

# องค์การนวัตกรรม: มโนทัศน์ และตัวแบบเชิงทฤษฎี

อรุณี ไพศาลพาณิชย์กุล\*

## บทคัดย่อ

บทความนี้เป็นการทบทวนวรรณกรรมเพื่อค้นหาความหมาย คุณลักษณะ และเงื่อนไขสำคัญที่เกี่ยวข้องกับองค์การนวัตกรรม เพื่อนำมาสร้างตัวแบบเชิงทฤษฎีที่ใช้เป็นกรอบแนวคิดพื้นฐานของการศึกษาวิจัย ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์การนวัตกรรม จากการทบทวนวรรณกรรมสามารถสรุปได้ว่า องค์การนวัตกรรม หมายถึง องค์การที่มีระบบการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดการปรับปรุงหรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ แผนงาน กระบวนการ รวมถึงการบริหารจัดการกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ องค์การมีการบริหารจัดการนวัตกรรมนั่นเอง โดยองค์การนวัตกรรม ประกอบด้วยคุณลักษณะหลัก 4 ประการ คือ 1) การนำองค์การเพื่อนวัตกรรม 2) โครงสร้างองค์การที่เอื้อต่อการบริหารจัดการนวัตกรรม 3) บรรยากาศองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ความสามารถในการสร้างสรรค์และนวัตกรรม และ 4) ระบบงานที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร นอกจากนี้ ยังพบเงื่อนไขสำคัญที่มีความเกี่ยวข้องกับองค์การนวัตกรรม ใน 3 ประเด็นหลัก ได้แก่ องค์การเรียนรู้ การจัดการความรู้ และวัฒนธรรมองค์การ ผลการศึกษาในครั้งนี้ช่วยให้องค์การมีแนวทางในการพัฒนาสู่การเป็นองค์การนวัตกรรมที่มีความสามารถในการรังสรรค์นวัตกรรมได้อย่างยั่งยืน

**คำสำคัญ:** องค์การนวัตกรรม นวัตกรรม องค์การเรียนรู้ การจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์การ

\* กองการพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข ถนนติวานนท์ ตำบลตลาดขวัญ อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี 11000  
อีเมล: apaisanpanichkul@gmail.com

## Innovative Organization: Concept, and Theoretical Model

Arunee Paisanpanichkul\*

### Abstract

This article provides a literature review of innovative organization in terms of its definitions, characteristics, and relevant main factors for building theoretical model. I have used the model as an initial conceptual framework of my research. In addition, it is very important for an organization to be an innovative organization. The study finds that an innovative organization refers to the organization that has management systems facilitating improvement or development of products, programs, processes, and managements. In other words, an innovative organization is the organization that has innovation management. This review concludes the crucial characteristics of innovative organization are found to compose of four main elements: 1) innovation leadership; 2) organizational structure to support innovation management; 3) organizational climate to promote learning, creativity, and innovation; and 4) work systems to support personnel's creative ideas. Furthermore, it also finds three main factors which are relevant to innovative organization: 1) learning organization; 2) knowledge management; and

---

\* Division of Nursing, Office of the Permanent Secretary, Ministry of Public Health  
Tiwanon Road, Muang, Nonthaburi 11000, THAILAND.  
E-mail: apaisanpanichkul@gmail.com

3) organizational culture. This findings support organizations to develop for being an innovative organization that is able to achieve sustainable innovativeness.

**Keywords:** Innovative Organization, Innovation, Learning Organization, Knowledge Management, Organizational Culture

## บทนำ (Introduction)

องค์การในสภาวะการณ์ปัจจุบันให้ความสำคัญกับการสร้างสรรค์ความรู้และนวัตกรรม ในความเป็นจริง พบว่า ความรู้เป็นความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน และส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมในองค์การ (Hedlund, 1994 อ้างถึงใน McAdam, 2000: 234) ซึ่งการดำเนินการด้านความรู้ขององค์การไม่ใช่เพียงการค้นหาค้นคว้าความรู้ แต่เป็นการเข้าใจความหมายและประยุกต์ใช้ความรู้เหล่านั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การทั้งด้านผลิตภาพ (Productivity) และคุณภาพ (Quality) ดังนั้น องค์การต่าง ๆ จึงคิดค้นกลยุทธ์และวิธีการที่มีประสิทธิภาพเพื่อนำมาใช้ให้เกิดประสิทธิผล (Effectiveness) ตามเป้าประสงค์ขององค์การ (Organizational Goal) ซึ่งกลยุทธ์ที่สำคัญประการหนึ่งที่องค์การในปัจจุบันมุ่งเน้นคือ การสร้างนวัตกรรม (Innovation) โดยความแตกต่างระหว่างผลลัพธ์ของนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อองค์การคือการเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่อทั้งด้านบวกและลบต่อองค์การ ขณะที่นวัตกรรมโดยนิยามแล้วต้องส่งผลด้านบวกต่อองค์การ เพราะนวัตกรรมเป็นสิ่งที่เพิ่มคุณค่าให้แก่ลูกค้า (West and Farr, 1990) อนึ่ง ความสามารถด้านนวัตกรรม (Innovative Capability) ขององค์การเป็นทรัพยากรที่ไม่สามารถวัดได้อย่างตรงไปตรงมา เช่น จำนวนของกำลังแรงงาน ความสามารถในการผลิต หรือจำนวนสินทรัพย์ด้านทุน และแม้ว่าการวัดความสามารถด้านนวัตกรรมขององค์การเป็นเรื่องยาก แต่สิ่งแรกๆ ที่ผู้บริหารจำเป็นต้องใส่ใจ คือ การใช้ประโยชน์เชิงประสิทธิผลของศักยภาพนวัตกรรม (The Effective Use of the Innovative Potential) (Smith and Ainsworth, 1989: 68)

ในช่วงปลายทศวรรษ 1980 และทศวรรษ 1990 หนังสือเกี่ยวกับนวัตกรรมได้เพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก องค์การต่าง ๆ ได้ค้นพบว่านวัตกรรมเป็นศัพท์ที่ได้รับความนิยม จึงได้กำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ให้เป็นแคมเปญนวัตกรรมเพื่อที่จะหลอหลอมบุคลากรให้หลุดพ้นจากความคิดในกรอบ (Out-of-The-Box-Thinking) (Khan and Al-Ansari, 2005: 3-4) ในกรณีนี้ องค์การจำเป็นต้องจัดสร้างสิ่งแวดล้อมในอันที่จะบ่มเพาะหรือพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ และเปลี่ยนถ่ายความคิดนั้น ๆ สู่อุปกรณ์ปฏิบัติ อันทำให้เกิดผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการใหม่ที่ทรงประสิทธิผลต่อองค์การ ด้วยองค์การในฝันของผู้บริหารส่วนใหญ่ในทั้งภาครัฐและภาคเอกชนคือ องค์การที่เป็นเลิศและได้เปรียบทางการแข่งขันในทุกมิติ ทั้งคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ ผลลัพธ์การดำเนินการ และความสามารถของบุคลากร รวมถึงเป็นองค์การที่มีชื่อเสียง ได้รับการยอมรับจากสังคม และมีตำแหน่งทางการตลาดในลำดับต้น ๆ ผู้บริหารองค์กรต่างตระหนักดีว่าหากองค์การไม่สามารถพัฒนาและเปลี่ยนแปลงตนเองด้วยการนำเสนอวัตกรรมการใหม่ ๆ ที่ก้าวล้ำกว่าผู้อื่นแล้วเป็นการยากที่องค์การจะสามารถรองรับความเป็นผู้นำได้ตลอดกาล เพราะนวัตกรรมเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดระยะห่างระหว่างองค์การที่เป็น “ผู้นำ” และ “ผู้ตาม”

ดังนั้น องค์การจึงไม่ควรหยุดพัฒนาแม้ว่าจะบังเกิดความคิดที่ดีแล้วก็ตาม เพราะความคิดดี ๆ เป็นศัตรูของความคิดที่ดีกว่า และองค์การอาจจะหยุดการค้นหาค้นคว้าสิ่งที่ดีกว่าเดิม (Rickards อ้างถึงใน

Smith and Ainsworth, 1989: 78) ในการนี้ องค์การจำเป็นต้องจัดสร้างสิ่งแวดล้อมในอันที่จะบ่มเพาะหรือพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ และเปลี่ยนถ่ายความคิดนั้น ๆ สู่การปฏิบัติ อันทำให้เกิดผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการใหม่ที่ทรงประสิทธิผลต่อองค์การ ในความเป็นจริงพบว่า องค์การที่ล้มเหลวส่วนใหญ่ไม่มีองค์ประกอบเหล่านี้ในแผนงานด้านนวัตกรรม (Khan และ Al-Ansari, 2005: 3-4)

ด้วยความสำคัญดังกล่าว บทความนี้ จึงได้ทำการทบทวนวรรณกรรม เพื่อสืบค้นและทำความเข้าใจใน มโนทัศน์องค์การนวัตกรรม ทั้งในด้านความหมายและคุณลักษณะ การบริหารจัดการนวัตกรรม รวมทั้งเงื่อนไขสำคัญมีความเกี่ยวข้องกับการเป็นองค์การนวัตกรรม เพื่อกำหนดเป็นตัวแบบเชิงทฤษฎี (Theoretical Model) ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดเบื้องต้น (Initial Conceptual Framework) ที่จะนำไปสู่การศึกษาวิจัยเพื่อสร้างตัวแบบโรงพยาบาลนวัตกรรมในลำดับต่อไป อีกทั้งยังเป็นการจุดประกายให้ผู้นำและบุคลากรในองค์การ นักวิชาการ รวมถึงผู้ที่สนใจได้เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นขององค์การในยุคปัจจุบันที่ต้องใส่ใจเรื่องนวัตกรรม และมุ่งมั่นพัฒนาไปสู่วิถีขององค์การนวัตกรรม

## มโนทัศน์ขององค์การนวัตกรรม (Concept of Innovative Organization)

### ความหมาย และคุณลักษณะขององค์การนวัตกรรม

องค์การนวัตกรรม (Innovative Organization) เป็นแนวคิดใหม่เกี่ยวกับการบริหารจัดการนวัตกรรม (Innovation/Innovative Management) ในปัจจุบันยังไม่มีผู้ให้ความหมายของคำนี้ได้ อย่างชัดเจน นักวิชาการคนแรก ๆ ที่กล่าวถึงองค์การนวัตกรรม ได้แก่ Agyris และ Becker สำหรับ Agyris (1965: 2-3) ให้ทัศนะว่า หากจะศึกษาเกี่ยวกับองค์การนวัตกรรม ควรกำหนดล่วงหน้าถึงเรื่องที่จะมุ่งเน้น ภายใต้ทรัพยากรที่มีจำกัด โดยให้ข้อเสนอแนะว่า บุคคลยังมีระดับตำแหน่งต่ำเท่าใดในสายการบังคับบัญชาขององค์การ ยิ่งมีความเป็นไปได้ที่จะถูกควบคุมพฤติกรรมด้วยระบบของเทคโนโลยี โครงสร้างองค์การ และการควบคุมเชิงบริหารจัดการต่าง ๆ (Managerial Controls) มากขึ้นเท่านั้น ส่วนบุคคลยังมีระดับตำแหน่งสูงในสายการบังคับบัญชาขององค์การ และมีกิจกรรมการทำงานแบบงานประจำหรือทำงานตามตารางงานน้อย จะถูกควบคุมพฤติกรรมด้วยปัจจัยเหล่านี้น้อยลง ในขณะที่ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship) จะกลายเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญมากขึ้น ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ค่านิยม และบรรทัดฐานต้องเริ่มต้นที่ระดับบนจึงจะเกิดประสิทธิผล ด้วยเหตุที่ผู้บริหารระดับสูงมีอิทธิพลอย่างมากในองค์การ และมีผลกระทบต่อความสามารถของนวัตกรรมขององค์การ (Organizational Innovativeness) และประสิทธิภาพในการแก้ไขปัญหา (Problem-solving Effectiveness) ในส่วนของ Becker ระบุว่า เมื่อได้อภิปรายเกี่ยวกับองค์การนวัตกรรม เพื่อน ๆ ส่วนใหญ่ของเขา ซึ่งเป็นนักวิชาการของมหาวิทยาลัยชิคาโก ประเทศสหรัฐอเมริกา คิดถึงการกระทำหรือการตัดสินใจเชิงนวัตกรรมที่เฉพาะเจาะจง (A Specific Innovative Act or Decision) มากกว่าคุณลักษณะของ

