

มิติของพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล

Dimensions of Innovative Work Behavior in

Digital Transformation

ปิยวรา พานิชวิติกุล^{1*}

Peevara Parnitvitidkun

บทคัดย่อ

พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมมีความแพร่หลายและสะท้อนถึงประโยชน์จากการประยุกต์ใช้พฤติกรรมในอุตสาหกรรมการผลิตและอุตสาหกรรมบริการ ซึ่งพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมของพนักงานฝ่ายสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในงานบริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นปัจจัยสำคัญหนึ่งที่ทำให้ธุรกิจเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล แต่องค์ความรู้นั้นยังมีไม่พอที่จะสร้างกรอบของพฤติกรรมให้สมบูรณ์ บทความนี้จึงจัดทำขึ้นเพื่อแสดงถึงมิติของพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมสำหรับพนักงานฝ่ายสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่สรุปได้จากการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 12 คน ได้แก่ ผู้บริหารฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศในงานบริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ พนักงานฝ่ายสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ นักวิชาการที่เชี่ยวชาญด้านพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม และผู้ที่เคยมีประสบการณ์เข้ารับบริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งพบว่า การหาความคิดใหม่ การสร้างความคิดใหม่ การวิเคราะห์ความคิดใหม่ การนำความคิดใหม่ไปปฏิบัติ การประเมินความคิดใหม่ การสนับสนุนความคิดใหม่ ความเป็นเลิศของความคิดใหม่ การทำให้ความคิดใหม่เป็นจริง การรับมือกับปัญหาของความคิดใหม่ การหลีกเลี่ยงความคิดใหม่ การถ่ายทอดความคิดใหม่และการปรองดองความคิดใหม่ เป็นมิติของพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลของพนักงาน ดังนั้น องค์กรสามารถนำไปใช้กำหนดทิศทางที่เหมาะสมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการขององค์กรและพนักงานที่เป็นปัจจุบัน

คำสำคัญ: พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม พนักงานฝ่ายสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

¹นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจและการบัญชี มหาวิทยาลัยขอนแก่น

*Corresponding Author e-mail: peevara.p@kkumail.com

Abstract

The innovative work behavior is found in both manufacturing and service industries. In the digital transformation era, the innovative work behavior of IT helpdesk support staff is one of the crucial sources of competitive advantages of the firm. However, little research has been conducted to explore the issue. This article aims to investigate the dimensions of innovative work behavior of IT helpdesk support staff. These dimensions were the results of interviewing twelve key informants of various stakeholders: IT executives, IT helpdesk support staff, expertise scholars in innovative work behavior, and IT service clients from the IT helpdesk support. This study reveals that the innovative work behavior dimensions are opportunity exploration, idea generation, idea investigation, idea implementation, idea evaluation, idea promotion, idea championing, idea realization, idea intrapsychic coping, idea resistance, idea sharing, and idea compromise of the IT helpdesk support staff. Therefore, these dimensions could enhance organizations to develop practical human resource management aspects and serve the organization's needs.

Keywords: Innovative Work Behavior IT Helpdesk Support Staff

บทนำ

การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล (Digital Transformation) เป็นกลยุทธ์ที่ได้รับความสนใจเป็นอย่างมากในทางธุรกิจเพื่อสนองความต้องการของลูกค้าที่เน้นความรวดเร็วและความสะดวกในบริการเป็นสำคัญ โดยผู้บริหารจะออกแบบและปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรสู่การใช้ดิจิทัลในการบริการ ตั้งแต่วัฒนธรรมองค์กร กระบวนการทำงานขององค์กร รูปแบบการนำเสนอสินค้าและบริการ ด้วยความคิดสร้างสรรค์ (Jonjoubson & Thammabunwarit, 2019) ทำให้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology: IT) เข้ามามีบทบาทสำคัญและถูกนำมาใช้เป็นกลไกในการขับเคลื่อนและยกระดับศักยภาพทางการแข่งขันขององค์กรสู่เศรษฐกิจยุคการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานบริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Services) ที่เกี่ยวข้องกับการดูแลฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ ระบบความปลอดภัย ระบบเครือข่าย และระบบฐานข้อมูลของธุรกิจเพื่อสามารถดำเนินงานและได้ข้อมูลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Freitas, Monteiro & Costa, 2018)

การดำเนินธุรกิจยุคการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล องค์กรควรมุ่งพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานสู่รูปแบบการทำงานแบบออนไลน์ และส่งเสริมให้พนักงานนำทักษะ ความชำนาญและความรู้ของตนเองมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Jones, Harrison & Felps, 2018) ในงานบริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้บริการตั้งแต่การติดตั้งระบบ การดูแลระบบ รวมถึงการแก้ไขปัญหาให้ผู้ใช้งานระบบสามารถทำงานได้อย่างราบรื่น จึงทำให้พนักงานฝ่ายสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Helpdesk Support) มีบทบาทสำคัญต่อความต่อเนื่องของการปฏิบัติงานทำให้เกิดประสิทธิภาพ จากหน้าที่การเป็นสื่อกลางในการรับแจ้งปัญหาจากผู้ใช้งาน แล้วทำการวิเคราะห์ปัญหาเบื้องต้นและประสานงานกับเจ้าหน้าที่เทคนิคตลอดจนแจ้งความคืบหน้าในการแก้ไขปัญหาระหว่างเจ้าหน้าที่เทคนิคและผู้ใช้งานให้เป็นปกติโดยเร็วที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ภายใต้แรงกดดันด้านเวลา (Freitas, Monteiro & Costa, 2018; Trusson, Hislop & Doherty, 2017)

นอกจากนี้ การส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน องค์กรควรปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และนโยบายการจ้างแรงงานให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจยุคการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล ในขณะเดียวกัน มีการพบปัญหาในการให้บริการของพนักงานฝ่ายสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น การขาดทักษะที่จำเป็นต่อการแก้ไขปัญหา หรือการขาดหลักการบริหารจัดการที่ดี (Miller, Grooms & King, 2018) แต่อย่างไรก็ตาม องค์กรต่างต้องการพนักงานที่ทุ่มเทความสามารถของตนในการทำงานคิดค้นความคิดใหม่ พัฒนากระบวนการทำงานและส่งมอบผลงานที่มีคุณภาพให้ผู้รับบริการ เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ กล่าวได้ว่า พนักงานที่มีความสร้างสรรค์ในการทำงานเปรียบเสมือนทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ง่ายและยากที่องค์กรอื่นจะนำมาทดแทน ทำให้พฤติกรรมดังกล่าวหรือพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมของพนักงานสามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์กร (Park, Lee & Kim, 2018)

การส่งเสริมขีดความสามารถในการแก้ไขปัญหาของพนักงานให้ตอบสนองความต้องการของธุรกิจ (Yasir & Majid, 2019) และความคาดหวังของผู้รับบริการในงานบริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมของพนักงานกลายเป็นปัจจัยที่มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จ (Schuh et al., 2018) ด้วยการเตรียมความพร้อมให้พนักงานเกิดพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม (Bani-Melhem, Zeffane & Albaity, 2018) หรืออาจกล่าวได้ว่า การบริการของพนักงานเปรียบเสมือนสินค้าที่จะดึงดูดให้ผู้รับบริการยินดีกลับมาใช้บริการอีกครั้ง (Slåtten, 2011) ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงความตั้งใจทำงานและมุ่งมั่น

ปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างเต็มความสามารถ สามารถอธิบายด้วยทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) ของ Blau (1964) เพื่อป้องกันการสูญเสียพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมจากองค์กร (Li & Hsu, 2018)

จากการศึกษาแนวคิดพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม ตลอดจนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอดีต พบว่า พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมเป็นกระบวนการที่มีความซับซ้อน (Ren & Zhang, 2015) ในอุตสาหกรรมการผลิตต้องการนวัตกรรมเพื่อการจัดการสินค้า (Atitumpong & Badir, 2018; Luu, 2019; Ma Prieto & Pilar Pérez-Santana, 2014) ส่วนอุตสาหกรรมบริการต้องการนวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Kimwolo & Cheruiyot, 2019; Li & Hsu, 2018; Luu, 2019) จึงทำให้การวัดของพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมยังมีความแตกต่างกันในแต่ละบริบท ส่วนใหญ่มักใช้รูปแบบการวัดพฤติกรรมของ Janssen (2000) และยังพบอีกว่าได้ถูกประยุกต์และพัฒนาการวัดพฤติกรรมนี้ตามในบริบทที่ทำการศึกษา (Min-Seong & Dong-Woo, 2017) ซึ่งยังไม่ได้แยกใช้เฉพาะสำหรับงานบริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จึงทำให้เป็นช่องว่างของงานวิจัยศึกษาพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมสำหรับพนักงานฝ่ายสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในงานบริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อขยายองค์ความรู้เกี่ยวกับการวัดพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมในมุมมองของพนักงาน และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษามิติของพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมสำหรับพนักงานฝ่ายสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในงานบริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ทบทวนวรรณกรรม

พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม (Innovative Work Behavior)

การบริหารองค์กรยุคการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล จำเป็นจะต้องพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวตลอดเวลา องค์กรจึงจำเป็นต้องตระหนักถึงการรักษาลูกค้าขององค์กร โดยแสวงหานวัตกรรมบริการใหม่ที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปพร้อมทั้งตระหนักถึงการสร้างศักยภาพการแข่งขันเหนือคู่แข่งในระบบเศรษฐกิจ (Bettencourt, Brown & Sirianni, 2013) ดังนั้นนวัตกรรมจึงเป็นสิ่งจำเป็นของการบริหารองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้และยังเป็นพื้นฐานของการช่วยขับเคลื่อนและการยกระดับความสามารถขององค์กรไปสู่ผลกำไรและ

การเจริญเติบโตขององค์กร โดยการคิดค้นนวัตกรรมหรือการคิดใหม่ทำใหม่ในการทำงาน เพื่อแก้ปัญหาเดิมหรือปัญหาใหม่ที่จะเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา (Meigounpoory, Rezvani & Afshar, 2015) เช่นเดียวกับในอุตสาหกรรมบริการที่ตระหนักถึงการปฏิสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและพนักงานเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและการเติบโตขององค์กร (Li & Hsu, 2018) ดังนั้น การส่งเสริมให้พนักงานแสดงพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมกลายเป็นเป้าหมายหลักของแต่ละองค์กร และเป็นสิ่งท้าทายองค์กรในการค้นหากลยุทธ์ที่จะพัฒนาและรักษาพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมให้คงอยู่ในองค์กร (Shreya & Rajib, 2017)

