและกำลังใจอีกฝ่ายหนึ่งถูกกระทบกระเทือน เป็นเสมือนว่าผู้สื่อสารนั้นควบคุมบงการในส่วนของอีกฝ่ายหนึ่งไม่มีความรู้ความสามารถ การที่อีกฝ่ายยอมรับก็ต่อเมื่อเขาเห็นว่าบุคคลนั้นมีความรู้ความสามารถมีประสบการณ์และมีข้อมูลมากกว่า

ข. การสื่อสารแบบสองทาง (Two – way Communication)

คือการสื่อสารที่ผู้ส่งสารและผู้รับสารสามารถส่งข่าวสารและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันและกัน การสื่อสารสองทางผู้ส่งสารจะให้ความสนใจกับปฏิกิริยาโต้กลับของผู้รับสาร (Feedback) ซึ่งนับว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นมากสำหรับการบริหาร เปรียบเสมือนหัวหน้าที่ทำหน้าที่เป็นทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารจากลูกน้องในขณะเดียวกันนั่นเอง การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นและเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ นับเป็นการลดช่องว่างของ

การสื่อสารที่ดีป้องกันการตีความหมายไปคนละทิศคนละทาง ประการสำคัญ การสื่อสารสองทางสามารถสร้างขวัญ และการมีส่วนร่วมในงาน ความรู้สึกเป็นเจ้าของงานของผู้ได้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานออกมา ใจลักษณะของการประชุมหรือปรึกษาหารือ

Leavitt กล่าวถึงการทดลองเปรียบเทียบระหว่างการสื่อสารแบบทางเดียวกัน แบบสองทาง ปรากฏผลการทดลองว่า

1. การสื่อสารทางเดียวรวมเร็วกว่าการสื่อสารสองทาง
2. การสื่อสารสองทางมีความถูกต้องแม่นยำกว่าการสื่อสารทางเดียว
3. การสื่อสารสองทางสามารถสร้างความมั่นใจแก่ผู้รับข่าวสารมากกว่าการสื่อสารทางเดียว
4. แม้ว่าการสื่อสารทางเดียวจะมีความถูกต้องแม่นยำน้อยกว่า แต่ก็เป็นระเบียบมากกว่าการสื่อสารสองทาง ที่มีมีการรบกวนและยุ่งเหยิงมากกว่า

การสื่อสารแบบสองทางจะช่วยแก้ปัญหาทางการบริหารได้ดีกว่าการสื่อสารแบบทางเดียว เพราะช่วยลดช่องว่างระหว่างผลงานที่ต้องการกับผลงานที่เกิดขึ้นจริง การใช้การสื่อสารแบบสองทางเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการสร้างความร่วมมือ และการประสานความเข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างผู้สื่อสารสองทางจะช้ากว่า แต่มีโอกาสถูกต้องและทำให้ผู้รับสารเกิดความมั่นใจได้มากกว่า แม้ว่าจะเสียเวลามากในการหาข้อสรุปที่เป็นที่พอใจของคนส่วนใหญ่ แต่การที่มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ความคิดพลาดก็มักจะไม่เกิดขึ้นหรือมีอยู่น้อยมาก เพราะช่วยกันมองปัญหาได้กว้างขวางละเอียดลึกซึ้ง

จะเห็นได้ว่าการสื่อสารทั้ง 2 แบบ (การสื่อสารแบบทางเดียวและแบบสองทาง) มีทั้งข้อดีข้อเสียในแต่ละแบบ ไม่มีลักษณะใดลักษณะหนึ่งที่ใช้ได้กับทุกสถานการณ์ ต่างก็มีข้อดีข้อเสียแฝงอยู่ด้วยกัน ดังนั้น ในสภาวะการสื่อสารในองค์กรอาจจะใช้การสื่อสารทางเดียวควบคู่กันกับสื่อสารสองทาง ซึ่งผู้บริหารควรจะต้องพิจารณาว่าโอกาสใดควรใช้การสื่อสารแบบไหน เพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างเหมาะสม

สำหรับในสภาวะปัจจุบัน ซึ่งลักษณะองค์กรสมัยใหม่ มีโครงสร้างการบริหารงานที่สลับซับซ้อนมากขึ้น ระบบการสื่อสารที่ดีก็ควรเป็นการสื่อสารที่มีความต่อเนื่องและเป็นที่กระฉับและตรงกัน รวมทั้งเกิดความร่วมมือร่วมใจกัน ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรจะต้องทำหน้าที่ประสานงานให้ข่าวสารระหว่างฝ่ายจัดการและพนักงานด้วยการรับข่าวสารให้ถูกต้องเหมาะสม

ต้องทำการชี้แจงนโยบาย ของบริษัทให้พนักงานทราบ และในทำนองเดียวกันข่าวสารจากทางด้านพนักงานเกี่ยวกับความต้องการ ความเห็น ความรู้สึกนึกคิดต่อหน่วยงาน องค์กร ฝ่ายจัดการควรที่จะทราบ เพื่อให้ทั้งฝ่ายจัดการและพนักงานได้ล่วงรู้ในความรู้สึกของกันและกัน

จำแนกตามประเภทของการใช้ แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ

ก. การสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal Communication)

หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผน ข้อกำหนดวางไว้โดยชัดเจน มีลักษณะที่คำนึงถึงบทบาทหน้าที่และตำแหน่งระหว่างผู้รับสารและผู้ส่งสาร ซึ่งจะมีลักษณะเป็นระเบียบแบบแผนชัดเจน อาจจะเป็นการสื่อสารที่กระทำกันเป็นสายลักษณะอักษร เช่น ในประกาศ แจ้งนโยบาย หรือผลความก้าวหน้าขององค์กร บันทึกรายงานต่าง ๆ หรืออาจจะเป็นการสื่อสารที่ไม่ใช่สายลักษณะอักษร อาทิ การพูดจา เช่น การสั่งงานโดยตรง หรือใช้โทรศัพท์สั่งงาน ตัวอย่างของการติดต่อสื่อสารแบบนี้ที่เห็นได้ชัดคือ การติดต่อสื่อสารในทางราชการที่ต้องการให้กระทำเป็นสายลักษณะอักษร หรือเป็นระเบียบตามแบบแผนและธรรมเนียมบริหารราชการส่วนใหญ ลักษณะสำคัญบางประการของการติดต่อสื่อสารแบบทางการมีดังนี้

(1) การนำเอานโยบาย การวินิจฉัยสั่งการ หรือคำแนะนำผ่านไปตามสายการบังคับบัญชา

(2) การนำกลับมายังผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงาน โดยทั่วไป ได้แก่ ข้อเสนอแนะรายงานและการสนองตอบของผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะอื่น ๆ

(3) การแจ้งนโยบายทั่วไปขององค์กรแก่ข้าราชการ พนักงานเจ้าหน้าที่

ข. การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal, Personal or Grapevine Communication)

หมายถึง การติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นโดยไม่พิจารณาถึงตำแหน่งในองค์กร มีทั้งจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง เบื้องล่างสู่เบื้องบน ตามแนวนอนและเข้าสายงาน โดยพิจารณาถึงความสัมพันธ์ทางตำแหน่งน้อยมาก เนื่องจากข่าวสารที่ไม่เป็นทางการและเป็นส่วนตัวเกิดขึ้นจากความเกี่ยวพันระหว่างบุคคลทิศทางของข่าวสารจึงไม่อาจคาดคะเนได้

เป็นการติดต่อสื่อสารที่มีได้ดำเนินไปตามระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้ ส่วนใหญ่ คำนึงถึงความรู้จักขอบพอดัณเคยกันเป็นส่วนใหญ่ การติดต่อสื่อสารแบบนี้เป็นวิธีสำคัญประการหนึ่งที่จะศึกษาเกี่ยวกับองค์กรอรูปนัย หรือองค์กรที่ไม่มีรูปแบบ

การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ จึงมีลักษณะการสื่อสารแบบปากต่อปาก รวมถึงข่าวลือต่าง ๆ (Rumor) ด้วย อย่างไรก็ตามการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการหรือปากต่อปาก ได้มีส่วนช่วยสนับสนุนลดความตึงเครียดของสมาชิกภายในองค์กร พร้อมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานด้วย เพราะได้มีการแลกเปลี่ยนข่าวซึ่งกันและกัน ดังเช่นงานวิจัยของ Peter Blan ในขณะที่เดียวกันการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการจำพวกข่าวลือต่าง ๆ ก็อาจทำลายขวัญของสมาชิกภายในองค์กรได้เช่นกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารจะมีกลยุทธ์และวิธีการอย่างไรที่จะนำประโยชน์ของการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการมาใช้ให้เกิดผลดีกับบรรยากาศในการทำงาน เช่น ข่าวสารที่ว่า จะส่งพนักงานไปเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ฯลฯ

จำแนกตามสัญลักษณ์ที่ใช้ในการสื่อสาร แบ่งออกเป็น 2 แบบคือ

ก. การสื่อสารแบบใช้ถ้อยคำ หรือ แบบวจนะ (Verbal Communication)

หมายถึงการสื่อสารทั่ว ๆ ไปที่อาศัยคำ (Words) หรือเลขจำนวน (Number) หรือการเน้น (Punctuation) เป็นสัญลักษณ์ของข่าวสาร สัญลักษณ์นี้อาจเป็นในรูปภาษาพูด ภาษาเขียน หรือภาษาคณิตศาสตร์ก็ได้ เพื่อใช้ในการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจสามารถสื่อความหมายได้อย่างชัดเจน ผู้รับได้รับข่าวสารตรงตามให้ผู้ให้ข่าวสารต้องการ

ดังนั้น การสื่อสารแบบวจนะจึงเป็นการใช้ถ้อยคำวาจาหรือลายลักษณ์อักษรที่มีลักษณะสามารถตีความได้โดยตรงหรือโดยอ้อม

ข. การสื่อสารแบบไม่ใช้ถ้อยคำ หรือ แบบอวจนะ (Non - Verbal Communication)

หมายถึงการสื่อสารที่ใช้สัญลักษณ์นอกเหนือไปจากคำหรือเลขจำนวนหรือเครื่องหมายการเน้น ซึ่งโดยธรรมชาติได้สร้างให้มนุษย์มีอารมณ์ต่าง ๆ และแสดงออกโดยใช้ท่าทางและการปฏิบัติซึ่งจะทำให้ผู้อื่นเข้าใจว่าเราอยู่ในสถานการณ์ใด การสื่อสารโดยไม่ใช้ภาษาพูดเป็นการให้ท่าทางที่จะช่วยให้ผู้พูดสะดวกในการที่จะสื่อสารมากยิ่งขึ้น ท่าทางที่แสดงออกเป็นธรรมชาติ และเป็นลักษณะสากลที่ทุกคนดูแล้วเข้าใจ เช่น อากาสันตริระแสดงการปฏิเสธ หรือ

พยักหน้าแสดงถึงการเข้าใจหรือเห็นด้วย ร้องไห้แสดงว่าเศร้าโศก เป็นต้น ซึ่งยังมีความหมายพิเศษสำหรับบางคน ขึ้นอยู่กับการรับและความเข้าใจของแต่ละคน

การสื่อสารโดยไม่ใช่ถ้อยคำ มีลักษณะเป็นสากลที่ยอมรับกัน กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือภาษาใบ้ ซึ่งเป็นการใช้กิริยาท่าทางต่าง ๆ แสดงถึงความต้องการของมนุษย์ แต่ท่าทางเป็นเพียงสัญลักษณ์ที่ใช้ในการสื่อสารที่ไม่ใช่ถ้อยคำลักษณะหนึ่งเท่านั้น ยังมีการสื่อสารที่ไม่ใช้ภาษาพูดหรือภาษาเขียนในลักษณะอื่น ๆ อีก ดังนี้

(1) เวลา (Time) การที่ผู้ส่งสารใช้เวลาในการสื่อสารอย่างไร ก็เป็นสัญลักษณ์ที่สื่อความหมายหรือตีความหรือตีความออกเป็นสารได้ ด้วยการพูดการกระทำที่ใช้เวลานานอาจหมายถึงความพอใจในสิ่งนั้น เช่น ประมุขของประเทศใดให้เวลาการเข้าพบแก่ผู้นำของประเทศอื่นมากก็จะแสดงถึงความสำคัญหรือการต้อนรับที่เป็นพิเศษนอกเหนือจากพิธีการพูดทั่วไป ในทางธุรกิจก็เช่นกัน หากผู้ส่งสารใช้เวลาในการติดต่อกันอย่างไรก็จะมีคามหมายตามจังหวะเวลานั้น ๆ ด้วย

(2) วัตถุ (Object) การใช้วัตถุ หรือภาชนะ แม้กระทั่งเสื้อผ้าเครื่องแต่งกายล้วนให้ความหมายในการสื่อสารได้ทั้งสิ้น วัตถุจึงเป็นสารอย่างหนึ่ง ซึ่งแม้ว่าจะไม่มีถ้อยคำที่เป็นภาษาพูด หรือภาษาเขียน ก็เป็นสัญลักษณ์ที่ให้ความหมายได้ เช่น การแต่งชุดดำไว้เป็นทุกข์ การใช้เครื่องประดับแสดงฐานะทางเศรษฐกิจ การใช้เครื่องแต่งกายแสดงรสนิยม การนำผ้าพันแผลมาผูกแขนเพื่อสื่อความหมายว่าเป็นฝ่ายยึดอำนาจหรือกระทำรัฐประหาร เป็นต้น

(3) สถานที่ตั้ง/ระยะห่าง (Space) เป็นสิ่งที่ให้ความหมายในลักษณะของข่าวสารอย่างหนึ่งด้วย ขนาดของห้องทำงาน ที่ตั้งของโต๊ะทำงานระยะห่างที่คนยืนสนทนากัน ลักษณะของการนั่งการยืนในภาพถ่าย ตำแหน่งที่นั่งที่ยืนล้วนสื่อความหมายแทบทั้งสิ้น

(4) สัญญาณ (Signal) เป็นสัญลักษณ์ที่มีความเคลื่อนไหวซึ่งมนุษย์ทำขึ้นและใช้ให้สื่อความหมาย เป็นที่เข้าใจกันได้โดยลักษณะต่าง ๆ กัน ทั้งที่ต้องการให้เกิดความหมายเป็นสากล และมีความหมายเฉพาะในหมู่เหล่าของตน โดยเฉพาะตามที่ตกลงกันทั้งนี้รวมถึงการใช้แสง สี เสียง เข้ามาประกอบด้วย เช่น สัญญาณควันทันไฟ สัญญาณมือ สัญญาณธง สัญญาณนกหวีด สัญญาณเสียงกลองเสียงหวูด พลุสัญญาณ และสัญญาณลักษณะอื่นใดที่มนุษย์ที่คิดค้นขึ้นและนำมาใช้ให้เกิดความหมายระหว่างผู้ส่งสารได้ เช่น ยศ ดาว ต่าง ๆ ที่ติดบนบ่า ฯลฯ โดยที่ไม่ได้ใช้ข้อความหรือถ้อยคำทั้งภาษาพูดหรือภาษาพูดหรือภาษาเขียน

จำแนกตามช่องทางเดินทางของสาร แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

ก. การสื่อสารตามแนวดิ่ง (Vertical Dimension or Hierachi Effects)
แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

(1) การสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication)

หมายถึง “การส่งข่าวสารจากตำแหน่งที่สูงกว่ามายังตำแหน่งที่ต่ำกว่า” เป็นลักษณะการเคลื่อนที่ของข่าวสารไปตามสายการบังคับบัญชา จากผู้บังคับบัญชาลงไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาการสื่อสารแบบนี้มักจะเป็นไปในรูปการแจ้งนโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับ คำเตือน คำสั่ง คำยืนยันการชักชวนความเข้าใจ หรือการใช้ข่าวสารเพื่อการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปจะใช้ในช่องทางการส่งสารต่อไปนี้

การสั่งงานตามลำดับชั้น (Chain of Command)

โปสเตอร์และกระดานปิดประกาศ (Poster & Bulletin Boards)

วารสารของบริษัท (Company Periodicals)

จดหมายถึงพนักงานโดยตรง (Letters to Employees)

คู่มือพนักงาน (Employees Handbooks)

ที่เสียบข่าวสาร (Information Racks)

รายงานประจำปี (Annual Reports)

ระบบสื่อสารทางเครื่องกระจายเสียง (Loudspeaker System)

ข่าวสารที่ใส่ในซองเงินเดือน (Pay Inserts)

สหภาพแรงงาน (Labour Union)

การประชุมกลุ่ม (Group Meeting)

(2) การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication)

หมายถึง “การส่งข่าวสารจากระดับต่ำกว่า (ผู้ใต้บังคับบัญชา) ไปยังระดับสูงกว่า (ผู้บังคับบัญชา)” เป็นลักษณะกลับกันกับแบบแรก คือผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ส่งข่าวย้อนกลับไปหาผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้รับ การสื่อสารแบบนี้ ข่าวสารมักเป็นไปในรูปการรายงานผลการ

ปฏิบัติงาน อุปสรรคข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน ข้อเสนอแนะ การปรึกษาหารือ และการร้องทุกข์ เป็นต้น ช่องทางที่จะสื่อสารจะมีลักษณะดังต่อไปนี้

การประชุมกลุ่ม (Group meeting)

การร้องทุกข์ (Grievance Procedure)

การเรียกร้อง (Complaint System)

การปรึกษาหารือ (Counseling)

การสัมภาษณ์พนักงานที่ออก (Exit Interview)

สหภาพแรงงาน (Labour Union)

อย่างไรก็ตาม การสื่อสารตามแนวดิ่งมีตัวแปรที่กำหนดบทบาทระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร คือ ตำแหน่ง (Status) และอำนาจ (Power) กล่าวคือ “ตำแหน่ง” หมายถึงความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นจากตำแหน่ง หน้าที่การงาน รวมทั้งการให้รางวัล หรือลงโทษ ส่วนอำนาจ หมายถึงความสัมพันธ์ที่เกิดจากความสามารถ บุคลิกลักษณะส่วนตัวในการควบคุมหรือมีอิทธิพลต่อคนอื่นและเหตุการณ์นั้น ในบางหน่วยงานหรือบางกรณีบุคคลที่ไม่มีตำแหน่งเหนือกว่าในฐานะผู้บังคับบัญชา อาจสามารถสร้างอำนาจบุคลิกลักษณะจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามหรือได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น ๆ อย่างไม่เป็นทางการในฐานะผู้บังคับบัญชา และสามารถโน้มน้าวให้ผู้รับสารหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามคำสั่งได้มากกว่าบุคคลที่มีฐานะตำแหน่งอย่างเป็นทางการ มีอำนาจสั่งการ แต่ไม่มีศักยภาพจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้

ข. การสื่อสารในแนวนอน หรือ แนวทะแยง (Horizontal Communication or Lateral Communication)

หมายถึง ลักษณะการเดินทางของข่าวสารระหว่างผู้มีตำแหน่งเสมอกันหรือใกล้เคียงกันทั้งในสายงานเดียวกันและข้ามสายงานโดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัว มักเป็นการขอคำแนะนำและข้อมูล เป็นการประสานงานอย่างไม่เป็นทางการ เป็นการติดต่อสื่อสารที่ไม่ขึ้นอยู่กับสายการบังคับบัญชา เป็นการแลกเปลี่ยนข่าวสารและความคิดเห็นกันระหว่างผู้น่วมงานหรือระหว่างหน่วยงานที่อยู่องค์กรเดียวกัน เช่น การปรึกษาหารือระหว่างผู้บริหารระดับเดียวกัน โดยทั่วไปจะมีการสื่อสารในลักษณะดังต่อไปนี้

การประชุมกลุ่ม (Group meeting)

หนังสือเวียนและบันทึกโต้ตอบ (Circular – Note - Letter - Memo)

การร่วมมือ (Co - operation)

การประสานงาน (Co - ordination)

กล่าวโดยสรุป การจำแนกประเภทต่าง ๆ ของการสื่อสารภายในองค์กรจุดหลักมีเพียง 2 ประเภท คือการสื่อสารทางเดียวกับการสื่อสารสองทาง นอกนั้นเป็นการแบ่งรายละเอียดย่อยที่มีเกณฑ์การพิจารณาจากตำแหน่งรูปแบบและวิธีการกล่าวคือ การสื่อสารทางเดียวก็คือ การสื่อสารจากบนลงล่าง ส่วนการสื่อสารสองทาง ก็คือ การสื่อสารทั้งจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน ทั้งนี้ การสื่อสารจากบนลงล่างหรือการสื่อสารจากล่างขึ้นบนอาจใช้รูปแบบการสื่อสารอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ขึ้นอยู่กับเหตุการณ์และเวลา ในขณะที่เดียวกันระหว่างการสื่อสารอาจใช้วิธีการสื่อสารทั้งวาระหรืออวาระควบคู่กันไปได้

ในทางปฏิบัติสมาชิกภายในองค์กรทุก ๆ องค์กรจะให้การสื่อสารลักษณะผสมผสานทุก ๆ ประเภท ทั้งนี้ เพื่อให้ความเข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติงานอันเป็นผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน นั่นคือ ประสิทธิภาพของงานและความพึงพอใจของสมาชิกในองค์กร แต่จะมีการสื่อสารอยู่ 2 ประเภท ที่แต่ละองค์กรจะใช้ปริมาณมาก หรือน้อยแตกต่างกัน นั่นคือ การสื่อสารแบบทางเดียวหรือการสื่อสารจากผู้ปฏิบัติด้วยดังที่กล่าวไปข้างต้น ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์กรและคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บังคับบัญชาที่มีบทบาทและหน้าที่เป็นนักบริหาร คือ

ผู้ที่ทำให้หน่วยงานได้รับความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยตนเองไม่ได้เป็นผู้ปฏิบัติงานนั้นโดยตรง แต่อาศัยความร่วมมือให้ผู้อื่นปฏิบัติงานแทน ดังนั้นจึงเห็นได้ว่า ถ้าพนักงานบริหารเองนั้น ถึงแม้จะเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในกิจการด้านต่าง ๆ เช่น การวางนโยบาย การวางแผน การวินิจฉัยสั่งการ การประสานงาน การควบคุมติดตาม และประเมินผลมากเพียงไรก็ตาม แต่ถ้าหากขาดความสามารถในด้านการเข้ากับงาน ไม่สามารถที่จะชักจูงให้ผู้ร่วมงานร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานให้เป็นผลดี หรือกล่าวอย่างสั้น ๆ ว่า ขาดความสามารถในด้านมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ แล้ว ก็ย่อมเป็นที่เชื่อได้อย่างแน่นอนว่า จะไม่สามารถบริหารงานในองค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ ให้เกิดผลดี และบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

3. แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้เอกลักษณ์องค์กร (Corporate Identity) ที่สัมพันธ์กับตัวแปรอื่นๆ

3.1 วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมมิใช่เป็นเพียงปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในสังคมโดยทั่วไปเท่านั้น แต่ยังเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานต่าง ๆ ด้วย สังคมอาศัยวัฒนธรรมเพื่อช่วยในการจัดระเบียบและแก้ไขปัญหาพื้นฐานบางประการของกลุ่มคนที่อยู่ร่วมกันเพื่อความอยู่รอดของสมาชิก เช่น สังคมอาศัยวัฒนธรรมในส่วนที่เกี่ยวกับการปกครองและกระบวนการยุติธรรมมาช่วยแก้ปัญหาการเมืองและความขัดแย้งในสังคม หรือในเรื่องปากท้องของประชาชนอันเป็นปัญหาเศรษฐกิจ สังคมก็อาศัยวัฒนธรรมในส่วนที่เกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนสินค้าและบริการมาช่วยขจัดปิดเป่าปัญหาให้ทุเลาลง เพื่อความมั่นคงทางเศรษฐกิจและความอยู่รอดของสังคม วัฒนธรรมองค์กรหรือวัฒนธรรมในหน่วยงานก็ทำหน้าที่คล้ายคลึงกับวัฒนธรรมของสังคม เช่น วัฒนธรรมองค์กรในส่วนที่เกี่ยวกับการให้รางวัล (การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง) และการลงโทษ (การภาคทัณฑ์ การไล่ออก) ช่วยสื่อให้สมาชิกของหน่วยงานทราบถึงแนวทางการประพฤติปฏิบัติและการทำงานที่หน่วยงานคาดหวัง ถ้าสมาชิกประพฤติปฏิบัติตามที่ช่วยให้ปัญหาบางประการ (เช่น การลาออก) ทุเลาเบาบางลง และงานจะดำเนินไปอย่างมีระบบและเป็นมาตรฐานเดียวกันมากขึ้น ดังนั้นเมื่อวัฒนธรรมองค์กรมีบทบาทภายในหน่วยงานหลายประการ การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเรื่องสำคัญและน่าสนใจควบคู่กันไป

ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรอาจแตกต่างกันออกไปตามความคิดของแต่ละคน ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง กฎเกณฑ์ที่ไม่เป็นทางการ (implicit rules) ในหน่วยงาน กฎเกณฑ์ดังกล่าวเป็นสิ่งที่พนักงานใหม่ต้องเรียนรู้เพื่อที่จะสามารถทำงานในหน่วยงานนั้นได้
2. วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง พฤติกรรมที่ปฏิบัติกันอย่างสม่ำเสมอขณะที่บุคคลติดต่อเกี่ยวข้องกับผู้อื่น เช่น พิธีการต่าง ๆ ในหน่วยงาน ธรรมเนียมหรือแนวปฏิบัติในองค์กร งานฉลองในโอกาสต่าง ๆ ของหน่วยงาน
3. วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความรู้ ความคิด ความเชื่อ ข้อสมมุติพื้นฐาน (basic assumption) และ/หรือค่านิยมที่มีอยู่ร่วมกันภายในจิตใจของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายใน

องค์กร คนกลุ่มดังกล่าวใช้ระบบความรู้ความคิดร่วมนี้เป็นแนวทางในการคิด ตัดสินใจ และทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

4. วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความหมายของเหตุการณ์และพฤติกรรมต่าง ๆ ภายในหน่วยงานที่สมาชิกองค์กรจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่เข้าใจร่วมกัน หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า เป็นความเข้าใจร่วมกันของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในหน่วยงานที่มีต่อเรื่องราวทั้งหมดภายในองค์กร

5. วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง บรรทัดฐานของกลุ่ม (group norms) บรรทัดฐานของกลุ่ม หมายถึง มาตรฐาน (Standard) ของพฤติกรรมที่กลุ่มคาดหวังหรือสนับสนุนให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติตาม

6. วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง สิ่งประดิษฐ์ (artifacts) ภายในหน่วยงาน สิ่งประดิษฐ์ภายในหน่วยงานอาจเป็นรูปร่างของอาคาร ลักษณะของเฟอร์นิเจอร์และการตกแต่ง การวางผังโต๊ะทำงาน ตราของหน่วยงาน (organizational logo) ฯลฯ นักทฤษฎีองค์กรที่นิยามวัฒนธรรมของหน่วยงาน รวมถึงสะท้อนภาพพจน์ของหน่วยงานต่อสาธารณะชนด้วย

7. วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง สิ่งต่าง ๆ อันประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจ และข้อสมมุติพื้นฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์กร

จากที่กล่าวมาในขั้นต้น วัฒนธรรมองค์กร อาจหมายถึงสิ่งต่าง ๆ อันประกอบด้วย สิ่งประดิษฐ์ แบบแผน พฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจและข้อสมมุติพื้นฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์กร

หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กร

1. สนับสนุนให้เกิดแนวปฏิบัติที่สมาชิกองค์กรยอมรับ

จากการที่สมาชิกในหน่วยงานทั้งเก่าและใหม่ต้องติดต่อเกี่ยวข้องกันในเรื่องงาน ทำให้บุคลากรใหม่ขององค์กรเรียนรู้วิถีคิดวิธีการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม (วัฒนธรรมองค์กร) จากคำแนะนำของสมาชิกเก่า หรือไม่ก็เรียนรู้ด้วยตนเองจากประสบการณ์หรือการสังเกตส่วนตัวว่า วิถีคิดวิธีการแบบใดที่ทำแล้วได้รับคำชมเชยสรรเสริญหรือได้รางวัล และวิธีปฏิบัติใดที่ทำได้

แล้วถูกตำหนิติเตียนหรือได้รับการลงโทษ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้บุคคลากรใหม่จะค่อย ๆ เรียนรู้จนทราบถึง วิธีปฏิบัติที่สมาชิกองค์กรส่วนใหญ่ปรารถนา

2. จัดระเบียบในองค์กร

ถ้าพนักงานเรียนรู้ เข้าใจ และยอมรับวิธีคิดวิธีทำงานที่หน่วยงานคาดหวัง พนักงานก็จะยึดถือแนวทางดังกล่าวเป็นหลักในการคิด การทำงานและการประพฤติปฏิบัติต่อกัน นานวันเข้าแนวทางดังกล่าวจะกลายเป็นธรรมเนียมบรรทัดฐานของกลุ่มให้สมาชิกยึดถือและปฏิบัติตาม ผู้ใดฝ่าฝืนหรือละเมิดธรรมเนียมบรรทัดฐานดังกล่าว ย่อมได้รับการลงโทษในรูปแบบต่าง ๆ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าธรรมเนียมบรรทัดฐานของกลุ่มซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรจะช่วยวางกฎเกณฑ์ให้สมาชิกของหน่วยงานคิดและทำอย่างมีระเบียบแบบแผน ช่วยให้หน่วยงานทำงานไปได้อย่างมีระบบและราบรื่น ธรรมเนียมบรรทัดฐานของกลุ่มจะถูกใช้เป็นมาตรฐานในการตัดสินว่าวิธีคิดวิธีปฏิบัติใดที่เหมาะสมหรือไม่เหมาะสม

3. กำหนดนิยามความหมายให้กับพฤติกรรมต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัว

เมื่อบุคลากรในหน่วยงานเข้าใจและยอมรับวัฒนธรรมองค์กรของตนเองแล้ววัฒนธรรมองค์กรจะช่วยให้สมาชิกของหน่วยงานเข้าใจถึงเหตุผลของพฤติกรรมหรือความเป็นไปต่าง ๆ ในหน่วยงานของตน เช่นช่วยให้อาจารย์ประจำของมหาวิทยาลัยเปิดแบบสอนทางไกลแห่งหนึ่งเข้าใจความหมายและหน้าที่ของ “ประธานคณะกรรมการกลุ่มผลิตชุดวิชา” ว่าเป็นประธานของคณะกรรมการชุดหนึ่งที่มหาวิทยาลัยแต่งตั้งขึ้นเพื่อทำหน้าที่ผลิตตำราเรียนในแต่ละชุดวิชา ให้เป็นไปตามมาตรฐานและภายในเวลาที่กำหนด การเข้าใจความหมายของพฤติกรรมต่าง ๆ ภายในหน่วยงานยังเป็นการแยกผู้ที่เป็นสมาชิกของหน่วยงานออกจากผู้ที่ไม่เป็นสมาชิกด้วย เพราะส่วนใหญ่แล้วเฉพาะสมาชิกของหน่วยงานหรือผู้คุ้นเคยกับวัฒนธรรมของหน่วยงานเท่านั้นที่จะเข้าใจความหมายของเหตุการณ์และพฤติกรรมต่าง ๆ ภายในหน่วยงานได้อย่างถูกต้อง

4. ลดความจำเป็นที่ต้องตัดสินใจในกิจกรรมที่ปฏิบัติอยู่เสมอ

ดังที่เราทราบมาแล้วว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นค่านิยม ความเชื่อและแนวปฏิบัติที่สมาชิกขององค์กรทำอยู่เป็นปกติวิสัยจนเคยชินกลายเป็นนิสัย ดังนั้นสมาชิกขององค์กรสามารถทำกิจกรรมเหล่านั้นได้โดยอัตโนมัติไม่ต้องตัดสินใจมากกว่าในแต่ละช่วงเวลาเราจะต้องทำอะไร และทำอย่างไร ตัวอย่างเช่น หน่วยงานราชการและเอกชนบางแห่งมีธรรมเนียมปฏิบัติในการเรียกรายเงินจากข้าราชการหรือพนักงานเพื่อรวบรวมเงินไปซื้อของขวัญให้แก่ผู้บังคับบัญชาระดับสูง เนื่องใน

โอกาสครบรอบวันเกิดและวันขึ้นปีใหม่ การเรียกรายเงินในโอกาสดังกล่าวเป็นกิจกรรมที่ปฏิบัติเป็นประจำทุกปีจนสมาชิกหน่วยงานทราบดีว่าควรจะทำอย่างไร และทำเมื่อใด

5. แก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการพื้นฐานขององค์กร

วัฒนธรรมองค์กรมีหน้าที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ช่วยแก้ไขปัญหาพื้นฐานขององค์กร เพื่อให้องค์กรอยู่รอด ไชน์ (Schein, 1992 : 51) เห็นว่าทุกหน่วยงานมีปัญหาพื้นฐานที่จะต้องแก้ไข 2 ประการคือ การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก (External Adaptation) และการ บูรณาการส่วนต่างๆ ภายในองค์กร (Internal Integration) ให้ทำงานประสานสอดคล้องกัน ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องช่วยขจัดปัดเป่าให้ปัญหาหลักทั้ง 2 ประการทุเลาเบาบางลง

6. ช่วยชี้แนวทางในการทำงานและการประพฤติปฏิบัติตัว

เมื่อวัฒนธรรมองค์กรได้ผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบจนเป็นที่ยอมรับจากสมาชิกขององค์กร ส่วนหนึ่งแล้วก็สามารถช่วยแก้ปัญหาพื้นฐานต่าง ๆ ขององค์กรได้ สิ่งเหล่านี้ก็จะถูกถ่ายทอดให้สมาชิกรุ่นใหม่รับรู้ว่าเป็นวิธีคิดวิธีทำที่ถูกต้องเหมาะสมที่จะใช้ภายในหน่วยงาน กระบวนการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรให้สมาชิกรุ่นใหม่เรียกว่าการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กร (Organizational Socialization) การหล่อหลอมขัดเกลาสมาชิกใหม่ขององค์กรมีจุดประสงค์ เพื่อให้พวกเขาเข้าเรียนรู้และปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมในองค์กรที่พวกเขาเพิ่งเข้ามาทำงาน และให้พวกเขารับเอาวิธีคิดวิธีทำงานดังกล่าวเป็นแนวทางในการดำเนินงานและประพฤติปฏิบัติต่อไป อันจะทำให้วัฒนธรรมขององค์กรได้รับการสืบสานให้ดำรงอยู่ต่อไป

7. สร้างเอกลักษณ์ร่วมกันในหมู่สมาชิก

วัฒนธรรมองค์กรช่วยให้สมาชิกของหน่วยงานตระหนักว่าแต่ละคนเป็นพวกเดียวกันหรืออยู่ในกลุ่มเดียวกัน เพราะค่านิยม ความเชื่อ และการประพฤติปฏิบัติที่คล้ายคลึงกันและเป็นเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากวิถีทางของกลุ่มอื่น สิ่งที่ทำให้สมาชิกขององค์กรรู้สึกว่าคุณสมบัติของตนเองมีเอกลักษณ์แตกต่างจากกลุ่มอื่นมีหลายประการ เช่น การแต่งกาย ระยะเวลาทำงาน วิธีการทำงาน ผลงาน ชื่อเสียงและภาพพจน์ของกลุ่ม ตัวอย่างเช่น เครื่องแบบพนักงานของแต่ละธนาคารทำให้พนักงานธนาคารรู้สึกว่าคุณสมบัติของตนเองมีเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากกลุ่มอื่น ทำให้รู้ว่าผู้ที่ใส่เครื่องแบบเดียวกันเป็นพรรคพวกเดียวกัน มีความคุ้นเคยหรือใกล้ชิดกัน มีระเบียบวินัยและความเป็นหนึ่งเดียวกัน มักเกิดขึ้นในกรณีที่พวกเขามีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่ เช่น ไปรับตำแหน่งผู้จัดการ สาขาในต่างประเทศ หรือเมื่อหน่วยงานมีการปรับเปลี่ยนระบบงานและเทคโนโลยีใหม่จึงต้องมี

การฝึกอบรมหรือพัฒนาพนักงานเก่าเพื่อปรับเปลี่ยนทักษะ ทักษะ และแนวทางในการทำงานใหม่ให้สอดคล้องกับระบบงานและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไป ดังนั้น ทั้งพนักงานเก่าและใหม่จึงมักผ่านกระบวนการหล่อหลอมขัดเกลาขึ้นหลายครั้งในชีวิตการทำงานของพวกเขา

3.2 การสร้างวัฒนธรรมในองค์กร

วัฒนธรรมนวัตกรรม (Innovation Culture) หมายถึง วัฒนธรรมที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในทางที่เป็นประโยชน์ โดยการสร้างบรรยากาศให้พนักงานทุกระดับ มีการคิดนอกกรอบ (Think Out of the Box) เปิดใจรับฟังความคิดเห็น (Open Mind) กล้าแสดงความคิดเห็น กล้ารับความเสี่ยงในการทดลองสิ่งใหม่ๆ ส่งเสริมการพัฒนาตนเอง ใฝ่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา รวมทั้งจัดให้มีการยกย่อง (Recognition) และการให้รางวัล (Reward) แก่พนักงานที่มีส่วนในการพัฒนา นวัตกรรมอีกด้วย

การจะสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศในองค์กรให้สามารถกระตุ้นความคิดเชิงสร้างสรรค์ได้ ควรต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้

ประการแรก ปลุกฝังแนวคิดทิศทางที่สอดคล้องกับกลยุทธ์หลักอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่แค่มาตรการชั่วคราว เป็นการกำหนดการคิดเชิงสร้างสรรค์และโครงการใหม่ๆ ในการดำเนินงานขององค์กรให้กลายเป็น “กลยุทธ์หลัก” ที่บุคลากรทั้งองค์กรต้องนำไปปฏิบัติ จนกลายเป็นกิจวัตรและงานประจำส่วนหนึ่งในองค์กร มีการจัดสรรเวลาทำงานส่วนหนึ่งให้กับงานในตำแหน่งต่างๆ ในระดับนโยบายขององค์กร เช่น ในโหม่งงานปกติของพนักงาน จะจัดสรรเวลาย่อยละ 80 สำหรับงานประจำและอีกร้อยละ 20 สำหรับงานที่เป็นโครงการพัฒนาใหม่ๆ หรือการใช้กลุ่ม Quality Circle (QC) ของเครือซิเมนต์ไทย ในการคิดหาวิธีการใหม่ๆ ในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นต้น

ประการที่สอง ผู้บริหารระดับสูงต้องผลักดันและสนับสนุนอย่างจริงจัง โดยต้องสนับสนุนลูกน้องในทุกด้านทั้งในเรื่องของเครื่องมืออุปกรณ์ที่ทันสมัยที่จะทำให้พนักงานได้สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ รวมถึงการให้ความเป็นอิสระทางความคิด และอำนาจลองผิดลองถูกกับวิธีการหรือไอเดียใหม่ๆ ที่พนักงานคิดค้นขึ้นมา และต้องสื่อสารอย่างชัดเจนกับพนักงานว่า หากเกิดความผิดพลาดในการคิดสิ่งใหม่ๆ เหล่านั้น จะไม่เอาผิดหรือลงโทษแต่จะนับเป็นการลงทุนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาต่อไป

ประการที่สาม ควรนำความคิดสร้างสรรค์ที่พัฒนามาปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมโดยเพิ่มแรงจูงใจในการนำไปปฏิบัติ และนำผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากแนวคิดดังกล่าวไปเชื่อมโยงกับการประเมินผลและผลตอบแทนจากการทำงานเพื่อให้พนักงานได้ตระหนักถึงผลประโยชน์ที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น

ประการที่สี่ ปลูกฝังเรื่องการพัฒนานวัตกรรมให้เป็นค่านิยมและความเชื่อในการทำงานไม่ควรใช้กฎเกณฑ์เข้ามาบังคับ จากผลการวิจัยทั่วไประบุว่า การใช้ความเชื่อร่วมและการผลักดันจากเพื่อนร่วมงานในองค์กรด้วยกันจะมีประสิทธิผลสูงกว่าการบังคับโดยใช้กฎระเบียบในการดำเนินงาน

ประการที่ห้า สร้างค่านิยมในการแข่งขันด้านนวัตกรรมภายในองค์กร ทำทนายแนวคิดแต่ไม่ใช่ความขัดแย้งหรือโจมตีซึ่งกันและกัน ในหลายองค์กรมุ่งเน้นให้เกิดการแข่งขันระหว่างกลุ่มงาน แผนกงาน หรือแต่ละสายผลิตภัณฑ์ เพื่อให้เกิดบรรยากาศของการส่งเสริมการพัฒนาสิ่งใหม่ให้เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน เช่น บริษัท Sony มีการแบ่งหน่วยธุรกิจและให้แต่ละหน่วยธุรกิจนั้นแข่งขันกันคิดค้นและพัฒนาสินค้าใหม่ขึ้นมาตอบสนองความต้องการของลูกค้า อย่างไรก็ตาม ควรต้องควบคุมระดับการแข่งขันให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ไม่ควรแข่งขันกันมาก จนกลายเป็นความขัดแย้งและไม่ช่วยเหลือกัน จนกระทั่งเห็นว่า หน่วยงานอื่นในองค์กรเหมือนเป็นคู่แข่งไม่แลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ เทคโนโลยีซึ่งกันและกัน ทำให้การทำงานซ้ำซ้อน

ประการที่หก เสาะหาและคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสม ควรต้องเป็นผู้ที่มีลักษณะไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ และพร้อมที่จะเปิดรับสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ

การทำให้องค์กรเป็นองค์กรนวัตกรรมเพราะมีความเชื่อว่านวัตกรรมนั้นจะเป็นเครื่องในการต่อสู้ในเชิงธุรกิจ ในการฟันฝ่าการทำธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงมากทำให้องค์กรต้องปรับตัวและเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมอันจะทำให้สามารถอยู่รอดต่อไปเรื่อย ๆ อย่างยั่งยืน การสร้างนวัตกรรมขององค์กรนั้นจะมุ่งเน้นมาที่การสร้างวัฒนธรรมของคนในองค์กร หากองค์กรใดสามารถพัฒนาบุคลากรให้สามารถคิดและสร้างสรรค์นวัตกรรมได้นั้นก็จะยิ่งทำให้องค์กรมีความก้าวหน้าได้

การสร้างคนให้มีแนวคิดทางด้านนวัตกรรมนั้นต้องอาศัยอาจจะเริ่มต้นจากการจุดประกายความคิดในตัวของแต่ละคนเพื่อสร้างให้เกิดแรงจูงใจในการสร้างสรรค์ผลงานหรือธุรกิจนวัตกรรม ซึ่งที่มาที่ไปของประกายความคิดหรือที่เรียกว่า แหล่งที่มาของนวัตกรรม (sources of innovation) ประกอบด้วยการจัดการความคิดสร้างสรรค์ การวิจัยและพัฒนา และการจัดการองค์ความรู้ ซึ่งทั้งหมดเป็นส่วนสำคัญยิ่งที่ทำให้เกิดนวัตกรรมนั่นเอง

3.3 วิธีการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กร

หน่วยงานพยายามชักจูงหรือชี้แนะให้พนักงานยอมรับวัฒนธรรมองค์กรด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. วิธีการและงานฉลองต่าง ๆ ในหน่วยงาน

หน่วยงานโดยทั่วไปมักมีวิธีการและงานฉลองต่าง ๆ หลายรูปแบบ เช่น พิธีมอบรางวัลพนักงานดีเด่นประจำปี พิธีมอบโล่ประกาศเกียรติคุณแก่พนักงานที่เสียสละและอุทิศตน พิธีมอบรางวัลแก่พนักงานที่มีอายุการทำงานตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป งานเลี้ยงฉลองแสดงความยินดีแก่พนักงานที่ได้เลื่อนตำแหน่งเป็นผู้จัดการหรือผู้อำนวยการ หน่วยงานจัดพิธีและงานฉลองเหล่านี้ขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์อย่างน้อย 4 ประการ คือ (1) เป็นการยกย่องชมเชยพนักงานที่มีผลงานและความประพฤติตามแนวทางที่หน่วยงานคาดหวัง (2) เป็นการขอบคุณพนักงานผู้อยู่เบื้องหลังความสำเร็จของหน่วยงาน (3) เป็นสัญลักษณ์ในการสื่อความหมายให้พนักงานทุกคนทราบว่าผู้ใดมีผลงานและความประพฤติตามแนวทางที่หน่วยงานคาดหวัง ก็จะมีโอกาสได้รับรางวัลและได้รับการประกาศเกียรติคุณให้สาธารณชนรับทราบ กล่าวอีกนัยหนึ่งการตอกย้ำให้พนักงานทุกคนทราบว่าวัฒนธรรมในหน่วยงานนั้นเห็นคุณค่าของผลงานและความประพฤติแบบใด และ (4) เป็นการเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน

2. การปฐมนิเทศ

การปฐมนิเทศเป็นการแนะนำพนักงานใหม่ให้ทราบเรื่องราวต่าง ๆ เกี่ยวกับองค์กร เช่น ประวัติความเป็นมา นโยบาย โครงสร้าง วัฒนธรรมองค์กร แนะนำชื่อผู้บริหารหัวหน้างาน ลักษณะงานที่ทำ รวมถึงอุปกรณ์เครื่องใช้ต่าง ๆ ในหน่วยงาน (เสนาะ ตีเขาวี, 2532 : 158) จุดประสงค์สำคัญของการปฐมนิเทศก็เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจและทัศนคติที่ดีต่อองค์กรในแง่มุมมองต่าง ๆ อันจะช่วยให้พนักงานปรับตัวเข้ากับองค์กรได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น ดังนั้นการปฐมนิเทศจึงเป็นวิธีการอีกวิธีหนึ่งที่หน่วยงานใช้เป็นเครื่องมือในการหล่อหลอมขัดเกลาพนักงาน

3. การฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นหลักสูตรที่หน่วยงานจัดขึ้นเพื่อช่วยให้บุคลากรเรียนรู้วิธีคิดวิธีทำงานที่ถูกต้อง รวมถึงแนวทางในการประพฤติปฏิบัติตัวที่เหมาะสม เพื่อช่วยให้พวกเขากลายเป็นบุคลากรที่มีประสิทธิผลขององค์กรต่อไป ในอดีตการฝึกอบรมมักมีวัตถุประสงค์หลักในการเสริมสร้างหรือเพิ่มพูนทักษะในการทำงานแก่พนักงาน แต่ในปัจจุบันการฝึกอบรมมักจะเพิ่มพูน

วัตถุประสงค์ให้พนักงานเรียนรู้แง่มุมอื่น ๆ ของหน่วยงานด้วย เช่น เรียนรู้การทำงานเป็นทีม การแก้ปัญหาความขัดแย้ง การวางตัวที่เหมาะสม รวมถึงค่านิยม ความเชื่อที่หน่วยงานยึดถือ (Feldman, 1989 : 398-399) ดังนั้นในปัจจุบันการฝึกอบรมจึงเป็นวิธีหล่อหลอมขัดเกลาพนักงาน วิธีหนึ่งที่ทวีความสำคัญมากขึ้น ดังจะเห็นได้จากการที่หน่วยงานหลายแห่งมีการขยายระยะเวลา การฝึกอบรมให้ยาวนานขึ้น รวมถึงเนื้อหาและประเภทของการฝึกอบรมมีความหลากหลายมากขึ้น ตลอดจนงบประมาณที่ใช้ในการนี้เพิ่มมากขึ้นด้วย

ในระหว่างการฝึกอบรม หน่วยงานอาจถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรโดยสื่อสารให้พนักงานรับรู้โดยตรง (เช่น บรรยาย หรือให้ชมวิดีโอ) หรือพนักงานอาจสอบถามจากวิทยากรที่เป็น บุคลากรภายในหน่วยงาน นอกจากนั้นพนักงานอาจเรียนรู้วัฒนธรรมขององค์กรเองโดยการแปล ความหมายจากพฤติกรรมต่าง ๆ ในระหว่างการฝึกอบรม เช่น ความตรงต่อเวลาของวิทยากรแต่ละคน ลักษณะการแต่งตัวของวิทยากร (เป็นทางการหรือลำลอง) วิธีการประเมินผลการฝึกอบรม รวมถึงเนื้อหาและระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม เพราะสิ่งเหล่านี้อาจบ่งบอกถึงบรรทัดฐานในการทำงาน ความมีประสิทธิภาพในการบริหาร และบรรยากาศในการทำงานขององค์กรนั้น (Feldman, 1989 : 399-401)

4. เกณฑ์การให้รางวัลและการลงโทษ

หน่วยงานพยายามใช้การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัลและการลงโทษเป็น เครื่องมือให้พนักงานเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กร รวมถึงแนวทางการทำงานและการประพฤติปฏิบัติ ตน ด้วยวิธีนี้พนักงานสามารถเรียนรู้โดยสังเกตได้ว่า วิธีคิดวิธีทำงานและการประพฤติปฏิบัติแบบ ไหนที่หน่วยงานสนับสนุนและให้รางวัล และแบบไหนที่หน่วยงานไม่สนับสนุนหรือลงโทษ ด้วยการสังเกตหลาย ๆ ครั้งพนักงานก็จะสามารถเรียนรู้ถึงค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐานการทำงาน และการปฏิบัติตนที่หน่วยงานยึดถือหรือคาดหวังให้พนักงานทำตาม

5. แบบอย่างจากพนักงานดีเด่นและหัวหน้า

หน่วยงานหลายแห่งจะมีการคัดเลือกพนักงานดีเด่นประจำเดือน ประจำปี หรือในโอกาสฉลองครบรอบการก่อตั้งหน่วยงาน พนักงานดีเด่นเหล่านี้จะได้รับการประกาศเกียรติคุณหรือได้รับ รางวัลในรูปแบบต่าง ๆ เช่น บริษัทประกันภัยแห่งหนึ่งจะมอบโล่ประกาศเกียรติคุณให้แก่ พนักงานที่สามารถทำยอดขายประจำปีเป็นอันดับหนึ่ง บนโล่เป็นรูปหัวใจดวงเดียวเกี่ยวก้อย กัน หัวใจดวงหนึ่งสื่อความหมายถึงบริษัท หัวใจอีกดวงหมายถึงพนักงานดีเด่น หน่วยงานมักใช้ พนักงานดีเด่นหรือวีรบุรุษขององค์กรเป็นเครื่องมือให้พนักงานเรียนรู้ถึงวิธีทำงานและการประพฤติ

ปฏิบัติตนที่หน่วยงานคาดหวังและให้ดูเป็นแบบอย่าง กล่าวอีกนัยหนึ่งคือองค์กรมักใช้พนักงานดีเด่นเป็นสัญลักษณ์ที่สื่อให้พนักงานทราบถึงค่านิยม ความเชื่อ วิถีทำงานและการปฏิบัติตนที่หน่วยงานต้องการ

นอกจากให้ดูแบบอย่างจากพนักงานดีเด่นแล้ว ผู้บริหารและหัวหน้างานอาจประพฤติปฏิบัติเป็นตัวอย่างให้พนักงานดูและยึดถือเป็นเยี่ยงอย่างอีกด้วย เช่น ผู้จัดการภัตตาคารหลายแห่งในกรุงเทพฯ มักมีการประชุมสรุปการทำงานก่อนเปิดบริการทุกวัน ในการประชุมนี้ผู้จัดการ มักกำชับให้พนักงานยึดมั่นในการให้บริการอย่างประทับใจ เช่น หน้าตายิ้มแย้ม แต่งตัวสะอาดเรียบร้อย ให้บริการด้วยความสุภาพนุ่มนวล เพื่อให้คำชี้แนะของผู้จัดการมีผลในทางปฏิบัติ ผู้จัดการก็จะประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างให้พนักงานได้เห็นเพื่อที่พวกเขาจะได้ยึดถือ และปฏิบัติตาม

6. เรื่องเล่าและตำนานภายในองค์กร

หน่วยงานสามารถต่อยอดวัฒนธรรมองค์กรได้ โดยใช้เรื่องเล่าในหน่วยงานและตำนานเกี่ยวกับการบุกเบิกต่อสู้เอาชนะอุปสรรคของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารคนสำคัญ ๆ ซึ่งมีส่วนช่วยให้หน่วยงานประสบความสำเร็จมีสภาพอย่างที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน หน่วยงานอาจถ่ายทอดเรื่องราวดังกล่าวแก่พนักงานในระหว่างการปฐมนิเทศ การฝึกอบรม หรืองานพิธีต่าง ๆ ของหน่วยงาน เพื่อเน้นย้ำและเป็นคติเตือนใจให้พนักงานระลึกถึงค่านิยม ความเชื่อ วิถีคิดวิถีทำงานของท่านเหล่านั้นที่ยังอาจยึดถือเป็นแนวทางการทำงานในปัจจุบันได้ (Pascale, 1985: 26-41) ตัวอย่างเช่นตำนานเกี่ยวกับการบุกเบิกต่อสู้จนประสบความสำเร็จของผู้ก่อตั้งธนาคารที่ใหญ่ที่สุดของประเทศไทยอาจถูกนำมาถ่ายทอดให้แก่ผู้บริหารและพนักงานรุ่นหลัง เพื่อเน้นย้ำถึงค่านิยมเกี่ยวกับความมานะอดทน ซื่อสัตย์สุจริตต่อลูกค้าและผู้ถือหุ้น และวิสัยทัศน์อันกว้างไกลของท่าน

7. เพลงประจำหน่วยงาน

หน่วยงานหลายแห่งมีเพลงประจำหน่วยงาน เช่น ห้างสรรพสินค้าบางแห่งในประเทศไทยมีเพลงประจำห้าง เนื้อร้องในเพลงเหล่านั้นนอกจากส่งเสริมความสามัคคีรักใคร่กลมเกลียวกันในหมู่พนักงานแล้ว ยังกระตุ้นให้พนักงานตระหนักถึงการเป็นบุคลากรที่ขยันขันแข็ง ซื่อสัตย์สุจริต และรักษาผลประโยชน์ของหน่วยงาน ทางห้างจะเปิดเพลงประจำหน่วยงานในโอกาสต่าง ๆ เช่น งานฉลองประจำปี งานแข่งขันกีฬา ทุกเช้าก่อน ห้างเปิด เป็นต้น ดังนั้น หน่วยงานจึงอาจใช้เพลงควบคู่กับวิธีการอื่น ๆ ที่กล่าวมาในการหล่อหลอมขัดเกลา และกระตุ้นให้พนักงานตระหนักถึงค่านิยม บรรทัดฐาน และธรรมเนียมปฏิบัติที่หน่วยงานคาดหวังจากสมาชิกของหน่วยงานได้

8. การประกวดหรือแข่งขัน

หน่วยงานเอกชนและราชการบางแห่งอาจจัดให้มีการประกวดหรือแข่งขันการให้บริการที่มีคุณภาพแก่ลูกค้า เช่น บริษัทรถยนต์อาจจัดให้มีการแข่งขันการซ่อมรถยนต์ระหว่างช่างซ่อมที่ประจำอยู่ตามศูนย์บริการทั่วประเทศ หรือร้านอาหารประเภทจานด่วนอาจจัดให้มีการประกวดระหว่างสาขาต่าง ๆ ในเรื่องคุณภาพของอาหารและการให้บริการ การแข่งขันในลักษณะดังกล่าวเป็นการสื่อความหมายให้พนักงานรับรู้ว่าหน่วยงานคาดหวังหรือเห็นคุณค่าของผลงานในลักษณะใด ผู้ที่สามารถสร้างผลงานตามที่หน่วยงานคาดหวังมิใช่จะได้รับรางวัลเฉพาะในช่วงเวลาประกวดเท่านั้น แต่ยังสามารถสร้างผลงานที่มีคุณภาพจึงสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการหล่อหลอมขัดเกลาและจูงใจพนักงานให้ช่วยกันทำนุบำรุงวัฒนธรรมการทำงานที่หน่วยงานเห็นคุณค่า

จากวิธีการหล่อหลอมขัดเกลาพนักงานที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าหน่วยงานอาจหล่อหลอมพนักงานโดยการสื่อสารให้พวกเขาทราบถึงวัฒนธรรมองค์กรโดยตรง ดังเช่นวิธีที่ 2 และ 3 หรืออาจสื่อผ่านสัญลักษณ์ (ให้แปลความหมายและเจตนารมณ์ของสัญลักษณ์) ดังเช่นวิธีที่ 1 และ 4-8 เหตุผลที่หน่วยงานพึงพาสัญลักษณ์ในการสื่อความหมายถึงวัฒนธรรมองค์กร เพราะการใช้สัญลักษณ์ เช่น ใช้เพลง หรือจัดพิธีมอบรางวัลแก่พนักงานดีเด่น มักจะทำให้พนักงานยอมรับได้ง่ายกว่า ประทับใจมากกว่าและจดจำอยู่ในจิตใจของพวกเขาเข้าได้ยาวนานกว่าวิธีบอกกล่าวกันตรง ๆ นอกจากนั้นค่านิยม ความเชื่อและพฤติกรรมบางอย่างที่หน่วยงานคาดหวังให้พนักงานปฏิบัติตาม เช่น แบบอย่างของพนักงานที่หน่วยงานต้องการ อาจสื่อโดยพาสัญลักษณ์ได้ดีกว่าพูดด้วยวาจา หรือเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร เพราะพนักงานจะเห็นภาพชัดเจนเป็นรูปธรรมมากกว่า หรือคุณภาพของสินค้าและบริการที่หน่วยงานคาดหวัง อาจสื่อให้พนักงานทราบโดยจัดการประกวดระหว่างสาขาต่าง ๆ ดีกว่าที่จะมากำชับกันโดยใช้คำพูดหรือเขียนเป็นกฎระเบียบ จากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้นทำให้องค์กรส่วนใหญ่ใช้ทั้งวิธีโดยตรงและพาสัญลักษณ์ในการหล่อหลอมขัดเกลาพนักงาน

อย่างไรก็ตามการใช้สัญลักษณ์อาจมีข้อเสียตรงที่สัญลักษณ์อาจมีความหมายได้หลายนัย ทำให้พนักงานอาจแปลความหมายของสัญลักษณ์ผิดไปจากที่หน่วยงานพยายามสื่อให้ทราบก็ได้ เช่น หน่วยงานอาจมีความตั้งใจที่จะใช้เพลงประจำบริษัทเพื่อเสริมสร้างความสามัคคีในหมู่พนักงาน และกระตุ้นให้พวกเขาตระหนักถึงการเป็นพนักงานที่ดี แต่พนักงานอาจแปลความมุ่งหมายของเพลงเป็นว่าเพื่อให้พวกเขามีความผูกพันกับหน่วยงานก็เป็นไปได้

