

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรไปสู่ องค์กรนวัตกรรมในยุคประเทศไทย 4.0

Human Resource Development in Organizations to Innovative Organization in the Era of Thailand 4.0

จิรวัดน์ ทิพยรส^{1*}

Jirawat Tipayarod^{1*}



¹ ผศ.ดร., สาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต 83000

¹ Asst. Prof. Dr., Human Resource Administration Program, Faculty of Management Sciences, Phuket Rajabhat University, Phuket, 83000, Thailand

* Corresponding author: E-mail address: jirawat.t@pkru.ac.th

(Received: February 9, 2018; Accepted: June 29, 2018)

บทคัดย่อ

การแข่งขันในปัจจุบันเน้นแข่งขันทางด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมด้านการกระบวนการสอดคล้องกับการผลิตที่เน้นต้นทุนต่ำ แต่ได้ผลกำไรสูงซึ่งกระบวนการดังกล่าว คือ การพัฒนานักคิดให้เกิดขึ้นในองค์การเน้นความรู้ ทักษะ ความสร้างสรรค์ในการคิดค้นประยุกต์พัฒนาผลิตภัณฑ์ขององค์การโดยมุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มตัวสินค้า บริการ เพื่อสร้างความได้เปรียบการแข่งขันระหว่างธุรกิจที่สอดคล้องกับมาตรฐานฝีมือแรงงานของการพัฒนานคนเพื่อรองรับการก้าวไปสู่ยุคประเทศไทย 4.0 ที่ต้องการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม เน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มด้านการบริการเปลี่ยนจากแรงงานทักษะต่ำไปสู่แรงงานที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญและทักษะสูง นวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมด้านการกระบวนการจะต้องคำนึงถึงปัจจัยทางการตลาด ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี รวมทั้งปัจจัยการจ้างแรงงานของธุรกิจมีผลกระทบโดยตรงที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ต่อสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ ธุรกิจจำเป็นต้องมีการปรับตัวในด้านความรู้ของธุรกิจด้านบุคลากรในด้านการเพิ่มสมรรถนะที่สามารถต่อยอดให้กับธุรกิจได้ซึ่งการเติบโตทางเศรษฐกิจนั้นยังมีช่องว่างด้านการบริหารจัดการที่ถือว่าเป็นความท้าทายขององค์การในด้านการสร้างนวัตกรรม การพัฒนาทุนมนุษย์ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้า การปฏิบัติการที่เน้นความเป็นเลิศ และการสร้างความยั่งยืนของธุรกิจ

คำสำคัญ: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ นวัตกรรม ยุคประเทศไทย 4.0

Abstract

Nowadays business competition is directed towards product innovation and innovative in procedures coupled with stressing low costs but high profits. This process is the development of those with cognitive powers whereby organizations will utilize knowledge, skills, and creativity in developing value-added products and services to

enhance competitive business advantage in consonance with labor skill standard of personnel development to accommodate the movement towards the realization of Thailand 4.0. This change in economic structure combines mobilizing creativity and innovative technology with the development of high value services. The change involves moving from a condition of labor with low-level skills to a condition of highly-skilled labor displaying knowledge and expertise. The advent of innovative products and innovative procedures requires taking into consideration marketing, technology, and employment factors. All of these directly and unavoidably affect the economic environment. In order to expand business, businesses must make adjustments, so that knowledgeable and competent personnel can pave the way to advancement. Economic growth depends on a window of opportunity in the aspect of management. This is considered a challenge to organizations in the aspects of fostering innovation, developing human capital, building relationships with customers, while operationally emphasizing excellence and the building of business sustainability.

Keywords: Human Resource Development in Organizations, Innovation, The Era of Thailand 4.0

บทนำ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อบุคคลหลายฝ่ายและหลายระดับตั้งแต่ระดับชาติ ระดับสังคม ชุมชน องค์กร และตัวบุคคล การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับองค์กรเป็นการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร โดยผู้บริหารในทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหาร

ระดับล่าง รวมทั้ง ผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องให้ความสนใจในการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มสูงขึ้นเป็นการสร้างบุคลากรในองค์กรให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถทางสติปัญญา (Intelligence) ซัดความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อให้พันธกิจ (Mission) ภาระงาน (Task) ขององค์การบรรลุเป้าประสงค์ในการแข่งขันกับองค์กรภายนอกได้ [1] การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีวัตถุประสงค์ในการเพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพของบุคลากรมีรูปแบบของการพัฒนาหลายรูปแบบด้วยกันไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรม การให้การศึกษาโดยมีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ความสามารถ (Ability) และคุณลักษณะอื่น (Others) (KASO) ให้มีพฤติกรรมที่ได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น รวมถึงการพัฒนาในการวางแผนงานอาชีพ (Career Planning) ของตนเองอีกด้วย องค์กรที่มีนวัตกรรมถือเป็นความได้เปรียบที่กลายเป็นเครื่องมือทางธุรกิจ ในยุคดิจิทัลที่เป็นความท้าทายเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจสมัยใหม่ ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการต้องมีการเตรียมการเพื่อให้เกิดองค์การนวัตกรรมที่ช่วยในการลดค่าใช้จ่ายขององค์การ การเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงาน [2-3] แต่จะอย่างไรให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์บรรยากาศในการก้าวไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม องค์กรใดที่สามารถพัฒนาปรับปรุงและเกิดการเปลี่ยนแปลงด้วยนวัตกรรมที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มหรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ย่อมส่งผลให้ประสบผลสำเร็จในการแข่งขันได้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญต่อผู้ประกอบการนั้นจะต้องมีการกำหนดกรอบทิศทาง วัตถุประสงค์ เป้าหมายรวมทั้งกลยุทธ์ธุรกิจที่เชื่อมโยงตอบโจทย์ต่อการพัฒนาประเทศเพื่อให้เกิดความเท่าทันต่อการแข่งขันจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564) ที่เน้นกรอบแนวคิดและหลักการในการวางแผนซึ่งมีความต่อเนื่องจากวิสัยทัศน์แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11 และกรอบหลักการของการวางแผนที่น้อมนำและประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ยึดคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม การพัฒนาที่ยึดหลักสมดุล ยั่งยืนโดย

วิสัยทัศน์ของการพัฒนาในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 มีดังนี้ (1) การน้อมนำและประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (2) คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม (3) การสนับสนุนและส่งเสริมแนวคิดการปฏิรูปประเทศ และ (4) การพัฒนาสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน สังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข โดยแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 มีการกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติที่เป็นโมเดลประเทศไทย 4.0 เน้นอุตสาหกรรมขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรมเทคโนโลยี และความคิดสร้างสรรค์โดยการใช้นวัตกรรมขับเคลื่อนผ่านกลไกใหม่ (New Growth Engines) เป็นการขับเคลื่อนให้คนส่วนใหญ่มีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกันทั่วถึง เน้นการสร้างเศรษฐกิจระดับฐานราก ส่งเสริมและสนับสนุนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้เข้มแข็งในเวทีโลก การขับเคลื่อนโดยการสร้างปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตให้มีมูลค่าสูงขึ้น เน้นพัฒนาวิสาหกิจด้วยเทคโนโลยีการออกแบบและความคิดสร้างสรรค์ มีการบริหารจัดการสมัยใหม่และการขับเคลื่อนที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน เน้นการผลิตการใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม การใช้พลังงานทดแทนเพื่อพัฒนาประเทศไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน [4] เป็นการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมที่เน้นนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ยกระดับนวัตกรรมทุกภาคส่วนในประเทศสร้างความเป็นผู้ประกอบการ สร้างความเข้มแข็งของชุมชนและเครือข่ายโดยมีการเชื่อมโยง ทั้งเศรษฐกิจภายในประเทศ ภูมิภาค และเศรษฐกิจโลกเข้าด้วยกันยุคประเทศไทย 4.0 จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาเพื่อยกระดับศักยภาพการแข่งขัน การสร้างธุรกิจรูปแบบใหม่ด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่ Value-Based Economy หรือ เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม โดยมี 3 มิติสำคัญ คือ 1) เปลี่ยนจากการผลิตสินค้าโภคภัณฑ์ไปสู่สินค้าเชิงนวัตกรรม 2) เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรมไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม และ 3) เปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้าไปสู่การเน้นภาคบริการมากขึ้น เน้นความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม วิทยาศาสตร์เทคโนโลยี