ด้วยเหตุนี้ องค์กรต่างพยายามสนับสนุนพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมของพนักงาน เมื่อพนักงานพยายามสร้างสรรค์การทำงานด้วยความคิดที่แปลกใหม่เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อตัวพนักงานและองค์กร (Abraham, Ravit & Jacob, 2006) พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมจึงกลายเป็นปัจจัยที่มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จ (Schuh et al., 2018) และการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์กร (Bong et al., 2016) ขณะเดียวกันปัญหาที่พบในการให้บริการของพนักงานฝ่ายสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ทักษะการให้บริการอยู่ในระดับต่ำขาดทักษะที่จำเป็นต่อการแก้ไขปัญหา (Miller, Grooms & King, 2018) เนื่องจากปัญหาของการสื่อสารระหว่างผู้ให้ข้อมูลและผู้ที่ย่อยแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น (Park, Lee & Lee, 2014) ทำให้ความพึงพอใจของผู้ให้ข้อมูลจากการให้บริการไม่เป็นไปตามความคาดหวังอย่างแท้จริง องค์กรจึงต้องเตรียมความพร้อมของผู้ที่ให้บริการความช่วยเหลือต่อลูกค้าอยู่เสมอ ส่งเสริมการกระตือรือร้นที่จะให้บริการได้อย่างมีมาตรฐาน แสดงความเต็มใจในการให้บริการและให้บริการได้อย่างรวดเร็ว การสร้างความเชื่อมั่นในการบริการ ตลอดจนความเอาใจใส่ผู้เข้ารับบริการ (Cronholm & Salomonson, 2014)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมที่ผ่านมาพบว่าปัจจัยที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมของพนักงาน ประกอบด้วยวัฒนธรรมขององค์กรมีความเหมาะสม (Sunut, Luekitinan & Ingard, 2020) งานที่ทำตรงกับความสามารถของพนักงาน (Ho, Wong, & Lee, 2011) ความพึงพอใจในการทำงาน (Randhawa, 2005) ความเป็นส่วนหนึ่งในองค์กร (Ng & Feldman, 2014) ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในการทำงาน (Koednok & Sungsanit, 2018) ตลอดจนการพิจารณาเลื่อนขั้นหรือปรับค่าจ้างเพิ่มขึ้น (Kuvaas, 2006) ปัจจัยเหล่านี้ต่างมีส่วนช่วยเสริมให้พนักงานพัฒนานตนเองด้วยการคิดวิเคราะห์ การแก้ไขปัญหา การตัดสินใจ (Ibrahim, Boerhannoeddin & Kayode, 2017) จากความรู้และความสามารถก่อให้เกิดพฤติกรรม

การทำงานเชิงนวัตกรรม และช่วยส่งเสริมผลการปฏิบัติงานเชิงนวัตกรรมที่ดีของพนักงาน (Kuvaas & Dysvik, 2009) แต่งานวิจัยในบริบทของงานบริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ยังได้รับความสนใจไม่มากนัก ส่วนใหญ่เป็นการศึกษาในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิต (Kongkuai et al., 2018) สถานพยาบาล (Nantsupawat & Sathapornpat, 2017) และสถาบันการเงิน (Sornadisak & Akkawanitcha, 2018) จึงเป็นแนวทางที่น่าสนใจในการพัฒนาองค์ความรู้ในด้านพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมของพนักงาน ประกอบกับการใช้งานรูปแบบการวัดพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมในงานวิจัยที่ผ่านมา ยังจำกัดอยู่เพียงใช้การวัดพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมจากงานวิจัยของ Scott & Bruce (1994) และ Janssen (2000) หรือดัดแปลงให้เข้ากับบริบทของตนเอง (Luksyte, Unsworth & Avery, 2018)

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory)

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมของ Blau (1964) เป็นหนึ่งในทฤษฎีซึ่งมีบทบาทสำคัญในการศึกษาพฤติกรรมความสัมพันธ์ของพนักงานและองค์กรบนพื้นฐานของการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างกันเมื่อองค์กรสร้างความผูกพันและความไว้วางใจให้เกิดขึ้นกับพนักงาน พนักงานจะเกิดทัศนคติและพฤติกรรมที่สนับสนุนองค์กร (Li & Hsu, 2018) ดังนั้น องค์กรในธุรกิจบริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศจึงแสวงหาพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมของพนักงานในกระบวนการทำงานเพื่อส่งมอบการบริการให้กับผู้เข้ารับบริการ (Shrestha, Cater-Steel & Toleman, 2016) กล่าวคือ การแสดงออกของพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมของพนักงานนั้นสามารถอธิบายเพิ่มเติมโดยอ้างอิงทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมบนพื้นฐานของการแลกเปลี่ยน ตอบแทนและตอบสนองซึ่งกันและกันของพนักงานและองค์กร เมื่อพนักงานได้รับการปฏิบัติเป็นอย่างดีจากองค์กร พนักงานเหล่านั้นย่อมจะตอบสนองและตอบแทนองค์กรด้วยการกระทำที่แตกต่างกันไปตามสิ่งร่ำที่รับจากองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการทุ่มเทในการทำงาน การคิดดี ตลอดจนปรารถนาดี (Robinson, Perryman & Hayday, 2004) ตราบเท่าที่ยังยึดถือและปฏิบัติตามเกณฑ์ที่กำหนดร่วมกัน (Cropanzano & Mitchell, 2005) เมื่อพนักงานรับรู้ถึงผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น พนักงานจะเกิดพฤติกรรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้ใช้บริการและชื่อเสียงขององค์กร (Wang & Noe, 2010)

นอกจากนี้จากงานวิจัยของ Cropanzano & Mitchell (2005) ได้อธิบายทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมสามารถอธิบายพฤติกรรมองค์กร โดยแบ่งการแลกเปลี่ยนทางสังคมออกเป็นบริบทของกฎและบรรทัดฐานของการแลกเปลี่ยน (Rules and Norms of Exchange) เกิดจากการพัฒนาความสัมพันธ์ขึ้นด้วยการปฏิบัติตามกฎของการแลกเปลี่ยนจนกลายเป็น

ความไว้วางใจ ความภักดีและพันธะผูกพันซึ่งกันและกันไม่ว่าจะเป็นกฎของความสัมพันธ์ต่างตอบแทน เป็นกฎการแลกเปลี่ยนที่นิยมใช้ในงานวิจัย บริบทการแลกเปลี่ยนทรัพยากร (Resources of Exchange) ในรูปแบบของความรัก สถานภาพ สารสนเทศ ตัวเงิน สินค้าหรือการบริการ และบริบทความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้น (Relationships) ในรูปแบบของการแลกเปลี่ยนทางสังคมระหว่างพนักงานและองค์กร หากพนักงานรับรู้ว่าการสนับสนุนตนย่อมแสดงผลการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามจุดมุ่งหมายขององค์กร ดังนั้นการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรของพนักงานก่อให้เกิดแรงผลักดันผลการปฏิบัติงานของพนักงานไปสู่เป้าหมายขององค์กร (Eisenberger et al., 1986) และรูปแบบของการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง ถ้าลูกน้องได้รับความสนใจจากหัวหน้าจะแสดงพฤติกรรมการทำงานเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Schriesheim, Castro & Coglisier, 1999)

จากที่กล่าวมาข้างต้น การทบทวนวรรณกรรมแสดงให้เห็นงานวิจัยหลายเรื่องที่ศึกษาทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม พบว่า เมื่อพนักงานรับรู้ถึงคุณค่าของงานที่กำลังปฏิบัติอยู่นั้น มีความหมายและมีคุณค่า จะส่งผลให้พนักงานเกิดความไว้วางใจและเชื่อมั่น เกิดความตั้งใจทำงานและปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างเต็มความสามารถซึ่งเป็นการแสดงออกของพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมของพนักงาน ในขณะเดียวกัน องค์กรในงานบริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เมื่อพนักงานฝ่ายสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเกิดจากความไว้วางใจในการทำงานร่วมกันของพนักงานในองค์กร จะส่งผลให้พนักงานช่วยกันคิดค้น แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน ร่วมกันปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงานและเทคโนโลยีที่มีอยู่ให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้รับบริการ ก็จะเป็นแรงผลักดันให้การดำเนินการส่งมอบการบริการให้กับผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจจากการเข้ารับบริการและจะประสบความสำเร็จในการป้องกันผลกระทบที่จะตามมาของธุรกิจหากระบบหยุดชะงัก ดังนั้นทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมบนพื้นฐานของการแลกเปลี่ยน ตอบแทนหรือตอบสนองซึ่งกันและกันจึงสามารถใช้อธิบายพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมของพนักงานฝ่ายสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในงานบริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสร้างความสมดุลในการบริหารทรัพยากรบุคคลระหว่างความต้องการขององค์กรและพนักงานให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน และสร้างนวัตกรรมบริการของพนักงาน เช่น การทุ่มเทในการทำงาน และการปรารถนาดี

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษามิติของพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมสำหรับพนักงานฝ่ายสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในงานบริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ด้วยแบบแนวทางการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ (Systematic Review) ตาม Urbach, Smolnik & Riemp (2009) ที่เลือกแหล่งสืบค้นจากฐานข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือซึ่งได้รับการยอมรับของสังคมวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ และเป็นวารสารทางวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมสำหรับพนักงานฝ่ายสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในงานบริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Parnitvitidkun, Ponchitawat & Chancharat, 2019) ซึ่งผ่านการทดสอบคุณภาพจากผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม และคุณภาพของตัวผู้ทำการสัมภาษณ์มีการฝึกซ้อมการสัมภาษณ์ก่อนสัมภาษณ์จริงกับผู้ให้ข้อมูลที่ไม่ได้เป็นกลุ่มเป้าหมายแต่มีลักษณะใกล้เคียงกัน