องค์การ (Organizational Characteristics) ซึ่งความเป็นจริงแล้ว คุณลักษณะขององค์การเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดและหล่อเลี้ยงการกระทำหรือการตัดสินใจเชิงนวัตกรรม โดย Becker ได้แสดงทัศนะว่า (Becker, 1964; Becker and Whisler, 1967) ที่กล่าวถึงการสร้างองค์การนวัตกรรมว่า ประเด็นแรกให้พิจารณาจากประเภทนวัตกรรมขององค์การ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมกระบวนการ และนวัตกรรมการตลาด หลังจากนั้นให้กลับไปพิจารณาว่า นวัตกรรมทั้ง 3 ประเภทนี้เกิดขึ้นได้อย่างไร โดย Becker ได้นำเสนอประเด็นหลัก ๆ 3 ประการ ที่มีผลต่อการสร้างนวัตกรรม ประการแรก คือ บุคลากรขององค์การ (Organization's Personnel) ได้แก่ ความมั่นคงเฉพาะบุคคลและความมั่นคงของงาน (Personal and Job Security) กระบวนการด้านการศึกษา (Educational Processes) เกณฑ์การตัดสินใจ (Decision-making Criteria) วิธีการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม (Provocation) และบรรทัดฐานของกลุ่ม (Group Norms) ประการที่ 2 คือ โครงสร้างองค์การ (Organization's Structure) โดยโครงสร้างองค์การที่ส่งเสริมนวัตกรรมจะต้องกระตุ้นให้เกิดการแพร่กระจายความคิด ใช้การผ่อนปรนเป็นรางวัลของนวัตกรรม ใช้การกระจายอำนาจในการเก็บกักนวัตกรรมและสร้างนวัตกรรมในเวลาเดียวกัน ตลอดจนเป็นโครงสร้างที่สร้างความมั่นคงให้แก่งานและปัจเจกบุคคล โดยการดำเนินการในทุก ๆ เรื่องดังกล่าวต้องสอดคล้องกับเป้าประสงค์องค์การ สำหรับประการสุดท้าย คือ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ (Organization's External Environment) ในที่นี้ หมายถึงสถานที่ตั้งขององค์การ โดยองค์การควรอยู่ใกล้กับแหล่งที่เพิ่มการเคลื่อนย้ายของแรงงาน และไม่อยู่ในแหล่งที่มีความขัดแย้ง และแหล่งที่ต้องแก้ปัญหาซ้ำซ้อนในภายหลัง

อย่างไรก็ดี เมื่อกล่าวถึงองค์การนวัตกรรม นักวิชาการส่วนใหญ่ในซีกโลกตะวันตกให้ความสนใจในมิติของคุณลักษณะของการเป็นองค์การนวัตกรรม (Characteristics of an Innovative Organization) และวิธีการเป็นองค์การนวัตกรรม (How to be an Innovative Organization) ดังเช่น แนวคิดของ Mintzberg (1983 และ 1989 อ้างถึงใน พิชาย รัตนดิถ ฌ ภูเก็ต, 2552: 12) ที่เสนอว่า องค์การนวัตกรรมคือ องค์การที่มีพื้นฐานการประสานงานโดยใช้การสื่อสารทางตรงระหว่างเพื่อนร่วมงานเป็นหลัก มีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น เปลี่ยนแปลงได้ง่ายตามสถานการณ์ มีการจัดโครงสร้างแบบเมทริกซ์ ซึ่งเป็นการผสมระหว่างการแบ่งงานตามหน้าที่กับการแบ่งงานตามผลิตภัณฑ์ มีการกระจายอำนาจอย่างเลือกสรร หรือบางฝ่ายอาจมีการกระจายอำนาจสูง ในขณะที่บางฝ่ายอาจมีการกระจายอำนาจต่ำ และมีแนวโน้มใช้ความเชี่ยวชาญของเจ้าหน้าที่ ซึ่งเน้นการทำงานเป็นทีม สำหรับสิ่งแวดล้อมขององค์การมีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงสูง รวมทั้งมีการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและผลิตภัณฑ์ สำหรับยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์เกิดขึ้นจากสมาชิกระดับล่างขององค์การโดยเกิดขึ้นในทุกอาณาบริเวณที่สมาชิกมีสมรรถนะในการเรียนรู้ และได้รับการสนับสนุนทรัพยากร กลยุทธ์ที่หลากหลายที่เกิดจากการคิดริเริ่มของสมาชิกจะกลายเป็นกลยุทธ์ขององค์การ เมื่อกลยุทธ์นั้นได้รับการยอมรับและแพร่กระจายกลายเป็นแบบแผนพฤติกรรมขององค์การในภาพรวม

ในขณะที่การศึกษาของ Burns and Stalker (1961 อ้างถึงใน Bruce and Birchall, 2009: 14-15) พบว่า การดำเนินการขององค์การภายใต้สภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงนั้นมีการจัดโครงสร้างแบบอินทรีย์ (Organic Structure) ซึ่งมีคุณลักษณะของการกำหนดภาระงานและความรับผิดชอบไว้อย่างหลวม ๆ (Loosely Defined Tasks and Responsibilities) มีการสื่อสารในแนวราบมากกว่าแนวตั้ง (Horizontal rather than Vertical Communication) และให้ความสำคัญกับการเป็นอิสระ (Considerable Latitude) ของพนักงานในการกำหนดแนวทางและทิศทางการทำงาน โดยโครงสร้างที่มีคุณลักษณะเหล่านี้เอื้อให้องค์การมีปฏิริยาตอบสนองและปรับตัวต่อความท้าทายต่าง ๆ ของสิ่งแวดล้อม อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จของการศึกษาในระยะเวลาอันใกล้ต่างระบุไปในทิศทางเดียวกันว่า การบริหารจัดการนวัตกรรม เกี่ยวข้องกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อจะทำการดำรงอยู่ของผลิตภัณฑ์ในบริษัทที่มีระยะเวลามากขึ้นหรือน้อยลง โดยให้ความสำคัญที่กระบวนการผลิตซึ่งมีความหมายมากกว่าการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม นั่นคือเป็นการปรับตัวในอันที่จะเปลี่ยนแปลงและสร้างสิ่งแวดล้อมในลักษณะที่องค์กรต้องการให้เป็น เพื่อความอยู่รอดขององค์การ แม้กระนั้นก็ตาม Dankbarr เห็นด้วยกับ Burns และ Stalker ว่าองค์การแบบอินทรีย์มีประโยชน์ในการเข้าถึงข้อกำหนดของการออกแบบเพื่อองค์การนวัตกรรมมากกว่าองค์การแบบกลไกที่มีมาแต่ดั้งเดิม (Traditional Mechanistic) โดย Dankbarr (2003 อ้างถึงใน Bruce และ Birchall, 2009: 15) ได้รวบรวมผลการศึกษานักวิจัยที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับองค์การแบบอินทรีย์ โดยใช้ระยะเวลาานานกว่า 40 ปี ทำให้ได้ข้อสรุปว่าองค์การนวัตกรรมจะต้องมีองค์ประกอบ ดังนี้

- 1) ระบบการกระจายอำนาจ (A Decentralization System) ที่จะก่อให้เกิดและบ่งชี้ถึงความคิดใหม่ในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการ
- 2) ระบบโครงสร้างที่ดี (A Well-structured System) ในการคัดเลือกและพัฒนาความคิดที่ดีที่สุด รวมถึงกำหนดหลักเกณฑ์ที่มีพื้นฐานมาจากวิสัยทัศน์ระยะยาวสำหรับองค์การ
- 3) โครงสร้างที่มีประสิทธิภาพ (Efficient Structures) ในการผลิตและส่งมอบ ผลิตภัณฑ์และบริการทั้งของใหม่และที่มีอยู่เดิม (New and Existing Products and Services)
- 4) ระบบการจัดองค์การที่ดี (A Well-organized System) ในการบันทึกข้อมูลป้อนกลับจากบรรดาลูกค้า (Feedback from Customers) และดำเนินการตอบสนองต่อข้อมูลป้อนกลับนั้น

ในส่วนของ Tidd, Bessant และ Pavitt (2001: 315) ระบุว่า องค์การนวัตกรรม หมายถึง องค์การที่มีการบูรณาการองค์ประกอบต่าง ๆ ในการทำงานร่วมกัน เพื่อส่งเสริมสิ่งแวดล้อมในอันที่จะทำให้เกิดนวัตกรรมอย่างแพร่หลายทั่วทั้งองค์การ นอกจากนี้ Bessant และ Tidd (2007: 162) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะขององค์การนวัตกรรมแบบบูรณาการ (Integrated Innovative Organization) ว่าเป็นองค์การที่เกิดจากการร่วมกันจัดตั้ง มีทีมข้ามสายงานในลักษณะการจัดลำดับชั้นแบบราบ (Cross-Functional Teams in a Flattened Hierarchy) มีการสื่อสารแบบเปิดกว้างทั้งแบบต่อหน้า (Face-to-Face) และทางจดหมาย

อิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) โดยไม่คำนึงถึงตำแหน่ง มีการนำระบบผู้เชี่ยวชาญ (Expert Systems) มาใช้เป็นพื้นฐานด้านเทคนิค มีการใช้ประโยชน์จากระบบการจัดการสารสนเทศ (Management Information System) มีการจัดแบ่งความรับผิดชอบในงานและผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติผ่านห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) มีการออกแบบองค์การแบบอินทรีย์ซึ่งทำให้เกิดความได้เปรียบในเรื่องความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม รวมถึงบุคลากรมีการสื่อสารที่มากมายผ่านทีมข้ามสายงานและเกิดความร่วมมืออย่างเป็นรูปธรรม (Physical Collocation) ซึ่งการจัดทีมข้ามสายงานทำให้ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายให้ทำงานในโครงการเดียวกัน มีการนำกลยุทธ์ในการปรับปรุงกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์จากบริษัทต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในองค์การ สำหรับความร่วมมือท่ามกลางการกระทำหน้าที่อันหลากหลาย จะทำให้ค้นพบวิธีการที่ดีกว่าในการแก้ไขปัญหาที่มีความซับซ้อน

ในขณะที่ Smith (2010) ได้สร้างตัวแบบองค์ประกอบ 4 ประการของนวัตกรรม (Four Components of Innovation Model: FCI Model) ขึ้นมา เพื่อแสดงถึงองค์ประกอบนวัตกรรมที่นำไปสู่การสร้างสรรค์และการดำรงอยู่ขององค์การนวัตกรรม ซึ่งเป็นตัวแบบเชิงทฤษฎีที่ใช้วิเคราะห์และอธิบายองค์การที่ได้ทำการศึกษา และมีการปรับรายละเอียดในองค์ประกอบ จนท้ายที่สุดได้ข้อสรุปว่า องค์ประกอบสำคัญของการเป็นองค์การนวัตกรรม มี 4 ประการ โดยแต่ละองค์ประกอบมีปัจจัยย่อย ๆ ที่แสดงถึงคุณลักษณะขององค์ประกอบนั้น ๆ ซึ่งตัวแบบนี้สามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการประเมิน เพื่อช่วยให้เห็นความเหมือนและความแตกต่างขององค์การชัดเจนขึ้น และทำให้เข้าใจถึงการดำเนินการในองค์การนวัตกรรมที่พันธกิจแตกต่างกัน ดังนี้

1) บริบทองค์การนวัตกรรม (Innovative Organization Context) ได้แก่ องค์การที่มีบรรยากาศเปิดกว้าง มีความเป็นทางการน้อย ยกย่องให้เกียรติ มีส่วนร่วมในการทำงาน มีการทดสอบความเชิงคุณค่า และจัดความกลัวหรือความล้มเหลว มีความหลากหลายของปัจจัยนำเข้า มีแรงจูงใจในการทำหายสถานภาพปัจจุบัน มีระบบการให้รางวัลที่ส่งเสริมความคิดเชิงสร้างสรรค์และความกล้าเสี่ยง มีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น มีบรรยากาศที่ส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้

2) การบริหารจัดการนวัตกรรม (Innovative Management) ได้แก่ การปรับปรุงผลิตภัณฑ์หรือบริการ แผนงาน กระบวนการและตัวแบบธุรกิจ การสร้างคุณค่าใหม่แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสร้างนวัตกรรมแผ่ขยายทั่วทั้งองค์การ และการแพร่กระจายของการส่งสมความรู้อย่างรวดเร็ว

3) การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์ด้านนวัตกรรม (Innovative Visionary Leadership) ได้แก่ การที่ผู้นำองค์การมีความตื่นตัวต่อโอกาสในการเกิดนวัตกรรม มีความรับผิดชอบต่อผู้ตามและกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมนวัตกรรม สร้างแรงจูงใจผ่านการมีวิสัยทัศน์ร่วม กระตุ้นการมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมให้คุณค่าต่อผลป้อนกลับของลูกค้า สนับสนุนทรัพยากรในกิจกรรมที่สร้างนวัตกรรม ให้ความสำคัญกับการสื่อสารอย่างจริงจังเพื่อนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ เป็นแบบอย่างของความโปร่งใสและสร้าง



ความสัมพันธ์ภาพที่นำไว้วางใจต่อกัน และกระตุ้นให้เกิดความกล้าเสี่ยงโดยยอมรับความผิดพลาดเพื่อโอกาสในการเรียนรู้