การวิจัยและพัฒนาในการต่อยอดความได้เปรียบเชิงการแข่งขันเพื่อให้หลุดพ้นกับดักรายได้ปานกลางสู่รายได้สูงโดยการส่งเสริมด้านการวิจัยและการพัฒนา การพัฒนาผลิตภาพแรงงาน เน้นการสร้างความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชนในการพัฒนากำลังคนและแรงงานให้มีทักษะความรู้และสมรรถนะ [5] ที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดและรองรับการเปิดเสรีประชาคมอาเซียน ยกย่องและพัฒนาสมรรถนะแรงงานไทยด้วยเทคโนโลยี เร่งรัดให้แรงงานทั้งระบบมีการเรียนรู้ขั้นพื้นฐานเพื่อสามารถแข่งขันกับตลาดแรงงานได้ สนับสนุนให้แรงงานและปัจจัยการผลิตมีความยืดหยุ่นในการเคลื่อนย้ายระหว่างสาขาผลิตและระหว่างพื้นที่การผลิต เพื่อให้แรงงานสามารถเคลื่อนย้ายไปสู่สาขาการผลิตที่มีผลิตภาพ การผลิตสูงสุด [6] และสนับสนุนให้ผู้ประกอบการในภาคอุตสาหกรรมและบริการจัดทำกรอบคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานฝีมือแรงงานให้เป็นมาตรฐานที่เชื่อมโยงกันเพื่อยกระดับทักษะของแรงงานไทยโดยใช้ฐานของนวัตกรรม เป็นการสร้างความแตกต่างทางการแข่งขัน ซึ่งบทความนี้เป็นบทความทางวิชาการที่ต้องการนำเสนอถึงการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ในองค์การไปสู่องค์การนวัตกรรมในยุคประเทศไทย 4.0 เป็นรูปแบบการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์มุ่งสู่การเป็นองค์การที่พนักงานต้องการใช้ศักยภาพพนักงานที่มีความสามารถโดดเด่น (Talent Employees) เพื่อสร้างนวัตกรรมหรือสิ่งประดิษฐ์ที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์พัฒนาทักษะความสามารถของพนักงานให้เกิดเป็นนวัตกรรมที่เกิดจากการนำความรู้ทักษะและความคิดเริ่มสร้างสรรค์มาผสมผสานกับความสามารถทางด้านการบริหารจัดการของผู้ประกอบการเพื่อสร้างให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันทางด้านการเป็นธุรกิจแห่งนวัตกรรมหรือการนำเสนอรูปแบบการแข่งขันทางด้านธุรกิจ แห่งนวัตกรรม ซึ่งในที่นี้จะมุ่งเน้นที่การสร้างประโยชน์และตอบสนองต่อความพึงพอใจให้แก่ผู้บริโภคเป็นหลัก เน้นการผลิตสินค้าที่สามารถแข่งขันในระดับชาติได้ที่จะสามารถทำให้บุคลากร เกิดการเรียนรู้รูปแบบขององค์การที่ส่งเสริมให้เกิดการสร้างสรรคด้วยนวัตกรรม

ความหมายของนวัตกรรม

ปัจจุบันทั้งองค์การภาครัฐและภาคธุรกิจมีการใช้คำ “นวัตกรรม หรือ Innovation” กันอย่างแพร่หลาย นวัตกรรมมีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน นวัตกรรม (Innovation) มีรากศัพท์มาจากคำในภาษาละตินว่า innovate ซึ่งแปลว่า “ทำสิ่งใหม่ขึ้น” นวัตกรรมมีความสัมพันธ์และส่งผลทำให้เกิดพลวัตด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและวัฒนธรรม [7] สอดคล้องกับ สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ [8] ได้กล่าวว่า นวัตกรรมเป็นสิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นจากการใช้ความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพและความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาซึ่งอาจจะมีลักษณะเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่หรือกระบวนการใหม่ที่ทำให้เกิดประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจและสังคม นอกจากนี้ McKeown [8] ให้ความหมาย นวัตกรรมเป็นเรื่องของการนำความคิดไปใช้ในเชิงปฏิบัติเพื่อให้ได้สิ่งใหม่หรือกระบวนการใหม่ รวมทั้งนวัตกรรมองค์การเป็นองค์การที่มีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงทางด้านกระบวนการทางความคิดเพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่ที่แตกต่างและเป็นประโยชน์ขึ้นมา [10-11] อาจกล่าวได้ว่า นวัตกรรม หมายถึง ความคิดและกระบวนการใหม่ ๆ โดยมาจากฐานความคิดสร้างสรรค์ในสิ่งที่ไม่เคยมีมาก่อนหรือการพัฒนาดัดแปลงจากของเดิมให้ดีขึ้น มีประโยชน์และการสร้างความแตกต่างในเชิงเศรษฐกิจการแข่งขันที่ส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิตในธุรกิจ การนำนวัตกรรมเข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพด้านกระบวนการ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านการตลาดและด้านเชิงความคิด ตลอดจนเพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการภายในองค์การที่สามารถทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์และช่วยให้สร้างความเข้มแข็งในการแข่งขันซึ่งมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันทั้งสิ้น องค์การธุรกิจย่อมต้องสร้างนวัตกรรมภายในองค์การเพื่อการพัฒนามุ่งเน้นต้นทุนต่ำแต่ได้ผลกำไรที่สูงและหวังผลให้ธุรกิจเจริญเติบโตไปข้างหน้า ซึ่งกระบวนการดังกล่าว คือ การพัฒนานักคิดให้เกิดขึ้นในองค์การเน้นความรู้ ทักษะความคิดสร้างสรรค์ในการคิดค้นมาประยุกต์ช่วยในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ขององค์การ

โดยมุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มในสินค้าและบริการเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันระหว่างธุรกิจ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคประเทศไทย 4.0

ประเทศไทย 4.0 ตามยุทธศาสตร์สำคัญภายใต้การนำของพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรีและหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติเน้นในเรื่องการพัฒนาสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนด้วยการสร้างความเข้มแข็งจากภายในและเชื่อมต่อประชาคมโลกซึ่งประเทศไทย 4.0 เป็นการเปลี่ยนผ่านทั้งระบบมี 4 องค์ประกอบสำคัญ คือ 1) เปลี่ยนจากการเกษตรแบบดั้งเดิม (Traditional Farming) ในปัจจุบันไปสู่การเกษตรสมัยใหม่ที่เน้นการบริหารจัดการและเทคโนโลยี (Smart Farming) โดยเกษตรกรต้องร่ำรวยขึ้นและเป็นเกษตรกรแบบเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) 2) เปลี่ยนจาก Traditional SMEs หรือ SMEs ที่มีอยู่ที่มีรัฐต้องให้ความช่วยเหลืออยู่ตลอดเวลาไปสู่การเป็น Smart Enterprises และ Startups ที่มีศักยภาพสูง 3) เปลี่ยนจาก Traditional Services ซึ่งมีการสร้างมูลค่าค่อนข้างต่ำไปสู่ High Value Services และ 4) เปลี่ยนจากแรงงานทักษะต่ำไปสู่แรงงานที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญและทักษะสูง [4] และเมื่อประเทศไทยเข้าสู่ยุคประเทศไทย 4.0 แนวโน้มทิศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อกระแสโลกธุรกิจแข่งขันกันด้วยความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมจากเดิม HR 1.0 (Personnel) ยุคของงานบุคคล ลักษณะงานเป็นงานธุรการและการสรรหา คัดเลือก รวมทั้งดูแลรักษาบุคลากร HR 2.0 (Business Partner/Strategic Partner & Change Agent) ยุคที่ให้ความสำคัญกับคนในการขับเคลื่อนองค์การฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ปรับบทบาทไปสู่การเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Business Partner) หุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner) ช่วยฝ่ายบริหารผลักดันนโยบายให้คำปรึกษาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จำเป็นกับหัวหน้างานในการนำนโยบายไปปฏิบัติและทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) เตรียมพร้อมบุคลากรให้รองรับ

การเปลี่ยนแปลง HR 3.0 (HR Competency) ยุคการทำงานที่กำหนดสมรรถนะของบุคลากรในแต่ละฝ่ายต้องเป็นนักส่งเสริมบริหารการเปลี่ยนแปลง สามารถสร้างขีดความสามารถขององค์การและสามารถคิดค้นนวัตกรรม ออกแบบเครื่องมือบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับองค์การของตนเองได้ ตลอดจนเป็นนักวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่สามารถกำหนดตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ขององค์การ และเสนอแนะแนวทางให้แก่ผู้บริหารได้ [12-13] และยุคประเทศไทย 4.0 ที่เน้นนวัตกรรมและเทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวข้องทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการปรับเปลี่ยนเป็น HR Digital หรือ HR 4.0 (Competency Innovation and Digital Technology) เน้นการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีเปลี่ยนจากแรงงานทักษะต่ำไปสู่แรงงานที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญและทักษะสูงพัฒนาธุรกิจที่พึ่งพาความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีส่วนในการจัดการข้อมูลแบบ Big Data Candidate ที่มีอยู่มากมายเพื่อทำความเข้าใจผู้หางานอย่างลึกซึ้ง การใช้ช่องทางออนไลน์ในการสรรหาพนักงานที่เน้นการเข้าถึงได้ง่ายบนมือถือองค์การต้องมีการปรับรูปแบบโดยใช้ระบบคลาวด์ (Cloud Computing) เก็บข้อมูลทำให้พนักงานไม่ต้องเข้าไปดึงข้อมูลในระบบพนักงานสามารถทำงานจากที่ใดก็ได้ ทำให้องค์การต่าง ๆ มีการปรับปรุงแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สอดคล้องกับประเทศไทย 4.0 ต้องตั้งรับการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ (Aging Society) นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการปรับตัวรับผู้สูงอายุเข้าทำงาน การเตรียมความพร้อมสำหรับวัยเกษียณอายุ (Retirement Plan) การวางแผนสืบทอดตำแหน่งงาน (Talent and Succession Planning) การถ่ายทอดองค์ความรู้จากพนักงานรุ่นเก่าไปสู่พนักงานรุ่นใหม่ การฝึกอบรมผ่านระบบ E-learning การทำงานแบบ Digital Workplace จะเข้ามามีบทบาทอย่างมากในการเชื่อมโยงข้อมูลซึ่งกันและกันนำมาวิเคราะห์ให้เกิดประโยชน์ เช่น พนักงานที่อยู่ในทีมสามารถติดตามผลและวัดผลได้ผ่านพื้นที่ที่ถูกสร้างขึ้นมาเพื่อที่จะสามารถแชร์งานกันได้และสะท้อนให้เห็นการทำงานของแต่ละหน้าที่หรือไม่ [6-7, 14] องค์การต้องมีการวางแผนรองรับในการ