ตาม Glaser and Strauss แนะนำให้รวบรวมข้อมูลจากกลุ่มบุคคลที่แตกต่างให้หลากหลาย เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือในผลการวิจัย (Heath & Cowley, 2004) โดยเลือกผู้ให้ข้อมูลด้วยวิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และเลือกแบบลูกโซ่ (Snowball Sampling) เพื่อที่จะสามารถอธิบายมิติของพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมได้อย่างครบถ้วน จากอาสาสมัครที่สมัครใจในการเข้าร่วมทั้งสิ้น 12 คน เพศชายหรือเพศหญิงและอายุ 20 – 60 ปี จำนวน 4 กลุ่มๆ ละ 3 คน โดยบุคคลทั้ง 4 กลุ่ม ประกอบด้วย ผู้บริหารฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศในงานบริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ พนักงานฝ่ายสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในงานบริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ นักวิชาการที่เชี่ยวชาญด้านพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม และผู้ที่เคยมีประสบการณ์เข้ารับการบริการสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศจากพนักงาน

ทั้งนี้ใช้วิธีการตรวจสอบรอบทิศ (Data Triangulation) ตามแนวทางของ Carter et al. (2014) เพื่อตรวจสอบข้อมูลที่ได้อาจมีความถูกต้อง เชื่อถือได้และเกณฑ์ที่ใช้ในการกำหนดจำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ควรมีจำนวน 5-25 คน (Creswell, 2007) ใช้เวลาในการสัมภาษณ์รายละประมาณ 1 ชั่วโมง โดยระหว่างการสัมภาษณ์คำนึงถึงหลักความเคารพในบุคคลในการให้ความยินยอมเข้าร่วมการวิจัยเพื่อให้มีความอิสระในการตัดสินใจและให้ข้อมูลอย่างเพียงพอ รวมถึงเคารพในความเป็นส่วนตัวและรักษาความลับของอาสาสมัคร

(Bryman, 2012) และสัมภาษณ์จนกว่าจะถึงจุดอิ่มตัว (Saturation) ตามวัตถุประสงค์และไม่พบข้อมูลที่แตกต่างจากเดิม นำผลที่ได้มาวิเคราะห์โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ข้อความตามแนวทางของเกลเซอร์ (Glaserian Approach)

ผลการวิจัย

เพื่อยืนยันผลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและหาข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ให้สัมภาษณ์ (Creswell & Clark, 2011) จากกลุ่มบุคคลที่แตกต่างให้หลากหลาย เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือในผลการวิจัยจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Nastasi & Schensul, 2005) โดยเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลจนข้อมูลอิ่มตัวโดยไม่ปรากฏข้อมูลใหม่ที่ผู้ให้ข้อมูล 12 คน ได้นิยามและมีมติของพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมสำหรับพนักงานฝ่ายสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในงานบริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ดังนี้

พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมสำหรับพนักงานฝ่ายสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในงานบริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผู้ให้ข้อมูลมีความเข้าใจและได้ให้คำนิยามต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมของพนักงานฝ่ายสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นทิศทางเดียวกัน คือ การกระทำของบุคคลที่มีความตั้งใจการแสวงหาโอกาส ในการสร้างความคิดแปลกใหม่เพื่อปรับปรุงหรือพัฒนาการทำงานและการแก้ไขปัญหาของตน ของกลุ่มหรือขององค์การได้อย่างเหมาะสมและมีมาตรฐานคุณภาพ ทันเวลาและตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างเหมาะสม ดังปรากฏตามบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลบางส่วนดังนี้

“...พนักงาน Helpdesk จะใช้วิธี Try and Error ด้วยตัวเอง เริ่มจากวิเคราะห์ปัญหาหาวิธีการใหม่ และประเมินผลที่ออกมา หรือจะไปถามกับพนักงานที่สูงกว่าเพื่อรับคำแนะนำหรือข้อเสนอแนะ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลเป็นพื้นฐานในการทำงาน พลิกแพลงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลที่ดีที่สุด...” (ผู้บริหาร 3)

“...ควรเรียงลำดับความสำคัญของปัญหา โดยทุกช่องทางการติดต่อต้องมีความยืดหยุ่นตามภาคเอกชน รัฐหรือรัฐวิสาหกิจ และมีมาตรฐาน มี Flow Chart ที่ชัดเจน และเรื่องเวลา เพราะส่งผลกระทบต่อองค์กร เช่น ปัญหาความขัดแย้ง กฎระเบียบ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน” (นักวิชาการ 1)

มีรายละเอียดของแต่ละมิติของพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมสำหรับพนักงานฝ่ายสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในงานบริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ดังนี้

การหาความคิดใหม่ (Opportunity Exploration)

ผู้ให้ข้อมูลเห็นตรงกันว่า การค้นหาวิธีใหม่ในการทำงานจากปัญหาที่พบในการทำงานเป็นประจำ เริ่มต้นจากตัวพนักงานเปิดใจพร้อมเรียนรู้ นำไปสู่การค้นหาวิธีใหม่ในการทำงาน จัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นหลังผ่านกระบวนการวิเคราะห์จากการเรียนรู้ข้อผิดพลาดในอดีต ที่ตนเองและทีมงานพบเจอ คู่มือการทำงานของหน่วยงาน ประสบการณ์ที่ผ่านมาของ ตัวพนักงานเองหรือความรู้ที่สะสมมาแก้ไขปัญหาให้มีการแก้ไข รวมถึงการแสวงหาความรู้ จากแหล่งสืบค้นออนไลน์หรือเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์มากกว่า เพื่อค้นหา สิ่งที่สามารถแก้ไขปัญหาและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น เมื่อพนักงานเรียนรู้ก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้น ทำให้เตรียมความพร้อมและป้องกันความเสียหายและผลกระทบที่เกิดกับองค์กรได้อย่าง มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้พนักงานสามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดกับเราได้ทันเวลาที่ ดังปรากฏ ตามบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลบางส่วนดังนี้

“ส่วนมากเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นบ่อยๆ อยู่แล้ว แต่จะใช้ประสบการณ์และความรู้ที่สะสม มาแก้ไขปัญหาให้มีการแก้ไขง่ายขึ้นตามความเหมาะสม” (พนักงาน 3)

“ควรเรียนรู้จากปัญหาขององค์กรอื่นด้วย เพราะบางทีองค์กรเรายังไม่เคยเกิดปัญหา เรื่องแบบนี้ แต่ในองค์กรอื่นเคยเกิดปัญหานี้แล้ว เมื่อเราเรียนรู้ก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้น ทำให้เราพัฒนาและป้องกันได้ส่งผลให้เราสามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดกับเราได้ทันเวลาที่ ลดความเสียหาย ลดผลกระทบที่เกิดกับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ” (นักวิชาการ 1)

“ส่วนใหญ่วิธีใหม่ๆ จะเกิดจากปัญหาจากการทำงานทั้งนั้น เราก็จะหาดูว่ามัน ติดอะไร แล้วเราจะมีเทคโนโลยีตัวไหนที่จะมาแก้ปัญหาดูวันนี้ได้บ้าง ก็ส่วนใหญ่จะหาจากทาง อินเทอร์เน็ต” (พนักงาน 1)

การสร้างความคิดใหม่ (Idea Generation)

ผู้ให้ข้อมูลเห็นตรงกันว่า การสร้างวิธีใหม่ที่เกิดประโยชน์ในการทำงานทั้งต่อผู้ที่มี ส่วนได้เสียและตัวของผู้สร้างเอง เมื่อพนักงานรับรู้ถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานและ เก็บรวบรวมปัญหาที่พบ พนักงานจะพยายามสร้างวิธีใหม่หรือวิธีการแก้ไขใหม่จากประสบการณ์ และความรู้ที่ผ่านมาประยุกต์ ทดลองและเรียนรู้วิธีการที่สร้างขึ้นว่า สามารถนำมาใช้และ ก่อให้เกิดประโยชน์ตามที่ตัวพนักงาน เพื่อนร่วมงาน ผู้รับบริการ และองค์กรต้องการ หลังจาก ได้ผลเป็นที่น่าพึงพอใจแล้ว จัดทำเป็นคู่มือขั้นตอนการปฏิบัติงานในแต่ละวิธีที่สร้างขึ้น ด้วยคำอธิบายการแก้ไขปัญหาเป็นขั้นตอนง่ายที่ผู้รับบริการสามารถเข้าใจและทำได้เองตาม ขั้นตอนนั้นได้ และเผยแพร่ให้เห็นกันทั่วถึงในรูปแบบของศูนย์กลางข้อมูลเพื่อให้เพื่อนร่วมงาน สามารถนำไปใช้หรือปรับเปลี่ยนเพื่อต่อยอดความรู้ อีกทั้งการสร้างวิธีใหม่ของพนักงานสามารถ

นำประสบการณ์ที่สะสมมาปรับเปลี่ยนการทำงานเดิมให้เป็นรูปแบบใหม่เพื่อต่อยอดและสามารถรักษาความรู้ให้อยู่กับองค์กรไม่สูญหายไป หากพนักงานลาออกหรือปรับเปลี่ยนหน้าที่ดังปรากฏตามบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลบางส่วนดังนี้

“...ก็เอามาลองทำ เรียนรู้จากอินเทอร์เน็ตมาก็เอามาลองทำ เอามาใช้ดูก่อน ลองทดสอบดูก่อนว่ามันเป็นไปตามจุดที่เราต้องการไหม ตอนนั้นทำระบบแจ้งไฟดับผ่าน Application เพื่อลดขั้นตอนการทำงานเวลาระบบล่ม ไม่ต้องคอยนั่งดูตลอดเวลา ให้ Application มันแจ้งเตือนแทน...” (พนักงาน 1)

“ส่วนใหญ่ที่เจอปัญหาเราจะเก็บข้อมูล ทำเป็นหัวข้อๆ และทำเป็นคู่มือเพื่อที่จะเป็นประโยชน์ให้กับเพื่อนร่วมงานที่สามารถไปนำมาเรียนรู้ปรับเปลี่ยนนำมาแก้ไขได้ เมื่อทำเสร็จแล้วก็ช่วยกันตรวจสอบว่าสามารถนำไปใช้ได้หรือไม่” (พนักงาน 2)

