

การสร้างองค์การแห่งนวัตกรรมเพื่อขับเคลื่อนสู่ความเป็นเลิศ ขององค์การ

Establishing an Innovative Organization to Drive towards the Organizational Excellence

มรกต จันทรกระพ้อ¹

Morakot Junkrapor

กฤษดา เชียรวัฒนสุข²

Krisada Chienwattanasook

Article History

Received: February 11, 2019

Revised: June 4, 2019

Accepted: June 5, 2019

บทคัดย่อ

องค์การแห่งนวัตกรรมนั้นเป็นองค์การที่มุ่งเน้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรมในองค์การ โดยมีการบริหารจัดการด้วยการริเริ่มสิ่งใหม่หรือการพัฒนาปรับปรุงวิธีการปฏิบัติ ผลลัพธ์ บริการ โครงสร้างองค์การและกระบวนการดำเนินงาน ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญจากการ ขับเคลื่อนองค์การด้วยผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ การสร้าง บรรยากาศแห่งนวัตกรรม การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทีมงานและการจัดการความรู้ มี โครงสร้างองค์การแบบแนวราบและยืดหยุ่น สามารถกระจายอำนาจได้อย่างทั่วถึง รวมไปถึง การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์การที่เป็นส่วนประกอบสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การสู่ความ เป็นเลิศ เป็นการปฏิรูปองค์การเพื่อประเมินผลและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์การ ภายใต้งานคิดของการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม ให้เกิดผลลัพธ์ด้านลูกค้า ด้านบุคลากร ด้านสังคมและด้านธุรกิจ นอกจากนี้ การประเมินผลด้านนวัตกรรมควรมีการจัดกระทำที่รวดเร็ว และง่ายต่อการใช้งาน ทำให้เข้าใจถึงภาพรวมด้านรูปธรรม เช่น รายได้จากลูกค้าใหม่ งบประมาณด้านนวัตกรรม เป็นต้น และภาพรวมด้านนามธรรม เช่น ความรู้ความเข้าใจของ พนักงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานและนวัตกรรมทางวัฒนธรรม เป็นต้น เพื่อสร้างองค์การ แห่งนวัตกรรมที่มีความแตกต่างและมีความเป็นเลิศในการแข่งขันและยั่งยืน

คำสำคัญ: องค์การแห่งนวัตกรรม ความเป็นเลิศขององค์การ ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง

Abstract

An innovative organization is the organization that focuses on creating innovation in the organization, by using the management to create new things or develop practical methods, products, services, organizational structures and

¹ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต
Faculty of Business Administration, Rangsit University
E-mail: morakot_j@mail.rmutt.ac.th

² คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
Faculty of Business Administration, Rajamangala University of Technology Thanyaburi
E-mail: krisada_c@mail.rmutt.ac.th

operational procedures. These are important factors to drive the organization using transactional leadership that promotes creativity, innovation climate, human resource management, teamwork and knowledge management, as well as flat and flexible structure and thoroughgoing power decentralization along with the analysis of external factors. These significant elements will drive an organization to active excellence which reforms the organization by assessing and improving the operations of the organization under the concept of the total quality management resulting positively in customer, employee, social and business aspects. In addition, the assessment of innovation aspect should be quickly managed and simply implemented in order to understand the concrete results such as income from new customers, budgets for the innovation, etc., and abstract results such as employee understanding, workplace environment and innovation culture, etc. in order to differentiate the innovative organization and excel in business competition and sustainability.

Keywords: *Innovative Organization, Organization Excellence, Transactional Leadership*

บทนำ

ในศตวรรษที่ 21 มีการเปลี่ยนแปลงบริบทในโลก โดยถูกขับเคลื่อนด้วยความรู้ นวัตกรรม เทคโนโลยี สังคม วัฒนธรรม การเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Edwards-Schachter, 2018) ซึ่งนวัตกรรม (innovation) หรือการทำลายอย่างสร้างสรรค์ (creation destruction) ที่มีความใหม่ มีประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ โดยการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์นั้น ผู้ประกอบการจะต้องมีหน้าที่เป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง (Sledzik, 2013) สิ่งที่ผู้ประกอบการทั้งหลายลงมือทำจะมีบทบาทที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาประเทศ ทั้งในด้านเศรษฐกิจและการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Uajiraphongphan, Wattanasin, Chanchai, & Kuparat, 2010) จากการพัฒนาประเทศไทยตั้งแต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 1 ส่งผลให้ประเทศได้รับการยกระดับรายได้ของประเทศ คุณภาพชีวิตของประชาชนและมีความได้เปรียบในความหลากหลายเชิงนิเวศ แต่อย่างไรก็ตาม อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจในปี พ.ศ. 2560 มีการขยายตัวเพียงร้อยละ 3.90 ซึ่งต่ำกว่าศักยภาพ เมื่อเทียบกับอัตราการขยายตัวร้อยละ 6.00 ต่อปีในเกือบ 6 ทศวรรษที่ผ่านมา ซึ่งอาจมีสาเหตุจากโครงสร้างทางเศรษฐกิจไทยที่ยังไม่สามารถขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ เพื่อช่วยเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันในโลกที่มีการพัฒนาทางเทคโนโลยีใหม่ที่ก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว นำมาซึ่งการเพิ่มมูลค่าผลผลิตโดยการยกระดับการผลิตและนวัตกรรมและเทคโนโลยีแห่งอนาคตที่เชื่อมโยงกับประชาคมโลก (The National Strategy Acts Buddhist 2018-2537, 2018)

ความเป็นเลิศกลายเป็นเป้าหมายขององค์การหลายแห่ง โดยมีการนำนวัตกรรมมาใช้ให้ได้คุณภาพสูงสุด

สำหรับกิจการและโครงการของธุรกิจ (Svozilova, 2011) โดยมีการตั้งข้อสังเกตว่าแนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพที่เป็นเลิศ (excellence) ความหรูหรา (luxury) และศักดิ์ศรี (prestige) (Vartiak, 2015) จะถือเป็นภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การ ในมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders) จากการสร้างภาพลักษณ์และการปฏิบัติงานที่ดีเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และการออกแบบองค์การในด้านการสร้างกระบวนการบริหารงานที่มีคุณภาพ (Guttermann, 2015) โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ โครงสร้างและวัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์ และการสร้างสิ่งแวดล้อมทางกายภาพและตอบแทนสังคม (Ivanaj, Shrivastava, & Ivanaj, 2018) การมุ่งมั่นจะพัฒนาความเป็นเลิศในแต่ละด้านขององค์การ เป็นการสร้างภาพลักษณ์หรือชื่อเสียงเพื่อความเป็นเลิศขององค์การ (Organizational Excellence: OE) ที่เกิดจากส่วนประกอบขององค์การแห่งปัญญา (Intelligent Organization) องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และองค์การแห่งนวัตกรรม (Innovation Organization) (Sathienthip, 2011) นอกจากนี้ โครงสร้างเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (innovation-driven economy) เป็นระบบที่มีพลวัตสูงหรือเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ทำให้คุณลักษณะของทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ จะต้องมีความสามารถในการสื่อสาร ความคิดสร้างสรรค์ ความร่วมมือ ประสานงาน และความสามารถในการปรับตัว นำมาซึ่งการพัฒนาวัฒนธรรมที่มีมูลค่าสูงกว่าการผลิตพื้นฐาน (Office of The Civil Service Commission, 2017) ทำให้องค์ความรู้และทักษะเป็นหัวใจสำคัญของระบบเศรษฐกิจและการศึกษาสมัยใหม่ ส่วนเครือข่ายการเรียนรู้ เป็นระบบการเชื่อมโยงระหว่างบุคคล หน่วยงาน องค์การ เข้าด้วยกัน ทำให้สามารถแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด ข้อมูลข่าวสาร ทรัพยากร ตลอดจน

ส่งเสริมภารกิจให้มีผลสำเร็จและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (Rungnoi, Seesawang, & Weerawatthanodom, 2014)