ทำงานผ่านระบบออนไลน์เน้นการทำงานเป็นทีมการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิด โดยให้รูปแบบของการพูดคุยแบบไม่เป็นทางการ การสร้างองค์การให้มีระบบการทำงานที่พนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลได้จากที่ใดก็ได้เน้นการทำงานที่มีความยืดหยุ่น [15] เกิดกระบวนการของการเรียนรู้ภายในองค์การผ่านการสื่อสารจัดการความรู้ของพนักงานผ่านระบบ Mobile Technology สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ผ่านสมาร์ตโฟนในเรื่องของการฝึกอบรม การสรรหาบุคลากร พนักงานสามารถร่วมแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ความคิดสร้างสรรค์ได้ตลอดเวลาและต้องมีความปลอดภัยในระบบข้อมูล การทำงานที่มีความยืดหยุ่นให้ความเป็นอิสระและเข้าใจพนักงาน Millennials โดยจัดรูปแบบกิจกรรมการเรียนรู้แบบเอ็ดดูเทนเมนท์ เป็นการให้สาระความรู้และความบันเทิงไปพร้อม ๆ กัน เปลี่ยนบรรยากาศการทำงานเป็นแบบไม่เป็นทางการให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น [16] มีการแบ่งปันความรู้จากฐานพีในทีมที่ประสบผลสำเร็จในสาขาต่าง ๆ หรือหัวหน้างานบอกเล่าประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานหรือปัญหา อุปสรรคจากการทำงานเพื่อให้พนักงานรุ่นใหม่ได้เรียนรู้จากประสบการณ์ตรงเป็นการสร้างแรงบันดาลใจเพื่อให้พนักงานมีความคิดที่แตกต่าง ช่วยส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ ทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้ดี ส่งผลต่อการเรียนรู้ในองค์การและก่อให้เกิดบรรยากาศในการสร้างสรรค์งานนวัตกรรม

ผลลัพธ์ของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สามารถสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่องค์การได้อย่างยั่งยืนและเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการพัฒนาสู่การเป็นองค์การแห่งความรู้และองค์การนวัตกรรมโดยปัจจัยแห่งความสำเร็จที่จะทำให้เกิดองค์การนวัตกรรมภายในนั้น การกำหนดทิศทาง เป้าหมาย วัตถุประสงค์ขององค์การมีส่วนสำคัญในการผลักดันให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ของพนักงานในทีมงาน การส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์การทำงานร่วมกันเป็นทีมควรมีการจัดการข้อมูลผ่าน Social Network [3, 15] รวมทั้งการทำงานในรูปแบบ Digital Workplace ในการ

เชื่อมโยงข้อมูลระหว่างทีมงานด้วยกัน เปิดอิสระในพื้นที่ของการทำงานข้อมูลจะถูกนำมาแบ่งปันเพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันผ่านระบบคลาวด์ที่เชื่อมต่อกับอุปกรณ์สำนักงานรวมทั้งโมบายของพนักงานแต่ละคนที่สามารถใช้เป็นอุปกรณ์การฝึกอบรมเฉพาะบุคคลได้โดยการนำข้อมูลข่าวสารเชิงลึกมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพสร้างศักยภาพของการทำงานของพนักงานให้ดีที่สุด

ประเภทของนวัตกรรม

การจำแนกประเภทของนวัตกรรม แบ่งได้หลายประเภทตามลักษณะขอบเขต และวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้ การจำแนกที่พบบ่อย และมีการนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงการวิจัย และการจัดการนวัตกรรมค่อนข้างมาก ประกอบด้วย 3 ลักษณะ [10, 17-18] สามารถสรุปประเภทของนวัตกรรม ได้ดังนี้

1. นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ (Product or Service Innovation) เป็นการพัฒนาและนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ อาจจะเป็นเกี่ยวกับด้านเทคโนโลยีหรือบริการให้ดีขึ้น รวมไปถึงการปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น [17] นวัตกรรมผลิตภัณฑ์เป็นการประดิษฐ์และการใช้ผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการปรับปรุงในกระบวนการผลิตที่ผ่านการโดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ [18] โดยอาจจะอยู่ในรูปของตัวสินค้า (Goods) หรือการบริการ (Services) ก็ได้โดยมีรูปแบบองค์ประกอบที่สำคัญของการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์มี 2 องค์ประกอบ คือ 1) ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีในด้านองค์ความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีรวมทั้งเครื่องมือ อุปกรณ์และกระบวนการที่จะทำให้สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เกิดขึ้นได้ และ 2) พฤติกรรมและความต้องการของผู้บริโภคที่ให้ความสนใจซื้อผลิตภัณฑ์ใหม่ การคิดค้นและสร้างสรรค์นวัตกรรมการให้บริการใหม่เพื่อรองรับความคาดหวังของลูกค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและเพื่อทำให้เกิดการซื้อขายทางตลาดที่ส่งผลให้เกิดรายได้เชิงเศรษฐกิจเกิดขึ้น [19-20]

2. นวัตกรรมด้านกระบวนการ (Process Innovation) โดยนวัตกรรม

กระบวนการส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นการแนะนำขั้นตอนการทำงานหรือกระบวนการที่เพิ่มประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นภายในองค์กร เน้นเรื่องของการควบคุมคุณภาพ (Quality Control) และการปรับปรุงประสิทธิภาพ การผลิตและการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง รวมถึงกิจกรรมหรือกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบในระบบ กล่าวคือ ปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการ (Process) และผลิตผล (Outputs) [10, 21] เช่น บริษัท IBM ซึ่งดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับโซลูชันวางระบบและด้านซอฟต์แวร์ระดับโลกที่มีนวัตกรรมด้านกระบวนการในการนำเสนอซอฟต์แวร์ที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้าที่ใช้บริการจึงทำให้ธุรกิจมีความโดดเด่นในธุรกิจด้านซอฟต์แวร์ และเครือโรงแรม Hilton ได้ร่วมมือกับ IBM Watson เปิดตัว “คอนนี่” หุ่นยนต์คอนเซียร์ที่ทำหน้าที่ต้อนรับแขกที่เข้ามา Check-In ที่โรงแรม ซึ่งจะเห็นได้ว่าแม้แต่ธุรกิจด้านที่พหุระดับโลกอย่างเครือ Hilton ก็ยังให้ความสำคัญต่อการนำนวัตกรรมมาใช้ในอุตสาหกรรมกาให้บริการอย่างมากยิ่งขึ้น เป็นต้น

3. นวัตกรรมโมเดลธุรกิจ (Business Model Innovation / Organization

Innovation) เป็นรูปแบบนวัตกรรมทางการบริหารและกระบวนการบริหารจัดการองค์กรแบบใหม่ [14] ส่งผลต่อรูปแบบการทำงานการออกแบบผลิตภัณฑ์ การสร้างมูลค่าและความมั่งคั่งให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียของบริษัท (Stakeholder) ได้แก่ ลูกค้า ผู้ถือหุ้น เจ้าของกิจการ ชุมชนและสังคม เพื่อเพิ่มโอกาสทางเศรษฐกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบก้าวกระโดด [12] ซึ่งนวัตกรรมโมเดลธุรกิจเน้นการพัฒนาแบบ การดำเนินงานของธุรกิจให้มีความทันสมัย คู่แข่งขันทางธุรกิจสามารถเลียนแบบหรือทำตามได้ยาก มีการรื้อปรับระบบ (Re-Engineering) เพื่อทำให้ลดต้นทุนหรือเปลี่ยนกระบวนการที่จะพัฒนารูปแบบที่ดีขึ้นเพิ่มการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจกับลูกค้าเพื่อที่จะสามารถรักษาลูกค้าเก่าและดึงดูดลูกค้าใหม่ได้ ไม่ว่าจะเป็น การสร้างแบรนด์ การสร้างภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือของธุรกิจ รวมทั้งการสร้างเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจ โดยนวัตกรรมโมเดลธุรกิจมีความแตกต่างจาก

นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และด้านกระบวนการที่จะเน้นรูปแบบไปที่พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-commerce) และบริษัทผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Firms) [15] ตัวอย่าง การออกแบบโมเดลธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ เช่น บริษัทกูเกิล เสิร์ชเอ็นจินยักษ์ใหญ่ โดยก่อนหน้านี้โมเดลของกลุ่มธุรกิจเสิร์ชเอ็นจิน คือการขายแบนเนอร์ลงบนเว็บไซต์แล้วคิดค่าโฆษณา แต่บริษัท กูเกิล กลับใช้การโฆษณาด้วยข้อความธรรมดาที่ผู้ใช้งานจะต้องกดค้นหาคีย์เวิร์ดของคำโฆษณานั้น ๆ ถึงจะเห็น ทำให้ผู้ลงโฆษณารับรู้ว่าการสื่อสารของพวกเขาประสบความสำเร็จแค่ไหน อันนำมาซึ่งการออกแบบโฆษณาให้โดนใจลูกค้ามากยิ่งขึ้น โดยรูปแบบของนวัตกรรมโมเดลธุรกิจจะมีรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมแบ่งเป็น 2 ประเภท [22-25]