5) การยอมรับความเสี่ยงด้านนวัตกรรม (Innovative Risk Tolerance) ได้แก่ การสร้างสมดุลของความไม่มั่นใจด้วยความต้องการที่จะสร้างสรรค์และประดิษฐ์คิดค้น การประเมินผลลัพธ์ที่อาจจะเกิดขึ้น และค้นหาโอกาสด้วยสารสนเทศที่มีอยู่อย่างจำกัด การตั้งคำถามเกี่ยวกับฐานคติและค้นหาจุดบอด และการส่งเสริมการค้นคว้าทดลอง

ส่วนทัศนะที่มีต่อองค์การนวัตกรรมของ Lam (2010: 163-164) ที่ได้จากการทบทวนผลการศึกษาวิจัยด้านนวัตกรรมอย่างครอบคลุมสรุปว่า องค์การนวัตกรรมโดยธรรมชาติแล้วมีความหมายที่หลากหลาย โดยสามารถจำแนกกว้าง ๆ ได้ 3 กระแส คือ 1) ทฤษฎีการออกแบบองค์การ (Organizational Design Theories) การวิจัยของกระแสนี้ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบโครงสร้างและแนวโน้มขององค์การในการสร้างนวัตกรรมเป็นอันดับแรก หน่วยในการวิเคราะห์คือองค์การ และจุดมุ่งหมายของการวิจัยคือการระบุคุณสมบัติเชิงโครงสร้างขององค์การ หรือกำหนดตัวแปรด้านโครงสร้างขององค์การ ที่มีผลต่อนวัตกรรมทั้งผลิตภัณฑ์และกระบวนการ 2) ทฤษฎีการรู้คิดและการเรียนรู้ขององค์การ (Theories of Organizational Cognition and Learning) มีจุดเน้นที่พื้นฐานการรู้คิดเกี่ยวกับนวัตกรรมองค์การ ซึ่งเห็นได้จากสิ่งที่มีความเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้และกระบวนการสร้างสรรค์ความรู้ขององค์การ ผลงานวิจัยจึงให้ภาพที่ชัดเจนในการทำความเข้าใจความสามารถขององค์การในการสร้างสรรค์และนำความรู้ใหม่ที่จำเป็นไปดำเนินกิจกรรมด้านนวัตกรรม และ 3) การศึกษาที่ให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวขององค์การ (Organizational Change and Adaptation) เป็นกระบวนการสำคัญภายใต้การสร้างรูปแบบองค์การใหม่ (The Processes Underlying the Creation of New Organizational Forms) ที่มุ่งทำความเข้าใจถึงการปรับตัวขององค์การในการเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดของสิ่งแวดล้อมและเทคโนโลยี ในบริบทนี้เป็นการพิจารณานวัตกรรมด้านความสามารถที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอก รวมถึงความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อสิ่งแวดล้อมและสามารถปรับเปลี่ยนสิ่งแวดล้อมได้

นอกจากนี้ บรรดานักวิจัยด้านวัฒนธรรมองค์การพยายามที่จะระบุคุณสมบัติของวัฒนธรรมองค์การ (Traits of Organizational Culture) ที่มีผลต่อนวัตกรรมและความสามารถในการสร้างสรรค์ขององค์การ ในจำนวนนักวิจัยเหล่านี้ พบผลงานที่น่าสนใจของ Martins และ Terblanche (2003) ที่ได้ศึกษาและสรุปว่าลักษณะขององค์การนวัตกรรม (Profile of Innovative Organization) ประกอบด้วยคุณสมบัติสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1) องค์การนวัตกรรมจำเป็นต้องได้รับการปรับเปลี่ยนโดยการสร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Vision) หรือค่านิยมร่วม เพื่อความเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม

2) องค์การนวัตกรรมมักจะมีลักษณะโครงสร้างองค์การแบบแนวราบ (Flat Organizational Structure) ที่มีความยืดหยุ่นในค่านิยม (Value Flexibility) มีเสรีภาพ (Freedom) มีความเป็นประชาธิปไตย (Democracy) มีความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม (Cooperative Teamwork) และความเป็นอิสระ (Autonomy) โดยที่องค์การนวัตกรรมกล้าที่จะปล่อยให้บุคลากรมีอิสระในการทำให้เป้าประสงค์ขององค์การบรรลุผล โดยใช้เอกสิทธิ์และวิธีการสร้างสรรค์ภายใต้แนวทางหลักบางประการ

3) องค์การนวัตกรรมส่งเสริมและให้รางวัลความคิดสร้างสรรค์โดยการจัดหาทรัพยากรที่มากพอที่จะกระตุ้นความคิดและการเผชิญความเสี่ยง มีรางวัลภายใน (Intrinsic Rewards) อาทิ การมีเอกสิทธิ์ที่มากขึ้น และโอกาสในการปรับปรุงสำหรับการเติบโตในด้านวิชาชีพเป็นสิ่งที่สนับสนุนกระบวนการนวัตกรรม

4) องค์การนวัตกรรมเป็น องค์การที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ (Learning-oriented Organization) กล่าวคือ องค์การยอมให้ความผิดพลาดและความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ และใช้สิ่งเหล่านี้เป็นโอกาสในการเรียนรู้ โดยองค์การเป็นสถานที่ซึ่งบุคลากรมีความกระหายใคร่รู้ (Inquisitive) มีการพบปะกับบุคคลอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์การ มีความรู้และทักษะที่ทันสมัย และมีทักษะเชิงสร้างสรรค์ (Creative Skill)

5) องค์การนวัตกรรมส่งเสริมการสื่อสารอย่างเปิดกว้างและโปร่งใสภายใต้ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Open and Transparent Communication Based On Mutual Trust) ทั้งนี้ นโยบายการสื่อสารแบบเปิดประตู (Open-door Communication Policy) รวมถึงการสื่อสารอย่างเปิดกว้างระหว่างปัจเจกบุคคลและหน่วยงานมักจะทำให้เกิดการสร้างความคิดและทัศนคติใหม่ ๆ

สำหรับทัศนะของนักวิชาการชาวเอเชียที่มีต่อองค์การนวัตกรรม ได้แก่ ความเห็นของ Ogiwara (2011) ที่ระบุว่า การเป็นองค์การนวัตกรรมจะต้องฝังตรึงด้วยวิธีการทำงานประจำเชิงสร้างสรรค์ (Embedding Creative Routine to Build an Innovative Organization) กล่าวคือ การตอกย้ำและสร้างสรรค์องค์ความรู้จนกลายเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตการทำงานประจำวันของบุคลากรเป็นหนทางหลักขององค์การในการก้าวสู่องค์การนวัตกรรม โดย Ogiwara ได้นำเสนอคุณลักษณะร่วม (Common Characteristics) ขององค์การที่มีการทำงานประจำเชิงสร้างสรรค์หรือ “Creative Routine” ดังนี้ 1) มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศทุกแห่งมีรูปแบบการรังสรรค์ความรู้ในแบบของตนเอง (Own Pattern of Knowledge Creation) 2) มีการแลกเปลี่ยน Creative Routine ในวงกว้างท่ามกลางกลุ่มบุคลากร (Widely Shared among Employees) และ 3) ระบบงานทุกระบบไม่ว่าจะเป็นเทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารทรัพยากรบุคคล การจัดสถานที่ทำงาน และกระบวนการทำงาน ได้ถูกออกแบบมาอย่างคงเส้นคงวาเพื่อสนับสนุนให้เกิด Creative Routine ในขณะที่ Dong-Kyu (2011) เห็นว่า องค์การที่มีการสร้างนวัตกรรมมีลักษณะ ดังนี้ 1) มีการจ้างงานที่มั่นคง และการรับบุคลากรใหม่จะคัดสรรเฉพาะผู้ที่เหมาะสมกับองค์การ 2) มีความ

สัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร 3) มีการแบ่งผลประโยชน์อย่างลงตัว 4) มีการให้อิสระภาพและเสรีภาพกับบุคลากร 5) มีการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม และสิ่งที่สำคัญ คือ 6) การมีอิสระภาพและเสรีภาพของบุคลากร ทั้งนี้ สมรรถนะหลักขององค์การเกิดจากการที่บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม โดยการใช้ระบบบริหารแบบกลุ่ม (Block Management System) และวิธีการให้คะแนนแบบสมดุลตามอุตสาหกรรมการผลิต (Manufacturing Balanced Scoring) จะเป็นการกระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรม เพราะมีการแบ่งผลประโยชน์ที่ลงตัว รวมถึงการบริหารสถานที่ทำงานให้น่าอยู่เหมือนบ้าน (Family-Friendly Management) ทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจและมีความยืดหยุ่นในการทำงาน ซึ่งส่งเสริมการเกิดนวัตกรรมในจุดที่เขาทำงานอยู่ สำหรับผลการศึกษาของ บุญอนันต์ พิณภัทรชัย (2556) พบว่า การเตรียมการขององค์กรภาครัฐเพื่อเป็นองค์การนวัตกรรม ต้องมีโครงสร้างองค์การที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง โดยการจัดโครงสร้างหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์สอดคล้องกับบทบาทที่เปลี่ยนแปลง ลักษณะโครงสร้างองค์การต้องยืดหยุ่น มีรูปแบบที่กระชับ ชัดเจน และการบริหารไม่รวมศูนย์อำนาจที่ผู้เพียงบริหารคนเดียว รวมถึงต้องเป็นองค์การที่คิดค้นกระบวนการทำงานใหม่ มีการคิดค้นหาวิธีการทำงานที่เปลี่ยนแปลงและรับมือกับสถานการณ์ได้ ซึ่งสอดคล้องกับ พสุ เดชะรินทร์ (2546, 2547) ที่ให้ทัศนะว่า องค์การนวัตกรรมมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ ความมุ่งมั่นและทุ่มเทของผู้บริหาร โครงสร้างองค์การที่มีลักษณะไม่หลวมจนเกินไป บุคลากรผู้ที่จะทำหน้าที่ตามบทบาทต่าง ๆ ภายใต้กระบวนการนวัตกรรม ไม่ว่าจะเป็นผู้ที่เป็นเจ้าภาพในโครงการหรือผู้สนับสนุน มีการมุ่งเน้นการทำงานร่วมเป็นทีมมากกว่าปัจเจกบุคคล รวมถึงจะต้องให้ความสำคัญกับบรรยากาศและสภาวะแวดล้อมในการทำงานด้วย นอกจากนี้ องค์การควรสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ให้ความสำคัญกับคุณค่าและนวัตกรรมเป็นหลัก โดยการจะเป็นองค์การนวัตกรรมได้นั้นควรมีการสร้างนวัตกรรมที่มีความเชื่อมโยงกับปัจจัยภายนอกองค์การ ในส่วนของ กิริติ ยศียงยง (2552: 56) ให้ทัศนะว่า องค์การนวัตกรรม เป็นแนวคิดการบริหารจัดการองค์การแนวใหม่ในการปรับเปลี่ยนคุณลักษณะองค์การ หรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์การ ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่เคยปรับเปลี่ยนมาก่อน เพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้าของบริบทโลกาภิวัตน์ที่มีความรู้และนวัตกรรมเป็นปัจจัยหลักในการเพิ่มคุณค่า พัฒนา ผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีมีคุณภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการ และความพึงพอใจของลูกค้า ความอยู่รอด และความสามารถเชิงการแข่งขันขององค์การในตลาดโลกเสรี

นอกจากนี้ Boonkiart Lewwongcharoen และ Sunee Piromprames (2009) ได้สร้างตัวแบบเชิงแนวคิด (Conceptual Model) ที่ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัยในกรณีศึกษา โดยในเบื้องต้นได้กล่าวถึงคุณลักษณะองค์การนวัตกรรมว่า เป็นองค์การที่มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน (Clear Vision) มีการรังสรรค์นวัตกรรมอย่างสม่ำเสมอ (Constantly Create Innovation) มีการจัดการความรู้และเป็นองค์การเรียนรู้ (Knowledge Management and Learning Organization) มีการพัฒนาความสามารถในการสร้างสรรค์ (Creativity Development) เป็นองค์การที่มีความยืดหยุ่น (Flexible Organization) ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของบุคลากร (Personnel Involvement) และมีความสามารถในการ