“เมื่อมีการปรับเปลี่ยนหน้าที่หรือการเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงาน ทำให้ความรู้เหล่านั้นต้องมาเรียนรู้ใหม่ตั้งแต่ต้น เราจึงต้องนำองค์ความรู้เหล่านั้นมาทำเป็นรูปธรรมหรือลายลักษณ์อักษรให้เห็นกันทั่วถึง เช่น การทำเป็นรูปเล่ม บันทึกของแผนก เมื่อบุคลากรที่มารับช่วงต่อและเมื่อเกิดสิ่งใหม่ๆ ที่พบเจอก็สามารถบันทึกเข้าเพิ่มเติมได้วนเวียนองค์ความรู้เพื่อต่อยอดความรู้ต่อไป” (นักวิชาการ 1)

“เมื่อ Post ใน Web board ทำให้ผู้บริหารเข้าไปตรวจสอบดูได้ว่า พนักงานมีการพัฒนาในการแก้ไขปัญหาไหม ว่ามีการลดขั้นตอนในการแก้ไขปัญหาไหม มีข้อมูลสถิติที่เกิดขึ้นและนำเสนอผู้บริหารเพื่อแก้ไข ทั้ง 2 ฝ่ายผู้บริหารและพนักงาน” (นักวิชาการ 2)

การวิเคราะห์ความคิดใหม่ (Idea Investigation)

ผู้ให้ข้อมูลเห็นตรงกันว่า การวิเคราะห์ปัญหาเริ่มต้นจากกระบวนการคิดวิเคราะห์เพื่อหาทางแก้ไขได้ตรงจุดอย่างเป็นลำดับขั้นตอน เมื่อสร้างวิธีใหม่หรือวิธีการแก้ไขรูปแบบใหม่เรียบร้อยแล้ว พนักงานกับเพื่อนร่วมงานช่วยกันตรวจสอบผลการนำวิธีที่สร้างไปใช้ปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงผลลัพธ์ที่ดีที่สุด มีค่าใช้จ่ายในระดับที่องค์กรยอมรับได้หรือสามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุดมากที่สุด หากเกิดปัญหากับวิธีที่สร้างขึ้น พนักงานจะตรวจสอบและวิเคราะห์อย่างเป็นลำดับตามความเสียหายหรือข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น หากไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ พนักงานจะสอบถามเพื่อนร่วมงานภายในองค์กรเพื่อค้นหาวิธีการแก้ไข ในบางครั้งพนักงานอาจคิดพลิกแพลงโดยใช้ประสบการณ์ที่ผ่านมาเพื่อแก้ไขปัญหาที่พบ และนำวิธีใหม่หรือวิธีการแก้ไขรูปแบบใหม่ที่ได้นำมาจดบันทึกไว้เป็นลายอักษรเพื่อต่อยอดองค์ความรู้อยู่เสมอ ดังปรากฏตามบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลบางส่วนดังนี้

“...ส่วนใหญ่จะคุ้นเคยก่อนว่าปัญหาเกิดจากตรงไหน โดยการไล่เรียงลำดับความเสียหาย ตั้งแต่ต้น แต่ถ้าวเราไม่สามารถแก้ไขปัญหาก็ได้ เราจะแชร์ปัญหาหรือสอบถามกับเพื่อนภายในองค์กรว่าเคยเจอปัญหานี้หรือสอบถามวิธีการแก้ไขร่วมกัน...” (พนักงาน 2)

“ถ้าเป็นกรณีที่ไม่เคยเจอ บางครั้งเราก็อาจจะมีวิธีคิดพลิกแพลงโดยใช้ประสบการณ์ที่เราเคยพบเจอ...” (พนักงาน 3)

“ปัญหาของผู้รับบริการที่ต้องการสนับสนุนจากพนักงาน Helpdesk นั้น อาจเป็นปัญหาที่พนักงาน Helpdesk จะเจอไม่เหมือนกัน ดังนั้นควรจะประสานงานและรวบรวมวิธีการแก้ไขปัญหาที่เคยเจอไว้หรือบางครั้งอาจเจอปัญหาใหม่ๆ ก็สามารถแก้ไขได้อย่างรวดเร็ว” (นักวิชาการ 1)

การนำความคิดใหม่ไปปฏิบัติ (Idea Implementation)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ให้ความเห็นตรงกันว่า การนำวิธีการใหม่ที่ได้สร้างขึ้นไปใช้ทดลองปฏิบัติในการทำงานควรเริ่มจากตัวของพนักงานผู้สร้างก่อน หลังจากพนักงานร่วมกันวิเคราะห์วิธีใหม่หรือวิธีการแก้ไขปัญหาแบบใหม่ที่สร้างขึ้นแล้ว พนักงานผู้สร้างวิธีนั้นเริ่มนำร่องทดลองใช้ด้วยตัวเองก่อนอย่างไม่เป็นทางการ ด้วยการแก้ไขปัญหาให้ผู้รับบริการตามวิธีที่สร้างขึ้น นำคู่มือการทำงานของวิธีเหล่านั้นเผยแพร่ในหน่วยงานให้เพื่อนร่วมงานรวมถึงผู้รับบริการได้นำไปปฏิบัติและนำไปแก้ปัญหาเบื้องต้นด้วยตัวเองได้อีกทั้งยังทำให้ผู้บริหารสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้อีกด้วย ดังปรากฏตามบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลบางส่วนดังนี้

“เราก็ลองทำด้วยตัวเองก่อน นำร่องทดลองใช้ว่าสามารถใช้งานจริงได้ไหม และก็เริ่มใช้ในองค์กรเราอย่างไม่เป็นทางการ...” (พนักงาน 1)

“...จะนำไปทดลองใช้กับกลุ่มลูกค้าหรือบางทีใช้กับตัวเราเองก่อน บางครั้งก็จะช่วยสอนกันและกันระหว่างรุ่นพี่กับรุ่นน้อง เพื่อให้เปิดใจเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ไม่เคยพบเจอมา ใช้ลักษณะของวัฒนธรรมขององค์กรช่วยเสริม” (พนักงาน 2)

“เมื่อเราได้รับองค์ความรู้ใหม่ เราก็นำมาถ่ายทอด เผยแพร่ให้กับคนอื่นได้รับรู้ด้วย เช่น การอบรม การประชุมสัมมนา...ควรทำเป็นลายลักษณ์อักษรคู่มือในการใช้งานหรือการบริการเพื่อให้เราไม่ลืมสิ่งที่เราได้เรียนรู้มา โดยคำนึงถึงธรรมชาติขององค์กรด้วยว่าบางองค์กรเน้นคู่มือบางทีทำเป็นกระตุกปัญหาที่พบบ่อย แต่สุดท้ายควรที่จะต้องมีความรู้ที่เป็นรูปธรรมสามารถนำไปถ่ายทอดได้” (นักวิชาการ 1)

“การที่พนักงานได้นำเสนอปัญหาและวิธีการแก้ไขให้กับผู้บริหารแล้ว ผู้บริหารจะต้องมีการติดตามและใส่ใจในการที่พนักงานนำเสนอปัญหามาพิจารณา เพื่อให้พนักงานมีความรู้สึกรว่า

มีการยอมรับในการนำเสนอและแก้ไขปัญหาก็ทั้งพนักงานสามารถนำปัญหามาเสนอและวิธีการแก้ไขปัญหาก็ได้...” (นักวิชาการ 2)

การประเมินความคิดใหม่ (Idea Evaluation)

ผู้ให้ข้อมูลเห็นตรงกันว่า หลังจากนำไปใช้ปฏิบัติ ควรมีการประเมินด้วยรายงานและผลตอบรับหลังนำไปปฏิบัติจากผู้มีส่วนได้เสีย โดยพนักงานผู้สร้างทำการประเมินกระบวนการทำงานและผลการทำงานของวิธีการเหล่านั้นด้วยตนเอง หรือร่วมกันเพื่อนร่วมงานในทีมงาน และผลการให้บริการจากผู้รับบริการ ว่าสามารถแก้ไขปัญหาก็ได้หรือไม่ สามารถตอบสนองความต้องการได้ระดับใด หรือเกิดปัญหาติดขัดหรือไม่ อีกทั้งประเมินผลสำเร็จของวิธีการในรูปแบบของปริมาณงานที่น้อยลง ผลงานความสำเร็จในการแก้ไขปัญหามากขึ้น ผลตอบรับของผู้รับบริการ ระยะเวลาในการแก้ไขปัญหาก็หรือการต่อยอดความรู้เพื่อไปสู่ความเป็นนวัตกรรม จากนั้นนำเสนอผลของการประเมินวิธีการแก้ไขให้กับผู้บริหารพิจารณา เพื่อปรับทัศนคติของพนักงานให้ยอมรับผลของการประเมิน ดังปรากฏตามบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลบางส่วนดังนี้

“ทดสอบให้เห็นจริงเลยว่าจะสามารถใช้งานได้หรือไม่” (พนักงาน 1)

“ตัวเราเองมีการวัดผลประเมินจากการตอบรับว่ามีการใช้งานอย่างราบรื่นหรือไม่ มีปัญหาติดขัดหรือไม่ แล้วก็ส่วนใหญ่จะมีการประชุมกันประจำเดือนพูดคุยกันว่าวิธีการที่เรานำมาปฏิบัติมันดีหรือไม่” (พนักงาน 2)

“ส่วนใหญ่มีใบประเมินการทำงาน เช่น สำรวจความพึงพอใจ แต่จะไม่แม่นยำ เพราะเป็นการสำรวจในภาพรวมที่ไม่ได้ประเมินเป็นงานๆ ประเมินผ่าน User มีข้อเสนอแนะให้เราได้ปฏิบัติงานต่อไป” (พนักงาน 3)

“ถ้าในส่วนเรื่องการพัฒนาของการปรับตัวของอารมณ์แต่ละคนนั้น ต้องใช้เวลาในการปรับตัว อย่างในองค์กรเราก็ใช้เวลาจนถึง 2 ปี เราพยายามมีกิจกรรมเพื่อให้สามารถปรับความรู้สึกกันได้ เช่น หัวหน้างานจะเรียกประชุมปรับความรู้สึกกันและพยายามมีกิจกรรมให้เชื่อมความสัมพันธ์กัน” (ผู้บริหาร 3)