องค์การที่จะประสบความสำเร็จในอนาคต จะต้องเป็นองค์การที่สามารถทำให้บุคลากรในองค์การมีความผูกพันและความรับผิดชอบต่อองค์การ ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถสร้างนวัตกรรม และให้พนักงานทุกคนได้มีส่วนร่วมในการเรียนรู้และเข้าใจเชิงระบบ โดยมีการกำหนดทิศทางวัตถุประสงค์ เป้าหมายและกลยุทธ์ที่ชัดเจน ภายใต้โครงสร้างขององค์การที่ยืดหยุ่น (Pongphankae & Chantuk, 2017) การสร้างองค์การแห่งนวัตกรรมนับว่ามีความสำคัญอย่างมากในการดำเนินธุรกิจ 3 ประการ ประการแรกเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือคู่แข่ง ประการที่สองเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ และประการสำคัญเป็นการสร้างความเจริญเติบโตขององค์การในเศรษฐกิจสมัยใหม่ กล่าวโดยภาพรวม ประโยชน์ที่เกิดจากการพัฒนาให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมจะเป็นการขับเคลื่อนในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศได้อย่างยั่งยืน และกลายเป็นตัวชี้วัดของความได้เปรียบทางการแข่งขันระดับองค์การและระดับนานาชาติในเวทีโลก (Chaiprasit, 2010)

วัตถุประสงค์ของบทความนี้ เป็นการรวบรวมแนวคิดและองค์ประกอบในการสร้างองค์การแห่งนวัตกรรม รวมถึงวิธีการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความเป็นเลิศ และความสำคัญของกิจกรรมด้านนวัตกรรม เพื่อเป็นประโยชน์แก่องค์การธุรกิจในยุคปัจจุบันที่มีดำเนินธุรกิจท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ทำให้เกิดความแข็งแกร่ง นำมาซึ่งความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความสำเร็จขององค์การ และเศรษฐกิจของประเทศที่ยั่งยืน

องค์การแห่งนวัตกรรม

นวัตกรรม (innovation) หรือความหมายอีกนัยหนึ่ง คือ การทำลายอย่างสร้างสรรค์ (creative destruction) กล่าวคือ เมื่อมีการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ไม่ว่าจะเป็นสิ่งประดิษฐ์หรือวิธีการขึ้นมา สิ่งเหล่านั้นจะทำลายสิ่งที่มีอยู่เดิมแล้วเกิดการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์การ ซึ่งกระบวนการของนวัตกรรมแบ่งออกเป็นสี่มิติ คือ การประดิษฐ์ (invention) นวัตกรรม (innovation) การแพร่กระจาย (diffusion) และการเลียนแบบ (imitation) (Schumpeter, 1942) ซึ่งแนวคิดนี้ได้รับการสนับสนุนจาก Maduegbuna (2014) และ Hornbeck and Keniston (2017) ในแง่มุมมองขององค์การนวัตกรรม หมายถึง สิ่งใหม่ที่ถูกพัฒนาขึ้นมาใช้ในองค์การและเป็นที่ยอมรับของคนในองค์การ (Damanpour, 1987) เป็นแนวคิด วิธีปฏิบัติ หรือเครื่องมือใหม่สำหรับบุคคลหรือหน่วยงานที่นำไปใช้

(Rogers, 1995) ที่แตกต่างจากสิ่งที่เคยมีมาในอดีต โดยจะต้องมีประโยชน์ทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและด้านทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดเป็นสิ่งที่มีความค่า ช่วยให้หน่วยงานหรือองค์การมีนวัตกรรมใหม่มาใช้ประโยชน์ (Buanoi, 2016) เช่น การปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้กับองค์การ การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว เพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์และบริการหรือตลาดเพื่อสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง (Adhikari, 2011) จึงเป็นเหตุให้องค์การธุรกิจตระหนักถึงการสร้างนวัตกรรมในองค์การ และผลักดันให้เกิดการใช้ประโยชน์จนไปสู่แนวคิดการสร้างองค์การแห่งนวัตกรรม

องค์การแห่งนวัตกรรม (Innovation Organization: IO) เป็นแนวคิดการบริหารจัดการองค์การสมัยใหม่หรือการเปลี่ยนแปลงองค์การไปสู่สิ่งใหม่ (Organizational Renewal) (Szabo & Csontos, 2016) เพื่อปรับเปลี่ยนคุณลักษณะหรือพฤติกรรมขององค์การ โดยการสร้างนวัตกรรมอย่างมีระบบที่มุ่งเน้นศักยภาพหรือความแตกต่างให้สามารถนำไปต่อยอดหรือสร้างธุรกิจแนวใหม่ได้ (Drucker, 2015) และมีความยืดหยุ่นในการบริหาร กระจายอำนาจและมีบรรยากาศการทำงานเป็นทีมโดยการเปิดโอกาสให้ทุกคนในองค์การแสดงความคิดเห็น และนำความรู้จากศาสตร์ที่หลากหลายมาต่อยอด เพื่อสร้างและปรับปรุงวิธีการจัดการรูปแบบใหม่พัฒนาให้เกิดผลิตภัณฑ์และรูปแบบการบริการใหม่ได้อีกทั้งเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้แสดงความคิดเห็นร่วมกันในการตัดสินใจ และให้ความสำคัญกับความรู้เพื่อเป็นทรัพยากรที่สำคัญในการสร้างนวัตกรรม (Tarichkul & Punthai, 2017) และสามารถเข้าถึงความรู้ได้อย่างสร้างสรรค์ (Ardashkin, Martyushev, & Bezborodov, 2015) ซึ่งผลลัพธ์ของการเชื่อมโยงของทรัพยากรมนุษย์ ทุนทางการเงินและโครงสร้างพื้นฐาน รวมถึงการวิจัยและพัฒนาเพื่อก่อให้เกิด “ระบบนิเวศนวัตกรรม” (Tea-ravisitsagool, 2017) สอดคล้องกับแนวคิดของ Phinaitrup (2013) ที่กล่าวว่า สิ่งที่สำคัญที่สุดขององค์การที่ต้องปรับปรุง คือ การลงทุนในคนและสร้างภาวะผู้นำ (leadership) ที่มีวิสัยทัศน์และพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรม (innovative behavior) ให้มีแรงขับในตนเองสูง มีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ คิดค้นนวัตกรรมใหม่ มีความฝันและไม่กลัวความล้มเหลว อีกทั้งยังต้องเป็นผู้สนับสนุนให้องค์การมีบรรยากาศนวัตกรรม (innovative climate) โดยการส่งเสริมให้สมาชิกในองค์การมีอิสระที่จะคิดสร้างสรรค์ (Prajanekett, 2014) สร้างนวัตกรรมผ่านงานประจำ (routine work-based innovation)

รวมถึงการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร (knowledge management) ให้มีการพัฒนาความรู้ใหม่ สามารถเข้าถึงความรู้ที่รวดเร็วและแบ่งปันความรู้ (Sousa, & Rocha, 2019) โดยการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กรจนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และเชื่อมโยงระหว่างทีมงานและความรู้ทั้งภายในและภายนอกเข้าด้วยกันจนเกิดเป็นองค์การแห่งนวัตกรรม (Siriwong, 2017) นอกจากนี้ การถ่ายทอดและประยุกต์ใช้นวัตกรรมมีส่วนสำคัญให้เกิดการนำนวัตกรรมมาใช้ ได้แก่ กระบวนการเร่งรัดความเปลี่ยนแปลง (change acceleration process) คือ การเตรียมพร้อมในการรับนวัตกรรม ต่อมาคือ กระบวนการบริหารความเปลี่ยนแปลง (change management process) คือ การส่งเสริมการยอมรับการเปลี่ยนแปลง และมีกระบวนการถ่ายทอดนวัตกรรม (diffusion of innovation process) (Pittayapitak & Vicheanpant, 2012) ดังนั้น องค์การแห่งนวัตกรรมมีบทบาทที่สำคัญในการบริหารองค์การให้เกิดการสร้างและใช้นวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการบูรณาการวิธีการและแนวคิดทางการบริหารจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้เกิดประโยชน์ และมีมูลค่าเพิ่มทางด้านเศรษฐกิจและวิธีการปฏิบัติงานขององค์การ

