

การเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม

Organizational Transition into Innovative Organization

¹จันทนา อุดม, ²นงนุช ไพบูลย์รัตนานนท์, ³ไพโรจน์ บุตรชีวัน, ⁴हरिन सच्चदेव และ
และ ⁵พระครูกาญจนกิจโสภณ

¹Chanthana Udom, ²Nongnooch Paiboonrattananon, ³Phairoj Butchiwan

⁴Harin Sachdev and ⁵Phrakrukanchanakitsohon

¹²³มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

Phranakhon Rajabhat University, Thailand.

⁴มหาวิทยาลัยมหิดล

Mahidol University, Thailand.

⁵มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Thailand.

⁴Corresponding Author Email: harin_9@yahoo.com

Received February 19, 2020; Revised February 28, 2020; Accepted April 24, 2020

บทคัดย่อ

การพัฒนาองค์กรกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อนำไปสู่องค์กรนวัตกรรม จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยต่างๆ ในลักษณะที่เป็นกระบวนการ เพื่อการขับเคลื่อนอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยภายนอก ได้แก่ ความต้องการของลูกค้า คู่แข่งขัน และเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง สำหรับปัจจัยภายใน ได้แก่ ปัจจัยระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้เป็นภาพรวมของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรรวมทั้งสิ้น เมื่อนำเอาปัจจัยทั้งภายนอกและภายในมาบูรณาการร่วมกันเป็นปัจจัยการขับเคลื่อน โดยอาศัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ผนวกกับความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมมาเป็นพลังแห่งการขับเคลื่อนการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมจะสำเร็จสมบูรณ์ตามความคาดหวัง

คำสำคัญ: ปัจจัยการขับเคลื่อน; องค์กรแห่งนวัตกรรม; การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Abstract

It is necessary to apply processing factors for the effective driving in Innovative organization and human resource development. They consist of internal; customers' needs, competitors, changeable technology with development and external factors; person, group and organization. These two factors are overview of human resource management when these factors are integrated as driving factors by applying human resource development with innovative creativity for driving force to successful and complete innovative organization.

Keyword: Factors Driving; Human Resource Development; Innovative Organization

บทนำ

ในยุคโลกาภิวัตน์ภายใต้การแข่งขันที่รุนแรง และส่งผลทำให้หลายองค์กรต่างให้ความสำคัญต่อกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และบริการของตนเองให้เกิดความแตกต่าง (Differentiate) และตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยการสร้างนวัตกรรมผ่านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และองค์กรควบคู่กัน จึงจะสามารถปรับตัว และยืดหยุ่นให้เหมาะสมกับสถานการณ์ (นิภาพร ปานสวัสดิ์, 2562) โดยมีนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ทำหน้าที่ในการเชื่อมโยง (Enabler) ความคิดที่เป็นนวัตกรรม (Innovative Ideas) ที่เกิดจากคนในองค์กรนำไปปรับใช้กับทรัพยากร (Resources) ในองค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) และแนวปฏิบัติที่สอดคล้องกับวัฒนธรรม (Best Fit) (ชินวัตร เชื้อสระคู วิชัย เปรมมณีสกุล และ ธรา สิงห์ตะสะ, 2562) โดยผู้บริหารขององค์กรที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กร (Organization Development) และผลักดันไปสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative organization) โดยนำความรู้และแนวคิดใหม่มาสร้างสรรค์ และปรับใช้ในการพัฒนาสินค้า และบริการเชิงสร้างสรรค์ ผ่านการจัดการกับปัจจัยทั้งภายในและภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) เทคโนโลยี (Technology) ตลอดจนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) ที่มีองค์ความรู้ (Knowledge) และเป็นผู้สร้างสรรค์นวัตกรรม เป็นต้น (อัมพร ปัญญา, 2557) โดยนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้ช่วยอำนวยความสะดวกในการสร้างบรรยากาศ (Create Working Climate) ตลอดจนจัดหาสถานที่ พัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถ มีทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ทักษะสารสนเทศ สื่อ เทคโนโลยี และ ทักษะชีวิตและอาชีพ (กาญจนาพร รุจิโนม, 2561) เพื่อสร้างความเข้าใจให้กับคนทั่วทั้งองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกันและเป็นผู้ประสานระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงานในการนำนโยบาย วิสัยทัศน์ สร้างกลยุทธ์ใหม่ๆ เสมอ