การสนับสนุนความคิดใหม่ (Idea Promotion)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ พบว่า หลังจากการประเมินผลวิธีใหม่หรือวิธีการแก้ไขปัญหาก็แบบใหม่แล้ว พนักงานควรยอมรับและกระตือรือร้นในการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของงานที่มีคุณภาพสูงขึ้น เช่น การทำงานที่ใช้เวลาน้อยลง ใช้ได้สะดวกขึ้น เป็นต้น จากนั้นพยายามทำทดสอบระบบและโครงสร้างการทำงาน คิดวิเคราะห์สิ่งที่เกิดขึ้นและแก้ไขด้วยการทำงานแบบวนซ้ำ (Loop) ตั้งแต่ต้นด้วยตัวเองก่อนและปรับปรุงแก้ไขคู่มือการทำงาน หากเกินความสามารถของตัวเองจะส่งเรื่องต่อให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจช่วยเหลือ และประชาสัมพันธ์

เผยแพร่วิธีการแก้ไขปัญหาแบบใหม่ให้ผู้มีส่วนได้เสียทราบโดยทั่วกัน ช่วยสอนร่วมกันให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้เพื่อเปิดใจเรียนรู้สิ่งใหม่ และนำวิธีใหม่นั้นไปปฏิบัติโดยเสนอเข้าที่ประชุมเพื่อปรึกษาหารือและให้ผู้บริหารพิจารณาอนุมัติให้ปฏิบัติเพื่อต่อยอดเป็นนวัตกรรมต่อไป ดังปรากฏตามบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลบางส่วนดังนี้

“เราก็ต้องมาเริ่มดูก่อนว่า ปัญหาวิธีนี้เกิดจากอะไร เราก็จะเริ่มแก้ไขตั้งแต่ต้นต่อไป”
(พนักงาน 2)

“วิธีการใหม่นี้เป็นวิธีการที่เรียนรู้ด้วยตัวเองจากอินเทอร์เน็ต หากมีหรือเกิดปัญหาอะไรในการใช้งานก็จะศึกษาทางอินเทอร์เน็ตและใช้ประสบการณ์ส่วนตัวในการแก้ไขต่อไป”
(พนักงาน 1)

“ช่วงที่การอัปเดตโปรแกรมใหม่จะไม่สามารถอัปเดตกลับคืนได้ ในส่วนนี้ก็จะเป็นส่วนของผู้บริหารในการประชุมปรึกษาหารือกันว่า การที่เราทำการอัปเดตนี้จะไปต่อหรือว่ายกเลิก เพราะถ้าเรามีการอัปเดต ทางพนักงาน Helpdesk จะต้องให้ความรู้และช่วยเหลือเจ้าหน้าที่ต่อไป” (พนักงาน 3)

“เมื่อได้รับการประเมินแล้ว พนักงาน Helpdesk ต้องนำวิธีการประเมินนั้นมาแก้ไขปรับปรุงเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของงานที่มีคุณภาพสูงขึ้น...ไม่ใช่ว่าเมื่อได้รับการประเมินมาแล้วนิ่งเฉย ไม่ปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น” (นักวิชาการ 1)

“ประเมินว่าสิ่งเหล่านั้นมันสามารถต่อยอดออกไปได้ไหม...ทำเป็น Community มันก็จะดีกว่า ถ้าไม่มีการเรียนรู้ซึ่งกันและกันว่าแต่ละที่มีระบบการทำงานยังไง ต่างคนต่างทำงานของตัวเองแล้วก็เจียบของตัวเองไว้ ไม่ได้มีการเอามาประเมินผลและต่อยอด เพราะฉะนั้นก็เลยจะขาดในส่วนของการเชิญชวนให้ใหม่ มันอาจจะย้อนไปตั้งแต่ข้อเดิมก็คือต้องให้เขาตระหนักว่าเขามีความสำคัญต่อองค์กรยังไงเขาเปิดเผยข้อมูลหรือแลกเปลี่ยนคนอื่นหรือไม่ อย่าอยู่ในมุมของตัวเอง ต้องเชื่อมโยงแบ่งปัน...” (นักวิชาการ 2)

ความเป็นเลิศของความคิดใหม่ (Idea Championing)

จากการสัมภาษณ์ พบว่า การเชิญชวนเพื่อนร่วมงานนำวิธีที่สร้างขึ้นไปใช้ปฏิบัติ โดยการส่งเสริมให้องค์กรเป็นสังคมแห่งการแบ่งปันเรียนรู้ สร้างวัฒนธรรมขององค์กรเอื้อให้พนักงานในองค์กรที่มีความหลากหลายเปิดใจเข้าร่วมกันแบ่งปันความรู้ ช่วยกันสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อยากรู้อยากลองอยากทำตาม ส่งผลดีต่อการเชิญชวนเพื่อนร่วมงาน รับรู้ถึงประโยชน์ของวิธีการใหม่เมื่อนำวิธีที่สร้างขึ้นไปปฏิบัติ โดยคำนึงถึงการตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งาน ผู้รับบริการ และผู้สร้างวิธีการทำงานแบบใหม่ ดังปรากฏตามบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลบางส่วนดังนี้

“ตั้งแต่เข้ามาทำงานก็จะปลูกฝังว่าการทำงานต้องมีการแบ่งปันเรียนรู้ร่วมกัน พูดคุยกัน สร้างสังคมการเรียนรู้เป็นเหมือนวัฒนธรรมขององค์กร เราก็จะเริ่มพยายามนำข้อมูลที่เราพบเจอ ปัญหาที่พบ ไปแชร์ แบ่งปัน ให้กับเพื่อนร่วมงานคนอื่นก่อนเพื่อที่จะสามารถได้รับความรู้และสามารถช่วยสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน” (พนักงาน 2)

“จะมีประกาศและมีการอบรม เราจะต้องมีการเทรนทั้งเราและรุ่นน้องที่มาใหม่ ทั้งเรื่องพื้นฐานการใช้โปรแกรม การเรียนรู้โปรแกรม เพื่อลดภาระการใช้งานโปรแกรมของตัวเอง” (พนักงาน 3)

“นำวิธีการนี้มาใช้ให้เห็น ให้เป็นตัวอย่างว่าวิธีการใหม่ที่เรานำมาเป็นประโยชน์และสะดวกต่อการทำงาน” (พนักงาน 1)

“อันดับแรกเราต้องพยายามเปิดใจ พยายามสร้างความเชื่อที่ว่าระบบ IT สร้างความสะดวกสบายในการทำงานให้กับพนักงาน ต่อมาเมื่อพนักงานมีความอยากรู้อยากลองอยากทำ เราก็จะสื่อสารให้พนักงานและทีมได้ใช้ระบบหรือวิธีการใหม่ๆ ได้ง่าย สะดวก หรือมีคนใช้แล้วประสบความสำเร็จ...ซึ่งเมื่อมีต้นแบบที่ประสบความสำเร็จแล้วจะส่งผลให้ผู้คนรอบข้างมีความอยากใช้ตามๆ กัน อีกทั้งฝ่าย IT ต้องคอยสนับสนุนประสานงานให้ผู้ใช้ด้วย เช่น เมื่อเกิดปัญหาที่ต้องรีบเข้าช่วยเหลือทันทีเพื่อให้เค้าเห็นว่าระบบเป็นระบบที่ใช้งานง่าย...” (นักวิชาการ 1)

การทำให้ความคิดใหม่เป็นจริง (Idea Realization)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ พบว่า การนำร่องใช้ปฏิบัติด้วยตนเองก่อน เพื่อพิสูจน์ว่าใช้งานได้จริง ถือเป็นการแบ่งปันประสบการณ์จากการนำวิธีการที่สร้างขึ้นไปปฏิบัติงาน และการสร้างขวัญและกำลังใจให้กันและกัน ช่วยพิสูจน์ให้เห็นว่า วิธีที่สร้างขึ้นนั้นสามารถใช้งานได้และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้ที่นำไปใช้ปฏิบัติ หลังจากประชาสัมพันธ์เผยแพร่วิธีการแก้ไขปัญหาแบบใหม่ให้ผู้มีส่วนได้เสียทราบโดยทั่วกัน และผู้บริหารอนุมัติให้นำวิธีการแก้ไขรูปแบบใหม่ไปปฏิบัติแล้ว ประชาสัมพันธ์แนะนำการปฏิบัติวิธีเหล่านั้นด้วย กระบวนการทำงานที่สะดวกและเข้าใจง่าย จากนั้นช่วยเหลืออำนวยความสะดวก แบ่งปันประสบการณ์การปฏิบัติงานระหว่างกันในองค์กร เพื่อให้เห็นว่ามีประโยชน์ต่อบทบาทและหน้าที่ของตนเองและจงใจให้ผู้มีส่วนได้เสียเริ่มปฏิบัติ ดังปรากฏตามบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลบางส่วนดังนี้

“พยายามพูดคุยและแบ่งปันประสบการณ์ปัญหากันและกัน ถ้าเรามีประสบการณ์และวิธีการแก้ไขปัญหาใหม่ๆ เราก็จะพยายามอัปเดตข้อมูลใหม่ๆ เข้าไปในส่วนกลางตลอด เพื่อเพื่อนๆ และกลุ่มทีมทำงานจะอัปเดตความรู้และประสบการณ์ที่พบเจอเข้าไปบ้าง” (พนักงาน 2)

“ปัจจุบันก็ลองเอาระบบแจ้งเตือนผ่าน Application เข้ามาใช้ในระบบงานจริงในส่วนองค์กรของเราก่อน เพื่อให้ส่วนงานอื่นเห็นว่ามียุทธศาสตร์ ประโยชน์ ความสะดวก และง่ายต่อการทำงานยิ่งขึ้น” (พนักงาน 1)

“โดยบางครั้งเราอาจจะลดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้สั้นลงจากขั้นตอนปฏิบัติปกติได้ จะเป็นการพิจารณาจากการประชุมของผู้บริหาร เมื่อได้ข้อสรุปแล้วจึงนำไปพนักงานปฏิบัติ” (พนักงาน 3)

“ต้องทำให้ผู้รับบริการคิดว่าการนำวิธีการใหม่นี้ไปใช้ปฏิบัติงานเป็นเรื่องที่สำคัญ เป็นเรื่องที่ยาก ทำให้เกิดความสะดวกในการทำงานและมีประโยชน์ต่อตัวเอง หรือการมีสิ่งสูงส่งที่จะเริ่มทำ” (นักวิชาการ 1)