ปรับตัว (Adaptability to Change) ต่อจากนั้นจึงได้ระบุถึงมิติขององค์การนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จ (Eight Dimensions in The Successful Innovative Organizations) 8 ด้าน ได้แก่ 1) โครงสร้างองค์การ (Organization Structure) ที่มีการสื่อสารที่ดีทั่วทั้งองค์การ ความร่วมมือแบบข้ามสายงาน มีสายการบังคับบัญชาที่น้อย และมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ 2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ที่มีการจัดทำแผนงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งมีแผนงานด้านการจูงใจ (Incentive) และด้านนวัตกรรม 3) วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม (Culture and Environment) ที่มีการจัดสิ่งแวดล้อมที่ทำให้เกิดความสามารถในการสร้างสรรค์ บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการนวัตกรรม และสนับสนุนให้บุคลากรพูดคุย มีการคิด นำเสนอความคิดและทดลองสิ่งใหม่ ๆ 4) การบริหารการเปลี่ยนแปลง ที่เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารภายในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ และบูรณาการการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ทั่วทั้งองค์การ 5) แหล่งกำเนิดของนวัตกรรม (Source of Innovation) ที่มาจากความสามารถในการสร้างสรรค์ระดับปัจเจกบุคคลและระดับองค์การ ความรู้ ความสามารถในการซึมซับ (Absorptive Capabilities) และกระบวนการเรียนรู้ รวมถึงการใช้ประโยชน์จากความต้องการของลูกค้าและปัจจัยภายนอกอื่น ๆ 6) กระบวนการนวัตกรรม (Innovation Process) ที่เป็นการระบุปัญหาหรือความต้องการ มีการคัดกรองทางเลือก (Option Screening) การเลือกที่จะนำไปปฏิบัติการประเมินและการควบคุม รวมถึงการใช้ประโยชน์กระบวนการนวัตกรรมอย่างเป็นกิจวัตร (Regularity Utilize The Innovation Process) 7) การวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement) โดยทำการวัดกิจกรรมหรือผลลัพธ์ที่เหมาะสม และดำเนินการตามเส้นทางของข้อมูลอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผนจนกระทั่งผลลัพธ์บรรลุเป้าหมาย และ 8) การบริหารจัดการนวัตกรรม (Innovation Management) โดยสร้างความสมดุลให้กับผลงานภาพรวมของประเภทนวัตกรรมที่มีความแตกต่างกัน (Portfolio of Different Types)

ในทำนองเดียวกัน พยัต วุฒิรงค์ (2552: 99-100) ได้ประมวลแนวคิดองค์การนวัตกรรมจากนักวิชาการต่าง ๆ อาทิ Higgins, Adair, Denton, King and Anderson, Greenberg and Baron, Dundon และ Tidd et al. แล้วเสนอว่า องค์การนวัตกรรม มีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้ 1) มีความมุ่งมั่นต่อการบรรลุจุดประสงค์ขององค์การ ผู้บริหารที่มีความมุ่งมั่นมีส่วนสำคัญในการผลักดันให้เกิดการสร้างสรรค่นวัตกรรม องค์การ 2) บรรยากาศการทำงานที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีม และการสร้างสรรค่นวัตกรรมเชิงพฤติกรรมที่พนักงานทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศที่เปิด รวมถึงมีการวางแผนระยะยาวเพื่อเปลี่ยนแปลงองค์การก่อนที่สภาพแวดล้อมจะกดดันองค์การให้มีการเปลี่ยนแปลง 3) มีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การเปิดกว้างในการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอก โดยความเป็นอิสระของการได้ข้อมูลข่าวสารเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้พนักงานเกิดความคิดใหม่และนำไปสู่การสร้างสรรค่นวัตกรรมองค์การ 4) มีสภาพแวดล้อมขององค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการสร้างสรรค่นวัตกรรม ได้แก่ การจัดองค์การที่มีความยืดหยุ่น การปรับโครงสร้างการดำเนินงานที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และกลยุทธ์องค์การ และ

5) องค์การต้องสนับสนุนให้พนักงานมีการเรียนรู้และสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยให้ความสำคัญกับคนในองค์การ มีการคัดเลือกบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีการฝึกอบรมทักษะและความรู้ใหม่ ๆ มีการสร้างแรงจูงใจที่เน้นการยอมรับทางสังคม รวมทั้งมีระบบการประเมินผลที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรม สำหรับ วุฒิพงษ์ ภักดีเหล่า (2554) ให้นิยามว่า องค์การนวัตกรรมหมายถึง องค์การที่มีขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ ปรับปรุง หรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการกระบวนการหรือการบริหารจัดการให้ดีขึ้น โดยมีระบบต่าง ๆ ภายในองค์การที่ส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า สร้างมูลค่าเพิ่มและความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์การอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน และพบว่าคุณลักษณะขององค์การนวัตกรรม ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายด้านนวัตกรรมที่ชัดเจน 2) โครงสร้างองค์การที่เอื้ออำนวยในการทำงานด้านนวัตกรรม 3) มีระบบที่ดีในเรื่องการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลและการยอมรับ การสื่อสาร การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร ทรัพยากร การประเมินและการลำเลียงความคิด 4) รูปแบบการบริหารจัดการของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับนวัตกรรม 5) บุคลากรมีความรู้ความสามารถ 6) ทักษะขององค์การในด้านเครือข่ายหรือพันธมิตร และ 7) มีวัฒนธรรมองค์การ และค่านิยมร่วมที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรมและการเป็นองค์การนวัตกรรม ในขณะที่ นรวัดน์ ชุติวังศ์ และณัฐสิทธิ์ เกิดศรี (2554) พบปัจจัยที่องค์การต้องคำนึงถึงในการเป็นองค์การนวัตกรรม 4 ประการ คือ 1) การสื่อสารภายในองค์การอย่างเปิดกว้าง 2) การให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์การ 3) การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร และ 4) การค้นหาข้อมูลเพื่อพัฒนากระบวนการนวัตกรรม โดยปัจจัยด้านการให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์การ (People Driven) เป็นปัจจัยเดียวที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งนวัตกรรม

ในส่วนของ ปรีดา ยังสุขสถาพร (2552: 177-178) ได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างองค์การนวัตกรรม (Innovative Organization) กับองค์การแห่งนวัตกรรม (Innovation Organization) โดยอธิบายว่า องค์การนวัตกรรม คือ องค์การที่มีความเป็นนวัตกรรมอยู่ภายใน โดยเฉพาะในแง่ของการบริหารจัดการ ซึ่งมีพลวัตของความเป็นนวัตกรรมสูง หรือมีการกระทำที่มีลักษณะเป็นนวัตกรรม กล่าวคือ องค์การนั้นจะต้องมีลักษณะของการแสดงออกทางความคิดสร้างสรรค์ควบคู่ไปกับระบบการจูงใจ การให้รางวัลในการคิดหรือการกระทำใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ ซึ่งหมายความว่า นวัตกรรมที่มีอยู่ในองค์การนั้นมีความเป็นเรื่องนามธรรมมากกว่ารูปธรรม ในขณะที่องค์การแห่งนวัตกรรม คือ องค์การที่มีการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสามารถมองเห็นได้จากการที่องค์การมีสินค้าหรือบริการใหม่ ๆ ออกมาอย่างสม่ำเสมอ เรียกว่า มีความเป็นรูปธรรมของการรังสรรค์นวัตกรรมที่ชัดเจน จับต้องได้ อุปมา คือ องค์การแห่งนวัตกรรมเป็นผลขององค์การนวัตกรรมนั่นเอง

จากการประมวลเอกสารตามที่กล่าวมาทั้งหมด ทำให้ผู้เขียนมีความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การนวัตกรรมมากขึ้นและสามารถสรุปได้ว่า องค์การนวัตกรรม หมายถึง องค์การที่มีระบบการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดการปรับปรุงหรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ แผนงาน และกระบวนการ รวมถึงการบริหารจัดการ กล่าวอีกนัยหนึ่ง

คือ องค์กรมีการบริหารจัดการนวัตกรรม ซึ่งการมุ่งเน้นหรือให้ความสำคัญกับนวัตกรรมขององค์กร ไม่ได้ต้องการผลลัพธ์เพียงแค่จำนวนนวัตกรรมที่รังสรรค์ขึ้นมา และความสามารถในการปรับตัวเองให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมเท่านั้น แต่ต้องการการพัฒนาตัวเองให้มีความสามารถทางนวัตกรรมเพื่อที่จะรังสรรค์นวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่อง และต้องการให้นวัตกรรมเป็นตัวนำพาการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งแวดล้อมขององค์กร ซึ่งมีอิทธิพลเพียงพอที่จะทำให้องค์กรอื่น ๆ จำเป็นต้องตอบสนองหรือปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น ซึ่งการจะเป็นองค์กรนวัตกรรมได้นั้น องค์กรจำเป็นต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1) การนำองค์กรเพื่อนวัตกรรม หมายถึง ความมุ่งมั่นและเจตนารมณ์อันแน่วแน่ของผู้นำองค์กร ที่มีต่อกิจกรรม ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์หรือเป้าประสงค์ขององค์กรเกี่ยวกับนวัตกรรม การวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม และการสื่อสารอย่างจริงจังเพื่อกระตุ้นบุคลากรให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (พสุ เดชะรินทร์, 2546; Martins and Terblanche, 2003; พยัต วุฒิรงค์, 2552; และ Boonkiart lewwongcharoen and Sunee Piromprames, 2009; Smith, 2010; วุฒิพงษ์ ภัคทีเลลา, 2554)

2) โครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการบริหารจัดการนวัตกรรม หมายถึง โครงสร้างองค์กรที่ส่งเสริมความสามารถทางนวัตกรรมและการรังสรรค์นวัตกรรม ได้แก่ โครงสร้างองค์กรแบบราบ มีสายการบังคับบัญชาที่น้อย เป็นโครงสร้างที่กระชับ มีความยืดหยุ่น และมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ ซึ่งเข้าข่ายลักษณะของโครงสร้างองค์กรแบบอินทรีย์ (Burns and Stalker, 1961; Becker, 1964; Mintzberg, 1983; Dankbarr, 2003; Martins and Terblanche, 2003; Bessant and Tidd, 2007, Boonkiart lewwongcharoen and Sunee Piromprames, 2009; Lam, 2010; วุฒิพงษ์ ภัคทีเลลา, 2554; บุญอนันต์ พิณภัทรชัย, 2556)

3) การสร้างบรรยากาศองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ความสามารถในการสร้างสรรค์ และนวัตกรรม หมายถึง การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการจัดสภาพแวดล้อมและกิจกรรมที่สนับสนุนกับการเรียนรู้ ความสามารถในการสร้างสรรค์ และนวัตกรรม ได้แก่ การจัดสถานที่ทำงานที่เอื้อต่อการรังสรรค์นวัตกรรม การให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของบุคลากรโดยสนับสนุนการทำงานเป็นทีมหรือจัดทีมข้ามสายงาน การสื่อสารแบบเปิดกว้างและมีความไว้วางใจต่อกัน และการให้อิสระภาพและเสรีภาพกับบุคลากร รวมถึงความสามารถขององค์กรในการสร้างสรรค์และนำความรู้ใหม่ที่จำเป็นไปดำเนินกิจกรรมด้านนวัตกรรม (Martins และ Terblanche, 2003; Bessant and Tidd, 2007; Choi Dong-Kyu, 2011; Boonkiart lewwongcharoen and Sunee Piromprames, 2009 พยัต วุฒิรงค์, 2552; Lam, 2010; Smith, 2010; Ogiwara, 2011; นรวัดณ์ ชุตินวงศ์ และณัฐสิทธิ์ เกิดศรี, 2554)

4) ระบบงานที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร หมายถึง การจัด ระบบงานและกระบวนการทำงานเพื่อให้บุคลากรเกิดความคิดใหม่ ๆ และมีแรงจูงใจในการสร้างนวัตกรรม ได้แก่ ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ เช่น การสร้างแรงจูงใจที่เน้นการยอมรับทางสังคม การประเมินผล



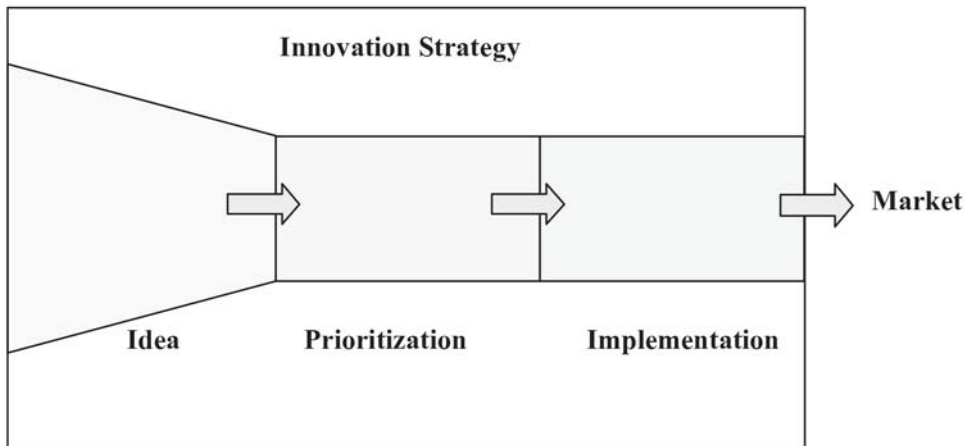
ที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรม เป็นต้น ระบบการพัฒนาคุณภาพงาน การให้ออกสิทธิ์ และโอกาสในการปรับปรุงนวัตกรรม รวมถึงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น การพัฒนาระบบฐานข้อมูลด้านนวัตกรรม และการใช้ประโยชน์จากระบบสารสนเทศ เป็นต้น (Martins และ Terblanche, 2003; Bessant and Tidd, 2007; พยัต วุฒิวิงค์, 2552; Smith, 2010; Ogiwara, 2011; วุฒิพงษ์ ภัคดีเหลา, 2554)