โดยเฉพาะการต่อสู้ในด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ (สุวัฒน์ คักดีสมฤทธิ์, 2561) ตลอดจนแนวปฏิบัติต่างๆ มาสู่การปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดความรู้ที่เป็นนวัตกรรมและสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร

แนวคิดของนวัตกรรม และองค์กรนวัตกรรม

“นวัตกรรม” (Innovation) ความหมายของนวัตกรรมในเชิงเศรษฐศาสตร์ คือ การนำแนวความคิดใหม่ หรือการใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้วมาใช้ในรูปแบบใหม่ เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หรือเป้าหมายอรรถประโยชน์ทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยี ค่านิยม และวิถีการดำเนินชีวิตของสังคม ประโยชน์ทางเศรษฐกิจ หรือการทำในสิ่งที่แตกต่างจากคนอื่น โดยอาศัยการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ (Change) ที่เกิดขึ้นรอบตัวเราให้กลายมาเป็นโอกาส (Opportunity) และถ่ายทอดไปสู่แนวความคิดใหม่ที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและสังคม” แนวความคิดนี้ได้ถูกพัฒนาขึ้นมาในช่วงต้นศตวรรษที่ 20 โดยจะเห็นได้จากแนวคิดของนักเศรษฐศาสตร์ ดังเช่น ผลงานจะเน้นไปที่การสร้างสรรค์ การวิจัยและพัฒนาทางวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี อันจะนำไปสู่การได้มา ซึ่งนวัตกรรมทางเทคโนโลยี เพื่อประโยชน์ในเชิงพาณิชย์เป็นหลัก อีกทั้งนวัตกรรมยังรวมถึง ความสามารถในการเรียนรู้และการนำไปปฏิบัติให้เกิดผลได้จริงอีกด้วย นวัตกรรม (Innovation) กลายเป็นแหล่งของความก้าวหน้าและการพัฒนา (Schumpeter, 2008) นวัตกรรมเป็นเครื่องมือเฉพาะของผู้ประกอบการในการใช้การเปลี่ยนแปลงเป็นโอกาส (Drucker, 1985) ในขณะที่ Tushman and Nadler (1986) ได้ให้ความสำคัญของนวัตกรรมว่าเป็นการสร้างผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการซึ่งใหม่ต่อธุรกิจ” ดังนั้น นวัตกรรมจึงประกอบไปด้วย 2 ส่วนคือ การสร้างความคิด หรือประดิษฐ์คิดค้น และการนำความคิดหรือสิ่งประดิษฐ์ไปใช้ในทางด้านการค้า

อย่างไรก็ตาม การขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมเป็นการรวมองค์ประกอบทุกสิ่งภายในองค์กร เพื่อปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการองค์กรไปสู่รูปแบบใหม่ ซึ่งเน้นเป็นการสร้างสรรค์บรรยากาศภายในองค์กรให้เหมาะต่อการสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา และเอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมในการพัฒนาด้านผลิตภัณฑ์ ด้านการบริการ หรือกระบวนการทำงานให้ดีขึ้นที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร

ปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม

ปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ประกอบด้วยปัจจัยทั้งภายนอกและภายในองค์กรซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ปัจจัยจากภายนอกองค์กรประกอบด้วย

1. ความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป (Diversity of customer needs) ส่งผลทำให้องค์กรต้องคิดค้นนวัตกรรมใหม่ในตัวของผู้ผลิตและผู้ให้บริการ ตลอดจนกระบวนการเพื่อสร้างความ

แตกต่างกันให้แกตลาด การเปลี่ยนแปลงทางด้านประชากรศาสตร์ เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษาและสถานะทางสังคม ล้วนส่งผลต่อความต้องการที่แตกต่างกันทำให้องค์กรต้องวิเคราะห์และตอบสนองในแนวทางที่แตกต่างกัน