1) นวัตกรรมที่มีลักษณะเปลี่ยนแปลงอย่างเฉียบพลัน (Radical/Revolutionary Innovation) เป็นรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงโดยใช้แนวคิดใหม่ทั้งหมดและการออกแบบรูปแบบลักษณะในการผลิตสินค้าหรือบริการในการพัฒนานวัตกรรม เช่น การเปลี่ยนแปลงรูปแบบโทรศัพท์จาก Cell Phone เป็นแบบสมาร์ตโฟน (Smart Phone) เป็นการเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมของการผลิตมือถือจากรุ่นใช้ปุ่มกดเป็นแบบมีแอปพลิเคชันในการรองรับการใช้งานอินเทอร์เน็ตและสามารถใช้งานโซเชียลเน็ตเวิร์คและแอปพลิเคชันสนทนา เช่น LINE Facebook YouTube และรูปแบบของการใช้ (E-commerce) เข้ามามีส่วนเปลี่ยนแปลง เช่น ธนาคารออมสิน ปรับเปลี่ยนรูปแบบการถอนเงินสดโดยไม่ต้องใช้บัตร ATM เปลี่ยนเป็นรูปแบบการให้บริการโดยใช้ MyMo Internet Banking ซึ่งทำให้การเบิกถอนเงินมีความสะดวกมากยิ่งขึ้นและลดต้นทุนในการจัดทำบัตร ATM การนำระบบการประเมินผลแบบ Balanced Score Card (BSC) มีตัวชี้วัดด้านลูกค้า ด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายใน ด้านกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาแต่ละด้านเข้ามาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแบบมุ่งผลลัพธ์ของงานในองค์การทำให้พนักงานเกิดความตื่นตัวและมีผลงานบรรลุได้ตามเป้าประสงค์เพิ่มมากขึ้น การพัฒนาเทคโนโลยีซึ่งนวัตกรรมโมเดลธุรกิจจะเน้นพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์

(E-commerce) [24, 36] อาทิเช่น ด้านการชำระเงิน (e-Payment) เช่น การชำระเงินผ่านมือถือ (Mobile Payment) หรือที่เรียกว่ากระเป๋าเงินดิจิทัล ด้านการขนส่ง (e-Logistic) ได้แก่ บริษัท เฟดเอ็กซ์ เทรต เน็ตเวิร์คส์ ทรานสพอร์ต แอนด์ โบรคเคอริจ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นผู้ให้บริการขนส่งแบบด่วนรายใหญ่ที่สุดของโลก ให้บริการรับส่งพัสดุทุกจุดหมายปลายทางทั่วโลก และด้านการตลาดออนไลน์ (e-Marketing) สามารถใช้ซื้อสินค้าและบริการ หรือการจัดส่งสินค้าภายในวันเดียว (Same-Day Delivery) เป็นการแข่งขันของอีคอมเมิร์ซที่จะมีการจัดส่งสินค้าภายในวันเดียวเพื่อให้ผู้บริโภคเกิดความประทับใจมากที่สุด เช่น Lazada Express หรือ Amazon Prime Now เป็นต้น

2) นวัตกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป (Incremental/ Relative Innovation) เป็นรูปแบบของการพัฒนาเปลี่ยนแปลงปรับปรุงรูปแบบหรือระบบการทำงานแบบค่อยเป็นค่อยไปที่ละเล็กทีละน้อยในการปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่เดิมตามความเชี่ยวชาญของธุรกิจให้มีประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้น [17] การเปลี่ยนแปลงแบบนี้ประกอบด้วย การแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ การแนะนำเทคโนโลยีใหม่ ระบบใหม่ และกระบวนการใหม่ โดยใช้เทคโนโลยีในรูปแบบโครงสร้างหรือรูปแบบเดิมซึ่งนวัตกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไปนั้นจะสามารถปรับปรุงอย่างต่อเนื่องปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม [25] เช่น ตู้เย็นมีรูปแบบการเปลี่ยนระบบทำความเย็นให้มีคุณภาพเพิ่มขึ้นเครื่องปรับอากาศที่มีการปรับปรุงระบบฟอกอากาศและการทำงานให้มีประสิทธิภาพขึ้น เป็นต้น

ดังนั้น ธุรกิจต่าง ๆ ที่จะนำนวัตกรรมมาใช้นั้นจะต้องศึกษากระบวนการและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากภายนอก (Outside-In) เพื่อการเรียนรู้และปรับตัว เช่น บริษัท Clock Software ผู้ให้บริการโปรแกรมซอฟต์แวร์สำหรับธุรกิจโรงแรมที่פקกล่าวว่า ผู้ประกอบการในธุรกิจโรงแรมไม่ควรที่มองว่าการใช้รูปแบบบริการแบบ Self-Check-In เป็นการทำให้พนักงานในโรงแรมไม่มีงานทำจนไปสู่กระบวนการของการเลิกจ้าง แต่ควรจะมองนวัตกรรมที่ใช้ระบบเทคโนโลยีเข้ามา

เกี่ยวข้อง เป็นการช่วยในด้านกระบวนการให้บริษัทสามารถมีการพัฒนาพนักงาน เทคโนโลยีเป็นการทุนแรงพนักงานเพื่อทำให้พนักงานเหล่านั้นมีเวลาในการทุ่มเททำงานอย่างอื่นที่ต้องมีการดูแลเอาใจใส่ลูกค้า หรือการใช้แอปพลิเคชันโทรศัพท์มือถือที่สามารถจองเที่ยวบิน หรือที่พักราคาถูกโดยมีการเปรียบเทียบราคาให้เห็นได้ เทคโนโลยีเหล่านี้ล้วนเป็นความท้าทายของธุรกิจที่จะต้องคิดค้นนวัตกรรมเพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคและเป็นการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ ดังนั้น บุคลากรซึ่งเป็นสินทรัพย์ที่ทรงคุณค่าที่สุดในองค์การจะเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนนวัตกรรมดังกล่าว

การสร้างองค์การแห่งนวัตกรรม

การสร้างองค์การนวัตกรรม (Innovation Organization) จุดเริ่มต้นเริ่มจากตัวบุคคล ทีมงาน และองค์การ ดังนั้น การส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั้งในความคิดเชิงระบบ ความสามารถที่เป็นเลิศส่วนบุคคล การทำงานเป็นทีมและการมองเห็นภาพวิสัยทัศน์ร่วมกัน ทั้งองค์การจึงเป็นสิ่งสำคัญ ผู้บริหารสามารถเริ่มต้นได้จากการส่งเสริมให้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรได้เรียนรู้ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ต้องฝึกฝนพัฒนาทักษะและหลักการเรียนรู้แบบทั่วทั้งองค์การเพื่อให้บุคลากรมีการใช้ความรู้ในการพัฒนาตนเองเพิ่มขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมก่อให้เกิดแนวคิดที่สร้างสรรค์ พัฒนาปรับปรุงให้เกิดนวัตกรรมทั้งด้านผลิตภัณฑ์ ด้านการบริการ กระบวนการทำงานในการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืนอันนำมาซึ่งประสิทธิภาพในการดำเนินงานของธุรกิจเพื่อประสงค์การให้กลายเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมมีองค์ประกอบสำคัญดังต่อไปนี้

1. มีการกำหนดทิศทาง วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ ที่ชัดเจนที่สามารถพัฒนาองค์การให้มุ่งสู่การเป็นองค์การแห่งนวัตกรรม รวมถึงความมุ่งมั่น

และทุ่มเทของผู้บริหาร และเมื่อทิศทางและความมุ่งมั่นของผู้บริหารมีความชัดเจนแล้ว ต้องมีลักษณะโครงสร้างองค์การที่สามารถกระตุ้นและก่อให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์การ [27] โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การมีโครงสร้างองค์การที่มีความยืดหยุ่น (Modern Organization) ในระดับที่เหมาะสมที่จะกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์การได้

2. การพัฒนาให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ในองค์การ กระบวนการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อองค์การมีกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง มีความสำคัญต่อการบริหารความรู้ภายในองค์การ เนื่องจากการจัดเตรียมความพร้อมขององค์การและมุ่งจัดการเปลี่ยนแปลงแนวคิดพฤติกรรมวัฒนธรรมการทำงานของคนในองค์การตลอดจนเป็นการเตรียมความพร้อมขององค์การให้เกิดทัศนคติที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ที่จะทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ในองค์การได้นั้นมีหลายเงื่อนไขและหลายปัจจัยที่มีผลต่อการเรียนรู้ได้ ดังนี้ [17, 23]

2.1 การเตรียมการและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การเตรียมความพร้อม เช่น การมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากผู้บริหารการจัดเตรียมโครงสร้างพื้นฐานขององค์การ การจัดตั้งทีมหน่วยงานที่รับผิดชอบ การมีระบบการติดตามและประเมินผลการกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จชัดเจน [28]

2.2 การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การเตรียมการให้บุคลากรมีการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การเปลี่ยนความคตินั้นทำได้โดยให้มีต้นแบบของผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี การสร้างบรรยากาศที่เป็นบวกมีอิสระที่จะคิดสร้างสรรค์ เปิดกว้างให้โอกาสบุคลากรแสดงความคิดเห็นให้กล้าคิด กล้าพูด กล้าเสนอความคิดเห็นที่แปลกใหม่ บรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อกระบวนการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ มีการจัดสำนักงานแบบเห็นหน้าเห็นตากันและพบปะกันเป็นการแลกเปลี่ยนเพื่อการต่อยอดแนวคิดใหม่ เน้นการปลูกฝังพนักงานให้มีวัฒนธรรมการทำงานที่เน้นการสร้างนวัตกรรม [2] เช่น บริษัท กรุงศรี คอนซูมเมอร์ ดำเนินธุรกิจบัตรเครดิตและสินเชื่อส่วนบุคคลได้มีการเปิดตัว