### การบริหารจัดการนวัตกรรม

การบริหารจัดการนวัตกรรม (Innovation Management) เป็นเรื่องที่มีความเชื่อมโยงและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การนวัตกรรม และเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์การในปัจจุบัน ตามทัศนะของ Burns และ Stalker, (1961 อ้างถึงใน Bruce และ Birchall, 2009: 14) การบริหารจัดการนวัตกรรมไม่ใช่เรื่องของการวิจัยและการพัฒนากระบวนการที่เป็นขั้นตอน ทีมงานสหสาขา การบริหารจัดการโครงการหรือการปฏิบัติอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการนวัตกรรมสมัยใหม่ หากแต่เป็นเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสิ่งแวดล้อม โดยมีความเกี่ยวข้องกับความอยู่รอดขององค์การท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่สับสนวุ่นวาย ในเวลาต่อมา Dankbarr (2003 อ้างถึงใน Bruce และ Birchall, 2009: 15) ได้โต้แย้งว่า การบริหารจัดการนวัตกรรมในวันนี้เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกลยุทธ์ เพื่อการมีอายุที่ยาวนานต่อเนื่องขององค์การในด้านผลิตภัณฑ์และด้านกระบวนการผลิต ซึ่งมากกว่าการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม หากแต่เป็นการสร้างสรรค์และเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมให้เป็นไปตามที่องค์การต้องการ

ผู้เขียนจึงได้ทบทวนแนวคิดการบริหารจัดการนวัตกรรม เพื่อให้เกิดความกระจ่างชัดในเรื่ององค์การนวัตกรรมมากขึ้น โดยเริ่มจาก Goffin และ Mitchell (2005) ที่ได้สร้างตัวแบบการบริหารจัดการนวัตกรรมซึ่งพัฒนาขึ้นจากการศึกษาวิจัยด้านองค์การอย่างครอบคลุม โดยกรอบแนวคิดปัญจกริธาของนวัตกรรมของ Goffin และ Mitchell อธิบายว่า การบริหารจัดการนวัตกรรมมีองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ กลยุทธ์นวัตกรรม (Innovation Strategy) บุคลากรและองค์การ (People and Organization) ความคิด (Ideas) การจัดลำดับความสำคัญ (Prioritization) และการนำไปปฏิบัติ (Implementation) โดยให้ความสำคัญกับการจัดลำดับความสำคัญของความคิดอันนำไปสู่การปฏิบัติที่ส่งผลต่อตลาดทั้งด้านผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และการบริการ โดยกลยุทธ์นวัตกรรม บุคลากรและองค์การเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการบริหารจัดการนวัตกรรม (ภาพที่ 1)

ในส่วนของ Smith (2010) ผู้สร้างตัวแบบองค์ประกอบ 4 ประการของนวัตกรรม ได้กล่าวถึงการบริหารจัดการนวัตกรรมในฐานะองค์ประกอบหนึ่งขององค์การนวัตกรรมว่า หมายถึง การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริการ แผนงาน กระบวนการและตัวแบบธุรกิจ โดยนวัตกรรมเหล่านี้ก่อให้เกิดผลทั่วทั้งองค์การ เกิดคุณค่าใหม่แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเกิดการแพร่กระจายของความรู้อย่างรวดเร็ว



แหล่งที่มา: Goffin และ Mitchell (2005: 29)

ภาพที่ 1: แสดงกรอบแนวคิดปัญจกรีธาของนวัตกรรม (The Innovation Pentathlon Framework)

ในขณะเดียวกัน Lazonick (2010) ได้สร้างทฤษฎีวิสาหกิจนวัตกรรม (Theory of Innovative Enterprise) เพื่อเป็นกรอบแนวคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Framework) ที่อาศัยเงื่อนไขทางสังคมของวิสาหกิจนวัตกรรม (Social Conditions of Innovative Enterprise) โดยคาดหวังว่าจะสามารถใช้เป็นแนวทางที่แม่นยำในการศึกษาข้ามสาขาวิชา ระหว่างสถาบันทางด้านเศรษฐศาสตร์ วิสาหกิจทางด้านธุรกิจ และภาคอุตสาหกรรม Lazonick มีความเห็นว่าการที่หวังประโยชน์ (Optimizing Firm) ถือกฎแห่งผลกำไร (Profit-maximization) ไม่ใช่ของค์การที่สร้างนวัตกรรม (Innovating Firm) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าแท้จริงแล้วองค์กรประเภทนี้เป็นองค์กรที่ไม่สร้างนวัตกรรม (Un-innovating Firm) ทั้งนี้ Lazonick ได้นำเสนอเงื่อนไขทางสังคม 3 ประการ ที่สามารถเปลี่ยนถ่ายองค์กรไปสู่นวัตกรรม ได้แก่ การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) การบูรณาการขององค์กร (Organizational Integration) พันธะสัญญาทางการเงิน (Financial Commitment) ซึ่งแนวคิดเงื่อนไขทางสังคมของวิสาหกิจนวัตกรรมเป็นแนวคิดการบริหารจัดการนวัตกรรมที่ต้องการค้นหาว่าวิธีการใดและภายใต้เงื่อนไขใดที่เป็นการสร้างเสริมกลยุทธ์นวัตกรรมที่ทำให้มั่นใจว่า วิสาหกิจได้คิดค้นมาปรับใช้ในกระบวนการแบบกลุ่ม และสอดคล้องกับเส้นทางสังคมที่เป็นพื้นฐานของความสำเร็จเชิงการแข่งขันที่โดดเด่น ซึ่งองค์ประกอบสำคัญหลักในการสังมและถ่ายโอนความสามารถในอุตสาหกรรมที่ขับเคลื่อนด้วยความรู้ (Knowledge-Intensive Industries) คือพื้นฐานด้านทักษะที่องค์กรลงทุนในการดำเนินการตามกลยุทธ์นวัตกรรม

กล่าวโดยสรุป การบริหารจัดการนวัตกรรมเป็นการต่อยอดและขยายผลการบริหารจัดการองค์กรให้ครบวงจร เพื่อให้ได้มาซึ่งการรังสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการที่อาศัยองค์ความรู้ แนวปฏิบัติ และกระบวนการใหม่ ๆ ที่ดีขึ้นหรือก้าวกระโดดจากที่เป็นอยู่ ซึ่งการบริหารจัดการนวัตกรรมเป็นเรื่องซับซ้อนและไม่ใช่ว่า



การปรับแก้ที่รวดเร็ว (Quick Fixes) ความท้าทายของการบริหารจัดการนวัตกรรมขึ้นอยู่กับความเป็นจริงของความคิดอันหลากหลายที่ก่อให้เกิดผลต่อองค์กรนั้น ๆ ซึ่งไม่สามารถถ่ายโอนได้โดยง่าย โดยที่กลยุทธ์นวัตกรรมและภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลเป็นอย่างมากต่อแนวคิดการบริหารจัดการนวัตกรรม (Phanu Limmanont, 2010) บรรดาผู้บริหารต้องปรับใช้ความคิดเหล่านี้ให้เข้ากับสถานการณ์ที่องค์กรเผชิญอยู่ ดังนั้น การบริหารจัดการนวัตกรรมขององค์กรหนึ่งอาจจะใช้ได้ดีหรือไม่ดีกับอีกองค์กรหนึ่งก็อาจเป็นไปได้

## เงื่อนไขสำคัญที่มีความเกี่ยวข้องกับองค์การนวัตกรรม (Main Factors Which are Relevant to Innovative Organization)

### องค์การนวัตกรรมกับองค์การเรียนรู้

องค์การเรียนรู้ เป็นแนวคิดองค์การเชิงอุดมคติเกี่ยวกับความสามารถของตัวองค์กรเองด้านการเรียนรู้และด้านความสามารถในการเปลี่ยนแปลง แนวคิดนี้ตั้งอยู่บนฐานคติเชิงบรรทัดฐานที่ว่า การเรียนรู้คือวิธีการที่นำไปสู่เป้าประสงค์ (Filstad and Gottschalk, 2010) องค์การเรียนรู้ คือ สถานที่ซึ่งบุคคลมีการเพิ่มพูนความสามารถในการสร้างผลลัพธ์ที่พวกเขาปรารถนาอย่างแท้จริงได้อย่างต่อเนื่อง เป็นที่ซึ่งสนับสนุนความใหม่และการขยายรูปแบบของการคิด และเป็นที่ยิ่งแรงบันดาลใจร่วม (Collective Aspiration) ของบุคลากรได้เกิดขึ้นอย่างเป็นอิสระ รวมทั้งเป็นที่ซึ่งบุคลากรต่างเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง (Senge, 1990: 3) นอกจากนี้ ยังเป็นวิสัยทัศน์เรื่องหนึ่งเกี่ยวกับสิ่งที่เป็นไปได้ ซึ่งเกิดขึ้นในฐานะที่เป็นผลลัพธ์ในการเรียนรู้ทุกระดับขององค์กร องค์การเรียนรู้เอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้ของสมาชิกทั้งหมด และองค์การเปลี่ยนแปลงตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ และกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนเรียนรู้ รวมทั้งสร้างและค้ำึงถึงความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเองของบุคลากรด้วย (Pedler, Burgoyne, and Boydell, 1991: 1) ซึ่งองค์การเรียนรู้มีการเปลี่ยนแปลงตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อที่จะจัดการความรู้ ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี เสริมพลังอำนาจให้แก่บุคลากร และขยายการเรียนรู้เพื่อให้เกิดการปรับตัวที่ดีขึ้น และประสบความสำเร็จภายใต้สิ่งแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลง (Marquadt, 1996: 2) รวมถึงมีทักษะในการสร้างสรรค์ การแสวงหา การตีความ การถ่ายทอด และการเก็บรักษาความรู้ รวมทั้งการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์การโดยเจตนาเพื่อสนองตอบต่อความรู้ใหม่และความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง (Garvin, 2000: 11) นอกจากนี้ องค์การเรียนรู้ยังมีการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันผ่านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมกระบวนการ และการปรับตัวอย่างต่อเนื่องต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม (Yeung, Ulrich, Nason, and Glinow, 1999: 26)

องค์การเรียนรู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์การนวัตกรรม พิจารณาได้จากแนวคิดของ Lam (2010) ที่เห็นว่า องค์การนวัตกรรมเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้และกระบวนการสร้างสรรค์ความรู้ขององค์การ

ซึ่งสอดคล้องกับ Martins และ Terblanche (2003) ที่ให้ทัศนะว่า องค์การนวัตกรรมให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ โดยมีจุดเน้นที่พื้นฐานการรู้คิดเกี่ยวกับนวัตกรรมองค์การ เช่นเดียวกับ Ogiwara (2011) ที่มองว่า การเป็นองค์การนวัตกรรมจะต้องฝังตรึงด้วยวิธีการทำงานประจำเชิงสร้างสรรค์ (Creative Routine) ซึ่งเป็นการต่อยอดและสร้างสรรค์องค์ความรู้จนกลายเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตการทำงานประจำวันของบุคลากร ทั้งนี้จากการศึกษาของ นิตี รัตน์ปรีชาเวช (2553) พบว่า องค์การเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อนวัตกรรมองค์การ เช่นเดียวกับ อรอนงค์ โรจน์วัฒนบุลย์ (2553) ที่พบว่า รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อเชิงบวกต่อการพัฒนานวัตกรรม ในทำนองเดียวกัน กุศล ทองวัน (2553) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การเรียนรู้ต่อระดับการเป็นองค์การเรียนรู้ และระดับการเป็นองค์การนวัตกรรม พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างระดับการเป็นองค์การเรียนรู้ต่อระดับของการเป็นองค์การนวัตกรรมมีมากที่สุด รองลงมาคือความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การเรียนรู้ด้านการทำงาน เป็นทีมต่อระดับของการเป็นองค์การเรียนรู้ และความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การเรียนรู้ด้านการทำงานเป็นทีมต่อระดับของการเป็นองค์การนวัตกรรม ตามลำดับ ส่วนความเชื่อมโยงระหว่างองค์การเรียนรู้กับการจัดการความรู้ พิจารณาได้จากการศึกษาของ Chawla และ Joshi (2011) ที่พบว่ากระบวนการจัดการความรู้และภาวะผู้นำในการจัดการความรู้มีผลกระทบต่อองค์การเรียนรู้ในมิติวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ อีกทั้งภาวะผู้นำในการจัดการความรู้ วัฒนธรรมการจัดการความรู้ และเทคโนโลยีในการจัดการความรู้มีผลกระทบต่อด้านบวกต่อองค์การเรียนรู้ในมิติกระบวนการทำงาน รวมถึงพบว่า วัฒนธรรมการจัดการความรู้มีผลกระทบต่อด้านบวกต่อองค์การเรียนรู้ในมิติบรรยากาศ และภาวะผู้นำในการจัดการความรู้มีผลกระทบต่อด้านบวกต่อองค์การเรียนรู้ในมิติการให้รางวัลและการยกย่องชมเชย นอกจากนี้ ยังพบความเชื่อมโยงระหว่างองค์การเรียนรู้และวัฒนธรรมองค์การ ดังเช่นผลการศึกษาของ จิราพร สนจด (2550) ที่พบว่า วัฒนธรรมองค์การด้านการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการปฏิบัติพันธกิจ ด้านความสอดคล้องต้องกัน และด้านการมุ่งเน้นพันธกิจ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับองค์การแห่งการเรียนรู้