3.4 สิ่งบ่งชี้วัฒนธรรมองค์กร

นักวิชาการเรียกสัญลักษณ์ที่ใช้สื่อถึงวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน เช่น ตรีซซ์และเบเยอร์ (Trice & Beyer, 1993 : 77) เรียกว่า “รูปแบบของวัฒนธรรม” (cultural forms) อัลเวสสันและเบิร์ก (Alvesson & Berg, 1992 : 86) เรียกตามชื่อที่แดนดริช (Danridge, 1980) ตั้งให้ว่า “สัญลักษณ์” (symbols) แซคแมน (Sackmann, 1991: 297) เรียกว่า “การแสดงออกของวัฒนธรรม” (expression of culture) คูคและรูสโซ (Cooke & Rousseau, 1988 : 247) เรียกว่า “องค์ประกอบที่มีนัยทางวัฒนธรรม” (Culture – bearing elements) แต่นักวิชาการส่วนใหญ่เรียกสัญลักษณ์ที่ใช้สื่อถึงวัฒนธรรมว่า “สิ่งบ่งชี้วัฒนธรรม” (manifestation of culture or cultural manifestation) (Sathe, 1983 : 8 ; Siehl & Martin, 1988 : 81 ; Wilkins, 1983 : 27)

เหตุที่นักวิชาการส่วนใหญ่เรียกว่าสิ่งบ่งชี้วัฒนธรรมคงเป็นเพราะสัญลักษณ์เหล่านี้เป็นเบาะแสหรือร่องรอยที่บ่งชี้ไปถึงวัฒนธรรมองค์กร ตัวอย่างเช่น พิธีมอบรางวัลให้พนักงานที่ทำงานครบ 10 ปีขึ้นไป อาจบ่งชี้ให้เห็นถึงวัฒนธรรมในองค์กรนั้นว่า ให้การสนับสนุน ยกย่อง และเห็นคุณค่าของพนักงานที่มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน ดังนั้น จึงอาจให้ความหมายของสิ่งบ่งชี้วัฒนธรรมองค์กรว่า คือสิ่งที่สะท้อนวัฒนธรรมองค์กรซึ่งมีลักษณะเป็นนามธรรมออกมาให้เป็นรูปธรรม สังเกตเห็นและเข้าใจได้ง่ายขึ้น จนผู้สืบค้นสามารถใช้เป็นเบาะแสในการสืบหาวัฒนธรรมองค์กร

ประเภทของสิ่งบ่งชี้วัฒนธรรมองค์กร

นักวิชาการจัดแบ่งประเภทของสิ่งบ่งชี้วัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกันบ้างตามความคิดของแต่ละคน เช่น อัลเวสสันและเบิร์ก (Alvesson & Berg, 1992 : 86) เรียกสิ่งบ่งชี้ว่าสัญลักษณ์ และแบ่งสัญลักษณ์ออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. สัญลักษณ์ที่เป็นการกระทำ (Action Symbols) เช่น พิธีประกาศเกียรติคุณพนักงานที่ทำงานครบ 10 ปีขึ้นไป การประพฤติปฏิบัติตัวของหัวหน้างานเพื่อเป็นแบบอย่างแก่พนักงานงานฉลองครบรอบการก่อตั้งหน่วยงาน
2. สัญลักษณ์ที่เป็นวาจา (Verbal Symbols) เช่น ตำนานเกี่ยวกับการบุกเบิกฝ่าฟันอุปสรรคของผู้ตั้ง เรืองเล่าขาน สำนวนภาษาที่ใช้เฉพาะกลุ่ม
3. สัญลักษณ์ที่เป็นวัตถุ (Material Symbols) เช่น รูปลักษณ์ของอาคาร สไตส์การตกแต่งสำนักงาน ตราประจำหน่วยงาน เอกสารต่าง ๆ

ทริซซ์และเบเยอร์ (Trice & Beyer, 1993 : 77-127) แบ่งสิ่งบ่งชี้วัฒนธรรมออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. สัญลักษณ์ (Symbols) หมายถึง สิ่งที่ใช้สื่อความหมายถึงสิ่งอื่น ตัวอย่างของสัญลักษณ์ ได้แก่ เครื่องแบบของพนักงาน การตกแต่งสำนักงาน รูปสัญลักษณ์ของอาคาร ตราประจำหน่วยงาน

2. ภาษา (Language) หมายถึง ระบบสัญลักษณ์ที่เป็นสื่อกลางในการติดต่อสื่อสาร ตัวอย่างของภาษาในหน่วยงานที่อาจบ่งชี้วัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ เพลงประจำหน่วยงาน ข่าวลือ เรื่องซุบซิบ คำขวัญ

3. เรื่องเล่า (Narratives) เช่น ตำนานการต่อสู้ของผู้ก่อตั้ง ความเชื่อดั้งเดิมเรื่องเล่าขาน

4. การปฏิบัติ (Practices) ได้แก่ กิจกรรมที่กระทำอยู่ในหน่วยงาน รวมถึงข้อห้ามต่าง ๆ เช่น แนวปฏิบัติ พิธีการต่าง ๆ งานฉลอง ระเบียบข้อบังคับ

ชูลท์ (Schultz, 1994 : 27) แบ่งสิ่งบ่งชี้วัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 5 ประเภท คือ

1. สิ่งบ่งชี้ทางกายภาพ (Physical Manifestations) เช่น สไตส์การตกแต่งภายใน สำนักงาน เครื่องแบบพนักงาน การจัดวางผังห้องทำงาน การดูแลรักษาอาคารสถานที่

2. ภาษา (Language) เช่น คำขวัญ ศัพท์สแลงต่าง ๆ ที่ใช้ในหน่วยงาน

3. เรื่องเล่า (Stories) เช่น เรื่องเล่าเกี่ยวกับเหตุการณ์สำคัญ เรื่องเล่าที่ได้ยินในเวลาทำงานแต่ละวัน

4. เทคโนโลยี (Technology) เช่น อุปกรณ์เครื่องใช้ ความรู้ที่ใช้ในการดำเนินงาน

5. ประเพณีที่เห็นได้ชัด (Visible Traditions) เช่น ประเพณีเกี่ยวกับงาน (Work Traditions) ประเพณีเกี่ยวกับผู้นำ (Leadership Traditions)

จะเห็นได้ว่าสิ่งบ่งชี้วัฒนธรรมองค์กรทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นการจัดแบ่งของนักวิชาการ คนใดเป็นสิ่งที่มนุษย์รับรู้ได้ด้วยประสาทสัมผัส เช่น พิธีการต่าง ๆ ในหน่วยงานเป็นสิ่งที่สังเกตเห็นได้ ส่วนภาษาต่าง ๆ ในหน่วยงานเป็นสิ่งที่รับรู้ได้ด้วยการฟัง จึงอาจกล่าวได้ว่าสิ่งบ่งชี้วัฒนธรรมองค์กร คือส่วนที่เป็นตัวตนหรือรูปธรรมของวัฒนธรรมองค์กรนั่นเอง

ตัวอย่างสิ่งบ่งชี้วัฒนธรรมองค์กรและการแปลความหมาย

1. การตกแต่งสถานที่

การตกแต่งสถานที่อาจสะท้อนให้เห็นถึงภาพกว้าง ๆ เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรได้ในระดับหนึ่ง เช่นในการสังเกตการตกแต่งสถานที่ในโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง พบว่าโรงพยาบาลได้จัดเก้าอี้ไว้ให้ลูกค้าผู้มารับบริการในจำนวนที่มากเพียงพอ เก้าอี้ดังกล่าวเป็นเก้าอี้บุวมซึ่งให้ความสะดวกสบายแก่ผู้นั่งมากกว่าเก้าอี้พลาสติกหรือม้านั่งไม้ซึ่งพบเห็นได้ตามโรงพยาบาลของรัฐทั่วไป บริเวณที่ลูกค้านั่งรอมีหนังสือพิมพ์และวารสารหลายฉบับเตรียมไว้ให้อ่าน พร้อมทั้งมีโทรทัศน์เปิดไว้ให้ชมรายการต่าง ๆ ระหว่างนั่งรอ นอกจากนี้โรงพยาบาลยังได้นำกระถางต้นไม้ และรูปภาพที่สวยงามมาประดับไว้ตามมุมและกำแพงห้อง ให้ความรู้สึกที่ร่มรื่นสบายตาสบายใจแก่ผู้พบเห็น ทางเดินปูพรมอย่างดีและมีป้ายชี้ทิศทางของแผนกต่าง ๆ ในโรงพยาบาลอย่างชัดเจน ริมทางเดินมีน้ำเย็นพร้อมด้วยกระดาษไว้บริการ ตู้จำหน่ายเครื่องดื่มและนมกล่องแบบหยอดเหรียญก็มีให้ลูกค้าเลือกตามความพอใจ หน้าห้องตรวจโรคมีตัวอักษรวิ่งบอกให้คนไข้ทราบว่า ถ้าวรพบแพทย์นานเกิน 15 นาที ให้สอบถามพยาบาล

การตกแต่งสถานที่และตระเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกของโรงพยาบาลเอกชนแห่งนี้ อาจสะท้อนให้เห็นถึงความมีมิตรไมตรีและความเอาใจใส่ในการต้อนรับที่ทางโรงพยาบาลมอบให้แก่ลูกค้าผู้มารับบริการ แต่ในขณะเดียวกันการตกแต่งสถานที่ในลักษณะดังกล่าวอาจสื่อความหมายถึงอัตราค่ารักษาพยาบาลที่สูงด้วย

อย่างไรก็ตาม การตกแต่งสถานที่อย่างงดงาม หรูหรา สะดวกสบายมิได้เป็นสิ่งบ่งชี้ถึงคุณภาพในการบริการเสมอไป เช่นโรงแรมบางแห่งในกรุงเทพฯ มีการตกแต่งสถานที่อย่างหรูหราและทันสมัย แต่เมื่อได้เข้าพักหรือใช้บริการต่าง ๆ ของโรงแรมแล้วจึงทราบว่า ความสวยงามของสถานที่ไม่ได้สะท้อนถึงวัฒนธรรมการให้บริการที่ดีมีคุณภาพแต่อย่างใด ดังนั้นควรแยกแยะให้ดีระหว่างรูปแบบภายนอกที่ดูสวยงามกับเนื้อหาหรือคุณภาพของการให้บริการ ลำพังการพิจารณา รูปแบบภายนอกเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอที่จะบ่งชี้ถึงแก่นแท้หรือวัฒนธรรมการทำงาน ของหน่วยงานเสมอไป ต้องพิจารณาควบคู่กับสิ่งบ่งชี้อื่น ๆ ด้วย

นอกเหนือจากการตกแต่งอาคารสถานที่เพื่ออำนวยความสะดวกสบายแก่ลูกค้าที่มาใช้บริการดังกล่าวข้างต้นแล้ว การตกแต่งและจัดวางผังสำนักงานของหน่วยงานก็อาจสะท้อนบางแง่มุมของวัฒนธรรมในองค์กรนั้นได้เช่นเดียวกัน บริษัทขนาดใหญ่ในประเทศไทยมักตกแต่งและวางผังสำนักงานที่สะท้อนถึงค่านิยมที่ให้ความสำคัญกับชนชั้นผู้นำขององค์กร ทั้งนี้จะเห็นได้จากห้องทำงานของผู้บริหารระดับสูงมักมีขนาดใหญ่กว่าส่วยงามกว่าห้องทำงานของผู้บริหารระดับกลาง และมักตั้งอยู่บนชั้นสูง ๆ ของตัวตึกซึ่งสามารถมองเห็นวิวทิวทัศน์ได้กว้างไกลกว่าภายในห้องทำงานตกแต่งด้วยเฟอร์นิเจอร์อันเป็นสัญลักษณ์แสดงถึงตำแหน่งหน้าที่ เช่น โต๊ะทำงานขนาดใหญ่เข้าสู่ดกับเก้าอี้พนักพิงสูง ชุดรับแขก โต๊ะประชุม ห้องน้ำขนาดใหญ่พร้อมสุขภัณฑ์ทันสมัย นอกจากนี้ห้องทำงานแล้วยังมีสัญลักษณ์อื่น ๆ ที่แสดงถึงความแตกต่างในเรื่องสถานภาพของบุคลากรในหน่วยงาน เช่น ลิฟต์สำหรับผู้บริหารระดับสูง ที่จอดรถประจำตำแหน่งห้องจัดเลี้ยงสำหรับผู้บริหารระดับสูง เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม สัญลักษณ์แสดงสถานภาพของบุคลากรในองค์กรอาจมองได้อีกแง่หนึ่งว่าเป็นเครื่องมือที่หน่วยงานใช้ย้ำเตือนและจูงใจให้พนักงานปฏิบัติตามแนวทางการทำงาน และการประพฤติปฏิบัติที่หน่วยงานคาดหวัง ผู้ใดปฏิบัติตามได้อย่างมีประสิทธิภาพย่อมมีโอกาสได้ใช้สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เหล่านี้ในอนาคต เมื่อเขาหรือเธอได้ไต่เต้าขึ้นมาเป็นผู้บริหารระดับสูง

2. การแต่งกายของบุคลากร

หน่วยงานแต่ละแห่งมีกฎระเบียบเรื่องการแต่งกายของพนักงานแตกต่างกันไปบ้างบางแห่งมีข้อบังคับให้พนักงานแต่งเครื่องแบบในทุกวันทำงาน บางแห่งอนุญาตให้พนักงานไม่ต้องแต่งเครื่องแบบในวันทำงานสุดท้ายของสัปดาห์ ในขณะที่บางแห่งไม่มีข้อบังคับในเรื่องเครื่องแบบเพียงแต่คาดหวังให้พนักงานแต่งตัวให้สุภาพเรียบร้อยเท่านั้น

ลักษณะการแต่งกายของบุคลากรอาจบ่งบอกถึงบางสิ่งบางอย่างเกี่ยวกับวัฒนธรรมภายในหน่วยงานนั้น เช่น เครื่องแบบของข้าราชการทหารและตำรวจใช้จำแนกบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายออกจากประชาชนทั่วไป เครื่องแบบของพวกเขา (ชั้นยศ) ยังบ่งบอกถึงความแตกต่างในเรื่องสถานภาพและบทบาทของบุคคลในหน่วยงาน นอกจากนั้นยังอาจบ่งบอกถึงลักษณะการบังคับบัญชาที่เน้นระเบียบวินัยเป็นเกณฑ์อีกด้วย เครื่องแบบของพนักงานธนาคารอาจสื่อความหมายถึงความมีระบบ กฎเกณฑ์ และมาตรฐานในการบริการอันเดียวกัน นอกจากนั้นยังอาจสะท้อนให้เห็นถึงเอกลักษณ์ของธนาคาร และความประหยัดเรียบง่ายซึ่งเป็นค่านิยมที่ธนาคารสนับสนุนให้บุคลากรยึดถือและปฏิบัติตาม การแต่งกายของอาจารย์มหาวิทยาลัยอาจสะท้อนให้เห็นถึงความไม่เป็นทางการ ความยืดหยุ่น และการเน้นความคิดอิสระ

อย่างสร้างสรรค์ภายในมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ยังอาจสะท้อนให้เห็นถึงความรับผิดชอบของบุคคลในตำแหน่งหน้าที่ดังกล่าวอีกด้วย เพราะแม้ไม่มีเครื่องแบบคอยกำกับความประพฤติ อาจารย์มหาวิทยาลัยก็ต้องปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบต่อผู้รอบรู้กับหน่วยงานและสังคมคาดหวัง

อย่างไรก็ตามลำพังการพิจารณาลักษณะการแต่งกายของบุคลากรเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอที่จะสะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมการทำงานของหน่วยงานได้เสมอไป ตัวอย่าง เช่น พนักงานธนาคารแห่งหนึ่งแต่งตัวสุภาพเรียบร้อย แต่การพูดจาและการให้บริการกลับเป็นคนละเรื่องกับการแต่งกายเลยทีเดียว ดังนั้นจึงต้องพิจารณาสิ่งบ่งชี้อื่น ๆ ควบคู่กันไปด้วย

3. ภาษาที่ใช้เฉพาะกลุ่ม (jargon)

ภาษาที่ใช้เฉพาะกลุ่มเป็นภาษาที่ใช้พูดคุยกันเฉพาะภายในกลุ่มหรือหน่วยงานเดียวกัน คนอื่นที่ไม่ใช่สมาชิกของกลุ่มหรือหน่วยงานจะไม่เข้าใจ สมาชิกของกลุ่ม (โดยเฉพาะสมาชิกใหม่) ต้องเรียนรู้ทำความเข้าใจภาษาหรือวิธีพูดเหล่านี้ เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น วลีที่ว่า “กลุ่มผลิตชุดวิชา” “อบรมเข้ม” “ตรวจร่างสี” เป็นภาษาที่ใช้เฉพาะภายในมหาวิทยาลัยเปิดแบบสอนทางไกลแห่งหนึ่ง บุคคลที่ไม่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนและการผลิตตำราเรียนของมหาวิทยาลัยแห่งนั้นจะไม่เข้าใจความหมายของวลีเหล่านั้น ดังนั้นถ้าสมาชิกใหม่ของหน่วยงานหรือผู้สืบค้นเป็นบุคคลภายนอกต้องการเข้าใจความหมายของสำนวนภาษาเหล่านั้น ก็ต้องคอยจดจำและสอบถามสมาชิกเก่าของหน่วยงานถึงความหมายที่แท้จริงของภาษาเหล่านั้น

“กลุ่มผลิตชุดวิชา” หมายถึง คณะกรรมการที่ได้รับแต่งตั้งจากมหาวิทยาลัยให้รับผิดชอบการแต่งตำราเรียนในแต่ละชุดวิชา “อบรมเข้ม” หมายถึง การอบรมที่มหาวิทยาลัยจัดให้นักศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมที่มหาวิทยาลัยหรือสถานที่อื่นที่มหาวิทยาลัยกำหนดในภาคการศึกษาสุดท้ายที่คาดว่านักศึกษาจะสำเร็จการศึกษาตามหลักสูตร “ตรวจร่างสี” หมายถึง การตรวจความถูกต้องสมบูรณ์ของข้อสอบเป็นครั้งที่ 4 ความหมายของวลีเหล่านี้สะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมการเรียนการสอนในระบบเปิดแบบสอนทางไกล อันเป็นเอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัยแห่งนั้น

4. การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรของพนักงานใหม่

พนักงานใหม่มักยังไม่ทราบถึงหรือยังไม่เข้าใจค่านิยม ความเชื่อ แนวทางการทำงานและธรรมเนียมปฏิบัติของหน่วยงาน ดังนั้นในช่วงที่พวกเขาเข้าทำงานใหม่ ๆ พวกเขาอาจละเลยหรือฝ่าฝืนแนวทางการทำงานเหล่านั้นโดยไม่ตั้งใจ เมื่อเกิดเหตุการณ์เช่นนั้นขึ้นหัวหน้าหรือเพื่อ

ร่วมงานมักเป็นผู้ให้คำแนะนำหรืออธิบายวิธีการทำงานและวิธีการวางตัวที่ถูกต้องให้ ฉะนั้นผู้สืบค้นวัฒนธรรมองค์กรอาจเรียนรู้วัฒนธรรมในหน่วยงานนั้นได้ โดยการสังเกตการณ์ทำงานและการวางตัวของพนักงานใหม่ รวมถึงฟังคำแนะนำที่ถูกต้องในเรื่องดังกล่าวจากหัวหน้าหรือเพื่อนร่วมงานของพวกเขา ด้วยวิธีการนี้ผู้สืบค้นจะค่อย ๆ เรียนรู้วัฒนธรรมในหน่วยงานนั้นพร้อม ๆ กับพนักงานใหม่เลยทีเดียว กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือให้ผู้สืบค้นวัฒนธรรมองค์กรจากสิ่งทีพนักงานใหม่เรียนรู้นั่นเอง

สิ่งที่พนักงานใหม่เรียนรู้อาจมีความหมายที่สะท้อนถึงวัฒนธรรมในองค์กรได้ ตัวอย่างเช่น อาจารย์ใหม่ในสถานบันการศึกษาแห่งหนึ่งเรียนรู้ว่า การที่จะ “ก้าวหน้า” ในหน่วยงานแห่งนี้ ต้องอาศัยการทำงานบริหารและงานธุรการมากกว่าทำงานวิชาการ สิ่งทีอาจารย์ท่านนั้นเรียนรู้ อาจสะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมในสถาบันการศึกษาแห่งนั้นว่า ไม่เน้นความแข็งแกร่งทางวิชาการมากนัก

5. เกณฑ์ในการประเมินผลงาน

หน่วยงานทุกแห่งมีการขึ้นเงินเดือนหรือเลื่อนตำแหน่งพนักงาน โดยมีเกณฑ์ในการประเมินผลงานทั้งที่เป็นลายลักษณ์อักษรและดุลยพินิจของผู้ประเมิน เกณฑ์ในการประเมินของหน่วยงานแต่ละแห่งอาจสะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมในการบริหารงานและบริหารบุคคลของหน่วยงานนั้น เช่น มหาวิทยาลัยบางแห่งมีการประเมินผลงานอาจารย์เพื่อปรับเงินเดือนพิจารณาผลงานด้านวิชาการ บริหาร และบริการสังคมเท่านั้น การที่มหาวิทยาลัยมีเกณฑ์ในการประเมินผลงานของอาจารย์แตกต่างกัน อาจสะท้อนให้เห็นถึงความแตกต่างของวัฒนธรรมในมหาวิทยาลัยเหล่านั้น กล่าวคือมหาวิทยาลัยที่พยายามสร้างความแข็งแกร่งทางวิชาการมักมีเกณฑ์ในการประเมินผลโดยพิจารณาผลงานทางวิชาการของอาจารย์ด้วย

เกณฑ์ในการประเมินผลงานเพื่อเลื่อนตำแหน่งหรือโยกย้ายพนักงาน อาจสะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมในการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานนั้นด้วย กล่าวคือบางหน่วยงานอาจยึดความอาวุโสเป็นหลักเกณฑ์สำคัญในการพิจารณา ในขณะที่บางหน่วยงานอาจยึดถือผลงานหรือความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์ที่สำคัญกว่าเรื่องอาวุโส อย่างไรก็ตามยังมีหน่วยงานบางแห่งที่ยึดหลัก “พรรคพวก” เป็นหัวใจสำคัญในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งหรือโยกย้าย อาจกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมการบริหารบุคคลในรูปแบบหลังนี้เป็นวัฒนธรรมที่ไม่เหมาะสมนัก เพราะความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรมีความสัมพันธ์โดยตรงกับระบบอุปถัมภ์เป็นอย่างมาก

6. เรื่องเล่า (story)

เรื่องเล่าเป็นเรื่องราวเกี่ยวกับพฤติกรรมของคนและเหตุการณ์ต่าง ๆ ในหน่วยงานซึ่งเล่าสู่กันฟังในหมู่สมาชิก เรื่องเล่าตั้งอยู่บนพื้นฐานของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง แต่อาจมีรายละเอียดปลีกย่อยแปรเปลี่ยนไปเมื่อมีการเล่าสู่กันฟังเป็นทอด ๆ เรื่องเล่าที่อาจสะท้อนวัฒนธรรมองค์กรนั้นมักเป็นเรื่องเล่าที่คนส่วนใหญ่รับรู้ และเนื้อหาของเรื่องเล่าให้ข้อคิดเกี่ยวกับวิธีการทำงานและการปฏิบัติตัวต่อผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

เรื่องเล่าในลักษณะดังกล่าวมีความหมายทางวัฒนธรรม เพราะจากการฟังเรื่องเล่าจากหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงาน สมาชิกใหม่จะเรียนรู้ค่านิยม แนวทางการทำงาน แนวทางการวางตัว และธรรมเนียมปฏิบัติของหน่วยงาน กล่าวอีกนัยหนึ่งเนื้อหาของเรื่องเล่าช่วยให้สมาชิกใหม่เรียนรู้ว่าอะไรควรทำ อะไรควรละเว้น และเข้าใจเหตุผลของพฤติกรรมต่าง ๆ ในหน่วยงานได้ดีขึ้น ตัวอย่างเช่น มีเรื่องเล่าขานของหน่วยงานราชการแห่งหนึ่งฟังได้ว่าหน่วยราชการแห่งนี้นิยมจัดงานฉลองในโอกาสต่าง ๆ เช่น วันก่อตั้งกระทรวง วันเกิดอธิบดี รองอธิบดีลงไปถึงผู้อำนวยการกองวันปีใหม่ วันขึ้นบ้านใหม่ ฯลฯ การประชุมสัมมนาก็นิยมจัดตามโรงแรมต่างจังหวัดที่มีแหล่งบันเทิงและท่องเที่ยว ข้าราชการทุกระดับพยายามหาโอกาสจัดงานเพื่อเอาใจผู้บังคับบัญชา ส่วนผู้บังคับบัญชาก็อยากจัดงานเพื่อแสดงอำนาจมีของตน เงินที่นำมาจัดงานเหล่านี้ก็ได้รับการขายบัตรให้ราชการ ใครไม่ซื้อบัตรมักถูกเพ่งเล็งว่าเป็นพวกถ่วงความเจริญ ไม่ให้ความร่วมมือกับส่วนรวม บางครั้งรายได้ที่ได้มาจากการขายบัตรไม่พอก็จะมีการขอเรียกรายเงินจากภาคเอกชนที่มาติดต่อกับหน่วยงานราชการแห่งนั้น เรื่องเล่าดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยมในเรื่องความฟุ่มเฟือยและการเอาใจผู้บังคับบัญชาในหน่วยราชการแห่งหนึ่งของไทย

7. คำล้อเลียน

นักวิชาการยังไม่ได้มีการศึกษาถึงคำล้อเลียนหน่วยงาน แต่ผู้เขียนมีความเห็นว่าคำล้อเลียนที่ลูกค้าหรือผู้รับบริการพูดถึงหน่วยงานนั้นอาจสะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์กรได้ในบางแง่มุม เช่น ในอดีตเคยมีคำล้อเลียนการให้บริการของธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทยว่า “จะฝากจะถอน ให้เอาหมอนมาด้วย” คำล้อเลียนดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงความล่าช้าในการบริการลูกค้าของธนาคาร โดยเปรียบเปรยว่าลูกค้าอาจต้องหลับสักตื่นหนึ่งก่อนการฝากหรือถอนเงินจึงจะแล้วเสร็จ หรือล้อเลียนสายการบินแห่งหนึ่งที่ว่า “Tomorrow Go” ก็อาจสะท้อนความล่าช้าของเที่ยวบิน อันเป็นวัฒนธรรมของสายการบินแห่งนั้นที่ไม่เห็นความสำคัญของการตรงต่อเวลา

โปรดสังเกตว่าคำล้อเลียนตรงนี้มีใช้คำล้อเลียนของบุคคลากรภายในหน่วยงาน แต่เป็นคำล้อเลียนของบุคคลภายนอกหน่วยงาน คำล้อเลียนของบุคคลภายนอกนี้สามารถสะท้อนวัฒนธรรมองค์กรได้ในระดับหนึ่งเช่นเดียวกับเรื่องเล่า ชาวลือ เรื่องซุบซิบนิทานของคนในหน่วยงานนั่นเอง ดังนั้น คำล้อเลียนของบุคคลภายนอกจึงอาจเป็นสิ่งบ่งชี้วัฒนธรรมในหน่วยงานที่พวกเขาไปติดต่อได้เหมือนกัน

8. พิธีการ (rites)

เป็นกิจกรรมที่หน่วยงานจัดขึ้นในโอกาสต่าง ๆ เพื่อยกย่องชมเชยหรือลงโทษบุคคลหรือกลุ่มบุคคล (Trice & Beyer, 1993 : 80) ในกิจกรรมของหมู่คณะดังกล่าวมักแฝงไว้ด้วยค่านิยม ความเชื่อ และแนวทางการทำงานที่หน่วยงานคาดหวังจากสมาชิก ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารหนังสือพิมพ์รายวันภาษาอังกฤษฉบับหนึ่งจัดพิธีมอบรางวัลแก่พนักงานในโอกาสครบรอบการก่อตั้งบริษัทเป็นปีที่ 25 โดยพนักงานที่มีอายุการทำงานตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไปทุกคนได้รับรางวัลเชิดชูเกียรติ พิธีดังกล่าวสื่อให้พนักงานทั้งหลายและผู้สืบค้นทราบว่า ผู้ที่ทำงานด้วยความอดทน จงรักภักดี และซื่อสัตย์สุจริต ย่อมได้รับการยอมรับและสรรเสริญจากหน่วยงาน

ในพิธีการที่หน่วยงานจัดขึ้นนั้น อาจมีสิ่งบ่งชี้วัฒนธรรมองค์กรรูปแบบอื่นปรากฏอยู่ด้วย เช่น บริษัทจำหน่ายเครื่องสำอางที่มีชื่อเสียงแห่งหนึ่งของสหรัฐอเมริกา จัดพิธีมอบรางวัลให้แก่พนักงานชายดีเด่นประจำปี รางวัลที่มอบตั้งแต่เสื้อขนสัตว์ รถยนต์ไปจนถึงเครื่องเพชร หลังพิธีมอบรางวัล พนักงานก็ร่วมกันร้องเพลงประจำบริษัทเพื่อปลุกจิตสำนึกให้ทุกคนร่วมมือกัน สร้างสรรค์ความเจริญและความมีชื่อเสียงให้แก่บริษัท ต่อจากนั้นผู้บริหารของบริษัทก็จะนำบางแง่มุมของประสบการณ์การบุกเบิกต่อสู้เอาชนะอุปสรรคของผู้ก่อตั้งมาถ่ายทอดให้แก่พนักงานเพื่อชี้แนะถึงปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จในการทำงานและเป็นแนวทางให้พนักงานยึดถือเอาเป็นแบบอย่าง (Coffey, Cook & Hunsaker, 1994 : 51) ดังนั้นเราจึงอาจพบสิ่งบ่งชี้วัฒนธรรมองค์กรหลายรูปแบบปรากฏอยู่ในพิธีที่หน่วยงานจัดขึ้น

ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าตัวแปรต่างๆทางด้านวัฒนธรรมองค์กรซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งในองค์กรที่มีผลต่อพฤติกรรมของบุคคลในการปฏิบัติงานนั้น ผู้บริหารสามารถกระตุ้นส่งเสริมรวมทั้งพัฒนาให้เกิดบรรยากาศความคิดสร้างสรรค์ได้โดยการให้ความสำคัญและเอาใจใส่ต่อความคิดสร้างสรรค์ของผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น สร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้สมาชิกทุกคนในองค์กรได้แสดงออกซึ่งพฤติกรรมในการคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์แก่องค์กร ต่างก็มีส่วนสำคัญที่ช่วยก่อให้เกิดการสร้างและส่งเสริมนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ขึ้นในองค์กรได้เป็นอย่างดี

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยในประเทศ

เตื่อนใจ จวบสมัย (2545) ศึกษา “ภาพลักษณ์ขององค์กรสหประชาชาติจากการนำเสนอของหนังสือพิมพ์ การเปิดรับข่าวสารสหประชาชาติ การรับรู้ ทักษะคติ และภาพลักษณ์ต่อองค์กร การสหประชาชาติของประชาชนในกรุงเทพมหานคร” พบว่า ประชาชนที่มีเพศ ระดับการศึกษา และอาชีพ แตกต่างกันมีการเปิดรับข่าวสารสหประชาชาติแตกต่างกัน แต่ประชาชนที่มีอายุแตกต่างกันมีการเปิดรับข่าวสารสหประชาชาติไม่แตกต่างกัน ประชาชนที่มีอายุ ระดับการศึกษา และอาชีพ แตกต่างกันมีการเปิดรับข่าวสารสหประชาชาติในประเด็นต่าง ๆ แตกต่างกัน แต่ประชาชนที่มีเพศแตกต่างกันมีการเปิดรับข่าวสารสหประชาชาติในประเด็นต่าง ๆ ไม่แตกต่างกัน นอกจากนี้ ประชาชนที่มีอายุ และระดับการศึกษาแตกต่างกันมีภาพลักษณ์ต่อองค์กรสหประชาชาติแตกต่างกัน แต่ประชาชนที่มีเพศ และอาชีพแตกต่างกันมีภาพลักษณ์ต่อองค์กรสหประชาชาติไม่แตกต่างกัน การเปิดรับข่าวสารสหประชาชาติมีความสัมพันธ์กับการรับรู้บทบาทหน้าที่ ทักษะคติและภาพลักษณ์ต่อองค์กรสหประชาชาติ และทักษะคติต่อองค์กรสหประชาชาติมีความสัมพันธ์กับภาพลักษณ์ที่มีต่อองค์กรสหประชาชาติ นอกจากนี้ภาพลักษณ์สหประชาชาติโดยภาพรวมอยู่ในระดับเชิงบวกมาก โดยประชาชนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของสหประชาชาติในประเด็นสหประชาชาติเป็นองค์กรระหว่างประเทศที่ทำงานได้อย่างน่ายกย่อง เช่น ในกรณีติมอร์ตะวันออกในเชิงบวกสูงสุด

วาสนา พุทธิพงษ์ศิริ (2544) ศึกษา “การเปิดรับข่าวสาร ภาพลักษณ์ ความคาดหวัง ความพึงพอใจ ของประชาชนชาวกรุงเทพมหานคร ที่มีต่อการติดต่อสื่อสาร และการให้บริการของสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร” พบว่า การเปิดรับข่าวสารมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับภาพลักษณ์ ความคาดหวัง และความพึงพอใจ ที่มีต่อการติดต่อสื่อสารและการใช้บริการของสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร และประชาชนที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีการเปิดรับข่าวสารเกี่ยวกับสำนักงานเขตจากสื่อต่าง ๆ แตกต่างกัน ส่วนประชาชนที่มีเพศ อายุ อาชีพและรายได้ที่แตกต่างกัน มีการเปิดรับข่าวสารเกี่ยวกับสำนักงานเขตจากสื่อต่าง ๆ ไม่แตกต่างกัน นอกจากนี้ ประชาชนที่มีระดับการศึกษา อาชีพ และรายได้ที่แตกต่างกัน มีภาพลักษณ์ของสำนักงานเขตแตกต่างกัน ส่วนประชาชนที่มีเพศ และอายุแตกต่างกัน มีภาพลักษณ์ของสำนักงานเขตไม่แตกต่างกัน

สุนณา วรสุตร (2541) ศึกษางานวิจัยเรื่อง “ภาพลักษณ์ธนาคารพาณิชย์ไทย ในช่วงวิกฤติการณ์ทางเศรษฐกิจ ปี 2540” พบว่า การเปิดรับข่าวสารเกี่ยวกับธนาคารพาณิชย์ไทยจากสื่อโทรทัศน์มีความสัมพันธ์กับภาพลักษณ์ธนาคารพาณิชย์ไทยในสายตาประชาชนผู้ใช้บริการ และการเปิดรับข่าวสารจากสื่อบุคคลที่เป็นพนักงานธนาคารมีความสัมพันธ์กับภาพลักษณ์ธนาคารพาณิชย์ไทย ในสายตาสื่อมวลชนภาพลักษณ์ธนาคารพาณิชย์ไทยไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการใช้บริการธนาคารพาณิชย์ไทย ภาพลักษณ์ธนาคารพาณิชย์ไทยในช่วงวิกฤติการณ์ทางเศรษฐกิจปี พ.ศ.2540 ในสายตาประชาชนผู้ใช้บริการและสื่อมวลชนมีความแตกต่างกันคือ ผู้ใช้บริการมองภาพลักษณ์ธนาคารพาณิชย์ไทยในระดับดีกว่ากลุ่มสื่อมวลชน

ผุสดี พลสารัมย์ (2541) ศึกษางานวิจัยเรื่อง “การศึกษาเชิงประจักษ์ของตัวแบบนวัตกรรมทางการตลาดที่มีผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจ ส่งออกในประเทศไทย” พบว่า ตัวแบบที่สามารถอธิบายผลการดำเนินงานของบริษัทส่งออก (Export Performance) ได้ดีที่สุดประการหนึ่งคือการสร้างนวัตกรรมทางการตลาด

สันติมา เกษมสันต์ ณ อยุธยา (2540) ศึกษางานวิจัยเรื่อง “ภาพลักษณ์ขององค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ในสายตาผู้ใช้บริการในเขตกรุงเทพมหานคร” พบว่า การรับรู้ภาพลักษณ์ขององค์กรโทรศัพท์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการในเรื่องต่าง ๆ คือ องค์กรโทรศัพท์ สามารถสร้างสรรค์ และทำประโยชน์ต่อสังคมได้มาก เป็นองค์กรที่มีความมั่นคง ทำให้บุคคลภายนอกอยากเข้ามาร่วมงานกับองค์กรฯ เป็นจำนวนมาก เป็นองค์กรที่มีการพัฒนาเทคโนโลยีการสื่อสารให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ การรับรู้ภาพลักษณ์ขององค์กรโทรศัพท์ ที่มีความสัมพันธ์เชิงลบกับความพึงพอใจของผู้บริการนั้น จะเป็นเรื่องของความไม่แน่ใจในการบริการขององค์กรโทรศัพท์ การขาดความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใช้บริการ และขาดการประชาสัมพันธ์ข่าวสารต่อสาธารณชน

4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Ogbonna & Harris (2003) ศึกษางานวิจัยเรื่อง “การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กรกับผลการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษา Groovy communication centers” พบว่า การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรโดยมุ่งเน้นความรับผิดชอบ การเสริมพลังอำนาจ การสนับสนุนการมีส่วนร่วมของชุมชน และการลดสายบังคับบัญชาจะส่งผลทางบวกต่อการปฏิบัติงาน

Yamin และคณะ (1999) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างดัชนีด้านนวัตกรรมกับผลการปฏิบัติงานในองค์กร กรณีศึกษา บริษัทเกี่ยวกับการผลิตในออสเตรเลีย พบว่า การสร้างนวัตกรรมในองค์กรมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของบริษัท

Pedler, Burgoyne, and Boydell (1997) ศึกษาวิจัยเรื่อง “The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development” พบว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจเป็นผลเนื่องจากสมาชิกขององค์กรแสดงพฤติกรรมที่สร้างความสำเร็จให้องค์กร อันได้แก่ การวางเป้าหมายที่สอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร การแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในองค์กร การปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้ทันสมัย การใช้เทคโนโลยีขององค์กรให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงาน ความสามารถให้ผู้อื่นตรวจสอบหรือแสดงขั้นตอนการปฏิบัติงานของตนได้ การทำงานเป็นทีมและการแก้ไขความขัดแย้งระหว่างกลุ่มงาน

Higginson, Thomas; Waxler, Robert P. (1994) ศึกษาวิจัยเรื่อง “Communication, commitment and corporate culture: the foundation for TQM and reengineering” พบว่า การสื่อสาร ภาวะผู้นำที่ดี การทำงานเป็นทีม การฝึกอบรม และวัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งทำให้เกิดความสำเร็จในการลงมือปฏิบัติของการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ (TQM) กลยุทธ์ของ TQM และการปรับปรุงระบบที่จะประสบความสำเร็จอย่างแท้จริง คือ 1.การสื่อสารที่ดี รวมทั้งการสื่อสารที่เข้าใจง่ายผ่านช่องทาง และรวมทั้งความเข้าใจในวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ด้วย 2.การสนับสนุนอย่างต่อเนื่องทั้งคำพูดและการกระทำจากผู้บริหารสูงสุด 3. วัฒนธรรมองค์กร คำนึงถึงผลประโยชน์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งความสามารถในการก้าวหน้า 4. การทำงานเป็นทีมและคนในองค์กรสร้างแนวทางความเสมอภาคในสถานที่ทำงาน และเป้าหมายของงาน

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “บทบาทสื่อบุคคลในการส่งเสริมการรับรู้องค์กรนวัตกรรม” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงบทบาทสื่อบุคคล และวิธีการสื่อสารเพื่อสร้างและส่งเสริมเอกลักษณ์ด้านนวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรทั้ง 6 แห่ง และเพื่อศึกษาการรับรู้ของประชาชนกลุ่มเป้าหมายที่มีต่อนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร และต่อบทบาทสื่อบุคคล รวมไปถึงสื่ออื่นๆ ในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรมขององค์กรต่างๆที่ได้รับรางวัลบริษัทนวัตกรรมยอดเยี่ยมแห่งประเทศไทย (Thailand's Most Innovative Companies)

โดยผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัยดังนี้

รูปแบบการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “บทบาทสื่อบุคคลกับการรับรู้องค์กรนวัตกรรม” ในครั้งนี้ ประกอบด้วย 2 ส่วนคือ ส่วนที่ (1) การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการศึกษากจากการวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Research) การสังเกต (Observation) รวมไปถึงการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) และส่วนที่ (2) การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยการใช้แบบสอบถาม (Survey Questionnaire)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรของการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยทำการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างจากองค์กรต่างๆที่ได้รับรางวัลบริษัทนวัตกรรมยอดเยี่ยมแห่งประเทศไทย (Thailand's Most Innovative Companies) ตั้งแต่ปี 2008 - 2009 จัดขึ้นโดยคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจในเครือบริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) เพื่อนำเสนอองค์กรต้นแบบที่ให้ความสำคัญกับนวัตกรรมจนนำสู่ความสำเร็จทางธุรกิจ มีจำนวนทั้งสิ้น 6 องค์กร คือ 1)บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) 2)บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) 3)บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) 4)ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) 5) บริษัท โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) และ 6)โรงแรมแมนดาริน-โอเรียนเต็ล กรุงเทพฯ

วิธีการวิจัย

1. การวิเคราะห์จากเอกสาร (Documentary Research)

เป็นการศึกษาจากเอกสารต่างๆ ขององค์กรซึ่งเผยแพร่ตามสื่อต่างๆ ทั้งภายในองค์กร และที่เผยแพร่ออกสู่สาธารณะ เพื่อแสดงถึงนโยบาย ปรัชญา หรือภาพลักษณ์ขององค์กร รวมถึงการวิเคราะห์ในส่วนของเนื้อหาการจัดฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรขององค์กร

2. การสังเกต (Observation)

เป็นการเข้าไปสังเกตองค์กรที่ได้รับรางวัลบริษัทนวัตกรรมยอดเยี่ยมแห่งประเทศไทย (Thailand's Most Innovative Companies) ตั้งแต่ปี 2008 ซึ่งเป็นปีแรกของการให้รางวัล จนถึงปี 2009 โดยศึกษาจากสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป เช่น สิ่งปลูกสร้าง รูปแบบการจัดอาคารสถานที่ การจัดที่นั่ง การใช้สื่อและเทคโนโลยีต่างๆ รวมไปถึงการจัดรูปลักษณ์ภายนอก และลักษณะพฤติกรรมและการแสดงออกต่างๆ ของบุคลากร ฯลฯ ทั้งนี้จะสังเกตเฉพาะองค์กรที่มีการให้บริการแก่ประชาชนทั่วไป เนื่องจากในส่วนของการทำงานภายในนั้น ผู้วิจัยไม่สามารถเข้าไปทำการศึกษาได้

3. การสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth Interview)

การสัมภาษณ์เจาะลึกกลุ่มบุคลากร หมายถึง ผู้บริหารไปจนถึงพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบดูแลนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร จำนวน 15 คน

4. การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยการใช้แบบสอบถาม (Survey Questionnaire) โดยการแจกแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างดังต่อไปนี้

4.1 กลุ่มบุคลากรภายใน หมายถึง ผู้บริหารไปจนถึงพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบดูแลนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร ซึ่งแบ่งตามระดับชั้นตั้งแต่ระดับสูง จนถึงระดับล่าง จำนวนทั้งสิ้น 105 ชุด (จาก 4 องค์กรที่อนุญาตให้แจกแบบสอบถาม)

4.2 ประชาชนกลุ่มเป้าหมายที่ใช้บริการด้านต่างๆ ขององค์กรทั้งในสำนักงานใหญ่ และสาขาต่างๆ แบ่งตามลักษณะกระจายตามเพศและวัย และพื้นที่ที่รับบริการองค์กรละ 70 คน รวมทั้งสิ้น 420 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง "บทบาทสื่อบุคคลกับการรับรู้องค์กรนวัตกรรม" ผู้วิจัยได้กำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

1. แบบสังเกตการณ์ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วนดังนี้

1.1 การสังเกตส่วนบุคคล เช่น ลักษณะท่าทาง คำพูด การแต่งกาย

1.2 การสังเกตสภาพแวดล้อมอื่นๆ เช่น ลักษณะสิ่งปลูกสร้าง การตกแต่งสถานที่ การจัดที่นั่ง ฯลฯ

2. แบบสอบถาม

2.1 สำหรับบุคลากรภายในองค์กร

- ข้อมูลส่วนบุคคลสำหรับบุคลากรภายในองค์กร ได้แก่ ชื่อ อายุ เพศ ระดับการศึกษา ระยะเวลาปฏิบัติงานในองค์กร และตำแหน่งงาน

- ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของบทบาทสื่อบุคคลอันจะนำไปสู่การสร้างและส่งเสริม นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร

- ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของวิธีการสื่อสารอันจะนำไปสู่การสร้างและส่งเสริม นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร

2.2 สำหรับประชาชนกลุ่มเป้าหมาย

- ข้อมูลส่วนบุคคลสำหรับประชาชนกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ อายุ เพศ ระดับการศึกษา และระดับเงินเดือน

- ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะการรับรู้ของประชาชนกลุ่มเป้าหมายต่อบทบาทสื่อ บุคคลในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรม

- ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะการรับรู้ของประชาชนกลุ่มเป้าหมายที่มีต่อสื่ออื่นๆ ในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรม

3. แบบสัมภาษณ์สำหรับบุคลากรภายในองค์กร

3.1 องค์กรของท่านเน้นนวัตกรรมด้านใดมากที่สุดดังนี้ 1) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) 2) นวัตกรรมกระบวนการผลิต (Process Innovation) และ 3) นวัตกรรมการจัดการ (Management Innovation)

3.2 องค์กรของท่านต้องการให้บุคลากรในองค์กรมีพฤติกรรม การแสดงออก รวมไปถึงการสื่อสารอย่างไร ในการนำไปสู่นวัตกรรมเหล่านั้น

3.3 จากคำถามข้อที่ 3.2 องค์กรของท่านใช้วิธีการใดในการสร้างหรือส่งเสริมพฤติกรรม การแสดงออก และการสื่อสารดังกล่าว เพื่อเป็นการแสดงให้เห็นถึงการสร้างสรรค์ นวัตกรรมใหม่ๆ ของบุคลากรอยู่เสมอ

การทดสอบเครื่องมือ

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ที่อาศัย การวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) การสังเกต (Observation) รวมไปถึง การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) ร่วมกับการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงสำรวจด้วยการใช้แบบสอบถาม (Survey Questionnaire) เป็น เครื่องมือในการเก็บข้อมูล เพราะฉะนั้นการทดสอบเครื่องมือจึงมีลักษณะเป็นลำดับขั้นตอนดังนี้

การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview)

ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์ไปทดสอบความตรง (Validity) โดยเสนอแบบสัมภาษณ์ ให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจพิจารณาความถูกต้องและเหมาะสมตามแนวคิดและทฤษฎีที่กำหนดไว้ จากนั้นนำแบบสัมภาษณ์ที่ได้ออกแบบไว้สำหรับทำการสัมภาษณ์ดังกล่าวไปทดสอบเบื้องต้น (Pilot Test) โดยการขอเข้าสัมภาษณ์ผู้บริหารและพนักงานที่มีส่วนเกี่ยวข้อง แล้วนำผลที่ได้ มาปรับแนวทางการสัมภาษณ์เพื่อให้ได้ข้อมูลตามที่ต้องการเมื่อเข้าไปสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจริง ที่ได้กำหนดไว้อย่างถูกต้องและเหมาะสม อันเป็นการทดสอบความเที่ยง (Reliability)

แบบสอบถาม (Questionnaire)

ผู้วิจัยได้นำโครงร่างแบบสอบถามเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบประเด็น ที่ต้องการเก็บข้อมูลว่าถูกต้องครบถ้วนหรือไม่ เพื่อนำมาปรับปรุงให้ดีขึ้นก่อนนำไปใช้จริง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลในช่วงเดือนมกราคม 2553 ถึง เมษายน 2553 โดยผู้วิจัยเข้าไปเก็บข้อมูลจากองค์กรต่างๆที่ได้รับรางวัลบริษัทนวัตกรรมยอดเยี่ยมแห่งประเทศไทย (Thailand's Most Innovative Companies) ตั้งแต่ปี 2008-2009 ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 6 องค์กร

โดยมีขั้นตอนการเก็บข้อมูลดังนี้

1. ติดต่อไปยังองค์กรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างดังกล่าว เพื่อขอเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและพนักงานในองค์กรที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นทางการ โดยจะทำจดหมายที่ได้รับการรับรองจากอาจารย์ที่ปรึกษาถึงบุคลากรในองค์กรแต่ละท่านเพื่อขออนุญาตสัมภาษณ์ พร้อมทั้งแจ้งวัตถุประสงค์และความสำคัญของการศึกษา และชี้แจงจุดมุ่งหมายของการวิจัย ความสำคัญและบทบาทของผู้บริหารและพนักงานในองค์กรที่มีต่อการอนุรักษ์ข้อมูลตลอดจนการรับรองว่าข้อมูลที่ได้รับจะถูกนำไปใช้เฉพาะในการศึกษาวิจัยเท่านั้น
2. นำแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปทดสอบเบื้องต้น (Pilot Test) กับกลุ่มตัวอย่างอื่นในองค์กรแห่งหนึ่ง จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาปรับแนวทางการสัมภาษณ์ให้เหมาะสมเมื่อเข้าไปสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจริงที่ได้กำหนดไว้ เพื่อให้ได้แบบสัมภาษณ์ที่สามารถสะท้อนปัญหานำวิจัยได้จริง
3. นำเครื่องมือวัดแนวความคิดทางด้านการสื่อสารของสื่อบุคคลในการสร้างและส่งเสริมเอกลักษณ์ด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรไปทำการทดสอบกับกลุ่มตัวอย่าง
4. เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ เพื่อนำมาวิเคราะห์ และประมวลผลร่วมกับข้อมูลที่ได้จากเอกสารงานวิจัย เพื่อตอบคำถามนำวิจัยต่อไป

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลเชิงคุณภาพ

วิเคราะห์ข้อมูลและแยกแยะตามประเด็น โดยใช้แนวคิดและทฤษฎีเป็นกรอบอ้างอิง เพื่อหาข้อสรุปตามปัญหานำวิจัย และแสดงผลแบบบรรยาย

ข้อมูลเชิงปริมาณ

วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงบรรยาย (Descriptive Statistic) โดยแจกแจงความถี่จากการตอบแบบสอบถามและนำมาแสดงผลเป็นคำร้อยละ

เกณฑ์เทียบระดับความคิดเห็น

หลักเกณฑ์การให้คะแนนเป็นการให้คะแนนแบบประเมินค่า โดยผู้วิจัยได้กำหนดคะแนนในแบบสอบถามดังนี้

ระดับความคิดเห็น	ระดับคะแนน
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5
เห็นด้วย	4
ไม่แน่ใจ	3
ไม่เห็นด้วย	2
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1

โดยผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การแปลความหมายไว้ดังนี้

ค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 1.00 – 1.80	หมายถึง	มีระดับความเห็นด้วยต่ำมาก
ค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 1.81 – 2.60	หมายถึง	มีระดับความเห็นด้วยต่ำ
ค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.61 – 3.40	หมายถึง	มีระดับความเห็นด้วยปานกลาง
ค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.41 – 4.20	หมายถึง	มีระดับความเห็นด้วยสูง
ค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.21 – 5.00	หมายถึง	มีระดับความเห็นด้วยสูงมาก

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 4

ผลการวิจัย

จากการศึกษาเรื่อง “บทบาทสื่อบุคคลในการส่งเสริมการรับรู้องค์กรนวัตกรรม” ผู้วิจัยได้ดำเนินการประกอบด้วย 2 ส่วน คือ 1) ศึกษาโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) กับระดับผู้บริหารภายในองค์กรที่ได้รับรางวัลบริษัทนวัตกรรมยอดเยี่ยมแห่งประเทศไทย (Thailand's Most Innovative Companies) ตั้งแต่ปี 2008-2009 จำนวนทั้งสิ้น 15 คน 2) ศึกษาโดยการวิจัยเชิงสำรวจกับบุคลากรตั้งแต่ระดับผู้บริหารจนถึงพนักงานระดับล่างภายในองค์กรที่ได้รับรางวัลบริษัทนวัตกรรมยอดเยี่ยมแห่งประเทศไทย (Thailand's Most Innovative Companies) ตั้งแต่ปี 2008-2009 จำนวนทั้งสิ้น 105 คน และประชาชนที่ใช้บริการด้านต่างๆ ของแต่ละองค์กรที่ได้รับรางวัลบริษัทนวัตกรรมยอดเยี่ยมแห่งประเทศไทย (Thailand's Most Innovative Companies) ตั้งแต่ปี 2008-2009 ทั้งในสำนักงานใหญ่ และสาขาต่างๆ จำนวนทั้งสิ้น 420 คน

ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล และนำเสนอรายละเอียดต่างๆ ของข้อมูลที่ได้รับจากการวิจัย โดยแบ่งได้เป็น 2 ส่วนดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา

1) นำเสนอข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ระดับผู้นำหรือผู้บริหารในองค์กรเกี่ยวกับบทบาทสื่อบุคคล และวิธีการสื่อสารในองค์กรเพื่อสร้างและส่งเสริมนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร

2) นำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรตั้งแต่ระดับผู้บริหารจนถึงพนักงานระดับล่างในองค์กร ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาปฏิบัติงานในองค์กร และตำแหน่งงาน โดยแสดงผลเป็นร้อยละและค่าเฉลี่ย

3) นำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นประชาชนที่ใช้บริการด้านต่างๆ ของแต่ละองค์กร ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ และรายได้ โดยแสดงผลเป็นร้อยละและค่าเฉลี่ย

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยใช้การวิเคราะห์ค่าสถิติ

4) นำเสนอข้อมูลที่ได้จากผลการสำรวจด้วยแบบสอบถามเกี่ยวกับ**บทบาทสื่อบุคคล** วิเคราะห์ผลโดยดูค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

4.1 ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มบุคลากรที่มีต่อ**บทบาทสื่อบุคคล**ในการสร้างและส่งเสริมนวัตกรรมความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร จำนวน 4 องค์กรนวัตกรรม

4.2 ข้อมูลเกี่ยวกับการรับรู้**ความเป็นองค์กรนวัตกรรม**ผ่าน**บทบาทสื่อบุคคล**ของกลุ่มประชาชนที่มาใช้บริการ จำนวน 6 องค์กร

5) นำเสนอข้อมูลที่ได้จากผลการสำรวจด้วยแบบสอบถามเกี่ยวกับ**วิธีการสื่อสาร**ในการสร้างและส่งเสริมนวัตกรรมความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร ของ**กลุ่มบุคลากร** จำนวน 4 องค์กรนวัตกรรม วิเคราะห์ผลโดยดูค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

6) นำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับการรับรู้ของประชาชนผ่าน**สื่ออื่นๆ** ในการสร้างและส่งเสริม**ความเป็นองค์กรนวัตกรรม** ผ่าน**สื่ออื่นๆ** ของ**กลุ่มประชาชน**ที่มาใช้บริการ จำนวน 6 องค์กร

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา

1. นำเสนอข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ระดับผู้นำหรือผู้บริหารในองค์กรเกี่ยวกับ**บทบาทสื่อบุคคล** และ**วิธีการสื่อสาร**ในองค์กรเพื่อสร้างและส่งเสริมนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร ได้แก่

1) บริษัท ทู คอรัปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	2 คน
2) บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)	2 คน
3) บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)	1 คน
4) ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)	4 คน
5) บริษัท โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)	3 คน
6) โรงแรมแมนดาริน โอเรียนเต็ล กรุงเทพฯ	3 คน
รวมทั้งสิ้น	15 คน*

* เพื่อจริยธรรมทางการวิจัยในเชิงการแข่งขันทางธุรกิจ ผู้วิจัยจึงขออนุญาตไม่ระบุนามจริงขององค์กรนวัตกรรมทั้ง 6 องค์กร ในการรายงานผลการวิจัยครั้งนี้

โดยผู้วิจัยได้ตั้งแนวคำถามหลักๆ ในการสัมภาษณ์ไว้ดังนี้

1. องค์กรของท่านเน้นนวัตกรรมด้านใดมากที่สุดดังนี้ 1) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) 2) นวัตกรรมกระบวนการผลิต (Process Innovation) และ 3) นวัตกรรมการจัดการ (Management Innovation)

2. องค์กรของท่านต้องการให้บุคลากรในองค์กรมีพฤติกรรม การแสดงออก รวมไปถึงการสื่อสารอย่างไร ในการนำไปสู่นวัตกรรมเหล่านั้น

3. จากคำถามข้อที่ 2 องค์กรของท่านใช้วิธีการใดในการสร้างหรือส่งเสริมพฤติกรรม การแสดงออก และการสื่อสารดังกล่าว เพื่อเป็นการแสดงให้เห็นถึงการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ของบุคลากรอยู่เสมอ

จากการสัมภาษณ์ผู้นำหรือผู้บริหารในองค์กรเกี่ยวกับบทบาทที่สื่อบุคคล และวิธีการสื่อสารในองค์กรเพื่อสร้างและส่งเสริมนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร จำนวนทั้งสิ้น 15 คน จาก 6 องค์กร เห็นว่านวัตกรรมทุกด้านมีความสำคัญและจำเป็นในการบริหารการดำเนินงานภายในองค์กร ไม่ว่าจะเป็น นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) นวัตกรรมกระบวนการผลิต (Process Innovation) หรือนวัตกรรมการจัดการ (Management Innovation) แต่ทั้งนี้สำหรับองค์กรที่ได้รับรางวัลบริษัทนวัตกรรมยอดเยี่ยมแห่งประเทศไทย (Thailand's Most Innovative Companies) ปี 2008-2009 ด้านการบริการ (service) นั้นมีความเห็นว่าการสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) ด้านการบริการนั้นเป็นส่วนสำคัญที่สุดสำหรับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร หน่วยงาน ตลอดจนองค์กร รวมไปถึงความสามารถในการใช้ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ ทักษะ และประสบการณ์ทางเทคโนโลยีหรือการจัดการ มาพัฒนาและผลิตสินค้าใหม่ กระบวนการผลิตใหม่ หรือบริการใหม่ เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของตลาด หรือผู้ใช้บริการนั่นเอง