องค์ประกอบของการสร้างองค์การแห่งนวัตกรรม

จุดเริ่มต้นของการนำไปสู่องค์การแห่งนวัตกรรม คือ การนำองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อยอดไปสู่องค์การแห่งนวัตกรรม เพื่อทำให้เกิดความยั่งยืน (Jankalová, 2014) โดยแนวทางในการพัฒนาให้ประสบความสำเร็จจะต้องสอดคล้องกับการบริหารขององค์การและมีการเชื่อมโยงบุคลากรภายในองค์การเข้ากับความรู้ ประกอบกับการมีผู้นำองค์การที่มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนกล้าเปิดรับความเปลี่ยนแปลง (transformation) และส่งเสริมสภาพแวดล้อมให้เกิดแนวความคิดใหม่ สามารถขับเคลื่อนองค์การให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยไม่จำกัดขอบเขตการเรียนรู้ ทั้งยังพร้อมท้าทายและทดลองสิ่งใหม่อยู่เสมอ (Singsuri, Tochaiwat, & Naksuksakul, 2018) และพัฒนาระบบการบริหารงานภายในให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมที่มีการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Limsuwanrot, Kritjaroen, & Homsombat, 2015) โดยความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะในการสร้างสรรค์นวัตกรรมค่อนข้างสูง (Rotrak, 2015) ซึ่งสามารถแสดงถึงความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมได้หลายลักษณะ ได้แก่ การมีความรู้เกี่ยวกับธุรกิจเป็นอย่างดี (business knowledge) การมีวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์

ที่จะนำไปสู่องค์การแห่งนวัตกรรม การสร้างบทบาทความรับผิดชอบและเจตนารมณ์ให้กับผู้บริหารและการจัดการ การจูงใจพนักงานให้สร้างนวัตกรรม การส่งเสริมวัฒนธรรมและบรรยากาศการทำงาน การสร้างความสามารถในการเปลี่ยนแปลง และการบริหารองค์การบนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล (Tongwan, 2010) ดังนั้น การสร้างองค์การแห่งนวัตกรรมนั้นจะต้องอาศัยหลักการและองค์ประกอบต่างๆ ที่ผสมผสานกันเพื่อผลักดันให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรม

สำหรับองค์ประกอบของการสร้างองค์การแห่งนวัตกรรม มีนักวิชาการอย่าง Thammachot (2015) และ Rotrak (2015) ได้สนับสนุนแนวคิดของ Tidd, Bessant, and Pavitt (2005) โดยแบ่งเป็น 10 องค์ประกอบ ได้แก่

1) การมีวิสัยทัศน์ร่วม ผู้นำ และการมุ่งไปสู่นวัตกรรม (shared vision, leadership and the will to innovation) หมายถึง ผู้นำที่มีบทบาทสำคัญในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและกลยุทธ์ใหม่แก่พนักงานในองค์การ โดยใช้ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญในการเรียนรู้ การจัดการความรู้ และการสร้างนวัตกรรมในองค์การ (Akay & Demirel, 2018) จากการสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศในการสร้างนวัตกรรม และให้อิสระทางความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน นอกจากนี้ หากพนักงานมีการรับรู้ถึงความสามารถของตนเองสูงขึ้นผ่านบรรยากาศนวัตกรรม จะทำให้ความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ของพนักงานสูงขึ้นตาม (Jaiswal & Dhar, 2015)

2) โครงสร้างองค์การที่เหมาะสม (appropriate organization structure) หมายถึง โครงสร้างองค์การที่มีความยืดหยุ่นหรือแบบแนวราบ (flat organizational structure) เป็นโครงสร้างที่เหมาะสมและสนับสนุนให้องค์การประสบความสำเร็จในการสร้างนวัตกรรม ผ่านการสื่อสารและการกระจายอำนาจ (Wichitchanya, Durongwatana, & Vadhanasindhu, 2012) อีกทั้งต้องให้ความสำคัญกับการสร้างเครือข่าย ซึ่งทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและทรัพยากร โดยจะช่วยเหลือเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานทำให้มีอำนาจในการต่อรองมากขึ้น (Paisanpanichkul, 2017)

3) บุคลากรหลักขององค์การ (key individual) หมายถึง บุคลากรที่มีความสำคัญ เช่น ผู้ให้การสนับสนุนองค์การ ผู้นำองค์การสู่ความสำเร็จ ผู้กลั่นกรองข้อมูลและทรัพยากรที่สำคัญขององค์การ หรือกลุ่มที่นำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จ พร้อมทั้งจะทุ่มเทและปรารถนาที่จะช่วยองค์การ โดยจะต้องออกแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Hsiao, Chang, & Chen, 2014) การวางแผน การสรรหา

การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการบริหารจัดการค่าตอบแทน (Morakul, Chanasid, Booncherdchoo, & Toujinda, 2018)

4) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (effective team working) หมายถึง การลงทุนในการสร้างและเลือกทีมงาน ให้มีการทำงานเป็นกลุ่มหรือทีม เพื่อผลักดันให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และพัฒนาแนวทางการแก้ไขปัญหา โดยเฉพาะ ทีมข้ามสายงาน (cross-functional team) ที่เป็นทีมงาน ขั้วคราวหรือตามโครงการที่มีความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน โดยร่วมกันทำงานไปสู่เป้าหมายร่วมกัน (Krajewski, Malhotra, & Ritzman, 2018) ทำให้เกิดการแบ่งปัน ข้อมูล ประสบการณ์ ที่ช่วยแก้ปัญหาได้มีประสิทธิภาพและรวดเร็ว แต่จะต้องระบุภาระงานอย่างชัดเจน และผู้นำทีมงาน ที่มีประสิทธิภาพจะรักษาความสมดุลระหว่างพฤติกรรม ของแต่ละสมาชิกในทีมงานให้ทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น (Pimenta, da Silva, & Tate, 2014)

5) การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลที่ยืดหยุ่นและต่อเนื่อง (continuing and stretching individual and development) หมายถึง ความรู้และทักษะที่มีความสำคัญ ต่อการสร้างนวัตกรรม จากการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ในองค์กร ด้วยการส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และ พฤติกรรมนวัตกรรม ในการทดลองทำในสิ่งใหม่ โดยมี ระบบงานที่สนับสนุน การจัดระบบงานและกระบวนการ ทำงานให้เกิดความคิดใหม่ๆ และมีแรงจูงใจในการสร้าง นวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ เช่น การสร้างแรงจูงใจที่เน้นการ ยอมรับทางสังคม และการประเมินผลที่ให้ความสำคัญกับ กระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรม (Chaffey, & Smith, 2008; Paisanpanichkul, 2017; Phinaitrup, 2013; Wutthirong, 2011)

6) การขยายตัวการสื่อสาร (extensive communication) หมายถึง การสร้างรูปแบบการสื่อสาร ที่ครอบคลุม โดยต้องมีทิศทางและช่องทางในการสื่อสารที่ หลากหลายระหว่างภายในและภายนอกองค์กร ทั้งแนวดิ่ง และแนวราบ โดยสนับสนุนด้วยงานวิจัยของ Chuttiwong and Gerd Sri (2011) ที่พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็น องค์กรแห่งนวัตกรรม ได้แก่ การสื่อสารภายในองค์กรแบบ เปิด การให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กร การสนับสนุน และการเข้าถึงข้อมูล

7) การมีส่วนร่วมในนวัตกรรมสูง (high involvement in innovation) หมายถึง การปฏิบัติภายในองค์กรและการ มีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับผู้ที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านเทคนิค

วิศวกร นักออกแบบและความคิดสร้างสรรค์ที่ซ่อนอยู่ในแต่ละ บุคคล นอกจากนี้ การกระจายอำนาจ (decentralization) ในการตัดสินใจช่วยให้เกิดการตัดสินใจร่วมกัน และมีอิสระ ในการการมอบหมายหน้าที่ (delegation) และความ รับผิดชอบให้แต่ละบุคคล โดยจะต้องมีโครงสร้างอำนาจที่ เปิดกว้างและมีการกระจายอำนาจความเป็นผู้นำให้พนักงาน ทั่วทั้งองค์กร ทำให้องค์การมีศักยภาพในการสร้างนวัตกรรม มากขึ้น (Ramstad, 2014)

8) ปัจจัยภายนอก (external focus) หมายถึง สัญญาณของภัยคุกคามหรือโอกาสขององค์การเป็นการ เปิดรับและเข้าใจมุมมองภายนอกองค์การ เป็นวิธีการพัฒนา จากภายนอกสู่ภายใน (outside-in approach) ซึ่งเป็น กระบวนการที่บูรณาการความรู้จากภายนอก หรือความ ต้องการของลูกค้าและคู่ค้าทางธุรกิจ มาเพิ่มความสามารถ ในการสร้างนวัตกรรมขององค์การ ได้แก่ การพัฒนาทางด้าน เทคโนโลยี ความสามารถในการรับรู้และเข้าใจความต้องการ ของลูกค้าและตลาด การสื่อสารที่ชัดเจนสม่ำเสมอ การ แก้ปัญหาและการสร้างนวัตกรรมที่ใช้ร่วมกัน (Arrigo, 2012)

9) บรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ (creative climate) หมายถึง ความคิดสร้างสรรค์ที่เกิดจากบรรยากาศ การทำงานที่ช่วยส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ ในการสร้างนวัตกรรมให้กับองค์การ ได้แก่ โครงสร้าง องค์กร นโยบาย ระบบรางวัลและการชื่นชม การฝึกอบรม และการวัดผลปฏิบัติงาน การจัดที่ทำงานที่เอื้อต่อ การสร้างสรรค์นวัตกรรม การสื่อสารแบบเปิดกว้างและ การไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Chaffey, & Smith, 2008; Paisanpanichkul, 2017; Wutthirong, 2011)

10) องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) หมายถึง การเรียนรู้และการถ่ายโอนความรู้ที่เป็นปัจจัย พื้นฐานของการสร้างนวัตกรรม ซึ่งเป็นกระบวนการของ การเรียนรู้ขององค์การ (Organizational Learning: OL) และการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) (Lam, 2011) จากความสามารถในการจัดการวงจรการเรียนรู้ ให้อยู่ในรูปที่ชัดเจน เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือการนำ เทคโนโลยีมาใช้ เป็นต้น ในการจัดการกระบวนการเรียนรู้จะ ต้องสร้างเงื่อนไขภายใต้โอกาสในการเรียนรู้และการแสวงหา ความรู้เพิ่มขึ้น นอกจากนี้ ยังต้องสนับสนุนให้เกิดการสร้าง และปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้ในการทำงานประจำด้วยวิธี การที่หลากหลาย (Paisanpanichkul, 2017) เช่น การสร้าง หลักสูตร การควบคุม การทดลองและการแบ่งปันข้อมูลหรือ การสะท้อนกลับจากการเรียนรู้ในอดีตและมีการเชื่อมโยง ระหว่างทีมงานและองค์ความรู้จากทั้งภายในและภายนอก เข้าด้วยกัน (Suangsurattanukul, 2016)

องค์ประกอบของการสร้างองค์การแห่งนวัตกรรม มีความสัมพันธ์กันอย่างมากรวม ทั้งมีความซับซ้อนในการนำไปใช้ จึงจำเป็นต้องจัดลำดับขั้นตอนการนำไปใช้ให้เป็นระบบ เพื่อช่วยให้องค์การต่างๆ สามารถเข้าใจถึงความสำคัญในการสร้างองค์การแห่งนวัตกรรม โดยจะเกิดได้ต่อเมื่อผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่มุ่งสู่นวัตกรรมที่พร้อมจะเปลี่ยนแปลงและส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดบรรยากาศแห่งนวัตกรรม และการเรียนรู้ การจัดการโครงสร้างองค์การแบบแนวราบ ให้อุบลสามารถสามารถแลกเปลี่ยนและสื่อสารกันได้ การบริหารทีมงานที่มีประสิทธิภาพและให้อุบลสามารถมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม ด้วยการฝึกอบรม พัฒนาให้เกิดพฤติกรรม นวัตกรรม นอกจากนี้ จะต้องมีการบูรณาการข้อมูลหรือองค์ความรู้ต่างๆ จากภายนอกเข้ามาช่วยในพัฒนาองค์การให้เกิดการสร้างนวัตกรรมที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงจะเกิดเป็นองค์การแห่งนวัตกรรม

การขับเคลื่อนองค์การแห่งนวัตกรรมสู่ความเป็นเลิศขององค์การ

ความเป็นเลิศขององค์การ (Organizational Excellence: OE) เป็นความคิดพื้นฐานความเป็นเลิศทางธุรกิจที่สำคัญ แสดงถึงการปฏิรูปองค์การโดยทำการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เป็นมุมมองที่มีความซับซ้อนภายในองค์การทั้งหมด เช่น วัตถุประสงค์ วิธีการและเทคนิค (Jankalová, 2014) โดยทฤษฎีความเป็นเลิศ (the excellence theory) อธิบายถึงการกระจายข่าวสารที่ช่วยสร้างคุณค่าให้กับองค์การ โดยการพัฒนาและปลูกฝังความสัมพันธ์ที่มีคุณภาพสูงกับกลยุทธ์ขององค์การ ผ่านบทบาทการจัดการเชิงกลยุทธ์และความเข้าใจในองค์การ (Kenny, 2016) ซึ่งไม่ควรมุ่งเน้นเฉพาะผลิตภัณฑ์และบริการ แต่ควรปลูกฝังให้อยู่ในการปฏิบัติของการจัดการองค์การ โดยพื้นฐานของการจัดการองค์การที่ดีจะนำไปสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน (performance excellence) หรือเรียกอีกชื่อว่าความเป็นเลิศทางธุรกิจ (business excellence) (Evans, 2008) ซึ่งความเป็นเลิศขององค์การนั้นมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์การ แต่ในบางกรณีประสิทธิภาพขององค์การจะนำไปสู่องค์การแห่งความเป็นเลิศ (Al-Dhaafri & Yusoff, 2013) โดย Dahlgaard-Park (2009) ได้ทำการทบทวนวรรณกรรมคำว่าความเป็นเลิศ ที่ถูกใช้นำหน้าหรือเกี่ยวข้องกับทางธุรกิจหรือองค์การโดยพบว่า มีการใช้ Organizational Excellence กับองค์การภาครัฐ ส่วนคำว่า Business Excellence ส่วนใหญ่มีการใช้กับองค์การเอกชน ในกรณีนี้ องค์การหลายแห่งกำลังมองหาความเป็นเลิศขององค์การแต่ไม่ประสบความสำเร็จ

เนื่องจากไม่เข้าใจความหมายของความเป็นเลิศ ซึ่งองค์การแห่งความเป็นเลิศช่วยในประเมินและแยกแยะระดับความสำเร็จขององค์การได้ดีกว่าการวัดประสิทธิภาพขององค์การ (Dahlgaard-Park, & Dahlgaard, 2003) โดยความเป็นเลิศขององค์การนั้น เกิดจากความซื่อสัตย์ในการรักษาชื่อเสียงขององค์การ (Rahman, Voon, & Firdaus, 2016) ความผูกพันและสมรรถนะ อีกทั้งความเป็นเลิศยังระบุไปถึงความถูกต้องของกฎหมาย การเคารพในระบอบประชาธิปไตย การมุ่งมั่นทำเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม ความถนัดหรือการรับฟัง การตอบสนอง ความสามารถในการวิเคราะห์ ความสามารถของเครื่องมือ และการมีประสิทธิภาพสูง (Coglianese, 2018)

ในบริบทของการขับเคลื่อนองค์การแห่งนวัตกรรมสู่ความเป็นเลิศ มุ่งเน้นนวัตกรรมที่มีบทบาทที่สำคัญในการทำนายความอยู่รอดในระยะยาวขององค์การ อีกทั้งความสามารถในการสร้างนวัตกรรมเป็นตัวส่งผ่านระหว่างปฏิบัติและประสิทธิภาพของนวัตกรรม (Yusr, 2016) ตัวอย่างเช่น บริษัทผู้ผลิตขนาดใหญ่ใน Bosnia และ Herzegovina มุ่งมั่นในการเสริมสร้างขีดความสามารถด้านนวัตกรรมเป็นหนทางสู่องค์การแห่งนวัตกรรม โดยจำเป็นต้องประเมินระดับความเป็นเลิศขององค์การอย่างต่อเนื่องในการลงทุนสร้างนวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงเพื่อการแข่งขันขององค์การในตลาดเป้าหมาย (Mihic, Umihanic, & Fazlovic, 2015) นอกจากนั้น ยังมีบริษัทที่ได้รับรางวัลด้านนวัตกรรมในประเทศไทย เช่น บริษัท ทรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) (TRUE) บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) (CP ALL) บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) (AIS) บริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) (DTAC) และธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) (KBANK) ทั้งนี้ องค์การเหล่านี้ล้วนแล้วแต่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์อย่างมาก โดยมีการลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีการผสมผสานระหว่างวิธีการปฏิบัติด้านการบริหารและให้ความสำคัญกับวิธีการในกระบวนการรับคนเข้าดำรงตำแหน่ง การฝึกอบรมและพัฒนา การวัดประเมินผล และการให้รางวัลตามสถานการณ์ ซึ่งการประเมินและการควบคุมผลลัพธ์เป็นการวัดผลการปฏิบัติงาน โดยใช้เกณฑ์เป้าหมาย เช่น ผลตอบแทนจากการลงทุน และผลตอบแทนจากสินทรัพย์ นอกจากนี้ ยังมีการประเมินผลแบบนามธรรมโดยใช้เกณฑ์เชิงกลยุทธ์ รวมถึงมีนโยบายและทิศทางของนวัตกรรมที่ชัดเจน มีการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ ที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ (Wutthirong, 2011) สอดคล้องกับแนวคิดของ Hamid, Abdullah, Mustafa, Abidin, and Ahmad (2015) ที่กล่าวว่า นวัตกรรมเป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับความเป็นเลิศในการแข่งขันกับคู่แข่ง โดยเน้นการ