“การที่เราสร้างขวัญและกำลังใจให้กันและกันก็เป็นอีกช่องทางหนึ่งที่จะทำให้กลุ่มคนนั้นมีการพัฒนาและยอมรับการเรียนรู้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ เช่น การยกย่อง ชมเชย ความเคารพ การช่วยเหลือ การประเมินผลการทำงาน เป็นต้น” (นักวิชาการ 2)

การรับมือกับปัญหาของความคิดใหม่ (Idea Intrapsychic Coping)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ พบว่า การเปิดใจยอมรับและคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กร หลังจากนำวิธีการแก้ไขปัญหาแบบใหม่ให้พนักงานในองค์กรได้ใช้ปฏิบัติแล้ว พนักงานเองต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติเปิดใจยอมรับ เข้าใจและเคารพการตัดสินใจของผู้รับบริการ เพื่อนร่วมงาน และผู้บริหารทั้งคำชมเชยหรือคำแนะนำ อีกทั้งพยายามเชิญชวนพูดคุยแลกเปลี่ยนระหว่างกันภายในองค์กรเพื่อความก้าวหน้า โดยคำนึงถึงประโยชน์ที่จะได้รับเป็นสำคัญ นอกจากนี้ นโยบายขององค์กรในการบริหารจัดการจะเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยลดปัญหาของการนำวิธีที่สร้างขึ้นไปปฏิบัติ และพนักงานเองต้องเปิดใจยอมรับซึ่งถือว่าเป็นสิ่งสำคัญในการทำงาน ดังปรากฏตามบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลบางส่วนดังนี้

“เราก็เคารพการตัดสินใจแต่ละคน ซึ่งเราแนะนำให้เสนอทางเลือกหรือวิธีการนี้ไว้ให้ ซึ่งอยู่ที่ความพึงพอใจและวิธีการทำงานของแต่ละบุคคล แต่ทุกความคิดเราต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันเพื่อความก้าวหน้าขององค์กรของเรา” (พนักงาน 2)

“ก็ต้องปฏิบัติตามขั้นตอน เพราะส่วนใหญ่ผู้บริหารเป็นคนกำหนดลำดับขั้นตอนลงมา เพื่อให้พนักงานได้ปฏิบัติตาม” (พนักงาน 3)

“ต้องสร้างจิตสำนึก โดยปกติธรรมชาติของมนุษย์มันยอมรับการเปลี่ยนแปลงยาก วิธีการที่ง่ายที่สุดก็คือมันต้องให้ค่อยๆ ให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ตาม Gen ให้เขายอมรับ ไม่ใช่สั่งให้เขาทำ” (นักวิชาการ 2)

“เราต้องเปิดใจรับความรู้สึกและความเข้าใจของเค้าด้วยว่างานของเค้าก็เหมือนงานของเรา เราต้องเข้าใจเค้าอีกทั้งเราต้องมีทักษะในการเปิดความคิดของเค้าก่อน มีความเห็นคิดว่าการชักจูงเชิญชวนนั้นอยู่ที่ทักษะจิตวิทยาของคนชักจูง ว่าสามารถเข้าถึงคนอื่นได้ไหม ต้องใช้คำที่อีกฝ่ายสามารถเข้าใจได้ง่าย อีกทั้งต้องมีความรู้เกี่ยวกับการสอนเพราะสิ่งนี้คือพื้นฐานเกี่ยวกับการนำเสนอวิธีการใหม่ๆ เพื่อเปิดใจให้กับอีกฝ่ายด้วยเช่นกัน” (นักวิชาการ 1)

“เราก็จะพยายามนำวิธีการนี้มาใช้ในเค้าเห็นว่า วิธีแบบเก่านั้นไม่สะดวกเหมือนวิธีการใหม่ที่เราแนะนำ เพราะการแจ้งเตือนผ่านระบบนี้มีประโยชน์ต่อการทำงานในสายงานนี้เนื่องด้วยวิธีการนี้ทำให้เราสะดวกและประหยัดเวลาในการทำงาน อีกทั้งเราไม่ต้องคอยตรวจสอบหน้าจอคอมพิวเตอร์ตลอดเวลา” (พนักงาน 1)

การหลีกเลี่ยงความคิดใหม่ (Idea Resistance)

จากข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ พบว่า การพัฒนาตนเองของพนักงานในการศึกษาหาความรู้ การค้นคว้าด้วยตัวเองเป็นเรื่องที่สำคัญ ซึ่งจะช่วยป้องกันการหลีกเลี่ยงความรู้ที่ทันสมัยของตัวพนักงานได้ อีกทั้งเป็นการยกระดับการทำงานของตนเองและส่งผลดีต่อองค์กร หลังจากพนักงานประสบความสำเร็จในการนำวิธีที่สร้างขึ้นได้รับการยอมรับและนำไปปฏิบัติแล้ว หากพนักงานคนดังกล่าวพบเพื่อนร่วมงานพยายามหลีกเลี่ยงการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาจากการทำงานด้วยวิธีใหม่ ควรชักจูงเชิญชวนด้วยการสร้างทัศนคติของตัวพนักงานให้พยายามเปิดโอกาสศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมด้วยการแบ่งปันประสบการณ์ระหว่างกันเพื่อให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลง หรือการประชาสัมพันธ์จุดที่เด่นของวิธีใหม่ ความเสถียรและข้อแตกต่างกับวิธีเดิม และนโยบายการสนับสนุนจากผู้บริหารเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้พัฒนาระดับการทำงานของตนเองและส่งผลดีต่อองค์กร ดังปรากฏตามบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลบางส่วนดังนี้

“ส่วนใหญ่การที่เราค้นคว้าผ่านระบบอินเทอร์เน็ตเพื่อเป็นแนวทางนำไปใช้ ทั้งของทางคนไทยและต่างประเทศ แต่ของคนไทยนั้นจะกักความรู้ ทำให้ศึกษาของต่างประเทศมากกว่าอีกทั้งใช้ประสบการณ์ส่วนตัวและความรู้โดยรวมมาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างวิธีการใหม่ๆ เพื่อองค์กร” (พนักงาน 1)

“มีการอบรมในองค์กร เราก็จะศึกษาจากเอกสารนั้น และมีการเรียนรู้จากกลุ่มรุ่นพี่กลุ่มผู้อาวุโสที่ทำงานมานาน มีประสบการณ์มาก เราต้องมีการกระตุ้นการเรียนรู้ตลอด คิดเสมอว่า คนอื่นทำได้เราก็สามารถทำได้เหมือนกัน” (พนักงาน 2)

“เขาจะมีหลักสูตรให้ไปอบรม เปิดโอกาสให้พนักงานเราไปสมัครเอง เราจะประเมินเขาว่า มีจุดอ่อนตรงไหน แล้วแต่ความสมัครใจของพนักงานเอง ว่าควรไปอบรมพัฒนาตนเองของเขา” (ผู้บริหาร 1)

“จำเป็นต้องสร้างแรงกระตุ้นได้ เช่น การร่วมมือกันเรียนรู้ร่วมกับภาครัฐ และภาคเอกชนที่มีชื่อเสียง ให้มองว่าการเรียนรู้ที่มีความสนุกสนานไม่น่าเบื่อ มีการกระตุ้นว่าโลกข้างนอกเปลี่ยนไปแล้ว เพื่อทำให้เกิดความรู้สึกที่ว่าพนักงานสามารถสร้างวิธีการทำงานใหม่ ๆ โดยที่เค้าคิดว่าไม่เป็นภาระของตัวเอง เต็มใจที่จะสร้างและพัฒนาให้กับองค์กร อีกทั้งผู้บริหารก็ควรเห็นความสำคัญในการสร้างนวัตกรรมด้วย” (นักวิชาการ 2)

การอธิบายความคิดใหม่ (Idea Sharing)

ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลเห็นตรงกันว่า การสอนให้แก้ไขเบื้องต้นด้วยตัวเองเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับผู้รับบริการจากพนักงาน และการสื่อสารที่เข้าใจง่ายของพนักงานฝ่ายสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีผลต่อการยอมรับวิธีการใหม่ในการทำงานของผู้มีส่วนได้เสียภายในและภายนอกขององค์กร ทั้งผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน ผู้รับบริการและผู้ที่สนใจศึกษา ดังปรากฏตามบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลบางส่วนดังนี้

“ตอนเปลี่ยนโปรแกรมใหม่เป็นช่วงที่มีปัญหามากที่สุด ทำให้เราต้องปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานมาก การเรียนรู้ก็เพิ่มขึ้น พอมีการอบรมทำให้มีการเรียนรู้ที่ง่ายและพัฒนามากกว่าเดิม บางทีเวลาที่เราคูกับพนักงาน Helpdesk มีการสื่อสารที่ไม่ตรงกับที่เราต้องการ พนักงาน Helpdesk ก็ทำอีกแบบให้เรา” (ผู้เคยรับบริการ 2)

“อยากให้พนักงาน Helpdesk ช่วยสอนให้จะได้แก้ไขปัญหาเบื้องต้นด้วยตัวเอง” (ผู้เคยรับบริการ 1)

“อยากให้มีการโพสต์ วิธีการแก้ไขปัญหาต่างๆ ในกลุ่มอยู่เสมอ จะทำให้สาขาอื่นสามารถนำไปใช้แก้ไขปัญหได้อย่างรวดเร็ว อีกทั้งบางปัญหาที่ต้องการการแก้ไขอย่างรวดเร็ว ก็ควรมีเบอร์ติดต่อที่ติดต่อง่ายต่อการเข้าใช้บริการ” (ผู้เคยรับบริการ 3)

การปรองดองความคิดใหม่ (Idea Compromise)

ข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ให้ข้อมูลบางส่วนเห็นว่า นอกจากทักษะการถ่ายทอดของพนักงานแล้ว จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นว่า ยังคงมีทักษะการจัดการความขัดแย้งสร้างความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงานเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อพนักงานฝ่ายสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อผู้อื่นเห็นความสำคัญของวิธีการใหม่ที่ตนเองสร้างขึ้น เปิดใจยอมรับและอยากมีส่วนร่วมในการใช้งาน โดยมีผู้ให้ข้อมูลท่านหนึ่งได้กล่าวไว้ว่า