2. การแข่งขันจากคู่แข่งที่รุนแรง (Extremely competition) เพื่อช่วงชิงความได้เปรียบในการแข่งขันทำให้หลายองค์กรเร่งพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และองค์กรให้มีศักยภาพ และขีดความสามารถสูงเพื่อสามารถสร้างแนวคิดนวัตกรรม และองค์ความรู้ใหม่ เพื่อนำมาใช้ในการสร้างกลยุทธ์ ปรับปรุงกระบวนการทำงานและการผลิตผลิตภัณฑ์ และบริการ

3. เทคโนโลยี (Technology) เทคโนโลยีเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสนับสนุนองค์กร และเอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม เช่น การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการลดเวลาในการทำงาน การกระจายข่าวสาร และสร้างการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่ทันต่อเหตุการณ์ในยุคโลกาภิวัตน์ เป็นต้น

ปัจจัยภายในองค์กร

ปัจจัยภายในองค์กรสามารถแบ่งออกได้เป็นหลายระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล (Individual) ระดับกลุ่ม (Group) และระดับองค์กร (Organization) ซึ่งทุกระดับก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และสถานการณ์เชิงสร้างสรรค์ และนำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรและกลายเป็นนวัตกรรมสำหรับองค์กร มีรายละเอียดดังนี้

ปัจจัยในระดับบุคคล (Individual) ประกอบไปด้วย

1. Cognitive Abilities ซึ่งประกอบไปด้วยความสามารถทางด้านความคิด อันได้แก่ ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ซึ่งเป็นการใช้ความสามารถในการเข้าใจความรู้เฉพาะด้าน ความคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative Thinking) เป็นความสามารถในการรวมเอาความรู้ในหลายด้าน และสร้างเป็นความคิดและแนวทางใหม่และความคิดเชิงบริบท (Contextual Thinking) ซึ่งเป็นความสามารถในการสร้างความรู้เพื่อปรับใช้จริง

2. Personality ซึ่งเป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลที่แสดงออกในด้านของความเป็นอิสระ (Autonomy) ความกล้าเสี่ยง (Risk-taking) การมีความคิดริเริ่ม (Originality) และการเปิดกว้าง ยอมรับ (Openness) ประกอบกับทักษะทางความคิด (Conceptual Skills) ในด้านการมีวิสัยทัศน์ (Visioning) การจัดระบบ (Organizing) การสร้างความคิด (Generating ideas) เป็นต้น

3. Intrinsic Motivation ซึ่งเป็นแรงขับภายในของตัวบุคคลเอง

4. Knowledge and Expertise องค์ความรู้และความเชี่ยวชาญของบุคคล

ส่วนปัจจัยในระดับกลุ่ม (Group) ประกอบไปด้วย

1. การทำงานร่วมกันของทุกแผนก (Collaboration) ขององค์กรนวัตกรรมต้องมีการรวบรวมองค์ความรู้และความสามารถจากพนักงานทุกแผนกขององค์กรมาทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนทรัพยากรและองค์ความรู้
2. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) ของพนักงานทุกคนในองค์กรเพื่อเดินไปในทิศทางเดียวกันโดยเฉพาะองค์กรนวัตกรรมจะมีวิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์ที่เป็นนวัตกรรม และประกาศให้พนักงานทราบถึงวิสัยทัศน์ดังกล่าวเพื่อให้พนักงานทำงานร่วมกันภายใต้วิสัยทัศน์ร่วม