### องค์การนวัตกรรมกับการจัดการความรู้

การจัดการความรู้คือ กระบวนการจัดการที่สำคัญด้านความรู้เพื่อที่จะค้นพบความต้องการ ระบุ และใช้ประโยชน์จากความรู้ที่มีอยู่และสินทรัพย์ความรู้ที่ได้มา รวมถึงพัฒนาโอกาสใหม่ ๆ ด้านความรู้ (Quintas et al., 1997 อ้างถึงใน Metaxiotis, Ergazakis and Psarras, 2005: 9) การจัดการความรู้จัดเป็นภาระงานโดยรวมด้านการบริหารจัดการและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสร้างความรู้ การจัดเก็บและการแบ่งปันความรู้ (The Process of Knowledge Creation Storage and Sharing) (Kuczaj, 2001: 15) รวมถึงเป็นกลยุทธ์ที่จะทำให้สมาชิกในองค์การได้รับความรู้ที่ต้องการ ภายในเวลาที่เหมาะสม รวมทั้งช่วยทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนและนำความรู้ไปปฏิบัติ เพื่อยกระดับและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์การ (O'Dell and Grayson, 1998: 3-7) โดย นักวิชาการส่วนใหญ่มีทัศนะต่อการจัดการ

ความรู้ที่ในฐานะกระบวนการเชิงระบบที่ประกอบด้วย การค้นหา รวบรวม สร้าง เลือ ก จัดเก็บ แบ่งปัน ใช้ประโยชน์ และเผยแพร่ความรู้และสารสนเทศ (Quintas et al., 1997; Demerest, 1997; Davenport and Prusak, 1988; Trapp, 1999; Kucza, 2001)

องค์การนวัตกรรมมีความเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ โดยการจัดการความรู้เป็นพลังขับเคลื่อนให้บุคลากรมีความคิดก้าวหน้า และนำไปสู่การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ ซึ่งการจัดการความรู้เป็นสาระสำคัญขององค์การสมัยใหม่ที่ประสบความสำเร็จ และเล็งเห็นความสำคัญของความรู้ในฐานะปัจจัยสำคัญสำหรับความสามารถในการแข่งขัน (Lawrence, K.; Mansour; Alhawari, Lawrence, A. and Lawrence, E., 2009) ดังเช่น ผลการศึกษาของ Donate and Guadamillas (2011) ที่พบว่า การนำองค์การ ที่ให้ความสำคัญกับความรู้ (Knowledge-oriented Leadership) และการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์แบบ ความรู้เป็นศูนย์กลาง (Knowledge-centered HR Practices) เป็นตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ ระหว่างการปฏิบัติกรสำรวจและใช้ความรู้ (Knowledge Exploration and Exploitation Practices) และผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม (Innovation Outcomes) โดยที่การปฏิบัติการสำรวจและใช้ความรู้มีผล กระทบด้านบวกต่อผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม อีกทั้ง Rodan (2002: 154) ระบุว่า การบรรจบกันของ องค์ประกอบด้านความรู้ที่สร้างสรรค์ความคิดใหม่อันเป็นประโยชน์ หรือการเพิ่มพูนโอกาสในการสบโอกาส (Chance Meetings) ขององค์ประกอบด้านความรู้ เป็นแนวทางที่นำไปสู่ความคิดใหม่จำนวนมาก และเป็นเพิ่มโอกาสของการเกิดสิ่งใหม่ที่มีคุณค่าหรือนวัตกรรมในที่สุด เช่นเดียวกับ Gloet และ Terziovski (2004: 408) ที่พบว่า การปฏิบัติการด้านการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม ส่วนการศึกษาในประเทศไทย สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ (2553) พบว่า องค์ประกอบหลัก 4 องค์ประกอบ ของกระบวนการจัดการความรู้ ได้แก่ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บความรู้ และการใช้ ความรู้ เป็นองค์ประกอบสำคัญของความสามารถในการจัดการความรู้ของผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมใน ประเทศไทย โดยที่องค์ประกอบย่อยของความสามารถในการจัดการความรู้ทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ เทคโนโลยี โครงสร้าง วัฒนธรรม ความเชี่ยวชาญ การเรียนรู้ และสารสนเทศมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถ ทางนวัตกรรมของผู้ประกอบการ ในทำนองเดียวกัน อรอนงค์ โรจนวิวัฒน์บุลย์ (2553) พบว่า ระบบการ จัดการความรู้ที่มีกระบวนการชัดเจนและใช้เทคโนโลยีในการสร้างคลังความรู้ การส่งเสริมการเรียนรู้ เป็น ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนานวัตกรรม เช่นเดียวกับผลการศึกษา ของ สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ อรรถจัน บัณฑิตย์ และจตุรนต์ ชูติธรรพ์ (2556) ที่พบว่า ปัจจัยด้านการจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรง ต่อนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยที่ปัจจัยส่วนบุคคลด้านตำแหน่งงานและหน่วยงานมีผลต่อการ จัดการความรู้ของบุคลากร เป็นไปในแนวทางเดียวกับการศึกษาของ ฉลองรัฐ อินทรีย์ บุญชม ศรีสะอาด และชัยยุทธ ศิริสุทธิ (2009) ที่พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ ได้แก่ การใช้ รูปแบบการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิผล การสนับสนุนส่งเสริมจากผู้บริหารทุกระดับ การจัดตั้งศูนย์จัดการ ความรู้ วัฒนธรรมในการจัดการความรู้ ทั้งนี้ กระบวนการจัดการความรู้ครอบคลุมถึง การระบุความต้องการ

ความรู้ (Identification of Need for Knowledge) การแลกเปลี่ยนความรู้ (Sharing of Knowledge) การสร้างความรู้ (Creation of Knowledge) การรวบรวมและจัดเก็บความรู้ (Knowledge Collection and Storage) และการทำความรู้ให้เป็นปัจจุบัน (Knowledge Update) เป็นสิ่งที่ทำให้การจัดการความรู้ในองค์กรเกิดประสิทธิผล (Kucza,2001)

### องค์การนวัตกรรมกับวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แบบแผนของฐานคติพื้นฐานร่วม (A Pattern of Shared Basic Assumptions) ที่กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งได้เรียนรู้ในการแก้ไขปัญหาของตนเองเกี่ยวกับการปรับตัวให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมภายนอกและการบูรณาการภายในองค์กร แล้วได้ถ่ายทอดให้แก่สมาชิกใหม่ในฐานะที่เป็นวิถีที่ถูกต้อง (Schein, 2010: 18) จัดเป็นระบบของการกระทำร่วม ค่านิยมร่วม และความเชื่อร่วม และเป็นสิ่งชี้นำพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร (Schermerhorn, Hunt and Osborn, 2005: 437) รวมถึงเป็นสิ่งที่องค์การคาดหวังจากผู้ปฏิบัติในองค์กรนั้น ๆ (Hofstede, 2003) นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์การยังเป็นพลังที่ทรงอำนาจ ซึ่งพลังดังกล่าวนี้จะเรียกร้องความสนใจต่อสิ่งสำคัญและระบุแบบแผนของพฤติกรรมที่เป็นบรรทัดฐานขึ้นากการกระทำต่าง ๆ ภายในองค์กร (Hatch, 2006) และสามารถผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความเชื่อ ความคิด ค่านิยมหรือสิ่งใด ๆ ก็ตามที่นำไปสู่การประพฤติปฏิบัติในองค์กร ซึ่งนักวิชาการด้านองค์การต่างเห็นพ้องต้องกันว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นคุณลักษณะหนึ่งขององค์การที่เป็นเสมือน “กาวทางสังคม (Social Glue) ที่ยึดโยงองค์การไว้ด้วยกัน (O’Reilly and Chatman, 1996; Schein, 1996; Cameron and Ettington,1988)

วัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญต่อการบริหารองค์การให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่องค์การมุ่งหวัง รวมถึงความสำเร็จด้านนวัตกรรมและความสามารถในการสร้างนวัตกรรมขององค์การ ดังเช่นการศึกษาของ Phanu Limmanont (2010) ที่พบว่า วัฒนธรรมองค์การ ความเหนียวแน่นของทีม และการบริหารจัดการโครงการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบริหารจัดการนวัตกรรม เช่นเดียวกับ บุญอนันต์ พิณภัทรชัย (2556) ที่ศึกษา พบว่า การเป็นองค์การนวัตกรรม สำหรับองค์การภาครัฐ สิ่งสำคัญที่ต้องปรับปรุงอันดับแรก คือ “คน” และอันดับรอง คือ “ระบบการทำงาน” โดยหมายรวมถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์การและค่านิยมของคนทีพร้อมทุ่มเทกับองค์กร เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายและผลประโยชน์ร่วม ซึ่งสอดคล้องกับ Martins และ Terblanche (2003) ที่ให้ทัศนะว่า องค์การที่มีวัฒนธรรมนวัตกรรมมีส่วนกระตุ้นให้สมาชิกระบุดึงปัญหาในวิถีที่ใหม่และแตกต่าง ทั้งนี้ การประกอบการท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรงเอื้ออำนวยให้องค์การจำต้องพัฒนาพันธกิจและชุดค่านิยมที่ทำให้เล็งเห็นการเปลี่ยนแปลงและแนวทางนวัตกรรมในวิถีการประกอบธุรกิจ และองค์การนวัตกรรมจำเป็นต้องปลูกฝังค่านิยมซึ่งสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมและกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม (Hyland and Beckett, 2005) โดยวัฒนธรรมนวัตกรรม (Innovative Culture) เป็นรูปแบบหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งเป็นสิ่งที่ส่งเสริมบุคลากรให้มีใจเปิดกว้าง