ปรับปรุงด้านค่านิยมขององค์กร ซึ่งความเป็นเลิศทั่วทั้งองค์กรจะนำไปสู่การบรรลุความเป็นเลิศด้านนวัตกรรม โดย Jankal (2014) พบว่า ร้อยละ 80 ของกิจกรรมด้านนวัตกรรมเป็นปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของบริษัท ทำให้มีบทบาทในการประเมินความเป็นเลิศด้านธุรกิจอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ ความเป็นเลิศนั้นเกี่ยวกับการใช้ประโยชน์จากผลการวิจัยที่ยอดเยี่ยมให้มากที่สุด (Valckenaers, 2013) เป็นเหตุให้องค์กรธุรกิจไม่สามารถอยู่ได้หากปราศจากความเป็นเลิศ เนื่องจากความเป็นเลิศจะช่วยเพิ่มรายได้ ส่วนแบ่งทางการตลาด ลดค่าใช้จ่าย พลังงานและของเสีย อีกทั้งยังเพิ่มผลผลิตของพนักงาน (Mishra & Sharma, 2015)

Porter and Tanner (2004) ได้เสนอแนวทางการก้าวสู่ความเป็นเลิศ ตามโมเดลองค์กรแห่งความเป็นเลิศ โดยแบ่งออกเป็นค่านิยมหลักเป็นเลิศ ได้แก่ ภาวะผู้นำ (leadership) การมุ่งเน้นที่ลูกค้า (customer focus) การบูรณาการกลยุทธ์ (strategic integration) การเรียนรู้ขององค์กร (organizational learning) นวัตกรรมและการปรับปรุง (organization learning, innovation and improvement) การมุ่งเน้นที่แรงงาน (workforce focus) การพัฒนาความร่วมมือ (partnership development) การจัดการด้วยความจริง (management by facts) การมุ่งเน้นผลลัพธ์ (results orientation) และความรับผิดชอบต่อสังคม (social responsibility) นอกจากนี้ ความเป็นเลิศขององค์กรนั้นยังสามารถประเมินค่าบางส่วนโดยใช้อัตราส่วนทางการเงิน (Jankal, 2014) ซึ่งมีเครื่องมือหรือการวัดที่ช่วยให้องค์กรสามารถวัดและประเมินระดับความเป็นเลิศขององค์กรที่สำคัญ 3 เครื่องมือ (Attafar, Forouzan, & Shojaei, 2012) ที่แตกต่างกันในบริบทและวิธีการวัดและประเมินผล (Zdrilić & Dulčić, 2016) โดยเป็นเครื่องมือถูกพัฒนามากจากการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management: TQM) ที่เป็นการวางแผนที่มีประสิทธิภาพและกลยุทธ์ที่ใช้ในการแก้ปัญหา เช่น ทรัพยากรมนุษย์และทรัพย์สินได้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร (Arasli & Baradarani, 2014) ได้แก่

1) รางวัลเดมมิง (Deming Prize Award) ได้รับการพัฒนาโดย W. Edward Deming เป็นการให้รางวัลแรกของโลกในด้านการวัดและประเมินผลองค์กรและเพิ่มคุณภาพการให้บริการแก่องค์กรที่สามารถรักษาระดับความสามารถในด้านการบริหารจัดการคุณภาพและผลกำไรได้อย่างสม่ำเสมอ ด้วยหลักคุณภาพ 14 ข้อ ได้แก่ (1) การสร้างความสม่ำเสมอในการปรับปรุงคุณภาพ (2) ปฏิเสธการยอมให้เกิดข้อบกพร่อง (3) ยุติการตรวจสอบเพื่อให้ได้คุณภาพ

(4) ลดจำนวนข้อผิดพลาดจากหลักฐานทางสถิติไม่ใช้ราคา (5) ปรับปรุงทุกกระบวนการอย่างสม่ำเสมอ (6) จัดฝึกอบรมเกี่ยวกับการทำงานที่ทันสมัย (7) การดูแลและช่วยให้เกิดการทำงานที่ดีขึ้น (8) ขจัดความกลัว (9) ทำลายกำแพงที่ขวางกั้นระหว่างหน่วยงาน (10) ขจัดคำขวัญ คำแนะนำ และเป้าหมายที่กำหนดให้พนักงานทำ (11) ขจัดโคตาที่ให้พนักงานทำและเป้าหมายทางตัวเลขทางการบริหาร (12) ขจัดอุปสรรคที่ทำลายความภาคภูมิใจของพนักงาน และการประเมินผลประจำปี (13) จัดทำแผนการศึกษาและการฝึกอบรมที่เข้มแข็งให้แก่พนักงาน และ (14) กำหนดความมุ่งมั่นในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีคุณภาพและผลผลิตภาพ (Kudtarkar, 2015)

2) รางวัลคุณภาพแห่งชาติ สหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA) เป็นรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ได้รับการยอมรับทั่วโลกว่าแสดงถึงความเป็นเลิศในการบริหารจัดการองค์กรในระดับมาตรฐานสากลโลก โดยพิจารณาจากเกณฑ์ความเป็นเลิศทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ (1) การนำองค์กร (2) การวางแผนกลยุทธ์ (3) การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด (4) สารสนเทศและการวิเคราะห์ (5) การให้ความสำคัญแก่บุคลากรและหน่วยงาน (6) กระบวนการบริหาร และ (7) ผลการดำเนินงาน (Lazaros, Sofia, & George, 2016) กลายเป็นต้นแบบของรางวัลคุณภาพต่างๆ เช่น รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award: TQA) รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SEPA) และเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Educational Criteria for Performance Excellence: EdPEX) เป็นต้น (Charutwinyo, Chemsriping, Buranajarukorn, & Khorchurklang, 2014) และการออกแบบรางวัลให้แก่องค์กรที่มีความเป็นเลิศทางธุรกิจ จะได้รับการส่งเสริมและเป็นที่รู้จักในด้านนวัตกรรมทางธุรกิจ ได้รับการยอมรับและชื่นชมในความสำเร็จของธุรกิจ เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีและสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับธุรกิจอื่น (Ghicajanu, Irimie, Marica, & Munteanu, 2015)

3) ตัวแบบมูลนิธิยุโรปเพื่อการจัดการคุณภาพ (European Foundation for Quality Management: EFQM) เป็นองค์กรที่ทำหน้าที่รับรองมาตรฐานการปฏิบัติงานขององค์กร โดยอาศัยเกณฑ์ความเป็นเลิศ 9 ข้อ โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ (1) ด้านปัจจัยต้น