ส่วนลักษณะของพฤติกรรม การแสดงออก และการสื่อสารของบุคลากรที่องค์กรต้องการเพื่อนำไปสู่การสร้างและส่งเสริมนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ภายในองค์กร รวมไปถึงวิธีการสร้างหรือส่งเสริมพฤติกรรม การแสดงออก และการสื่อสารดังกล่าว เพื่อเป็นการแสดงให้เห็นถึงการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ของบุคลากรอยู่เสมอ นั้น จากการสัมภาษณ์ผู้นำหรือผู้บริหารในองค์กรทั้ง 6 องค์กรพบว่า คำตอบมีทั้งส่วนที่คล้ายคลึงกัน และส่วนที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งสามารถสรุปผลเป็นตารางได้ดังนี้

ตารางที่ 1 ตารางสรุปคำตอบในส่วนที่คล้ายคลึงกัน เกี่ยวกับพฤติกรรม การแสดงออก และการสื่อสาร รวมไปถึงวิธีการสร้างหรือส่งเสริมพฤติกรรม การแสดงออก และการสื่อสารดังกล่าว เพื่อนำไปสู่การสร้างและส่งเสริมนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ภายในองค์กรของบุคลากร

พฤติกรรม การแสดงออก และ การสื่อสารของบุคลากร	วิธีการสร้างหรือส่งเสริม พฤติกรรม การแสดงออก และการสื่อสารของบุคลากร
<ol style="list-style-type: none"> 1. พัฒนาความคิดตลอดเวลา กล้าแสดงความคิดเห็น กล้าคิดสิ่งใหม่ 2. ให้บริการกับลูกค้าได้ดีที่สุด 3. ทำทุกอย่างให้ลูกค้าพึงพอใจและประทับใจ 4. พร้อมตอบสนองในทุกสถานการณ์ 5. คิดค้นนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ อยู่เสมอ 6. มีความหลากหลายของการให้บริการ 7. เป็นผู้นำในด้านนวัตกรรมด้านต่างๆ 8. ส่งเสริมให้พนักงานมี imaginative 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Training การฝึกอบรมในด้านต่างๆ 2. Work shop ฐานหลากหลาย เพื่อช่วยกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ 3. Knowledge sharing การแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ทั้งในสายงาน ต่างสายงาน รวมถึงระหว่างองค์กร 4. สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนและเอื้อต่อการสร้างพัฒนานวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ โดยการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น การให้อิสระในด้านความคิด การให้ความสำคัญต่อบุคลากรในการมีส่วนร่วมสำคัญในการพัฒนาองค์กร 5. จัดประกวด แข่งขัน เกี่ยวกับนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ภายในองค์กร 6. ให้คำยกย่อง ชมเชย และรางวัล พร้อมทั้งนำแนวความคิดที่ชนะเลิศด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ไปปฏิบัติจริง 7. มีผู้นำให้ความสำคัญอย่างจริงจัง เป็นผู้นำที่ไม่ปิดกั้น และให้โอกาส พุดคุย แลกเปลี่ยนเสนอแนะอย่างเป็นกันเอง 8. การสังเกตพฤติกรรม ความต้องการของลูกค้าเพื่อนำมาปรับปรุงการบริการให้สอดคล้องและตรงตามความต้องการของลูกค้า รวมไปถึงการพิจารณาคำแนะนำของบุคลากรในองค์กรด้วยเช่นกัน

ตารางที่ 2 ตารางสรุปคำตอบในส่วนที่แตกต่างกัน เกี่ยวกับพฤติกรรม การแสดงออก และการสื่อสาร รวมไปถึงวิธีการสร้างหรือส่งเสริมพฤติกรรม การแสดงออก และการสื่อสารดังกล่าว เพื่อนำไปสู่การสร้างและส่งเสริมนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ภายในองค์กรของบุคลากร

2.1 องค์กร A	
พฤติกรรม การแสดงออก และ การสื่อสารของบุคลากร	วิธีการสร้างหรือส่งเสริม พฤติกรรม การแสดงออก และการสื่อสารของบุคลากร
<p>1. สร้างนวัตกรรม – องค์กร A ต้องการสร้าง นวัตกรรมที่มีความคิดใหม่ๆ ความคิด สร้างสรรค์ใหม่ๆ เพื่อที่จะทำให้เกิดการ พัฒนาด้านนวัตกรรมเพื่อที่จะไปพัฒนา องค์กรอีกต่อหนึ่ง</p> <p>2. ยึดหลัก 4C</p> <p> 1.1 Carrying คือการนำใจทย์ของ ลูกค้มาทำให้ลูกค้ได้รับสิ่งดีดี</p> <p> 1.2 Courage คือความกล้า กล้าที่จะ เปลี่ยนแปลงกล้าที่จะคิด</p> <p> 1.3 Creative คือการคิดสิ่งใหม่ๆอยู่ ตลอดเวลา</p> <p> 1.4 Credible คือความน่าเชื่อถือ</p>	<p>1. กระตุ้นด้วยการทำ KPI</p> <p> 1.1 Stimulate – การกระตุ้นให้มีความคิด สร้างสรรค์</p> <p> 1.2 Incubate – การฝึกอบรมในด้านต่างๆ เพื่อสร้างคนที่เป็นนวัตกรรม</p> <p> 1.3 Intellectual Property - ปกป้องทรัพย์สิน ทางปัญญา</p> <p> 1.4 Network Integration – เชื่อมโยงงาน ทุกอย่างเข้าด้วยกัน</p> <p> 1.5 Innovation Assessment – การประเมินค่า ด้านนวัตกรรม</p> <p>2. ช่องทางการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับนวัตกรรมและ ความคิดสร้างสรรค์ภายในองค์กร ได้แก่ E-mail Pop Up / Electronic Poster</p>

2.2 องค์กร B	
พฤติกรรม การแสดงออก และ การสื่อสารของบุคลากร	วิธีการสร้างหรือส่งเสริม พฤติกรรม การแสดงออก และการสื่อสารของบุคลากร
<p>1. ต้องการให้พนักงานทุกระดับมี พฤติกรรม / การแสดงออกที่สอดคล้อง กับ วัฒนธรรมองค์กร อันได้แก่ (Triple I)</p> <p style="padding-left: 40px;">1.1 Idea Generations</p> <p style="padding-left: 40px;">1.2 Individual Talent</p> <p style="padding-left: 40px;">1.3 Infinite Change</p> <p>ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่ส่งเสริมสนับสนุน ให้พนักงานมีความคิดใหม่ ๆ เปลี่ยนแปลง ปรับปรุงกระบวนการ สินค้า และบริการ อยู่เสมอ</p> <p>2. ต้องการสร้าง Trainer ให้เป็นผู้ที่มีความสามารถในการ Facilitate Innovation workshop</p>	<p>1. จัดให้มีกิจกรรม โครงการ/การประกวดแข่งขัน รวมถึงการให้รางวัลต่าง ๆ เช่น</p> <p style="padding-left: 40px;">1.1 โครงการ EUREKA Awards โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อส่งเสริมให้เกิดความคิดเชิงนวัตกรรมอันจะ นำไปสู่การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ และแนวความคิดใหม่ ๆ ตลอดจน เป็นการปลูกฝังวัฒนธรรมการทำงานที่ใช้ ความคิดสร้างสรรค์ ให้เกิดขึ้นในองค์กรอย่างต่อเนื่อง</p> <p style="padding-left: 40px;">1.2 I-Camp ให้พนักงานมาทำกิจกรรมร่วมกัน โดย เน้นหากิจกรรมเน้นเรื่องความคิดสร้างสรรค์</p> <p style="padding-left: 40px;">1.3 จัดตั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการพัฒนาสินค้า และบริการใหม่ ๆ</p> <p style="padding-left: 40px;">1.4 มีการจัดแสดง “Innovation Day” ให้แต่ละ หน่วยงานมาแบ่งปัน /เสนอผลงาน นวัตกรรม ต่าง ๆ เพื่อกระตุ้น /จูงใจพนักงาน</p> <p>2. ช่องทางการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับนวัตกรรมและ ความคิดสร้างสรรค์ภายในองค์กร ได้แก่</p> <p style="padding-left: 40px;">1.1 Staff Forums</p> <p style="padding-left: 40px;">1.2 Site Visits</p> <p style="padding-left: 40px;">1.3 Leaderships Forums</p> <p style="padding-left: 40px;">1.4 E-Learning / Training</p> <p style="padding-left: 40px;">1.5 Intranet / Radio</p>

2.3 องค์กร C	
พฤติกรรม การแสดงออก และ การสื่อสารของบุคลากร	วิธีการสร้างหรือส่งเสริม พฤติกรรม การแสดงออก และการสื่อสารของบุคลากร
<p>1. SAVEQ</p> <p>1.1 S- Service ให้การบริการที่พึงพอใจ ประทับใจ และรวดเร็ว</p> <p>1.2 A -Assortment เข้าถึงความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างสม่ำเสมอ เพื่อการตอบสนองลูกค้าได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสม เช่นการคัดเลือกสินค้าที่ลูกค้าต้องการตามแต่ละสาขา</p> <p>1.3 V – Value ความมีคุณค่าของการบริการที่ตรงไปตรงมา ไม่เอาเปรียบลูกค้า ทำให้ลูกค้ารู้สึกว่าคุณค่า และการบริการ คุ่มค่ากับค่าใช้จ่าย</p> <p>1.4 E- Environment ความสะอาดของ สินค้าและร้านค้า</p> <p>1.5 Q – Quality การบริการ และสินค้ามี คุณภาพ</p>	<p>1. Key Success</p> <p>1.1 Reward</p> <p>1.2 Recognition</p> <p>1.3 Promotion</p> <p>1.4 Cross functional</p> <p>1.5 Policy</p> <p>1.6 Leader</p> <p>2. จัดทำวารสารที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมและ ความคิดสร้างสรรค์ เพื่อเผยแพร่ในองค์กร</p>

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2.4 องค์กร D	
พฤติกรรม การแสดงออก และ การสื่อสารของบุคลากร	วิธีการสร้างหรือส่งเสริม พฤติกรรม การแสดงออก และการสื่อสารของบุคลากร
<p>1.ริเริ่มในสิ่งใหม่คิดค้นนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่ๆอยู่เสมอ ให้ความสำคัญกับการคิดค้นผลิตภัณฑ์ เพื่อสร้างความแตกต่าง</p> <p>2.มีความหลากหลายของการให้บริการ</p> <p>3.ปรับปรุงการบริการ และให้ความสำคัญสูงสุดต่อการสร้างความพึงพอใจของลูกค้า</p>	<p>1. Quality Customer Service ปลุกฝังการเปลี่ยนทัศนคติในการให้บริการ</p> <p>2. Training Roadmap</p> <p style="padding-left: 40px;">2.1 Core Competency (achievement drive/Focus/ Teamwork/ Leadership)</p> <p style="padding-left: 40px;">2.2 Common Competency</p> <p style="padding-left: 40px;">2.3 Specific Competency</p> <p>3. Team Innovation Champion</p> <p>4. Inno สัญจร</p> <p>5. โครงการ 1 คน 1 ไอเดีย</p> <p>6.ESS Employee Satisfaction Survey - การสำรวจความต้องการและพึงพอใจของพนักงานในองค์กร</p> <p>7. N to N Process - กระบวนการทำงานที่ทำให้การบริการประหยัดและรวดเร็วที่สุด</p> <p>8. จัดประกวดผลงานความคิดสร้างสรรค์ทุกๆ 3 เดือน</p> <p>9.ช่องทางการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ภายในองค์กร ได้แก่ วารสารภายใน “กิจการสัมพันธ์” และระบบออนไลน์ ได้แก่ Lotus Notes/ Intranet/ K- Inno Club/ E-Learning</p>

2.5 องค์กร E	
พฤติกรรม การแสดงออก และ การสื่อสารของบุคลากร	วิธีการสร้างหรือส่งเสริม พฤติกรรม การแสดงออก และการสื่อสารของบุคลากร
<p>1.วิธีแห่งองค์กร E (องค์กร E ways)</p> <p>1.1สร้างความประทับใจแก่ลูกค้า เกิดความพึงพอใจ</p> <p>1.2 การสร้างสัมพันธ์ไมตรีแบบไทย ให้บริการอย่างเท่าเทียม</p> <p>1.3 การพัฒนาและการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะนวัตกรรมทางการบริการและการแพทย์ เพื่อก้าวไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพ</p> <p>1.4 การบริการระดับโลกปรับปรุงคุณภาพของงานอย่างต่อเนื่อง</p> <p>1.5 ความเป็นเลิศทางวิชาชีพ</p> <p>1.6 สวัสดิการสำหรับพนักงานและความก้าวหน้า มุ่งมั่นพัฒนาศักยภาพของบุคลากร</p>	<p>1. วิธีการ Orientation & Training</p> <p>1.1 Hospital Orientation 2 days</p> <p>1.2 Nursing Division Orientation 5 days</p> <p>1.3 Training Plan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Survey - Internal Training - External Training - Evaluation and Record <p>2. การทำ Staff Recognition Program (โครงการเชิดชูเกียรติพนักงาน)</p> <p>2.1 Continuous Quality Improvement Program (CQI)</p> <p>2.2 Staff Suggestion & Innovation Program</p> <p>2.3 Star of องค์กร E Program</p> <p>2.3 On-The-Spot Reward Program (ทำดี-ทันใด)</p> <p>3. Driver/Enabler</p> <p>3.1 Voice of Customer</p> <p>3.2 Strategic Goals</p> <p>1.3 Standards</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hospital Accreditation(HA), Thai Nursing Council (since 1999; re-accredited 2001, 2004, 2008) - Joint Commission International accreditation (JCI) (since 2002; re-accredited 2005, 2008)

(ต่อ) 2.5 องค์กร E	
พฤติกรรม การแสดงออก และ การสื่อสารของบุคลากร	วิธีการสร้างหรือส่งเสริม พฤติกรรม การแสดงออก และการสื่อสารของบุคลากร
	<p>3.3 Standards (ต่อ)</p> <ul style="list-style-type: none"> - JCI 'Disease-Specific' accreditations, heart and stroke programs (2006) - International Organization for Standardization(ISO) ISO 9001: (2000); ISO 14001: (2001) - ISO 15189 Medical Laboratory certification (2007) - Thailand Quality Class Award (2008) <p>3.4 Legal Compliances</p> <p>3.5 Operational Feedbacks</p> <ul style="list-style-type: none"> - Customer Feedback - Incident Report <p>3.6 Survey Result</p> <ul style="list-style-type: none"> - Internal - External <p>4.ช่องทางการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ภายในองค์กร ได้แก่</p> <p>4.1 Talk 2 Don</p> <p>4.2 Talk 2 K.Mac</p> <p>4.3 Bulletin Board</p> <p>4.4 E-mail/ SMS</p> <p>4.5 Visit Department Meeting (3times/week)</p> <p>4.6 Shared Governance Committee Meeting</p> <p>4.7 Town Hall Meeting</p>

2.6 องค์กร F	
พฤติกรรม การแสดงออก และ การสื่อสารของบุคลากร	วิธีการสร้างหรือส่งเสริม พฤติกรรม การแสดงออก และการสื่อสารของบุคลากร
<p>1. เป็นผู้นำในด้านนวัตกรรมด้านต่างๆที่มีประโยชน์ต่อลูกค้า และมีประโยชน์ต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน</p> <p>2. ส่งเสริมให้พนักงานมี Imaginative คือการใช้จินตนาการเพื่อสร้างสุนทรียภาพเพื่อให้เกิดการบริการที่ดีเยี่ยมได้</p> <p>3. เน้นการบริการที่เกินความคาดหมายของลูกค้า</p> <p>4. ขั้นตอนการบริการที่สำคัญ 6 ประการ</p> <p>4.1 การบริการขั้นพื้นฐาน</p> <p>4.2 บริการตามความต้องการของลูกค้า</p> <p>4.3 การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์</p> <p>4.4 การคาดการณ์ความต้องการของลูกค้า</p> <p>4.5 ทำทุกอย่างให้เกินความคาดหมาย</p> <p>4.6 การสร้างสัมพันธภาพให้กับลูกค้าในระยะยาว (solid relationships)</p> <p>5. Customer Experience Management (CEM) คือ การบริการตามประสบการณ์ของลูกค้า การบริการอยู่ ณ จุดนั้นก็ต้องให้ลูกค้ามีความสุขที่สุด</p>	<p>1. Staff party ประจำปี</p> <p>2. การสร้าง Mission Statement ด้านผู้นำนวัตกรรม เฉพาะสาขากรุงเทพฯ นอกเหนือจาก Mission Statement ของสำนักงานใหญ่</p> <p>3. ช่องทางการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ภายในองค์กร ได้แก่</p> <p>3.1 Open Door Policy</p> <p>3.2 Board Activities</p> <p>3.3 Memo Random</p> <p>3.4 Personal E-mail</p> <p>3.5 Suggestion Box</p> <p>3.6 GM Suggestion Box (เปิดดูความคิดเห็น 2 สัปดาห์/ครั้ง)</p>

2. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรตั้งแต่ระดับผู้บริหารจนถึงพนักงานระดับล่างในองค์กร คือเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาปฏิบัติงานในองค์กร และตำแหน่งงาน โดยแสดงผลเป็นร้อยละและค่าเฉลี่ย จำนวนทั้งสิ้น 105 คน จาก 4 องค์กร เนื่องจากบริษัท ทูคออร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และโรงแรมแมนดาริน โอเรียนเต็ล กรุงเทพฯ ไม่สะดวกให้แจกแบบสอบถามกับบุคลากร

ตารางที่ 3 ตารางสรุปข้อมูลทั่วไปของบุคลากรตั้งแต่ระดับผู้บริหารจนถึงพนักงานระดับล่าง จากทั้ง 4 องค์กร

ลักษณะทางประชากร	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	40	38.46
หญิง	64	61.54
รวม	104	100.00
2. อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	31	29.81
30 – 35 ปี	28	26.92
36 - 40 ปี	16	15.38
41 – 45 ปี	8	7.69
46 – 50 ปี	13	12.50
51 – 55 ปี	4	3.85
56 – 60 ปี	4	3.85
61 ปีขึ้นไป	-	-
รวม	104	100.00
3. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	4	3.81
ปริญญาตรี/ เทียบเท่า	70	66.67
ปริญญาโท/ เทียบเท่า	30	28.57
ปริญญาเอก	1	0.95
รวม	105	100.00

ลักษณะทางประชากร	จำนวน	ร้อยละ
4. ระยะเวลาปฏิบัติงานในองค์กร		
น้อยกว่า 1 ปี	3	2.86
1 – 5 ปี	37	35.24
6 – 10 ปี	27	25.71
11-15 ปี	8	7.62
16 ปีขึ้นไป	30	28.57
รวม	105	100.00
5. ตำแหน่งงาน		
ผู้บริหารเกณฑ์สูง	2	1.90
ผู้จัดการแผนก/ ฝ่าย	28	26.67
หัวหน้าแผนก/ ฝ่าย	16	15.24
ระดับปฏิบัติการ	59	56.19
รวม	105	100.00

จากตารางที่ 3 พบว่าบุคลากรกลุ่มตัวอย่างตั้งแต่ระดับผู้บริหารจนถึงพนักงานระดับล่าง จากทั้ง 4 องค์กรจำนวนทั้งสิ้น 105 คน ที่ตอบแบบสอบถาม แบ่งเป็นเพศชาย 40 คน และเพศหญิง 64 คน คิดเป็นร้อยละ 38.46 และ 61.54 โดยกลุ่มตัวอย่างอยู่ในช่วงอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 31 คน และ อยู่ในช่วงอายุ 31 – 35 ปี จำนวน 28 คน ในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกันคิดเป็นร้อยละ 29.81 และ 26.92 ตามลำดับ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี/เทียบเท่ามากที่สุด จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 66.67 ทั้งนี้เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ดำรงตำแหน่งอยู่ในระดับปฏิบัติการมากที่สุด จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 15.24 ซึ่งมีระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์กรตั้งแต่ 1 -5 ปี และ 6 -10 ปี ในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกันคิดเป็นร้อยละ 35.24 และ 25.71 ตามลำดับ

3. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นประชาชนที่ใช้บริการด้านต่างๆ ของแต่ละองค์กร คือเพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ และรายได้ องค์กรละ 70 คน รวมทั้งสิ้น 420 คน

ตารางที่ 4 ตารางสรุปข้อมูลทั่วไปของประชาชนที่ใช้บริการด้านต่างๆ จากทั้ง 6 องค์กร

ลักษณะทางประชากร	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	207	50.00
หญิง	207	50.00
รวม	414	100.00
2. อายุ		
ต่ำกว่า 20 ปี	18	4.29
20 – 25 ปี	52	12.38
26 - 30 ปี	94	22.38
31 – 35 ปี	73	17.38
36 – 40 ปี	47	11.19
41 – 45 ปี	42	10.00
46 – 50 ปี	39	9.29
51 – 55 ปี	22	5.24
56 – 60 ปี	13	3.10
61 ปีขึ้นไป	20	4.76
รวม	420	100.00
3. ระดับการศึกษา		
ประถมศึกษา	2	0.48
มัธยมศึกษาตอนต้น	6	1.43
มัธยมศึกษาตอนปลาย	25	53.95
อาชีวศึกษา/ปวช.	11	2.62
อนุปริญญา/ปวส.	25	5.95
ปริญญาตรี	215	51.19
ปริญญาโท	123	29.29

ลักษณะทางประชากร (ต่อ)	จำนวน	ร้อยละ
3. ระดับการศึกษา	10	2.38
ปริญญาเอก	3	0.71
ไม่ได้ศึกษา	<u>420</u>	<u>100.00</u>
รวม		
4. อาชีพ		
นักเรียน/นักศึกษา	46	10.95
ข้าราชการ/รัฐวิสาหกิจ	61	14.52
พนักงานบริษัท/ห้างร้าน	173	41.19
กิจการส่วนตัว/ค้าขาย	78	18.57
เกษตรกร	-	-
ลูกจ้าง/คนงาน	13	3.10
อื่นๆ	49	11.67
รวม	<u>420</u>	<u>100.00</u>
5. รายได้		
น้อยกว่า 5,000 บาท	27	6.44
5,000 – 10,000 บาท	50	11.93
10,001 – 15,000 บาท	55	13.13
15,001 – 20,000 บาท	36	8.59
20,001 – 25,000 บาท	40	9.55
25,001 – 30,000 บาท	41	9.79
30,001 – 35,000 บาท	26	6.21
35,001 – 40,000 บาท	31	7.40
40,001 – 45,000 บาท	19	4.53
45,001 – 50,000 บาท	19	4.53
50,001 บาท ขึ้นไป	75	17.90
รวม	<u>419</u>	<u>100.00</u>

จากตารางที่ 4 พบว่าประชาชนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้บริการด้านต่างๆ ของแต่ละองค์กร องค์กรละ 70 คน รวมทั้งสิ้น 420 คน ที่ตอบแบบสอบถาม แบ่งเป็นเพศชาย 207 คน และเพศหญิง 207 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 เท่ากัน โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุระหว่าง 26 - 30 ปี จำนวน 94 คน, 31 - 35 ปี จำนวน 73 คน และ 20 - 25 ปี จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 22.38, 17.38 และ 12.38 ตามลำดับ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี มากที่สุด จำนวน 215 คน คิดเป็นร้อยละ 51.19 ทั้งนี้เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ประกอบอาชีพเป็น พนักงานบริษัท/ห้างร้าน มากที่สุด จำนวน 173 คน คิดเป็นร้อยละ 41.19 ซึ่งเป็นผู้ที่มีรายได้ มากกว่า 50,001 บาท ขึ้นไป จำนวน 75 คน, รายได้ 10,001 - 15,000 บาท จำนวน 55 คน และ รายได้ 5,001 - 10,000 บาท ในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน คิดเป็นร้อยละ 17.90, 13.13 และ 11.93 ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยใช้การวิเคราะห์ค่าสถิติ

4) นำเสนอข้อมูลที่ได้จากผลการสำรวจด้วยแบบสอบถามเกี่ยวกับบทบาทสื่อบุคคล

4.1 ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มบุคคลากรที่มีต่อบทบาทสื่อบุคคลอื่นจะนำไปสู่ การสร้างและส่งเสริมนวัตกรรมความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร จาก 4 องค์กรนวัตกรรม (บริษัท ทู คอรัปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และโรงแรมแมนดาริน โอเรียนเต็ล กรุงเทพฯ ไม่อนุญาตให้แจก แบบสอบถาม) ได้แก่ 1)บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) 25 คน 2)บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) 25 คน 3)ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) 31 คน 4)บริษัท โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์-อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) 24 คน รวมทั้งสิ้น 105 คน *

* เพื่อจริยธรรมทางการวิจัยในเชิงการแข่งขันทางธุรกิจ ผู้วิจัยจึงขออนุญาตไม่ระบุนามจริงขององค์กรนวัตกรรมทั้ง 4 องค์กรในการรายงานผลการวิจัยครั้งนี้

4.1 ความคิดเห็นของกลุ่มบุคลากรที่มีต่อบทบาทสื่อบุคคล

(นำเสนอผลโดยเรียงตามลำดับคะแนนที่ได้จากมากไปน้อยแยกตามรายองค์กร)

องค์กร A

ตารางที่ 5 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจำแนกตามความคิดเห็นของกลุ่มบุคลากรที่มีต่อบทบาทสื่อบุคคล

ลำดับที่	บทบาทสื่อบุคคล	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อ บทบาทสื่อบุคคล จำนวน (ร้อยละ)					- X	S.D.	ระดับ ความ คิด เห็น
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง				
		5	4	3	2	1			
1	1.ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีวิสัยทัศน์ เล็งเห็นและให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอ	13 (52.00)	11 (44.00)	1 (4.00)	-	-	4.48	.586	สูง มาก
2	3.ผู้บริหารในองค์กรของท่านเป็นผู้ริเริ่ม ส่งเสริมและชักจูงให้บุคลากรมีการ สร้างสรรค์นวัตกรรมอยู่เสมอ	15 (60.00)	10 (40.00)	-	-	-	4.40	.500	สูง มาก
3	11.บุคลากรที่ทำหน้าที่บริการได้แนะนำ ผู้รับบริการให้รู้จักและใช้บริการรูปแบบ ใหม่ๆอยู่เสมอ	10 (40.00)	15 (60.00)	-	-	-	4.40	.500	สูง มาก
4	4.ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีการนำ ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะ ด้านของแต่ละบุคคลมาสร้างคุณค่า ให้กับสินค้าและบริการได้	10 (40.00)	14 (56.00)	1 (4.00)	-	-	4.36	.569	สูง มาก
5	6.ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีความ มุ่งมั่น และร่วมผลักดันให้เกิดการ สร้างสรรค์นวัตกรรมขึ้นเพื่อให้บรรลุ จุดสูงสุดขององค์กร	10 (40.00)	14 (56.00)	1 (4.00)	-	-	4.36	.569	สูง มาก

ลำดับที่	บทบาทส่วนบุคคล (ต่อ)	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อบทบาทส่วนบุคคล จำนวน (ร้อยละ)					- X	S.D.	ระดับความคิดเห็น
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
		5	4	3	2	1			
6	8.ผู้บริหารในองค์กรของท่านให้เวลาและโอกาสในกระบวนการสร้างนวัตกรรมเพื่อสำรวจความคิดเห็น โอกาส และทางเลือกใหม่ๆอยู่เสมอ	10 (40.00)	13 (52.00)	2 (8.00)	-	-	4.32	.627	สูงมาก
7	9.ผู้บริหารในองค์กรของท่านให้การยอมรับความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานอยู่เสมอ	10 (40.00)	13 (52.00)	2 (8.00)	-	-	4.32	.627	สูงมาก
8	2.ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ฝึกฝนการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ และค้นคว้าหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเองมากขึ้น	9 (36.00)	15 (60.00)	1 (4.00)	-	-	4.32	.557	สูงมาก
9	7.ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีวิสัยทัศน์กว้างไกล และมีความภาคภูมิใจที่ได้มีส่วนสำคัญในการพัฒนา และปรับปรุงองค์กรให้บรรลุจุดหมายสูงสุด	9 (35.00)	14 (56.00)	2 (8.00)	-	-	4.28	.614	สูงมาก
10	14.ผู้บริหารในองค์กรของท่านสนับสนุนให้บุคลากรสร้างนวัตกรรม โดยการให้ความสำคัญแก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	8 (32.00)	15 (60.00)	2 (8.00)	-	-	4.24	.597	สูงมาก
11	19.ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีการพัฒนาการบริการ กระบวนการทำงาน และการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ	8 (32.00)	13 (52.00)	4 (16.00)	-	-	4.16	.688	สูง
12	18.องค์กรของท่านสนับสนุนให้ท่านได้แสวงหาโอกาสและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน	7 (28.00)	15 (60.00)	3 (12.00)	-	-	4.16	.624	สูง
13	5.ผู้บริหารในองค์กรของท่านกล้าเสี่ยงในการตัดสินใจเพื่อให้เกิดนวัตกรรมขึ้น	8 (32.00)	12 (48.00)	5 (20.00)	-	-	4.12	.726	สูง

ลำดับที่	บทบาทส่วนบุคคล (ต่อ)	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อบทบาทส่วนบุคคล จำนวน (ร้อยละ)					- X	S.D.	ระดับความคิดเห็น
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
		5	4	3	2	1			
14	13.ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง และมีวิธีการบริหารจัดการบุคลากรที่สร้างนวัตกรรมขึ้นภายในองค์กร	7 (28.00)	13 (52.00)	5 (20.00)	-	-	4.08	.702	สูง
15	12.ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีการเสริมพลังอำนาจ และกระจายอำนาจเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม	5 (20.00)	15 (60.00)	5 (20.00)	-	-	4.00	.645	สูง
16	15.องค์กรมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เข้าไปในองค์กร	5 (20.00)	14 (56.00)	6 (24.00)	-	-	3.96	.676	สูง
17	10.ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีการยอมรับความผิดพลาดของบุคลากรในการปฏิบัติงานเป็นบางครั้ง	5 (20.00)	13 (52.00)	6 (24.00)	1 (4.00)	-	3.88	.781	สูง
18	17.ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีการเชิดชูและเห็นความสำคัญของบุคลากร	4 (16.00)	13 (52.00)	8 (32.00)	-	-	3.84	.688	สูง
19	16.ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีการธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้ในองค์กร	4 (16.00)	12 (48.00)	7 (28.00)	2 (8.00)	-	3.72	.843	สูง
รวม							4.18	.638	สูง

จากตารางที่ 5 พบว่ากลุ่มบุคลากรในองค์กร A ส่วนใหญ่ มีระดับความคิดเห็นที่มีต่อบทบาทส่วนบุคคลในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรม อยู่ในเกณฑ์สูงมากเป็นอันดับที่ 1 ด้านการมีผู้บริหารในองค์กรของท่านมีวิสัยทัศน์เชิงเห็นและให้ความสำคัญกับการเรียนรู้วัฒนธรรมและความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.48 ส่วนอันดับที่ 2 เป็นระดับความคิดเห็นที่มีต่อบทบาทส่วนบุคคลในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรม อยู่ในเกณฑ์สูงมาก ทางด้านการ

มีผู้บริหารที่เป็นผู้ริเริ่มส่งเสริมและชักจูงให้บุคลากรมีการสร้างสรรค์นวัตกรรมอยู่เสมอโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40 และอันดับที่ 3 เป็นระดับความคิดเห็นที่มีต่อบทบาทส่วนบุคคลในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรมที่อยู่ในเกณฑ์สูงมากเช่นเดียวกัน ทางด้านการแนะนำผู้รับบริการให้รู้จักและใช้บริการรูปแบบใหม่ๆโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40

องค์กร B

ตารางที่ 6 แสดงจำนวน ร้อยละค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มบุคลากรที่มีต่อบทบาทส่วนบุคคล

ลำดับที่	บทบาทส่วนบุคคล	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อบทบาทส่วนบุคคล					- X	S.D.	ระดับความคิดเห็น
		จำนวน (ร้อยละ)							
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
5	4	3	2	1					
1	1.ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีวิสัยทัศน์ที่มองเห็นและให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอ	8 (32.00)	17 (68.00)	-	-	-	4.32	.476	สูงมาก
2	3.ผู้บริหารในองค์กรของท่านเป็นผู้ริเริ่มส่งเสริมและชักจูงให้บุคลากรมีการสร้างสรรค์นวัตกรรมอยู่เสมอ	8 (32.00)	16 (64.00)	1 (4.00)	-	-	4.28	.542	สูงมาก
3	6.ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีความมุ่งมั่น และร่วมผลักดันให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมขึ้นเพื่อให้บรรลุจุดสูงสุดขององค์กร	8 (32.00)	14 (56.00)	3 (12.00)	-	-	4.20	.645	สูง
4	8.ผู้บริหารในองค์กรของท่านให้เวลาและโอกาสในกระบวนการสร้างนวัตกรรมเพื่อสำรวจความคิด โอกาส และทางเลือกใหม่ๆอยู่เสมอ	7 (28.00)	16 (64.00)	1 (4.00)	1 (4.00)	-	4.16	.688	สูง
5	9.ผู้บริหารในองค์กรของท่านให้การยอมรับความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานอยู่เสมอ	7 (28.00)	14 (56.00)	4 (16.00)	-	-	4.12	.666	สูง

ลำดับที่	บทบาทสื่อบุคคล (ต่อ)	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อบทบาทสื่อบุคคล จำนวน (ร้อยละ)					- X	S.D.	ระดับความคิดเห็น
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
		5	4	3	2	1			
6	7.ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีวิสัยทัศน์กว้างไกล และมีความภาคภูมิใจที่ได้มีส่วนสำคัญในการพัฒนา และปรับปรุงองค์กรให้บรรลุจุดหมายสูงสุด	6 (24.00)	15 (60.00)	4 (16.00)	-	-	4.08	.640	สูง
7	5.ผู้บริหารในองค์กรของท่านกล้าเสี่ยงในการตัดสินใจเพื่อให้เกิดนวัตกรรมขึ้น	4 (16.00)	18 (72.00)	3 (12.00)	-	-	4.04	.539	สูง
8	14.ผู้บริหารในองค์กรของท่านสนับสนุนให้บุคลากรสร้างนวัตกรรม โดยการให้ความสำคัญแก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	4 (16.00)	18 (72.00)	2 (8.00)	1 (4.00)	-	4.00	.645	สูง
9	19.ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีการพัฒนาการบริการ กระบวนการทำงาน และการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ	5 (20.00)	14 (56.00)	5 (20.00)	1 (4.00)	-	3.92	.759	สูง
10	2.ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ฝึกฝนการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ และค้นคว้าหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเองมากขึ้น	2 (8.00)	20 (80.00)	2 (8.00)	1 (4.00)	-	3.92	.572	สูง
11	12.ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีการเสริมพลังอำนาจ และกระจายอำนาจเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม	4 (16.00)	16 (64.00)	4 (16.00)	1 (4.00)	-	3.92	.702	สูง
12	13.ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง และมีวิธีการบริหารจัดการบุคลากรที่สร้างนวัตกรรมขึ้นภายในองค์กร	2 (8.00)	19 (76.00)	3 (12.00)	1 (4.00)	-	3.88	.600	สูง

ลำดับที่	บทบาทสี่อบุคคล (ต่อ)	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อ บทบาทสี่อบุคคล จำนวน (ร้อยละ)					- X	S.D.	ระดับ ความ คิด เห็น
		เห็นด้วย อย่างยั้ง	เห็นด้วย ไม่แนใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยั้ง				
		5	4	3	2	1			
13	4.ผู้บริหรในองคกรของท่านมีการนำ ประสบบารณและควมเชียวชาญเฉพาะ ด้านของแต่ละบุคคลมาสร้างคุณค่า ให้กับสินค้ำและบริการได้	2 (8.00)	17 (68.00)	6 (24.00)	-	-	3.84	.554	สูง
14	17.ผู้บริหรในผู้บริหรในผู้บริหรใน องคกรของท่านมีการเชิดชูและเห็น ควมสำคัญของบุคคลกร	2 (8.33)	16 (66.67)	6 (25.00)	-	-	3.83	.565	สูง
15	18.ผู้บริหรในองคกรของท่านสนับสนุนให้ ท่านได้แสวงหาโอกาสและตอบสนองต่อ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน	4 (16.00)	12 (48.00)	9 (36.00)	-	-	3.80	.707	สูง
16	11.บุคคลกรที่ทำหน้าที่บริการได้แนะนำ ผู้รับบริการให้รู้จักและใช้บริการรูปแบบ ใหม่ๆอยู่เสมอ	2 (8.00)	17 (68.00)	5 (20.00)	1 (4.00)	-	3.80	.645	สูง
17	14.ผู้บริหรในองคกรของท่านสนับสนุน ให้บุคคลกรสร้างนวัตกรรม โดยการให้ ควมสำคัญแก่บุคคลกรอย่างสม่ำเสมอ	4 (16.00)	18 (72.00)	2 (8.00)	1 (4.00)	-	4.00	.645	สูง
18	10.ผู้บริหรในองคกรของท่านมีการ ยอมรับควมผิดพลาดของบุคคลกรใน การปฏิบัติงานเป็นบางครั้ง	2 (8.00)	13 (52.00)	10 (40.00)	-	-	3.68	.627	สูง
19	16.ผู้บริหรในองคกรของท่านมีการธำรง รักษานุคลากรที่มีคุณภาพไว้ในองคกร	1 (4.00)	16 (64.00)	6 (24.00)	2 (8.00)	-	3.64	.700	สูง
รวม							3.97	.627	สูง

จากตารางที่ 6 พบว่ากลุ่มบุคคลกรในองคกร B ส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นที่มีต่อบทบาทสี่อบุคคลในการสร้างและส่งเสริมควมเป็นองคกรนวัตกรรมอยู่ในเกณฑ์สูงมากเป็นอันดับที่ 1 ด้านการมีผู้บริหรที่เป็นผู้ริเริ่มส่งเสริมและชักจูงให้บุคคลกรมีการสร้างสรรค่นวัตกรรมอยู่เสมอ และด้าน

การมีผู้บริหารที่มีการพัฒนาการบริการ กระบวนการทำงาน และการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32 ส่วนอันดับที่ 2 เป็นระดับความคิดเห็นที่มีต่อบทบาทสื่อบุคคล ในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรม อยู่ในเกณฑ์สูงมาก ทางด้านการมีผู้บริหารที่เป็นผู้ ริเริ่มส่งเสริมและชักจูงให้บุคลากรมีการสร้างสรรค์นวัตกรรมอยู่เสมอ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 และ อันดับที่ 3 เป็นระดับความคิดเห็นที่มีต่อบทบาทสื่อบุคคลในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กร นวัตกรรมที่อยู่ในเกณฑ์สูง ทางด้านการมีผู้บริหารที่มีความมุ่งมั่น และร่วมผลักดันให้เกิดการ สร้างสรรค์นวัตกรรมขึ้นเพื่อให้บรรลุจุดสูงสุดขององค์กร โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20

องค์กร C

ตารางที่ 7 แสดงจำนวน ร้อยละค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจำแนกตามความคิดเห็น ของกลุ่มบุคลากรที่มีต่อบทบาทสื่อบุคคล

ลำดับ ที่	บทบาทสื่อบุคคล	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อ บทบาทสื่อบุคคล จำนวน (ร้อยละ)					- X	S.D.	ระดับ ความ คิด เห็น
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง				
		5	4	3	2	1			
1	1.ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีวิสัยทัศน์ เล็งเห็นและให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอ	19 (61.29)	11 (35.48)	1 (3.23)	-	-	4.58	.564	สูงมาก
2	3.ผู้บริหารในองค์กรของท่านเป็นผู้ริเริ่ม ส่งเสริมและชักจูงให้บุคลากรมีการ สร้างสรรค์นวัตกรรมอยู่เสมอ	17 (54.84)	13 (41.94)	1 (3.23)	-	-	4.52	.570	สูงมาก
3	9.ผู้บริหารในองค์กรของท่านให้การ ยอมรับความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน อยู่เสมอ	14 (45.16)	14 (45.16)	3 (9.68)	-	-	4.35	.661	สูงมาก
4	6.ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีความ มุ่งมั่น และร่วมผลักดันให้เกิดการ สร้างสรรค์นวัตกรรมขึ้นเพื่อให้บรรลุ จุดสูงสุดขององค์กร	12 (38.71)	18 (58.06)	1 (3.23)	-	-	4.35	.551	สูงมาก

ลำดับ ที่	บทบาทยุทธศาสตร์ (ต่อ)	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อ บทบาทยุทธศาสตร์ จำนวน (ร้อยละ)					- X	S.D.	ระดับ ความ คิด เห็น
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง			
		5	4	3	2	1			
5	19. ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีการพัฒนาการบริการ กระบวนการทำงาน และการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ	11 (35.48)	20 (64.52)	-	-	-	4.35	.486	สูงมาก
6	2. ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ฝึกฝนการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ และค้นคว้าหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเองมากขึ้น	12 (38.71)	15 (48.39)	4 (12.90)	-	-	4.26	.682	สูงมาก
7	11. บุคลากรที่ทำหน้าที่บริการได้แนะนำผู้รับบริการให้รู้จักและใช้บริการรูปแบบใหม่ๆอยู่เสมอ	10 (32.26)	19 (61.29)	2 (6.45)	-	-	4.26	.575	สูงมาก
8	4. ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีการนำประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของแต่ละบุคคลมาสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการได้	10 (32.26)	18 (58.06)	3 (9.68)	-	-	4.23	.617	สูงมาก
9	7. ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีวิสัยทัศน์กว้างไกล และมีความภาคภูมิใจที่ได้มีส่วนสำคัญในการพัฒนา และปรับปรุงองค์กรให้บรรลุจุดหมายสูงสุด	10 (32.26)	18 (58.06)	3 (9.68)	-	-	4.23	.617	สูงมาก
10	5. ผู้บริหารในองค์กรของท่านกล้าเสี่ยงในการตัดสินใจเพื่อให้เกิดนวัตกรรมขึ้น	9 (29.03)	20 (64.52)	2 (6.45)	-	-	4.23	.560	สูงมาก
11	8. ผู้บริหารในองค์กรของท่านให้เวลาและโอกาสในกระบวนการสร้างนวัตกรรมเพื่อสำรวจความคิด โอกาส และทางเลือกใหม่ๆอยู่เสมอ	7 (22.58)	24 (77.42)	-	-	-	4.23	.425	สูงมาก
12	14. ผู้บริหารในองค์กรของท่านสนับสนุนให้บุคลากรสร้างนวัตกรรม โดยการให้ความสำคัญแก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	8 (25.81)	21 (67.74)	2 (6.45)	-	-	4.19	.543	สูง

ลำดับ ที่	บทบาทสื่อบุคคล (ต่อ)	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อ บทบาทสื่อบุคคล จำนวน (ร้อยละ)					- X	S.D.	ระดับ ความ คิด เห็น
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย ยิ่ง			
		5	4	3	2	1			
13	13.ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีลักษณะ ของผู้นำการเปลี่ยนแปลง และมีวิธีการ บริหารจัดการบุคลากรที่สร้างนวัตกรรม ขึ้นภายในองค์กร	7 (22.58)	23 (74.19)	1 (3.23)	-	-	4.19	.477	สูง
14	17.ผู้บริหารในผู้บริหารในผู้บริหารใน องค์กรของท่านมีการเชิดชูและเห็น ความสำคัญของบุคลากร	7 (22.58)	19 (61.29)	5 (16.13)	-	-	4.06	.629	สูง
15	18.ผู้บริหารในองค์กรของท่านสนับสนุน ให้ท่านได้แสวงหาโอกาสและตอบสนอง ต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในการ ปฏิบัติงาน	6 (19.35)	21 (67.74)	4 (12.90)	-	-	4.06	.574	สูง
16	16.ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีการธำรง รักษามูลค่าที่มีคุณภาพไว้ในองค์กร	8 (25.81)	16 (51.61)	7 (22.58)	-	-	4.03	.706	สูง
17	12.ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีการเสริม พลังอำนาจ และกระจายอำนาจเพื่อ สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการ สร้างนวัตกรรม	5 (16.13)	22 (70.97)	4 (12.90)	-	-	4.03	.547	สูง
18	15.องค์กรมีการคัดเลือกบุคลากรที่มี ความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เข้าไปในองค์กร	6 (19.35)	15 (48.39)	10 (32.26)	-	-	3.87	.718	สูง
19	10.ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีการ ยอมรับความผิดพลาดของบุคลากรใน การปฏิบัติงานเป็นบางครั้ง	1 (3.23)	25 (80.65)	4 (12.90)	1 (3.23)	-	3.84	.523	สูง
รวม							4.20	.580	สูง

จากตารางที่ 7 พบว่ากลุ่มบุคลากรในองค์กร C ส่วนใหญ่ มีระดับความคิดเห็นที่มีต่อบทบาท
สื่อบุคคลในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรมอยู่ในเกณฑ์สูงมากเป็นอันดับที่ 1 ด้าน

การมีผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์เล็งเห็นและให้ความสำคัญกับการเรียนรู้วัฒนธรรมและความคิดสร้างสรรค์ อยู่เสมอโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.58 ส่วนอันดับที่ 2 เป็นระดับความคิดเห็นที่มีต่อบทบาทสื่อบุคคลในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรม อยู่ในเกณฑ์สูงมาก ทางด้านการมีผู้บริหารที่เป็นผู้ริเริ่มส่งเสริมและชักจูงให้บุคลากรมีการสร้างสรรค์นวัตกรรมอยู่เสมอ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.52 และอันดับที่ 3 เป็นระดับความคิดเห็นที่มีต่อบทบาทสื่อบุคคลในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรมที่อยู่ในเกณฑ์สูงมาก ทางด้านการมีผู้บริหารที่ให้การยอมรับความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานอยู่เสมอโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35

องค์กร D

ตารางที่ 8 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจำแนกตามความคิดเห็นของกลุ่มบุคลากรที่มีต่อบทบาทสื่อบุคคล

ลำดับที่	บทบาทสื่อบุคคล	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อ บทบาทสื่อบุคคล จำนวน (ร้อยละ)					- X	S.D.	ระดับ ความ คิด เห็น
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย ยิ่ง			
		5	4	3	2	1			
1	1.ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีวิสัยทัศน์เล็งเห็นและให้ความสำคัญกับการเรียนรู้วัฒนธรรมและความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอ	19 (61.29)	11 (35.48)	1 (3.23)	-	-	4.58	.564	สูงมาก
2	3.ผู้บริหารในองค์กรของท่านเป็นผู้ริเริ่มส่งเสริมและชักจูงให้บุคลากรมีการสร้างสรรค์นวัตกรรมอยู่เสมอ	17 (54.84)	13 (41.94)	1 (3.23)	-	-	4.52	.570	สูงมาก
3	6.ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีความมุ่งมั่น และร่วมผลักดันให้เกิดการสร้างสรรคนวัตกรรมขึ้นเพื่อให้บรรลุจุดสูงสุดขององค์กร	12 (38.71)	18 (58.06)	1 (3.23)	-	-	4.35	.551	สูงมาก
4	2.ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ฝึกฝนการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ และค้นคว้าหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเองมากขึ้น	12 (38.71)	15 (48.39)	4 (12.90)	-	-	4.26	.682	สูงมาก

ลำดับที่	บทบาทสื่อบุคคล (ต่อ)	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อบทบาทสื่อบุคคล จำนวน (ร้อยละ)					- X	S.D.	ระดับความคิดเห็น
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
		5	4	3	2	1			
5	17. ผู้บริหารในผู้บริหารในผู้บริหารในองค์กรของท่านมีการเชิดชูและเห็นความสำคัญของบุคลากร	7 (22.58)	19 (61.29)	5 (16.13)	-	-	4.06	.629	สูง
6	8. ผู้บริหารในองค์กรของท่านให้เวลาและโอกาสในกระบวนการสร้างนวัตกรรมเพื่อสำรวจความคิด โอกาส และทางเลือกใหม่ๆ อยู่เสมอ	7 (22.58)	24 (77.42)	-	-	-	4.23	.425	สูงมาก
7	14. ผู้บริหารในองค์กรของท่านสนับสนุนให้บุคลากรสร้างนวัตกรรม โดยการให้ความสำคัญแก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	8 (25.81)	21 (67.74)	2 (6.45)	-	-	4.19	.543	สูง
8	9. ผู้บริหารในองค์กรของท่านให้การยอมรับความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน อยู่เสมอ	14 (45.16)	14 (45.16)	3 (9.68)	-	-	4.35	.661	สูงมาก
9	7. ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีวิสัยทัศน์กว้างไกล และมีความภาคภูมิใจที่ได้มีส่วนร่วมสำคัญในการพัฒนา และปรับปรุงองค์กรให้บรรลุจุดหมายสูงสุด	10 (32.26)	18 (58.06)	3 (9.68)	-	-	4.23	.617	สูงมาก
10	4. ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีการนำประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของแต่ละบุคคลมาสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการได้	10 (32.26)	18 (58.06)	3 (9.68)	-	-	4.23	.617	สูงมาก
11	19. ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีการพัฒนาการบริการ กระบวนการทำงาน และการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ	11 (35.48)	20 (64.52)	-	-	-	4.35	.486	สูงมาก

ลำดับที่	บทบาทสื่อบุคคล (ต่อ)	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อบทบาทสื่อบุคคล จำนวน (ร้อยละ)					- X	S.D.	ระดับความคิดเห็น
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
		5	4	3	2	1			
12	13.ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีลักษณะของผู้ นำการเปลี่ยนแปลง และมีวิธีการบริหารจัดการบุคลากรที่สร้างนวัตกรรมขึ้นภายในองค์กร	7 (22.58)	23 (74.19)	1 (3.23)	-	-	4.19	.477	สูง
13	10.ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีการยอมรับความผิดพลาดของบุคลากรในการปฏิบัติงานเป็นบางครั้ง	1 (3.23)	25 (80.65)	4 (12.90)	1 (3.23)	-	3.84	.523	สูง
14	18.ผู้บริหารในองค์กรของท่านสนับสนุนให้ท่านได้แสวงหาโอกาสและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน	6 (19.35)	21 (67.74)	4 (12.90)	-	-	4.06	.574	สูง
15	16.ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีการรักษามูลค่าที่มีคุณภาพไว้ในองค์กร	8 (25.81)	16 (51.61)	7 (22.58)	-	-	4.03	.706	สูง
16	12.ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีการเสริมพลังอำนาจ และกระจายอำนาจเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม	5 (16.13)	22 (70.97)	4 (12.90)	-	-	4.03	.547	สูง
17	5.ผู้บริหารในองค์กรของท่านกล้าเสี่ยงในการตัดสินใจเพื่อให้เกิดนวัตกรรมขึ้น	9 (29.03)	20 (64.52)	2 (6.45)	-	-	4.23	.560	สูงมาก
18	15.องค์กรมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เข้าไปในองค์กร	6 (19.35)	15 (48.39)	10 (32.26)	-	-	3.87	.718	สูง
19	11.บุคลากรที่ทำหน้าที่บริการได้แนะนำผู้รับบริการให้รู้จักและใช้บริการรูปแบบใหม่ๆ อยู่เสมอ	10 (32.26)	19 (61.29)	2 (6.45)	-	-	4.26	.575	สูงมาก
รวม							4.20	.580	สูง

จากตารางที่ 8 พบว่ากลุ่มบุคลากรในองค์กร D ส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นที่มีต่อบทบาทสื่อบุคคลในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรมด้านการมีผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ถึงเห็นและให้ความสำคัญกับการเรียนรู้นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอ อยู่ในเกณฑ์สูงมากเป็นอันดับที่ 1 โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.58 ส่วนอันดับที่ 2 เป็นระดับความคิดเห็นที่มีต่อบทบาทสื่อบุคคลในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรมที่อยู่ในเกณฑ์สูงมาก ทางด้านการมีผู้บริหารที่เป็นผู้ริเริ่มส่งเสริมและชักจูงให้บุคลากรมีการสร้างสรรค์นวัตกรรมอยู่เสมอ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.52 และอันดับที่ 3 เป็นระดับความคิดเห็นที่มีต่อบทบาทสื่อบุคคลในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรมที่อยู่ในเกณฑ์สูงมากเช่นเดียวกัน ทางด้านการมีผู้บริหารที่มีความมุ่งมั่น และร่วมผลักดันให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมขึ้นเพื่อให้บรรลุจุดสูงสุดขององค์กร โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35

สรุปภาพรวมการนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทสื่อบุคคล

(นำเสนอผลโดยเรียงตามลำดับคะแนนที่ได้จากมากไปน้อยแยกตามรายองค์กร)

ตารางที่ 9 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจำแนกตามความคิดเห็นของกลุ่มบุคลากรที่มีต่อบทบาทสื่อบุคคล โดยสรุปรวมทั้ง 4 องค์กร

ลำดับที่	บทบาทสื่อบุคคล	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อ บทบาทสื่อบุคคล					- X	S.D.	ระดับ ความ คิด เห็น
		จำนวน (ร้อยละ)							
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง				
5	4	3	2	1					
1	1.ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีวิสัยทัศน์ ถึงเห็นและให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอ	54 (51.43)	49 (46.67)	2 (1.90)	-	-	4.50	.539	สูง มาก
2	3.ผู้บริหารในองค์กรของท่านเป็นผู้ริเริ่ม ส่งเสริมและชักจูงให้บุคลากรมีการ สร้างสรรค์นวัตกรรมอยู่เสมอ	48 (45.71)	55 (52.38)	2 (1.90)	-	-	4.44	.536	สูง มาก

ลำดับที่	บทบาทสื่อบุคคล (ต่อ)	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อบทบาทสื่อบุคคล จำนวน (ร้อยละ)					- X	S.D.	ระดับความคิดเห็น
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
		5	4	3	2	1			
3	6.ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีความมุ่งมั่น และร่วมผลักดันให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมขึ้นเพื่อให้บรรลุจุดสูงสุดขององค์กร	39 (37.50)	59 (56.73)	6 (5.77)	-	-	4.32	.579	สูงมาก
4	9.ผู้บริหารในองค์กรของท่านให้การยอมรับความคิดเห็นสร้างสรรค์ของพนักงานอยู่เสมอ	37 (35.24)	58 (55.24)	10 (9.52)	-	-	4.26	.621	สูงมาก
5	8.ผู้บริหารในองค์กรของท่านให้เวลาและโอกาสในกระบวนการสร้างนวัตกรรมเพื่อสำรวจความคิด โอกาส และทางเลือกใหม่ๆอยู่เสมอ	31 (29.52)	69 (65.71)	4 (3.81)	1 (0.95)	-	4.24	.564	สูงมาก
6	2.ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ฝึกฝนการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ และค้นคว้าหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเองมากขึ้น	33 (31.43)	62 (59.05)	9 (8.57)	1 (0.95)	-	4.21	.631	สูงมาก
7	7.ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีวิสัยทัศน์กว้างไกล และมีความภาคภูมิใจที่ได้มีส่วนสำคัญในการพัฒนา และปรับปรุงองค์กรให้บรรลุจุดหมายสูงสุด	33 (31.43)	59 (56.19)	13 (12.38)	-	-	4.19	.637	สูง
8	19.ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีการพัฒนาการบริการ กระบวนการทำงาน และการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ	30 (28.85)	62 (59.62)	11 (10.58)	1 (0.96)	-	4.16	.640	สูง
9	14.ผู้บริหารในองค์กรของท่านสนับสนุนให้บุคลากรสร้างนวัตกรรม โดยการให้ความสำคัญแก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	26 (25.00)	70 (67.31)	7 (6.73)	1 (0.96)	-	4.16	.576	สูง

ลำดับที่	บทบาทสื่อบุคคล (ต่อ)	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อบทบาทสื่อบุคคล จำนวน (ร้อยละ)					- X	S.D.	ระดับความคิดเห็น
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
		5	4	3	2	1			
10	4.ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีการนำประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของแต่ละบุคคลมาสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการได้	29 (27.62)	63 (60.00)	13 (12.38)	-	-	4.15	.617	สูง
11	11.บุคลากรที่ทำหน้าที่บริการได้แนะนำผู้รับบริการให้รู้จักและใช้บริการรูปแบบใหม่ๆอยู่เสมอ	26 (25.00)	63 (60.58)	13 (12.50)	2 (19.20)	-	4.09	.670	สูง
12	5.ผู้บริหารในองค์กรของท่านกล้าเสี่ยงในการตัดสินใจเพื่อให้เกิดนวัตกรรมขึ้น	26 (25.00)	62 (59.20)	15 (14.42)	1 (0.96)	-	4.09	.655	สูง
13	13.ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง และมีวิธีการบริหารจัดการบุคลากรที่สร้างนวัตกรรมขึ้นภายในองค์กร	20 (19.23)	73 (7.19)	10 (9.62)	1 (0.96)	-	4.08	.569	สูง
14	18.ผู้บริหารในองค์กรของท่านสนับสนุนให้ท่านได้แสวงหาโอกาสและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน	22 (21.15)	63 (60.58)	19 (18.45)	-	-	4.03	.630	สูง
15	17.ผู้บริหารในผู้บริหารในผู้บริหารในองค์กรของท่านมีการเชิดชูและเห็นความสำคัญของบุคลากร	19 (18.45)	65 (63.11)	19 (18.45)	-	-	4.00	.610	สูง
16	12.ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีการเสริมพลังอำนาจ และกระจายอำนาจเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม	17 (16.35)	69 (66.35)	17 (16.35)	1 (0.96)	-	3.98	.607	สูง
17	10.ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีการยอมรับความผิดพลาดของบุคลากรในการปฏิบัติงานเป็นบางครั้ง	13 (12.50)	66 (63.46)	23 (22.12)	2 (19.20)	-	3.87	.639	สูง