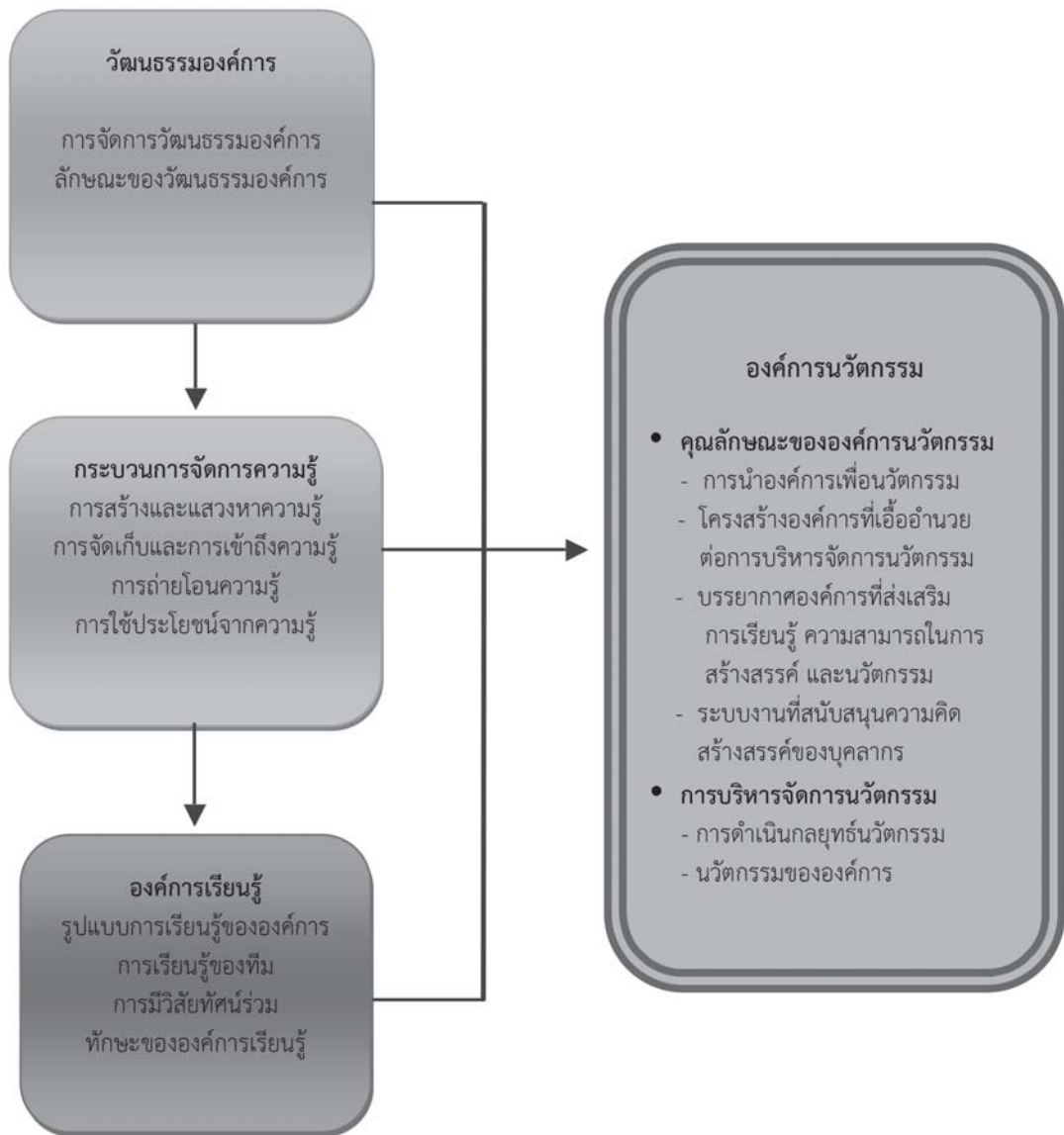
(Open-Minded) คิดนอกกรอบ (Think Outside The Box) กล้าแสดงออก (Assertive) กล้าเสี่ยง (Take Risks) และเรียนรู้ (Learn) (Kantrabura and Avery, 2011) ในทำนองเดียวกัน Kenny และ Reedy (2006) เสนอว่า ผู้ที่มีส่วนร่วมในวัฒนธรรมนวัตกรรมมีแนวโน้มในการพัฒนาวิธีการที่แตกต่างทางความคิดและแสดงออกด้านพฤติกรรมที่ผ่านการรังสรรค์ความคิด การพัฒนาความคิด และการนำความคิดไปปฏิบัติ เช่นเดียวกับการศึกษา Donate and Guadamillas (2011) ที่ได้วิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยด้านองค์การ ซึ่งค่านิยมเชิงวัฒนธรรม (Cultural Values) เป็นหนึ่งในปัจจัยที่ศึกษา โดยพบว่า วัฒนธรรมแบบความรู้เป็นศูนย์กลาง (Knowledge-Centered Culture) เป็นตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติการสำรวจและใช้ความรู้ (Knowledge Exploration and Exploitation Practices) และผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม (Innovation Outcomes) นอกจากนี้ วัฒนธรรมยังมีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ ดังการศึกษาของสมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ อรรถจัน บัณฑิตย์ และจาตุรนต์ ชูติธรรพงษ์ (2556) ที่พบว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดการความรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

### ตัวแบบองค์การนวัตกรรม (Innovative Organization Model)

จากการประมวลแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้ผู้เขียนมีความรู้ ความเข้าใจถึงความหมายและคุณลักษณะขององค์การนวัตกรรม นอกจากนี้ ยังพบข้อสรุปโดยรวมว่า การเป็นองค์การนวัตกรรมมีความเกี่ยวข้องกับองค์การเรียนรู้ การจัดการความรู้ และวัฒนธรรมองค์การ ในกรณีนี้ ผู้เขียนได้ทำการสังเคราะห์และบูรณาการมโนทัศน์ที่มีความเชื่อมโยงกับองค์การนวัตกรรม ทำให้สามารถนำเสนอตัวแบบเชิงทฤษฎีเพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดเบื้องต้นของการวิจัยเรื่อง การสร้างตัวแบบโรงพยาบาลนวัตกรรม: ระเบียบวิธีทฤษฎีฐานราก โดยทำการศึกษ้องค์การนวัตกรรมในมิติใหญ่ ๆ 2 มิติ คือ มิติคุณลักษณะขององค์การนวัตกรรม และมิติการบริหารจัดการนวัตกรรม ดังนี้ (ภาพที่ 2)

1) คุณลักษณะขององค์การนวัตกรรม เป็นสังเคราะห์คุณลักษณะขององค์การนวัตกรรมด้วยการผสมผสานแนวคิดจากนักวิชาการและนักวิจัยต่าง ๆ ที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น อาทิ Burns และ Stalker, Becker, Mintzberg, พสุ เดชะรินทร์, Mintzberg, Dankbarr, Martins และ Terblanche, Bessant และ Tidd, Boonkiart lewwongcharoen และ Sunee Piromprames, Smith, พยัต วุฒิรงค์, Lam, Ogiwara, Choi Dong-Kyu, นรวัดน์ ชูติวงศ์ และณัฐสิทธิ์ เกิดศรี วุฒิพงษ์ ภัคดีเหล่า และ บุญอนันต์ พิณยทรัพย์

2) การบริหารจัดการนวัตกรรม มุ่งพิจารณาในประเด็นการปรับปรุงผลิตภัณฑ์หรือบริการ แผนงาน และกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม รวมถึงกลยุทธ์นวัตกรรม ซึ่งประเด็นดังกล่าวประยุกต์มาจากองค์ประกอบการบริหารจัดการนวัตกรรม ตามตัวแบบองค์ประกอบ 4 ประการของนวัตกรรมของ Smith และกรอบแนวคิดปัญญาภิวัตน์ของนวัตกรรมของ Goffin และ Mitchell รวมถึงทฤษฎีวิสาหกิจนวัตกรรมของ Lazenick



ภาพที่ 2: แสดงกรอบแนวคิดเบื้องต้น หรือตัวแบบเชิงทฤษฎีขององค์การนวัตกรรม (Initial Conceptual Framework or Theoretical Model of Innovative Hospital)

### บทสรุป (Conclusion)

นวัตกรรมเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงอรรถประโยชน์ให้แก่องค์กรทุกประเภท และ เสมือนจะเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดในปัจจุบันและอนาคตสำหรับองค์กรที่ต้องการความเป็นเลิศ และแม้ว่ากระบวนการนวัตกรรมจะมีความซับซ้อนและสร้างความยากลำบากต่อองค์กร แต่เหนือไป



กว่านั้น การสร้างองค์การให้มีความสามารถในการสร้างสรรค์ความคิด เพื่อสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรม ได้อย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งที่ยากยิ่งกว่า กล่าวคือ การสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กรย่อมเป็นการยากกว่าการสร้างชื่อเสียงเพียงชั่วคราว ในกรณีนี้ องค์การนวัตกรรมจึงเป็นคำตอบสุดท้ายที่ตรงที่สุดในการตอบโจทย์เรื่องความยั่งยืน เพราะองค์การนวัตกรรม คือองค์การที่มีการบริหารจัดการด้านนวัตกรรม โดยต้องการพัฒนาตัวเองให้มีความเป็นนวัตกรรมเพื่อที่จะสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่อง และต้องการให้นวัตกรรมเป็นตัวนำพาการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งแวดล้อมขององค์กร องค์การนวัตกรรมเป็นองค์การที่มีระบบการจัดการจัดการเพื่อให้เกิดการปรับปรุงหรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ แผนงาน และกระบวนการ รวมถึงการจัดการจัดการ การเป็นองค์การนวัตกรรมสามารถพิจารณาได้หลายมิติทั้งด้านการกระทำ กระบวนการตัดสินใจ และที่สำคัญคือองค์ประกอบเชิงคุณลักษณะขององค์การนวัตกรรม โดยคุณลักษณะสำคัญขององค์การนวัตกรรมมี 4 ประการ คือ 1) การนำองค์การเพื่อนวัตกรรม 2) โครงสร้างองค์การที่เอื้อต่อการบริหารจัดการนวัตกรรม 3) บรรยากาศขององค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ความสามารถในการสร้างสรรค์ และนวัตกรรม และ 4) ระบบงานที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร

จากการทบทวนวรรณกรรมทำให้พบความเชื่อมโยงระหว่างองค์การนวัตกรรมกับองค์การเรียนรู้ การจัดการความรู้ และวัฒนธรรมองค์การ โดยการเป็นองค์การนวัตกรรมมิใช่เรื่องง่าย องค์การจำเป็นต้องมีความพร้อมในหลาย ๆ ด้าน และมีรากฐานขององค์การที่มั่นคงในเรื่องต่าง ๆ อาทิ วัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อนวัตกรรม การจัดการความรู้ที่เป็นระบบและสามารถนำความรู้มาใช้ประโยชน์ และการเป็นองค์การเรียนรู้ที่มีรูปแบบการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ตัวแบบขององค์การนวัตกรรมตามที่คุณเขียนได้นำเสนอ เป็นเพียงการบูรณาการแนวคิดที่สะท้อนให้เห็นถึงอัตลักษณ์ขององค์การนวัตกรรม และเงื่อนไขสำคัญที่จะนำพาสู่การเป็นองค์การนวัตกรรม ซึ่งองค์การแต่ละแห่งอาจมีความแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละองค์การ อย่างไรก็ตาม ประเด็นร่วมที่สำคัญ คือ กลยุทธ์ในการพัฒนาเพื่อเป็นองค์การนวัตกรรมไม่ควรมุ่งหวังเพียงต้องการสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่เพื่อผลประโยชน์เชิงธุรกิจหรือเชิงพาณิชย์ เพราะความเป็นจริงแล้ว องค์การนวัตกรรมมีคุณค่ามากกว่านั้น การก้าวสู่องค์การนวัตกรรมจำเป็นต้องพัฒนาองค์การทั้งในด้านระบบบริหารจัดการ ระบบบริหารคุณภาพ การพัฒนาบุคลากร และกระบวนการทำงานควบคู่ไปกับการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การให้ปรากฏแก่สาธารณะ ในการเป็นผู้นำทางการตลาด ทั้งในมิตินวัตกรรม ความสามารถในการสร้างสรรค์ (Creativity) การดำเนินการเชิงรุก (Proactive Action) และความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility) ซึ่งจะสร้างความมั่นใจ และความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าหรือผู้รับบริการ สร้างความภาคภูมิใจและความผูกพันให้กับบุคลากร รวมถึงสร้างคุณค่าแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชุมชนแวดล้อม และสังคมโดยรวม โดยสิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นองค์ประกอบขององค์การที่มีความยั่งยืน

## เอกสารอ้างอิง (References)

- กীরติ ยศยิ่งยง. (2552). *องค์กรแห่งนวัตกรรม: แนวคิด และกระบวนการ*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กุศล ทองวัน. (2553). ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และระดับการเป็นองค์กรนวัตกรรม: กรณีศึกษา สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. *วารสารบริหารธุรกิจ*. 33(ตุลาคม-ธันวาคม): 34-48.
- จิราพร สนจด. (2550). *การศึกษาปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้และความสำเร็จขององค์การแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษารวมกลุ่มประพุกติ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ บัณฑิต มหาวิทยาลัทยมหิดล.*
- ฉลองรัฐ อินทรีย์ บุญชม ศรีสะอาด และชัยยุทธ ศิริสุทธิ. (2552). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชธานี. *รวมาริบัติพยาบาลสาร*. 5 (มกราคม- เมษายน): 75-86.
- นรวัดณ์ ชุตินวงศ์ และณัฐสิทธิ์ เกิดศรี (2554). การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมในประเทศไทย. *วารสารบริหารธุรกิจ*. 34(เมษายน-มิถุนายน): 47-58.
- นิตี รัตนปรีชาเวช. (2553). *ผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจากมุมมองแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ บัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- บุญอนันต์ พินัยทรัพย์. (2556). *องค์กรแห่งนวัตกรรม: การปรับตัวขององค์กรภาครัฐในทศวรรษหน้า*. *วารสารการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน*. 20(มกราคม-มิถุนายน):71-93.
- ปรีดา ยังสุขสถาพร. (2552ก). *ทฤษฎีพื้นฐานของนวัตกรรม*. *วารสาร Productivity World*. (มกราคม-กุมภาพันธ์): 87-94.
- ปรีดา ยังสุขสถาพร. (2552ข). *วิธีสู่แก่นแท้ขององค์กรแห่งนวัตกรรม เล่ม 2*. กรุงเทพมหานคร: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- พิชาย รัตนดิถล ณ ภูเก็ต. (2552). *องค์กร และการบริหารจัดการ*. กรุงเทพมหานคร: ธิงค์บียอน จำกัด.
- พยัต วุฒิมรงค์. (2552). *ผลกระทบจากมุมมองด้านทรัพยากรและองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมองค์กร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ บัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พสุ เดชะรินทร์. (2546). *ความสำคัญของนวัตกรรมในการแข่งขันยุคใหม่*. กรุงเทพมหานคร; 9 (ธันวาคม). เข้าถึงเมื่อวันที่ 13 ตุลาคม 2556 จาก <http://www.nidambe11.net/ekonomiz/2003q4/article2003dec09p3.htm>
- พสุ เดชะรินทร์. (2547). *ยอดผู้นำยุคใหม่*. กรุงเทพมหานคร: นำอักษรการพิมพ์.