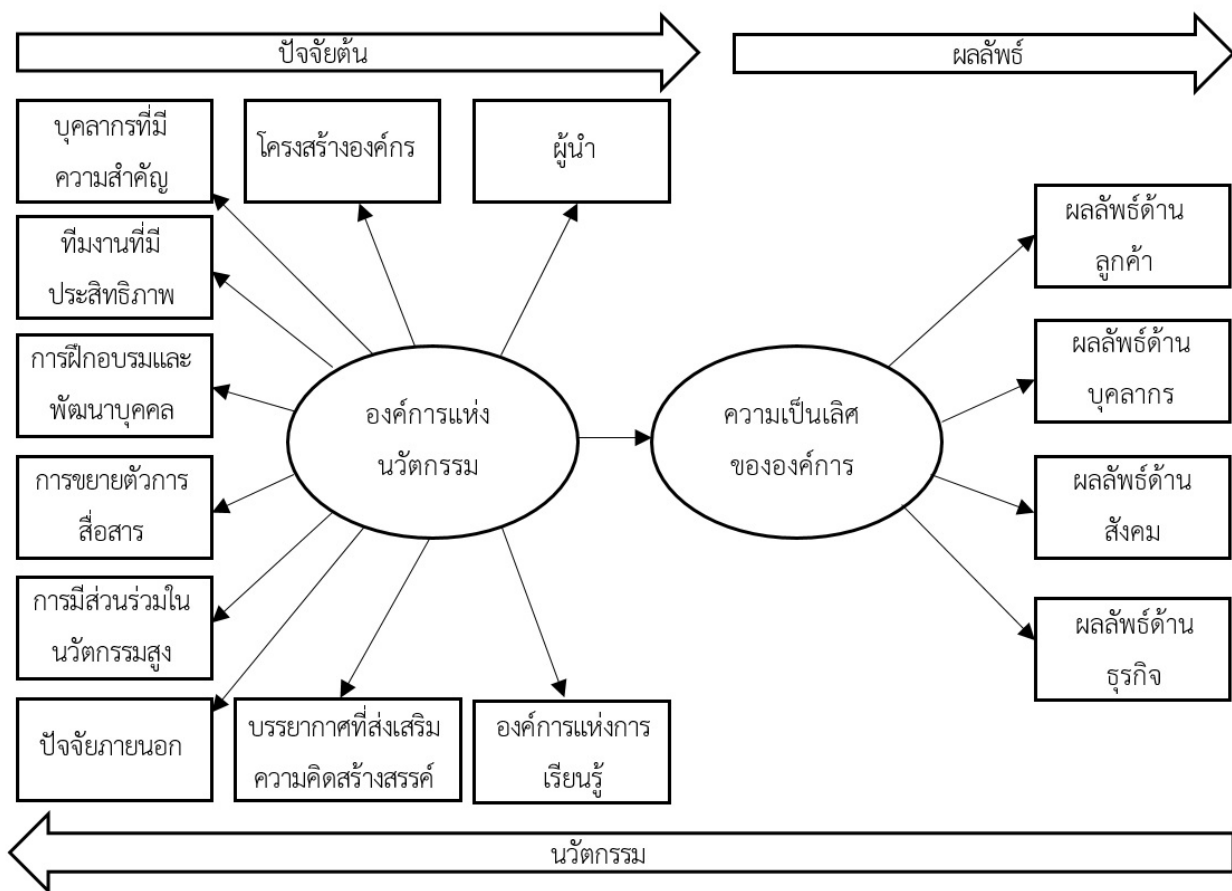
(enablers) ประกอบไปด้วย ภาวะผู้นำ (leadership) กลยุทธ์ (strategy) บุคลากร (people) ความร่วมมือและทรัพยากร (partnerships and resources) และกระบวนการสร้างผลิตภัณฑ์และบริการ (processes products and services) และ (2) ด้านผลลัพธ์ (results) ประกอบไปด้วย ผลลัพธ์ด้านลูกค้า (customer results) ผลลัพธ์บุคลากร (people results) ผลลัพธ์ทางสังคม (society results) และผลลัพธ์ทางธุรกิจ (business results) (European Foundation for Quality Management: EFQM, 2013) นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงทั่วโลกมีความท้าทายในการสร้างนวัตกรรม จึงทำให้ตัวแบบ EFQM มีการปรับปรุงโครงสร้างที่เป็นนวัตกรรม เพื่อให้เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์และสร้างเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนสำหรับนวัตกรรม ทำให้องค์กรสามารถปรับปรุงและสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ บริการกระบวนการและสร้างวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Thawani, 2013)

จะเห็นได้ว่า กรอบแนวคิดของตัวแบบ EFQM สามารถอธิบายการขับเคลื่อนองค์กรแห่งนวัตกรรมไปสู่ความเป็นเลิศได้ (EFQM, 2013) โดยใช้เป็นแนวทางที่สมบูรณ์และสมดุลในการบังคับโดยใช้วิธีการผลักดันสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ (Altamony, 2017) ซึ่งเป็นกุญแจที่สำคัญที่แสดงลักษณะเฉพาะของกิจกรรมด้านนวัตกรรม ทั้งมิติทางธุรกิจ (hard) และสังคม (soft) (Paraschi, Georgopoulos, & Kaldis, 2019) นอกเหนือจากประเด็นที่สำคัญต่อการจัดการ ซึ่งจะรายงานผลลัพธ์ของปัจจัยที่สะท้อนแนวทางและผลกระทบที่สอดคล้องกับองค์กรแห่งนวัตกรรม (EFQM, 2014) อย่างไรก็ตาม แบบจำลอง EFQM ไม่ได้กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่องค์กรทำกับผลลัพธ์ที่สามารถบรรลุได้หรือมีวิธีการที่ช่วยให้บรรลุความเป็นเลิศ (Calvo-Mora, Navarro-García, Rey-Moreno, & Perianez-Cristobal, 2016) อีกทั้ง TQM เป็นแนวคิดพื้นฐานของตัวแบบ EFQM ที่มุ่งเน้นการปรับปรุงความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีผลต่อผลลัพธ์ของบริษัท (Calvo-Mora, Picón-Berjoyo, Ruiz-Moreno, & Cauzo-Bottala, 2014) ถึงแม้ว่า TQM นั้นมีอิทธิพล

ต่อผลลัพธ์ทางสังคมไม่สูงมาก แต่ก็ยังไม่มีตัวแปรใดในแบบจำลอง EFQM ที่สามารถอธิบายได้อย่างชัดเจน (de la Cruz del Río-Rama, Álvarez-García, & Luis Coca-Pérez, 2017) ดังนั้น องค์กรแห่งนวัตกรรมเป็นปัจจัยที่สำคัญในการผลักดันให้องค์กรที่มีการสร้างนวัตกรรมขับเคลื่อนสู่ความเป็นเลิศได้

บทสรุป

องค์กรแห่งนวัตกรรมมีความสัมพันธ์กับความเป็นเลิศขององค์กร โดยสามารถอธิบายได้จากตัวแบบ EFQM ที่มีปัจจัยต้น ได้แก่ ภาวะผู้นำ กลยุทธ์ บุคลากร ความร่วมมือและทรัพยากรและกระบวนการสร้างผลิตภัณฑ์และบริการ ทำให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนให้เกิดความเป็นเลิศขององค์กร ดังนั้น องค์กรแห่งนวัตกรรมเป็นแนวคิดในการบริหารจัดการองค์กรเพื่อปรับเปลี่ยนลักษณะพฤติกรรมขององค์กรโดยเน้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรมในองค์กร จากการขับเคลื่อนองค์กรด้วยผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ สร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรม การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทีมงานและการจัดการความรู้ โดยมีโครงสร้างองค์กรแบบแนวราบและยืดหยุ่น สามารถกระจายอำนาจได้อย่างทั่วถึง รวมไปถึงการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กรต่างๆ สามารถใช้ในการวัดและประเมินผลลัพธ์ความเป็นเลิศขององค์กรในแง่ของคุณภาพนวัตกรรม ในด้านลูกค้า ด้านบุคลากร ด้านสังคมและด้านธุรกิจได้อย่างดี นอกจากนี้ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ควรมีการประเมินผลด้านนวัตกรรมที่รวดเร็วและง่ายต่อการใช้งาน ทำให้เข้าใจถึงภาพรวมทั้งรูปธรรม เช่น รายได้จากลูกค้าใหม่ งบประมาณด้านนวัตกรรม เป็นต้น และนามธรรม เช่น ความรู้ความเข้าใจของพนักงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานและนวัตกรรมทางวัฒนธรรม เป็นต้น เพื่อสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมที่มีความแตกต่าง และเป็นเลิศในการแข่งขัน และยังยืน ดังนั้น ควรมีการนำตัวแบบ EFQM มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดมาตรฐานคุณภาพขององค์กรที่มีความเป็นเลิศ โดยมีตัวแบบในการสร้างการสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมเพื่อขับเคลื่อนสู่ความเป็นเลิศขององค์กร ดังในภาพที่ 1 ▼



ภาพที่ 1 การสร้างองค์การแห่งนวัตกรรมเพื่อขับเคลื่อนสู่ความเป็นเลิศขององค์การ
ที่มา: ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง

References

- Adhikari, B. (2011). Innovation: Tool to create competitive advantage for business. Retrieved January 21, 2019, from <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1874666>
- Akay, E., & Demirel, A. G. (2018). Transformational leadership and innovation: An empirical study of direct and indirect effects in HR consulting companies. *International Journal of Business and Management*, 13(1), 131-142.
- Al-Dhaafri, H. S., & Yusoff, R. Z. B. (2013). The effect of total quality management, enterprise resource planning and the entrepreneurial orientation on the organizational performance: The mediating role of the organizational excellence, a proposed research framework. *International Journal of Business Administration*, 4(1), 66-85.