ปัจจัยในระดับองค์กร (Organization) ประกอบไปด้วย

1. Culture วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นตัวสนับสนุนให้พนักงานในองค์กรมีการสร้างสรรค์แนวคิดใหม่และส่งเสริมต่อการสร้างนวัตกรรมองค์กรที่มีวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนความคิด ความรู้จะก่อให้เกิดวัฒนธรรมของการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร และก่อให้เกิดองค์ความรู้ และสร้างเป็นนวัตกรรมขององค์กร
2. Resources องค์กรต้องสนับสนุนทรัพยากรเช่น เวลา สถานที่ เงิน บุคลากรตลอดจนเครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ ในการทำงานเพื่อช่วยให้เกิดนวัตกรรม
3. Structure ขององค์กร จากงานวิจัยพบว่า โครงสร้างขององค์กรควรจะมีลักษณะเป็น Organic Structure กล่าวคือ เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูง (Flexible) ไม่ยึดติดกับขั้นตอนเดิม และมีการกระจายอำนาจในการบริหาร (Decentralized) แต่ละแผนกไม่ยึดติดกับการทำงานเฉพาะงานที่ได้รับมอบหมายแต่เป็นการทำงานแบบ Team work มากขึ้นและมีสายการบังคับบัญชาสั้น (Low Hierarchies)
4. Motivation องค์กรต้องปรับใช้จิตวิทยาเพื่อสร้างแรงจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน (monetary and nonmonetary) เพื่อเสริมแรงและขับให้บุคลากรคิดนวัตกรรมให้แก่องค์กร
5. Climate, Work Environment การสร้างบรรยากาศในการทำงานและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเกิดนวัตกรรมจะส่งเสริมให้เป็นองค์กรนวัตกรรมได้เร็วขึ้น

นอกจากนี้ยังมีปัจจัยเสริมที่ช่วยผลักดันการเป็นองค์กรนวัตกรรม ได้แก่ การสื่อสาร (Communication) ซึ่งควรเป็นแบบไม่เป็นทางการและควรมีแผนการจัดการความเสี่ยง และการเปลี่ยนแปลงรองรับกับสิ่งที่ไม่คาดคิด (Risk and Change Management)

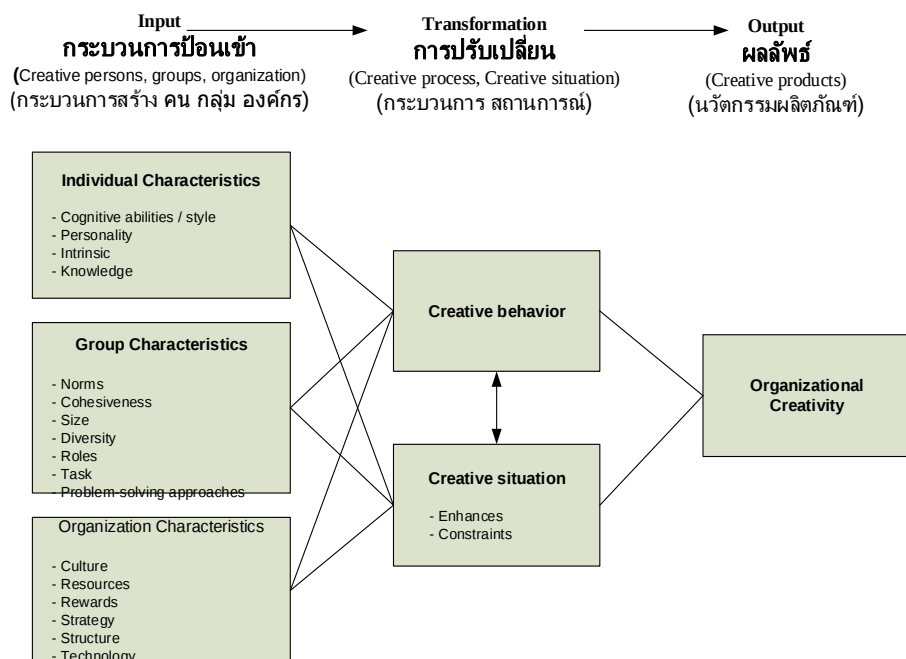
ปัจจัยที่กล่าวมาข้างต้นจะต้องได้รับการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ และผ่านการบูรณาการโดยนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ผ่านบทบาทที่แตกต่างกันในแต่ละบริบท ได้แก่ การจัดหลักสูตรฝึกอบรม และการพัฒนา ตลอดจนการศึกษา เพราะการคิดสร้างสรรค์ และสร้างนวัตกรรมไม่เพียงแต่จะ born to be แต่สามารถ built to be ได้ผ่านการให้ความรู้ที่เหมาะสม เพื่อพัฒนาทักษะทางความคิด นอกจากนี้ต้องช่วยสนับสนุนสภาพแวดล้อมในการทำงาน และปรับใช้เทคโนโลยีให้เหมาะสมกับธุรกิจ