“นอกจากพนักงาน Helpdesk ต้องมีการพัฒนาทักษะการจูงใจชักจูง การพูดภาษาที่เข้าใจง่าย การเป็นต้นแบบในการนำไปใช้แล้วเกิดความสำเร็จ พนักงาน Helpdesk ควรมีทักษะด้านการสื่อสาร ทักษะการด้านการสอน ทักษะด้านการจัดการความขัดแย้ง และด้านการสร้างความสัมพันธ์” (นักวิชาการ 1)

อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมสำหรับพนักงานฝ่ายสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในงานบริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ค้นพบมิติของพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมเพื่อให้พนักงานยกขีดความสามารถแก้ปัญหาและตอบสนองความต้องการของธุรกิจในยุคการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล ประกอบด้วย การหาความคิดใหม่ การสร้างความคิดใหม่ การวิเคราะห์ความคิดใหม่ การนำความคิดใหม่ไปปฏิบัติ การประเมินความคิดใหม่ การสนับสนุนความคิดใหม่ ความเป็นเลิศของความคิดใหม่ การทำให้ความคิดใหม่เป็นจริง การรับมือกับปัญหาของความคิดใหม่ การหลีกเลี่ยงความคิดใหม่ การอธิบายความคิดใหม่ และการปรองดองความคิดใหม่ รวมทั้งสิ้น 12 มิติ ซึ่งสอดคล้องกับตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) ของ Blau (1964) ที่อธิบายพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมที่ส่งมอบการบริการให้กับผู้เข้ารับบริการจากความไว้วางใจระหว่างพนักงานภายในองค์กรสนับสนุน โดยการแสดงออกพฤติกรรมที่สนับสนุนองค์กรสอดคล้องกับงานวิจัยของ Robinson, Perryman & Hayday (2004) ที่อธิบายการตอบสนองและการตอบแทนองค์กรด้วยการทุ่มเทในการทำงานและการสร้างความคิดใหม่ที่มีประโยชน์ในการทำงาน ภายใต้กฎเกณฑ์การทำงานที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งสอดคล้องกับ Cropanzano & Mitchell (2005) ที่การแสดงออกของพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมของพนักงานนั้นจะเกิดขึ้นตราบเท่าที่ยังยึดถือและปฏิบัติตามเกณฑ์ที่กำหนดร่วมกัน

อย่างไรก็ตาม มิติของพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมซึ่งเป็นบริบทของต่างประเทศสอดคล้องกับมิติที่ได้จากการศึกษานี้ซึ่งเป็นบริบทของประเทศไทย ประกอบด้วย การหาความคิดใหม่ การสร้างความคิดใหม่ การวิเคราะห์ความคิดใหม่ การนำความคิดใหม่ไปปฏิบัติ การประเมินความคิดใหม่ การสนับสนุนความคิดใหม่ ความเป็นเลิศของความคิดใหม่ การทำให้ความคิดใหม่เป็นจริง การรับมือกับปัญหาของความคิดใหม่ และการหลีกเลี่ยงความคิดใหม่ ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบมิติของพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม

มิติของพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม ที่ได้จากการศึกษา	มิติของพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม ของงานวิจัยอื่นๆ
การหาความคิดใหม่	Scott & Bruce (1994)
การสร้างความคิดใหม่	Janssen (2000)
การวิเคราะห์ความคิดใหม่	Hu, Horng & Sun (2009)
การนำความคิดใหม่ไปปฏิบัติ	Dorenbosch, Engen & Verhagen (2005)
การประเมินความคิดใหม่	Messmann & Mulder (2012)
การสนับสนุนความคิดใหม่	Slåtten & Mehmetoglu (2011)
ความเป็นเลิศของความคิดใหม่	Martin & Ute (2017)
การทำให้ความคิดใหม่เป็นจริง	Janssen (2000)
การรับมือกับปัญหาของความคิดใหม่	Krause (2004)
การหลีกเลี่ยงความคิดใหม่	Edghiem & Mouzughy (2018)
การอธิบายความคิดใหม่	ค้นพบใหม่
การปรองดองความคิดใหม่	ค้นพบใหม่

นอกจากนี้ มิติที่ค้นพบใหม่เพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์ครั้งนี้ คือ การอธิบายความคิดใหม่ และการปรองดองความคิดใหม่ มิติการอธิบายความคิดใหม่ที่เข้าใจง่ายของพนักงาน เพื่อให้ผู้รับบริการสามารถแก้ไขเบื้องต้นด้วยตัวเองสอดคล้องกับระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management System) ของ Alavi & Leidner (2001) ที่มุ่งส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนในองค์กรสามารถจัดการกับข้อมูลทั้งของตนเองและขององค์กรได้อย่างเป็นระบบ ความสำเร็จของการนำจัดการความรู้มาใช้งานขึ้นอยู่กับ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) ขององค์กร ที่ช่วยให้พนักงานในองค์กรดึงเอาความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ในตัวบุคลากรออกมาสู่องค์กร (Wang & Noe, 2010) และมิติการปรองดองความคิดใหม่ เมื่อนำวิธีการใหม่ที่ตนเองสร้างขึ้นไปปฏิบัติ ทักษะการปรองดองจะช่วยจัดการความขัดแย้งและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงานเพื่อเปิดใจยอมรับและอยากมีส่วนร่วมในการใช้งาน ซึ่งมีความสอดคล้องกับ Krause (2004) เมื่อนำวิธีใหม่ใช้ปฏิบัติในการทำงานอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งมาพร้อมกับการยอมรับปัญหาที่ตามด้วยการควบคุมการแสดงออกทางอารมณ์เพื่อให้เพื่อนร่วมงานรู้สึกเป็นมิตรและผ่อนคลายความเครียดจากการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานประจำวัน โดยการแสดงออกระหว่างพนักงานที่ช่วยเหลือ ไว้วางใจและแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกันนั้น สามารถอธิบายเพิ่มเติมโดยอ้างอิงทฤษฎีการแลกเปลี่ยน

ทางสังคม (Social Exchange Theory) โดย Blau (1964) บนพื้นฐานของการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน เมื่อพนักงานได้รับการปฏิบัติเป็นอย่างดีจากองค์กร พนักงานเหล่านั้นย่อมจะตอบสนองและตอบแทนด้วยการกระทำที่ทุ่มเทในการทำงาน คิดดี ตลอดจนปรารถนาดี (Robinson, Perryman & Hayday, 2004)

สรุปผลการวิจัย

จากผลการศึกษาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมสำหรับพนักงานฝ่ายสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในงานบริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นพฤติกรรมของตัวบุคคลที่มีความตั้งใจการแสวงหาโอกาส ในการสร้างความคิดแปลกใหม่เพื่อปรับปรุงหรือพัฒนาการทำงานและการแก้ไขปัญหาของตน ของกลุ่มหรือขององค์การได้อย่างเหมาะสมและมีมาตรฐานคุณภาพ ทุ่มเวลาและตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างเหมาะสม เมื่อสร้างความคิดที่แปลกใหม่และมีโอกาสสร้างประโยชน์ขึ้นจริงแล้วระดมความร่วมมือหาแนวร่วมสนับสนุนความคิดเพื่อเพิ่มโอกาสที่ความคิดที่สร้างขึ้นจะได้รับการยอมรับ และการทำความคิดที่สร้างขึ้นนั้นก่อให้เกิดเกิดนวัตกรรมและผลประโยชน์ให้กับองค์กรด้วยพัฒนาผลการปฏิบัติงาน รักษามาตรฐานคุณภาพการทำงาน ตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างเหมาะสม ทำให้องค์กรเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและยกระดับผลประกอบการนำไปสู่ความยั่งยืนในระยะยาว ประกอบด้วยการหาความคิดใหม่ การสร้างความคิดใหม่ การวิเคราะห์ความคิดใหม่ การนำความคิดใหม่ไปปฏิบัติ การประเมินความคิดใหม่ การสนับสนุนความคิดใหม่ ความเป็นเลิศของความคิดใหม่ การทำให้ความคิดใหม่เป็นจริง การรับมือกับปัญหาของความคิดใหม่ การหลีกเลี่ยงความคิดใหม่ การอธิบายความคิดใหม่ และการปรองดองความคิดใหม่

ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาพบว่า การนำผลการศึกษาไปใช้สามารถแบ่งออกเป็นมุมมองของพนักงานและผู้บริหาร โดยมุมมองของผู้บริหารควรนำข้อมูลมิติของพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมช่วยให้องค์กรในงานบริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ สามารถนำมิติของพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมเป็นเครื่องมือที่ช่วยประเมินผู้สมัครและช่วยตัดสินใจเพื่อคัดเลือกเข้าทำงาน ตลอดจนใช้วางนโยบายในทิศทางที่ถูกต้องและเหมาะสมได้ โดยหากพบว่า พนักงานมีพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมในระดับมากขึ้นไปก็ควรดำรงวางนโยบายในทิศทางที่รักษาให้พฤติกรรมคงอยู่ต่อไป แต่หากพบว่า พนักงานมีพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมในระดับน้อย

ก็ควรวางนโยบายปรับปรุงแก้ไข สำหรับมุมมองของตัวพนักงานฝ่ายสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ในงานบริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ สามารถนำมิติของพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมเป็นเครื่องมือที่ช่วยประเมินตนเองได้ โดยหากพบว่า ตนเองมีระดับพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมในระดับมาก ก็ควรดำรงรักษาให้พฤติกรรมคงอยู่ต่อไปและพัฒนาตนเองให้ระดับพฤติกรรมเพิ่มสูงขึ้น แต่หากพบว่า ตนเองมีพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมในระดับน้อย ก็ควรปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่บกพร่องเพื่อยกระดับของพฤติกรรมในทิศทางที่เหมาะสม อีกทั้งมิติที่ค้นพบช่วยให้พนักงานสามารถเป็นเครื่องมือที่ช่วยเตรียมตัวและเตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ในปัจจุบัน โดยการเปลี่ยนแปลงตนเองให้เป็นที่ต้องการขององค์กร และการพัฒนาตนเองให้มีพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมอยู่เสมอ

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษามิติของพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมสำหรับพนักงานฝ่ายสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในงานบริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มุ่งวัดลักษณะภายในของบุคคลด้วยการประเมินจากลักษณะภายนอก และเพื่อให้ได้ข้อค้นพบใหม่ๆ ควรจัดให้มีการทำวิจัยต่อเนื่องไปยังองค์การอื่นที่มีรูปแบบโครงสร้างหรือลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกันออกไป แต่อย่างไรก็ตาม ในทางการปฏิบัติจริงนั้นพฤติกรรมการทำงานในแต่ละมิติมีความแตกต่างกัน ดังนั้นในการวิจัยในอนาคตนักวิจัยควรนำข้อมูลมิติของพฤติกรรมที่ค้นพบสำรวจพฤติกรรมของพนักงานฝ่ายสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในงานบริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมและตัวแปรอื่นที่น่าสนใจ เพื่อให้เกิดการขยายองค์ความรู้เกี่ยวกับบทบาทของพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมให้แพร่หลายและมีความครอบคลุมมากขึ้น อีกทั้งควรศึกษาและประเมินผลเพื่อค้นหาปัญหา อุปสรรค และแนวทางการแก้ไข

References

- Abraham, C., Ravit, M. & Jacob, W. (2006). Self leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower*, 27(1), 75-90.
- Alavi, M. & Leidner, D.E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
- Atitumpong, A. & Badir, Y.F. (2018). Leader-member exchange, learning orientation and innovative work behavior. *Journal of Workplace Learning*, 30(1), 32-47.