ลำดับที่	บทบาทสื่อบุคคล (ต่อ)	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อบทบาทสื่อบุคคล จำนวน (ร้อยละ)					- X	S.D.	ระดับความคิดเห็น
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
		5	4	3	2	1			
18	15.องค์กรมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เข้าไปในองค์กร	15 (14.42)	59 (56.73)	30 (28.85)	-	-	3.86	.645	สูง
19	16.ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีการรางวัลรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้ในองค์กร	18 (17.48)	56 (54.37)	25 (24.27)	4 (3.88)	-	3.85	.746	สูง
รวม							4.16	.616	สูง

จากตารางที่ 9 พบว่ากลุ่มบุคลากรจากทั้ง 4 องค์กรส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นที่มีต่อบทบาทสื่อบุคคลในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรม ด้านการมีผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์เห็นและให้ความสำคัญกับการเรียนรู้นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมออยู่ในเกณฑ์สูงมากเป็นอันดับที่ 1 โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.50 ส่วนอันดับที่ 2 เป็นระดับความคิดเห็นที่มีต่อบทบาทสื่อบุคคลในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรมที่อยู่ในเกณฑ์สูงมาก ทางด้านการมีผู้บริหารที่เป็นผู้ริเริ่มส่งเสริมและชักจูงให้บุคลากรมีการสร้างสรรค์นวัตกรรมอยู่เสมอโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.44 และอันดับที่ 3 เป็นระดับความคิดเห็นที่มีต่อบทบาทสื่อบุคคลในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรมที่อยู่ในเกณฑ์สูงมากเช่นเดียวกัน ทางด้านการมีผู้บริหารที่มีความมุ่งมั่น และร่วมผลักดันให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมขึ้นเพื่อให้บรรลุจุดสูงสุดขององค์กร โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32

สรุปเปรียบเทียบบทบาทสื่อบุคคลโดยการจำแนกตามรายองค์กร

จากการนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทสื่อบุคคลอันจะนำไปสู่การสร้างและส่งเสริมนวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรตั้งแต่ระดับผู้บริหารจนถึงพนักงาน ระดับล่างในองค์กร โดยการวิเคราะห์ผลจากการดูค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในข้างต้น พบว่าทั้ง 4 องค์กรมีค่าเฉลี่ยรวมในระดับที่ใกล้เคียงกัน แต่ทั้งนี้ก็มีบางองค์กรที่มีลักษณะโดดเด่นและมีความชัดเจนทางด้านสร้างและส่งเสริมนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร สามารถสรุปเปรียบเทียบภาพรวมทั้ง 4 องค์กร ที่เกี่ยวข้องกับบทบาทสื่อบุคคล ในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรมได้ดังนี้ (นำเสนอผลโดยเรียงตามลำดับคะแนนจากมากไปน้อยแยกตามรายองค์กร)

ตารางที่ 10 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจำแนกตามความคิดเห็นของกลุ่มบุคลากรที่มีต่อบทบาทสื่อบุคคล โดยเปรียบเทียบจาก 4 องค์กรนวัตกรรม

ลำดับที่	บทบาทสื่อบุคคล	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อบทบาทสื่อบุคคล จำแนกตามองค์กร				ค่าเฉลี่ยรวมทั้ง 4 องค์กร
		X (SD)				
		องค์กร A	องค์กร B	องค์กร C	องค์กร D	
1	1. ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีวิสัยทัศน์ที่มองเห็นและให้ความสำคัญกับการเรียนรู้นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอ	4.48 (.586)	4.32 (.476)	4.58 (.564)	4.58 (.504)	4.50 (.539)
2	3. ผู้บริหารในองค์กรของท่านเป็นผู้ริเริ่มส่งเสริมและชักจูงให้บุคลากรมีการสร้างสรรค์นวัตกรรมอยู่เสมอ	4.40 (.500)	4.28 (.542)	4.52 (.570)	4.54 (.509)	4.44 (.536)
3	6. ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีความมุ่งมั่น และร่วมผลักดันให้เกิดการสร้างสรรคนวัตกรรมขึ้นเพื่อให้บรรลุจุดสูงสุดขององค์กร	4.36 (.569)	4.20 (.645)	4.35 (.551)	4.35 (.573)	4.32 (.579)
4	9. ผู้บริหารในองค์กรของท่านให้การยอมรับความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานอยู่เสมอ	4.32 (.627)	4.12 (.666)	4.35 (.661)	4.21 (.509)	4.26 (.621)
5	8. ผู้บริหารในองค์กรของท่านให้เวลาและโอกาสในกระบวนการสร้างนวัตกรรมเพื่อสำรวจความคิด โอกาส และทางเลือกใหม่ๆอยู่เสมอ	4.32 (.627)	4.16 (.688)	4.23 (.425)	4.25 (.532)	4.24 (.564)
6	2. ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ฝึกฝนการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ และค้นคว้าหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเองมากขึ้น	4.32 (.557)	3.92 (.572)	4.26 (.682)	4.33 (.637)	4.21 (.631)

ลำดับที่	บทบาทสื่อบุคคล (ต่อ)	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อบทบาทสื่อบุคคล จำแนกตามองค์กร				ค่าเฉลี่ยรวม ทั้ง 4 องค์กร
		- X (SD)				
		องค์กร A	องค์กร B	องค์กร C	องค์กร D	
7	7.ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีวิสัยทัศน์กว้างไกล และมีความภาคภูมิใจที่ได้มีส่วนสำคัญในการพัฒนา และปรับปรุงองค์กรให้บรรลุจุดหมายสูงสุด	4.28 (.614)	4.04 (.539)	4.23 (.617)	4.17 (.702)	4.19 (.637)
8	19.ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีการพัฒนาการบริการกระบวนการทำงาน และการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ	4.16 (.688)	3.92 (.759)	4.35 (.486)	4.17 (.576)	4.16 (.640)
9	14.ผู้บริหารในองค์กรของท่านสนับสนุนให้บุคลากรสร้างนวัตกรรม โดยการให้ความสำคัญแก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	4.24 (.597)	4.00 (.645)	4.19 (.543)	4.22 (.518)	4.16 (.576)
10	4.ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีการนำประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของแต่ละบุคคลมาสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการได้	4.36 (.569)	3.84 (.554)	4.23 (.617)	4.17 (.637)	4.15 (.617)
11	11.บุคลากรที่ทำหน้าที่บริการได้แนะนำผู้รับบริการให้รู้จักและใช้บริการรูปแบบใหม่ๆ อยู่เสมอ	4.40 (.500)	3.80 (.645)	4.26 (.575)	3.83 (.788)	4.09 (.670)
12	5.ผู้บริหารในองค์กรของท่านกล้าเสี่ยงในการตัดสินใจเพื่อให้เกิดนวัตกรรมขึ้น	4.12 (.726)	4.04 (.539)	4.23 (.560)	3.91 (.793)	4.09 (.655)
13	13.ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง และมีวิธีการบริหารจัดการบุคลากรที่สร้างนวัตกรรมขึ้นภายในองค์กร	4.08 (.702)	3.88 (.600)	4.19 (.477)	4.13 (.458)	4.08 (.569)
14	18.ผู้บริหารในองค์กรของท่านสนับสนุนให้ท่านได้แสวงหาโอกาสและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน	4.16 (.624)	3.80 (.707)	4.06 (.574)	4.09 (.596)	4.03 (.630)
15	17.ผู้บริหารในผู้บริหารในผู้บริหารในองค์กรของท่านมีการเชิดชูและเห็นความสำคัญของบุคลากร	3.84 (.688)	3.83 (.565)	4.06 (.629)	4.26 (.444)	4.00 (.610)
16	12.องค์กรของท่านมีการเสริมพลังอำนาจ และกระจายอำนาจเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม	4.40 (.645)	3.92 (.458)	4.03 (.547)	3.96 (.562)	3.98 (.607)
17	10.ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีการยอมรับความผิดพลาดของบุคลากรในการปฏิบัติงานเป็นบางครั้ง	3.88 (.781)	3.68 (.627)	3.84 (.523)	4.09 (.596)	3.87 (.639)
18	15.องค์กรของท่านมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เข้าไปในองค์กร	3.96 (.676)	3.72 (.458)	3.87 (.718)	3.87 (.694)	3.86 (.645)

ลำดับที่	บทบาทสื่อบุคคล (ต่อ)	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อบทบาทสื่อบุคคล จำแนกตามองค์กร				ค่าเฉลี่ย รวม ทั้ง 4 องค์กร
		- X (SD)				
		องค์กร A	องค์กร B	องค์กร C	องค์กร D	
19	16.องค์กรของท่านมีการธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้ในองค์กร	3.72 (.843)	3.64 (.700)	4.03 (.706)	4.00 (.690)	3.85 (.746)
รวม		4.20 (.638)	3.95 (.599)	4.20 (.580)	4.16 (.596)	4.16 (.616)

จากตารางสรุปเปรียบเทียบเกี่ยวกับบทบาทสื่อบุคคลในการสร้างและส่งเสริมนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรทั้ง 4 องค์กรนวัตกรรม พบว่าบุคลากรที่เป็นตัวแทนจากทั้ง 4 องค์กรนวัตกรรมมีระดับความคิดเห็นที่มีต่อบทบาทสื่อบุคคลใน 3 อันดับแรก แตกต่างกันอย่างชัดเจน ดังนี้

1. ผู้บริหารในองค์กรมีวิสัยทัศน์เชิงเห็นและให้ความสำคัญกับการเรียนรู้นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอ (จากคำถามเกี่ยวกับบทบาทสื่อบุคคลในข้อ 1)

จากคำถามข้อ 1 พบว่าเป็นคำถามที่บุคลากรจากทั้ง 4 องค์กรนวัตกรรมมีระดับความคิดเห็นมากที่สุดเกี่ยวกับตัวผู้บริหารที่สะท้อนวิสัยทัศน์ และให้ความสำคัญในการส่งเสริมนวัตกรรมกับบุคลากรในองค์กร ซึ่งเป็นบทบาทสื่อบุคคลในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรมที่ดีที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยรวมทั้ง 4 องค์กรอยู่ที่ 4.50 จัดอยู่ในเกณฑ์สูงมาก

ทั้งนี้พบว่าจากทั้ง 4 องค์กรนวัตกรรมที่ตอบแบบสอบถามนั้น องค์กร C และองค์กร D มีคะแนนระดับความคิดเห็นเฉลี่ยเท่ากันอยู่ที่ 4.58 ซึ่งมากกว่าอีก 2 องค์กร จัดอยู่ในเกณฑ์สูงมาก เนื่องจากองค์กร C และองค์กร D มีการนำแนวความคิด รูปแบบ และวิธีการปฏิบัติในการสร้างนวัตกรรมเข้ามาใช้ในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน นอกจากนั้นทั้งองค์กร C และองค์กร D ต่างก็มีการให้ความสำคัญกับนวัตกรรม พร้อมทั้งให้การส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรภายในองค์กรได้อย่างเต็มที่ ด้วยการเปิดกว้างทางความคิดในการเสนอแนะความคิดเห็นได้อย่างไม่จำกัด ซึ่งตัวผู้บริหารเป็นปัจจัยแรก และเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะช่วยเปิดโอกาสให้นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์เกิดขึ้นได้จริงภายในองค์กร

2. ผู้บริหารในองค์กรเป็นผู้ริเริ่ม ส่งเสริม และชักจูงให้บุคลากรมีการสร้างสรรค์นวัตกรรมอยู่เสมอ (จากคำถามเกี่ยวกับบทบาทสื่อบุคคลในข้อ 3)

จากคำถามเกี่ยวกับบทบาทสื่อบุคคลในข้อ 3 พบว่าเป็นคำถามที่บุคลากรจากทั้ง 4 องค์กร นวัตกรรมมีระดับความคิดเห็นในเรื่องดังกล่าวอยู่ในอันดับ 2 เนื่องจากเป็นคำถามที่สอดคล้องต่อเนื่อง จากคำถามในข้อแรกถึงคุณลักษณะสำคัญที่ผู้บริหารควรมีนอกเหนือจากการมีวิสัยทัศน์ที่มองเห็นและให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอ แล้วผู้บริหารต้องเป็นผู้ริเริ่ม ส่งเสริม และชักจูงให้บุคลากรมีการสร้างสรรค์นวัตกรรมร่วมด้วย โดยมีค่าเฉลี่ยรวมทั้ง 4 องค์กรอยู่ที่ 4.44 จัดอยู่ในเกณฑ์สูงมาก

ทั้งนี้พบว่าจากทั้ง 4 องค์กรนวัตกรรมที่ตอบแบบสอบถามนั้น องค์กร D มีคะแนนระดับความคิดเห็นเฉลี่ยสูงสุดอยู่ที่ 4.54 ซึ่งมากกว่าอีก 3 องค์กร จัดอยู่ในเกณฑ์สูงมาก เนื่องจากองค์กร D มีผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับนวัตกรรมโดยการจัดตั้งเป็นฝ่ายงานเฉพาะที่ดูแลทางด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ เพื่อเป็นการสร้างความร่วมมือในบุคลากรให้มีการพัฒนาความคิด แลกเปลี่ยน ประสบการณ์ความรู้ เพื่อให้มีความคิดที่หลากหลายนำไปสู่การพัฒนางานที่มีคุณภาพต่อไป

3. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่น และร่วมผลักดันให้เกิดการสร้างสรรค่นวัตกรรมขึ้นเพื่อให้บรรลุจุดสูงสุดขององค์กร (จากคำถามเกี่ยวกับบทบาทสื่อบุคคลในข้อ 6)

จากทั้ง 4 องค์กรนวัตกรรมที่ตอบแบบสอบถามนั้น พบว่าองค์กร A, องค์กร B และองค์กร C มีคะแนนระดับความคิดเห็นเฉลี่ยใกล้เคียงกันที่ 4.36, 4.35 และ 4.35 ตามลำดับ โดยมีค่าเฉลี่ยรวมทั้ง 4 องค์กรอยู่ที่ 4.32 จัดอยู่ในเกณฑ์สูงมาก

ทั้งนี้ผู้บริหารที่มีความมุ่งมั่นเพื่อให้บรรลุจุดสูงสุดขององค์กร จะเป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญอย่างยิ่ง ในการผลักดันให้เกิดการสร้างสรรค่นวัตกรรมขึ้น ซึ่งจะเป็นการสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น ด้วยการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีการวิเคราะห์งานอย่างเป็นระบบมีความยุติธรรม ตลอดจนมีความภาคภูมิใจที่ได้มีส่วนร่วมในการพัฒนา และปรับปรุงองค์กรให้บรรลุจุดหมายสูงสุด

4.2 การรับรู้ความเป็นองค์กรนวัตกรรมผ่านบทบาทสื่อบุคคลของกลุ่มประชาชน

(นำเสนอผลโดยเรียงตามลำดับคะแนนที่ได้จากมากไปน้อยแยกตามรายองค์กร)

องค์กร A

ตารางที่ 11 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจำแนกตามความคิดเห็นของกลุ่มประชาชนที่มีต่อการรับรู้บทบาทสื่อบุคคล

ลำดับที่	การรับรู้ความเป็นองค์กรนวัตกรรมผ่านสื่อบุคคล	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อการรับรู้บทบาทสื่อบุคคล จำนวน (ร้อยละ)					- X	S.D.	ระดับความคิดเห็น
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
		5	4	3	2	1			
1	10. พนักงานให้คำแนะนำเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า	18 (25.71)	47 (67.14)	4 (5.71)	1 (1.43)	-	4.17	.589	สูง
2	12. พนักงานมีความกระตือรือร้น เต็มใจและเอาใจใส่ในการบริการต่อลูกค้า	21 (30.43)	39 (56.52)	7 (10.14)	2 (2.90)	-	4.14	.713	สูง
3	4. พนักงานเอาใจใส่ในการแก้ปัญหาของลูกค้าอย่างจริงจัง	23 (32.86)	34 (48.57)	13 (18.57)	-	-	4.14	.708	สูง
4	3.พนักงานสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างเป็นที่น่าพอใจ	18 (25.71)	44 (62.86)	8 (11.43)	-	-	4.14	.597	สูง
5	15. พนักงานในองค์กรมีภาพลักษณ์และการแต่งกายดูน่าเชื่อถือและทันสมัย	22 (31.43)	37 (52.86)	9 (12.86)	1 (1.43)	1 (1.43)	4.11	.790	สูง
6	2. พนักงานสามารถใช้อุปกรณ์เครื่องมือได้คล่องแคล่ว ว่องไว	17 (24.29)	44 (62.86)	9 (12.86)	-	-	4.11	.603	สูง
7	7. พนักงานให้คำแนะนำอย่างมีหลักการและตรงตามความต้องการของลูกค้าอย่างมีเหตุผล	17 (24.29)	41 (58.57)	12 (17.14)	-	-	4.07	.644	สูง
8	1. พนักงานสามารถตอบข้อสงสัยของลูกค้าได้ทุกประเด็น	15 (21.43)	44 (62.86)	11 (15.71)	-	-	4.06	.611	สูง

ลำดับ ที่	การรับรู้ความเป็นองค์กรนวัตกรรม ผ่านสื่อบุคคล (ต่อ)	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อ การรับรู้บทบาทสื่อบุคคล จำนวน (ร้อยละ)					- X	S.D.	ระดับ ความ คิด เห็น
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย ยิ่ง			
		5	4	3	2	1			
9	9.พนักงานมีการให้บริการที่รวดเร็วฉับ ไว	16 (22.86)	41 (58.57)	11 (15.71)	2 (2.86)	-	4.01	.712	สูง
10	8. พนักงานให้บริการ และปฏิบัติงาน ถูกต้องแม่นยำทุกครั้ง	14 (20.00)	43 (61.43)	12 (17.14)	-	-	4.01	.625	สูง
11	5. พนักงานสามารถแก้ปัญหาของลูกค้า ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	14 (20.00)	40 (57.14)	16 (22.86)	-	-	3.97	.659	สูง
12	14.มีพนักงานเพียงพอ และมีความ พร้อมที่จะให้บริการอยู่เสมออย่าง ทันทั่วทั้งที่	19 (27.14)	34 (48.57)	13 (18.57)	2 (2.86)	2 (2.86)	3.94	.915	สูง
13	13. พนักงานสามารถปรับเปลี่ยนการ ให้บริการได้เมื่อจำเป็น	17 (24.29)	32 (45.71)	20 (28.57)	1 (1.43)	-	3.93	.767	สูง
14	6.พนักงานสามารถควบคุม และ แก้ปัญหาเฉพาะหน้าซึ่งไม่ใช่ปกติวิสัย ของลูกค้าได้ (เช่นไฟดับ เครื่องเสีย เป็น ต้น)	10 (14.93)	29 (43.28)	28 (41.79)	-	-	3.73	.709	สูง
15	11. พนักงานให้ความสะดวกแก่ลูกค้าที่ บาดเจ็บหรือพิการจนแล้วเสร็จทุก ขั้นตอน โดยไม่ต้องยื่นรถวีล	9 (13.24)	16 (23.53)	41 (60.29)	2 (2.94)	-	3.47	.762	สูง
รวม							4.00	.694	สูง

จากตารางที่ 11 พบว่ากลุ่มประชาชนที่มาใช้บริการขององค์กร A ส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นที่มีต่อการรับรู้บทบาทสื่อบุคคลในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรม ด้านการมีพนักงานให้คำแนะนำเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า อยู่ในเกณฑ์สูง เป็นอันดับที่ 1 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 ส่วนอันดับที่ 2 เป็นระดับความคิดเห็นที่มีต่อการรับรู้บทบาทสื่อบุคคลในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรมอยู่ในเกณฑ์สูง ทางด้านการมีพนักงานมีความกระตือรือร้น เต็มใจ และเอาใจใส่ในการบริการต่อลูกค้า, การมีพนักงานเอาใจใส่ในการแก้ปัญหาของลูกค้าอย่างจริงจัง

และการมีพนักงานที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างเป็นที่น่าพอใจ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 และอันดับที่ 3 เป็นระดับความคิดเห็นที่มีต่อการรับรู้บทบาทสื่อบุคคลในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรม อยู่ในเกณฑ์สูงด้วยเช่นกัน ทางด้านการมีพนักงานในองค์กรมีภาพลักษณ์ และการแต่งกายดูน่าเชื่อถือและทันสมัย รวมไปถึงด้านการมีพนักงานที่สามารถใช้อุปกรณ์ เครื่องมือได้คล่องแคล่ว ว่องไว โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11

องค์กร B

ตารางที่ 12 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจำแนกตามความคิดเห็นของกลุ่มประชาชนที่มีต่อการรับรู้ของบทบาทสื่อบุคคล

ลำดับที่	การรับรู้ความเป็นองค์กรนวัตกรรมผ่านสื่อบุคคล	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อการรับรู้บทบาทสื่อบุคคล					- X	S.D.	ระดับความคิดเห็น
		จำนวน (ร้อยละ)							
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
5	4	3	2	1					
1	15. พนักงานในองค์กรมีภาพลักษณ์ และการแต่งกายดูน่าเชื่อถือและทันสมัย	11 (15.71)	44 (62.86)	12 (17.14)	2 (2.86)	1 (1.43)	3.89	.753	สูง
2	2. พนักงานสามารถใช้อุปกรณ์เครื่องมือได้คล่องแคล่ว ว่องไว	9 (12.86)	42 (60.00)	16 (22.86)	3 (4.29)	-	3.81	.708	สูง
3	14. มีพนักงานเพียงพอ และมีความพร้อมที่จะให้บริการอยู่เสมออย่างทั่วถึง	13 (18.57)	28 (40.00)	27 (38.57)	1 (1.43)	1 (1.43)	3.73	.833	สูง
4	10. พนักงานให้คำแนะนำเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า	15 (21.43)	25 (35.71)	24 (34.29)	6 (8.57)	-	3.70	.906	สูง
5	9. พนักงานมีการให้บริการที่รวดเร็วจับใจ	8 (11.43)	34 (48.57)	26 (37.14)	2 (2.86)	-	3.69	.713	สูง
6	3. พนักงานสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างเป็นที่น่าพอใจ	7 (10.00)	35 (50.00)	26 (37.14)	2 (2.86)	-	3.67	.696	สูง
7	13. พนักงานสามารถปรับเปลี่ยนการให้บริการได้เมื่อจำเป็น	7 (10.00)	32 (45.71)	27 (38.57)	4 (5.71)	-	3.60	.750	สูง

ลำดับที่	การรับรู้ความเป็นองค์กรนวัตกรรมผ่านสื่อบุคคล (ต่อ)	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อการรับรู้บทบาทสื่อบุคคล จำนวน (ร้อยละ)					- X	S.D.	ระดับความคิดเห็น
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
		5	4	3	2	1			
8	1. พนักงานสามารถตอบข้อสงสัยของลูกค้าได้ทุกประเด็น	5 (7.14)	35 (50.00)	27 (38.57)	3 (4.29)	-	3.60	.689	สูง
9	5. พนักงานสามารถแก้ปัญหาของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ	8 (11.43)	29 (41.43)	28 (40.00)	5 (7.14)	-	3.57	.791	สูง
10	7. พนักงานให้คำแนะนำอย่างมีหลักการ และตรงตามความต้องการของลูกค้าอย่างมีเหตุผล	4 (5.71)	33 (47.14)	32 (45.71)	1 (1.43)	-	3.57	.627	สูง
11	12. พนักงานมีความกระตือรือร้น เต็มใจและเอาใจใส่ในการบริการต่อลูกค้า	5 (7.25)	33 (47.83)	24 (34.78)	7 (10.14)	-	3.52	.779	สูง
12	4. พนักงานเอาใจใส่ในการแก้ปัญหาของลูกค้าอย่างจริงจัง	7 (10.00)	25 (35.71)	34 (48.57)	4 (5.71)	-	3.50	.757	ปานกลาง
13	6. พนักงานสามารถควบคุม และแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ซึ่งไม่ใช่ปกติวิสัยของลูกค้าได้ (เช่น ไฟดับ เครื่องเสีย เป็นต้น)	6 (8.57)	26 (37.14)	34 (48.57)	4 (5.71)	-	3.49	.737	ปานกลาง
14	8. พนักงานให้บริการ และปฏิบัติงานถูกต้องแม่นยำทุกครั้ง	3 (4.29)	33 (47.14)	27 (38.57)	7 (10.00)	-	3.46	.736	ปานกลาง
15	11. พนักงานให้ความสะดวกแก่ลูกค้าที่บาดเจ็บหรือพิการจนแล้วเสร็จทุกขั้นตอน โดยไม่ต้องยื่นรอยคิว	6 (8.57)	17 (24.29)	43 (61.43)	2 (2.86)	2 (2.86)	3.33	.793	ปานกลาง
รวม							3.61	.751	สูง

จากตารางที่ 12 พบว่ากลุ่มประชาชนที่มาใช้บริการขององค์กร B ส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นที่มีต่อการรับรู้บทบาทสื่อบุคคลในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรม ด้านพนักงานในองค์กรมีภาพลักษณ์ และการแต่งกายดูน่าเชื่อถือและทันสมัย อยู่ในเกณฑ์สูง เป็นอันดับที่ 1 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 ส่วนอันดับที่ 2 เป็นระดับความคิดเห็นที่มีต่อการรับรู้บทบาทสื่อบุคคลใน

การสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรม ทางด้านการรับรู้ว่าคุณพนักงานสามารถใช้อุปกรณ์เครื่องมือได้คล่องแคล่ว ว่องไว อยู่ในเกณฑ์สูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 และอันดับที่ 3 เป็นระดับความคิดเห็นที่มีต่อการรับรู้บทบาทสื่อบุคคลในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรม ทางด้านการมีพนักงานเพียงพอ และมีความพร้อมที่จะให้บริการอยู่เสมออย่างทันที่ทั้งที่อยู่ในเกณฑ์สูงเช่นเดียวกัน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73

องค์กร C

ตารางที่ 13 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจำแนกตามความคิดเห็นของกลุ่มประชาชนที่มีต่อการรับรู้ของบทบาทสื่อบุคคล

ลำดับที่	การรับรู้ความเป็นองค์กรนวัตกรรมผ่านสื่อบุคคล	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อการรับรู้บทบาทสื่อบุคคล จำนวน (ร้อยละ)					- X	S.D.	ระดับความคิดเห็น
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
		5	4	3	2	1			
1	15. พนักงานในองค์กรมีภาพลักษณ์และการแต่งกายดูน่าเชื่อถือและทันสมัย	32 (45.71)	34 (48.57)	3 (4.29)	1 (1.43)	-	4.39	.644	สูงมาก
2	10. พนักงานให้คำแนะนำเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า	30 (42.86)	37 (52.86)	2 (2.86)	1 (1.43)	-	4.37	.618	สูงมาก
3	2. พนักงานสามารถใช้อุปกรณ์เครื่องมือได้คล่องแคล่ว ว่องไว	28 (40.00)	39 (55.71)	3 (4.29)	-	-	4.36	.566	สูงมาก
4	12. พนักงานมีความกระตือรือร้น เต็มใจและเอาใจใส่ในการบริการต่อลูกค้า	28 (40.00)	37 (52.86)	5 (7.14)	-	-	4.33	.607	สูงมาก
5	9.พนักงานมีการให้บริการที่รวดเร็วฉับไว	29 (42.03)	32 (46.38)	8 (11.59)	-	-	4.30	.671	สูงมาก
6	3. พนักงานสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างเป็นที่น่าพอใจ	28 (40.00)	35 (50.00)	7 (10.00)	-	-	4.30	.645	สูงมาก
7	4. พนักงานเอาใจใส่ในการแก้ปัญหาของลูกค้าอย่างจริงจัง	25 (35.71)	35 (50.00)	10 (14.29)	-	-	4.21	.679	สูงมาก

ลำดับ ที่	การรับรู้ความเป็นองค์กรนวัตกรรม ผ่านสื่อบุคคล (ต่อ)	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อ การรับรู้บทบาทสื่อบุคคล จำนวน (ร้อยละ)					- X	S.D.	ระดับ ความ คิด เห็น
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง			
		5	4	3	2	1			
8	7. พนักงานให้คำแนะนำอย่างมี หลักการ และตรงตามความต้องการ ของลูกค้าอย่างมีเหตุผล	20 (28.99)	42 (60.87)	7 (10.14)	-	-	4.19	.601	สูง
9	1. พนักงานสามารถตอบข้อสงสัยของ ลูกค้าได้ทุกประเด็น	18 (25.71)	44 (62.86)	7 (10.00)	1 (1.43)	-	4.13	.635	สูง
10	8. พนักงานให้บริการ และปฏิบัติงาน ถูกต้องแม่นยำทุกครั้ง	16 (22.86)	41 (58.57)	13 (18.57)	-	-	4.04	.647	สูง
11	5. พนักงานสามารถแก้ปัญหาของ ลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ	20 (28.99)	33 (47.83)	14 (20.29)	2 (2.90)	-	4.03	.785	สูง
12	13. พนักงานสามารถปรับเปลี่ยนการ ให้บริการได้เมื่อจำเป็น	15 (21.74)	38 (55.07)	16 (23.19)	-	-	3.99	.675	สูง
13	14. มีพนักงานเพียงพอ และมีความ พร้อมที่จะให้บริการอยู่เสมออย่าง ทันท่วงที	21 (30.00)	29 (41.43)	17 (24.29)	3 (4.29)	-	3.97	.851	สูง
14	11. พนักงานให้ความสะดวกแก่ลูกค้า ที่บาดเจ็บหรือพิการจนแล้วเสร็จทุก ขั้นตอน โดยไม่ต้องยื่นรถควิว	8 (11.59)	27 (39.13)	34 (49.28)	-	-	3.62	.688	สูง
15	6.พนักงานสามารถควบคุม และ แก้ปัญหาเฉพาะหน้าซึ่งไม่ใช่ปกติวิสัย ของลูกค้าได้ (เช่น ไฟดับ เครื่องเสีย เป็นต้น)	3 (4.35)	32 (43.38)	34 (49.28)	-	-	3.55	.582	สูง
รวม							4.12	.660	สูง

จากตารางที่ 13 พบว่ากลุ่มประชาชนที่มาใช้บริการขององค์กร C ส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นที่มีต่อการรับรู้บทบาทสื่อบุคคลในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรม ด้านการมีพนักงานในองค์กรมีภาพลักษณ์ และการแต่งกายดูน่าเชื่อถือและทันสมัย อยู่ในเกณฑ์สูงมาก เป็น

อันดับที่ 1 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.39 ส่วนอันดับที่ 2 เป็นระดับความคิดเห็นที่มีต่อการรับรู้บทบาทสื่อบุคคลในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรม ทางด้านการมีพนักงานให้คำแนะนำเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า อยู่ในเกณฑ์สูงมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.37 และอันดับที่ 3 เป็นระดับความคิดเห็นที่มีต่อการรับรู้บทบาทสื่อบุคคลในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรม ทางด้านพนักงานสามารถใช้อุปกรณ์ เครื่องมือได้คล่องแคล่ว ว่องไว อยู่ในเกณฑ์สูงมากด้วยเช่นกัน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.3

องค์กร D

ตารางที่ 14 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจำแนกตามความคิดเห็นของกลุ่มประชาชนที่มีต่อการรับรู้ของบทบาทสื่อบุคคล

ลำดับที่	การรับรู้ความเป็นองค์กรนวัตกรรมผ่านสื่อบุคคล	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อการรับรู้บทบาทสื่อบุคคล					- X	S.D.	ระดับความคิดเห็น
		จำนวน (ร้อยละ)							
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
5	4	3	2	1					
1	4. พนักงานเอาใจใส่ในการแก้ปัญหาของลูกค้าอย่างจริงจัง	38 (54.29)	28 (40.00)	4 (5.71)	-	-	4.49	.608	สูงมาก
2	5. พนักงานสามารถแก้ปัญหาของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ	39 (55.71)	24 (34.29)	6 (8.57)	1 (1.43)	-	4.44	.715	สูงมาก
3	2. พนักงานสามารถใช้อุปกรณ์เครื่องมือได้คล่องแคล่ว ว่องไว	28 (40.00)	41 (58.57)	1 (1.43)	-	-	4.39	.519	สูงมาก
4	12. พนักงานมีความกระตือรือร้น เต็มใจและเอาใจใส่ในการบริการต่อลูกค้า	31 (44.29)	35 (50.00)	3 (4.29)	1 (1.43)	-	4.37	.641	สูงมาก
5	3.พนักงานสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างเป็นที่น่าพอใจ	33 (47.14)	33 (47.14)	1 (1.43)	3 (4.29)	-	4.37	.726	สูงมาก
6	9. พนักงานมีการให้บริการที่รวดเร็วฉับไว	30 (42.86)	35 (50.00)	4 (5.71)	1 (1.43)	-	4.34	.657	สูงมาก

ลำดับที่	การรับรู้ความเป็นองค์กรนวัตกรรมผ่านสื่อบุคคล (ต่อ)	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อการรับรู้บทบาทสื่อบุคคล จำนวน (ร้อยละ)					- X	S.D.	ระดับความคิดเห็น
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
		5	4	3	2	1			
7	15. พนักงานในองค์กรมีภาพลักษณ์และการแต่งกายดูน่าเชื่อถือและทันสมัย	32 (45.71)	32 (45.71)	3 (4.29)	3 (4.29)	-	4.33	.756	สูงมาก
8	14. มีพนักงานเพียงพอ และมีความพร้อมที่จะให้บริการอยู่เสมออย่างทั่วถึง	32 (45.71)	28 (40.00)	7 (10.00)	3 (4.29)	-	4.27	.815	สูงมาก
9	10. พนักงานให้คำแนะนำเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า	29 (42.03)	31 (44.93)	7 (10.14)	2 (2.90)	-	4.26	.760	สูงมาก
10	1. พนักงานสามารถตอบสนองข้อสงสัยของลูกค้าได้ทุกประเด็น	29 (41.43)	31 (44.29)	9 (12.86)	1 (1.43)	-	4.26	.736	สูงมาก
11	8. พนักงานให้บริการ และปฏิบัติงานถูกต้องแม่นยำทุกครั้ง	25 (35.71)	34 (48.57)	10 (14.29)	1 (1.43)	-	4.19	.728	สูง
12	7. พนักงานให้คำแนะนำอย่างมีหลักการ และตรงตามความต้องการของลูกค้าอย่างมีเหตุผล	24 (34.29)	36 (51.43)	7 (10.00)	2 (2.86)	1 (1.43)	4.14	.822	สูง
13	13. พนักงานสามารถปรับเปลี่ยนการให้บริการได้เมื่อจำเป็น	23 (32.86)	31 (44.29)	12 (17.14)	4 (5.71)	-	4.04	.859	สูง
14	11. พนักงานให้ความสะดวกแก่ลูกค้าที่บาดเจ็บหรือพิการจนแล้วเสร็จทุกขั้นตอน โดยไม่ต้องยื่นขอคิว	18 (25.71)	31 (44.29)	18 (25.71)	2 (2.86)	1 (1.43)	3.90	.871	สูง
15	6. พนักงานสามารถควบคุม และแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ซึ่งไม่ใช่ปกติวิสัยของลูกค้าได้ (เช่น ไฟดับ เครื่องเสีย เป็นต้น)	16 (23.19)	34 (49.28)	15 (21.74)	4 (5.80)	-	3.90	.825	สูง
รวม							4.25	.736	สูงมาก

จากตารางที่ 14 พบว่ากลุ่มประชาชนที่มาใช้บริการขององค์กร D ส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นที่มีต่อการรับรู้บทบาทสื่อบุคคลในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรมด้านการที่พนักงานเอาใจใส่ในการแก้ปัญหาของลูกค้าอย่างจริงจัง อยู่ในเกณฑ์สูงมาก เป็นอันดับที่ 1 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.49 ส่วนอันดับที่ 2 เป็นระดับความคิดเห็นที่มีต่อการรับรู้บทบาทสื่อบุคคลในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรม ทางด้านพนักงานสามารถแก้ปัญหาของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในเกณฑ์สูงมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.44 และอันดับที่ 3 เป็นระดับความคิดเห็นที่มีต่อการรับรู้บทบาทสื่อบุคคลในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรม ทางด้านการมีพนักงานสามารถใช้อุปกรณ์ เครื่องมือได้คล่องแคล่ว ว่องไว อยู่ในเกณฑ์สูงมากเช่นเดียวกัน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.39

องค์กร E

ตารางที่ 15 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจำแนกตามความคิดเห็นของกลุ่มประชาชนที่มีต่อการรับรู้ของบทบาทสื่อบุคคล

ลำดับที่	การรับรู้ความเป็นองค์กรนวัตกรรมผ่านสื่อบุคคล	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อการรับรู้บทบาทสื่อบุคคล					- X	S.D.	ระดับความคิดเห็น
		จำนวน (ร้อยละ)							
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
5	4	3	2	1					
1	10. พนักงานให้คำแนะนำเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า	20 (28.57)	38 (54.29)	6 (8.57)	5 (7.14)	1 (1.43)	4.01	.893	สูง
2	2. พนักงานสามารถใช้อุปกรณ์เครื่องมือได้คล่องแคล่ว ว่องไว	18 (25.71)	37 (52.86)	12 (17.14)	3 (4.29)	-	4.00	.780	สูง
3	7. พนักงานให้คำแนะนำอย่างมีหลักการ และตรงตามความต้องการของลูกค้าอย่างมีเหตุผล	14 (20.00)	42 (60.00)	12 (17.14)	2 (2.86)	-	3.97	.701	สูง
4	8. พนักงานให้บริการ และปฏิบัติงานถูกต้องแม่นยำทุกครั้ง	15 (21.43)	36 (51.43)	17 (24.29)	2 (2.86)	-	3.91	.756	สูง
5	3.พนักงานสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างเป็นที่น่าพอใจ	16 (22.86)	35 (50.00)	15 (21.43)	4 (5.71)	-	3.90	.819	สูง

ลำดับ ที่	การรับรู้ความเป็นองค์กร นวัตกรรมผ่านสื่อบุคคล (ต่อ)	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อ การรับรู้บทบาทสื่อบุคคล จำนวน (ร้อยละ)					- X	S.D.	ระดับ ความ คิด เห็น
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย ยิ่ง			
		5	4	3	2	1			
6	1. พนักงานสามารถตอบข้อสงสัยของ ลูกค้าได้ทุกประเด็น	14 (20.00)	36 (51.43)	18 (25.71)	2 (2.86)	-	3.89	.753	สูง
7	9. พนักงานมีการให้บริการที่รวดเร็ว จับใจ	19 (27.14)	27 (38.57)	17 (24.29)	6 (8.57)	1 (1.43)	3.81	.982	สูง
8	15. พนักงานในองค์กรมีภาพลักษณ์ และการแต่งกายดูน่าเชื่อถือและ ทันสมัย	13 (18.57)	40 (57.14)	9 (12.86)	7 (10.00)	1 (1.43)	3.81	.906	สูง
9	12. พนักงานมีความกระตือรือร้น เต็ม ใจและเอาใจใส่ในการบริการต่อลูกค้า	14 (20.00)	38 (54.29)	10 (14.29)	6 (8.57)	2 (2.86)	3.80	.957	สูง
10	14. มีพนักงานเพียงพอ และมีความ พร้อมที่จะให้บริการอยู่เสมออย่าง ทันท่วงที	16 (22.86)	30 (42.86)	17 (24.29)	6 (8.57)	1 (1.43)	3.77	.951	สูง
11	4. พนักงานเอาใจใส่ในการแก้ปัญหา ของลูกค้าอย่างจริงจัง	15 (21.43)	30 (42.86)	19 (27.14)	6 (8.57)	-	3.77	.887	สูง
12	5. พนักงานสามารถแก้ปัญหาของ ลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ	10 (14.29)	36 (51.43)	20 (28.57)	4 (5.71)	-	3.74	.774	สูง
13	13. พนักงานสามารถปรับเปลี่ยนการ ให้บริการได้เมื่อจำเป็น	9 (12.86)	33 (47.14)	25 (35.71)	2 (2.86)	1 (1.43)	3.67	.793	สูง
14	11. พนักงานให้ความสะดวกแก่ลูกค้า ที่บาดเจ็บหรือพิการจนแล้วเสร็จทุก ขั้นตอน โดยไม่ต้องยื่นรอกวีว	7 (10.00)	26 (37.14)	33 (47.14)	4 (5.71)	-	3.51	.756	สูง
15	6. พนักงานสามารถควบคุม และ แก้ปัญหาเฉพาะหน้า ซึ่งไม่ใช่ปกติ วิสัยของลูกค้าได้ (เช่น ไฟดับ เครื่อง เสีย เป็นต้น)	2 (2.86)	29 (41.43)	34 (48.57)	5 (7.14)	-	3.40	.668	ปาน กลาง
รวม							3.80	.825	สูง

จากตารางที่ 15 พบว่ากลุ่มประชาชนที่มาใช้บริการขององค์กร E ส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นที่มีต่อการรับรู้บทบาทสื่อบุคคลในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรม ด้านการมีพนักงานให้คำแนะนำเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า อยู่ในเกณฑ์สูงเป็นอันดับที่ 1 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 ส่วนอันดับที่ 2 เป็นระดับความคิดเห็นที่มีต่อการรับรู้บทบาทสื่อบุคคลในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรม ทางด้านการมีพนักงานสามารถใช้อุปกรณ์ เครื่องมือได้คล่องแคล่วว่องไว อยู่ในเกณฑ์สูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 และอันดับที่ 3 เป็นระดับความคิดเห็นที่มีต่อการรับรู้บทบาทสื่อบุคคลในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรม ทางด้านการมีพนักงานให้บริการและปฏิบัติงานถูกต้องแม่นยำทุกครั้ง อยู่ในเกณฑ์สูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91

องค์กร F

ตารางที่ 16 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจำแนกตามความคิดเห็นของกลุ่มประชาชนที่มีต่อการรับรู้ของบทบาทสื่อบุคคล

ลำดับที่	การรับรู้ความเป็นองค์กรนวัตกรรมผ่านสื่อบุคคล	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อการรับรู้บทบาทสื่อบุคคล					- X	S.D.	ระดับความคิดเห็น
		จำนวน (ร้อยละ)							
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
5	4	3	2	1					
1	14. มีพนักงานเพียงพอ และมีความพร้อมที่จะให้บริการอยู่เสมออย่างทั่วถึง	51 (72.86)	18 (25.71)	1 (1.43)	-	-	4.71	.486	สูงมาก
2	12. พนักงานมีความกระตือรือร้น เต็มใจและเอาใจใส่ในการบริการต่อลูกค้า	50 (71.43)	20 (28.57)	-	-	-	4.71	.455	สูงมาก
3	15. พนักงานในองค์กรมีภาพลักษณ์และการแต่งกายดูน่าเชื่อถือและทันสมัย	50 (71.43)	20 (28.57)	-	-	-	4.71	.455	สูงมาก
4	13. พนักงานสามารถปรับเปลี่ยนการให้บริการได้เมื่อจำเป็น	47 (67.14)	20 (28.57)	3 (4.29)	-	-	4.63	.569	สูงมาก

ลำดับที่	การรับรู้ความเป็นองค์กรนวัตกรรมผ่านสื่อบุคคล (ต่อ)	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อการรับรู้บทบาทสื่อบุคคล จำนวน (ร้อยละ)					- X	S.D.	ระดับความคิดเห็น
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
		5	4	3	2	1			
5	4. พนักงานเอาใจใส่ในการแก้ปัญหาของลูกค้าอย่างจริงจัง	44 (62.86)	26 (37.14)	-	-	-	4.63	.487	สูง มาก
6	7. พนักงานให้คำแนะนำอย่างมีหลักการ และตรงตามความต้องการของลูกค้าอย่างมีเหตุผล	42 (60.00)	26 (37.14)	2 (2.86)	-	-	4.57	.554	สูง มาก
7	9. พนักงานมีการให้บริการที่รวดเร็วฉับไว	38 (54.29)	32 (45.71)	-	-	-	4.54	.502	สูง มาก
8	8. พนักงานให้บริการ และปฏิบัติงานถูกต้องแม่นยำทุกครั้ง	39 (55.71)	28 (40.00)	3 (4.29)	-	-	4.51	.583	สูง มาก
9	5. พนักงานสามารถแก้ปัญหาของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ	37 (52.86)	31 (44.29)	2 (2.86)	-	-	4.50	.558	สูง มาก
10	3. พนักงานสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างเป็นที่น่าพอใจ	33 (47.14)	37 (52.86)	-	-	-	4.47	.503	สูง มาก
11	10. พนักงานให้คำแนะนำเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า	30 (42.86)	40 (57.14)	-	-	-	4.43	.498	สูง มาก
12	2. พนักงานสามารถใช้อุปกรณ์เครื่องมือได้คล่องแคล่ว ว่องไว	26 (37.14)	44 (62.86)	-	-	-	4.37	.487	สูง มาก
13	1. พนักงานสามารถตอบข้อสงสัยของลูกค้าได้ทุกประเด็น	27 (38.57)	35 (50.00)	8 (11.43)	-	-	4.27	.658	สูง มาก
14	6. พนักงานสามารถควบคุม และแก้ปัญหาเฉพาะหน้าซึ่งไม่ใช่ปกติวิสัยของลูกค้าได้ (เช่น ไฟดับ เครื่องเสีย เป็นต้น)	31 (44.29)	32 (45.71)	7 (10.00)	-	-	4.34	.657	สูง มาก
15	11. พนักงานให้ความสะดวกแก่ลูกค้าที่บาดเจ็บหรือพิการจนแล้วเสร็จทุกขั้นตอน โดยไม่ต้องยื่นขอคิว	19 (27.14)	42 (60.00)	9 (12.86)	-	-	4.14	.621	สูง
รวม							4.50	.538	สูง มาก

จากตารางที่ 16 พบว่ากลุ่มประชาชนที่มาใช้บริการขององค์กร F ส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นที่มีต่อการรับรู้บทบาทสื่อบุคคลในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรม อยู่ในเกณฑ์สูงมาก ทางด้านการมีพนักงานเพียงพอ และมีความพร้อมที่จะให้บริการอยู่เสมออย่างทันท่วงที, ด้านการมีพนักงานที่มีความกระตือรือร้น เต็มใจและเอาใจใส่ในการบริการต่อลูกค้า และด้านพนักงานในองค์กรมีภาพลักษณ์ และการแต่งกายดูน่าเชื่อถือและทันสมัย เป็นอันดับที่ 1 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.71 ส่วนอันดับที่ 2 เป็นระดับความคิดเห็นที่มีต่อการรับรู้บทบาทสื่อบุคคลในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรม อยู่ในเกณฑ์สูงมาก ทางด้านการมีพนักงานสามารถปรับเปลี่ยนการให้บริการได้เมื่อจำเป็น และทางด้านการมีพนักงานเอาใจใส่ในการแก้ปัญหาของลูกค้าอย่างจริงจัง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.63 และอันดับที่ 3 เป็นระดับความคิดเห็นที่มีต่อการรับรู้บทบาทสื่อบุคคลในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรม อยู่ในเกณฑ์สูงมากด้วยเช่นกัน ทางด้านการมีพนักงานให้บริการและปฏิบัติงานถูกต้องแม่นยำทุกครั้ง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.63

สรุปภาพรวมการรับรู้ความเป็นองค์กรนวัตกรรมผ่านบทบาทสื่อบุคคลของประชาชน

(นำเสนอผลโดยเรียงตามลำดับคะแนนที่ได้จากมากไปน้อยแยกตามรายองค์กร)

ตารางที่ 17 ตารางสรุปภาพรวมการรับรู้ความเป็นองค์กรนวัตกรรมผ่านบทบาทสื่อบุคคลของประชาชน

ลำดับที่	การรับรู้ความเป็นองค์กรนวัตกรรมผ่านสื่อบุคคล	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อการรับรู้บทบาทสื่อบุคคล					- X	S.D.	ระดับความคิดเห็น
		จำนวน (ร้อยละ)							
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
5	4	3	2	1					
1	15. พนักงานในองค์กรมีภาพลักษณ์และการแต่งกายดูน่าเชื่อถือและทันสมัย	108 (25.71)	225 (53.57)	80 (19.05)	7 (1.67)	-	4.21	0.789	สูงมาก
2	2. พนักงานสามารถใช้อุปกรณ์เครื่องมือได้คล่องแคล่ว ว่องไว	126 (30.00)	247 (58.81)	41 (9.76)	6 (1.43)	-	4.17	0.652	สูง

ลำดับที่	การรับรู้ความเป็นองค์กรนวัตกรรมผ่านสื่อบุคคล	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อการรับรู้บทบาทสื่อบุคคล จำนวน (ร้อยละ)					- X	S.D.	ระดับ ความ คิด เห็น
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง			
		5	4	3	2	1			
3	10. พนักงานให้คำแนะนำเพื่ออำนวยความสะดวกความสะดวกแก่ลูกค้า	135 (32.14)	219 (52.14)	57 (13.57)	9 (2.14)	-	4.16	0.763	สูง
4	12. พนักงานมีความกระตือรือร้น เต็มใจและเอาใจใส่ในการบริการต่อลูกค้า	149 (35.48)	187 (44.52)	71 (16.93)	13 (3.10)	-	4.15	0.806	สูง
5	3. พนักงานสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างเป็นที่น่าพอใจ	128 (30.55)	193 (46.06)	86 (20.53)	12 (2.86)	-	4.14	0.724	สูง
6	4. พนักงานเอาใจใส่ในการแก้ปัญหาของลูกค้าอย่างจริงจัง	68 (16.39)	182 (43.56)	152 (36.63)	13 (3.13)	-	4.12	0.796	สูง
7	9. พนักงานมีการให้บริการที่รวดเร็วฉับไว	121 (28.88)	220 (52.51)	72 (17.18)	5 (1.19)	1 (0.24)	4.12	0.778	สูง
8	7. พนักงานให้คำแนะนำอย่างมีหลักการ และตรงตามความต้องการของลูกค้าอย่างมีเหตุผล	112 (26.67)	215 (51.19)	83 (19.76)	10 (2.38)	-	4.09	0.724	สูง
9	14. มีพนักงานเพียงพอ และมีความพร้อมที่จะให้บริการอยู่เสมออย่างทั่วถึง	140 (33.41)	201 (47.97)	66 (15.75)	11 (2.63)	1 (0.24)	4.07	0.885	สูง
10	5. พนักงานสามารถแก้ปัญหาของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ	142 (33.89)	218 (52.03)	43 (10.26)	15 (3.58)	1 (0.24)	4.04	0.791	สูง
11	1. พนักงานสามารถตอบสนองข้อสงสัยของลูกค้าได้ทุกประเด็น	67 (16.07)	159 (38.13)	178 (42.69)	10 (2.40)	3 (0.72)	4.03	0.717	สูง
12	8. พนักงานให้บริการ และปฏิบัติงานถูกต้องแม่นยำทุกครั้ง	149 (35.65)	202 (48.33)	49 (11.72)	16 (3.83)	2 (0.48)	4.02	0.749	สูง
13	13. พนักงานสามารถปรับเปลี่ยนการให้บริการได้เมื่อจำเป็น	118 (28.16)	186 (44.39)	103 (24.58)	11 (2.63)	1 (0.24)	3.98	0.809	สูง

ลำดับที่	การรับรู้ความเป็นองค์กรนวัตกรรมผ่านสื่อบุคคล	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อการรับรู้บทบาทสื่อบุคคล จำนวน (ร้อยละ)					- X	S.D.	ระดับ ความ คิด เห็น
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย ยิ่ง			
		5	4	3	2	1			
14	6. พนักงานสามารถควบคุม และ แก้ปัญหาเฉพาะหน้าซึ่งไม่ใช่ปกติวิสัย ของลูกค้าได้ (เช่น ไฟดับ เครื่องเสีย เป็นต้น)	152 (36.19)	167 (39.76)	82 (19.52)	15 (3.57)	4 (0.95)	3.73	0.766	สูง
15	11. พนักงานให้ความสะดวกแก่ลูกค้า ที่บาดเจ็บหรือพิการจนแล้วเสร็จทุก ขั้นตอน โดยไม่ต้องยื่นขอคิว	160 (38.10)	207 (49.29)	36 (8.57)	14 (3.33)	3 (0.71)	3.66	0.798	สูง
รวม							4.05	0.770	สูง

จากตารางที่ 17 พบว่าประชาชนกลุ่มตัวอย่างที่มาใช้บริการองค์กรนวัตกรรมทั้ง 6 องค์กรส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นที่มีต่อการรับรู้บทบาทสื่อบุคคลในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรม อยู่ในเกณฑ์สูงมาก ทางด้านพนักงานในองค์กรมีภาพลักษณ์ และการแต่งกายดูน่าเชื่อถือ และทันสมัย เป็นอันดับที่ 1 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 ส่วนอันดับที่ 2 เป็นระดับความคิดเห็นที่มีต่อการรับรู้บทบาทสื่อบุคคลในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรม อยู่ในเกณฑ์สูง ทางด้านพนักงานสามารถใช้อุปกรณ์ เครื่องมือได้คล่องแคล่ว ว่องไว โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 และอันดับที่ 3 เป็นระดับความคิดเห็นที่มีต่อการรับรู้บทบาทสื่อบุคคลในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรม อยู่ในเกณฑ์สูงด้วยเช่นกัน ทางด้านพนักงานให้คำแนะนำเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16

5. นำเสนอข้อมูลที่ได้จากผลการสำรวจด้วยแบบสอบถามเกี่ยวกับวิธีการสื่อสาร

5.1 ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการสื่อสารอันจะนำไปสู่การสร้างและส่งเสริมนวัตกรรมความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร ของกลุ่มบุคลากร จาก 4 องค์กรนวัตกรรม (เนื่องจากบริษัท ทู คอรัปอเรชั่น-จำกัด (มหาชน) และโรงแรมแมนดาริน โอเรียนเต็ล กรุงเทพฯ ไม่อนุญาตให้แจกแบบสอบถาม) ดังนี้ 1)บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) 25คน 2)บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด(มหาชน) 25 คน 3)ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) 31คน 4)บริษัท โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์-อินเตอร์เนชั่นแนล-จำกัด (มหาชน) 24 คน รวมทั้งสิ้น 105 คน *

5.1 ความคิดเห็นของกลุ่มบุคลากรที่มีต่อวิธีการสื่อสาร

(นำเสนอผลโดยเรียงตามลำดับคะแนนที่ได้จากมากไปน้อยแยกตามรายองค์กร)

องค์กร A

ตารางที่ 18 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจำแนกตามความคิดเห็นของกลุ่มบุคลากรที่มีต่อวิธีการสื่อสาร

ลำดับที่	วิธีการสื่อสาร	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการสื่อสาร					- X	S.D.	ระดับ ความ คิด เห็น
		จำนวน (ร้อยละ)							
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง				
		5	4	3	2	1			
1	34.เน้นการนำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ ให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	9 (36.00)	14 (56.00)	1 (4.00)	1 (4.00)	-	4.24	.723	สูง มาก
2	32.มีการสร้างค่านิยมในหมู่บุคลากร โดยการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรมขึ้นในองค์กร และประเมินผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้	9 (36.00)	12 (48.00)	3 (12.00)	1 (4.00)	-	4.16	.800	สูง

* เพื่อจริยธรรมทางการวิจัยในเชิงการแข่งขันทางธุรกิจ ผู้วิจัยจึงขออนุญาตไม่ระบุนามจริงขององค์กรนวัตกรรมทั้ง 4 องค์กร ในการรายงานผลการวิจัยครั้งนี้

ลำดับ ที่	วิธีการสื่อสาร (ต่อ)	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการสื่อสาร จำนวน (ร้อยละ)					- X	S.D.	ระดับ ความ คิด เห็น
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง				
		5	4	3	2	1			
3	29.จัดให้มีการพิจารณาและการตัดสินใจเกี่ยวกับความคิดเห็นใหม่ๆ ในการสร้างนวัตกรรมอย่างสม่ำเสมอ	8 (32.00)	14 (56.00)	2 (8.00)	1 (4.00)		4.16	.746	สูง
4	31.รณรงค์ให้มีการสร้างนวัตกรรมขึ้นในองค์กร	8 (32.00)	14 (56.00)	2 (8.00)	1 (4.00)	-	4.16	.746	สูง
5	33.มีการสร้างนวัตกรรมขึ้น ตลอดจนทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร	8 (32.00)	14 (56.00)	2 (8.00)	1 (4.00)	-	4.16	.746	สูง
6	9.มีการให้รางวัลที่จะส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานให้มีคุณภาพ	5 (20.00)	19 (76.00)	1 (4.00)	-	-	4.16	.473	สูง
7	21.มีการให้ความสำคัญอิสระทางข้อมูลข่าวสาร ซึ่งทำให้สามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ได้อยู่เสมอ	9 (36.00)	11 (44.00)	4 (20.00)	1 (4.00)	-	4.12	.833	สูง
8	12.มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีการพัฒนาความคิด แลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้เพื่อเป็นการปลูกฝังให้บุคลากรตระหนักถึงความร่วมมือกัน การแบ่งปันความรู้ การทำงานและแก้ปัญหาาร่วมกัน	6 (24.00)	16 (64.00)	3 (12.00)	-	-	4.12	.600	สูง
9	28.มีการให้รางวัลและสนับสนุนผู้ที่มีส่วนร่วมในการให้ความร่วมมือกับองค์กรในการสร้างนวัตกรรม	9 (36.00)	10 (40.00)	5 (20.00)	1 (4.00)	-	4.08	.862	สูง
10	8.มีการฝึกฝนอบรมบุคลากรในด้านนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอ	8 (32.00)	11 (44.00)	5 (20.00)	1 (4.00)	-	4.04	.841	สูง
11	24.มีการกระตุ้น สนับสนุนให้บุคลากรค้นหา และพัฒนาความคิดของตนเอง และพร้อมรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน	6 (24.00)	15 (60.00)	3 (12.00)	1 (4.00)	-	4.04	.735	สูง