- Altamony, H. (2017). A theoretical perspective view on the relationship between the EFQM excellence model and innovation activities in the public sector in the United Arab Emirates. *International Journal of Business Management and Economic Research*, 8(2), 902-911.
- Arasli, H., & Baradarani, S. (2014). Role of job satisfaction in the relationship of business excellence and OCB: Iranian hospitality industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109, 1406-1415.
- Ardashkin, I. B., Martyushev N. V., & Bezborodov, V. P. (2015). Problem methodology as one of the ways of innovative organization of educational process. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 166, 227-231.
- Arrigo, E. (2012). Alliances, open innovation and outside-in management. *Symphonya Emerging Issues in Management*, (2), 53-65.
- Attafar, A., Forouzan, B., & Shojaei, M. (2012). Evaluation of organizational excellence based on peters and waterman's model in Tuka Steel investment holding. *American Journal of Scientific Research*, (50), 119-137.
- Buanoi, D. (2016). Nawattakam kap khwāmkhīt sāngsan [Innovation and creativity]. *Journal of Management and Marketing*, 3(1), 1-12.
- Calvo-Mora, A., Navarro-García, A., Rey-Moreno, M., & Perianez-Cristobal, R. (2016). Excellence management practices, knowledge management and key business result in large organizations and SMEs: A multi-group analysis. *European Management Journal*, 34(6), 661-673.
- Calvo-Mora, A., Picón-Berjoyo, A., Ruiz-Moreno, C., & Cauzo-Bottala, L. (2015). Contextual and mediation analysis between TQM critical factors and organisational results in the EFQM Excellence Model framework. *International Journal of Production Research*, 53(7), 2186-2201.
- Chaffey, D., & Smith, P. R. (2008). *eMarketing excellence: Planning and optimizing your digital marketing* (3rd ed.). Burlington, MA: Elsevier.
- Chaiprasit, S. (2010). ‘Ongkōn hæng nawattakam thāng lūak khōng phūprakōpkān yuk mai [Innovative organization: An alternative for modern entrepreneur]. *Executive Journal*, 30(2), 60-63.
- Charutwinyo, C., Chemsripong, S., Buranajarukorn, P., & Khorchurklang, S. (2014). Kānpattathānā tua bāp krabūānkān phūā kāmāmnoēn kān tām kēn rāngwan khunnaphāp hæng chāt (TQA). [A development of operating process model for TQA implementation]. *Journal of Business, Economics and Communication*, 9(2), 124-137.
- Chuttiwong, N., & Gerdri, N. (2011). Kān wikhro patchai thī mī phon to, kān pen ‘ongkōn hæng nawattakam nai prathet Thai [The analysis factors influencing towards innovative organization in Thailand]. *Journal of Business Administration*, 34(130), 47-58.
- Coglianesi, C. (2018). Listening, learning, leading: A framework for regulatory excellence. *Journal of Nursing Regulation*, 8(4), 64.
- Dahlgaard-Park, S. M., & Dahlgaard, J. J. (2003). The European excellence model-An “Excellent” model for management control? *The Asian Journal on Quality*, 4(1), 92-115.

- Dahlgaard-Park, S. M. (2009). Decoding the code of excellence-for achieving sustainable excellence. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 1(1), 5-28.
- Damanpour, F. (1987). The adoption of technological, administrative, and ancillary innovations: Impact of organizational factors. *Journal of Management*, 13(4), 675-688.
- Drucker, P. (2015). *Innovation and entrepreneurship*. Abingdon: Routledge.
- Edwards-Schachter, M. (2018). The nature and variety of innovation. *International Journal of Innovation Studies*, 2(2), 65-79.
- EFQM. (2013). *Business excellence matrix user guide: EFQM model 2013 version*. Brussels: Author.
- EFQM. (2013). EFQM excellence model. Retrieved January 28, 2019, from <https://itunes.apple.com/us/book/efqm-excellencemodel/id1004514859?mt=11&ign-mpt=uo%3D4>
- EFQM. (2014). EFQM framework innovation agencies. Retrieved February 12, 2019, from <https://ec.europa.eu/easme/sites/easme-site/files/EFQM-Innovation-Agencies-presentation.pdf>
- Evans, J. R. (2008). *Quality & performance excellence: Management, organization and strategy* (5th ed.). Mason, OH: Thomson South Western.
- Ghicajanu, M., Irimie, S., Marica, L., & Munteanu, R. (2015). Criteria for excellence in business. *Procedia Economics and Finance*, 23, 445-452.
- Gutterman, A. S. (2015). Organizational design: A guide for growth-oriented entrepreneurs. Retrieved April 17, 2019, from <https://alangutterman.typepad.com/files/od---elements-of-organizational-design.pdf>
- Hamid, M. R., Abdullah, M., Mustafa, Z., Abidin, N. B., & Ahmad, H. (2015). Conceptual framework of innovation excellence model for higher education institutions. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 174, 2846-2848.
- Hornbeck, R., & Keniston, D. (2017). Creative destruction: Barriers to urban growth and the great boston fire of 1872. *American Economic Review*, 107(6), 1365-1398.
- Hsiao, H. C., Chang, J. C., & Chen, S. C., (2014). The influence of support for innovation on organizational innovation: Taking organizational learning as a mediator. *The Asia-Pacific Education Researcher*, 23(3), 463-472.
- Ivanaj, V., Shrivastava, P., & Ivanaj, S. (2018). The value of beauty for organizations. *Journal of Cleaner Production*, 189, 864-877.
- Jaiswal, N. K., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 30-41.
- Jankal, R. (2014). The role of innovation in the assessment of the excellence of enterprise subjects. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109, 541-545.
- Jankalová, M. (2014). Methodical basis of the business excellence status assessment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109, 546-551.
- Kenny, J. (2016). Excellence theory and its critics: A literature review critiquing Grunig's strategic management of public relations Paradigm. *Asia Pacific Public Relations Journal*, 17(2), 78-91.
- Krajewski, L. J., Malhotra, M. K., & Ritzman, L. P. (2018). *Operations management: Processes and supply chains* (12th ed.). New Jersey: Pearson Education.

- Kudtarkar, S. G. (2015). Deming award, a journey towards business excellence. *IOSR Journal of Business and Management*, 2(2), 1-9.
- Lam, A. (2011). Innovative organizations: Structure, learning and adaptation. Retrieved April 17, 2019, from <https://pdfs.semanticscholar.org/40f9/6a8deddd30315b40d4dce9fd01ba0ba170c1.pdf>
- Lazaros, A., Sofia, A., & George, I. (2016). Malcolm baldrige nation quality award (MBNQA) dimensions in Greek tertiary education system. In A. Karasavoglou, S. Goic, & P. Polychronidou (Eds.), *The Economies of Balkan and Eastern Europe Countries in the Changed World* (pp. 436-455). Dubai: KnE Social Sciences.
- Limsuwanrot, N., Kritjaroen, T., & Homsombat, W. (2015). Sēnthāng khōng kānphatthana ‘ongkōn hāng nawattakam yāng yangyūn kōrānī suksā: Mahāwitthayalai thēknōlōyīphračhōmklaō Thon-burī [Pathway towards sustainable innovative organization: A case of King Mongkut’s University of Technology Thonburi]. *MBA-KKU Journal*, 8(1), 1-18.
- Maduegbuna, A. N. (2014). Creative–Destruction: The essence of entrepreneurial studies. *IOSR Journal of Economics and Finance*, 5(3), 61-65.
- Mihic, A. O., Umihanic, B., & Fazlovic, S. (2015). The role of organizational innovation in achieving and maintaining company’s business excellence. *Management*, 20(1), 79-100.
- Mishra, S., & Sharma, V. (2015). Excellence driven sustainability in business through the prism of Vedanta. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 189, 351-355.
- Morakul, R., Chanasid, D., Booncherdchoo, N., & Toujinda, O. (2018). Kāraphatthana rūpbāp ‘ongkān nawattakam khōng sathan suksāhan phūnthān [Development of innovative organization model of basic educational institutions]. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 11(1), 910-923.
- Office of The Civil Service Commission. (2017). Kānphatthana sapphayākōn manut phūa khapkhūan nayōbāi prathēt Thai 4.0 [Human resource development to drive the “Thailand 4.0” policy]. Nonthaburi: Author.
- Paisanpanichkul, A. (2017). ‘Ongkān nawattakam: Manō that lāe tuā bāp choeng thrisadi [Innovative organization: Concept, and theoretical model]. *NIDA Development Journal*, 57(3), 158-187.
- Paraschi, E. P., Georgopoulos, A., & Kaldis, P. (2019). Airport business excellence model: A holistic performance management system. *Tourism Management*, 72, 352-372.
- Phinaitrup, B. (2013). ‘Ongkōn hāng nawattakam: Kān prap tuā khōng ‘ongkōn phāk rat nai thotsawat nā [Innovational organization: Adaptation of public sector in the next decade]. *Journal of Public and Private Management*, 20(1), 71-93.
- Pimenta, M. L., da Silva, A. L., & Tate, W. L. (2014). Developing and managing cross-functional teams: A multi-case study of Brazilian manufacturing companies. *Journal of Technology Management & Innovation*, 9(2), 1-16.
- Pittayapitak, T., & Vicheanpant, T. (2012). Kān thāithōt nawattakam: Lakkān lāe rūpbāp [Innovation diffusion: Concept and model]. *Journal of Library and Information Science, Srinakharinwirot University*, 5(1), 107-118.