- วุฒิพงษ์ ภัคดีเหล่า. (2554). *การศึกษาคุณลักษณะขององค์การนวัตกรรม: กรณีศึกษาองค์กรที่ได้รับรางวัลด้านนวัตกรรม*. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์. (2553). *รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ของผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุขฎิบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ อรรถจัน บัณฑิตย์ และจาตุรนต์ ชูติธพงษ์. (2556). การจัดการความรู้เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมของบุคลากรสายปฏิบัติการวิชาชีพของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. *วารสารพัฒนบริหารศาสตร์*. 53(1): 1-36.
- อรอนงค์ โรจนวัฒนบุลย์. (2553). *การพัฒนาตัวแบบผู้นำเชิงนวัตกรรม*. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุขฎิบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- Argyris, Chris. (1965). *Organization and Innovation*. Illinois: Richard D. Irwin and the Dorsey Press.
- Becker, Selwyn W. (1964). *The Innovative Organization*. Selected Papers. No.14 Graduate school of Business. A Conference on the Innovative Organization at The Center for Continuing Education of the University of Chicago.
- Becker, Selwyn W. and Whisler, Thomas L. (1967). The Innovative Organization: A Selective View of Current Theory and Research. *The Journal of Business*. 40(4): 462-469.
- Bessant, John and Tidd, Joseph. (2007). *Innovation and Entrepreneurship*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Boonkiart lewwongcharoen, and Sunee Piromprames. (2009). *An Exploratory Study on Innovative Organization*. King Mongkut's University of Technology: Thonburi. Retrieved August 5, 2011 from [http://www.kmutt.ac.th/gmi/php2/th/download\\_publications.php?Page=3](http://www.kmutt.ac.th/gmi/php2/th/download_publications.php?Page=3)
- Bruce, Andy and Birchall, David. (2009). *Fast Track to Success Innovation*. London: Prentice Hall.
- Cameron, Kim. S. and Ettington, Deborah R. (1988). The Conceptual Foundations of Organizational Culture. In *Higher Education: Handbook of Theory and Research*, vol. 4. John C. Smart, ed. New York: Agathon. 356-396.
- Chawla, Deepak. and Joshi, Himanshu. (2011). Impact of Knowledge Management on Learning Organization Practices in India. *The Learning Organization*. 18(6): 501-516.

- Cunliffe, Ann L. (2008). *Organization Theory*. London: SAGE Publications Ltd.
- Davenport, Thomas H. and Prusak, Lawrence (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Donate, Mario J. and Guadamillas, Fatima. (2011). Organizational Factors to Support Knowledge Management and Innovation. *Journal of Knowledge Management* 15(6): 890-914.
- Dong-Kyu, Choi. (2011). *Human-Centered Productivity*. Seoul: Korea Productivity Center.
- Filstad, Cathrine and Gottschalk, Petter. (2010). Creating Learning Organization in Law Enforcement: Maturity Levels for Police Oversight Agencies. *The Learning Organization*. 17(5): 404-418.
- Gloet, Marianne and Terziovski, Mile. 2004. Exploring the Relationship between Knowledge Management Practices and Innovation Performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*. 15(5): 402-409.
- Goffin, Keith and Mitchell, Rick. (2005). *Innovation Management: Strategy and Implementation Using the Pentathlon Framework*. New York: Palgrave Macmillan.
- Hatch, Mary J. and Cunliffe, Ann L. 2006. *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. 2 ed. New York: Oxford University Press.
- Hofstede, Geert. (2003). *Organizational Culture*. Retrieved July 10, 2011 from [www.geerthofstede.com](http://www.geerthofstede.com)
- Hyland, Paul and Beckett, Ron. (2005). Engendering an Innovative Culture and Maintaining Operational Balance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 12(3): 336-352.
- Janssen, Onne; Vliert, Evert V. and West, Michael L. (2004). The Bright and Dark Side of Individual and Group Innovation: A Special Issue Introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2): 129-145.
- Kanchan, Upasana E. and Gupta, Abhishek. (2009). How To Be An Innovative Organisation: Developing A Culture of Innovation in Organizations. In *2009 International Conference on Computer Technology and Development*. Retrieved October 25, 2011 from IEEE Xplore Digital Library.
- Khan, M. Rashid and Al-Ansari, Mohammed. (2005). Sustainable Innovation as a Corporate Strategy. *The TRIZ Journal Article Archive*. Retrieved October 10, 2013, from <http://www.triz-journal.com/archives/2005/>

- Kenny, B and E Reedy. (2006) The Impact of Organisational Culture Factors on Innovation Level in SMEs: An Empirical Investigation. *Irish Journal of Management*, Blackhall Publisures, Ireland. 27(2): 119-142.
- Kucza, Timo. (2001). *Knowledge Management Process Model*. Vuorimiehentie: VTT Publications.
- Lam, Alice. (2010). Innovative Organization: Structure, Learning and Adaptation. In *Innovation Perspectives for the 21st Century*. Beesley, P. Madrid: BBVA. 163- 175.
- Lawrence, L. Karadsheh; Mansour, Ebrahim; Alhawari, Samer; Lawrence, G. Azar and Lawrence, N. El-Bathy. (2009). A Theoretical Framework for Knowledge Management Process: Towards Improving Knowledge Performance. *Communications of the IBIMA*. 7: 67-79.
- Lazonick, William. (2010). The Chandlerian Corporation and the Theory of Innovative Enterprise. *Industrial and Corporate Change*. 19(2): 317-349.
- Marquardt, Michael J. (1996). *Building the Learning Organization: A system Approach to Quantum Improvement and Global Success*. New York: McGraw- Hill.
- Martins, E.C. and Terblanche, F. (2003). Building Organisational Culture that Stimulates Creativity and Innovation. *European Journal of Innovation Management*. 6(1): 64-74.
- McAdam, Rodney. (2000). Knowledge Management as a Catalyst for Innovation within Organizations: A Qualitative Study. *Knowledge and Process Management*. 7(4): 233-241.
- Metaxiotis, Kostas; Ergazakis, Kostas. and Psarras, John. (2005). Exploring the World of Knowledge Management: Agreements and Disagreements in the Academic/ Practitioner Community. *Journal of Knowledge Management*. 9(2) 2005: 6-18.
- O'Dell, Carla and Grayson, Jackson C. 1998. If Only We Knew What We Know: Identification and Transfer of Internal Best Practices. *California Management Review*. 40(3): 154-174.
- Ogiwara, Naoki. (2011). Driving Innovation through KM Implementation. In *TQA Seminar 2011 " Innovation: Key to Sustainable and Growth*. June 2011: 23-24.
- O'Reilly, Charles A. and Chatman, Jennifer A. (1996). Culture As Social Control: Corporations, Cults, and Commitment. " *Research in Organizational Behavior*. 18: 157-200.

- Pedler, Mike; Burgoyne, John and Boyde, Tom. 1991. *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*. London: McGraw-Hill.
- Phanu Limmanont. (2010). *The Determinants of Organizational Innovation Management Effectiveness in the Thai Banking Industry*. Doctoral Dissertation, National Institute of Development Administration.
- Schein, Edgar H. (1988). *Innovative Cultures and Organizations*. Cambridge, MA : Massachusetts Institute of Technology.
- Schein, Edgar H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. 4<sup>th</sup> edition. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schermerhorn, John R. Hunt, James G. and Osborn, Richard N. (2005). *Organizational Behavior*. 9th ed. New York: John Wiley & Sons.
- Senge, Peter M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. London: Random House Business Book.
- Smith, Catherine L. (2010). *The Four Component Found in Innovative Organization: An Investigation of Malcolm Baldrige National Quality Award Winner since 2000*. Doctoral Dissertation, Capella University.
- Smith, Neville I. and Ainsworth, Murray. (1989). *Managing for Innovation: The Mindmix Guide to Organisational Creativity*. London: Mercury Books.
- Tidd, Joe; Bessant, John and Pavitt, Keith. (2001). *Managing Innovation Integrating Technological Market and Organization Change*. Chichester: John Willey & Sons.
- Trapp, Holger. (1999). *Benefit of an intranet- based knowledge management system Measuring the effects*. Retrieved August 10, 2013 from <http://www.avinci.de/competence>
- Tushman, Michael L. and Anderson, Philip. (2004). *Managing Strategic Innovation and Change: A Collection of Readings*. New York: Oxford University Press.
- West, Michael A. and Farr, James L. (1990). Innovation at Work. In *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*., Michael A. West, and James L. Farr. eds. Chichester: Wiley. 3-13.
- Yeung, Arthur K., Ulrich, David O., Nason, Stephen W. and Glinow, Mary Ann V. (1999). *Organizational Learning Capability*. New York: Oxford University Press.

Zhou, Jing and Shalley, Christina E. (2008). Organizational Creativity Research: A Historical Overview. In *Handbook of Organizational Creativity*. Jing Zhou and Christina E. Shalley, eds. New York: Taylor and Francis Group. 3 -31.

### Translated Thai References

Aujirapongpan, Somnuk. (2010). *A Model of Knowledge Management Capability Development of Innovative Entrepreneurs in Thailand*. Doctoral Degree Dissertation. Chulalongkorn University. (In Thai).

Aujirapongpan, Somnuk; Bundit, Att and Jutidharabongse, jaturon. (2013). Knowledge Management to reate Innovations of Non-Academic Staff of Autonomous University. *NIDA Development Journal*. 53(1): 1-36. (In Thai).

Chutiwong, Norawat and Gerdri, Nattasit. Analysis of Factors Affecting Thai Organizations to Become an Innovative Organization. *Journal of Business Administration*. 34(January-April): 47-58. (In Thai).

Decharin, Pasu. (2003). The Importance of Innovation in New Competitiveness. Bangkokbiznews: (December, 9). Retrieved October 13, 2013, from <http://www.nidambe11.net/ekonomiz/2003q4/article2003dec09p3.htm>

Decharin, Pasu. (2004). *The Great Leader in New World*. Bangkok: Nam Aksorn Printing. (In Thai).

Intree, Chalongrut; Sisa-at, Bunchom, and Sirisut, Chaiyuth. (2009) Factors Effecting the Achievement of Knowledge Management in Faculty of Nursing, Ratchathani University. *Rama Nurse Journal*. 5(January-April): 75-86. (In Thai)

Pakdeelao, Woottipong. (2011). *The Study of Characteristics of Innovative Organization: Case Studies from Awarded Organizations*. Master Degree Thesis. National Institute of Development Administration. (In Thai).

Phinaitrup, Boon-anan. (2013) Innovational Organization: Adaptation of public sector in the next decade. *Journal of Public and Private Management*. 20(January-June): 71-93. (In Thai).

Ratnatilaka Na Bhuket, Phichai. (2009). *Organization and Management*. Bangkok: Think Beyond Limited. (In Thai).

Rattanaprichavej, Niti. (2010). *Organizational Performance of Small and Medium Enterprises(SMEs) from the Concepts of Learning Organization and Organizational*

- Innovation*. Doctoral Degree Dissertation. National Institute of Development Administration. (In Thai).
- Rochvatanaboon, On-Anong. (2011). *Model of Factors Influencing Innovative Leader*. Doctoral Degree Dissertation. National Institute of Development Administration. (In Thai).
- Sonjod, Jiraporn. (2007). *A study of Personal Factors, Leadership and Organization Culture Effecting The Learning Organization and its Success: A Case Study of Department of Probation, Thailand*. Master Degree Thesis. Mahidol University. (In Thai)
- Thongwan, kusol. (2010). Relationship of Influencing Factors Which Created the Learning Organization That Towards the Level of Learning Organization and an Innovative Organization: A case Study of National Science and Technology Development Agency. *Journal of Business Administration*. 33(October-December): 34-48. (In Thai).
- Wutthirong, Phayat. (2009). *The Impact of Resource-based View and Learning Organization on Innovativeness of Organizations in Stock Exchange of Thailand*. Doctoral Degree Dissertation. National Institute of Development Administration. (In Thai).
- Yodyingyong, Keerati. (2009). *Innovative Organization: Concept and Process*. Bangkok: Chulalongkorn University Printing House. (In Thai)
- Youngsuksathaporn, Preeda. (2009 a). Fundamental Theory of Innovation. *Productivity World*. 2009 (January-February): 87-94. (In Thai).
- Youngsuksathaporn, Preeda. (2009b). *Essentials of creating innovative company 2*. Bangkok: Thailand Productivity Institute. (In Thai).