หุ่นโซเฟีย หุ่นยนต์ตัวแรกที่ได้รับสัญชาติพลเมืองซาอุดีอาระเบียตัวแรกของโลกมีความสามารถเสมือนมนุษย์มากมาสร้างแรงบันดาลใจแก่พนักงานของบริษัทในงาน 2018 Thailand Leadership Forum: Human-Robot Partnership นำเสนอความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่สามารถพัฒนาหุ่นยนต์ให้ทำงานร่วมกับมนุษย์ได้และทำให้บุคลากรของบริษัทตระหนักว่านวัตกรรมไม่ใช่เรื่องไกลตัวอีกต่อไปรวมทั้งในอนาคตก็ต้องทำงานร่วมกันส่งผลทำให้พนักงานทุกคนอยากพัฒนาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองให้มีทักษะใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง ทำให้การสร้างนวัตกรรมกลายเป็นค่านิยมของพนักงานและเป็นวัฒนธรรมขององค์กรในที่สุด ซึ่งองค์กรที่มีนวัตกรรมจะส่งผลให้ธุรกิจประสบผลสำเร็จ นวัตกรรมถือเป็นตัวแปรที่ส่งผลทางบวกให้มีความสามารถทางการแข่งขันสูงขึ้น

2.3 การสื่อสารในการบริหารการเปลี่ยนแปลงจะต้องสื่อสาร [21] ทำให้ทุกคนเข้าใจสิ่งที่องค์กรจะทำประโยชน์ที่จะเกิดขึ้น ตลอดจนทุกคนจะมีส่วนร่วมในการดำเนินการได้อย่างไร ซึ่งจะทำให้ทุกคนอยากที่จะให้ความร่วมมือในการสร้างความเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ ต้องมีการสื่อสารแบบ 2 ทางระหว่างผู้บริหารระดับสูงและพนักงานระดับปฏิบัติการโดยบริษัทต้องส่งเสริมให้พนักงานยอมรับความคิดใหม่ ๆ ผู้บริหารต้องมีทัศนคติที่ดีต่อการรับฟังคำแนะนำหรือคำวิจารณ์ และรูปแบบของการสื่อสารต้องทำให้เกิดความคล่องตัวในการสื่อสาร เช่น พนักงานทุกคนสามารถเสนอแนะหรือนำเสนอไอเดียต่าง ๆ ผ่านแอปพลิเคชันที่บริษัทสร้างขึ้น เป็นต้น

2.4 การฝึกอบรมและการเรียนรู้ เป็นการสร้างความเข้าใจและการตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถในการพัฒนาตนเอง [29] โดยผ่านกระบวนการและเครื่องมือเพื่อช่วยให้เข้าถึงการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนความรู้ได้สะดวกและรวดเร็ว อาจจะเริ่มจากโครงการที่มีขนาดเล็กที่กระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรเห็นถึงความสำคัญและมีส่วนร่วมกับการฝึกอบรมที่ทำงานร่วมกับบุคลากรต่างสาขาเพื่อการเรียนรู้ในการถ่ายทอดความรู้ การสร้างเครือข่ายกิจกรรมการฝึกอบรมเพื่อเปิดรับ

ความคิดที่มีความหลากหลาย [19] เช่น ประสบการณ์ตรง การสอนงาน การฝึกอบรม เป็นต้น มุ่งเน้นการเรียนรู้ ที่ปรับปรุง พัฒนาศักยภาพให้สูงขึ้นเพื่อทำให้องค์กรสามารถก้าวไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม

2.5 การวัดและประเมินผล เพื่อให้ทราบว่าการดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่โดยรูปแบบของการวัดและประเมินผลในปัจจุบันที่นิยมจะนำ Balanced Scorecard ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้วัดการปฏิบัติงาน ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงินมีตัวชี้วัดในด้านของกำไรของยอดขาย ด้านลูกค้ามีตัวชี้วัดความพึงพอใจของลูกค้าและคู่ค้าโดยการตั้งให้ลูกค้าเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการคิดค้นนวัตกรรมเพราะตัวลูกค้าจะเป็นคนที่รู้ความต้องการของตัวเองดีที่สุด และคู่ค้าคือผู้ที่เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง จึงสามารถช่วยให้องค์กรประหยัดเวลาและเงินทุนในการทำนวัตกรรม ด้านกระบวนการภายใน มีตัวชี้วัดเกี่ยวกับคุณภาพของสินค้าระยะเวลาในการผลิตสินค้าหรือบริการ ด้านการเรียนรู้และพัฒนา มีตัวชี้วัดในการพัฒนาพนักงานให้มีการนวัตกรรมเพื่อต่อยอดธุรกิจขององค์กร รวมทั้ง การรักษาพนักงานที่มีความสามารถไว้กับองค์กร เป็นต้น [24] เพื่อนำผลของการวัดมาใช้ในการปรับปรุงแผนและการดำเนินการให้ดีขึ้น รวมทั้งนำมาใช้ในการสื่อสารกับบุคลากรในทุกระดับให้เห็นประโยชน์ของการวัดและประเมินผลซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมองข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานเป็นโอกาสในการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาทักษะความรู้ความเข้าใจใหม่เพื่อพัฒนาในสิ่งที่ดีกว่า

2.6 การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล เป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ เสริมแรงทางบวกให้กับพนักงานในองค์กรมีแรงกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน เช่น การให้รางวัลสำหรับความคิดใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน การจัดประกวดนวัตกรรมภายในแผนกหรือระหว่างแผนกต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานได้แสดงความคิดสร้างสรรค์ และพนักงานจะรู้สึกดีเมื่อแนวคิดของตนเองมีการนำไปต่อยอดเป็นนวัตกรรมของบริษัท

สรุป การเรียนรู้ในองค์การเป็นกระบวนการที่จะทำให้องค์การได้เรียนรู้ ปัญหาและเรียนรู้ที่จะพัฒนาขีดความสามารถในการแก้ไขปัญหาทั้งในด้านการดำเนินงานและด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในลักษณะของการทำงานร่วมกัน เป็นทีมโดยอาศัยกระบวนการที่ประกอบด้วย การตรวจวินิจฉัยองค์การซึ่งเป็นการช่วยให้้องค์การสังเกตเห็นสภาพปัญหาของตนชัดเจนขึ้น การสร้างทีมงานและลงมือ แก้ไขปัญหาร่วมกัน การสร้างองค์การแห่งนวัตกรรมนั้นจะต้องสร้างให้เกิด **องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)** โดยการเสริมสร้างวินัย 5 ประการ หรือที่เรียกว่า The Fifth Discipline ของ Senge [30] ซึ่งประกอบด้วย

1. **บุคคลที่มีความรอบรู้ (Personal Mastery)** การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเริ่มจากการเรียนรู้ระดับบุคคลผ่านการเรียนรู้และการส่งเสริมให้มีการพัฒนาดตนเองอย่างสม่ำเสมอที่เน้นการเรียนรู้ในที่ทำงานการเรียนรู้ กระบวนการทำงานเพื่อเป็นการขยายขีดความสามารถให้มีความเชี่ยวชาญ ชำนาญ มากขึ้นจนสามารถที่จะแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้

2. **รูปแบบความคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models)** รูปแบบความคิด ความเข้าใจของบุคคลมีอิทธิพลต่อเจตคติ ทศนคติ และพฤติกรรม ในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะเกิดขึ้นจึงจำเป็นที่ผู้บริหารต้องพัฒนาบุคลากรให้มีการเรียนรู้และเข้าใจถึงความต้องการส่วนบุคคลกับสิ่งที่องค์กรต้องการโดยเปิดเวทีให้มีการเรียนรู้ร่วมกันสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนแนวความคิดในการ ปฏิบัติงานจัดให้มีการพูดคุยในรูปเป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการ [13] จะ ส่งผลทำให้บุคลากรในองค์การมีแนวความคิดไปในแนวทางเดียวกัน สร้างความ เข้าใจที่ดีในการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์การนวัตกรรม

3. **การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)** วิสัยทัศน์ร่วมกัน จะเป็นศูนย์รวมทางความคิดพลังการขับเคลื่อนภารกิจต่าง ๆ ขององค์การให้ สามารถดำเนินการไปได้และถือเป็นพันธสัญญาร่วมกันระหว่างบุคลากรและ

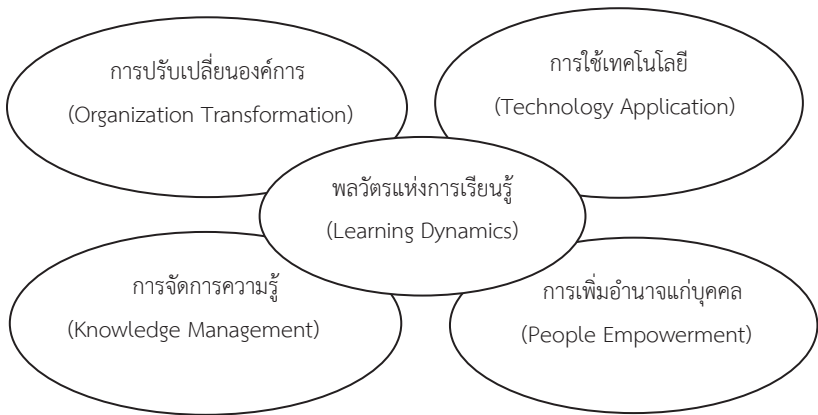
องค์การที่จะต้องดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันจะส่งผลให้เกิดการสร้างแรงบันดาลใจ ความมุ่งมั่นเพื่อเป็นแรงผลักดันให้ทุกคนในองค์การเกิดความคิดและทำในสิ่งที่ส่งผลสำเร็จต่อองค์การ โดยผู้บริหารทุกระดับควรสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน [16] ในการเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมเพื่อทำให้พนักงานเกิดความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญที่จะสร้างองค์การให้เป็นองค์การแห่งนวัตกรรมต่อไป