ขององค์กร และต้องนำการจัดการความรู้มาใช้ในการเก็บองค์ความรู้ที่เป็นนวัตกรรมผ่านระบบการจัดการนวัตกรรม และจัดเก็บได้อย่างเหมาะสมไว้ในคลังเก็บความรู้นวัตกรรมผ่านการเลือกใช้กลยุทธ์ในการจัดการความรู้ ที่เหมาะสมกับองค์กร โดยที่องค์กรให้ความสำคัญกับการปรับตัว ที่เน้นการผสมผสานระหว่างการใช้เทคโนโลยีและคน เช่น วัฒนธรรมในการผลักดันให้มีการจัดเก็บความรู้ นวัตกรรมที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานเหล่านั้น เพื่อมุ่งไปสู่องค์กรนวัตกรรม

กระบวนการสร้างนวัตกรรมเครือข่ายคุณค่าขององค์กร

กระบวนการบริหารจัดการจะประกอบด้วยมิติของการสร้างนวัตกรรมการบริหารจัดการด้วยปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น เพื่อเป็นการขับเคลื่อนแนวคิดการออกแบบ และการพัฒนา เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์หลักขององค์กร ต้องสามารถตอบสนองความต้องการอย่างมีประสิทธิภาพทั้งในเรื่องของสินค้า บริการและกระบวนการส่งมอบ (goods and service produce and delivery) ในการเพิ่มศักยภาพ และการสร้างเครือข่ายคุณค่า (value-nets) ที่มีความเกี่ยวข้องกับการบูรณาการทรัพยากรต้นน้ำ กระบวนการสร้างนวัตกรรม และระบบเทคโนโลยีทางการสื่อสาร (IT)

การพิจารณาความเชื่อมโยง (Integrated discussion) จากแนวคิดการสังเคราะห์เครือข่ายคุณค่านี้จำเป็นต้องมีการบูรณาการที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแนวคิดนวัตกรรมที่มีความเชื่อมโยงให้สอดคล้องกับระดับต่างๆขององค์กรนั้นสามารถอธิบายได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1: กระบวนการสร้างนวัตกรรมเครือข่ายคุณค่าขององค์กร

ที่มา: Woodman et al., 1993

จากภาพจะเห็นว่ากระบวนการสร้างคุณค่าเครือข่ายขององค์กรนั้นสามารถที่จะเชื่อมโยงกับแนวคิดหรือตัวแบบที่เรียกว่า “ตัวแบบการบูรณาการอย่างสร้างสรรค์ในระดับต่างๆขององค์กร” – “Integrated multi-level models of creativity” โดยมีองค์ประกอบหลักสองประการ คือ การสร้างแนวคิดของบุคลากร และองค์กร (ดูภาพ 1 ประกอบ) โดยภาพรวมแล้วเป็นเรื่องของกระบวนการสังเคราะห์แนวคิดที่องค์กรต้องบริหารจัดการในมิติที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยป้อนเข้า (input) แนวทางการปรับเปลี่ยน (transformation) และผลลัพธ์ที่ต้องการ (output)

ถ้าจะอธิบายกระบวนการสังเคราะห์แนวคิดที่กล่าวมานี้กับความเชื่อมโยงกับการสร้างคุณค่าเครือข่ายขององค์กรในส่วนที่เป็นปัจจัยป้อนเข้าที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะการสร้างความรู้ (Cognitive ability and knowledge) ของบุคลากร (Individual characteristics) และการวิเคราะห์ปัญหาหลักตามความต้องการของลูกค้าเป้าหมาย (problem-solving approaches) ต่อกลุ่มบุคลากร (Group characteristics) รวมทั้งการกำหนดกลยุทธ์ (strategy) และการบูรณาการในเรื่องของเทคโนโลยีทางการสื่อสาร (IT technology) ขององค์กรเอง (Organization characteristics) โดยที่ปัจจัยหลักทั้งสามที่กล่าวมาจะส่งผลให้เกิดแรงขับเคลื่อนในองค์กรในมิติที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการดำเนินการ (transformation) เช่น การสร้างพฤติกรรม (Creative behavior) เพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความตระหนักในเรื่องของความเข้าใจในเรื่องของพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับวัตถุดิบต้นน้ำ (supplier) วงจรผลิตภัณฑ์ (PLC) ทรัพยากร (Resources) การลงทุน (ROI) ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกลไกทางการตลาด (Market shift) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ อีกทั้งเป็นการเสริมประสิทธิภาพ และลดข้อจำกัด (Enhance and constrains) ในเรื่องของการวิเคราะห์กลยุทธ์องค์กร (Creative situation) ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply chain) อีกทั้งปัจจัยทั้งหมดที่กล่าวมานั้นจะส่งผลให้องค์กรสามารถสร้างแก่นหลักของการขับเคลื่อนแนวคิด (Ideas-driven) และวัฒนธรรมองค์กร (culture) เพื่อการสร้างนวัตกรรมเครือข่ายคุณค่า (value-nets) ขององค์กรเองในที่สุด (Organization creativity) ซึ่งเป็นเรื่องของการสร้างประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อองค์กร และความต้องการของกลุ่มเป้าหมายในท้ายที่สุด

บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างองค์กรนวัตกรรม

การสร้างคุณค่าใหม่ๆ ให้กับองค์กรในปัจจุบัน จะมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับกระบวนการจัดการที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ หรือที่เรียกว่าเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative organization) ซึ่งหากองค์กรไม่สามารถพัฒนา และเปลี่ยนแปลงตนเองให้เกิดนวัตกรรมได้แล้ว จะทำให้องค์กรไม่สามารถประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในธุรกิจ ทั้งนี้การสร้างองค์กรนวัตกรรมจำเป็นต้องบริหารจัดการกระบวนการขององค์กร (managing operations) ให้ครอบคลุมทั้ง 3 ด้าน คือ

1. การจัดการด้านกลยุทธ์ (strategy management)

2. การพัฒนาคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ (product and market innovation management)
3. การจัดการการปฏิบัติการ (operations management)

นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในบริบทของการสร้างองค์กรนวัตกรรมควรแสดงบทบาทในหลากหลายมิติ ได้แก่

1. บทบาทของนักสถาปนิกในการออกแบบองค์กร นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพเปรียบได้กับสถาปนิกในการคิดหาแนวทางสร้างสรรค์คุณค่าที่สวยงามและเป็นไปตามความต้องการของลูกค้า โดยมีทีมงานที่เข้มแข็งเป็นผู้ร่วมสร้างสรรค์และนำไปสู่การปฏิบัติ สถาปนิกที่ดีต้องพยายามสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการสร้างสรรค์คุณค่า (created supporting system) คอยอำนวยความสะดวก ชี้แนะ ให้กำลังใจ ดูแลในชิ้นงานที่ร่วมกันสร้างสรรค์ขึ้นมาเป็นชิ้นงานที่มีคุณค่าและพร้อมที่จะส่งมอบ

2. บทบาทของผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ในการช่วยสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เอื้อต่อการคิดนวัตกรรม แนวคิดสิ่งใหม่ๆ เช่น จัดสถานที่ทำงานที่เป็นแบบ mobile office หรือมุมพักผ่อนที่เหมาะสมกับการแลกเปลี่ยนความคิดและแบ่งปันประสบการณ์

3. บทบาทของนักสื่อสาร (Communicator) ที่คอยสื่อสารข้อมูล ข่าวสาร ตลอดจนกิจกรรมต่างๆ ที่องค์กรจัดขึ้นเพื่อให้มั่นใจได้ว่าสมาชิกทุกคนในองค์กรจะได้รับข้อมูล ข่าวสารเดียวกัน เพื่อเดินไปในทิศทางเดียวกัน

นอกจากบทบาทที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังต้องแสดงบทบาทอื่นๆ อีกด้วยเช่น เป็นผู้จัดฝึกอบรมมืออาชีพ เป็นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เป็นต้น