- Bani-Melhem, S., Zeffane, R. & Albaity, M. (2018). Determinants of employees' innovative behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1601-1620.
- Bettencourt, L.A., Brown, S.W. & Sirianni, N.J. (2013). The secret to true service innovation. *Business Horizons*, 56(1), 13-22.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley and Sons.
- Bong et al. (2016). How transformational leadership facilitates innovative behavior of Korean workers: Examining mediating and moderating processes. *Personnel Review*, 45(3), 459-479.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods*. 4th ed. New York: Oxford University Press.
- Carter et al. (2014). The use of triangulation in qualitative research. *Oncology Nursing Forum*, 41, 545-547.
- Creswell, J.W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Creswell, J.W. & Clark, V.L.P. (2011). *Designing and conducting mixed methods research*. 2nd ed. Los Angeles: Sage Publications.
- Cronholm, S. & Salomonson, N. (2014). Measures that matters: service quality in IT service management. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 6(1), 60-76.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M.S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Dorenbosch, L., Engen, M.L.v. & Verhagen, M. (2005). On-the-job innovation: The impact of job design and human resource management through production ownership. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 129-141.
- Edghiem, F. & Mouzoghi, Y. (2018). Knowledge-advanced innovative behaviour: A hospitality service perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 197-216.
- Eisenberger et al. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.

- Freitas, A.L.P., Monteiro, G.A.P. & Costa, H.G. (2018). Assessing the quality of information technology infrastructure services. *Industrial Management & Data Systems*, 118(9), 1821-1836.
- Heath, H. & Cowley, S. (2004). Developing a grounded theory approach: A comparison of Glaser and Strauss. *International Journal of Nursing Studies*, 41(2), 141-150.
- Ho, V.T., Wong, S.-S. & Lee, C.H. (2011). A tale of passion: Linking job passion and cognitive engagement to employee work performance. *Journal of Management Studies*, 48(1), 26-47.
- Hu, M.-L., M. Horng, J.-S., & Sun, Y.-H.C. (2009). Hospitality teams: Knowledge sharing and service innovation performance. *Tourism Management*, 30(1), 41-50.
- Ibrahim, R., Boerhannoeddin, A. & Kayode, B.K. (2017). Organizational culture and development: Testing the structural path of factors affecting employees' work performance in an organization. *Asia Pacific Management Review*, 22(2), 104-111.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302.
- Jones, T.M., Harrison, J.S. & Felts, W. (2018). How applying instrumental stakeholder theory can provide sustainable competitive advantage. *The Academy of Management Review*, 43(3), 371-391.
- Jonjoubson, L. & Thammabunwarit, N. (2019). Digital business transformation before disruption. *Business Review*, 11(2), 216-231. (In Thai)
- Kimwolo, A. & Cheruiyot, T. (2019). Intrinsically motivating idiosyncratic deals and innovative work behaviour. *International Journal of Innovation Science*, 11(1), 31-47.
- Koednok, S. & Sungsanit, M. (2018). A causal model of innovative trust on innovative work behavior: The mediating role of employee work passion. *Human Resource and Organization Development Journal*, 10(2), 33-57. (In Thai)

- Kongkuai et al. (2018). The Influence of human resource development on innovation capability mediating through innovative behavior of engineers in the automotive industry in Eastern Seaboard Industrial Estate, Rayong. *Journal of Faculty of Education Pibulsongkram Rajabhat University*, 5(2), 256-270. (In Thai)
- Krause, D.E. (2004). Influence-based leadership as a determinant of the inclination to innovate and of innovation-related behaviors: An empirical investigation. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 79-102.
- Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: the roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 365-385.
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2009). Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance. *Human Resource Management Journal*, 19(3), 217-236.
- Li, M. & Hsu, C.H.C. (2018). Customer participation in services and employee innovative behavior: The mediating role of interpersonal trust. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(4), 2112-2131.
- Luksyte, A., Unsworth, K.L. & Avery, D.R. (2018). Innovative work behavior and sex based stereotypes: Examining sex differences in perceptions and evaluations of innovative work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 292-305.
- Luu, T.T. (2019). Can diversity climate shape service innovative behavior in Vietnamese and Brazilian tour companies? The role of work passion. *Tourism Management*, 72, 326-339.
- Ma Prieto, I. & Pilar Pérez-Santana, M. (2014). Managing innovative work behavior: the role of human resource practices. *Personnel Review*, 43(2), 184-208.
- Martin, L. & Ute, S. (2017). Measuring employee innovation: A review of existing scales and the development of the innovative behavior and innovation support inventories across cultures. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(1), 136-158.

- Meigounpoory, M.R., Rezvani, M. & Afshar, M. (2015). Identification of service innovation dimensions in service organizations. *International Journal of Management, Accounting & Economics*, 2(7), 737-748.
- Messmann, G. & Mulder, R.H. (2012). Development of a measurement instrument for innovative work behaviour as a dynamic and context-bound construct. *Human Resource Development International*, 15(1), 43-59.
- Miller, C.L., Grooms, J.C. & King, H. (2018). To infinity and beyond gamifying IT service desk training: A case study. *Performance Improvement Quarterly*, 31(3), 249-268.
- Min-Seong, K. & Dong-Woo, K. (2017). Linking LMX, engagement, innovative behavior, and job performance in hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(12), 3044-3062.
- Nantsupawat, A. & Sathapornpat, P. (2017). Competency and roles of health promotion among nurses in tertiary hospitals. *Journal of The Royal Thai Army Nurses*, 18(1), 222-228. (In Thai)
- Nastasi, B.K. & Schensul, S.L. (2005). Contributions of qualitative research to the validity of intervention research. *Journal of School Psychology*, 43(3), 177-195.
- Ng, T.W.H. & Feldman, D.C. (2014). Community embeddedness and work outcomes: The mediating role of organizational embeddedness. *Human Relations*, 67(1), 71-103.
- Park, J., Lee, S. & Lee, J. (2014). Communication effectiveness on IT service relationship quality. *Industrial Management & Data Systems*, 114(2), 321-336.
- Park, S., Lee, C. & Kim, H. (2018). The influence of corporate social responsibility on travel company employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 178-196.
- Parnitvitidkun, P., Ponchaitiwat, K. & Chancharat, N. (2019). Dimensions of innovative work behavior: The literature survey. International Conference on Culture Technology (ICCT) 2019. (pp.222-225). Pattaya: Kasetsart University.

- Randhawa, G. (2005). The relationship between work attitudes and work performance. *Management and Labour Studies*, 30(4), 315-326.
- Ren, F. & Zhang, J. (2015). Job stressors, organizational innovation climate, and employees' innovative behavior. *Creativity Research Journal*, 27(1), 16-23.
- Robinson, D., Perryman, S. & Hayday, S. (2004). *The drivers of employee engagement*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Schriesheim, C.A., Castro, S.L. & Cogliser, C.C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *The Leadership Quarterly*, 10(1), 63-113.
- Schuh et al. (2018). Are you really doing good things in your boss's eyes? Interactive effects of employee innovative work behavior and leader-member exchange on supervisory performance ratings. *Human Resource Management*, 57(1), 397-409.
- Scott, S.G. & Bruce, R.A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *The Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Shrestha, A., Cater-Steel, A. & Toleman, M. (2016). Innovative decision support for IT service management. *Journal of Decision Systems*, 25(1), 486-499.
- Shreya, G. & Rajib, D. (2017). Employee service innovative behavior: The roles of leader-member exchange (LMX), work engagement, and job autonomy. *International Journal of Manpower*, 38(2), 242-258.
- Slåtten, T. (2011). Antecedents and effects of employees' feelings of joy on employees' innovative behaviour. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 3(1), 93-109.
- Slåtten, T. & Mehmetoglu, M. (2011). Antecedents and effects of engaged frontline employees: A study from the hospitality industry. *Managing Service Quality: An International Journal*, 21(1), 88-107.
- Sornadisak, K. & Akkawanitcha, C. (2018). Antecedents and consequence of Bangkok employee innovative behavior in Nakorn Pathom. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 11(2), 1531-1545.

- Sunut, W., Luekitinan, W. & Ingard, A. (2020). Employees' innovative work behavior model in electrical and electronics industry at industrial estate of Chonburi province. *KKBS Journal of Business Administration and Accountancy*, 4(3), 1-26.
- Trusson, C., Hislop, D. & Doherty, N.F. (2017). The rhetoric of “knowledge hoarding”: A research-based critique. *Journal of Knowledge Management*, 21(6), 1540-1558.
- Urbach, N., Smolnik, S. & Riempp, G. (2009). The state of research on information systems success. *Business & Information Systems Engineering*, 1(4), 315-325.
- Wang, S. & Noe, R. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131.
- Yasir, M. & Majid, A. (2019). Boundary integration and innovative work behavior among nursing staff. *European Journal of Innovation Management*, 22(1), 2-22.