4. การเรียนรู้ของทีมร่วมกัน (Team Learning) การพัฒนาทีมให้เป็นองค์การแห่งนวัตกรรมนั้นต้องประสานความสัมพันธ์กันโดยการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์การแต่ละคน เรียนรู้ด้วยการพูดคุย การถ่ายทอดความรู้ การระดมสมอง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่อง จนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่มนำไปสู่การปรับทิศทางให้เหมาะสมสร้างแนวทางที่ช่วยให้ทุกส่วนในองค์กรสามารถทำงานได้อย่างสร้างสรรค์

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) การจะก้าวไปสู่องค์การแห่งนวัตกรรมได้นั้น บุคลากรในองค์การต้องมีระบบการคิด การทำความเข้าใจนโยบายของบริษัทต้องพิจารณาในรูปแบบการเชื่อมโยงองค์ประกอบกลยุทธ์ธุรกิจอย่างเป็นระบบเพื่อให้เห็นถึงความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันทั้งภาคส่วน โดยลักษณะของการคิดอย่างเป็นระบบนั้นจะต้องคิดในเชิงกลยุทธ์ คิดทันเหตุการณ์ ต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อบริษัท และการคิดมองเห็นโอกาสเพื่อสามารถนำมากำหนดแนวทางปฏิบัติเชิงรุกได้อีกด้วย

การพัฒนาให้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้คือการเสริมสร้างวินัย 5 ประการให้เกิดขึ้นและนำไปปฏิบัติเป็นรูปธรรมในการทำงานระดับบุคคล ทีมงาน และระดับองค์กรที่มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจที่ได้วางไว้ซึ่งมีการจัดการความรู้ในการปรับเปลี่ยนและค้นหาริวิธีใหม่ ๆ ในการผลิตผลิตภัณฑ์ หรือบริการอันจะนำมาเพิ่มประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์การ สร้างขีดความสามารถในการเรียนรู้้องค์การทำให้คนในองค์การเห็นว่าทุกสิ่งที่ทำอยู่แล้วนั้นเป็นการเรียนรู้ทั้งสิ้น

กระบวนการในการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นและสามารถเก็บเกี่ยวความรู้จากประสบการณ์นั้น ๆ ไว้เป็นสินทรัพย์ทางปัญญา (Intellectual Asset) ที่สามารถเลือกนำมาใช้ในอนาคต โดย Marquardt ให้ความสำคัญกับระบบการเรียนรู้ในฐานะที่เป็นระบบย่อยหลักในการสร้างองค์การแห่งการโดยแบ่งองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ออกเป็น 5 ด้าน [31] ดังแสดงในภาพ 1



ภาพ 1 Five Elements of Learning Model

ที่มา: Michael J. Marquardt [31]

1. การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) องค์การจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์โดยมีโครงสร้างขององค์การแบบ Streamlined Structure เป็นองค์การที่มีสายบังคับบัญชาแบบแบนราบ (Flat) ซึ่งเป็นแบบที่มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการเพื่อเอื้อต่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน และสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับพนักงานทุกคนในองค์การ ตลอดจนมุ่งให้เห็นความสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกันในองค์การ องค์การต้องการวางรากฐานไว้เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ [25] ได้แก่ วิสัยทัศน์ (Vision) ซึ่งเป็นเสมือนเข็มทิศนำองค์การไปยังเป้าหมายที่พึงประสงค์ วิสัยทัศน์เป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนานวัตกรรมต้องคำนึงถึงความต้องการของลูกค้า

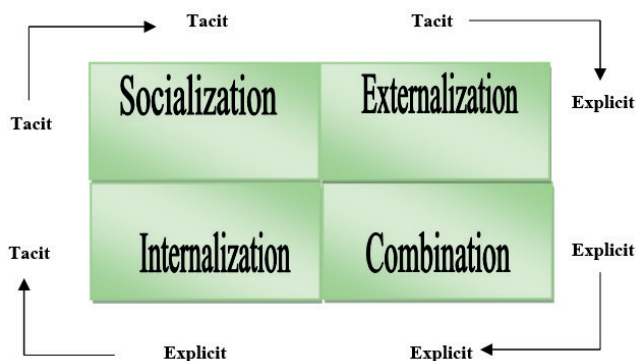
หรือชุมชน “เราต้องมีหัวใจที่จะช่วยเหลือชุมชน” (Corporate Social Innovation) เมื่อบริษัทมีวิสัยทัศน์เช่นนี้องค์กรก็จะต้องดำเนินการให้ได้ดังวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ [28]

กลยุทธ์ (Strategy) เป็นวิธีการที่จะทำให้ไปถึงยังเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ โดยรูปแบบกลยุทธ์ที่สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ดังนี้ แผนกลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate Strategy) แผนกลยุทธ์ระดับการแข่งขัน (Competitive Strategy) และแผนกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) โครงสร้างองค์การ (Structure) เป็นปัจจัยสนับสนุนให้มีการทำหน้าที่ในทุกภาคส่วนอย่างเหมาะสม [19] และที่สำคัญ คือ วัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture) ซึ่งเป็นความเชื่อหรือค่านิยมของคนในองค์กรที่ต้องเอื้อต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ที่จะก่อให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์กร [29] เช่น ค่านิยมการทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการตนเอง การมอบอำนาจ กระจายอำนาจ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

2. ความสามารถในการจัดการความรู้ (Knowledge Management)

การจัดการความรู้ถือเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพงานสร้างสรรค์ที่จะเกิดขึ้นโดยองค์การชั้นนำระดับโลก Microsoft, IBM, Google ใช้รูปแบบของการจัดการความรู้เป็นเครื่องจักรในการขับเคลื่อนองค์การสร้างนวัตกรรม ผลักดันให้เกิดการสร้างนวัตกรรม และสามารถยกระดับคุณภาพมาตรฐานการให้บริการช่วยให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากรที่จะทำให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมทั้งทำให้องค์การมีศักยภาพในการแข่งขันสูง องค์ประกอบความสามารถในการจัดการความรู้ในการจัดการความรู้กับความสามารถทางนวัตกรรมของผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย มีอยู่ 6 ด้าน คือ เทคโนโลยี โครงสร้าง วัฒนธรรม ความเชี่ยวชาญ การเรียน และสารสนเทศโดยจะต้องมีการเชื่อมโยงและบูรณาการผ่านกระบวนการจัดการความรู้ทั้ง 4 กระบวนการ [13, 32-33] ซึ่งประกอบด้วย ขั้นตอน 4 ขั้นตอน คือ การแสวงหาความรู้ (Acquisition) การสร้างองค์ความรู้ (Creation)

การจัดเก็บความรู้ (Storage) และการถ่ายโอนและการใช้ประโยชน์จากความรู้ (Transfer and Utilization) การจัดการความรู้ต่าง ๆ ขององค์การบุคลากรทุกคน ต้องมีส่วนร่วมซึ่งกันและกัน การจัดการความรู้ ประกอบไปด้วย ระบบย่อยด้านความรู้เป็นการจัดการกับความรู้ และสร้างความรู้ของได้ ขยายผลของความรู้ใน องค์การแห่งการเรียนรู้ที่เรียกว่า SCEI- knowledge Conversion Process หรือ SCEI Model [34] ที่เป็นวงจรในการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องในด้านการสร้างสรรค์ขององค์การ ดังภาพ 2



ภาพ 2 Nonaka's SECI Model

ที่มา : Nonaka & Takeuchi [34]

รูปแบบระดับการเรียนรู้ของบุคคลในองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อให้เกิดนวัตกรรมสร้างสรรค์โดยสามารถอธิบายในแต่ละขั้นได้ ดังนี้

2.1 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Socialization) เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์โดยตรงที่มีอยู่ในตัวบุคคลผ่านกระบวนการถ่ายโอนความรู้ระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่มที่มีความสามารถในองค์การทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการโดยผ่านรูปแบบการเรียนรู้แบบสอนงาน (Mentor) การฝึกอบรมระหว่างการทำงาน (On the Job Training) และการแลกเปลี่ยนความรู้ผ่าน

กระบวนการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น การพูดคุย การสังเกต การลงมือปฏิบัติตาม การเข้าไปมีส่วนร่วม [15] จะทำให้ผู้ที่ปฏิบัติเกิดการเรียนรู้ได้มากขึ้น

2.2 การสกัดความรู้จากตัวบุคคล (Externalization) เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้จากตัวบุคคลที่มีความรู้ ประสบการณ์ผ่านทาง การสื่อสาร การสนทนาพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้ให้บุคคลในองค์กรได้เข้าใจและมีการจดบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อนำเสนอในรูปขององค์ความรู้ที่เป็นรายงาน คู่มือการทำงาน บทความ ตำรา การแสดงให้เห็นการเรียนรู้เพื่อแสวงหาสิ่งใหม่ ๆ จากภายนอกเพิ่มเติมเข้ามาให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าทันต่อโลกของกระแสการเปลี่ยนแปลง เป็นความรู้ที่สำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันของบริษัท [11]