ในบทความฉบับนี้เพื่อให้เห็นภาพของการขับเคลื่อนองค์กรนวัตกรรมในบริบทองค์กรในประเทศไทย ผู้เขียนขอยกตัวอย่างของธุรกิจเคมิคอลส์ ซึ่งเป็นหนึ่งธุรกิจของเอสซีจี เป็นองค์กรใหญ่เก่าแก่ และได้รับรางวัลนวัตกรรมแห่งชาติประจำปี 2562 โดยมุ่งเน้นการดำเนินธุรกิจตามวิสัยทัศน์ซึ่งเอสซีจี ให้ความสำคัญกับวิสัยทัศน์ว่าเป็นหัวใจหลักในการดำเนินธุรกิจ และนำมาสู่การวางแผนกลยุทธ์เพื่อรับมือกับความไม่แน่นอนต่างๆ ที่เกิดขึ้น ในสองหัวข้อ คือ 1) การสร้างเสถียรภาพทางการเงิน (Stability) ด้วยการบริหารความเสี่ยง เพื่อสร้างความมั่นคงให้ธุรกิจ และ 2) การบริหารจัดการความเติบโตของธุรกิจในระยะยาว (Long-term Growth) เพราะเอสซีจีมองว่าองค์กรควรต้องสร้างสมดุลของสองสิ่งนี้ไปพร้อมๆ กัน โดยพิจารณาสร้างโอกาสจากเส้นทางการค้าที่เปลี่ยนไป เน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก และทำเรื่องที่ตนเองเชี่ยวชาญให้ดีที่สุด อย่างการผลักดันโครงการการผลิตที่อยู่ระหว่างการดำเนินงานให้เติบโตได้ดีและยั่งยืน การบริหารงานภายใต้ความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นนั้น จำเป็นจะต้องเข้าใจสาเหตุของความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นก่อนว่าเกิดจากปัจจัยอะไร และอะไรเป็นปัจจัยที่จะทำให้เกิดความเสี่ยงมากขึ้น หรืออะไรที่จะทำให้หยุดความเสี่ยงได้ องค์กรจึงจะปรับตัวรับกับสถานการณ์นั้นได้เป็นอย่างดี อีกทั้งยังต้องพิจารณาว่าปัจจัยที่เกิดขึ้นนั้น อีกหนึ่งประเด็นที่มีความน่าสนใจของบริษัทเอสซีจี คือ การให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ตามอุดมการณ์

ในการดำเนินธุรกิจข้อหนึ่งคือ “เชื่อมั่นในคุณค่าของคน” ซึ่งได้รับการยอมรับว่าเป็นหนึ่งในองค์กรที่มีการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพเริ่มตั้งแต่การสรรหา “คนเก่ง” และ “คนดี” เข้ามาร่วมงาน การพัฒนาพนักงาน (Employee Development) ด้วยแนวคิด 70:20:10 (ฝึกปฏิบัติ : ชี้นำโดยผู้รู้ : เรียนทฤษฎี) การโยกย้ายหมุนเวียนตำแหน่ง (Job Rotation) และส่งเสริมให้พนักงานมีความเจริญเติบโตในสายอาชีพ (Career Path)

เอสซีจี ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรเป็นอย่างมาก โดยการจัดตั้ง “SCG Chemicals Academy” ซึ่งมีผู้บริหารระดับสูงจากทุกบริษัทในเครือเอสซีจี เข้าร่วมในการกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ในการเรียนรู้ และการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางธุรกิจ ตาม Value Chain และยังได้จัดตั้ง สำนักการเรียนรู้และพัฒนาเพื่อการดำเนินงานอย่างเป็นเลิศ (Academy of Operation Excellence) ที่มีอุปกรณ์การเรียนการสอนที่ครบวงจรรวมถึง Software Simulation เพื่อเป็นศูนย์การเรียนรู้ที่มีผู้ชำนาญการในการถ่ายทอดความรู้เชิงวิชาการและการปฏิบัติจริงในสาขาต่าง ๆ (Subject Matter Expert) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถ (Competency) ของพนักงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยพนักงานแต่ละคนจะได้รับการพัฒนาศักยภาพตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล เพื่อให้การเรียนรู้และพัฒนา เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เอสซีจี ได้ร่วมมือกับมหาวิทยาลัยชั้นนำต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ สำหรับการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรด้าน Technical , Professional และ Leadership นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้ร่วมมือด้านการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์กับภาครัฐ และเอกชน เพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากรของบริษัทฯ อย่างต่อเนื่อง (CHEMICALS BUSINESS, SCG, 2563)