ลำดับที่	วิธีการสื่อสาร (ต่อ)	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการสื่อสาร จำนวน (ร้อยละ)					- X	S.D.	ระดับ ความ คิด เห็น
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง			
		5	4	3	2	1			
12	4.มีการเก็บประมวลซึ่งจะช่วยทำให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วมากขึ้น	5 (20.00)	17 (68.00)	2 (8.00)	1 (4.00)	-	4.04	.676	สูง
13	18.มีกระบวนการสร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม หรือ ขบวนการในการให้ข้อมูลแก่บุคลากรผ่านทางเทคโนโลยีสารสนเทศในหน่วยงาน	5 (20.00)	17 (68.00)	2 (8.00)	1 (4.00)	-	4.04	.676	สูง
14	15.มีการจัดตั้งหน่วยงานส่งเสริมพัฒนาคุณภาพบริการและการวิจัยด้านนวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์	5 (20.00)	16 (64.00)	4 (16.00)	-	-	4.04	.611	สูง
15	30.มีการให้ข้อมูลสะท้อนกลับแก่บุคลากร	7 (28.00)	12 (48.00)	5 (20.00)	1 (4.00)	-	4.00	.816	สูง
16	16.มีการแสวงหาและใช้แนวร่วมเพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมในองค์กร	6 (24.00)	13 (52.00)	6 (24.00)	-	-	4.00	.707	สูง
17	1.มีการคัดเลือก พัฒนา และการนำแนวคิดด้านนวัตกรรมลงสู่การปฏิบัติจริง	5 (20.00)	15 (60.00)	5 (20.00)	-	-	4.00	.645	สูง
18	7.มีการสร้างบรรยากาศภายในองค์กรที่มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับบุคลากร และพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นอิสระและต่อเนื่อง	5 (20.00)	16 (64.00)	2 (8.00)	2 (8.00)	-	3.96	.790	สูง
19	14.มีการสนับสนุนให้มีการเผยแพร่ นวัตกรรม และมุ่งประโยชน์จาก นวัตกรรมที่สร้างขึ้น	4 (16.00)	16 (64.00)	5 (20.00)	-	-	3.96	.611	สูง
20	23.มีการสนับสนุนให้บุคลากรยอมรับความคิดใหม่ๆ ในส่วนที่นอกเหนือจากงานประจำ	3 (12.00)	19 (76.00)	2 (8.00)	1 (4.00)	-	3.96	.611	สูง

ลำดับ ที่	วิธีการสื่อสาร (ต่อ)	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการสื่อสาร จำนวน (ร้อยละ)					- X	S.D.	ระดับ ความ คิด เห็น
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง			
		5	4	3	2	1			
21	5. มีการปรับปรุง และติดตาม ประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำ ให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจ และไม่ ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น	5 (20.00)	14 (56.00)	5 (20.00)	1 (4.00)	-	3.92	.759	สูง
22	19. มีการปรึกษาหารือร่วมกันในการ กำหนดแนวคิดการสร้างนวัตกรรมที่ จำเป็น และสอดคล้องกับความ ต้องการของบุคลากรในองค์กร	4 (16.00)	16 (64.00)	4 (16.00)	1 (4.00)	-	3.92	.702	สูง
23	22. มีการขยายความคิดในกลุ่ม ผู้บริหาร จากนั้นให้บุคลากรได้มีการ เรียนรู้ และมีส่วนร่วมในการเสนอ ความคิดเห็น และพัฒนาหน่วยงาน ด้วยการสร้างนวัตกรรม	4 (16.00)	16 (64.00)	4 (16.00)	1 (4.00)	-	3.92	.702	สูง
24	10. มีการเปิดโอกาสสนับสนุนให้ บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดง ความคิดเห็น ถ้อยทอด และแลกเปลี่ยน ความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ระหว่างกัน ในการทำงานอยู่เสมอ	5 (20.00)	14 (56.00)	4 (16.00)	2 (8.00)	-	3.88	.833	สูง
25	27. มีการค้นหาวิธีในการสร้างความ ร่วมมือจากบุคคลภายนอก	6 (24.00)	10 (40.00)	9 (36.00)	-	-	3.88	.781	สูง
26	35. มีการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา โดยจัดสรรทรัพยากรในด้านต่างๆ อย่างเพียงพอและเหมาะสม	5 (20.00)	13 (52.00)	6 (24.00)	1 (4.00)	-	3.88	.781	สูง
27	20. มีการสนับสนุนให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำในสิ่งที่มีโอกาสเสี่ยง และ ยอมรับในผลที่เกิดขึ้น	4 (16.00)	15 (60.00)	5 (20.00)	1 (4.00)	-	3.88	.726	สูง

ลำดับที่	วิธีการสื่อสาร (ต่อ)	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการสื่อสาร จำนวน (ร้อยละ)					- X	S.D.	ระดับ ความ คิด เห็น
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง			
		5	4	3	2	1			
28	6. มีการเน้นย้ำถึงกลยุทธ์ของการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (action learning) ในด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอ	3 (12.00)	17 (68.00)	4 (16.00)	1 (4.00)	-	3.88	.666	สูง
29	17. มีระบบการประเมินการดำเนินงานนวัตกรรมที่ไม่ใช่การตอบแทนตามปกติ	7 (28.00)	9 (36.00)	7 (28.00)	2 (8.00)	-	3.84	.943	สูง
30	25. มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเปรียบเทียบการปฏิบัติงานระหว่างองค์กร	5 (20.00)	12 (48.00)	7 (28.00)	1 (4.00)	-	3.84	.800	สูง
31	13. มีการทดลอง ปรับปรุง และติดตามประเมินผลนวัตกรรมที่สร้างขึ้นเป็นระยะ	3 (12.00)	14 (56.00)	8 (32.00)	-	-	3.80	.645	สูง
32	2. มีการเรียนรู้และถ่ายโอนความรู้ในด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมออย่างต่อเนื่อง	4 (16.00)	13 (52.00)	6 (24.00)	2 (8.00)	-	3.76	.831	สูง
33	26. มีการสร้างความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้องนอกองค์กร ได้แก่ โรงพยาบาล คู่สัญญา ผู้ให้บริการ ฯลฯ ในการเสนอความคิดใหม่ๆ	4 (16.67)	11 (45.83)	8 (33.33)	1 (4.17)	-	3.75	.794	สูง
34	3. มีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่บุคลากรระดับล่างอย่างทั่วถึงกัน	3 (12.00)	14 (56.00)	6 (24.00)	2 (8.00)	-	3.72	.792	สูง
35	1. มีขั้นตอนการบังคับบัญชาน้อยชั้นเพื่อเอื้อให้เกิดอิสระในการทำงาน และเกิดความคล่องตัวในการประสานงาน	2 (8.00)	9 (36.00)	10 (40.00)	3 (12.00)	1 (4.00)	3.32	.945	ปานกลาง
รวม							3.96	.741	สูง

จากตารางที่ 18 พบว่ากลุ่มบุคลากรในองค์กร A ส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการสื่อสารในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรม อยู่ในเกณฑ์สูงมากเป็นอันดับที่ 1 ด้านการส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 ส่วนอันดับที่ 2 และอันดับที่ 3 มีค่าเฉลี่ยทางด้านระดับความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการสื่อสารในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรมอยู่ในเกณฑ์สูงเช่นเดียวกัน ทางด้านการมีการสร้างค่านิยมในหมู่บุคลากรเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการสร้างนวัตกรรม โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรมขึ้นในองค์กร และประเมินผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และทางด้านการรณรงค์ให้มีการสร้างนวัตกรรมขึ้นในองค์กร โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 เช่นเดียวกัน

องค์กร B

ตารางที่ 19 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจำแนกตามความคิดเห็นของกลุ่มบุคลากรที่มีต่อวิธีการสื่อสาร

ลำดับที่	วิธีการสื่อสาร	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการสื่อสาร					- X	S.D.	ระดับ ความ คิด เห็น
		จำนวน (ร้อยละ)							
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย ยิ่ง			
5	4	3	2	1					
1	31.รณรงค์ให้มีการสร้างนวัตกรรมขึ้นในองค์กร	5 (20.83)	18 (75.00)	1 (4.17)	-	-	4.17	.482	สูง
2	8.มีการฝึกอบรมบุคลากรในด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอ	7 (28.00)	15 (60.00)	3 (12.00)	-	-	4.16	.624	สูง
3	11.มีการคัดเลือก พัฒนา และการนำแนวคิดด้านนวัตกรรมลงสู่การปฏิบัติจริง	5 (20.83)	16 (66.67)	3 (12.50)	-	-	4.08	.584	สูง
4	13.มีการทดลอง ปรับปรุง และติดตามประเมินผลนวัตกรรมที่สร้างขึ้นเป็นระยะ	4 (16.00)	19 (76.00)	2 (8.00)	-	-	4.08	.493	สูง

ลำดับที่	วิธีการสื่อสาร (ต่อ)	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการสื่อสาร จำนวน (ร้อยละ)					- X	S.D.	ระดับ ความ คิด เห็น
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง			
		5	4	3	2	1			
5	19.มีการปรึกษาหารือร่วมกันในการกำหนดแนวคิดการสร้างนวัตกรรมที่จำเป็น และสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในองค์กร	5 (20.00)	17 (68.00)	3 (12.00)	-	-	4.08	.572	สูง
6	33.มีการสร้างนวัตกรรมขึ้นตลอดจนทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร	4 (32.00)	19 (76.00)	2 (8.00)	-	-	4.08	.493	สูง
7	34.เน้นการนำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	4 (32.00)	19 (76.00)	2 (8.00)	-	-	4.08	.493	สูง
8	29.จัดให้มีการพิจารณาและการตัดสินใจเกี่ยวกับความคิดเห็นใหม่ๆ ในการสร้างนวัตกรรมอย่างสม่ำเสมอ	3 (12.00)	20 (80.00)	2 (8.00)	-	-	4.04	.455	สูง
9	32.มีการสร้างค่านิยมในหมู่บุคลากร โดยการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรมขึ้นในองค์กร และประเมินผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้	3 (12.00)	20 (80.00)	2 (8.00)	-	-	4.04	.455	สูง
10	14.มีการสนับสนุนให้มีการเผยแพร่ นวัตกรรม และมุ่งประโยชน์จาก นวัตกรรมที่สร้างขึ้น	5 (20.00)	15 (60.00)	5 (20.00)	-	-	4.00	.645	สูง
11	16.มีการแสวงหาและใช้แนวร่วมเพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมในองค์กร	4 (16.00)	18 (72.00)	2 (8.00)	1 (4.00)	-	4.00	.645	สูง
12	24.มีการกระตุ้น สนับสนุนให้บุคลากรค้นหา และพัฒนาความคิดของตนเอง และพร้อมรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน	4 (16.00)	17 (68.00)	4 (16.00)	-	-	4.00	.577	สูง

ลำดับที่	วิธีการสื่อสาร (ต่อ)	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการสื่อสาร จำนวน (ร้อยละ)					- X	S.D.	ระดับ ความ คิด เห็น
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง			
		5	4	3	2	1			
13	28.มีการให้รางวัลและสนับสนุนผู้ที่มีส่วนร่วมในการให้ความร่วมมือกับองค์กรในการสร้างนวัตกรรม	3 (12.00)	19 (76.00)	3 (12.00)	-	-	4.00	.500	สูง
14	18.มีกระบวนการสร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมหรือขบวนการในการให้ข้อมูลแก่บุคลากรผ่านทางเทคโนโลยีสารสนเทศในหน่วยงาน	5 (20.00)	14 (16.00)	6 (24.00)	-	-	3.96	.676	สูง
15	6.มีการเน้นย้ำถึงกลยุทธ์ของการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (action learning) ในด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอ	4 (16.00)	16 (64.00)	5 (20.00)	-	-	3.96	.611	สูง
16	23.มีการสนับสนุนให้บุคลากรยอมรับความคิดใหม่ๆ ในส่วนที่นอกเหนือจากงานประจำ	2 (8.00)	20 (80.00)	3 (12.00)	-	-	3.96	.455	สูง
17	15.มีการจัดตั้งหน่วยงานส่งเสริมพัฒนาคุณภาพบริการและการวิจัยด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์	5 (20.00)	13 (52.00)	7 (28.00)	-	-	3.92	.702	สูง
18	25.มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเปรียบเทียบการปฏิบัติงานระหว่างองค์กร	3 (12.00)	17 (68.00)	5 (20.00)	-	-	3.92	.572	สูง
19	9.มีการให้รางวัลที่จะส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการทำงานให้มีคุณภาพ	2 (8.00)	19 (76.00)	4 (16.00)	-	-	3.92	.493	สูง
20	22.มีการขยายความคิดเห็นในกลุ่มผู้บริหาร จากนั้นให้บุคลากรได้มีการเรียนรู้ และมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น และพัฒนาหน่วยงานด้วยการสร้างนวัตกรรม	2 (8.00)	19 (76.00)	4 (16.00)	-	-	3.92	.493	สูง

ลำดับที่	วิธีการสื่อสาร (ต่อ)	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการสื่อสาร จำนวน (ร้อยละ)					- X	S.D.	ระดับ ความ คิด เห็น
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง			
		5	4	3	2	1			
21	30.มีการให้ข้อมูลสะท้อนกลับแก่บุคลากร	2 (8.00)	19 (76.00)	3 (12.00)	1 (4.00)	-	3.88	.600	สูง
22	12.มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีการพัฒนาความคิด แลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้เพื่อเป็นการปลูกฝังให้บุคลากรตระหนักถึงความร่วมมือกัน การแบ่งปันความรู้ การทำงานและแก้ปัญหาาร่วมกัน	2 (8.00)	18 (72.00)	5 (20.00)	-	-	3.88	.526	สูง
23	20.มีการสนับสนุนให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำในสิ่งที่มีโอกาสเสี่ยง และยอมรับในผลที่เกิดขึ้น	5 (20.00)	12 (48.00)	7 (28.00)	1 (4.00)	-	3.84	.800	สูง
24	35.มีการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาโดยจัดสรรทรัพยากรในด้านต่างๆ อย่างเพียงพอและเหมาะสม	2 (8.00)	19 (76.00)	3 (12.00)	1 (4.00)	-	3.84	.746	สูง
25	7.มีการสร้างบรรยากาศภายในองค์กรที่มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับบุคลากร และพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นอิสระและต่อเนื่อง	2 (8.00)	18 (72.00)	4 (16.00)	1 (4.00)	-	3.84	.624	สูง
26	26.มีการสร้างความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้องนอกองค์กร ได้แก่ โรงพยาบาล คู่สัญญา ผู้ใช้บริการ ฯลฯ ในการเสนอความคิดใหม่ๆ	2 (8.00)	17 (68.00)	5 (20.00)	1 (4.00)	-	3.80	.645	สูง
27	10. มีการเปิดโอกาสสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ระหว่างกันในการทำงานอยู่เสมอ	2 (8.00)	16 (64.00)	7 (28.00)	-	-	3.80	.577	สูง

ลำดับ ที่	วิธีการสื่อสาร (ต่อ)	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการสื่อสาร จำนวน (ร้อยละ)					- X	S.D.	ระดับ ความ คิด เห็น
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย ยิ่ง			
		5	4	3	2	1			
28	21.มีการให้ความเป็นอิสระทางข้อมูล ข่าวสาร ซึ่งทำให้สามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ๆได้อยู่เสมอ	2 (8.00)	16 (64.00)	7 (28.00)	-	-	3.80	.577	สูง
29	5.มีการปรับปรุงและติดตามประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจ และไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น	3 (12.00)	19 (76.00)	9 (36.00)	-	-	3.76	.663	สูง
30	17.มีระบบการประเมินการสร้างนวัตกรรมที่ไม่ใช่การตอบแทนตามปกติ	4 (16.67)	12 (50.00)	6 (25.00)	1 (4.17)	1 (4.17)	3.71	.955	สูง
31	27.มีการค้นหาวิธีในการสร้างความร่วมมือจากบุคคลภายนอก	3 (12.00)	13 (52.00)	7 (28.00)	2 (8.00)	-	3.68	.802	สูง
32	2.มีการเรียนรู้และถ่ายโอนความรู้ในด้านนวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมออย่างต่อเนื่อง	-	18 (72.00)	6 (24.00)	1 (4.00)	-	3.68	.557	สูง
33	3.มีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่บุคลากรระดับล่างอย่างทั่วถึงกัน	1 (4.00)	14 (56.00)	7 (28.00)	3 (12.00)	-	3.52	.770	สูง
34	4.มีการเก็บประมวลซึ่งจะช่วยทำให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วมากขึ้น	-	15 (60.00)	8 (32.00)	2 (8.00)	-	3.52	.653	สูง
35	1.มีขั้นตอนการบังคับบัญชาน้อยขึ้นเพื่อเอื้อให้เกิดอิสระในการทำงาน และเกิดความคล่องตัวในการประสานงาน	-	12 (48.00)	10 (40.00)	3 (12.00)	-	3.36	.700	ปาน กลาง
รวม							3.89	.606	สูง

จากตารางที่ 19 พบว่ากลุ่มบุคลากรในองค์กร B ส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการสื่อสารในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรม อยู่ในเกณฑ์สูงเป็นอันดับที่ 1 ด้านการมีการ

ให้ข้อมูลสะท้อนกลับแก่บุคลากรอื่นจะส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการสร้างนวัตกรรมโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 ส่วนอันดับที่ 2 เป็นระดับความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการสื่อสารในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรมอยู่ในเกณฑ์สูง ทางด้านการมีการให้การฝึกฝนอบรมบุคลากรในด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 และอันดับที่ 3 เป็นระดับความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการสื่อสารในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรมที่อยู่ในเกณฑ์สูงเช่นเดียวกัน ทางด้านการมีการคัดเลือก พัฒนา และการนำแนวคิดด้านนวัตกรรมลงสู่การปฏิบัติจริง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08

องค์กร C

ตารางที่ 20 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจำแนกตามความคิดเห็นของกลุ่มบุคลากรที่มีต่อวิธีการสื่อสาร

ลำดับที่	วิธีการสื่อสาร	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการสื่อสารจำนวน (ร้อยละ)					-	X	S.D.	ระดับความคิดเห็น
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง				
		5	4	3	2	1				
1	31.รณรงค์ให้มีการสร้างนวัตกรรมขึ้นในองค์กร	12 (40.00)	18 (60.00)	-	-	-	4.40	.498	สูงมาก	
2	8.มีการฝึกฝนอบรมบุคลากรในด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอ	11 (35.48)	19 (61.29)	1 (3.23)	-	-	4.32	.541	สูงมาก	
3	29.จัดให้มีการพิจารณาและการตัดสินใจ เกี่ยวกับความคิดเห็นใหม่ ๆ ในการสร้างนวัตกรรมอย่างสม่ำเสมอ	9 (29.03)	22 (70.97)	-	-	-	4.29	.461	สูงมาก	
4	11.มีการคัดเลือก พัฒนา และการนำแนวคิดด้านนวัตกรรมลงสู่การปฏิบัติจริง	9 (29.03)	21 (67.74)	1 (3.23)	-	-	4.26	.514	สูงมาก	
5	9.มีการให้รางวัลที่จะส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานให้มีคุณภาพ	7 (22.58)	24 (77.42)	-	-	-	4.23	.425	สูงมาก	

ลำดับที่	วิธีการสื่อสาร (ต่อ)	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการสื่อสารจำนวน (ร้อยละ)					- X	S.D.	ระดับความคิดเห็น
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
		5	4	3	2	1			
6	15.มีการจัดตั้งหน่วยงานส่งเสริมพัฒนาคุณภาพบริการและการวิจัยด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์	8 (25.81)	21 (67.74)	2 (6.45)	-	-	4.19	.543	สูง
7	16.มีการแสวงหาและใช้แนวร่วมเพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมในองค์กร	7 (23.33)	21 (70.00)	2 (6.67)	-	-	4.17	.531	สูง
8	32.มีการสร้างค่านิยมในหมู่บุคลากรโดยการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรมขึ้นในองค์กร และประเมินผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้	8 (25.81)	20 (64.52)	3 (9.68)	-	-	4.16	.583	สูง
9	34.เน้นการนำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	8 (25.81)	20 (64.52)	3 (9.68)	-	-	4.16	.583	สูง
10	22.มีการขยายความคิดในกลุ่มผู้บริหาร จากนั้นให้บุคลากรได้มีการเรียนรู้ และมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น และพัฒนาหน่วยงานด้วยการสร้างนวัตกรรม	7 (22.58)	21 (67.74)	3 (9.68)	-	-	4.13	.562	สูง
11	28.มีการให้รางวัลและสนับสนุนผู้ที่มีส่วนร่วมในการให้ความร่วมมือกับองค์กรในการสร้างนวัตกรรม	7 (22.58)	21 (67.74)	3 (9.68)	-	-	4.13	.562	สูง
12	12.มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีการพัฒนาความคิด แลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้เพื่อเป็นการปลูกฝังให้บุคลากรตระหนักถึงความร่วมมือกัน การแบ่งปันความรู้ การทำงานและแก้ปัญหาพร้อมกัน	5 (16.13)	24 (77.42)	2 (6.45)	-	-	4.10	.473	สูง

ลำดับ ที่	วิธีการสื่อสาร (ต่อ)	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อ วิธีการสื่อสารจำนวน (ร้อยละ)					- X	S.D.	ระดับ ความ คิด เห็น
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย ยิ่ง			
		5	4	3	2	1			
13	33.มีการสร้างนวัตกรรมขึ้น ตลอดจน ทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่ง ของวัฒนธรรมองค์กร	6 (19.35)	21 (67.74)	4 (12.90)	-	-	4.06	.574	สูง
14	5. มีการปรับปรุงและติดตาม ประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำ ให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจ และไม่ ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น	6 (19.35)	20 (64.52)	5 (16.13)	-	-	4.03	.605	สูง
15	19.มีการปรึกษาหารือร่วมกันในการ กำหนดแนวคิดการสร้างนวัตกรรมที่ จำเป็น และสอดคล้องกับความ ต้องการของบุคลากรในองค์กร	6 (19.35)	20 (64.52)	5 (16.13)	-	-	4.03	.605	สูง
16	23.มีการสนับสนุนให้บุคลากร ยอมรับความคิดใหม่ๆ ในส่วนที่ นอกเหนือจากงานประจำ	4 (12.90)	24 (77.42)	3 (9.68)	-	-	4.03	.482	สูง
17	14.มีการสนับสนุนให้มีการเผยแพร่ นวัตกรรม และมุ่งประโยชน์จาก นวัตกรรมที่สร้างขึ้น	5 (16.13)	21 (67.74)	5 (16.13)	-	-	4.00	.577	สูง
18	2.มีการเรียนรู้และถ่ายโอนความรู้ใน ด้านนวัตกรรม และ ความคิด สร้างสรรค์อยู่เสมออย่างต่อเนื่อง	3 (9.68)	25 (80.65)	3 (9.68)	-	-	4.00	.447	สูง
19	10. มีการเปิดโอกาสสนับสนุนให้ บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดง ความคิดเห็น ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยน ความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ระหว่าง กันในการทำงานอยู่เสมอ	6 (19.35)	19 (61.29)	5 (16.13)	1 (3.23)	-	3.97	.706	สูง
20	30.มีการให้ข้อมูลสะท้อนกลับแก่ บุคลากร	5 (16.13)	21 (67.74)	4 (12.90)	1 (3.23)	-	3.97	.657	สูง

ลำดับ ที่	วิธีการสื่อสาร (ต่อ)	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อ วิธีการสื่อสารจำนวน (ร้อยละ)					- X	S.D.	ระดับ ความ คิด เห็น
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย ยิ่ง			
		5	4	3	2	1			
21	21.มีการให้ความเป็นอิสระทางข้อมูล ข่าวสาร ซึ่งทำให้สามารถเรียนรู้สิ่ง ใหม่ๆได้อยู่เสมอ	4 (12.90)	22 (70.97)	5 (16.13)	-	-	3.97	.547	สูง
22	24.มีการกระตุ้น สนับสนุนให้ บุคลากรค้นหา และพัฒนาความคิด ของตนเอง และพร้อมรับความเสี่ยงที่ อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน	2 (6.45)	26 (83.87)	2 (6.45)	1 (3.23)	-	3.94	.512	สูง
23	18.มีกระบวนการสร้างเครือข่ายเพื่อ ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม หรือ ขบวนการในการให้ข้อมูลแก่ บุคลากรผ่านทางเทคโนโลยี สารสนเทศในหน่วยงาน	3 (9.68)	24 (77.42)	4 (12.90)	-	-	3.97	.482	สูง
24	6.มีการเน้นย้ำถึงกลยุทธ์ของการ เรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (action learning) ในด้านนวัตกรรมและ ความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอ	4 (12.90)	20 (64.52)	7 (22.58)	-	-	3.90	.597	สูง
25	35.มีการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา โดยจัดสรรทรัพยากรในด้านต่างๆ อย่างเพียงพอและเหมาะสม	5 (16.13)	19 (61.29)	6 (19.35)	1 (3.23)	-	3.87	.806	สูง
26	17.มีระบบการประเมินการสร้าง นวัตกรรมที่ไม่ใช่การตอบแทน ตามปกติ	4 (12.90)	18 (58.06)	9 (29.03)	-	-	3.84	.638	สูง
27	7.มีการสร้างบรรยากาศภายใน องค์กรที่มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตที่ดี ให้กับบุคลากร และพัฒนาศักยภาพ อย่างเป็นอิสระและต่อเนื่อง	4 (12.90)	20 (64.52)	6 (19.35)	1 (3.23)	-	3.87	.670	สูง
28	13.มีการทดลอง ปรับปรุง และติดตาม ประเมินผลนวัตกรรมที่สร้างขึ้นเป็นระยะ	4 (12.90)	18 (58.06)	9 (29.03)	-	-	3.84	.638	สูง

ลำดับที่	วิธีการสื่อสาร (ต่อ)	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการสื่อสารจำนวน (ร้อยละ)					- X	S.D.	ระดับความคิดเห็น
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
		5	4	3	2	1			
29	25.มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเปรียบเทียบการปฏิบัติงานระหว่างองค์กร	2 (6.45)	18 (58.06)	9 (29.03)	1 (3.23)	1 (3.23)	3.61	.803	สูง
30	4.มีการเก็บประมวลซึ่งจะช่วยทำให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วมากขึ้น	1 (3.23)	18 (58.06)	11 (35.48)	1 (3.23)	-	3.61	.615	สูง
31	1.มีขั้นตอนการบังคับบัญชาน้อยขั้นเพื่อเอื้อให้เกิดอิสระในการทำงาน และเกิดความคล่องตัวในการประสานงาน	-	22 (70.97)	5 (16.13)	4 (12.90)	-	3.58	.720	สูง
32	3.มีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่บุคลากรระดับล่างอย่างทั่วถึงกัน	1 (3.23)	18 (58.06)	10 (32.26)	2 (6.45)	-	3.58	.672	สูง
33	20.มีการสนับสนุนให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำในสิ่งที่มีโอกาสเสี่ยง และยอมรับในผลที่เกิดขึ้น	3 (10.00)	16 (53.33)	9 (30.00)	2 (6.67)	-	3.67	.758	สูง
34	27.มีการค้นหาวิธีในการสร้างความร่วมมือจากบุคคลภายนอก	3 (9.68)	14 (45.12)	12 (38.71)	1 (3.23)	1 (3.23)	3.55	.850	สูง
35	26.มีการสร้างความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้องนอกองค์กร ได้แก่ โรงพยาบาล คู่สัญญา ผู้ให้บริการ ฯลฯ ในการเสนอความคิดใหม่ๆ	1 (3.23)	18 (58.06)	9 (29.03)	2 (6.45)	1 (3.23)	3.52	.811	สูง
รวม							3.97	.601	สูง

จากตารางที่ 20 พบว่ากลุ่มบุคลากรในองค์กร C ส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการสื่อสารในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรม อยู่ในเกณฑ์สูงมาก เป็นอันดับที่ 1 ด้านการ

มีการรณรงค์ให้มีการสร้างนวัตกรรมขึ้นในองค์กร โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40 ส่วนอันดับที่ 2 เป็นระดับความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการสื่อสารในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรมอยู่ในเกณฑ์สูงมาก ทางด้านการมีการให้การฝึกฝนอบรมบุคลากรในด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32 และอันดับที่ 3 เป็นระดับความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการสื่อสารในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรมที่อยู่ในเกณฑ์สูงมากเช่นเดียวกัน ทางด้านการมีการพิจารณาและการตัดสินใจ เกี่ยวกับความคิดเห็นใหม่ ๆ ในการสร้างนวัตกรรมอย่างสม่ำเสมอ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.29

องค์กร D

ตารางที่ 21 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจำแนกตามความคิดเห็นของกลุ่มบุคลากรที่มีต่อวิธีการสื่อสาร

ลำดับที่	วิธีการสื่อสาร	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการสื่อสารจำนวน (ร้อยละ)					-	X	S.D.	ระดับความคิดเห็น
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง				
		5	4	3	2	1				
1	9.มีการให้รางวัลที่จะส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานให้มีคุณภาพ	8 (33.33)	14 (58.33)	2 (8.33)	-	-	4.25	.608	สูงมาก	
2	32.มีการสร้างค่านิยมในหมู่บุคลากรโดยการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรมขึ้นในองค์กร และประเมินผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้	8 (33.33)	14 (58.33)	2 (8.33)	-	-	4.25	.608	สูงมาก	
3	8.มีการฝึกฝนอบรมบุคลากรในด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอ	7 (29.17)	16 (66.67)	1 (4.17)	-	-	4.25	.532	สูงมาก	
4	14.มีการสนับสนุนให้มีการเผยแพร่ นวัตกรรม และ มุ่งประโยชน์จาก นวัตกรรมที่สร้างขึ้น	7 (29.17)	16 (66.67)	1 (4.17)	-	-	4.25	.532	สูงมาก	
5	31.รณรงค์ให้มีการสร้างนวัตกรรมขึ้นในองค์กร	7 (29.17)	16 (66.67)	1 (4.17)	-	-	4.25	.532	สูงมาก	

ลำดับ ที่	วิธีการสื่อสาร (ต่อ)	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อ วิธีการสื่อสารจำนวน (ร้อยละ)					- X	S.D.	ระดับ ความ คิด เห็น
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย ยิ่ง			
		5	4	3	2	1			
6	28.มีการให้รางวัลและสนับสนุนผู้ที่มีส่วนร่วมในการให้ความร่วมมือกับองค์กรในการสร้างนวัตกรรม	7 (29.17)	16 (66.67)	-	1 (4.17)	-	4.21	.658	สูงมาก
7	20.มีการสนับสนุนให้บุคลากรกล้าคิดกล้าทำในสิ่งที่มีโอกาสเสี่ยง และยอมรับในผลที่เกิดขึ้น	7 (29.17)	15 (62.50)	2 (8.33)	-	-	4.21	.588	สูงมาก
8	5. มีการปรับปรุงและติดตามประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจ และไม่ตั้งใจ กลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น	6 (25.00)	17 (70.83)	1 (4.17)	-	-	4.21	.509	สูงมาก
9	11.มีการคัดเลือก พัฒนา และการนำแนวคิดด้านนวัตกรรมลงสู่การปฏิบัติจริง	2 (8.33)	16 (66.67)	6 (25.00)	-	-	4.17	.565	สูง
10	34.เน้นการนำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	8 (25.81)	20 (64.52)	3 (9.68)	-	-	4.16	.583	สูง
11	21.มีการให้ความเป็นอิสระทางข้อมูลข่าวสาร ซึ่งทำให้สามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ได้อยู่เสมอ	4 (12.90)	22 (70.97)	5 (16.13)	-	-	3.97	.547	สูง
12	16.มีการแสวงหาและใช้แนวร่วมเพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมในองค์กร	7 (23.33)	21 (70.00)	2 (6.67)	-	-	4.17	.531	สูง
13	12.มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีการพัฒนาความคิด แลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้เพื่อเป็นการปลูกฝังให้บุคลากรตระหนักถึงความร่วมมือกัน การแบ่งปันความรู้ การทำงานและแก้ปัญหาาร่วมกัน	5 (16.13)	24 (77.42)	2 (6.45)	-	-	4.10	.473	สูง
14	24.มีการกระตุ้น สนับสนุนให้บุคลากรค้นหา และพัฒนาความคิดของตนเอง และพร้อมรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน	2 (6.45)	26 (83.87)	2 (6.45)	1 (3.23)	-	3.94	.512	สูง

ลำดับที่	วิธีการสื่อสาร (ต่อ)	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการสื่อสารจำนวน (ร้อยละ)					- X	S.D.	ระดับความคิดเห็น
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
		5	4	3	2	1			
15	33.มีการสร้างนวัตกรรมขึ้น ตลอดจนทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร	6 (19.35)	21 (67.74)	4 (12.90)	-	-	4.06	.574	สูง
16	7.มีการสร้างบรรยากาศภายในองค์กรที่มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับบุคลากรและพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นอิสระและต่อเนื่อง	4 (12.90)	20 (64.52)	6 (19.35)	1 (3.23)	-	3.87	.670	สูง
17	29.จัดให้มีการพิจารณาและการตัดสินใจ เกี่ยวกับความคิดเห็นใหม่ ๆ ในการสร้างนวัตกรรมอย่างสม่ำเสมอ	9 (29.03)	22 (70.97)	-	-	-	4.29	.461	สูงมาก
18	22.มีการขยายความคิดในกลุ่มผู้บริหาร จากนั้นให้บุคลากรได้มีการเรียนรู้ และมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น และพัฒนาหน่วยงานด้วยการสร้างนวัตกรรม	7 (22.58)	21 (67.74)	3 (9.68)	-	-	4.13	.562	สูง
19	23.มีการสนับสนุนให้บุคลากรยอมรับความคิดใหม่ๆ ในส่วนที่นอกเหนือจากงานประจำ	4 (12.90)	24 (77.42)	3 (9.68)	-	-	4.03	.482	สูง
20	17.มีระบบการประเมินการสร้างนวัตกรรมที่ไม่ใช่การตอบแทนตามปกติ	4 (12.90)	18 (58.06)	9 (29.03)	-	-	3.84	.638	สูง
21	19.มีการปรึกษาหารือร่วมกันในการกำหนดแนวคิดการสร้างนวัตกรรมที่จำเป็น และสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในองค์กร	6 (19.35)	20 (64.52)	5 (16.13)	-	-	4.03	.605	สูง
22	35.มีการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา โดยจัดสรรทรัพยากรในด้านต่างๆ อย่างเพียงพอและเหมาะสม	5 (16.13)	19 (61.29)	6 (19.35)	1 (3.23)	-	3.87	.806	สูง
23	13.มีการทดลอง ปรับปรุง และติดตามประเมินผลนวัตกรรมที่สร้างขึ้นเป็นระยะ	4 (12.90)	18 (58.06)	9 (29.03)	-	-	3.84	.638	สูง

ลำดับที่	วิธีการสื่อสาร (ต่อ)	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการสื่อสารจำนวน (ร้อยละ)					- X	S.D.	ระดับความคิดเห็น
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
		5	4	3	2	1			
24	15.มีการจัดตั้งหน่วยงานส่งเสริมพัฒนาคุณภาพบริการและการวิจัยด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์	8 (25.81)	21 (67.74)	2 (6.45)	-	-	4.19	.543	สูง
25	18.มีกระบวนการสร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม หรือขบวนการในการให้ข้อมูลแก่บุคลากรผ่านทางเทคโนโลยีสารสนเทศในหน่วยงาน	3 (9.68)	24 (77.42)	4 (12.90)	-	-	3.97	.482	สูง
26	6.มีการเน้นย้ำถึงกลยุทธ์ของการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ(action learning)ในด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอ	4 (12.90)	20 (64.52)	7 (22.58)	-	-	3.90	.597	สูง
27	26.มีการสร้างความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้องนอกองค์กร ได้แก่ โรงพยาบาล คู่สัญญา ผู้ใช้บริการ ฯลฯ ในการเสนอความคิดใหม่ๆ	1 (3.23)	18 (58.06)	9 (29.03)	2 (6.45)	1 (3.23)	3.52	.811	สูง
28	4.มีการเก็บประมวลซึ่งจะช่วยทำให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วมากขึ้น	1 (3.23)	18 (58.06)	11 (35.48)	1 (3.23)	-	3.61	.615	สูง
29	30.มีการให้ข้อมูลสะท้อนกลับแก่บุคลากร	5 (16.13)	21 (67.74)	4 (12.90)	1 (3.23)	-	3.97	.657	สูง
30	10. มีการเปิดโอกาสสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ถ้อยทอด และแลกเปลี่ยนความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ระหว่างกันในการทำงานอยู่เสมอ	6 (19.35)	19 (61.29)	5 (16.13)	1 (3.23)	-	3.97	.706	สูง
31	25.มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเปรียบเทียบการปฏิบัติงานระหว่างองค์กร	2 (6.45)	18 (58.06)	9 (29.03)	1 (3.23)	1 (3.23)	3.61	.803	สูง

ลำดับที่	วิธีการสื่อสาร (ต่อ)	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการสื่อสารจำนวน (ร้อยละ)					- X	S.D.	ระดับความคิดเห็น
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
		5	4	3	2	1			
32	27.มีการค้นหาวิธีในการสร้างความร่วมมือจากบุคคลภายนอก	3 (9.68)	14 (45.12)	12 (38.71)	1 (3.23)	1 (3.23)	3.55	.850	สูง
33	2.มีการเรียนรู้และถ่ายโอนความรู้ในด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมออย่างต่อเนื่อง	3 (9.68)	25 (80.65)	3 (9.68)	-	-	4.00	.447	สูง
34	3.มีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่บุคลากรระดับล่างอย่างทั่วถึงกัน	1 (3.23)	18 (58.06)	10 (32.26)	2 (6.45)	-	3.58	.672	สูง
35	1.มีชั้นการบังคับบัญชาน้อยชั้นเพื่อเอื้อให้เกิดอิสระในการทำงาน และเกิดความคล่องตัวในการประสานงาน	-	22 (70.97)	5 (16.13)	4 (12.90)	-	3.58	.720	สูง
รวม							3.99	.603	สูง

จากตารางที่ 21 พบว่ากลุ่มบุคลากรในองค์กร D ส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการสื่อสารในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรม อยู่ในเกณฑ์สูงมาก เป็นอันดับที่ 1 ทางด้านการให้รางวัลที่จะส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานให้มีคุณภาพ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 ส่วนอันดับที่ 2 เป็นระดับความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการสื่อสารในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรม อยู่ในเกณฑ์สูงมาก ทางด้านการสร้างค่านิยมในหมู่บุคลากรเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการสร้างนวัตกรรม โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรมขึ้นในองค์กร และประเมินผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 เช่นเดียวกัน และอันดับที่ 3 เป็นระดับความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการสื่อสารในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรม อยู่ในเกณฑ์สูงมาก ทางด้านการฝึกฝนอบรมบุคลากรในด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25

สรุปภาพรวมความคิดเห็นของกลุ่มบุคลากรที่มีต่อวิธีการสื่อสาร

(นำเสนอผลโดยเรียงตามลำดับคะแนนที่ได้จากมากไปน้อยแยกตามรายองค์กร)

ตารางที่ 22 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจำแนกตามความคิดเห็นของกลุ่มบุคลากรจำแนกตามวิธีการสื่อสาร โดยสรุปรวมทั้ง 4 องค์กร

ลำดับที่	วิธีการสื่อสาร	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการสื่อสารจำนวน (ร้อยละ)					- X	S.D.	ระดับความคิดเห็น
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
		5	4	3	2	1			
1	31.รณรงค์ให้มีการสร้างนวัตกรรมขึ้นในองค์กร	32 (31.07)	66 (64.08)	4 (3.88)	1 (0.97)	-	4.25	.573	สูงมาก
2	8.มีการฝึกฝนอบรมบุคลากรในด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอ	33 (31.43)	61 (58.10)	10 (9.52)	1 (0.95)	-	4.20	.642	สูง
3	34.เน้นการนำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	27 (25.71)	69 (65.71)	8 (7.62)	1 (0.95)	-	4.16	.590	สูง
4	32.มีการสร้างค่านิยมในหมู่บุคลากรโดยการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรมขึ้นในองค์กร และประเมินผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้	28 (26.67)	66 (62.86)	10 (9.62)	1 (0.95)	-	4.15	.617	สูง
5	29.องค์กรของท่านมีการพิจารณาและการตัดสินใจเกี่ยวกับความคิดเห็นใหม่ ๆ ในการสร้างนวัตกรรมอย่างสม่ำเสมอ	25 (24.04)	72 (68.57)	7 (6.67)	1 (0.95)	-	4.15	.568	สูง
6	9.มีการให้รางวัลที่จะส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการทำงานให้มีคุณภาพ	22 (20.95)	76 (72.38)	7 (6.67)	-	-	4.14	.508	สูง
7	11.มีการคัดเลือก พัฒนา และการนำแนวคิดด้านนวัตกรรมลงสู่การปฏิบัติจริง	25 (24.04)	68 (65.38)	11 (10.58)	-	-	4.13	.576	สูง

ลำดับที่	วิธีการสื่อสาร (ต่อ)	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อ วิธีการสื่อสารจำนวน (ร้อยละ)					- X	S.D.	ระดับ ความ คิด เห็น
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง			
		5	4	3	2	1			
8	28.มีการให้รางวัลและสนับสนุนผู้ที่มีส่วนร่วมในการให้ความร่วมมือกับองค์กรในการสร้างนวัตกรรม	26 (24.76)	66 (62.86)	11 (10.48)	2 (1.90)	-	4.10	.649	สูง
9	33.มีการสร้างนวัตกรรมขึ้น ตลอดจนทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร	24 (22.86)	69 (65.71)	10 (9.62)	2 (1.90)	-	4.10	.628	สูง
10	16.มีการแสวงหาและใช้แนวร่วมเพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมในองค์กร	21 (20.19)	72 (69.23)	10 (9.62)	1 (0.96)	-	4.09	.576	สูง
11	12.มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีการพัฒนาความคิด แลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้เพื่อเป็นการปลูกฝังให้บุคลากรตระหนักถึงความร่วมมือกัน การแบ่งปันความรู้ การทำงานและแก้ปัญหาาร่วมกัน	19 (18.10)	17 (16.19)	13 (12.38)	-	-	4.06	.552	สูง
12	15.มีการจัดตั้งหน่วยงานส่งเสริมพัฒนาคุณภาพบริการและการวิจัยด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์	22 (20.95)	66 (62.86)	17 (16.19)	-	-	4.05	.611	สูง
13	14.มีการสนับสนุนให้มีการเผยแพร่ นวัตกรรม และมุ่งประโยชน์จาก นวัตกรรมที่สร้างขึ้น	21 (20.00)	68 (64.76)	16 (15.24)	-	-	4.05	.595	สูง
14	19.มีการปรึกษาหารือร่วมกันในการกำหนดแนวคิด การสร้างนวัตกรรมที่จำเป็นและสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในองค์กร	19 (18.10)	70 (66.67)	15 (14.29)	1 (0.95)	-	4.02	.604	สูง

ลำดับที่	วิธีการสื่อสาร (ต่อ)	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการสื่อสารจำนวน (ร้อยละ)					- X	S.D.	ระดับความคิดเห็น
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
		5	4	3	2	1			
15	22.มีการขยายความคิดในกลุ่มผู้บริหาร จากนั้นให้บุคลากรได้มีการเรียนรู้ และมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น และพัฒนาหน่วยงานด้วยการสร้างนวัตกรรม	17 (16.19)	74 (70.48)	13 (12.38)	1 (0.95)	-	4.02	.571	สูง
16	24.มีการกระตุ้น สนับสนุนให้บุคลากรค้นหา และพัฒนาความคิดของตนเอง และพร้อมรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน	16 (15.24)	77 (73.33)	10 (9.62)	2 (1.90)	-	4.02	.571	สูง
17	21.มีการให้ความเป็นอิสระทางข้อมูลข่าวสาร ซึ่งทำให้สามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ได้อยู่เสมอ	20 (19.05)	67 (63.81)	17 (16.19)	1 (0.95)	-	4.01	.628	สูง
18	23.มีการสนับสนุนให้บุคลากรยอมรับความคิดใหม่ๆ ในส่วนที่นอกเหนือจากงานประจำ	13 (12.38)	81 (77.14)	10 (9.62)	1 (0.95)	-	4.01	.509	สูง
19	5. มีการปรับปรุงและติดตามประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจ และไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น	20 (19.05)	64 (60.95)	20 (19.05)	1 (0.95)	-	3.98	.650	สูง
20	18.มีกระบวนการสร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม หรือ ขบวนการในการให้ข้อมูลแก่บุคลากรผ่านทางเทคโนโลยีสารสนเทศในหน่วยงาน	18 (17.14)	70 (66.67)	13 (12.38)	4 (3.81)	-	3.97	.672	สูง
21	7.มีการสร้างบรรยากาศภายในองค์กรที่มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับบุคลากร และพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นอิสระและต่อเนื่อง	16 (15.24)	71 (67.62)	13 (12.38)	5 (4.76)	-	3.93	.683	สูง

ลำดับที่	วิธีการสื่อสาร (ต่อ)	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการสื่อสารจำนวน (ร้อยละ)					-	X	S.D.	ระดับความคิดเห็น
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง				
		5	4	3	2	1				
22	30.มีการให้ข้อมูลสะท้อนกลับแก่บุคลากร	18 (17.14)	66 (62.86)	17 (16.19)	3 (2.86)	1 (0.95)	3.92	.730	สูง	
23	13.มีการทดลอง ปรับปรุง และติดตาม ประเมินผลนวัตกรรมที่สร้างขึ้นเป็นระยะ	15 (14.29)	67 (63.81)	23 (21.90)		-	3.92	.600	สูง	
24	6.มีการเน้นย้ำถึงกลยุทธ์ของการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (action learning) ในด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอ	15 (14.29)	68 (64.76)	20 (19.05)	2 (1.90)	-	3.91	.637	สูง	
25	35.มีการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาโดยจัดสรรทรัพยากรในด้านต่างๆ อย่างเพียงพอและเหมาะสม	18 (17.14)	65 (61.90)	18 (17.14)	1 (0.95)	3 (2.86)	3.90	.796	สูง	
26	20.มีการสนับสนุนให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำในสิ่งที่มีโอกาสเสี่ยง และยอมรับในผลที่เกิดขึ้น	19 (18.27)	58 (55.77)	23 (22.12)	4 (3.85)	-	3.88	.741	สูง	
27	8.องค์กรของท่านเปิดโอกาสสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น รวมถึงมีการสนับสนุนการถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ระหว่างกันในการทำงานอยู่เสมอ	17 (16.19)	63 (60.00)	20 (19.05)	5 (4.76)	-	3.88	.730	สูง	
28	17.มีระบบการประเมินการดำเนินงานนวัตกรรมที่ไม่ใช่การตอบแทนตามปกติ	26 (24.76)	66 (62.86)	11 (10.48)	2 (1.90)	-	3.85	.797	สูง	
29	2.มีการเรียนรู้และถ่ายโอนความรู้ในด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมออย่างต่อเนื่อง	24 (22.86)	69 (65.71)	10 (9.62)	2 (1.90)	-	3.81	.666	สูง	

ลำดับที่	วิธีการสื่อสาร (ต่อ)	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการสื่อสารจำนวน (ร้อยละ)					- X	S.D.	ระดับความคิดเห็น
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
		5	4	3	2	1			
30	25.มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเปรียบเทียบการปฏิบัติงานระหว่างองค์กร	13 (12.38)	62 (59.05)	26 (24.76)	3 (2.86)	1 (0.95)	3.79	.730	สูง
31	4.มีการเก็บประมวลซึ่งจะช่วยทำให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วมากขึ้น	9 (8.57)	66 (62.86)	25 (23.81)	5 (4.76)	-	3.75	.676	สูง
32	26.มีการสร้างความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้องนอกองค์กร ได้แก่ โรงพยาบาล คู่สัญญา ผู้ให้บริการ ฯลฯ ในการเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ	12 (11.54)	59 (56.73)	27 (25.96)	4 (3.85)	2 (1.92)	3.72	.794	สูง
33	27.มีการค้นหาวิธีในการสร้างความร่วมมือจากบุคคลภายนอก	15 (14.29)	51 (48.57)	34 (32.38)	3 (2.86)	2 (1.90)	3.70	.820	สูง
34	3.มีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่บุคลากรระดับล่างอย่างทั่วถึงกัน	7 (6.67)	57 (54.29)	33 (31.43)	8 (7.62)	-	3.60	.729	สูง
35	1.มีขั้นตอนบังคับบัญชาน้อยขั้นเพื่อเอื้อให้เกิดอิสระในการทำงาน และเกิดความคล่องตัวในการประสานงาน	4 (3.81)	54 (51.43)	33 (31.43)	13 (12.38)	1 (0.95)	3.45	.796	สูง
รวม							3.96	.651	สูง

จากตารางที่ 22 พบว่ากลุ่มบุคลากรทั้ง 4 องค์กรส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการสื่อสารในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรม อยู่ในเกณฑ์สูงมาก เป็นอันดับที่ 1 ทางด้านการรณรงค์ให้มีการสร้างนวัตกรรมขึ้นในองค์กร โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 ส่วนอันดับที่ 2 เป็นระดับความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการสื่อสารในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรม อยู่ในเกณฑ์สูง ทางด้านมีการให้การฝึกฝนอบรมบุคลากรในด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอ โดยมี

ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 เช่นเดียวกัน และอันดับที่ 3 เป็นระดับความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการสื่อสารในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรม อยู่ในเกณฑ์สูง ทางด้านมีการส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16

สรุปเปรียบเทียบวิธีการสื่อสารโดยการจำแนกตามรายองค์กร

จากการนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการสื่อสารอันจะนำไปสู่การสร้างและส่งเสริมนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรตั้งแต่ระดับผู้บริหารจนถึงพนักงานระดับล่างในองค์กร โดยการวิเคราะห์ผลจากการดูค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในข้างต้น พบว่าทั้ง 4 องค์กรมีค่าเฉลี่ยรวมในระดับที่ใกล้เคียงกัน แต่ทั้งนี้มีบางองค์กรที่มีลักษณะโดดเด่นและมีความชัดเจนทางด้านสร้างและส่งเสริมนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร สามารถสรุปเปรียบเทียบภาพรวมทั้ง 4 องค์กร ที่เกี่ยวข้องกับวิธีการสื่อสารในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรมได้ดังนี้ (นำเสนอผลโดยเรียงตามลำดับคะแนนที่ได้จากมากไปน้อยแยกตามรายองค์กร)

ตารางที่ 23 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของจำแนกตามความคิดเห็นกลุ่มบุคลากรที่มีต่อวิธีการสื่อสาร โดยเปรียบเทียบวิธีการสื่อสารจาก 4 องค์กรนวัตกรรม

ลำดับที่	วิธีการสื่อสาร	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการสื่อสารจำแนกตามองค์กร				ค่าเฉลี่ยรวมทั้ง 4 องค์กร
		- X (SD)				
		องค์กร A	องค์กร B	องค์กร C	องค์กร D	
1	31.รณรงค์ให้มีการสร้างนวัตกรรมขึ้นในองค์กร	4.16 (.746)	4.17 (.482)	4.40 (.498)	4.25 (.532)	4.25 (.573)
2	8.มีการฝึกฝนอบรมบุคลากรในด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอ	4.04 (.841)	4.16 (.624)	4.32 (.541)	4.25 (.532)	4.20 (.642)
3	34.เน้นการนำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	4.24 (.723)	4.08 (.493)	4.16 (.583)	4.17 (.565)	4.16 (.590)
4	32.มีการสร้างค่านิยมในหมู่บุคลากร โดยการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรมขึ้นในองค์กร และประเมินผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้	4.16 (.800)	4.04 (.455)	4.16 (.583)	4.25 (.608)	4.15 (.617)

ลำดับ ที่	วิธีการสื่อสาร (ต่อ)	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อ วิธีการสื่อสาร จำแนกตามองค์กร				ค่าเฉลี่ย รวม ทั้ง 4 องค์กร
		องค์กร A	องค์กร B	องค์กร C	องค์กร D	
5	29.องค์กรของท่านมีการพิจารณาและการตัดสินใจเกี่ยวกับความคิดเห็นใหม่ ๆ ในการสร้างนวัตกรรมอย่างสม่ำเสมอ	4.16 (.746)	4.04 (.455)	4.29 (.461)	4.08 (.584)	4.15 (.568)
6	9.มีการให้รางวัลที่จะส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานให้มีคุณภาพ	4.16 (.473)	3.92 (.493)	4.23 (.425)	4.25 (.608)	4.14 (.508)
7	11.มีการคัดเลือก พัฒนา และการนำแนวคิดด้านนวัตกรรมลงสู่การปฏิบัติจริง	4.00 (.645)	4.08 (.584)	4.26 (.514)	4.17 (.565)	4.13 (.576)
8	28.มีการให้รางวัลและสนับสนุนผู้ที่มีส่วนร่วมในการให้ความร่วมมือกับองค์กรในการสร้างนวัตกรรม	4.08 (.862)	4.00 (.500)	4.13 (.526)	4.21 (.058)	4.10 (.649)
9	33.มีการสร้างนวัตกรรมขึ้น ตลอดจนทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร	4.16 (.746)	4.08 (.493)	4.06 (.574)	4.08 (.717)	4.10 (.628)
10	16.มีการแสวงหาและใช้แนวร่วมเพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมในองค์กร	4.00 (.707)	4.00 (.645)	4.17 (.531)	4.17 (.381)	4.09 (.576)
11	12.มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีการพัฒนาความคิด แลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้เพื่อเป็นการปลูกฝังให้บุคลากรตระหนักถึงความร่วมมือกัน การแบ่งปันความรู้ การทำงานและแก้ปัญหาาร่วมกัน	4.00 (.645)	3.88 (.526)	4.10 (.473)	4.13 (.612)	4.06 (.552)
12	15.มีการจัดตั้งหน่วยงานส่งเสริมพัฒนาคุณภาพบริการ และการวิจัยด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์	3.92 (.759)	3.92 (.702)	4.19 (.543)	4.00 (.590)	4.05 (.611)
13	14.มีการสนับสนุนให้มีการเผยแพร่วัตกรรม และมุ่งประโยชน์จากนวัตกรรมที่สร้างขึ้น	3.80 (.645)	4.00 (.645)	4.00 (.577)	4.25 (.532)	4.05 (.595)
14	19.มีการปรึกษาหารือร่วมกันในการกำหนดแนวคิดการสร้างนวัตกรรมที่จำเป็น และสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในองค์กร	4.04 (.676)	4.08 (.572)	4.03 (.605)	4.04 (.550)	4.02 (.604)
15	22.มีการขยายความคิดในกลุ่มผู้บริหาร จากนั้นให้บุคลากรได้มีการเรียนรู้ และมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น และพัฒนาหน่วยงานด้วยการสร้างนวัตกรรม	3.84 (.943)	3.92 (.493)	4.13 (.562)	4.08 (.504)	4.02 (.571)

ลำดับ ที่	วิธีการสื่อสาร (ต่อ)	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อ วิธีการสื่อสาร จำแนกตามองค์กร				ค่าเฉลี่ย รวม ทั้ง 4 องค์กร
		- X (SD)				
		องค์กร A	องค์กร B	องค์กร C	องค์กร D	
16	24.มีการกระตุ้น สนับสนุนให้บุคลากรค้นหา และพัฒนา ความคิดของตนเอง และพร้อมรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น จากการปฏิบัติงาน	4.12 (.600)	4.00 (.577)	3.94 (.512)	4.13 (.448)	4.02 (.571)
17	21.มีการให้ความเป็นอิสระทางข้อมูล ข่าวสาร ซึ่งทำให้ สามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ได้อยู่เสมอ	4.16 (.473)	3.80 (.577)	3.97 (.547)	4.17 (.482)	4.01 (.628)
18	23.องค์กรของท่านมีการสนับสนุนให้บุคลากรยอมรับ ความคิด ใหม่ๆ ในส่วนที่นอกเหนือจากงานประจำ	4.04 (.611)	3.96 (4.55)	4.03 (.482)	4.08 (.504)	4.01 (.509)
19	5.มีการปรับปรุงและติดตามประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่ง ทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจ และไม่ตั้งใจกลายเป็น ผลงานที่ดีขึ้น	4.00 (.707)	3.76 (.663)	4.03 (.605)	4.21 (.509)	3.98 (.650)
20	18.มีกระบวนการสร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมการสร้าง นวัตกรรม หรือขบวนการในการให้ข้อมูลแก่บุคลากรผ่าน ทางเทคโนโลยีสารสนเทศในหน่วยงาน	4.04 (.676)	3.96 (.676)	3.97 (.482)	3.92 (.881)	3.97 (.672)
21	7.มีการสร้างบรรยากาศภายในองค์กรที่มุ่งสร้างคุณภาพ ชีวิตที่ดีให้กับบุคลากร และพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นอิสระ และต่อเนื่อง	3.96 (.790)	3.84 (.624)	3.87 (.670)	4.08 (.654)	3.93 (.683)
22	30.มีการให้ข้อมูลสะท้อนกลับแก่บุคลากร	4.00 (.816)	3.88 (.600)	3.97 (.657)	3.83 (.868)	3.92 (.730)
23	13.มีการทดลอง ปรับปรุง และติดตามประเมินผล นวัตกรรมที่สร้างขึ้นเป็นระยะ	3.80 (.645)	4.08 (.493)	3.84 (.638)	4.00 (.950)	3.92 (.600)
24	6.มีการเน้นย้ำถึงกลยุทธ์ของการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (action learning) ในด้านนวัตกรรมและความคิด สร้างสรรค์อยู่เสมอ	3.88 (.666)	3.96 (.611)	3.90 (.597)	3.92 (.717)	3.91 (.637)
25	35.มีการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา โดยจัดสรรทรัพยากร ในด้านต่างๆ อย่างเพียงพอและเหมาะสม	3.88 (.781)	3.84 (.746)	3.87 (8.06)	4.00 (.885)	3.90 (.796)
26	20.มีการสนับสนุนให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำในสิ่งที่มี โอกาสเสี่ยง และยอมรับในผลที่เกิดขึ้น	3.88 (.726)	3.84 (.800)	3.67 (.758)	4.21 (.588)	3.88 (.741)