2.3 การประสานความรู้ (Combination) เป็นการผนวกหรือเชื่อมโยงความรู้ภายในตัวบุคคลกับความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาค้นคว้าวิจัย เอกสารตำรา แล้วหาแนวปฏิบัติที่ดีที่เหมาะสมกับองค์กรโดยมีการอ้างอิงงานวิจัย บทความที่น่าเชื่อถือที่สามารถนำมาผนวกกับการสร้างนวัตกรรมสร้างสรรค์พิจารณาว่านวัตกรรมใดที่เหมาะสมกับองค์กรเพื่อนำมาสร้างเป็นองค์ความรู้ใหม่ขององค์กร และกระจายความรู้ที่ได้รับนั้นผ่านรูปแบบการประชุมหารือกันขององค์กรเพื่อให้สมาชิกได้รับทราบ

2.4 การฝังความรู้ (Internalization) เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้โดยการเชื่อมโยงความรู้ที่ได้รับแล้วนำมาปฏิบัติจนเกิดความรู้ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญโดยการนำความรู้เชิงทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติงานจนเกิดทักษะและความชำนาญในเรื่องที่ปฏิบัติอยู่เป็นประจำและนำความรู้ที่ได้รับเหล่านั้นไปถ่ายทอดให้ผู้อื่นต่อไปภายในองค์กร [28] จะทำให้เกิดความรู้ใหม่ที่เพิ่มขึ้นต่อไป

SECI's Model เป็นรูปแบบความรู้ที่เกิดขึ้นของบุคลากรที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กรเกิดการพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดรูปแบบการทำงาน เกิดบรรยากาศการทำงานที่ดีจะช่วยส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรม ให้เกิดขึ้นภายในองค์กรขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่าง ๆ อันได้แก่ ปัจจัย

สภาพแวดล้อมขององค์การมุ่งเน้น การลงทุนเพื่อพัฒนาเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์การที่เน้นเป้าหมายในเรื่องนวัตกรรมร่วมกันและการปฏิบัติงานขององค์การที่วัดความสำเร็จในการจัดการนวัตกรรม รวมทั้งปัจจัยขององค์การที่พร้อมเปิดใจรับการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และที่สำคัญผู้บริหารหรือผู้นำองค์การต้องพร้อมช่วยกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์นำทีมงานหาโอกาสและช่องทางการเรียนรู้ [15, 34] ถือได้ว่าเป็นการบริหารแนวใหม่เป็นดัชนีที่สำคัญเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานนั้น ๆ ซึ่งการจัดการความรู้นั้นต้องการทั้งวิธีที่เป็นเชิงรุกและเชิงรับโดยเริ่มต้นตั้งแต่การจัดการหาความรู้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์การออกแบบสภาพแวดล้อมที่เป็นสัมพันธ์กับการสร้างองค์การแห่งนวัตกรรมแล้วนำมาปรับให้เกิดการสร้างสรรค์ให้สามารถใช้ได้กับองค์การมีการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ นำมาถ่ายทอดและนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์การต่อไป

3. การใช้เทคโนโลยี (Technology Application) การมีเครื่องมือเทคโนโลยี การวิจัยและพัฒนา (R&D) ที่ทันสมัยถือเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกที่ช่วยให้การสร้างองค์การแห่งนวัตกรรมมีความสะดวกมากยิ่งขึ้น โดยประเภทของเทคโนโลยีที่ช่วยในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้มี 2 ประเภท คือ เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ [35] เป็นการใช้เพื่อการจัดเก็บและแลกเปลี่ยนความรู้แก่กัน ประเภทที่สอง คือ เทคโนโลยีที่ใช้ในการเพิ่มพูนความรู้เป็นการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ในการสร้างการเรียนรู้แก่ผู้เรียนได้อย่างสะดวกมากขึ้น [21] องค์การจะต้องจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกและเอื้อต่อการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคนในองค์การมีการจัดตั้งทีมงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบ Wi-Fi ระบบ Intranet ที่สามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็วรวมทั้งมีการจัดฝึกอบรมบุคลากรให้สามารถใช้คอมพิวเตอร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงานทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ Web portals ใช้สำหรับการลงทะเบียนประวัติพนักงาน Application Service Providers (ASP) ใช้สำหรับผู้ประกอบการที่

ต้องการจ้างงานโดยการควบคุมผ่านทางระบบคอมพิวเตอร์ Streaming PC Video การฝึกอบรมผ่านระบบทางไกล E-Learning Web-Based Learning การพัฒนาพนักงานผ่านระบบออนไลน์จะทำให้พนักงานมีการเรียนรู้ตลอดเวลา [13, 27, 35] การทำงานแบบ Digital Workplace ที่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลของพนักงานในทีมงานร่วมกัน มีการติดตามงานผ่านระบบคลาวด์ [5] หรือบริษัทมีการส่งเสริมให้พนักงานมีการแลกเปลี่ยนความรู้โดยการจัดทำเว็บบล็อกเพื่อใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในงานด้านต่าง ๆ ระหว่างพนักงานด้วยกันบริษัทที่มีการใช้เทคโนโลยี รวมทั้งการวิจัยและพัฒนาในการส่งเสริมพนักงานให้เกิดการเรียนรู้นั้นสามารถส่งผลให้เกิดมูลค่าเพิ่มในการแข่งขันสูงขึ้น และในยุคประเทศไทย 4.0 จากการเป็นประเทศที่ใช้แรงงานและพึ่งพาอุตสาหกรรมการส่งออกเป็นหลักไปสู่ประเทศที่มีความโดดเด่นด้วยเศรษฐกิจที่ต่อยอดจากความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม องค์กรธุรกิจต้องใช้เทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวข้องในการจำหน่ายสินค้า การให้บริการผ่านช่องทาง E-Marketplaces ส่งผลให้เกิดความต้องการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่มีการต่อเชื่อมกับระบบซอฟต์แวร์สูงขึ้น [35] ดังนั้น องค์กรต้องทำให้องค์กรสามารถผสมผสานทักษะ ประสบการณ์ ร่วมกับการปรับใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้อย่างลงตัวมีการเตรียมความพร้อมบุคลากรอนาคตเพื่อการฝึกอบรม ศึกษางาน การเข้าร่วมโครงการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการต่อยอดสู่องค์กรนวัตกรรมในการปรับตัวให้ธุรกิจเพื่อให้ทันต่อคู่แข่ง

4. การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment) ผู้บริหารสูงสุด (CEO) เป็นผู้ที่มีความสำคัญมากในการผลักดันให้เกิดการสร้างสรรคนวัตกรรมของบริษัท [24] เป็นผู้กำหนดนโยบายให้บุคลากรปฏิบัติตามนโยบาย ผู้บริหารสูงสุดต้องให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ผู้ที่ตนได้มอบหมายงานให้ไปปฏิบัติ ซึ่งอาจเป็นผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับกลางต้องทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง (Mentor) ผู้แนะนำ (Coach) มีการทำงานร่วมกับผู้ปฏิบัติงานแบบเป็นทีม ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางจะเป็นคนที่จะให้อำนาจในการตัดสินใจใน

การทำงานกับพนักงาน [14] จึงเปรียบเสมือนผู้สร้างและผลักดันให้เกิดนวัตกรรม การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล ได้แก่ การพัฒนาโครงสร้างองค์การให้สนับสนุนการสื่อสารที่รวดเร็ว การมอบหมายอำนาจและตัดสินใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานบุคคลใน องค์การนั้นเป็นแกนหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้และสามารถเพิ่มนวัตกรรมได้ เนื่องจากเป็นผู้นำข้อมูลและปรับเปลี่ยนข้อมูลให้เกิดเป็นความรู้ที่มีคุณค่าในระบบ ย่อยด้านบุคคล [25, 33] ประกอบด้วย พนักงาน ผู้บริหาร/ผู้นำลูกค้าคู่ค้า พันธมิตร และชุมชน

5. พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamics) องค์การจะต้องให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้เพราะการเรียนรู้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้เกิดขึ้นได้อย่าง มหาศาล ผู้บริหารระดับสูงมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้บริหารในฝ่ายต่าง ๆ พุดคุยในเรื่องของการพัฒนาพนักงานให้มีความสามารถตามที่ต้องการกำหนด เป้าหมายไว้ [26] มีการจัดบรรยากาศภายในองค์การให้เอื้อต่อสมาชิกในองค์การ เกิดการเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์การ ประกอบด้วย บุคลากรจะต้องมีการพัฒนาทักษะใน การเรียนรู้สามารถมีวิธีการส่งเสริมและเพิ่มพูนความรู้ให้กับตนเอง คุณลักษณะของ องค์การการเรียนรู้มีผลดีต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมของบริษัทตลอดจนมีการ แลกเปลี่ยนความรู้ รวมทั้งมีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อน ร่วมกับทีมงานได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ การเรียนรู้ถือเป็นระบบหลักที่ เป็นแกนสำคัญของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งสามารถจำแนกการเรียนรู้ได้ 3 ระดับคือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การซึ่งในแต่ละระดับของการ เรียนรู้จะต้องเริ่มที่ทักษะของตัวบุคลากรแต่ละคนซึ่งต้องมี 5 ประการเพื่อสามารถ เรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ [2, 18, 20] ได้แก่ ความคิดเชิงระบบ (Systematic Thinking) แบบแผนความคิด (Mental Model) ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Directed Learning) และการสนทนาสื่อสารกัน (Dialogue) โดยวิธีในการเรียนรู้ที่มีความสำคัญในการสร้างการเรียนรู้ในบริบทของ องค์การแห่งการเรียนรู้มี 3 ประเภท คือ 1) การเรียนรู้เพื่อการปรับตัว (Adaptive