สรุป

การสร้างนวัตกรรมองค์กรนั้นถือเป็นภาระหน้าที่ที่สำคัญในยุคของการแข่งขันแบบไร้พรมแดน ซึ่งการสร้างองค์กรนวัตกรรมไม่ได้หมายความว่าต้องวิเคราะห์จากปัจจัยที่กล่าวมาเท่านั้น แต่จำเป็นต้องมีการสังเคราะห์แนวคิดกลยุทธ์ที่เพิ่มความสามารถให้กับองค์กรในการปรับตัวได้ทันต่อสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องและเชื่อมโยงขององค์กรกับสังคม ระบบข้อมูลข่าวสาร การให้รางวัล หรือตัวขับเคลื่อนที่สำคัญและคาดว่าจะ เกิดขึ้นในอนาคตทั้งระยะสั้นและระยะยาว ด้วยการใช้องค์ความรู้ของสมาชิกในองค์กร ซึ่งนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างนวัตกรรม เพื่อนำมาใช้ในการผลิตสินค้าและบริการใหม่ๆ สมาชิกทุกระดับในองค์กรล้วนเป็นผู้ที่มีความสำคัญ และเป็นแรงขับเคลื่อน และผลักดันให้เกิดขึ้นได้ โดยมีนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นผู้ประสาน และคอยให้ความช่วยเหลือ จึงทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร และการพัฒนาองค์กรต้องควบคู่กันไป ซึ่งถือเป็นหน้าที่ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้น ดังนั้นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง และกว้างขวางทั้งในงานของตนเองและองค์กร สร้างความตระหนัก

ในการผลิตองค์ความรู้ (Cognitive ability and knowledge) ของบุคคลากรที่เป็นปัจจัยป้อนเข้าที่สำคัญที่จะนำไปสู่การสร้างคุณค่าให้เกิดได้เป็นที่ประจักษ์และนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ

เอกสารอ้างอิง

- กาญจนพร รุจิโนม. (2561). การสื่อสารภาษาอังกฤษของคนไทยกับการดำเนินชีวิตในศตวรรษที่ 21. *วารสารศิลปการจัดการ*, 2(3), 199–210.
- ชินวัตร เชื้อสระคู วิชัย เปรมมณีสกุล และ ธรา สิงห์คะสะ. (2562). การบริหารทุนมนุษย์กับทรัพยากรมนุษย์: แนวคิดที่เหมาะสมต่อการนำมาใช้ในองค์กรไทย. *Journal of HR intelligence*, 14(1), 88–104.
- นิภาพร ปานสวัสดิ์. (2562). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำชุมชนเพื่อสันติภาพ. *วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร*, 7(5), 1502–1515.
- สุวัฒน์ คักดีสมฤทธิ์. (2561). ความสัมพันธ์ของการจัดการความรู้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสมรรถนะพนักงาน บมจ.วิริยะประกันภัยในยุคไทยแลนด์ 4.0. *วารสารศิลปการจัดการ*, 2(3), 179–188.
- อัมพร ปัญญา. (2557). ปัจจัยที่ส่งผลต่อลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในวิทยาลัยราชพฤกษ์. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*, 5(2), 180–190.
- Chemicals Business, SCG. (2020). *Learning & Development*. Retrieved March 8, 2020, From <https://www.scgchemicals.com/th/career/whyscg/learning-development>.
- Gaily, B. (2011). *Developing Innovative Organizations: A Roadmap to Boost Your Innovation Potential*. Palgrave Macmillan.
- Drucker, P.F. (1985). *Entrepreneurial Strategies*. Innovation and Entrepreneurship Practice and Principles. New York: Harper & Row.
- Kostas N. D. (2010). A Framework for The Assessment of an Organization's Innovation Excellence. *Total Quality Management Journal*, 21(9), 903–918.
- Pervaiz, K. A. & Charles D. S. (2010). *Innovation Management: Context, Strategies, Systems and Processes*. US: Pearson.
- Schumpeter, J. A. (2008). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*. London: Transaction Publishers.
- Tushman, M., & Nadler, D. (1986). Organizing for Innovation. *California Management Review*, 28(3), 74–92.
- Wood Man, R., Sawyer, J., & Griffin, R. (1993). Toward A Theory of Organizational Reativity. *Academy of Management Review*, 18, 293–321.