ลำดับ ที่	วิธีการสื่อสาร (ต่อ)	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อ วิธีการสื่อสาร จำแนกตามองค์กร				ค่าเฉลี่ย รวม ทั้ง 4 องค์กร
		- X (SD)				
		องค์กร A	องค์กร B	องค์กร C	องค์กร D	
27	8.มีการเปิดโอกาสสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น รวมถึงมีการสนับสนุนการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ระหว่างกันในการทำงานอยู่เสมอ	3.88 (.833)	3.80 (.577)	3.97 (.706)	3.83 (.816)	3.88 (.730)
28	17.มีระบบการประเมินการสร้างนวัตกรรมที่ไม่ใช่การตอบแทนตามปกติ	3.84 (.943)	3.71 (.955)	3.84 (.638)	4.04 (.638)	3.85 (.797)
29	2.มีการเรียนรู้และถ่ายโอนความรู้ในด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมออย่างต่อเนื่อง	3.76 (.831)	3.68 (.557)	4.00 (.447)	3.75 (.794)	3.81 (.666)
30	25.มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเปรียบเทียบการปฏิบัติงานระหว่างองค์กร	3.84 (.800)	3.92 (.572)	3.61 (.803)	3.83 (.702)	3.79 (.730)
31	4.มีการเก็บประมวลซึ่งจะช่วยทำให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วมากขึ้น	4.04 (.676)	3.52 (.653)	3.61 (.615)	3.88 (.680)	3.75 (.676)
32	26.มีการสร้างความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้องนอกองค์กร ได้แก่ โรงพยาบาล คู่สัญญา ผู้ให้บริการ ฯลฯ ในการเสนอความคิดใหม่ๆ	3.75 (.794)	3.80 (.645)	3.52 (.811)	3.88 (.900)	3.72 (.794)
33	27.มีการค้นหาวิธีในการสร้างความร่วมมือจากบุคคลภายนอก	3.88 (.781)	3.68 (.802)	3.55 (.850)	3.75 (.847)	3.70 (.820)
34	3.มีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่บุคลากรระดับล่างอย่างทั่วถึงกัน	3.72 (.792)	3.52 (.770)	3.58 (.672)	3.58 (.717)	3.60 (.729)
35	1.มีขั้นตอนบังคับบัญชาน้อยชั้นเพื่อเอื้อให้เกิดอิสระในการทำงาน และเกิดความคล่องตัวในการประสานงาน	3.32 (.945)	3.36 (.700)	3.58 (.720)	3.50 (.834)	3.45 (.796)
รวม		3.96 (.738)	3.89 (.723)	3.97 (.808)	4.03 (.639)	3.96 (.651)

จากตารางสรุปเปรียบเทียบเกี่ยวกับวิธีการสื่อสารในการสร้างและส่งเสริมนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรทั้ง 4 องค์กรนวัตกรรม พบว่าบุคลากรที่เป็นตัวแทนจากทั้ง 4 องค์กรนวัตกรรมมีระดับความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการสื่อสารแตกต่างกันออกไป ดังนี้

1. องค์กรมีการรณรงค์ให้มีการสร้างนวัตกรรมขึ้นในองค์กร (จากคำถามเกี่ยวกับวิธีการสื่อสารในข้อ 31)

จากคำถามข้อ 1 พบว่าเป็นคำถามที่บุคลากรจากทั้ง 4 องค์กรนวัตกรรมมีระดับความคิดเห็นมากที่สุดเกี่ยวกับองค์กรที่มีการรณรงค์ให้มีการสร้างนวัตกรรมขึ้นในองค์กรว่าเป็นวิธีการสื่อสารในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรมที่ดีที่สุด โดยเป็นการรณรงค์ผ่านการประกวดและแข่งขันผลงานทางนวัตกรรมต่างๆภายในองค์กร รวมไปถึงการเปิดช่องทางสื่อสารผ่านเว็บไซต์ภายในขององค์กร โดยมีค่าเฉลี่ยรวมของทั้ง 4 องค์กรอยู่ที่ 4.25 จัดอยู่ในเกณฑ์สูงมาก

ทั้งนี้พบว่าจากทั้ง 4 องค์กรนวัตกรรมที่ตอบแบบสอบถามนั้น องค์กร C มีคะแนนระดับความคิดเห็นเฉลี่ยสูงสุดอยู่ที่ 4.40 ซึ่งมากกว่าอีก 3 องค์กร จัดอยู่ในเกณฑ์สูงมาก เนื่องจากองค์กร C มีรูปแบบวิธีการในการสื่อสารหลากหลายช่องทางมากที่สุด ได้แก่ การสื่อสารผ่านวารสารภายใน “กิจการสัมพันธ์” และระบบออนไลน์ ได้แก่ Lotus Notes/ Intranet/ K- Inno Club/ E-Learning เป็นต้น รวมไปถึงการรณรงค์ด้วยทีมนวัตกรรมโดยเฉพาะ หรือที่องค์กร C เรียกว่า Team Innovation Champion ซึ่งจะคอยดูแลพนักงานในองค์กร รวมไปถึงการให้ความรู้ คำแนะนำ ฝึกฝน อบรม เพื่อเป็นการกระตุ้นให้พนักงานแสดงความคิดสร้างสรรค์ออกมาได้อย่างเต็มที่ผ่านวิธีการที่องค์กร C เรียกว่า การ Inno สัญจรนั่นเอง

2. องค์กรมีการให้การฝึกฝนอบรมบุคลากรในด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอ (จากคำถามเกี่ยวกับวิธีการสื่อสารในข้อ 9)

จากคำถามเกี่ยวกับวิธีการสื่อสารในข้อ 9 พบว่าเป็นคำถามที่บุคลากรจากทั้ง 4 องค์กรนวัตกรรมมีระดับความคิดเห็นในเรื่องดังกล่าวอยู่ในอันดับ 2 เนื่องจากเป็นหลักการปฏิบัติที่องค์กรนวัตกรรมต่างๆ ยึดถือเป็นหลักปฏิบัติในอันดับต้นๆ ในการสร้างและส่งเสริมนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ขึ้นในองค์กร ซึ่งทักษะในการสร้างนวัตกรรมสามารถฝึกฝน และพัฒนาได้โดยการที่บุคลากรต้องค้นหาและพัฒนาความคิดของตนเอง ที่ได้รับการกระตุ้นมาจากการสนับสนุนจากผู้บริหารเพื่อให้บุคลากรเกิดความมั่นใจในการค้นคิดและพัฒนาวัตกรรมขึ้นในองค์กร โดยมีค่าเฉลี่ยรวมของทั้ง 4 องค์กรอยู่ที่ 4.20 จัดอยู่ในเกณฑ์สูง

ทั้งนี้พบว่าจากทั้ง 4 องค์กรนวัตกรรมที่ตอบแบบสอบถามนั้น องค์กร C มีคะแนนระดับความคิดเห็นเฉลี่ยสูงสุดอยู่ที่ 4.32 ซึ่งมากกว่าอีก 3 องค์กร จัดอยู่ในเกณฑ์สูงมาก และจากการที่องค์กร C ได้ใช้วิธีการในการรณรงค์นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์โดยใช้รูปแบบวิธีการในการสื่อสาร

หลากหลายช่องทางแล้ว องค์กร C จะใช้ Team Innovation Champion เป็นหลักในการฝึกฝนอบรมบุคลากร ทั้งนี้องค์กร C ก็มีการจัดฝึกอบรมเฉพาะทางอีกด้วย โดย องค์กร C เรียกว่าการ Training Roadmap แบ่งเป็น 1) Core Competency (Achievement drive/Focus/ Teamwork/ Leadership) ซึ่งเป็นหลักการฝึกอบรมภาคบังคับที่พนักงานในองค์กร C ทุกคนต้องเข้าร่วมฝึกอบรมเรียนรู้ (ยกเว้นด้าน Leadership ที่จัดไว้เฉพาะในระดับผู้นำ) 2) Common Competency เป็นการให้การฝึกฝนอบรมเพิ่มเติมในส่วนของงานที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายที่พนักงานดูแลรับผิดชอบอยู่ และ 3) Specific Competency เป็นการให้การฝึกฝนอบรมเฉพาะทางที่เกี่ยวข้องกับภาระหน้าที่ที่พนักงานงานรับผิดชอบอยู่ เป็นต้น

3. องค์กรมีการส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (จากคำถามเกี่ยวกับวิธีการสื่อสารในข้อ 34)

จากคำถามเกี่ยวกับวิธีการสื่อสารในข้อ 34 พบว่าเป็นคำถามที่บุคลากรจากทั้ง 4 องค์กรนวัตกรรมมีระดับความคิดเห็นในเรื่องดังกล่าวอยู่ในอันดับ 3 เนื่องจากการแสวงหาโอกาสและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน จะเป็นการช่วยพัฒนาการบริการกระบวนการทำงาน และการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้จัดให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างบุคลากรในองค์กรและเพิ่มพูนความรู้ให้แก่บุคลากร จะช่วยส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผ่านการจัดสรรทรัพยากรในด้านต่าง ๆ อย่างเพียงพอและเหมาะสมเพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมขึ้นในองค์กร และการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพต่อไป โดยมีค่าเฉลี่ยรวมของทั้ง 4 องค์กรอยู่ที่ 4.16 จัดอยู่ในเกณฑ์สูง

และจากการวิจัยพบว่าจากทั้ง 4 องค์กรนวัตกรรมที่ตอบแบบสอบถามนั้น องค์กร 4 มีคะแนนระดับความคิดเห็นเฉลี่ยสูงสุดอยู่ที่ 4.24 ซึ่งมากกว่าอีก 3 องค์กร และจัดอยู่ในเกณฑ์สูงมาก นอกจากนี้ในปี 2010 องค์กร A ก็จะมีได้กำหนดให้เป็นปีแห่งนวัตกรรมภายใต้รูปแบบที่องค์กร A ใช้ชื่อว่า “Growing with Innovation” เพื่อเป็นการส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับมีความคิดสร้างสรรค์ สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในทุก ๆ ด้าน พร้อมนำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาภายในองค์กรต่อไป

6. นำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับการรับรู้ของประชาชนที่มีต่อนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรผ่านสื่ออื่นๆ ในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรม จำนวน 6 องค์กร องค์กรละ 70 คน รวมทั้งสิ้น 420 คน วิเคราะห์ผลโดยดูค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

6.1 การรับรู้ความเป็นองค์กรนวัตกรรมผ่านสื่ออื่นๆ ของประชาชน

(นำเสนอผลโดยเรียงตามลำดับคะแนนที่ได้จากมากไปน้อยแยกตามรายองค์กร)

องค์กร A

ตารางที่ 24 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจำแนกตามความคิดเห็นของกลุ่มประชาชนที่มีต่อการรับรู้สื่ออื่นๆ

ลำดับที่	การรับรู้ความเป็นองค์กรนวัตกรรมผ่านสื่ออื่นๆ	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อการรับรู้สื่ออื่นๆ จำนวน (ร้อยละ)					- X	S.D.	ระดับความคิดเห็น
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
		5	4	3	2	1			
1	5. องค์กรมีหลักฐานการให้บริการที่ชัดเจนแก่ลูกค้าทุกครั้ง	20 (28.57)	41 (58.57)	7 (10.00)	2 (2.86)	-	4.13	.700	สูง
2	12. องค์กรมีสื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์ค่าหรือการบริการขององค์กรได้อย่างน่าสนใจ สร้างสรรค์ และทันสมัย	17 (24.29)	43 (61.43)	9 (12.86)	1 (1.43)	-	4.09	.654	สูง
3	15. องค์กรได้ปรับปรุงการบริการอยู่เสมอ เพื่อให้การบริการที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	18 (25.71)	40 (57.14)	11 (15.71)	1 (1.43)	-	4.07	.688	สูง
4	10. ลักษณะของตราสัญลักษณ์ (โลโก้) ขององค์กรมีความโดดเด่นเป็นเอกลักษณ์และน่าสนใจ	17 (24.29)	41 (58.57)	12 (17.14)	-	-	4.07	.644	สูง
5	14. ภาพลักษณ์ขององค์กรดูน่าเชื่อถือโดดเด่น และน่าสนใจ	12 (17.14)	44 (62.86)	14 (20.00)	-	-	3.97	.613	สูง

ลำดับที่	การรับรู้ความเป็นองค์กรนวัตกรรมผ่านสื่ออื่นๆ (ต่อ)	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อการรับรู้สื่ออื่นๆ จำนวน (ร้อยละ)					- X	S.D.	ระดับความคิดเห็น
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
		5	4	3	2	1			
6	11. องค์กรมีเอกสารสิ่งพิมพ์ (เช่น จุลสาร ไปส เตอร์ ฯลฯ) สำหรับประชาสัมพันธ์ขององค์กรที่มีความสร้างสรรค์ น่าสนใจ และทันสมัย	14 (20.00)	40 (57.14)	12 (17.14)	4 (5.71)	-	3.91	.775	สูง
7	6. องค์กรมีบริการเสริมพิเศษต่างๆ เพื่อให้บริการลูกค้ามากขึ้น	14 (20.59)	34 (50.00)	18 (26.47)	2 (2.94)	-	3.88	.764	สูง
8	3. มีการนำอุปกรณ์เครื่องมือที่ทันสมัยมาใช้ในการบริการ	11 (15.71)	40 (57.14)	17 (24.29)	2 (2.86)	-	3.86	.708	สูง
9	2. มีการเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกที่เกี่ยวข้องกับการใช้บริการไว้อย่างเพียงพอ	4 (5.71)	46 (65.71)	18 (25.71)	2 (2.86)	-	3.74	.606	สูง
10	4. มีการจัดคิวลูกค้าบริเวณหน้าเคาน์เตอร์ได้อย่างเหมาะสมและทันสมัย	10 (14.29)	38 (54.29)	15 (21.43)	5 (7.14)	2 (2.86)	3.70	.906	สูง
11	9. ลักษณะของตึก อาคาร หรือรูปลักษณ์ภายนอก ขององค์กรมีความโดดเด่นเป็นเอกลักษณ์และทันสมัย	7 (10.00)	35 (50.00)	24 (34.29)	4 (5.71)	-	3.64	.743	สูง
12	13. พื้นที่รับรองลูกค้า มีบรรยากาศที่เป็นเอกลักษณ์และทันสมัย (เช่น การตกแต่ง เฟอร์นิเจอร์ สีที่ใช้)	4 (5.71)	40 (57.14)	22 (31.43)	4 (5.71)	-	3.63	.685	สูง
13	8. องค์กรมีกล่องรับข้อคิดเห็นของลูกค้า เพื่อสำรวจความต้องการของลูกค้าซึ่งจะนำไปปรับปรุงด้านการบริการต่อไป	4 (5.71)	36 (51.43)	22 (31.43)	5 (7.14)	3 (4.29)	3.47	.880	สูง
14	7. องค์กรมีสิ่งอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าที่บาดเจ็บหรือพิการจนแล้วเสร็จทุกขั้นตอน	2 (2.90)	21 (30.43)	46 (66.67)	-	-	3.36	.542	ปานกลาง

ลำดับที่	การรับรู้ความเป็นองค์กรนวัตกรรมผ่านสื่ออื่นๆ (ต่อ)	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อการรับรู้สื่ออื่นๆ จำนวน (ร้อยละ)					- X	S.D.	ระดับความคิดเห็น
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
		5	4	3	2	1			
15	1. องค์กรมีการจัดพื้นที่รับรองสำหรับบุตรหลานของลูกค้าอย่างเพียงพอและเหมาะสม	1 (1.45)	28 (40.58)	34 (49.28)	6 (8.70)	-	3.35	.660	ปานกลาง
รวม							3.79	.704	สูง

จากตารางที่ 24 พบว่ากลุ่มประชาชนที่มาใช้บริการขององค์กร A ส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นที่มีต่อการรับรู้สื่ออื่นๆ ในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรม ด้านการมีหลักฐานการให้บริการที่ชัดเจนแก่ลูกค้าทุกครั้ง อยู่ในเกณฑ์สูง เป็นอันดับที่ 1 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 ส่วนอันดับที่ 2 เป็นระดับความคิดเห็นที่มีต่อการรับรู้สื่ออื่นๆ ในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรม ด้านการมีสื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์สินค้าหรือการบริการขององค์กรได้อย่างน่าสนใจ สร้างสรรค์ และทันสมัย อยู่ในเกณฑ์สูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 และอันดับที่ 3 เป็นระดับความคิดเห็นที่มีต่อการรับรู้สื่ออื่นๆ ในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรม อยู่ในเกณฑ์สูงเช่นเดียวกัน ทางด้านการปรับปรุงการบริการอยู่เสมอ เพื่อให้การบริการที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมไปถึงการมีลักษณะของตราสัญลักษณ์ (โลโก้) ขององค์กรมีความโดดเด่นเป็นเอกลักษณ์และน่าสนใจ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07

องค์กร B

ตารางที่ 25 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจำแนกตามความคิดเห็นของกลุ่มประชาชนที่มีต่อการรับรู้สื่ออื่นๆ

ลำดับที่	การรับรู้ความเป็นองค์กรนวัตกรรมผ่านสื่ออื่นๆ	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อการรับรู้สื่ออื่นๆ จำนวน (ร้อยละ)					- X	S.D.	ระดับความคิดเห็น
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
		5	4	3	2	1			
1	10.ลักษณะของตราสัญลักษณ์ (โลโก้) ขององค์กรมีความโดดเด่นเป็นเอกลักษณ์และน่าสนใจ	35 (50.00)	26 (37.14)	6 (8.57)	-	-	4.41	.648	สูงมาก
2	12.องค์กรมีสื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์สินค้าหรือการบริการขององค์กรได้อย่างน่าสนใจ สร้างสรรค์ และทันสมัย	30 (42.86)	25 (35.71)	14 (20.00)	1 (1.43)	-	4.20	.809	สูง
3	9. ลักษณะของตึก อาคาร หรือรูปลักษณ์ภายนอก ขององค์กรมีความโดดเด่นเป็นเอกลักษณ์และน่าสนใจ	20 (28.57)	40 (57.14)	8 (11.43)	2 (2.86)	-	4.11	.713	สูง
4	14.ภาพลักษณ์ขององค์กรดูน่าเชื่อถือโดดเด่น และน่าสนใจ	19 (27.14)	35 (50.00)	16 (22.86)	-	-	4.04	.711	สูง
5	11. องค์กรมีเอกสารสิ่งพิมพ์ (เช่น จุลสาร ไปส เตอร์ ฯลฯ) สำหรับประชาสัมพันธ์ขององค์กรที่มีความสร้างสรรค์ น่าสนใจ และทันสมัย	20 (28.57)	31 (44.29)	17 (24.29)	2 (2.86)	-	3.99	.807	สูง
6	15.องค์กรได้ปรับปรุงการบริการอยู่เสมอ เพื่อให้การบริการที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	17 (24.29)	35 (50.00)	14 (20.00)	4 (5.71)	-	3.93	.822	สูง
7	5. องค์กรมีหลักฐานการให้บริการที่ชัดเจนแก่ลูกค้าทุกครั้ง	14 (20.00)	37 (52.86)	18 (25.71)	1 (1.43)	-	3.91	.717	สูง
8	3. มีการนำอุปกรณ์เครื่องมือที่ทันสมัยมาใช้ในการบริการ	7 (10.00)	44 (62.86)	17 (24.29)	2 (2.86)	-	3.80	.651	สูง

ลำดับ ที่	การรับรู้ความเป็นองค์กรนวัตกรรม ผ่านสื่ออื่นๆ (ต่อ)	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อ การรับรู้สื่ออื่นๆ จำนวน (ร้อยละ)					- X	S.D.	ระดับ ความ คิด เห็น
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง			
		5	4	3	2	1			
9	4.มีการจัดคิวลูกค้าบริเวณหน้า เคาน์เตอร์ได้อย่างเหมาะสมและ ทันสมัย	9 (12.86)	41 (58.57)	15 (21.43)	5 (7.14)	-	3.77	.765	สูง
10	6. องค์กรมีบริการเสริมพิเศษต่างๆ เพื่อ ให้บริการลูกค้ามากขึ้น	8 (11.43)	35 (50.00)	24 (34.29)	3 (4.29)	-	3.69	.733	สูง
11	13.พื้นที่รับรองลูกค้า มีบรรยากาศที่ เป็นเอกลักษณ์และน่าสมัย (เช่น การ ตกแต่ง เฟอร์นิเจอร์ สีที่ใช้)	11 (15.71)	24 (34.29)	27 (38.57)	8 (11.43)	-	3.54	.896	สูง
12	2. มีการเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวก ที่เกี่ยวข้องกับการใช้บริการไว้อย่าง เพียงพอ	2 (2.86)	35 (50.00)	30 (42.86)	3 (4.29)	-	3.51	.631	สูง
13	7. องค์กรมีสิ่งอำนวยความสะดวกแก่ ลูกค้าที่บาดเจ็บหรือพิการจนแล้วเสร็จ ทุกขั้นตอน	3 (4.29)	20 (28.57)	42 (60.00)	3 (4.29)	2 (2.86)	3.27	.741	ปาน กลาง
14	1. องค์กรมีการจัดพื้นที่รับรองสำหรับ บุตรหลานของลูกค้าอย่างเพียงพอและ เหมาะสม	5 (7.14)	21 (30.00)	33 (47.14)	9 (12.86)	2 (2.86)	3.26	.879	ปาน กลาง
15	8. องค์กรมีกล่องรับข้อคิดเห็นของ ลูกค้า เพื่อสำรวจความต้องการของ ลูกค้า ซึ่งจะนำไปปรับปรุงด้านการ บริการต่อไป	5 (7.14)	19 (27.14)	27 (38.57)	16 (22.86)	3 (4.29)	3.10	.980	ปาน กลาง
รวม							3.77	.767	สูง

จากตารางที่ 25 พบว่ากลุ่มประชาชนที่มาใช้บริการขององค์กร B ส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นที่มีต่อการรับรู้สื่ออื่นๆในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรม ด้านลักษณะของตราสัญลักษณ์ (โลโก้) ขององค์กรมีความโดดเด่นเป็นเอกลักษณ์และน่าสมัย อยู่ในเกณฑ์สูงมาก เป็น

อันดับที่ 1 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.41 ส่วนอันดับที่ 2 เป็นระดับความคิดเห็นที่มีต่อการรับรู้สื่ออื่นๆในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรม อยู่ในเกณฑ์สูง ทางด้านการที่องค์กรมีสื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์สินค้าหรือการบริการขององค์กรได้อย่างน่าสนใจ สร้างสรรค์ และทันสมัย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 และอันดับที่ 3 เป็นระดับความคิดเห็นที่มีต่อการรับรู้สื่ออื่นๆในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรม อยู่ในเกณฑ์สูงเช่นเดียวกัน ทางด้านลักษณะของตึก อาคาร หรือรูปลักษณ์ภายนอกขององค์กรมีความโดดเด่นเป็นเอกลักษณ์และน่าสนใจโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11

องค์กร C

ตารางที่ 26 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจำแนกตามความคิดเห็นของกลุ่มประชาชนที่มีต่อการรับรู้สื่ออื่นๆ

ลำดับที่	การรับรู้ความเป็นองค์กรนวัตกรรมผ่านสื่ออื่นๆ	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อการรับรู้สื่ออื่นๆ					- X	S.D.	ระดับความคิดเห็น
		จำนวน (ร้อยละ)							
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
5	4	3	2	1					
1	12.องค์กรมีสื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์สินค้าหรือการบริการขององค์กรได้อย่างน่าสนใจ สร้างสรรค์ และทันสมัย	33 (47.14)	34 (48.57)	2 (2.86)	1 (1.43)	-	4.41	.625	สูงมาก
2	10.ลักษณะของตราสัญลักษณ์ (โลโก้) ขององค์กรมีความโดดเด่นเป็นเอกลักษณ์และน่าสนใจ	32 (46.38)	32 (46.38)	5 (7.25)	-	-	4.39	.623	สูงมาก
3	5. องค์กรมีหลักฐานการให้บริการที่ชัดเจนแก่ลูกค้าทุกครั้ง	30 (42.86)	36 (51.43)	3 (4.29)	1 (1.43)	-	4.36	.638	สูงมาก
4	14.ภาพลักษณ์ขององค์กรดูน่าเชื่อถือโดดเด่น และน่าสนใจ	31 (44.29)	35 (50.00)	3 (4.29)	1 (1.43)	-	4.37	.641	สูงมาก
5	15.องค์กรได้ปรับปรุงการบริการอยู่เสมอ เพื่อให้การบริการที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	31 (44.29)	31 (44.29)	7 (10.00)	1 (1.43)	-	4.31	.713	สูงมาก

ลำดับ ที่	การรับรู้ความเป็นองค์กรนวัตกรรม ผ่านสื่ออื่นๆ (ต่อ)	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อ การรับรู้สื่ออื่นๆ จำนวน (ร้อยละ)					- X	S.D.	ระดับ ความ คิด เห็น
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย ยิ่ง			
		5	4	3	2	1			
6	11. องค์กรมีเอกสารสิ่งพิมพ์ (เช่น จุลสาร โปสเตอร์ ฯลฯ) สำหรับประชาสัมพันธ์ ขององค์กรที่มีความสร้างสรรค์ น่าสนใจ และทันสมัย	24 (34.29)	40 (57.14)	6 (8.57)	-	-	4.26	.606	สูง มาก
7	4. มีการจัดคิวลูกค้าบริเวณหน้า เคาน์เตอร์ได้อย่างเหมาะสมและทันสมัย	24 (34.29)	40 (57.14)	5 (7.14)	1 (1.43)	-	4.24	.647	สูง มาก
8	9. ลักษณะของตึก อาคาร หรือ รูปลักษณ์ภายนอก ขององค์กรมีความ โดดเด่นเป็นเอกลักษณ์และทันสมัย	23 (32.86)	42 (60.00)	4 (5.71)	1 (1.43)	-	4.24	.624	สูง มาก
9	13. พื้นที่รับรองลูกค้า มีบรรยากาศที่เป็น เอกลักษณ์และทันสมัย (เช่น การตกแต่ง เฟอร์นิเจอร์ สีที่ใช้)	24 (34.29)	36 (51.43)	9 (12.86)	1 (1.43)	-	4.19	.708	สูง
10	3. มีการนำอุปกรณ์เครื่องมือที่ทันสมัย มาใช้ในการบริการ	18 (25.71)	44 (62.86)	7 (10.00)	1 (1.43)	-	4.13	.635	สูง
11	6. องค์กรมีบริการเสริมพิเศษต่างๆ เพื่อ ให้บริการลูกค้ามากขึ้น	18 (25.71)	34 (48.57)	17 (24.29)	1 (1.43)	-	3.99	.752	สูง
12	2. มีการเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกที่ เกี่ยวข้องกับการให้บริการไว้อย่าง เพียงพอ	13 (18.57)	39 (55.71)	16 (22.86)	2 (2.86)	-	3.90	.725	สูง
13	8. องค์กรมีกล่องรับข้อคิดเห็นของลูกค้า เพื่อสำรวจความต้องการของลูกค้าซึ่งจะ นำไปปรับปรุงด้านการบริการต่อไป	13 (18.57)	26 (37.14)	30 (42.86)	1 (1.43)	-	3.73	.779	สูง
14	1. องค์กรมีการจัดพื้นที่รับรองสำหรับ บุตรหลานของลูกค้าอย่างเพียงพอและ เหมาะสม	7 (10.00)	32 (45.71)	29 (41.43)	2 (2.86)	-	3.63	.705	สูง

ลำดับ ที่	การรับรู้ความเป็นองค์กรนวัตกรรม ผ่านสื่ออื่นๆ (ต่อ)	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อ การรับรู้สื่ออื่นๆ จำนวน (ร้อยละ)					- X	S.D.	ระดับ ความ คิด เห็น
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย ยิ่ง			
		5	4	3	2	1			
15	7.องค์กรมีสิ่งอำนวยความสะดวกแก่ ลูกค้าที่บาดเจ็บหรือพิการจนแล้วเสร็จ ทุกขั้นตอน	8 (11.43)	18 (25.71)	44 (62.86)	-	-	3.49	.697	สูง
รวม							4.11	.674	สูง

จากตารางที่ 26 พบว่ากลุ่มประชาชนที่มาใช้บริการขององค์กร C ส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นที่มีต่อการรับรู้สื่ออื่นๆ ในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรม ด้านการมีลักษณะของตราสัญลักษณ์ (โลโก้) ขององค์กรมีความโดดเด่นเป็นเอกลักษณ์และน่าสมัอยู่ในเกณฑ์สูงมากเป็นอันดับที่ 1 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.39 ส่วนอันดับที่ 2 เป็นระดับความคิดเห็นที่มีต่อการรับรู้สื่ออื่นๆ ในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรม ด้านการมีภาพลักษณ์ขององค์กรดูน่าเชื่อถือ โดดเด่น และน่าสมั อยู่ในเกณฑ์สูงมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.37 และอันดับที่ 3 เป็นระดับความคิดเห็นที่มีต่อการรับรู้สื่ออื่นๆ ในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรม อยู่ในเกณฑ์สูงมากเช่นเดียวกัน ทางด้านการมีหลักฐานการให้บริการที่ชัดเจนแก่ลูกค้าทุกครั้งโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36

องค์กร D

ตารางที่ 27 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจำแนกตามความคิดเห็นของกลุ่มประชาชนที่มีต่อการรับรู้สื่ออื่นๆ

ลำดับที่	การรับรู้ความเป็นองค์กรนวัตกรรมผ่านสื่ออื่นๆ	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อการรับรู้สื่ออื่นๆ จำนวน (ร้อยละ)					- X	S.D.	ระดับความคิดเห็น
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
		5	4	3	2	1			
1	3. มีการนำอุปกรณ์เครื่องมือที่ทันสมัยมาใช้ในการบริการ	34 (48.57)	32 (45.71)	4 (5.71)	-	-	4.43	.604	สูงมาก
2	5. องค์กรมีหลักฐานการให้บริการที่ชัดเจนแก่ลูกค้าทุกครั้ง	37 (52.86)	25 (35.71)	7 (10.00)	1 (1.43)	-	4.40	.730	สูงมาก
3	15. องค์กรได้ปรับปรุงการบริการอยู่เสมอ เพื่อให้การบริการที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	31 (44.29)	32 (45.71)	7 (10.00)	-	-	4.34	.657	สูงมาก
4	13. พื้นที่รับรองลูกค้า มีบรรยากาศที่เป็นเอกลักษณ์และน่าสมัย (เช่น การตกแต่ง เฟอร์นิเจอร์ที่ใช้)	25 (35.71)	37 (52.86)	6 (8.57)	2 (2.86)	-	4.21	.720	สูงมาก
5	4. มีการจัดคิวลูกค้าบริเวณหน้าเคาน์เตอร์ได้อย่างเหมาะสมและทันสมัย	26 (37.14)	36 (51.43)	2 (2.86)	6 (8.57)	-	4.17	.851	สูง
6	2. มีการเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกที่เกี่ยวข้องกับการใช้บริการไว้อย่างเพียงพอ	25 (35.71)	34 (48.57)	9 (12.86)	2 (2.86)	-	4.17	.761	สูง
7	14. ภาพลักษณ์ขององค์กรดูน่าเชื่อถือโดดเด่น และน่าสมัย	27 (38.57)	32 (45.71)	5 (7.14)	6 (8.57)	-	4.14	.889	สูง
8	8. องค์กรมีกล่องรับข้อคิดเห็นของลูกค้า เพื่อสำรวจความต้องการของลูกค้า ซึ่งจะนำไปปรับปรุงด้านการบริการต่อไป	20 (28.57)	33 (47.14)	17 (24.29)	-	-	4.04	.731	สูง

ลำดับที่	การรับรู้ความเป็นองค์กรนวัตกรรมผ่านสื่ออื่นๆ (ต่อ)	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อการรับรู้สื่ออื่นๆ จำนวน (ร้อยละ)					- X	S.D.	ระดับ ความ คิด เห็น
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง			
		5	4	3	2	1			
9	6. องค์กรมีบริการเสริมพิเศษต่างๆ เพื่อให้บริการลูกค้ามากขึ้น	18 (25.71)	39 (55.71)	10 (14.29)	3 (4.29)	-	4.03	.761	สูง
10	7. องค์กรมีสิ่งอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าที่ขาดเจ็บหรือพิการจนแล้วเสร็จทุกขั้นตอน	20 (28.99)	32 (46.38)	15 (21.74)	2 (2.50)	-	4.01	.795	สูง
11	1. องค์กรมีการจัดพื้นที่รับรองสำหรับบุตรหลานของลูกค้าอย่างเพียงพอและเหมาะสม	19 (27.14)	36 (51.43)	11 (15.71)	4 (5.71)	-	4.00	.816	สูง
12	9. ลักษณะของตึก อาคาร หรือรูปลักษณ์ภายนอก ขององค์กรมีความโดดเด่นเป็นเอกลักษณ์และน่าสนใจ	21 (30.00)	33 (47.14)	8 (11.43)	8 (11.43)	-	3.96	.939	สูง
13	11. องค์กรมีเอกสารสิ่งพิมพ์ (เช่น จุลสาร ไปสเตอร์ ฯลฯ) สำหรับประชาสัมพันธ์ขององค์กรที่มีความสร้างสรรค์ น่าสนใจ และทันสมัย	19 (27.14)	36 (51.43)	8 (11.43)	7 (10.00)	-	3.96	.892	สูง
14	10. ลักษณะของตราสัญลักษณ์ (โลโก้) ขององค์กรมีความโดดเด่นเป็นเอกลักษณ์และน่าสนใจ	20 (28.99)	32 (45.71)	11 (15.71)	7 (10.00)	-	3.93	.922	สูง
15	2. มีการเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกที่เกี่ยวข้องกับการใช้บริการไว้อย่างเพียงพอ	25 (35.71)	34 (48.57)	9 (12.86)	2 (2.86)	-	4.17	.761	สูง
รวม							4.11	.800	สูง

จากตารางที่ 27 พบว่ากลุ่มประชาชนที่มาใช้บริการขององค์กร D ส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นที่มีต่อการรับรู้สื่ออื่นๆ ในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรมด้านการนำอุปกรณ์เครื่องมือที่ทันสมัยมาใช้ในการบริการอยู่ในเกณฑ์สูงมาก เป็นอันดับที่ 1 โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.43 ส่วนอันดับที่

2 เป็นระดับความคิดเห็นที่มีต่อการรับรู้สื่ออื่นๆในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรม อยู่ในเกณฑ์สูงมาก ด้านการมีหลักฐานการให้บริการที่ชัดเจนแก่ลูกค้าทุกครั้ง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40 และอันดับที่ 3 เป็นระดับความคิดเห็นที่มีต่อการรับรู้สื่ออื่นๆในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรม ทางด้านการปรับปรุงการบริการอยู่เสมอเพื่อให้การบริการที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นอยู่ในเกณฑ์สูงมากเช่นเดียวกัน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34

องค์กร E

ตารางที่ 28 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจำแนกตามความคิดเห็นของกลุ่มประชาชนที่มีต่อการรับรู้สื่ออื่นๆ

ลำดับที่	การรับรู้ความเป็นองค์กรนวัตกรรมผ่านสื่ออื่นๆ	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อการรับรู้สื่ออื่นๆ					-	X	S.D.	ระดับความคิดเห็น
		จำนวน (ร้อยละ)								
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง				
5	4	3	2	1						
1	12.องค์กรมีสื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์สินค้าหรือการบริการขององค์กรได้อย่างน่าสนใจ สร้างสรรค์ และทันสมัย	19 (27.14)	42 (60.00)	8 (11.43)	1 (1.43)	-	4.13	.658	สูง	
2	4. มีการจัดคิวลูกค้าบริเวณหน้าเคาน์เตอร์ได้อย่างเหมาะสมและทันสมัย	18 (25.71)	39 (55.71)	11 (15.71)	2 (2.86)	-	4.04	.731	สูง	
3	5. องค์กรมีหลักฐานการให้บริการที่ชัดเจนแก่ลูกค้าทุกครั้ง	19 (27.14)	35 (50.00)	16 (22.86)	-	-	4.04	.711	สูง	
4	14.ภาพลักษณ์ขององค์กรดูน่าเชื่อถือโดดเด่น และทันสมัย	15 (21.43)	41 (58.57)	13 (18.57)	1 (1.43)	-	4.00	.681	สูง	

ลำดับที่	การรับรู้ความเป็นองค์กรนวัตกรรมผ่านสื่ออื่นๆ (ต่อ)	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อการรับรู้สื่ออื่นๆ จำนวน (ร้อยละ)					- X	S.D.	ระดับความคิดเห็น
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
		5	4	3	2	1			
5	11. องค์กรมีเอกสารสิ่งพิมพ์ (เช่น จุลสาร ไปส เตอร์ ฯลฯ) สำหรับประชาสัมพันธ์ขององค์กรที่มีความสร้างสรรค์ น่าสนใจ และทันสมัย	18 (25.71)	34 (48.57)	17 (24.29)	1 (1.43)	-	3.99	.752	สูง
6	15. องค์กรได้ปรับปรุงการบริการอยู่เสมอ เพื่อให้การบริการที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	18 (25.71)	32 (45.71)	17 (24.29)	3 (4.29)	-	3.93	.822	สูง
7	3. มีการนำอุปกรณ์เครื่องมือที่ทันสมัยมาใช้ในการบริการ	15 (21.43)	36 (51.43)	18 (25.71)	1 (1.43)	-	3.97	.761	สูง
8	10. ลักษณะของตราสัญลักษณ์ (โลโก้) ขององค์กรมีความโดดเด่นเป็นเอกลักษณ์และทันสมัย	15 (21.43)	39 (55.71)	11 (15.71)	5 (7.14)	-	3.91	.812	สูง
9	9. ลักษณะของตึก อาคาร หรือรูปลักษณะภายนอก ขององค์กรมีความโดดเด่นเป็นเอกลักษณ์และทันสมัย	10 (14.29)	43 (61.43)	13 (18.57)	3 (4.29)	1 (1.43)	3.83	.780	สูง
10	6. องค์กรมีบริการเสริมพิเศษต่างๆ เพื่อให้บริการลูกค้ามากขึ้น	9 (12.86)	38 (54.29)	22 (31.43)	1 (1.43)	-	3.79	.679	สูง
11	13. พื้นที่รับรองลูกค้า มีบรรยากาศที่เป็นเอกลักษณ์และทันสมัย (เช่น การตกแต่ง เฟอร์นิเจอร์ สีที่ใช้)	9 (12.86)	40 (57.14)	17 (24.29)	3 (4.29)	1 (1.43)	3.76	.788	สูง
12	2. มีการเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกที่เกี่ยวข้องกับการใช้บริการไว้อย่างเพียงพอ	5 (7.14)	40 (57.14)	18 (25.71)	7 (10.00)	-	3.63	.783	สูง
13	1. องค์กรมีการจัดพื้นที่รับรองสำหรับบุตรหลานของลูกค้าอย่างเพียงพอและเหมาะสม	7 (10.00)	35 (50.00)	19 (27.14)	8 (11.43)	1 (1.43)	3.56	.879	สูง

ลำดับที่	การรับรู้ความเป็นองค์กรนวัตกรรมผ่านสื่ออื่นๆ (ต่อ)	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อการรับรู้สื่ออื่นๆ จำนวน (ร้อยละ)					- X	S.D.	ระดับความคิดเห็น
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
		5	4	3	2	1			
14	8. องค์กรมีกล่องรับข้อคิดเห็นของลูกค้า เพื่อสำรวจความต้องการของลูกค้าซึ่งจะนำไปปรับปรุงด้านการบริการต่อไป	4 (5.71)	29 (41.43)	30 (42.86)	7 (10.00)	-	3.43	.753	ปานกลาง
15	7. องค์กรมีสิ่งอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าที่บาดเจ็บหรือพิการจนแล้วเสร็จทุกขั้นตอน	2 (2.86)	25 (35.71)	38 (54.29)	3 (4.29)	2 (2.86)	3.31	.733	ปานกลาง
รวม							3.82	.755	สูง

จากตารางที่ 28 พบว่ากลุ่มประชาชนที่มาใช้บริการขององค์กร E ส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นที่มีต่อการรับรู้สื่ออื่นๆ ในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรม ด้านการมีสื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์สินค้าหรือการบริการขององค์กรได้อย่างน่าสนใจ สร้างสรรค์ และทันสมัย อยู่ในเกณฑ์สูง เป็นอันดับที่ 1 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 ส่วนอันดับที่ 2 เป็นระดับความคิดเห็นที่มีต่อการรับรู้สื่ออื่นๆ ในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรม อยู่ในเกณฑ์สูง ด้านการจัดคิวลูกค้าบริเวณหน้าเคาน์เตอร์ได้อย่างเหมาะสมและทันสมัย รวมไปถึงด้านการมีหลักฐานการให้บริการที่ชัดเจนแก่ลูกค้าทุกครั้ง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 และอันดับที่ 3 เป็นระดับความคิดเห็นที่มีต่อการรับรู้สื่ออื่นๆ ในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรม ทางด้านการมีภาพลักษณ์ขององค์กรที่ดูน่าเชื่อถือโดดเด่น และทันสมัย อยู่ในเกณฑ์สูงเช่นเดียวกัน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00

องค์กร F

ตารางที่ 29 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจำแนกตามความคิดเห็นของกลุ่มประชาชนที่มีต่อการรับรู้สื่ออื่นๆ

ลำดับที่	การรับรู้ความเป็นองค์กรนวัตกรรมผ่านสื่ออื่นๆ	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อการรับรู้สื่ออื่นๆ จำนวน (ร้อยละ)					- X	S.D.	ระดับ ความ คิด เห็น
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย ยิ่ง ยั้ง			
		5	4	3	2	1			
1	15.องค์กรได้ปรับปรุงการบริการอยู่เสมอ เพื่อให้การบริการที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	54 (77.14)	16 (22.86)	-	-	-	4.77	.423	สูง มาก
2	3. มีการนำอุปกรณ์เครื่องมือที่ทันสมัยมาใช้ในการบริการ	43 (61.43)	26 (37.14)	1 (1.43)	-	-	4.60	.522	สูง มาก
3	14.ภาพลักษณ์ขององค์กรดูน่าเชื่อถือโดดเด่น และน่าสมัย	49 (70.00)	19 (27.14)	-	2 (2.86)	-	4.64	.638	สูง มาก
4	4. มีการจัดคิวลูกค้าบริเวณหน้าเคาน์เตอร์ได้อย่างเหมาะสมและทันสมัย	46 (65.71)	22 (31.43)	2 (2.86)	-	-	4.63	.543	สูง มาก
5	3. มีการนำอุปกรณ์เครื่องมือที่ทันสมัยมาใช้ในการบริการ	43 (61.43)	26 (37.14)	1 (1.43)	-	-	4.60	.522	สูง มาก
6	8. องค์กรมีกล่องรับข้อคิดเห็นของลูกค้า เพื่อสำรวจความต้องการของลูกค้าซึ่งจะนำไปปรับปรุงด้านการบริการต่อไป	36 (52.17)	32 (46.38)	1 (1.45)	-	-	4.51	.532	สูง มาก
7	7.องค์กรมีสิ่งอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าที่บาดเจ็บหรือพิการจนแล้วเสร็จทุกขั้นตอน	38 (54.29)	27 (38.57)	5 (7.14)	-	-	4.47	.631	สูง มาก
8	5. องค์กรมีหลักฐานการให้บริการที่ชัดเจนแก่ลูกค้าทุกครั้ง	36 (51.43)	30 (42.86)	4 (5.71)	-	-	4.46	.606	สูง มาก

ลำดับที่	การรับรู้ความเป็นองค์กรนวัตกรรมผ่านสื่ออื่นๆ (ต่อ)	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อการรับรู้สื่ออื่นๆ จำนวน (ร้อยละ)					- X	S.D.	ระดับความคิดเห็น
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
		5	4	3	2	1			
9	6. องค์กรมีบริการเสริมพิเศษต่างๆ เพื่อให้บริการลูกค้ามากขึ้น	33 (47.14)	34 (48.57)	3 (4.29)	-	-	4.43	.579	สูงมาก
10	2. มีการเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกที่เกี่ยวข้องกับการใช้บริการไว้อย่างเพียงพอ	32 (45.71)	36 (51.43)	2 (2.86)	-	-	4.43	.554	สูงมาก
11	12. องค์กรมีสื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์สินค้าหรือการบริการขององค์กรได้อย่างน่าสนใจ สร้างสรรค์ และทันสมัย	32 (45.71)	34 (48.57)	1 (1.43)	3 (4.29)	-	4.36	.723	สูงมาก
12	10. ลักษณะของตราสัญลักษณ์ (โลโก้) ขององค์กรมีความโดดเด่นเป็นเอกลักษณ์และน่าสนใจ	28 (40.00)	39 (55.71)	-	3 (4.29)	-	4.31	.692	สูงมาก
13	11. องค์กรมีเอกสารสิ่งพิมพ์ (เช่น จุลสาร ไปส เตอร์ ฯลฯ) สำหรับประชาสัมพันธ์ขององค์กรที่มีความสร้างสรรค์ น่าสนใจ และทันสมัย	27 (38.57)	40 (57.14)	-	3 (4.29)	-	4.30	.688	สูงมาก
14	9. ลักษณะของตึก อาคาร หรือรูปลักษณะภายนอก ขององค์กรมีความโดดเด่นเป็นเอกลักษณ์ และน่าสนใจ	26 (37.14)	41 (58.57)	-	3 (4.29)	-	4.29	.684	สูงมาก
15	1. องค์กรมีการจัดพื้นที่รับรองสำหรับบุตรหลานของลูกค้าอย่างเพียงพอและเหมาะสม	20 (28.57)	35 (50.00)	13 (18.57)	2 (2.86)	-	4.04	.770	สูง
รวม							4.46	.604	สูงมาก

จากตารางที่ 29 พบว่ากลุ่มประชาชนที่มาใช้บริการขององค์กร F ส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นที่มีต่อการรับรู้สื่ออื่นๆ ในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรม ด้านการปรับปรุงการบริการอยู่เสมอ เพื่อให้การบริการที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อยู่ในเกณฑ์สูงมาก เป็น

อันดับที่ 1 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.77 ส่วนอันดับที่ 2 เป็นระดับความคิดเห็นที่มีต่อการรับรู้สื่ออื่นๆในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรม ด้านการมีพื้นที่รับรองลูกค้า มีบรรยากาศที่เป็นเอกลักษณ์และน่าสนใจ (เช่น การตกแต่ง เฟอร์นิเจอร์ สีที่ใช่) อยู่ในเกณฑ์สูงมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.66 และอันดับที่ 3 เป็นระดับความคิดเห็นที่มีต่อการรับรู้สื่ออื่นๆในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรม ทางด้านการมีภาพลักษณ์ขององค์กรที่น่าเชื่อถือ โดดเด่น และน่าสนใจ อยู่ในเกณฑ์สูงมากเช่นเดียวกัน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.64

สรุปภาพรวมการรับรู้ความเป็นองค์กรนวัตกรรมของประชาชนผ่านสื่ออื่นๆ

(นำเสนอผลโดยเรียงตามลำดับคะแนนที่ได้จากมากไปน้อยแยกตามรายองค์กร)

ตารางที่ 30 ตารางสรุปภาพรวมการรับรู้ความเป็นองค์กรนวัตกรรมผ่านสื่ออื่นๆของประชาชนจากทั้ง 6 องค์กร

ลำดับที่	การรับรู้ความเป็นองค์กรนวัตกรรมผ่านสื่ออื่นๆ	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อการรับรู้สื่ออื่นๆ					- X	S.D.	ระดับความคิดเห็น
		จำนวน (ร้อยละ)							
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
5	4	3	2	1					
1	15.องค์กรได้ปรับปรุงการบริการอยู่เสมอ เพื่อให้การบริการที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	59 (14.08)	187 (44.63)	139 (33.17)	31 (7.40)	3 (0.72)	4.23	0.753	สูงมาก
2	5. องค์กรมีหลักฐานการให้บริการที่ชัดเจนแก่ลูกค้าทุกครั้ง	81 (19.29)	230 (54.76)	93 (22.14)	16 (3.81)	-	4.22	0.710	สูงมาก
3	14.ภาพลักษณ์ขององค์กรดูน่าเชื่อถือ โดดเด่น และน่าสนใจ	128 (30.48)	222 (52.86)	64 (15.24)	6 (1.43)	-	4.20	0.738	สูง
4	12.องค์กรมีสื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์ คำหรือการบริการขององค์กรได้อย่างน่าสนใจ สร้างสรรค์ และทันสมัย	133 (31.67)	216 (51.43)	50 (11.90)	19 (4.52)	2 (0.48)	4.17	0.762	สูง

ลำดับ ที่	การรับรู้ความเป็นองค์กรนวัตกรรม ผ่านสื่ออื่นๆ (ต่อ)	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อ การรับรู้สื่ออื่นๆ จำนวน (ร้อยละ)					- X	S.D.	ระดับ ความ คิด เห็น
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย ยิ่ง			
		5	4	3	2	1			
5	10. ลักษณะของตราสัญลักษณ์ (โลโก้) ขององค์กรมีความโดดเด่นเป็น เอกลักษณ์และน่าสนใจ	156 (37.14)	204 (48.57)	55 (13.10)	5 (1.19)	-	4.17	0.757	สูง
6	3. มีการนำอุปกรณ์เครื่องมือที่ทันสมัย มาใช้ในการบริการ	100 (23.92)	214 (51.20)	94 (22.49)	10 (2.39)	-	4.12	0.707	สูง
7	4. มีการจัดคิวลูกค้าบริเวณหน้า เคาน์เตอร์ได้อย่างเหมาะสมและทันสมัย	73 (17.46)	143 (34.21)	190 (45.45)	8 (1.91)	4 (0.96)	4.09	0.808	สูง
8	11. องค์กรมีเอกสารสิ่งพิมพ์ (เช่น จด สาร ไปสเตอร์ ฯลฯ) สำหรับ ประชาสัมพันธ์ขององค์กรที่มีความ สร้างสรรค์ น่าสนใจ และทันสมัย	82 (19.57)	175 (41.77)	127 (30.31)	29 (6.92)	6 (1.43)	4.07	0.770	สูง
9	9. ลักษณะของตึก อาคาร หรือ รูปลักษณ์ภายนอก ขององค์กรมีความ โดดเด่นเป็นเอกลักษณ์ และน่าสนใจ	107 (25.48)	234 (55.71)	57 (13.57)	51 (5.00)	1 (0.24)	4.01	0.783	สูง
10	13. พื้นที่รับรองลูกค้า มีบรรยากาศที่เป็น เอกลักษณ์และน่าสนใจ (เช่น การตกแต่ง เฟอร์นิเจอร์ สีที่ใช้)	147 (35.08)	212 (50.60)	45 (10.74)	15 (3.58)	-	4.00	0.819	สูง
11	6. องค์กรมีบริการเสริมพิเศษต่างๆ เพื่อ ให้บริการลูกค้ามากขึ้น	122 (29.05)	221 (52.62)	60 (14.29)	17 (4.05)	-	3.97	0.748	สูง
12	2. มีการเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกที่ เกี่ยวข้องกับการใช้บริการไว้อย่างเพียงพอ	148 (35.24)	210 (50.00)	47 (11.19)	15 (3.57)	-	3.90	0.746	สูง
13	8. องค์กรมีกล่องรับข้อคิดเห็นของลูกค้า เพื่อสำรวจความต้องการของลูกค้าซึ่งจะ นำไปปรับปรุงด้านการบริการต่อไป	119 (28.33)	201 (47.86)	81 (19.29)	18 (4.29)	1 (0.24)	3.71	0.907	สูง
14	7. องค์กรมีสิ่งอำนวยความสะดวกแก่ ลูกค้าที่บาดเจ็บหรือพิการจนแล้วเสร็จ ทุกขั้นตอน	153 (36.43)	206 (49.05)	51 (12.14)	10 (2.38)	-	3.65	0.820	สูง

ลำดับที่	การรับรู้ความเป็นองค์กรนวัตกรรมผ่านสื่ออื่นๆ (ต่อ)	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อการรับรู้สื่ออื่นๆ จำนวน (ร้อยละ)					- X	S.D.	ระดับความคิดเห็น
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
		5	4	3	2	1			
15	1. องค์กรมีการจัดพื้นที่รับรองสำหรับบุตรหลานของลูกค้าอย่างเพียงพอและเหมาะสม	169 (40.24)	186 (44.29)	56 (13.33)	9 (2.14)	-	3.64	0.839	สูง
รวม							4.01	0.778	สูง

จากตารางที่ 30 พบว่าประชาชนกลุ่มตัวอย่างที่มาใช้บริการองค์กรนวัตกรรมทั้ง 6 องค์กรส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นที่มีต่อการรับรู้สื่ออื่นๆ ในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรม ด้านการปรับปรุงการบริการอยู่เสมอ เพื่อให้การบริการที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อยู่ในเกณฑ์สูงมาก เป็นอันดับที่ 1 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 ส่วนอันดับที่ 2 เป็นระดับความคิดเห็นที่มีต่อการรับรู้สื่ออื่นๆ ในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรม ด้านการมีหลักฐานการให้บริการที่ชัดเจนแก่ลูกค้าทุกครั้ง อยู่ในเกณฑ์สูงมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 และอันดับที่ 3 เป็นระดับความคิดเห็นที่มีต่อการรับรู้สื่ออื่นๆ ในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรม ทางด้านการมีภาพลักษณ์ขององค์กรที่น่าเชื่อถือ โดดเด่น และน่าสมัย อยู่ในเกณฑ์สูงมาก เช่นเดียวกัน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

วิทยานิพนธ์เรื่อง “บทบาทสื่อบุคคลในการส่งเสริมการรับรู้องค์กรนวัตกรรม” นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทสื่อบุคคล และวิธีการสื่อสารในองค์กรเพื่อสร้างและส่งเสริมนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ และเพื่อศึกษาการรับรู้ของประชาชนกลุ่มเป้าหมายที่มีต่อนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร และต่อบทบาทสื่อบุคคล รวมไปถึงสื่ออื่นๆ ในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรมขององค์กรต่างๆที่ได้รับรางวัล ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกับผู้บริหารองค์กรจำนวน 15 คน แจกแบบสอบถามกับพนักงานในองค์กรจำนวน 105 คน และประชาชนที่มาใช้บริการจำนวน 420 คน

แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บข้อมูลในงานวิจัยนี้ แบ่งได้เป็น 4 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 สถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทสื่อบุคคลอันจะนำไปสู่การสร้างและส่งเสริมนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการสื่อสารอันจะนำไปสู่การสร้างและส่งเสริมนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร

ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับการรับรู้ของประชาชนกลุ่มเป้าหมายที่มีต่อนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร และต่อบทบาทสื่อบุคคล รวมไปถึงสื่ออื่นๆ ในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรม

ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั้ง 4 ตอนนั้น ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS for Windows โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ดังนี้ คือร้อยละและค่าเฉลี่ย ในแบบสอบถามตอนที่ 1 เพื่อใช้อธิบายข้อมูลทางด้านสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนแบบสอบถามตอนที่ 2, 3, และ 4 ผู้วิจัยใช้ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในการอธิบายข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทสื่อบุคคล วิธีการสื่อสาร และการรับรู้ของประชาชนกลุ่มเป้าหมายที่มีต่อนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร และต่อบทบาทสื่อบุคคล รวมไปถึงสื่ออื่นๆ ในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรม

จากการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ ผู้วิจัยสามารถนำมาสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะดังนี้

สรุปผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 สถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง

1.1 สถานภาพของบุคลากร

บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)

กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยส่วนใหญ่มียุอยู่ในช่วง 31 -35 ปี โดยมีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี/เทียบเท่าใกล้เคียงกับระดับปริญญาโท/เทียบเท่า และมีระยะเวลาปฏิบัติงานในองค์กร 6 – 10 ปี, 11 – 15 ปี และ 1 – 5 ปี อยู่ในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน ซึ่งส่วนใหญ่มียุมีตำแหน่งอยู่ในระดับปฏิบัติการมากที่สุด

บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)

กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยส่วนใหญ่มียุต่ำกว่า 31 ปี โดยส่วนใหญ่มียุมีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี/เทียบเท่ามากที่สุด และมีระยะเวลาปฏิบัติงานในองค์กรอยู่ในช่วง 1 – 5 ปี มากที่สุดเช่นกัน ซึ่งมีตำแหน่งอยู่ในระดับปฏิบัติการมากที่สุด

ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง ซึ่งมีอายุอยู่ในช่วง 46 -50 ปี และต่ำกว่า 31 ปีในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน โดยส่วนใหญ่มียุมีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี/เทียบเท่ามากที่สุด และมีระยะเวลาปฏิบัติงานในองค์กรมากกว่า 16 ปี ขึ้นไป ซึ่งมีตำแหน่งอยู่ในระดับผู้จัดการแผนก/ฝ่ายและระดับปฏิบัติการในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน

บริษัท โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)

กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยส่วนใหญ่มียุระหว่าง 31 – 35 ปี โดยมีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี/เทียบเท่ามากที่สุด ซึ่งส่วนใหญ่มียุมีระยะเวลาปฏิบัติงานในองค์กร 6 – 10 ปี ในตำแหน่งระดับปฏิบัติการมากที่สุด

สรุปข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของบุคลากร

บุคลากรในองค์กรนวัตกรรมที่ตอบเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย อยู่ในช่วงอายุต่ำกว่า 30 ปี และ 31 – 35 ปี ในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน ซึ่งส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี/เทียบเท่ามากที่สุด จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 66.67 โดยมีระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์กร ตั้งแต่ 1 -5 ปี และ 6 -10 ปี ในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน ซึ่งมีตำแหน่งอยู่ในระดับปฏิบัติการมากที่สุด

1.2 สถานภาพของประชาชน

บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศชายใกล้เคียงกับเพศหญิง และมีช่วงอายุที่ใกล้เคียงกันระหว่าง 26 - 30 ปี และ 31 – 35 ปี ซึ่งมีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีมากที่สุด และส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเป็นพนักงานบริษัท/ห้างร้าน และมีรายได้เฉลี่ยใกล้เคียงกันที่ 5,000 – 10,000 บาท, 10,001 – 15,000 บาท, 25,001 – 30,000 บาท และ 50,001 บาท ขึ้นไป

บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)

กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศหญิงใกล้เคียงกับเพศชาย และมีช่วงอายุที่ใกล้เคียงกันระหว่าง 26 - 30 ปี และ 31 – 35 ปี ซึ่งมีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีมากที่สุด และส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเป็นพนักงานบริษัท/ห้างร้าน และมีรายได้เฉลี่ยใกล้เคียงกันที่ 10,001 – 15,000 บาท และ 20,001 – 25,000 บาท

บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)

กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศหญิงใกล้เคียงกับเพศชาย โดยส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 26 - 30 ปี ซึ่งมีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีมากที่สุด และส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเป็นพนักงานบริษัท/ห้างร้าน และมีรายได้เฉลี่ยอยู่ที่ 5,000 – 10,000 บาท และ 15,001 – 20,000 บาท

ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศชายใกล้เคียงกับเพศหญิง โดยส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 26 - 30 ปี ซึ่งมีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีมากที่สุด และส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเป็นพนักงานบริษัท/ห้างร้าน และมีรายได้เฉลี่ยใกล้เคียงกันที่ 10,001 – 15,000 บาท และ 50,001 บาท ขึ้นไป

บริษัท โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)

กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง และมีช่วงอายุที่ใกล้เคียงกันระหว่าง 41 – 45 ปี และ 31 – 35 ปี ซึ่งมีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีมากที่สุด และส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเป็นพนักงานบริษัท/ห้างร้าน โดยมีรายได้เฉลี่ยอยู่ที่ 50,001 บาท ขึ้นไป มากที่สุด

โรงแรมแมนดาริน โอเรียนเต็ล กรุงเทพฯ

กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31 – 35 ปี โดยมีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโทมากที่สุด ซึ่งส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเป็นพนักงานบริษัท/ห้างร้าน และมีรายได้เฉลี่ยอยู่ที่ 50,001 บาท ขึ้นไป มากที่สุด

สรุปข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของประชาชน

ประชาชนที่ใช้บริการด้านต่างๆ ขององค์การนวัตกรรมที่ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชาย และเพศหญิงในสัดส่วนที่เท่ากัน โดยประชาชนมีอายุอยู่ในช่วงระหว่าง 26 - 30 ปี, 31 – 35 ปี และ 20 – 25 ปี ในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน ซึ่งส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีมากที่สุด โดยประกอบอาชีพเป็นพนักงานบริษัท/ห้างร้านมากที่สุดเช่นเดียวกัน และเป็นผู้ที่มีรายได้มากกว่า 50,001 บาท, 10,001 – 15,000 บาท และ 5,001 – 10,000 บาท อยู่ในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทที่ส่วนบุคคลอื่นจะนำไปสู่การสร้างและส่งเสริมนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร

2.1 ผลการสำรวจด้วยแบบสอบถามกับกลุ่มบุคลากรจำนวน 105 คน จาก 4 องค์กรนวัตกรรม

จากการแจกแบบสอบถามเกี่ยวกับบทบาทที่ส่วนบุคคลในการสร้างและส่งเสริมนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรกับกลุ่มบุคลากรจากทั้ง 4 องค์กรส่วนใหญ่ พบว่าระดับความคิดเห็นของกลุ่มบุคลากรที่มีต่อบทบาทที่ส่วนบุคคลอันดับ 1 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์สูงมากเท่ากับ 4.50 คือบทบาทที่ส่วนบุคคลด้านการที่ผู้บริหารสะท้อนวิสัยทัศน์ เล็งเห็น และให้ความสำคัญกับการเรียนรู้วัฒนธรรมและความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอ ด้วยการเปิดกว้างทางความคิด และพร้อมรับฟัง

ความคิดเห็นของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งเป็นผู้ที่สนับสนุนให้พนักงานสามารถเรียนรู้ในสิ่ง
อื่นๆ นอกเหนือจากงานที่รับผิดชอบดูแล ซึ่งจะเป็นการช่วยเปิดทรรศนะและมุมมองใหม่ๆของ
พนักงานภายในองค์กรได้เป็นอย่างดีนั้น เป็นบทบาทที่บุคคลที่ช่วยสร้างและส่งเสริมนวัตกรรม
และความคิดสร้างสรรค์ที่พบได้มากที่สุดใ้ในองค์กรนวัตกรรมยอดเยี่ยมจากทั้ง 4 องค์กร

ส่วนอันดับ 2 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์สูงมากเท่ากับ 4.44 คือบทบาทที่บุคคลด้านการมี
ผู้บริหารที่เป็นผู้ริเริ่ม ส่งเสริม และชักจูงให้บุคลากรมีการสร้างสรรค์นวัตกรรมอยู่เสมอ ด้วยการ
เป็นผู้บริหารที่เริ่มต้นในการคิดค้นนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ก่อน จากนั้นจึงกระตุ้นส่งเสริม
ให้คำแนะนำ และพร้อมเป็นที่ปรึกษาให้กับพนักงานในการหมั่นฝึกฝนและคิดค้นนวัตกรรมและ
ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆให้กับองค์กร

และอันดับ 3 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์สูงมากเท่ากับ 4.13 คือบทบาทที่บุคคลด้านการมี
ผู้บริหารที่มีความมุ่งมั่น และร่วมผลักดันให้เกิดการสร้างสรรค้่นวัตกรรมขึ้นเพื่อให้บรรลุจุดสูงสุด
ขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นการสนับสนุนจากผู้บริหารด้วยการเปิดให้มีการฝึกอบรม การจัดกิจกรรม
ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งการเน้นย้ำ และให้ความสำคัญในเรื่องของนวัตกรรมและความคิด
สร้างสรรค์กับพนักงานอยู่ตลอดเวลา ก็จะทำให้นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ที่เกิดขึ้นคงอยู่
ตลอดไปได้ด้วยการฝึกคิดปฏิบัติในเรื่องดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอจนเกิดความเคยชิน และ
กลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรได้ในที่สุด

2.2 ผลการสำรวจด้วยแบบสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้ของกลุ่มประชาชนจำนวน 420 คน ที่มีต่อ 6
องค์กรนวัตกรรม

จากการแจกแบบสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้ความเป็นองค์กรนวัตกรรมผ่านสื่อบุคคลกับ
ประชาชนที่มาใช้บริการองค์กรนวัตกรรมทั้ง 6 องค์กร พบว่าระดับการรับรู้ของประชาชนที่มีต่อสื่อ
บุคคลอันดับ 1 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์สูงมากเท่ากับ 4.21 คือบุคลากรในองค์กรมีภาพลักษณ์
และการแต่งกายดูน่าเชื่อถือและทันสมัย อันเนื่องมาจากบุคลิก ท่าทาง หรือภาพลักษณ์การแต่ง
กายของบุคลากรนั้นเป็นสิ่งที่ประชาชนสามารถพบเห็น สัมผัส หรือรับรู้ได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่สะท้อน
ความเป็นองค์กรนวัตกรรมออกมาได้อย่างชัดเจนที่สุด

ส่วนอันดับ 2 มีค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์สูงเท่ากับ 4.17 คือบุคลากรในองค์กรสามารถใช้อุปกรณ์ เครื่องมือได้คล่องแคล่ว ว่องไว และชำนาญ ซึ่งเป็นสิ่งที่สามารถสะท้อนความเป็นองค์กรนวัตกรรมผ่านบทบาทที่บุคคลได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะหากเป็นอุปกรณ์หรือเครื่องมือที่มีความทันสมัย

และอันดับที่ 3 มีค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์สูงเท่ากับ 4.16 คือบุคลากรในองค์กรสามารถให้คำแนะนำเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า ความเป็นองค์กรนวัตกรรมจะสื่อผ่านตัวบุคคลหรือตัวพนักงานได้ทันทีเมื่อ พนักงานมีการให้สามารถแก้ปัญหา หรือให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการสื่อสารอันจะนำไปสู่การสร้างและส่งเสริมนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร

3.1 ผลการสำรวจด้วยแบบสอบถามกับกลุ่มบุคลากรจำนวน 105 คน จาก 4 องค์กรนวัตกรรม

จากการแจกแบบสอบถามเกี่ยวกับวิธีการสื่อสารในการสร้างและส่งเสริมนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร กลุ่มบุคลากรทั้ง 4 องค์กรส่วนใหญ่ พบว่าระดับความคิดเห็นของกลุ่มบุคลากรที่มีต่อวิธีการสื่อสารอันดับ 1 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์สูงมากเท่ากับ 4.25 คือวิธีการสื่อสารด้วยการรณรงค์ให้มีการสร้างนวัตกรรมขึ้นในองค์กร โดยผ่านการประกวดและแข่งขันผลงานทางนวัตกรรมภายในองค์กร รวมไปถึงการเปิดช่องทางสื่อสารผ่านเว็บไซต์ภายในขององค์กรนั้น เป็นวิธีการสื่อสารที่ช่วยสร้างและส่งเสริมนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ที่พบได้มากที่สุดใองค์กรนวัตกรรมยอดเยี่ยมจากทั้ง 4 องค์กร

ส่วนอันดับ 2 มีค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์สูง เท่ากับ 4.20 คือวิธีการสื่อสารผ่านการฝึกฝนอบรมบุคลากรในด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอ ทั้งทางด้านการจัดฝึกอบรมโดยหน่วยงานภายนอก หรือการจัดฝึกอบรมเรียนรู้ภายในองค์กร รวมไปถึงการกระตุ้นโดยให้ความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์อยู่ตลอดเวลา ด้วยทีมนวัตกรรมขององค์กรนั้นๆ โดยเฉพาะ

และอันดับ 3 มีค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์สูง เท่ากับ 4.16 คือวิธีการสื่อสารด้วยการส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยการ

เปิดกว้างทางความคิดอย่างหลากหลาย คือไม่จำเป็นต้องคิดนวัตกรรมเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานที่รับผิดชอบ แต่สามารถคิดได้อย่างนอกกรอบในทุกๆด้านที่เป็นประโยชน์แก่องค์กร รวมทั้งการนำนวัตกรรมที่คิดได้มาประยุกต์กับการทำงานหรือทรัพยากรที่มีอยู่แล้วภายในองค์กร เพื่อเป็นการลดภาระต้นทุนให้กับองค์กร

ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับการรับรู้สื่ออื่นๆอันจะนำไปสู่การสร้างและส่งเสริมนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร

4.1 ผลการสำรวจด้วยแบบสอบถามกับกลุ่มประชาชนจำนวน 420 คนเกี่ยวกับการรับรู้วิธีการสื่อสารหรือสื่ออื่นๆ จาก 6 องค์กรนวัตกรรม

จากการแจกแบบสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้ความเป็นองค์กรนวัตกรรมผ่านสื่ออื่นๆ รวมถึงสภาพแวดล้อมทางกายภาพกับประชาชนที่มาใช้บริการภายในองค์กรนวัตกรรมทั้ง 6 องค์กร พบว่าระดับการรับรู้ของประชาชนที่มีต่อสื่ออื่นๆอันดับ 1 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์สูงมากเท่ากับ 4.23 คือการรับรู้ในด้านการปรับปรุงการบริการอยู่เสมอ เพื่อให้การบริการที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการที่ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา สอดรับไปกับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงทางด้านไอที ซึ่งจะสามารถตอบสนองและสนับสนุนความต้องการของลูกค้าได้อย่างเต็มที่นั่น เป็นการรับรู้ความเป็นองค์กรนวัตกรรมผ่านสื่อต่างๆ ที่พบได้มากที่สุดใองค์กรนวัตกรรมยอดเยี่ยมจากทั้ง 6 องค์กร

ส่วนอันดับ 2 มีค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์สูงมากเท่ากับ 4.22 คือการรับรู้เกี่ยวกับการมีหลักฐานการให้บริการที่ชัดเจนและถูกต้องครบถ้วนแก่ลูกค้าทุกครั้ง ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้น้อยที่สุดก็เป็นสิ่งหนึ่งที่สามารถสะท้อนความเป็นองค์กรนวัตกรรมได้เช่นกัน

และอันดับ 3 มีค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์สูง เท่ากับ 4.20 คือการรับรู้เกี่ยวกับการที่องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดูน่าเชื่อถือ โดดเด่น และน่าสมัย โดยการรับรู้ความเป็นองค์กรนวัตกรรมผ่านสื่ออื่นๆ สะท้อนผ่านความโดดเด่นเป็นเอกลักษณ์และนำสมัยของตราสัญลักษณ์ (โลโก้) เฟอ์ริเจอร์ การจัดสถานที่ และการใช้เทคโนโลยีต่างๆภายในองค์กร

อภิปรายผลการวิจัย

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) กับผู้บริหารองค์กรจำนวน 15 คน แจกแบบสอบถาม (Survey Questionnaire) กับบุคลากรในองค์กรจำนวน 105 คน และแจกแบบสอบถามกับประชาชนที่มาใช้บริการจำนวน 420 คน เกี่ยวกับบทบาทสื่อบุคคลและวิธีการสื่อสารความเป็นองค์กรนวัตกรรม รวมไปถึงการรับรู้ความเป็นองค์กรนวัตกรรมของประชาชนผ่านสื่อบุคคลและสื่ออื่นๆ

องค์กรต่างๆ ที่ได้รับรางวัลบริษัทนวัตกรรมยอดเยี่ยมแห่งประเทศไทย (Thailand's Most Innovative Companies) ที่ผู้วิจัยสามารถรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์และแจกแบบสอบถามทั้งบุคลากรและประชาชนได้ครบถ้วนทั้ง 3 ส่วน รวมทั้งสิ้น 4 องค์กร ได้แก่ 1)บริษัท แอดวานซ์-อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) 2)บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) 3)ธนาคารกสิกรไทย-จำกัด (มหาชน) และ 4)บริษัท โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) ซึ่งเมื่อวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดแล้ว ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลเปรียบเทียบโดยการแยกอภิปรายตามปัญหานำวิจัยได้ดังนี้ *

ปัญหานำวิจัยข้อที่ 1 องค์กรที่ได้รับรางวัลบริษัทนวัตกรรมยอดเยี่ยมแห่งประเทศไทย (Thailand's Most Innovative Companies) มีการใช้สื่อบุคคลและวิธีการสื่อสารเพื่อสร้างและส่งเสริมนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรอย่างไร และด้วยวิธีใด

1.1 ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อบทบาทสื่อบุคคลในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรม

องค์กร A

นิยามและความหมายของ "นวัตกรรม" สำหรับองค์กร A แล้ว "คน" มาเป็นอันดับหนึ่ง เพราะองค์กร A เชื่อว่าคนจะเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญที่สุดของทุกๆ เรื่อง ไม่ว่าจะเป็นการบริการรูปแบบใหม่ๆ หรือการผสมผสานเทคโนโลยีต่างๆ เข้าด้วยกัน เพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ทั้งนี้องค์กร A มีการให้ความสำคัญกับนวัตกรรมทางความคิด นวัตกรรมเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์/บริการ และนวัตกรรมทางด้านเทคโนโลยีเป็นสำคัญ

* เพื่อจริยธรรมทางการวิจัยในเชิงการแข่งขันทางธุรกิจ ผู้วิจัยจึงขออนุญาตไม่ระบุนามจริงขององค์กรนวัตกรรมทั้ง 6 องค์กร ในการรายงานผลการวิจัยครั้งนี้

โดยนวัตกรรมทางความคิดจะถูกสร้างขึ้นมาเพื่อกระตุ้นให้พนักงานทุกคนในองค์กรไม่หยุดคิดในการสรรหานวัตกรรมใหม่ๆ ในการทำงาน ซึ่งจะนำมาซึ่งกระบวนการทำงานใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น และแม้ว่าหลายครั้งอาจจะไม่ได้กระบวนการทำงานใหม่ๆ มาทันทีก็ตาม แต่ก็จะสามารถทำให้เกิดการฝึกฝนความคิดอย่างต่อเนื่อง และนำมาซึ่งความตื่นตัวในการพัฒนาตนเองได้ในที่สุด

ส่วนนวัตกรรมเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์/บริการ เริ่มตั้งแต่การสรรหานวัตกรรมที่ทำให้เกิดผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ที่มีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น และนำไปสู่การสร้างสรรครายได้ต่อยอดอย่างคุ้มค่าจากนวัตกรรมนั้นๆ ด้วย โดยจะเน้นวิธีการทั้งการพัฒนาต่อยอดจากผลิตภัณฑ์/บริการเดิม รวมไปถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นสิ่งใหม่ขึ้นมาเลย ส่วนนวัตกรรมด้านบริการ หลักๆ จะมาจากประสบการณ์ทำงานและแนวความคิดส่วนใหญ่ของ Call Center และจุดบริการ Counter Service เนื่องจากพนักงานทั้ง 2 ฝ่ายดังกล่าวนี้จะเป็นผู้ที่ได้สัมผัสกับลูกค้ามากที่สุดนั่นเอง เช่นนวัตกรรมที่เคยเกิดขึ้นในองค์กร A มีตั้งแต่การบริการพูดคุยเป็นภาษาท้องถิ่นของ Call Center ที่ได้แนวความคิดมาจากการบังเอิญหลุดการสนทนาพูดคุยเป็นภาษาท้องถิ่นกับลูกค้า จนกลายเป็นบริการที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ลูกค้าตามมา

ทางด้านนวัตกรรมด้านเทคโนโลยี ซึ่งเป็นหลักในการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่องค์กร A มองว่าเป็นเสมือนหนึ่งเครื่องมือในการมอบบริการที่ดีที่สุดที่ตอบโจทย์ได้มากที่สุด รวมทั้งเป็นการอำนวยความสะดวกที่สุดให้แก่ลูกค้านั่นเอง เช่น การบริการที่เรียกว่า CJ (Call Center Disc Joking) คือการบริการที่จัดไว้ในกรณีที่ลูกค้าต้องการใช้บริการดาวน์โหลดเพลง แต่ไม่ทราบข้อมูล CJ จะมีหน้าที่แนะนำ และนำเสนอด้วยเสียงร้องให้ฟังในทันที หรือกรณี “นกฮูก” ระบบ Intranet ที่เป็น Knowledge Management ระบบนี้จะเปิดช่องทางให้พนักงานทุกคนสามารถติดตามความเคลื่อนไหว อัปเดตสถานการณ์ต่างๆ รวมถึงเรียนรู้เทคโนโลยี เทคนิค และรูปแบบการทำงานได้ด้วยตัวเองผ่านระบบออนไลน์ ลักษณะ Way to Share, Where to Learn ซึ่งเปิดใช้มาตั้งแต่ปี 2546 ทั้งหมดเป็นแนวความคิดที่เกิดขึ้นในกระบวนการแต่นำมาพัฒนาเป็นรูปธรรมและใช้งานได้จริง

"ปรับความคิดเป็นโอกาส แปรความสามารถเป็นพลัง" เป็นสโลแกนของผู้บริหารองค์กร A ที่ต้องการเปิดให้คนในองค์กรมีส่วนร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรมรูปแบบต่างๆ ขึ้น พร้อม ๆ กับวางงบประมาณในส่วนนี้ไว้ที่ 5-10% ในแต่ละปีเพื่อใช้เป็นรางวัลสำหรับกระตุ้นให้คนในองค์กรคิดและสร้างแนวความคิดใหม่ๆ สอดคล้องกับแนวคิดของ Higgins (1995) ที่กล่าวไว้ว่าองค์กรจะสนับสนุนให้บุคลากรมีการสร้างนวัตกรรม โดยการให้ความสำคัญแก่บุคลากร คัดเลือกบุคลากรที่

มีความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เข้าไปในองค์กร มีการฝึกอบรมทักษะและความรู้ใหม่ ๆ พร้อมทั้งอำนวยความสะดวกทางกายภาพ เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ มีการนำกระบวนการที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์มาใช้ในองค์กร และให้ข้อมูลสะท้อนกลับแก่บุคลากร อันจะส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการสร้างนวัตกรรม รวมทั้งมีการรณรงค์ให้มีการสร้างนวัตกรรมขึ้นในองค์กร

องค์กร B

การสร้างนวัตกรรมเป็นหนึ่งในกลยุทธ์การจัดการที่องค์กร B ให้ความสำคัญ เนื่องจากองค์กร B เห็นว่าเป็นหัวใจหลักของการพัฒนาธุรกิจ สินค้า และบริการใหม่ๆ ในการสร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขันและเป็นการต่อยอดธุรกิจ จึงได้ส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรมีการเรียนรู้ ถ่ายทอด แบ่งปันความรู้ ประสบการณ์และจุดเรียนรู้ในการทำงาน รวมไปถึงวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) และถ่ายทอดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อประโยชน์ในการนำไปประยุกต์ใช้ ปรับปรุงกระบวนการทำงานและต่อยอดสร้างนวัตกรรมในองค์กร

โดยความหมายของนวัตกรรมในความคิดขององค์กร B คือ “สินค้า” ทุกชิ้นที่เข้ามาจำหน่ายในองค์กร B จะต้อง “ดีและดัง” ดังนั้นสินค้าใหม่ที่คาดว่าจะได้รับความนิยมทุกชิ้นต้องวางอยู่ในองค์กร B เสมอ เพื่อเป็น “จุดแข็ง” ในการแข่งขัน แนวทางคือองค์กร B จะเข้าไปร่วมทำการตลาดกับผู้ประกอบการเป็นเวลาหกเดือน ไม่ว่าจะเป็นการตั้งราคาขาย ออกแบบตราสินค้า ฯลฯ รวมถึงช่วยเหลือในด้านการจัดหาสินค้าและวัตถุดิบ และการขนส่งหรือจัดส่งสินค้านั้นๆ ตามแต่ละสาขา ก่อนที่สินค้านั้นจะนำมาวางขายในองค์กร B เพียงแห่งเดียวในช่วง 1-3 เดือนแรกของการวางตลาด และนอกจากสินค้าที่มีความโดดเด่นเป็นจุดขาย อีกหนึ่งนวัตกรรมขององค์กร B คือการแปลงโฉมองค์กร B ให้เป็นโมเดิร์นเทรดสมัยใหม่ที่มีพลวัต (Dynamic) อยู่ตลอดเวลา สวนทางกับแนวคิดที่ว่าธุรกิจค้าปลีกเป็น “Red Ocean” ที่แข่งขันรุนแรงและหาความแตกต่างไม่ได้ นอกจากนั้นองค์กร B ยังวางตำแหน่งขององค์กร B เป็นร้าน “อิมสะดวก” (Convenience Food Store) เน้นจำหน่ายผลิตภัณฑ์อาหารสดส่วน 70% สร้างความแตกต่างจากร้านโชห่วยทั่วไป และในอนาคตจะมีการเพิ่มสินค้าอาหารใหม่ๆ เข้ามารองรับแนวโน้มผู้บริโภคที่เปลี่ยนมาบริโภคอาหารสำเร็จรูปเพื่อความสะดวกสบายที่เพิ่มขึ้น โดยมีอัตรากำไรที่สูงกว่าเมื่อเทียบกับสินค้ากลุ่มอุปโภคทั่วไปเป็นแรงจูงใจ นอกจากนี้ยังเพิ่มสินค้าที่มีความหลากหลาย เช่น หนังสือ เคาน์เตอร์เซอวิส บัตรสมาชิกการ์ดแทนเงินสด ก่อนจะดึงบริการเสริมอื่นๆ ในร้านเช่น เคาน์เตอร์ธนาคาร

และองค์กร B มองว่าปัจจัยที่ลูกค้าให้ความสำคัญมากที่สุด คือบริการ ลูกค้าคาดหวังการบริการที่ดี โครงการงานบริการจากใจ Friendly Service ถือเป็นโครงการสำคัญที่ได้จัดกิจกรรมรณรงค์อย่างต่อเนื่องทุกๆ พื้นที่ทั้งกรุงเทพฯ ปริมาณพลและต่างจังหวัดทั่วประเทศ กิจกรรมโดยหลักคือ พนักงานสุภาพและเอาใจใส่ลูกค้า นอกจากนี้ ยังมีเปิดโอกาสให้นำประสบการณ์การบริการมาแลกเปลี่ยนวิธีคิดวิธีปฏิบัติระหว่างพื้นที่ หรือที่เรียกว่า Share Learning เพื่อเพิ่มความพึงพอใจด้านการบริการของพนักงาน และวิจัยสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าควบคู่ไปด้วย

องค์กร B ยังได้มีการพัฒนาขีดความสามารถ (Competency) ในการให้บริการของพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ลูกค้าได้รับความสะดวกและรวดเร็วในการบริการ กำหนดให้มีการฝึกอบรมในระดับต่างๆ ตั้งแต่หลักสูตรพนักงานร้านจนถึงผู้จัดการร้าน บริษัทมีศูนย์ฝึกอบรมที่กรุงเทพฯ 2 แห่ง คือ ศูนย์ฝึกอบรมธาราปาร์ค และ ศูนย์ฝึกอบรมลาดพร้าว 80 และยังมีศูนย์ฝึกอบรมย่อยอีก 8 แห่ง รองรับจำนวนผู้เข้าอบรมปีละกว่า 60,000 คน ด้วยวิธีการถ่ายทอดหลายรูปแบบ ได้แก่ ฝึกอบรมในชั้นเรียน หน่วยงาน (On-the-Job Training & Coaching), Self Learning, สื่อ CBT (Computer Base Training), รถฝึกอบรมเคลื่อนที่ (Mobile Unit) รวมทั้งให้มีการหมุนเวียนการทำงานเพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว

ส่วนการจะทำตามเป้าหมายที่วางไว้นั้น องค์กร B เชื่อว่าธุรกิจค้าปลีกขององค์กร B จำเป็นต้องขับเคลื่อนด้วย “คน” พนักงาน คือ Work Force หรือผู้ให้บริการที่ดีที่สุดกับลูกค้าและต้องปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้ จึงทำให้ องค์กร B มั่นใจว่าแม้อนาคตอาจเป็นสิ่งไม่แน่นอน แต่การที่มีบุคลากรที่เข้าใจความหมายของนวัตกรรมและแนวคิดการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ นั้น ก็จะสามารถทำให้องค์กรพัฒนา ก้าวหน้าได้อย่างเติบโตและยั่งยืนตลอดไป ซึ่งถือว่าการสร้างคุณค่าร่วมกัน เพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรมขึ้นภายในองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ Higgins (1995) ที่บอกว่าองค์กรจะสร้างคุณค่าร่วมที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม โดยการธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้ในองค์กร เชิดชูและเห็นความสำคัญของบุคลากรนั้น กระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความคิดใหม่ ๆ และกล้าเผชิญความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน กำหนดค่านิยมของหน่วยงานและปฏิบัติตามค่านิยมนั้น รวมถึงการสร้างค่านิยมในหมู่บุคลากร เพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการสร้างนวัตกรรม โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรมขึ้นในองค์กร และประเมินผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ จัดให้มีวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมขึ้น ตลอดจนทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

องค์กร C

องค์กร C เป็นภาคธุรกิจกลุ่มแรกของประเทศที่บุกเบิกแนวคิดการปฏิรูปองค์กรให้มีประสิทธิภาพ (Re-Engineering) ส่งผลให้กลายเป็นสถาบันการเงินที่มีภาพลักษณ์ "ความทันสมัย" ตลอดเวลา เครื่องมือสู่ความสำเร็จนี้เริ่มต้นด้วยการปลูกฝังแนวคิดการเป็นผู้นำที่จะ "เปลี่ยนแปลง" จากแนวความคิดของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร องค์กร C กล่าวว่ารุกกิจการเงินไม่ต่างอะไรกับสินค้าโภคภัณฑ์ (commodity) ที่หาความแตกต่างในตลาดไม่ได้ เมื่อใดที่สถาบันการเงินออกผลิตภัณฑ์ใหม่ ธนาคารอื่นก็สามารถลอกเลียนแบบได้ในทันที จึงเป็นที่มาของการเริ่มสร้างองค์ความรู้ใหม่เพื่อบรรลุเป้าหมายการเป็นสถาบันการเงินที่สามารถให้บริการลูกค้าอย่างครบวงจร สร้างความแตกต่างจากคู่แข่งในตลาด ดังนั้นคำว่านวัตกรรมการเงินขององค์กร C จึงไม่ได้หมายความว่าต้องออกผลิตภัณฑ์ใหม่ตลอดเวลา เพียงแค่เปลี่ยน "วิธีคิด" ก็ถือว่าเป็นนวัตกรรมแล้วเช่นกัน และสิ่งสำคัญนอกจากการค้นคว้าสินค้าและบริการใหม่คือต้องปลูกฝังแนวคิดความเป็น "ผู้นำ" ที่จะต้อง "เปลี่ยนแปลง" ตลอดเวลาให้กับพนักงานทุกคน

สอดคล้องกับแนวคิดของ Higgins (1995) ที่เห็นว่ารูปแบบผู้นำองค์กรที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม ได้แก่ ผู้นำองค์กรที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร การยอมรับความผิดพลาดของบุคลากรในการปฏิบัติงานเป็นบางครั้ง บริหารงานโดยวิธีการแก้ปัญหาที่มีการพิจารณาและการตัดสินใจ เกี่ยวกับความคิดเห็นใหม่ ๆ ในการสร้างนวัตกรรม ร่วมกับการเสริมพลังอำนาจการกระจายอำนาจเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม นอกจากนี้ผู้บริหารต้องมีลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง และมีวิธีการบริหารจัดการบุคลากรที่สร้างนวัตกรรมขึ้นภายในองค์กร

ซึ่งจากการวิจัยพบว่า การขับเคลื่อนองค์กรใหญ่อย่างองค์กร C ให้เดินไปสู่เป้าหมายใหญ่ที่วางไว้นั้น บุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการเป็นแนวร่วมสำคัญที่จะเดินไปยังแนวทางที่วางไว้ องค์กร C จึงเน้นให้ความสำคัญเรื่องบุคลากร เน้นตั้งแต่กระบวนการคัดสรร พัฒนาทางเดินอาชีพ การพัฒนาความรู้ในสายงาน มาตรฐานการชี้วัดประเมินผล รวมทั้งสวัสดิการ โอกาสความก้าวหน้าในสายงาน เสริมคนให้แกร่งเพื่อสร้างผลงานที่เปี่ยมคุณภาพ โดยเฉพาะพนักงานสาขา เนื่องจากเป็นผู้ที่ให้บริการติดต่อกับลูกค้าโดยตรง

องค์กร D

องค์กร D ได้มีการเริ่มให้ความสำคัญกับนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์อย่างจริงจังเมื่อ 2 ปีที่ผ่านมา โดยการเริ่มมีโครงการข้อเสนอแนะด้านนวัตกรรม ซึ่งเป็นโครงการที่เปิดโอกาสให้พนักงานเสนอแนวความคิดใหม่ๆ ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น จากนั้นนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์สำหรับองค์กร D ก็เริ่มมีความสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ และเริ่มเห็นเป็นรูปธรรมชัดเจนมากขึ้นเรื่อยๆ หลายนวัตกรรมที่เกิดขึ้นในองค์กร D ล้วนเกิดจากเจ้าหน้าที่ทุกระดับ เช่นกรณีของเจ้าหน้าที่เปเล ที่ต้องเข็นขึ้นชั้น 3 ทุกวัน เกิดแนวคิดที่ว่าให้เกิดบริการ ณ จุดเดียวขึ้น แทนที่จะเข็นคนไข้ย้ายไปในแต่ละแผนก อาทิ เอ็กซ์เรย์ แล้วจึงมาทำคลื่นหัวใจ เป็นต้น

ผลที่ตามมา คือ คนไข้พึงพอใจ องค์กรประหยัดพลังงานคน และไฟฟ้า กระบวนการดังกล่าวที่เกิดขึ้นอันหมายถึง จุดกำเนิดของนวัตกรรมใหม่ๆ ด้านบริการ สอดคล้องกับ Dundon (2002) ที่ความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า สิ่งสำคัญที่องค์กรในยุคปัจจุบันต้องเผชิญก็คือ การพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการคัดเลือก พัฒนา และการนำแนวคิดด้านนวัตกรรมลงสู่การปฏิบัติซึ่งจะประสบความสำเร็จได้โดย การสร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากรทุกหน่วยงานในองค์กรนั้นเพื่อให้เกิดกระบวนการสร้างนวัตกรรมทั้งองค์กรอย่างทั่วถึง ด้วยการสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมเสนอแนะ และแสดงความคิดเห็นอันจะก่อให้เกิดพลังขึ้นในองค์กร ร่วมกับการถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยนความคิดใหม่ๆ ขึ้นนอกจากนี้องค์กรต้องมีกระบวนการสร้างเครือข่าย เพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม หรือขบวนการในการให้ข้อมูลแก่บุคลากรผ่านทางเทคโนโลยีสารสนเทศในหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรเกิดความคิด และขยายความคิดในการสร้างสรรค์ผลงานต่อไป

จากการวิจัยพบว่าการขับเคลื่อนทุกคนในองค์กรให้สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ในองค์กร D จะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยการประสานความรู้ความก้าวหน้าทางการแพทย์ เทคโนโลยี และบริการ เพื่อให้ผู้เข้ามาทำการรักษาพึงพอใจและได้รับบริการที่ดีที่สุด ส่วนได้มาซึ่งแนวความคิดใหม่ๆ นั้นเริ่มขึ้นครั้งแรกจากจัดงาน Town Hall ในปี 2006 คือการพบกันระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานทุกคนในทุกระดับ ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้เสนอแนะความคิดเห็นในด้านต่างๆ ได้อย่างเต็มที่ ซึ่งถือเป็นการสร้างคุณค่าร่วมกันในองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ สมยศ นาวิการ (2536: 323) ที่กล่าวว่า การสนับสนุนความคิดเห็นใหม่ๆ ของผู้ได้บังคับบัญชา การบริหารงานที่เป็นสาเหตุสำคัญทำให้เกิดการสกัดกั้นต่อการคิดสร้างสรรค์ มักเกิดจากผู้นำที่มีความเข้มงวดกวดขัน หรือยึดมั่นในจารีตประเพณีเดิม โดยที่ทุกคนต้องปฏิบัติตามคำสั่งและการใช้ควบคุมการทำงานทุกอย่างของผู้ได้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด รวมทั้งให้การสนับสนุนเฉพาะ

ผลงานที่มีผู้ทดลองทำเป็นที่ยอมรับกันแล้ว (กรมวิชาการ, 2535: 17) แต่ในทางตรงกันข้าม การที่ผู้นำมีการบริหารโดยการกระตุ้น และสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงออกซึ่งความคิดเห็นหลายๆ ด้าน เช่น ใช้วิธีการระดมสมอง เป็นต้น จะเป็นการส่งเสริมให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นที่จะเกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์งาน รวมทั้งได้แนวความคิดใหม่ๆ ได้วิธีการใหม่ๆ และได้ผลผลิตในสิ่งแปลกใหม่ด้วย

1.2 ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อวิธีการสื่อสารในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรม

องค์กร A

ส่วนวิธีการสื่อสารสำหรับ องค์กร A นั้นมุ่งเน้น 2 ส่วนหลัก หนึ่งเริ่มต้นจากการจัดเก็บข้อมูล เพื่อให้เป็นแหล่งความรู้ และสองมีการนำข้อมูลมาปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม ทั้งนี้ในรูปแบบของ KM ยังได้กำหนดชื่อเรียกว่า “นกฮูก” โดยปีนี้ได้กำหนดแผนการบริหารจัดการความรู้หลากหลายด้าน สำหรับวัฒนธรรม KM มุ่งสร้างให้เป็นองค์กรแห่งการแบ่งปันและเรียนรู้ ให้พนักงานใช้งาน “นกฮูก” จาก Tools ปกติ จัดให้รางวัลและคัดเลือก ใช้สื่อต่าง ๆ ไปสเตอร์ วอลเปเปอร์ และ VJ. ทำกิจกรรมกับ “นกฮูก” นอกจากนั้นองค์กร A ยังกำหนดให้สื่อกลางแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างพนักงานในประเด็นต่างๆ ผ่านรูปแบบจัดฟอรัม และให้รางวัลจากผลงาน ขณะทางด้าน E-learning ยังมุ่งเน้นสร้างนิสัยการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านเครื่องมืออย่างเหมาะสม และเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องของนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ องค์กร A จึงจัดให้มีกิจกรรม โครงการ/การประกวดแข่งขัน รวมถึงการให้รางวัลต่าง ๆ เช่น โครงการ EUREKA Awards โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้เกิดความคิดเชิงนวัตกรรมอันจะนำไปสู่การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ และแนวความคิดใหม่ ๆ ตลอดจนจนเป็นการปลูกฝังวัฒนธรรมการทำงานที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์ ให้เกิดขึ้นในองค์กรอย่างต่อเนื่อง โครงการ I-Camp ให้พนักงานมาทำกิจกรรมร่วมกัน โดยเนื้อหากิจกรรมเน้นเรื่องความคิดสร้างสรรค์ รวมไปถึงมีการจัดแสดง “Innovation Day” ให้แต่ละหน่วยงานมาแบ่งปัน แลกเปลี่ยน รวมทั้งนำเสนอผลงาน นวัตกรรมต่าง ๆ เพื่อเป็นการกระตุ้น และจูงใจพนักงานอยู่ตลอดเวลา

องค์กร B

ทางด้านการสื่อสาร องค์กร B ได้พัฒนาระบบการจัดการข้อร้องเรียน (Complaint Handling) ให้มีช่องทางให้ลูกค้าร้องเรียนได้ง่าย ตอบสนองและแก้ไขปัญหาภายใน 24 ชั่วโมง กระจายอำนาจให้กับพนักงานร้านติดต่อและแก้ไขปัญหาให้ลูกค้าได้ทันที มีการตรวจสอบความพึงพอใจของลูกค้าที่ร้องเรียน เพื่อให้มั่นใจว่าปัญหาของลูกค้าได้รับการแก้ไขแล้ว อีกทั้งนำข้อร้องเรียนของลูกค้ามาวิเคราะห์สาเหตุและหาแนวทางป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำ ทำให้สามารถแก้ปัญหาและป้องกันปัญหาที่มักเกิดซ้ำ

จะเห็นได้ว่า องค์กร B พยายามที่จะพัฒนาระบบการจัดการในด้านต่างๆ ให้เกิดความเชื่อมโยงกัน โดยมีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ทั้งในด้านความสะดวก บริการที่ดี รวดเร็ว ประหยัดเวลา สินค้าที่มีคุณภาพ สดใหม่อยู่เสมอ สภาพของร้าน โดยมีการปรับปรุงระบบการตรวจมาตรฐานร้านคุณภาพ (QSS Standard : Quality Store System Standard) ในหัวข้อการบริการ สภาพร้าน และการดูแลสินค้าทั้งคุณภาพและการจัดเรียงที่ถูกต้อง เพื่อมุ่งสร้างและส่งมอบคุณค่า รวมถึงความน่าเชื่อถือและความประทับใจแก่ลูกค้า

สิ่งต่างๆ ที่ทางองค์กร B ได้พัฒนาและส่งมอบคุณค่าสู่ลูกค้าได้สะท้อนออกมาในส่วนของความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction Index) ที่มีต่อบริษัทในด้านต่างๆ ที่ปรับเปลี่ยนขึ้นในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา ในขณะที่เดียวกันบริษัทก็ได้นำข้อเสนอแนะจากลูกค้ามาใช้ในการปรับปรุงพัฒนาสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้มากขึ้น และเพื่อใช้ในการวางกลยุทธ์ที่จะรักษาลูกค้าไว้ และเพื่อการให้ได้มาซึ่งลูกค้าใหม่ในอนาคต

จากปรัชญาองค์กร “เราปรารถนารอยยิ้มจากลูกค้า ด้วยทีมงานที่มีความสุข” องค์กร B จึงให้ความสำคัญกับการติดตามกลไกหรือระบบที่ใช้ในการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ซึ่งเกี่ยวข้องกับทุกกระบวนการที่สร้างคุณค่าให้กับลูกค้า และประเมินความพึงพอใจ ความจงรักภักดี ความผูกพัน ทั้งลูกค้าและพนักงาน ในปี 2550 บริษัทได้ทำวิจัย CRS : Customer Relationship Study และ ERS : Employee Relationship Study ซึ่งเป็นงานวิจัยความคิดเห็นและความสัมพันธ์ของลูกค้าและพนักงาน เพื่อนำผลวิจัยที่ได้มาปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

สอดคล้องกับแนวคิดของ Higgins (1995) ที่กล่าวว่าการสร้างทักษะขององค์กรที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม ได้แก่ การแสวงหาโอกาสและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานพัฒนาการบริการ กระบวนการทำงาน และการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง จัดให้มีการ

แลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างบุคลากรในองค์กรและเพิ่มพูนความรู้ให้แก่บุคลากร ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา โดยจัดสรรทรัพยากรในด้านต่าง ๆ อย่างเพียงพอและเหมาะสมเพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมขึ้นในองค์กร และการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

องค์กร C

ทางด้านวิธีการสื่อสารองค์กร C ได้เริ่มปฏิบัติตามแนวคิดนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์อย่างจริงจังและเป็นรูปธรรมตั้งแต่ 3 ปี ที่ผ่านมา โดยในปีแรกเป็นการกำหนดให้ทุกๆ 1 ไตรมาส 1 ทีมหรือ 1 หน่วยงาน จะต้องส่งแนวความคิดด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ 1 แนวคิด เพื่อเข้าร่วมประกวดชิงรางวัล ในปีที่ 2 กลยุทธ์ไทยได้กำหนดการส่งแนวความคิดด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์เข้าร่วมประกวด 1 แนวคิด ต่อ 1 ทีม ในทุกๆครึ่งปี และในปีที่ 3 องค์กร C ได้กำหนดการส่งแนวความคิดด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์เข้าร่วมประกวด 1 แนวคิด ต่อ 1 คน ในทุก 3 เดือน และสุดท้ายจะเป็นการคัดเลือกแนวความคิดที่ชนะจากทั้ง 3 ครั้งเพื่อการประกวดใหญ่ 1 ครั้งในแต่ละปีนั่นเอง ทั้งนี้เพื่อช่วยกระตุ้นให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมกับนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์มากที่สุด

สำหรับศูนย์การเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างทักษะให้บุคลากรขององค์กร C นั้นอยู่ที่ อ.บางปะกง จ.ฉะเชิงเทรา ประกอบด้วยอาคารที่พักและห้องเรียนที่ทันสมัย รวมถึงการส่งพนักงานไปอบรมข้างนอก รวมทั้งเชิญวิทยากรเข้ามาฝึกอบรมในสำนักงานใหญ่ และภายในองค์กรเองก็มี E-Learning เพื่อช่วยพนักงานสามารถเข้าไปในระบบ Intranet ภายในองค์กร ซึ่งจะมีหลักสูตรต่างๆ ที่สามารถให้พนักงานเข้าไปเรียนรู้ได้ เช่น หลักสูตรการบริการอย่างศูนย์การเรียนรู้ การวิเคราะห์เครดิต การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ โดยจัดหลักสูตรเป็นแพ็คเกจให้เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มงาน โดยศูนย์การเรียนรู้ทำเป็น Road map ชัดเจนว่าการเติบโตก้าวไปสู่ตำแหน่งนี้จะต้องเรียนรู้เรื่องอะไรบ้าง และวางหลักสูตรให้สอดคล้อง ดังนั้น ถ้าพนักงานอบรมตาม Road map ที่วางไว้ก็มีโอกาสเติบโตไปในตำแหน่งที่องค์กรมุ่งหวังต่อไป

นอกจากนั้นศูนย์การเรียนรู้ได้มีการจัด Team Innovation Champion ขึ้น เพื่อคอยให้ความรู้ และกระตุ้นให้พนักงานมีนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์อยู่ตลอดเวลา ซึ่งถือเป็นทักษะขององค์กรรูปแบบหนึ่งที่จะช่วยก่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมขึ้นในองค์กร สอดคล้องกับตามแนวคิดของ Higgins (1995) ที่กล่าวว่า การสร้างทักษะขององค์กรที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม ได้แก่

การแสวงหาโอกาสและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน การพัฒนาการบริการ กระบวนการทำงาน และการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง จัดให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างบุคลากรในองค์กรและเพิ่มพูนความรู้ให้แก่บุคลากร ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา โดยจัดสรรทรัพยากรในด้านต่าง ๆ อย่างเพียงพอและเหมาะสมเพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมขึ้นในองค์กร และการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ Team Innovation Champion จะคอยให้ความรู้ และกระตุ้นให้พนักงานมีนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์อยู่ตลอดเวลา โดยการกระตุ้นส่งเสริมผ่านเครือข่ายเวปไซต์ภายในองค์กร หรือการไปให้ความรู้ คำแนะนำเกี่ยวกับนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ตามแต่ละหน่วยงาน หรือที่องค์กร C เรียกกิจกรรมดังกล่าวว่า Inno สัญจร ทั้งนี้เพื่อเป็นการเพิ่มพูนแนวความคิดใหม่ๆ ให้กับพนักงานอย่างสม่ำเสมอ นั่นเอง จนทำให้พนักงานได้แนวคิดใหม่ๆ เพื่อไปปรับปรุงต่อยอด และนำเสนอให้กับองค์กรจนก่อให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ ทางด้านการบริหารจัดการ หรือทางด้านการบริการใหม่ๆ ให้กับลูกค้าได้อย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น จนสามารถประหยัดทั้งเวลาและค่าใช้จ่าย จนกระทั่งเป็นการเพิ่มรายได้ให้กับองค์กรในที่สุด

องค์กร D

ในช่วงระยะแรกๆ องค์กร D ยังไม่มีโครงการที่เกี่ยวข้องกับการเสนอแนะความคิดเห็นของพนักงานอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม จึงเกิดเป็นแนวความคิดที่อยากให้มีเวทีเพื่อให้พนักงานทุกคนทุกระดับได้มีส่วนร่วมในการนำเสนอความคิดเห็นสำหรับองค์กรได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากพบว่าการจัดงานครั้งแรกนั้นประสบความสำเร็จมาก ผู้บริหารระดับสูงพบว่าข้อเสนอแนะต่างๆ จากพนักงานนั้นเป็นข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กร หลังจากนั้นองค์กร D จึงเริ่มทำนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ที่ได้จากพนักงานอย่างจริงจัง จึงเกิดโครงการที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ภายในองค์กร D ขึ้นมากมาย เริ่มตั้งแต่โครงการ Staff Recognition Program (โครงการเชิดชูเกียรติพนักงาน) ได้แก่ โครงการ Continuous Quality Improvement Program (CQI), โครงการ Staff Suggestion & Innovation Program, โครงการ Star of Organization D Program และโครงการ On-The-Spot Reward Program (ทำดี-ทันใจ) ซึ่งในภาพรวมแรกเริ่มนั้นเป็นโครงการที่ต้องการนำเสนอความคิดของพนักงานที่มองว่าจะช่วยเพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพในการทำงานให้กับองค์กร การทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจหรือพึงพอใจมากขึ้น การช่วยลดภาระค่าใช้จ่ายในด้านต่างๆ

ให้กับองค์กรในส่วนที่ไม่จำเป็น การเพิ่มผลกำไรให้กับองค์กร หรือเป็นการเพิ่มคุณภาพให้กับองค์กร ฯลฯ จากนั้นองค์กรก็จะนำแนวความคิดต่างๆเหล่านั้นมาประกวดและคัดเลือกเป็นแนวความคิดที่นำมาปฏิบัติได้จริง และผู้นำเสนอแนวความคิดดังกล่าวก็จะได้เงินรางวัลตามเปอร์เซ็นต์จำนวนเงินที่ช่วยให้องค์กรลดภาระค่าใช้จ่ายลงไป หรือหากถ้าเป็นแนวคิดที่ไม่อาจคำนวณเป็นตัวเงินได้ ก็จะคำนวณเป็นคะแนนให้กับพนักงานก่อนเพื่อสะสมและนำมาแลกเป็นเงินรางวัล หรือสิ่งของต่างๆตามที่องค์กรกำหนด เป็นต้น

โครงการล่าสุดที่ องค์กร D เริ่มคิดค้นที่จะปฏิบัติในการสนับสนุนนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์เพิ่มมากขึ้นคือการรวมกลุ่มเป็นนวัตกรรม หรือทีม Inno Champion ขึ้น เพื่อเป็นตัวแทนในการช่วยกระตุ้นและส่งเสริมให้พนักงานมีแนวคิดทางด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ได้อย่างถูกต้องและง่ายขึ้น และเพื่อเป็นการทำให้พนักงานรู้สึกว่าการนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ไม่ใช่เรื่องยากและไกลตัวอีกต่อไป

ปัญหานำวิจัยข้อที่ 2 ประชาชนกลุ่มเป้าหมายมีการรับรู้นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรอย่างไร ตรงกับสิ่งที่องค์กรต้องการหรือไม่ อย่างไร และสื่อบุคคลมีบทบาทในการช่วยสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรมต่างๆ นั้นหรือไม่ อย่างไร

องค์กร A

จากการวิจัยพบว่าประชาชนที่มาใช้บริการขององค์กร A ส่วนใหญ่มองว่าพนักงานขององค์กร A นั้นให้คำแนะนำเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า ได้เป็นอย่างดี นอกจากนั้นพนักงานขององค์กร A ยังมีความกระตือรือร้น เต็มใจและเอาใจใส่ในการบริการต่อลูกค้า รวมถึงมีการเอาใจใส่ในการแก้ปัญหาของลูกค้าอย่างจริงจัง ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างเป็นที่น่าพอใจ และมีบุคลิกภาพ ภาพลักษณ์ และการแต่งกายดูน่าเชื่อถือและทันสมัย

นอกจากนั้นประชาชนที่มาใช้บริการมองว่าองค์กร A มีลักษณะของตราสัญลักษณ์ (โลโก้) ขององค์กรมีความโดดเด่นเป็นเอกลักษณ์และทันสมัย รวมไปถึงการมีสื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์สินค้าหรือการบริการขององค์กรได้อย่างน่าสนใจ สร้างสรรค์ และทันสมัย และที่สำคัญถึงองค์กร A ยังคงมีการปรับปรุงการบริการอยู่เสมอ เพื่อให้การบริการที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร A ที่ต้องการเชื่อมโยงการบริหารผลการปฏิบัติงานกับการบริการลูกค้า ซึ่งจากนโยบายการดำเนินธุรกิจเพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า ทำให้ องค์กร A จำเป็นต้องพัฒนาระบบการให้บริการที่รวดเร็วและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้สูงสุดนั่นเอง และสอดคล้องกับชูลท์ (Schultz, 1994 : 27) ที่กล่าวว่าสิ่งบ่งชี้ทางกายภาพ (Physical Manifestations) เช่น สไตส์การตกแต่งภายในสำนักงาน เครื่องแบบพนักงาน การจัดวางผังห้องทำงาน การดูแลรักษาอาคารสถานที่นั้นเป็นสิ่งที่ช่วยสะท้อนภาพลักษณ์ความเป็นตัวตนของบุคคลและองค์กรในด้านต่างๆได้เป็นอย่างดี

องค์กร B

จากการวิจัยพบว่าทางด้านการรับรู้บทบาทที่ผู้บริโภคในกลุ่มประชาชนที่มาใช้บริการขององค์กร B มองว่าพนักงานขององค์กร B นั้นเป็นผู้ที่มีบุคลิกคล่องแคล่ว รวมถึงสามารถใช้อุปกรณ์เครื่องมือได้คล่องแคล่ว ว่องไว และมีความพร้อมที่จะให้บริการอยู่เสมออย่างทันท่วงที ส่วนสื่ออื่น ๆ นั้น ประชาชนรับรู้ผ่านลักษณะของตราสัญลักษณ์ (โลโก้) ขององค์กร B เป็นสำคัญว่ามีความโดดเด่นเป็นเอกลักษณ์และน่าสมัย และนอกจากรูปลักษณะภายนอกขององค์กร B ที่มีความโดดเด่นเป็นเอกลักษณ์และน่าสมัยแล้ว องค์กร B ก็ยังมีสื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์สินค้าหรือบริการขององค์กรได้อย่างน่าสนใจ สร้างสรรค์ และทันสมัย ซึ่งสามารถสร้างให้ประชาชนจดจำและนึกถึงองค์กร B เป็นองค์กรระดับแรกๆเมื่อพูดถึงคำว่านวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งสอดคล้องกับอัลเวสสันและเบิร์ก (Alvesson & Berg, 1992 : 86) กล่าวว่าสัญลักษณ์ที่เป็นวาจา (Verbal Symbols) เช่น คำานานเกี่ยวกับการบุกเบิกฝ่าฟันอุปสรรคของผู้ตั้ง เรือเลอาซาน ลำนวนภาษาที่ใช้เฉพาะกลุ่ม หรือแม้กระทั่งสื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์ ก็สามารถแสดงความเป็นตัวตนขององค์กรนั้นๆได้เป็นอย่างดี

ด้วยเหตุผลดังกล่าวจึงทำให้องค์กร B ได้ใช้แนวทางมุ่งสู่ RI : Retailer Initiative ติดตามกลไกหรือระบบที่ใช้ในการบริหารความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งเกี่ยวข้องกับทุกกระบวนการที่สร้างคุณค่าให้กับลูกค้า และประเมินความพึงพอใจของลูกค้า และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า นอกจากนี้องค์กร B ยังได้ทำวิจัยความคิดเห็นของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อใช้ในการบริหารความพึงพอใจของลูกค้า ตอบสนองความคาดหวังของลูกค้าและส่งมอบคุณค่าเพิ่มให้กับลูกค้าอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นอีกด้วย เพราะองค์กร B ได้คำนึงถึงลูกค้าเป็นสำคัญว่าลูกค้ามีความต้องการผลิตภัณฑ์และบริการหลากหลายประเภท อีกทั้งยังมีความต้องการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ในขณะที่พื้นที่

ชาย ในร้านลูกค้ามีจำกัด องค์กร B จึงมุ่งปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารสินค้าและการจัดการที่ร้าน ตั้งแต่การคัดเลือกสินค้าเข้ามาขายในแต่ละสาขา การสั่งสินค้าให้เพียงพอกับความต้องการของลูกค้า การจัดเรียงสินค้าโดยคำนึงถึงมุมมองลูกค้าเป็นหลัก เพื่อบริหารพื้นที่ขายขององค์กร B ได้นำเอาหลักการจัดการหมุนเวียนสินค้าเข้าออก เรียนรู้ถึงการคัดสินค้าเข้าออก และเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พื้นที่ขาย เช่น ลดพื้นที่ว่างระหว่างชั้น เพื่อให้มีพื้นที่เพิ่มขึ้น และขยายพื้นที่ให้กับสินค้าขายดีและสินค้าใหม่

องค์กร C

จากการวิจัยพบว่าทางด้านการรับรู้บทบาทสื่อบุคคลนั้นกลุ่มประชาชนที่มาใช้บริการขององค์กร C ส่วนใหญ่มองว่าพนักงานในองค์กรมีบุคลิก ภาพลักษณ์ และการแต่งกายดูน่าเชื่อถือและทันสมัย มีการให้คำแนะนำเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า และสามารถใช้อุปกรณ์เครื่องมือได้คล่องแคล่ว ว่องไว เพื่อตอบสนองความต้องการต่างๆของลูกค้าได้อย่างทันท่วงที ทางด้านการรับรู้สื่ออื่นๆ ในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรม ประชาชนมองว่าองค์กร C มีลักษณะของตราสัญลักษณ์ (โลโก้) ขององค์กรมีความโดดเด่นเป็นเอกลักษณ์และนำสมัย ซึ่งทำให้ภาพลักษณ์ขององค์กรดูน่าเชื่อถือ โดดเด่น ไปด้วย ซึ่งแนวความคิดนี้สอดคล้องกับแนวความคิดของ ตรีซซ์และเบเยอร์ (Trice & Beyer, 1993 : 77-127) ที่ได้กล่าวไว้ว่าสัญลักษณ์ (Symbols) ซึ่งหมายถึงสิ่งที่ใช้สื่อความหมายถึงสิ่งอื่น ตัวอย่างของสัญลักษณ์ ได้แก่ เครื่องแบบของพนักงาน การตกแต่งสำนักงาน รูปลักษณ์ของอาคาร ตราประจำหน่วยงาน นั้นเป็นรูปแบบของการสร้างการรับรู้และจดจำต่อบุคคลได้เป็นอย่างดี

ดังนั้นจากภาพที่ประชาชนมององค์กร C นั้นสอดคล้องกับภาพที่องค์กร C ตั้งไว้ก็คือหน้าตา หรือบุคลิกของคนองค์กร C ไม่จำเป็นต้องสวยหรือหล่อ แต่ต้องมีบุคลิกดี เพราะบุคลิกภาพเป็นเรื่องที่สำคัญ การแต่งกายต้องดูให้เป็นลักษณะของมืออาชีพ อาจต้องแต่งกายให้ดูดีแต่ไม่จำเป็นต้องแพง เพราะธุรกิจธนาคารเกี่ยวข้องกับการเงิน ภาพลักษณ์ก็ต้องดูเป็นมืออาชีพ คนที่เป็น Banker จึงต้องมีบุคลิกภาพน่าเชื่อถือ นอกจากนี้การแต่งกายที่ดียังเป็นการให้เกียรติต่อตนเองและสถานที่ด้วย เพราะนั่นนอกจากจะเป็นการสะท้อนความเป็นตัวตนขององค์กรแล้วยังสามารถช่วยสะท้อนความเป็นตัวตนของคนองค์กร C ที่มีความคิดสร้างสรรค์เปลี่ยนแปลงความคิดใหม่ๆ อยู่ตลอดอีกด้วย

องค์กร D

จากการวิจัยพบว่ากลุ่มประชาชนที่มาใช้บริการขององค์กร D นั้นมีการรับรู้บทบาทสื่อบุคคลในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรมโดดเด่นทางด้านงานที่พนักงานขององค์กร D ก็เอาใจใส่ในการแก้ปัญหาของลูกค้าอย่างทันท่วงที รวมไปถึงความสามารถในการแก้ปัญหาของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ สะท้อนผ่านใช้อุปกรณ์ เครื่องมือได้คล่องแคล่ว ว่องไวของพนักงาน นอกจากนี้ในด้านการรับรู้ต่อสื่ออื่นๆ ประชาชนมองว่าองค์กร D มีการปรับปรุงการบริการอยู่เสมอเพื่อให้การบริการที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จนส่งผลต่อความประทับใจของลูกค้านั่นเอง ซึ่งสอดคล้องกับ สิ่งที่ชูลท์ (Schultz, 1994 : 27) ได้กล่าวไว้คือเทคโนโลยี (Technology) เช่น อุปกรณ์เครื่องใช้ ความรู้ที่ใช้ในการดำเนินงานนั้น ถือเป็นสิ่งบ่งชี้ทางวัฒนธรรมที่สำคัญขององค์กรที่จะช่วยเพิ่มการรับรู้ในด้านต่างๆ ขององค์กรมากยิ่งขึ้นด้วยเช่นกัน