Learning) เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ในอดีตเพื่อการปรับปรุงในอนาคต
2) การเรียนรู้โดยการกระทำ (Action Learning) เป็นการเรียนรู้ที่นำเอาสถานการณ์
หรือสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงมาเป็นฐานของการเรียนรู้ และ 3) การเรียนรู้เพื่อมุ่งสู่
เป้าหมายขององค์กร (Anticipatory Learning) เป็นการเรียนรู้ที่มุ่งสนองตอบ
ความสำเร็จของเป้าหมายองค์กร เช่น วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป็นต้น

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

กระบวนการที่จะสร้างองค์การให้เป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อแข่งขันใน
ปัจจุบันนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรนับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด
ในการเพิ่มศักยภาพบุคลากรในการมุ่งเน้นการแข่งขันทางด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์
กระบวนการที่สอดคล้องกับการผลิตที่มุ่งเน้นต้นทุนต่ำแต่ได้ผลกำไรที่สูงโดยการ
พัฒนานักคิดให้เกิดขึ้นในองค์กรเน้นความรู้ ทักษะ ความสร้างสรรค์ในการคิดค้น
มาประยุกต์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ขององค์กรโดยมุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มในตัว
สินค้าและบริการเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันระหว่างธุรกิจ ซึ่งต้อง
คำนึงถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมองค์กร และเป้าหมายธุรกิจขององค์กรในการ
ดำเนินตามกลยุทธ์ ที่ทางองค์กรได้วางไว้ โดยต้องมีการวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จ
ในการเชื่อมโยงงานพัฒนาบุคลากรสู่การพัฒนาองค์กรโดยต้องได้รับการสนับสนุน
จากของผู้บริหารระดับสูง มีการสร้างจิตสำนึกและแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง
อย่างจริงจัง การส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการฝึกอบรมและพัฒนาตนเอง การ
ยกระดับทักษะทั้งด้านปฏิบัติการและด้านการบริหาร การบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่
การปฏิบัติ การประเมินผลและติดตามผลอย่างเป็นระบบในด้านของความพึงพอใจ
ในการฝึกอบรม ด้านการเรียนรู้ ด้านพฤติกรรมและผลลัพธ์ทางธุรกิจซึ่งต้องเน้น
เกี่ยวกับผลกำไรที่จะสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ด้วย รวมทั้งเน้นการ
ทำงานที่มีคุณภาพชีวิตที่ดีทั้งในแง่ของงานและความสุขในการทำงานที่เอื้อต่อการ

ทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยพัฒนาบุคลากรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ไม่สิ้นสุดในการพัฒนาศักยภาพ

ข้อเสนอแนะในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปสู่องค์กรนวัตกรรมนั้นควรมีการบูรณาการประยุกต์ใช้ทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรโดยนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีส่วนช่วยในการพัฒนาบุคลากรเน้นการฝึกอบรมที่มีความยืดหยุ่น ใช้การจัดการความรู้ผ่านระบบคลาวด์และการทำงานให้เป็นแบบ Digital Workplace พนักงานสามารถแลกเปลี่ยนความรู้หรือจัดการความรู้ที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารขององค์กรต้องสร้างค่านิยมให้บุคลากรใช้ความรู้ในการแก้ปัญหาในการทำงาน สร้างค่านิยมในการถ่ายโอนความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่จะสามารถนำความรู้ใหม่ที่ได้มาพัฒนาเป็นนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร

เอกสารอ้างอิง

- [1] Swanson, R. A., & Holton, III. Elwood, F. (2008). *Foundations of human resource development*. California: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- [2] Setyawati, S. M., Rosiana, M., & Shariff, M. N. M. (2017). Competitive advantage as mediating variable on the relationship between innovation and business performance on SMES in Purwokerto Province. *Saudi Journal of Business and Management Studies*, 2(7), 693-699.
- [3] Girotra, K., & Netessine, S. (2014). Four paths to business model innovation. *Harvard Business Review*. 92(7), 96-103.
- [4] Office of the Civil Service Commission (OCSC). (2016). *Thailand in the context of Thailand 4.0 under Constitution of The Kingdom of Thailand 2017*. Bangkok: Office of the Civil Service Commission (OCSC). (In Thai)

- [5] Teanravisitsagool, P. (2016). *Prep-course in human resources management in the context of Thailand 4.0 under New Draft Constitution of the Kingdom of Thailand*. Bangkok: Office of the Civil Service Commission (OCSC). (In Thai)
- [6] Kusumavalee, S. (2016). HR 4.0 trends and move@ Thailand 4.0. *HR Society Magazine*, 14(164), 36-39.
- [7] Buanoi, D. (2016). Innovation and creativity. *Journal of Management and Marketing*, 3(1), 1-12. (In Thai)
- [8] Aujirapongpan, S., Vadhanasindhu, P., Chandrachai, A., & Cooperat, P. (2010). Innovation: Capability of the entrepreneurs. *Journal of Business Administration*, 33(128), 49-65. (In Thai)
- [9] McKeown, M. (2008). *The truth about innovation*. London: Prentice Hall.
- [10] Schilling, M. A. (2008). *Strategic management of technological innovation*. (2nd Ed.). NY: McGraw-Hill Education.
- [11] Solberg, S. K., & Tontini, G. (2013). Knowledge management system and human resource management policies for innovation benchmarking: A study of ST Ericsson. *Journal of International Journal of Innovation Science*, 5(3), 159-169.
- [12] Kaplan, S. (2012). *The business model innovation factory: How to stay relevant when the world is changing*. New Jersey: Wiley & Sons.
- [13] Fatemeh, N., Mohammad, H., Zolghadr S., & Ali, Z. S. (2017). Organizational knowledge documentation in project-based institutes. *Electronic Library*, 35(5), 994-1012.

- [14] Stefano, B., & Antonino, V. (2017). Ethics, technology and organizational innovation. *Journal of Business Ethics*, 143(2), 223-226.
- [15] Quaddus, M. A., & Woodside, A. G. (2015). *Sustaining competitive advantage via business intelligence, knowledge management, and system dynamics*. Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- [16] Maggie, F. (2017). Leadership reflections: leadership skills for knowledge management. *Journal of Library Administration*, 57(6), 674-682.
- [17] Loewe, P., & Chen, G. (2007). Changing your company's approach to innovation. *Strategy & Leadership*. 35(6), 18-26. Retrieved from <http://doi.org/10.1108/10878570710833723>. on 7 November 2017.
- [18] Inauen, M., & Schenker, W. A. (2012). Fostering radical innovations with open innovation. *European Journal of Innovation Management*, 15(2), 212-231. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/14601061211220986>. on 7 November 2017.
- [19] Chandra, M., & Neelankavil, J. P. (2008). Product development and innovation for developing countries: potential and challenges. *Journal of Management Development*, 27(10), 1017-1025.
- [20] Eisingerich, A. B., Bell, S., & Tracey, P. (2010). How can clusters sustain performance? The role of network openness, and environmental uncertainty. *Research Policy*, 39(2), 239-253.

- [21] Whelan, E., Parise, S., de Valk, J., & Aalbers, H. L. (2011). Creating employee networks that can deliver open innovation. *MIT Sloan Management Review*, 53(1), 37-44.
- [22] Sabir, R. I., & Sabir, R. M. (2010). Managing technological innovation: China's strategy and challenges. *Journal of Technology Management in China*, 5(3), 213-226.
- [23] Gailly, B. (2011). *Developing innovative organizations: A roadmap to boost your innovation potential*. U.K.: Palgrave Macmillan.
- [24] Sariol, A. M., & Abebe, M. A. (2017). The influence of CEO power on explorative and exploitative organizational innovation. *Journal of Business Research*, 73, 38-45.
- [25] Aalbers, R., & Dolfsma, W. (2014). Innovation despite reorganization. *Journal of Business Strategy*, 35(3), 18-25.
- [26] Morten, B. H., & Norup, I. (2017). Leading the implementation of ICT innovations. *Public Administration Review*, 77(6), 851-860.
- [27] Sabanovic, A., & Solberg S. K. (2012). Customers' expectations and needs in the business intelligence software market. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 2(1), 29-40.
- [28] Salopek, J. J. (2013). The very BEST learning organization of 2013. *Talent Development*, 67(10), 34-82.
- [29] Hamel, G., & Breen, B. (2009). *The future of management*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- [30] Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. USA: Doubleday.

- [31] Marquardt, M. J. (2017). Building the learning organization for human resource development among ASEAN countries. In *National Conference Faculty of Human Resource Development*. Ramkhamhaeng University, April 3, 2017, 16-42.
- [32] Aujirapongpan, S., Vadhanasindhu, P., Chandrachai, A., & Cooparat, P. (2011). Knowledge management capability and innovativeness of innovation entrepreneurs in Thailand. *Nida Development Journal*, 51(1), 157-199. (In Thai)
- [33] Ahmed, P. K. (2010). *Innovation management: Context, strategic, system and process*. U.K.: Pearson Education.
- [34] Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- [35] Gobbo, J. A. Jr., & Olsson, A. (2010). The transformation between exploration and exploitation applied to inventors of packaging innovations. *Technovation*, 30(5), 322-331.