- Pongphankae, D., & Chantuk, T. (2017). Rabop bōrihān ngān rōngræm læ khwāmpen ‘ongkōn hæng nawattakam [Hotel management system and innovative organization]. *Dusit Thani College Journal*, 11(3), 374-387.
- Porter, L. J., & Tanner, S. J. (2004). *Assessing business excellence* (2nd ed.). Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Prajankett, O. (2014). ‘Ongkōn hæng nawattakam kānsuksā thāng lūak mai khōng kānbōrihān kānsuksā [An educational innovative organization: A new choice of educational administration]. *Journal of The Royal Thai Army Nurses*, 15(1), 45-51.
- Rahman, N. A., Voon, B. H., & Firdaus, A. (2016). Identifying the dimensions for culture of excellence in higher education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 224, 84-92.
- Ramstad, E. (2014). Can high-involvement innovation practices improve productivity and the quality of working-life simultaneously? Management and employee views on comparison. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 4(4), 25-45.
- de la Cruz del Río-Rama, M., Álvarez-García, J., & Luis Coca-Pérez, J. (2017). Quality practices, corporate social responsibility and the “Society Results” criterion of the EFQM model. *Review of Business Management, São Paulo*, 19(64), 307-328.
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of innovation* (4th ed.). NY: The Free Press.
- Rotrak, I. (2015). Khwāmsamphan rawāng khwāmpen ‘ongkōn nawattakam kap samatthana nai kānsāng san nawattakam: Kōṛani suksā samnakngān khana kammakān khāratchakān phonlaruān [Relationship between innovative organization and innovative creation competency: A case study of office of the civil service commission]. *Kasetsart University Political Science Review Journal*, 2(2), 46-60.
- Rungnoei, N., Seesawang, J., & Weerawatthanodom, N. (2014). Nawattakam khruākhaī kān riānrū sū kānphatthana khunnaphāp kānsuksā [Innovation learning network for educational quality development]. *Journal of Nursing and Education*, 7(3), 15-23.
- Sathienthip, A. (2011). ‘Ongkōn ‘atchariya [Intelligent organization]. *KM Lite*, 4(3), 5-7.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, socialism and democracy* (3rd ed.). London: George Allen and Unwin.
- Singsuri, P., Tochaiwat, K., & Naksuksakul, S. (2018). Kānsuksā nāeo thāng kānphatthana ‘ongkōn nawattakam nai thurakit ‘asanghārimmasap [A study of innovative organization development in real estate business]. In *Built environment research associates conference, 2018 (BERAC 9)* (pp. 449-456). Pathumthani: Faculty of architecture and planning, Thammasat University.
- Siriwong, S. (2017). Witthayaīai phayābān kōngthap rūa: Kāndoenthāng sū kān pen ‘ongkōn hæng nawattakam [Royal Thai Navy College of Nursing: A journey to innovative organization]. *Royal Thai Navy Medical Journal*, 44(3), 161-174.

- Sledzik, K. (2013). Schumpeter's view on innovation and entrepreneurship. *SSRN Electronic Journal*, 89-95. doi: 10.2139/ssrn.2257783
- Sousa, M. J., & Rocha, A., (2019). Leadership styles and skill developed through game-based learning. *Journal of Business Research*, 94, 360-366.
- Suangsurattanakul, M. (2016). 'Itthiphon khōng phūbōrīhān radap klāng nai kānphatthana 'ongkōn hai pen 'ongkōn hāeng nawattakam kōranī suksā: Bōrisat thru khōpōrēchan čhamkat (Mahāchon) [The influence of middle management in the development of innovative organization: Case study of True Corporation Public Company Limited]. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 9(1), 283-297.
- Svozilova, A. (2011). *Projektový management*. Praha: Grada Publishing.
- Szabo, R., & Csontos, R. (2016). Efficient organizational renewal: The role of technological and management innovation. *International Journal of Business Management and Research*, 6(3), 35-50.
- Tarichkul, W., & Punthai, K. (2017). Krabūānkān čhatkān khwāmru phūā sāng 'ongkān nawattakam [Knowledge management for innovation organization building]. *Academic Journal Phranakhon Rajabhat University*, 8(2), 271-279.
- Thammachot, R. (2015). Nawattakam kap kānbōrīhān sapphayākōn manut [Innovation and human resource management]. *Public and Private Management Innovation Journal*, 3(1), 71-84.
- Thawani, S. (2013). The EFQM 2013 model changes implications for organizations. Retrieved April 17, 2019, from https://www.vanharen.net/Player/eKnowledge/efqm_2013_model_changes_changes_implications_for_orgzn_1.pdf
- The National Strategy Acts Buddhist 2018-2037. (2018, October 13). *Government gazette*, Vol 135. Part 82. Pages 1-71.
- Teanravisitsagool, P. (2017). Nawattakam nam sū 'anāhot prathet Thai [Innovation leading to the future of Thailand]. Retrieved April 17, 2019, from https://www.nesdb.go.th/download/document/yearend/2017/ppt_Group2.pdf
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005). *Managing innovation integrating technological, market and organizational change* (3rd ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Tongwan, K. (2010). Khwāmsamphan khōng patchai thī songsoēm hai koet 'ongkōn hāeng kān rianru tō radap kān pen 'ongkōn hāeng kān rianru lāe radap kān pen 'ongkōn nawattakam : kōranī suksā samnakngān phatthana witthayāsāt lāe theknōlōyī hāeng chāt [The relationship of influencing factors which created the learning organization towards the level of a learning organization and the level of an innovative organization: Case study at the National Science and Technology Development Agency (NSTDA)]. *Journal of Business Administration*, 33(128), 34-48.
- Uajiraphongphan, S., Wattanasin, P., Chanchai, A., & Kuparat, P. (2010). Nawattakam: Khwāmmai praphet lāe khwāmsamkhan tō kān pen phūprakōpkān [Innovation: Meaning, type and importance of entrepreneurship]. *Journal of Business Administration*, 33(128), 49-65.

Valckenaers, P. (2013). When excellence in research is not enough: the IFAC TC5.1 benchmarking platform. Retrieved April 17, 2019, from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1474667015356494>

Vartiak, L. (2015). Achieving excellence in projects. Retrieved April 17, 2019, from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115008552>

Wichitchanya, W., Durongwatana, S., & Vadhanasindhu, P. (2012). The components of the innovative organization: Evidence from Thailand. *Review of Business and Finance Case Studies*, 3(1), 13-21.

Wutthirong, P. (2011). Hā sutyōt ‘ongkān hæng nawattakam Thai: Khwām tæktāng phāitai khwām khlāi khruṅ nai kānbōrihān sapphayākōṇ manut [Five innovative organizations of Thailand: The differences in similarity of human resource management]. *NIDA Development Journal*, 51(3), 35-57.

Yusr, M. M. (2016). Innovation capability and its role in enhancing the relationship between TQM practices and innovation performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 2(1), 1-15. doi: 10.1186/s40852-016-0031-2

Zdrilić, I., & Dulčić, Z. (2016). Business excellence as a success factor for the performance of large croatian enterprises. *Management*, 21(1), 145-162.