ด้วยเหตุนี้จึงก่อให้เกิดแนวความคิดสุดยอดบริการที่ดีตามวิถีขององค์กร D ที่มีหลักการสำคัญ Organization D's Way Principle ประกอบด้วย 6 ข้อ ได้แก่ 1. การสร้างความประทับใจลูกค้า 2. การสร้างสัมพันธ์ไมตรีแบบไทย 3. การพัฒนาและสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง 4. การบริการระดับโลก 5. ความเป็นเลิศทางวิชาชีพ 6. สวัสดิการสำหรับพนักงานและความก้าวหน้า โดยทั้งหมดนี้ จะสกัดออกมาเป็น Organization D's Way Protocols 3 ข้อ CARE/ CLEAR & SMART ซึ่งในแต่ละคำได้ถูกแปลงเป็นคู่มือเล่มเล็กที่มีเป้าหมายเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบในแต่ละวันและเพิ่มเติมบทบาทที่สื่อให้แพทย์พยาบาล และพนักงานในองค์กรทุกคนตระหนักว่า พวกเขาเปรียบเสมือนทูตแห่งบริการลูกค้าให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นทุกภาคส่วน และที่ต่อกันจากผู้นำ คือบุคลากรทุกส่วนต้องให้ความสำคัญในการให้บริการทั้งลูกค้าภายนอกและภายในด้วยเช่นกัน

ดังนั้นภาพลักษณ์ขององค์กร D จึงปรากฏออกมาเป็นแนวปฏิบัติที่ครอบคลุมตั้งแต่การต้อนรับลูกค้า การแต่งกาย การรับโทรศัพท์ มารยาทในการใช้พื้นที่สาธารณะ การให้บริการผู้ป่วย การบริการในห้องพักรักษาตัว วัฒนธรรมนานาชาติ และการจัดการเรื่องร้องเรียนซึ่งเป็นข้อๆ อย่างละเอียดและง่ายต่อความเข้าใจและนำไปปฏิบัติให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งแผนกเพียงแค่พนักงานทุกคนมี Service Mind หรือการบริการด้วยเต็มใจและจริงใจกับลูกค้า นั่นก็จะช่วยเสริมสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าขององค์กร D ได้อีกระดับ สอดคล้องกับที่ผู้บริหารในระดับสูงท่านหนึ่งได้กล่าวไว้ว่า "การขับเคลื่อนทุกคนในองค์กรให้สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ในองค์กร D จะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยประสานความรู้ความก้าวหน้าทางการแพทย์ เทคโนโลยีและบริการ เพื่อให้ผู้เข้ามาทำการรักษาพึงพอใจและได้รับบริการที่ดีที่สุด" นั่นเอง

ข้อจำกัดในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “บทบาทสื่อบุคคลกับการรับรู้องค์กรนวัตกรรม” นี้ ผู้วิจัยได้พบข้อจำกัดการทำวิจัยในหลายประเด็นด้วยกัน กล่าวคือ

ในการเก็บข้อมูลการวิจัย โดยเฉพาะการวิจัยในส่วนของการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-dept Interview) นั้น เนื่องจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ กลุ่มบุคลากรตั้งแต่ระดับผู้นำหรือผู้บริหารขึ้นไป การนัดหมายเพื่อการสัมภาษณ์จึงค่อนข้างลำบาก เนื่องจากผู้ที่ให้สัมภาษณ์มีภาระหน้าที่ความรับผิดชอบมาก ประกอบกับสถานการณ์บ้านเมืองที่วุ่นวายในช่วงเดือนมีนาคม และเมษายน 2553 ทำให้กว่าที่ผู้วิจัยจะรวบรวมข้อมูลเพื่อที่จะนำมาวิเคราะห์ผลการศึกษาที่เกี่ยวกับบทบาทสื่อบุคคลและวิธีการสื่อสารที่ช่วยสร้างและส่งเสริมนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรนวัตกรรมของแต่ละองค์กร จึงใช้เวลานานกว่าที่จะได้ข้อมูลในส่วนดังกล่าวมา นอกจากนี้ ในการสัมภาษณ์ครั้งนี้ ข้อมูลบางส่วนเป็นความลับขององค์กร จึงทำให้ผู้วิจัยสามารถเปิดเผยข้อมูลได้เพียงระดับหนึ่งเท่านั้น ซึ่งในช่วงของการรายงานผลบางส่วนจึงไม่สามารถให้รายละเอียดขององค์กรนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยชิ้นนี้ได้มากนัก เพราะข้อมูลเหล่านั้นอาจส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ รวมถึงภาพลักษณ์ในด้านต่างๆ ของการทำงานได้ ผู้วิจัยจึงอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารต่างๆ เพิ่มเติม อาทิเช่น วารสารภายในของแต่ละองค์กร แหล่งข้อมูลจากเว็บไซต์ รวมถึงรายงานผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรนวัตกรรมต่างๆ ประกอบการวิจัย

สำหรับข้อจำกัดในการเก็บข้อมูลในส่วนของการวิจัยแบบสำรวจที่วัดระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทสื่อบุคคลและวิธีการสื่อสารที่ช่วยสร้างและส่งเสริมนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรนวัตกรรมนั้น มี 2 องค์กรนวัตกรรมที่ไม่อนุญาตให้ผู้วิจัยทำการแจกแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลประกอบการวิจัยได้เนื่องจากความไม่สะดวกในด้านต่างๆ ของทั้ง 2 องค์กร จึงทำให้ผู้วิจัยรายงานผลได้แต่เฉพาะในส่วนขององค์กรนวัตกรรมที่ผู้วิจัยสามารถทำการเก็บข้อมูลได้ครบทั้ง 3 ส่วนเท่านั้น ดังนั้นในงานวิจัยชิ้นนี้จึงมีเพียง 4 องค์กรนวัตกรรมเท่านั้นที่ปรากฏอยู่ในส่วนของช่วงการรายงานผลการวิจัย ทางด้านการเก็บข้อมูลในส่วนของการวิจัยแบบสำรวจที่วัดระดับการรับรู้ของประชาชนที่มาใช้บริการองค์กรนวัตกรรมนั้น องค์กรส่วนใหญ่ไม่สะดวกให้มีการแจกแบบสอบถามภายในบริเวณขององค์กร เนื่องจากไม่ต้องการให้กระทบถึงความสะดวกสบายของลูกค้า และในส่วนของการทำงานของพนักงาน จึงทำให้ผู้วิจัยต้องแจกแบบสอบถามภายนอกพื้นที่ของการบริการขององค์กรดังกล่าว ดังนั้นจึงทำให้ผู้วิจัยใช้เวลาค่อนข้างมากในส่วนนี้

ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

1. ในการทำวิจัยเรื่อง “บทบาทสื่อบุคคลในการส่งเสริมการรับรู้องค์กรนวัตกรรม” ครั้งนี้เป็นลักษณะของการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-dept Interview) ร่วมกับการสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม (Survey Questionnaire) ซึ่งไม่เคยมีผู้ใดในประเทศไทยได้ศึกษามาก่อน ดังนั้นข้อมูลที่ได้จึงเป็นเพียงข้อมูลเบื้องต้นที่มีการยืนยันจากกลุ่มตัวอย่างเพียง 6 กลุ่มองค์กรเท่านั้น ดังนั้นการศึกษาในอนาคตควรเพิ่มกลุ่มตัวอย่างให้เหมาะสมมากกว่านี้

2. สืบเนื่องมาจากข้อที่ 1 หากทำการศึกษาในครั้งต่อไป ควรมีการเพิ่มหรือปรับเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล เช่น แบบสอบถามเป็นต้น โดยให้มีเนื้อหาที่กระชับ เหมาะสม เพื่อให้ได้มาซึ่งคำตอบที่ชัดเจนและสมบูรณ์เพิ่มมากขึ้นไปกว่าการศึกษาในครั้งนี้

3. ในการทำวิจัยเรื่องบทบาทสื่อบุคคลในการส่งเสริมการรับรู้องค์กรนวัตกรรมครั้งนี้มิได้เป็นการเปรียบเทียบแนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ในเรื่องดังกล่าวระหว่างองค์กรรัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน ดังนั้นการศึกษาในอนาคตควรมีการศึกษาแนวความคิดในเรื่องดังกล่าวเปรียบเทียบระหว่างองค์กร 3 ประเภท รวมถึงเป็นการเปรียบเทียบนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรทั้งในอดีตกับปัจจุบัน เพื่อให้เห็นนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ที่เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างชัดเจนมากขึ้น

ข้อเสนอแนะเชิงประยุกต์

1. **เชิงวิชาการ** เพื่อใช้เป็นการสร้างพื้นฐานองค์ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดทางบทบาทสื่อบุคคล วิธีการสื่อสาร รวมไปถึงปัจจัยอื่นๆ ในการสร้างและส่งเสริมเอกลักษณ์ด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์
2. **เชิงวิชาชีพ** เพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับองค์กรนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสื่อบุคคล วิธีการสื่อสารต่างๆ รวมไปถึงปัจจัยอื่นๆ ในการสร้างและส่งเสริมเอกลักษณ์ด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ได้ตรงตามที่ต้องการ
3. **เชิงการพัฒนาประเทศ** เพื่อใช้เป็นแนวทางให้กับรัฐบาลไทยในการพิจารณาถึงนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ทางด้านนโยบาย แผนบริหารราชการ รวมถึงนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ทางด้านยุทธศาสตร์

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กมลศักดิ์ เรืองเจริญรุ่ง. รองผู้อำนวยการฝ่าย Clinical Support Services/ Staff Training and Development บริษัท โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์. 30 เมษายน 2553.

กรองแก้ว อยู่สุข. (2535). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

กรีช สืบสินธุ์. (2538). วัฒนธรรมและพฤติกรรมสื่อสารในองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

กฤษฎา ประเสริฐถาวร. ผู้จัดการฝ่าย Business Process Improvement บริษัท โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์. 30 เมษายน 2553.

กิตติพันธุ์ แจ่มประวิทย์. ผู้อำนวยการอาวุโสฝ่ายบริหารผลิตภัณฑ์ธุรกิจต่างประเทศ และพัฒนากระบวนการลูกค้าธุรกิจ สายงานธุรกิจลูกค้าบริษัท. สัมภาษณ์. 22 เมษายน 2553.

กิติมา ปรีดาดีลก. (2529). ทฤษฎีบริหารองค์การ. กรุงเทพมหานคร: ธนะการพิมพ์.

เจนปกรณ์ วีรชยาภรณ์พงศ์. รองผู้จัดการฝ่าย Learning and Development โรงแรมแมนดาริน โอเรียนเต็ล- กรุงเทพฯ. สัมภาษณ์. 9 เมษายน 2553.

ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์. (2543). ความคิดสร้างสรรค์. ในเอกสารประกอบการเรียนการสอนวิชา ความคิดสร้างสรรค์. คณะศิลปกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร: มปท.

ชูศักดิ์ เดชเกรียงไกลกุล, นิทัศน์ คณะวรรณ และธีพล แซ่ตั้ง. (2545). ปฏิวัติคน ปฏิวัติองค์กร. กรุงเทพฯ: ส.เอเชียเพรส (1998).

ณิชกานต์ ชูวงศ์. ผู้เชี่ยวชาญฝ่าย Innovation/ Organization Development บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์. 12 เมษายน 2553.

ดร.ณิ จิตบุญ. รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารผลิตภัณฑ์ธุรกิจต่างประเทศ และพัฒนากระบวนการ
ลูกค้าธุรกิจ สายงานธุรกิจลูกค้าบริษัท. สัมภาษณ์. 22 เมษายน 2553.

ธงชัย และชนาธิป สันติวงษ์. (2542). องค์การกับการสื่อสาร. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ธีระพล ถนอมศักดิ์ยุทธ. ผู้จัดการฝ่าย Innovation Center บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด
(มหาชน). สัมภาษณ์. 12 เมษายน 2553.

นวัตกรรมแห่งชาติ, สำนักงาน. (2547). การจัดการนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร. กรุงเทพฯ: งาน
ส่งเสริมภาพลักษณ์องค์การ.

นิตย สัมมาพันธ์. (2535). การบริหารคุณภาพแบบญี่ปุ่น. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: คุรุสภา
ลาดพร้าว.

บรรพต พรประเสริฐ. (2539). การเปรียบเทียบความคิดสร้างสรรค์ของเด็กปฐมวัย ที่มีระดับทักษะ
พื้นฐานการสังเกตต่างกันได้ที่ได้รับการสอน โดยใช้กิจกรรมสร้างสรรค์ทางรูปภาพกิจกรรม
สร้างสรรค์ทางสัญลักษณ์ กิจกรรมสร้างสรรค์ทางภาษา และกิจกรรมการเรียนการสอน
ตามแผนปกติ. วารสารการวิจัยเพื่อการพัฒนา. 19(24): 47.

บุญทัน ดอกไธสง. (2530). จิตวิทยาการบริหาร. กรุงเทพมหานคร: บพิธการพิมพ์.

บุญยง พัวพงศธร. ที่ปรึกษาฝ่ายบริหารผลิตภัณฑ์ธุรกิจต่างประเทศ และพัฒนากระบวนการ
ลูกค้าธุรกิจ สายงานธุรกิจลูกค้าบริษัท. สัมภาษณ์. 22 เมษายน 2553.

ปรมะ สตะเวทิน. (2546) หลักนิเทศศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด
ภาพพิมพ์.

ประจित นามโคตร. (2530). การสร้างแบบสอบถามความคิดสร้างสรรค์ทางวิทยาศาสตร์ของนักเรียน
ระดับประถมศึกษาตอนปลาย. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิต
วิทยาลัย. มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ปีเตอร์ เจ โทมัส และวอร์เทอร์แมน เอช. โรเบิร์ต. (2528). ต้นตอหาความเป็นเลิศประสบการณ์
จากบริษัทอเมริกันชั้นนำของโลก. เรียบเรียงโดย วีรชัย ตันติวีระวิทยา. กรุงเทพมหานคร:
ซีเอ็ดยูเคชั่น.

- พจน์ ใจชาญสุขกิจ. (2548). CEO PR & IMAGE. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ฐานมีเดียเน็ตเวิร์ค.
- พจน์ ใจชาญสุขกิจ. (2550). Image & Corporate Communication พลิกโฉมองค์กรด้วยกลยุทธ์การสื่อสารขั้นเซียน. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ Than Books.
- ไพลิน ผ่องใส. (2531). การจัดการสมัยใหม่. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภัทท์ อรุณินท์. รองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์. 12 เมษายน 2553.
- ภาณุ ลิ้มมานนท์. (2546). กลยุทธ์การจัดการนวัตกรรมธุรกิจสมัยใหม่. กรุงเทพฯ: สิปรีซ์.
- มัลลิกา ต้นสอน. (2544). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- เวิร์ดร์ ชาตวิศิษฎ์. (2539). การบริหารองค์การยุคใหม่. กรุงเทพมหานคร: ธรรมนิติ.
- รุ่ง แก้วแดง. (2542). วิสัยทัศน์จริง ระบบราชการไทย. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มติชน.
- วรรณิ บุญช่วยเหลือ. ผู้อำนวยการสายงานการพยาบาล บริษัท โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์. 30 เมษายน 2553.
- วรสิงห์ หุตะสิงห์. ผู้บริหารฝ่าย Rooms Division โรงแรมแมนดาริน โอเรียนเต็ล กรุงเทพฯ. สัมภาษณ์. 26 มีนาคม 2553.
- วัชร รัตนสุภากร. ผู้จัดการฝ่าย IT&T (Information Technology and Telecommunication) โรงแรมแมนดาริน-โอเรียนเต็ล กรุงเทพฯ. สัมภาษณ์. 9 เมษายน 2553.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2544). การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ศิริกุล เกரியงไกร. ผู้จัดการฝ่าย Human Resources Management บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์. 6 พฤษภาคม 2553.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2539). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: พัฒนาศึกษา.
- ศึกษาธิการ, กระทรวง. กรมวิชาการกระทรวง. (2535). ความคิดสร้างสรรค์ หลักการ ทฤษฎี การเรียนการสอน การวัดผล ประเมินผล. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: กรมวิชาการ.

- สมชาย ไตรรัตน์ภิรมย์ และคณะ. (2539). แรงจูงใจหัวใจแห่งการจัดการสไตล์ญี่ปุ่น. กรุงเทพมหานคร: ส.เอเชียเพรส.
- สมคิด จาตุศรีพิทักษ์. (2521). คิด...เชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- สมยศ นาวิกาน. (2533). การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ. กรุงเทพมหานคร: บรรณกิจ.
- สมยศ นาวิกาน. (2536). การบริหาร. กรุงเทพมหานคร: ดอกหญ้า.
- สมศักดิ์ ภูวิภาดาวรรณ. (2537). เทคนิคการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- สุขุม นวลสกุล. (2537). 108 กลยุทธ์ผู้นำ : ศิลปะการบริหารแบบไทยๆ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: ธรรมนิติ.
- สุนทร วงศ์ไวยศวรรณ. (2540). วัฒนธรรมองค์การ: แนวคิด งานวิจัย และประสบการณ์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์โฟร์เพซ (Forepace Publishing House).
- สุทธิชัย หยุ่น. (2537). รีเอ็นจิเนียริง "ยกเครื่ององค์กร". ขอนแก่น: เนชั่นพับลิชชิงกรุ๊ป. พยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลทั่วไปภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาการบริหารโรงพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.
- สุมิตรา ศรีวิบูลย์. (2546). การออกแบบอัตลักษณ์: Corporate Identity. นนทบุรี: สำนักพิมพ์ Core Function.
- สุภกิจ เจริญกุล. ผู้จัดการฝ่ายนวัตกรรมปฏิบัติการ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) สัมภาษณ์, 9 เมษายน 2553.
- สุภาวดี ฉายวิมล. ผู้ช่วยผู้บริหารระดับสูงฝ่าย Human Resources Development (AVP-HRD) บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์, 6 พฤษภาคม 2553.
- สุรพงษ์ ไสยณะเสถียร และสถาพร สายเชื้อ. (2549). การสื่อสารเพื่อการจัดการในองค์กรธุรกิจ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ประสิทธิ์ภัณฑ์แอนด์พริ้นติ้ง.
- เสนาะ ตีเยาว์. (2541). การสื่อสารในองค์กร. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ท่าพระจันทร์

เสถียร เขยประดับ. (2530). การสื่อสารงานนวัตกรรม. กรุงเทพฯ: พาณิชวัฒนา.

อนุกุล เยี่ยงพฤษาวัลย์, (ม.ป.ป.) ผู้นำกับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมคน. กรุงเทพมหานคร: การุณยการพิมพ์.

อวยชัย ชบา. (2544). แนวคิดเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารในองค์การ. ในเอกสารการสอนชุดวิชา พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

อารี พันธุ์มณี. (2540). ความคิดสร้างสรรค์กับการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร: ต้นอ่อนแถมมี.

อารี พันธุ์มณี. (2546). ฝึกให้คิดเป็น คิดให้สร้างสรรค์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: ไยใหม่

อารี รังสินันท์. (2528). ความคิดสร้างสรรค์. กรุงเทพมหานคร: ศรีนครินทร์วิโรฒประสานมิตร.

เอคคอฟฟ์, รัสเซลล์ แอล. (2534). ศิลปะการแก้ปัญหา. แปลและเรียบเรียงโดย ก้องเกียรติ โอภาสวงการ. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดดูเคชั่น.

อีคส์ และกัลเล็ทท์. (2537). การบริหารธุรกิจยุคใหม่. แปลและเรียบเรียงโดย มนูญ ตนะ-วัฒนา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สามัคคีสาร.

อีคส์ และกัลเล็ทท์. (2539). การบริหาร-การจัดการธุรกิจยุคใหม่. แปลและเรียบเรียงโดย มนูญ ตนะวัฒนา. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: สามัคคีสาร.

ภาษาอังกฤษ

Alder, H. (2002). CQ Booster your creativity intelligence. London: Saxon Graphics.

Anderson, R.D., et al. (1970). Developing Children's Thinking Through Science. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Argenti, Paul A. (2007). Corporate Communication [Fourth edition]. New York: published by McGraw-Hill/ Irwin.

Argyris, C., & Schon, D. (1978). Organization learning: a theory of action perspective. Reading, MA: Addison Wesley.

- Coopersmith, S. (1984). The antecedent of self esteem. 2nd ed. California: Consulting Psychologicology Press.
- Cox, D., and Hoover, J. (1992). Leadership When The Heat's On. U.S.A.: Mc Graw-Hill.
- Davis. and Newstrom, J.W. (1985). Human Behavior at Work: Organizational Behavior. 7th ed. New York: Mc Graw-Hill.
- David, L. G., & Stanley, B. D. (2003). Quality management. (4thEd). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Demarest, M. (1997). Understanding the knowledge management. Journal of Long Range Planning, 30, 374-384.
- Drucker, P. (1995). Innovation and entrepreneurship. Boston: Butterworth-Heineman.
- Drucker, P. (1992). Managing For The Future: The 1990, And Beyond. New York: Fortune.
- Garvin, D. (1993). Building a learning organization. Harvard Business Review, 71, 78-91.
62 Naresuan University Journal 2005; 13(3).
- Gob, S. C. (1998). Toward a learning organization: The strategic building blocks. SAM Advanced Management Journal, 63, 5-11.
- Guilford, I.P., (1968). The Nature of Human Intelligence. New York: Mc Graw-Hill.
- Hayes, R., Wheelwnght, S., & Clark, K. (1988). Dynamic manufacturing: Creating the learning organization. New York: Free Press.
- Harold J. Leavitt. (1964). Managerial Psychology, 2nd ed. Chicago: the University of Chicago Pree.
- Hughes, T. (1987). The evolution of large technological system. In W. Bijker (Ed.), The social construction of technological systems: new directions in the sociology and history of technology. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

- Ian Palmer, Richard Dunford and Gib Akin. (2006). Managing Organizational Change: A Multiple Perspective Approach. published by McGraw-Hill/ Irwin.
- Johne, A., & Snelson, P. (1988). Successful new product development: lesson from America and British firms. Oxford, UK: Blackwell.
- Latwin, G.H., and Stringer, J.R., (1968). Motivation and Organizational Climate. Boston: Division of Research. Harvard University Graduate School of Business Administration.
- Litwin, G. H., & Burmeister, M. G. (1992). Climate performance. Matapoisett, MA: The Purrington Foundation.
- Lussier, R. N., & Christopher F. A. (2004). Leadership: theory. Application skill development. Eagan, MN: Thomson West.
- Marquardt, M., & Reynolds, A. (1994). The global learning organization. Burr Ridge, IL: Irwin Professional.
- Marquardt, M. J. (1996). Building the learning organization: a systems approach to quantum improvement and global success. New York: McGraw-Hill.
- Maslow. A.H. (1970). Motivation and Personality. 2nd. New York: Harper & Row.
- Maslow. A.H. (1998). Maslow on management. New York: John Willey & Sons.
- Morton, J. A. (1971). Organizing of innovation: a systems approach to technical management. New York: McGraw-Hill.
- Pan, S., & Scanbrough, H. (1999). Knowledge management in practice: an exploratory case study. Technology Analysis and Strategic Management, 11, 359-374.
- Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1997). The learning company: a strategy for sustainable development. New York: McGraw-Hill.

- Quinn, R.E., (1990). Becoming Master Management: A Competency Framework. New York: John Wiley Sons.
- Ramachandren, D., (1997). Asians Think 'Creatively' as Competition Intensifies. Bangkok Post. (Monday 9 June): 4.
- Rustom, A. (1990). A Comparison of creativity scores between beginning and advance painting and graphic design student. In Rennel (ed.) Viewpoints: Dialogue in art education center for the visual art. Illinois: Illinois State University. pp. 1-8.
- Rynes, S. L., Bartunek, J., & Daft, R. L. (2001). Across the grate divide: knowledge creation and transfer between practitioner and academics. Academy of Management Journal, 44, 340-355.
- Senge, P. M. (1990). The fifth disciplines: the art and practice of learning organization. London: Century Business.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G. and Osborn, R.N., (1994). Management Organizational Behavior. 5th ed. New York: John Wiley & Sons.
- William, J. S. (2002). Operation management. New York: McGraw-Hill.
- Winter, S. G., & Szulanski, G. (2001). Replication as strategy. Organization Science, 12, 730-743.
- Yulk, G. (2002). Leadership in organization. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.



ภาคผนวก

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก ก.

คณะนิเทศศาสตร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ถนนพญาไท ปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

กุมภาพันธ์ 2553

เรื่อง ขออนุญาตเข้าเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน

ด้วย นางสาววีรญา อักกะโชติกุล นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาวาริชวิทยา ภาควิชาวาริชวิทยาและสื่อสารการ แสดง คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังศึกษาเรื่อง “บทบาทสื่อบุคคลในการส่งเสริมการรับรู้องค์กรนวัตกรรม” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาวิจัยวิทยานิพนธ์ทางวาริชวิทยา ในหลักสูตรปริญญา-มหาบัณฑิตของสาขาวิชาวาริชวิทยา โดยมี รศ.เมตตา วิวัฒนานุกูล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

วัตถุประสงค์ของการศึกษาในครั้งนี้ เพื่อศึกษาบทบาทสื่อบุคคล และวิธีการสื่อสารในองค์กร รวมไปถึงเพื่อศึกษาการรับรู้ของประชาชนกลุ่มเป้าหมายที่มีต่อนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร และต่อบทบาทสื่อบุคคล รวมไปถึงสื่ออื่นๆ ในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรมขององค์กรต่างๆ ที่ได้รับรางวัลบริษัทนวัตกรรมยอดเยี่ยมแห่งประเทศไทย (Thailand's Most Innovative Companies)

ทั้งนี้เพื่อใช้สำหรับเป็นแนวทางในการสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับการสื่อสารในการการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรมขององค์กร และสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กรต่อไปโดยข้อมูลที่ได้จะนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการศึกษาเท่านั้น

จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดอนุญาตให้นางสาววีรญา อักกะโชติกุล เข้าเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยโดยการสัมภาษณ์ และแจกแบบสอบถามให้กับผู้นำในองค์กรของท่าน

ภาควิชา หวังเป็นอย่างยิ่งที่จะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

รองศาสตราจารย์ อวยพร พาณิช

หัวหน้าภาควิชาและประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร

คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ติดต่อ นางสาววีรญา อักกะโชติกุล 081-804-5333

ภาควิชาวาริชวิทยาและสื่อสารการ แสดง โทร.02-2182182

ภาคผนวก ข.

**แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กร
เรื่องบทบาทสื่อบุคคลในการส่งเสริมการรับรู้องค์กรนวัตกรรม**

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้ประกอบด้วยเนื้อหา 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 แบบสัมภาษณ์วิธีการการสร้างนวัตกรรมในองค์กร

2. กรุณาอ่านคำชี้แจงในการตอบแบบสอบถามในแต่ละส่วนโดยละเอียด และโปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ โดยแสดงความคิดเห็นที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด เพื่อให้ได้คำตอบที่สมบูรณ์ อันจะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ผลการวิจัย ซึ่งคำตอบที่ได้จะไม่มีถูกหรือผิด

3. คำตอบของท่านจะถูกเก็บเป็นความลับ นอกจากนำไปใช้ในการวิจัยโดยการนำเสนอข้อมูลในภาพรวม ซึ่งจะไม่ก่อให้เกิดผลเสียประการใดต่อท่าน

ขอขอบพระคุณสำหรับความร่วมมือในการสละเวลาอันมีค่าของท่าน

ในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

ส่วนที่ 1 : แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () หรือเติมคำลงในช่องว่างตามความเป็นจริง

1. ชื่อ.....นามสกุล.....

2. เพศ

ชาย

หญิง

3. อายุ

ต่ำกว่า 30 ปี

31 - 35 ปี

36 - 40 ปี

41 - 45 ปี

46 - 50 ปี

51 - 55 ปี

56 -60 ปี

61 ปีขึ้นไป

4. ระดับการศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี

ปริญญาตรี/ เทียบเท่า

ปริญญาโท/ เทียบเท่า

ปริญญาเอก

5. ระยะเวลาปฏิบัติงานในองค์กร

น้อยกว่า 1 ปี

1 - 5 ปี

6 - 10 ปี

11-15 ปี

16 ปีขึ้นไป

6. ตำแหน่งที่ท่านดำรงในปัจจุบัน

ผู้บริหารระดับสูง

ผู้จัดการแผนก/ ฝ่าย

หัวหน้าแผนก/ ฝ่าย

ระดับปฏิบัติการ

7. แผนก/ ฝ่ายที่ท่านสังกัด

.....

ส่วนที่ 2 : แบบสัมภาษณ์วิธีการการสร้างความนวัตกรรมในองค์กร

คำถามข้อที่ 1

องค์กรของท่านเน้นนวัตกรรมด้านใดมากที่สุดดังนี้ 1.นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) 2.นวัตกรรมกระบวนการผลิต (Process Innovation) และ 3.นวัตกรรมการจัดการ (Management Innovation)

คำถามข้อที่ 2

องค์กรของท่านต้องการให้บุคลากรในองค์กรมีพฤติกรรม การแสดงออก รวมไปถึงการสื่อสารอย่างไร ในการนำไปสู่นวัตกรรมเหล่านั้น

คำถามข้อที่ 3

จากคำถามข้อที่ 2 องค์กรของท่านใช้วิธีการใดในการสร้างหรือส่งเสริมพฤติกรรม การแสดงออก และการสื่อสารดังกล่าว เพื่อเป็นการแสดงให้เห็นถึงการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ของบุคลากรอยู่เสมอ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก ค.

แบบสอบถามพนักงานองค์กร

เรื่องบทบาทสื่อบุคคลในการส่งเสริมการรับรู้องค์กรนวัตกรรม

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้ประกอบด้วยเนื้อหา 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามลักษณะของบทบาทสื่อบุคคลอันจะนำไปสู่การสร้างและส่งเสริม
นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามลักษณะของวิธีการสื่อสารอันจะนำไปสู่การสร้างและส่งเสริม
นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร

2. กรุณาอ่านคำชี้แจงในการตอบแบบสอบถามในแต่ละส่วนโดยละเอียด และโปรดตอบ
แบบสอบถามให้ครบทุกข้อ โดยแสดงความคิดเห็นที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด เพื่อให้ได้คำตอบที่
สมบูรณ์ อันจะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ผลการวิจัย ซึ่งคำตอบที่ได้จะไม่มีถูกหรือผิด

3. คำตอบของท่านจะถูกเก็บเป็นความลับ นอกจากนำไปใช้ในการวิจัยโดยการนำเสนอข้อมูลใน
ภาพรวม ซึ่งจะไม่ก่อให้เกิดผลเสียประการใดต่อท่าน

*** โปรดส่งแบบสอบถามคืน ภายในวันที่.....เมษายน 2553 ***

ขอขอบพระคุณสำหรับความร่วมมือในการสละเวลาอันมีค่าของท่านในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้

ส่วนที่ 1 : แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () หรือเติมค่าลงในช่องว่างตามความเป็นจริง

1. เพศ ชาย หญิง
2. อายุ ต่ำกว่า 30 ปี 31 – 35 ปี 36 - 40 ปี
 41 – 45 ปี 46 – 50 ปี 51 – 55 ปี
 56 -60 ปี 61 ปีขึ้นไป
3. ระดับการศึกษา
 ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี/ เทียบเท่า
 ปริญญาโท/ เทียบเท่า ปริญญาเอก
4. ระยะเวลาปฏิบัติงานในองค์กร
 น้อยกว่า 1 ปี 1 – 5 ปี 6 – 10 ปี
 11-15 ปี 16 ปีขึ้นไป
5. ตำแหน่งงานที่ท่านดำรงในปัจจุบัน
 ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการแผนก/ ฝ่าย
 หัวหน้าแผนก/ ฝ่าย ระดับปฏิบัติการ

**ส่วนที่ 2 : แบบสอบถามลักษณะบทบาทสื่อบุคคลอันจะนำไปสู่การสร้างและส่งเสริม
นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร**

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่านมากที่สุด

เพียงคำตอบเดียว โดยมีระดับการประเมิน ดังนี้

- ❖ 5 หมายถึง ท่านเห็นด้วยอย่างยิ่ง เนื่องจากข้อความนั้นตรงกับความเป็นจริง
- ❖ 4 หมายถึง ท่านเห็นด้วย เนื่องจากข้อความนั้นค่อนข้างตรงกับความเป็นจริง
- ❖ 3 หมายถึง ท่านไม่แน่ใจ
- ❖ 2 หมายถึง ท่านไม่เห็นด้วย เนื่องจากข้อความนั้นไม่ค่อยตรงกับความเป็นจริง
- ❖ 1 หมายถึง ท่านไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง เนื่องจากข้อความนั้นไม่มีส่วนใดตรงกับความเป็นจริง

ลำดับ	บทบาทส่วนบุคคล	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
		5	4	3	2	1
1.	ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีวิสัยทัศน์ที่มองเห็นและให้ความสำคัญกับการเรียนรู้นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอ					
2.	องค์กรของท่านมีผู้บริหารที่มีการเปิดโอกาสให้พนักงานได้ฝึกฝนการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ และค้นคว้าหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเองมากขึ้น					
3.	องค์กรของท่านมีผู้บริหารที่เป็นผู้ริเริ่มส่งเสริมและชักจูงให้บุคลากรมีการสร้างสรรค์นวัตกรรมอยู่เสมอ					
4.	องค์กรของท่านมีการนำประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของแต่ละบุคคลมาสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการได้					
5.	องค์กรของท่านมีผู้บริหารที่กล้าเสี่ยงในการตัดสินใจเพื่อให้เกิดนวัตกรรมขึ้น					
6.	องค์กรของท่านมีผู้บริหารที่มีความมุ่งมั่น และร่วมผลักดันให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมขึ้นเพื่อให้บรรลุจุดสูงสุดขององค์กร					
7.	องค์กรของท่านมีผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีการวิเคราะห์งานอย่างเป็นระบบมีความยุติธรรมตลอดจนมีความภาคภูมิใจที่ได้มีส่วนร่วมสำคัญในการพัฒนา และปรับปรุงองค์กรให้บรรลุจุดหมายสูงสุด					
8.	องค์กรของท่านมีผู้บริหารที่ให้เวลาและโอกาสในกระบวนการสร้างนวัตกรรมเพื่อจะสำรวจความคิด โอกาส ทางเลือกใหม่ๆ อยู่เสมอ					
ลำดับ	บทบาทส่วนบุคคล (ต่อ)	ระดับความคิดเห็น				

		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
		5	4	3	2	1
9.	องค์กรของท่านมีผู้บริหารที่ให้การยอมรับความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานอยู่เสมอ					
10.	องค์กรของท่านมีผู้นำที่มีการยอมรับความผิดพลาดของบุคลากรในการปฏิบัติงานเป็นบางครั้ง					
11.	องค์กรของท่านมีการแนะนำผู้รับบริการให้รู้จักและใช้บริการรูปแบบใหม่ๆ					
12.	องค์กรของท่านมีการเสริมพลังอำนาจ และกระจายอำนาจเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม					
13.	องค์กรของท่านมีผู้บริหารที่มีลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง และมีวิธีการบริหารจัดการบุคลากรที่สร้างนวัตกรรมขึ้นภายในองค์กร					
14.	องค์กรของท่านมีผู้บริหารที่มีการสนับสนุนให้บุคลากรมีการสร้างนวัตกรรม โดยการให้ความสำคัญแก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ					
15.	องค์กรของท่านมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เข้าไปในองค์กร					
16.	องค์กรของท่านมีการธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้ในองค์กร					
17.	องค์กรของท่านมีการเชิดชูและเห็นความสำคัญของบุคลากร					
18.	องค์กรของท่านสนับสนุนให้ท่านได้แสวงหาโอกาสและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน					
19.	องค์กรของท่านมีผู้บริหารที่มีการพัฒนาการบริการ กระบวนการทำงาน และการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ					

ส่วนที่ 3 : แบบสอบถามลักษณะของวิธีการสื่อสารอันจะนำไปสู่การสร้างและส่งเสริม

นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่านมากที่สุด

เพียงคำตอบเดียว โดยมีระดับการประเมิน ดังนี้

- ❖ 5 หมายถึง ท่านเห็นด้วยอย่างยิ่ง เนื่องจากข้อความนั้นตรงกับความเป็นจริง
- ❖ 4 หมายถึง ท่านเห็นด้วย เนื่องจากข้อความนั้นค่อนข้างตรงกับความเป็นจริง
- ❖ 3 หมายถึง ท่านไม่แน่ใจ
- ❖ 2 หมายถึง ท่านไม่เห็นด้วย เนื่องจากข้อความนั้นไม่ค่อยตรงกับความเป็นจริง
- ❖ 1 หมายถึง ท่านไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง เนื่องจากข้อความนั้นไม่มีส่วนใดตรงกับความเป็นจริง

ลำดับ	วิธีการสื่อสาร	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
		5	4	3	2	1
1.	องค์กรของท่านมีชั้นการบังคับบัญชาน้อยชั้น เพื่อให้อำนวยให้เกิดความอิสระในการทำงาน และเกิดความคล่องตัวในการประสานงานกับทีมข้ามสายงานหรือระหว่างแผนกอื่นๆ มากขึ้น					
2.	องค์กรของท่านจัดให้มีการเรียนรู้และถ่ายทอดความรู้ในด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมออย่างต่อเนื่อง					
3.	องค์กรของท่านมีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่พนักงานระดับล่างอย่างทั่วถึงกัน เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ผลลัพธ์จากสิ่งที่ดีได้ตัดสินใจลงไป					
4.	องค์กรของท่านมีการเก็บ ประมวล ซึ่งจะช่วยทำให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วมากขึ้น					
5.	องค์กรของท่านมีการปรับปรุงประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจ และไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น					
6.	องค์กรของท่านมีการเน้นย้ำถึงกลยุทธ์ของการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (action learning) ในด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอ					
7.	องค์กรของท่านมีการสร้างบรรยากาศภายในองค์กรที่มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับบุคลากร เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมและพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นอิสระและต่อเนื่อง					
ลำดับ	วิธีการสื่อสาร (ต่อ)	ระดับความคิดเห็น				

		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
		5	4	3	2	1
8.	องค์กรของท่านมีการให้การฝึกฝนอบรมบุคลากรในด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอ					
9.	องค์กรของท่านมีการให้รางวัลที่จะส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการทำงานให้มีคุณภาพ					
10.	องค์กรของท่านเปิดโอกาสสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น รวมถึงมีการสนับสนุนการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ระหว่างกันในการทำงานอยู่เสมอ					
11.	องค์กรของท่านมีการคัดเลือก พัฒนา และการนำแนวคิดด้านนวัตกรรมไปสู่การปฏิบัติจริง					
12.	องค์กรของท่านเปิดโอกาสบุคลากรได้มีการพัฒนาความคิด แลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้เพื่อเป็นการปลูกฝังให้บุคลากรตระหนักถึงความร่วมมือกัน การแบ่งปันความรู้ การทำงานและแก้ปัญหาาร่วมกัน					
13.	องค์กรของท่านมีการทดลอง ปรับปรุง และติดตามประเมินผลนวัตกรรมที่สร้างขึ้นเป็นระยะ					
14.	องค์กรของท่านมีการสนับสนุนให้มีการเผยแพร่นวัตกรรม และมุ่งประโยชน์จากนวัตกรรมที่สร้างขึ้น					
15.	องค์กรของท่านมีการจัดตั้งหน่วยงานส่งเสริมพัฒนาคุณภาพบริการและการวิจัยด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์					
16.	องค์กรของท่านมีการแสวงหาและใช้แนวร่วมเพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมในองค์กร					
17.	องค์กรของท่านมีระบบการประเมินการสร้างนวัตกรรมที่ไม่ใช่การตอบแทนตามปกติ					
18.	องค์กรของท่านมีกระบวนการสร้างเครือข่าย เพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม หรือขบวนการในการให้ข้อมูลแก่บุคลากรผ่านทางเทคโนโลยีสารสนเทศในหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความคิด และขยายความคิดในการสร้างสรรค์ผลงานอยู่เสมอ					
19.	องค์กรของท่านมีการปรึกษาหารือร่วมกันในการกำหนดแนวคิด การสร้างนวัตกรรมที่จำเป็น และสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในองค์กร					
ลำดับ	วิธีการสื่อสาร (ต่อ)	ระดับความคิดเห็น				

		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
		5	4	3	2	1
20.	องค์กรของท่านมีการสนับสนุนให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำในสิ่งที่มีโอกาสเสี่ยง และยอมรับในผลที่เกิดขึ้น					
21.	องค์กรของท่านให้ความสำคัญเป็นอิสระทางข้อมูล ข่าวสาร ซึ่งทำให้ท่านสามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ได้อยู่เสมอ					
22.	องค์กรของท่านมีการขยายความคิดในกลุ่มผู้บริหาร จากนั้นให้บุคลากรได้มีการเรียนรู้ และมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น และพัฒนาหน่วยงานด้วยการสร้างนวัตกรรม					
23.	องค์กรของท่านมีการสนับสนุนให้บุคลากรยอมรับความคิดใหม่ๆ ในส่วนที่นอกเหนือจากงานประจำ					
24.	องค์กรของท่านมีผู้บริหารที่มีการกระตุ้น สนับสนุนให้บุคลากรค้นหาและพัฒนาความคิดของตนเอง อันนำไปสู่การพัฒนานวัตกรรมขึ้นในองค์กร และพร้อมรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน					
25.	องค์กรของท่านมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเปรียบเทียบการปฏิบัติงานระหว่างองค์กร					
26.	องค์กรของท่านมีการสร้างความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้องนอกองค์กร ได้แก่ โรงพยาบาล คู่สัญญา ผู้ให้บริการ ในการเสนอความคิดใหม่ๆ เพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น					
27.	องค์กรของท่านมีการค้นหาวิธีในการสร้างความร่วมมือจากบุคคลภายนอก					
28.	องค์กรของท่านมีการให้รางวัล และสนับสนุนผู้ที่มีส่วนร่วมในการให้ความร่วมมือ กับองค์กรในการสร้างนวัตกรรม					
29.	องค์กรของท่านมีการพิจารณาและการตัดสินใจ เกี่ยวกับความคิดเห็นใหม่ๆ ในการสร้างนวัตกรรมอย่างสม่ำเสมอ					
30.	องค์กรของท่านมีการให้ข้อมูลสะท้อนกลับแก่บุคลากรอื่นจะส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการสร้างนวัตกรรม					
31.	องค์กรของท่านมีการรณรงค์ให้มีการสร้างนวัตกรรมขึ้นในองค์กร					
ลำดับ	วิธีการสื่อสาร (ต่อ)	ระดับความคิดเห็น				

		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
		5	4	3	2	1
32.	องค์กรของท่านมีการสร้างค่านิยมในหมู่บุคลากรเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการสร้างนวัตกรรม โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรมขึ้นในองค์กร และประเมินผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้					
33.	องค์กรของท่านมีการจัดให้มีวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมขึ้น ตลอดจนทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร					
34.	องค์กรของท่านมีการส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน					
35.	องค์กรของท่านมีการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา โดยจัดสรรทรัพยากรในด้านต่าง ๆ อย่างเพียงพอและเหมาะสมเพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมขึ้นในองค์กร และการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ					

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก ง.

แบบสอบถามประชาชน

เรื่องบทบาทสื่อบุคคลในการส่งเสริมการรับรู้องค์กรนวัตกรรม

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้ประกอบด้วยเนื้อหา 3 ส่วน คือ
 - ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล
 - ส่วนที่ 2 แบบสอบถามลักษณะการรับรู้ของประชาชนกลุ่มเป้าหมายต่อบทบาทสื่อบุคคลในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรม
 - ส่วนที่ 3 แบบสอบถามลักษณะการรับรู้ของประชาชนกลุ่มเป้าหมายที่มีต่อสื่ออื่นๆ ในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรม
2. กรุณาอ่านคำชี้แจงในการตอบแบบสอบถามในแต่ละส่วนโดยละเอียด และโปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ โดยแสดงความคิดเห็นที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด เพื่อให้ได้คำตอบที่สมบูรณ์ อันจะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ผลการวิจัย ซึ่งคำตอบที่ได้จะไม่มีถูกหรือผิด
3. คำตอบของท่านจะถูกเก็บเป็นความลับ นอกจากนำไปใช้ในการวิจัยโดยการนำเสนอข้อมูลในภาพรวม ซึ่งจะไม่ก่อให้เกิดผลเสียประการใดต่อท่าน

ขอขอบพระคุณสำหรับความร่วมมือในการสละเวลาอันมีค่าของท่านในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้

ส่วนที่ 1 : แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () หรือเติมคำลงในช่องว่างตามความเป็นจริง

1. เพศ ชาย หญิง
2. อายุ ต่ำกว่า 20 ปี 20 – 25 ปี 26 - 30 ปี 31 – 35 ปี
 36 – 40 ปี 41 – 45 ปี 46 – 50 ปี 51 – 55 ปี
 56 – 60 ปี 61 ปี ขึ้นไป
3. ระดับการศึกษา ประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น มัธยมศึกษาตอนปลาย
 อาชีวศึกษา/ ปวช. อนุปริญญา/ ปวส. ปริญญาตรี
 ปริญญาโท ปริญญาเอก ไม่ได้ศึกษา
4. ปัจจุบันท่านประกอบอาชีพ
 นักเรียน/ นักศึกษา ข้าราชการ/ รัฐวิสาหกิจ พนักงานบริษัท/ ห้างร้าน
 กิจการส่วนตัว/ ค้าขาย เกษตรกร ลูกจ้าง/ คนงาน
 อื่นๆ (ระบุ).....
5. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน
 น้อยกว่า 5,000 บาท 5,000 – 10,000 บาท 10,001 – 15,000 บาท
 15,001 – 20,000 บาท 20,001 – 25,000 บาท 25,001 – 30,000 บาท
 30,001 – 35,000 บาท 35,001 – 40,000 บาท 40,001 – 45,000 บาท
 45,001 – 50,000 บาท 50,001 ขึ้นไป

ส่วนที่ 2 : แบบสอบถามลักษณะการรับรู้ของประชาชนกลุ่มเป้าหมายต่อบทบาทสื่อบุคคล
ในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรม

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว โดยมีระดับการประเมินดังนี้ * 5 หมายถึง ท่านเห็นด้วยอย่างยิ่งเนื่องจากข้อความนั้นตรงกับความเป็นจริง

* 4 หมายถึง ท่านเห็นด้วยเนื่องจากข้อความนั้นค่อนข้างตรงกับความเป็นจริง

* 3 หมายถึง ท่านไม่แน่ใจ

* 2 หมายถึง ท่านไม่เห็นด้วยเนื่องจากข้อความนั้นไม่ค่อยตรงกับความเป็นจริง

* 1 หมายถึง ท่านไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งเนื่องจากข้อความนั้นไม่มีส่วนใดตรงกับความเป็นจริง

	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
การรับรู้ความเป็นองค์กรนวัตกรรมผ่านสื่อบุคคล	5	4	3	2	1
1. พนักงานสามารถตอบข้อสงสัยของลูกค้าได้ทุกประเด็น					
2. พนักงานสามารถใช้อุปกรณ์ เครื่องมือได้คล่องแคล่ว ว่องไว					
3. พนักงานสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างเป็นที่น่าพอใจ					
4. พนักงานเอาใจใส่ในการแก้ปัญหาของลูกค้าอย่างจริงจัง					
5. พนักงานสามารถแก้ปัญหาของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
6. พนักงานสามารถควบคุม และแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ซึ่งไม่ใช่ปกติวิสัยของลูกค้าได้ (เช่น ไฟดับ เครื่องเสีย เป็นต้น)					
7. พนักงานให้คำแนะนำอย่างมีหลักการ และตรงตามความต้องการของลูกค้าอย่างมีเหตุผล					
8. พนักงานให้บริการ และปฏิบัติงานถูกต้องแม่นยำทุกครั้ง					
9. พนักงานมีการให้บริการที่รวดเร็ว ชับไว					
10. พนักงานให้คำแนะนำเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า					
11. พนักงานให้ความสะดวกแก่ลูกค้าที่บาดเจ็บหรือพิการจนแล้วเสร็จทุกขั้นตอน โดยไม่ต้องยื่นรอยคิว					
12. พนักงานมีความกระตือรือร้น เต็มใจและเอาใจใส่ในการบริการต่อลูกค้า					
13. พนักงานสามารถปรับเปลี่ยนการให้บริการได้เมื่อจำเป็น					
14. มีพนักงานเพียงพอ และมีความพร้อมที่จะให้บริการอยู่เสมออย่างทันที่					
15. ภาพลักษณ์ และการแต่งกายของพนักงานในองค์กรดูน่าเชื่อถือและทันสมัย					

ส่วนที่ 3 : แบบสอบถามลักษณะการรับรู้ของประชาชนกลุ่มเป้าหมายที่มีต่อสื่ออื่น ๆ

ในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรม

การรับรู้ความเป็นองค์กรนวัตกรรมผ่านสื่ออื่น ๆ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
	5	4	3	2	1
1. องค์กรมีการจัดพื้นที่รับรองสำหรับบุคลากรของลูกค้าอย่างเพียงพอและเหมาะสม					
2. มีการเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกที่เกี่ยวข้องกับการใช้บริการได้อย่างเพียงพอ					
3. มีการนำอุปกรณ์เครื่องมือที่ทันสมัยมาใช้ในการบริการ					
4. มีการจัดคิวลูกค้าบริเวณหน้าเคาน์เตอร์ได้อย่างเหมาะสมและทันสมัย					
5. องค์กรมีหลักฐานการให้บริการที่ชัดเจนแก่ลูกค้าทุกครั้ง					
6. องค์กรมีบริการเสริมพิเศษต่างๆ เพื่อให้บริการลูกค้ามากขึ้น					
7. องค์กรมีสิ่งอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าที่บาดเจ็บหรือพิการจนแล้วเสร็จทุกขั้นตอน					
8. องค์กรมีกล่องรับข้อคิดเห็นของลูกค้า เพื่อสำรวจความต้องการของลูกค้า ซึ่งจะนำไปปรับปรุงด้านการบริการต่อไป					
9. ลักษณะของตึก อาคาร หรือรูปลักษณ์ภายนอก ขององค์กรมีความโดดเด่นเป็นเอกลักษณ์และทันสมัย					
10. ลักษณะของตราสัญลักษณ์ (โลโก้) ขององค์กรมีความโดดเด่นเป็นเอกลักษณ์และทันสมัย					
11. องค์กรมีเอกสารสิ่งพิมพ์ (เช่น จุลสาร โบสเตอร์ ฯลฯ) สำหรับประชาสัมพันธ์ขององค์กรที่มีความสร้างสรรค์ น่าสนใจ และทันสมัย					
12. องค์กรมีสื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์สินค้าหรือการบริการขององค์กรได้อย่างน่าสนใจ สร้างสรรค์ และทันสมัย					
13. พื้นที่รับรองลูกค้า มีบรรยากาศที่เป็นเอกลักษณ์และทันสมัย (เช่น การตกแต่ง เฟอร์นิเจอร์ สีที่ใช้)					
14. ภาพลักษณ์ขององค์กรดูน่าเชื่อถือ โดดเด่น และทันสมัย					
15. องค์กรได้ปรับปรุงการบริการอยู่เสมอ เพื่อให้การบริการที่รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น					

Questionnaire For Organizations' Customers
ROLES OF PERSONAL MEDIA IN PROMOTING PERCEPTION OF
INNOVATIVE ORGANIZATION

Explanation :

1. This questionnaire consist of 3 parts.

Part 1 Personal Information Questionnaire

Part 2 Questionnaire for target customers perceive the image of innovative organizations through the personal media.

Part 3 Questionnaire for target customers perceive the image of innovative organizations through the other alternative media.

2. Please read the statement in response to the query in each section in detail. Please answer the questionnaire are required. The reviews that match reality as possible. To obtain complete solutions which are useful in analyzing results. The answer is no right or wrong.

3. Your responses will be kept confidential. Also used in research by providing data as a whole. This will not cause any disadvantage to you.

Part 1 : Personal Information Questionnaire

Explanation : Please consider every item and mark your answer with ✓ in the blank .

1. SEX Male Female
2. AGE Under 20 years 20 – 25 years 26 - 30 years 31 – 35 years
 36 – 40 years 41 – 45 years 46 – 50 years 51 – 55 years
 56 – 60 years More than 61 years
3. EDUCATION Elementary School Secondary School High school Education
 Vocational Education Diploma Bachelor Degree
 Master Degree Doctorate No study
4. CAREER Student Government / state enterprise
 Employee / company Private business / trade
 Farmer Employee / worker
 Other (specify).....
5. LEVEL OF SALARY
 Less than 5,000 Baht 5,000 – 10,000 Baht 10,001 – 15,000 Baht
 15,001 – 20,000 Baht 20,001 – 25,000 Baht 25,001 – 30,000 Baht
 30,001 – 35,000 Baht 35,001 – 40,000 Baht 40,001 – 45,000 Baht
 45,001 – 50,000 Baht More than 50,001 Baht

Part 2 : Questionnaire for target customers perceive the image of innovative organizations through the personal media.

Explanation : Please consider every item and mark your answer with ✓ in the blank.

Choose only one from five levels.

- * 5 means you agree especially since the message match the reality.
- * 4 means you see that message quite match reality.
- * 3 means you are not sure.
- * 2 means you do not agree because the message is not matched reality.
- * 1 means you do not agree especially since the message does not match the reality.

PERCEPTION THE IMAGE OF INNOVATION ORGANIZATIONS THROUGH THE PERSONAL MEDIA	LEVEL OF AGREEMENT				
	Strongly Agree	Agree	Uncertain	Disagree	Strongly Disagree
	5	4	3	2	1
1.Staffs can answer customers' any questions.					
2.Staffs can use their equipment actively.					
3.Staffs can respond the needs of their customers.					
4.Staffs attend to solve customers' problems seriously.					
5.Staffs can solve customers' problems effectively.					
6.Staffs can control and solve immediate problems. It is not the nature of the customer (such as power failure computer waste, etc.).					
7.Staffs can give principle advices and meet the needs of customers reasonably.					
8.Staffs can service accurately.					
9.Staffs service fast and quickly.					
10.Staffs are instructive to their facilitate customers.					
11. Staffs can help injured or disabled customers completely all steps.					
12. Staffs are enthusiastic, willing and caring in services to their customers.					
13. Staffs can modify their service in necessary.					
14. Staffs are always sufficient and ready in service all the time.					
15. Staffs' appearance and dressing are reliable and modern.					

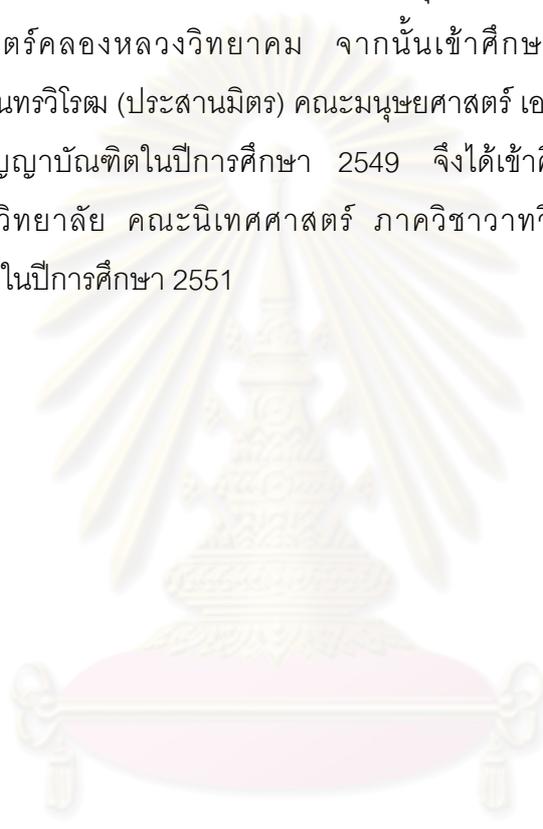
Part 3 : Questionnaire for target customers perceive the image of innovative organizations through the other alternative media

PERCEPTION THE IMAGE OF INNOVATION ORGANIZATIONS THROUGH THE OTHER ALTERNATIVE MEDIA	LEVEL OF AGREEMENT				
	Strongly Agree	Agree	Uncertain	Disagree	Strongly Disagree
	5	4	3	2	1
1. The organization has organized an area for customers' children adequately and appropriately.					
2. The organization has facilities in their service adequately.					
3. The organization use modern equipment in their service.					
4. The organization can manage the queues for their customers adequately.					
5. The organization has a clear proof of service to customers every time.					
6. The organization has a special service to customers.					
7. The organization has facilities for disabled or injured customers.					
8. The organization has a box for customers feedback to survey the needs of customers. This will lead to improve in services.					
9. The organization's characteristics of the building or the exterior has modern and unique.					
10. The organization's brand (logos) has modern and unique.					
11. The organization has publications (eg. newsletter, posters, etc.) for the interesting and modern release of an innovative organization.					
12. The organizations has creative and modern media advertising.					
13. The areas for customers are modern and unique atmosphere (such as furniture colors used).					
14. The image of organization are more reliable and fashionable.					
15. The organization always improve to services more fast and more efficiently.					

Thank you for your cooperation to take your valuable time to answer this questionnaire.

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาววีรญา อักกะโชติกุล เกิดเมื่อวันที่ 23 กรกฎาคม พ.ศ.2528 ที่จังหวัดราชบุรี เป็นบุตรคนที่ 1 จากจำนวนพี่น้อง 3 คน ของนายพรชัย อักกะโชติกุล และนางญาปกานวสินี รวยดี สำเร็จการศึกษาระดับประถมที่โรงเรียนปานะพันธุ์วิทยาในพระบรมราชูปถัมภ์ ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นที่โรงเรียนดอนเมืองทหารอากาศบำรุง ระดับมัธยมศึกษาตอนปลายที่โรงเรียนธรรมศาสตร์คลองหลวงวิทยาคม จากนั้นเข้าศึกษาต่อในระดับปริญญาตรีที่มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (ประสานมิตร) คณะมนุษยศาสตร์ เอกปรัชญาและศาสนา เมื่อจบการศึกษาระดับปริญญาบัณฑิตในปีการศึกษา 2549 จึงได้เข้าศึกษาต่อในระดับปริญญาโทที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คณะนิเทศศาสตร์ ภาควิชาวาริชวิทยาและสื่อสารการแสดง สาขาวิชาวาริชวิทยา ในปีการศึกษา 2551



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย