

การพัฒนาตัวแบบผู้นำเชิงนวัตกรรม

อรอนงค์ โรจน์วัฒนบุญ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต

คณะรัฐประศาสนศาสตร์

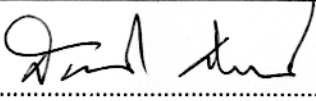
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

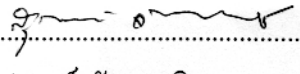
2553

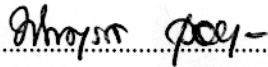
การพัฒนาตัวแบบผู้นำเชิงนวัตกรรม

อรอนงค์ โรจน์วัฒนบุญ

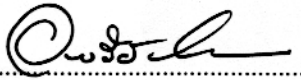
คณะรัฐประศาสนศาสตร์

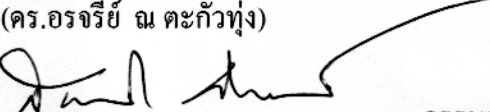
ศาสตราจารย์..........อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ดร.สมบัติ ชำรงชัญวงศ์)

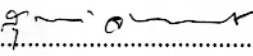
ศาสตราจารย์..........อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
(ดร.สุภางค์ จันทวานิช)

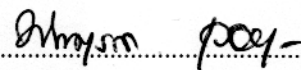
รองศาสตราจารย์..........อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
(ดร.นิสดารก์ เวชยานนท์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้พิจารณาแล้วเห็นสมควรอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต

รองศาสตราจารย์..........ประธานกรรมการ
(ดร.อรจริย์ ณ ตะกั่วทุ่ง)

ศาสตราจารย์..........กรรมการ
(ดร.สมบัติ ชำรงชัญวงศ์)

ศาสตราจารย์..........กรรมการ
(ดร.สุภางค์ จันทวานิช)

รองศาสตราจารย์..........กรรมการ
(ดร.นิสดารก์ เวชยานนท์)

รองศาสตราจารย์..........คณบดี
(ดร.ทิพวรรณ ห่อสุวรรณรัตน์)

กุมภาพันธ์ 2554

บทคัดย่อ

ชื่อวิทยานิพนธ์	การพัฒนาตัวแบบผู้นำเชิงนวัตกรรม
ชื่อผู้เขียน	อรอนงค์ วัฒนบุญย์
ชื่อปริญญา	รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต
ปีการศึกษา	2554

การศึกษาเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม ขององค์การธุรกิจเอกชนภาคอุตสาหกรรม ที่มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม 2) ศึกษาแนวทางการพัฒนาผู้นำเชิงนวัตกรรม 3) พัฒนาตัวแบบผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยประยุกต์ใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำและแนวคิดการพัฒนานวัตกรรม เป็นฐานคติในการศึกษาเพื่อค้นหาปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำที่มีผลต่อการพัฒนานวัตกรรมในองค์กร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ ผู้นำองค์กรที่มีผลิตภัณฑ์ กระบวนการ หรือบริการ ซึ่งเป็นผลจากการสร้างสรรค์ที่มีลักษณะความเป็นนวัตกรรม ใช้วิธีการศึกษาแบบ Grounded Theory และวิธีการศึกษาเฉพาะกรณี โดยใช้เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ในตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหารหรือ กรรมการผู้จัดการใหญ่ องค์กรละ 1 ท่าน สัมภาษณ์กลุ่มบุคลากรในองค์กรและผู้เกี่ยวข้องอีก 62 คน ขั้นตอนการศึกษา แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน 1) ทบทวนวรรณกรรม ศึกษาข้อมูลขององค์กรและผู้นำที่คัดเลือกเป็นกรณีศึกษา 2) วิจัยเชิงคุณภาพ สัมภาษณ์เชิงลึกผู้นำองค์กรที่เป็นกรณีศึกษาหลัก 3) สัมภาษณ์กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง เพื่อทดสอบความเชื่อถือได้ของข้อมูล โดยใช้เทคนิคการตรวจสอบความถูกต้อง ของข้อมูลโดยทำการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์ส่วนประกอบ การวิเคราะห์เนื้อหา การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างข้อสรุป และการเปรียบเทียบข้อมูลระหว่างกรณีศึกษา

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิเคราะห์ประกอบด้วยปัจจัยหลัก คือ 1) บริบทภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อผู้นำเชิงนวัตกรรม 2) บริบทภายในองค์กรที่ส่งผลต่อผู้นำเชิงนวัตกรรม 3) องค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม 4) แนวทางการพัฒนาผู้นำเชิงนวัตกรรม 5) กระบวนการพัฒนานวัตกรรมในองค์กร

ผลการศึกษาพบว่า บริบทภายนอกองค์กรที่มีความเปลี่ยนแปลงมากขึ้นส่งผลกระทบต่อ การปรับทิศทางและกลยุทธ์ในการนำองค์กร กัดดันให้ผู้นำมาเน้นการพัฒนานวัตกรรมมากขึ้น เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน บริบทภายในองค์กรด้าน วัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศภายในองค์กรมีผลกระทบต่อบทบาทของภาวะผู้นำ รูปแบบ องค์กรแห่งการเรียนรู้และระบบการจัดการความรู้ที่มีกระบวนการชัดเจน และใช้เทคโนโลยีใน การสร้างคลังความรู้ การส่งเสริมการเรียนรู้ เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อการพัฒนา นวัตกรรม โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม คือ โครงสร้างองค์กรแบบทีมงานข้ามสายงาน ระบบ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีการบริหารคนเก่ง และมีระบบพี่เลี้ยง มีการสอนงาน การมอบหมาย งานโครงการ การมอบอำนาจ เป็นระบบที่ส่งผลเชิงบวกต่อแนวทางการพัฒนาผู้นำเชิงนวัตกรรม

ผลจากการวิเคราะห์เปรียบเทียบกรณีศึกษาทั้งหมด ผู้วิจัยนำเสนอ ตัวแบบองค์ประกอบ คุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม และแนวทางการพัฒนาผู้นำเชิงนวัตกรรม อันประกอบด้วย บริบทภายนอกและภายในองค์กรที่มีผลต่อผู้นำเชิงนวัตกรรม และ องค์ประกอบคุณลักษณะของ ผู้นำเชิงนวัตกรรม มีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ด้าน คือ 1) ด้านบุคลิกภาพ 2) ด้านสมรรถนะ 3) ด้าน บทบาทหน้าที่ 4) ด้านลักษณะทางสังคม เป็นองค์ประกอบคุณลักษณะหลักของผู้นำเชิงนวัตกรรม

ข้อเสนอของการศึกษาครั้งนี้ คือ แนวทางการพัฒนาผู้นำในองค์กรให้มีองค์ประกอบ คุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม เพื่อพัฒนานวัตกรรมในองค์กร และการศึกษาต่อไปในอนาคต เสนอให้มีการศึกษาปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลต่อองค์กรนวัตกรรม และกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ เชิงนวัตกรรม เพื่อความชัดเจนในการกำหนดนโยบายแนวทางในการพัฒนาผู้นำในองค์กรทุก ระดับ ให้เกิดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ABSTRACT

Title of Dissertation	Model of Factors Influencing Innovative Leader.
Author	Mrs. On-Anong Rochvatanaboon
Degree	Doctor of Public Administration
Year	2011

This purpose of this study is 1) To study on a leader's attributes of the innovation of the industrial business in a private sector which is an innovative organization 2) To study in a guideline of the innovative leader development. 3) The model development of an innovative leader by applied a leadership theory and a concept of an innovation development based on idea to find factors that can be a constituted of as a leader's attributes in which, affected the innovation development in organization.

Population that used in this study comes from an organization leader who has a products, process or services that results from a creation with an innovation approach. The method is based on a grounded theory and a specific case study, by using a depth interview technique. Interviewee is a group top executive of organization as the chairman of the board of director or managing director in each of organization, and to interview a staff group in organization and related 62 persons. The process provided in 3 steps 1) Review a literature data of an organization and a selected leader as a case study 2) In the qualitative research, to be interviewed in depth with an organization leader as a case of main study in the qualitative research 3) To interview with a related group to examine a reliability of the data by using a corrected examining technique of a data analysis, constituted analysis, a context analysis, conclusion analysis and a comparative data during a case study.

The idea framework is used to analyze in main factors that are 1) The external contexts of the organization which affected to innovative leader 2) The internal contexts of the organization which affected by innovative leader 3) The innovative

leader's attributes 4) The guide line of a developing innovative leader 5) The developing of innovation process within organization.

The study found that the external contexts of the organization has more change and affected to oriented and strategy that lead organization. Also it forced the leader to emphasize more developing an innovation to construct the advantage in a competition and a permanent growth, In term of the culture and environment of an internal contexts in organization it affected the role of the leader, a learning and a knowledge management system form of an organization it should have a clearly process and use a technology to build a knowledge stock, including a learning enhancement that is a factor which affected positively to innovation development. The appropriately organization profile is an organization profile of team work across line of work, The human resource development system that has a good management and has a trainer system to train a worker, to assign a working project, authorize in working is a positive system that result to develop an innovative leader.

The result of a comparable analysis in all case study, the researcher offer a model of a constituted characteristic of innovative leader and guide line to develop innovative leader that consist of external and internal context of organization that affected to innovative leader and constituted characteristic of innovative leader. There are 4 main constitutes 1) personality 2) capability 3) function and 4) social approach, all of which constituting characteristic of innovative leader.

The suggestion of this study is to provide guideline in developing the leaders in organization to have a constituted characteristic of innovative leader for innovation development in organization. Meanwhile a further study in the future could propose to study in main factors that would influence to innovative organization and a process of developing a innovative leader, for setting a policy to develop all leaders in organization to have an innovative leadership.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่อง การสร้างตัวแบบผู้นำเชิงนวัตกรรม สำเร็จลุล่วงได้ ด้วยความกรุณา ความช่วยเหลือและคำแนะนำอันมีคุณค่าของคณาจารย์ทุกท่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้วิจัยขอกราบ ขอบพระคุณท่านศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ ชำรงชัญญะ อธิการบดีสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ผู้ซึ่งเมตตาเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลักในการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ ได้กรุณาให้คำปรึกษา ให้คำแนะนำที่ดีมีคุณประโยชน์อย่างยิ่งต่อแนวคิดในการทำวิทยานิพนธ์นี้ และที่สำคัญที่สุด คือ มีความอดทนและให้โอกาสแก่ผู้วิจัยเสมอมา

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.นิสสารก์ เวชยานนท์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ และเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานวิชาการ ศาสตราจารย์ ดร.สุภาภรณ์ จันทวานิช ที่ได้กรุณาแนะนำ หนังสือตำราและให้ความรู้ด้านระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการทำ วิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ ที่ให้ความกรุณาและให้กำลังใจในการทำ วิทยานิพนธ์ในทุกขั้นตอน และให้โอกาสผู้วิจัยได้ไปนำเสนองานวิจัย ณ ประเทศจีน ขอขอบคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. อรรถวิทย์ วัฒนศิริ กะแก้วทุ่ง คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประธาน กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของวิทยานิพนธ์ ขอขอบคุณ คณาจารย์ทุกท่านแห่งสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ที่ได้ถ่ายทอดองค์ความรู้ ให้แก่ผู้วิจัย ขอขอบคุณ คุณณัฐธิดา สุภาพงษ์ เจ้าหน้าที่ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ที่ได้ให้กำลังใจและให้ความช่วยเหลือในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการศึกษามาตลอดอย่างดียิ่ง

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้บริหารทุกท่านที่เป็นกรณีศึกษาหลัก และผู้ให้ข้อมูลทุกท่าน ที่ได้ ให้สัมภาษณ์ด้วยความเมตตาและกรุณาถ่ายทอดความรู้ประสบการณ์อันมีค่าของท่านต่อชนรุ่นหลัง รวมถึงขอขอบคุณเลขานุการของกรณีศึกษาทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์และช่วยเหลืออำนวยความสะดวกด้วยความมีน้ำใจและอัธยาศัยอย่างดียิ่ง ขอขอบคุณคุณปานใจ จารุสาร ผู้ช่วย ในการสัมภาษณ์ ขอขอบคุณ Professor Dave Ulrich และ Professor John C. Maxwell ที่ได้ให้ โอกาสขอคำปรึกษาและให้คำแนะนำด้านแนวคิดในการสร้างโมเดล และให้ข้อคิดเห็นที่เป็น ประโยชน์ต่อการทำวิทยานิพนธ์อย่างยิ่ง

ในโอกาสนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณ และมอบความสำเร็จทั้งหมดในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ แก่ บิดามารดาผู้จุดประกายแห่งการเรียนรู้ และคุณมณฑล วัฒนวัฒนบูลย์ คู่ชีวิตที่ให้โอกาสมา ศึกษาต่อ ช่วยเหลือ ดูแล สนับสนุนและให้กำลังใจในทุกๆด้าน รวมทั้ง ค.ญ.ภัณฑิรา และค.ญ. ภัททริญา วัฒนวัฒนบูลย์ บุตรสาวของผู้วิจัยที่เป็นแรงใจที่สำคัญตลอดมาจนทำให้การศึกษานี้ ประสบผลสำเร็จได้ตามที่ตั้งใจไว้

อรอนงค์ วัฒนวัฒนบูลย์

กุมภาพันธ์ 2554

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(3)
ABSTRACT	(5)
กิตติกรรมประกาศ	(7)
สารบัญ	(8)
สารบัญตาราง	(10)
สารบัญภาพ	(11)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 สภาพและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 คำถามในการวิจัย	8
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	8
1.4 ขอบเขตการศึกษา	9
1.5 ข้อจำกัดในการศึกษา	9
1.6 ประโยชน์ของการศึกษาวิจัย	10
1.7 โครงสร้างของเอกสารข้อเสนอการทำวิจัย	12
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม	14
2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ	14
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับนวัตกรรม	38
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ	75
2.4 วัฒนธรรมองค์การ	88
2.5 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	104
2.6 กรอบแนวคิดเบื้องต้นในการวิจัย	106
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	108
3.1 การออกแบบการวิจัย	109
3.2 หน่วยการวิเคราะห์	111

3.3 ขอบเขตของการศึกษาวิจัย	113
3.4 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	113
3.5 การสร้างเครื่องมือ	116
3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล	117
3.7 การตรวจสอบข้อมูล	120
3.8 การวิเคราะห์ข้อมูล	121
บทที่ 4 กรณีศึกษาผู้นำเชิงนวัตกรรม	123
4.1 กรณีศึกษาที่ 1 คุณชัย เพศชาย อายุ 50 ปี	124
4.2 กรณีศึกษาที่ 2 คุณโชน เพศชาย อายุ 43 ปี	138
4.3 กรณีศึกษาที่ 3 คุณชาญ เพศชาย อายุ 58 ปี	147
4.4 กรณีศึกษาที่ 4 คุณชล เพศชาย อายุ 48 ปี	159
บทที่ 5 ผลการวิจัย: การวิเคราะห์และอภิปรายผล	168
5.1 ประเด็นที่ 1 สนามของกรณีศึกษา (Field of Study)	169
5.2 ประเด็นที่ 2 บริบทภายนอกองค์การที่ส่งผลต่อผู้นำเชิงนวัตกรรม	171
5.3 ประเด็นที่ 3 บริบทภายในองค์การที่ส่งผลต่อผู้นำเชิงนวัตกรรม	180
5.4 ประเด็นที่ 4 การวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม	192
5.5 ประเด็นที่ 5 แนวทางการพัฒนาผู้นำเชิงนวัตกรรม	215
บทที่ 6 การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	219
6.1 การอภิปรายสรุปผลการศึกษา	219
6.2 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์และการวิจัยในอนาคต	223
บรรณานุกรม	227
ภาคผนวก	
ภาคผนวก โครงร่างกรอบแนวคิดสำหรับการเก็บข้อมูลเบื้องต้น	243
ประวัติผู้เขียน	251

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 กรอบแนวคิดการบูรณาการกลยุทธ์	103
3.1 แหล่งข้อมูลที่ต้องการรวบรวม จุดประสงค์ในการเก็บรวบรวม และวิธีการเก็บ รวบรวม	119
3.2 แนวทางดำเนินการตรวจสอบความเที่ยงตรง และความเชื่อถือได้ของข้อมูล	120
5.1 บริบทภายนอกองค์การที่ส่งผลต่อผู้นำเชิงนวัตกรรม	172
5.2 องค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม 4 กรณีศึกษา	214

สารบัญภาพ

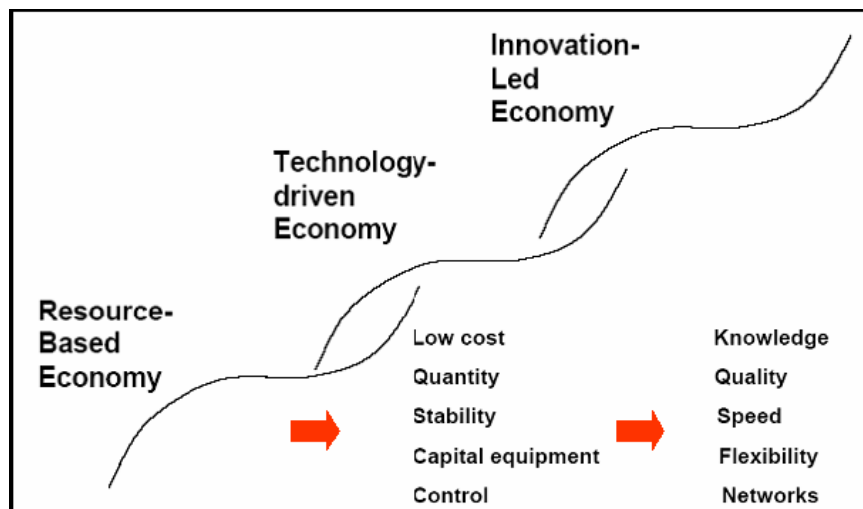
ภาพที่	หน้า
1.1 แสดงการแข่งขันทางธุรกิจเมื่อยุคเศรษฐกิจเปลี่ยนไป	1
1.2 ความต้องการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารชั้นนำ	4
1.3 แหล่งที่มาของความคิดใหม่ๆและนวัตกรรม	5
2.1 รูปแบบของการบริหารแบบดาซาย	28
2.2 S-Curve of Technology	51
2.3 S-Curve and Adopter Segmentation	52
2.4 ทฤษฎี The Chasm Model หุบเหวแห่งการยอมรับของนวัตกรรมเทคโนโลยีในสังคม	53
2.5 แสดงหลักการแพร่กระจายนวัตกรรม	59
2.6 การแพร่กระจายนวัตกรรมแบบ S Curve	60
2.7 ลำดับขั้นตอนของการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน	64
2.8 กลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในมิติด้านนวัตกรรม	64
2.9 องค์ประกอบขององค์การนวัตกรรมที่ยั่งยืน	74
2.10 รูปแบบความสัมพันธ์อย่างมีเหตุมีผลของสมรรถนะ	80
2.11 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)	81
2.12 รูปแบบพีระมิดด้านสมรรถนะ	83
2.13 กรอบแนวคิดค่านิยมการแข่งขัน	97
2.14 กรอบแนวคิดเบื้องต้นในการวิจัย (Initial Conceptual Framework)	107
3.1 Berg	112
3.2 แผนภูมิกระบวนการวิจัยแบบ Grounded Theory	111
3.3 แสดงขั้นตอนในกระบวนการดำเนินการวิจัย	115
3.4 แสดงแหล่งข้อมูล	118
5.1 สนามของกรณีศึกษา	169
5.2 ตัวแบบองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม	218
6.1 โครงสร้างหลักสูตรการพัฒนาผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leader Development Program)	224

บทที่ 1

บทนำ

1.1 สภาพและความสำคัญของปัญหา

ในช่วงศตวรรษที่ผ่านมา ภาคอุตสาหกรรมของโลกได้ขยายตัวอย่างรวดเร็ว ผ่านยุคแรก ที่เรียกว่า Resource Based Economy เข้าสู่ยุคที่ 2 Technology-Driven Economy และเคลื่อนสู่ยุค ปัจจุบัน Innovation-Led Economy ซึ่งเป็นเศรษฐกิจที่อาศัยการขับเคลื่อนด้วยความรู้ (Knowledge-Driven) (Drucker, 1999) ปัจจัยการผลิต การแพร่กระจายและการใช้ความรู้เป็นพลังในการขับเคลื่อน ให้เกิดการเจริญเติบโตและมั่งคั่ง มากกว่าในยุคก่อนๆ ที่ใช้ความได้เปรียบด้านวัตถุดิบ เงินทุน หรือ สัมปทานที่เหนือกว่า ในยุคนี้ความรวดเร็วและความสามารถในการปรับตัว การสร้างสรรค์ นวัตกรรมรวมถึงการสร้างเครือข่ายขององค์กรจึงมีความจำเป็นเพิ่มมากขึ้น



ภาพที่ 1.1 แสดงการแข่งขันทางธุรกิจเมื่อยุคเศรษฐกิจเปลี่ยนไป

ด้วยเหตุผลดังกล่าว ในช่วงศตวรรษที่ 20 ที่ผ่านมา ประเทศทั้งหลายในโลกต่างก็มีการพัฒนาอุตสาหกรรมที่อาศัยแรงงานและทรัพยากรที่สัมผัสได้เป็นปัจจัยสำคัญ แต่ปัจจุบันโลก

ได้หมุนเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 ซึ่งพื้นฐานการแข่งขันของประเทศต่างๆ กำลังเปลี่ยนไปด้วยปัจจัยที่ไม่อาจ จับต้องได้มากขึ้น สิ่งเหล่านี้ได้แก่ ความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการค้าข้ามประเทศที่อาศัยวัฒนธรรมเป็นสื่อ ดังนั้น องค์กรต่างๆ จึงมีความจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมและปรับตัวให้มีจุดยืนมั่นคงในระดับหนึ่งบนเวทีเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Economy) ทั้งนี้ การพัฒนานวัตกรรมก็น่าจะเป็นหนทางหนึ่งที่จะช่วยให้ทุกองค์การสร้างจุดยืนที่เข้มแข็งให้เพิ่มขึ้นได้ในระบบสังคมเศรษฐกิจโลก

ความเด่นชัดของแนวนโยบายด้านการพัฒนานวัตกรรมสำหรับหลายประเทศได้ปรากฏขึ้นเมื่อปี พ.ศ.2543 ในเวทีที่ประชุม APEC Economic Committee ซึ่งนักเศรษฐศาสตร์ได้กล่าวถึงเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Economy) และชี้ว่าเมืองสำคัญประกอบสำคัญ 4 มิติ คือ

มิติที่หนึ่ง ทรัพยากรมนุษย์ ที่มีความสามารถในการสร้าง กระจาย และใช้ประโยชน์จากความรู้

มิติที่สอง เทคโนโลยีสารสนเทศ และโทรคมนาคม ซึ่งเป็นโครงสร้างพื้นฐานในการทำให้ประชาชนและธุรกิจเข้าถึงความรู้ และเป็นเครื่องมือในการใช้ประโยชน์จากความรู้

มิติที่สาม สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ที่ครอบคลุมถึงเรื่องนโยบาย ระเบียบกฎหมายและสถานะที่เอื้อให้ธุรกิจเติบโตได้อย่างยั่งยืน

มิติที่สี่ นวัตกรรม ซึ่งเป็นผลจากการประกอบความรู้ใหม่ๆ เข้าด้วยกัน และพัฒนาให้เกิดสินค้า บริการ กระบวนการผลิต และการจัดการสมัยใหม่ ซึ่งจะช่วยก่อให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร ซึ่งปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จของการสร้างนวัตกรรมในองค์กร คือ ผู้บริหารหรือผู้นำ นั่นเอง

ดังที่ ผู้บริหารองค์การธุรกิจระดับโลกอย่างจีอี คือ เวลช์ และเกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2532) ได้กล่าวว่า ความสามารถในการเรียนรู้และแปลงความรู้ให้กลายเป็นการกระทำอย่างรวดเร็ว คือ ความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจที่สำคัญที่สุด ถ้ากล่าวนี้มีนัยที่บ่งชี้ว่า ต่อไปคนส่วนใหญ่จะคุ้นเคยกับสิ่งที่เราเรียกว่า นวัตกรรม มากขึ้น ดังนั้น หากองค์การจำเป็นต้องหาจุดยืนในเศรษฐกิจฐานความรู้ ก็คงมีอาจจะเลยปัจจัยด้านนวัตกรรมไปได้ จากสถานการณ์เช่นนี้จึงเป็นเหตุให้ องค์กรส่วนใหญ่กำหนดวิสัยทัศน์ในการเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อบูรณาการนวัตกรรมให้เกิดขึ้น โดยมีเป้าหมายอยู่ที่ความอยู่รอด การเจริญเติบโต และการสร้างสมรรถนะในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

นวัตกรรมตามที่คณะกรรมการยุโรป (European Commission) ได้ให้นิยามไว้คือการสร้างสินค้าและบริการใหม่ กระบวนการผลิตใหม่ การบริหารจัดการ การจัดการแบบใหม่ รวมทั้งทักษะฝีมือแรงงานใหม่และเงื่อนไขในการทำงานใหม่

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (National Innovation Agency) ได้ให้นิยามว่า นวัตกรรม คือ สิ่งใหม่ ที่เกิดจากการใช้ ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ ที่มีประโยชน์ ต่อเศรษฐกิจและสังคม

แม้จะมีความหลากหลายของความหมายอยู่พอสมควร แต่นิยามแต่ละแบบก็สะท้อน ความคิดรวบยอดแบบเดียวกัน ทำให้ผู้วิจัยสังเคราะห์ความหมายของนวัตกรรมออกมาได้ว่า นวัตกรรม คือ สิ่งใหม่ วิธีการใหม่ กระบวนการใหม่ และแนวทางใหม่ ที่เกิดจากความสามารถ ในการเรียนรู้ การใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ ในการนำไปปฏิบัติให้เกิดผลได้จริง ไม่ว่าจะเป็น สิ่งที่เป็นรูปธรรมหรือนามธรรม เพื่อสร้างคุณค่าเพิ่มในการเพิ่มสมรรถนะในการแข่งขันให้แก่ องค์กร และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมของประเทศ

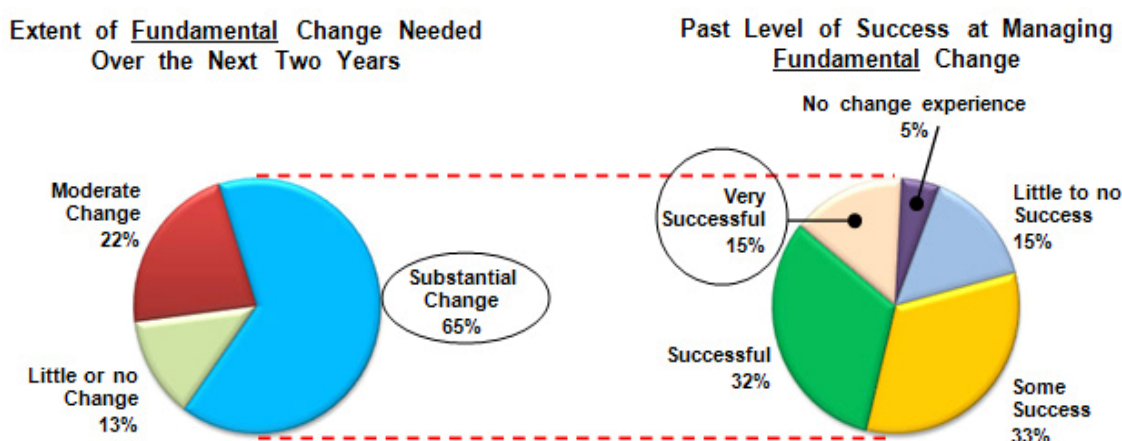
แนวความคิดเรื่องนวัตกรรมมีวิวัฒนาการมาอย่างน้อย 50 ปีแล้ว ในช่วงทศวรรษที่ 1950 นักวิชาการมองว่านวัตกรรมเป็นการพัฒนาอย่างหนึ่งที่ยกออกมาจากการศึกษาวิจัยต่างๆ ซึ่ง แนวคิดดั้งเดิมของนักเศรษฐศาสตร์ เช่น Schumpeter (1934) ใน The Theory of Economic Development โดยจะเน้นไปที่การสร้างสรรค การวิจัยและพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี อันจะนำไปสู่การได้มาซึ่ง นวัตกรรมทางเทคโนโลยี (Technological Innovation) เพื่อประโยชน์ในเชิงพาณิชย์เป็นหลัก แต่ในยุคปัจจุบันจะเห็นได้ว่า นวัตกรรมไม่ได้หมายความว่าเฉพาะการนำ เทคโนโลยีที่ทันสมัยที่สุดมาใช้เท่านั้นในทางตรงกันข้ามนวัตกรรมเป็นเรื่องของการปรับเปลี่ยนวิธี คิดเพื่อหาข้อสรุป หรือทางแก้ไขเชิงสร้างสรรค์ภายในองค์กรมากกว่าที่จะเป็นเรื่องของเทคโนโลยี เพียงประการเดียว ในบริบทดังกล่าวนี้ เทคนิคในการจัดการนวัตกรรมจึงเป็นเครื่องมือและวิธีการ ต่างๆ ที่จะช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลกได้ อย่างเป็นระบบและทันทั่วทั้ง

ดังนั้น นวัตกรรมไม่ได้ถูกมองว่าเป็นเพียงผลลัพธ์ของการดำเนินงานของปัจเจกบุคคล หากแต่เป็นผลของกระบวนการ (Process) ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการแก้ไขปัญหา (Problem-Solving Process) ที่เกิดในองค์กร หรือ กระบวนการปฏิสัมพันธ์ (Interactive Process) ซึ่งเกิด จากความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่นๆ มีทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็น ทางการผ่านเครือข่ายความร่วมมือเชิงพาณิชย์ หรือ กระบวนการเรียนรู้แบบแปรผัน (Diversified Learning Process) ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากปัจจัยแตกต่างกัน เช่น การเรียนรู้โดยการใช้ (Learning by Using) การเรียนรู้โดยการลงมือทำ (Learning by Doing) การเรียนรู้โดยการ แลกเปลี่ยน (Learning by Sharing) ซึ่งมีได้ทั้งองค์ความรู้ภายในและภายนอกองค์กร ขึ้นอยู่กับ ประสิทธิภาพในการดูดซับความรู้ขององค์กร

การส่งเสริมกระบวนการสร้างนวัตกรรมสามารถจะเป็นเครื่องมือทางยุทธศาสตร์ใหม่ที่ เพิ่มสมรรถนะการแข่งขันทางธุรกิจขององค์กร ซึ่งก็เป็นความสามารถด้านวิสัยทัศน์ของผู้นำ ใน

การเล็งเห็นความสำคัญและความกล้าตัดสินใจในการยอมรับนวัตกรรม (Rogers, 1983) เข้ามาใช้เป็นกลยุทธ์ในการสร้างศักยภาพอันแข็งแกร่งให้แก่องค์กร เนื่องจากโลกปัจจุบันอิทธิพลของเทคโนโลยีได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมาย การประดิษฐ์คิดค้นใหม่ๆ ทำให้ปัจจัยทางธุรกิจขององค์กรแปรเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วอย่างไม่เคยปรากฏมาก่อน การบริหารองค์กรให้สามารถอยู่รอดได้ในภาวะเช่นนี้ จึงถือเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถของผู้บริหารในยุคปัจจุบันเป็นอย่างยิ่ง ดังรายงานผลการวิจัยเชิงสำรวจของไอบีเอ็ม โกลบอล ซีอีโอ ในปี ค.ศ. 2006 หรือ พ.ศ. 2549 ระบุว่า ในปัจจุบันผู้นำหรือ ซีอีโอ (CEO) ทั่วโลกกำลังวางแผนรับมือการเปลี่ยนแปลงของบริบทโลก โดยตั้งเป้าใช้ “นวัตกรรม” ในการขับเคลื่อนการเติบโตของธุรกิจ สร้างความร่วมมือและสร้างพันธมิตรกับผู้นำทางด้านความคิดนวัตกรรม

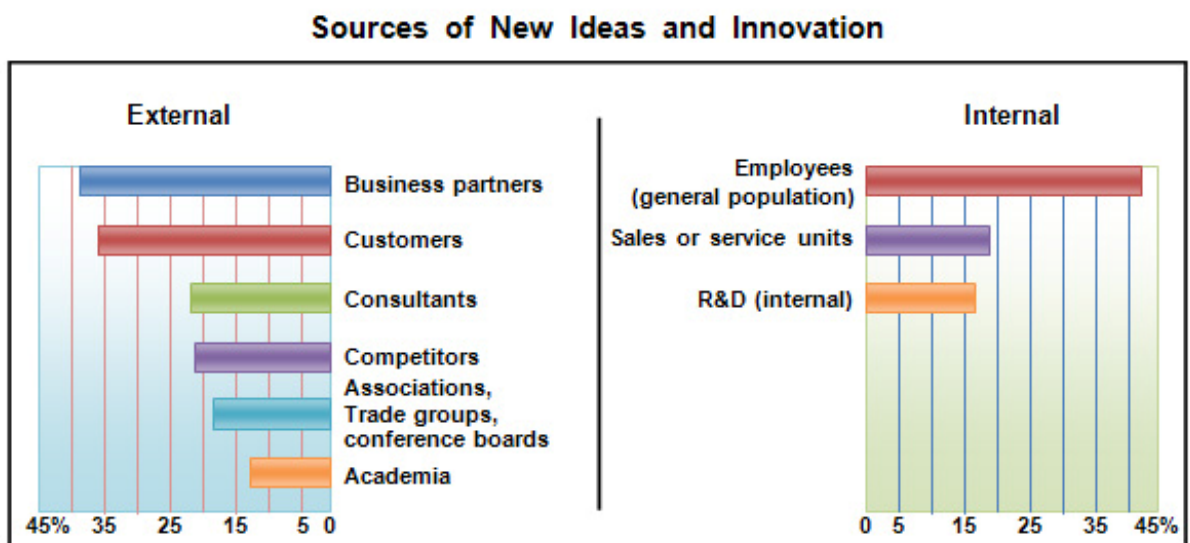
จากรายงานผลการศึกษาดังกล่าวพบว่าร้อยละ 65 ของผู้นำบริษัทชั้นนำทั่วโลกประกาศการวางแผนปรับกลยุทธ์ครั้งใหญ่ในอีกสองปีข้างหน้าเพื่อรับมือกับแรงกดดันในการแข่งขันและตลาดโลก



ภาพที่ 1.2 ความต้องการเปลี่ยนแปลงของผู้นำบริษัทชั้นนำ

ข้อมูลเหล่านี้ได้มาจากการศึกษาวิจัยผู้นำขององค์กรและธุรกิจชั้นนำทั่วโลกจำนวน 765 คน ซึ่งถือเป็นรายงานการศึกษาระดับผู้นำเชิงลึกที่สมบูรณ์ที่สุด โดยดำเนินการสัมภาษณ์กว่า 300 ครั้งในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก (90 ครั้งในญี่ปุ่นและมากกว่า 50 ครั้งในออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ อินเดีย และจีน) ซึ่งเป็นการศึกษาต่อเนื่องจากรายงานไอบีเอ็ม โกลบอล ซีอีโอ 2004 ซึ่งเปิดเผยข้อสรุป ที่ชัดเจนว่า ผู้นำได้เปลี่ยนแนวทางจากการคัดร่ายจ่ายมาเป็นขับเคลื่อนการเติบโตของรายได้ ด้วยการลงทุนเพิ่มเติมในด้านการวิจัยและพัฒนาเพื่อก่อสร้างนวัตกรรม

อนึ่ง ในขณะที่ผู้บริหารพิจารณาถึงการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่นี้ มีผู้บริหารเพียงร้อยละ 15 เท่านั้นที่กล่าวว่าองค์การของพวกเขาประสบความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลงในช่วงเวลาที่ผ่านมา รายงานของไอบีเอ็มพบว่า ซีอีโอส่วนใหญ่กำลังมอง แนวโน้มที่มากกว่าการเติบโตทางธุรกิจ ซึ่งก็คือ การนำนวัตกรรมมาใช้สร้างผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ เพราะผู้บริหารต่างให้ความสำคัญมากขึ้นกับการนำนวัตกรรมมาใช้กับโมเดลธุรกิจ (Business Model) และการทำธุรกรรมซึ่งน่าจะเป็นกลไกสำคัญในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง



ภาพที่ 1.3 แหล่งที่มาของความคิดใหม่ๆและนวัตกรรม

จากข้อมูลของไอบีเอ็ม ผู้บริหารต่างยืนยันว่า ประมาณสองในสามของความพยายามในองค์การมุ่งเน้นไปที่นวัตกรรมโดยมองไปที่โมเดลธุรกิจธุรกรรมและกระบวนการยิ่งไปกว่านั้นยังระบุว่า ผู้บริหารจำนวนร้อยละ 61 ที่มุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมผ่านรูปแบบธุรกิจนั้นกล่าวว่าการเปลี่ยนแปลงในโมเดลธุรกิจของกลุ่มอาจทำให้เกิดการเปลี่ยนของอุตสาหกรรมอย่างสิ้นเชิง

ในขณะที่องค์กรต่างๆ กำลังแข่งขันกันอยู่ในยุคโลกาภิวัตน์ ผู้บริหารจำเป็นต้องมองหาแนวทางใหม่ สร้างนวัตกรรมเพื่อความอยู่รอดและการเติบโตของธุรกิจ คุณสุกิจ สุธรรมพันธุ์ กรรมการผู้จัดการ บริษัท ไอบีเอ็ม ประเทศไทย จำกัด กล่าวว่า นวัตกรรมไม่ได้หมายถึงผลิตภัณฑ์หรือการยกระดับประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานอีกต่อไป แต่หมายถึง การสร้างสรรค์รูปแบบการทำธุรกิจแบบใหม่และแข่งขันกันด้วยวิธีการใหม่ๆ

ในการผลักดันนวัตกรรม รายงานของไอบีเอ็มพบว่าร้อยละ 76 ของผู้บริหารเห็นว่า พันธมิตรธุรกิจหรือความร่วมมือจากลูกค้าคือแหล่งความคิดสำคัญและผลการศึกษาพบว่ามี

ผู้บริหารเพียงร้อยละ 14 เท่านั้นที่คิดว่าหน่วยงานวิจัยและพัฒนาภายในองค์กรเป็นแหล่งความคิดสำคัญ ซึ่งเมื่อเรียงลำดับแล้ว หน่วยงานวิจัยและพัฒนาเป็นแหล่งความคิดใหม่ๆ สำคัญเป็นอันดับที่แปดในส่วนของการทำงานให้นวัตกรรมเกิดขึ้น ผู้นำส่วนใหญ่กล่าวว่า อุปสรรคภายในองค์กรคือ อุปสรรคสำคัญมากกว่าแรงผลักดันจากภายนอก อย่างไรก็ตามมีเพียงร้อยละ 35 ของผู้นำที่เห็นว่า การสร้างนวัตกรรมเป็นหน้าที่ของผู้บริหารและจะต้องต่อสู้กับอุปสรรคทั้งปวง เพื่อสร้างนวัตกรรมสำหรับองค์กร

กระแสความสนใจในนวัตกรรมกำลังเกิดขึ้นอย่างรุนแรง ผู้นำองค์กรธุรกิจทั่วโลกต่างเข้าใจดีว่าควรวางแผนการใช้นวัตกรรมเพื่อจะคว้าโอกาสทางธุรกิจและรับมือกับความเปลี่ยนแปลงได้อย่างไร ความร่วมมือระหว่างพันธมิตรซึ่งเป็นหนึ่งในรูปแบบของนวัตกรรมกำลังปรากฏความสำคัญมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการผนึกกำลังพันธมิตรเพื่อสร้างความชำนาญเฉพาะทางตอบสนองความต้องการของลูกค้า หรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ความร่วมมือจากพันธมิตรจะเป็นทั้งสิ่งสนับสนุนและตัวกระตุ้นให้เกิดความแตกต่างในการดำเนินงานให้ก้าวไปอีกขั้นหนึ่ง ดังนั้นการจัดการนวัตกรรมจึงเป็นเรื่องที่ผู้บริหารองค์กรจะต้องประยุกต์ใช้ความรู้ของตนในการปรับปรุงธุรกิจทั้งในแง่ของการปรับตัวภายใน และการปรับความสัมพันธ์กับผู้มีบทบาทอื่น ๆ นอกองค์กร อย่างไรก็ตาม การจัดการนวัตกรรมนั้นไม่มีสูตรสำเร็จ สิ่งที่ต้องการหนึ่ง ๆ ประยุกต์ใช้แล้วได้ผลดี ไม่ได้หมายความว่าสามารถนำไปประยุกต์ใช้ที่อื่นได้และจะเกิดผลลัพธ์อย่างเดียวกันเสมอ สิ่งที่เราเรียนรู้ได้จากความสำเร็จในการจัดการนวัตกรรมขององค์กรหนึ่งเป็นเพียงแนวทางปฏิบัติที่ดี (Good Practice) เท่านั้น

จากกระแสสภาพแวดล้อมที่เป็นปัจจัยกำหนดให้หลายองค์กรในภาคธุรกิจเอกชน ต้องเปลี่ยนแปลงแนวคิดมาเป็นยุคแห่งการสร้างนวัตกรรม (Innovation) การปรับกลยุทธ์ท่ามกลางภาวะการแข่งขันทางธุรกิจ ที่ทุกองค์กรมุ่งสู่การเป็นเลิศ (High Performance Organization) เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่องค์กรในทุกๆ ด้านองค์กรจำนวนมากในปัจจุบัน จำเป็นต้องหาแนวทางในการพัฒนาและสร้างสมรรถนะในการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืน (Sustainable Competitiveness Development) และในการที่องค์กรจะมีประสิทธิภาพดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและประสบผลสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ได้ ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของ “ผู้นำ” ซึ่งเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนให้ทรัพยากรต่างๆ สามารถเข้ามาร่วมกัน และถูกใช้อย่างคุ้มค่า สอดคล้องกับนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร ย่อมจำเป็นต้องใช้ภาวะความเป็นผู้นำที่มีลักษณะพิเศษที่มีประสิทธิภาพรวมกับการมีวิสัยทัศน์ในการกำหนดกลยุทธ์และประกอบกับสมรรถนะต่าง ๆ เพราะหากผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะสามารถบริหารและรวมพลังของสมาชิกในองค์กร โน้มน้าวให้ทุกคนร่วมมือกันทำงานเพื่อผลสำเร็จโดยรวมขององค์กร

ภาวะความเป็นผู้นำของบุคคลสามารถได้มาตั้งแต่กำเนิดและพัฒนาจากประสบการณ์ การเรียนรู้ การฝึกอบรม ตลอดจนการฝึกวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ (Hersey, Blanchard and Johnson, 1996) สำหรับคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำ คือ ต้องเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับในด้าน ความรู้ ความสามารถ ฉลาด ไหวพริบดี มีความสำเร็จในผลงานและการปฏิบัติงาน มีความรับผิดชอบ มีส่วนร่วมในกิจกรรมกลุ่มและสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี (Bass and Stogdill, 1990) ตลอดจนมีสถานภาพเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม นอกจากนี้พฤติกรรมของความเป็นผู้นำจะเป็นตัวบ่ง บอการแสดงออกในบทบาทของผู้นำว่าจะมุ่งเน้นคน มุ่งเน้นงานเป็นสำคัญ หรือมุ่งเน้นทั้งสอง อย่าง (Anna and Brown, 1998) ซึ่งความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ตัวผู้นำเอง ลักษณะของผู้ร่วมงานและสถานการณ์ที่มากระทบทั้งจากภายในและ ภายนอกองค์กร และไม่มีผู้นำคนใดที่จะประสบความสำเร็จได้ด้วยพฤติกรรมหรือรูปแบบความ เป็นผู้นำแบบใดแบบหนึ่งเพียงแบบเดียว ผู้นำต้องปรับพฤติกรรม และลักษณะของตนเองให้ เหมาะสมโดยคำนึงถึงลักษณะของผู้ร่วมงาน สถานการณ์ สิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและ ทางอ้อมกับการพัฒนาของหน่วยงาน เช่น สภาพความกดดันทางภาวะเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลง ในยุคข้อมูลข่าวสาร การพัฒนาด้านเทคโนโลยี ความต้องการทางสังคม สภาพโลกไร้พรมแดน การ แข่งขันทางธุรกิจ ตลอดจนนโยบายทางการเมืองและทิศทางของกระแสสังคม จะเห็นว่าพฤติกรรม ผู้นำของผู้บริหารจะส่งผลต่อประสิทธิผล (Effectiveness) ของการบริหารงาน สรุปว่า ประสิทธิผล จะเกิดขึ้นได้ ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับผู้นำ กับสถานการณ์ในขณะนั้น ซึ่งประสิทธิผลขององค์กรขึ้นอยู่กับ ความสามารถของผู้นำหรือผู้บริหารในการปฏิบัติงานจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและ วัตถุประสงค์ขององค์กร

แต่เมื่อเรากลับไปพิจารณาถึงแนวทางหลักของการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำแล้ว จะเห็นว่า แนวทางของการศึกษาส่วนใหญ่มักให้ความสนใจต่อคุณลักษณะและบทบาทของผู้นำ (Role of Leadership) หรือมีมุมมองที่ถือผู้นำเป็นศูนย์กลาง (Leader-Centric Perspective) ไม่ว่าจะเป็น แนวทางดั้งเดิม (Classical Approach) ที่มีรากฐานจากการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) และด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation) ที่ให้ความสำคัญต่อผู้นำในฐานะของ ผู้จัดการงานตามอำนาจหน้าที่ หรือแนวทางตามลักษณะ (Trait Approach) และแนวทางด้าน รูปแบบ (Style Approach) ก็ตาม หรือ แม้แต่แนวทางตามทฤษฎี Path Goal Theory ของ Hersey, Blanchard (1996) ต่างก็เป็นแนวทางที่ให้ความสำคัญอย่างมากกับอิทธิพลจากคุณลักษณะและ พฤติกรรมของผู้นำ ในการสร้างแรงจูงใจ ทักษะคติ และความประพฤติ ของผู้ตาม (Howell and Shamir, 2005; Sydänmaanlakka, 2003)

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ในเมื่อนวัตกรรม และภาวะผู้นำ เป็นสิ่งที่มีคุณค่าและมีความสำคัญต่อการดำรงอยู่ร่วมกัน ภาวะผู้นำในองค์การแห่งนวัตกรรม จึงควรมีลักษณะพิเศษที่แตกต่างจากภาวะผู้นำทั่วไป จึงคิดที่จะศึกษาองค์ประกอบและลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม เพื่อพัฒนาตัวแบบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาองค์ความรู้ด้านทฤษฎีภาวะผู้นำ ทฤษฎีนวัตกรรม และศาสตร์ทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาภาวะผู้นำ อันจะเชื่อมโยงไปสู่การระบอบองค์ประกอบของผู้นำเชิงนวัตกรรม คุณลักษณะหลักที่สำคัญ การระบุรายการสมรรถนะ และกำหนดองค์ประกอบโมเดลคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารในองค์กรต่างๆ นำไปประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติ เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเอง และร่วมงานให้มีศักยภาพ เหมาะสมต่อสภาพขององค์การแห่งนวัตกรรมต่อไป

1.2 คำถามในการวิจัย

จากสภาพปัญหาดังกล่าว ก่อให้เกิดคำถามในใจที่ผู้วิจัยต้องการค้นหาคำตอบเชิงทฤษฎีจากการศึกษาสภาพและปรากฏการณ์ที่เป็นอยู่จริงในสังคมในเชิงลึก จึงได้กำหนดคำถามการวิจัยหลักที่ใช้เป็นแกนกลางของการศึกษานี้ คือ ผู้นำเชิงนวัตกรรมมีคุณลักษณะอย่างไร?

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

จากมูลเหตุสภาพและความสำคัญของปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้เกิดคำถามในการวิจัยว่า องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อผู้นำเชิงนวัตกรรมประกอบด้วยปัจจัยอะไรบ้างและรูปแบบความสัมพันธ์ของตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อผู้นำเชิงนวัตกรรมควรมีลักษณะอย่างไร ดังนั้นเพื่อเป็นการตอบคำถามการวิจัย วัตถุประสงค์ในการศึกษาจึงแบ่งออกเป็นหัวข้อ ดังนี้

1.3.1 ใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theory) และทฤษฎีนวัตกรรม (Innovation Theory) เป็นเครื่องมือหลักในการวิเคราะห์องค์ประกอบ ซึ่งทั้งสองทฤษฎีนี้มีความเป็นอิสระจากกัน แต่ผู้วิจัยต้องการนำมาใช้แสดงให้เห็นอย่างชัดเจน ถึงความเชื่อมโยงกันบนพื้นฐานของการอธิบายด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ เพื่อค้นหาลักษณะและพรรณนาโครงสร้างองค์ประกอบของผู้นำเชิงนวัตกรรม ซึ่งจะเป็นการเพิ่มพูนองค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำในมุมมองที่แตกต่างและกว้างขวางมากยิ่งขึ้น

1.3.2 เพื่อระบุโมเดลต้นแบบและความสัมพันธ์ระหว่างโมเดลต้นแบบที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสร้างและพัฒนาผู้นำเชิงนวัตกรรม (สิ่งที่ได้จากการวิจัย: โมเดลเชิงแนวคิดที่แสดงองค์ประกอบ

ด้านลักษณะต่างๆของผู้นำเชิงนวัตกรรมและความสัมพันธ์ระหว่างมโนทัศน์ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการพัฒนาผู้นำเชิงนวัตกรรม ซึ่งสังเคราะห์ขึ้นจากข้อมูลของกรณีศึกษาในปรากฏการณ์

1.3.3 เพื่ออธิบายปรากฏการณ์กระบวนการสร้างหรือพัฒนาผู้นำเชิงนวัตกรรม อย่างเป็นรูปแบบ

1.4 ขอบเขตการศึกษา

การวิจัยเรื่องนี้จะศึกษาตัวแบบผู้นำเชิงนวัตกรรม ผู้วิจัยจึงใช้กรณีศึกษาเป็นกลุ่มองค์การที่มีผลิตภัณฑ์ (Product) กระบวนการ (Process) หรือบริการ (Service) ซึ่งเป็นผลจากการสร้างสรรค์ที่มีความเป็นนวัตกรรมกับกลุ่มองค์การที่มีรายชื่ออยู่ในโครงการสำรวจ Thailand Top Innovative Companies 2007 ภายในประเทศไทย ของสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ ซึ่งผู้วิจัยจะเลือกองค์การเพื่อใช้เป็นกรณีศึกษาจำนวน 4 องค์การ โดยผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกกรณีศึกษา โดยใช้เกณฑ์มาตรฐานวัดระดับความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรม Innovation Scorecard for Business Excellence: I-SCORE ซึ่งสร้างและพัฒนาโดย Standards, Productivity and Innovation Board ประเทศสิงคโปร์ ในการทดสอบระดับการเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมก่อนที่จะเข้าไปศึกษาเพื่อให้ได้ประชากรที่มีคุณสมบัติตรงตามวัตถุประสงค์การวิจัยที่กำหนดไว้ ซึ่งในเบื้องต้น ผู้วิจัยได้กำหนดพื้นที่ในการศึกษา เป็นกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมภาคเอกชน

ขอบเขตการศึกษา กำหนดหน่วยการวิเคราะห์เป็นระดับปัจเจกบุคคล (Individual) เป็นผู้บริหารระดับสูง ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การธุรกิจภาคเอกชนที่มีเป้าหมายในการเป็นองค์การแห่งนวัตกรรม จำนวน 4 กรณีศึกษา ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การที่มีผลประกอบการอยู่ในเกณฑ์ดี คือ มีผลประกอบการที่มีกำไรและมีแนวโน้มสูงขึ้นตลอดระยะเวลา 3 ปี ติดต่อกัน หรือมีผลงานด้านผลิตภัณฑ์ การบริการหรือกระบวนการที่ได้รับการรับรองว่ามีมาตรฐานความเป็นนวัตกรรมจากสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ หรือได้รับรางวัลด้านนวัตกรรมในระดับสากล

1.5 ข้อจำกัดในการศึกษา

จากการประเมินกระบวนการทำวิจัย ข้อจำกัดในการศึกษาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นน่าจะมาจากเรื่องการจัดเก็บข้อมูลเป็นสาเหตุหลัก ส่วนข้อจำกัดด้านอื่นๆไม่น่าจะมีผลกระทบเท่าไร โดยสรุปแล้วข้อจำกัดน่าจะประกอบด้วย

1.5.1 ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในองค์กรแห่งนวัตกรรมมีจำนวนมากและแบ่งออกเป็นหลากหลายประเภท การสุ่มตัวอย่างจะต้องกระทำอย่างละเอียดรอบคอบเพื่อให้ได้ตัวอย่างที่ดีมีความเป็นตัวแทนของประชากรในการวิจัย

1.5.2 การจัดเก็บสถิติด้านผลงานทั้งทางด้านนวัตกรรมการผลิตและกระบวนการยังขาดระบบการจัดเก็บข้อมูลที่มีสมบูรณ์ และขาดมาตรฐานที่ชัดเจนในการกำหนดเกณฑ์ของความเป็นนวัตกรรมในองค์กร

1.5.3 องค์กรแห่งนวัตกรรมมีการกระจายตัวทั้งในพื้นที่กรุงเทพมหานครและเขตต่างจังหวัดทำให้การศึกษาและการเก็บรวบรวมข้อมูลองค์กรมีความยากลำบาก

1.5.4 ความร่วมมือจากกลุ่มตัวอย่างในการให้ข้อมูลเชิงลึก ซึ่งอาจจะยังมองไม่เห็นประโยชน์โดยตรงจากการวิจัย และผลงานนวัตกรรมบางอย่าง อาจเป็นความลับขององค์กร

อย่างไรก็ตามข้อจำกัดเหล่านี้สามารถแก้ไขได้ด้วยการติดต่อประสานงาน การอธิบายทำความเข้าใจ และการบริหารจัดการที่ดี ในขั้นตอนการเลือกกรณีศึกษา การจัดกลุ่มการคัดเลือกตัวอย่าง การให้คำชี้แจงแก่กลุ่มตัวอย่าง และกระบวนการในการติดตามผล

1.6 ประโยชน์ของการศึกษาวิจัย

การศึกษา ตัวแบบผู้นำเชิงนวัตกรรม จะช่วยพัฒนาองค์ความรู้ในด้านต่าง ๆ และสร้างคุณูปการในการเรียนรู้ ดังนี้

1.6.1 ประโยชน์ในเชิงวิชาการ

1.6.1.1 ด้านเนื้อหา การวิจัยนี้จะเป็นการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ในการสร้างและพัฒนาตัวแบบผู้นำเชิงนวัตกรรมซึ่งมีคุณลักษณะที่แตกต่างจากภาวะผู้นำซึ่งมีอยู่ในทฤษฎีภาวะผู้นำทั่วไปในปัจจุบัน ซึ่งเป็นหนึ่งในทฤษฎีองค์กร เป็นศาสตร์ทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development) เป็นการสร้างมุมมองใหม่ของการระบุลักษณะที่สำคัญของผู้นำเชิงนวัตกรรม และนำเสนอแนวทางในการพัฒนาผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยการศึกษาจากปรากฏการณ์จริงแล้วจึงนำผลจากวิเคราะห์ข้อมูลมาสร้างเป็นทฤษฎี องค์ประกอบหลักด้านต่างๆ และกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development) ที่เน้นความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อผู้นำเชิงนวัตกรรม ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลทำให้เกิดแนวทางในการพัฒนากลยุทธ์ (Strategy Development) เพื่อเพิ่มสมรรถนะ (Competency) ของผู้บริหาร ในการสร้างความสำเร็จ ของงาน และสมรรถนะในการแข่งขันอย่างยั่งยืนแก่องค์กร ซึ่งผลลัพธ์สุดท้ายที่

องค์การจะได้รับก็คือผลการปฏิบัติงานที่ดี การสร้างสมรรถนะในการแข่งขัน และการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน การทราบว่าตัวแบบความสัมพันธ์ของมโนทัศน์ในโครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบของผู้นำเชิงนวัตกรรมที่มีผลโดยตรง จะเป็นการพัฒนาองค์ความรู้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำ

1.6.1.2 ด้านวิธีวิทยาการวิจัย ผู้วิจัยมีความเห็นว่า กระบวนการศึกษาวิจัยเพื่อให้ได้มาซึ่งคำตอบที่ต้องการในเชิงลึก เชื่อถือได้ และตรงกับความเป็นจริงที่มีอยู่นั้น เป็นสิ่งสำคัญยิ่ง จึงได้ทดลองออกแบบการวิจัยโดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นหลักในการศึกษาโดยใช้วิธีบูรณาการวิธีการวิจัยหลายวิธี เข้าด้วยกัน (Integrated Methodology) เพื่อช่วยให้ได้คำตอบตรงกับสิ่งที่ต้องการค้นหา และเพื่อสร้างอำนาจในความเชื่อถือได้ จึงได้ประยุกต์ วิธีการที่มีฐานคติและแนวคิดบนพื้นฐานการอุปนัย เหมือนกัน แต่มีจุดเด่นที่แตกต่างกันมาไว้ด้วยกัน คือ การวิจัยแบบสร้างทฤษฎี จากข้อมูล (Grounded Theory Method) โดยใช้กรณีศึกษา (Case Study) ผสมผสานกับแนวคิดการวิจัยแนวปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenology Research) เพื่อค้นหาความหมายจากทัศนะของผู้ที่ได้ประสบกับปรากฏการณ์นั้น ว่ามีความหมายอย่างไรสำหรับผู้ที่ได้ประสบมัน หรือประสบการณ์ในเรื่องนั้นมีความหมายอย่างไรสำหรับผู้ที่ได้ประสบมันมาแล้วหรือที่กำลังประสบมันอยู่ (Cohen, Kahn and Steeves, 2000)

1.6.2 ประโยชน์ในเชิงประยุกต์

1.6.2.1 ผลที่ได้จากการศึกษาหัวข้อนี้จะทำให้ผู้บริหารในองค์การภาคธุรกิจเอกชน ได้มองเห็นว่าองค์ประกอบใดที่ควรที่จะส่งเสริมหรือเน้นให้มีการพัฒนาทั้งด้านคุณสมบัติของผู้บริหารและได้แนวทางในการกระบวนการพัฒนาผู้นำเชิงนวัตกรรมให้มีประสิทธิผลในการบริหารงาน ซึ่งสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางและแบบอย่างในการพัฒนาตนเองและผู้ร่วมงานในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.6.1.2 ได้รู้รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อผู้นำเชิงนวัตกรรมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารองค์การแห่งนวัตกรรม อันจะนำไปสู่การระบุนโยบายการสมรรถนะ และกำหนดโมเดลสมรรถนะของผู้นำเชิงนวัตกรรมเพื่อหาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของภาวะผู้นำที่เหมาะสมต่อไป

1.6.1.3 ผลจากการวิจัยในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดแนวทางในการสรรหา คัดเลือก การแต่งตั้ง การเตรียมผู้สืบทอดตำแหน่ง การพัฒนาภาวะผู้นำ ตลอดจนสามารถใช้เป็นแนวทางในการกำหนดค่าตอบแทนแก่ผู้บริหารที่มีสมรรถนะตามองค์ประกอบที่ต้องการได้อย่างเหมาะสม

1.7 โครงสร้างของเอกสารข้อเสนอการทำวิจัย

ในการทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวแบบผู้นำเชิงนวัตกรรม ฉบับนี้ประกอบด้วยเนื้อหา 6 บท บทที่ 1 เป็นบทนำ ที่ได้กล่าวถึงสภาพและความสำคัญของปัญหาเรื่องผู้นำเชิงนวัตกรรมที่ควรได้รับการศึกษาเชิงประจักษ์ พร้อมกันนั้นก็มีความจำเป็นในการที่จะต้องศึกษาหา องค์ประกอบ ลักษณะ และพัฒนาตัวแบบผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยวัตถุประสงค์ในการศึกษานอกจากต้องการศึกษาหาตัวแบบขององค์ประกอบของผู้นำเชิงนวัตกรรมแล้ว ยังต้องการนำเอาผลที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาองค์ความรู้ในการสร้างสมรรถนะ (Competency) ของผู้นำเชิงนวัตกรรม เพื่อช่วยในการกำหนดนโยบายการพัฒนาและสร้างสมรรถนะของผู้นำเชิงนวัตกรรม ขอบเขตการศึกษาและข้อจำกัดการศึกษาแสดงข้อจำกัดในด้านการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง และประโยชน์ที่ได้จากผลการวิจัย

บทที่ 2 เป็นการทบทวนวรรณกรรม ซึ่งได้ทำการตรวจสอบทฤษฎีและการศึกษาวิจัยหัวข้อที่เกี่ยวข้อง ตั้งแต่ ทฤษฎีภาวะผู้นำ ทฤษฎีนวัตกรรม บริบทแวดล้อมต่าง ๆ เช่นวัฒนธรรม พัฒนาการของนวัตกรรม รวมทั้งความเชื่อมโยงระหว่างองค์ประกอบเหล่านี้ เพื่อเป็นกรอบในการวิเคราะห์และยืนยันการเชื่อมโยง และการเป็นเหตุเป็นผลของคุณลักษณะในองค์ประกอบของผู้นำเชิงนวัตกรรม ผลจากการทบทวนวรรณกรรม ทำให้ผู้วิจัยมีพื้นฐานความรู้ทางทฤษฎีพื้นฐานในการวิจัย เพื่อศึกษาองค์ประกอบผู้นำเชิงนวัตกรรมและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ สืบเนื่องจากการวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ จึงยังไม่มีกำหนดตัวแปร หรือ แสดงภาพกรอบแนวคิดที่ชัดเจน ซึ่งผู้วิจัยต้องใช้การสร้างมโนทัศน์และกรอบแนวคิดทฤษฎีขึ้นมาหลังจากการเก็บข้อมูลและเข้าไปศึกษาจากปรากฏการณ์จริงก่อน แต่ได้เสนอกรอบแนวคิดเบื้องต้นในการวิจัยไว้เป็นแนวทางการศึกษา

บทที่ 3 ได้นำเสนอรายละเอียดเรื่องระเบียบการวิจัย ตั้งแต่วิธีการวิจัยที่เป็นวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยเป็นการวิจัยแบบสร้างทฤษฎีจากข้อมูล (Grounded Theory Method) จากกรณีศึกษา (Case Study) ผสมผสานกับ การวิจัยแนวปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenological Research) ทำการสำรวจจากประชากรและกลุ่มตัวอย่าง หน่วยวิเคราะห์ในการวิจัยคือ ระดับปัจเจกบุคคล (Individual) ประชากรและตัวอย่างเป็นผู้บริหารในองค์กรธุรกิจเอกชน ภาคอุตสาหกรรม เนื่องจากมีความเหมาะสมในด้านการมีผลการดำเนินงานที่มีรูปแบบและการบันทึกที่สามารถตรวจสอบได้ นอกจากนั้นได้เสนอวิธีการสร้างมาตรวัด การเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีทั้งแบบปฐมภูมิ คือจากการสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่ม การสังเกตแบบมีส่วนร่วม และการใช้ข้อมูลทุติยภูมิ ในการเก็บข้อมูล ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์ส่วนประกอบ (Componential Analysis)

การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างข้อสรุป และการเปรียบเทียบข้อมูล (Comparison) เป็นหลักในการสังเคราะห์โครงสร้างองค์ประกอบและคุณลักษณะของตัวแบบผู้นำเชิงนวัตกรรม ส่วนหลักการทดสอบความเชื่อถือได้ (Validity) ใช้วิธีการตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) และตรวจสอบความถูกต้อง ด้วยการทำ Focus Group โดยการให้ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญในสาขาที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 4 นำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับกรณีศึกษาเชิงพรรณนา จำนวน 4 กรณีศึกษา โดยนำเสนอข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับตัวผู้นำองค์กรที่เป็นกรณีศึกษา ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปขององค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่ ข้อมูลการสร้างสรรค์ การพัฒนาผลงานนวัตกรรมที่เป็นผลิตภัณฑ์สินค้า กระบวนการการออกแบบ และการบริการ

บทที่ 5 นำเสนอผลการการวิจัย เป็นผลการวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรมในประเด็นต่างๆ เรียงลำดับ ดังนี้ 1) สนามของกรณีศึกษา 2) บริบทภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อผู้นำเชิงนวัตกรรม 3) บริบทภายในองค์กรที่ส่งผลต่อผู้นำเชิงนวัตกรรม 4) องค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม 5) แนวทางการพัฒนาผู้นำเชิงนวัตกรรม 6) กระบวนการพัฒนานวัตกรรมในองค์กร ของผู้นำองค์กรที่เป็นกรณีศึกษาหลัก โดยการวิเคราะห์ภายในกรณีศึกษาและวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างกรณีศึกษา นำเสนอโมเดลองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม

บทที่ 6 นำเสนอบทสรุปการอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ โดยผู้วิจัยจะสรุปคำตอบของคำถามการวิจัยที่ตั้งไว้ และนำเสนอประเด็นเกี่ยวกับรูปแบบและแนวทางการพัฒนาผู้นำให้เกิดคุณลักษณะที่เหมาะสม กับองค์การนวัตกรรม และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรม

การทบทวนวรรณกรรมในบทนี้ เป็นการรวบรวมและวิเคราะห์วรรณกรรมจากการสืบค้นข้อมูล ความรู้ จากทฤษฎี แนวคิด และผลการศึกษาวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อที่ต้องการวิจัย ทั้งนี้เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจในองค์ความรู้และประเด็นต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตัวแบบผู้นำเชิงนวัตกรรม หัวข้อในการทบทวนวรรณกรรมจึงประกอบด้วย ทฤษฎีและผลงานวิจัยและแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำและภาวะความเป็นผู้นำ แนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำ แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ ผลการทบทวนวรรณกรรมจะทำให้ได้ทราบถึงปัจจัยหรือตัวแปรต่างๆ ที่เป็นส่วนหนึ่งของหัวข้องานวิจัยดังกล่าว และยังทำให้เห็นถึงภาพความสัมพันธ์ของปัจจัยและหัวข้อเหล่านั้น ความเข้าใจที่ได้รับจากการทบทวนวรรณกรรมนี้จะถูกใช้เป็นแนวทางเบื้องต้นให้ผู้อ่านงานวิจัยได้ทราบว่าผู้วิจัยใช้ทฤษฎีอะไรบ้างเป็นพื้นฐานของแนวคิด ซึ่งผลที่ได้จากการทบทวนผู้วิจัยจะนำมาใช้ในการกำหนดกรอบในการวิเคราะห์และพัฒนาตัวแบบในการวิจัยต่อไป ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมตามหัวข้อดังต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะความเป็นผู้นำ
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับนวัตกรรม
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ
- 2.4 วัฒนธรรมองค์การ
- 2.5 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 2.6 กรอบแนวคิดเบื้องต้นในการวิจัย

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

2.1.1 นิยาม ความหมายของผู้นำ (Leaders) และภาวะผู้นำ (Leadership)

ก่อนที่จะได้ข้อสรุปว่าผู้นำเชิงนวัตกรรมควรมีองค์ประกอบคุณลักษณะที่สำคัญอะไรบ้าง มีความจำเป็นที่จะต้องทำความเข้าใจกับความหมายของ “ผู้นำ” และ “ภาวะผู้นำ” ซึ่งนับว่าเป็นพื้นฐานเบื้องต้นเสียก่อนว่า ผู้นำคืออะไร และภาวะผู้นำคืออะไร มีความแตกต่างกันอย่างไร ซึ่งได้

มีนักวิชาการต่างๆ ได้ศึกษาไว้มากมายหลายทศนะ ซึ่งในที่นี้ผู้วิจัยขอเริ่มที่คำนิยามตาม พจนานุกรมเฉลิมพระเกียรติ พ.ศ. 2530 ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า เป็นคำนาม หมายถึง “หัวหน้า” ส่วนในพจนานุกรมต่างประเทศ ได้ให้คำความหมายว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่เป็นหัวหน้า ทำหน้าที่ในการสั่งการแนะนำหรือชี้แนะให้กลุ่มปฏิบัติตามหรือมีบทบาทในการนำด้านการ ปฏิบัติการแสดงความคิดเห็นตลอดจนความเคลื่อนไหวต่างๆ นอกนั้นก็เป็นิยามของผู้นำตาม แนวคิดของนักวิชาการต่างๆ ที่ได้ศึกษาและกำหนดว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีสถานะภาพและหน้าที่ เป็นที่ยอมรับในฐานะที่เป็นหัวหน้าที่ทุกคนเข้าร่วมกิจกรรมเดียวกัน ผู้ที่สามารถในการชักจูงให้คน อื่นทำงานให้สำเร็จตามต้องการ (Huse, 1971: 227) บุคคล ที่มีความ สามารถในการใช้อิทธิพลให้ คนอื่นทำงานในระดับต่าง ๆ ที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (McFarland, 1979: 214-215) กระบวนใช้อิทธิพลที่หัวหน้าพยายามให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการทำงาน เพื่อให้งานของกลุ่มบรรลุเป้าหมายขององค์กร บุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่ม และเป็นผู้ที่ต้อง ปฏิบัติภาระหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำที่ได้รับมอบหมายบุคคลอื่นในกลุ่มที่เหลือก็คือผู้ตาม แม้จะเป็น หัวหน้ากลุ่มย่อย หรือผู้ช่วยในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ก็ตาม (Yukl, 1981: 3-4) บุคคลที่ทำให้ องค์กรประสบความสำเร็จและความก้าวหน้าและบรรลุความสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้นำคือบุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคล ต่างๆเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

ส่วนนักวิชาการไทย บุญทัน ดอกโรธง (2539: 266) ได้สรุปเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง 1) ผู้มีอิทธิพล มีศิลปะ มีอิทธิพลต่อกลุ่มชน เพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะ ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ 2) เป็นผู้นำและแนะนำ เพราะผู้นำต้องคอยช่วยเหลือกลุ่ม ให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดตามความสามารถ 3) ผู้นำไม่เพียงแต่ยืนอยู่เบื้องหลังกลุ่มที่คอยแต่วางแผน และผลักดัน แต่ผู้นำจะต้องยืนอยู่ข้างหน้ากลุ่ม และนำกลุ่มปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

จากคำนิยามของผู้นำที่มีนักวิชาการให้ความหมายดังที่กล่าวมา จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่ามี ความสอดคล้องตรงกันที่พอจะสรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่เป็นผู้นำกลุ่มที่มีอิทธิพลต่อผู้ตาม ให้ปฏิบัติตาม ด้วยคุณลักษณะส่วนตัวและสัมพันธภาพในการสนับสนุนช่วยเหลือ ผลักดัน ให้ผู้อื่น ปฏิบัติตามจนบรรลุเป้าหมาย

ส่วนภาวะผู้นำจะมีความหมายในระดับที่กว้างกว่า ตามที่ The American Heritage Dictionary, 1985: 715 กำหนดคำนิยามไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการนำ ส่วนนักวิชาการหลายท่าน ได้เสนอไว้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นกิจกรรมที่มีอิทธิพลของบุคคลต่อผู้อื่นในการได้รับความร่วมมือให้ ทำงานหรือทำกิจกรรมต่างๆ ด้วยเต็มใจเพื่อเป้าหมายความสำเร็จของกลุ่ม (Stogdill, 1974) เป็น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและอำนาจ (Fiedler and Chemers, 1984)

เป็นกระบวนการที่ใช้อิทธิพลให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลพยายามปฏิบัติงานในหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย ภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดไว้ Hersey, Blanchard and Johnson (1996) เป็นความสามารถที่มีอิทธิพลต่อสมาชิกภายในกลุ่ม ทำให้บรรลุจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ซึ่ง ที่มาของอิทธิพลมาจากตำแหน่งหน้าที่ภายในองค์การหรือภายนอกองค์การ ความริเริ่มและธำรงไว้ซึ่ง โครงสร้างของความคาดหวังและความสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกของกลุ่ม (Stogdill, 1974: 411) ความสามารถที่จะชี้แนะ สั่งการ หรืออำนวยความสะดวก หรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นเพื่อให้มุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้ (McFarland, 1979: 303) ศิลปะในการชี้นำและลูกน้อง หรือผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความกระตือรือร้นและเต็มใจ เป็นกระบวนการที่บุคคลใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้บรรลุความต้องการของกลุ่ม หรือจุดมุ่งหมายขององค์การ เป็นเรื่องของศิลปะของการใช้อิทธิพลหรือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อให้เขามีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของกลุ่ม เป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้ประสบความสำเร็จตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้ (Robbins, 1990: 302)

ส่วน Bass (1985) ได้รวบรวมความหมายของภาวะความเป็นผู้นำ ที่ได้มีผู้ศึกษาไว้ ซึ่งสรุปออกมาในรูปแบบตามทัศนะต่างๆที่แตกต่างกัน ดังนี้ 1) ภาวะความเป็นผู้นำ ในทัศนะของกระบวนการกลุ่ม 2) ภาวะความเป็นผู้นำ ในทัศนะของบุคลิกภาพและผลลัพธ์ของบุคลิกภาพ 3) ภาวะความเป็นผู้นำ ในทัศนะของการมีศิลปะที่ทำให้ผู้อื่นยอมปฏิบัติตาม 4) ภาวะความเป็นผู้นำ ในทัศนะของการใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม 5) ภาวะความเป็นผู้นำ ในทัศนะของการกระทำหรือพฤติกรรมการแสดงออก 6) ภาวะความเป็นผู้นำ ในทัศนะของทักษะในการจูงใจผู้อื่น 7) ภาวะความเป็นผู้นำ ในทัศนะของความสัมพันธ์เชิงอำนาจ 8) ภาวะความเป็นผู้นำ ในทัศนะของบทบาทที่แตกต่างกัน 9) ภาวะความเป็นผู้นำ ในทัศนะของการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน 10) ภาวะความเป็นผู้นำ ในทัศนะของการริเริ่มโครงการใหม่ การมีความคิดสร้างสรรค์ และ 11) ภาวะความเป็นผู้นำ ในทัศนะของการใช้เป็นเครื่องมือไปสู่การบรรลุเป้าหมาย

สรุปว่าภาวะผู้นำเป็นความสามารถด้านอิทธิพลต่อบุคคลในกลุ่มเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ใช้กระบวนการสั่งการ การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น การมีปฏิสัมพันธ์ โดยถ่ายทอดแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำเป็นการมีปฏิสัมพันธ์ที่ไม่หยุดนิ่งของกระบวนการ 3 อย่าง ที่มีความเกี่ยวเนื่องและมีอิทธิพลต่อกัน ได้แก่ ผู้นำ (Leaders) ผู้ตาม (Follows) และสถานการณ์ (Situations) อันนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

จากการวิเคราะห์ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่แสดงออกให้เห็นถึงการเป็นผู้นำ โดยสังเกตได้จากการมีอิทธิพลที่เหนือกว่าสมาชิกในกลุ่มให้ปฏิบัติตามจนบรรลุเป้าหมาย ส่วนภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งการบอกและชี้แนะเพื่อโน้มน้าวจิตใจผู้ได้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างดีที่สุด เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน และภาวะความเป็นผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกโดยใช้คุณลักษณะส่วนตนกระบวนกรโน้มน้าวการเป็นแบบอย่างในการกระทำภารกิจต่าง ๆ ของบุคคลที่สามารถมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานให้ยินดีที่จะให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจจนงานบรรลุตามเป้าหมาย ผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในงานและส่งผลให้เกิดความสำเร็จ

แต่การศึกษาถึงภาวะผู้นำนั้นไม่สามารถยึดเอาแบบใดแบบหนึ่งตายตัวได้เนื่องจากในแต่ละองค์การทั้งผู้นำ ผู้ตามและพฤติกรรมต่างๆ จะมีการเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ และสภาวะแวดล้อม นั้น ดังนั้นคุณลักษณะต่างๆ ของตัวผู้นำจึงมีความสำคัญอย่างมากที่จะทำให้เกิดการดำเนินงานของหน่วยงานประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ในการศึกษาจึงจำเป็นต้องคำนึงถึงองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำ ดังนี้ 1) ตัวผู้นำหรือคุณลักษณะผู้นำ ซึ่งได้แก่ สภาพทางกายภาพ และบุคลิกภาพ 2) ผู้ตาม 3) ลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติ 4) ลักษณะขององค์การซึ่งมีสิ่งสมควรพิจารณา ได้แก่ รูปแบบขององค์การ ขนาดขององค์การ อายุขององค์การ โครงสร้างขององค์การ บรรยากาศขององค์การ 5) สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ ได้แก่ องค์การอื่นที่มีความสัมพันธ์กับระบบองค์การ ระบบเศรษฐกิจ การเมืองและสังคม Hall (1991)

กิติ ตยัคคานนท์ (2543: 30-39) สรุปว่าองค์ประกอบของคุณลักษณะของผู้นำที่ดี ควรมี

1) มีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรงดี ถ้าผู้นำมีสุขภาพ สามวันดีสี่วันไข้ มาทำงาน สักค่าหนึ่งหยุดไป 2-3 วันเสมอ ๆ หากเกิดความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องได้รับการตัดสินใจจากผู้นำทันทีเกี่ยวกับผลประโยชน์ของหน่วยงานนั้น แต่ผู้นำกลับป่วยไม่มาทำงาน ผลก็อาจทำให้หน่วยงานพลาดโอกาสทองที่จะได้รับผลประโยชน์อย่างใดอย่างหนึ่งหรืออาจเสียหายอย่างมากได้

2) มีความรู้ดี ผู้นำที่ดีต้องมีความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่และความรู้ทั่วไปอย่างดี ถ้าเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานแล้ว ผู้นำที่ดีจะต้องสามารถให้คำปรึกษาหรือแก้ปัญหาให้ผ่านพ้นไปด้วยดีได้ ซึ่งผลก็จะเป็นการทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาขอยกย่องเลื่อมใสเคารพนับถือให้ความเชื่อถือและไว้วางใจในตัวผู้นำมาก

3) มีบุคลิกดี เป็นคุณสมบัติที่จำเป็นของผู้นำที่ดี ผู้นำที่มีบุคลิกท่าทางไม่ดีจะทำให้คนทั่วไปมองดูไม่น่าเลื่อมใสหรือน่านับถือ ไม่ว่าเขาจะมีความรู้หรือความสามารถมากมายแค่ไหน ถ้าบุคลิกไม่ดีจะทำให้เขาเสียคะแนนไปถึง 50 เปอร์เซ็นต์แล้ว

4) มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์และความกระตือรือร้น ผู้ที่ไม่มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์จะเป็นผู้นำที่ดีไม่ได้ อย่างมากที่สุดก็เป็นได้แค่ผู้ตามเท่านั้น แต่ถ้าผู้นำนั้นได้มานั่งเก้าอี้ผู้นำด้วยเหตุใดก็ตาม หน่วยงานนั้นจะเจริญรุ่งเรืองไม่ได้ดีเท่าที่ควรจะเป็น

5) มีการตัดสินใจกับการใช้ดุลยพินิจดี เมื่อผู้นำมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์แล้ว จะต้องมีการใช้ดุลยพินิจและตัดสินใจได้ดีและถูกต้องเนื่องจากการตัดสินใจอาจจะทำให้เกิดผลดี หรือผลเสียต่อหน่วยงานก็ได้

6) มีความกล้าหาญ เด็ดขาด และไม่โลเล สามารถนำทีมต่อสู้ฝ่าฟันอุปสรรคต่างๆ ให้ผ่านพ้นไปได้ พร้อมกับมีความกล้าหาญและเด็ดขาดในการทำงานที่ถูกต้อง กล้าได้ กล้าเสีย เมื่อผิดก็กล้าที่จะรับผิดชอบ ไม่โยนความผิดให้ลูกน้องหรือไม่แก้ตัวแบบไม่มีเหตุผล

7) มีความแนบเนียน ผู้นำที่ดีจะต้องมีความแนบเนียนในการทำงาน หรือเรียกว่า มีศิลปะ เมื่อถึงคราวจะต้องโอนอ่อนก็สามารถโอนอ่อนได้ตามสถานการณ์ แต่ก็ต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง แต่ถ้าเห็นว่ามันถูกต้องเราก็ต้องคัดค้านได้ มีศิลปะที่จะเลี้ยวอย่างแนบเนียน

8) มีความอดทน การมีสมาธิในการทำงาน ใจคอก่อนหนักแน่นและความสามารถในการบังคับใจตนเอง มีความอดทนในการทำงานและอดทนต่อสิ่งแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน การมีสมาธิจะทำให้สามารถทำงานได้ดี

9) มีการสื่อความหมายที่ดี ในการออกคำสั่งจะต้องไม่คลุมเครือ ทั้งสั่งโดยการพูดและโดยการเขียนต้องมีความกระชับ ชัดเจน เข้าใจง่าย ไม่คลุมเครือและเย็นชืด สมเหตุสมผล ผู้อื่นสามารถนำไปปฏิบัติได้ดีและถูกต้องตามวัตถุประสงค์ของผู้สั่ง

10) มีความเห็นอกเห็นใจ ผู้บังคับบัญชาคนใดที่แสดงออกซึ่งความเห็นอกเห็นใจด้วยความจริงใจและพอสมควร เขาจะสามารถผูกพันใจผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ได้มาก เช่น ไปเยี่ยมผู้ใต้บังคับบัญชาหรือครอบครัวของเขาเมื่อเจ็บป่วยหรือช่วยเหลือยามที่ได้รับความเดือดร้อน แต่ต้องพอเหมาะสมเท่านั้น เพราะผู้รับอาจมองว่าเป็นการเสแสร้งหรือเล่นละครและหมดความนับถือศรัทธาได้ง่ายๆ

11) ไม่เห็นแก่ตัว เสียสละและไม่ใช้อำนาจในทางที่ผิดจะต้องมีน้ำใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา

12) ยกย่อง ให้เกียรติและให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีการแบ่งงานให้ลูกน้องทำตามความสามารถ ไม่มองข้ามความสำคัญของลูกน้อง

13) มีความสงบเสงี่ยม ไม่โอ้อวดตนเอง มีความอ่อนน้อมถ่อมตน จะทำให้คนทุกระดับตั้งแต่เจ้านาย เพื่อนร่วมงานจนกระทั่งลูกน้องเกรงใจและให้ความนับถือ

14) มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน ใครทำงานอยู่หน่วยงานใดจะต้องมีความรักและภักดีต่อหน่วยงานนั้นถ้าผู้นำไม่แสดงให้เห็นถึงความรักต่อหน่วยงานแล้วก็จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่รักหน่วยงานไปด้วยและในที่สุดก็จะไม่จงรักภักดีต่อผู้บังคับบัญชาด้วย

15) มีการสังคมนิ ผู้นำที่มีการสังคมนิจะช่วยทำให้ติดต่อกับบุคคลหรือหน่วยงานอื่นเพื่อหาความร่วมมือประสานงานได้ดีและได้ผล ถ้าผู้นำเป็นคนไม่คบใคร ใจแคบ จะขอความ

ช่วยเหลือร่วมมือจากใครก็ยาก แต่การมีสังคมก็ต้องมีความพอสมควร ผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์มากเกินไปก็จะทำให้คุณภาพของงานด้อยลงได้

16) มีการตื่นตัว ผู้นำที่ดีจะต้องไม่หัวเก่าและมีความตื่นตัวทันต่อเหตุการณ์ทันสมัย ยอมรับวิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ๆ ได้เสมอ มีความกระตือรือร้นที่จะแสวงหาความรู้กับเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

17) มีการวางแผนงานและการดำเนินงานตามแผนงาน โดยมีผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานเป็นผู้นำร่วมกับผู้อื่นที่เกี่ยวข้อง ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เพื่อร่วมกันพิจารณาวางแผนงานให้ดีที่สุดและผู้นำจะต้องมีความสามารถที่จะผลักดันการทำงานในหน่วยงานของตนให้บรรลุตามแผนงานในเวลาที่กำหนดได้อย่างดียิ่ง

คุณสมบัติของผู้นำในฐานะที่เป็นหัวหน้างานนั้น วิชัย โสสุวรรณจินดา (2536: 13-14) ได้สรุปคุณสมบัติพื้นฐานไว้ 2 ประการ คือ

1) ฐานที่ตนเองรับผิดชอบ หัวหน้างานจำเป็นต้องรู้และเข้าใจขอบเขตความรับผิดชอบของตนเอง ไม่เช่นนั้นจะไม่อาจควบคุมบังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายได้ การที่จะรู้และเข้าใจในงานที่ตนเองรับผิดชอบนั้น หัวหน้างานจำเป็นต้องรู้ถึงเป้าหมายและนโยบายของหน่วยงาน เพื่อยึดถือเป็นหลักในการบริหาร ในเวลาเดียวกันก็ต้องรู้และเข้าใจถึงส่วนในความรับผิดชอบของตน อันจะส่งผลให้เป้าหมายและนโยบายของบริษัทประสบความสำเร็จ

2) รู้วิธีบริหารงานและการปกครองบังคับบัญชา เมื่อเข้าใจถึงขอบเขตความรับผิดชอบของตนเองแล้ว หัวหน้างานต้องมีความสามารถในการบริหารงาน เพื่อสร้างความร่วมมือร่วมใจของผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ หัวหน้างานจึงต้องมีความสามารถในการกำหนดแนวดำเนินงานและวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบและยึดถือเป็นแนวปฏิบัติ ทั้งต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ เพื่อแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ให้หมดไป งานที่ควรจะต้องมอบหมายก็สามารถมอบหมายงานให้บุคคลที่เหมาะสมรับไปปฏิบัติได้อย่างดีและมีความสามารถในการปกครองให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข ไม่ทะเลาะเบาะแว้งกัน แต่ร่วมมือกันทำงานด้วยความสามัคคีและสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีขึ้นในหน่วยงาน

คุณสมบัติของผู้นำในฐานะเป็นผู้บริหาร เอกชัย กี่สุขพันธุ์ (2538: 20-21) ได้กล่าวว่า คุณสมบัติที่สำคัญของผู้บริหารที่จะมีผลต่อการปฏิบัติงานหรือการเป็นผู้นำควรมี 7 ประการ ซึ่งย่อว่า 7 C ดังนี้ 1) Conceptual ความสามารถในการมองงานได้อย่างครอบคลุมเป็นคุณสมบัติด้านความคิดรวบยอดเกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบ 2) Creative ความสามารถในการคิดอย่างสร้างสรรค์ไม่ติดอยู่ในความเคยชินหรือวิธีทำงานแบบเก่า ๆ 3) Communicative ความสามารถในการ

การสื่อสารหรือติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นอย่างได้ผล 4) Courage ความกล้าในการทำงานรวมถึงการตัดสินใจ การนำเสนอความคิดหรือวิธีการต่าง ๆ 5) Curiosity ความกระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมออันจะมีผลต่อการพัฒนาตนเองของผู้บริหาร 6) Consistency ความคงเส้นคงวาในการทำงานไม่เปลี่ยนแปลงไปเปลี่ยนมาอย่างขาดเหตุผลที่เหมาะสม และ 7) Commitment ข้อตกลงผูกมัดที่ผู้บริหารจะต้องยึดถือปฏิบัติตามที่ได้กำหนดไว้

อรุณ รัชธรรม (2527: 198) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติที่ดีของผู้นำที่จะช่วยเสริมสร้างลักษณะผู้นำว่า ควรมีความสามารถทางด้านสติปัญญา คือ สามารถเข้าใจสิ่งต่างๆ ได้จากประสบการณ์ การศึกษา มีเขว่นปัญญาไหวพริบที่จะวินิจฉัยปัญหาต่างๆ ได้อย่างเฉียบแหลม สามารถตัดสินใจได้ถูกต้องและทันท่วงที มีอุปนิสัยที่น่านิยมนกย่อง ทำให้เกิดความประทับใจในอากัปกิริยา ความประพฤติ และ ศีลธรรมจรรยา การควบคุมอารมณ์ไม่ให้แสดงออกมาในลักษณะที่ไม่พึงปรารถนา เช่น ความไม่พอใจ ความโกรธ ความฉุนเฉียว ซึ่งจะมีผลต่องานและการปกครอง นอกจากนี้ คุณสมบัติด้านร่างกาย ได้แก่ ลักษณะรูปร่าง ความสูงต่ำ ลักษณะสีผิว ตลอดจนการแต่งตัวและสุขภาพของผู้นำก็ยังมีผลส่งเสริมต่อบุคลิกภาพของผู้นำได้โดดเด่นมากขึ้น

สุวิระ ทรงเมตตา (2543: 96-101) สรุปถึงคุณสมบัติที่สำคัญของผู้นำ ดังนี้

1) L = LOVE (ความรัก ความเมตตา ความกรุณา) ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความรัก ความเมตตา ความกรุณาต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าเรารักคนอื่น คนอื่นก็รักเรา ดังนั้นเราจะต้องให้ความรัก กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะจงรักภักดีกับเรา สนับสนุน ช่วยเหลือในการทำงานของเราด้วยความจริงใจ ถ้าเราให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะให้เกียรติเราในที่สุด

2) E = EDUCATION (การให้ความรู้ ความเข้าใจ การสอนงาน) ผู้นำต้องให้ความรู้ ให้ความเข้าใจ ให้วิธีการทำงาน แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการแนะนำสั่งสอน การที่ผู้นำเสียเวลาสอนงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงครั้งเดียว แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาก็สามารถช่วยงานผู้นำได้ไปจนตลอดชีวิตราชการ นอกจากนี้แล้วการสอนงานยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์และความผูกพันระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา ถึงแม้ว่าจะโยกย้ายแยกจากกันไปทำงานในหน่วยงานอื่นแล้ว แต่ความผูกพันระหว่างผู้สอนงานกับผู้ถูกสอนยังคงผูกพันตลอดไป ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาถือว่าเป็นมงคลในฐานะครูกับศิษย์ที่มีอาจลืมเลือนได้

3) A = ADAPTATION (การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และสภาพแวดล้อม) ผู้นำจะต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมอยู่เสมอ ผู้นำจะต้องคอยติดตามความเคลื่อนไหวของสภาวะแวดล้อมอย่างเหมาะสมถ้าผู้นำไม่สามารถปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาวะ

แวดล้อมได้ในที่สุดตัวผู้นำนั้นจะไม่สามารถดำรงภาวการณ์นำได้อีกต่อไป หรือหน่วยงานนั้นไม่อาจจะคงอยู่ต่อไป อาจจะต้องเลิกกิจกรรมในที่สุด

4) D = DECISION (การตัดสินใจ) ผู้นำจะต้องมีการตัดสินใจอย่างฉับพลันทันที โดยอาศัยกลุ่มเป็นเครื่องมือในการพิจารณา หมายความว่า ผู้นำจะต้องนำข้อมูลข่าวสารจากเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชามาประกอบการตัดสินใจ และที่ดีที่สุดจะต้องให้ผู้มาร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการระดมสมองและการตัดสินใจ ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะได้แนวร่วมที่ผลักดันให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าเป็นกรณีจำเป็นเร่งด่วนผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่กล้าตัดสินใจและกล้ารับผิดชอบในสิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นเนื่องจากการตัดสินใจนั้น

5) E = ENTHUSIASTIC (ความกระตือรือร้น) ผู้นำจะต้องมีความกระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา มีการติดตามผลการเปลี่ยนแปลงของผู้ใต้บังคับบัญชา ฝึกฝนหาความรู้ มีการพัฒนาตัวเองด้านต่างๆ และมีความกระตือรือร้นในงานที่ได้รับมอบหมาย หมายความว่า ผู้นำจะต้องมีสุขภาพพลานามัยที่สมบูรณ์แข็งแรง กระฉับกระเฉงและมีความคล่องตัวในการทำงาน มีการออกกำลังกายสม่ำเสมอและมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงาน ผู้นำจะต้องติดตามดูแลการเปลี่ยนแปลงของผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดถึงปัญหาและอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นจากพวกเขาเหล่านั้น เพื่อจะได้แก้ไขล่วงหน้าก่อนที่จะเกิดความผิดพลาดขึ้น นอกจากนี้แล้วยังเป็นการติดตาม ทักษะคติของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำ เพื่อไม่ให้เกิดความเสื่อมศรัทธาและหวาดระแวงหรือความไม่เชื่อมั่นในตัวผู้บังคับบัญชาที่อาจจะเกิดขึ้นได้ เพื่อผู้นำจะได้แก้ไขสถานการณ์ดังกล่าวก่อนที่จะสายเกินไปกว่าจะแก้ไขได้ ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมและพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ เมื่อใดก็ตามที่ผู้นำหยุดพัฒนาตนเอง ผู้นำก็จะมีรู้ความสามารถน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาและก็จะหมดสภาพการนำในที่สุดและในประการสุดท้ายผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นในงานที่ได้รับมอบหมาย สามารถทำงานได้เสร็จอย่างมีประสิทธิภาพก่อนเวลาที่กำหนดหรือภายในที่กำหนดเป็นอย่างน้อย

6) R = RESPONSIBILITY (ความรับผิดชอบ) ผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อครอบครัว ต่อผู้บังคับบัญชา ต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และต่อประชาชน ผู้ใช้บริการ หมายความว่า ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการควบคุมตนเองได้ จะต้องมีความรับผิดชอบ โดยไม่ต้องมีผู้ใดมาคอยควบคุมดูแลหรือบังคับ ผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบต่อครอบครัว นับตั้งแต่ บุตร ภรรยา และความสงบเรียบร้อยของครอบครัว เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา และเป็นที่เลื่อมใสศรัทธาของคนทั่วไป ผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบต่อผู้ใต้บังคับบัญชา หมายความว่า เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชากระทำการผิดพลาดโดยไม่ได้เจตนาหรือเหตุสุดวิสัย เนื่องจากการปฏิบัติหน้าที่และผู้นำจะต้องรับความผิดพลาดนั้นไว้เสียเอง ในทางตรงกัน

ข้ามถ้ามีความดีความชอบเกิดขึ้น เนื่องจากการกระทำของผู้ได้บังคับบัญชา และผู้นำที่ร่วมกันดำเนินการจนได้รับคำยกย่องชมเชย ผู้นำจะต้องยกความดีที่เกิดขึ้นเหล่านั้นให้กับผู้ได้บังคับบัญชา ผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบต่อประชาชนผู้ให้บริการ หมายความว่า ผู้นำจะต้องบริการกับประชาชนหรือผู้ให้บริการเสมือนหนึ่งบุคคลเหล่านั้นเป็นเจ้านายของผู้ให้บริการ

7) S = SINCERITY (ความจริงใจ) ผู้นำจะต้องมีความจริงใจต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา ประชาชนและผู้ให้บริการ หมายความว่า ผู้นำจะต้องแสดงความจริงใจต่อผู้บังคับบัญชาด้วยการปกป้องบุคคลที่ประสกรัยต่อผู้บังคับบัญชา ผู้นำจะต้องแสดงความจริงใจต่อเพื่อนร่วมงานด้วยการแสดงตัวเป็นมิตรแท้ ผู้นำจะต้องแสดงความจริงใจต่อผู้ได้บังคับบัญชาด้วยการให้ความเป็นธรรมและใช้ระบบคุณธรรมในการปกครองบังคับบัญชาไม่หลอกลวงกับผู้ได้บังคับบัญชา ผู้นำจะต้องแสดงความจริงใจต่อประชาชนหรือผู้ให้บริการด้วยการให้บริการกับบุคคลเหล่านั้นเสมือนหนึ่งเป็นญาติผู้ใหญ่

8) H = HARMONY, HONESTY (ความซื่อสัตย์) ผู้นำจะต้องมีความซื่อสัตย์ทั้งต่อตนเองและหน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อจะได้เป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ได้บังคับบัญชาเป็นที่ไว้วางใจของผู้บังคับบัญชาเป็นที่น่าเชื่อถือและเลื่อมใสแก่ประชาชนผู้ให้บริการโดยทั่วไป

9) I = INTELLIGENCE (ความมีไหวพริบ) ผู้นำจะต้องมีไหวพริบ และเชี่ยวชาญในการวิเคราะห์ปัญหา การตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

10) P = PERSUASIVENESS (ความอ่อนน้อมถ่อมตน) ผู้นำจะต้องมีความอ่อนน้อมถ่อมตน หมายความว่า ผู้นำจะต้องให้เกียรติ ให้ความเคารพต่อผู้บังคับบัญชา ให้เกียรติเพื่อนร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชาและประชาชนผู้ให้บริการ

ซึ่งจากแนวความคิดดังกล่าวพอสรุปได้ว่าองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ตัวผู้นำ หรือคุณสมบัติของผู้นำ จะต้องเป็นผู้ที่มีความพร้อมในหลายๆ ด้านประกอบกันไม่ว่าจะเป็นคุณสมบัติที่มีมาแต่กำเนิดซึ่งเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตน เช่น บุคลิกภาพ ด้านอารมณ์ สภาพจิตใจ อำนาจหน้าที่และตำแหน่งของผู้นำ ประสบการณ์และคุณวุฒิ แล้วยังต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลา

2.1.2 แนวคิดภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล

ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ผลการทำงานที่บรรลุเป้าหมายและต้องการให้ได้ ประโยชน์สูงสุด โดยมองความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จของงานกับการใช้ทรัพยากร พิจารณาจากการประหยัดเงิน ทรัพยากร แรงงาน เวลา และคนปฏิบัติงานมีความพึงพอใจ ประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง ผลของการทำงานที่สำเร็จตามที่คาดหวังไว้ เป็นการพิจารณาผลลัพธ์ คือ ผลงานที่ออกมาบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ แต่อาจขาดประสิทธิภาพก็ได้ สำหรับการศึกษา

ภาวะผู้นำในการวิจัยครั้งนี้ จะรวมทั้งภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล แต่เพื่อให้การสื่อความหมายที่ชัดเจน ผู้วิจัยจะใช้คำว่า ประสิทธิภาพการบริหารงาน แทนความหมายของประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารงานของผู้นำเชิงนวัตกรรม Likert (1984) เชื่อว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ พฤติกรรมการแสดงออกของผู้นำที่ต้องการทั้งผลงานและความสุข ความร่วมมือร่วมใจของผู้ร่วมงาน จึงต้องการผู้นำที่มุ่งสร้างทีมงาน โดยใช้กิจกรรมสัมพันธ์แบบมีส่วนร่วม พึงพาอาศัยกัน ตลอดจนหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง Drucker (อ้างถึงใน Hersey, Blanchard and Johnson, 1996) กล่าวว่า ภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เป็นรากฐานของการสร้างความสำเร็จของงานต่างๆ Fisher and Huse (1988) กล่าวไว้ว่า สิ่งที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จนั้น ขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเป็นอย่างมาก คือ ผู้นำต้องเป็นนักปฏิบัติ เป็นแบบอย่าง ยอมรับในอำนาจและการปกครอง มีความพึงพอใจในงาน และรู้สึกว่าการงานนั้นมีความท้าทาย ตลอดจน ต้องมองสิ่งต่างๆ อย่างรอบคอบด้วย

2.1.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล

นอกจากองค์ประกอบของคุณลักษณะของผู้นำที่ดีแล้ว ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องยังมีส่วนสำคัญต่อการหล่อหลอมและมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นมี 4 ตัวแปรที่สำคัญคือ บุคลิกภาพของตัวผู้นำเอง บุคลิกภาพของกลุ่มสถานการณ์ที่กำลังดำเนินอยู่และปัจจัยต่างๆ ภายในองค์การ Clement and Richard (1992) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้น ต้องพิจารณาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่จะช่วยสนับสนุนให้เกิดความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ได้แก่ การมีทัศนคติที่ดีของผู้นำในงาน ความมีคุณธรรม ซื่อสัตย์สุจริต เกลียวฉลาด มีความพร้อมและเต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน มีทักษะ มีความยืดหยุ่น และมีความเชื่อมั่นในตนเอง ส่วน Gardner (1990) เสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลไว้ว่า ควรคำนึงถึงคุณลักษณะทางร่างกายที่สมบูรณ์ ต้องมีความฉลาด มีความสามารถในการตัดสินใจ มีความเชื่อมั่นในตนเอง ปรับตัวได้ มีความยืดหยุ่นตามสมควร มีความพร้อมในการรับผิดชอบงาน มีสมรรถภาพในการทำงาน เข้าใจผู้ร่วมงานและความต้องการของผู้ร่วมงาน มีทักษะในการสื่อสาร การจูงใจ มีมนุษยสัมพันธ์ดี และมีความต้องการความสำเร็จในงาน และ Yukl (1981) แนะนำ ควรเน้นคุณลักษณะ ที่บ่งบอกภาวะความเป็นผู้นำ คือ คุณลักษณะของผู้ที่มีพลังความสามารถสูง ทนต่อความเครียดได้ดี มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มีการควบคุมตนเองได้ดี มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีคุณธรรม จริยธรรม มีความซื่อสัตย์ มีทักษะในการจูงใจผู้อื่น และมีความต้องการความสำเร็จในสิ่งที่ได้กระทำลงไป

2.1.4 รูปแบบของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

ตามแนวคิดของ Reddin มี 4 รูปแบบ ดังนี้

รูปแบบที่หนึ่ง ผู้บริหารทีมงาน (Executive) เป็นผู้นำที่เน้นทั้งคนและสัมพันธภาพ ในระดับสูง ใช้การจูงใจ การกำหนดมาตรฐานการทำงานและการเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เป็นหลักเกณฑ์ในการบริหารทีมงาน

รูปแบบที่สอง ผู้ที่เคร่งในกฎระเบียบ (Bureaucrat) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญของงานและสัมพันธภาพต่ำหากแต่มุ่งเน้นถึงกฎเกณฑ์และระเบียบวินัยอย่างเคร่งครัด การบริหารงานจะดำเนินไปตามระเบียบข้อบังคับเดิมๆ ที่เคยปฏิบัติทำให้ไม่เกิดความคิดริเริ่ม

รูปแบบที่สาม ผู้เผด็จการที่นุ่มนวล (Benevolent Autocrat) เป็นผู้นำที่มุ่งงานเป็นสำคัญและให้ความสนใจในสัมพันธภาพกับผู้อื่นน้อยมาก มีความขยันขันแข็งและมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จของงาน เขารู้ว่าเขาต้องการอะไร และควรจะทำอย่างไรเพื่อให้ประสบผลสำเร็จโดยไม่มีการต่อต้านใดๆ จากสมาชิก

รูปแบบที่สี่ นักพัฒนา (Developer) ให้ความสำคัญแก่สัมพันธภาพในระดับสูง และสนใจงานในระดับต่ำเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์และให้ความไว้วางใจในตัวบุคคล ตลอดจนมุ่งมั่นที่จะพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะที่แตกต่างกันเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละบุคคล

อย่างไรก็ดี โดยทั่วไปแล้วรูปแบบของผู้นำมี 3 ประเภทคือ

ประเภทที่หนึ่ง ผู้นำแบบเผด็จการหรืออิตาเลียน (Autocratic Leaders) เป็นผู้นำที่มีอำนาจสูงสุดจะเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าหมายขององค์กร แล้วสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม ถือความคิดตนเองเป็นใหญ่ มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง ถือประโยชน์ขององค์กรเป็นที่ตั้ง ชอบความเด็ดขาด และใช้อำนาจความเป็นใหญ่แต่เพียงผู้เดียว

ประเภทที่สอง ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) เป็นผู้นำที่ยึดความเห็นของกลุ่มเป็นหลัก ส่งเสริมความคิดริเริ่ม มีการปรึกษาหารือระหว่างผู้นำและสมาชิกกลุ่ม เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม สมาชิกมีขวัญและกำลังใจในการทำงานเพราะถือว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ทุกคนร่วมมือกันทำงานไม่ใช่ถูกบังคับ

ประเภทที่สาม ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire Leaders) เป็นผู้นำแบบปล่อยปละละเลย กล่าวคือ มอบอำนาจเต็มและเสรีภาพอย่างกว้างขวางในการกำหนดนโยบายและตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหมด โดยที่ตนเองแทบจะไม่มิตบทาในการดำเนินงาน ผู้นำประเภทนี้ขาดความเชื่อมั่นในตัวเองไม่กล้าแสดงความคิดเห็นหรือตัดสินใจใด ๆ ก่อนข้างเกียจคร้าน ไม่มีความทะเยอทะยาน ไม่มีระเบียบแบบแผนในการทำงาน หน่วยงานที่มีผู้นำชนิดนี้จะประสบความสำเร็จน้อยมาก เพราะสมาชิกจะไม่ประสานงานกัน ต่างคนต่างอยู่ ต่างคนต่างทำงาน

2.1.5 การประเมินภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในการบริหารงาน

ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในการบริหารงาน สามารถพิจารณาได้จาก ความพึงพอใจของกลุ่ม ผลผลิตของกลุ่มและความมีผลงานที่ดีปรากฏออกมา (Silver, 1983) ส่วน Hersey, Blanchard and Johnson (1996) เสนอว่า สามารถประเมินผลลัพธ์ของกระบวนการทั้งหมดที่ได้กระทำมาแล้ว โดยเน้นในเรื่องการบรรลุเป้าหมาย และสิ่งที่ทำไป Fiedler (1976) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในการบริหารงาน นั้นจะต้องดูจากผลงานของกลุ่ม ซึ่งผู้ที่สามารถประเมินภาวะความเป็นผู้นำอาจเป็นผู้บริหารระดับสูงกว่า เพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกัน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้

Yulk (1981) ได้สรุปจากแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และเสนอว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในการบริหารงานนั้น สามารถประเมินได้จากสิ่งต่างๆ เหล่านี้ คือ 1) ผลงานที่ปรากฏออกมาของผู้นำ 2) คุณภาพของกระบวนการกลุ่ม 3) ความเป็นที่ชื่นชม ยกย่อง นับถือของผู้นำ 4) ความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน 5) ความผูกพันของผู้ร่วมงานต่อเป้าหมายของกลุ่ม 6) พฤติกรรมของผู้นำต่อผู้ร่วมงานและหน่วยงาน 7) ความสำเร็จของงานและการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม 8) การมีคุณภาพชีวิตที่ดี การพัฒนากลุ่มผู้ร่วมงานให้มีความก้าวหน้า

สรุปได้ว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในการบริหารงาน หมายถึง การที่ผู้นำสามารถดำเนินการในการกิจต่างๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและเป็นที่พึงพอใจ ศรัทธา แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกกลุ่ม ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากการบรรลุเป้าหมายในความสำเร็จของงาน ความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน ความสามัคคี ร่วมมือกันของผู้ร่วมงาน การพัฒนากลุ่มผู้ร่วมงานให้มีความคุณภาพ และความมีชื่อเสียง มีผลงานเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น

2.1.6 ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theories)

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัยมีการศึกษาและรวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยแบ่งตามระยะการพัฒนา ดังนี้ 1) ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories) 2) ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories) 3) ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories) 4) ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories)

2.1.6.1 ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories)

ระยะแรกของการศึกษาภาวะผู้นำเริ่มในปี ค.ศ. 1930- 1940 แนวคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Greatman Theory of Leadership) ของกรีกและโรมันโบราณ มีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด (Born Leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ ลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงจะประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด มีบุคลิกภาพ ซึ่งแสดงถึงการเป็นผู้นำและต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถด้วย ผู้นำในยุคนี้ได้แก่ พระเจ้าโนเบียน อีตเลอร์ ฟอซุนรามคำแหงมหาราช สมเด็จพระนเรศวรมหาราช พระเจ้าตากสินมหาราช เป็นต้น ตัวอย่างการศึกษาเกี่ยวกับ Trait Theories ของ Gard (1990) ได้แก่

1) The Tasks of Leadership : กล่าวถึงงานที่ผู้นำจำเป็นต้องมี 9 อย่าง ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม มีบรรทัดฐานและค่านิยมของกลุ่ม รู้จักสร้างและใช้แรงจูงใจ มีการบริหารจัดการ มีความสามารถในการปฏิบัติการ สามารถอธิบายได้ เป็นตัวแทนของกลุ่ม แสดงถึงสัญลักษณ์ของกลุ่ม และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2) Leader-Constituent Interaction เชื่อว่าผู้นำต้องมีพลังพิเศษเหนือบุคคลอื่นหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ เพื่อที่สนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐาน ความคาดหวังของบุคคล และผู้นำต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง สามารถพัฒนาตนเองและพัฒนาให้ผู้อื่นตามมีความแข็งแกร่ง และสามารถยืนอยู่ด้วยตนเองอย่างอิสระทฤษฎีนี้พบว่า ไม่มีคุณลักษณะที่แน่นอนหรือชี้ชัดของผู้นำ เพราะผู้นำอาจไม่แสดงลักษณะเหล่านี้ออกมา

2.1.6.2 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories)

เป็นการพัฒนาในช่วงปี ค.ศ.1940 – 1960 แนวคิดหลักของทฤษฎี คือ ให้มองในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน นักทฤษฎี ได้แก่ Lewin, Likert, Blake and Mouton; McGregor

1) Kurt Lewin's Studies

Lewin แบ่งลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ คือ 1) ผู้นำแบบอัตตานิยมหรืออัตตา (Autocratic Leaders) จะตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอนขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเองคิดถึงผลงานไม่คิดถึงคน บาง ครั้ง ทำให้เกิดศัตรูได้ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง และไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจ ระยะเวลาที่เร่งด่วนผู้นำลักษณะนี้ไม่เกิดผลดี 3) ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez-Faire Leaders) จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหา จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ จะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้และได้ผลผลิตต่ำ การทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็นการกระจายงานไปที่กลุ่ม ถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูง สามารถควบคุมกลุ่มได้ดี มีผลงานและ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ลักษณะผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นการเลือกใช้ลักษณะผู้นำแบบใดขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ด้วย

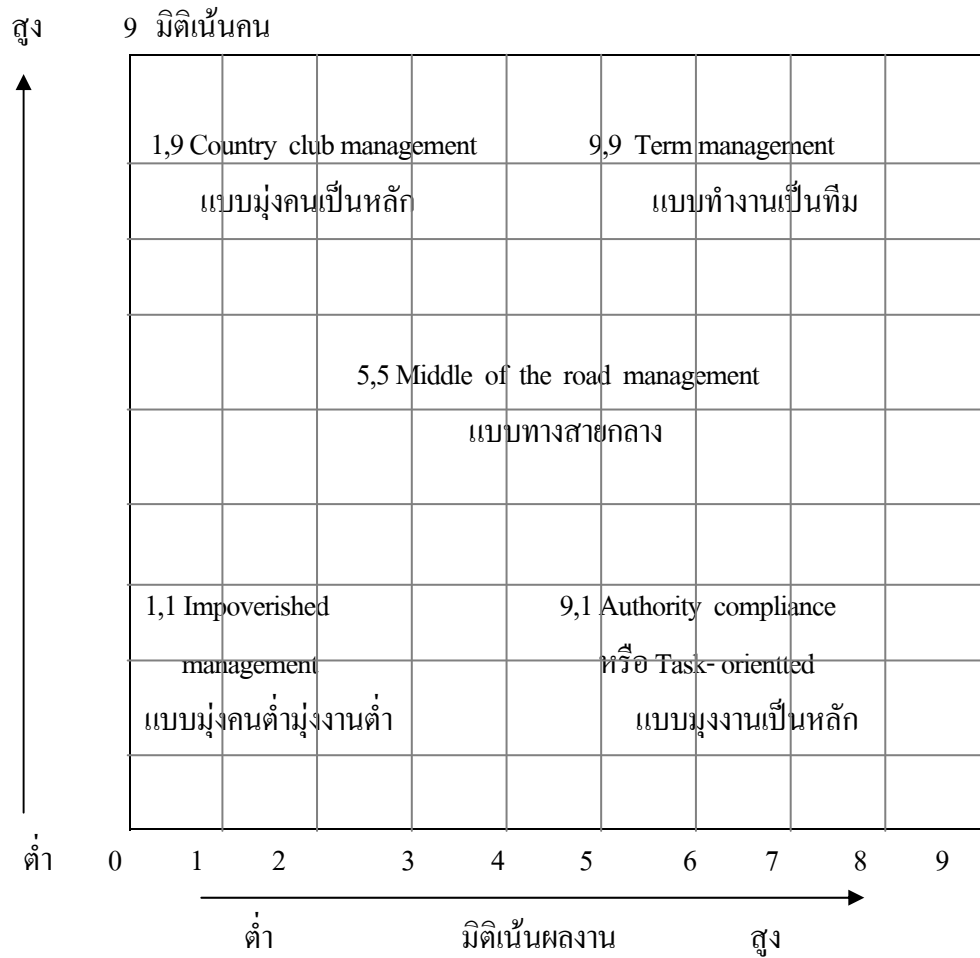
2) Likert's Michigan Studies

Likert (2004) และสถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกนทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำโดยใช้เครื่องมือที่ Likert และกลุ่มคิดขึ้น ประกอบด้วยความคิดรวบยอดเรื่อง ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์และการใช้อิทธิพล การตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพและสมรรถนะของเป้าหมาย โดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ 1) แบบใช้อำนาจ (Explorative-Authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูงไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาเล็กน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชย การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมาก 2) แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent-Authoritative) ปกครองแบบพ่อปกครองลูกให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจโดยการให้รางวัล แต่บางครั้งขู่ลงโทษ ขอมให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง และบางครั้งยอมให้การตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา 3) แบบปรึกษาหารือ (Consultative-Democratic) ผู้บริหารจะให้ความไว้วางใจ และการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมด จะใช้ความคิดและความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ จะลงโทษนานๆครั้งและใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางจากระดับล่างขึ้นบนและจากระดับบนลงล่าง การวางนโยบายและการตัดสินใจมาจากระดับบน ขณะเดียวกันก็ยอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่าง ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน 4) แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative-Democratic) ผู้บริหารให้ความไว้วางใจ และเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ขอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางทั้งจากระดับบนและระดับล่าง ในระดับเดียวกันหรือในกลุ่มผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน

Likert (2004) พบว่า การบริหารแบบที่ 4 จะทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จ และเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และยังพบว่าผลผลิตสูงขึ้นด้วย ซึ่งความสำเร็จขึ้นกับการมีส่วนร่วมมากน้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา

3) Blake and Mouton's Managerial Grid

Blake and Mouton (1991: 29) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย 2 อย่างคือ คน (People) และผลผลิต (Product) โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธภาพของคนเป็น 1-9 และกำหนดผลผลิตเป็น 1-9 เช่นกัน และสรุปว่าถ้าคนมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพสูงตามไปด้วย เรียกรูปแบบนี้ว่า Nine-Nine Style (9, 9 style) ซึ่งรูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายนี้จะแบ่งลักษณะเด่นๆของผู้นำไว้ 5 แบบ คือ แบบมุ่งงานเป็นหลัก แบบมุ่งคนเป็นหลัก แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ แบบทางสายกลาง และแบบทำงานเป็นทีม ตามแนวคิดของ Blake and Mouton รูปแบบของผู้นำมี 5 รูปแบบ ได้แก่ 1) แบบมุ่งงาน (Task-Oriented/Authority Compliance)



ภาพที่ 2.1 รูปแบบของการบริหารแบบตาข่าย

แหล่งที่มา: Blake and McCanse, 1991: 29.

แบบ 9, 1 ผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก (Production Oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการ จะเป็นผู้วางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เน้นผลผลิต ไม่สนใจสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน ห่วงเหินผู้ร่วมงาน 2) แบบมุ่งคนสูง (Country Club Management) แบบ 1, 9 ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงานไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กรส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุขนำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมและงานที่น้อยอยู่ จะมุ่งผลงานโดยไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารมีความเชื่อว่า บุคลากรมีความสุขในการทำงาน คล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่างๆ 3) แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished) แบบ 1, 1 ผู้บริหารจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพ

ขององค์กร ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยเพราะขาดภาวะผู้นำ และมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่ 4) แบบทางสายกลาง (Middle of the Road Management) แบบ 5, 5 ผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจ ยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงาน หลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป และ 5) แบบทำงานเป็นทีม (Team Management) แบบ 9, 9 ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือความต้องการขององค์กรและความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพบรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่นของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตาม เกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่า ตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชาขึ้นอยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

4) McGregor's: Theory X and Theory Y

McGregor (1960) เป็นนักจิตสังคมชาวอเมริกา ซึ่งทฤษฎีนี้เกี่ยวข้องกับทฤษฎีแรงจูงใจและทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐานของมาสโลว์ ซึ่ง McGregor มีความเห็นว่า การทำงานกับคนจะต้องคำนึงถึง ธรรมชาติของมนุษย์และพฤติกรรมของมนุษย์ คือมนุษย์มีความต้องการพื้นฐาน และต้องการแรงจูงใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้สิ่งที่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา และกระตือรือร้นช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย Theory X พื้นฐานของคน คือไม่ชอบทำงาน พื้นฐานคนก็เกียจ อยากรได้เงิน อยากรสบาย เพราะฉะนั้น บุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องคอยควบคุมตลอดเวลา และต้องมีการลงโทษมี กฎ ระเบียบ อย่างเคร่งครัด และ Theory Y เป็นกลุ่มที่มองในแง่ดี มีความตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ เต็มใจทำงาน มีการเรียนรู้ มีการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน มีความคิดสร้างสรรค์ และมีศักยภาพในตนเอง

2.1.6.3 ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)

เป็นทฤษฎีที่นำปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำมาพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้บริหาร ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่อำนาจให้ ได้แก่

1) แนวคิดทฤษฎี 3-D Management Style

เรดคินเพิ่มมิติประสิทธิภาพเข้ากับมิติพฤติกรรมด้านงานและมิติพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ เรดคินกล่าวว่าแบบภาวะผู้นำต่างๆอาจมีประสิทธิภาพหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งประสิทธิภาพจะหมายถึง การที่ผู้บริหารประสบความสำเร็จในผลงานตามบทบาทหน้าที่

และความรับผิดชอบที่มีอยู่แบบภาวะผู้นำจะมีประสิทธิผลมากหรือน้อยไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรม การบริหารที่มุ่งงานหรือมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ที่เข้ากันได้เหมาะสม เรียกว่า มีประสิทธิผล แต่ถ้าไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ เรียกว่า ไม่มีประสิทธิผล และเรดรินยังแบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบ

ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ	ลักษณะพื้นฐานภาวะผู้นำ	ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
1. Deserter คือ ผู้นำแบบละทิ้งหน้าที่และหนีกงาน	Separated	Bureaucrat คือ ทำงานแบบเครื่องจักร ไม่มีความคิดสร้างสรรค์ให้งานเสร็จไปวันๆ
2. Autocrat คือ ผู้นำที่เอาแต่ผลของงานอย่างเดียว	Dedicated	Benevolent Autocrat คือ มีความเมตตา กรุณาผู้ร่วมงานมากขึ้น
3. Missionary คือ เห็นแก่สัมพันธภาพเสียสละทำคนเดียว จึงได้คุณภาพงานต่ำ	Related	Developer คือ ต้องรู้จักพัฒนาผู้ตามให้มีความรับผิดชอบงานมากขึ้น
4. Compromiser คือ ผู้ประนีประนอมทุกๆเรื่อง	Integrated	Executive คือ ต้องมีผลงานดีเลิศ และสัมพันธภาพที่ดีด้วย

เรดลินกล่าวว่าองค์ประกอบที่สำคัญในการระบุนสถานการณ์มี 5 ประการ คือ เทคโนโลยี ปรัชญาองค์การ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา และเรดลินได้เสนอแนะว่าองค์ประกอบทางสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม ได้แก่ องค์ประกอบทางเทคโนโลยี องค์การ และคน ดังนั้นในการบริหารจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะใช้วิจารณญาณพิจารณาว่าจะยึดองค์ประกอบตัวใดเป็นหลักในการใช้รูปแบบภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุด

2) Theory Z Organization

Ouchi William เชื่อว่า มนุษย์ทุกคนมีความคิดสร้างสรรค์และความดีอยู่ในตัว ควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการพัฒนางานและมีการกระจายอำนาจไปสู่ส่วนล่าง (Decentralization) และพัฒนาถึงคุณภาพชีวิต ผู้นำเป็นเพียงผู้ที่คอยช่วยประสานงานร่วมคิดพัฒนาและใช้ทักษะในการอยู่ร่วมกัน

3) Life-Cycle Theories

Hersey, Blanchard and Johnson (1996) ได้เสนอทฤษฎีวงจรชีวิต โดยได้รับอิทธิพลจากทฤษฎีเรดดินและยังยึดหลักการเดียวกัน คือ แบบภาวะผู้นำอาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามทฤษฎีของ Hersey and Blanchard (1996) ประกอบด้วย 1) ปริมาณการออกคำสั่ง คำแนะนำต่างๆหรือพฤติกรรมด้านงาน 2) ปริมาณการสนับสนุนทางอารมณ์ สังคม หรือพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ 3) ความพร้อมของผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตาม

Hersey, Blanchard and Johnson (1996) แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ แบบที่หนึ่ง ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง(Telling)ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดและดูแลทุกอย่างอย่างใกล้ชิด เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับที่ 1 คือ (M1) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ

แบบที่สอง ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) ผู้นำประเภทนี้จะคอยชี้แนะ บ้างว่าผู้ตามขาดความสามารถในการทำงาน แต่ถ้าผู้ตามได้รับการสนับสนุนให้ทำพฤติกรรมนั้น โดยการให้รางวัลก็จะทำให้เกิดความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานและกระตือรือร้นที่จะทำงานมากขึ้น ผู้บริหารจะใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง และต้องคอยสั่งงานโดยตรง อธิบายให้ผู้ตามเข้าใจ จะทำให้ผู้ตามเข้าใจและตัดสินใจในการทำงานได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานอยู่ในระดับที่ 2 คือ (M2) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง

แบบที่สาม ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participation) ผู้นำประเภทนี้จะคอยอำนวยความสะดวกต่างๆในการตัดสินใจ มีการซักถาม มีการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง หรือรับฟังเรื่องราว ปัญหาต่างๆจากผู้ตาม คอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆทั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้เต็มความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพ เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 3 (M3) คือความพร้อมของผู้ตามอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน

แบบที่สี่ ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (Delegation) ผู้บริหารเพียงให้คำแนะนำและช่วยเหลือเล็กน้อยๆ ผู้ตามคิดและตัดสินใจเองทุกอย่าง เพราะถือว่าผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานระดับสูงสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 4 (M4) คือ ความพร้อมอยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีทั้งความสามารถและเต็มใจหรือมั่นใจในการรับผิดชอบการทำงาน

4) Fiedler's Contingency Model of Leadership Effectiveness

Fiedler and Chemers (1984) กล่าวว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วยปัจจัย 3 ส่วน คือ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม (Leader-Member Relation) บุคลิกภาพของผู้นำ มีส่วนสำคัญที่จะทำให้อำนาจยอมรับ เน้นบรรยากาศของกลุ่ม ทักษะของกลุ่มและ

การยอมรับในตัวผู้นำ ซึ่งกลุ่มจะสนับสนุนเมื่อผู้นำมีสัมพันธภาพที่ดีกับสมาชิก โดยประเมินจากการยอมทำตามผู้นำ 2) โครงสร้างของงาน (Task Structure) ให้ความสำคัญเกี่ยวกับโครงสร้างของงานอำนาจของผู้นำ ที่มีการชี้แจงเป้าหมายของงานอย่างชัดเจน มีโครงสร้างของงานที่มอบหมายให้สมาชิก ผู้นำเป็นผู้ให้แนวทางในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานและแนวทางการแก้ไขปัญหา 3) อำนาจตามตำแหน่งของผู้นำ (Leader Position Power) อำนาจที่องค์กรมอบให้ผู้นำโดยตำแหน่ง เพื่อช่วยเหลือในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย

ทฤษฎีของ Fiedler and Chemers (1984) ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ถ้าสัมพันธภาพของผู้นำและผู้ตามดี และมีโครงสร้างของงานชัดเจน ผู้นำจะสามารถควบคุมสถานการณ์ขององค์กรได้

5) แนวคิดรูปแบบเส้นทาง-เป้าหมาย ของ House's Path-Goal Model

House (1971) ได้แบ่งรูปแบบของความเป็นผู้นำ (Style of Leadership) ออกเป็น 4 รูปแบบ คือ 1) ผู้นำที่มุ่งงานโดยการสั่งการ (Directive) ผู้นำจะเน้นการใช้อำนาจในการสั่งงาน การควบคุมงาน 2) ผู้นำที่คอยให้การสนับสนุน (Supportive) ผู้นำจะเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือ เอื้ออำนวยความสะดวก เป็นพี่เลี้ยง คอยให้คำปรึกษาแก่ผู้ร่วมงาน 3) ผู้นำที่ขอให้มีส่วนร่วม (Participative) ผู้นำจะเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการคิด วางแผน และเน้นการปฏิบัติร่วมกัน 4) ผู้นำที่เน้นความสำเร็จของงาน (Achievement-Oriented) ผู้นำจะเน้นการบรรลุเป้าหมายของงาน มีการกำหนดโครงสร้างงานให้เฉพาะเจาะจงเพื่อลดอุปสรรค มีการกำหนดแนวทางปฏิบัติ ที่ชัดเจนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับรู้เป้าหมายของงาน

2.1.6.4 ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories)

จากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการแข่งขันเพื่อชิงความเป็นเลิศ ดังนั้นวิธีที่จะทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จสูงสุด คือ ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงตนเอง Burns (1978) เสนอความเห็นว่าการแสดงความเป็นผู้นำยังเป็นปัญหาอยู่จนทุกวันนี้ เพราะบุคคลไม่มีความรู้เพียงพอในเรื่องกระบวนการของความเป็นผู้นำ Burns (1978) อธิบายความเข้าใจในธรรมชาติของความเป็นผู้นำว่าตั้งอยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำกับอำนาจที่มีส่วนสัมพันธ์กับผู้นำและผู้ตาม อำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำจัดการบริหารทรัพยากร โดยเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนหวังไว้ ความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อการบริหารจัดการทำให้เกิดแรงจูงใจและนำมาซึ่งความพึงพอใจต่อผู้ตาม ความเป็นผู้นำถือว่าเป็นรูปแบบพิเศษของการใช้อำนาจ (Special form of Power)

Burns (1978) ได้เสนอทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) เดิมเชื่อว่า ผู้บริหารควรมีลักษณะความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership)

โดยอธิบายว่า เป็นวิธีการที่ผู้บริหารจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ ด้วยการระบุข้อกำหนดงานอย่างชัดเจน และให้รางวัล เพื่อการแลกเปลี่ยนกับความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้ตาม การแลกเปลี่ยนนี้จะช่วยให้สมาชิกพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของงาน ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายจะมีประสิทธิภาพสูงภายใต้สภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ ผู้บริหารจะใช้ความเป็นผู้นำแบบนี้ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเพียงชั่วระยะเวลาหนึ่งที่ค่อนข้างสั้นแต่เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

ปัจจุบันแต่ละองค์กรมีการแข่งขันมากขึ้น Burns (1978) จึงได้เสนอวิธีการของความเป็นผู้นำแบบใหม่ที่สามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ เรียกว่าทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) การที่ผู้นำและผู้ตามช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อยกระดับขวัญและแรงจูงใจของแต่ละฝ่ายให้สูงขึ้น แนวคิดใหม่ของ Burns (1978) เชื่อว่า ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายกับความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป เป็นรูปแบบที่แยกจากกันโดยเด็ดขาด และการแสดงความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสำหรับสถานการณ์ปัจจุบัน คือการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำในเชิงปฏิรูป

Burns (1978) สรุปลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ ได้แก่ 1) ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ผู้นำที่ติดต่อกับผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และสิ่งแลกเปลี่ยนนั้นต่อมากลายเป็นประโยชน์ร่วมกัน ลักษณะนี้พบได้ในองค์กรทั่วไป เช่น ทำงานดีก็ได้เลื่อนขั้น ทำงานก็จะได้ค่าจ้างแรงงาน และในการเลือกตั้งผู้แทนราษฎรมีข้อแลกเปลี่ยนกับชุมชน เช่น ถ้าตนได้รับการเลือกตั้งจะสร้างถนนให้ เป็นต้น 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม พยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองสูงกว่าความต้องการของผู้ตาม เน้นการพัฒนาผู้ตาม กระตุ้นและยกย่องซึ่งกันและกันจนเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำ และมีการเปลี่ยนต่อกันไป เรียกว่า Domino Effect ต่อไปผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็จะเปลี่ยนเป็นผู้นำจริยธรรม ตัวอย่างผู้นำลักษณะนี้ได้แก่ ผู้นำชุมชน 3) ผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม ซึ่งผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับผู้ตามในด้านความต้องการ (Needs) ความปรารถนา (Aspirations) ค่านิยม (Values) และควรรีจริยธรรมสูงสุด คือ ความเป็นธรรมและความยุติธรรมในสังคม ผู้นำลักษณะนี้มุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความต้องการ และความจำเป็นอย่างแท้จริงของผู้ตาม

Bass (1985) พบว่า แนวคิดพฤติกรรมความเป็นผู้นำของเขาขัดแย้งกับแนวคิดของ Burns (1978) ซึ่ง Bass พบว่า พฤติกรรมของผู้นำในการนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ได้ผลดียิ่งขึ้นหรือให้ได้ผลเกินความคาดหวัง ผู้นำจะต้องแสดงความเป็นผู้นำทั้ง 2 ลักษณะร่วมกัน คือ ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย และความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป โดยทิศทางการแสดงพฤติกรรมความ

เป็นผู้นำจะออกมาในสัดส่วนของความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปหรือเชิงเป้าหมายมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับ 1) สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ เศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงในสังคม วัฒนธรรม และประเพณีของแต่ละท้องถิ่น 2) สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ งาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา โครงสร้างองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร 3) คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำเอง ได้แก่ บุคลิกภาพ ความสามารถเฉพาะบุคคล และความสนใจของแต่ละบุคคล

2.1.6.5 ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ตามแนวคิดของ Bass (1985) หมายถึง การที่ผู้นำให้ความช่วยเหลือเกื้อหนุนแก่ผู้ตามเพื่อให้เกิดขวัญและแรงใจในระดับที่สูงขึ้น ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามเกิดแรงคล้อยใจในการทำงาน และพยายามที่จะทำงานให้ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ ซึ่งความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป ประกอบด้วย 1) บุคลิกภาพที่น่านับถือ (Charisma) 2) การยอมรับความแตกต่างของบุคคล (Individualized Consideration) และ 3) การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (Intellectual Stimulation)

Bass (1985) เห็นว่า ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงนั้น จะเป็นภาวะที่ผู้นำได้ขยายขอบเขตและเปลี่ยนแปลงความสนใจของพนักงานทำให้พนักงานเกิดความรู้สำนึกและยอมรับซึ่ง जुุ่มงหมายและพันธกิจของกลุ่ม โดยผู้นำจะหมั่นทำให้พนักงานเห็นถึงความสำคัญของส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ของตนเอง ผู้นำอาจทำได้โดยการเป็นแบบอย่างที่ดีดึงดูดใจ (Charismatic) ที่มีผลต่อผู้นำในอันที่จะสร้างแรงคล้อยใจในการทำงาน Krishnan (2005) ได้ยืนยันว่า มีงานวิจัยหลายชิ้นที่ชี้ให้เห็นว่าผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้มีแรงดึงดูดที่ทำให้พนักงานทำตามและอุทิศตนเองเพื่อประโยชน์แก่ผู้นำโดยมีระดับความสัมพันธ์ในเชิงบวก ระหว่างภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพของผู้นำที่พนักงานรับรู้ กับการทุ่มเทของพนักงาน

ตามแนวคิดของ Burns (1978) แล้ว ในที่สุดผลลัพธ์ที่ได้จากภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้จะนำไปสู่ความสัมพันธ์ของการกระตุ้นและยกระดับซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยผู้ตามจะถูกเปลี่ยนแปลงไปสู่สถานะของผู้นำ และผู้นำเองก็จะถูกยกระดับให้เสมือนตัวแทนแห่งขวัญกำลังใจ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงจึงเกิดขึ้นทั้งในส่วนของผู้ตามและผู้ตาม

ทั้งนี้บทบาทสำคัญของผู้นำที่จะเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในฐานะผู้มีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงนั้น Bass (1990) เห็นว่า การเป็นแบบอย่างที่ดีดึงดูดใจ (Charisma) นั้นเป็นคุณลักษณะที่สำคัญ เพราะผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดีดึงดูดใจนี้จะเป็นผู้ที่มิทั้งอำนาจและอิทธิพล เพราะมันจะทำให้ผู้ตามนั้นอยากทำตาม ด้วยความรู้สึกที่เชื่อมั่นและศรัทธา ปัจจัยอื่นที่ผู้นำต้องให้ความสนใจก็คือการให้ความสนใจต่อผู้ตามในลักษณะเฉพาะตน (Individually Considerate) กล่าวคือ ผู้นำต้องให้ความสนใจต่อความแตกต่างของพนักงานแต่ละคน ที่อาจมีความต้องการคำแนะนำและคำปรึกษาที่แตกต่างกันเพื่อการพัฒนาและความก้าวหน้า ของพนักงานเอง ปัจจัยที่สาม ก็คือปัจจัยที่เกี่ยวกับการ

กระตุ้นทางเชาว์ปัญญา (Intellectual Stimulation) ที่ผู้นำต้องคอยกระตุ้นให้พนักงานแสวงหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาด้วยแนวทางใหม่เสมอ ๆ

2.1.6.6 ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำชี้แนะหรือจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนด โดยระบุความชัดเจนด้านบทบาท โครงสร้างงานและสิ่งที่ต้องการจากงานซึ่งจะแลกเปลี่ยนกันด้วยสิ่งตอบแทนที่ผู้ตามต้องการ เพื่อเป็นแรงผลักดันให้งานบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่คาดหวังไว้ Bass (1990) ได้เสนอแนวทาง 2 ประการ ในการแสดงความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย 1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) 2) การจัดการโดยข้อยกเว้น (Management by Exception)

การแยกผู้นำเชิงปฏิรูป และผู้นำเชิงเป้าหมายแยกที่ความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดสติปัญญา รู้จักคิดแก้ปัญหาเก่าในแนวทางใหม่ มีความคิดสร้างสรรค์ มีโลกทัศน์ที่กว้างไกลในการทำงาน เพราะผู้นำเชิงปฏิรูปจะไม่ยินดีกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและพยายามที่จะหาวิถีทางใหม่ในการทำงาน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จมากที่สุดเท่าที่โอกาสจะอำนวยให้เขาทำได้ ในขณะที่ผู้นำเชิงเป้าหมายยังคงให้ความสำคัญอยู่กับการคงสภาพของระบบการทำงานในปัจจุบันต่อไป เพื่อให้งานสำเร็จไปแบบวันต่อวัน มั่นคง และไม่เสี่ยง

2.1.7 การพัฒนาภาวะผู้นำ

จากผลงานวิจัยหลายแห่งสรุปได้ว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จควรพัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1) จุดมุ่งหมายในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ (Objectivity Toward Human Relations) ผู้นำจะต้องพิจารณาตัดสินบุคคลอื่นอย่างยุติธรรม ไม่มีความลำเอียงใดๆ ตลอดจนวิเคราะห์อย่างรอบคอบ

2) ความสามารถในการสื่อความหมายและเข้ากับผู้อื่นได้ดี (Communicative and Social Proficiency) ผู้นำควรมีความสามารถในการสื่อความเข้าใจและเป็นกันเองกับสมาชิกกลุ่ม เพื่อให้การทำงานดำเนินไปด้วยดี

3) การเข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (Empathy) การรู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเราจะช่วยให้ผู้นำได้รับความศรัทธาเชื่อมั่นและไว้วางใจ อันเป็นผลดีต่อการบริหารงาน

4) การรู้จักตนเอง (Self-Awareness) ผู้นำควรเข้าใจและรู้ถึงบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของตนอย่างถ่องแท้

5) การสอนงาน (Teaching) ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการสอนงาน ถ่ายทอดงาน ตลอดจนชี้แนะเพื่อให้สมาชิกเข้าใจถึงเป้าหมายและวิธีการดำเนินงานขององค์การอย่างเด่นชัด

2.1.7.1 ลักษณะของผู้นำที่ดี

นฤนันท์ สุริยมณี (2540) ได้สรุป ลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ ดังต่อไปนี้

- 1) มีความรู้ความสามารถ ผู้นำที่ดีจะต้องมีความรู้ความสามารถที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่เป็นอย่างดี เพื่อจะสามารถให้คำปรึกษาหรือแนะแนวทางปฏิบัติให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้นำที่มีความคิดริเริ่มจะผลักดันให้องค์การเจริญก้าวหน้าไปตามกระแสแห่งความเปลี่ยนแปลง
- 3) มีความสามารถในการสื่อความหมาย ผู้นำที่ดีจะต้องมีความสามารถในการสื่อ ความหมาย ทำให้ผู้อื่นเข้าใจในสิ่งที่ตนเองต้องการจะสื่อสารเป็นอย่างดี เช่น ในการสั่งการต้องมีความชัดเจน กระชับ เข้าใจง่ายและตรงประเด็น ผู้รับคำสั่งสามารถไปปฏิบัติงานได้ดีและถูกต้องตามวัตถุประสงค์ของผู้สั่ง
- 4) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี กล่าวคือ ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ยกย่องให้เกียรติและมีความเป็นมิตรต่อเพื่อร่วมงาน ตลอดจนผู้ใต้บังคับบัญชา
- 5) มีความเชื่อมั่นในตนเองและกล้าตัดสินใจ มีความรอบคอบในการใช้วิจารณญาณในการตัดสินใจ
- 6) มีความสามารถในการบังคับบัญชา สร้างแรงจูงใจให้สมาชิกปฏิบัติหน้าที่ของตนด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถ ทั้งนี้อยู่บนพื้นฐานของความเสมอภาคและยุติธรรม
- 7) สนับสนุนและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ให้โอกาสทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การที่สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในส่วนที่เป็นงานในหน้าที่ของตนทำให้การพัฒนาและปรับปรุงงานเป็นไปอย่างสมบูรณ์ยิ่งขึ้น อีกทั้งสร้างความสามัคคีในหมู่คณะและพร้อมที่จะช่วยเหลือกันและกันทุกเมื่อ
- 8) มีความจริงใจและซื่อสัตย์ ซึ่งสามารถสร้างศรัทธาและความเชื่อถือให้แก่ผู้ใต้บังคับ บัญชา
- 9) มีความรับผิดชอบในหน้าที่ความรับผิดชอบนี้ จะต้องครอบคลุมไปถึงงานที่ได้มอบหมายให้ผู้อื่นทำด้วย
- 10) เป็นที่ปรึกษาและผู้ประสานงานที่ดี ผู้นำที่ดีจะไม่ใช้อำนาจต่อผู้อื่น หากแต่จะเป็นผู้คอยชี้แนะแนวทางปฏิบัติที่ถูกต้องและสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน
- 11) มีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น กล่าวคือมีทัศนคติที่ดีต่อผู้อื่นและเข้ากับผู้อื่นได้ดีนั่นเอง

12) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่ดีจะต้องก้าวทันความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น อยู่ตลอดเวลาและสามารถนำองค์กรให้ล้าหน้าไปกับการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ

นอกจากนั้น เสนาะ ดิยาว (2535: 38-39) ได้ให้ความเห็นถึงลักษณะของผู้นำในทศวรรษนี้ไว้ดังนี้

- 1) ผู้นำจะต้องมุ่งทั้งคนมุ่งทั้งงานในสัดส่วนที่พอเหมาะกัน
- 2) ผู้นำจะต้องเน้นการสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคน มีความเป็นเลิศในทุกด้าน ผู้บริหารไม่ได้เป็นผู้รับผิดชอบในความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรแต่เพียงผู้เดียว หากแต่ต้องรับผิดชอบร่วมกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน
- 3) ผู้นำจะต้องกระตุ้นและพัฒนาให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถคิดแก้ปัญหาด้วยตนเองได้
- 4) ผู้นำจะต้องมอบหมายอำนาจมากขึ้น และเพียงพอที่ผู้ปฏิบัติสามารถใช้อำนาจอย่างเต็มที่ในการตัดสินใจเพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จลุล่วงลงได้ แต่ในขณะเดียวกัน ผู้นำก็จะต้องกำหนดวิธีการควบคุมที่สามารถตรวจสอบความก้าวหน้าของงานได้ทุกระยะ
- 5) ผู้นำจะต้องเน้นคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานที่สามารถทำงานเป็นทีมได้เป็นอย่างดี ความสามารถเฉพาะตัวสูงด้วย กล่าวคือ ทุกคนทำงานโดยมุ่งความสำเร็จขององค์กรโดยรวม โดยอาศัยความสามารถที่หลากหลายของแต่ละคน
- 6) ผู้นำจะต้องมีรูปแบบที่เป็นนักพัฒนา เพื่อความเป็นเลิศในคุณภาพของงาน ในฐานะนักพัฒนาผู้นำจะต้องสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกรับผิดชอบมากขึ้น โดยใช้หลักการบริหารแบบให้ทุกคนมีส่วนร่วม ซึ่งจะปลูกสำนึกความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร การบริหารงานมีบรรยากาศของความไว้วางใจและให้เกียรติซึ่งกันและกัน เป็นการส่งเสริมให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

กล่าวโดยสรุป รูปแบบของผู้นำมี 3 รูปแบบ คือ 1) ผู้นำแบบเผด็จการ เป็นผู้นำที่มีอำนาจสูงสุด จะเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าหมายขององค์กรแล้วสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง ชอบความเด็ดขาด 2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย เป็นผู้นำที่ยึดความเห็นของกลุ่มเป็นหลัก ส่งเสริมความคิดริเริ่ม มีการปรึกษาหารือระหว่างผู้นำและสมาชิกกลุ่ม เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม 3) ผู้นำแบบเสรีนิยม เป็นผู้นำแบบปล่อยปละละเลย มอบอำนาจเต็มที่ในการกำหนดนโยบาย และตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหมด ขาดความเชื่อมั่นในตัวเอง ไม่กล้าแสดงความคิดเห็นหรือตัดสินใจ

ผู้นำที่ดีต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จึงจะสามารถผลักดันให้องค์กรเจริญก้าวหน้าไปตามกระแสแห่งความเปลี่ยนแปลงได้ นอกจากนั้นจะต้องมีความจริงใจและซื่อสัตย์มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ความเป็นมิตรต่อเพื่อนร่วมงาน เป็นที่ปรึกษาและผู้ประสานงานที่ดี ยอมรับฟังความคิดเห็น

ของผู้อื่น ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมตลอดจนกระตุ้นและสนับสนุนให้สมาชิกสามารถคิดแก้ปัญหาด้วยตนเองได้

สรุปได้ว่าภาวะความเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรมในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการประมวลคุณลักษณะต่างๆจากแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำรูปแบบต่างๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ที่ได้มาจากการทบทวนวรรณกรรมเพราะในยุคปัจจุบันยังไม่ได้มีการกำหนดองค์ประกอบ ปัจจัย หรือสร้างทฤษฎีที่มาสนับสนุนว่า คุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม ควรมีลักษณะอย่างไร จึงเป็นประเด็นให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาหาคุณลักษณะที่ควรจะเป็นองค์ประกอบของ ผู้นำเชิงนวัตกรรม เพื่อพัฒนาตัวแบบผู้นำเชิงนวัตกรรม ซึ่งในที่นี้ได้ใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass (1985) และ ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ที่เน้นรูปแบบการวิเคราะห์เส้นทาง-เป้าหมายของ House (1971) เป็นแนวทางหลักในการศึกษา

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับนวัตกรรม

ปัจจุบันและอนาคต กระแสแห่งความคิดที่เกี่ยวข้องกับ นวัตกรรม (Innovation) ได้เข้ามามีอิทธิพลและมีบทบาทอย่างมากต่อมนุษย์และสังคม หลายแนวคิดที่เกี่ยวกับนวัตกรรม เชื่อว่านวัตกรรมเป็นปรากฏการณ์ทางความคิดที่มุ่งหมายสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อการขับเคลื่อนทางเศรษฐกิจ หรือถือเป็น กลยุทธ์ขององค์กร ที่ต้องการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยการผลิตสินค้าใหม่ ๆ เพื่อสร้างความสนใจจากลูกค้า หากแต่บทนิยามความเป็น นวัตกรรม มิใช่เพียงการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เท่านั้น นวัตกรรมมีความหมายที่กว้างยิ่งกว่านั้น ดังนั้นจึงมีนักคิด นักวิชาการในศาสตร์ต่าง ๆ นำหลักการสร้างและพัฒนานวัตกรรมไปประยุกต์ใช้ในศาสตร์ของตน ทำให้นักวิชาการทั้งหลายเหล่านั้น ได้ให้บทนิยามความเป็นนวัตกรรม ประเภทปัจจัยที่ทำให้เกิดนวัตกรรม รวมไปถึงการนำหลักการนวัตกรรมไปใช้แตกต่างกันออกไป ตามแต่ละแขนงวิชา

ซึ่งการจะศึกษาผู้นำเชิงนวัตกรรมในองค์กร จำเป็นที่จะต้องเข้าใจถึงแนวคิดสำคัญในเรื่องของนวัตกรรมด้วยเพราะเนื่องจาก นวัตกรรมเป็นสิ่งใหม่ ที่มึ้นักคิด นักวิชาการได้สร้างแนวคิดไว้หลากหลาย จึงต้องทำความเข้าใจในทุกแนวคิด เพื่อที่จะเข้าใจและสามารถวิเคราะห์ได้ว่า องค์กรทั้งหลาย เล็งเห็นว่า แนวคิดใดที่สมควรจะเลือกเป็นแบบอย่างในการพัฒนานวัตกรรมใน องค์กร นอกจากนี้ ในเรื่องของบริบทขององค์กร ย่อมเป็นสิ่งที่ต้องนำมาพิจารณาควบคู่กัน เพราะการพัฒนากลยุทธ์บนพื้นฐานของการนำ แนวคิดในเรื่องนวัตกรรมมาใช้ จำต้องเข้าใจใน สภาพการณ์ขององค์กร อันได้แก่ วัฒนธรรมขององค์กรที่เป็นอยู่ สมรรถนะทั้งหลักและรองที่

องค์การเป็นอยู่หรืออยากให้เป็น รวมทั้งกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีในองค์การ เพราะการพัฒนานวัตกรรมให้มีในองค์การได้นั้น จะต้องมาจากการพัฒนานวัตกรรมให้เกิดกับบุคลากรเสียก่อน จึงจะสามารถพัฒนาให้ยั่งยืนได้ในองค์การต่อไป ดังนั้น จึงต้องทำการ ทบทวนวรรณกรรมและการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหา นวัตกรรม (Innovation) ดังต่อไปนี้

- 2.2.1 ความหมายของนวัตกรรม
- 2.2.2 ลักษณะของนวัตกรรม
- 2.2.3 ประเภทของนวัตกรรม
- 2.2.4 ที่มาของนวัตกรรม
- 2.2.5 ทฤษฎีการแพร่กระจายนวัตกรรม
- 2.2.6 ความสำคัญของนวัตกรรม
- 2.2.7 องค์ประกอบของนวัตกรรม
- 2.2.8 แนวทางการพัฒนานวัตกรรม
- 2.2.9 การพัฒนานวัตกรรมในองค์การ
- 2.2.10 นวัตกรรมกับการประยุกต์ใช้ในศาสตร์อื่น ๆ
- 2.2.11 การสร้างองค์การนวัตกรรม

2.2.1 ความหมายของนวัตกรรม

นวัตกรรม (Innovation) มีรากศัพท์มาจาก Innovare ในภาษาละติน แปลว่า ทำสิ่งใหม่ขึ้นมา ความสามารถในการใช้ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ ทักษะ และประสบการณ์ทางเทคโนโลยีหรือ การจัดการ มาพัฒนาและผลิตสินค้าใหม่ กระบวนการผลิตใหม่ หรือบริการใหม่ ซึ่งตอบสนอง ความต้องการของตลาด (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม) ความหมายของนวัตกรรมในเชิงเศรษฐศาสตร์ คือ การนำแนวความคิดใหม่หรือการใช้ประโยชน์ จากสิ่งที่มีอยู่แล้วมาใช้ในรูปแบบใหม่ เพื่อทำให้เกิด ประโยชน์ทางเศรษฐกิจ หรือก็คือ "การทำในสิ่งที่แตกต่างจากคนอื่น โดยอาศัยการเปลี่ยนแปลง ต่าง ๆ (Change) ที่เกิดขึ้นรอบตัวเราให้กลายมาเป็นโอกาส (Opportunity) และถ่ายทอดไปสู่ แนวความคิดใหม่ที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและ สังคม หรือจะกล่าวง่าย ๆ การหยิบจับ เทคโนโลยีต่างๆ มาก่อให้เกิดคุณค่า และมูลค่า การนำเทคโนโลยีต่างๆ มาก่อให้เกิดประโยชน์ และมีคุณค่า นั่นคือ นิยามของนวัตกรรม คือของใหม่ และมีประโยชน์ซึ่งแนวความคิดนี้ได้ถูกพัฒนาขึ้น มาใน ช่วงต้นศตวรรษที่ 20 โดยจะเห็นได้จาก แนวคิดของนักเศรษฐศาสตร์เช่น ผลงานของ Schumpeter (1934) ใน The Theory of Economic Development โดยจะเน้นไปที่การสร้างสรรค การวิจัยและพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี อันจะนำไปสู่การได้มาซึ่ง นวัตกรรมทาง เทคโนโลยี (Technological Innovation) เพื่อประโยชน์ในเชิงพาณิชย์เป็นหลัก และทฤษฎีที่รู้จักกัน

มาก ก็น่าจะเป็น Thoery of Disruptive Innovation ของ Christensen แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และ Diffusion of Innovation Theory ของ Rogers (1962) ที่ได้มีการพัฒนามาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1962

ทั้งนี้ความคิดและทฤษฎีเรื่องนวัตกรรมมีวิวัฒนาการมาอย่างน้อย 50 ปีแล้ว โดยในช่วงทศวรรษที่ 1950 บรรดานักวิชาการต่างมองว่า นวัตกรรมเป็นการพัฒนาอย่างหนึ่งที่แยกออกมาจากการศึกษาวิจัยต่าง ๆ แต่ในปัจจุบันนี้ นวัตกรรมไม่ได้ถูกมองว่าเป็นเพียงผลลัพธ์ของการดำเนินงานของปัจเจกบุคคล หากแต่เป็นผลของกระบวนการ (Process) ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการแก้ไขปัญหา (Problem-Solving Process) ที่เกิดในองค์กร หรือ กระบวนการปฏิสัมพันธ์ (Interactive Process) ซึ่งเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่น ๆ มิได้ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผ่านเครือข่ายความร่วมมือเชิงพาณิชย์ หรือ กระบวนการเรียนรู้แบบแปรผัน (diversified Learning Process) ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากปัจจัยแตกต่างกัน เช่น การเรียนรู้โดยการใช้ (Learning by Using) การเรียนรู้โดยการลงมือทำ (Learning by Doing) การเรียนรู้โดยการแลกเปลี่ยน (Learning by Sharing) ซึ่งมีได้ทั้งองค์ความรู้ภายในและภายนอกองค์กร ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการดูดซับความรู้ขององค์กร

Rogers (1962: 13) ซึ่งเป็นผู้คิดค้นทฤษฎีการแพร่กระจายนวัตกรรมได้ให้คำนิยามความหมายว่า นวัตกรรมเป็นแนวความคิด (Idea) ที่ปัจเจกบุคคลรับรู้ว่าเป็นสิ่งใหม่ ซึ่งความหมายในแง่นี้ นวัตกรรมก็คือ แนวความคิดใหม่ (New Idea) นั่นเอง อีกทั้ง Rogers and Shoemaker (1971: 13) ได้ให้นิยามเพิ่มเติมอีกว่า นวัตกรรมเป็นความรู้ วิธีปฏิบัติหรือวัตถุที่ปัจเจกบุคคลรับรู้ว่าเป็นสิ่งใหม่สำหรับตนเอง ถึงแม้ว่าสิ่งดังกล่าวได้รับการนำไปใช้หรือปฏิบัติจนผ่านช่วงเวลาหนึ่งไปแล้ว แต่ถ้ายังคงมีความรู้สึกว่าเป็นสิ่งใหม่ ในบุคคลใดแล้ว ก็ยังคงเรียกว่า นวัตกรรม

Cancian (1979: 53) บันทึกไว้ว่า นวัตกรรมเป็นความใหม่และความแตกต่าง โดยอาจอยู่ในรูปลักษณะ การปฏิบัติ เทคนิค หรือเรื่องราวที่ใหม่ และแตกต่างจากสิ่งที่มีอยู่เดิม

Rogers (1983: 15) ได้ให้ความหมายของคำว่า นวัตกรรม (Innovation) ว่า นวัตกรรมคือ ความคิด การกระทำ หรือวัตถุใหม่ ๆ ซึ่งถูกรับรู้ว่าเป็นสิ่งใหม่ ๆ ด้วยตัวบุคคลแต่ละคนหรือหน่วยอื่น ๆ ของการยอมรับในสังคม (Innovation is a New Idea, Practice or Object, that is Perceived as New by the Individual or Other Unit of Adoption)

การพิจารณาว่าสิ่งหนึ่งสิ่งใดเป็นนวัตกรรมนั้น Rogers (1983) ได้ชี้ให้เห็นว่าขึ้นอยู่กับ การรับรู้ของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคลว่าเป็นสิ่งใหม่สำหรับเขา ดังนั้นนวัตกรรมของบุคคลกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งอาจไม่ใช่ นวัตกรรมของบุคคลกลุ่มอื่น ๆ ก็ได้ ขึ้นอยู่กับการรับรู้ของบุคคลนั้นว่าเป็นสิ่งใหม่สำหรับเขาหรือไม่ อีกประการหนึ่งของความใหม่ (Newness) อาจขึ้นอยู่กับระยะเวลาด้วย

สิ่งใหม่ ๆ ตามความหมายของนวัตกรรมไม่จำเป็นจะต้องใหม่จริง ๆ แต่อาจจะหมายถึงสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่เป็นความคิด หรือการปฏิบัติที่เคยทำกันมาแล้วแต่ได้หยุดไประยะเวลาหนึ่ง ต่อมาได้มีการรื้อฟื้นขึ้นมาทำใหม่เนื่องจากเห็นว่าสามารถช่วยแก้ปัญหาในสถานการณ์ใหม่นั้นได้ ถิ่นับว่าสิ่งนั้นเป็นสิ่งใหม่ได้ ดังนั้น นวัตกรรมอาจหมายถึงสิ่งใหม่ ๆ ดังต่อไปนี้ 1) สิ่งใหม่ที่ไม่เคยมีผู้ใดเคยทำมาก่อนเลย 2) สิ่งใหม่ที่เคยทำมาแล้วในอดีตแต่ได้มีการรื้อฟื้นขึ้นมาใหม่ 3) สิ่งใหม่ที่มีการพัฒนามาจากของเก่าที่มีอยู่เดิม

Morton (1971: 17) ให้ความหมาย นวัตกรรม ว่าเป็นการทำให้ใหม่ขึ้นอีกครั้ง (Renewal) ซึ่งหมายถึง การปรับปรุงสิ่งเก่าและพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ตลอดจนหน่วยงาน หรือองค์กรนั้น ๆ นวัตกรรม ไม่ใช่การจัดหรือล้มล้างสิ่งเก่าให้หมดไป แต่เป็นการปรับปรุงเสริมแต่งและพัฒนา

จรรยา วงศ์สายัณห์ (2520: 37) ได้กล่าวถึงความหมายของ นวัตกรรม ไว้ว่า แม้ในภาษาอังกฤษเอง ความหมายก็ต่างกันเป็น 2 ระดับ โดยทั่วไป นวัตกรรม หมายถึง ความพยายามใด ๆ จะเป็นผลสำเร็จหรือไม่ มากน้อยเพียงใดก็ตามที่เป็นไปเพื่อจะนำสิ่งใหม่ ๆ เข้ามาเปลี่ยนแปลงวิธีการที่ทำอยู่เดิมแล้ว กับอีกระดับหนึ่งซึ่งวงการทางวิทยาศาสตร์แห่งพฤติกรรม ได้พยายามศึกษาถึงที่มา ลักษณะ กรรมวิธี และผลกระทบที่มีอยู่ต่อกลุ่มคนที่เกี่ยวข้อง คำว่า นวัตกรรม มักจะหมายถึง สิ่งที่ได้้นำความเปลี่ยนแปลงใหม่เข้ามาใช้ได้ผลสำเร็จและแผ่กว้างออกไป จนกลายเป็นการปฏิบัติอย่างธรรมดาสามัญ

ไชยยศ เรืองสุวรรณ (2521: 14) ได้ให้ความหมาย นวัตกรรม ไว้ว่าหมายถึง วิธีการปฏิบัติใหม่ ๆ ที่แปลกไปจากเดิม โดยอาจจะได้มาจากการคิดค้นพบวิธีการใหม่ ๆ ขึ้นมาหรือมีการปรับปรุงของเก่าให้เหมาะสมและสิ่งทั้งหลายเหล่านี้ได้รับการทดลอง พัฒนาจนเป็นที่เชื่อถือได้แล้วว่าได้ผลดีในทางปฏิบัติ ทำให้ระบบก้าวไปสู่จุดหมายปลายทางได้อย่างมีประสิทธิภาพขึ้น

ส่วนคำว่า นวัตกรรม ที่มีใช้กันมาแต่เดิม มีรากศัพท์เดิมมาจากคำว่า นว แปลว่า ใหม่ กรรม แปลว่า การกระทำ จึงแปลตามรูปศัพท์เดิมว่าเป็นการปฏิบัติหรือการกระทำใหม่ ๆ ซึ่งในความหมายโดยทั่วไปแล้วสิ่งใหม่ ๆ อาจหมายถึงความคิด วิธีปฏิบัติ วัตถุหรือสิ่งของที่ใหม่ ซึ่งยังไม่เป็นที่รู้จักมาก่อน คำว่านวัตกรรมนี้ อาจมีผู้ใช้คำอื่น ๆ อีก เช่น นวัตกรรม ซึ่งความจริงแล้วก็เป็นคำๆ เดียวกันนั่นเอง

กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (2543: 10) กล่าวว่า นวัตกรรม (Innovation) คือ การสร้างสินค้าและบริการให้มีความโดดเด่น ที่มีความแตกต่างจากสิ่งที่มีอยู่ในท้องตลาด ด้วยการผสมผสานกันของสิ่งสองสิ่ง นั่นคือ จุดแข็งของสินค้าและบริการนั้น กับ ความเข้าใจในช่องว่างทางการตลาดที่ยังไม่มีใครค้นพบ

พันธุอาจ ชัยรัตน์ (2543) กล่าวว่า นวัตกรรม (Innovation) มีรากศัพท์มาจาก Innovare ในภาษาละติน แปลว่า ทำสิ่งใหม่ขึ้นมา ความหมายของนวัตกรรมในเชิงเศรษฐศาสตร์ คือ การนำแนวความคิดใหม่หรือการใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้วมาใช้ในรูปแบบใหม่ เพื่อทำให้เกิดประโยชน์ทางเศรษฐกิจ หรือก็คือ การทำในสิ่งที่แตกต่างจากคนอื่น โดยอาศัยการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ (Change) ที่เกิดขึ้นรอบตัวเราให้กลายมาเป็นโอกาส (Opportunity) และถ่ายทอดไปสู่แนวความคิดใหม่ที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและสังคม แนวความคิดนี้ได้ถูกพัฒนาขึ้นมาในช่วงต้นศตวรรษที่ 20 โดยจะเห็นได้จากแนวคิดของนักเศรษฐศาสตร์อุตสาหกรรม เช่น ผลงานของ Schumpeter (1934) ใน The Theory of Economic Development โดยจะเน้นไปที่การสร้างสรรค์ การวิจัยและพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี อันจะนำไปสู่การได้มาซึ่งนวัตกรรมทางเทคโนโลยี (Technological Innovation) เพื่อประโยชน์ในเชิงพาณิชย์เป็นหลัก นอกจากนี้ นวัตกรรม ยังหมายถึง ความสามารถในการเรียนรู้และการนำไปปฏิบัติให้เกิดผลจริง

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2547: 3) ให้นิยาม นวัตกรรมไว้ว่า นวัตกรรม คือ การผลิต การเรียนรู้ การจัดการความรู้ และการใช้ประโยชน์จากความคิดใหม่ เพื่อให้เกิดผลดีทางเศรษฐกิจและสังคม รวมถึงการกำเนิดผลิตภัณฑ์ การบริการ กระบวนการผลิตใหม่ การปรับปรุงเทคโนโลยี การแพร่กระจายเทคโนโลยี และการใช้เทคโนโลยีให้เป็นประโยชน์และเกิดผลพวงทางเศรษฐกิจและสังคม นอกจากนี้ ในเชิงเศรษฐศาสตร์ ถือได้ว่า นวัตกรรม เป็นการนำแนวความคิดใหม่หรือการใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้วมาใช้ในรูปแบบใหม่ เพื่อทำให้เกิดประโยชน์ทางเศรษฐกิจ

นอกจากนี้ ความเข้าใจต่อความหมายของนวัตกรรมยังมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับเป้าหมายและประสบการณ์ส่วนตัวของแต่ละคน อาทิเช่น

Drucker (1985: 67) Drucker ได้ให้นิยามนวัตกรรมในมุมมองที่เกี่ยวกับผู้ประกอบการ ว่า นวัตกรรม คือ เครื่องมือที่สำคัญสำหรับผู้ประกอบการในการแสวงหาผลประโยชน์และโอกาสจากการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อสร้างธุรกิจและบริการที่แตกต่างจากของกลุ่มคู่แข่ง นวัตกรรมเป็นความสามารถที่ถูกแสดงออกมาในรูปแบบของการฝึกฝน ศักยภาพในการเรียนรู้ และการนำไปปฏิบัติได้จริง

Porter (1990) ได้ให้นิยามไว้ว่า นวัตกรรม คือ สิ่งสำคัญที่ทำให้บริษัทมีศักยภาพในการแข่งขัน และได้มองนวัตกรรมในความหมายที่กว้าง โดยรวมเอาเทคโนโลยีใหม่และแนวทางในการทำสิ่งต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกัน

จากความหมายของนวัตกรรมที่ยกมาข้างต้น จะเห็นได้ว่ามีประเด็นความหมายหลักคือ ความใหม่ ตามความรู้สึของผู้รับ ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปแบบของแนวความคิดใหม่ สิ่งประดิษฐ์ใหม่

วิธีการใหม่ การจัดการแบบใหม่ เป็นต้น โดยสรุป นวัตกรรม เป็นการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ที่ไม่จำกัดว่า จะต้องเป็นในเชิงวัตถุ หรือในเชิงเศรษฐศาสตร์หรือวิทยาศาสตร์ หากแต่ นวัตกรรม มีความหมายโดยกว้างที่ครอบคลุมไปถึงทางด้านสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ได้เช่นกัน ดังนั้น การตีความบทนิยามความเป็นนวัตกรรม สามารถอธิบายได้ทั้งในเชิงแคบและเชิงกว้าง

ความหมายเชิงแคบ “นวัตกรรม” คือ ผลผลิตของความสำเร็จทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีร่วมกับพลวัตของกิจกรรมทางสังคม

ความหมายเชิงกว้าง นวัตกรรม คือ แนวความคิด การปฏิบัติ หรือสิ่งต่าง ๆ ที่ใหม่ต่อตัวปัจเจกบุคคลหรือหน่วยงานที่รับเอาสิ่งเหล่านั้นไปประยุกต์ใช้ อีกทั้งรวมถึงการทำการกิจกรรมที่นำไปสู่การแสวงหาความสำเร็จเชิงพาณิชย์ การสร้างตลาดใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ กระบวนการและการบริการใหม่ การทำสิ่งที่แตกต่างกันคนอื่น โดยอาศัยการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นรอบตัวเพื่อนำมาสร้างเป็นโอกาสและถ่ายทอดไปสู่แนวความคิดใหม่ที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและสังคม

2.2.2 ลักษณะของนวัตกรรม

เสนห์ จุ้ยโต (2546: 36) ได้ทำการศึกษาแล้วพบว่า นวัตกรรมมีลักษณะที่สำคัญ ได้แก่ 1) เป็นเรื่องของโอกาสและความน่าจะเป็น 2) มีความสลับซับซ้อน 3) ใช้เวลาบ่มเพาะ 4) มีพื้นฐานจากความปรารถนาสูงส่ง 5) มีทั้งยอมรับและต่อต้าน

นวัตกรรม จึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ (Invention) และสามารถนำสิ่งใหม่ ๆ นั้นไปประยุกต์ใช้ให้เกิดขึ้นกับตนเอง หน่วยงาน และองค์กรต่อไป โดย เสนห์ จุ้ยโต (2546: 36) ยังได้เสนอสูตรของนวัตกรรมไว้ว่า

$$\text{Innovation} = \text{Invention} + \text{Application}$$

จากสูตร จะเห็นได้ว่าการจะเกิดนวัตกรรม (Innovation) ได้นั้น จะต้องมีการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ (Invention) ขึ้นมาก่อน หากแต่ สิ่งที่คิดมาใหม่นั้น ไซ้ว่าจะเป็นนวัตกรรมได้เลย หากแต่ต้องมีการประยุกต์ใช้สิ่งใหม่นั้น และการประยุกต์ใช้จะต้องสร้างประโยชน์ให้กับผู้ใช้อย่างไร จึงจะสามารถเรียกสิ่งประดิษฐ์ใหม่นั้น ว่าเป็นนวัตกรรมได้

นอกจากนี้ บุญเกื้อ ควรหาเวช (2543: 10) ยังได้อธิบายถึง คุณลักษณะของนวัตกรรม สามารถแบ่งลักษณะของนวัตกรรมออกเป็น 3 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 มีการประดิษฐ์คิดค้น (Innovation) หรือเป็นการปรุงแต่งของเก่าให้เหมาะสมกับกาลสมัย

ระยะที่ 2 พัฒนาการ (Development) มีการทดลองในแหล่งทดลองจัดทำอยู่ในลักษณะของโครงการทดลองปฏิบัติก่อน (Pilot Project)

ระยะที่ 3 การนำเอาไปปฏิบัติในสถานการณ์ทั่วไป ซึ่งจัดว่าเป็นนวัตกรรมขั้นสมบูรณ์

ชัยยงค์ พรหมวงศ์ (2546) ได้ให้เกณฑ์การพิจารณา ลักษณะใดเป็นนวัตกรรมไว้ 4 ประการ คือ 1) นวัตกรรมจะต้องเป็นสิ่งใหม่ทั้งหมด หรือบางส่วนอาจเป็นของเก่าใช้ไม่ได้ผลในอดีต แต่นำมาปรับปรุงใหม่ หรือเป็นของปัจจุบันที่เรานำมาปรับปรุงให้ดีขึ้น 2) มีการนำวิธีการจัดระบบมาใช้ โดยพิจารณาองค์ประกอบทั้งส่วนข้อมูลที่น่าเข้าไปในกระบวนการและผลลัพธ์ โดยกำหนดขั้นตอนการดำเนินการให้เหมาะสมก่อนที่จะทำการเปลี่ยนแปลง 3) มีการพิสูจน์ด้วยการวิจัยหรืออยู่ระหว่างการวิจัยว่า “สิ่งใหม่” นั้นจะช่วยแก้ปัญหาและการดำเนินงานบางอย่างได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้นกว่าเดิม 4) ยังไม่เป็นส่วนหนึ่งของระบบงานในปัจจุบันหาก “สิ่งใหม่” นั้น ได้รับการเผยแพร่และยอมรับจนกลายเป็นส่วนหนึ่งของระบบงานที่ดำเนินอยู่ในขณะนั้นไม่ว่าสิ่งใหม่นั้นเป็นนวัตกรรมแต่จะเปลี่ยนสภาพเป็นเทคโนโลยีอย่างเต็มที่

2.2.3 ประเภทของนวัตกรรม

นวัตกรรมสามารถแบ่งออกได้หลายแบบ ขึ้นกับกรอบการพิจารณาและวัตถุประสงค์การนำไปใช้ ดังนี้ (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2548: 5)

1) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation)

เป็นผลิตภัณฑ์ที่ถูกผลิตขึ้นในเชิงพาณิชย์ที่ได้ปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือเป็นสิ่งใหม่ในตลาดนวัตกรรมนี้อาจจะเป็นของใหม่ต่อโลก ต่อประเทศ ต่อองค์กร หรือแม้แต่ต่อตัวเราเอง นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ แบ่งได้ 2 แบบ คือ 1) ผลิตภัณฑ์ที่จับต้องได้ (Tangible Product) หรือสินค้าทั่วไป (Goods) เช่นรถยนต์รุ่นใหม่ สตรีoberรี่ไร้เมล็ด โทรทัศน์ระบบ High Definition (HDTV) เครื่องเล่น Digital Video Disc (DVD) เป็นต้น 2) ผลิตภัณฑ์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Product) หรือการบริการ (Service) เช่น แพคเกจทัวร์อนุรักษ์ธรรมชาติ ระบบ Tele-Banking การให้บริการอินเทอร์เน็ต การให้บริการที่ปรึกษาเฉพาะด้าน เป็นต้น

2) นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation)

เป็นการเปลี่ยนแนวทาง หรือวิธีการผลิตสินค้า หรือการให้บริการในรูปแบบที่แตกต่างออกไปจากเดิม นวัตกรรมกระบวนการแบ่งได้เป็น 2 แบบ ได้แก่ 1) นวัตกรรมกระบวนการทางเทคโนโลยี (Technological Process Innovation) เป็นสินค้าทุนที่ถูกใช้ในกระบวนการผลิต ซึ่งหน่วยของ Real Capital หรือ Material Goods ซึ่งถูกปรับปรุงขึ้นตาม

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีจะทำให้สามารถเพิ่มผลผลิตได้ ซึ่งก่อนหน้านี้เป็นนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ เช่น หุ่นยนต์อุตสาหกรรม เมื่อถูกผลิตขึ้นมาจะถือว่าเป็นนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และเมื่อถูกนำไปใช้ในโรงงานผลิตรถยนต์จะถือว่าเป็นนวัตกรรมกระบวนการ เป็นต้น 2) นวัตกรรมกระบวนการทางองค์กร (Organizational Process Innovation) เป็นกระบวนการที่เพิ่มประสิทธิภาพและสมรรถนะของการจัดการองค์กรให้สูงขึ้น โดยใช้การลองผิดลองถูกและการเรียนรู้จากการลองทำด้วยตนเอง โดยไม่ได้ขึ้นอยู่กับความสามารถในการทำวิจัยและพัฒนาเพียงอย่างเดียว เช่น Just In Time (JIT), Total Quality Management (TQM), Lean Production เช่น โรงพยาบาล Karolinska ใน กรุงสตอกโฮล์ม ประเทศสวีเดนสามารถลดเวลาในการรอตรวจรักษาของผู้ป่วยลงได้กว่าร้อยละ 75 โดยการจัดรูปแบบขององค์กรใหม่ซึ่งเน้นหนักในด้านคุณภาพ ความรวดเร็ว และประสิทธิภาพ

2.2.4 ที่มาของนวัตกรรม

สุกิตติ เอื้อมหเจริญ (2547) กล่าวถึงจุดกำเนิดของนวัตกรรมที่ทำให้เกิดสินค้าหรือบริการที่มีความแปลกใหม่และหลากหลายนั้น ถือว่ามาจากหลายมุมมองด้วยกัน ได้แก่

1) มุมมองจากด้านผู้ผลิต (Firm Vision) มุมมองนี้จะอยู่บนพื้นฐานของความใหม่ที่เกิดขึ้นกับผู้ผลิตอย่างเดียว แต่ไม่ใหม่ในตลาด หรือเรียกว่า ไม่เคยเกิดสินค้าเหล่านั้นในบริษัทของผู้ผลิตเลย เป็นเพียงแค่ปรับปรุงดัดแปลงให้แตกต่างหรือที่เรียกว่า ก๊อปปี้กึ่งมอดิไฟด์ โดยจุดประสงค์ของมุมมองนี้ก็คือ การกลายเป็นที่ยอมรับได้ง่าย และรวดเร็วจากผู้บริโภคโดยไม่ต้องออกแรงหรือจ่ายค่าเข้าตลาด เช่น สินค้าของประเทศไต้หวันหรือจีน ที่ส่วนใหญ่จะลอกแบบจากสินค้าประเทศญี่ปุ่น โดยเฉพาะกลุ่มเครื่องใช้ไฟฟ้า

2) มองจากด้านของสินค้า (Product Vision) จะคำนึงถึงพฤติกรรมการใช้ของผู้บริโภคที่ต้องการเปลี่ยนแปลงและหาความแปลกใหม่เสมอ โดยเน้นที่ลักษณะเฉพาะของสินค้านั้น ๆ (Unique Feature) สินค้านวัตกรรมในข้อนี้ยังถูกจัดแบ่งออกเป็น 3 ประเภทด้วยกันคือ

(1) นวัตกรรมแบบต่อเนื่อง เป็นการปรับปรุงสินค้าให้ดีขึ้นกว่าเก่าในปัจจุบันเพื่อตอบสนองและสร้างความตื่นเต้นต่อกลุ่มผู้บริโภคขาประจำด้วย แต่ไม่ได้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคในการใช้สินค้านั้น ๆ เช่น Remote Control กับโทรทัศน์ ยาสมุนไพรพิเศษต่าง ๆ หรือเครื่องยนต์ของรถยนต์รุ่นใหม่ ๆ ไม่ว่าจะเป็น V-tec หรือ Common Rail

(2) นวัตกรรมแบบต่อเนื่องและสิ้นไหล เป็นการปรับปรุงสินค้าให้ดีขึ้นเหมือนข้อ 1 แต่มีการกระทบถึงพฤติกรรมผู้บริโภคบ้างเล็กน้อย โดยอาจจะนำเสนอสินค้าใหม่ ๆ เข้ามาและเปลี่ยนแปลงเพื่อปิดจุดบอดของสินค้าหรือแทรกช่องว่างเข้ามาใหม่ เช่น โทรทัศน์

กระเป๋าคอมพิวเตอร์ ผ้าอ้อมแบบใช้แล้วทิ้ง น้ำยาลบคำผิด โทรศัพท์มือถือที่มีระบบถ่ายภาพนิ่งและวิดีโอ เป็นต้น

(3) นวัตกรรมแบบไม่ต่อเนื่องและฉับพลัน เป็นการนำสินค้าเข้ามาเพิ่ม การดำเนินชีวิตให้มากหรือดีขึ้น โดยผู้บริโภคจะต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เคยทำมา เพื่อให้ตัวเองยอมรับและปรับเข้ากับสินค้าใหม่นี้ เช่น การมีเครื่องคอมพิวเตอร์พกพาที่มีทุกระบบการสื่อสารในตัว เช่น อินเทอร์เน็ต Wireless Wifi ต่าง ๆ ที่ทำให้ทุกที่ หรือ ระบบดาวเทียมทางไกลที่ทำให้เกิดการเรียนรู้แบบ E-Learning ขึ้น

3) มุมมองจากด้านตลาด (Market Vision) มุมมองนี้จะยึดถือผู้บริโภคเป็นหลัก โดยถือว่า ถ้าผู้บริโภครู้สึกว่า สินค้าชิ้นนั้นมีความใหม่ต่อตัวเอง และที่สำคัญคือ ไม่เคยเห็นมาก่อน จึงจะเรียกได้ว่าเป็นนวัตกรรมทางการตลาด ซึ่งมีข้อกำหนดว่า ถ้าใหม่ก็ต้องใหม่แบบมีน้อยในตลาด เมื่อเทียบกับตลาดเดิมหรือมีคนรู้จักน้อย เพราะเพิ่งถูกแนะนำให้รู้จักในตลาดในช่วงระยะสั้น ๆ เช่น สินค้าประเภทโทรศัพท์มือถือที่มีลูกเล่นหลากหลายมากขึ้น

4) มุมมองจากผู้บริโภค (Consumer Vision) ความแตกต่างจะอยู่ที่การเปลี่ยนแปลงลักษณะเฉพาะของสินค้า (Product Feature) แต่สำหรับมุมมองจากผู้บริโภคนี้ จะเป็นการเปลี่ยนแปลงโดยความคิดความเข้าใจของผู้บริโภคที่มีต่อตัวสินค้า ซึ่งถูกเสนอผ่านในมุมมองของสื่อโฆษณาหรือกลยุทธ์ทางการตลาดที่กำหนดให้แก่ผู้บริโภคเอง อันที่จริงแล้ว สินค้า นวัตกรรมต่าง ๆ ที่เกิดมานั้น มีพื้นฐานมาจากแหล่งเดียวกันคือ มโนสมของมนุษย์ ที่จะทำการนึกฝันจินตนาการไปเรื่อย ๆ ไม่หยุดหย่อน ซึ่งเชื่อหรือไม่ว่า ความคิดเพี้ยน ๆ ของคนเราสามารถเอามาทำเงินทำกำไรได้มากมายมหาศาลมาแล้ว

ธีรยุทธ วัฒนาสุโข (2549: 19-21) กล่าวเพิ่มเติมในบทความเรื่อง นวัตกรรม: ดิฉันอาวุธกลยุทธ์ทางการแข่งขันไว้ว่า แหล่งที่มาของนวัตกรรม มีแหล่งที่มาจาก

1) นวัตกรรมที่มาจากความคิดค้นภายในกิจการ (Closed Innovation) ซึ่งมักเป็นแหล่งที่มาเบื้องต้นของแนวคิดใหม่ในสินค้าบริการดังกล่าว โดยมีการจัดตั้งหน่วยงานในการวิจัยและพัฒนาขึ้นภายในองค์กรและจัดหาผู้ที่มีความสามารถในการคิดค้นสิ่งใหม่ดังกล่าว เข้ามาช่วยทำการพัฒนาสินค้าและบริการ รวมถึงกระบวนการในการดำเนินงานใหม่ ๆ เพื่อที่จะสร้างมูลค่าเพิ่มในสินค้าและบริการของกิจการด้วย ซึ่งการเกิดนวัตกรรมที่มีคุณค่าอย่างต่อเนื่องนั้น โดยทั่วไปมักต้องมาจากการกระตุ้นนวัตกรรม โดยการใช้นวัตกรรมในองค์กรเป็นกลไกในการผลักดันให้บุคลากรทั้งหมดขององค์กร มีความตื่นตัวในการสร้างความแปลกใหม่และความคิดสร้างสรรค์ต่าง ๆ ขึ้นมา และนำแนวคิดดังกล่าว ไปผสมผสานกับสินค้าและบริการของกิจการ เพื่อสร้างความสามารถทางการแข่งขัน

2) นวัตกรรมที่มาจากการเชื่อมโยงต่อกายนอกองค์กร (Open Innovation) แหล่งที่สองของนวัตกรรมที่เป็นแหล่งที่มีความนิยมมากขึ้นในปัจจุบัน นั่นคือ การที่กิจการมีการเปิดกว้างในการพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ ขึ้นมา ไม่เพียงแต่จากการคิดค้นของบุคลากรภายในองค์กรเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการเปิดรับแนวคิดใหม่จากภายนอกอีกด้วย ซึ่งวิธีการดังกล่าวจะทำให้ได้ไอเดียใหม่ ๆ เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและหลากหลายกว่า โดยทำการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ และรับเทคโนโลยีจากภายนอกองค์กร และเป็นการไม่จำกัดแนวคิดหรือความเชี่ยวชาญอยู่เฉพาะภายในองค์กรเท่านั้น วิธีการดังกล่าว เช่น การซื้อเทคโนโลยีหรือแนวคิดใหม่จากองค์กรภายนอก, การร่วมมือในรูปแบบต่าง ๆ กับองค์กรอื่น ๆ , การเข้าทำการลงและ/หรือเข้าซื้อกิจการในหน่วยงานขององค์กรอื่น, การจัดตั้งศูนย์กลางความรู้ เพื่อให้เป็นศูนย์กลางในการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนข้อมูล เป็นต้น

2.2.5 ทฤษฎีการแพร่กระจายนวัตกรรม (Diffusion of Innovation Theory)

2.2.5.1 นวัตกรรม (Innovation)

หรือสิ่งใหม่ที่จะแพร่กระจายไปสู่สังคมเกิดขึ้น นวัตกรรมที่จะแพร่กระจายและเป็นที่ยอมรับของคนในสังคมนั้น โดยทั่วไปประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วน คือ ส่วนที่เป็นความคิดและส่วนที่เป็นวัตถุ นวัตกรรมใดจะถูกยอมรับหรือไม่นั้น นอกจากจะเกี่ยวกับตัวผู้รับระบบสังคม และรับการสื่อสารแล้ว ตัวของนวัตกรรมเองก็มีความสำคัญ

นวัตกรรมที่ยอมรับได้ง่ายควรจะต้องมีลักษณะ 5 ประการ ดังนี้

ประการที่หนึ่งผลประโยชน์ที่ได้รับจากนวัตกรรม (Relation Advantage) คือ ระดับของการรับรู้หรือความเชื่อว่านวัตกรรมนั้นมีคุณสมบัติที่ดีกว่าความคิด หรือสิ่งที่มีอยู่เดิม ซึ่งถูกแทนที่ด้วยสิ่งใหม่ ถ้าหากนวัตกรรมนั้นมีข้อดีและให้ประโยชน์ต่อผู้ใช้นวัตกรรมนั้นมากเท่าใด ก็มีโอกาสมันจะมีผลที่ยอมรับมากขึ้น

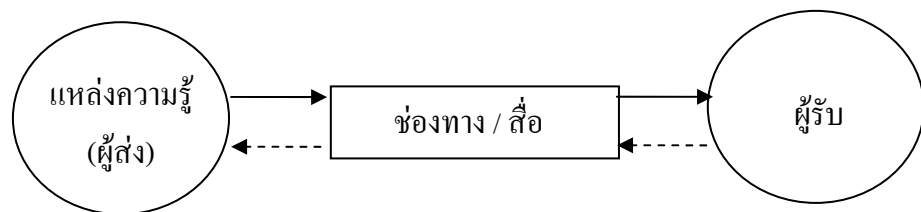
ประการที่สองการเข้ากันได้กับสิ่งที่มีอยู่เดิม (Compatibility) การเข้ากันได้ คือ ระดับของนวัตกรรมซึ่งมีความสอดคล้องกับคุณค่า ประสิทธิภาพและความต้องการที่มีอยู่แล้วในตัวผู้รับนวัตกรรมนั้น ๆ ถ้าหากนวัตกรรมนั้นสามารถเข้ากันได้กับสิ่งต่าง ๆ ที่กล่าวมาก็มีโอกาสได้รับการยอมรับได้ง่ายขึ้น

ประการที่สามความซับซ้อน (Complexity) ความซับซ้อนคือระดับของความเชื่อว่านวัตกรรมนั้นมีความยากต่อการเข้าใจและการนำไปใช้ นวัตกรรมบางอย่างสามารถทำความเข้าใจและนำมาใช้ได้ง่าย ในขณะที่บางอย่างมีความซับซ้อนและเข้าใจยากกว่า นวัตกรรมที่มีความซับซ้อนน้อยควรมีโอกาสที่จะได้รับการยอมรับมากกว่า

ประการที่สี่ การทดลองได้ (Trialability) การทดลองได้ คือระดับของนวัตกรรมที่สามารถมองเห็นผลจากการทดลองปฏิบัติเพื่อให้เห็นผลได้จริง อย่างน้อยภายใต้สภาพที่จำกัดความคิดเหล่านี้สามารถทดสอบหรือทดลองได้อย่างเป็นขั้นตอน หรือเป็นช่วง ๆ ไป ก็จะได้รับการยอมรับอย่างรวดเร็ว นวัตกรรมไม่สามารถทดลองได้ก่อนมีโอกาที่จะได้รับการยอมรับน้อยกว่า

ประการที่ห้า การสังเกตได้ (Observability) การสังเกตได้ คือ ระดับของนวัตกรรมที่สามารถมองเห็นกระบวนการในการปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม สามารถสัมผัสและแตะต้องได้จริง ๆ การเสนอขายสินค้าที่เป็นแบบขายตรง ที่ได้รับผลสำเร็จสูงถึงแม้ว่าราคาจะค่อนข้างแพง ก็เนื่องมาจากของนวัตกรรมในข้อนี้ คือสามารถนำมาให้ลูกค้าชมและสาธิตให้ดูว่าสินค้าชิ้นนี้มีข้อดีอย่างไร เป็นขั้น ๆ เมื่อคุณแล้วลูกค้ามีความเห็นว่าดีจริงซื้อสินค้านั้น

2.2.5.2 การสื่อสารโดยผ่านสื่อทางใดทางหนึ่ง (Types of Communication) เพื่อให้คนในสังคมได้รับรู้ระบบการสื่อสาร การสื่อสาร คือ การติดต่อระหว่างผู้ส่งข่าวสารกับผู้รับข่าวสาร โดยผ่านสื่อหรือตัวกลางใดตัวกลางหนึ่งที่นวัตกรรมนั้นแพร่กระจายจากแหล่งกำเนิดไปสู่ผู้ใช้หรือผู้รับ นวัตกรรมอันเป็นกระบวนการกระทำระหว่างกันของมนุษย์ การสื่อสารจึงมีความสำคัญต่อการรับนวัตกรรมมาก



2.2.5.3 เกิดในช่วงเวลาหนึ่ง (Time or Rate of Adoption) เพื่อให้คนในสังคมได้รู้จักนวัตกรรม แนวความคิดใหม่หรือมีการใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้วมาใช้ในรูปแบบใหม่ เพื่อทำให้เกิดประโยชน์ทางเศรษฐกิจและกระบวนการแพร่กระจายนวัตกรรมต้องอาศัยระยะเวลาและมีลำดับขั้นตอนเพื่อให้บุคคลปรับตัวและยอมรับนวัตกรรมหรือแนวความคิดใหม่ (A Given Time Period)

2.2.5.4 ระบบสังคม (Social System) โดยการแพร่กระจายเข้าสู่สมาชิกของสังคม ระบบสังคมจะมีอิทธิพลต่อการแพร่กระจายและการรับนวัตกรรม กล่าวคือ สังคมสมัยใหม่ระบบของสังคมจะเอื้อต่อการรับนวัตกรรม ทั้งความเร็วและปริมาณที่จะรับ (Rate of Adoption) เพราะมีบรรทัดฐานและรับค่านิยมของสังคมที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรม ดังนั้นเมื่อมีการแพร่กระจาย สิ่งใหม่เข้ามาสังคมก็จะยอมรับได้ง่ายส่วนสังคมที่ติดขัดกับความเชื่อต่าง ๆ ซึ่งเป็นสังคมล้าหลังจะมีลักษณะตรงกันข้ามกับสังคมสมัยใหม่ ความเร็วของการแพร่กระจายและปริมาณที่จะรับนวัตกรรมจึงเกิดได้ช้ากว่าและน้อยกว่าหรือไม่ยอมรับเลยก็ได้

การที่สังคมมนุษย์จะมีใช้นวัตกรรมใดในสังคมได้ต้องผ่านกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ประดิษฐ์ และผู้ใช้ในสังคม (Interactive Between Innovator and User) กลับไปกลับมาหลายครั้งจนเกิด “การยอมรับ” หรือที่เรียกว่า Technology Adoption กระบวนการนี้เป็นสิ่งที่นักวิจัยให้ความสนใจเป็นพิเศษ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทฤษฎีการแพร่กระจายทางนวัตกรรมที่เป็นที่ยอมรับมากที่สุดของ Rogers (1962) ที่เรียกว่าทฤษฎี Diffusion of Innovation ซึ่งได้ทำให้เห็นกระบวนการยอมรับนวัตกรรมของมนุษย์ในสังคมว่าเป็นอย่างไร ซึ่งตามแนวความคิดทฤษฎีของ Rogers ได้แบ่งกลุ่มคนในสังคมที่จะยอมรับการแพร่กระจายของนวัตกรรมไว้ ดังนี้

กลุ่มคนในสังคม	%	พฤติกรรม	บุคลิกลักษณะ
Innovators	2.5%	ต้องเป็นคนแรก	ผู้ที่ชอบเสี่ยง, มีความรู้, เป็นนักประดิษฐ์หรือมีความรอบรู้ด้านเทคโนโลยี
Early adopters	13.5%	ชอบของใหม่	ชอบเป็นผู้นำ, ได้รับความนิยทางสังคม, มีการศึกษา, ชอบความใหม่
Early majority	34%	อยากมีบ้าง	เป็นคนรอบคอบ, ชอบแบบสบาย ๆ ไม่เป็นทางการ
Late majority	34%	จำเป็นต้องมี	เป็นคนช่างสงสัย, หวัหวั, ฐานะไม่ดี
Laggards	16%	ก็ดีเหมือนกัน	รับฟังข้อมูลจากคนรอบข้าง เช่น เพื่อน หรือญาติและกลัวการเป็นหนี้

ทฤษฎีนี้อธิบายให้เห็นถึงพฤติกรรมและบุคลิกลักษณะของบุคคลแต่ละกลุ่มในสังคม เพื่อให้เข้าใจ วิธีการรับนวัตกรรมของคนแต่ละกลุ่มในสังคม ได้ดังนี้

Inventor คือ คนกลุ่มแรกในสังคม ที่นอกจากเป็นทั้งผู้ประดิษฐ์คิดค้นแล้วยังรวมไปจนถึงผู้ใช้งานที่มีความรู้ด้านเทคโนโลยี และชอบติดตามเทคโนโลยีอยู่เสมอตนเอง

Early Adopters เป็นกลุ่มที่ชอบลองอะไรใหม่ๆ และค่อนข้างมีฐานะ อาจเป็นนักวิชาการหรือคนมีชื่อเสียงในสังคม

Early Majority กลุ่มนี้จะตัดสินใจได้ต้องคิดหลายรอบแต่ต้องใช้งานได้ง่าย และมีประโยชน์การตัดสินใจเลือกนวัตกรรมของกลุ่มนี้มักดูจากการตัดสินใจของสองกลุ่มแรก

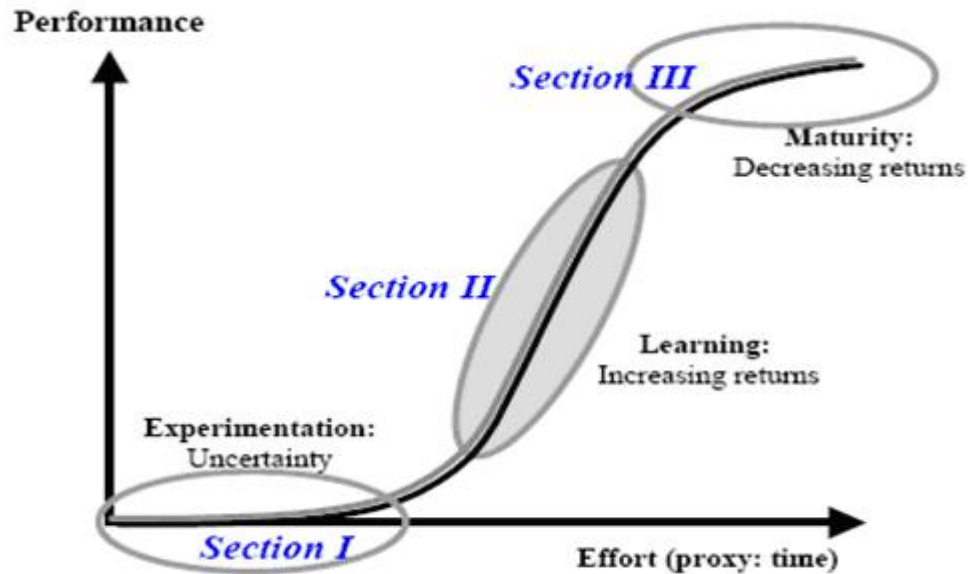
Late Majority กลุ่มนี้กว่าจะมีใช้เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมอาจจะเริ่มตกรุ่นไปแล้วและมีความจำเป็นต้องการใช้งานจริงๆ จึงจะใช้ ในทัศนะของผู้วิจัยคิดว่า นวัตกรรมหรือเทคโนโลยีใดเข้าถึงการยอมรับของคนกลุ่มนี้ได้ถือว่าประสบความสำเร็จแล้ว

Laggard เป็นกลุ่มที่มีใช้เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมเมื่อตกรุ่นไปแล้ว และเป็นกลุ่มสุดท้ายในสังคม กลุ่มนี้จะเลือกซื้อโดยสอบถามข้อมูลจากคนรอบข้างโดยเฉพาะคุณพ่อกุณยธรรมของคนในสังคมกลุ่มอื่น ๆ ก่อน ๆ

กระบวนการ Social Adoption นั้น การยอมรับสิ่งที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม จะต้องอาศัยช่องทาง (Channels) ในการสื่อสารของบุคคลกลุ่มต่างๆ ในสังคม เพื่อสื่อสารจากกลุ่มหนึ่งไปสู่อีกกลุ่มหนึ่ง เมื่อ Innovators หรือผู้ที่ชื่นชอบนวัตกรรมหรือนักประดิษฐ์หรือผู้สร้างกระบวนการสังคม เกิดการยอมรับนวัตกรรมใดแล้ว จะเกิดกระบวนการสื่อสารให้บุคคลกลุ่มถัดมาได้รับรู้ข้อมูลและการยอมรับ กลุ่มต่อมาคือกลุ่ม Early Adopters เป็นกลุ่มผู้ที่ชอบลองอะไรใหม่ๆ มีความรู้สูงค่อนข้างมีฐานะและสนใจข่าวสารใหม่อยู่เสมอ การยอมรับเรื่องราวเกี่ยวกับนวัตกรรมของกลุ่มนี้ถือว่ามีความสำคัญมากที่สุด เพราะถือเป็นกลุ่มขั้นผู้นำในการยอมรับของสังคม ไม่ว่านวัตกรรมหรือการยอมรับองค์ใดที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีคนกลุ่มนี้จะเป็นผู้ชี้ว่า “มีอยู่หรือดับไป” ด้วยการตอบคำถามจนสิ้นสงสัยก็จะข้ามพ้นหุบเหวแห่งการยอมรับ (The Chasm) และคนกลุ่มอื่นที่เหลือในสังคมจะเกิดการยอมรับเอง

ซึ่ง Rogers (1962) ได้สร้าง S-curve เพื่ออธิบาย กระบวนการแพร่กระจายของเทคโนโลยีในสังคมเป็นขั้นเป็นตอนให้เห็นภาพเข้าใจง่ายดังภาพที่ 1 เพื่อที่จะสามารถคาดการณ์ว่าช่วงเวลาใดสังคมจะเกิดการยอมรับเทคโนโลยีช่วงเวลาใดเทคโนโลยีนั้นจะหมดความต้องการดังนี้

The "S" Curve of Technology



ภาพที่ 2.2 S-Curve of Technology

S-Curve of Technology อธิบายปรากฏการณ์การเกิดขึ้นของนวัตกรรมในสังคม โดยแกน Y แทนประสิทธิภาพหรือเทียบจำนวนผู้ใช้ในสังคมก็ได้เช่นกัน ส่วนแกน X เป็นเวลา

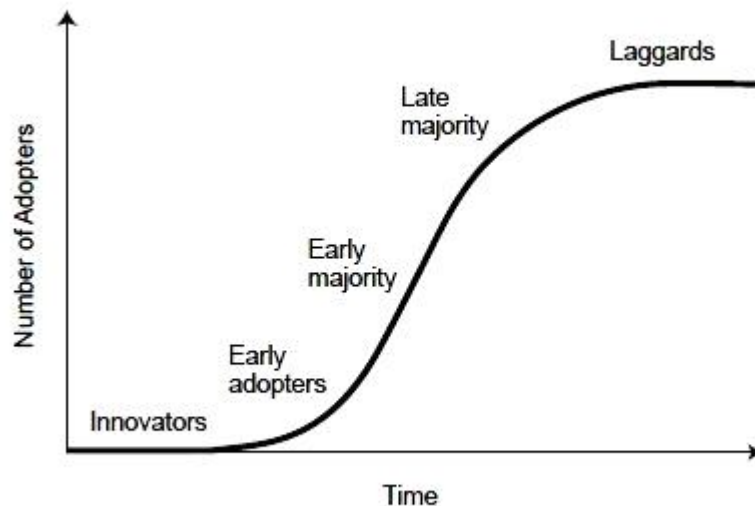
สถานะที่ 1 (Section I) เป็นช่วงเวลาของการประดิษฐ์คิดค้นจนประสบความสำเร็จออกมา และเริ่มทดสอบวางตลาด

สถานะที่ 2 (Section II) เป็นช่วงเวลาที่นวัตกรรมมีการปฏิสัมพันธ์กับคนในสังคมให้รับรู้ว่ามีนวัตกรรมนี้แล้ว และสังคมเรียนรู้ถึงนวัตกรรมนี้ไปจนถึงการได้รับความนิยมจากคนในสังคม เกิดเป็นธุรกิจนวัตกรรมรุ่งเรืองอย่างรวดเร็ว มีการพัฒนาประสิทธิภาพได้สูงขึ้นเรื่อยๆอย่างรวดเร็ว และพร้อมกับการเติบโตของจำนวนผู้ใช้ เป็นช่วงเวลาที่เหมาะกับการทำธุรกิจที่สุด และทุกคนอยากทำธุรกิจในช่วงเวลานี้ และแน่นอนที่สุดผู้ที่มึ้นนวัตกรรมใหม่ ควรจะเข้าสู่ตลาดในช่วงนี้

สถานะที่ 3 (Section III) เป็นช่วงเวลาที่นวัตกรรมอึมตัว ประสิทธิภาพการพัฒนาของนวัตกรรมนั้นถึงขีดสุดของทรัพยากรที่ใช้ผลิตไม่สามารถพัฒนาต่อไปได้แล้ว ประสิทธิภาพของนวัตกรรมจะมีใช้คงที่ โดยไม่สามารถพัฒนาต่อไปได้จนกว่าจะมีนวัตกรรมใหม่มาทดแทน และนวัตกรรมนี้ก็จะหายไปจากสังคม

S-Curve of Technology นั้น Rogers (1962) ได้อธิบายให้เห็นภาพชัดเจนถึง การเกิด การนิยม และการตกต่ำ ตามประสิทธิภาพของนวัตกรรมนั้น ซึ่งจะสอดคล้องกับการแพร่กระจายของนวัตกรรมนั้น ๆ ไปในสังคมผ่านกลุ่มคนแต่ละกลุ่มในสังคมตามที่ได้แบ่งไว้ดังภาพที่ 2.3 นี้

The Traditional S-Curve

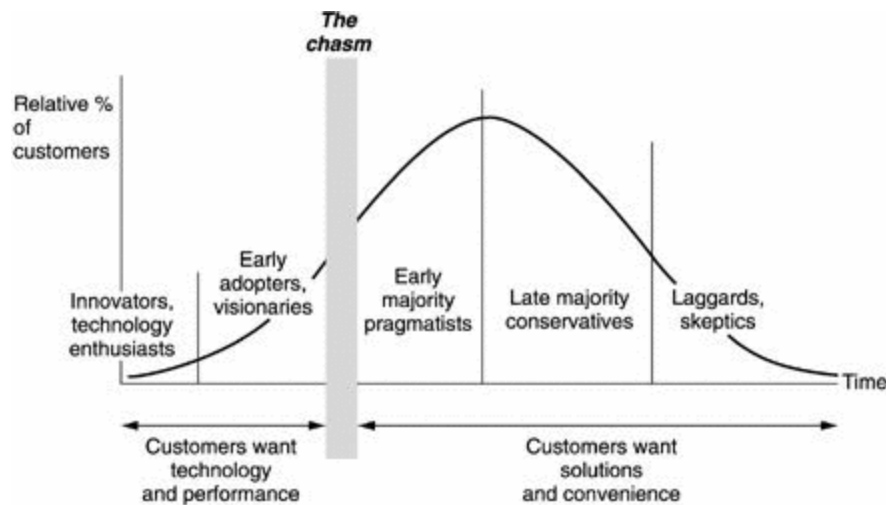


Source: Rogers, Everett, *The Diffusion of Innovation*, 1962.

ภาพที่ 2.3 S-Curve and Adopter Segmentation

แหล่งที่มา: Roger, 1962.

ทฤษฎีของ Rogers นั้นได้มีการนำมาวิจัย และเกิดเป็นทฤษฎีต่อยอดโดย Moor (1995) เป็นทฤษฎี The Chasm อันโด่งดังของ Moore (1995: 19) หรือทฤษฎี หุบเหวแห่งการดับของนวัตกรรม เป็นทฤษฎีที่เป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย โดยอธิบายให้เห็นดังภาพที่ 2.3 นี้



ภาพที่ 2.4 ทฤษฎี The Chasm Model หุบเหวแห่งการยอมรับของนวัตกรรมเทคโนโลยีในสังคม

ทฤษฎีของโรเจอร์ นั้น การเริ่มยอมรับนวัตกรรมจะเกิดขึ้น (Birth) เมื่อหลังจากผ่านสถานะแรกหรือผ่านคนกลุ่มแรก (Innovators) หรือคือการได้รับการยอมรับจากนักประดิษฐ์นวัตกรรมหรือผู้ชอบติดตามเทคโนโลยีใหม่จำนวนหนึ่ง ทดสอบทดลองจนสิ้นสงสัยและยอมรับเทคโนโลยีนั้นแล้ว ถัดไปก็จะเกิดการยอมรับของกลุ่ม Early Adopters และ Early Majority ได้ง่ายขึ้น แต่ มัวร์ ได้ให้ความสำคัญต่อการยอมรับนวัตกรรมในกลุ่ม Early Adopters อย่างมากที่สุด และกลุ่มนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งว่านวัตกรรมนั้นจะมีอยู่หรือดับไปในสังคม มัวร์ จึงเปรียบว่าในคนกลุ่มนี้จะมี “หุบเหว” ซึ่งคอยดักนวัตกรรมใดๆ ที่จะอยู่หรือดับไป และนวัตกรรมใดๆ จะมีปฏิสัมพันธ์ระหว่าง Early Adopter กับผู้ผลิตจนกว่านวัตกรรมนั้นๆ จะตรงกับอุปสงค์ในสังคมจนเกิดการยอมรับในที่สุดหากนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีใดผ่านหุบเหวนี้ไปได้ นวัตกรรมหรือเทคโนโลยีนั้นๆ จะเกิดการยอมรับ และเกิดประโยชน์เชิงพาณิชย์ในสังคมอย่างท่วมท้นเรียกว่าเป็นช่วง Take off ทะยานขึ้นสู่ฟ้าของธุรกิจ จะเป็นช่วงทำอะไรได้สูงสุด ซึ่งผู้นำองค์กรทุกคนมุ่งมองหาโอกาสในการลงทุนธุรกิจในตลาด ณ ช่วงเวลานี้ เพราะในการลงทุนด้านธุรกิจ ในช่วงเวลาที่นวัตกรรมเข้าสู่กลุ่ม Innovators เป็นช่วงที่เกิดของธุรกิจ นอกจากต้องลงทุนวิจัยพัฒนาสูงแล้ว ยังมีปัญหาเรื่องมีผู้ซื้อขี้น้อยอยู่ ดังนั้น Economy of Scale ยังทำให้ราคาต่อหน่วยแพงอยู่ ถึงแม้หากการลงทุนธุรกิจในช่วงเวลาที่เทคโนโลยีเข้าสู่กลุ่ม Early Adaptors นั้น เป็นช่วงเวลาที่ธุรกิจมีความเสี่ยงมากที่สุดว่าจะมีอยู่หรือดับไป และต้องลงทุนทำตลาดสูงที่สุด ดังนั้นผู้นำองค์กรธุรกิจ มักเข้ามาลงทุนในช่วงที่ข้ามหุบเหวการยอมรับของกลุ่ม Early Adaptors แล้วเพราะตลาดเกิดความต้องการมหาศาล

2.2.6 ความสำคัญของนวัตกรรม

2.2.6.1 นวัตกรรมกับการพัฒนาองค์กร

การแข่งขันในปัจจุบันนี้ มักเน้นที่การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันจากความแตกต่าง และถือว่าเป็นเอกลักษณ์ขององค์กรธุรกิจที่ทวีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งในการสร้างความแตกต่างที่ล้ำสมัยไม่เหมือนใคร ก็คือ การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อนำไปบรรจุในสินค้าและบริการของธุรกิจ โดยการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ นั้นนับเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นมากขึ้นและเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจ ณ ปัจจุบัน ทำให้ผู้บริหารทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น เพราะถ้าส่งเสริมและพัฒนาให้เกิดนวัตกรรมในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันได้แท้จริงและคุ้มค่ากับการลงทุน (ธีรยุทธ วัฒนาสุโขโชค, 2548: 17)

รายงานสมุดปกขาวเรื่อง ความคิดเห็นของซีอีโอ (CEO Briefing) ที่จัดทำโดย The Economics Intelligent & Oracle ได้ระบุถึงปัญหาสำคัญและทิศทางการดำเนินงานของบริษัทธุรกิจไปอีก 3 ปีข้างหน้า โดยผู้บริหารที่เข้าร่วมการสำรวจดังกล่าว มีมุมมองเชิงบวกต่อทิศทางของธุรกิจโลก แต่ยอมรับว่า การพัฒนาความสามารถทางนวัตกรรม การสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า การควบคุมต้นทุนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด และการสร้างความก้าวหน้าในการพัฒนาเทคโนโลยีเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง หากบริษัทธุรกิจต่าง ๆ ต้องการอยู่รอดในสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นในปี 2548 โดยผลการศึกษาเกี่ยวกับความเห็นของผู้บริหาร สรุปว่า ร้อยละ 60 เห็นว่า ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี มีส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของตลาดโลกอีกใน 3 ปีข้างหน้า ร้อยละ 62 ยอมรับว่า ความกดดันในการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้น เป็นความเสี่ยงสำคัญที่ท้าทายบริษัท ผู้บริหารกว่าสองในสาม เชื่อว่า คุณภาพของระบบโครงสร้างพื้นฐานทางด้านสารสนเทศ มีผลกระทบในระดับรุนแรงถึงปานกลางต่อการสร้างแต้มต่อในการแข่งขันของแต่ละประเทศ และผู้บริหารประมาณ 1 ใน 3 ระบุว่า ความล้มเหลวในการสร้างสรรค์นวัตกรรม เป็นหนึ่งในปัจจัยเสี่ยงสำคัญ 3 ประการ ของบริษัทในอีก 3 ปีข้างหน้า ผลการสำรวจสรุปได้ว่า เทคโนโลยี และนวัตกรรมต้องทำงานควบคู่กันไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการสร้างความคิดใหม่ ๆ ที่กระตุ้นการเติบโตของอุตสาหกรรมที่หลากหลาย เช่น เทคโนโลยีชีวภาพ การดูแลสุขภาพ สุขภาพ โทรคมนาคม และซอฟต์แวร์

ดังนั้น หลากหลายกระแส มองว่า นวัตกรรมเป็นกลยุทธ์สำคัญในการพัฒนาองค์กรให้มีสมรรถนะทางการแข่งขันที่มากขึ้น องค์กรต่าง ๆ ในประเทศไทยจำนวนมากจึงได้ให้ความสำคัญกับนวัตกรรมเป็นอย่างมาก เช่น บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ได้จัดให้ปี 2548 เป็นปีแห่งนวัตกรรม (Year of Innovation) ที่กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมของแต่ละ

ละบริษัทในเครือ และมีการประกวดแนวคิดด้านนวัตกรรมที่สามารถประยุกต์ใช้งานได้จริง ผู้ชนะเลิศจะได้เงินสดเป็นรางวัลถึง 1 ล้านบาท และเมื่อองค์กรสามารถสร้างนวัตกรรม พร้อมทั้งมีการจัดการที่ดีในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการตลาด การเงิน การผลิต และด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องได้แล้ว ก็จะทำให้องค์กรสามารถที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ได้เป็นอย่างดี

2.2.6.2 นวัตกรรมกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ไม่เพียงนวัตกรรมจะมีความสำคัญในระดับองค์กรแล้ว นวัตกรรมยังมีส่วนช่วยให้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร มีคุณค่าและมีสมรรถนะที่เป็นเลิศ หรือเรียกได้ว่าเป็น นักนวัตกรรม (Innovator) ขององค์กร ตัวอย่างนวัตกรรมที่ชื่อเสียงเช่น Thomas Alva Edison เขาเป็นนวัตกรรมอเมริกันที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดคนหนึ่งในประวัติศาสตร์ ผลงานตลอดชีวิตของเขาได้รับการจดทะเบียนลิขสิทธิ์กว่า 1,000 รายการ ยกตัวอย่างเช่น หลอดไฟฟ้า, ฟิล์ม 35 มม. หรือแม้แต่เก้าอี้ไฟฟ้า Edison เป็นมากกว่านักประดิษฐ์ (Inventor) เพราะ Edison สามารถนำความคิดใหม่ ๆ มาถ่ายทอดให้ใช้งานได้จริงทั้งทางเทคนิค และการค้าในปี 1920 อาณาจักรธุรกิจของ Edison มีมูลค่าสูงถึง 21.6 พันล้านเหรียญสหรัฐ Edison เข้าใจธรรมชาติของนวัตกรรมเป็นอย่างดี โดยเขาตระหนักว่าการที่จะทำให้เทคโนโลยีใหม่ใช้ประโยชน์ได้อย่างกว้างขวางจะต้องสัมพันธ์กับ ความต้องการของตลาดด้วย หรือ Morita Akio ชาวญี่ปุ่นที่ได้รับการยกย่องให้เป็นนวัตกรรมแนวหน้าของเอเชีย เขามีพื้นฐานเป็นนักฟิสิกส์แต่หันมาเอาทางด้านการตลาด เขาเป็นคนมีวิสัยทัศน์ก้าวไกลและคือนักขายมือทอง เขาเริ่มธุรกิจกับเพื่อนชื่อ Ibuki Masaru ในห้องเล็ก ๆ ของห้างสรรพสินค้าแห่งหนึ่งในโตเกียวในปี ค.ศ.1946 โดยตั้งชื่อว่า Tokyo Telecommunications Engineering Corporation เขาเริ่มต้นจากการพยายามสร้างเครื่องบันทึกเสียงแบบแม่เหล็ก (Magnetic Tape Recorder) เขาเริ่มต้นตัดกระดาษแผ่นบางยาวด้วยมือและนำไปทาแล็กเกอร์ด้วยมือของพวกเขาเองเพราะแผ่นพลาสติกเป็นของหายากในญี่ปุ่นยุคหลังสงครามโลกครั้งที่สอง หลังจากที่ลองผิดลองถูกอยู่นานเขาก็ผลิตเทปแคสเซตขึ้นเป็นคนแรกในญี่ปุ่น Akio เป็นผู้ให้กำเนิดวิทยุ Walkman เพราะเขาสังเกตเห็นว่า คนหนุ่มสาวต้องการเสียงดนตรีตลอดเวลา ดังนั้นพวกเขาจึงต้องการวิทยุขนาดเล็กที่สามารถพกพาไปไหนก็ได้ ในขณะที่ Ibuki เป็นอัจฉริยะทางด้านเทคนิคซึ่งต่อมาบริษัทของเขา ได้เปลี่ยนชื่อมาเป็น “Sony” บริษัทเครื่องใช้ไฟฟ้าชั้นนำนั่นเอง (พันธุ์อาจ ชัยรัตน์, 2543)

ในการสัมมนาเรื่อง Best Practices: Thailand Quality Class Winner 2004 ซึ่งจัดโดยสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) พสุ เตชะรินทร์ (2548) ได้พูดถึงเรื่อง ปัจจัยความสำเร็จขององค์กรชั้นนำเลิศ (Critical Success Factors for Excellence Organization) ว่า ควรมี 7 ประการ

ด้วยกัน ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์ (Strategy) 2) การดำเนินงาน (Execution) 3) นวัตกรรม (Innovation) 4) วัฒนธรรมองค์กร (Culture) 5) พันธมิตร (Partnership) 6) บุคลากร (People) 7) ภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งในแง่ของปัจจัยความสำเร็จทางด้านคน หรือบุคลากร (People) นั้นตอนนี้เป็นที่กล่าวกันว่า บุคลากรคือทรัพยากรที่สำคัญที่สุด แต่ในสภาพปัจจุบันยังมีองค์การจำนวนมากที่ผู้บริหารไม่ได้ให้ความสำคัญกับบุคลากรเท่าที่ควร ซึ่งในหลายองค์การที่บุคลากรจะเป็นตัวสุดท้ายในการลงทุนของผู้บริหาร ทั้งที่ความจริงเทคโนโลยีไม่สามารถทดแทนคนได้ เช่น เรื่อง นวัตกรรม, ความรู้ ซึ่งล้วนแล้วเกิดจากคน ดังนั้นความสำคัญของนวัตกรรมจึงเป็นปัจจัยให้บุคลากรในองค์การ ที่ต้องการสร้างนวัตกรรมในองค์การ ได้รับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น และมีน้ำหนักที่มากขึ้น เพื่อหวังจะให้บุคลากรมีศักยภาพและถือเป็นสินทรัพย์ทางปัญญาที่จะคอยคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับองค์การนั่นเอง

2.2.7 องค์ประกอบของนวัตกรรม

กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (2540: 10) อธิบายว่า นวัตกรรม จะครอบคลุมกิจกรรม 3 ขั้นตอน คือ

- 1) การประดิษฐ์คิดค้น (Invention) - ต้องใช้กำลังสมองและจินตนาการมาก กล้าที่จะเอาชนะและทุ่มเทมาก
- 2) การนำไปใช้ในเชิงพาณิชย์ - ทำเพื่อผลตอบแทนทางธุรกิจ ต้องการเงินลงทุนมาก ความเสี่ยงสูง ผู้ประกอบการต้องใช้ความสามารถทางการจัดการสูง
- 3) การลอกเลียนแบบ (Imitation) จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อผู้ลอกเลียนแบบแน่ใจแล้วว่านวัตกรรมนั้นประสบความสำเร็จแน่นอนและไม่มีความเสี่ยงแล้ว (อาจจะถูกฟ้องหรือไม่ถูกต้องตามกฎหมาย) การลอกเลียนแบบจะต้องให้ค่าผลตอบแทนแก่เจ้าของนวัตกรรม ที่ประเทศต่าง ๆ ได้สร้างเครื่องมือในการคุ้มครองลิขสิทธิ์แก่เจ้าของนวัตกรรมนั้น ๆ ในรูปของ “สิทธิบัตร” (Patent) นอกจากนี้ เสน่ห์ จัยโต (2546: 39) องค์ประกอบของนวัตกรรม จะต้องให้ความสำคัญกับขอบข่ายของนวัตกรรม 2 ประการ ได้แก่ 1) ริเริ่มประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ (Invention) เป็นเรื่องของความใหม่ ซึ่งไม่มีใครกระทำมาก่อน ใครที่เป็นผู้ริเริ่ม เรามักเรียกว่าบิดา หรือครูตัวอย่างเช่น เจ้าพ่อการตลาด ได้แก่ Phillip Kotler เจ้าพ่อการบริหารกลยุทธ์ ได้แก่ Michael E. Porter เป็นต้น 2) สร้างสรรค์ดัดแปลงแต่งใหม่ (Creativity) เป็นการนำความคิดคนอื่นมาสร้างสรรค์ใหม่ให้ดีกว่าเดิม มีการไปดูงานเทียบแข่ง (Benchmarking) ดัดแปลงนำมาประยุกต์ใช้ในองค์การเพื่อพัฒนาองค์การให้ดีขึ้น นอกจากนี้เป็นการแต่งใหม่ โดยการนำของเดิมที่มีอยู่มาใช้ประโยชน์ให้คุ้มค่า โดยการนำสิ่งที่ดูไร้ค่า เช่น เศษผ้า เศษกระดาษ กระป๋องขวดน้ำที่ไม่ใช้

ประโยชน์ นำมาประดิษฐ์เป็นผ้าเช็ดเท้า ดอกไม้ และสิ่งประดิษฐ์แปลกใหม่ โดยเดิมความคิดและจินตนาการของผู้ผลิตแทรกเข้าไปด้วย ในองค์การไม่ควรส่งเสริมให้คนขโมยความคิดของผู้อื่น โดยการนำมาเป็นของตนเอง ไม่ควรเน้นการลอกเลียนแบบ แต่ควรส่งเสริมสร้างสรรค์คิดแปลงแต่งใหม่ การปรับปรุงทีละน้อย จะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่

2.2.8 แนวทางการพัฒนานวัตกรรม

จากที่กล่าวมาแล้วว่า แหล่งที่มาของความแตกต่างและความเป็นเอกลักษณ์ในสินค้าและบริการของธุรกิจทั้งหลาย มักจะมีที่มามาจากการผสมผสาน “นวัตกรรม” เข้าไปในสินค้าและบริการนั่นเอง โดยความหมายของนวัตกรรม นั้นคือ การนำเสนอสิ่งใหม่ ๆ ที่ยังไม่มีผู้ประกอบการรายใดในอุตสาหกรรมเคยนำเสนอต่อลูกค้ามาก่อน เพื่อสร้างความแตกต่างอันเป็นเอกลักษณ์จากสินค้าและบริการอื่น ๆ ในตลาด ซึ่งการกระทำดังกล่าว ก็เพื่อคาดหวังว่า ผู้บริโภคจะมีความจงรักภักดีในตราสินค้ามากขึ้น และเปลี่ยนไปซื้อสินค้าและบริการของกลุ่มแข่งรายอื่นได้ยากขึ้น อันจะนำไปสู่การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนมากกว่าเดิม ซึ่งองค์การธุรกิจทั้งหลาย โดยเฉพาะองค์การที่ประสบผลสำเร็จ ล้วนแล้วแต่มุ่งเน้นการแข่งขันทางด้านนวัตกรรมใหม่ ๆ ในสินค้าและบริการทั้งสิ้น

แนวทางในการพัฒนานวัตกรรม จึงเป็นเสมือนกระบวนการขับเคลื่อนที่เริ่มต้นจาก (เสถียร เชยประทับ, 2525: 2)

- 1) การสร้างนวัตกรรม คือ กระบวนการที่ความคิดใหม่ สิ่งใหม่ หรือวิธีปฏิบัติใหม่ ถูกประดิษฐ์หรือพัฒนาขึ้นมา
- 2) การแพร่กระจายนวัตกรรม คือ กระบวนการที่ความคิดใหม่ สิ่งใหม่ หรือวิธีการใหม่ ถูกถ่ายทอดไปยังบุคคลอื่น ๆ หรือสมาชิกภายในองค์กรนั้น ๆ
- 3) การยอมรับนวัตกรรม คือ มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ซึ่งเป็นกระบวนการที่บุคคลจะยอมรับในแนวคิดของนวัตกรรมนั้น แล้วนำมาใช้อย่างเต็มที่และสม่ำเสมอ
- 4) การพัฒนานวัตกรรม คือ การพัฒนาให้นวัตกรรมมีอยู่กับบุคคลหรือองค์กรเหล่านั้นอย่างยั่งยืน ถาวร อีกทั้งมีการเชื่อมโยงไปสู่การปฏิบัติในทุก ๆ กิจกรรมของบุคคลากรหรือองค์กรเหล่านั้นต่อไป

สำหรับแนวทางในการพัฒนานวัตกรรม ในการศึกษาครั้งนี้ จึงจะขอกว่าเฉพาะการพัฒนานวัตกรรมให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ซึ่งจะสอดคล้องกับการศึกษาในองค์การที่เป็นกรณีศึกษา อันได้แก่ บริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) และบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ซึ่งการพัฒนานวัตกรรมในองค์กร หากแต่ละองค์กรสามารถพัฒนานวัตกรรม

ให้เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ จนอาจได้ชื่อว่าเป็น องค์กรนวัตกรรม(Innovation Organization) แล้วย่อมเป็นผลสืบเนื่องให้องค์การมีสมรรถนะทางการแข่งขันทัดเทียมกับองค์กรอื่น ๆ ต่อไปได้ในอนาคต

2.2.8.1 การสร้างนวัตกรรม

สิ่งที่สำคัญของการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นได้ จำเป็นต้องเข้าใจในหลักการของนวัตกรรม (Principle of Innovation) ซึ่งสามารถประมวลสรุปได้เป็น 5 ประการดังนี้ (เสนห์ จุ้ยโต, 2546: 38)

1) นวัตกรรมเป็นเรื่องความคิดภายใน ใครก็ตามที่จะสร้างนวัตกรรม ต้องสร้างความคิดภายในในทางที่ถูกต้อง ถ้าคิดดี ผลที่ได้ก็จะดีตามไปด้วย การสร้างกล่องความคิดภายในของบุคคล จึงเป็นเรื่องที่ต้องให้ความสนใจ หมั่นฝึกฝนให้เกิดทักษะ ยิ่งฝึกคิดมากเท่าใด การคิดจะชำนาญมากขึ้น ตามแนวคิดที่ว่า “คิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็น”

2) นวัตกรรมเป็นเรื่องการสร้างมูลค่าเพิ่ม พลังแห่งภูมิปัญญา สามารถเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าและบริการได้ ผลลัพธ์ที่น่ามาบรรจุมหิบบห่อที่น่าสนใจสามารถที่จะทำกำไรกับผู้ขายได้ การบริการที่จะทำกำไรให้กับผู้บริหารได้ ลูกค้ำพร้อมที่จะจ่ายถ้ามีความพึงพอใจในสินค้าและบริการ การคิดประดิษฐ์สิ่งใหม่ จึงเป็นหนทางหนึ่งในการเพิ่มรายได้และกำไรของ บริษัทได้มากขึ้น ลูกค้ำนอกจากต้องการของในราคาที่ถูกลงแล้ว ยังต้องการดีกว่า เร็วกว่า พึ่งพอใจกว่า และที่สำคัญ ความเป็นนวัตกรรมที่ใหม่กว่า

3) นวัตกรรมเป็นเรื่องของผู้บริหารสูงสุดต้องรับผิดชอบ ผู้บริหารสูงสุดต้องเป็นผู้นำในความคิดเชิงนวัตกรรม ต้องเป็นนักคิด มากกว่านักทำ ต้องเป็นนักคิดเชิงรุก มากกว่าเชิงรับ และสำคัญยิ่งกว่าคือ ต้องมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ที่จะสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นกับบุคลากรและองค์กร

4) นวัตกรรมเป็นเรื่องของผู้บริหารสูงสุด ต้องสร้างความผูกพันและแพร่กระจายไปยังพนักงานให้มากขึ้น โดยผู้บริหารจะต้องกระตุ้นสร้างบรรยากาศและส่งเสริมให้เกิดความคิดในทุก ๆ ระดับ ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง กลาง ดันและผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงาน

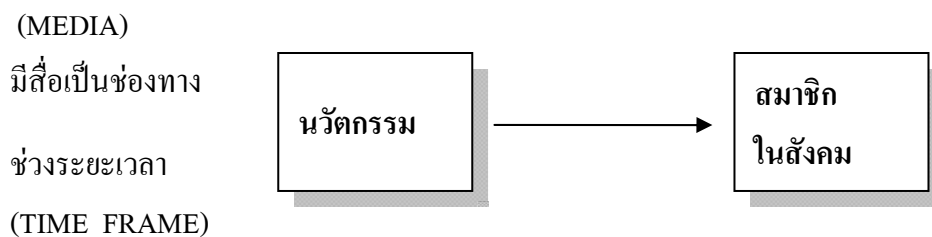
5) นวัตกรรมเป็นเรื่องของการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ในการประเมินความสำเร็จของกลยุทธ์ ตามแนวคิด Balanced Scorecard มี 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการเงิน 2) ด้านลูกค้า 3) ด้านกระบวนการจัดการภายใน 4) ด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม ดังนั้น การเรียนรู้และนวัตกรรม จึงเป็นกลยุทธ์หนึ่งขององค์กรที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาวต่อไปได้

2.2.8.2 การแพร่กระจายนวัตกรรม

การแพร่กระจายนวัตกรรมเป็นกระบวนการในการถ่ายทอดความคิด การปฏิบัติ ข่าวสาร หรือพฤติกรรมไปสู่ที่ต่าง ๆ จากบุคคลหรือกลุ่มบุคคลไปสู่กลุ่มบุคคลอื่นโดยกว้างขวาง จนเป็นผลให้เกิดการยอมรับความคิดและการปฏิบัติเหล่านั้นอันมีผลต่อโครงสร้าง นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงทางสังคมในที่สุด

Rogers (1983: 17) ได้ให้ความหมายคำว่าแพร่กระจาย หรือ Diffusion คือ กระบวนการ ซึ่งนวัตกรรมถูกสื่อสารผ่านช่องทางในช่วงเวลาหนึ่งระหว่างสมาชิกต่าง ๆ ที่อยู่ในระบบสังคม (Diffusion is the Process by Which an Innovation is Communicated Through Certain Channels Overtime Among the Members of a Social Systems)

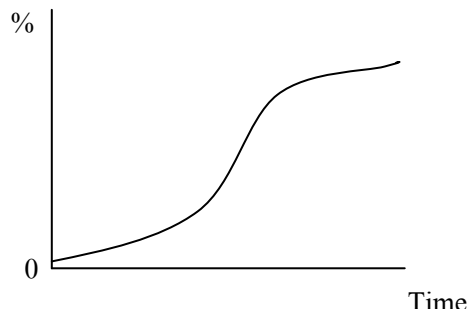
ตามความหมายข้างต้น Rogers (1983) ได้อธิบายส่วนประกอบของการแพร่กระจาย นวัตกรรมไว้ 4 ประการคือ 1) มีนวัตกรรมเกิดขึ้น 2) ใช้สื่อเป็นช่องทางในการส่งผ่านนวัตกรรมนั้น 3) ช่วงระยะเวลาที่เกิดแพร่กระจาย 4) ผ่านไปยังสมาชิกในระบบสังคมหนึ่ง



ภาพที่ 2.5 แสดงหลักการแพร่กระจายนวัตกรรม

แหล่งที่มา: Rogers, 1983.

การแพร่กระจายนวัตกรรมตามแนวคิดของ Rogers จะเกิดขึ้นได้ต้องมีสื่อที่เป็นช่องทางในการนำนวัตกรรมไปสู่การรับรู้ของสมาชิกในสังคม อีกทั้งยังต้องอาศัยระยะเวลาในการรับรู้และเข้าใจถึงประโยชน์ของนวัตกรรมนั้น ๆ แล้วจึงจะยอมรับและนำนวัตกรรมนั้นมาใช้กับตนเองการเรียงของการแพร่กระจายนวัตกรรมนี้ Rogers and Shoemaker (1971: 20-23) ได้พยายามสร้าง Curve ของการกระจายที่เรียกว่า S Curve



ภาพที่ 2.6 การแพร่กระจายนวัตกรรมแบบ S Curve

แหล่งที่มา: Rogers and Shoemaker, 1971.

จากรูปโค้งดังกล่าว อธิบายความหมายได้ว่า ในระยะต้น ๆ ของการแพร่กระจาย นวัตกรรมจะมีคนรับรู้น้อย ยิ่งเวลานานมากขึ้นจำนวนคนที่รับรู้ก็จะมีมากขึ้น ซึ่งในกลุ่มของบุคลากรในองค์กรทั้งหลาย อาจต้องใช้ระยะเวลาที่จะทำความเข้าใจและยอมรับกับนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงานหรือแม้แต่ชีวิตประจำวัน จนเมื่อเข้าสู่ระยะของการยอมรับ นวัตกรรมแล้ว ก็จะทำให้การพัฒนา นวัตกรรม อาจกลายเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานได้

2.2.8.3 การยอมรับนวัตกรรม

ขั้นตอนการยอมรับนวัตกรรม (Adoption Process) ในการแพร่กระจายนวัตกรรม ไปสู่สังคมนั้น นวัตกรรมจะถูกนำไปใช้หรือยอมรับโดยบุคคล Rogers and Shoemaker (1971: 137-157) ได้สรุปทฤษฎีและรายงานการวิจัยเกี่ยวกับขั้นตอนการยอมรับนวัตกรรม 5 ขั้นตอน ดังนี้คือ

- 1) ขั้นต้นตัวหรือรับทราบ (Awareness) เป็นขั้นแรกที่บุคคลรับรู้ว่ามี ความคิดใหม่ สิ่งใหม่ หรือวิธีปฏิบัติใหม่ ๆ เกิดขึ้นแล้ว นวัตกรรมมีอยู่จริง แต่ยังไม่มีความรู้ รายละเอียดของสิ่งนั้นอยู่
- 2) ขั้นสนใจ (Interest) เป็นขั้นที่บุคคลจะรู้สึกสนใจในนวัตกรรมนั้น ทันทีที่เขาเห็นว่าตรงกับปัญหาที่เขาประสบอยู่ หรือตรงกับความต้องการ และจะเริ่มหาข้อเท็จจริง และข่าวสารมากขึ้น โดยอาจสอบถามจากเพื่อนซึ่งได้เคยทดลองทำมาแล้ว หรือเสาะหาความรู้จาก ผู้ที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมนั้น เพื่อสนองตอบความอยากรู้ของตนเอง
- 3) ขั้นประเมินผล (Evaluation) ในขั้นตอนนี้บุคคลจะพิจารณาว่า นวัตกรรมนั้นจะมีความเหมาะสมกับเขาหรือไม่ จะให้ผลคุ้มค่าเพียงใด หลังจากที่ได้ศึกษานวัตกรรม นั้นมาระยะหนึ่งแล้ว นวัตกรรมนั้นมีความยากและข้อจำกัดสำหรับเขาเพียงใด และจะปรับให้เข้ากับสถานการณ์ได้อย่างไร แล้วจึงตัดสินใจว่าจะทดลองใช้ความคิดใหม่ ๆ นั้นหรือไม่

4) ขั้นทดลอง (Trial) เป็นขั้นตอนที่บุคคลได้ผ่านการไตร่ตรองมาแล้ว จึงตัดสินใจที่จะทดลองปฏิบัติตามความคิดใหม่ ๆ ซึ่งอาจทดลองเพียงบางส่วนหรือทั้งหมด การทดลองปฏิบัตินี้จะเป็นเพียงการยอมรับนวัตกรรมชั่วคราว เพื่อดูผลว่าควรจะตัดสินใจยอมรับโดยถาวรหรือไม่

5) ขั้นยอมรับปฏิบัติ (Adoption) ถ้าการทดลองของบุคคลได้ผลเป็นที่น่าพอใจ ก็จะยอมรับความคิดใหม่ ๆ อย่างเต็มที่และขยายการปฏิบัติออกไปเรื่อย ๆ อย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งนวัตกรรมนั้นกลายเป็นวิธีการที่เขายึดถือปฏิบัติโดยถาวรต่อไป ซึ่งถือเป็นขั้นสุดท้ายของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างถาวร

ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการยอมรับนี้ได้มีการนำแนวคิดไปใช้อย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวางแผนโครงการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนำเสนอ การใช้และการประเมินผลเทคโนโลยีใหม่ ๆ สำหรับคนกลุ่มต่าง ๆ

อย่างไรก็ตามกระบวนการยอมรับทั้ง 5 ขั้นนี้ Rogers and Shoemaker (1971) ชี้ให้เห็นว่ายังมีข้อบกพร่องอยู่ในบางประการ คือ

1) กระบวนการยอมรับ เป็นกระบวนการที่อธิบายเฉพาะในด้านบวก (Positive) เท่านั้น ซึ่งความจริงแล้วในขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการ เกษตรกรอาจจะไม่ยอมรับก็ได้ หากได้ทดลองปฏิบัติแล้วไม่ได้ผลหรือไม่ได้ผลคุ้มค่ากับการลงทุน

2) กระบวนการยอมรับทั้ง 5 ขั้นนี้ ในความเป็นจริงแล้วอาจเกิดไม่ครบทุกขั้นตอนหรือบางขั้นตอนอาจเกิดขึ้นทุกระยะ เช่น ขั้นทดลองอาจจะไม่เกิดขึ้นเลย หรือขั้นประเมินผลอาจเกิดขึ้นได้ทุกระยะก็ได้

3) ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า การยอมรับปฏิบัติทั้ง 5 ขั้นนี้ ยังไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ถาวรทีเดียว แต่เขาจะหาสิ่งอื่น ๆ หรือบุคคลยืนยันความคิดของเขา และถ้าหากว่าไม่ได้รับการยืนยันว่าสิ่งที่เขาปฏิบัติตามแนวคิดใหม่นี้ถูกต้องเขาก็อาจจะเลิกล้มไม่ยอมรับความคิดนั้นก็ได้

2.2.8.4 ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการยอมรับนวัตกรรม

การยอมรับนวัตกรรมของบุคคลในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ๆ นั้น อาจมีความแตกต่างกันทั้งทางด้านความรวดเร็วของการยอมรับนวัตกรรมว่าจะยอมรับช้าหรือเร็วกว่ากัน และยังแตกต่างกันเกี่ยวกับจำนวนของผู้รับนวัตกรรมนั้นว่ามีมากหรือน้อย อีกทั้งการคงทนหรือความถาวรในการยอมรับนั้นด้วย ผลของการยอมรับที่จะเกิดขึ้นในลักษณะต่าง ๆ นี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ หลายประการ คือ

1) ปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะของนวัตกรรม

เนื่องจากนวัตกรรมเป็นสิ่งใหม่ที่กำลังเกิดมาจากการวิจัย (Research) และการพัฒนา (Development) รวมทั้งมาจากประสบการณ์ของผู้ใช้นวัตกรรมนั่นเอง ดังนั้นนวัตกรรมแต่ละอย่างจึงมีลักษณะเฉพาะตัวซึ่งสามารถนำมาใช้แก้ไขปัญหาหรือเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้ตามสถานการณ์และความต้องการของผู้ใช้นวัตกรรมนั้น ๆ ซึ่งไม่จำเป็นที่นวัตกรรมซึ่งใช้ได้ผลดีในที่แห่งหนึ่ง จะได้ผลดีในที่อื่น ๆ ด้วย ขึ้นอยู่กับนวัตกรรมนั้น ๆ มีความเหมาะสมกับสถานการณ์นั้น ๆ หรือไม่ ดังนั้นลักษณะของนวัตกรรมนั่นเองจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการโน้มน้าวใจ (Persuasion) ให้เกิดการยอมรับ โดยนำไปใช้เป็นข้อมูลในการประเมินนวัตกรรมของผู้รับสาร และตัดสินใจได้ว่าจะดำเนินการอย่างไรต่อไป คุณลักษณะของนวัตกรรมที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับ ได้แก่

(1) ผลประโยชน์ที่ได้รับจากนวัตกรรม (Relation Advantage) คือ ระดับของการรับรู้หรือความเชื่อว่านวัตกรรมนั้นมีคุณสมบัติที่ดีกว่าความคิดหรือสิ่งที่มีอยู่เดิม ซึ่งถูกแทนที่ด้วยสิ่งใหม่ ถ้าหากนวัตกรรมนั้นมีข้อดีและให้ประโยชน์ต่อผู้ใช้นวัตกรรมนั้นมากเท่าใด ก็มีโอกาสมิที่จะมีผู้ที่ยอมรับมากขึ้น

ดังนั้นการพัฒนานวัตกรรมเพื่อนำมาใช้แก้ปัญหาหรือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานจึงต้องมีการศึกษาค้นคว้ามาอย่างดีให้ตรงกับความต้องการและเกิดประโยชน์จากผู้สูงสุดจึงจะมีการยอมรับอย่างรวดเร็ว

(2) การเข้ากันได้ดีกับสิ่งที่มีอยู่เดิม (Compatibility) คือ ระดับของนวัตกรรมซึ่งมีความสอดคล้องกับคุณค่า ประสบการณ์และความต้องการที่มีอยู่แล้วในตัวผู้รับนวัตกรรมนั้น ๆ ถ้าหากนวัตกรรมนั้นสามารถเข้ากันได้ดีกับสิ่งต่าง ๆ ที่กล่าวมาก็มีโอกาสได้รับการยอมรับได้ง่าย

(3) ความซับซ้อน (Complexity) ความซับซ้อนของนวัตกรรมคือ ระดับของความเชื่อว่านวัตกรรมนั้นมีความยากต่อการเข้าใจและการนำไปใช้ นวัตกรรมบางอย่างสามารถทำความเข้าใจและนำมาใช้ได้ง่าย ในขณะที่บางอย่างมีความซับซ้อนและเข้าใจยาก นวัตกรรมที่มีความซับซ้อนน้อยกว่ามีโอกาสมิที่จะได้รับการยอมรับมากกว่า ความซับซ้อนของนวัตกรรมอาจเกิดจากกรรมวิธีที่ใช้ในการปฏิบัตินั้นมีความยุ่งยาก จำเป็นต้องอาศัยพื้นฐานความรู้ระดับสูงมาสนับสนุนจึงจะใช้งานได้ผล อุปกรณ์ที่ใช้มีความยุ่งยากจนผู้ใช้อาจหมดความอดทนที่จะเรียนรู้

(4) การทดลองใช้ (Trial Ability) การทดลองได้ของนวัตกรรมคือ ระดับของนวัตกรรมที่สามารถมองเห็นผลจากการทดลองปฏิบัติเพื่อให้เห็นผลได้จริง อย่างน้อย

ภายใต้สภาพที่จำกัด ความคิดเหล่านี้สามารถทดสอบหรือทดลองได้อย่างเป็นขั้นตอนหรือเป็นช่วง ๆ ไป ก็จะได้รับการยอมรับอย่างรวดเร็ว นวัตกรรมที่ไม่สามารถทดลองได้ก่อนมีโอกาที่จะได้รับการยอมรับช้ากว่า

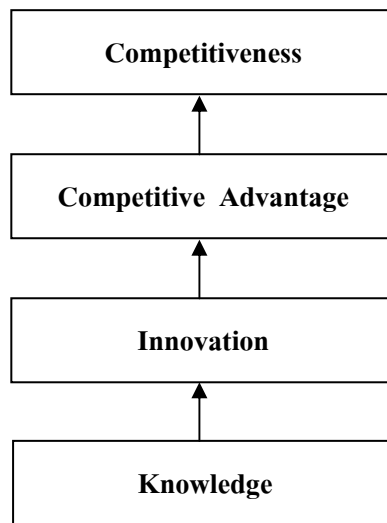
(5) การสังเกตได้ (Observables) การสังเกตได้คือระดับของนวัตกรรมที่สามารถมองเห็นกระบวนการในการปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม สามารถสัมผัสและแตะต้องได้จริง ๆ การเสนอขายสินค้าเป็นแบบขายตรง (Direct Sale) ที่ได้รับผลสำเร็จสูงถึงแม้ว่าราคาจะค่อนข้างแพงก็เนื่องมาจากคุณสมบัติของนวัตกรรมในข้อนี้ คือ สามารถนำมาให้ลูกค้าชมและสาธิตให้ดูว่าสินค้าชิ้นนี้มีข้อดีอย่างไร เป็นขั้น ๆ เมื่อคุณแล้วลูกค้ามีความเห็นว่าดีจริงจึงจะซื้อสินค้านั้น

2) ปัจจัยเกี่ยวกับผู้รับนวัตกรรม

การที่บุคคลจะยอมรับนวัตกรรมหรือไม่ ปัจจัยหนึ่งก็คือตัวของผู้รับนวัตกรรมนั่นเอง เพราะถึงแม้ว่านวัตกรรมและเทคโนโลยีจะมีลักษณะที่ดีและเหมาะสมเพียงใด แต่ผู้รับนวัตกรรมนั้นไม่มีความพร้อมที่จะยอมรับและปฏิบัติ นวัตกรรมนั้นก็ไร้ความหมาย ปัจจัยเกี่ยวกับผู้รับนวัตกรรมนั้น ได้แก่ สถานภาพทางเศรษฐกิจสังคมและบุคคล (Socioeconomic Status) เช่น ระดับการศึกษา อาชีพ รายได้ ฐานะทางสังคม กับปัจจัยส่วนบุคคล เช่น อุปนิสัย บุคลิกภาพ เป็นต้น

2.2.8.5 การพัฒนานวัตกรรม

สุวิทย์ เมษินทรีย์ (2547) กล่าวว่า การพัฒนานวัตกรรม เพื่อสร้างสมรรถนะในการแข่งขัน ต้องเริ่มจากความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเรื่องของนวัตกรรมและกลยุทธ์ การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน จึงจะสัมฤทธิ์ผลได้ ซึ่งข้อได้เปรียบหรือจุดแข็ง (Strength) เป็นสิ่งที่ทุกองค์การพยายามสร้างขึ้นมาแต่ไม่ได้เป็นสิ่งที่ง่ายที่องค์การจะสามารถสร้างขึ้นมาได้ ตัวอย่างเช่น รัฐบาลของประเทศฟินแลนด์ ซึ่งมีบริษัทยักษ์ใหญ่ เช่น บริษัท Nokia ประสบความสำเร็จอย่างสูงจากการพัฒนานวัตกรรมทางเทคโนโลยี ทั้งนี้เนื่องจาก รัฐบาลมีนโยบายให้ความสำคัญกับการศึกษาอย่างจริงจัง ด้วยการพยายามส่งเสริมภาคเอกชนให้มีการทำวิจัยและพัฒนาพร้อมไปกับผลงานของมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นการพัฒนาองค์ความรู้ (Knowledge) ของภาคเอกชนให้สามารถพัฒนาในเชิงพาณิชย์ได้ มีผลทำให้ประเทศฟินแลนด์สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับสินค้าอื่น ๆ อย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามประเทศหรือองค์กรอื่น ๆ ก็สามารมีความได้เปรียบทางการแข่งขันเช่นเดียวกับประเทศฟินแลนด์ได้ ดังแผนภาพ 4 ซึ่งแสดงลำดับขั้นตอนของการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ (จรินทร์ อาสาทรงธรรม, 2548: 22)

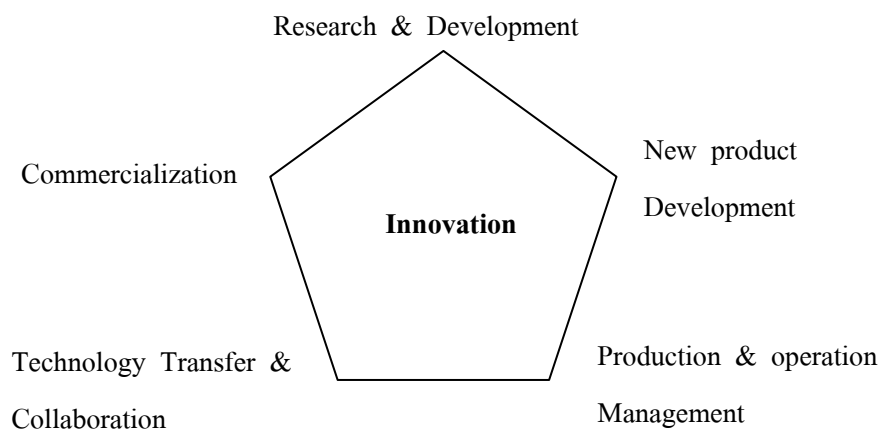


ภาพที่ 2.7 ลำดับขั้นตอนของการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน

แหล่งที่มา: จรินทร์ อาสาทรงธรรม, 2548: 22.

จากภาพที่ 2.6 ปัจจัยที่เป็นพื้นฐานที่สำคัญมากที่สุด คือ ความรู้ที่องค์กรต้องพยายามสร้างขึ้นมาด้วยการเรียนรู้ และพัฒนามาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ให้ได้ ซึ่งปัจจุบันเทคโนโลยี ไม่ว่าจะเป็นคอมพิวเตอร์ ระบบโทรคมนาคม หรือแม้กระทั่งระบบอินเทอร์เน็ต สามารถช่วยทำให้กิจการสร้างองค์ความรู้ได้หลากหลายรูปแบบ โดยที่ผู้บริหารต้องสามารถดึงความรู้ต่าง ๆ ที่บุคลากรมีเพื่อมาสร้างนวัตกรรมให้กับองค์กรต่อไป

ดังนั้น จรินทร์ อาสาทรงธรรม (2548: 23) จึงได้นำเสนอกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันในมิติด้านนวัตกรรม ดังภาพที่ 2.4 ดังนี้



ภาพที่ 2.8 กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันในมิติด้านนวัตกรรม

จากภาพที่ 2.8 กลยุทธ์ดังกล่าว องค์การทั้งหลายจะต้องมีการวิจัยและพัฒนา (Research & Development) ซึ่งถือได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างนวัตกรรม ต่อมาคือการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Product Development) ทั้งนี้ก็เพื่อเป็นการระดมความคิด การพัฒนา และการทดสอบความคิดใหม่ จนพัฒนาเป็นนวัตกรรมได้ หลังจากนั้นคือ การมีเทคนิคการผลิตที่ทันสมัย (Production & Operation Management) เพราะจะส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมได้ง่าย และรวมไปถึงการส่งเสริมให้ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพและลูกค้าพอใจ เทคนิคใหม่ ๆ เช่น TQM, Benchmarking, Six Sigma ต่อไป องค์การต้องหาผู้ถ่ายทอดและร่วมมือทางเทคโนโลยี (Technology Transfer & Collaboration) ที่มีประสบการณ์ เพื่อจะทำให้ให้นวัตกรรมมีการพัฒนา และต่อยอดจากเดิม สุดท้ายมีกระบวนการพาณิชย์กรรม (Commercialization) ที่ดี เพื่อจะทำให้สินค้านวัตกรรมได้รับการเผยแพร่และได้ยอมรับเป็นอย่างดีจากลูกค้าหรือผู้บริโภคต่อไป ดังนั้นผู้บริหารทั้งหลาย จำเป็นต้องมีกลยุทธ์ที่ดีในการสร้างและพัฒนานวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์การ และเป็นที่ยอมรับจากบุคลากร อันจะนำไปสู่การสร้างความสำเร็จในการแข่งขันต่อไป

ดังนั้นหากจะทำการจำแนกระดับของการพัฒนานวัตกรรม เราสามารถแยกได้เป็น 3 ระดับได้แก่ 1) การพัฒนานวัตกรรมระดับบุคคล (Individual) 2) ระดับหน่วยงาน (Department) และ 3) ระดับองค์การ (Organization) โดยมีแนวทางในการพัฒนาแต่ละระดับ ดังนี้ (เสนห์ จุ้ยโต, 2546: 37)

1) การพัฒนานวัตกรรมระดับบุคคล (Individual)

คือการพัฒนาบุคคลให้เป็นเลิศ (Individual Excellence) ทางความคิด ซึ่งถือว่าจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องสร้างให้บุคลากรในองค์การมีการพัฒนาความคิดอยู่ตลอดเวลา เพื่อสร้างนวัตกรรม หรือการประดิษฐ์ใหม่ ซึ่งประกอบด้วยความคิดใน 10 วิธีการดังนี้

- (1) การคิดแบบวิจารณ์ญาณ (Critical Thinking)
- (2) การคิดแบบริเริ่ม (Initiative Thinking)
- (3) การคิดแบบสร้างสรรค์ (Creative Thinking)
- (4) การคิดเชิงระบบ (System Thinking)
- (5) การคิดแบบบูรณาการ (Integrative Thinking)
- (6) การคิดแบบประยุกต์ใช้ (Application Thinking)
- (7) การคิดแบบสังเคราะห์ (Synthesis Thinking)
- (8) การคิดเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Thinking)
- (9) การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)
- (10) การคิดเชิงมโนคติ หรือความคิดรวบยอด (Concept Thinking)

นอกจากนี้ การคิดทั้ง 10 แบบที่จะต้องฝึกฝนให้บุคลากรในองค์กร ต้องคิดอยู่ตลอดเวลาแล้ว ยังจำเป็นจะต้องฝึกฝนให้เกิดการคิดแบบต่าง ๆ เพื่อเป็นฐานสำคัญของการนำไปสู่นวัตกรรมและสิ่งใหม่ ๆ เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ตำราสมัยใหม่จะฝึกฝนการคิดแบบหมวด 6 สี ซึ่งได้แก่ “Six Hats” ซึ่งประกอบด้วย

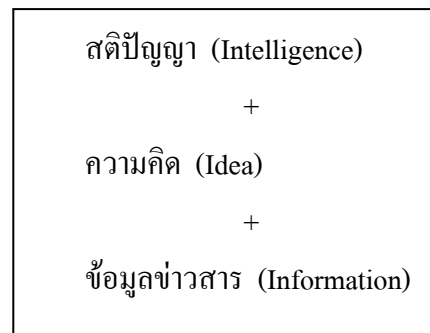
- (1) The White Hat - การคิดแบบวิทยาศาสตร์
- (2) The Black Hat - การคิดแบบมองโลกในแง่ร้าย
- (3) The Yellow Hat - การคิดแบบมองโลกในแง่บวก
- (4) The Red Hat - การคิดแบบแตกต่างท้าทายแปลกใหม่
- (5) The Green Hat - การคิดแบบสร้างสรรค์
- (6) The Blue Hat - การคิดแบบวิสัยทัศน์

2) การพัฒนานวัตกรรม ระดับหน่วยงาน (Department)

คือ การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคลในเชิงของกลุ่มงานหรือแผนงานเดียวกัน โดยต้องสร้างให้เป็นทีมงานที่เป็นเลิศ (Team Excellence) โดยการสร้างทีมงานที่เป็นทีมแห่งการเรียนรู้ (Team Learning) และทีมแห่งการคิดอยู่ตลอดเวลา การเสริมสร้างบรรยากาศได้แก่ทางความคิด อยู่เสมอ ซึ่งเรียกได้ว่า ศูนย์แห่งการเรียนรู้ (Learning Center) ที่เปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมมีโอกาสได้พบปะพูดคุยเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดและวิเคราะห์สถานการณ์ด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม กีฬา ลูกค้า คู่แข่ง เทคโนโลยี และสิ่งที่สนใจของแต่ละคน ยิ่งคุยกันมากเท่าใดก็จะเกิดการเรียนรู้มากขึ้นเท่านั้น

3) การพัฒนานวัตกรรมระดับองค์กร

คือ การพัฒนาองค์กร ให้เป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศ (Organization Excellence) โดยสร้างองค์กรแห่งความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรแห่งความคิด องค์กรแห่งความรู้ องค์กรแห่งภูมิปัญญา องค์กรอัจฉริยะ องค์กรนวัตกรรม และ องค์กรแห่งความเฉลียวฉลาด เป็นต้น การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กรให้มุ่งสู่การสร้างนวัตกรรม หรือการประดิษฐ์สิ่งใหม่ให้เกิดขึ้น จึงเป็นปรัชญาและนโยบายขององค์กร ที่ผู้จัดการ องค์กรต้องให้ความสำคัญ ในตำราสมัยใหม่ให้ความสำคัญกับองค์กร 3 ไอ (Triple I Organization) ซึ่งประกอบด้วย



การมีสติปัญญา (Intelligence) ที่เฉลียวฉลาด และการมีความคิด (Idea) ที่ผ่าน การบริการจัดการความคิด (Idea Management) และการจัดการกับข้อมูลข่าวสาร (Information) อย่างมีประสิทธิภาพย่อมเป็นปัจจัยที่สนับสนุนให้องค์การมีความเลิศมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้องค์การมีสมรรถนะที่ได้เปรียบกว่าองค์กรต่าง ๆ

2.2.9 การพัฒนานวัตกรรมในองค์กร

นวัตกรรม (Innovation) คือ การผลิต การเรียนรู้ การจัดการความรู้ และการใช้ประโยชน์จากความคิดใหม่ เพื่อให้เกิดผลดีทางเศรษฐกิจและสังคม ดังนั้น นวัตกรรม ภายในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง จึงควรมีคุณลักษณะในการเป็นผลิตภัณฑ์ กระบวนการ หรือขั้นตอนที่จับต้องใช้ได้ ไม่ใช่เป็นแค่ ความคิดใหม่ หรือ องค์ความรู้ ที่มาจากผลงานวิจัย ซึ่งอาจเป็นเพียงจุดเริ่มต้นของนวัตกรรม แต่ไม่อาจเรียกว่าเป็นนวัตกรรมได้ (ศุภชัย หล่อโลหาร, 2546)

ลักษณะสำคัญของ นวัตกรรม นั้น ต้องมาจาก ความตั้งใจ ที่ต้องการให้เกิดขึ้น มากกว่าจะเกิดขึ้นโดยบังเอิญ และต้องมี ความใหม่ และ นำมาใช้ได้ ในระดับบุคคล กลุ่ม ฝ่าย หรือ องค์กร ในขณะที่บางครั้งอาจจะไม่จำเป็นต้องใหม่ในระดับบุคคลที่สร้างนวัตกรรมนั้น ๆ และควรที่จะมีเป้าหมายเพื่อสร้างผลกำไรให้องค์การ หรือก่อเกิดประโยชน์ให้แก่สังคมในวงกว้าง โดยให้ถือว่านวัตกรรมเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญในการสร้างศักยภาพความสามารถในการแข่งขัน และการพัฒนาที่ยั่งยืนให้กับองค์กร

การพัฒนานวัตกรรมภายในองค์กร จึงนับเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร และสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับบุคลากร และยังถือได้ว่าเป็นปัจจัยพื้นฐานของเศรษฐกิจและสังคมของประเทศนอกเหนือจากความรู้ ซึ่งเป็นต้นทุนของสังคมที่จะนำไปสู่การเกิดทรัพย์สินทางปัญญา และเป็นพื้นฐานในการนำไปสู่การเกิดนวัตกรรม และความร่วมมือ ทั้งด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และทักษะต่าง ๆ ซึ่งถูกนำมาเข้ามาแทนที่นโยบายการมุ่งแต่จะ

แข่งขันซึ่งกันและกัน ดังนั้น แนวทางใหม่ในการพัฒนาธุรกิจในปัจจุบันจึงอยู่ในรูปแบบของความร่วมมือและแข่งขัน (Co-Competition)

2.2.9.1 รูปแบบของการพัฒนานวัตกรรมในองค์กร

ศุภชัย หล่อโลหการ (2546) กล่าวว่า การพัฒนานวัตกรรมภายในองค์กร อาจจำแนกออกเป็นสองรูปแบบคือ นวัตกรรม แบบปิด และแบบเปิด

1) การพัฒนานวัตกรรมแบบปิด หมายถึง โครงการนวัตกรรมทั่วไปที่เกิดขึ้นในภาคธุรกิจและมีความเป็นไปได้ทางเทคโนโลยี ธุรกิจ การตลาด และการลงทุน ซึ่งในอดีตเคยเป็นรูปแบบที่เป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวาง และได้ช่วยให้บริษัทอุตสาหกรรมชั้นนำต่าง ๆ เช่น IBM, Xerox ประสบผลสำเร็จมาแล้ว การพัฒนานวัตกรรมแบบปิดนี้ ตั้งอยู่บนพื้นฐานความเชื่อที่มุ่งสนใจแต่องค์การของตนเองเท่านั้น เช่น จะต้องมีความรู้ความชำนาญเป็นพิเศษในอุตสาหกรรมด้านนั้น ๆ มาทำงานให้ เพื่อบริษัทจะสามารถทำการวิจัยและพัฒนาด้วยตนเองได้ จะต้องทำการวิจัยและพัฒนาด้วยตนเองเท่านั้น จึงจะสามารถสร้างนวัตกรรมมาจำหน่ายในตลาดได้และยังลงทุนในการวิจัย และพัฒนามากเท่าใด ก็จะมีโอกาสค้นพบนวัตกรรม ที่จะสามารถนำเข้าสู่ตลาดได้มากยิ่งขึ้นด้วยและหากสามารถค้นพบความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ได้เป็นผลสำเร็จ จะทำให้สามารถผลิตสินค้าหรือบริการที่เป็นนวัตกรรมเพื่อเข้าสู่ตลาดได้เป็นรายแรก และจะมีโอกาสประสบความสำเร็จได้มากขึ้น

นอกจากนี้ ในเรื่องของทรัพย์สินทางปัญญานั้น บริษัทจะต้องเก็บรักษาความลับสิ่งใหม่ที่ค้นพบได้เป็นอย่างดี เพื่อไม่ให้คู่แข่งสามารถนำไปใช้เพื่อสร้างสินค้าหรือบริการมาแข่งขันกับตนได้ การพัฒนานวัตกรรมแบบปิดซึ่งเน้นการทำการวิจัยและพัฒนาด้วยตนเอง ได้ก่อให้เกิดข้อจำกัดในการสร้างนวัตกรรมหลายด้าน ทั้งจากปัจจัยด้านเงินทุน บุคลากร และเทคโนโลยี เนื่องจากบริษัทต้องลงทุนทำการวิจัยและพัฒนาเองทั้งหมด โดยอาศัยเทคโนโลยีที่มีอยู่ และต้องใช้บุคลากรภายในองค์กรเท่านั้น จึงทำให้การพัฒนานวัตกรรมถูกบีบให้เกิดการพัฒนาอยู่ในวงจำกัด และไม่สามารถเกิดการสร้างสรรค์ได้เต็มที่ รวมถึงสิ่งใหม่ที่อาจเกิดขึ้นในช่วงของการวิจัย แต่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดเป้าหมาย ก็จะไม่ถูกนำไปพัฒนาต่อเพื่อลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน และอาจต้องถูกทิ้งไปโดยเปล่าประโยชน์

แนวคิดแบบปิดนี้ ยังทำให้การแพร่กระจายของนวัตกรรม และเทคโนโลยีเกิดขึ้นในวงจำกัด อีกทั้งทำให้หน่วยงาน ที่จะให้การสนับสนุน ซึ่งจำเป็นต้องประเมินคุณลักษณะความเป็นนวัตกรรม ทำได้ยากมาก เพราะผู้ประเมินมีประสบการณ์ที่จำกัดใน ความใหม่ของโครงการนั้น ๆ และอาจกล่าวได้ว่านวัตกรรมแบบปิดนี้ จะส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการผลิตน้อยกว่าการดำเนินงานโครงการนวัตกรรม แบบเปิด หรือ โครงการนวัตกรรมเชิงยุทธศาสตร์

2) โครงการนวัตกรรมแบบเปิดหรือเชิงยุทธศาสตร์ จะมีลักษณะของการทำงานเป็นหุ้นส่วน โดยใช้นวัตกรรม มาชักนำ ให้เกิดการทำงาน ในรูปแบบ ของเครือข่าย วิชากิจ หรือ คลัสเตอร์ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ต่าง ๆ ซึ่งกันและกัน และใช้ ความเชี่ยวชาญของแต่ละฝ่าย มาเป็นจุดเด่นในการดำเนินงานในแต่ละด้าน เช่น ด้านการผลิต ด้านเทคโนโลยี หรือการตลาด จึงทำให้เกิดการประเมินคุณลักษณะของความเป็นนวัตกรรม และ ความเป็นไปได้ของโครงการด้วยกันเองภายในเครือข่ายหุ้นส่วน

นอกจากนี้กลุ่มที่พัฒนาโครงการยังต้องประมวลความรู้ และผลงานวิจัย ที่หลากหลาย ทั้งในและนอกบริษัท เพื่อนำมาบูรณาการให้เกิดประโยชน์ ต่อภาคธุรกิจ และ ความสำคัญคือ ต้องดำเนินโครงการนำร่องที่เปิดเผย และมีเป้าหมายชัดเจนในการเป็นผู้นำใน ตลาดใหม่ หรือสร้างรูปแบบธุรกิจใหม่ การพัฒนานวัตกรรมแบบเปิด จึงเป็นการนำสิ่งใหม่ ๆ ที่ ได้รับทั้งจากการวิจัยและพัฒนาทั้งจากภายใน และภายนอกองค์กร มาสร้างเป็นนวัตกรรมที่ สามารถตอบสนองต่อความต้องการของตลาดกลุ่มใหม่ได้ จึงเป็นการส่งเสริมให้บริษัท หรือ อุตสาหกรรมต่าง ๆ พยายามแสวงหาสิ่งใหม่ ๆ จากภายนอกอยู่ตลอดเวลา อันจะนำไปสู่การสร้าง พันธมิตรและความร่วมมือระหว่างกันในการแลกเปลี่ยนความรู้และเทคโนโลยีต่าง ๆ

นอกจากนี้ การพัฒนาดังกล่าวจะสามารถนำสิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นในช่วงของ การวิจัย แต่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดเดิม หรือถูกมองว่าเป็นสิ่งที่ไม่ก่อให้เกิด ประโยชน์ นำมาพัฒนาให้เป็นนวัตกรรมเพื่อป้อนเข้าสู่ตลาดใหม่ได้อีก ดังนั้น จึงก่อให้เกิดการ พัฒนานวัตกรรมขึ้นอย่างรวดเร็ว และมีการแสวงหาตลาดใหม่อยู่ตลอดเวลา

2.2.9.2 คุณลักษณะที่ดีของการพัฒนานวัตกรรมในองค์กร

นวัตกรรม ภายในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง จึงควรมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

- 1) นวัตกรรม จะเป็นผลิตภัณฑ์ กระบวนการ หรือขั้นตอนที่ จำต้อง ใช้ได้ ภายในองค์กรสำหรับ ความคิดใหม่ อาจเป็นเพียงจุดเริ่มต้นของนวัตกรรม แต่ไม่อาจ เรียกว่าเป็นนวัตกรรม
- 2) นวัตกรรม จะต้องมีความใหม่ในระดับกลุ่ม ฝ่าย หรือองค์กร ในขณะที่บางครั้งอาจจะไม่จำเป็นต้องใหม่ในระดับบุคคลที่สร้างนวัตกรรมนั้น ๆ
- 3) นวัตกรรม ต้องมาจาก ความตั้งใจ ที่ต้องการให้เกิดขึ้น มากกว่าจะ เกิดขึ้นโดยบังเอิญ
- 4) นวัตกรรม จะต้องไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นประจำ เช่น การรับสมัครพนักงานใหม่

ที่สำคัญนวัตกรรม จะต้องมีความหมายเพื่อสร้างผลกำไรให้แก่องค์กร หรือก่อให้เกิด ประโยชน์ให้แก่สังคมในวงกว้าง ทั้งนี้ นวัตกรรมจะไม่รวมถึงการทำลายล้าง วิทยาศาสตร์ หรือ

การก่อการร้าย นวัตกรรม จะต้องส่งผลกระทบต่อสาธารณะ การเปลี่ยนแปลงของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ไม่เกิดผลต่อบุคคลอื่น หรือไม่เกิดการประยุกต์ใช้ภายในองค์กร จะไม่ถือว่าเป็นนวัตกรรม (ศุภชัย หล่อโลหาร, 2546)

2.2.9.3 แนวทางการพัฒนานวัตกรรมในองค์กร

การพัฒนานวัตกรรมให้เกิดในองค์กร ต้องได้รับความร่วมมือและสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร ที่จะต้องให้การสนับสนุนทั้งทางด้านเงินทุน และนโยบาย ซึ่งได้แก่ การจัดเตรียมโครงการ (Structure) กระบวนการ (Process) และวัฒนธรรม (Culture) ให้เกื้อหนุนในการพัฒนานวัตกรรม นอกจากนี้ควรให้โอกาสที่ผู้คิดค้นนวัตกรรมในการพัฒนาและคิดค้นนวัตกรรมอยู่เสมอ สำหรับบุคลากรในองค์กร ก็ต้องหมั่นฝึกฝนและพัฒนาความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ของตนให้มีอยู่เสมอ และพยายามคิดนอกกรอบ เพื่อเป็นการพัฒนาความคิดให้แตกต่างจากเดิม นอกจากนี้ บุคลากรในฝ่ายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ก็ควรจัดกิจกรรมหรือโครงการเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรแสดงความคิดเชิงนวัตกรรม อันจะเป็นผลดีต่อทั้งตัวบุคลากรเองและต่อองค์กร

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2548: 20) ได้ให้ข้อเสนอแนะที่น่าสนใจและสามารถนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนานวัตกรรมให้เกิดขึ้นภายในองค์กรได้ ดังนี้

- 1) องค์กรควรมองเห็นการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติ ไม่ใช่มองว่าเป็นปัญหาแต่ควรมองว่าเป็นความท้าทาย
- 2) ความเชื่อถือมีความสำคัญยิ่ง ผู้บริหารต้องคอยดูแลบุคลากร เมื่อโครงการที่ดีล้มเหลวหรือกำลังมีปัญหา
- 3) ให้การทำงานของบุคลากรในชีวิตประจำวัน มีความเป็นพลวัตและมีความสนุก
- 4) บุคลากรทุกคน ควรมีความเข้าใจที่ตรงกันว่า องค์กรกำลังเดินทางไปทางไหน และมีกลยุทธ์ที่จะไปถึงจุดมุ่งหมายอย่างไร หน้าที่ความรับผิดชอบของตนมีส่วนช่วยให้ องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร และบุคลากร (ปัจเจก) จะมีส่วนร่วมให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร
- 5) การวางแผนประจำปีและการทำงานประมาณ ควรมองว่าเป็นโอกาสในการทำนวัตกรรมมากกว่าเป็นการเพิ่มความสับสนวุ่นวายให้เกิดในองค์กร
- 6) ปัจเจกและส่วนงานต่าง ๆ ในองค์กรควรมีความยืดหยุ่นสูง และสามารถที่จะปรับตัวให้เข้ากับเหตุการณ์ที่วิวัฒนาการไปในช่วงเวลาต่าง ๆ โดยแผนการดำเนินการที่มีอยู่จะต้องสามารถสอดคล้องกับการแก้ปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงได้ โดยไม่กระทบต่อคุณค่าและเป้าหมายหลักขององค์กร

- 7) งานส่วนใหญ่ควรเป็นงานที่ทำทนายและบุคลากรที่มีหน้าที่รับผิดชอบ มีความชำนาญอย่างแท้จริง บุคลากรมีความภาคภูมิใจกับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและผลงานที่ตนเองมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์
- 8) การไหลเวียนของสารสนเทศระหว่างกลุ่มงานต่าง ๆ ควรเป็นไปอย่างอิสระ มีความร่วมมือข้ามส่วนงานและหน่วยงาน ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ
- 9) ข้อผิดพลาดและปัญหา ไม่ควรถูกเก็บซ่อนเอาไว้ แต่ควรมองว่าเป็นบทเรียนสำคัญ
- 10) ความพยายาม หมายถึง การทำการทดลอง โดยต้องเข้าใจว่าผลจากความพยายามนั้นอาจจะเป็นอย่างที่เราวางแผนไว้
- 11) การตัดสินใจควรใช้เวลาสั้นและยืดหยุ่นสูง
- 12) ต้องเปิดช่องให้ปัจเจกและทีมสามารถเลือกทำในสิ่งต่าง ๆ ได้ในระดับหนึ่ง แม้ว่าในทางปฏิบัติจะค่อนข้างลำบากก็ตาม
- 13) ความรู้ ทักษะ ความเชื่อ กระบวนการ ข้อคิดเห็นและความท้าทายต่าง ๆ จะต้องได้รับการเอาใจใส่
- 14) ให้ความสำคัญกับปัจจัยพื้นฐานของการสร้างนวัตกรรม ได้แก่ เวลา เงิน ทักษะและความรู้

2.2.10 นวัตกรรมกับการประยุกต์ใช้ในศาสตร์อื่น ๆ

2.2.10.1 นวัตกรรมกับเทคโนโลยี

ยังมีผู้เข้าใจผิดว่า คำว่า นวัตกรรม มีความหมายเดียวกันกับคำว่า เทคโนโลยี ความจริงแล้ว เทคโนโลยี หมายถึง วิทยาการหรือวิธีการใหม่ๆ ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ผลจริง จนเป็นที่แพร่หลายเป็นที่รู้จักกันโดยทั่วไปแล้ว ดังนั้น เมื่อนักวิจัยหรือนักคิดที่เกี่ยวข้อง ทำการศึกษา ค้นคว้า ทดลอง จนได้ผลงานใหม่ๆ ออกมาแล้ว ผลงานวิจัยนั้นยังมีข้อจำกัดคือทำการทดลองภายใต้สภาวะการณ์หนึ่งเท่านั้น ซึ่งมักจะเป็นภายในห้องทดลองหรือในพื้นที่ที่มีการควบคุมตัวแปรอื่นๆ อย่างดี จึงยังไม่อาจแน่ใจได้ว่าผลการวิจัยนั้นจะนำไปใช้ปฏิบัติตามสภาพที่เป็นจริงได้หรือไม่ เนื่องจากยังไม่ได้ผ่านการทดสอบว่าจะมีความเหมาะสมกับสภาพของท้องถิ่นนั้น ๆ หรือไม่ ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องทำการทดลองใช้ในพื้นที่จริง ๆ อีกหลายครั้ง จนแน่ใจว่าสามารถใช้ได้ ในขั้นตอนนี้จึงถือเป็นการพัฒนาเทคโนโลยีอีกขั้นตอนหนึ่ง ดังนั้น เทคโนโลยีจึงอาจหมายถึงผลการวิจัยที่ได้ผ่านการทดสอบและพัฒนามาแล้วจนสามารถใช้ได้ผลในสภาพตามความเป็นจริงและมีการนำไปใช้กันอย่างแพร่หลายแล้วนั่นเอง ในขณะที่นวัตกรรมเป็น

สิ่งใหม่ วิธีการใหม่ หรือกระบวนการใหม่ ๆ ที่ไม่จำกัดภายในสภาวะแวดล้อมในการทดลองเดียวกัน แต่อาจใช้ได้ผลในสภาวะการณ์อื่น ๆ ได้โดยไม่จำกัด ดังนั้น นวัตกรรม นำมาผนวกกับเทคโนโลยี ก็เป็นสิ่งใหม่ ที่ประยุกต์ใช้ได้ดี เช่น นวัตกรรมเทคโนโลยีชีวภาพ นวัตกรรมเทคโนโลยีภาพและเสียง เป็นต้น

2.2.10.2 นวัตกรรมกับการบริหารจัดการ

เป็นการใช้นวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการใช้สารสนเทศมาช่วยในการบริหารจัดการเพื่อการตัดสินใจของผู้บริหารให้มีความรวดเร็วทันเหตุการณ์ ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก

นวัตกรรมที่นำมาใช้ทางด้านการบริหารจะเกี่ยวข้องกับระบบการจัดการฐานข้อมูลในหน่วยงาน เช่น ฐานข้อมูลของลูกค้า บุคลากร ด้านการเงิน บัญชี พัสดุ และครุภัณฑ์ ฐานข้อมูลเหล่านี้ต้องการระบบการจัดเก็บและเรียกใช้ที่สมบูรณ์มีความปลอดภัยของข้อมูลสูง นอกจากนี้ยังมีความเกี่ยวข้องกับสารสนเทศภายนอกหน่วยงาน เช่น ระเบียบปฏิบัติกฎหมาย พระราชบัญญัติ ที่เกี่ยวกับองค์การ ซึ่งจะต้องมีการอบรม เก็บรักษาและออกแบบระบบการสืบค้นที่ดีพอซึ่งผู้บริหารสามารถสืบค้นข้อมูลมาใช้งานได้ทันทีตลอดเวลา

การใช้นวัตกรรมแต่ละด้านอาจมีการผสมผสานที่ซ้อนทับกันในบางเรื่อง ซึ่งจำเป็นต้องมีการพัฒนาร่วมกันไปพร้อม ๆ กันหลายด้าน การพัฒนาฐานข้อมูลอาจต้องทำเป็นกลุ่มเพื่อให้สามารถนำมาใช้ร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ เสน่ห์ จัยโต (2546: 35) กล่าวเพิ่มเติมในบทความเรื่อง การบริหารนวัตกรรม: ศาสตร์ใหม่ของการจัดการ นวัตกรรมเป็นกระบวนการทัศน์ใหม่ของการจัดการ โดยมองว่ากระแสแห่งแนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม ได้เข้ามามีอิทธิพลและบทบาทอย่างมากต่อการบริหารจัดการ ซึ่งสามารถประมวลได้เป็น 3 กระแสแห่งความคิด ได้แก่

1) กระแสแนวคิดด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ซึ่งให้ความสำคัญต่อการคิดเชิงกลยุทธ์และสร้างกลยุทธ์ที่แตกต่าง หรือกลยุทธ์นวัตกรรม ใครก็ตามที่เป็นนักบริหารต้องมีความคิด เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่และสิ่งใหม่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

2) กระแสแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ที่มุ่งเน้นการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การให้มีความเก่งด้านความคิด และสำคัญอย่างยิ่งก็คือ การคิดเพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ให้เกิดขึ้นกับองค์การอยู่ตลอดเวลา เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในอนาคต

3) กระแสแนวคิดด้านการบริหารองค์การ (Organization Management) ที่มุ่งเน้นองค์การสมัยใหม่มากขึ้น อาทิ องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) องค์การ

อัจฉริยะ (Intelligence Organization) องค์การแห่งปัญญา (Wisdom Organization) และองค์การนวัตกรรม (Innovation Organization) เป็นต้น

จากกระแสแนวคิดทั้ง 3 ประการข้างต้น พบว่า นวัตกรรมเป็นกระบวนการที่สนใหม่ของการจัดการที่ได้รับความสนใจและนำมาใช้ในการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศต่อไป

2.2.11 การสร้างองค์การนวัตกรรม

บุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ หรือมีความเป็น นกนวิตร นั้น หลายครั้งสิ่งที่เป็นบ่อเกิดของความคิดสร้างสรรค์ดังกล่าว ก็คือ การได้รับอิทธิพลโดยตรงจากวัฒนธรรมองค์การนั่นเอง ดังนั้นการที่จะกระตุ้นให้บุคลากรในองค์การมีความคิด “นอกกรอบ” ในแบบที่องค์การต้องการนั้น ควรต้องมีการพิจารณาลักษณะของนวัตกรรมและทัศนคติของบุคลากรในองค์การด้วย กล่าวคือ องค์การนั้น ๆ จะต้องมีความเชื่อมั่นในความสำคัญของนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ที่จะนำองค์การสู่ความสำเร็จ รวมถึงมีการผลักดันให้บุคลากรในองค์การมีการคิดในลักษณะดังกล่าวอยู่ตลอดเวลา และที่สำคัญคือ การที่กิจการต้องให้การยอมรับสิ่งใหม่ที่จะเกิดขึ้นในองค์การด้วย จึงจะสามารถนำความคิดสร้างสรรค์เหล่านั้น มาสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถึงแม้้องค์การอาจไม่สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมด้วยตนเองโดยตรง แต่หน้าที่หลักขององค์การ ก็คือ การสนับสนุนให้ปัจเจกชนและทีมงานต่าง ๆ ที่ต้องการทำนวัตกรรมและสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลง อันจะนำไปสู่การปรับปรุงองค์การในที่สุด (ธีรยุทธ วัฒนาสุโข, 2548: 18)

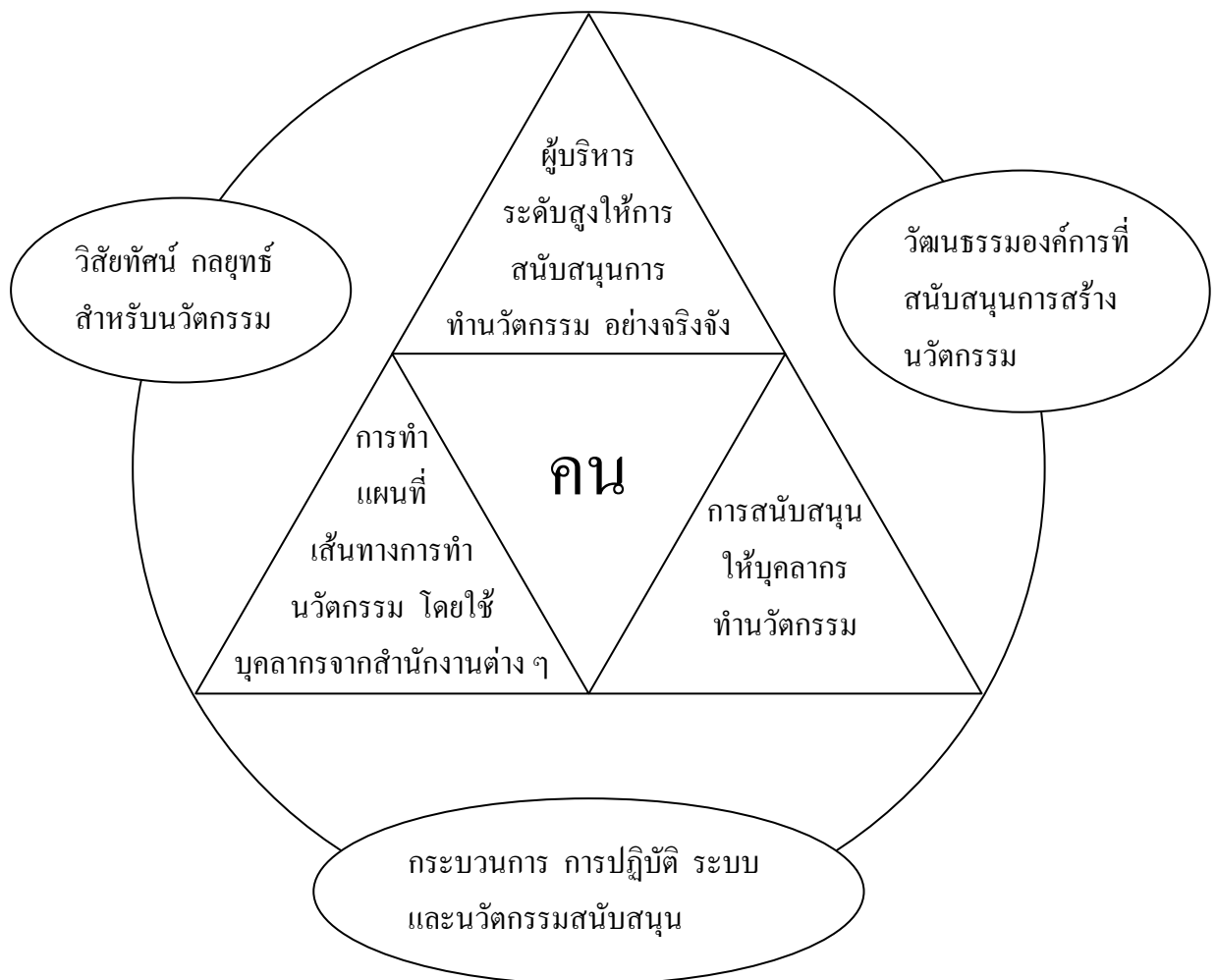
องค์การนวัตกรรม (Innovation Organization) มีความหมายที่แตกต่างกัน 2 ประการ กล่าวคือ เป็นองค์การที่เป็นต้นกำเนิดของนวัตกรรม หรือเป็นองค์การที่สนับสนุนการทำนวัตกรรมของบุคลากร ภายในองค์การ นวัตกรรมจะรังสรรค์นวัตกรรมโดยใช้ปัจจัยที่หลากหลาย มิใช่เฉพาะการวิจัยและพัฒนาทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว

องค์การจะส่งเสริมนวัตกรรมที่เป็นระบบได้ต้องมีองค์ประกอบ ดังนี้

- 1) บุคลากรมีความเข้าใจว่าองค์การมีจุดมุ่งหมายและกลยุทธ์อะไร
- 2) ทีมผู้บริหารมุ่งมั่นในการทำนวัตกรรมและได้เริ่มลงมือทำ
- 3) สิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการสนับสนุน ได้แก่ ความเชื่อถือ ภาวะผู้นำในทุกระดับ การสื่อสารที่ดี การทำงานเป็นทีมและความกล้าเสี่ยง
- 4) วัฒนธรรมองค์การต้องเอื้ออำนวยต่อการเป็นองค์การนวัตกรรม รวมทั้งโครงสร้างองค์การ ต้องไม่ปิดกั้นการแสดงความคิดสร้างสรรค์ อีกทั้งส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะที่ดีและได้รับการกระตุ้นให้ใช้ทักษะ

5) ผู้บริหารระดับกลางสนับสนุนและเข้าใจการบริหารกระบวนการนวัตกรรมการบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์

การพัฒนานวัตกรรมในองค์กร จะต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรและวัฒนธรรมองค์กร ให้มีความสมดุล สอดคล้องและมีเป้าหมายเดียวกัน อันได้แก่ การเสริมสร้างให้บุคลากรมีความคิด และพฤติกรรมเป็นนวัตกรรม ทั้งนี้ผู้บริหารก็ต้องให้ความร่วมมือในการที่จะให้โอกาสการกำหนดนโยบาย รวมทั้งปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้สามารถสนับสนุนนวัตกรรมให้เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย ดังนั้นองค์ประกอบที่สร้างให้องค์กร กลายเป็นองค์กรนวัตกรรมที่ยั่งยืนได้นั้น สามารถดูได้จากภาพที่ 2.9 ดังนี้



ภาพที่ 2.9 องค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรมที่ยั่งยืน

แหล่งที่มา: สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2548: 7.

ในภาพที่ 2.9 รวมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์นวัตกรรม พอสรุปได้ว่า องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนและผลักดันให้เกิด คือ คน ที่นับว่าเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญที่สุดในการก่อให้เกิดการคิดค้นสิ่งใหม่ ซึ่งนำมาสู่การสร้างนวัตกรรม ซึ่งหน้าที่ที่สำคัญที่สุดที่ผู้บริหารต้องแสดงบทบาทการเป็นผู้สนับสนุนการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างจริงจัง ในการนี้ การที่ผู้นำจะสามารถเป็นกลไกหลักในการผลักดันและขับเคลื่อนได้อย่างเหมาะสม ถูกทิศทางนั้น จำเป็นต้องมีสมรรถนะที่สอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายหลักขององค์กรในการนำทีมงานไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่า แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะและการพัฒนาสมรรถนะของผู้นำจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งในงานวิจัยครั้งนี้ มุ่งเน้นที่จะค้นหาว่าองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรมนั้น ประกอบด้วยสมรรถนะที่สำคัญอะไรบ้าง

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

การพัฒนานวัตกรรม ถือเป็นการพัฒนาสมรรถนะ (Competency) ทั้งขององค์กรและบุคลากร กล่าวคือ จากแนวคิดของการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นภายในองค์กร จะพบว่า จุดเริ่มต้นของนวัตกรรมนั้น มักมาจากที่บุคลากรนั้นมีสมรรถนะทางด้านนวัตกรรมนั่นเอง ดังนั้น การทำความเข้าใจในเรื่องสมรรถนะ (Competency) รวมถึงแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะด้านนวัตกรรมของบุคลากร ซึ่งองค์การกรณีศึกษาในครั้งนี้ ต่างกำหนดให้ นวัตกรรมเป็นสมรรถนะหลัก (Core Competency) ขององค์กรทั้งสิ้น ดังนั้นการทำความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก และการพัฒนาสมรรถนะด้านนวัตกรรม ย่อมเป็นการปูพื้นฐานที่ดีในการศึกษาแนวทางในการพัฒนานวัตกรรมในองค์กร ซึ่งแม้จะยังไม่มีข้อสรุปที่แน่ชัดว่าแนวคิดเรื่องสมรรถนะนี้ว่ามีการกล่าวถึงกันตั้งแต่เมื่อใด แต่แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) ที่นำมาสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมนับว่าได้เริ่มต้นขึ้นในปี ค.ศ. 1970 โดยสำนักงานข่าวสารแห่งประเทศสหรัฐอเมริกา (The US State Department) ซึ่งมีหน้าที่ในการเผยแพร่วัฒนธรรมและข่าวสารต่าง ๆ ของประเทศสหรัฐอเมริกาให้กับชาวต่างประเทศทั้งในประเทศและต่างประเทศทั่วโลก ได้ทำการว่าจ้างบริษัท Mcber ภายใต้การนำของ McClelland (1971) นักจิตวิทยา/ศาสตราจารย์ของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) และที่ปรึกษาองค์การธุรกิจต่าง ๆ ให้เข้ามาช่วยแก้ปัญหาการคัดเลือกบุคลากรขององค์กร โดยสร้างและพัฒนาเครื่องมือเพื่อคัดเลือกบุคลากรแทนแบบทดสอบชุดเก่า ซึ่งพบว่า มีข้อจำกัดและจุดอ่อนหลายประการจากการใช้แบบทดสอบที่เรียกว่า Foreign Service Officer Exam เป็นเครื่องมือเพื่อการคัดเลือกบุคลากรของสำนักงานข่าวสารแห่งประเทศสหรัฐอเมริกาในช่วงที่ผ่านมา แต่แบบทดสอบได้รับการวิพากษ์ว่า มีจุดอ่อนหลายประการ อาทิเช่น มุ่งเน้นการทดสอบ

เกี่ยวกับวัฒนธรรมของชนชั้นกลางมากเกินไป และกำหนดเกณฑ์การประเมินผลที่สูงมากทำให้ชนกลุ่มน้อย หรือคนผิวดำมีโอกาสที่จะสอบผ่านน้อยมาก อันส่งผลให้สำนักงานได้รับวิจารณ์ว่าการคัดเลือกพนักงานมีลักษณะอคติ เลือกปฏิบัติ และไม่เป็นธรรม นอกจากนี้เมื่อวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับคะแนนสอบของพนักงานที่ผ่านการคัดเลือกมาพบว่าคะแนนสอบไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน กล่าวคือผู้ที่ทำคะแนนสอบสูงบางคนมีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานที่องค์กรคาดหวัง แต่บางคนที่มีผลคะแนนสอบไม่ค่อยสูงมากนักแต่กลับมีผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐาน เป็นต้น

จากนั้น McClelland (1971) จึงได้เริ่มทำการศึกษาวิจัยโดยสัมภาษณ์ผู้อำนวยการฝ่ายบุคคลของสำนักงานข่าวสาร แห่งประเทศสหรัฐอเมริกาผู้บริหารระดับสูง และพนักงานระดับผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งต่าง ๆ อีก 2 กลุ่ม ได้แก่พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน (Superior Performer) และพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานเท่ากับเกณฑ์มาตรฐาน (Average Performer) โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Behavioral Event Interview: BEI) ซึ่งเป็นเทคนิคการสัมภาษณ์ที่สอบถามผู้ถูกสัมภาษณ์ ด้วยคำถาม 6 ข้อ กล่าวคือ สอบถามเกี่ยวกับประสบการณ์ทำงานที่ประสบความสำเร็จ 3 ข้อ และประสบการณ์ทำงานที่ล้มเหลว 3 ข้อ หลังจากนั้นก็นำข้อมูลมาวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์จากแบบสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมโดยเปรียบเทียบพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน (Superior Performer) และพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน (Average Performer) เพื่อค้นหาลักษณะของพฤติกรรมของพนักงานทั้ง 2 กลุ่ม โดย McClelland (1971) เองได้ตั้งชื่อเรียกคุณลักษณะของพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐาน (Superior Performance) นี้ว่าสมรรถนะ (Competency) หลังจากนั้นแมคคลีแลนด์ก็ได้ทำการศึกษาวิจัยอีกหลายเรื่องและยืนยันว่าสมรรถนะ เป็นตัวทำนายความสำเร็จในการทำงานของบุคลากรในตำแหน่งหนึ่ง ๆ ได้ดีที่สุด และมีความเที่ยงเบนหรือ อคติน้อยที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับวิธีการคัดเลือกแบบเดิมซึ่งใช้วิธีการพิจารณาจากคะแนนผลการศึกษาจากสถาบันการศึกษา (School Credentials) หรือการทดสอบความถนัด (Aptitude Test) และการทดสอบความรู้ทางวิชาการ (Knowledge Academic Test) เป็นต้น บทความเรื่อง Testing for Competency Rather Than for Intelligence ของเขาที่ตีพิมพ์ในปี ค.ศ. 1973 เป็นผลงานเริ่มต้นของแนวคิดเรื่องสมรรถนะที่แสดงความคิดเห็นในเชิงการต่อต้านการทดสอบความถนัด การทดสอบความรู้ในงานหรือผลการเรียนว่าไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานหรือความสำเร็จของชีวิตได้ แต่ข้อเสนอจากบทความของแมคคลีแลนด์ดังกล่าว ก็ได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางจากนักวิชาการทั้งเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย และทำให้สมรรถนะได้รับความสนใจศึกษาและใช้กันต่อมาจนถึงทุกวันนี้ โดยมีข้อเสนอที่สำคัญซึ่งได้จากงานวิจัยของแมคคลีแลนด์คือ สมรรถนะเป็นตัวแปรที่มีความเป็นไปได้มากที่สุด

ที่ควรใช้ในการทำนายผลการปฏิบัติงานของบุคคล พร้อมกับเป็นตัวแปรที่ไม่แสดงผลเป็นความลำเอียงต่อปัจจัยด้านเชื้อชาติ เพศ หรือฐานะทางเศรษฐกิจสังคมของกลุ่มตัวอย่างเช่นแบบวัดความถนัดหรือแบบวัดอื่น ๆ ในกลุ่มเดียวกันที่มีใช้อยู่ในขณะนั้น สมรรถนะจากผลการศึกษาและข้อสรุปของแมคเคลแลนด์ จำแนกออกได้เป็น 2 กลุ่มเมื่อพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ คือ สมรรถนะพื้นฐาน (Threshold Competency) ซึ่งได้แก่ความรู้ หรือทักษะพื้นฐานที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ แต่ไม่สามารถแยกผู้ที่ปฏิบัติงานดี ออกจากผู้ที่ปฏิบัติงานปานกลางได้ และสมรรถนะที่แยกความแตกต่าง (Differentiating Competency) ได้แก่ปัจจัยต่าง ๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานที่ดีมี แต่ผู้ที่มีการปฏิบัติงานปานกลางไม่มีสมรรถนะนี้เป็นสิ่งที่บ่งบอกความแตกต่างระหว่างผู้ที่ปฏิบัติงานดีและผู้ที่ปฏิบัติงานปานกลาง

ผลงานของ McClelland (1971) ได้รับความนิยมนำมาประยุกต์ใช้อย่างกว้างขวางและอยู่ในความสนใจของหน่วยงานภาครัฐและเอกชนในประเทศสหรัฐอเมริกา และประเทศทางแถบยุโรปอย่างกว้างขวาง และมีการนำผลการวิจัยมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างแพร่หลายรวดเร็ว ตัวอย่างของนักวิชาการที่ให้ความสนใจในการศึกษาเรื่องสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลได้แก่ งานของ Boyatzis (1982) เรื่อง The Competent Manager: a Model for Effective Performance Boyatzis ได้เสนอคำว่า Competence ในหนังสือของเขา ซึ่งก็ได้รับความสนใจจากนักวิชาการและนักบริหารจำนวนมากนำแนวคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร งานวิจัยของเขาที่ศึกษาคุณลักษณะของผู้จัดการพบว่ามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน แบบจำลองสมรรถนะของ Boyatzis (1982) นี้ เป็นแนวคิดที่ได้รับการประยุกต์ใช้กับแนวคิดพฤติกรรมทางจิตวิทยาแบบคลาสสิก ภายใต้อาณัติของ Boyatzis (1982) ที่ว่าพฤติกรรมของบุคคลเกิดจากการกระทำตามหน้าที่และสภาพแวดล้อม นอกจากนี้ ยังได้แก่ผลงานของ Kolb et al, (1988) เรื่อง Training Commission แต่ก็ยังคงมีข้อกังขาและข้อถกเถียงอภิปรายอยู่บ้างว่าจะใช้คำว่า Competence หรือ Competencies ดีกว่ากัน ในราวปี ค.ศ.1993 (Woodruffe, 1993) ได้นำเสนอและผลักดันให้ใช้คำว่า Competency ในความหมายด้านการบริหารจัดการ ความสนใจนำแนวความคิดเรื่องสมรรถนะ (Competency) มาใช้อย่างแพร่หลายในประเทศสหรัฐอเมริกานั้น นับได้ว่าเริ่มต้นจากช่วงต้นของปี ค.ศ. 1970 โดยสมาคมการบริหารจัดการแห่งประเทศไทยสหรัฐอเมริกา (The American Management Association: AM) ซึ่งได้ริเริ่มที่จะให้มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องสมรรถนะอย่างจริงจัง โดยสมาคมดังกล่าวได้คัดเลือกบริษัท Mcber เข้ามาช่วยในการวิจัยโดยมี Boyatzis (1982) เป็นหัวหน้าโครงการ และคาดหมายว่าผลการวิจัยนี้จะนำไปสู่การสร้างโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารจำนวน 2,000 คน ที่มีลักษณะงานแตกต่างกันจำนวน 41 งาน โดยเป็นกลุ่มตัวอย่างที่มาจาก 12 องค์กรที่มีภูมิหลังแตกต่างกันทั้งภาครัฐและเอกชนให้มีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ภายใต้อาณัติงานการวิจัย

ว่า ผู้บริหารที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐาน และผู้บริหารที่มีผลการปฏิบัติงานเฉลี่ยเท่ากับมาตรฐาน มีสมรรถนะ (ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และทักษะ (พฤติกรรม) ของผู้บริหารที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐานสามารถที่จะเรียนรู้และฝึกฝนได้ รวมทั้งวิธีการพัฒนาทักษะที่ดีที่สุดก็คือการให้ลงมือฝึกปฏิบัติ และควรให้ลงมือฝึกปฏิบัติจริงในงานที่ตนเองทำ กับอีกประการหนึ่งคือหลักฐานหรือข้อมูลขั้นสุดท้ายที่ใช้ในการกำหนดสมรรถนะของผู้บริหารนั้นต้องมาจากงานของผู้บริหารเอง ผลการวิจัยของคณะนักวิจัยนี้ได้รับการนำมาออกแบบโปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญและผู้บริหารจำเป็นต้องเรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะ

ต่อมาใน Hamel and Prahalad (1994) ในหนังสือ *Competing for The Future* ได้นำเสนอสิ่งที่เรียกว่า Core Competencies หรือความสามารถหลักของธุรกิจ โดยระบุว่าสิ่งนี้เท่านั้นที่จะทำให้ธุรกิจชนะในการแข่งขัน และเป็นสิ่งที่คู่แข่งไม่อาจลอกเลียนแบบได้ ต่อมาได้มีการนำแนวความคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ในงานบริหารบุคคลหน่วยงานราชการของสหรัฐอเมริกามากยิ่งขึ้นโดยการกำหนดปัจจัยพื้นฐานว่า ในตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ นั้น จะต้องมีความรู้ ทักษะ และความสามารถหรือพฤติกรรมใดบ้างและอยู่ในระดับใด จึงจะทำให้บุคลากรนั้นมีคุณลักษณะที่ดีมีผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงและได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

สำหรับในประเทศไทยได้มีการนำแนวความคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ในองค์กรที่เป็นเครือข่ายบริษัทข้ามชาติชั้นนำก่อนที่จะแพร่หลายเข้าไปสู่บริษัทชั้นนำของประเทศ เช่น เครือปูนซิเมนต์ไทย บริษัท เอไอเอส จำกัด (มหาชน) กลุ่มบริษัทเครือเจริญโภคภัณฑ์ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เนื่องจากภาคเอกชนที่ได้นำแนวคิด Competency ไปใช้และเกิดผลสำเร็จอย่างเห็นได้ชัดเจน ดังเช่น กรณีของเครือปูนซิเมนต์ไทยมีผลให้เกิดการตื่นตัวในวงราชการ โดยได้มีการนำแนวคิดนี้ไปทดลองใช้ในหน่วยราชการ โดยสำนักงานข้าราชการพลเรือนได้จ้างบริษัท Hay Group เป็นที่ปรึกษา ในการนำแนวความคิดนี้มาใช้ในการพัฒนาข้าราชการพลเรือน โดยในระยะแรกได้ทดลองนำแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยยึดหลักสมรรถนะ Competency Based Human Resource Development) มาใช้ในระบบการสรรหาผู้บริหารระดับสูง (SES) ในระบบราชการไทยและกำหนดสมรรถนะของข้าราชการที่จะสรรหาในอนาคต

Spencer and Spencer (1993: 40) ได้การศึกษาและพบว่า สมรรถนะเป็นลักษณะเฉพาะบุคคล (Underlying Characteristic) ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal Relationship) จากความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้ (Criterion-Reference) และการปฏิบัติงานที่ได้ผลสูงสุด (Superior Performance) ซึ่งสามารถอธิบายลักษณะของสมรรถนะได้ดังนี้

1) คุณลักษณะของบุคคล (Underlying Characteristic) เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นบุคลิกลักษณะที่มีอยู่ในส่วนลึกของแต่ละบุคคล สามารถทำนายพฤติกรรมในสถานการณ์และหน้าที่งานที่หลากหลาย คุณลักษณะของสมรรถนะจะประกอบด้วย 5 ประการ ได้แก่

(1) แรงจูงใจ คือ แรงขับ ทิศทาง และการเลือก เป็นสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานต้องการตรงกันในการกระทำซึ่งจะเป็นแรงขับ หรือเลือกพฤติกรรมที่แสดงออก หรือเป้าหมาย และทำให้ถอยห่างจากสิ่งอื่น ๆ

(2) ลักษณะส่วนตัว เป็นลักษณะนิสัยทั่วไปที่จะตอบสนองต่อข้อมูล หรือสถานการณ์ที่เผชิญ โดยสามารถที่เผชิญ โดยสามารถพิจารณาได้จากความสามารถในการเรียนรู้ ความกระตือรือร้นและการร่วมมือ

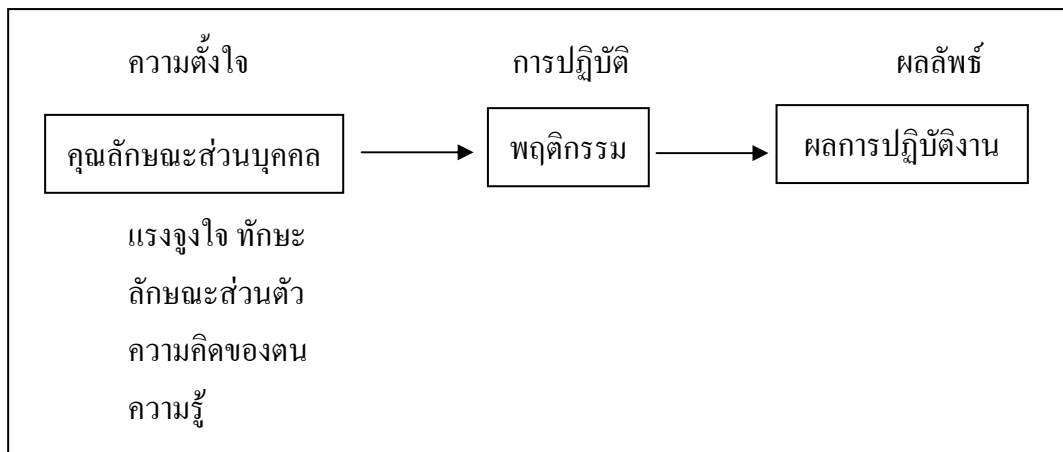
(3) ความคิดของคน เป็นทัศนคติ คุณค่า และความฝันของบุคคล ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดปฏิกิริยาต่อแรงจูงใจ และทำนายถึงพฤติกรรมของบุคคลในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

(4) ความรู้ เป็นข้อมูลซึ่งมีขอบเขตเนื้อหาเฉพาะด้านของบุคคล

(5) ทักษะ เป็นสมรรถนะในการปฏิบัติงานทั้งทางร่างกาย ความคิด และจิตใจของบุคคลในระดับที่สามารถคิดวิเคราะห์ ใช้ความคิดกำหนดเหตุผล หรือการวางแผนในการจัดการ และในขณะเดียวกันก็ตระหนักในความซับซ้อนของข้อมูลได้

2) ความสัมพันธ์เชิงเหตุผล หมายถึง สมรรถนะด้านแรงจูงใจ ลักษณะนิสัย และแนวคิดของบุคคลที่จะรวมกันเป็นความมุ่งมั่น (Intent) ในแต่ละบุคคล เพื่อทำนายทักษะพฤติกรรม การกระทำ ตลอดจนนำไปทำนายผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานได้ต่อไป อันเป็นเส้นทางของเหตุผลที่นำมาใช้วิเคราะห์ประเมิน

3) เกณฑ์มาตรฐาน หรือเกณฑ์ที่ใช้อ้างอิง หมายถึง เกณฑ์ที่ใช้กำหนดสมรรถนะ ซึ่งใช้คาดการณ์ได้อย่างแท้จริงว่าใครปฏิบัติงานได้อย่างแท้จริง ว่าใครปฏิบัติงานได้ดี หรือยังไม่ได้ เมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือเกณฑ์เฉพาะ ทั้งนี้ เกณฑ์ที่ใช้ในการศึกษาสมรรถนะ ได้แก่ การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล ซึ่งหมายถึงระดับปฏิบัติงานที่ได้รับยอมรับจากระดับมากที่สุดถึง ระดับน้อยที่สุด หากต่ำกว่าระดับที่กำหนด จะถือว่าไม่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานนั้น และการปฏิบัติงานที่ดีกว่า หรือเหนือกว่าเกณฑ์กำหนดไว้



ภาพที่ 2.10 รูปแบบความสัมพันธ์อย่างมีเหตุมีผลของสมรรถนะ

แหล่งที่มา: Spencer and Spencer, 1993: 36.

สมรรถนะในมุมมองต่าง ๆ กัน ดังนี้

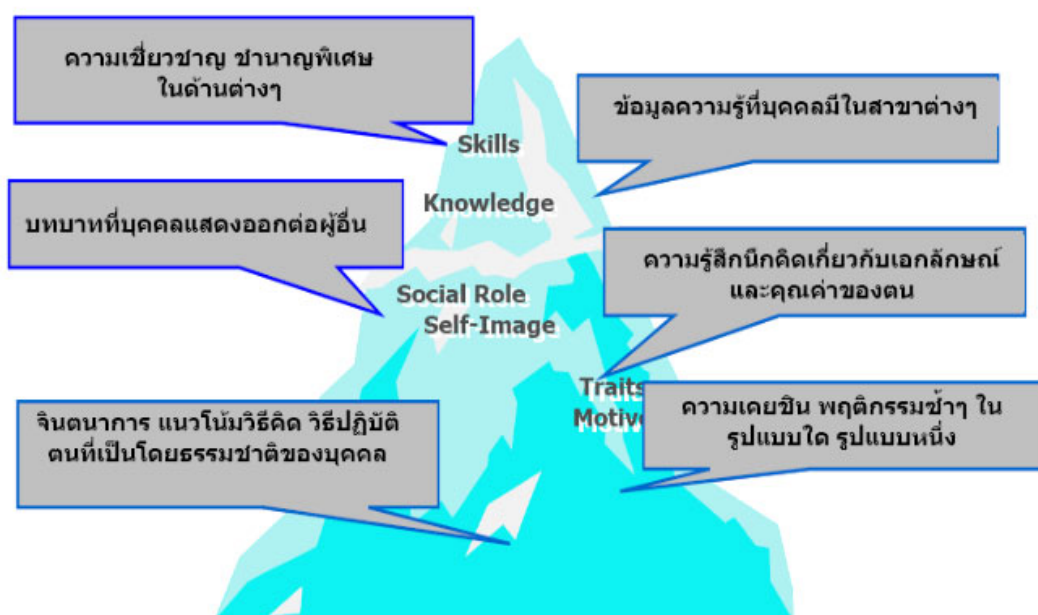
1) สมรรถนะตามลักษณะงาน (Competency as Tasks) เป็นการแสดงว่าสมรรถนะนั้นสามารถแบ่งออกเป็นงานย่อย ๆ และกำหนดขอบเขตของงานที่จะทำได้ สมรรถนะตามลักษณะของผลลัพธ์ (Competency as Results) ลักษณะของสมรรถนะที่สามารถแบ่งออกเป็นองค์ประกอบย่อย ซึ่งผลลัพธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านั้นจะรวมกันไปสู่ผลลัพธ์รวม

2) สมรรถนะตามผลของการกระทำ (Competency as Outputs) สมรรถนะนี้ คุณลักษณะส่วนบุคคล พฤติกรรม ผลการปฏิบัติงานจำเป็นต้องค้นหาความต้องการของลูกค้าทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการในผลิตภัณฑ์หรือบริการ จากนั้นจึงแบ่งออกเป็นองค์ประกอบย่อยๆ และกำหนดคุณภาพและมาตรฐานที่ต้องการในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ดังนั้นผลลัพธ์จะสามารถออกแบบผลผลิตได้ และนำมากำหนดเป็นพิมพ์เขียวตามความต้องการของลูกค้าและแบบจำลองของผลผลิตต่อไป

3) สมรรถนะตามความรู้ ทักษะ ทักษะ (Competency as Knowledge Skill and Attitude) คนฉลาดนั้นสามารถวินิจฉัยได้จากพฤติกรรมแสดงออก หรือการปฏิบัติงาน สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด ในส่วนของสมรรถนะนี้แบ่งออกมาว่า ความรู้ ทักษะ และทัศนคติใดบ้างที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งรวมไปถึงการมุ่งเน้นในความสำเร็จของเป้าหมาย การหาแนวทางแก้ปัญหา และนำมาซึ่งการใช้เป้าหมายเป็นตัวลำดับความสำคัญของการทำงานได้

4) สมรรถนะที่แต่ละคนมีอยู่ (Competency as Attribute Bundle) กระบวนการความสามารถทางความรู้ ทักษะ และทัศนคติ สามารถประยุกต์ใช้ได้จากสมรรถนะนี้ ซึ่งเป็นสมรรถนะที่แท้จริงของแต่ละบุคคลที่มีอยู่ แต่ยากในการยกตัวอย่างให้เห็นชัดเจนแนวคิด

เกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) เกิดขึ้นในปี ค.ศ. 1972 ที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) จากความสงสัยของ McClelland (1971) หมายถึง ทักษะ ความรู้ และความสามารถหรือพฤติกรรม (Skill, Knowledge and Attribute) ของบุคลากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถ ทำงานจนบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานนั้น ซึ่งเป็นจุดกำเนิดแนวคิดด้านสมรรถนะ ที่อธิบายบุคลิกลักษณะของคนเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model) โมเดลภูเขาน้ำแข็งว่า คุณลักษณะของคนเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำ



ภาพที่ 2.11 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)

แหล่งที่มา: Spencer and Spencer, 1993: 11.

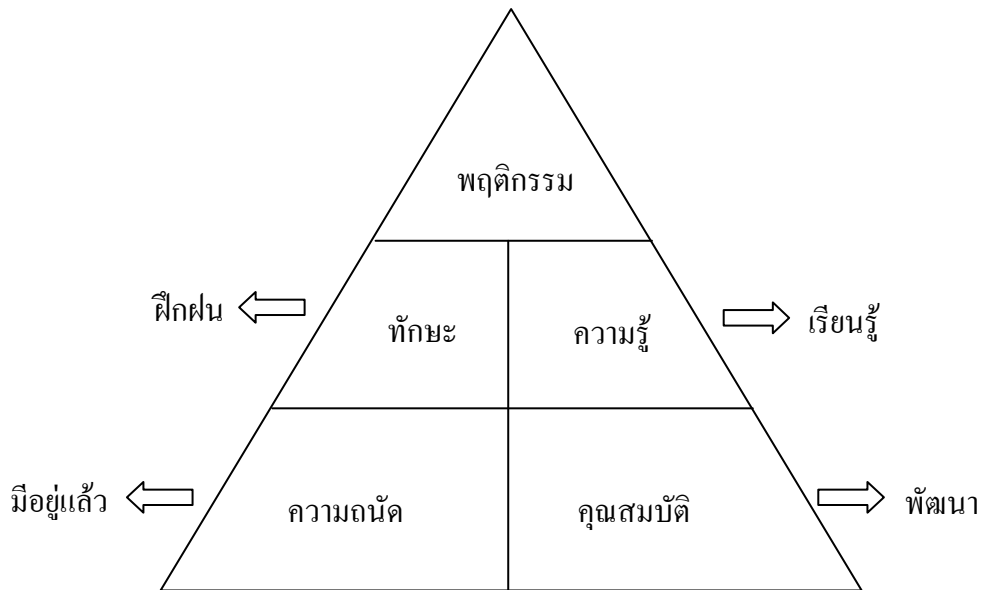
McClelland (1971) อธิบายไว้ว่า มีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำ ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ที่บุคคลมีในสาขาต่าง ๆ ที่เรารู้มา และส่วนของทักษะ (Skill) ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญพิเศษในด้านต่าง ๆ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ เป็นส่วนที่สังเกตเห็นได้ง่าย สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่า สังเกตและวัดได้ยากกว่า (กรีติ ยศยังยง, 2549: 6) และเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนมากกว่า ส่วนต่าง ๆ นี้ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ภาพลักษณ์ของคนที่มีต่อตนเอง (Self Image) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Traits) และแรงจูงใจ (Motives) ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนั้น เป็นส่วนที่มีความสัมพันธ์กับเชาวน์ปัญญาของคน ซึ่งการที่คนมีเพียงความเฉลียวฉลาดที่ทำให้สามารถเรียนรู้องค์ความรู้ และทักษะได้

เท่านั้น ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้เขาเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติ งานที่โดดเด่น คนจำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องต้น คุณลักษณะส่วนบุคคล ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีของตนเอง และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมที่เหมาะสมด้วย จึงจะทำให้เขาสามารถเป็นผู้ที่มีผลงานที่โดดเด่นได้

ในหนังสือ The Competency Manager: a Model of Effective Performance ใช้คำว่า Competency เป็นคนแรก Boyatzis (1982) และได้นิยามความสามารถในงานว่าเป็นคุณลักษณะที่อยู่ในภายในบุคคลที่นำไปสู่หรือเป็นสาเหตุให้ผลงานมีประสิทธิภาพ และเน้นว่า คุณลักษณะที่อยู่ในภายใน เป็นทักษะไม่ใช่พฤติกรรม เพราะเป็นสิ่งที่กำหนดอยู่ภายในบุคคลนั้น ทำให้เกิดคุณลักษณะที่แตกต่างอย่างสำคัญมาก เนื่องจากขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมีการกำหนดหรือเหตุผลจากสิ่งที่อยู่ภายใน การใช้สมรรถนะ ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะทำให้การทำงานขององค์กรประสบความสำเร็จ

Hamel and Prahalad (1994) ได้คิดค้นสมรรถนะหลัก (Core Competency) ขึ้นโดยเชื่อมโยงสมรรถนะเข้ากับกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อประโยชน์และสร้างความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจ และได้คํานิยามว่า สมรรถนะหลัก หมายถึง การผสมผสานทักษะ ความรู้ และเทคโนโลยีขององค์กรในการดำเนินงานโดยที่สมรรถนะหลักนี้จะทำให้องค์กรสามารถที่จะรู้ว่าควรที่จะดำเนินงานอย่างไรให้มีความโดดเด่นเหนือคู่แข่ง และเปรียบเทียบกับสมบัติที่ถาวรขององค์กร

เมื่อพิจารณา ที่มาและพัฒนาการของสมรรถนะ พบว่า องค์กรหนึ่ง ๆ ประกอบด้วยสมรรถนะ 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ (กิริติ ศยียงขง, 2549: 10) 1) สมรรถนะขององค์กร (Organization Competency) หรือสมรรถนะองค์กร (Organization Capability) คือ สิ่งที่แสดงให้เห็นว่า องค์กรมีความสามารถหลักในการดำเนินธุรกิจหรือกิจกรรมขององค์กรอย่างไร และจะทำอะไร เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์ และแผนกลยุทธ์ขององค์กร เป็นต้น 2) สมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ (Human Competency) คือ พฤติกรรมที่แสดงออก (Individual Behavior) การใช้องค์ความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงาน (A Body of Knowledge) ของบุคลากรในองค์กร เพื่อสนับสนุนสมรรถนะขององค์กรให้ดำเนินธุรกิจหรือกิจกรรมขององค์กรประสบความสำเร็จ รูปแบบพหุระมิตด้านสมรรถนะ มีองค์ประกอบหลัก 2 ส่วน คือ ความสามารถที่มีมาแต่เดิม (Innate Abilities) และความสามารถที่เกิดขึ้นภายหลัง (Acquired Abilities) ซึ่งสามารถแสดงในรูปแบบพหุระมิตด้านสมรรถนะ



ภาพที่ 2.12 รูปแบบพีระมิดด้านสมรรถนะ

รูปแบบพีระมิดด้านสมรรถนะ เป็นความสามารถที่มีมาแต่เดิม คือ ความถนัดในสิ่งต่าง ๆ จะเป็นพื้นฐานสำคัญของการนำไปสู่ทักษะที่มาจากการฝึกฝนอย่างสม่ำเสมอ และความรู้ที่มาจากการใฝ่รู้ใฝ่ศึกษาหาข้อมูลข่าวสารอยู่เป็นประจำ โดยทั้งส่วนทักษะและความรู้จะสามารถพัฒนาได้เมื่อผ่านการเรียนรู้ ไม่ว่าจะมาจากการลองผิดลองถูก หรือมาจากการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมหรือจากประสบการณ์ตามช่วงเวลาหนึ่ง จะแสดงออกมาทางพฤติกรรม ซึ่งแม้ว่าบางส่วนจะเป็นความสามารถที่มีมาแต่เดิมก็ยังสามารถพัฒนาได้ รวมถึงการจัดการสมรรถนะ (Competency Management) หมายถึง การนำสมรรถนะไปใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในด้านต่าง ๆ ดังกล่าวแล้ว โดยมีชื่อเรียกกันไปในงาน แต่ละประเภท เช่น Competency-Based Training หมายถึง การบริหารงานฝึกอบรม โดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน โดยนำมาใช้เป็นข้อมูลในการหาความจำเป็น ในการฝึกอบรม วางแผนหลักสูตร และปรับระดับความสามารถ (Proficiency Level) ของบุคคลภายหลังการประเมินผลฝึกอบรม Competency-Based Career Path หมายถึง การนำความรู้ความสามารถของตำแหน่งงาน มาใช้ในการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร โยกย้าย สับเปลี่ยน โดยเปรียบเทียบกับ ความรู้ความสามารถของตำแหน่งงานนั้น Competency-Based Executive Succession Plan หมายถึง การนำความรู้ความสามารถมาใช้ในการวางแผนทดแทนตำแหน่งโดยเปรียบเทียบคุณสมบัติ และความรู้ความสามารถ ของบุคลากรที่จะเลื่อนตำแหน่ง หรือมาทดแทนระดับบริหารในอนาคต

2.3.1 สมรรถนะหลักในองค์กร (Core Competency)

ทุกองค์การจำเป็นต้องรู้จักสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของตนให้ถ่องแท้จึงจะทำให้การกำหนดกลยุทธ์ การสร้างคุณค่าและการเจริญเติบโต รวมถึงการสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน เป็นไปโดยถูกต้องและเหมาะสม

สมรรถนะหลัก (Core Competency) สามารถอธิบายได้อย่างง่าย ๆ ว่า บริษัทที่ทำธุรกิจหลากหลายสักแห่งหนึ่งเป็นเสมือนต้นไม้ใหญ่ มีลำต้นและกิ่งใหญ่เป็นเหมือนสินค้าหลัก (Core Products) กิ่งก้านเล็ก ๆ เป็นเหมือนหน่วยธุรกิจย่อย ใบ ดอก และผลเปรียบเสมือนผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้าย (End Products) ส่วนการหาอาหารมาหล่อเลี้ยงและรักษาเสถียรภาพของทั้งต้นก็เป็นหน้าที่ของระบบราก ซึ่งในที่นี้ก็เปรียบได้กับสมรรถนะหลัก (Core Competency) ขององค์กรนั่นเอง

Hamel and Prahalad (1994: 4) กล่าวไว้ว่า การเรียนรู้วิธีการสร้างสมรรถนะหลัก (Core Competency) และรู้ถึงวิธีเขียนแผนผังของสมรรถนะหลัก (Competency Map) นั้น จะนำไปสู่ความเข้าใจในสินค้าหลัก (Core Products) ตลอดจนผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้าย (End Products) ที่จะนำเสนอต่อลูกค้าผู้ซื้อสินค้าและบริการ ซึ่งทั้งหมดนี้จะช่วยให้เราตัดสินใจได้ว่า เราควรจะทำไปข้างหน้าด้วยรูปแบบใด

ดังนั้น สมรรถนะหลัก (Core Competency) จึงเป็นการสะสมการเรียนรู้ภายในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเรียนรู้ วิธีการที่จะรวบรวมความชำนาญและเทคโนโลยีในการผลิตที่หลากหลายไว้ด้วยกัน นั่นคือ สมรรถนะหลักเป็นการผสมผสานเทคโนโลยีเข้าด้วยกัน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการทำงานและการถ่ายทอดคุณค่าของความสามารถดังกล่าวไปทั่วทั้งองค์กร อาทิเช่น บริษัท NEC ที่มีการดำเนินธุรกิจหลากหลายประเภท ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจเซมิคอนดักเตอร์ โทรคมนาคม คอมพิวเตอร์ และเครื่องใช้ไฟฟ้า ซึ่งประสบความสำเร็จได้เพราะ NEC สร้างบริษัทให้เป็นแหล่งรวมของสมรรถนะหลัก (Core Competency) ซึ่งก็คือ ความรอบรู้ในวิธีการผสมผสานความชำนาญและเทคโนโลยีในการผลิตที่หลากหลายเข้าด้วยกัน ดังนั้นองค์กรใดที่มีการมุ่งความสนใจไปยังสมรรถนะหลักขององค์กรนั้น จะช่วยสร้างระบบที่เป็นเอกลักษณ์และสมบูรณ์ขององค์กร ซึ่งจะเป็นระบบที่เหมาะสมกับเทคโนโลยีและความชำนาญในการผลิตที่หลากหลาย แตกต่าง (Differentiation) และจะเป็นข้อได้เปรียบขององค์กรที่คู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบได้

การนำแนวคิดของสมรรถนะหลักในองค์กร (Core Competency) มาปฏิบัตินั้น จะเริ่มจากระบุสมรรถนะหลักขององค์กรให้ชัดเจน โดยทำการระบุความสามารถขององค์กรให้ชัดเจน ทุกหน่วยงานในองค์กรจะต้องรู้ถึงวิธีการที่จะสนับสนุนความได้เปรียบในการแข่งขันและพร้อมที่จะจัดสรรทรัพยากรเพื่อใช้ในการเชื่อมโยงเทคโนโลยีและการผลิตระหว่างแต่ละหน่วยงานโดยมีขั้นตอนดังนี้

- 1) กำหนดเป้าหมายกลยุทธ์ที่ชัดเจน
- 2) ทำการระบุสมรรถนะหลัก ซึ่งจะต้องสนับสนุนเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการตั้งคำถามว่า
 - (1) เราจะเป็นผู้นำในธุรกิจนี้ไปอีกได้นานเท่าไร หากเราไม่ได้ควบคุมความสามารถนี้
 - (2) ถ้าเราขาดความสามารถนี้ไป จะทำให้เราพลาดโอกาสอะไรบ้างที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต
 - (3) ความสามารถนี้ จะสามารถช่วยให้เราได้เข้าถึงตลาดหลาย ๆ ประเภทหรือไม่ (เช่น สมรรถนะหลักของ Casio ในการผลิตระบบหน้าจอแสดงผล ทำให้คาสิโอประสบความสำเร็จในธุรกิจเครื่องคิดเลข หน้าจอของเครื่องคอมพิวเตอร์ Laptop และหน้าปัดรถยนต์)
 - (4) ลูกค้านำได้ผลประโยชน์จากความสามารถนี้หรือไม่
- 3) ลงทุนในเทคโนโลยีที่จำเป็น
- 4) จัดสรรทรัพยากรให้ถ้วนทั่วทุกหน่วยธุรกิจ
- 5) หาพันธมิตรทางธุรกิจ
- 6) ปลุกฝังสมรรถนะหลักนี้ลงในจิตสำนึกของพนักงานในองค์กร

จึงถือได้ว่า สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นส่วนหนึ่งของเครื่องมือในการบริหารและจัดการความสามารถขององค์กร ซึ่งในเรื่องของสมรรถนะหลัก (Core Competency) มีนักวิชาการให้ข้อสังเกตที่น่าสนใจไว้ว่า Core Competency เป็นคำที่ใช้เรียก Competency หลักในบริบท (Context) ที่แตกต่างกัน Core Competency อาจเป็นได้ทั้ง Competency ขององค์กรและบุคลากรในองค์กร ซึ่ง Competency ของทั้งสองกลุ่มนี้มีความแตกต่างกัน แต่สัมพันธ์กัน

Organization Core Competency คือ คุณลักษณะที่องค์กรต้องการมีหรือเป็นเพื่อให้มีสมรรถนะตามที่ผู้บริหารองค์กรต้องการ เช่น ให้มีสมรรถนะในการแข่งขัน มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง Core Competency ขององค์กรถูกกำหนดจากการทำ SWOT Analysis เพื่อสะท้อนสิ่งที่องค์กรเป็นอยู่ ตามสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ตัวอย่างเช่น สินค้ามีความหลากหลาย สภาพการเงินที่มั่นคง นวัตกรรมในการบริหาร เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นต้น

Employee Core Competency คือ คุณลักษณะที่ทุกคนในองค์กรพึงมี พึงเป็น อันจะสะท้อนค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเสริมรับกับกลยุทธ์ขององค์กรในการดำเนินกิจการ ซึ่ง Core Competency ของบุคลากรนี้มักถูกกำหนดจาก Organization Core Competency ที่ควรเป็นคือ Developing Self and Others, Teamwork, Achievement Orientation เป็นต้น

ดังนั้น Core Competency จึงมีสองนัยที่มีความแตกต่างกัน ตามบริบทขององค์กรหรือของบุคลากร อย่างไรก็ตาม Core Competency ทั้งสองมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด (จิระประภา อัครบวร, 2547)

โดยสรุป การสร้างให้เกิดสมรรถนะหลัก (Core Competency) ให้เกิดขึ้นในองค์กรได้นั้น ทว่าทั้งองค์กรจะต้องมีการสื่อสารกันในเรื่องของสมรรถนะหลักนี้ รวมทั้งจะต้องเข้ามาเกี่ยวข้องและผูกพันอย่างลึกซึ้งในการทำงานทั้งองค์กร เพื่อพัฒนาให้เกิดมีอย่างยั่งยืน เพราะสมรรถนะหลัก ไม่ได้เป็นสิ่งที่ใช้แล้วหมดไป ไม่เหมือนกับทรัพย์สินที่จับต้องได้ประเภทอื่นที่จะค่อย ๆ เสื่อมลง เมื่อเวลาผ่านไป ๆ สมรรถนะหลักนี้จะยังได้รับการพัฒนาสูงขึ้น ๆ เมื่อมีการนำมาใช้และแบ่งปันกัน แต่ความสามารถนี้ก็ยังต้องการการดูแลรักษา เช่นเดียวกับความรู้ที่ได้จากการเรียน ซึ่งจะเลือนรางลงไปเรื่อย ๆ หากไม่มีการนำมาใช้ สมรรถนะหลักนั้นเป็นเสมือนกาวเชื่อมต่อกันหลาย ๆ ธุรกิจที่มีอยู่เข้าด้วยกัน และยังเป็นเสมือนเครื่องยนต์สำหรับการพัฒนาธุรกิจใหม่ ๆ อีกด้วย ในการขยายธุรกิจไปยังแขนงอื่น ๆ รวมถึงการเข้าตลาดใหม่ ๆ นั่นก็อาจใช้สมรรถนะหลักนี้ช่วยชี้นำได้ด้วย

2.3.2 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านนวัตกรรม

ปัจจุบันธุรกิจมีการแข่งขันสูงและต้องอาศัยปัจจัยหลายด้าน อันจะทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีการจัดการที่ดีกับทรัพยากรทางการจัดการ อันประกอบด้วยบุคลากร (Man) เครื่องจักร (Machine) วัตถุดิบ (Material) เงิน (Money) การจัดการ (Management) และการตลาด (Market) โดยมีบุคลากรเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้องค์กรเจริญเติบโตไปข้างหน้าอย่างมั่นคง ดังนั้นจากแนวคิดของการสร้างนวัตกรรมที่เกิดขึ้นในองค์กรนั้น จะพบว่า จุดเริ่มต้นของนวัตกรรมนั้น มักจะมาจากการที่บุคลากรในองค์กรมีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) นั่นเอง ซึ่งความหมายของความคิดสร้างสรรค์นั้น คือ การที่บุคลากรมีการคิดนอกกรอบเดิมที่องค์กรเคยดำเนินการอยู่อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งทำให้สามารถได้รับความแปลกใหม่แตกต่างจากเดิมมากขึ้น และความคิดที่แปลกใหม่นี้จะนำไปสู่นวัตกรรมในการดำเนินการในที่สุดไม่ว่าจะเป็นนวัตกรรมในกระบวนการดำเนินงาน หรือนวัตกรรมในสินค้าและบริการ

เสนอห์ จุ้ยโต (2546: 39) กล่าวอยู่เสมอว่า เมื่อใดบุคลากรเรียนรู้มากขึ้น ก็จะทำให้สติปัญญามากขึ้น สติปัญญามากขึ้นก็จะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และความคิดเชิงนวัตกรรม อันจะส่งผลให้องค์กรมีการผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพนั่นเอง ดังนั้น การสร้างทุนมนุษย์ เสนอห์ จุ้ยโต ได้เสนอสูตรการสร้างทุนมนุษย์ ตามตัวแบบ CAIA (CAIA Model) ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

ทุนมนุษย์	=	ความสามารถ + ทักษะ + ความยืดหยุ่นทางสติปัญญา
Human Capital	=	Competency + Attitude + Intellectual Agility
HC	=	C + A + IA

1) สมรรถนะ (Competency) กระทำได้โดยการเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ให้มากขึ้น

2) ทักษะ (Attitude) กระทำได้โดยการจูงใจ (Motivation) ปรับพฤติกรรม (Behavior) การปฏิบัติ (Practice) ในทางที่ถูกต้องเหมาะสม

3) ความยืดหยุ่นทางสติปัญญา (Intellectual Agility) กระทำได้โดยการเลียนแบบ (Imitation) การปรับตัว (Adaptation) การจัดหมวดหมู่ (Grouping) และนวัตกรรม (Innovation)

การพัฒนาสมรรถนะ ต้องคำนึงถึงนวัตกรรมองค์การ และค่านิยม (Culture & Value) ด้วย เนื่องจากคุณลักษณะของบุคคลตาม Competency ของตำแหน่งงาน เมื่อรวมกันเข้าหลายตำแหน่ง หลายๆ คน ก็จะกลายเป็นความรู้ความสามารถขององค์การ (Organizational Competency) ซึ่งในระยะยาวก็จะหล่อหลอมกลายเป็นค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์การนั้น เช่น เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ องค์การแห่งการบริการ องค์การแห่งความคิดสร้างสรรค์ เป็นต้น หากการมุ่งเน้นพัฒนาสมรรถนะด้านนวัตกรรม แต่ไม่พิจารณาหรือวิเคราะห์ถึงบริบทขององค์การ ย่อมทำให้การพัฒนาวัตกรรมการพัฒนาไม่ขับเคลื่อนและไม่ประสบผลสำเร็จได้ เช่น ส่งเสริมสมรรถนะด้านนวัตกรรมให้บุคลากร แต่โครงการองค์การ ยังยึดติดอยู่กับตำแหน่งงานและสายการบังคับบัญชาแบบลำดับขั้น ถึงแม้บุคลากรเสนอความคิดใหม่ๆ จะเป็นการปรับปรุงขบวนการทำงาน แต่ก็อาจไม่ได้รับการเสนอแนวคิดไปสู่ผู้บริหาร เพราะโครงสร้างการบริหาร ยังไม่เอื้อให้เกิดนวัตกรรม เป็นต้น

ดังนั้นจากตัวแบบข้างต้น การพัฒนาสมรรถนะด้านนวัตกรรม จำเป็นที่จะต้องได้รับการสนับสนุนจากองค์การด้วย ซึ่งแนวทางที่องค์การจะผลักดันและให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการนำนวัตกรรมมาเป็นกลยุทธ์ขับเคลื่อนองค์การได้นั้น องค์การอาจกำหนดให้ นวัตกรรมเป็นสมรรถนะหลักขององค์การก็ได้ อย่างเช่น องค์การชั้นนำของไทย ต่างพิจารณาเลือกนวัตกรรมมาเป็นสมรรถนะหลักขององค์การ เช่น บริษัท โชนิ เป็นต้น เพื่อเป็นการกำหนดเป้าหมายที่องค์การอยากจะทำให้เกิดนวัตกรรมเกิดขึ้นในองค์การได้จริง ทั้งนี้ อาจอาศัยหลักของการวิเคราะห์หาสมรรถนะที่เหมาะสมและสำคัญกับองค์การ โดยตอบคำถามดังต่อไปนี้ Hamel and Prahalad (1994: 32)

- 1) วิเคราะห์สมรรถนะหลักอะไรที่มีความสำคัญที่องค์กรจำเป็นต้องมี เพื่อสามารถประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจนี้ต่อไปได้
- 2) สมรรถนะอะไรที่สำคัญอย่างมากที่องค์กรต้องมี เพื่อให้สามารถทำให้ลูกค้าขององค์กรเห็นคุณค่าขององค์กร
- 3) องค์กร ต้องมีสมรรถนะอะไรที่สำคัญอย่างมาก ที่จะทำให้องค์การขยายไปสู่ธุรกิจใหม่ ๆ หรือขยายฐานของตลาดได้ในอนาคต
- 4) สมรรถนะหลักอะไรสำคัญ ที่องค์กรจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง มิฉะนั้นจะสูญเสียโอกาสของการขยายธุรกิจที่จะมาถึง

หากคำตอบจากคำถามข้างต้น องค์กรทั้งหลายมองว่า สมรรถนะหลักนั้นคือ นวัตกรรม ก็คือเป็นจุดเริ่มต้น ที่จะกำหนดคนนวัตกรรมให้เป็น Core Competency ขององค์กรได้ นอกจากกำหนดให้เป็นสมรรถนะหลักด้วยแล้ว องค์กรต้องปรับเปลี่ยนบริบทอื่นให้วัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม หรือแม้แต่การจัดกิจกรรมทางด้านการพัฒนาบุคลากรที่จะเป็นส่วนให้เกิดการกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดเชิงนวัตกรรมให้มากขึ้น ซึ่งเรื่องของนวัตกรรม องค์กรและกิจกรรมทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จะรองรับกับการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมนั้น จะกล่าวถึงรายละเอียดในหัวข้อถัดไป

2.4 วัฒนธรรมองค์กร

ในการพัฒนานวัตกรรมให้เกิดในองค์กร จุดเริ่มต้นที่สำคัญคือ การที่บุคลากรภายในองค์กรมีสมรรถนะ (Competency) ทางด้านนวัตกรรม หรือทางด้านของความคิดสร้างสรรค์ หากแต่ในบางโอกาส นวัตกรรมมิได้เกิดขึ้นมาเอง แต่อาจเกิดจากการได้รับอิทธิพลโดยตรงจากวัฒนธรรมหรือวิธีการดำเนินพฤติกรรมหลักในองค์กร หรือแม้แต่องค์การ มีความต้องการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร ไม่เพียงต้องพัฒนาศักยภาพของบุคลากรแล้ว วัฒนธรรมภายในองค์กร ก็ต้องมีการสร้าง การเปลี่ยนแปลง หรือกำหนดคนนวัตกรรมหลักขององค์กรด้วย จึงจะทำให้การพัฒนานวัตกรรมในองค์กร สามารถประสบผลสำเร็จได้ ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้ จึงต้องทำความเข้าใจในเรื่องวัฒนธรรมองค์กร ความสำคัญและคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร การสร้างวัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งแนวทางในการสร้างองค์กรให้เป็น องค์กร นวัตกรรม

2.4.1 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กรอย่างยิ่งในการดำเนินงานของแต่ละองค์กร เนื่องจากเป็นค่านิยมหลักที่ยึดถือร่วมกันของสมาชิกในองค์กร (Shared Values) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญหลักที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์กรยังมีผลต่อทัศนคติ ค่านิยม ความพึงพอใจในงาน ความร่วมมือร่วมใจกันในการทำงานของสมาชิกในองค์กร และยังช่วยเพิ่มผลผลิตให้แก่องค์กร ส่งผลให้องค์การมีสมรรถนะที่เข้มแข็งและยั่งยืน

2.4.1.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

2.4.1.2 ที่มาของวัฒนธรรมองค์กร

2.4.1.3 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร

2.4.1.4 กลยุทธ์กับวัฒนธรรมองค์กร

2.4.1.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture หรือ Corporate Culture)

Schein (1992: 12) ได้เสนอนิยามวัฒนธรรมองค์กรว่า คือ แบบแผนของฐานคติที่กลุ่มของพนักงานในองค์กรเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อแก้ไขปัญหาสำหรับปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกและสร้างความร่วมมือภายในองค์กร เมื่อองค์กรนำแบบแผนนี้ไปใช้สำหรับแก้ปัญหาได้แล้ว ยังถ่ายทอดไปยังสมาชิกใหม่ขององค์กร เพื่อให้เกิดความรู้สึก นึกคิด และดำเนินการแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้องดังที่พนักงานในองค์กรได้ปฏิบัติกันมา

Robbins (2004: 159) ให้นิยามวัฒนธรรมองค์กรว่า เป็นการกำหนดแนวทางร่วมกันในองค์กร เพื่อให้พนักงานมีแนวทางในการปฏิบัติ ด้วยการเล่าเรื่องราว จัดพิธีการ ใช้สัญลักษณ์ และภาษา เป็นต้น ในระยะเวลาที่ยาวนาน ทำให้พนักงานมีค่านิยมร่วมกัน มองเห็นแนวทางที่จะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

Bowditch and Buono (2005: 304) กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์กรว่า หมายถึงรูปแบบที่สมาชิกในองค์กรมีร่วมกัน (Shared Pattern) เกี่ยวกับความเชื่อ สมมติฐาน และความคาดหวัง (Expectations) โดยรับรู้จากลักษณะทางกายภาพขององค์กร (Organization's Affricates) และสภาพแวดล้อมองค์กร ปทัสถาน บทบาท และค่านิยมที่พนักงานแต่ละคนแสดงออกมา วัฒนธรรมองค์กรสะท้อนถึงบุคลิกภาพขององค์กร (Organization's Personality) ทำให้สามารถเข้าใจทัศนคติและพฤติกรรมขององค์กรนั้น ๆ ได้เป็นอย่างดี

จากการประมวลนิยามดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้กำหนดว่าวัฒนธรรมองค์กร เป็นความเชื่อ ค่านิยม ทัศนคติ ปทัสถานที่คนในองค์กรกำหนดขึ้นมาเพื่อใช้ปฏิบัติร่วมกันในองค์กร โดยแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมสำหรับตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร มีลักษณะเป็นทั้ง

นามธรรมและรูปธรรมและสามารถถ่ายทอดไปยังบุคคลรุ่นต่อ ๆ ไปในองค์กร วัฒนธรรมองค์การมีความมั่นคงยาวนานแต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ วัฒนธรรมองค์การสามารถจำแนกออกเป็น 3 ระดับ โดยมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน (Schein, 1999: 15-20) ดังนี้

1) วัฒนธรรมทางกายภาพ (Artifacts) สามารถรับรู้ได้จากการมองเห็น ได้ฟัง และจากความรู้สึกของคนในองค์กร สามารถมองเห็นได้ เช่น ภาษา เทคโนโลยี สถาปัตยกรรมและพิธีกรรมที่สังเกตได้ วัฒนธรรมองค์การประเภทนี้แสดงออกมาได้ง่ายแต่เข้าใจยาก พนักงานจึงมีความคลุมเครือ ไม่ชัดเจน ในความหมายของวัฒนธรรมเหล่านี้

2) วัฒนธรรมที่เป็นค่านิยม (Espoused Values) เป็นสิ่งที่องค์กรกำหนด แล้วสื่อสารเพื่อให้คนในองค์กรนำไปปฏิบัติ โดยเชื่อว่าเป็นสิ่งที่ควรกระทำ และรู้ถึงวิธีการ ดำเนินกิจกรรม วัฒนธรรมองค์การประเภทนี้นำไปสู่พฤติกรรมและกระบวนการทำงาน ได้แก่ กลยุทธ์ เป้าหมาย ปรัชญา เป็นต้น

3) วัฒนธรรมที่เป็นฐานคติ (Basic Assumption) เป็นวัฒนธรรมที่ปรากฏให้เห็นจากพฤติกรรมและการกระทำ ที่คนในองค์กรใช้ตอบสนองต่อสถานการณ์และปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งแสดงออกโดยไม่รู้สึกรู้ส (Unconscious) สะท้อนถึงความเชื่อ ความคิด และความรู้สึกที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ

2.4.1.2 ที่มาของวัฒนธรรมองค์การ

ปัจจัยอันเป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์การ ซึ่ง Drennan (1992: 5-28) กล่าวถึงที่มาของวัฒนธรรมองค์การว่าเกิดจากปัจจัยหลัก 12 ประการ ได้แก่

1) ผู้นำ (A Dominant Leader) โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับสูงขององค์กรซึ่งเป็นเจ้าของหรือผู้ก่อตั้ง (Funder) ย่อมมีอำนาจหรืออิทธิพลอย่างมากต่อการสร้าง พัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ

2) ประวัติและประเพณีขององค์กร (Company History and Tradition) เปรียบเสมือนแบบแผนพฤติกรรมของพนักงานสำหรับการจัดการสภาพแวดล้อมให้ประสบผลสำเร็จ

3) เทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์ และการบริการ (Technology, Products and Services) องค์กรต้องพัฒนาเทคโนโลยีให้มีความทันสมัยและเหมาะสม รวมทั้งพัฒนาสินค้าและบริการของตนอยู่ตลอดเวลา

4) อุตสาหกรรมและคู่แข่ง (The Industry and Its Competition) องค์กรต้องคำนึงถึงคู่แข่งว่ามีจำนวนมากขึ้น และมีการสร้างสรรค์และวิวัฒนาการอย่างรวดเร็ว

5) ลูกค้า (Customers) ทุกองค์กรจำเป็นต้องใส่ใจและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอ

6) ความคาดหวังขององค์กร (Company Expectations) ที่มีต่อพฤติกรรมการทำงานของคนในองค์กร

7) ระบบสารสนเทศและการควบคุมข้อมูล (Information and Control Systems) ความซับซ้อนของข้อมูลข่าวสารส่งผลต่อการเกิดวัฒนธรรมย่อย (subculture) ในองค์กร

8) กฎหมายและสภาพแวดล้อมองค์กร (Legislation and Company Environment) ทุกองค์กรต้องปฏิบัติตามกฎหมาย โดยเคร่งครัดจะละเว้น หรือหลีกเลี่ยงไม่ได้ นอกจากนี้้องค์การที่ดำเนินธุรกิจในประเทศจำเป็นต้องเข้าใจถึงวัฒนธรรมของชาตินั้น ๆ ด้วย

9) นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน (Procedure and Policies) เป็นแนวทางสำคัญช่วยให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง สอดคล้องตรงกับความต้องการขององค์กร

10) ระบบการให้รางวัลและการวัดผลงาน (Reward System and Measurement) เพื่อใช้เป็นข้อมูลป้อนกลับให้แก่พนักงาน นอกจากนี้ยังสามารถพัฒนาความพึงพอใจของลูกค้าและสร้างความได้เปรียบคู่แข่งอื่นอีกด้วย

11) องค์กรและทรัพยากร (Organization and Resources) การจัดสรรทรัพยากรในองค์กรมีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานในองค์กร

12) เป้าหมาย ค่านิยมและความเชื่อ (Goal, Values and Beliefs) ทั้งสามสิ่งนี้ต้องมีความสอดคล้องซึ่งกันและกัน

ซึ่งแนวคิดข้างต้นของ Drennan (1992) มีความสอดคล้องกับแนวคิด Kotter and Heskett (1992: 38) จากการทำวิจัย เรื่องวัฒนธรรมองค์กรและผลการปฏิบัติงาน (Corporate Culture and Performance) กล่าวถึงสภาพแวดล้อมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อองค์กรในการกำหนดวัฒนธรรมที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน ประกอบด้วย 1) ตลาดการเงิน (Financial Markets) ประกอบด้วยผู้ลงทุนหรือผู้ถือหุ้น 2) ตลาดสินค้าและบริการ (Product/Service Markets) ได้แก่ การแข่งขันอย่างรุนแรงของคู่แข่ง การเกิดขึ้นของผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ความสำคัญและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ระดับความจงรักภักดีของลูกค้าและคู่ค้า (Partnerships) ตลอดจนผลกระทบจากกฎระเบียบของรัฐบาล 3) ตลาดแรงงาน (Labor Markets) เช่น จำนวนและศักยภาพของพนักงาน สภาพการทำงานและค่าจ้างที่องค์กรให้แก่พนักงาน เป็นต้น

ในปัจจุบันแม้การบริหารได้ขยายตัว มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น แต่การรวมกลุ่มกันในรูปแบบเป็นการเฉพาะบุคคล แบบระบบวงศาคณาญาติ หรือตามลักษณะโครงสร้างแบบเดิมยังคงมีอิทธิพลอยู่ จึงเป็นผลให้โครงสร้างการบริหารมีลักษณะผสมผสานระหว่างของใหม่กับของเก่า เช่น ในเรื่องอิทธิพล ความสนิทสนม ก่อให้เกิดการก้าวก่ายระหว่าง

หลักเกณฑ์ในเรื่องนั้น ๆ โดยตรงกับลักษณะในทางปฏิบัติที่มีค่านิยมของวัฒนธรรมดั้งเดิมแฝงอยู่ เช่น พฤติกรรมการตัดสินใจ หรือการประพฤติปฏิบัติ ไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์การบริหาร แต่อาจเกิดจากหลักเกณฑ์ในเรื่องค่านิยมทางวัฒนธรรมส่วนตัว ผลประโยชน์ส่วนตัว ความเกรงใจ โดยพิจารณาที่ตัวบุคคลเป็นสำคัญมากกว่าที่คำนึงถึงหลักเกณฑ์หรือผลงานที่แท้จริง วัฒนธรรมการบริหารของไทยจึงมีลักษณะการรวมอำนาจยึดถือตัวบุคคลเป็นหลัก

แนวทางการทำธุรกิจของไทย (Thai Mean Business) ว่าประเทศไทยมีการพัฒนาอย่างรวดเร็วในระยะเวลาหลายปีที่ผ่านมา สามารถจูงใจให้บริษัทจากต่างประเทศเข้ามาดำเนินธุรกิจและลงทุน แต่ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ให้นักธุรกิจต่างชาติเหล่านี้ประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวได้ คือต้องมีความรู้ความเข้าใจต่อวัฒนธรรมของไทย ซึ่งจะพบว่าปทัสถานการจัดการธุรกิจของไทยมีความแตกต่างจากตะวันตกอย่างมาก ในเรื่องต่อไปนี้

1) มักไม่ค่อยพบการระดมสมอง (Brainstorming) ในการทำงานของคนไทย เนื่องจากการประชุมพนักงานของบริษัทในประเทศไทย มีลักษณะนำข้อมูลที่ได้รับจากผู้บริหารระดับสูงนำมาสรุปให้พนักงานได้รับทราบ โดยปราศจากการวิพากษ์วิจารณ์แต่ประการใด การประชุมนั้น ๆ จัดได้ว่าเป็นการมอบหมายงานและติดตามงานที่มอบหมายให้ในครั้งก่อน นอกจากนี้พนักงานมักไม่ค่อยตั้งคำถาม หรือมีข้อสงสัยเท่าใดนัก

2) การดำเนินธุรกิจในประเทศไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งชาวต่างชาติที่ต้องการให้ธุรกิจของตนประสบผลสำเร็จหรืออยู่รอดได้ จำเป็นต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับนายหน้า (Comprador) คือ บุคคลที่มีอิทธิพล มีตำแหน่งหรือเป็นที่ยอมรับในสังคมไทย เช่น นักการเมือง ข้าราชการระดับสูง หรือนักธุรกิจไทยที่มีชื่อเสียง โดยเปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วมในธุรกิจ เช่น เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ ที่ปรึกษา เป็นต้น เมื่อองค์การต้องการผลกำไรและประสิทธิภาพในการดำเนินการ นายหน้าเหล่านี้จะบอกถึงวิธีการดำเนินธุรกิจและแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นได้ เช่น การติดต่อกับหน่วยงานราชการอย่างรวดเร็ว การทำสัญญา การเจรจาต่อรอง เป็นต้น

3) องค์การในประเทศไทยดำเนินธุรกิจด้วยระบบอุปถัมภ์ (Patronage Practice) และให้รางวัลแก่บุคคลที่เชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหาร โดยละเอียดในเรื่องของผลงานหรือผลผลิต ส่วนบุคคลที่ไม่เชื่อฟังหรือปฏิบัติตามจะถูกกลงโทษ ผู้บริหารสร้างความคุ้นเคยกับพนักงานเพียงผิวเผิน ให้ความเป็นมิตร (Friendly) แต่มิได้สนิทสนมเหมือนกับเพื่อน (Friend) สร้างบรรยากาศการทำงานให้มีความสุขสานและเคร่งครัดเมื่อต้องปฏิบัติงาน

4) การจูงใจด้วยผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน สามารถจูงใจคนไทยได้น้อยกว่าลักษณะงานที่พนักงานพอใจ องค์การที่ประสบความสำเร็จคือองค์การที่ทำให้พนักงานมีความ

สนุกในการทำงานและมีโอกาสได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคม (Social Activity) เนื่องจากคนไทยมีนิสัยชอบความสนุกสนาน ฉะนั้นการทำงานที่น่าเบื่อจึงไม่สามารถจูงใจพนักงานไทยได้

5) การเกื้อหนุนเครือญาติ (Nepotism) เป็นลักษณะสำคัญของประเทศในสังคมเกษตรกรรม มีอิทธิพลต่อการคัดเลือกและการแต่งตั้งพนักงานในองค์กรของไทย ผู้บริหารของไทยจะได้รับความกดดันทางสังคมให้ช่วยเหลือสนับสนุนญาติพี่น้องของตนเองมากกว่าการคำนึงถึงผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากมีความไว้วางใจต่อเครือญาติมากกว่าบุคคลอื่น ๆ เนื่องจากผู้บริหารจำเป็นต้องระมัดระวังถึงผลกระทบในทางลบที่จะเกิดขึ้น ที่อาจทำให้องค์การเกิดความไม่สงบและเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์กรได้ หากนำบุคคลที่มีใช้ญาติพี่น้องเข้ามาบริหารงาน การเกื้อหนุนเครือญาติอาจเป็นเรื่องธรรมดาสำหรับสังคมชนบทที่มีความแน่นแฟ้นหรือไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงมากนัก แต่สำหรับสังคมเมืองแล้วจะมีผลเสียมากกว่าผลดี

6) หลีกเลี่ยง การตำหนิ หรือวิพากษ์วิจารณ์ต่อหน้า (Face-to-Face Criticism) ถือว่าเป็นสิ่งที่ร้ายแรงต้องสำหรับสังคมไทย เนื่องจากการตำหนิบุคคลอื่นและเป็นอุปสรรคต่อความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Harmony) ก่อให้เกิดความไม่สงบสุขในที่ทำงาน สร้างความขัดแย้ง จัดเป็นพฤติกรรมที่ไม่พึงปฏิบัติ คนไทยพยายามหลีกเลี่ยงหรือไม่แสดงออกถึงความขัดแย้ง หรือความคิดเห็นที่แตกต่างกัน จึงทำให้พนักงานเกิดการคล้อยตามหรือสนับสนุนการตัดสินใจของหัวหน้างาน ตลอดจนเชื่อฟังทำตามผู้มีอำนาจ ถึงแม้จะเป็นเรื่องที่ไม่ถูกต้องก็ตาม นอกจากนี้คนไทยยังพยายามหลีกเลี่ยงสถานการณ์รุนแรงที่ตนกำลังเผชิญอยู่ ด้วยการหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้า

สรุปได้ว่าปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างวัฒนธรรมในองค์กรมีหลากหลายปัจจัยด้วยกัน สามารถจำแนก ออกเป็น 2 ปัจจัยหลัก ๆ คือ 1) ปัจจัยภายนอกองค์กรหรือสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้า คู่แข่งขัน ผู้จัดส่งปัจจัยการผลิต รัฐบาล เทคโนโลยี สภาพสังคมและวัฒนธรรม ตลอดจนภาวะเศรษฐกิจ เป็นต้น และ 2) ปัจจัยภายในองค์กรหรือสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ ผู้นำในองค์กร พนักงาน เป็นต้น ในปัจจุบันองค์กรต้องเผชิญภาวะการแข่งขันที่สูงขึ้นและมีความต้องการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในยุคที่ภาวะเศรษฐกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา องค์กรจะสามารถอยู่รอดได้ต้องดำเนินการทางการตลาดอย่างรวดเร็ว (Speed to Market) ริเริ่มสร้างสรรค์สินค้าและผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ประหยัดต้นทุน (Cost-Effective) และสามารถเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จำเป็นต้องมีวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จึงกล่าวได้ว่าปัจจัยที่ผลต่อวัฒนธรรมองค์กรย่อมมาจากทั้งภายนอกองค์กร คือ ลูกค้า คู่แข่งขัน ผู้เกี่ยวข้องกับองค์กร และจากปัจจัยภายในองค์กร คือ ผู้บริหาร พนักงานในองค์กร (Buytendijk, 2009: 24) โดยองค์กรต้องกำหนดวัฒนธรรมให้มีความเหมาะสมสอดคล้องระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าวนี้อยู่

2.4.1.3 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

นักวิชาการจำนวนไม่น้อยได้กำหนดมิติ (Dimension) หรือคุณลักษณะ (Attributes) ของวัฒนธรรมองค์การขึ้นมา เช่น Harrison (1982) ได้จำแนกคุณลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 4 รูปแบบ ได้แก่ มุ่งเน้นอำนาจ (Power) มุ่งเน้นบทบาท (Role) มุ่งเน้นงาน (Task) และมุ่งเน้นพนักงาน (Person) ต่อมา Handy (1985) ได้นำทฤษฎีของ Harrison (1972) มาทบทวนและปรับปรุงประเภทของวัฒนธรรมองค์การได้ดังนี้

1) มุ่งเน้นอำนาจ (Power Orientation) เป็นวัฒนธรรมองค์การซึ่งมีที่มาจากความไว้วางใจ (Trust) และการสื่อสารส่วนบุคคลที่ดี (Good Personal Communication) มีกระบวนการทำงานแบบระบบราชการบ้างเล็กน้อย เนื่องจากอำนาจและการสั่งการขึ้นอยู่กับคนเพียงไม่กี่คน อำนาจมีการเคลื่อนไหวและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ขึ้นอยู่กับจำนวนสมาชิกที่เป็นบุคคลสำคัญ แต่ละบุคคลมีอำนาจมากน้อยแตกต่างกัน วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นอำนาจสร้างความกดดันแก่พนักงานเนื่องจากมุ่งเน้นความสำเร็จขององค์การเป็นสำคัญ ส่งผลให้มีอัตราการเข้าออกของพนักงานในอัตราที่สูง

2) มุ่งเน้นบทบาท (Role Orientation) คือวัฒนธรรมองค์การที่มีแนวโน้มเป็นระบบราชการ ดังนั้นจึงต้องการความมีเหตุผล การประสานงานและกระบวนการที่มุ่งเน้นกฎระเบียบและหลักเกณฑ์ มีการควบคุมโดยพนักงานจำนวนหนึ่งที่มีอำนาจ องค์การที่มีวัฒนธรรมเช่นนี้มีแนวโน้มเป็นองค์การที่มีความคงที่ (Stable Organization) ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลงมากนัก มีการดำเนินงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่สามารถคาดการณ์ได้ ผลิตินค้าและบริการที่มีอายุการใช้งานยืนยาว (Long Lifespan) มีการปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป และไม่สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ในองค์การ

3) มุ่งเน้นงาน (Task Orientation) วัฒนธรรมองค์การประเภทนี้ให้ความสำคัญต่อพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญหรือชำนาญการ นำโครงสร้างองค์การแบบแมทริก (Matrix Structure) มาใช้ รวมทั้งทำงานเป็นทีม การทำงานมีความยืดหยุ่น ให้อิสระแก่พนักงาน องค์การมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตามสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ตลอดจนกำหนดวิธีการทำงานให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงด้วย

4) มุ่งเน้นบุคคล (Person Orientation) เป็นวัฒนธรรมองค์การที่ให้ความสำคัญต่อการตัดสินใจร่วมกันระหว่างสมาชิกในองค์การมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน เห็นว่าการประนีประนอมเป็นสิ่งสำคัญ

ในระหว่างทศวรรษที่ 80 Deal and Kennedy (1982) ร่วมกันพัฒนาทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารและการสร้างกลยุทธ์ ประกอบด้วยวัฒนธรรมดังต่อไปนี้

1) วัฒนธรรมนิยมการต่อสู้ (Macho) เป็นวัฒนธรรมองค์การที่ชอบเสี่ยง อยู่เสมอ และรู้ผลได้ทันทีว่าการกระทำนั้นถูกหรือผิด จึงมีการตัดสินใจอย่างรวดเร็วและมีทัศนคติที่ดีต่อพนักงานและผู้บริหารมีการแข่งขันกันภายในองค์การสูงและมีการดำเนินงานที่เสี่ยงสูง องค์การที่มีวัฒนธรรมเช่นนี้มักไม่กำหนดกลยุทธ์หรือวางแผนระยะยาว แต่ตัดสินใจสำหรับอนาคตระยะสั้นเท่านั้น มีการร่วมมือกันน้อยภายในองค์การ หากวัฒนธรรมองค์การนี้อ่อนแอ ส่งผลให้มีอัตราการเข้าออกของพนักงานสูง

2) วัฒนธรรมทำงานหนักและสนุกสนาน (Work Hard and Play Hard) มุ่งเน้นการทำงานที่รู้ผลรวดเร็วว่าสำเร็จหรือไม่เพื่อเดินหน้าดำเนินการต่อไป วัฒนธรรมแบบนี้ กระตุ้นพนักงานให้ทำงานในระดับที่ไม่เสี่ยงมากนัก เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญต่อการตลาด (Sales-Oriented) กระตุ้นการสร้างทีมงานและมีกิจกรรมทางสังคม (Social Activities) สำหรับพนักงาน นอกจากนี้องค์การยังกระตุ้นให้เกิดการแข่งขันและให้รางวัลตอบแทนเมื่อทำงานสำเร็จ แต่ให้ความสำคัญแก่ปริมาณมากกว่าคุณภาพ

3) วัฒนธรรมแบบบริษัท (Company) เป็นวัฒนธรรมซึ่งต้องตัดสินใจในเรื่องใหญ่ ๆ หรือสำคัญ แต่ใช้เวลาหลายปีกว่าพนักงานจะรู้ว่าการตัดสินใจครั้งนั้นได้ผลอย่างไร สภาพการทำงานจึงเสี่ยงสูงแต่รู้ผลช้า เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงขององค์การเป็นผู้ตัดสินใจ แนวคิดต่าง ๆ ในองค์การมีความล้าสมัย (Old-Fashioned) เห็นว่านวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่เป็นอุปสรรคต่อธุรกิจ

4) วัฒนธรรมยึดกระบวนการและขั้นตอนการทำงาน (Process) วัฒนธรรมนี้มีชื่อเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า ระบบราชการ การดำเนินงานมีความเสี่ยงน้อยและให้ข้อมูลย้อนกลับช้า ต้องการให้พนักงานทำงานตามระบบหรือกระบวนการที่กำหนดไว้ มีโครงสร้างการบังคับบัญชาอย่างชัดเจน การดำเนินงานจึงเป็นไปอย่างล่าช้า วัฒนธรรมเช่นนี้เมื่อดำเนินการใด ๆ ไปแล้วจะรู้ผลน้อยมากหรือแทบไม่รู้เลย พนักงานยากที่จะวัดผลในสิ่งที่ตนทำ จึงให้ความสำคัญแก่กระบวนการทำงานมากกว่าเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่ต้องการ

Robbins (1990) ได้กำหนดลักษณะของวัฒนธรรมองค์การไว้ 10 ประการ ซึ่งประกอบด้วยมิติทางโครงสร้างและพฤติกรรม ดังนี้

1) การริเริ่มที่ระดับปัจเจกบุคคล (Individual Initiative) หมายถึง ความรับผิดชอบ (Responsibility) อิสระภาพ (Freedom) และความเป็นอิสระ (Independent) ที่แต่ละบุคคลมีอยู่

2) ความเสี่ยง (Risk Tolerance) หมายถึง พนักงานในองค์การมีการทำงานเชิงรุก (Aggressive) นวัตกรรม (Innovative) และกล้าเสี่ยง (Risk-Seeking) มากน้อยในระดับใด

3) การกำหนดทิศทาง (Direction) คือ ระดับ (Degree) ที่องค์การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและระบุความคาดหวังในผลการปฏิบัติงาน

4) การบูรณาการ (Integration) คือ ระดับ (Degree) ที่หน่วยงานย่อยในองค์การมีการประสานงานร่วมมือกันทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

5) การสนับสนุนด้านการจัดการ (Management Support) ได้แก่ ผู้บริหารขององค์การมีการสื่อสารที่ชัดเจน ให้การช่วยเหลือหรือสนับสนุนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่น้อยในระดับใด

6) การควบคุม (Control) พิจารณาจากจำนวนกฎระเบียบและข้อบังคับ ตลอดจนแนวทางที่หัวหน้างานใช้ควบคุมดูแลพนักงาน

7) การระบุตัวตน (Identity) หมายถึงระดับ (Degree) ที่สมาชิกในองค์การระบุว่าตนเป็นสมาชิกขององค์การ หรือเป็นสมาชิกเฉพาะกลุ่ม หรือเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

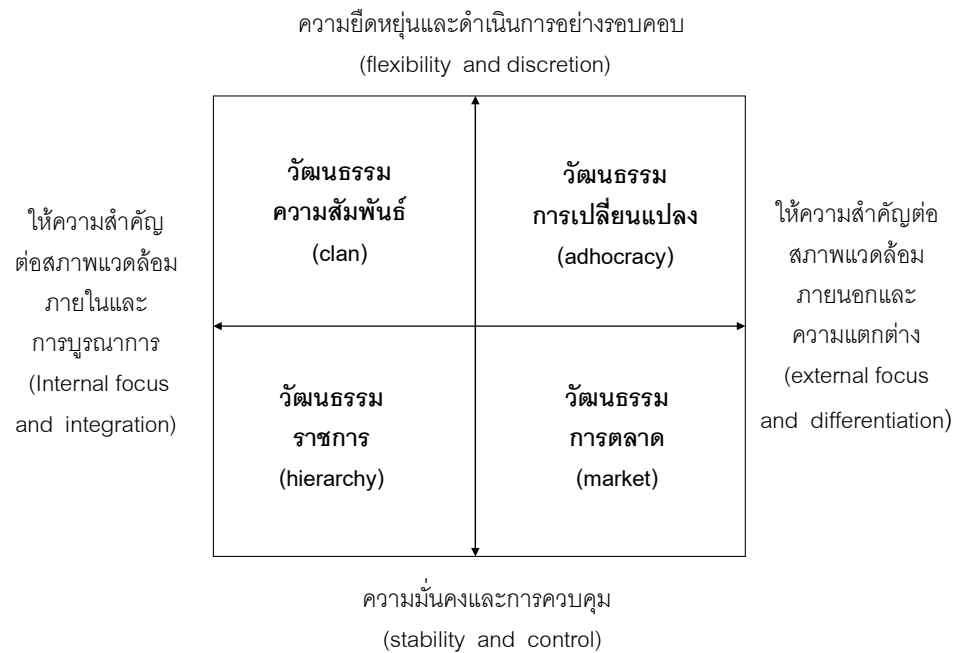
8) ระบบการให้รางวัล (Reward System) คือ การพิจารณาว่าการจัดสรรรางวัล เช่น เงินเดือน ตำแหน่ง ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ความอาวุโส ความสัมพันธ์ส่วนตัว หรือปัจจัยอื่น ๆ

9) ความขัดแย้ง (Conflict Tolerance) ได้แก่ ระดับ (Degree) ที่พนักงานสามารถตอบสนองต่อความขัดแย้งและการวิพากษ์วิจารณ์อย่างเปิดเผยได้มากน้อยเพียงใด

10) รูปแบบการสื่อสาร (Communication Pattern) หมายถึงการพิจารณาว่าองค์การใช้การสื่อสารอย่างไร เช่น สื่อสารอย่างเป็นทางการตามสายการบังคับบัญชา หรือ ใช้การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการตามความสัมพันธ์ส่วนตัว เป็นต้น

Cameron and Quinn (1999: 30-40) สร้างกรอบแนวคิดค่านิยมในการแข่งขัน (The Competing Values Framework) ซึ่งพัฒนามาจากการวิจัยตัวชี้วัดที่สำคัญสำหรับประเมินประสิทธิผล ขององค์การ เพื่อนำมาใช้ศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์การ 4 มิติ ได้แก่ 1) ความยืดหยุ่นและดำเนินการอย่างรอบคอบ (Flexibility and Discretion) 2) ความมั่นคงและการควบคุม (Stability and Control) 3) ให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมภายนอกและการบูรณาการ (Internal Focus and Integration) และ 4) ให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมภายในและความแตกต่าง (External Focus and Differentiation)

กำหนดเป็นกรอบแนวคิดและกำหนดวัฒนธรรมองค์การได้เป็น 4 รูปแบบ ได้ดังภาพที่ 2.13



ภาพที่ 2.13 กรอบแนวคิดค่านิยมการแข่งขัน

แหล่งที่มา: Cameron and Quinn, 1999: 32.

1) วัฒนธรรมความสัมพันธ์ (Clan Culture) คือวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ในการทำงาน องค์การเปรียบเสมือนครอบครัวขนาดใหญ่ ผู้นำหรือผู้บริหารขององค์การทำหน้าที่เสมือนบิดามารดา คือ ให้คำแนะนำปรึกษา ช่วยเหลือ ส่งเสริมและอำนวยความสะดวกแก่ผู้ได้บังคับบัญชา พนักงานทำงานด้วยความจงรักภักดีหรือทำงานตามธรรมเนียมประเพณี ในขณะที่เดียวกันมีความผูกพันกันสูง องค์การให้ความสำคัญแก่ผลกำไรในระยะยาว โดยใช้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สร้างความสามัคคีกลมเกลียว และหลักศีลธรรม ความสำเร็จขององค์การพิจารณาได้จากความใส่ใจต่อลูกค้าและบุคคลที่เกี่ยวข้อง การทำงานในองค์การจึงมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วม และ ความเป็นเอกฉันท์ (Consensus)

2) วัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง (Adhocracy Culture) มีลักษณะที่เปลี่ยนแปลง ปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา มีความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial) และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน ผู้นำองค์การกล้าเสี่ยงและให้ความสำคัญแก่นวัตกรรม พนักงานในองค์การผูกพันกันด้วยการทดลอง (Experiment) และการสร้างนวัตกรรม ให้ความสำคัญแก่ความนำสมัย ในระยะยาวองค์การมุ่งเน้นการเติบโตและค้นหาทรัพยากรใหม่ๆ ความสำเร็จขององค์การอยู่ที่ความเป็นหนึ่งเดียว (Unique) และการผลิตสินค้าและบริการใหม่ๆ

เป็นผู้นำในสินค้าและบริการ องค์การกระตุ้นให้พนักงานแต่ละคนมีความคิดริเริ่ม (Initiative) และมีอิสระ (Freedom)

3) วัฒนธรรมราชการ (Hierarchy Culture) มีโครงสร้างและความเป็นทางการสูงสำหรับการทำงาน รวมทั้งมีกระบวนการควบคุมการปฏิบัติงาน ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานและผู้จัดองค์การ (Coordinators and Organizers) ที่มีประสิทธิภาพ พยายามให้การดำเนินงานในองค์การมีความราบรื่นในทุกสถานการณ์ โดยกำหนดกฎระเบียบและนโยบายอย่างเป็นทางการ ผลงานระยะยาวให้ความสำคัญแก่ความมั่นคงและผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ เน้นการดำเนินงานที่ราบรื่น ความสำเร็จวัดได้จากการปฏิบัติตามกฎระเบียบและต้นทุนที่ต่ำ การจัดการทรัพยากรมนุษย์มุ่งเน้นที่ความมั่นคงในการจ้างงานและความสามารถคาดการณ์พฤติกรรมได้

4) วัฒนธรรมการตลาด (Market Culture) เป็นวัฒนธรรมองค์การที่ให้ความสำคัญแก่ผลลัพธ์จากการทำงาน พนักงานมีการแข่งขันกันเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายหรือประสบความสำเร็จ ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้ขับเคลื่อน ผู้อำนวยการ (Producers) และคู่แข่ง (Competitors) ที่มีความต้องการและความมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จ ความผูกพันของพนักงานในองค์การอยู่ที่ชัยชนะ ความมีชื่อเสียง และความสำเร็จ ผลการดำเนินงานระยะยาวให้ความสำคัญแก่การแข่งขันและการบรรลุเป้าหมายที่สามารถวัดออกมาได้ ในรูปของส่วนแบ่งทางการตลาด การค้นหาตลาดใหม่ๆ การเป็นผู้นำด้านราคาและการตลาด เป็นต้น

Cameron and Quinn (1999) กล่าวว่าในองค์การหนึ่ง ๆ จะมีวัฒนธรรมทั้ง 4 รูปแบบนี้ แต่มีในปริมาณที่มากน้อยแตกต่างกันออกไป โดยจะเปลี่ยนแปลงไปตามวงจรชีวิตองค์การ (Organizational Life Cycle) โดยในระยะเริ่มแรกที่ยังคงก่อตั้ง องค์การมีขนาดเล็ก วัฒนธรรมองค์การมีลักษณะมุ่งเน้นวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง (Adhocracy Culture) หลังจากนั้นจะเปลี่ยนมาให้ความสำคัญแก่วัฒนธรรมความสัมพันธ์ (Clan Culture) จนเมื่อองค์การมีขนาดใหญ่ขึ้น วัฒนธรรมองค์การก็มีลักษณะวัฒนธรรมราชการ (Hierarchy Culture) ที่โดดเด่นกว่า วัฒนธรรมรูปแบบอื่น ๆ และเพื่อให้องค์การอยู่รอดท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรง วัฒนธรรมองค์การจึงให้ความสำคัญแก่วัฒนธรรมการตลาด (Market Culture) มากกว่าวัฒนธรรมอีก 3 รูปแบบ

Hofstede (1980) นักจิตวิทยาชาวเนเธอร์แลนด์ ทำการศึกษานักงานของบริษัท IBM ประมาณ 110,000 คน ซึ่งปฏิบัติงานในสาขา 40 ประเทศ และจำแนกวัฒนธรรมชาติ (National Culture) ออกเป็น 5 มิติ ได้แก่

1) ความเป็นส่วนตัวกับความเป็นส่วนรวม (Individualism vs Collectivism)

วัฒนธรรมความเป็นส่วนตัวให้ความสำคัญแก่การทำงานหนัก ส่งเสริมการเป็นผู้ประกอบการ กล้าเสี่ยง สนับสนุนการสร้างสรรค์ นวัตกรรมใหม่ๆ ถึงแม้คนในสังคมมีอิสระในการกำหนดเป้าหมายด้วยตนเอง แต่ก็มีควมรับผิดชอบต่อการกระทำของตนเอง การให้

รางวัลหรือลงโทษต้องกระทำเป็นรายบุคคล สังคมที่มีวัฒนธรรมแบบยึดความเป็นส่วนรวม มีความรู้สึกเข้มแข็งเมื่อรวมกันเป็นกลุ่ม เช่น ครอบครัวหรือกลุ่มในที่ทำงาน มักทำงานและรับผิดชอบงานเป็นกลุ่มมากกว่ารายบุคคล จึงมีการให้รางวัลหรือลงโทษเป็นกลุ่ม

2) ให้ความสำคัญแก่อำนาจ (Power Distance) เป็นวัฒนธรรมที่ยอมรับความไม่เท่าเทียมทางสังคมระหว่างบุคคลแตกต่างกัน วัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญแก่อำนาจมาก (Large Power Distance) จะยอมรับหรือให้ความสำคัญอย่างมากแก่ผู้มีอำนาจ เช่น ผู้บังคับบัญชามีอำนาจและได้รับสิทธิพิเศษมากกว่าผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งอำนาจนี้อาจมาจากชื่อเสียง กำลัง และการสืบทอดทางสายเลือด องค์การที่มีวัฒนธรรมประเภทนี้จะมีลำดับสายการบังคับบัญชาที่สลับซับซ้อน คนในสังคมมีความต้องการที่จะมีตำแหน่งที่สูงขึ้นหรือพยายามใกล้ชิดผู้มีอำนาจ เพื่อเป็นที่ยอมรับจากบุคคลอื่น ๆ วัฒนธรรมซึ่งให้ความสำคัญแก่อำนาจน้อย (Small Power Distance) ยึดความเท่าเทียมกัน ไม่ว่าในเรื่องของชื่อเสียงสิทธิต่าง ๆ ไม่มีความแตกต่างระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

3) หลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) บางสังคมมีวัฒนธรรมหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง (High Uncertainty Avoidance) คือ หวาดกลัวต่อความไม่แน่นอน ความคลุมเครือ จึงให้ความสำคัญต่อความมั่นคงและความสงบสุข ด้วยการกำหนดกฎระเบียบข้อบังคับในสังคมอย่างชัดเจน เพื่อให้คนในสังคมปฏิบัติตามโดยเคร่งครัด หรือในองค์การที่มีวัฒนธรรมเช่นนี้ มีความเป็นทางการสูง มีกฎระเบียบข้อบังคับมากมาย รวมทั้งเปลี่ยนแปลงแก้ไขได้ยาก แต่มีอัตราการลาออกของพนักงานน้อย เพราะพนักงานกลัวต่อความไม่แน่นอน ไม่มั่นคง หากเปลี่ยนงานใหม่

ส่วนวัฒนธรรมหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ (Low Uncertainty Avoidance) ยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลง เพราะไม่วิตกกังวลต่อความไม่แน่นอน เห็นความไม่แน่นอนเป็นเรื่องปกติธรรมดา กล้าเสี่ยง มีความเป็นผู้ประกอบการสูง ทำให้หลายองค์การมีอัตราการหมุนเวียนของพนักงานสูง เพราะพนักงานกล้าเปลี่ยนแปลง ยอมรับต่อความไม่แน่นอน

4) ปริมาณชีวิตกับคุณภาพชีวิต (Quantity of Life vs Quality of Life) หรือบางตำราใช้ว่าลักษณะความเป็นผู้ชายกับลักษณะความเป็นผู้หญิง (Masculinity vs Femininity) ซึ่ง วัฒนธรรมแบบมุ่งปริมาณชีวิตหรือมีลักษณะความเป็นผู้ชายนั่น จะแสวงหาและเป็นเจ้าของทรัพย์สิน เงินทอง สิ่งของมีค่า ก้าวร้าวชอบการแข่งขันและทำงานเชิงรุก รวมทั้งมีความต้องการเป็นผู้ประกอบการ ส่วนวัฒนธรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอื่นเรียกว่าคุณภาพชีวิต (Quality of Life) หรือมีลักษณะความเป็นผู้หญิง มีชีวิตที่สบายๆ ใส่ใจสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น คำนึงถึงผู้อื่น ใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อมรอบ ๆ ตัว

5) มุ่งผลระยะยาวและมุ่งผลระยะสั้น (Long-Term Orientation vs Short-Term Orientation) สังคมที่มีวัฒนธรรมที่มุ่งผลระยะยาว มีลักษณะนิสัยทำงานหนักและประหยัดอดออมสำหรับอนาคต ในขณะที่คนในสังคมที่มุ่งผลระยะสั้น มีลักษณะบริโภคนิยม ไม่ค่อยทำงานหนักและไม่เก็บออมไว้ใช้ในอนาคต

จากการวิจัยของ Hofstede (2001) พบว่าลักษณะของสังคมไทยเป็น ดังนี้ให้ความสำคัญแก่อำนาจมาก หลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนระดับปานกลาง มีความเป็นปัจเจกบุคคลต่ำ (และมีลักษณะของเพศชายค่อนข้างต่ำ)

Hofstede (2001: 397) เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การก็สามารถจำแนกประเภทได้เช่นเดียวกับวัฒนธรรมชาติ โดยการศึกษาวิจัยองค์การในเดนมาร์กและเนเธอร์แลนด์ จำนวน 20 แห่ง สามารถจำแนกมิติทางวัฒนธรรมออกเป็น 6 มิติ ได้แก่

มิติที่หนึ่ง มุ่งเน้นกระบวนการกับมุ่งเน้นผลลัพธ์ (Process Orientation Versus Result Orientation) เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Goal) วัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นกระบวนการ พนักงานมักหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk) และใช้ความพยายามอย่างจำกัดในการทำงาน ปฏิบัติงานซ้ำ ๆ เป็นประจำทุกวัน ในขณะที่วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งเน้นผลลัพธ์ พนักงานไม่รู้สึกวิตกกังวลต่อสถานการณ์ที่แตกต่างหรือไม่คุ้นเคย โดยใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ต่อการปฏิบัติงาน และมีความรู้สึกรู้ว่าการทำงานแต่ละวันนำมาซึ่งความท้าทายใหม่ ๆ

มิติที่สอง ให้ความสำคัญแก่พนักงานกับให้ความสำคัญแก่งาน (Employee Oriented Versus Job Oriented) วัฒนธรรมองค์การที่ให้ความสำคัญแก่พนักงานนั้น พนักงานรับรู้ปัญหาส่วนตัว (Personal Problems) ของพวกตนจะได้รับการดูแลจากองค์กร โดยองค์กรจัดสวัสดิการให้แก่พนักงาน นอกจากนี้การตัดสินใจในเรื่องสำคัญดำเนินการโดยกลุ่มหรือคณะกรรมการ ส่วนวัฒนธรรมองค์การที่ให้ความสำคัญแก่งาน พนักงานได้รับความกดดันอย่างมากในการทำงานให้สำเร็จ มีการรับรู้ว่าการให้ความสำคัญแก่งานที่พนักงานทำเท่านั้น ไม่ใส่ใจต่อเรื่องส่วนตัวหรือสวัสดิการของพนักงาน

มิติที่สาม ความเฉพาะตน กับ ความเป็นมืออาชีพ (Parochial Versus Professional) องค์กรที่มีปทัสฐานว่าจ้างพนักงานจากภูมิหลังทางครอบครัวหรือสังคมมากกว่าพิจารณาจากสมรรถนะการทำงานของพนักงานเป็นสำคัญ และองค์กรไม่ได้มองถึงอนาคตเท่าใดนัก เรียกว่ามีวัฒนธรรมองค์การที่มีความเฉพาะตนสูง ในขณะที่องค์กรที่จ้างพนักงานจากสมรรถนะของบุคคลเป็นสำคัญในขณะเดียวกันก็มองการณ์ไกลไปยังอนาคต ถือว่ามีวัฒนธรรมองค์การแบบมืออาชีพ

มิติที่สี่ ระบบเปิดกับระบบปิด (Open Versus Closed) วัฒนธรรมองค์การแบบเปิด หมายถึง องค์กรและสมาชิกในองค์กรเปิดรับสิ่งใหม่ ๆ และมีปฏิสัมพันธ์กับภายนอก

องค์การ โดยมีความเชื่อว่าพนักงานทุกคนมีความเหมาะสมกับองค์การและพนักงานตลอดจนถึงใหม่ที่เข้ามาในองค์การจะใช้เวลาเพียงเล็กน้อยสำหรับปรับตัวเข้ากับองค์การ แต่วัฒนธรรมองค์การแบบปิด องค์การและพนักงานขององค์การแยกตัวหรืออยู่ห่างจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ และเห็นว่าบุคคลที่มีลักษณะพิเศษหรือลักษณะเฉพาะเท่านั้นที่มีความเหมาะสมกับองค์การ พนักงานใหม่ต้องใช้เวลายาวนานเพื่อปรับตัวเข้ากับองค์การ

มิติที่ห้า โครงสร้างองค์การแบบหลวมกับโครงสร้างแบบเข้มงวด (Loose Versus Tight) วัฒนธรรมองค์การที่มีโครงสร้างองค์การแบบหลวม คือ มีการควบคุมไม่มากนัก ไม่คำนึงถึงต้นทุนหรือค่าใช้จ่าย มีการประชุมตามความเหมาะสม พุดคุยกันอย่างสนุกสนานในการทำงาน ซึ่งมีลักษณะตรงข้ามกับวัฒนธรรมองค์การที่มีโครงสร้างองค์การแบบเข้มงวด ที่มีการควบคุมอย่างใกล้ชิด โดยควบคุมต้นทุนหรือค่าใช้จ่าย จัดประชุมตามระยะเวลาที่กำหนด พนักงานทำงานด้วยความเคร่งเครียด

มิติที่หก มุ่งเน้นกฎระเบียบกับมุ่งเน้นการปฏิบัติให้เป็นจริง (Normative Versus Pragmatic) วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งเน้นกฎระเบียบ ให้ความสำคัญแก่การปฏิบัติตามกระบวนการทำงานอย่างถูกต้องมากกว่าให้ความสำคัญแก่ผลลัพธ์ นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์การเช่นนี้ยังให้ความสำคัญแก่การกำหนดจริยธรรมทางธุรกิจและความซื่อสัตย์ ส่วนวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นการปฏิบัติให้เป็นจริง ให้ความสำคัญแก่ความต้องการของลูกค้า ผลงานหรือผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการทำงาน ในขณะเดียวกันก็ให้ความสำคัญแก่จริยธรรมทางธุรกิจเช่นกัน แต่มุ่งเน้นที่การนำไปปฏิบัติได้จริงมากกว่าการกำหนดในเชิงอุดมคติ

Hofstede (2001: 403) ยังกล่าวว่ารูปแบบวัฒนธรรมองค์การทั้ง 6 มิติข้างต้นไม่มีรูปแบบใดดีหรือแย่กว่ากัน ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ (Strategy) ที่องค์การเลือกใช้ เช่น หากองค์การใช้กลยุทธ์มุ่งเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ วัฒนธรรมองค์การที่นำมาใช้ควรเป็นแบบมุ่งเน้นการปฏิบัติให้เป็นจริง (Pragmatic) มากกว่ารูปแบบอื่น ๆ คือ มีความผูกพันต่อการให้บริการ ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพเป็นต้น ฉะนั้นวัฒนธรรมองค์การต้องเชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์การให้มีความสอดคล้องกัน หากไม่มีความสอดคล้องซึ่งกันและกัน จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยน ซึ่งการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ทำได้ง่ายและเสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่าการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ

House et al, (2004) ทำการศึกษาในเรื่อง วัฒนธรรม ผู้นำ และองค์การ (Culture, Leadership and Organizations) ในโครงการ GLOBE (Global Leadership and Organizational Effectiveness Research Project) โดยศึกษาวิจัยจากองค์การในประเทศทั่วโลกจำนวน 62 ประเทศ สามารถจำแนกมิติทางวัฒนธรรมออกเป็น 9 มิติ ได้แก่

มิติที่หนึ่ง หลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) หมายถึง สมาชิกในองค์การหรือสังคมพยายามหลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน โดยสร้างปทัสถานทางสังคม

พิธีการ และปฏิบัติงานตามแบบระบบราชการ บุคคลที่มีวัฒนธรรมหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงมีความพยายามลดความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานในองค์กรหรือในสังคม

มิติที่สอง ให้ความสำคัญแก่อำนาจ (Power Distance) หมายถึง สมาชิกในองค์กรหรือในสังคมคาดหวังหรือเห็นว่าอำนาจควรจัดเป็นลำดับชั้นและให้ความสำคัญแก่บุคคลที่อยู่ในตำแหน่งระดับสูงขององค์กร

มิติที่สาม กลุ่มชนนิยมในระดับสถาบัน (Institutional Collectivism) หมายถึง การที่สถาบันองค์กรหรือสังคม กระตุ้นและให้รางวัลสำหรับการรวมกลุ่มและการร่วมมือกันทำงาน

มิติที่สี่ กลุ่มชนนิยมในระดับกลุ่ม (In-Group Collectivism) หมายถึง การที่พนักงานแต่ละคนให้ความชื่นชม จงรักภักดี และรวมตัวกันในองค์กรหรือในครอบครัว

มิติที่ห้า ความเท่าเทียมทางเพศ (Gender Egalitarianism) คือ การที่องค์กรหรือสังคมลดความแตกต่างระหว่างเพศชายกับหญิง ในขณะเดียวกันก็สนับสนุน ส่งเสริมความเท่าเทียมทางเพศ

มิติที่หก การรักษาผลประโยชน์ (Assertiveness) หมายถึง บุคคลในองค์กรหรือสังคมรักษาสិทธิของตนเอง กล้าเผชิญหน้า และทำงานเชิงรุก

มิติที่เจ็ด ให้ความสำคัญแก่อนาคต (Future Orientation) หมายถึง บุคคลในองค์กรหรือสังคมให้ความสำคัญกับพฤติกรรมในอนาคต เช่น การวางแผน การลงทุน และ การทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

มิติที่แปด มุ่งเน้นผลงาน (Performance Orientation) คือ การที่องค์กรหรือสังคม กระตุ้นหรือให้รางวัลสมาชิกในกลุ่มสำหรับการพัฒนาผลการปฏิบัติงานและมีผลงานที่โดดเด่น

มิติที่เก้า ให้ความสำคัญแก่มนุษยธรรม (Humane Orientation) หมายถึง การกระตุ้นและให้รางวัลแก่บุคคลในองค์กรหรือสังคมที่มีความยุติธรรม เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว มีมิตรภาพ เมตตากรุณา ใจใส่ และมีน้ำใจต่อบุคคลอื่น

สรุปจากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรมีหลากหลายรูปแบบ แต่ละองค์กรจำเป็นต้องมีวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้พนักงานมีความเชื่อ ค่านิยม ทักษะ ทักษะ ความคิด ความรู้สึก ตลอดจนพฤติกรรมไปในแนวทางที่องค์กรต้องการ คือ บรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ โดยวัฒนธรรมองค์กร เหมาะสมกับองค์กร ผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องปลูกฝังวัฒนธรรมที่ต้องการ เพื่อให้้องค์กรสามารถเจริญเติบโตก้าวหน้าอย่างยั่งยืน จำเป็นต้องกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) กลยุทธ์ของ

องค์การ (Organizational Strategy) และบริบทแวดล้อมภายนอก (External Environment) ให้มีความสอดคล้องซึ่งกันและกัน ย่อมส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมในองค์การ

2.4.1.4 กลยุทธ์กับวัฒนธรรมองค์การ

ไม่ว่าองค์การจะเลือกใช้กลยุทธ์รูปแบบใด กลยุทธ์ยังต้องมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การ และหากวัฒนธรรมองค์การสอดคล้องกับกลยุทธ์องค์การ วัฒนธรรมองค์การนั้นจะสร้างจุดแข็งแก่องค์การได้เป็นอย่างดี เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การมีผลอย่างมากต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกลยุทธ์องค์การ อย่างไรก็ตาม ไม่มีวัฒนธรรมองค์การใดสามารถนำไปใช้ได้กับทุกสถานการณ์ (No One-Size-Fits-All) วัฒนธรรมองค์การที่ดีต้องปรับเปลี่ยนให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมองค์การและกลยุทธ์ขององค์การ จึงทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ยอดเยี่ยมในองค์การ นำเสนอรูปแบบของกลยุทธ์เป็น 4 รูปแบบ โดยนำแนวคิดของนักวิชาการด้านกลยุทธ์หลายท่านมาบูรณาเข้าด้วยกัน เช่น Miles and Snow สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 กรอบแนวคิดการบูรณาการกลยุทธ์

กลยุทธ์ (Strategy)	ความท้าทาย (Challenge)	ลักษณะโครงสร้าง (Structural Characteristics)
1) สร้างนวัตกรรม (innovation)	ให้ความสำคัญแก่ผลิตภัณฑ์ ประเภทของลูกค้า เทคโนโลยีและการตลาด	สำรวจตลาดเพื่อทราบความต้องการของลูกค้า มีความเป็นทางการน้อย กระจายอำนาจ ประสานงาน ทำงานเป็นทีม
2) สร้างความแตกต่าง ทางการตลาด (market differentiation)	ให้ความสำคัญแก่ความพึงพอใจของผู้บริโภค	โครงสร้างซับซ้อนระดับปานกลาง สำรวจและวิเคราะห์ปฏิกิริยาของลูกค้าและ กลยุทธ์ของคู่แข่ง มีความเป็นทางการและกระจายอำนาจ ระดับปานกลาง
3) การขยาย (Breadth) 3.1 การขยายนวัตกรรม (Breadth Innovation)	เลือกสินค้าและบริการ ลูกค้า และพื้นที่ที่เหมาะสม	โครงสร้างซับซ้อนสูง ความเป็นทางการต่ำ กระจายอำนาจ

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

กลยุทธ์ (Strategy)	ความท้าทาย (Challenge)	ลักษณะโครงสร้าง (Structural Characteristics)
3.2 การขยายความ มั่นคง (Stability Innovation)		โครงสร้างซับซ้อนสูง ความเป็นทางการสูง รวมอำนาจ
4) ควบคุมต้นทุน (Cost Control)	สร้างสินค้าที่ได้มาตรฐานและมีประสิทธิภาพ	ความเป็นทางการสูง รวมอำนาจ

2.5 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Gilley and Eggland (1989: 9) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือการทำการกิจกรรมที่มีการกำหนดและวางรูปแบบอย่างมีระบบมาใช้ในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถและปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงานให้ดีขึ้น โดยมุ่งเน้นการพัฒนาใน 3 ส่วนคือ การพัฒนาบุคคล (Individual Development) การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) และการพัฒนาองค์การ (Organization Development) เพื่อปรับปรุงการทำงานของพนักงานให้ดีขึ้น ดังนั้น การสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรมีนวัตกรรมในตัวเอง จะต้องได้รับการช่วยเหลือ หรือได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับความต้องการขององค์การด้วย จึงจะทำให้เกิดนวัตกรรมเกิดขึ้นในองค์การได้อย่างมีคุณค่าและการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้กับองค์การได้

2.5.1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทางด้านนวัตกรรม

กฤษณ์ อุทัยรัตน์ (2545) กล่าวว่าไว้ในบทความเรื่อง นวัตกรรมกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไว้ว่า ในความเชื่อของการบริหารจัดการทรัพยากรคนนั้น การออกแบบพัฒนาต้องคิดและทำอย่างมีนวัตกรรม หรือ Innovation คนเรานั้นจะมีนวัตกรรม ต้องรู้จักสร้างสรรค์ ต้องมีความพร้อมจะก้าวไปข้างหน้า ปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ให้เหมาะสมสอดคล้องกับความเป็นอยู่ หรือความพึงพอใจ ความสุขสบายของตัวเอง คนเรานั้นต้องพัฒนาให้สามารถแก้ปัญหาด้วยความคิดที่ฉับไว เป็นระบบระเบียบ พยายามค้นหาทางใหม่อยู่เสมอ ช่วยกันหาทางฝ่าทางตันให้ได้ ด้วยการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ควบคู่กันไปกับการพัฒนาคนของ

องค์การ ดังนั้น ในแง่การบริหารทรัพยากรมนุษย์แล้ว การพิจารณาถึงหลักการด้านนวัตกรรมจึงเป็นเรื่องที่ต้องทำให้ชัดเจน แม้ต้องเปลี่ยนอะไร ๆ หลายอย่างก็ตาม เพราะจะเป็นนวัตกรรมไปไม่ได้ถ้าไม่มีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี นอกจากนี้นวัตกรรมจะสำเร็จได้ต้องอาศัยภาวะผู้นำ กล้าคิด กล้าทำ กล้าเปลี่ยนแปลง บวกกับการบริหารจัดการ ภาวะผู้นำจะเป็นองค์ประกอบที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่เราหวังไว้ได้ ทำให้เราเกิดพลังในการกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ พร้อมทั้งจะเดินก้าวไปอย่างรวดเร็ว ๆ แต่มันคง

ดังนั้น แนวทางหรือกิจกรรมทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการพัฒนา นวัตกรรม จึงต้องมีวิธีการหรือกระบวนการที่สอดคล้องกับความเป็นนวัตกรรม ซึ่งแต่เดิม อาจเป็นเพียงการให้ความรู้ หรือการเข้าโปรแกรมการฝึกอบรมเกี่ยวกับนวัตกรรม ก็อาจเปลี่ยนวิธีการแบบใหม่ ที่น่าสนใจและกระตุ้นให้บุคลากรมีความคิดในเชิงนวัตกรรมให้มากขึ้น อีกทั้งกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นออกมา ซึ่งความคิดเชิงนวัตกรรมที่มีประสิทธิผล จะต้องเป็นความคิดใหม่ไม่ซ้ำใครและสร้างคุณประโยชน์ให้กับองค์กร ด้วยเหตุนี้ องค์การชั้นนำทั้งหลายจึงได้จัดตั้งโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อที่จะพัฒนาความเป็นนวัตกรรมให้กับบุคลากร เช่น จัดตั้งเป็นปีแห่ง นวัตกรรม, จัดโครงการประกวดสิ่งประดิษฐ์เชิงนวัตกรรม, มีการมอบประกาศเกียรติบุคลากรดีเด่นด้านผู้นำนวัตกรรม เป็นต้น ซึ่งกิจกรรมต่าง ๆ ย่อมสามารถพัฒนาบุคลากรทางด้าน นวัตกรรมได้เป็นอย่างดี

2.5.2 กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านนวัตกรรม

กิจกรรมในการพัฒนานวัตกรรมให้กับบุคลากรขององค์กร ตามหลักการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์นั้น สามารถจำแนกกิจกรรมในการพัฒนาได้อย่างกว้าง ๆ 3 รูปแบบ ซึ่งในการพัฒนานวัตกรรมในองค์กร จะเลือกให้กิจกรรมใด ย่อมขึ้นอยู่กับบริบทขององค์กรและคุณลักษณะ ส่วนบุคคลของผู้ที่ได้รับการพัฒนา อันได้แก่

1) การฝึกอบรม (Training) เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้น เพื่อให้บุคคลได้เพิ่มพูน ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่นั้น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การฝึกอบรมเป็นการคาดหวังว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมไปแล้ว จะสามารถนำความรู้ ไปใช้ได้ทันทีหรือมีพฤติกรรมในการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการขององค์กร รวมตลอดไปจนถึงกิจกรรมที่บุคคลได้มีโอกาสที่จะเลื่อนระดับไปสู่ตำแหน่งที่สูงกว่าในสายงาน เดียวกันขององค์กรนั้น ๆ

2) การศึกษา (Education) หรือการศึกษาต่อเนื่อง หรือการศึกษาต่อหลังจากที่ พนักงานได้เข้ามาทำงานกับองค์กรแล้ว ในที่นี้ การศึกษามีจุดเน้นที่บุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์

มากกว่างานวัตถุประสงค์ของการศึกษา ก็เพื่อเตรียมบุคคลให้มีความพร้อมที่จะทำงานเฉพาะกิจ หรือกลุ่มงานบางอย่างตามความต้องการขององค์กรในอนาคต การให้การศึกษาจึงเป็นเรื่องจำเป็น เพื่อให้สามารถปรับตัว และทำหน้าที่สิ่งแวดล้อมใหม่ได้

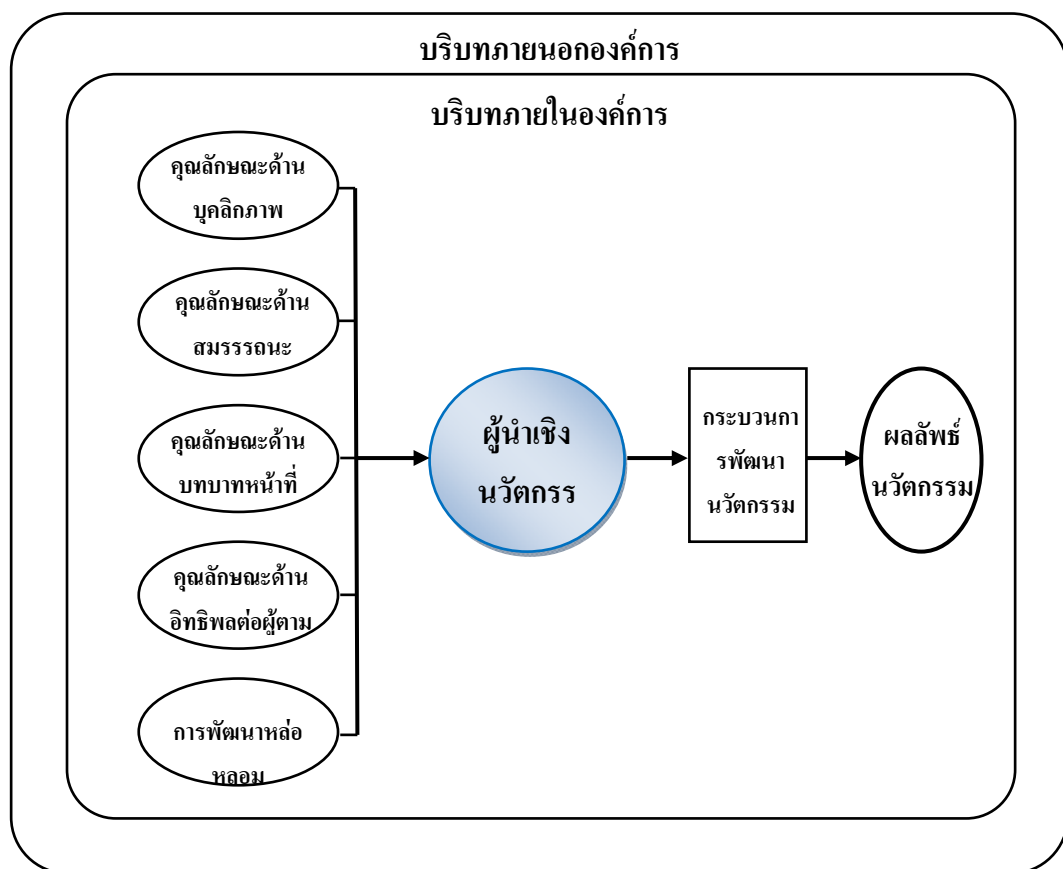
3) การพัฒนา (Development) ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาตนเอง (Self Development) การพัฒนาพนักงาน (Employee Development) ล้วนแล้วแต่เป็นการเตรียมตัวบุคคล หรือทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สามารถก้าวไปทันกับการพัฒนาองค์กร เปลี่ยนแปลง หรือเติบโตขึ้น องค์กรจะมีส่วนส่งเสริม สนับสนุนในการจัดหาโครงการหรือก่อให้เกิดการเรียนรู้ และประสบการณ์โดยจัดเป็นประสบการณ์พิเศษต่าง ๆ ขึ้นมา โดยรูปแบบของกิจกรรมแตกต่างกัน ออกไป อาจคล้ายคลึงกับการอบรม หรือรูปแบบของการให้การศึกษาก็ได้ ทั้งนี้ตัวบุคคลควรเข้ามามีส่วนร่วมรับผิดชอบการพัฒนาจึงเป็นการรวมหรือบูรณาการความต้องการของบุคคลเข้ากับ ความต้องการขององค์กร

2.6 กรอบแนวคิดเบื้องต้นในการวิจัย

โดยอาศัยทฤษฎีและแนวคิดที่ได้ทบทวนและกล่าวถึงไปแล้วเป็นฐาน ผู้วิจัยกำหนด กรอบแนวคิดเบื้องต้นขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัย โดยมีเงื่อนไขว่า 1) กรอบแนวคิดนี้ยังมีได้เป็นกรอบแนวคิดที่มีความสมบูรณ์ในตัวเอง ยังต้องการข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงจาก ปรากฏการณ์ที่เป็นอยู่ในสนาม (Field) ที่ผู้วิจัยเข้าไปศึกษาเพื่อนำมาปรับเปลี่ยนมโนทัศน์ หรือเพิ่มเติม คัดทอน องค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง บนพื้นฐานของข้อมูลจริงที่เก็บรวบรวมมาได้ 2) กรอบแนวคิดนี้จะมีได้เป็นข้อจำกัด แต่มีหน้าที่เป็นแนวทางเพื่อกำหนดขอบเขตของการศึกษาวิจัยในครั้ง นี้ มิให้มโนทัศน์ (Concept) กว้างไกลและหลากหลายมากเกินไป 3) กรอบแนวคิดที่นำเสนอใน ส่วนนี้ยังไม่มีรายละเอียดของแต่ละมโนทัศน์และองค์ประกอบเพื่อเป็นการกำจัดอคติ (Bias) ที่ ก่อให้เกิดการเอนเอียงของความคิด อันอาจเกิดจากทฤษฎีและแนวคิดที่ทบทวนมา ก่อนการเข้าไป เก็บข้อมูลจริงในสนาม ทั้งนี้ เพราะผู้วิจัย ต้องการให้ข้อมูลจากปรากฏการณ์เป็นแกนหลักในการ พัฒนาทฤษฎี ดังนั้น กรอบแนวคิดเบื้องต้นนี้ จะพัฒนา ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ตามขั้นตอนและ ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้

การศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่เป็นปัจเจกบุคคล (Individual) มีความจำเป็นต้องพิจารณาบริบทที่อยู่แวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ที่เป็นปัจจัยหนึ่งอันจะ ก่อให้เกิดคุณลักษณะพิเศษ เพราะแต่ละองค์การมีบริบทที่แตกต่างกัน มีความเป็นเอกลักษณ์ ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น วิถีปฏิบัติที่ต้องเผชิญมีระดับความรุนแรงแตกต่างกัน ซึ่งเป็นปัจจัยในการหล่อ หลอมกระบวนการคิด สมรรถนะของผู้นำให้มีความแตกต่างกัน ผู้วิจัยพัฒนากรอบแนวคิดใน

การศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาลักษณะและพรรณนาโครงสร้างองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม เพื่อระบุโมทัศน์และความสัมพันธ์ระหว่างโมทัศน์ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสร้างและพัฒนาผู้นำเชิงนวัตกรรม และเพื่ออธิบายปรากฏการณ์กระบวนการสร้างหรือพัฒนาผู้นำเชิงนวัตกรรม อย่างเป็นรูปธรรม โดยมีองค์ประกอบหลัก ดังนี้ 1) บริบทภายนอกองค์การที่ส่งผลต่อผู้นำเชิงนวัตกรรม 2) บริบทภายในองค์การที่ส่งผลต่อผู้นำเชิงนวัตกรรม 3) องค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม 4) กระบวนการพัฒนาผู้นำเชิงนวัตกรรม 5) กระบวนการพัฒนานวัตกรรม ดังแสดงในภาพที่ 2.14 ดังนี้



ภาพที่ 2.14 กรอบแนวคิดเบื้องต้นในการวิจัย (Initial Conceptual Framework)

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาเรื่อง “การพัฒนาตัวแบบผู้นำเชิงนวัตกรรม” ผู้วิจัยได้เลือกใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เป็นแนวทาง โดยใช้วิธีการวิจัยแบบสร้างทฤษฎีจากข้อมูล (Grounded Theory Methodology) เป็นหลัก (Schwandt, 2001) ได้ให้คำอธิบายไว้ว่า Grounded Theory Methodology หมายถึง วิธีการดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพอย่างหนึ่ง ที่ถูกพัฒนาขึ้นมาเพื่อสร้างคำอธิบายเชิงทฤษฎีจากข้อมูลโดยตรง หัวใจสำคัญของการวิจัยแบบนี้อยู่ที่การเริ่มต้นจากข้อมูลเชิงประจักษ์ ก่อนที่จะสร้างสมมติฐานและกรอบแนวคิดสำหรับอธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษา) ซึ่งมีความเหมาะสมในการนำมาใช้เพื่อเป็นแนวทางในการค้นหาคำตอบที่ต้องการจากวัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้ โดยผู้วิจัยมีเหตุผลสนับสนุนดังนี้

1) ผู้วิจัยต้องการศึกษาและทำความเข้าใจในเชิงลึกเกี่ยวกับความหมายของปรากฏการณ์ที่ศึกษาในลักษณะที่เป็นองค์รวม (Holistic View) ในบริบทที่เป็นอยู่จริงตามสภาพธรรมชาติ แล้วจึงเสนอทฤษฎีสำหรับอธิบายความหมายของปรากฏการณ์ที่ศึกษานั้น ซึ่งในงานวิจัยนี้ต้องการค้นหาคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม

2) การศึกษานี้เป็นการสร้างตัวแบบภาวะผู้นำในรูปแบบใหม่เพื่อใช้เป็นตัวแปรตาม (Construct Dependent Variable) ซึ่งยังไม่มีทฤษฎีรองรับโดยตรง มโนทัศน์ที่เกี่ยวข้องยังไม่ชัดเจนรวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างมโนทัศน์ก็ยังไม่ได้รับการยืนยันหรือปฏิเสธด้วยผลการวิจัยเชิงประจักษ์ เมื่อไม่มีทฤษฎีที่ชัดเจนเพียงพอรองรับจึงควรใช้วิธีการอุปนัย (Inductive Approach) โดยเริ่มจากการศึกษาข้อมูลเชิงประจักษ์จากประชากรตัวอย่างที่เจาะจงเลือกมาจำนวนหนึ่ง แล้วจึงวิเคราะห์หาข้อสรุปหรือคำอธิบายเชิงทฤษฎีที่มีลักษณะทั่วไปจากข้อมูลนั้น ในการสร้างข้อสมมติฐานแล้วจึงทดสอบด้วยเทคนิคทางการวิจัยในภายหลัง

3) หัวข้อที่ต้องการศึกษานั้นมีลักษณะเชิงคุณภาพ มีลักษณะเป็นพลวัต และมีความซับซ้อน การใช้แนวทางเชิงคุณภาพในการศึกษาจึงทำให้มีโอกาสสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ลักษณะเช่นนี้ได้มากกว่า และลักษณะเด่นของการวิธีการวิจัยแบบสร้างทฤษฎีจากข้อมูล คือ เป็นการวิจัยที่เน้นการตีความ ข้อมูลเพื่อหาคำอธิบายปรากฏการณ์ ซึ่งผลลัพธ์ของการตีความ คือข้อสรุปเชิงแนวคิดทฤษฎี ที่มีลักษณะเป็นนามธรรมและมีฐานมาจากข้อมูลโดยตรง

(Grounded in the Data) ซึ่งคำอธิบายที่เป็นนามธรรมเช่นนั้นมักจะอยู่ในรูปของ มโนทัศน์หรือกรอบแนวคิดทฤษฎีที่บอกถึงความสัมพันธ์ระหว่างมโนทัศน์ต่างๆ

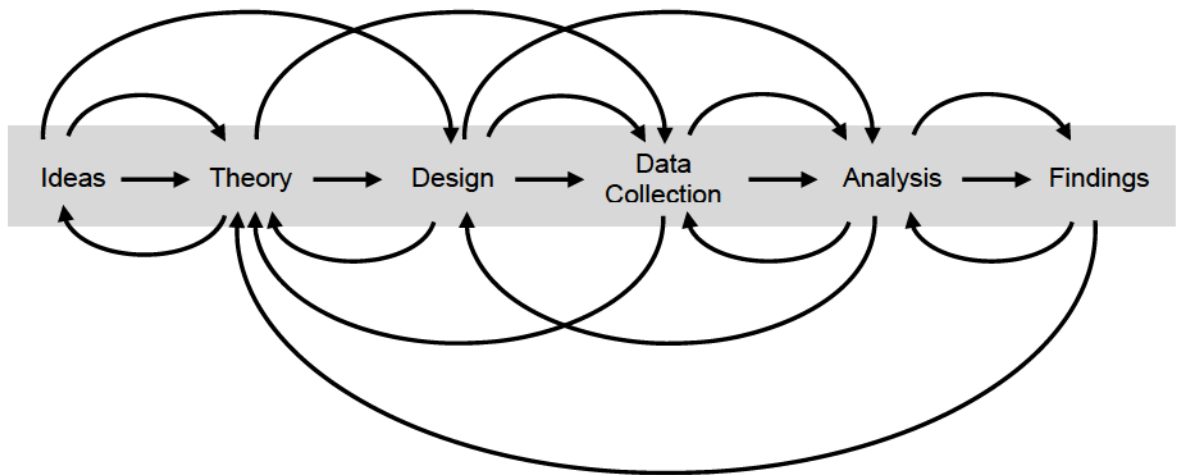
4) วิธีการวิจัยแบบสร้างทฤษฎีจากข้อมูล มีวิธีการดำเนินการที่เป็นระบบ (Systematic Approach) กระบวนการรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลที่ดำเนินไปพร้อมๆกัน ทำให้มีความยืดหยุ่นในการปรับและสร้างสมมติฐานให้สอดคล้องและถูกต้องตรงกับปรากฏการณ์จริงมากขึ้น จนกว่าจะถึงจุดอิ่มตัวทางมโนทัศน์และทฤษฎี (Thick Description) ทำให้ข้อมูลที่ได้มานั้นสามารถให้ความเข้าใจเกี่ยวกับรายละเอียดและความหมายของปรากฏการณ์ที่ศึกษาได้หลายมิติ หลายมุมมอง และหลายระดับ (Charmaz, 2000) ทำให้สามารถมองเห็นรายละเอียดของสิ่งที่ศึกษาได้ทุกด้าน ซึ่งจะช่วยสร้างความน่าเชื่อถือด้วยวิธีการพัฒนาทฤษฎีอย่างเป็นระบบ

อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยตระหนักดีถึงข้อจำกัดบางประการของการวิจัยเชิงคุณภาพ อันได้แก่ 1) ภาวะอัตวิสัยและการมีอคติ 2) ข้อบกพร่องในการสังเกต 3) ความเที่ยงตรง ในเบื้องต้น ผู้วิจัยมีแนวทางในการแก้ไขข้อจำกัดดังนี้ 1) แก่ภาวะอัตวิสัยและอคติ โดยการแจ้งฐานคติของผู้วิจัย 2) แก่ข้อบกพร่องในการสังเกตด้วยการใช้เครื่องมือที่หลากหลาย รวมทั้งเก็บข้อมูลจากหลายช่วงเวลา 3) แก่ความเที่ยงตรงด้วยการใช้แหล่งข้อมูลที่หลากหลาย หรือการทำ Triangulation

3.1 การออกแบบการวิจัย

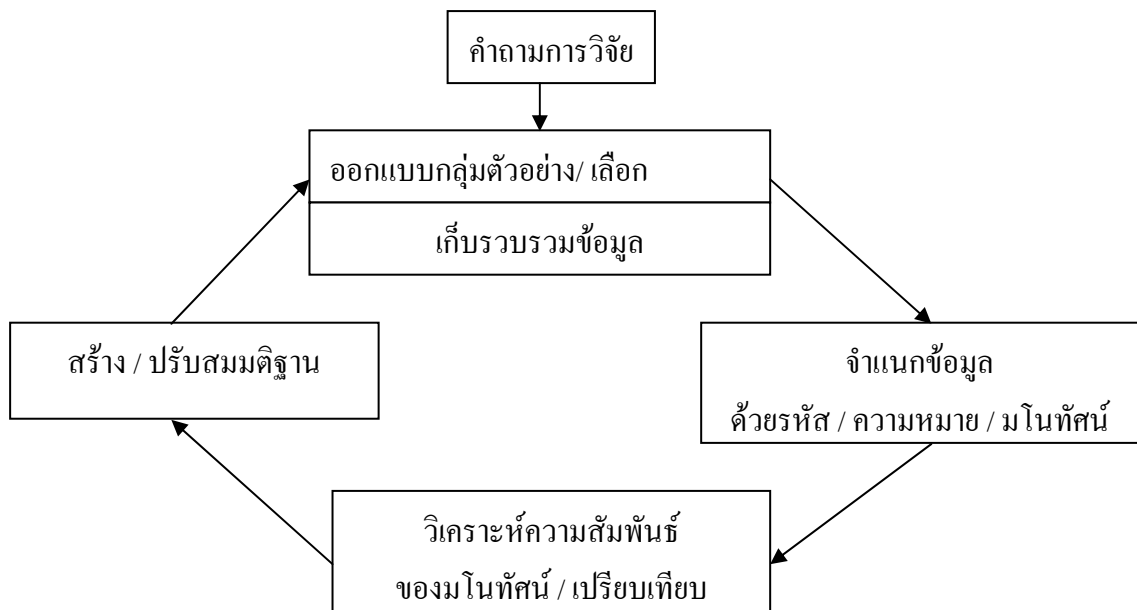
การศึกษาวิจัยนี้จึงใช้วิธีการวิจัยแบบสร้างทฤษฎีจากข้อมูล (Grounded Theory Methodology) ตามหลักการวิธีการดำเนินการที่เป็นระบบ (Systematic Procedure) ตามแนวคิดของ Strauss and Corbin, (1990, 1998) และแนวคิดแบบ Constructivist Grounded Theory ของ Charmaz, (2005) เป็นแกนหลักในการศึกษา ประกอบกับการใช้วิธีการกรณีศึกษา (Case Study Method) ตามแนวคิดของ Yin (1993) เป็นแนวทางในการศึกษาและทำความเข้าใจปรากฏการณ์เพื่อสร้างตัวแบบผู้นำเชิงนวัตกรรม ซึ่งเป็นวิธีการค้นหาความจริงโดยไม่ตั้งเอามโนทัศน์หนึ่งๆออกจากสภาพแวดล้อมตามความเป็นจริง (Naturalistic Context) แต่พยายามศึกษาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของเหตุการณ์กับสภาพแวดล้อมหรือระบบทั้งหมด เพื่อศึกษากรณีศึกษาที่เลือกมา ภายใต้อาการปรากฏการณ์หรือบริบทหรือเงื่อนไขต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์ ต่อประเด็นที่กำลังศึกษา กล่าวคือ ในการศึกษาเรื่องใดๆก็ตาม คงไม่สามารถตัดทอนบริบทที่เกี่ยวข้องแวดล้อมออกไปได้ เพราะทุกสิ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแนวคิดและพฤติกรรมของกรณีศึกษา ดังนั้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้จากภาพรวมหลายมิติ ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าวิธีการวิจัยที่ผสมผสานกันน่าจะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้อย่างแท้จริง สำหรับวิธีการที่ใช้ในการศึกษาใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก

(In-depth Interview) การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) การสนทนากลุ่ม (Focus Group) ใช้แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) และการบันทึกข้อมูล รวมทั้งใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยให้หลักตรรกวิทยาเป็นสำคัญ (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2532: 25)



ภาพที่ 3.1 Berg, 2004: 20.

โดยผู้วิจัยเห็นว่าแบบการวิจัยที่ผสมผสานกันน่าจะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้อย่างแท้จริง ดังนั้น เพื่อเป็นการให้เหตุผลประกอบการพิสูจน์ความเหมาะสมของการเลือกใช้วิธีการศึกษา ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ของ Merriam (1988) ว่าด้วยตัวกำหนดการใช้วิธีการศึกษา 4 ข้อเป็นหลัก ซึ่งได้แก่ 1) คำถามการวิจัยที่เกี่ยวกับ “ทำไม” และ “อย่างไร” 2) การไม่สามารถในการควบคุมตัวแปรที่ต้องการศึกษาของนักวิจัย 3) ผลลัพธ์ที่ปรารถนาอยู่ที่ต้องการทำความเข้าใจในเชิงลึกเกี่ยวกับกรณีศึกษานั้นๆ และ 4) ความสามารถในการระบุขอบเขตของระบบที่ใช้ในการศึกษา เมื่อเทียบกับเกณฑ์ข้างต้นแล้วจะเห็นได้ว่าการศึกษานี้เหมาะสมที่จะใช้วิธีการศึกษาเข้ามาเสริมกับวิธีการวิจัยแบบสร้างทฤษฎีจากข้อมูล (Grounded Theory Methodology) ดังแสดงในแผนภูมิกระบวนการวิจัยแบบ Grounded Theory



ภาพที่ 3.2 แผนภูมิกระบวนการวิจัยแบบ Grounded Theory

ดังนั้น การกำหนดรูปแบบ/วิธีการวิจัยในครั้งนี้ จึงสรุปตามวัตถุประสงค์ได้ 3 ลักษณะ คือ 1) การศึกษาวิจัยเชิงบุกเบิก (Exploratory) ที่ใช้การวิจัยนำร่องเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ หรือเพื่อค้นหาคำตอบจากประเด็นปัญหาที่ต้องการศึกษาในเชิงลึก ที่ยังไม่เคยมีผู้นำเสนอมาก่อน 2) การศึกษาเชิงพรรณนา (Descriptive) ที่แสดงรายละเอียดของปรากฏการณ์และบริบทที่เกี่ยวข้องอย่างครอบคลุม 3) การศึกษาวิจัยเชิงอธิบาย (Explanatory) เพื่อมุ่งหาคำอธิบายต่อปรากฏการณ์ (ชาย โพธิ์สิตา, 2547) ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้รูปแบบ/วิธีการที่หลากหลาย พิจารณาประกอบกันเพื่อให้ได้ข้อค้นพบที่สอดคล้องตรงตามปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริง

3.2 หน่วยการวิเคราะห์

การศึกษานี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพโดยใช้กรณีศึกษา เพื่อสร้างทฤษฎีจากข้อมูลในปรากฏการณ์จริง จากวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษาลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม ซึ่งส่วนใหญ่อยู่ในองค์กรภาคเอกชน ผู้วิจัยจึงใช้เกณฑ์ในการคัดเลือกองค์การที่มีเป้าหมายมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) หรือมีคุณลักษณะของความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม หรือให้ความสำคัญในเรื่องการพัฒนานวัตกรรมในองค์กร โดยเห็นได้จากการมีนวัตกรรมเป็นปัจจัยหนึ่งในสมรรถนะหลัก (Core Competence) ผู้วิจัยจึงกำหนดเกณฑ์ในการ

คัดเลือกกรณีศึกษาขึ้นบนฐานของหลักการต่อไปนี้ 1) หลักความมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวหรือความจำเพาะเจาะจง คือเลือกกรณีศึกษาโดยเน้นที่จุดเด่นที่ปรากฏเฉพาะในกรณีศึกษานั้น 2) หลักความหลากหลาย คือเลือกกรณีศึกษาให้มีความแตกต่างกันเพื่อสังเกตความแตกต่างและความคล้ายคลึงกัน และเพื่อให้ครอบคลุมความเป็นไปได้ของการแปรผันพอสมควร

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ ใช้การเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) มุ่งเน้นเลือกเฉพาะผู้ที่สามารถให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) ซึ่งสามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งที่ผู้วิจัยต้องการศึกษาได้มาก (Information-rich Case) และลึกตรงประเด็น (Topic) ตามเป้าหมายของการวิจัย ซึ่งในที่นี้หมายถึง กลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยสามารถได้ข้อมูลและเรียนรู้เกี่ยวกับแก่นของประเด็นที่ศึกษาอย่างลึกซึ้ง จนนำไปสู่คำตอบสำหรับโจทย์วิจัยและคำถามในการวิจัย และบรรลุความมุ่งหมายของการวิจัยได้ (Patton 2001: 46) ซึ่งแนวทางการเลือกตัวอย่างของผู้วิจัย ใช้แนวทางการเลือกตัวอย่างเพื่อสร้างและทดสอบคำอธิบายเชิงทฤษฎี (Theoretical Sampling) ตามแนวคิดของ Chamaz (2000) ซึ่งเหมาะสมสำหรับการเก็บข้อมูลที่มุ่งสร้างคำอธิบายเชิงทฤษฎีขึ้นมาจากข้อมูล (Grounded Theory)

ในกรณีนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) ของการวิจัยในครั้งนี้ เป็นปัจเจกบุคคล (Individual) ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงที่เป็นผู้นำองค์กร ซึ่งมีคุณสมบัติเป็นผู้ที่มีตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารองค์กร และมีประสบการณ์ในการทำงานในการระดับบริหารงานระดับสูง มานานกว่า 5 ปี และผู้ที่ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีเป้าหมายไปสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม หรือมีลักษณะความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ภายใน 4 องค์กร จำนวนกรณีศึกษาผู้ให้ข้อมูลหลัก 4 คน จำนวนกรณีศึกษาย่อย ผู้ให้ข้อมูลประกอบ 62 คน

3.2.1 การเลือกตัวอย่าง

เกณฑ์ในการกำหนดกลุ่มตัวอย่าง (Sample) เพื่อเป็นตัวแทนจากกลุ่มประชากรของผู้บริหารที่มีคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรมนี้ ใช้เกณฑ์การสุ่มตัวอย่างจากจำนวนกลุ่มประชากรด้วยวิธีการสุ่มแบบ Theoretical Sampling คือ การใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำและแนวคิดนวัตกรรมมาเป็นหลักในการเลือกกรณีศึกษาโดยพิจารณาคุณสมบัติที่ตรงกับทฤษฎีที่จะศึกษา Strauss and Corbin, (1998) โดยมีขั้นตอนดังนี้

1) ทำการคัดเลือกผู้บริหารระดับสูงที่มีเอกลักษณ์หรือความโดดเด่นมีชื่อเสียงในด้านการสร้างสรรค์และสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมจนเป็นที่ยอมรับ ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรที่มีลักษณะและเป้าหมายสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมจากข้อมูลของสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และสถาบันนวัตกรรมแห่งชาติ

องค์การที่เป็นตัวแทนขององค์การแห่งนวัตกรรมจะถูกทำการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้ได้เฉพาะองค์การที่มีลักษณะความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมที่มีผลิตภัณฑ์ หรือ กระบวนการที่ประสบความสำเร็จในการประกอบกิจการ ตามหลักเกณฑ์ตามมาตรวัด I-SCORE : Innovation Scorecard for Business Excellence หรือมีผลงานได้รับรางวัลในระดับชาติ นานาชาติ และมีการจดสิทธิบัตรผลงานนวัตกรรม

2) สํารวจรายชื่อจำนวนผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในแต่ละองค์การจากข้อมูลและเอกสารจากแหล่งต่างๆ และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ

3) ผู้วิจัยทำการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างง่ายแบบเจาะจง (Purposive Simple Random Sampling) เพื่อให้ได้ผู้บริหารระดับสูงที่เป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 4 คนและผู้ให้ข้อมูลย่อยเพื่อทำการสัมภาษณ์กลุ่ม องค์การละ 8-10 คน โดยคัดเลือกตัวแทนจากหน่วยงานต่างๆ สุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Sampling) บุคคลภายนอก ลูกค้าหรือคู่ค้าที่รู้จักหรือเคยติดต่อกับผู้บริหารระดับสูง อีกองค์การละ 5-10 คน

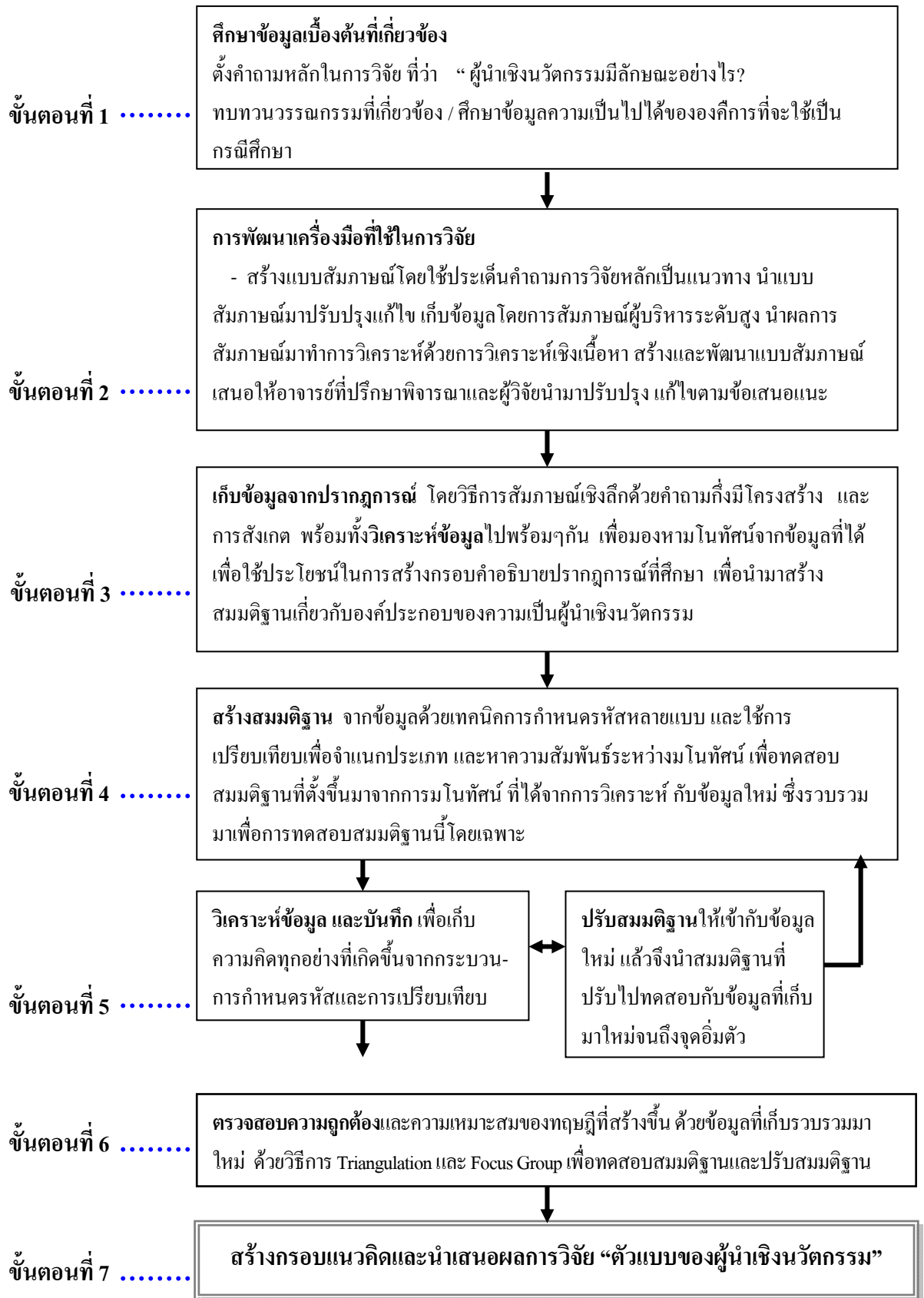
3.3 ขอบเขตของการศึกษาวิจัย

ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกกรณีศึกษา โดยใช้หลักเกณฑ์ตามมาตรวัด I-SCORE: Innovation Scorecard for Business Excellence ซึ่งสร้างและพัฒนาโดย Standards, Productivity and Innovation Board ประเทศสิงคโปร์ ในการทดสอบระดับการเป็นองค์การแห่งนวัตกรรม ก่อนที่จะเข้าไปศึกษา และเลือกกรณีศึกษา เพื่อให้ได้ประชากรที่มีคุณสมบัติตรงตามวัตถุประสงค์ การวิจัยที่กำหนดไว้ ซึ่งในเบื้องต้น ผู้วิจัยได้กำหนดพื้นที่สนามในการศึกษา เป็นกลุ่มธุรกิจ อุตสาหกรรมที่มีความโดดเด่นในการสร้างสรรค์นวัตกรรม และมีความหลากหลายแตกต่างกันในแต่ละด้าน ดังนี้ 1) กลุ่มบริษัท ไอ.ที.ซี.(1993) จำกัด 2) กลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัย 3) กลุ่มบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด(มหาชน) 4) กลุ่มบริษัท เอสซีจี เคมิคอลส์ จำกัด

3.4 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ลักษณะที่สำคัญของการวิจัยแบบสร้างทฤษฎีจากข้อมูล อยู่ที่การตั้งสมมติฐานและทำการวิเคราะห์ข้อมูลไปพร้อมๆกับการรวบรวมข้อมูล จนกว่าจะถึงจุดอิ่มตัว ซึ่งในทางปฏิบัติทำให้ผู้วิจัยมีวิธีดำเนินการตามแนวคิดของ Chamaz (2000) ได้เสนอไว้ ตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

- 1) เริ่มต้นจาก คำถามหลักในการวิจัยที่ว่า “ผู้นำเชิงนวัตกรรมมีคุณลักษณะอย่างไรบ้าง?”
- 2) เก็บข้อมูล โดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกด้วยคำถามกึ่งมีโครงสร้าง และการสังเกต พร้อมทั้งวิเคราะห์ข้อมูลไปพร้อมๆกัน เพื่อมองหามโนทัศน์จากข้อมูลที่ได้ เพื่อใช้ประโยชน์ในการสร้างกรอบคำอธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษา เพื่อนำมาสร้างสมมติฐาน
- 3) สร้างมโนทัศน์จากข้อมูลด้วยเทคนิคการกำหนดรหัสหลายแบบ
- 4) วิเคราะห์ข้อมูลใช้การเปรียบเทียบเพื่อจำแนกประเภท และหาความสัมพันธ์ระหว่างมโนทัศน์ เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ตั้งขึ้นมาจากการมโนทัศน์ ที่ได้จากการวิเคราะห์ กับข้อมูลใหม่ ซึ่งรวบรวมมาเพื่อการทดสอบสมมติฐานนี้โดยเฉพาะ
- 5) เขียนบันทึก เพื่อเก็บความคิดทุกอย่างที่เกิดขึ้นจากกระบวนการกำหนดรหัส และการเปรียบเทียบ เพื่อใช้ความคิดเหล่านี้ช่วยในการหล่อหลอมกรอบแนวคิดและทฤษฎีได้
- 6) ปรับสมมติฐานให้เข้ากับข้อมูลใหม่ แล้วจึงนำสมมติฐานที่ปรับไปทดสอบกับข้อมูลที่เก็บมาใหม่อีกครั้ง ดำเนินการปรับสมมติฐานสลับกับการเก็บข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูล จนถึงจุดอิ่มตัว (Saturation) ทั้งในแง่ของมโนทัศน์และทฤษฎี
- 7) ตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสมของทฤษฎีที่สร้างขึ้น ด้วยข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาใหม่ ด้วยวิธีการ Triangulation และ Focus Group เพื่อหาข้อสรุปเพื่อระบุความสัมพันธ์ของมโนทัศน์ และสร้างคำอธิบายเชิงทฤษฎีของสิ่งที่ศึกษา
- 8) สร้างกรอบแนวคิดทฤษฎีและและบูรณาการเข้ากับข้อมูลจริง เพื่อนำเสนอผลการวิจัย



ภาพที่ 3.3 แสดงขั้นตอนในกระบวนการดำเนินการวิจัย

3.5 การสร้างเครื่องมือ

โครงสร้างคำถามในการสัมภาษณ์จะถูกพัฒนาขึ้นมาจากฐานความคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ได้นำเสนอไว้ในกรอบทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 ที่ผ่านมา เป็นการนำเอาเมโนทัศน์ ที่ต้องการทราบจากคำถามการวิจัยมาวิเคราะห์หาประเด็นคำถามที่ต้องการเจาะลึก และข้อมูลที่ต้องการทราบที่จะมาจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับสูง เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาจัดทำเป็นคำถามในการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อใช้สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 8 คน เกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะความเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารองค์การแห่งนวัตกรรม เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการสร้างตัวแบบและพัฒนาคำถามในการสัมภาษณ์มาใช้ในการเก็บข้อมูลเชิงประจักษ์ สร้างแบบสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus Group) สำหรับผู้ให้ข้อมูลประกอบจากแต่ละองค์การ และสร้างแบบสัมภาษณ์สำหรับบุคคลภายนอกที่เป็นลูกค้า คู่ค้า ที่รู้จักหรือเคยติดต่อกับผู้บริหารระดับสูง

3.5.1 ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยจะดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือ ตามขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะความเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรม แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ

ขั้นตอนที่ 2 สร้างตารางวิเคราะห์เนื้อหาที่ต้องการศึกษา ในแต่ละองค์ประกอบ และเขียนข้อคำถามปลายเปิด สร้างโครงสร้างเนื้อหาของแบบสัมภาษณ์ที่จะใช้ในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 3 ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างและพัฒนาขึ้น ให้อาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณา เพื่อตรวจสอบความเหมาะสม และความชัดเจน จากนั้นนำมาปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ

ขั้นตอนที่ 4 ทำ Pilot Study กับกลุ่มตัวอย่าง 5 คน เพื่อพิจารณาความชัดเจน ความเข้าใจข้อคำถาม เพื่อนำไปปรับแก้ให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น

ขั้นตอนที่ 5 ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์ไปใช้กับผู้บริหารที่เป็นกรณีศึกษาหลักในการศึกษาจำนวน 8 คน กรณีศึกษาย่อยจำนวน 62 คน เพื่อนำมาวิเคราะห์โดยการวิเคราะห์เนื้อหา แล้วนำผลการวิเคราะห์มาเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา เพื่อหาองค์ประกอบและพัฒนาตัวแบบผู้นำเชิงนวัตกรรม

3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นขั้นตอน ดังนี้

3.6.1 ผู้วิจัยติดต่อประสานงานและทำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลเพื่อทำคุณภินิพจน์จากสถาบันฯ ไปยังผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่ต้องการเก็บรวบรวมข้อมูล ในการขอความอนุเคราะห์ในการขอเข้าพบเพื่อสัมภาษณ์และขอเข้าสังเกตแบบมีส่วนร่วมเพื่อการวิจัยในครั้งนี้

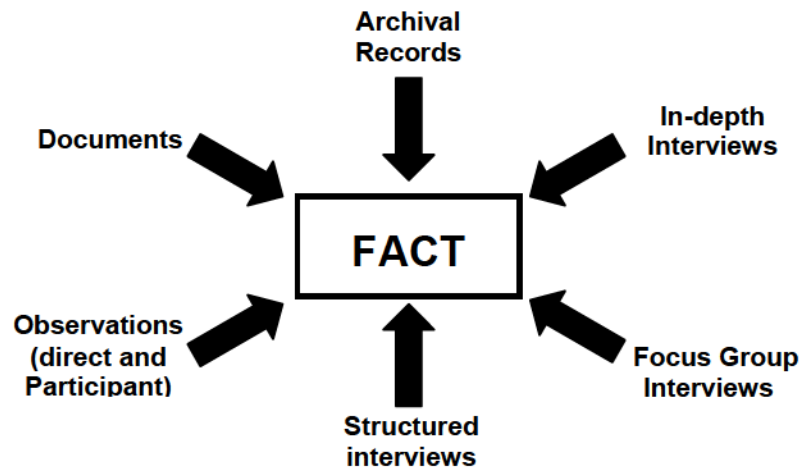
3.6.2 ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 8 คน เกี่ยวกับลักษณะและองค์ประกอบของผู้นำเชิงนวัตกรรม เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และนำข้อมูลมาประกอบในการสร้างและพัฒนาตัวแบบผู้นำเชิงนวัตกรรมต่อไป

3.6.3 ผู้วิจัยทำการรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์เกี่ยวกับองค์ประกอบต่างๆ ของผู้นำเชิงนวัตกรรม มาตรวจสอบความเรียบร้อย ครบถ้วน เพื่อเตรียมวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป ทั้งนี้ ผู้วิจัยมีความต้องการจำนวนข้อมูลที่มากเพียงพอเพื่อให้การประมวลผลข้อมูลมีความน่าเชื่อถือ

3.6.1 แหล่งข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับการวิจัย ซึ่งต้องใช้แหล่งข้อมูลที่หลากหลาย ถูกต้อง ตรงตามความเป็นจริง และเชื่อถือได้ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับงานวิจัยครั้งนี้ใช้การสัมภาษณ์ (Interview) เป็นหลัก ประกอบกับการสนทนากลุ่ม (Focus Group) และใช้ข้อมูลจากแหล่งทุติยภูมิ (Secondary Data) ได้แก่ เอกสารต่างๆ หนังสือประวัติบุคคล ข่าวจากหนังสือพิมพ์ วารสาร นิตยสารที่เป็นแหล่งข้อมูลสัมภาษณ์บุคคลที่เป็นกรณีศึกษาในประเด็นต่าง ๆ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลพื้นฐานขององค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่จากรายงานประจำปี และข้อมูลจาก Internet เพื่อรวบรวมข้อมูลพื้นฐานของบุคคลที่เป็นกรณีศึกษาหลัก และสภาพแวดล้อมในองค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่ โดยข้อมูลเอกสารเป็นข้อมูลเบื้องต้นและเป็นเพียงส่วนหนึ่งของข้อมูลที่จะใช้ทำความเข้าใจและวิเคราะห์ผู้นำเชิงนวัตกรรม ส่วนข้อมูลจากการสัมภาษณ์จะเป็นข้อมูลหลักที่มีรายละเอียดเชิงลึกที่มีความสำคัญอย่างมากสำหรับเป็นข้อมูลหลักในการวิเคราะห์ และข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มและบุคคลภายนอก จะเป็นข้อมูลประกอบเพื่อตรวจสอบ (Triangulation) และยืนยันความถูกต้อง เชื่อถือได้ของข้อมูลที่ได้รับจากกรณีศึกษาหลัก

CONVERGENCE OF EVIDENCE (Case study)



ภาพที่ 3.4 แสดงแหล่งข้อมูล

การสัมภาษณ์บุคคลที่เป็นกรณีศึกษาหลัก ได้นำกรอบทฤษฎีมาเป็นแนวทางในการร่างแนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์ ในประเด็นต่างๆ โดยเฉพาะการมุ่งเน้นค้นหาคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยพิจารณาจาก พื้นฐานการหล่อหลอมจากครอบครัวในวัยเด็ก การศึกษา แนวคิด ค่านิยม และจุดสร้างแรงบันดาลใจ แรงงูใจในอาชีพ ประสบการณ์ทำงาน พฤติกรรมการแสดงออก หลักการเป็นผู้นำ กระบวนการพัฒนาหล่อหลอมให้เกิดสมรรถนะ (Competency) แนวคิดต่อการสร้างสรรค์ พัฒนา ส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กร แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การกระตุ้น ูงใจคน การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม วิสัยทัศน์ในอนาคต

ตารางที่ 3.1 แหล่งข้อมูลที่ต้องการรวบรวม จุดประสงค์ในการเก็บรวบรวม และวิธีการเก็บรวบรวม

แหล่งข้อมูล	จุดประสงค์	วิธีการเก็บรวบรวม
1. ข้อมูลทั่วไป เอกสารต่างๆ บันทึก รายงาน ประจำปี หนังสือประวัติบุคคล ข่าว ประกาศ หนังสือพิมพ์ ข้อมูลส่วนบุคคล ข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต ฯลฯ	1. เพื่อใช้พรรณนาบริบท ของกรณีศึกษา 2. เพื่อทำความเข้าใจ พื้นฐานและการวิเคราะห์ คุณลักษณะของกรณีศึกษา	1. ศึกษาจากเอกสาร 2. ข้อมูลทาง Internet 1. การสัมภาษณ์เชิงลึก 2. การสัมภาษณ์กลุ่ม
2. การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) กรณีศึกษาหลักผู้บริหาร ระดับสูง ข้อมูลคุณลักษณะของผู้นำ เชิงนวัตกรรมและแนวทางการ พัฒนา	1. เพื่อใช้วิเคราะห์เชิงอธิบาย 2. เพื่อใช้พรรณนา 3. เพื่อสังเคราะห์โมเดล เพื่อพิสูจน์บทสรุป	1. การสัมภาษณ์เชิงลึก 2. การสังเกตแบบมีส่วนร่วม
3. การสนทนากลุ่ม (Focus Group discussion) กรณีศึกษาย่อย –ข้อมูล คุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม ,บริบทขององค์การ ปัจจัยที่ สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม	1. เพื่อใช้วิเคราะห์เชิงอธิบาย 2. เพื่อใช้พรรณนา 3. เพื่อตรวจสอบความ ถูกต้องของข้อมูล 4. เพื่อพิสูจน์บทสรุป	1. การสัมภาษณ์กลุ่ม 2. การสังเกตแบบมีส่วนร่วม
4. การสังเกตแบบมีส่วนร่วม - คุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม ,บริบทขององค์การ	1. เพื่อใช้วิเคราะห์เชิงอธิบาย 2. เพื่อใช้พรรณนา	1. มีส่วนร่วมในกิจกรรมของ องค์การ สังเกตบริบทที่ เกี่ยวข้อง
5. การสังเกต - บริบทขององค์การ ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้าง นวัตกรรม	1. เพื่อใช้วิเคราะห์เชิงอธิบาย 2. เพื่อใช้พรรณนา	1. สังเกตปรากฏการณ์ที่ เกิดขึ้น

3.7 การตรวจสอบข้อมูล

การตรวจสอบข้อมูล มีวัตถุประสงค์เพื่อให้มั่นใจในความเชื่อถือได้ของข้อมูล เพื่อตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูล และเพื่อประเมินคุณภาพของข้อมูลว่าอยู่ในระดับที่จะนำมาวิเคราะห์ และตอบปัญหาของการวิจัยได้ (สุภางค์ จันทวานิช, 2549) เนื่องจากการศึกษาวิจัยนี้ ได้เลือกใช้วิธีการศึกษาแบบ Ground Theory และ วิธีการศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study) ซึ่งมักจะถูกวิพากษ์ในเรื่องความถูกต้อง และความเที่ยงตรง (สุจิตรา บุญยรัตพันธุ์, 2546) ผู้วิจัยจึงได้เลือกใช้เทคนิคการตรวจสอบความถูกต้อง (Validity) ของข้อมูล โดยทำการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) เพื่อแสวงหาความเชื่อถือได้ของข้อมูลจากแหล่งที่แตกต่างกัน (สุภางค์ จันทวานิช, 2549) โดยอาศัยการสร้างความสัมพันธ์ (Rapport) และการสร้างความไว้วางใจ (Trust) ระหว่างผู้วิจัยและผู้ให้ข้อมูล ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ที่เชื่อถือได้ ทั้งจากข้อมูลเอกสาร จากบุคคลภายในและภายนอกองค์กรที่รู้จักกับกรณีศึกษาหลัก และสามารถให้ข้อมูลที่จำเป็นและเพียงพอต่อการวิเคราะห์ รวมทั้งการสังเกตแบบมีส่วนร่วมที่ทำให้ผู้วิจัยมีโอกาสได้มีประสบการณ์ตรง สัมผัสด้วยตนเอง และใช้หลักทวิภาษวิธี (Dialectical Method) ในการสังเคราะห์คุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรมจนได้ข้อมูลเพื่อยืนยันความถูกต้อง และพิสูจน์บทสรุปในมโนทัศน์ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางสรุปได้ตามตารางที่ 3.7

ตารางที่ 3.2 แนวทางดำเนินการตรวจสอบความเที่ยงตรง และความเชื่อถือได้ของข้อมูล

ความถูกต้อง/ความเชื่อถือได้ ของข้อมูล	แนวทางดำเนินการสำหรับ กรณีศึกษา	ขั้นตอนการศึกษาวิจัยที่ เกี่ยวข้อง
ความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity)	1. ใช้แหล่งข้อมูลที่หลากหลาย 2. สร้างหลักฐานเป็นลำดับไป 3. ให้ผู้ให้ข้อมูลช่วยตรวจสอบความ ถูกต้อง	1. การเก็บข้อมูล 2. การเก็บข้อมูล 3. การเขียนรายงาน
ความเที่ยงตรงภายใน (Internal Validity)	1. การหาแบบแผนจากปรากฏการณ์ (Pattern Making) 2. การสร้างคำอธิบาย (Explanation Building)	1. การวิเคราะห์ข้อมูล 2. การวิเคราะห์ข้อมูล

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ความถูกต้อง/ความเชื่อถือได้ ของข้อมูล	แนวทางดำเนินการสำหรับ กรณีศึกษา	ขั้นตอนการศึกษาวิจัยที่ เกี่ยวข้อง
ความเที่ยงตรงภายนอก (External validity)	1. การศึกษาซ้ำ	- การออกแบบงานวิจัย
ความเชื่อถือได้ (Reliability)	- การทำแนวทางของกรณีศึกษา - การสร้างฐานข้อมูลของ กรณีศึกษา	- การเก็บข้อมูล - การเก็บข้อมูล

แหล่งที่มา: Yin, 1994.

3.8 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงรูปของข้อมูล (Data Transformation) ที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้เนื้อหาที่นำไปสู่การสร้างความรู้ และตอบคำถามการวิจัย ดังนั้นผู้วิจัยใช้กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลตามแนวคิดของ Mile and Huberman (1994) ดังนี้ และดังภาพที่ 3.4

- 1) จัดระเบียบข้อมูล (Data or Ganizing) เพื่อจัดการให้ข้อมูลเป็นระเบียบทั้งด้านเนื้อหาและกายภาพ ให้พร้อมที่จะแสดงและนำเสนอได้อย่างเป็นระบบ
- 2) แสดงข้อมูล (Data Display) เชื่อมโยงข้อมูลที่จัดระเบียบแล้วเข้าด้วยกันตามกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิเคราะห์
- 3) หาข้อสรุป ตีความและตรวจสอบความถูกต้องตรงประเด็น ของผลการวิจัย (Conclusion, Interpretation and Verification) เพื่ออธิบายข้อค้นพบจากผลการวิจัย โดยมีวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

3.8.1 การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างข้อสรุป

จะเป็นกระบวนการดำเนินงานที่มีลักษณะเป็นวัฏจักรต่อเนื่อง โดยทำการวิเคราะห์ข้อมูลระหว่างการเก็บรวบรวมข้อมูล การจัดทำรหัส การจัดกลุ่มหัวข้อคุณลักษณะ การทำข้อสรุปแนวคิด

การสร้างมโนทัศน์ การพิจารณาหาเงื่อนไข แบบแผน ความสัมพันธ์ จากปรากฏการณ์ (Pattern Making) โดยดำเนินกระบวนการต่างๆ เข้าไปซ้ำมา เป็นลำดับ จนข้อมูลถึงจุดอิ่มตัว (Saturate) นิ่งพอที่จะสร้างข้อสรุปได้

3.8.2 การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา โดยนำข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกรณีศึกษา ในประเด็นต่างๆ มาตีความสร้างข้อสรุปแบบอุปนัยอย่างเป็นระบบ และมีความเป็นวัตถุวิสัย (Berg, 2004)

3.8.3 การวิเคราะห์ส่วนประกอบ (Componential Analysis)

เพื่อแสวงหาและคัดเลือกคุณลักษณะที่เป็นองค์ประกอบของการเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรม เพื่อนำข้อมูลที่หลากหลายมาเปรียบเทียบ หาความสัมพันธ์ ประมวลส่วนประกอบที่เกี่ยวข้อง จัดเป็นหมวดหมู่ ทำ Taxonomy หาแบบแผน (Pattern) และอธิบายอย่างเป็นระบบ

3.8.4 การเปรียบเทียบข้อมูล (Comparision)

วิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลเพื่อแสวงหาความเหมือนและความแตกต่างของคุณลักษณะที่สำคัญที่มีอยู่ในตัวของผู้นำในแต่ละกรณีศึกษา และกระบวนการพัฒนาให้เกิดขึ้น เพื่อสังเคราะห์ ตัวแบบจากลักษณะร่วมและแตกต่างของข้อมูลแต่ละชุดในกรณีศึกษา

บทที่ 4

กรณีศึกษาผู้นำเชิงนวัตกรรม

ผู้บริหารระดับสูงในองค์การภาคธุรกิจในประเทศไทยที่จะนำเสนอเป็นกรณีศึกษาดังจะได้กล่าวต่อไปนี้เป็นบุคคลที่รับผิดชอบบริหารงานในองค์การที่มีความโดดเด่นด้านการสร้างนวัตกรรม ซึ่งบางองค์การเคยได้รับรางวัลนวัตกรรมในระดับโลกมาแล้ว ส่วนใหญ่เป็นผู้มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในความรู้ความสามารถในบทบาทด้านการบริหารองค์การ และการสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดการสร้างนวัตกรรมในองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ว่า กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์ต้องเป็นผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การที่มีการสร้างนวัตกรรม เพื่อค้นหาคุณลักษณะของผู้นำที่เอื้อต่อการสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมในองค์การและกระบวนการพัฒนาความสามารถ ทั้งนี้เพื่อเป็นการป้องกันผลกระทบต่อกรณีศึกษาผู้ให้ข้อมูลผู้วิจัยจึงจำเป็นต้องใช้นามแฝงแทนชื่อจริงของผู้บริหารที่เป็นกรณีศึกษา

รายละเอียดของกรณีศึกษาทั้ง 4 ท่านจะนำเสนอผ่านประวัติครอบครัว การศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ซึ่งการนำเสนอกรณีศึกษาแต่ละรายจะมีความแตกต่างกันตามข้อมูลและการให้ความสำคัญในแต่ละประเด็นของเรื่องราวต่าง ๆ ดังมีรายละเอียด ดังนี้

4.1 กรณีศึกษาที่ 1 คุณชัย เพศชาย อายุ 50 ปี

กรรมการบริหาร บริษัท ไอ.ที.ซี. (1993) จำกัด

4.2. กรณีศึกษาที่ 2 คุณโซน เพศชาย อายุ 43 ปี

กรรมการผู้จัดการ กลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัย

4.3 กรณีศึกษาที่ 3 คุณชาญ เพศชาย อายุ 58 ปี

รองประธานกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)

4.4 กรณีศึกษาที่ 4 คุณชล เพศชาย อายุ 48 ปี

กรรมการผู้จัดการใหญ่ กลุ่มธุรกิจเคมีภัณฑ์ (SCG Chemicals) เครือซิเมนต์ไทย

4.1 กรณีศึกษาที่ 1 คุณชัย เพศชาย อายุ 50 ปี

กรรมการบริหาร บริษัท ไอ.ที.ซี. (1993) จำกัด

คุณชัย เกิดมาในครอบครัวชาวจีนอพยพที่ยากจน แต่พ่อแม่เห็นความสำคัญของการศึกษา จึงพยายามส่งเสียให้ลูกได้เรียนหนังสืออย่างเต็มที่ ด้วยความเชื่อว่าการศึกษาเป็นทางเดียวที่ช่วยให้ก้าวข้ามชนชั้นได้ ดังความเชื่อที่ว่า “การศึกษาเป็นพื้นฐานสำคัญของชีวิต ที่จะนำพาชีวิตให้ก้าวพ้นจากความยากจนได้” จึงเป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้ลูกคนขายกาแฟจนๆ จากสุโขทัยไปทั่วโลก จังหวัดนครราชสีมา กลายเป็นวิศวกรผู้เชี่ยวชาญด้านระบบทำความเย็นอุตสาหกรรมจนได้รับรางวัลการสร้างสรรค์นวัตกรรมในระดับนานาชาติ

โดยคุณชัยได้ร่วมกับคุณจิต ผู้เป็นพี่ชาย ซึ่งเป็นวิศวกรเช่นกัน ก่อตั้งบริษัทเล็กๆ รับเหมาซ่อมคอมเพรสเซอร์และระบบทำความเย็น เมื่อ 20 กว่าปีที่แล้ว จนเติบโตจนทำรายได้ถึงปีละ 400 ล้านบาทในวันนี้

บริษัทไอ.ที.ซี. (1993) จำกัด เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการทำระบบทำความเย็นอุตสาหกรรมในอันดับต้นๆ ของเมืองไทย ที่ได้รับการยอมรับจากอุตสาหกรรมผลิตอาหารแช่แข็งรายใหญ่ๆ ให้เป็นผู้ออกแบบและติดตั้งระบบทำความเย็นให้ ที่น่าภูมิใจก็คือ ระบบ IQF Spiral Freezer ที่ทีมวิศวกรของบริษัทช่วยกันคิดค้นขึ้น กว่ารางวัลที่ 1 ระดับโลกด้านนวัตกรรม จากสหรัฐอเมริกา ในปี พ.ศ. 2551 ความสำเร็จของเขาในวันนี้ มาจากการที่พ่อแม่ปูพื้นฐานให้รู้จักความขยันขันแข็งหนักเอาเบาสู้ มาตั้งแต่จำความได้

คุณชัยจบการศึกษาระดับปริญญาตรีจากคณะวิศวกรรมศาสตร์ สาขาไฟฟ้ากำลัง สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง หลังจากจบการศึกษาได้เข้าทำงานในธนาคารแห่งหนึ่ง จากนั้นจึงร่วมกับคุณจิต พี่ชาย ก่อตั้งบริษัท ไอ.ที.ซี. (1993) จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทผู้ให้บริการวางระบบ ติดตั้ง และดูแลรักษา ระบบทำความเย็นให้กับโรงงานอุตสาหกรรม โดยลูกค้าส่วนใหญ่อยู่ในอุตสาหกรรมอาหาร ปัจจุบัน ไอ.ที.ซี.มียอดขายเฉลี่ยปีละประมาณ 400-500 ล้านบาท มีพนักงานประมาณ 150 คน และมีโรงงานประกอบผลิตภัณฑ์ในระบบทำความเย็นเป็นของตนเอง เพื่อผลิตป้อนให้กับลูกค้า

4.1.1 จุดเริ่มต้น โอกาสทางการศึกษา แรงบันดาลใจ และเป้าหมายชีวิต

สำหรับข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับชีวิตคุณชัย ถ้าเลิกฟุ้งเฟ้อ และการศึกษา คุณชัยได้ถ่ายทอดไว้ว่า

เริ่มจากเด็กต่างจังหวัดคนหนึ่งที่ไม่มีความรู้อะไรเลยที่จะเทียบกับเด็ก
กรุงเทพ ผมเป็นเด็ก สุโขทัย โลก จ.นราธิวาส ไม่มีความรู้อะไรเลย พ่อแม่ก็ขาย
กาแฟอยู่ที่ตลาด เข็นรถขาย โชคดีที่เราอยู่ตรงนั้น ไม่เหมือนสังคมปัจจุบัน สังคมใน
อดีตนั้นมันไม่มีความเหลื่อมล้ำต่ำสุด ไม่มีแบรนด์เนมให้เห็น มันก็เลยไม่เห็นความ
แตกต่าง มันอยู่ด้วย Community อยู่ด้วยความพอเพียง เก็บข้าวหมู่มันก็ไม่มี
อาย คนก็ไม่ได้รังเกียจอะไรมาก บางคนก็รังเกียจ เพราะมันเหม็น บางคนก็
รังเกียจ แต่ว่าวันหนึ่งเมื่อต้องจบการศึกษา ม.ศ.3 เราก็ต้องเรียนต่อ คิดอยู่อย่างเดียว
ว่าจะต้องเป็นครูทั่ว ๆ ไป แนวทางของทุกคนมันเป็นอย่างนั้น เพราะว่ามันมีวิทยาลัย
ที่ใหญ่ที่สุดอยู่ที่ จ.ยะลา เพราะฉะนั้นต้องเป็นครู ปกศ. สูง ปกศ. ต่ำ มันมีอยู่แค่
นั่นเอง ก็ขอเงินคุณพ่อ 5 บาท ขึ้นรถไฟมาที่ยะลา ตอนที่ขอเงินคุณพ่อ คุณพ่อก็ถาม
ว่าแน่ใจหรือว่าจะมาเรียนครูที่ยะลา ผมก็บอกว่าไม่รู้จะไปเรียนที่ไหน คุณพ่อก็บอก
ให้นั่งคุยกันก่อน ตอนนั้นนั่งอยู่ที่ร้านกาแฟ คุณพ่อก็ขุ่น ๆ อยู่ คุณพ่อขงไปก็คุยไป
คุณพ่อก็บอกว่า ...ถ้าหากเราอยากจับปลา คลองสุโขทัย- โลก มันก็ได้ปลาเล็ก ๆ มัน
จับได้แน่นอน ได้ปลาเล็ก ๆ เรือเล็ก ๆ คลื่นลมก็ไม่มี แต่ถ้าอยากได้ปลาใหญ่ ก็ต้อง
ไปที่แม่น้ำ ได้ปลาใหญ่แน่ แต่ว่าจะได้ปลาใหญ่มันก็ยาก คลื่นลมมันแรง แต่ถ้าจะ
ได้ทั้งปลาใหญ่ ปลาเล็ก และได้แน่นอน ต้องไปที่มหาสมุทร แต่ว่าคลื่นลมมันต้อง
แรงมาก แต่จะได้ปลาใหญ่แน่นอน แต่ขึ้นอยู่กับว่าเราจะสู้กับคลื่นลมได้มากแค่ไหน
... คุณพ่อผมก็พูดทิ้งท้ายไว้ แล้วให้เงินผม 5 บาทไปยะลา แล้วก็บอกว่าเอ็งก็ได้แค่นี้
แหละ เป็นการท้าทายเรา ตอนนั้นผมเป็นเด็กเรียบร้อยมาก คุณพ่อเป็นคนจีนที่มาจาก
เมืองจีน คุณแม่ก็มาจากเมืองจีน พอผมเดินมาถึงรถไฟ ก็คิดว่าถ้าอาชีพเป็นครู
มันก็แค่นั้น มันก็เห็นภาพ แล้วคุณพ่อก็ท้าทายด้วย ก็เลยบอกคุณพ่อว่า ผมอยากจะ
ไปมหาสมุทร พอดีพี่ชายก็มาเรียนอยู่ที่ช่างกลปทุมวัน อีกอันหนึ่งที่เป็นแรงบันดาลใจ
ก็คือพี่ชาย ผมก็บอกพี่ชายว่าผมอยากเรียน พี่ชายก็เขียนจดหมายบอกให้เรียนสาย
สามัญ (ม. 4 ม. 5) ทางมันเยอะและกว้างกว่า พี่ชายผมห่างกับผม 5 ปี พี่ชายเรียนสาย
อาชีพ เขาอยากให้เราเรียนสายสามัญ...

จากคำกล่าวของคุณพ่อและพี่ชาย ทำให้คุณชัยได้คิดถึงอนาคตและเริ่มตั้งเป้าหมายมุ่งมั่น
เรื่องการศึกษา

ตอนนั้นเราก็เลยมีความรู้สึก ว่าชีวิตเราต้องทำให้ได้ เพราะเรารู้สึกแยก
การสอบเข้าหลาย ๆ ครั้ง ผู้เด็กกรุงเทพไม่ได้ ตอนนั้นก็ต้องขยัน นั่นคือจุดที่เปลี่ยน

เรา....เพราะสิ่งแวดลอมช่วยกระตุ้นให้เราต้องขยัน พยายามจริง ๆ แรงบันดาลใจก็มาจากคุณพ่อเป็นจุดเริ่มต้น คุณพ่อบอกว่าให้การศึกษาได้อย่างเดียวเท่านั้น เงินทองไม่มี บ้านยากจนมากพ่อก็บอกว่าให้ได้อย่างเดียวคือการศึกษา การศึกษาเท่านั้นที่จะทำให้เราผ่านชนชั้นได้ จากชนชั้นขวนามาเป็นชนชั้นคนมีความรู้ อยากจะเป็นครู อยากจะเป็นชนชั้นอะไรก็ได้

ก็เรียนวิศวกรรมไฟฟ้าที่ลาดกระบัง พี่สาวสองคนช่วยกันส่งเสียจนจบ...เมื่อเรียนจบเป็นวิศวกรแล้ว กลับหางานทำไม่ได้อยู่หลายเดือน....พอเรียนจบ ผมไปสมัครงาน 3-4 ที่ ไม่มีใครรับเลย ผมว่างงานอยู่สองสามเดือน ในขณะที่เพื่อนๆ ได้งานกันหมด ตอนนั้นพี่ชายอยู่ปิกิรม์เอนด์โก ก็ไปฝากงานให้ทำที่บริษัททำแอร์ ได้เงินเดือน 3,200 บาท ขณะที่เพื่อนได้ 5,500 บาท....ทำได้สักปีนึง บริษัทเซลล์ที่เราไปกรอกใบสมัครไว้ก็เรียก เลยได้งานที่เซลล์ เป็นช่างตึก ทำเกือบ 3 ปีเขาก็โปรโมทให้ไปอยู่ที่คลังน้ำมัน ...ระหว่างนั้นผมกับพี่ชายและเพื่อนของพี่ชายตั้งบริษัทแล้ว รับทำแอร์เล็กๆ น้อยๆ มีส่วนของห้องเย็นบ้าง ซ่อมตู้คอนเทนเนอร์บ้างอะไรบ้าง แต่ทำเป็นพาร์ทไทม์ เพราะเรายังไม่มีงานที่แน่นอน เขาเรียกมาเราก็ไปทำ ...ต่อมา ก็ออกมาทำกับบริษัทของตัวเอง งานใหญ่คือการเดินระบบทำความเย็นของครัวการบินไทยที่ดอนเมือง หลังจากนั้นก็ขยายมาเรื่อย

บริษัท ไอ.ที.ซี (1993) จำกัด มีความเชี่ยวชาญด้านวิศวกรรมทำความเย็นอันดับต้นๆ ของประเทศไทย โดยเฉพาะความเย็นในการถนอมอาหารโดยเริ่มต้นจากบริษัทเล็กๆ ที่รับเหมาซ่อมคอนเทนเนอร์ก่อน

4.1.2 การก้าวข้ามผ่านวิกฤติ

การทำธุรกิจมิได้ดำเนินมาอย่างราบรื่น เพราะคุณชัยต้องเผชิญวิกฤติหนักๆ หลายครั้ง ซึ่งเป็นเสมือนบททดสอบความแข็งแกร่งของจิตใจและทดสอบความเป็นผู้นำองค์กร

ปี พ.ศ. 2535 ก็เกิดวิกฤติภายในบริษัท ความเห็นไม่ตรงกับหุ้นส่วนในบริษัท ก็แยกทางกัน ...ตอนนั้นวิกฤติสุดๆ เลย เพราะเงินในบริษัทไม่มี แบล็กก็บีบเรา เรามีหนี้ที่เราซื้อของเขามาแล้วต้องจ่ายเงิน พวกผมมีที่บ้างเล็กๆ น้อยๆ ก็เอาไปค้ำแบงก์ แบล็กก็บีบ เรียกหนี้คืน เหมือนฝนตกอยู่ เรียกร่มคืน เราก็ไปนั่งคุยกับแบงก์ แบงก์พูดใส่หูผมกับพี่ชายจนน้ำตาาร่วง

คือหุ้นส่วนผมเขาไปแบงก์ประจำ แบงก์มองไม่ผิดว่าคนนี้เป็นเจ้าแก่ เขาบอกว่าเจ้าแก่คุณไม่อยู่แล้ว แล้วพวกคุณทำได้หรือ...เขาก็ถามผมกับพี่ชายว่าเราทำอะไร พี่ชายบอกว่าผมออกแบบเอง น้องชายก็คุมงาน บางทีผมก็คุมงานเองหางานเอง แบงก์ถามว่าคุณเก่งขนาดนั้นหรือ เขาไม่ปราชญ์ก็บีบเรา เราไม่มีเงินเดือนจ่ายลูกน้องเลยนะครับ ตอนนั้นเรามีลูกน้องสัก 80 คนได้ ...คุณศักดิ์ เอื้อชูเกียรติ แบงก์เอเซียก็กรุณาให้กู้เงินโดยเอาที่ดินไปค้ำประกัน ...ก็รอดพ้นจากวิกฤติมา และได้รับความกรุณาจากลูกค้าด้วย เขาประนีประนอมให้ จากเครดิต 1 เดือนเขาก็ยืดเป็น 3 เดือนบ้าง 6 เดือนบ้าง เราบอกเราจ่ายแน่ ขอให้เราเอาเงินจ่ายเงินเดือนลูกน้องก่อน...วิกฤตินี้เกิดอยู่นานเกือบปี เพราะมีคนไปพูดว่า บริษัทนี้ไม่มั่นคงนะ เงินไม่มีแล้วนะ ทำให้เราไม่ได้รับความเชื่อถือ แต่อาศัยที่พี่ชายเป็นคนเก่ง เราก็ออกหางานกัน แล้วลูกน้องน่ารักกันหมด สู้มาด้วยกัน ก็เติบโตมาได้

คุณชัย ต้องเผชิญกับวิกฤติเศรษฐกิจอีกครั้งในปี 2540 เมื่อประเทศไทยประกาศลดค่าเงินบาท และเป็นเหตุการณ์ที่สร้างความร่วมมือร่วมใจของคนในองค์กร เป็นจุดเปลี่ยนของการปรับนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์

เราเจอวิกฤติเรื่องค่าเงินประมาณ 6 เดือน ช่วงนั้นทุกคนปลดพนักงานออกหมด แต่เราไม่ปลด เรามีพนักงาน 100 กว่าคน เดิมทำวันเสาร์ ก็คุยกับพนักงานว่าเราหยุดวันเสาร์ดีมั้ย แล้วมาทำวันธรรมดาเพิ่มอีกหนึ่งชั่วโมง สิ่งที่เราได้คือ ประหยัดค่าน้ำ ค่าไฟค่าโทรศัพท์...ที่เราไม่ปลดพนักงานเพราะเราคิดว่า พนักงานนี่เขาลีง 2 ชีวิต ถ้าเขาโสดเขาก็เลี้ยงพ่อแม่ ถ้ามีลูกเขาก็เลี้ยงสามีภรรยา พี่ชายก็บอกว่าอย่าปลดเลย トラบใดที่แบงก์ให้เราอยู่ เราก็ยินดีที่จะเป็นหนี้แบงก์เพื่อจะมาจ่ายเงินเดือนพนักงาน พอทุกคนเห็นอย่างนี้ก็มีกำลังใจ ก็ช่วยกันทำงานลดต้นทุนต่างๆ เราก็รอดมาได้....อันนี้ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานดีขึ้น ทุกคนก็รักองค์กรมากขึ้น เราไม่เคยปลดพนักงาน พอรักองค์กรมากขึ้น มีใจต่อกันแล้ว ทุกอย่างมันขับเคลื่อนไปได้

บทบาทความรับผิดชอบและหน้าที่ในบริษัทฯ คุณชัย ดำรงตำแหน่งกรรมการบริหารดูแลด้านการบริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคล, ฝ่ายบัญชี/การเงิน, ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ, ฝ่ายวิศวกรรม, ฝ่ายโรงงาน, ฝ่ายโครงการ, ฝ่ายบริการ และสำนักงานธุรการกลาง เป็นผู้พิจารณาและ

ตัดสินใจในระดับนโยบาย เป็นหนึ่งในผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายและทิศทางการดำเนินธุรกิจ เป็นผู้สนับสนุนให้เกิดโครงการ “ไม้อัดไฟ” ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์กร เป็นชุมชนการเรียนรู้ที่มีการแลกเปลี่ยนมุมมอง ความคิดเห็น ความรู้ระหว่างกลุ่มพนักงาน เพื่อทำโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้อง สนองตอบต่อความต้องการของลูกค้าให้มากที่สุด พร้อมทั้งคำนึงถึงประเด็นเรื่องการรักษาสิ่งแวดล้อมและการประหยัดพลังงานด้วยที่มาของการคิดค้นผลิตภัณฑ์นวัตกรรมเกิดขึ้นจากปัญหาในการใช้งาน และโจทย์ที่ต้องการอำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้า โดยผ่านกระบวนการคิดที่มองอย่างรอบด้าน

มาถึงปัจจุบันนี้ เรามีผลิตภัณฑ์ที่เราคิดค้นขึ้นมาเอง เป็นการต่อยอดของเก่า ที่เด่นๆ ก็คือ IQF Spiral Freezer ระบบนี้เราต่อยอดจากของเมืองนอก จากระบบเดิมที่ทำแล้วต้องล้าง ทำแล้วต้องล้าง ของเราทำแล้วสามารถเดินต่อเนื่องถ้าสินค้าแห้งๆ เราสามารถเดินต่อเนื่องได้ 72 ชั่วโมงเลย

ระบบ IQF Spiral Freezer ถูกคิดค้นขึ้นในช่วงปี 2548-49 เพื่อแก้ปัญหาเกี่ยวกับลูกค้าที่ต้องการเครื่องจักรที่ทำงานต่อเนื่องได้นานหลายสิบชั่วโมง และด้วยการติดตามการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลก ทำให้นำแนวคิดเรื่องการประหยัดพลังงานและรักษาภาวะโลกร้อนเข้ามาใช้ในกระบวนการออกแบบผลิตภัณฑ์ นำมาซึ่งการพัฒนานวัตกรรมของผลิตภัณฑ์

เราคิดระบบนี้ เพราะลูกค้าทุกเจ้าเขาซื้อเครื่องจักรมาก็ต้องอยากให้มันเดิน 24 ชั่วโมงเพื่อให้ได้ผลผลิตมากที่สุด แต่มันก็มีข้อจำกัดว่าห้องมันมีอุณหภูมิ -40 แต่มันก็มีความชื้นรั่วเข้าไป ทำให้คอยล์ตันเหมือนกับตู้เย็น ทำให้ต้องล้าง...การล้างแต่ละครั้งต้องใช้เวลาสองสามชั่วโมง ระหว่างนั้นเขาต้องหยุดการผลิตไป ซึ่งถ้ามองในเชิงธุรกิจ ทำให้เขาเสียโอกาส เพราะคนงานต้องหยุดรอให้ล้างเครื่อง แล้วไม่ได้ทำอะไร แต่ถ้าเขาทำได้ต่อเนื่อง คนงานก็สามารถงานได้ต่อเนื่อง การทำงานต่อเนื่อง คนงานก็จะมีความชำนาญมากขึ้น ทำได้รวดเร็วมากขึ้น ...แล้วพอ 72 ชั่วโมงล้างทีหนึ่ง น้ำที่เขาใช้ล้างก็น้อยลงก็ประหยัดน้ำได้สามสี่เท่า ผลก็คือประหยัดไฟที่ปั้มน้ำ...แล้วน้ำที่ล้างเป็นน้ำเสีย เราไปทิ้งในบ่อน้ำเสียก็ต้องใช้พลังงานในการทำให้น้ำนี้ดี พอทิ้งน้ำเสียน้อย ทุกอย่างก็ประหยัดไปหมด ...พอเขา run ได้ต่อเนื่อง ค่าไฟก็ลดลง ค่าไฟลดเพราะ ถ้าเราล้างบ่อยๆ ความร้อนมันก็ขึ้น พอจะทำความเย็นก็ต้องใช้ไฟเพิ่ม ก็เปลือง แต่พอใช้ระบบ

IQF Spiral Freezer ทำให้ประหยัดค่าไฟ ประหยัดค่าน้ำ ...แล้วปัจจุบันนี้เรื่องภาวะโลกร้อน ระบบนี้จะได้คาร์บอนเครดิต คือถ้าเราประหยัดไฟ ไฟเกิดจากรา เอน้ำมันถ่านหิน ตัดไม้ทำลายป่าเพื่อมาทำเชื้อเพลิง ถ้าเราประหยัดไฟ เราก็ประหยัดตั้งแต่ต้นทาง มันก็ไม่มีคาร์บอนเกิดขึ้น...เราก็คำนวณกลับมาว่า ถ้าประหยัดครั้งนี้ นอกจากประหยัดเงินในกระเป๋าแล้ว เราสามารถช่วยโลกได้ยังไงบ้าง ก็คือเราช่วยให้ไม่ต้องทำลายต้นไม้มากขึ้น น้ำมัน/ถ่านหินก็ไม่ต้องขุดขึ้นมา เราไม่ต้องเผาผลาญเป็นคาร์บอนไดออกไซด์ ฉะนั้นโลกก็ไม่ร้อนขึ้น มันก็สามารถคำนวณตัวเลขกลับมาว่าได้คาร์บอนเครดิตเท่าไร...ในอนาคต ตัวคาร์บอนเครดิตจะเป็นตัวบ่งบอกฐานะของประเทศได้ ซึ่งเราสามารถจำหน่ายไปยังประเทศที่ไม่มีคาร์บอนเครดิตได้ มันเป็นรายได้ตัวหนึ่งเหมือนกัน ...ด้วยข้อดีหลายประการของระบบ IFQ Spiral Freezer ทางบริษัทจึงส่งผลงานชิ้นนี้ไปประกวดทั้งในระดับเอเชีย และที่อเมริกา และได้รับรางวัลชนะเลิศอย่างน่าภูมิใจพอดีเรามีโปรเจกต์หนึ่งของลูกค้าที่เราทำ และเราติดตั้งเสร็จเรียบร้อยแล้ว สิ่งที่ถูกค่าได้ก็คือประหยัดไฟ ประหยัดน้ำ ประหยัดเวลา ถูกสุขลักษณะ และได้คาร์บอนเครดิต...เราได้ 5 อย่างเลยในสายวิศวกรรมเครื่องทำความเย็น ทำให้เราได้รางวัลที่ 1 ของโลกในด้านผลงานวิศวกรรมทำความเย็นอุตสาหกรรมจาก ASHRAE (ASHREA Technology Awards) ซึ่งเป็นสถาบันทางด้านเอ็นจิเนียร์ของสมาคมวิศวกรรมเครื่องทำความเย็นของสหรัฐอเมริกา เรามีสาขาอยู่ทั่วโลก รวมทั้งเมืองไทย....เราภูมิใจกับรางวัลนี้มาก เพราะโลกได้เห็นว่าไทยเราก็มีดีเหมือนกัน

บทบาทด้านสังคม คุณชัย ได้เล็งเห็นความสำคัญของการศึกษาเป็นอย่างยิ่ง จึงได้มีบทบาทในการรับตำแหน่งกรรมการในสถาบันการศึกษาหลายแห่ง และแบ่งปันประสบการณ์ความรู้แก่คนรุ่นต่อไป โดยการเป็นวิทยากร และอาจารย์พิเศษ บรรยายในระดับอุดมศึกษาในสถาบันต่างๆ พร้อมทั้งได้มอบทุนการศึกษาให้กับนักเรียนที่ประพฤติดีและมีความกตัญญู แต่ขาดแคลนทุนทรัพย์ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จะเป็นอนาคตของประเทศชาติ

ด้านชีวิตครอบครัว คุณชัยได้สมรสแล้ว มีบุตรชาย 2 คน กำลังศึกษาอยู่ระดับอุดมศึกษา ภรรยาคุณเลอครอบครัวเป็นหลัก มีบทบาทในการเป็นที่ปรึกษาด้านการบริหารจัดการบ้างในบางครั้ง แต่มิได้เข้ามาทำงานในบริษัทฯ ด้วย

แฟนผมคืออยู่บริษัท Shell ...เคยเป็นที่ปรึกษาที่บริษัท...เราก็ก้มลูก
คลุกคลานกันมาโดยตลอด แต่ว่าเบื้องหลังความสำเร็จอยู่ที่เขา เขาเป็นคนให้
กำลังใจ เพราะฉะนั้นความคิดอ่านบางอย่างได้มาจากเขาเหมือนกัน เขาเป็นคน
ดูแลลูกชายทั้ง 2 คน คนหนึ่งอยู่มหาวิทยาลัยปี 3 อีกคนกำลังจะเข้ามหาวิทยาลัยใน
ปีนี้ วันหนึ่งภรรยาผมเขาบอกว่าเขาจะลาออกจากบริษัท Shell เขารู้ว่าลูกเริ่มโต
เริ่มเป็นวัยรุ่น เพราะฉะนั้น ตอนนี้เป็นช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อ เขาต้องดูแล เขาก็
รับภาระดูแลลูก นี่คือการความซื่อสัตย์ เพราะลูกคือส่วนหนึ่งที่ต้องดูแล ถ้าเราจะปลูก
ต้นแอปเปิ้ล เราก็ต้องดูแลต้นแอปเปิ้ลให้มันดี เราจึงจะได้ผลแอปเปิ้ลที่ดี แต่ว่าเรา
จะดูแลพร้อมกันทั้งสองสิ่งไม่ได้ ทั้งบ้านและ office เพราะฉะนั้นถ้ามีคนมาช่วย
เราดูแล มันก็ดี ลูกก็ประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี

4.1.3 ข้อมูลพื้นฐานบริษัท ไอ.ที.ซี. (1993) จำกัด

4.1.3.1 ความเป็นมา

กลุ่มบริษัทไอ.ที.ซี. ก่อตั้งโดย คุณชิต และคุณชัย ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2525 เป็นกลุ่ม
บริษัทที่ดำเนินกิจการที่มีประสบการณ์ด้านอุตสาหกรรมทำความเย็น, แห้งแข็งและถนอมอาหาร
ได้เจริญเติบโตขึ้นอย่างมั่นคง และก้าวหน้าเป็นลำดับ ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มบริษัท ไอ. ที. ซี. คือ การ
ดำเนินการจัดหาเครื่องจักรอุปกรณ์ รับเหมาติดตั้งงานธุรกิจในระบบทำความเย็นอุตสาหกรรม เป็น
ตัวแทนจำหน่าย และนำเข้าเครื่องอัดน้ำยา เครื่องควบแน่น หอผึ่งน้ำ เครื่องทำน้ำแข็ง อุปกรณ์ทำ
ความเย็นต่างๆ รวมทั้งอุปกรณ์ควบคุมเครื่องจักรที่ใช้ในขบวนการผลิต เกี่ยวกับ อุตสาหกรรมการ
ผลิตอาหารทะเล, ไอศกรีม, ผลไม้ หรือ พืชไร่ รวมไปถึงเครื่องแช่แข็งชนิดต่าง ๆ เครื่อง
ไอ.คิว.เอฟ. และ เครื่องทำความเย็นอุตสาหกรรมชนิดต่าง ๆ

ปัจจุบันนี้ ภาวะของการขยายตัวของประเทศอยู่ในอัตราที่สูงมาก จึงทำให้อัตรา
การใช้ไฟฟ้าเพิ่มขึ้น พลังงานหายากและการประหยัดพลังงานจึงมีความจำเป็นต่อธุรกิจและต่อ
ประเทศชาติอย่างมาก ดังนั้น กลุ่มบริษัท ไอ.ที.ซี. ได้เป็นผู้ริเริ่มนำเทคโนโลยีของการเก็บสะสม
ความเย็นเป็นรูปของน้ำแข็ง (THERMAL ICE STORAGE) อีกทั้งได้จัดหาอุปกรณ์ประหยัด
พลังงาน อาทิเช่น CO-GENERATOR ไว้ใช้ในภาวะที่จำเป็นเพื่อใช้ในตึกสูง ได้สำเร็จ ความสำเร็จ
ที่เกิดขึ้นนี้มาจากความเชี่ยวชาญในการพัฒนาระบบเครื่องทำความเย็น เครื่องแช่แข็ง รวมทั้งการส่ง
บุคลากรไปศึกษาอบรมใน ต่างประเทศ และหาความรู้ในเทคโนโลยีใหม่ ๆ อย่างไม่
หยุดยั้งทำให้ กลุ่มบริษัท ไอ. ที. ซี.กำเนิดเติบโตขึ้นอย่างมั่นคงเพื่อตอบสนองความต้องการ ของ
ลูกค้าได้ดี

กลุ่มบริษัท ไอ.ที.ซี. ยังได้รับรางวัลชนะเลิศ “แอชเรย์” เทคโนโลยีอวอร์ด (2008 ASHRAE TECHNOLOGY AWARD) ซึ่งเป็นองค์การทางวิชาการของสหรัฐอเมริกา สถาบันแอชเรย์เป็นสถาบันด้านเครื่องปรับอากาศ และเครื่องทำความเย็นที่มีชื่อเสียงของโลก พร้อมทั้งได้รับการคัดเลือกให้เป็นหน่วยงานดีเด่นของชาติ ประจำปีพุทธศักราช 2551 ในสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

สำหรับการบริการหลังการขาย กลุ่มบริษัท ไอ. ที. ซี. เป็นบริษัทแรกที่ได้นำวิทยาการอันทันสมัย เพื่อบริการแก่ลูกค้า อาทิเช่น ระบบคอมพิวเตอร์ ควบคุมระยะไกลชนิดไร้สาย ผ่านเครือข่ายขององค์การ โทรศัพท์ เพื่อทำการตรวจสอบพร้อมควบคุมการทำงานของระบบทำความเย็น และระบบทำความเย็น ที่ออกแบบจัดทำให้จะเน้นหนักไปถึงความปลอดภัย และคุณภาพของมาตรฐานที่สูงมากกลุ่มบริษัท ไอ. ที. ซี. ให้บริการสมบูรณ์แบบทั้งด้านการออกแบบ พัฒนาระบบ และติดตั้ง จำหน่ายเครื่องจักรทำความเย็นรวมทั้งให้คำปรึกษาด้านจัดวางระบบให้เหมาะสมกับความ ต้องการของลูกค้า

กลุ่มบริษัท ไอ.ที.ซี. ประกอบด้วย 4 บริษัท ดังนี้

- 1) บริษัท ไอ. ที. ซี. จำกัด
- 2) บริษัท ไอ. ที. ซี. (1993) จำกัด
- 3) บริษัท อินเตอร์เทค คอนแทรคติ้ง จำกัด
- 4) บริษัท รีฟริเทค จำกัด

ที่อยู่ปัจจุบันกลุ่มบริษัท ไอ. ที. ซี. ตั้งอยู่ที่ 115, 117, 119 ซอยรามคำแหง 58/4 แขวงหัวหมาก เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10240 ที่ตั้งของโรงงาน 38/13 หมู่ 4 แขวงลำลูกกา เขตลำลูกกา ปทุมธานี รหัสไปรษณีย์ 12150

4.1.4 ผลงานที่เป็นนวัตกรรมของบริษัท ไอ.ที.ซี. (1993) จำกัด

บริษัท ไอ.ที.ซี. (1993) จำกัด เป็นบริษัทของคนไทยบริษัทแรกที่ได้รับรางวัลชนะเลิศอันดับหนึ่ง ASHRAE Technology Award (ASHRAE-American Society of Heating Refrigeration and Air Conditioning Engineers, Inc.) ประเภทโรงงานอุตสาหกรรมและกระบวนการผลิตดีเด่น (The Industrial Facilities or Processes) จากสมาคมวิศวกรรมปรับอากาศของสหรัฐอเมริกา ซึ่งมีผู้เข้าร่วมโครงการประกวดจากประเทศต่างๆ ทั่วโลก และเข้ารับมอบรางวัลเมื่อวันที่ 19 มกราคม 2551 ณ โรงแรมฮิลตัน นิวยอร์ก (New York Hilton Hotel) ณ เมืองนิวยอร์ก ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยได้รับเกียรติจาก Mr.Kent Peterson ประธานสมาคมฯ เป็นผู้รับมอบรางวัล

สำหรับเหตุผลที่โรงงานของไอซีที ได้รับรางวัลในครั้งนี้ เนื่องจาก เป็นเป็นโรงงานที่ประหยัดพลังงาน ประหยัดน้ำ และลดปริมาณเคมีในการบำบัดน้ำเสีย รวมไปถึงเรื่องของความสะอาดและลดมลภาวะ โดยช่วยลดปัญหาภาวะโลกร้อนคิดเป็นปริมาณคาร์บอนเครดิต 1900 เมตริกตัน / ปี ซึ่งเทคโนโลยีนี้ได้ประดิษฐ์คิดค้นขึ้นจากความคิดของผู้บริหารและวิศวกรในโรงงาน เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า

ปัจจุบัน ไอ.ที.ซี.มียอดขายเฉลี่ยปีละประมาณ 400-500 ล้านบาท มีพนักงานประมาณ 150 คน และมีโรงงานประกอบผลิตภัณฑ์ในระบบความเย็นเป็นของตนเอง เพื่อผลิตป้อนให้กับลูกค้า นอกเหนือจากลูกค้าที่อยู่ในอุตสาหกรรมอาหารแล้ว ไอ.ที.ซี.ยังขยายบทบาทออกไปให้บริการกับธุรกิจอื่นด้วย อย่างเช่นการออกแบบและจัดหาระบบ Thermal Ice Storage ให้กับธนาคารไทยพาณิชย์ สำนักงานใหญ่ ออกแบบและติดตั้งระบบ Thermal Ice Storage ให้กับโรงพยาบาลบางกอกเนอส์ซิงโฮม จัดตั้งระบบให้กับร้าน Select Mini Mart สาขาต้นแบบจำนวน 10 สาขา ให้กับบริษัท เซลล์แห่งประเทศไทย ฯลฯ

ปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้ไอ.ที.ซี.ประสบความสำเร็จในธุรกิจที่ทำ คือการคาดการณ์แนวโน้มของตลาดและมองเห็นถึงความต้องการในตลาดที่ยังขาดอยู่ได้ตรงจุด ประกอบกับเป็นธุรกิจที่มีความชำนาญอยู่แล้ว ที่สำคัญ เมื่อธุรกิจของตนเองจำเป็น ต้องผูกอนาคตไว้กับอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ต้องมองให้เห็นและเข้าถึงหัวใจของกระบวนการผลิตในอุตสาหกรรมนั้นๆ ซึ่งเมื่อสามารถเจาะเข้าไปได้ ก็จะเป็นโอกาสอันดี ต่ออนาคตของกิจการ ที่จะสามารถขยายตัวไปได้ตามอุตสาหกรรมใหญ่

ผลงานที่ได้รับรางวัลที่ 1 นี้ เป็นโรงงานแปรรูปผลิตภัณฑ์ไก่ ที่อำเภอโชคชัย จังหวัดนครราชสีมา เป็นโรงงานผลิตภัณฑ์ไก่แช่แข็งที่ใหญ่ที่สุดในโลก เนื่องจากใช้เครื่องอัดน้ำยาชนิดสกปรก จำนวนถึง 46 ตัว โดยมีแรงม้ารวมประมาณ 18,000 แรงม้า ท่อระบายความร้อนชนิดสแตนเลส เมื่อต่อยาวเป็นเส้นตรงรวม 200 กิโลเมตร ระยะห่างของท่อจุดที่ใกล้ที่สุดจากห้องเครื่องรวม 250 เมตร ปริมาณน้ำยาแอมโมเนียที่ใช้มีจำนวนถึง 50 เมตริกตัน

โรงงานแห่งนี้ได้แบ่งอาคารส่วนที่เกี่ยวกับระบบทำความเย็นออกเป็น 3 ส่วนใหญ่ๆ คือ

- 1) โรงงานแปรรูปผลิตภัณฑ์สำหรับผู้บริโภคในประเทศ
- 2) โรงงานแปรรูปผลิตภัณฑ์ (Primary Factory) และโรงงานเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ (Further Processing Plant)
- 3) ห้องเครื่อง (Machine Room) และห้องเครื่องอุปกรณ์ใช้สอยอื่นๆ (Utility Plant) สูญเสียในท่อด้านดูด (Suction Line Pressure Loss) เนื่องจากระยะห่างระหว่างเครื่องแช่แข็ง Spiral Freezer กับห้องเครื่องมีระยะห่างถึง 230 เมตร (755 ฟุต) โดยตั้งคำถามว่าทำอย่างไรถึงจะลด

การสูญเสียของความดันด้านดูดได้ (Suction Line Loss) ระบบนี้เป็นระบบใช้ปั๊มหมุนเวียน (Pump Circulation) และท่อด้านดูดจะเป็นท่อเปียก (Wet Return Line) และมีสภาพเป็นสองสถานะ (Two Phase Flow) คือมีแก๊สและของเหลวผสมกันอยู่ จึงทำให้ลดโอกาสการเกิด Liquid Hammer ในท่อทางดูดเนื่องจากก๊าซร้อนขับเคลื่อนของเหลว (Hot Gas Propel Liquid)

4.1.4.1 นวัตกรรมการออกแบบที่โดดเด่นที่ส่งเข้าประกวด มีเป้าหมายการสร้างสรรค์ โดยคำนึงถึง

- 1) ระบบทำความเย็นที่ออกแบบ จัดหาและติดตั้งจะต้องปลอดภัยต่อชีวิตและทรัพย์สิน รวมถึงต้องเป็นระบบที่ทำให้คุณภาพชีวิตของพนักงานดีด้วย
- 2) ต้องเป็นการออกแบบที่ยั่งยืน (Sustainable) ที่ลดผลกระทบต่อสภาวะแวดล้อม ลดมลภาวะ
- 3) ระบบทำความเย็นที่ออกแบบจะต้องเป็นระบบที่มั่นคง มีเสถียรภาพ (Stable) และต้องลดการสูญเสียเวลาในการซ่อมบำรุง (Down Time) ให้น้อยที่สุด
- 4) ระบบทำความเย็นจะต้องเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพสูง และประหยัดพลังงาน

มุ่งเน้นจุดเด่นในการออกแบบ และคาดหวังว่าน่าจะโดนใจกรรมการ ดังต่อไปนี้

(1) ความดันสูญเสียในท่อด้านดูด (Suction Line Pressure Loss) เนื่องจากระยะห่างระหว่างเครื่องแช่แข็ง Spiral Freezer กับห้องเครื่องมีระยะห่างถึง 230 เมตร (755 ฟุต) โดยตั้งคำถามว่าอย่างไรถึงจะลดการสูญเสียของความดันด้านดูดได้ (Suction Line Loss) ระบบนี้เป็นระบบใช้ปั๊มหมุนเวียน (Pump Circulation) และท่อด้านดูดจะเป็นท่อเปียก (Wet Return Line) และมีสภาพเป็นสองสถานะ (Two Phase Flow) คือมีแก๊สและของเหลวผสมกันอยู่ จึงทำให้ลดโอกาสการเกิด Liquid Hammer ในท่อทางดูดเนื่องจากก๊าซร้อนขับเคลื่อนของเหลว (Hot Gas Propel Liquid)

(2) สภาพอากาศบริเวณห้องเครื่อง ห้องติดตั้งหม้อไอน้ำขนาดใหญ่ ซึ่งมีหลายชุดอยู่ใกล้กับห้องเครื่องของระบบทำความเย็น การระบายควันไอเสียของหม้อไอน้ำ ทำให้อากาศบริเวณดังกล่าวเกิดการปนเปื้อนและก่อให้เกิดฝนกรด ทำให้เกิดการกัดกร่อนชุดระบายความร้อนอีแวปโปเรทีป คอนเดนเซอร์ (Evaporative Condenser)

(3) ออกแบบให้มีความสามารถทำการผลิตอย่างต่อเนื่อง เพื่อต้องการให้คุ้มกับงบการลงทุนและคืนทุนให้เร็วที่สุดการผลิตจึงต้องต่อเนื่อง โดยปกติการแช่แข็งจะเป็นจุดคอขวด คือ ทุกๆ 6 ถึง 12 ชั่วโมง ต้องทำการหยุดเพื่อละลายน้ำแข็ง หรือไม่ก็ต้องทำความ

สะอาดเนื่องจากการนับเชื้อแบคทีเรีย (Bacterial Count) จะสูงเกินกำหนด คอลย์เย็นเครื่องแช่แข็งจึงได้ออกแบบให้สามารถฟริสต่อเนื่องตลอด 24 ชั่วโมงได้ยาวนานถึง 6 วัน

(4) ออกแบบให้เหมาะสมกับสภาพบรรยากาศ และคุณภาพของน้ำ เนื่องจากสภาพอากาศของประเทศไทยเราเป็นลักษณะร้อนชื้น และคุณภาพน้ำบริเวณที่ตั้งของโรงงานมีสภาพหินปูนสูงและปริมาณน้ำก็มีค่อนข้างจำกัด ซึ่งจะส่งผลให้ค่าความกระด้างของน้ำสูง และจะกระทบต่อการระบายความร้อนของระบบทำความเย็นและระบบการหล่อลื่นน้ำมัน จะทำให้อายุการใช้งานของเครื่องอัดน้ำยา (Compressor) สั้นลง

4.1.4.2 เอกลักษณะการสร้างความแตกต่างทางเทคนิค (Unique Design Techniques)

1) ทำการกำจัด (Eliminate) ท่อด้านดูด (Wet Return) ให้สั้นที่สุดโดยการออกแบบติดตั้งชุดถังปั๊มหมุนเวียนให้เป็นลักษณะเป็นไปตามแรงโน้มถ่วงของโลก (Top Gravity Feed) โดยทำให้ไอของแก๊ส (Vapour) เท่านั้นที่ดูดกลับไปยังห้องเครื่องแทนที่จะเป็นชนิดสองสถานะ (Two Phase Flow) คือ แก๊สบวกของเหลว ซึ่งการออกแบบและติดตั้งแบบนี้จะได้รับประโยชน์ดังนี้

(1) ประหยัดงบประมาณการลงทุนของเครื่องจักร
(2) ประหยัดงบประมาณการลงทุนของวัสดุที่ใช้รวมทั้งค่าแรงในการติดตั้ง

(3) ประหยัดพลังงานที่ใช้
(4) มีความปลอดภัยในการใช้งานสูง

2) เครื่องระบายความร้อน อีแวปโปเรทีฟ คอนเดนเซอร์ (Evaporative Condenser) เป็นชนิดเหล็กไร้สนิม (Stainless) ซึ่งสามารถทนบรรยากาศที่เป็นกรด-ด่างได้สูง และเมื่อมีหิน (Scale) ปูนเกาะจับหนา ก็สามารถใช้กรดที่มีความเข้มข้นมากกว่าปกติกัดออกได้ง่าย ภาพรวมคือประหยัดพลังงาน

3) คอลย์เย็นของเครื่องแช่แข็ง ชนิด Spiral Freezer ออกแบบให้เพิ่มพื้นผิวถ่ายเทความร้อน รวมทั้งการจัดการระบบละลายน้ำแข็ง ทำให้สามารถแช่แข็งได้อย่างต่อเนื่องถึง 6 วัน ทำให้คืนทุนหรือคุ้มทุนได้เร็วขึ้นเนื่องจากทำให้ใช้งานได้ยาวนานขึ้น ภาพรวมก็จะประหยัดน้ำ ประหยัดเคมี ประหยัดพลังงานได้อย่างมาก และท้ายที่สุดก็คือลดผลกระทบต่อมลภาวะของโลกได้อย่างมากเช่นกัน

4) ใช้ระบบหล่อเย็นน้ำมันแบบ “SOC” (Special Liquid Injected Oil Cooling) ซึ่งจะเหมาะสมกับประเทศร้อนชื้น และสภาพน้ำของบ้านเรา ทำให้เครื่องอัดน้ำยา (Compressor) มีอายุการใช้งานที่ยาวนานขึ้น

5) ได้นำระบบควบคุมระยะไกลชนิดไร้สาย ชนิดสกาต้า (SCADA: Supervisor Control Analysis Data Acquisition) ซึ่งเป็นซอฟต์แวร์ที่ผลิตโดยฝีมือคนไทยโดยเป็นทีมงานวิศวกรของบริษัท โดยที่สามารถตรวจสอบ แก้ไขสถานะต่างๆ หรือเปลี่ยนค่าข้อมูลดังกล่าวจากที่ใดของโลกก็ได้ที่มีโทรศัพท์และการสื่อสารไปถึง ในภาพรวมก็ทำให้ประหยัดแรงงานและพลังงาน

4.1.4.3 ในแง่มุมมองเกี่ยวกับเรื่องของนวัตกรรมใหม่ (Innovation)

1) ข้อได้เปรียบของการที่นำถังปั่นน้ำยาหมวนเวียนไปไว้ใต้อุณอากาศ ทำให้สามารถใช้ถังอินเตอร์มีเดียทคูลเลอร์ (Intermediate Cooler) เป็นชนิด Open Flash Type Inter Cooler ซึ่งวิศวกรระบบทำความเย็นต่างก็ทราบกันคืออยู่แล้วว่าเป็นชนิดที่มีประสิทธิภาพสูงและดีที่สุด เมื่อเทียบกับชนิด Coil Closed Type Inter Cooler ซึ่งต้องมีความแตกต่างของอุณหภูมิ (Inter Cooler) แรงดันของระบบ Open Flash จะต้องสามารถส่งจ่าย น้ำยาจากห้องเครื่องที่มีระยะไกลถึง 230 เมตร (755 ฟุต) ได้โดยไม่มีปัญหาเนื่องจากสามารถใช้หลักการของความสูงและแรงโน้มถ่วงของโลก ซึ่งทำให้เกิด Sub-Cooling Effect มากขึ้น ถึงแม้ว่ามีระยะทางยาวๆ ก็ยังเพียงพอไม่ทำให้เกิด Flash Gas ขึ้น

2) ได้ทำการออกแบบพิเศษสำหรับห้องแช่แข็งชนิด Spiral Freezer ให้มีคอลล์เย็นมีพื้นที่ผิวทำความเย็นมาก โดยมีการจัดการเกี่ยวกับระบบละลายน้ำแข็งเพื่อที่ไม่ต้องหยุดการผลิต คอลล์เย็นยังมีครีบท่ห่างอีกทั้งปรับเปลี่ยนระยะความห่าง (Wide Variable Fin Pitch) เพื่อให้ยืดเวลาการเกาะตัวของน้ำแข็ง และทนทานต่อกรด-ด่าง และแรงฉุดของน้ำขณะทำความสะอาด ระบบการจ่ายน้ำยาแบบ Top Feed ของห้องแช่แข็งนี้ ยังช่วยให้การละลายน้ำแข็งมีประสิทธิภาพและรวดเร็วขึ้นด้วย จากเดิมเครื่องขนาดใหญ่แบบนี้เคยใช้เวลาร่วม 60-90 นาที ปัจจุบันสามารถลดลงเหลือ 10 ถึง 15 นาทีเท่านั้น

3) เครื่องแช่แข็งชนิด Spiral Freezer นี้ยังได้ออกแบบให้มีระดับของการถูกสุขลักษณะสูงสุด เพื่อให้ถูกต้องตามความต้องการของ HACCP และ GMP โดยมีรายละเอียดดังนี้

(1) ผนังฉนวนห้องเย็นทั้งด้านในและด้านนอกเป็นเหล็กไร้สนิม ได้ทำการเชื่อมทุกด้านทั้งหมด 100%

(2) ได้ออกแบบพื้นที่ผิวภายในลดลงกว่า 50% เนื่องจากพวกโครงสร้างเหล็กได้ฝังอยู่ในผนังโฟม

รวมทั้งหลีกเลี่ยงการใช้โซ่และน๊อต สกรู แหวนอีแปะซึ่งจะทำให้มีพื้นที่ผิวมาก อีกทั้งเป็นที่กักเก็บของเชื้อโรคเนื่องจากเครื่องแช่แข็งนี้ได้เชื่อมทั้งตัวทำให้ระบบทำความ

สะอาดภายในได้ใช้ระบบ CIP (Cleaning In Place) ก็เปรียบเสมือนกับเครื่องซักผ้าตามบ้านเรือน โดยใช้น้ำและเคมีเพียง 936,000 แกลลอน/ปี เมื่อเทียบกับระบบที่ใช้อยู่ทั่วไป ซึ่งจะต้องใช้น้ำถึง 10,800,000 แกลลอน/ปี เพียงทีเดียว

4) โรงงานแห่งนี้ได้ใช้ระบบลดอุณหภูมิไก่อโดยใช้ชนิดลมเย็น (Air Chilled) แทนที่ปกติทั่วไปจะเป็นน้ำเย็น (Water Chilled) ด้วย Water Spin Chiller ซึ่งทำให้ลดความเสี่ยงของการปนเปื้อนของเชื้อข้ามกัน (Cross Contamination) การใช้ระบบลมเย็นนี้ก็ช่วยให้เกิดความเป็นธรรมชาติต่อผู้บริโภคมากขึ้น เพราะมิได้เพิ่มน้ำเข้าไปในตัวไก่ทำให้ไก่มีน้ำหนักมากขึ้น

5) ชุดคอยล์เย็นในห้องกระบวนการผลิต ใช้สารความเย็น Glycol แบบ Food Grade อีกทั้งตัวคอยล์ ด้านบนได้ห้อยต่ำลงมาจากฝ้าเพดาน ตัวถาดน้ำสามารถเปิดออกอย่างง่ายดายเพื่อสามารถทำความสะอาดได้ทุกซอกทุกมุม ทำให้หยุดการสะสมหรือหมักหมมของเชื้อโรคได้

4.1.4.4 ในแง่ของการประหยัดพลังงาน (Energy Efficiency)

มาตรฐานของ ASHRAE และ LEED ได้นำมาใช้เป็นแนวทางในการออกแบบแต่ไม่สามารถใช้ได้โดยตรง เนื่องจากอาคารนี้เป็นโรงงานสำหรับการผลิตมีระบบปรับอากาศชนิด อุณหภูมิต่ำ (Low Temp. Air Conditioning), ห้องแช่เย็น, ห้องแช่แข็ง, ห้องเก็บสินค้าแช่แข็ง อีกทั้งตัวผนังห้องแช่แข็งก็ได้ใช้ฉนวนชนิดโพลียูรีเทนที่มีค่าความต้านทาน (R-Value) สูงข้อเพิ่มเติมที่ได้จากการเลือกใช้จุดที่ผิดปกติและแตกต่างทางเทคนิค (Unique Design Technique) ทำให้ประสิทธิภาพของการประหยัดพลังงานที่มีนัยสำคัญดังนี้-

1) ออกแบบและเลือกใช้ฮีวรีโปเรตีฟ คอนเดนเซอร์ ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ของบริษัทเองเป็นชนิดสูญเสียแรงดันน้อย โดยการลดปริมาณลมและเพิ่มพื้นที่ผิวของการถ่ายเทความร้อน ทำให้ใช้ขนาดแรงแม้ลดลงจาก 703 กิโลวัตต์ เหลือเพียง 418 กิโลวัตต์ ทำให้ประหยัดค่าไฟฟ้ารวมเป็นจำนวน 1,333,800 หน่วย/ปี

2) ออกแบบและเลือกใช้ห้องแช่แข็ง Spiral Freezer ชนิดสูญเสียแรงดันน้อย ทำให้ใช้ขนาดแรงแม้ลดลงจาก 444 กิโลวัตต์ เหลือเพียง 360 กิโลวัตต์ มีผลให้ประหยัดค่าไฟฟ้ารวมเป็นจำนวน 413,100 หน่วย/ปี

3) ปกติในประเทศไทย 99% ของการติดตั้งจะติดตั้งถึงน้ำยาชนิดปั๊ม หมุนเวียนนี้ไว้ในบริเวณห้องเครื่อง จากการออกแบบโดยลักษณะการจ่ายน้ำยาเป็นไปตามทิศทางของแรงโน้มถ่วงของโลก (Top Feed) และติดตั้งถึงปั๊มน้ำยาหมุนเวียนนี้ไว้ใต้อาคาร ทำให้สามารถประหยัดไฟฟ้าได้ถึง 1,280,335 หน่วย/ปี ผลจากการประหยัดพลังงานเพียงแค่ 3 รายการ ก็สามารถประหยัดได้ถึง 3,027,235 หน่วย/ปี เมื่อเทียบกับการออกแบบเดิมๆ ซึ่งต้องใช้พลังงานทั้งสิ้น

19,850,688 หน่วย/ปี หรือคิดเป็นเปอร์เซ็นต์จะได้ $3,027,235 \times 100 \div 19,850,688 = 15.25\%$ ซึ่งก็เข้าข่ายเกณฑ์มาตรฐานของ LEED

4.1.4.5 ในแง่มุมมองเกี่ยวกับการใช้งาน และการบำรุงรักษา

1) ได้ลดขนาดของท่อทางดูดโดยเปลี่ยน Wet Return Line เป็น Pure Vapour Line อีกทั้งใช้ระบบ Glycol สำหรับ Low Temperature Air Condition ทำให้สามารถลดปริมาณน้ำยาแอมโมเนียลงได้ถึง 23 เมตริกตัน

2) จากเหตุผลข้อ 1 ทำให้ลดความเสี่ยงของแก๊สร้อนแรงดันสูงขับเคลื่อนของเหลว (Hot Gas Propel Liquid) เพื่อลดปัญหาการเกิด Liquid hammer ลงได้

3) การเลือกใช้ระบบหล่อเย็นน้ำมันเป็นระบบ “SOC” (Special Oil Cooling) เนื่องจากข้อมูลสถิติ กว่า 20 ปี ที่ได้ส่งมอบประสบการณ์มาของบริษัทพบว่าเมื่อเกิดตะกรัน (Scale) ขึ้นที่ชุดระบายความร้อนจะทำให้อุณหภูมิน้ำมันร้อนจัด และอายุการใช้งานของเครื่องอัดน้ำยา (Compressor) จะสั้นลงอย่างเห็นได้ชัด ปกติเมนเบร็งอายุจะประมาณ 7-10 ปี เมื่อน้ำมันร้อนจัดอายุการใช้งานจะสั้นลงเหลือ 3-5 ปีเท่านั้น

4) ง่ายต่อการบำรุงรักษาระบบทำความเย็น และยังสามารถลดจำนวนพนักงานควบคุมเครื่องจักรและบำรุงรักษาลงได้มาก เนื่องจากระบบสกาต้า (SCADA) สามารถตรวจสอบกำกับดูแล ควบคุม อีกทั้งยังตั้งเวลาการบำรุงรักษาได้โดยสามารถใช้เครือข่ายผ่านระบบโมเด็มภายนอก (Out Sourcing Servicing) ได้

5) ง่ายต่อการบำรุงรักษาระบบห้องแช่แข็ง ชนิด Spiral Freezer อีกทั้งลดจำนวนบุคลากรในการล้างทำความสะอาด เนื่องจากเครื่องแช่แข็งดังกล่าวตัวถังได้เชื่อมต่อตลอดทั้งตัว พร้อมระบบขับเคลื่อนโดยตรง มิได้มีโซ่ช่วยส่งกำลัง และยังใช้ระบบการจัดการละลายน้ำแข็ง, ระบบการล้างชนิดประหยัดน้ำแบบใช้น้ำหมุนเวียน (Re-circulation Type CIP)

4.1.4.6 ในแง่มุมมองเกี่ยวกับการลดและประหยัดต้นทุน

1) สามารถลดต้นทุนการก่อสร้างได้รวม 8,000,000 บาท เนื่องจากสามารถติดตั้งขนาดเครื่องอัดน้ำยาและท่อที่มีขนาดเล็กลงได้ ขนาดฉนวนหุ้มท่อ ขนาดสายไฟ และอุปกรณ์ไฟฟ้า ลดลงได้ทั้งหมดเมื่อเปลี่ยน ลักษณะท่อดูดจากชนิด Wet Return เป็น Vapour Return

2) สามารถประหยัดไฟฟ้าต่อปีลงได้ประมาณ $3,027,235 \text{ หน่วย} \times 3.4 \text{ บาท/หน่วย} = 10,292,600 \text{ ล้านบาท/ปี}$ ซึ่งสามารถชดเชยข้อมูลไฟฟ้าของ 19 เดือนที่ผ่านมาได้ถ้าหากต้องการ

3) การใช้ระบบ CIP ชนิดหมุนเวียนนั้นสามารถประหยัดค่าน้ำและเคมีได้ถึง 4,600,000 บาทต่อปี เช่นกัน

4) ในระยะยาวเนื่องจากค่าน้ำมันในตลาดโลกมีแนวโน้มที่จะสูงขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งก็จะทำให้โรงงานแห่งนี้ประหยัดค่าพลังงานได้อย่างมากทีเดียว

4.1.4.7 ในแง่มุมของผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

1) จากพลังงานไฟฟ้าที่ได้ประหยัดลงประมาณ 3,000 เมกกะวัตต์-ชั่วโมง/ปี นั้น และจากข้อมูลของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ถ้าอัตราผลกระทบของการปล่อยไอเสีย (CO₂ – Emission Factor) จะมีผลทำให้สามารถลดมลภาวะที่ต้องปล่อยคาร์บอนออกสู่บรรยากาศภายนอกได้ถึง 1,900 เมตริกตัน ซึ่งก็ช่วยรักษาสภาพโลกที่น่ารักของเราใบนี้ให้น่าอยู่และยืนยาวต่อไป

2) ถึงแม้สารทำความเย็นแอมโมเนียไม่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ในการลดปริมาณแอมโมเนียลงได้ถึง 23 ตัน ก็จะช่วยลดความเป็นพิษถ้าเกิดการรั่วซึมที่อาจจะก่ออันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สินได้เช่นกัน

3) ในการที่ประหยัดน้ำ และเคมีลงได้ถึง 91.3% จาก 10.8 ล้านแกลลอน/ปี ลดลงเหลือ 0.94 ล้านแกลลอน/ปี ทำให้ลดผลกระทบต่อน้ำเสียในรูป Dissolved Oxygen (DO)

ผลงานนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) ของบริษัทฯ ได้แสดงให้เห็นถึงศักยภาพของผู้นำองค์กรและทีมงานวิศวกรผู้เชี่ยวชาญด้านวิศวกรรมทำความเย็น และปรับอากาศ ซึ่งบริษัทฯ ได้มีการพัฒนาให้ความรู้ และสนับสนุนให้เกิดกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร จนสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมจนเป็นที่ยอมรับในระดับโลกได้

นอกจากนี้บริษัท ไอ. ที. ซี. (1993) จำกัด ได้รับการคัดเลือกเข้ารับรางวัลหน่วยงานดีเด่นของชาติ สาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ประจำปีพุทธศักราช 2551 โดยคณะกรรมการเอกลักษณ์แห่งชาติและได้รับพระราชทานรางวัลจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ในฐานะที่เป็นองค์กรที่มีผลงานดีเด่นที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมและสามารถสร้างชื่อเสียงให้แก่ประเทศในระดับนานาชาติ

4.2 กรณีศึกษาที่ 2 คุณโชน เพศชาย อายุ 43 ปี

4.2.1 กรรมการผู้จัดการ กลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัย

คุณโชน เป็นบุตรชายคนโตของ ผู้บุกเบิก ฟาร์มโชคชัย เป็นที่รู้จักกันดีในฐานะคณบดีนานาชาติ คาวบอยเมืองไทย คุณโชน จบการศึกษาระดับปริญญาตรี 3 สาขาวิชา จาก Vermont Technical College ประเทศสหรัฐอเมริกา คือ 1) สาขาวิชาสัตวศาสตร์ 2) สาขาวิชาเทคโนโลยี และการจัดการ

ผู้สอน 3) สาขาวิชาเทคโนโลยี และการบริหารธุรกิจการเกษตรอุตสาหกรรม 4) มัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียน Worcester Academy, Massachusetts, U.S.A. 5) มัธยมศึกษาปีที่ 1-5 จาก โรงเรียน St. Joseph's College, Sydney, Australia 6) ประถมศึกษาปีที่ 1-6 จากโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

4.2.1.1 ประสบการณ์ทำงาน

2545 - ปัจจุบัน กรรมการผู้จัดการ กลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัย (Chokechai Ranch Group)

2539 - 2544 กรรมการผู้อำนวยการ

2537 - 2539 รองกรรมการผู้อำนวยการ

2535 ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ สายงานธุรกิจการเกษตร ฟาร์มโชคชัย

ความน่าสนใจในผลงานและประสบการณ์ของคุณ โชนคือ เป็นผู้ พลิกธุรกิจจากที่เคยคิดลบให้ทำกำไร และเป็นที่รู้จักด้วยการเปลี่ยนฟาร์มโคนมให้เป็นสถานที่ท่องเที่ยว เป็นผู้บริหารฟาร์มโคนมที่ใหญ่ที่สุดในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (เนื้อที่ 20,000 ไร่ วัว 5,000 ตัว) และเป็นผู้บุกเบิกการส่งออกแม่พันธุ์โคนม จากเดิมที่ประเทศแถบเอเชียต้องสั่งวัวเข้ามาจากออสเตรเลีย

คุณ โชน เริ่มต้นการทำงานที่กลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัย เมื่ออายุ 25 ปี ในตำแหน่ง ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการ ส่วนธุรกิจพัฒนาการเกษตร ในปี พ.ศ. 2535 และได้รับแต่งตั้งเป็น กรรมการผู้จัดการ กลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัย ในปี พ.ศ. 2540 เป็นผู้พลิกธุรกิจที่เคยคิดลบให้ทำกำไร และพัฒนาให้กลายเป็นแหล่งท่องเที่ยวติดอันดับ และเป็นฟาร์มโคนมที่ใหญ่ที่สุดในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ทำรายได้หลักให้แก่ธุรกิจ การก้าวเข้ามารับช่วงดำเนินธุรกิจของครอบครัวในช่วงระยะเวลาที่กำลังเผชิญภาวะวิกฤติ ดังที่คุณ โชน ได้กล่าวว่า

ผมเริ่มต้นทำงานตอนที่ธุรกิจมันมีวิกฤต แต่มันยังคงประทับประคองต่อไปได้ เราจึงมีเวลาในการศึกษางาน เมื่อคนเราได้ลงมือทำ มันจะมีความมั่นใจที่ระดับหนึ่งว่า ปัญหาที่เราเห็น มันน่าจะมีวิธีการ ลิโซ่ หรือมีวิธีการแก้ไขอย่างไร พอมองเห็นช่องทางก็ไม่ใช่ว่าจะ 100% เต็ม แต่ผมคิดว่าความมั่นใจของคนเรา มันต้องเกิดจากการได้ลงมือทำก่อน ต้องได้ทดลองทำ มันถึงจะเห็น ถึงจะรู้ศักยภาพของตัวเองเราเองว่า เราคิดอะไรทะลุ ไปรูปร่างแค่ไหน ถ้าคนไม่เคยลงมือทำ อาจจะเก่งทฤษฎี เก่งการเล่า มันเหมือนมวยซ้อม คือซ้อมแต่ไม่เคยต่อจริง มันไม่เหมือนกัน.....แต่นิสัยที่แท้จริงของเรา คือ เราเป็นคนที่ชอบความท้าทายในการแก้ไขโจทย์ปัญหา โดยเฉพาะโจทย์ที่คนอื่นเขาารู้สึกว่ามันทำไม่ได้หรอก นั่นคือสิ่งที่เราอยากทำ....เรื่องการเข้ามาทำธุรกิจครอบครัวมันก็มีความเป็นมา เราเห็นธุรกิจของ

เราจากรุ่นคุณพ่อ คุณแม่ ซึ่งทำมา เราก็เลยเลือกที่จะเรียนมาทางด้านนี้ด้วย.. แต่พอดีโจทย์ของชีวิตมันเริ่มต้นตรงที่ว่า ธุรกิจมันอยู่ในช่วงที่วิกฤต ในช่วงวิกฤตตรงนี้นั้นก็มีความท้าทาย ภาพใหญ่จริง ๆ ถ้าจะสรุปสั้น ๆ คือ ฟาร์มโชคชัยจะอยู่ต่อไปหรือว่าจะยุติในมุมของผู้บริหารอาวุโส ...ความหวังในการที่จะให้ฟาร์มโชคชัยอยู่ต่อไป มันก็ไม่ค่อยมี มันไม่ได้มีอะไรที่ Initiate ทำให้เรามีแรงบันดาลใจว่า เราน่าจะทำฟาร์มโชคชัยต่อ มันไม่มีเลย แต่ด้วยความเป็นจริง อุปนิสัยอีกด้านของเราก็คือ เราจะทำอะไรแล้ว เราจะมีเจตจำนงจริงและมุ่งมั่นมาก ๆ พอกลับมาเริ่มทำงาน ก็มีความมุ่งมั่น ถึงแม้ว่าจะไม่ได้เป็นความประสงค์อย่างแรงกล้าของเราก็จะทำ แต่เมื่อได้รับมอบหมายแล้ว ผมก็ต้องทำมันให้ดี ถ้าได้รับอะไรมาเป็นโจทย์แล้ว ทำไม่ดีไม่ได้ ถ้ารู้ว่าตัวเองทำได้ไม่ดี ก็จะไม่ทำดีกว่า อุปนิสัยของเราคือไม่ขวากัด มันจะไม่มีเสีเทา เทาอ่อน เทาแก่ ซึ่งตรงนี้ผมคิดว่ามันเป็นคุณสมบัติที่สำคัญมากของคนๆ ในท้ายที่สุดต้องมีวุฒิภาวะการเป็นผู้นำ...

4.2.1.2 เริ่มต้นที่ความแตกต่าง

คุณโชน เป็นผู้นำองค์กรที่มีความคิดสร้างสรรค์ พยายามสร้างความแตกต่าง (Differentiate) ด้วยการคิดนอกกรอบ ซึ่งเป็นหนึ่งในคุณสมบัติของผู้นำที่เป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาวัฒนธรรม จากพื้นฐานธุรกิจเดิมที่เป็นธุรกิจการเกษตร คุณโชน ได้ขยายเพิ่มธุรกิจท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ด้านการเกษตรเข้ามาเสริม ซึ่งต่อมาได้เติบโตจนเป็นแหล่งรายได้หลักอีกธุรกิจหนึ่งของฟาร์มโชคชัย และได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการและเปลี่ยนแนวคิดของคนในองค์กรให้มีเอกลักษณ์และแตกต่างจากองค์กรอื่นๆ

ผมเริ่มต้นที่การมองว่าเรามีอะไร เรามีความแตกต่างอย่างไร และต้องเป็นสิ่งที่ Copy ได้ซ้ำ นี่คือการได้เปรียบ ในส่วนของฟาร์มโชคชัยเรามีระบบระเบียบที่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน ซึ่งเป็น Content ที่คนรุ่นใหม่ต้องการ ระบบระเบียบที่เกิดขึ้นในฟาร์มไม่ได้เกิดขึ้นจากการแสวงหากำไรอย่างเดียว หรือการ Copy อย่างเดียว แต่เกิดจากประสบการณ์สั่งสม จากทักษะของเกษตรกรมืออาชีพ การสร้างความภาคภูมิใจก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งซึ่งจะเป็นการสร้าง ประสิทธิภาพให้กับบุคลากร ทำอย่างไรให้เขาศรัทธาองค์กร ซึ่งจะทำให้ Turnover rate น้อย ฟาร์มโชคชัยมีโครงสร้างองค์กรที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา เพื่อ Motivation การทำงาน และในการ recruit คนจะพยายามหาคนที่ศรัทธาในองค์กรของเราซึ่ง

ก็ได้พิสูจน์แล้วว่าเราสามารถผ่านวิกฤตมาได้เพราะพนักงานมีศรัทธาในองค์กร

4.2.1.3 วิกฤตพิสูจน์ฝีมือ

ในช่วงที่คุณโซน รับมอบอำนาจในการบริหารจัดการฟาร์มโชคชัยจากคณะผู้บริหารชุดเก่าที่เป็นยุคผู้ก่อตั้ง เป็นช่วงที่กำลังเผชิญภาวะวิกฤติทางการเงินทั้งจากภายในองค์กร และจากปัจจัยกระทบจากภายนอกองค์กรที่มีการปรับเปลี่ยนนโยบายการส่งออก วัวพันธุ์ และ ภาวะวิกฤติทางการเงิน ดังที่คุณโซน ได้ถ่ายทอดไว้ว่า

ฟาร์มโชคชัยเคยประสบปัญหาหนี้สิน ทำอย่างไรจะลดภาระหนี้สิน เรา ตัดสินใจขาย Asset ที่มีอยู่ ก็โอนมสดฟาร์มโชคชัย ตอนนั้นได้เงินมา 300-400 ล้านบาท ซึ่งนั่นก็คือมูลค่าของ Brand โชคชัย คือความเชื่อมั่นที่มีต่อประสบการณ์ของเรา แต่เดิมฟาร์มมีความเสี่ยงน้อย เรามีโค 2,000 ตัวผลิตนมได้ 30 ตันต่อวัน ผลผลิตนี้เราส่งผลิตเป็นนมฟาร์มโชคชัยออกมา แต่พอเราขายนมสดฟาร์มโชคชัย เราเสี่ยงทันที ซึ่งยากมาก ๆ ที่จะทำให้อุณหภูมิคั่นน้ำให้อยู่อุด ทั้งๆที่ตอนที่อยู่รวมกันก็ยังไม่แย่ ทางเลือกในตอนนั้นเราก็คิดกันว่าจะขายทั้งหมด แต่ผมเลือกที่จะรักษาธุรกิจของครอบครัวให้สืบทอดไปสู่อีก Generation ให้ได้ ผมมองว่าวิกฤตนี้เป็นโอกาส ถ้าไม่มีวิกฤตอาจจะไม่ได้เห็นฝีมือของคน...เมื่อผมเลือกที่จะเดินหน้าสู้ จุดต่อไปคือทำอย่างไรไม่ให้เกิดหนี้ก้อนใหม่ หลังจากหนี้เคลียร์เรียบร้อยแล้ว ทำอย่างไรที่จะให้เจ้าของยอมรับ ทำอย่างไรจะซื้อศรัทธาโดยเร็วและต้องลงมือพิสูจน์ด้วยการบริหารจัดการทันที ...ผม เป็นคนคิดแบบผู้ใหญ่แต่ทำแบบเด็ก

เป็นคำกล่าวที่ติดปากคุณโซน เสมอที่แสดงให้เห็นถึงความกล้าทำในสิ่งที่ท้าทาย กล้าเสี่ยง กล้าที่จะคิดและทำนอกกรอบ โดยไม่กลัวความผิดพลาดซึ่งเป็นที่มาของการก่อให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร

4.2.1.4 เริ่มต้นด้วยความมุ่งมั่น

เมื่อตัดสินใจจะสู้ต่อผมเริ่มต้นที่การศึกษาจิตใจของ CEO คือคุณแม่ ซึ่งเป็นนักบัญชี แต่การทำธุรกิจมีการตลาดก็ต้องมี Commitment กับลูกค้า ซึ่งต้องเร็ว และรอไม่ได้นี่คือวิญญาณของการตลาด ซึ่งเป็นเรื่องที่เราจะมองในเชิงความถูกต้องด้านตัวเลขไม่ได้ แต่เป็นเรื่องของการคาดเดาความรู้สึก เป็น Intuition ผม

จึงต้องสร้างความมั่นใจให้กับ CEO ซึ่งเป็นนักบัญชีให้มีความมั่นใจก่อน ด้วยการสร้างความมั่นคงด้านการเงิน โดยจะไม่สร้างหนี้ และไม่นำหนี้ก้อนใหม่เข้าระบบในระยะ 1-2 ปีแรก... ในช่วงนั้นจำได้ว่าแม้แต่จะซื้อเครื่องคิดเลขยังต้องนำเข้าบอร์ดของบริษัท แต่ต้องยอมรับว่าเราสร้างการเติบโตของธุรกิจของเราด้วยวิธีนี้จริงๆ และเราริเริ่มธุรกิจใหม่ๆ โดยการไม่ได้กู้ยืมเลย เราขายนมฟาร์มโชคชัยเรา ออมเราประหยัด และเรา Tum มาทำธุรกิจใหม่ๆ ซึ่งเป็นธุรกิจที่ไม่เน้นการลงทุนมากโดยเน้นธุรกิจที่ใช้ความริเริ่มสร้างสรรค์

4.2.1.5 จิตวิญญาณของผู้นำ

หลังจากที่ขายนมสดฟาร์มโชคชัยไปแล้ว ธุรกิจฟาร์มโชคชัย มี 2 ส่วน คือหนึ่ง ฟาร์ม และสอง ภัตตาคารและอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งเป็นส่วนที่ทำกำไรสูง ผมให้ผู้บริหารเดิมเป็นผู้บริหารต่อไป ผมเลือกทำธุรกิจฟาร์ม ซึ่งเป็นงานยากและหนักมาทำเอง ผมเลือกที่จะเริ่มจากธุรกิจที่ต้นทุนสูง หนี้อยเงินน้อยพออยู่ได้ แต่ไร้คู่แข่ง และเป็นธุรกิจที่ไม่ได้มีลักษณะเอา Technology มา Repackage ผมเริ่มต้นจากดิน

1) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้

ในความคิดเห็นของผมคิดว่าการทำธุรกิจต้องมีการแบ่งปัน ความรู้และประสบการณ์ และการเป็นนักธุรกิจต้องไม่คิดว่าประสบความสำเร็จแล้ว ต้อง challenge ตัวเองอยู่ตลอดเวลา มีคำถามว่าธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างที่เราเห็นอยู่ในปัจจุบันนี้ อาจไม่ใช่เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ดีต่อสังคมก็ได้ อาจมีการขึ้นราคอบ้างมากขึ้น ในการทำธุรกิจผมมองว่าจริยธรรม และ คุณธรรมเป็นสิ่งสำคัญด้วยเช่นกัน

จากการที่คุณ โชนเป็นผู้บริหารรุ่นใหม่ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการและการนำองค์กรก้าวข้ามผ่านวิกฤติมาได้อย่างงดงาม และเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำที่คิดนอกกรอบ ทำให้สถาบันต่างๆ เห็นคุณค่าและยกย่อง โดยการมอบรางวัลและเชิญไปเป็นวิทยากรถ่ายทอดความรู้ดังนี้

2) เกียรติประวัติที่ได้รับ

- (1) ได้รับคัดเลือกให้เป็น 1 ใน 25 นักธุรกิจรุ่นใหม่ที่ประสบความสำเร็จของนิตยสาร Asia Week
 - (2) ได้รับรางวัล “บุคคลตัวอย่าง ประจำปี 2545” ในสาขา นักบริหาร และส่งเสริมธุรกิจด้านการเกษตร
 - (3) ได้รับเกียรติจาก Her Majesty Queen Rania of the Hashemite Kingdom of Jordan พระราชินีแห่งประเทศจอร์แดน ซึ่งเป็นประธานคณะกรรมการของ Young Global Leaders ให้เป็นหนึ่งในบุคคลจากประเทศไทยที่ได้เข้าร่วมเวที Young Global Leaders ปี 2006
 - (4) ได้รับเชิญเป็นวิทยากรบรรยายพิเศษให้กับ
 - (5) งานสัมมนา Ag Asia 2000 ในเรื่องนวัตกรรมใหม่ทางด้านการเกษตรของเอเชียให้กับชาวต่างประเทศที่สนใจ
 - (6) งานสัมมนาระดับชาติ การตลาดสำหรับผู้บริหาร (Marketing For CEOs A National Forum) และนำกลยุทธ์ทางการตลาดให้กับนักธุรกิจ
 - (7) งานการประชุมวิชาการระดับชาติขององค์การการเกษตรแห่งประเทศไทย เพื่อให้ข้อคิดกับนักการเกษตรรุ่นใหม่
 - (8) ได้รับรางวัลในสาขาต่าง ๆ จากนิตยสารเปรียว, Esquire, Thailand Tatter, Cleo ฯลฯ
 - (9) ถ่ายทำรายการ National Geographic ของต่างประเทศ
 - (10) ได้รับการสัมภาษณ์มุมมองความคิด แนวทางการดำเนินธุรกิจจากหลากหลายรายการ เช่น ไอทีวีทอล์ก, สัณญาณมหาชน, ทไวไลท์โชว์, CNBC Asia, หนังสือพิมพ์ และนิตยสารชั้นนำอีกมากมาย
- 3) กิจกรรมเพื่อสังคม
- (1) สร้างธุรกิจท่องเที่ยวฟาร์มโชคชัย เพื่อให้คนไทยมีโอกาสได้เรียนรู้วิถีชีวิตและเห็นถึงความสำคัญของคนในวิชาชีพเกษตร รวมถึงการบริหารจัดการธุรกิจเกษตรอย่างมืออาชีพ
 - (2) สร้างธุรกิจบนจิตสำนึกของการดำเนินธุรกิจโดยการเปิดเบี่ยนสังคมให้น้อยที่สุด รักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมซึ่งถือเป็นต้นทุนหลักของธุรกิจ
 - (3) “โครงการรักษป่า” เพื่อดำรงรักษาป่าให้คงอยู่อย่างยั่งยืน มีการปลูกป่าเพิ่มเติม บำรุงรักษาพื้นที่ป่าที่มีอยู่ และประเมินปริมาณก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินธุรกิจทุกปี

(4) ฟาร์มโชคชัยมีส่วนช่วยพัฒนาท้องถิ่นให้เกิดการจ้างงาน กระตุ้นเศรษฐกิจและสนับสนุนกิจกรรมของชุมชน

(5) ร่วมมือกับสำนักงานวัฒนธรรมแห่งชาติและมหาวิทยาลัยมหิดล จัดทำโครงการเพื่อเพิ่มศักยภาพการผลิตโคนม เพื่อถ่ายทอดสู่เกษตรกร โคนมต่อไป

(6) เข้าร่วมโครงการสหกิจศึกษากับมหาวิทยาลัยต่างๆ เพื่อให้ นักศึกษามีโอกาสเข้ามาปฏิบัติงานในสถานประกอบการจริงก่อนจบการศึกษา

4.2.2 ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัย

4.2.2.1 ประวัติฟาร์มโชคชัย

จากธุรกิจฟาร์มเล็กๆ ที่เคยแบกภาระหนี้กว่า 400 ล้านบาท ในช่วงเศรษฐกิจฟองสบู่ ปี 2534-2535 จนต้องตัดขายธุรกิจนมพร้อมดื่มพร้อม ในแบรนด์ “ฟาร์มโชคชัย” ให้กับกลุ่มอภีร์ ปัจจุบันพื้นที่ฟาร์มถึง 20,000 ไร่ วั 5,000 ตัวกลายเป็นฟาร์มโคนมที่ใหญ่ที่สุดในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

1) สถานที่ตั้ง : กม.ที่ 159 ถ.มิตรภาพ อ.ปากช่อง จ.นครราชสีมา

ผู้ก่อตั้ง บิดาคณโชน

ระยะเวลาก่อตั้ง – จนถึงปัจจุบัน

ปี พ.ศ.2500 ก่อตั้งฟาร์มโชคชัย

ปี พ.ศ.2512 ได้จดทะเบียนเป็น “บริษัท โชคชัยเรนซ์ จำกัด”

ปี พ.ศ.2514 จัดตั้งโชคชัยสเต็กส์เฮาส์

ปี พ.ศ.2521 ได้เริ่มธุรกิจฟาร์มโคนมครบวงจร

2) กลุ่มธุรกิจของ บริษัทฟาร์มโชคชัย ปัจจุบัน ดำเนินธุรกิจหลักใน 5 ประเภทดังนี้ 1) ธุรกิจการเกษตรและปศุสัตว์ (2 พันล้านบาท) 2) ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ 3) ธุรกิจภัตตาคาร 4) ธุรกิจสถานที่ท่องเที่ยว (3 แสนคนต่อปี) 5) โรงงานผลิตนม โดยมีธุรกิจหลักอยู่ในภาคการเกษตรซึ่งแยกออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

(1) ธุรกิจการเกษตรและปศุสัตว์ อุตสาหกรรมฟาร์มโคนมขนาดใหญ่ บนเนื้อที่กว่า 20,000 ไร่ ที่อำเภอปากช่อง จังหวัดนครราชสีมา ซึ่งปัจจุบันฟาร์มโชคชัยเป็นฟาร์มโคนมแบบครบวงจรที่ใหญ่ที่สุดในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (มูลค่า 2 พันล้านบาท)

(2) ธุรกิจการวิจัยและพัฒนาแม่พันธุ์โคนมมาตรฐานสากล เพื่อส่งออกต่างประเทศ ซึ่งในปัจจุบันถือว่ามีเพียงฟาร์มโชคชัยแห่งเดียวเท่านั้นในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ที่สามารถทำได้

(3) ธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารโคนมและผลิตภัณฑ์นม

(4) ธุรกิจการให้คำปรึกษาทางด้านการวางแผนธุรกิจ

(5) ธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงการเกษตรและที่พัก เพื่อการสัมมนาในรูปแบบของบูติกแคมป์ ภายในป่าส่วนตัวของฟาร์มโชคชัยกว่า 200 ไร่ ซึ่งธุรกิจการท่องเที่ยวของฟาร์มโชคชัย ได้รับการยอมรับจาก การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยด้วยรางวัล Thailand Tourism Awards ในปี พ.ศ. 2545 อีกด้วย ประกอบด้วยบริษัทในเครือฟาร์มโชคชัย 7 แห่ง คือ 1) โชคชัย 2) โชคชัยแคว้นฟาร์ม(ขายน้ำมันดิบ ขายโค และให้บริการบริษัทในเครือ) 3) โชคชัยฟู้ด แอนด์เรสเทอรองท์ (ธุรกิจขายอาหารและเครื่องดื่ม) 4) โชคชัยเรนซ์ (ธุรกิจผลิตอาหารโคนม) 5) โชคชัยเรนซ์รีสอร์ท (ทำสินค้าที่ระลึกและขนม ค่าชมฟาร์ม เบ็ดเตล็ด) 6) โชคชัยเอ็นเตอร์เทนเมนต์ (ขายอาหาร-ของที่ระลึก) 7) บิซคิด (บริการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจ)

แนวคิดในการทำธุรกิจของฟาร์มโชคชัย เริ่มจากที่ประเทศเป็นประเทศเกษตรกรรม ก่อตั้งจากการทำเกษตร แบบผสมผสาน และการเลี้ยงโคพื้นเมือง จึงเกิดธุรกิจการเกษตรและปศุสัตว์ หลังจากนั้น ได้ดำเนินการให้เช่าอสังหาริมทรัพย์ ต่อมาได้ดำเนินการธุรกิจกักตุน และมีความคิดว่าสังคมผู้คนในปัจจุบันมีแนวโน้มที่อยากจะหลีกเลี่ยงความวุ่นวาย ไขว่คว้าหาธรรมชาติมากยิ่งขึ้น จึงมีความคิดในการสร้างธุรกิจสถานที่ท่องเที่ยว ความสะดวกสบายมีสถานที่อันกว้างขวางและตั้งอยู่ในทำเลที่สวยงาม

4.2.2.2 ผลงานที่เป็นนวัตกรรมของกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัย

คุณ โชน กล่าวถึงความเชื่อเรื่องการเกิดขึ้นของนวัตกรรมในองค์กรไว้ว่า

อะไรก็ตามที่มันเป็นนวัตกรรมที่สำคัญของโลกใบนี้ หรือสิ่งที่มันเป็นความคิดสร้างสรรค์ จากหลาย ๆ อย่างมันเกิดขึ้นด้วยความบังเอิญ มันเกิดขึ้นโดยไม่ได้ตั้งใจ มันเกิดขึ้นโดยวินาทีสุดท้ายทั้งนั้น มันไม่มีอะไรที่เกิดขึ้นจากการตั้งใจให้เกิดนวัตกรรม แล้วมันเป็นนวัตกรรมที่โดดเด่น ผมมีความเชื่ออย่างนั้น

ฟาร์มโชคชัยได้สร้างนวัตกรรมด้านโมเดลธุรกิจรูปแบบใหม่ที่สร้างคุณค่าในเชิงสังคมและสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ให้แก่องค์กร โดยการเปิดธุรกิจท่องเที่ยวเชิงเกษตร (Agro-Tourism) ให้บุคคลภายนอกได้มีโอกาสเข้ามาสัมผัสชีวิตเกษตรกรรมในฟาร์มเลี้ยงสัตว์ขนาดใหญ่ ที่มีกระบวนการผลิตดำเนินไปพร้อมๆ กัน ซึ่งนับได้ว่าประสบความสำเร็จอย่างยิ่ง เพราะรายได้หลักส่วนหนึ่งของฟาร์มโชคชัยได้มาจากธุรกิจในส่วนนี้ พร้อมทั้งยังทำให้ได้รับรางวัล Thailand Tourism Awards ในปี พ.ศ. 2545 จาก การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย อีกด้วย

นอกจากนี้ยังได้สร้างสรรค์นวัตกรรมบริการแบบใหม่ ที่ช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มในเชิงธุรกิจ โดยต่อยอดจากโมเดลธุรกิจเดิมที่มีอยู่แล้วให้เกิดนวัตกรรมเชิงคุณค่า (Value Innovation) มากยิ่งขึ้น

เพื่อให้ฟาร์มโชคชัยมีเอกลักษณ์โดดเด่นและถูกเลียนแบบได้ยาก สิ่งที่คุณโซน ตระหนักและค้นหาคุณค่าเชิงนวัตกรรมอย่างใหม่ก็คือ ฟาร์มโชคชัยต้องเริ่มก้าวหนีคู่แข่งและก้าวไปสู่ธุรกิจใหม่ๆ สิ่งที่ได้เริ่มทำก็คือการเริ่มขยายธุรกิจของกลุ่มเข้าสู่ธุรกิจที่พักอาศัย และสัมมนา ซึ่งเราจะเห็นสิ่งนี้เป็นรูปธรรมชัดเจนขึ้นจากการกำเนิดของ “ฟาร์มโชคชัยบูติกแคมป์ปิ้งและสัมมนาแพ็คเกจ” (Farm Chokchai Boutique Camping and Seminar Package) ที่เริ่มต้นขึ้นในปี 2548 ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ตัวหนึ่งของฟาร์มโชคชัยที่เกิดขึ้นจากการคิดแบบผู้ใหญ่นำมาแต่ทำแบบเด็กนั่นเอง

เรากำลังทำฟาร์มโชคชัย Camping ที่เน้นการผจญภัยแบบป่า แต่มีความปลอดภัย มีความสุขลักษณะ มีการบริหารจัดการที่ดี มีแอร์ มี Technology เช่น High Speed Internet เป็นต้น เราเชื่อว่าธรรมชาติเป็นที่ที่ก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สมาร์ท และเป็นสถานที่เพื่อเติมพลัง ขณะนี้เรามีทีมจัดสัมมนาให้ด้วย มี Ice Cream Workshop เพื่อให้ลูกค้าที่มาเที่ยวฟาร์มโชคชัยได้มีส่วนร่วมผลิตสินค้า ลูกค้าสามารถทำ Ice Cream โดยมีผู้เชี่ยวชาญคอยให้คำแนะนำ เพื่อให้ Ice Cream มีรสชาติอร่อย และลูกค้ารู้สึกประทับใจ ในการประเมินผลเราดูจากสีหน้าพฤติกรรมของลูกค้า นอกจากนี้เรายังมีแบบฟอร์มเก็บความประทับใจที่ลูกค้าเขียนด้วยลายมือ การทำ Camping เป็นสิ่งที่เกิดจากการที่เราได้ปลูกป่า ซึ่งได้เริ่มปลูกมาแล้ว 15 ปี จำนวน 200 ไร่ ตรง Location ที่คิดว่าได้เปรียบที่สุด ... ในความคิดเห็นของผมคิดว่าการทำธุรกิจต้องรู้จักนับ 1-2-3-4-5-6 ถ้า 6 ยังไม่ได้ก็ต้องรอจึงจะเป็น 7 และต้องไม่คิดในเชิงเปรียบเทียบ ทำตัวให้ Realistic ต้องมีความลับไว้แต่รอบคอบ มีจริยธรรม คุณธรรม โปร่งใส ความโปร่งใสที่สำคัญ เพราะจะทำให้รู้สาเหตุที่แท้จริงว่าทำไมจึงผิด

4.2.2.3 ผลงานด้านการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม

ฟาร์มโชคชัยให้ความสำคัญกับงานวิจัยและพัฒนากว่า 20 ปีแล้ว โดยพัฒนาคอนมของ ฟาร์มโชคชัยมีการพัฒนาสายพันธุ์ที่เหมาะสมกับภูมิภาคเอเชีย ตอนแรกเรานำเข้าลูกพันธุ์มาพัฒนาแต่มีการแปรสภาพของพันธุ์ จึงทำการวิจัยในเรื่องขนาดของวัว ดูการเผาผลาญ มีการวิจัยคัดเลือกสี เพื่อหาสายพันธุ์ที่ไม่ดึงความร้อน เมื่อได้สายพันธุ์ที่ต้องการแล้ว ก็พัฒนาเพื่อการส่งออก ซึ่งขณะนี้ไม่มีคู่แข่ง นอกจากนี้ฟาร์มโชคชัยยังมีการร่วมมือด้านการวิจัยกับมหาวิทยาลัยหลายแห่ง และมีการจัดเก็บข้อมูลประสบการณ์เป็นฐานข้อมูลเพื่อการสืบค้นต่อไป ส่วนผลงานที่โดดเด่นของคุณโซน คือ การสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ (Business Model Innovation) ที่แปลงรูป

(Transform) ธุรกิจเกษตรแบบดั้งเดิมให้เป็นธุรกิจท่องเที่ยวเชิงเกษตร (Agro-tourism) อย่างครบวงจร และมีนวัตกรรมบริการรูปแบบใหม่ๆที่น่าสนใจ มาดึงดูดและสนองตอบต่อความต้องการลูกค้าโดยตลอด

4.3 กรณีศึกษาที่ 3 คุณชาญ เพศชาย อายุ 58 ปี

รองประธานกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)

คุณชาญ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ผู้ดำเนินธุรกิจร้านสะดวกซื้อ 7-Eleven ในประเทศไทย หนึ่งในสุดยอดผู้บริหารที่ได้รับการยอมรับเป็นอย่างมากจากสังคมไทย คุณชาญ จะมาให้ความรู้กับเราทั้งในด้านธุรกิจ และภาวะเศรษฐกิจโลก จากมุมมองของนักธุรกิจใหญ่ผู้บริหารองค์กรที่มีพนักงานรวมกันกว่า 7 หมื่นคน คุณชาญ ได้รับการคัดเลือกให้เป็น "นักธุรกิจแห่งปี 2550" ด้วยความเป็นคนต้นแบบความสำเร็จในด้านการบริหาร จัดการทางธุรกิจ, การดำเนินธุรกิจที่ตั้งอยู่บนหลักจริยธรรม/บรรณานิติบาล และการตอบแทนคืนกลับสังคมส่วนรวม

ด้านประวัติชีวิตส่วนตัว คุณชาญ เกิด พ.ศ. 2495 เป็น คนกรุงเทพมหานครโดยกำเนิด พื้นเพครอบครัวเป็นลูกคนจีน ถูกปลูกฝังเรื่องความมัธยัสถ์มาตั้งแต่วัยเยาว์ และแตกฉานในเรื่องหลักปรัชญาจีนและคำสอนจีน เรียน พูดภาษาจีนตั้งแต่เด็ก จนมีความเชี่ยวชาญสามารถสื่อสารได้อย่างคล่องแคล่ว จนหาซื้อไอโฟนในเมืองไทยเทียบยากในเรื่องนี้ เขาได้รับประกาศนียบัตรพหุวิชาชีพศาสตร จากโรงเรียนอัสสัมชัญพหุวิชาชีพ หลังจากนั้นศึกษาต่อจนจบปริญญา เศรษฐศาสตรบัณฑิตจากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

เริ่มงานกับบริษัทเครือเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด เมื่อปี 2516 ใน ตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อวัตถุดิบอาหารสัตว์ และด้วยความรู้ความสามารถ ความซื่อสัตย์ จึงได้รับการเลื่อนตำแหน่งเรื่อยมาอายุเพียง 28 ปี ได้รับวางใจ ให้เป็นกรรมการผู้จัดการถึง 4 บริษัทด้วยกัน ในช่วงปี 2522-2526 ที่บริษัทกรุงเทพโปรดิวิส์ จำกัด (บจก.) , บจก.กรุงเทพการประมง (ผู้ผลิตปลาป่น) บจก.ซี.พี.เกษตรกรรม และบจก.ซี.พี. อินเตอร์เทรด จนธุรกิจเติบโตอย่างมั่นคง ปี 2526-2530 จึงได้รับการแต่งตั้งเป็นรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ ด้านการค้าระหว่างประเทศ บจก. เครือเจริญโภคภัณฑ์ ประจำฮ่องกงและเข้ามารับผิดชอบที่ร้านเซเว่น ฯ ในช่วงปลายปี 2533 ซึ่งขณะนั้นเพิ่งเปิดได้ประมาณปีครึ่ง มีสาขาเพียง 27 และกำลังประสบภาวะขาดทุนอย่างหนัก แต่ใช้เวลาไม่นานก็พลิกฟื้นสร้างผลกำไรให้กับบริษัทได้อย่างต่อเนื่องกว่า 10 ปี จนปัจจุบันร้านเซเว่น ฯ สามารถก้าวผงาดขึ้นเป็นอันดับหนึ่งธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศด้วยยอดขายต่อปีกว่า 80,000 ล้านบาท (รวม

ยอดขายโลตัสในจีนยอดขายเฉลี่ยอยู่ที่ 100,000 ล้านบาทต่อปี) มีสาขาครอบคลุมทั่วทั้งประเทศ 4,200 แห่ง และมีลูกค้าที่แวะเวียนเข้าร้านในวันหนึ่ง ๆ มากถึง 4.5 ล้านคน ซึ่งในจำนวนนี้เป็นลูกค้าที่ไม่ซ้ำหน้าเฉลี่ยต่อเดือนมากถึง 1 ใน 4 ของประชากรทั้งประเทศหรือ 15 ล้านคน

ปัจจุบัน นอกจากเป็นรองประธานกรรมการเครือเจริญโภคภัณฑ์ ยังเป็นประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ให้กลุ่มธุรกิจการตลาดและการจัดจำหน่ายที่ประกอบด้วยบริษัทไม่น้อยกว่า 9 แห่งคือ 1. บมจ.ซี.พี. เซเว่น อีเลฟเว่น , 2. บจก.รีเทลลิงค์ (ประเทศไทย), 3. บจก.ซี.พี.คอนซูเมอร์ โปรดักส์, 4. บจก.เคาน์เตอร์เซอร์วิส , 5. บจก. ซี.พี.ค้าปลีกและการตลาด, 6. บจก.ไทยสมาร์ตการ์ด, 7. บจก.โกซอฟต์, 8. บจก.เอ็มเอเอ็ม ฮาร์ท และ 9. บจก. เซี่ยงไฮ้โลตัสซูเปอร์มาร์เก็ต

ความสำเร็จในการบริหารของคุณชาญมาจากความคิดการดีใจที่แตก และได้กำหนดเป็นวิสัยทัศน์ของธุรกิจที่จะให้เป็นคอนวีเนียน โพรไวเดอร์ " จัดหาความสะดวกให้แก่ลูกค้า" การต่อยอดวิสัยทัศน์ด้วยการเดินทางตามพันธกิจที่วางไว้ จนสร้างความแตกต่าง (differentiate) จากคู่แข่งในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน นั่นคือ 1) ความมุ่งมั่นอย่างไม่หยุดยั้ง ที่จะสรรหาและส่งมอบสินค้าและบริการที่ลูกค้าร้านสะดวกซื้อต้องการ 2) การสรรหาทำเลร้านสาขาที่เข้าถึงลูกค้าให้ครอบคลุมทั่วประเทศ 3) การสร้างและส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ดี 4) สร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับสังคมและชุมชน 5) สร้างองค์การคุณภาพและมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และ 6) บริหารกิจการให้มีผลตอบแทนการลงทุนที่ดีและบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ฯลฯ

คุณชาญกล่าวว่า “คุณเจอความสำเร็จ ร้านซีพี เซเว่น หลักๆคือ "ความสะดวก " ซึ่งเป็นสิ่งประเมินค่าไม่ได้ แต่เป็นต้นทุนที่ทำให้ซี.พี.เซเว่น ยังมีโอกาสและเติบโตอยู่ในธุรกิจได้อีกยาวนาน... เราจัดหาความสะดวกให้ อย่างลูกค้าจะไปจ่ายค่าน้ำ ไฟฟ้า ค่าโทรศัพท์ ฯ เองก็อาจเสียเวลาครึ่งวันมาจ่ายที่ร้านซีพีเซเว่นเสียเพียง 10 บาท แม้แต่สินค้าใหม่ที่กำลังโฆษณาทางทีวี และคนอยากเห็นสินค้าก็มาที่นี่ ก็ต้องเจอ เราต้องทำงานร่วมกับเจ้าของสินค้าล่วงหน้า 6 เดือน ก่อนที่สินค้านั้นจะโฆษณา อย่างเงินหลายสิบล้านที่เสียกับโฆษณา ประชาชนก็ต้องอยากเห็นสินค้าที่มีในร้านเซเว่นกว่า 4,200 แห่ง "

วันนี้ซีพี ออลล์ เป็นคอนวีเนียน โพรไวเดอร์ ที่มีบริการที่เป็นนวัตกรรม (Service Innovation) อย่างหลากหลาย อาทิรับจ่ายบิล โอนเงิน ผ่าน เคาน์เตอร์เซอร์วิส , บัตรเงินสด Smart Purse ที่มีผู้ถือบัตรกว่า 1 ล้านบัตร จำหน่ายสินค้าที่ใช้บริโภค-อุปโภคที่คนต้องใช้ในชีวิตประจำวัน อาหารสมอง อย่างร้านหนังสือ Book Smile ที่เปิดให้บริการเป็นคูหาที่ 3 ที่มีมากกว่า 100 สาขา ยังไม่รวมกับที่จัดเป็นมุมหนังสือในร้านกว่า 600 สาขา ,การเปิดเป็นฟู้ดเซอร์วิส ในชื่อว่า Kudsan "กัศสรร" ซึ่งเสริมด้วยของกิน เล็ก กาแฟ เบเกอรี่ ฯลฯ ปัจจุบันมีอยู่ 28 สาขา และการขายสินค้าในรูปแบบ "แคตตาล็อก" ที่สามารถจะสั่งซื้อได้กว่า 5,000 ชนิด ซีพี ออลล์ยังเตรียมก้าวขึ้นคูหาห้อง

ที่ 3 ขายอาหารสุขภาพ โดยเปิดร้าน เฮลท์แลนด์บีบีดี ในชื่อ Exta สาขาแห่งแรกบนถนน จรัญสนิทวงศ์ และมีแผนที่จะขยายในส่วนเฮลท์แลนด์บีบีดี เดือนละ 2 แห่ง จากแผนการขยายสาขาต่อปีเฉลี่ย 400-500 แห่ง ซึ่งคุณชาญ ได้ให้ความเห็นในบทบาทการเป็นผู้นำองค์กรว่า

ความแตกต่างของซีพีเซเว่นกับโซว์ห่วย คือเราขายสินค้าเต็มราคา ตามที่ซัพพลายเออร์ระบุในตัวสินค้า โดยจะไม่มีการลดราคาให้ ต่างกับซูเปอร์มาร์เก็ต หรือโซว์ห่วยที่จะลดราคาลงจากป้าย เพื่อเป็นกลยุทธ์ดึงคนเข้าร้าน ซึ่งเป็นคำตอบที่ว่า ซีพี ออลล์ เราไม่ใช่ผู้ทำให้โซว์ห่วยล้ม

การตีฝ่าวงล้อมสินค้าราคาถูกจากร้านโซว์ห่วย โดยใช้กลยุทธ์ "ความสะดวก" แม้จะเป็น "ไม้ตาย" หากแต่เบื้องหลังความสำเร็จแล้ว ก็คือพนักงาน 70,000 คน โดยเฉพาะ 40,000 คน ที่อยู่ประจำหน้าร้าน จะบริหารคนเหล่านี้ให้ทำงานกับองค์กรด้วยใจรัก จนได้ผลลัพธ์สะท้อนผ่านบริการลูกค้าด้วยใบหน้าที่ยิ้มแย้มอย่างไร สอดคล้องกับปรัชญาซีพี ออลล์ที่ว่า "เราปรารถนา ร้อยยิ้มจากลูกค้า ด้วยทีมงานที่มีความสุข" และปณิธานการก่อตั้งมานาน 19 ปี ที่ซีพี ออลล์ต้องการบอกสังคมไทยว่า "เราคือเพื่อนที่รู้ใจ ... ใกล้ ๆ คุณ "

คุณชาญเท้าความว่า วันที่เขาต้องย้ายมาทำงานที่ซีพีเซเว่น เมื่อ 16 ปีก่อนต้องประสบกับปัญหาใหญ่ 2 ประการคือ 1) ของหาย 2% 2) พนักงานลาออกเฉลี่ยเดือนละ 15% เราได้พยายามหาสาเหตุของปัญหา จนมาพบว่าเด็กที่ทำงานที่นี้ส่วนใหญ่อายุ 16-17 ปี ไม่มีความหวังชีวิตอยู่ไปวัน ๆ มาจากครอบครัวที่มีปัญหา ยากจนบ้าง และเรียนไม่จบมัธยม เมื่อเงินขาดจึงชวนกันขโมยของ หรือเบียด ๆ กันชวนกันลาออก และในทฤษฎีค่าปลื้มบอกให้รู้ว่า 83% มักจะเป็นโจรใน และ 17% เป็นโจรนอกหรือโจรในผสมโจรนอก อย่างรับเงินมาก 10 บาทก็ตะโกนว่าตั้ง 100 บาท แล้วทอนกลับให้พรรคพวกไป 85 บาท

ด้วยเหตุนี้เมื่อคุณชาญ เข้ามาบริหาร จึงได้ลงมือแก้ปัญหาอย่างจริงจัง เพื่อให้พนักงานทำงานอย่างมีความสุข หนทางหนึ่งก็คือการสร้างอนาคต เนื่องจากอาชีพนี้ต้องยืน ไม่เหมาะหากมีอายุ 26 ปีขึ้น หรือโดยเฉลี่ยเด็กร้านทำงานได้เต็มที่ไม่เกิน 10 ปี ซีพี เซเว่นได้เสนอไปยังกระทรวงศึกษาธิการ ขณะนั้น ว่าหากพนักงานกลุ่มนี้ต้องการเรียนต่อระดับ ปวช. จบภายใน 3 ปี เป็นไปได้ไหมว่าจะเรียนภาคทฤษฎีเพียงสัปดาห์ 2 วันที่เหลืออีก 4 วัน ให้สามารถเอาความรู้ทางด้านปฏิบัติงาน มานับเป็นหน่วยกิตได้ ซึ่งในที่สุดกระทรวงศึกษาฯ ได้อนุมัติ และหากจบปช. แล้วจะเรียนต่อระดับปวช. อีก 2 ปี ก็สามารถทำได้ หรือต่อในระดับปริญญาตรี บริษัทยังได้ร่วมกับ ราชภัฏสวนดุสิต รองรับการเรียนรู้การสอนให้พร้อมทั้งเปิดโรงเรียนอาชีวศึกษาสอนธุรกิจค้าปลีก

ของตนเองขึ้นเป็นแห่งแรกเมื่อปี 2548 ชื่อ "โรงเรียนปัญญาภิวัฒน์เทคโนโลยี" มุ่งการเรียนรู้ด้วยการทำงานจริง โดยมีรายได้ระหว่างเรียน ปัจจุบันได้ขยายศูนย์การศึกษาดังกล่าวครอบคลุมทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัดกว่า 20 แห่ง พร้อมเปิดโอกาสให้เยาวชนทุกชุมชน มีโอกาสได้เรียน แบบในรอบปี 2550 ยัง ได้เปิด สถาบันเทคโนโลยีปัญญาภิวัฒน์ ระดับปริญญาตรี และโท เน้นการเรียนการสอน และศึกษาวิจัยทางด้านธุรกิจค้าปลีกเป็นแห่งแรกของประเทศเช่นกัน

แนวคิดการบริหารองค์การของคุณชาญ สะท้อนว่า

ผมใช้แนวบริหารแบบซีอีโอตะวันออก คือคิดอยู่เสมอว่า พนักงานก็คือลูกหลาน และถ้า เป็นไปได้เราก็ควรส่งพนักงานซึ่งเป็นลูกหลานของเราได้เรียนด้วย เมื่อบริษัทให้ความรัก ปราบปรามเขาดีเช่นนี้ แล้วเขาจะไม่รักหรือทำเพื่อองค์การหรือ ?

วันนี้พนักงานซีฟู้ดอลล์ จบปวช.สามารถขึ้นเป็นผู้ช่วยผู้จัดการร้าน กินเงินเดือนอย่างน้อย 8,000 บาท และหากเทียบขึ้นเป็นผู้จัดการร้านได้ จะกินเงินเดือนมากกว่า 10,000 บาท และในรายที่ไม่สามารถเข้าสู่สายงานได้ บริษัทก็ให้การสนับสนุนการทำแฟรนไชส์ ซึ่งสามารถเป็นถึงผู้จัดการร้าน และอาจัน้บริหารมากกว่า 1 หรือ 2 แห่ง " และด้วยความสามารถขั้นเชิงในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลนี้เอง จึงทำให้เขาได้รับรางวัลนักทรัพยากรมนุษย์ดีเด่น แห่งประเทศไทย " Thailand Top 100 HR " ปี 2550 จากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

นอกจากนี้ในฐานะผู้นำองค์การ ซึ่งหนึ่งที่เขาระหนักอยู่เสมอก็คือการอยู่ร่วมกันกับสังคม และเป็นความรับผิดชอบที่ซีฟู้ดอลล์ คิดอยู่เสมอที่จะตอบแทนคืนกลับสู่สังคม

ซีพีเซ่วน เราเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดสังคมไทยมากที่สุด เพราะแต่ละวันมีลูกค้าที่แวะเวียนมาซื้อถึง 4.5 ล้านคน หรือเดือนหนึ่งมีลูกค้าไม่ซ้ำหน้าถึง 15 คน เราจึงต้องเป็นช่วยกันสร้างสังคม

4.3.1 คุณชาญ บริหารงานโดยมีวิสัยทัศน์ด้านการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

พนักงานคือจิตวิญญาณขององค์การ จึง ต้องสร้างขวัญ กำลังใจ ดูแลพนักงานให้ทำงานอย่างมีความสุข เข้าใจตรงกันว่าเราทุกคนคือเจ้าขององค์การแห่งนี้ โดยได้กำหนดหลักในการบริหารบุคลากรไว้ 8 ข้อ มีเนื้อหาในเรื่อง

คุณธรรม การคัดสรรคน การดูแล ใส่ใจ ส่งเสริมให้มีการพัฒนา จ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมเป็นธรรม จัดสวัสดิการใหม่ๆให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ปัจจุบัน มีแรงงานสัมพันธ์ที่ดี สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้ทุกคนมีความสุขและประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน ภายใต้วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเปรียบเหมือนพลังชีวิตขององค์กร สร้างชุมชนให้เข้มแข็ง ทั้งทางกายและทางใจ มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถให้มีศักยภาพเพื่อสอดคล้องกับการพัฒนาธุรกิจ เสริมสร้างแนวคิดที่ถูกต้อง เพื่อให้เป็นคนเก่ง คนดีของสังคม ที่พร้อมจะส่งมอบบริการที่ดีมีน้ำใจให้กับลูกค้าและสังคม

ความเชี่ยวชาญพิเศษด้าน HR การสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน การพนักงานสัมพันธ์เชิงรุก และมุ่งเน้นในคุณค่าและความถนัดที่ต้องการของพนักงาน การสร้างความผูกพันในการทำงานให้กับพนักงาน การพัฒนาศักยภาพพนักงานอย่างต่อเนื่อง ด้วยกลไกขององค์กร เช่น TQM, QCC, BS, KM สร้างกิจกรรมที่เข้าถึงจิตใจ และเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถ การคาดการณ์และวางแผนได้ทันกับสถานการณ์ การประยุกต์ทฤษฎีตะวันตกมาปรับใช้กับพฤติกรรมของคนตะวันออกได้อย่างสมบูรณ์ การบริหารผลตอบแทนสำหรับพนักงาน บริหารความหลากหลายของพนักงานให้เป็นผลดีต่อองค์กร

ประสบการณ์ด้านวิชาชีพ กว่า 10 ปี ที่คุณชาญ ได้ส่งเสริมให้มีกิจกรรมแรงงานสัมพันธ์ เพื่อความผูกพันของพนักงาน เช่น โครงการ Employee Satisfaction Improvement โครงการ Get Together โครงการ Getting To Know โครงการ CEO พบพนักงาน โครงการเพชรเชว่น ฯ โครงการอ้อมท้องอ้อมใจ โครงการจุดประกายพรสวรรค์ และอื่นๆ การ สรรหาพนักงานเชิงรุก โดยจัดตั้งโรงเรียนและสถาบันเพื่อผลิตบุคลากรที่ตรงกับความต้องการของธุรกิจ ร่วมจัดทำหลักสูตรค่าปลีกในโครงการทวิภาติ เพื่อให้นักเรียนเรียนและทำงานไปพร้อมกัน การ ฝึกอบรมและการพัฒนา เช่น โครงการพัฒนา Smart Leader สำหรับผู้บริหารระดับสูง นำหลักการใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้อย่างต่อเนื่อง เช่น BSC, TQM, TQA, BSM, QCC

ผลงานเด่น/ผลงานสร้างสรรค์ด้าน HR ให้กับองค์กร/สังคม สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งให้พนักงานกว่า 40 , 000 คน เป็นคนเก่ง คนดี มีความพร้อมที่จะพัฒนาตนเองและองค์กร ให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณธรรม ให้พนักงานร่วมแรงร่วมใจทำงานแบบ TQM โดยกำหนดเป็นคาถา TQM 7 ข้อ ริเริ่มจัดระบบการประเมินผลแบบ Force Ranking จัดระบบผลตอบแทนเพื่อจูงใจพนักงาน นำระบบ E-Memo มาใช้ในการสื่อสารงานด้าน HR เช่น ประกาศต่างๆ นำเกณฑ์ TQA มาใช้ในการพัฒนาระบบงาน HR ริเริ่มนำระบบ Competency มาใช้

ในการประเมินผล เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านความคิด และระบบงานการบริหารทรัพยากรบุคคล พร้อมทั้งถ่ายทอดให้เข้าใจ และปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน

บทบาทด้านกิจกรรมเพื่อสังคม คุณชาญ ได้เผยแพร่หมากล้อมและจัดการแข่งขันนายกสมาคมหมากล้อมจีนโลกและสมาคมกีฬาหมากล้อมแห่งประเทศไทยจัดตั้งโรงเรียน และสถานที่เพื่อสร้างคนให้ทันกับความต้องการทางธุรกิจ ซีพี ออลล์ ถือเป็นองค์กรหลักแรกๆ ที่ให้ความสำคัญกับ CSR หรือความรับผิดชอบต่อสังคม ที่ทำต่อเนื่องจากปี 2536 เป็นต้นมา โดยมุ่งเน้นเรื่องการศึกษา และเยาวชนเป็นกรอบหลัก เช่น นำความคิด การเล่นหมากล้อมมาอยู่หลักสูตรการเรียนการสอน จนปัจจุบันเด็กไทยทั่วประเทศสามารถเล่นหมากล้อมแล้ว 1.2 ล้านคน ,โครงการ "เซเว่น บัคควอร์ค "ทำขึ้นเป็นปีที่ 4 เพื่อพัฒนานักเขียนและทำหนังสือดี ให้คนไทยได้อ่าน

โรงเรียนรักการอ่านยอดเยี่ยม ร่วมกับสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร ปัจจุบันมีโรงเรียนที่เข้าร่วม 385 แห่งจากจำนวนนักเรียน 300,000 คน หรือการสนับสนุนส่งเสริมด้านคุณธรรมจริยธรรม ในโครงการ "เรายกวัดมาไว้ที่เซเว่น ฯ " ที่ทำมาว่า 10 ปี แล้ว เพื่อเป็นการส่งเสริมให้พนักงานภายในบริษัทและประชาชนทั่วไปใกล้ชิดพระธรรม คำสั่งสอน โดยจัดขึ้นทุกเที่ยงวันศุกร์ โดยพระวิทยากร ที่อาคารซีพี ทาวเวอร์ กรุงเทพ

หลัก การบริหารซีไอโอ ซีพี ออลล์ ยังได้สะท้อนผ่านความชอบเล่นในการเล่น "หมากล้อม" คุณชาญ ชอบเล่นหมากล้อมเป็นชีวิตจิตใจ ซึ่งมีเชิงกลยุทธ์การเล่นว่าจะทำอะไร ที่ไม่คิดเอาชนะผู้อื่น เพราะการเอาชนะผู้อื่นย่อมมีต้นทุนสูง และมีผลเสียมากกว่าผลดี แต่ขณะเดียวกันจะป้องกันอย่างไรไม่ให้ตัวเองแพ้ ซึ่งต้องผ่านการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งภาพย่อยและองค์การรวม และความสามารถในใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ไม่ต่างกับการดำเนินธุรกิจของร้านซีพี เซเว่น ท่ามกลางโศกภัยที่เปิดอยู่รายรอบ เขาจะอย่างไรให้อยู่กันได้อย่างลงตัว โดยไม่มีผู้แพ้แต่ต่างชนะในเป้าหมายงานของตัวเอง

4.3.1.1 ตำแหน่งปัจจุบัน

- 1) รองประธานเครือเจริญโภคภัณฑ์
- 2) ประธานบริษัท โลตัส (เชียงใหม่) จำกัด
- 3) ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท ซี.พี. เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน)
- 4) บริษัท รีเทลลิงค์ จำกัด
- 5) บริษัท ซี.พี. ค้าปลีกและการตลาด จำกัด
- 6) บริษัท ซี.พี. คอนซูเมอร์โปรดักส์ จำกัด
- 7) บริษัท เคาน์เตอร์เซอร์วิส จำกัด
- 8) บริษัท ซี.เอส.อีสเวลล์ (ไทยแลนด์) จำกัด

4.3.1.2 ประวัติการทำงาน

1) 2516 เป็นหัวหน้าเสมียนบริษัทเอิร์กชไทย

2) 2552 ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อวัตถุดิบอาหารสัตว์เครือเจริญโภคภัณฑ์

3) 2526 เป็นรองผู้จัดการใหญ่บริหารบริษัทซี.พี.ประจำฮ่องกง แล้วเป็นประธานกรรมการบริหาร บริษัทซี.พี.เซเว่น อีเลฟเว่น และอีกหลายกิจการที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเป็นรองประธานโลตัส ซูเปอร์เซ็นเตอร์ สาขาเชียงใหม่ ยังประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท ซี.พี.เซเว่น อีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน) เป็นเขียนหมากล้อมหรือโกะ สนใจมาตั้งแต่เรียนมัธยม และเป็นผู้ริเริ่มนำมาเผยแพร่ในเมืองไทยมีผลงานออกพ็อคเก็ตบุ๊ก"CEO โลกตะวันออก ฉบับลีลาบริหารสามมิติ" พร้อมนำภูมิปัญญาจากตะวันออกมาปรับใช้กับการบริหารธุรกิจสมัยใหม่ ซึ่งเป็นแนวธุรกิจของฝั่งตะวันตกทำให้เซเว่น อีเลฟเว่น กลายเป็นร้านค้าสะดวกซื้อที่มีสาขามากที่สุด

เกือบ 3 พันสาขา

4.3.2 ข้อมูลพื้นฐาน บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)

ข้อมูลพื้นฐาน บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) จากบันทึกรายงานประจำปี พ.ศ. 2552 ที่แสดงต่อตลาดหลักทรัพย์และบุคคลทั่วไป มีรายละเอียด ดังนี้

4.3.2.1 ความเป็นมา

นับย้อนกลับไปเมื่อปี พ.ศ. 2470 ตั้งแต่ครั้งที่บริษัท เซาท์แลนด์ โอช (เซาท์แลนด์ คอร์ปอเรชั่น) เริ่มต้นกิจการผลิตและจำหน่ายน้ำแข็งที่เมืองคัลลิส มลรัฐเท็กซัส ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้นำสินค้าอุปโภคบริโภคต่างๆ มาจำหน่าย เพื่ออำนวยความสะดวกสบายให้แก่ลูกค้าไปพร้อมๆ กันด้วย จึงเปลี่ยนชื่อเป็น Tote'm Store และต่อมาในปี พ.ศ. 2489 ได้เปลี่ยนชื่ออีกครั้งเป็น Seven Eleven (เซเว่น อีเลฟเว่น) เพื่อรองรับการขยายกิจการนี้ และสื่อถึงเวลาที่เปิดให้บริการทุกวัน ตั้งแต่ 07.00 – 23.00 น. นับจากนั้นเป็นต้นมา เซเว่นอีเลฟเว่น กลายเป็นรูปแบบการค้าปลีกที่ได้รับความนิยมจนมีการขยายสาขาไปทั่วโลก ซึ่งช่วยกระตุ้นให้ธุรกิจค้าปลีกพัฒนารูปแบบไปสู่ความทันสมัย ในปัจจุบันเซเว่นอีเลฟเว่นเป็นร้านสะดวกซื้อที่มีสาขามากที่สุดทั่วโลก จำนวน 32,208 สาขา (ข้อมูล ณ วันที่ 31 มีนาคม 2550)

ในช่วง เวลาที่สภาพสังคมไทยกำลังเปลี่ยนแปลงไปสู่เศรษฐกิจแบบสังคมเมือง ผู้คนต่างใช้ชีวิตอย่างเร่งรีบและแข่งขันกับเวลา เครือเจริญโภคภัณฑ์ซึ่งเป็นกลุ่มธุรกิจที่มีชื่อเสียงที่สุดแห่งหนึ่งในประเทศไทย จึงเล็งเห็นว่าการดำเนินธุรกิจของเซเว่นอีเลฟเว่นสามารถพัฒนารูปแบบร้านค้าปลีกให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตที่ต้องการความสะดวกสบายมากขึ้นได้เป็นอย่างดี ทั้งยังส่งผลให้ผู้บริโภค ผู้ผลิต และผู้ประกอบการอื่นๆ ด้วยระบบการจัดการที่ดีกว่า ดังนั้นเครือเจริญ

โกคณทัตจึงได้เซ็นสัญญา ชื่อสิทธิประกอบกิจการค้าปลีก (License) ภายใต้ชื่อ 7-Eleven จากบริษัท เซาท์แลนด์ คอร์ปอเรชั่น ในวันที่ 7 พฤศจิกายน 2531 และได้ถูกเปิดร้านเป็นสาขาแรกในเมืองไทยตรงหัวมุมถนนพัฒนาพงษ์ เมื่อวันที่ 1 มิถุนายน 2532 จวบจนปัจจุบันนี้ เซเว่นอีเลฟเว่นเติบโตอย่างไม่หยุดยั้ง บริษัทได้ขยายเครือข่ายร้านสาขากระจายอยู่ในทุกภูมิภาคทั่วไทย โดยคำนึงถึงลูกค้าที่เป็นชุมชนซึ่งอยู่ใกล้ๆ ร้านสาขา ครอบคลุมกลตามลูกค้าทุกเพศทุกวัย นอกจากนี้บริษัทยังขยายความสะดวกแก่ผู้ใช้รถและคนเดินทางที่เข้าไปใช้บริการในสถานบริการน้ำมัน ปตท. อีกด้วย ทำให้เราสามารถบริการความสะดวกแก่ลูกค้าได้มากกว่า 4 ล้านคนต่อวัน ร้านสาขาของเรายังขยายต่อไปอย่างไม่หยุดยั้งเพื่อสนองตอบความต้องการความ สะดวกของลูกค้า โดยทีมงานและทีมบริหารที่มากด้วยประสบการณ์และเชี่ยวชาญ ส่งผลให้กิจการของเซเว่นฯ ประสบความสำเร็จเป็นที่น่าภาคภูมิใจ และมีเครือข่ายมากเป็นอันดับหนึ่งของประเทศไทย

1) วิสัยทัศน์ (Vision)

“เราให้บริการความสะอาดกับทุกชุมชน”

2) ปรัชญาองค์กร (Corporate Philosophy)

“เราปรารถนาจะขอยืมจากลูกค้า ด้วยทีมงานที่มีความสุข”

3) พันธกิจ (Mission)

"มุ่งสร้างความผูกพันกับลูกค้า ด้วยการสรรหาสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ

ภายใต้การบริหารงานแบบ Harmony พร้อมทั้งสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับสังคมและชุมชน"

4) วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture)

วัฒนธรรมองค์การประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 5 ประการ ค่านิยมองค์การ และภาวะผู้นำ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

5) สมรรถนะหลัก 5 ประการ (5 Core Competencies) คือ คุณสมบัติหลักที่พนักงานทุกคนต้องมี (Must) ประกอบด้วย 1) ภารกิจ: Achievement มีความมุ่งมั่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย 2) รักลูกค้า: Customer ให้บริการลูกค้าอย่างดีที่สุด 3) รักคุณธรรม : Integrity มีพฤติกรรมสุจริต ซื่อสัตย์ โปร่งใส 4) รักองค์การ: Organization จงรักภักดีต่อองค์การ 5) รักทีมงาน: Teamwork ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

6) คุณค่าร่วมหรือค่านิยม (Value) ที่ปรารถนาอยากให้มี (Want) ประกอบด้วย

1) แกร่ง มีความอดทน อดกลั้น และมีทัศนคติที่ดี 2) กล้า กล้าคิด พูด ทำ ในเชิงสร้างสรรค์และถูกต้อง 3) สังจะวาจา รักษาคำพูดที่ให้กับผู้อื่น 4) สามัคคี ทำงานเป็นทีม เกื้อกูลกันและกัน 5) มีน้ำใจ ให้ความช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความจริงใจ 6) ให้ความเคารพผู้อื่น เคารพในความคิดและให้

เกียรติซึ่งกันและกัน 7) ชื่นชมความงามแห่งชีวิต แบ่งเวลาในการทำงาน และใช้ชีวิตอย่างเหมาะสม

4.3.2.2 ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ ความสมบูรณ์ของภาวะผู้นำที่จำเป็นต้องมี (Need) เพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงาน ประกอบด้วย

1) มีความจริงใจ

มีจิตใจดี ไม่หลอกใช้ผู้อื่น ส่งเสริมผลงานและผลักดันให้ลูกน้องประสบความสำเร็จ

2) ไม่สักดึกนา

เคารพในคุณค่าของผู้อื่น ทั้งในความคิดและการกระทำ ไม่แบ่งชั้นวรรณะ ไม่แบ่งแยกสถาบัน ไม่เจ้าชู้เจ้าอย่าง ไม่ดูถูกเหยียดหยามผู้ที่ด้อยกว่า ไม่ยกตนข่มท่าน

3) ใช้ปิยะวาจา

เป็นผู้ฟังและผู้พูดที่ดี ใช้วาจาสุภาพในการแสดงความเห็น ในการสอนงานและตักเตือนลูกน้อง ควรพูดด้วยความระมัดระวังไม่ให้กระทบผู้อื่น รู้จักใช้คำพูดในเชิงสร้างสรรค์ ชมเชยให้กำลังใจผู้ได้บังคับบัญชา หากจะตำหนิข้อผิดพลาดก็ด้วยเหตุผลเฉพาะเรื่อง ไม่ใช้อารมณ์ควานสรุปและติตราประณาม ไม่ใช้วาจาเสียดสีและประชดประชัน

4) อย่าหลงอำนาจ

ไม่ยึดติดกับอำนาจ ตำแหน่งหน้าที่ ไม่หลงตนว่าเป็นใหญ่และถูกต้องแต่เพียงผู้เดียว ไม่กดขี่ข่มเหงผู้น้อย ไม่สั่งงานโดยใช้น้ำเสียงแข็งกระด้าง ไม่บังคับให้ทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้องให้ลูกน้องเคารพ นับถือด้วยพลังแห่งคุณความดี มิใช่เกรงกลัวต่ออำนาจ

5) เป็นแบบอย่างที่ดี

เป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในการประพฤติปฏิบัติตน และการทำงานอย่างเป็นทีม โดยมุ่งความสำเร็จขององค์กรในภาพรวม ไม่ใช่เฉพาะในหน่วยงานที่รับผิดชอบ มีความขยัน ซื่อสัตย์ ตั้งใจทำงาน มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน มีวินัยในตัวเอง ประพฤติปฏิบัติตามหลักทำนองคลองธรรม ให้ลูกน้องนับถือได้อย่างสนิทใจ เมื่อสั่งสอนสิ่งใดก็ทำได้เช่นเดียวกัน

6) มีความยุติธรรม

ตระหนักถึงความยุติธรรมอยู่เสมอ ไม่ลำเอียงเข้าข้างลูกน้องของตนหรือคนที่ใกล้ชิด ไม่หลงเชื่อคนง่าย ไม่ฟังความฝ่ายเดียว ในการประเมินผลต้องให้ลูกน้องได้ทราบถึงโทษตามเนื้องานที่เป็นจริงมีเหตุผลสนับสนุนที่สามารถอธิบายให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจหรือยอมรับได้

7) ให้ความเมตตา

ดูแลลูกน้องด้วยความรัก ความเอาใจใส่ ให้ความช่วยเหลือลูกน้องด้วยความเต็มใจ และปรารถนาที่จะช่วยให้ลูกน้องทำงานอย่างมีความสุข แนะนำสั่งสอนลูกน้องด้วยความปรารถนาดี

8) กล้าตัดสินใจ

ตัดสินใจบนพื้นฐานของหลักการ ข้อเท็จจริง และประสบการณ์ที่สั่งสมมา รวมทั้งสร้างความเข้าใจให้ลูกน้องยอมรับเหตุผลของการตัดสินใจ ไม่รีรอลังเล เพราะกลัวการรับผิดชอบงานจะยุ่งเหยิง ต้องกล้าคิด กล้าทำ กล้ารับผิดชอบ

9) อาทรสังคม

มองส่วนรวม ร่วมสนับสนุนและส่งเสริมสังคม ด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม ไม่ดำเนินธุรกิจและกิจกรรมที่เป็นภัยต่อสังคม ในขณะที่เดียวกันก็ควรช่วยสร้างสังคมให้เข้มแข็งและมีความสุข

10) บ่มเพาะคนดี

รู้จักเลือกสรรและสร้างคนดีมีความสามารถให้กับองค์กร ช่วยลูกน้องด้วยการเป็นพี่เลี้ยง ถ่ายทอดความรู้ความสามารถและประสบการณ์ รวมทั้งสอนงานให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะต่างๆ ที่จำเป็นต่อการเรียนรู้เพื่อพัฒนาลูกน้อง ให้เป็นกำลังสำคัญขององค์กรทั้งในปัจจุบัน และอนาคต

11) มีใจเปิดกว้าง

เปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกับลูกน้องและผู้ร่วมงานในทุกระดับ พร้อมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้ซึ่งกันและกัน ยินดีที่จะมอบอำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สัมพันธ์กับความรับผิดชอบอย่างเหมาะสม พร้อมทั้งยอมรับความสามารถที่อาจจะเหนือกว่าของผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ละอายที่จะขอโทษเมื่อทำผิดและแก้ไขโดยไม่กลัวเสียหน้าสามารถรองรับปัญหาและอารมณ์ของลูกน้องและเปิดใจรับแนวคิดใหม่ๆ ของโลก

Seven's Value เป็นเรื่อง ของความดีพื้นฐาน ที่สร้างได้ไม่ยาก และสิ่งเหล่านี้ จะเสริมให้พนักงาน ทำงานร่วมกัน อย่างมีความสุขได้ โดยหลักต่างๆ ทั้ง 7 ข้อได้แก่

1) แกร่ง "คนที่นี้ต้องแกร่ง คือผิก็ต้องมีกำลังใจทำ ไม่กลัวผิดพลาด ล้มแล้วต้องลุก ต้องลำบากได้"

2) กล้า "กล้าเสี่ยง กล้ารับ ไม่ใช่เห็นนายผิก็ปล่อย หรือถ้าเป็นนาย ก็ต้องกล้ารับหน้าลูกน้อง ไม่ใช่เอาหน้า กับลูกน้อง อย่างเดียว"

3) สัจจะวาจา "ที่นี้ต้องเป็นบรรทัดฐานเลยว่า จะรับปากซุ่ยๆ ไม่ได้ ต้องเห็นคุณค่า ของคำสัญญา และรู้จัก ทำตามคำพูด ที่ตัวเองให้เอาไว้"

4) สามัคคี "ไม่ได้หมายความว่ารักกันในวงเหล้า ไม่ใช่ผลงานเอาเข้าสำนักตัวเอง ปล่อยให้สำนักอื่นละเหาะ เราต้องช่วยเพื่อนให้ดีขึ้น เพื่อให้องค์การเดินไปด้วยกันได้"

5) มีน้ำใจ "เรื่องนี้มันเป็นพื้นฐานของคนไทยอยู่แล้ว พอพูดคำนี้ ทุกคนจะเข้าใจทันที ถ้าเป็นฝรั่ง ก็อาจจะต้องมาทำความเข้าใจกันบ้าง แต่กรณีนี้ตอนนี้มันเป็นห่วงเพราะเดี๋ยวนี้บริษัทไทยที่เริ่มเอาความเป็นตะวันตกเข้ามา น้ำใจเริ่มหายไป เราจึงพยายามส่งเสริมค่านิยมข้อนี้ให้มีมากๆ ในองค์กรของเรา"

6) ให้ความเคารพผู้อื่น "เราต้องรู้จักรู้ว่าคนมีสิทธิ ในความเป็นมนุษย์เหมือนกัน และเท่าเทียมกันทุกคน ไม่ใช่ตำแหน่งสูงแล้ว ไม่ให้ความเคารพผู้อื่น ไม่เกรงใจผู้อื่นทำอย่างนี้ไม่ได้"

7) รู้ชื่นชมความงามชีวิต "เราต้องฝึกคน ไม่ให้ยึดหลักวัตถุนิยมจนเกินไป ยังไง ก็ต้องมีสมดุล ระหว่างชีวิตทำงาน กับชีวิตครอบครัว เงินทอง กับศิลปะ ไม่ใช่มุ่งแต่ ผลงาน เงิน ตำแหน่ง หรือวัตถุ จริงๆ แล้วชีวิตเรามีมากกว่านั้น สุขภาพจิตก็จะดี บริษัทเองก็มีพลัง ที่จะเดินไปข้างหน้าได้"

4.3.2.3 ทักษะทางปัญญา 11 ประการ

1) การวางแผน การตัดสินใจ โดยใช้หลักเหตุผลมีใช้อารมณ์
2) ความสำเร็จจะเกิดได้จากการผสมผสานระหว่างนโยบาย กลยุทธ์ และยุทธวิธี ที่ดีพร้อม

3) การปรับกลยุทธ์ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ยอมรับความจริง และพร้อมที่จะปรับปรุง บทบาทตามสถานภาพใหม่

4) ผู้ที่ไม่พัฒนาย่อมล้าหลังและล่มสลายไปในที่สุด คือ เราควรใช้ทรัพยากรทั้งหลายไปในการพัฒนาเสริมสร้างความแข็งแกร่งมั่นคงของเรา จะทำให้เราทั้งทางคู่ต่อสู้ไปได้เอง ไม่ควรใช้ทรัพยากรทั้งหลายไปในการทำลายล้างฝ่ายตรงข้าม เพราะ "กำลัง" ที่มุ่งใช้ในการทำลายล้าง มักมีปฏิกิริยาย้อนกลับรุนแรง

5) การแบ่งสรรปันส่วน: ได้อย่างก็ต้องเสียอย่าง ไม่มีทางได้ทั้งหมด เมื่อได้มากก็ต้องเสีย เมื่อเสียไปแล้วก็ต้องหาทางได้กลับมา

6) การจัดลำดับความสำคัญของงานต่างๆ โดยเฉพาะ งานด่วนต้องทำก่อนงานใหญ่เสมอ

7) การจัดดุลยภาพระหว่างเรื่องราวต่างๆ ที่เราต้องเกี่ยวข้องในชีวิต เหมือนการ ดูแลสนามรบ "อย่าชนะสนามรบ แต่แพ้สงคราม"

8) ศึกษา "กำลัง" ที่เกิดจากการรวมตัว การเปรียบเทียบกำลัง การสะสมกำลัง การป้องกันการเสื่อมสลายของกำลัง และ สุดท้ายคือการใช้ "กำลัง" อย่างมีธรรมะเพื่อการสร้างสรรค์

- 9) การรู้จักประมาณ และ เคารพผู้อื่น ในฐานะที่ต่างก็มีโอกาสเท่าเทียมกัน
- 10) คนแพ้คือคนที่ทำผิดมาก ดังนั้น การฝึกให้มีความสุขรอบคอบ ควบคุมตัวเองให้ทำผิดน้อยที่สุด รู้จักอดทนอดกลั้น โดยพยายามประคองตัวเองเมื่อเพลี่ยงพล้ำ และการเตือนสติให้สำรวจตัวเองว่า เราได้ทำอะไรผิดไปบ้าง จุบกพร่องของเราอยู่ที่ใด.. จะทำให้เราแข็งแกร่งขึ้น
- 11) เข้าใจเรื่องความเปลี่ยนแปลง อันเป็นสัจธรรม ของธรรมชาติ ของสิ่งทั้งหลาย ตามเหตุปัจจัยไม่ยึดติด การยกระดับภูมิจิตใจให้เข้าถึง ความว่าง ความสงบ อันเป็นคุณภาพจิตขั้นสูงสุด

4.3.3 ภาพรวมลักษณะการประกอบธุรกิจ

บริษัท ซี พี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ได้รับสิทธิการใช้เครื่องหมายการค้า “7-Eleven” จาก 7-Eleven, Inc. สหรัฐอเมริกา และได้เปิดร้านสาขาแรกในประเทศไทยที่ซอยพัฒนาพงษ์ เมื่อปี พ.ศ. 2532 สิ้นปี พ.ศ. 2551 CP All มีร้าน 7-Eleven ทั่วประเทศรวม 4,778 สาขา (ถือเป็นประเทศที่มีร้าน 7-Eleven มากเป็นอันดับที่ 4 ของโลก รองจากประเทศญี่ปุ่น สหรัฐอเมริกา และสาธารณรัฐไต้หวัน)

4.3.4 ผลงานนวัตกรรมที่โดดเด่น

นวัตกรรมทางด้านสินค้า (Product Innovation) เป็นหนึ่งในกระบวนการดึงดูดลูกค้าใหม่ และกระตุ้นให้ลูกค้าเดิมมีการซื้อซ้ำ ทั้งนี้ CP All ได้จัดให้มีกระบวนการพัฒนาสินค้า (Team Merchandising) เพื่อค้นหา คัดเลือกและพัฒนาสินค้าที่มีคุณภาพแตกต่างจากคู่แข่ง โดยนำความต้องการของลูกค้ามาเป็นเป้าหมายในการพัฒนาสินค้าร่วมกับผู้ผลิต เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ของทางบริษัทฯ โดยอาศัยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) จากเครือข่าย 7-Eleven จากทั่วโลก รวมถึงการสร้างกลุ่มเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้ได้สินค้าและบริการที่ดี มีคุณภาพและความแตกต่าง

นวัตกรรมทางด้านบริการ (Service Innovation) มีการต่อยอด ผสมผสาน การให้บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าด้วยบริการใหม่ๆ ตลอดเวลา เพื่ออำนวยความสะดวก ประหยัดเวลา รวดเร็ว เช่น บริการรับชำระเงินค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่ต่อยอดมาจากธุรกิจธนาคาร และแนวคิดที่โดดเด่น อีกด้านหนึ่งของ CP All คือ การประยุกต์ และผสมผสาน รูปแบบใหม่ๆ มาปรับใช้ กับธุรกิจ คอนวีเนียนสโตร์ ซึ่งเป็นการปรับธุรกิจ สอดรับกับกระแส ผู้บริโภคในยุคไอที และเตรียมพร้อม สำหรับการ เข้าสู่ธุรกิจ อี-คอมเมิร์ซ ในอนาคต อย่างเช่น โครงการ กระเป๋าเงินอิเล็กทรอนิกส์ ที่พัฒนารูปแบบ ในการใช้จ่าย ของบัตรเติมเงิน แทนเงินสด

4.4 กรณีศึกษาที่ 4 คุณชล เพศชาย อายุ 48 ปี

4.4.1 กรรมการผู้จัดการใหญ่ กลุ่มธุรกิจเคมีภัณฑ์ (SCG Chemicals) เครือซิเมนต์ไทย

คุณชล เป็นผู้บริหารรุ่นใหม่ เข้าร่วมงานกับเครือซิเมนต์ไทย (SCG) ปี 2528 เป็นหนึ่งในทีมบุกเบิกธุรกิจเคมีภัณฑ์ ซึ่งปัจจุบันเป็นธุรกิจ ที่ทำรายได้อันดับหนึ่งให้กับ SCG เคยดำรงตำแหน่งสำคัญๆ ใน SCG หลายตำแหน่ง อาทิ กรรมการผู้จัดการบริษัทซีซีซี แก๊สเคมีภัณฑ์ จำกัด และกรรมการผู้จัดการ บริษัทซีซีซี โพลีโอเลฟินส์ จำกัด และยังได้รับการยอมรับให้ดำรงตำแหน่งอุปนายก สมาคมวิศวกรรมเคมีและเคมีประยุกต์แห่งประเทศไทย และกรรมการอำนวยการ สถาบันปิโตรเลียมแห่งประเทศไทยในปัจจุบัน

ชีวิตในวัยเด็ก ถูกส่งเข้าโรงเรียนประจำที่อัสสัมชัญ ศรีราชา จนจบมัธยมศึกษาปีที่ 3 ก่อนที่จะไปใช้ชีวิตต่อที่อังกฤษ อีก 9 ปี คุณชล เรียนจบระดับไฮสคูลจาก Rydal School ในแคว้นเวลส์ หลังจากนั้นเข้าศึกษาจนจบปริญญาตรี สาขา Environment Chemical Engineering จาก Salford University เมือง Manchester ในปี 2525 และกลับมาเป็นผู้ช่วยนักวิจัย ที่สถาบันสภาวะแวดล้อมจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยอยู่ 1 ปี จึงไปเรียนต่อจนจบปริญญาโทสาขา Chemical Engineering จาก Imperial College กรุงลอนดอน เมื่อปี 2527

จากนั้นจึงเริ่มต้นชีวิตพนักงานเครือซิเมนต์ไทย ในปี 2528 ถูกจัดเข้ามาอยู่ในธุรกิจปิโตรเคมี ซึ่งขณะนั้นเพิ่งอยู่ในยุคเริ่มต้น ตั้งแต่โรงงานก็ยังไม่ได้สร้าง การเข้ามามีส่วนบุกเบิกธุรกิจปิโตรเคมีให้กับเครือซิเมนต์ไทยร่วมกับคุณอภิพร ถือเป็นช่วงชีวิตหนึ่งที่ประทับใจ เพราะได้มีโอกาสเรียนรู้ทั้งแนวคิด และวิธีการทำงานของคุณอภิพร จากการที่ต้องร่วมเดินทางไปเจรจาหาผู้ร่วมทุนในหลายประเทศทั่วโลก และในฐานะผู้ที่มีส่วนตัดสินใจว่าจะเลือกใช้เทคโนโลยีของผู้ร่วมทุนรายใดเป็นหลักในการสร้างโรงงานปิโตรเคมีแห่งแรกของเครือ จากพนักงานคนที่ 5 ของกลุ่มปิโตรเคมี ที่ถึงวันนี้มีพนักงานรวมแล้วกว่า 1,200 คน คุณชล ได้รับการมอบหมายให้รับตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่กลุ่มธุรกิจปิโตรเคมี ของเครือซิเมนต์ไทยต่อจากคุณอภิพร ภายหลังเกษียณไปแล้ว

คุณอภิพรกล่าวถึงเหตุผลที่เลือกคุณชล มาสืบทอดภารกิจกิจการขยายงานปิโตรเคมีให้กับเครือซิเมนต์ไทยต่อจากเขาว่า

เนื่องจากเป็นคนที่มีความรับผิดชอบที่ต่อภารกิจคือเรียนจบมาทางด้านวิศวกรรมเคมี และสามารถเจรจากับผู้ร่วมทุนชาวต่างประเทศได้เป็นอย่างดี ที่สำคัญคือเราก็คูเขามาตั้งแต่ต้น

คุณจบการศึกษาในระดับปริญญาตรีวิศวกรรมเคมี และสิ่งแวดล้อม (Environmental Chemical Engineer) จากมหาวิทยาลัย Salford, แมนเชสเตอร์ ประเทศอังกฤษ ปริญญาโทวิศวกรรมเคมี จาก Imperial College ประเทศอังกฤษ และ Advanced Management Program (AMP) จาก Harvard University สหรัฐอเมริกา

บุคลิกภาพส่วนตัวของคุณคนที่ผู้วิจัยสังเกตเห็น คือ เป็นผู้ที่มักจะเป็นกันเอง ไม่มีพิธีรีตองมากนัก คุณสบายๆ อาจเป็นเพราะส่วนหนึ่งเป็นเพราะงานอดิเรกหรือกิจกรรมที่มักทำในเวลาว่างเพื่อการผ่อนคลาย คือการร้องเพลงและการทำอาหาร สำหรับคุณชด งานอดิเรกยามผ่อนคลายเป็นมากกว่าการพักผ่อน เพราะยังเป็นเครื่องมือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรด้วย นี่จึงเป็นคำตอบว่า ทำไม CEO แห่งธุรกิจเคมีภัณฑ์ของเครือซิเมนต์ไทย ที่เวลาส่วนใหญ่หมดไปกับการเปลี่ยนเม็ดพลาสติกเป็นเม็ดเงินคนนี่ก็ยังต้องหาเวลาสนุกกับงานอดิเรกร่วมกับทีมงาน ผู้บริหารของ SCG เกือบทุกคนมีเพลงประจำตัวสำหรับออกงาน เพลงของคุณชดคือ Just The Way You Are ของ Billy Joel เพราะร้องไม่ยากและไม่เก่าเกินไปแล้ว ที่สำคัญเพลงนี้ยังมีความหมายดีเหมาะจะร้องกระชับความสัมพันธ์อันดีกับคนทุกกลุ่ม โดยเฉพาะเพื่อนร่วมงาน ลูกค้า คู่ค้า และกลุ่มสื่อมวลชน

จากการเข้าไปมีส่วนร่วมทำกิจกรรมกับพนักงานและลูกค้า คุณชด ก็ได้เห็นถึงประโยชน์ที่แฝงอยู่ในกิจกรรมแห่งความสุนทรีย์นี้ อันจะนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กรและพัฒนาบุคลากรและการสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างทีมงานได้เป็นอย่างดี ซึ่งเป็นการสะท้อนมุมมอง และแนวคิดอันลึกซึ้งของผู้บริหารท่านนี้ที่มีต่อการนำทีมงานและการสร้างองค์กรแห่งความสุข

การร้องคอรัสไม่ใช่การร้องเพลงให้พร้อมกัน แต่เป็นการร้องเพลงที่ต่างคนต่างร้องในเสียงของตัวเองให้ดีที่สุดแล้วมาร้องร่วมกัน มันสอนให้เห็นว่าต้องแบ่งหน้าที่กันตามบันไดเสียงผู้ร้อง แล้วยังต้องทำงานเป็นทีมเพราะต้องใช้ความพร้อมเพรียงอย่างสูง และต้องใช้สมาธิอย่างมากด้วย" คุณชดอธิบาย

หลังจากเข้ารับตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับสูงไม่นาน คุณชดได้ส่งเสริมให้พนักงานรวมตัวกันจัดตั้งชมรมคอรัส ภายใต้อัฒตยา "SCG Chemicals Chorus" โดยขอมลทุนซื้อเปียโนไฟฟ้ามาไว้ที่ออฟฟิศให้ทีมงานได้ใช้ซ้อมร้องเพลง และจ้างครูสอนร้องเพลงมืออาชีพมาฝึกฝนทักษะการร้องประสานเสียงให้พนักงานอย่างจริงจัง ทุกวันพุธหรือวันศุกร์หลังเลิกงาน เสียงประสานถูกขับขานเป็นเพลงอย่างพร้อมเพรียง แสดงพลังและความงามแห่งการทำงานเป็นทีม ขณะที่คั่นด้วยเสียงหัวเราะสนุกสนานดังสลับขึ้นมาที่มีคนร้องหลงเสียง เหล่านี้ถือเป็นกุศโลบายในการสร้าง

บรรยากาศที่ผ่อนคลายให้พนักงาน ซึ่งชลธเองก็พยายามปลูกฝังความสนุกและความผ่อนคลายให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรของ SCG Chemicals

ธุรกิจเคมีภัณฑ์ขึ้นๆ ลงๆ เหมือน คลื่นลมรุนแรง ความวูบวาบของธุรกิจมีสูงมาก แล่นี่มันก็บีบเราให้เครียดอยู่แล้วแต่ถ้าเรายังเครียดไปอีก มันก็จะยิ่งแย่ไปอีกในใหญ่ ผมเชื่อว่าการทำอย่างมีสติและมีสมดุลทางจิตใจ จึงจะเอาชนะอุปสรรคทางธุรกิจได้ ฉะนั้นเราก็ต้องทำให้พนักงานรู้สึกสบายและผ่อนคลาย แล้วความคิดสร้างสรรค์ที่นำไปสู่วัตถุประสงค์ก็จะเกิดขึ้น

จะเห็นได้ว่านวัตกรรมไม่ได้เป็นเพียงเป้าหมายของคุณชลหรือ SCG Chemicals เท่านั้น แต่เป็นปรัชญาหลักในการทำงานของทั้งเครือ SCG ก็ว่าได้ อีกวิธีหนึ่งที่คุณชลใช้ในการฝึกความคิดสร้างสรรค์ คือการประกอบอาหารเลี้ยงผู้อื่น เพราะทำให้ต้องคิดสิ่งใหม่ๆ ตลอดเวลา พร้อมทั้งต้องวางแผนด้วย

การทำอาหารก็เหมือนการทดลองทางเคมีอย่างหนึ่ง ห้องครัวก็เหมือนกับห้องแล็บ ตำราอาหารก็คือสูตรเคมี การทำปฏิกิริยาทางเคมีก็เหมือนกับการใส่ลูกเล่นเรื่องรสชาติอาหาร ทั้งสองอย่างยังเหมือนกันตรงที่ต้องอาศัยการค้นคว้าและความอดทนถึงจะทำให้ได้สูตรและผลลัพธ์ที่ดีที่สุด

จากการที่คุณชลเป็นผู้บริหารที่เติบโต ก้าวหน้าในสายอาชีพและเข้ามารับตำแหน่งเร็วมาก คุณลักษณะพิเศษที่ได้จากมุมมองของผู้ที่ทำงานใกล้ชิด คือ คุณมด ผู้เป็นเลขานุการได้กล่าวถึง ไว้ว่า

คุณลักษณะพิเศษนั้น คือ ความอด และคุณชลงเน้นการทำงานเป็นทีมสูงมาก มีหลายคนช่วยสนับสนุนอยู่เบื้องหลัง คุณชล โชคดีมาก เป็นเด็กที่ผู้ใหญ่รักมาก คุณจุมพลรักคุณชลงมาก เป็นคนอ่อนน้อม เก่ง เนื่องจากเป็นสังคมปูน เพราะฉะนั้นต้องมีระดับเด็ก ผู้ใหญ่ คุณชลงเป็นลูกหม่อมมาตั้งแต่ต้น คุณชลงเป็นคนที่ค่อนข้างจะน่ารักมาก ไม่ว่าลูกน้องหรือเจ้านายว่ายังไง ก็ว่าตามกัน ฟังหมดทุกอย่าง จะทำอีกเรื่องหนึ่ง แต่ว่าขอฟังไว้ก่อน เปิดใจรับฟังทุกระดับ ได้ตลอด ไม่เคยได้ยินคำว่าไม่ได้

ส่วนอีกทศนะหนึ่งของคุณสุรเชษฐ์ ซึ่งเป็นผู้ดูแลโครงการนวัตกรรม ซึ่งทำงานร่วมกับคุณชลโดยตรง ได้แสดงความเห็นต่อคุณลักษณะพิเศษของคุณชลที่โดดเด่น แตกต่างจากผู้นำคนอื่นไว้ว่า

ท่านเป็นคนมีความคิดหลากหลาย แตกต่างจากคนอื่น ๆ ถึงลูกถึงคน ลงมือทำงานจริง เป็นกันเอง ไม่ถือตัว เข้าได้กับทุกคน ทุกระดับในองค์กร ลักษณะนิสัยค่อนข้างจะอ่อนน้อมถ่อมตัว.....จะเป็นคนที่แตกต่างกับเราตลอด พยายามจะมีมุมมองที่ไม่เหมือนเรา ให้เรามีมุมมองอีกแบบหนึ่งด้วย มองให้กว้างมากขึ้น ก็เป็นสิ่งที่ดี..ส่วนเรื่องงานนวัตกรรม เรื่องที่ไม่ประสบความสำเร็จก็มี เป็นเรื่องปกติมาก สำหรับการทำนวัตกรรม และถ้าไม่ยอมรับมัน นวัตกรรมมันก็จะไม่เกิด ผมคิดว่าคุณชลยอมรับได้ในระดับหนึ่ง แต่อย่างน้อย เมื่อ Fail แล้วก็ให้เป็นสิ่งเรียนรู้ โดยการเอาบทเรียนจากสิ่งที่ Fail มาทำให้ดีขึ้น ถ้ารู้ว่ามันจะไม่ประสบความสำเร็จ ถ้ารู้เร็วก็ดี จะได้ถอนตัวได้เร็ว ท่านก็พยายามพูดให้เราคิดบ้าง เพราะคนทำงานเราก่อนกับมันมาก บางทีก็ไม่อยากทิ้งจากงานที่ทำ

ส่วนความเห็นของคุณธีระวัฒน์ ผู้จัดการพัฒนาองค์กรและนวัตกรรม ที่มีต่อคุณลักษณะพิเศษ และบุคลิกภาพของคุณชล กล่าวถึงว่า

ที่เห็นชัดเจนคือ 1) Drive Performance 2) Read Change การ Drive performance คุณชลจะไม่ Comfortable ถ้าเราจะอยู่ใน Level เดิม คุณชลจะพยายามคิดตัวไปหาอะไรใหม่ ๆ ต้อง Excellent ไปเรื่อย ๆ คือหนีจากจุดเดิม อันนี้ชัดเจนมาก ส่วน Read Change คือ การ Move ทั้งองค์ภาพไปจุดที่ต้องการ อันนี้คือสิ่งที่คุณชลมี Passion ตรงนี้เยอะมาก

ในด้านปรัชญาการทำงานด้านธุรกิจเอกชน คุณชลให้คุณค่ากับการดำเนินธุรกิจอย่างบรรษัทภิบาลเน้นการเติบโตแบบมีคุณภาพ มีหลักการบริหารอย่างพอเพียง คุณที่คุณภาพการเติบโต ไม่ใช่เน้นที่ปริมาณ พร้อมมองเรื่องการขยายฐานการลงทุนไปต่างประเทศ ควบคู่กับการดูแลเรื่องนวัตกรรม สร้างสินค้าที่มีมูลค่าเพิ่ม มุ่งเน้นการสร้างสรรคนวัตกรรมในองค์กร ส่งเสริมการเรียนรู้ของคนในองค์กร และสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบพี่ดูแลน้อง สร้างบรรยากาศแบบเป็นกันเอง เพื่อให้ทีมงานทุกคนในองค์กรทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข

4.4.2 ข้อมูลพื้นฐาน กลุ่มธุรกิจเคมีภัณฑ์ (SCG Chemicals) เครือซิเมนต์ไทย

ข้อมูลจากรายงานประจำปี 2552 และ Website: มีรายละเอียด ดังนี้

http://www.scg.co.th/th/01corporate_profile/01_business_philosophy.html

4.4.2.1 ความเป็นมา

ในปีพุทธศักราช 2456 พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว (รัชกาลที่ 6) ทรงมีพระบรมราชโองการ โปรดเกล้าฯ ให้ก่อตั้ง บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ขึ้น ด้วยพระราชประสงค์ที่จะให้ประเทศไทยผลิตปูนซิเมนต์ใช้เอง ลดการพึ่งพาการนำเข้าจากต่างประเทศ และเพื่อจัดสรรการใช้ทรัพยากรภายในประเทศอย่างคุ้มค่า บริษัทปูนซิเมนต์ไทย ได้มีวิวัฒนาการอย่างต่อเนื่องตลอดมา ตามสถานการณ์ และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป จนเป็น “เครือซิเมนต์ไทย” กลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมที่มีประวัติยาวนานที่สุด และใหญ่ที่สุดในประเทศไทย

4.4.2.2 เครือซิเมนต์ไทย หรือ SCG

ประกอบด้วยกลุ่มธุรกิจที่สำคัญ 6 กลุ่ม ได้แก่ ปิโตรเคมี กระดาษและบรรจุภัณฑ์ ซีเมนต์ ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง ธุรกิจจัดจำหน่าย และธุรกิจการลงทุน ปัจจุบัน เครือฯ มีบริษัทสำคัญกว่า 100 บริษัท มีพนักงานทั้งสิ้นประมาณ 28,000 คน ผลิตสินค้ากว่า 64,000 รายการ เพื่อจำหน่ายทั้งในประเทศและส่งออกไปยังทุกภูมิภาคทั่วโลก

4.4.2.3 ปิโตรเคมี หรือ SCG Chemicals

เครือซิเมนต์ไทยเข้าสู่ธุรกิจเคมีภัณฑ์ในปี พ.ศ. 2526 ปัจจุบัน ธุรกิจเคมีภัณฑ์ ผลิตและจำหน่าย เคมีภัณฑ์ครบวงจร ตั้งแต่ขั้นต้น ได้แก่ โอลิฟินส์ ขึ้นกลาง ได้แก่ สไตรีนโมโนเมอร์ ฟิธีเอ และเอ็มเอ็มเอ และขั้นปลาย ได้แก่ เม็ดพลาสติกหลักทั้ง 4 ประเภท ได้แก่ โพลีเอทิลีน โพลีโพรไพลีน โพลีไวนิลคลอไรด์ และโพลีสไตรีน โดยมีบริษัทหลักคือ บริษัท เอสซีจี เคมิคอลส์ จำกัด

4.4.2.4 วิสัยทัศน์เอสซีจี

“คนของเรา... รวมพลังสร้างอนาคต”

วิสัยทัศน์ของเครือซิเมนต์ไทย (SCG) คือ ภายในปี พ.ศ. 2558 SCG จะเป็นองค์กรที่ได้รับการยกย่องในฐานะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมที่น่าร่วมงานด้วย และเป็นแบบอย่างด้านบรรษัทภิบาลและการพัฒนาอย่างยั่งยืน ในปี พ.ศ. 2558 SCG จะเป็นผู้นำตลาดในภูมิภาคที่มุ่งดำเนินธุรกิจควบคู่กับการเสริมสร้างความเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืนให้แก่อาเซียน และชุมชนที่เข้าไปดำเนินงาน มุ่งสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า พนักงาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายภายใต้คุณภาพการบริหารงานระดับโลก สอดคล้องกับหลักบรรษัทภิบาล และมีมาตรฐานความปลอดภัยสูง อีกทั้งยัง

มุ่งยกระดับคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของผู้คน ด้วยสินค้าและบริการ ที่มีคุณภาพจากกระบวนการดำเนินงาน การพัฒนาเทคโนโลยี และการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่มีความเป็นเลิศ SCG เชื่อมมั่นในคุณค่าและศักยภาพของพนักงาน ซึ่งจะทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ ในบรรยากาศการทำงานที่เปิดเผยโปร่งใส เปี่ยมด้วย พลังแห่งความกระตือรือร้น โดยพนักงานของเราทุกคนจะยึดมั่นและปฏิบัติ ตามอุดมการณ์ 4 และจรรยาบรรณของ SCG ภายในปี พ.ศ. 2558 SCG จะพัฒนาพนักงานซึ่งมีความหลากหลายทางเชื้อชาติ วัฒนธรรม และประสบการณ์ให้มีความมุ่งมั่นตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีโลกทัศน์ที่กว้างไกล.

4.4.2.5 ปรัชญาทางธุรกิจและอุดมการณ์เอสซีจี

ดำเนินธุรกิจที่ดีจะต้องเป็นไปตามครรลองแห่งความถูกต้องและเป็นธรรม ดังนั้น คณะจัดการเครือข่าย และพนักงานทุกระดับจึงยึดถือและปฏิบัติตามอุดมการณ์ในการดำเนินธุรกิจ คือ

- 1) ตั้งมั่นในความเป็นธรรม ผู้ที่เกี่ยวข้องกับเครือข่าย ไม่ว่าจะเป็นผู้ใช้สินค้า ผู้ถือหุ้น หุ้นส่วนธุรกิจ ผู้ที่ดำเนินธุรกิจด้วย หรือพนักงาน จะต้องได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม ขณะประกอบธุรกิจ หรือทำงานร่วมกับเครือข่าย
 - 2) เชื่อมมั่นในคุณค่าของคน ให้ความสำคัญต่อ คุณค่าของพนักงาน และถือว่าเขาเหล่านั้นคือสมบัติที่มีค่าที่สุดพยายามคัดสรรบุคลากร ที่มีความรู้ความสามารถ และมีคุณธรรมเข้าร่วมงาน ให้การฝึกฝน พัฒนา และดูแลอย่างดี ด้วยสวัสดิการ และผลตอบแทนตามสมควร
 - 3) มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ มุ่งกระทำการทุกอย่าง ด้วยความตั้งใจให้เกิดผลในทางที่ดีกว่าเสมอ โดยมุ่งมั่นที่จะประกอบธุรกิจอย่างดีเยี่ยม เต็มความสามารถ ขณะเดียวกันก็พยายามหาแนวทาง การพัฒนาสู่ความเป็นเลิศอยู่ตลอดเวลา และอย่างต่อเนื่อง
 - 4) ถิ่นมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม ตั้งเจตนารมณ์ไว้ว่า จะดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงหน้าที่ และความรับผิดชอบต่อ ที่พึงมีต่อ ประเทศชาติและสังคมส่วนรวมเป็นสำคัญ จะประพาดิตน เป็นพลเมืองดีทำประโยชน์ให้แก่สังคม และทุกชุมชนที่เครือข่าย ดำเนินธุรกิจอยู่
- อุดมการณ์ในการดำเนินธุรกิจทั้ง 4 ประการนี้สามารถสรุปรวมได้ว่าเครือข่ายนิคมไทย (เอสซีจี) ยึดมั่นใน "คุณภาพและเป็นธรรม"

- (1) วัฒนธรรมองค์กร
- (2) ความทุ่มเท ทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อบรรลุเป้าหมาย
- (3) การลงมือทำ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานและอุตสาหกรรมและสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ดังกล่าวในการแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ

- (4) ความสามารถในการปรับตัว สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมการทำงานและสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี
- (5) ความเป็นพี่น้อง ทำงานเหมือนอยู่ในครอบครัวเดียวกันและไม่เน้นขั้นตอนการทำงานที่เป็นทางการ
- (6) ความริเริ่มสร้างสรรค์ มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงตลอดจนปรับปรุงระบบการทำงานอย่างต่อเนื่อง
- (7) ความเชื่อมั่น ทำงานบนพื้นฐานของความเชื่อมั่นตลอดจนเคารพการตัดสินใจและการกระทำของผู้อื่น

4.4.3 ภาพรวมธุรกิจ

เครือซิเมนต์ไทยเข้าสู่ธุรกิจเคมีภัณฑ์ในปี พ.ศ. 2526 ปัจจุบัน กลุ่มธุรกิจเคมีภัณฑ์ เครือซิเมนต์ไทย (SCG Chemicals) เป็นหนึ่งในห้ากลุ่มธุรกิจของเครือซิเมนต์ไทย (SCG) ที่ดำเนินธุรกิจผลิตและจำหน่าย เคมีภัณฑ์ครบวงจร ครอบคลุมตั้งแต่ขั้นต้น ได้แก่ โอลิฟินส์ ชั้นกลาง ได้แก่ สไตรีน โมโนเมอร์ ฟีทีเอ และเอ็มเอ็มเอ และขั้นปลาย ได้แก่ เม็ดพลาสติกหลักทั้ง 4 ประเภท ได้แก่ โพลีเอทิลีน โพลีโพรไพลีน โพลีไวนิลคลอไรด์ และโพลิสไตรีน โดยเป็นผู้ผลิตรายใหญ่ของประเทศ และเป็นผู้ผลิตชั้นนำในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก

SCG Chemicals ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์ ตลอดจนความเป็นเลิศด้านความสามารถในการบริหารจัดการ การดำเนินธุรกิจ การดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร นอกจากนั้น SCG Chemicals ได้ร่วมทุนกับบริษัทชั้นนำด้านอุตสาหกรรมปิโตรเคมีของโลก อาทิ The Dow Chemical ประเทศสหรัฐอเมริกา Mitsui Chemicals และ Mitsubishi Rayon ประเทศญี่ปุ่น ในปี พ.ศ. 2549 SCG Chemicals ได้ร่วมทุนกับบริษัท ดาว เคมิคอล ประเทศสหรัฐอเมริกา เพื่อก่อสร้างโรงงานผลิตโอลิฟินส์แห่งที่สองเพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับธุรกิจโอลิฟินส์ของทั้งสองบริษัทในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก โรงงานใหม่แห่งนี้มุ่งเน้นผลิตสินค้ามูลค่าเพิ่มด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย คาดว่าจะสามารถเริ่มผลิตได้ในปี พ.ศ. 2553

เพื่อรับมือกับการแข่งขันที่สูงขึ้น ตลอดจนการผันผวนของราคา ธุรกิจฯ พัฒนาสินค้าที่มีมูลค่าเพิ่มสูง และเพิ่มประเภทสินค้าให้หลากหลายยิ่งขึ้น และมีความมุ่งมั่นในการพัฒนากระบวนการผลิต การจัดจำหน่าย และการบริการให้มีประสิทธิภาพ โดยใช้ระบบการจัดการผลผลิตทั่วทั้งองค์กร (TPM) การจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง และระบบการจัดการคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) อย่างสม่ำเสมอ ส่งผลให้ SCG Chemicals ได้รับรางวัลชั้นนำด้านคุณภาพการบริหารจัดการ

มากมาย อาทิ รางวัล The Deming Application Prize จาก จากสมาพันธ์นักวิทยาศาสตร์และวิศวกร แห่งประเทศญี่ปุ่น The Union of Japanese Scientists and Engineer (JUSE) รางวัล The TPM Excellence Award จาก Japan Institute of Plant Maintenance (JIPM) รางวัลอุตสาหกรรมดีเด่นด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมและรางวัล Prime Minister's Industry Award for Outstanding Achievement in Environmental Conservation

SCG Chemicals มีนโยบายขยายธุรกิจและการลงทุนในต่างประเทศ ในปี พ.ศ. 2550 ปริมาณส่งออกผลิตภัณฑ์โพลีโলেฟินส์มีมูลค่ารวม 21,400 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 41 ของ ยอดขายของผลิตภัณฑ์โพลีโলেฟินส์ SCG Chemicals ส่งออกผลิตภัณฑ์โพลีโলেฟินส์ไปจำหน่าย ยิ่งกว่า 100 ประเทศทั่วโลก ปัจจุบันมีสำนักงานขายครอบคลุม 6 ประเทศในทวีปเอเชีย ได้แก่ เวียดนาม จีน พม่า ฟิลิปปินส์ ญี่ปุ่น และอินโดนีเซีย

4.4.4 ความเป็นองค์กรนวัตกรรม

สร้างนวัตกรรมเพื่อเพิ่มมูลค่าให้สินค้าและบริการ เครือซิเมนต์ไทย (SCG) มุ่งมั่นเพิ่มศักยภาพในการวิจัย และพัฒนา เพื่อสร้างคุณค่าทั้งด้านสินค้าและบริการ กระบวนการทำงาน รวมทั้งรูปแบบธุรกิจใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ โดยเห็นได้จากจำนวนนักวิจัย และพัฒนา และงบลงทุน ด้านนี้ที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการ และสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า ซึ่งจะส่งผลให้รักษาความเป็นผู้นำ และเติบโตอย่างมั่นคงต่อไป เครือฯ (SCG) กำหนดนโยบายให้ทุกธุรกิจพัฒนาสินค้าและบริการที่มีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น เพื่อหลีกเลี่ยงการแข่งขันด้านราคา ส่งผลให้มีสินค้าและบริการใหม่ๆ เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง กิดคั่นนวัตกรรมเพื่อพัฒนา สภาพแวดล้อมและสังคม ให้เติบโตร่วมกันอย่างยั่งยืน

การสร้างนวัตกรรมของเครือฯ (SCG) ไม่ได้เพียงเพื่อพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ๆ ที่สามารถแข่งขันได้ในปัจจุบันเท่านั้น แต่ยังมองถึงความต้องการที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อตอบสนองรูปแบบชีวิตของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป สร้างสภาพสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ดีขึ้น และรองรับกฎเกณฑ์ทางการค้าต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นด้วยการลงทุนด้านการพัฒนาเทคโนโลยี อาทิ ร่วมมือ กับสถาบันการศึกษาและสถาบันวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ และการจัดทำ Technology Roadmap เพื่อพัฒนาเทคโนโลยีสำหรับการเติบโตในระยะยาว

4.4.5 ผลงานการพัฒนางานด้านการนวัตกรรม

ออกแบบระบบดักเก็บ Hexane ประสิทธิภาพสูง เพื่อนำกลับมาใช้ใหม่โดยใช้เทคโนโลยีที่ คิดค้นขึ้นเอง และใช้งานจริงแห่งแรกในประเทศไทย เพื่อลดต้นทุนการผลิตและลดมลภาวะทางอากาศ

- 1) คัดค้านชุดอุปกรณ์เพื่อลดเวลาการซ่อมบำรุง Cracking Furnace และลดการเสียโอกาสในการผลิตโอเลฟินส์
- 2) พัฒนารูปแบบบริการทางการเงินเพื่อให้ลูกค้าสามารถเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสม อาทิ Flexi-Customer Financing Program, Capital Asset Management Program, e-Bill Presentment และ e-Payment
- 3) คัดค้านเทคโนโลยีบำบัดน้ำเสียขั้นต้น (Pre-treatment) สำหรับการบำบัดน้ำเสียจากกระบวนการผลิต Purified Terephthalic Acid
- 4) พัฒนาคุณสมบัติของโพลิเอทิลีนโพรพิลีนและวิธีการขึ้นรูปที่เหมาะสมเพื่อให้ลูกค้าสามารถนำไปพัฒนา และขึ้นรูปชิ้นงานด้วยแม่พิมพ์แบบหมุนเหวี่ยงด้วยตนเองได้
- 5) พัฒนาการใช้สารเคลือบผิวเพื่อลดการใช้พลังงานที่เตา Cracking Furnace และ Boiler สามารถประหยัดพลังงานได้ร้อยละ 2-4

บทที่ 5

ผลการวิจัย: การวิเคราะห์และอภิปรายผล

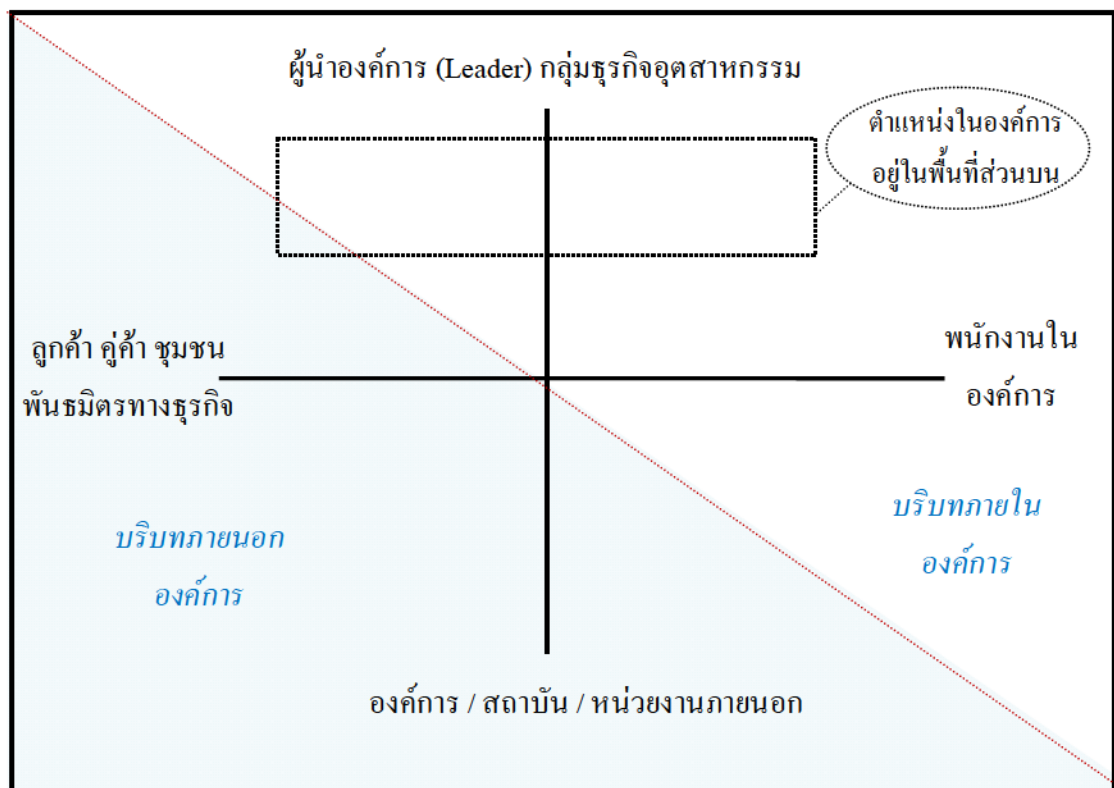
บทที่ผ่านมาผู้วิจัยได้นำเสนอข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับกรณีศึกษา ที่มีความแตกต่างกันทั้งเพศ อายุ อาชีพ ภูมิหลังของครอบครัว องค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่ แต่กรณีศึกษาทั้งหมดมีคุณลักษณะร่วมที่ทำให้เห็นความเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรมได้อย่างเด่นชัด เช่น บุคลิกลักษณะ ค่านิยม สมรรถนะ บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ และแนวทางการพัฒนาหล่อหลอมให้เกิดคุณลักษณะพิเศษนี้ขึ้น ในบทนี้เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์กรณีศึกษา ที่มาจากการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและแหล่งข้อมูลอื่นๆ โดยใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำและกรอบแนวคิดกระบวนการสร้างนวัตกรรมเป็นฐานคิดในการวิเคราะห์ สำหรับการศึกษาผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง ผู้นำที่ใช้พลังแห่งคุณลักษณะของตนเอง ในด้านสมรรถนะ บุคลิกภาพ บทบาท และลักษณะทางสังคม ขับเคลื่อนให้คนสามารถสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร แนวทางการพัฒนาผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง กระบวนการหล่อหลอมและพัฒนาผู้นำเชิงนวัตกรรม

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์จากประชากร 3 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In Depth Interview) กลุ่มที่ 2 บุคลากรจากหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรที่ผู้บริหารปฏิบัติงานอยู่ โดยการสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus Group) และกลุ่มที่ 3 บุคลากรภายนอก คู่ค้า ลูกค้า ที่รู้จักผู้บริหารระดับสูง เก็บข้อมูลโดยการสอบถามความคิดเห็นและสัมภาษณ์ (Interview) ซึ่งจากการประมวลข้อมูลสามารถสรุปผลการศึกษาเป็นประเด็นหลัก ได้ดังนี้

- 5.1 ประเด็นที่ 1 สนามของกรณีศึกษา
- 5.2 ประเด็นที่ 2 บริบทภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อผู้นำเชิงนวัตกรรม
- 5.3 ประเด็นที่ 3 บริบทภายในองค์กรที่ส่งผลต่อผู้นำเชิงนวัตกรรม
- 5.4 ประเด็นที่ 4 องค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม
- 5.5 ประเด็นที่ 5 แนวทางการพัฒนาผู้นำเชิงนวัตกรรม

5.1 ประเด็นที่ 1 สนามของกรณีศึกษา (Field of Study)

จากกรอบแนวคิดเรื่ององค์การนวัตกรรม (Innovative Organization) ที่ถูกกำหนดด้วยผลลัพธ์ที่เป็นการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ทั้งด้านผลิตภัณฑ์ กระบวนการ รูปแบบทางธุรกิจ ระบบการบริหารจัดการ ที่สามารถรับรู้ มองเห็นได้ว่าเป็นรูปธรรม (Tangible) และสิ่งที่แฝงอยู่ในองค์การ ซึ่งมีลักษณะเป็นนามธรรม (Intangible) เช่น การวางรากฐานทางวัฒนธรรม การสร้างสัมพันธภาพของคนในองค์การ การเรียนรู้ของคน การจูงใจกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาและสร้างนวัตกรรม ทำให้กรณีศึกษาทั้ง 8 กรณี ซึ่งมีบทบาทเป็นผู้นำในการกำหนดทิศทาง นโยบาย กลยุทธ์ และปฏิบัติงานอยู่ภายในองค์การที่มีผลงานด้านนวัตกรรมโดดเด่นจนเป็นที่ยอมรับทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติ ซึ่งหากพิจารณาพื้นที่ในองค์การ กรณีศึกษาทุกท่านเป็นผู้ที่มีตำแหน่งผู้นำองค์การซึ่งอยู่ในพื้นที่ส่วนบนของสนามที่มีลักษณะเดียวกัน คือ อยู่ในภาคเอกชนกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมที่มีการสร้างนวัตกรรม และมีลักษณะที่บ่งชี้ความเป็นองค์การนวัตกรรม ซึ่งผู้วิจัยพบลักษณะเช่นนี้ในทุกองค์การและพบคุณลักษณะที่โดดเด่นของกรณีศึกษา ดังนั้น จึงเป็นผู้นำที่มีคุณสมบัติเหมาะสมสำหรับการศึกษาคำนี้



ภาพที่ 5.1 สนามของกรณีศึกษา

แสดงให้เห็นภาพรวมสนามที่ผู้วิจัยเข้าไปทำการศึกษาและแสดงสถานะการดำรงอยู่ในพื้นที่ของผู้นำองค์กรที่เป็นกรณีศึกษา เพื่อความเข้าใจผู้นำกับปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มคนต่างๆ เช่น พนักงานในองค์กร ลูกค้า คู่ค้า ชุมชน พันธมิตรทางธุรกิจ องค์กร / สถาบัน / หน่วยงานภายนอก ซึ่งเป็นบริบททั้งภายนอกและภายในองค์กร เพราะผู้นำในแต่ละองค์กรจะไม่สามารถแสดงบทบาทหรือสร้างนวัตกรรมได้เลย หากปราศจากบริบทแวดล้อม เพราะปัจจัยต่างๆ ในสนามของกรณีศึกษา ที่อยู่รอบตัวทั้งภายในและภายนอกองค์กร ล้วนมีอิทธิพลต่อความคิด การหล่อหลอม คุณลักษณะของผู้นำ การแสดงออกของพฤติกรรม ประสบการณ์การเรียนรู้ และการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนด้วยการสร้างนวัตกรรม การมีตำแหน่งในพื้นที่ส่วนบนขององค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องกับหลายภาคส่วน แสดงให้เห็นว่ากรณีศึกษาเป็นผู้ที่มีความเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยมีรายชื่อกรณีศึกษาและองค์กรที่เข้าไปศึกษา ดังนี้

1) กรณีศึกษาที่ 1 คุณชัย

กรรมการบริหาร บริษัท ไอ.ที.ซี. (1993) จำกัด

2) กรณีศึกษาที่ 2 คุณโซน

กรรมการผู้จัดการ กลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัย

3) กรณีศึกษาที่ 3 คุณชาญ

รองประธานกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด

(มหาชน)

4) กรณีศึกษาที่ 4 คุณชล

กรรมการผู้จัดการใหญ่ กลุ่มธุรกิจเคมีภัณฑ์ (SCG Chemicals) เครือซิเมนต์ไทย

จากการศึกษากรณีศึกษาในฐานะผู้นำองค์กรนวัตกรรม พบว่ากรณีศึกษาอยู่ในสนามที่ได้รับอิทธิพลที่ส่งผลต่อการหล่อหลอมและการพัฒนาคุณลักษณะที่เหมาะสมต่อการขับเคลื่อนให้เกิดการสร้างนวัตกรรมในองค์กรภายใต้สภาพแวดล้อมและปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร และจากสถานะตำแหน่งหน้าที่การทำงานที่ทุกท่านรับผิดชอบอยู่ ทำให้บทบาทความรับผิดชอบเป็นกลไกหลักในการส่งเสริม สนับสนุน ผลักดัน ทิศทางและนโยบายที่เอื้อให้ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องเกิดปฏิสัมพันธ์ที่เหมาะสมต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งในส่วนของพนักงานภายในองค์กร ที่มีการทำงานในลักษณะข้ามสายงาน (Cross Functional) ซึ่งก่อให้เกิดการร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่างๆ (Inter-Functional Collaboration) การแก้ไขปัญหา การมอบหมายให้ทำโครงการใหม่ๆ ร่วมกัน อันก่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างหน่วยงานและในกลุ่มของพนักงาน นอกจากนี้บางองค์กรผู้นำมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและเปิดรับความรู้ใหม่จากภายนอกองค์กรจึงมีการขยายขอบเขตพื้นที่การสร้างนวัตกรรมออกไปนอก

องค์การด้วย โดยให้ความร่วมมือในการคิดค้นนวัตกรรม ทำวิจัยและพัฒนา (Research and Development) กับองค์การและสถาบันภายนอก ซึ่งมีลักษณะเป็นนวัตกรรมแบบเปิด (Open innovation) ยกตัวอย่างเช่น มหาวิทยาลัยต่างๆ, สถาบันนวัตกรรมแห่งชาติ, สถาบันปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย, กรมอุทกหารเรือ, วิทยาลัยปิโตรเลียมและปิโตรเคมี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย รวมถึงการมุ่งเน้นตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มลูกค้า ที่ทำให้ต้องคิดค้น พัฒนา สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ออกมาตลอดเวลา ทำให้ต้องสำรวจความต้องการและค้นหา

5.2 ประเด็นที่ 2 บริบทภายนอกองค์การที่ส่งผลต่อผู้นำเชิงนวัตกรรม

ปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เป็นบริบทแวดล้อมภายนอกองค์การ (External Contexts) ไม่ว่าจะเป็นกระแสโลก (Global Trends) ที่กำลังเผชิญอยู่ในยุคโลกาภิวัตน์ การแข่งขันที่ไร้พรมแดน กระแสทุนจากนอกประเทศที่หลั่งไหลเข้ามาลงทุนในประเทศไทยด้วยอำนาจเงินทุนที่แข็งแกร่ง การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของวิทยาการ เทคโนโลยี ความรู้ กระแสสังคม สภาพตลาด ค่านิยมของผู้บริโภคที่มุ่งเน้นเลือกใช้ผลิตภัณฑ์ที่รักษาสิ่งแวดล้อมเพื่อลดภาวะโลกร้อน (Global Warming) และมีความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) การกำหนดนโยบายของภาครัฐ ในมิติด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (Dynamic) ล้วนเป็นภาวะที่ผู้นำทุกท่านในกรณีศึกษาต้องเผชิญ และเตรียมพร้อมปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อรับมือแก้ไขปัญหามาให้ทันสถานการณ์ ดังเช่น ปรากฏการณ์วิกฤตเศรษฐกิจในประเทศไทย ปี 2540 ที่มีการลดค่าเงินบาท เป็นวิกฤติที่รุนแรงมาก ส่งผลกระทบต่อทุกภาคส่วนในสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาคอุตสาหกรรมการผลิต ที่ได้รับผลกระทบโดยตรง บางองค์การจำเป็นต้องหยุดการผลิต เลิกจ้างพนักงาน มีการปรับโครงสร้าง ปรับกลยุทธ์ใหม่หมด เพื่อแก้ไขสถานการณ์ จึงเปรียบเสมือนบทพิสูจน์ความสามารถในการแก้ไขปัญหา ความแข็งแกร่ง และการก้าวข้ามผ่านความยากลำบากของผู้นำองค์การ

ผู้บริหารทุกท่านที่เป็นกรณีศึกษาในการศึกษาคครั้งนี้ ล้วนเคยมีประสบการณ์เคยเผชิญกับวิกฤติสำคัญมาแล้ว มิใช่เพียงครั้งเดียว บางท่านต้องเผชิญกับวิกฤติอีกหลายครั้ง ระดับความยากลำบากของวิกฤติที่เผชิญแต่ละครั้งอาจจะแตกต่างกัน แต่ทุกท่านก็สามารถนำพาองค์กรก้าวข้ามผ่านวิกฤติที่เปรียบเสมือนบททดสอบมาได้เหมือนกัน ด้วยแนวคิดและวิธีการที่แตกต่างกัน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงสมรรถนะด้านการแก้ไขปัญหา (Problem Solving) ได้อย่างชัดเจน

ตารางที่ 5.1 บริบทภายนอกองค์การที่ส่งผลต่อผู้นำเชิงนวัตกรรม

บริบทภายนอกองค์การที่มีผลกระทบและวิกฤติที่เคยมีประสบการณ์						
กรณีศึกษา	กระแสโลก	กระแสสังคม	เทคโนโลยี	นโยบายภาครัฐ	ภาวะเศรษฐกิจ	วิกฤติเศรษฐกิจ
1. คุณชัย	☐ ✓	☐ ✓	☐ ✓	☐ -	☐ ✓	☐ ✓
2. คุณ โชน	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. คุณชาญ	☐ ✓	☐ ✓	☐ ✓	☐ ✓	☐ ✓	☐ ✓
4. คุณชล	✓	✓	✓	✓	✓	✓

5.2.1 บริบทภายนอกองค์การด้านกระแสโลก

จากการวิเคราะห์กรณีศึกษาทั้งหมด ตามข้อมูลในตารางที่ 5.1 ผู้วิจัยพบว่าบริบทภายนอกองค์การด้านกระแสโลก (Global Trends) มีผลกระทบเชิงบวกต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กรนวัตกรรมในแง่ของผลประกอบการจากการขยายธุรกิจ การสร้างมาตรฐานและยกระดับผลิตภัณฑ์สินค้าและบริการให้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานที่ได้รับการยอมรับ (Criteria for Performance Excellence) เช่น เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Awards) ซึ่งปรับเกณฑ์มาจากต้นฉบับคือ Malcolm Baldrige National Quality Award ก็ได้รับการนำเข้ามาเป็นกรอบแนวทางในการบริหารจัดการองค์กรของผู้นำหลายท่าน เช่น คุณชาญ, คุณชล, และคุณชัย ได้นำเข้ามาใช้ในองค์กร ส่วนกระแสโลกด้านการรักษาสิ่งแวดล้อมเพื่อลดภาวะโลกร้อน (Global Warming) ผู้นำในทุกองค์การได้รับเข้ามาเป็นนโยบายในการคิดค้นนวัตกรรม สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ สินค้าและบริการ รวมทั้งหากระบวนการ ที่จะช่วยลดภาวะโลกร้อน โดยผู้นำในหลายองค์การใช้หลักการคิดคำนวณค่าคาร์บอนเครดิต เข้ามาใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เช่น คุณชัย, คุณชาญ และ คุณชล เพราะการนำมาตรฐานสากลต่างๆ มาใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการ จะมีผลในการพัฒนาคุณภาพของสินค้า ให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากลมากยิ่งขึ้น เป็นที่ยอมรับของลูกค้าทั้งภายในประเทศและลูกค้าต่างประเทศมากขึ้น ส่งผลให้ผลประกอบของธุรกิจมีกำไรสูงขึ้น และยังช่วยส่งผลด้านภาพลักษณ์องค์กรให้เป็นที่ยอมรับและมีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้นอีกด้วย พร้อมทั้งเป็นเงื่อนไขให้เกิดการคิดค้น พัฒนานวัตกรรมในองค์กร

ส่วนผลกระทบเชิงลบจากบริบทภายนอกด้านกระแสโลก ในแง่ของการแข่งขันที่ไร้พรมแดนจากกระแสทุนนอกประเทศ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กรณีศึกษาพบว่า มีผลกระทบน้อยมาก เพราะกลุ่มอุตสาหกรรมที่กรณีศึกษาทุกท่านดำเนินกิจการอยู่ ยังไม่มีการลงทุนแข่งขันโดยตรง

จากนายทุนต่างประเทศ แต่จะเป็นลักษณะเข้ามาเป็นพันธมิตร หุ้นส่วนในการร่วมทุนมากกว่า เช่น กรณี กลุ่มชอลกลุ่มธุรกิจเคมีภัณฑ์ (SCG Chemicals) เครือซิเมนต์ไทย และ กลุ่มชาบุญบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) เพราะส่วนใหญ่ไม่ได้ต้องการมาลงทุนใหม่ร้อยเปอร์เซ็นต์ แต่ต้องการหาผู้ที่มีฐานการลงทุนในธุรกิจเดิมอยู่แล้ว แต่เข้ามาเสริมเพื่อต่อยอดของธุรกิจมากกว่า จึงก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ในการบริหารจัดการ, เทคโนโลยีและกระบวนการต่างๆในการผลิต นวัตกรรมใหม่ๆ แต่ผลกระทบที่มีบ้างคือด้านการตัดสินใจของผู้นำองค์กร คือ ในด้านการลงทุนธุรกิจใหม่ๆ หรือการปรับเปลี่ยนทิศทางของธุรกิจ จำเป็นต้องหารือกับผู้ร่วมทุนในลักษณะการแจ้งให้ทราบมากกว่าการร่วมตัดสินใจ ดังนั้น อำนาจในการตัดสินใจส่วนใหญ่จึงยังอยู่ที่ผู้นำองค์กร

เนื่องจากปัจจุบันกระแสของการดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานของความคิดที่เน้นผลกำไรเป็นเป้าหมายสูงสุดของการดำเนินธุรกิจได้เริ่มอ่อนแรงลง ระบบเศรษฐกิจที่ ยึดถือความคิดนี้ เป็นความคิดหลัก จะทำให้ธุรกิจมุ่งแสวงหาผลกำไรโดยละเลยต่อด้านศีลธรรม จริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม กระแสสังคมที่เริ่มชัดเจนและทวีความสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ ได้แก่ แนวความคิดที่ว่าผลสำเร็จทาง ธุรกิจนั้นไม่สามารถวัดจากเพียงผลประกอบการ หากองค์กรธุรกิจที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนนั้นจะต้องสามารถตอบสนองต่อความคาดหวังของสังคมที่มีต่อองค์กรด้วย เนื่องจากธุรกิจที่เอาตัวเขาเปรียบนั้นก็ไม่สามารถอยู่ได้ หากได้รับการต่อต้านจากชุมชน และสังคมซึ่งเป็นผู้บริโภค

ดังนั้น กระแสด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility) จึงเป็นเรื่องที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำในภาคธุรกิจทุกท่านใส่ใจและพัฒนาธุรกิจของตนเองบนพื้นฐานของความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อให้ธุรกิจและสังคมสามารถพัฒนาเติบโตไปด้วยกันได้ อย่างยั่งยืน โดยปัจจุบันได้มีการกำหนดมาตรฐาน ISO 26000 เพื่อใช้เป็นหลักการในการดำเนินธุรกิจให้คำนึงถึงส่วนรวม และมีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยหลักการของมาตรฐาน ดังนี้ 1) หลักความรับผิดชอบต่อสังคมที่สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) องค์กรต้องรับผิดชอบต่อผลจากการตัดสินใจและกิจกรรมที่มีผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และยอมรับการถูกตรวจสอบ และตอบสนองการตรวจสอบ 2) หลักความโปร่งใส (Transparency) องค์กรต้องโปร่งใสในการดำเนินกิจกรรมที่มีผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เปิดเผยนโยบาย การตัดสินใจ และการดำเนินกิจกรรมที่รับผิดชอบต่อสังคมอย่างถูกต้อง ผู้ได้รับผลกระทบสามารถเข้าถึงข้อมูลนั้นได้ 3) หลักการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (Ethical Behavior) ดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานจริยธรรมของความซื่อสัตย์ เสมอภาค หลักคุณธรรม โดยคำนึงถึงคน สัตว์ สิ่งแวดล้อม มุ่งเน้นผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) หลักการยอมรับถึงผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Respect for Stakeholders Interests) องค์กรต้องเคารพและตอบสนองต่อผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คำนึงถึงความสัมพันธ์

ระหว่างองค์การกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และพิจารณามุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่อาจถูกกระทบจากองค์การ 5) หลักการเคารพหลักนิติธรรม (Respect for the Rule of Law) องค์การต้องดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับกฎหมายและข้อกำหนดอื่นที่เกี่ยวข้อง แจ้งข้อมูลตามภาระหน้าที่ตามกฎหมาย และทบทวนความสอดคล้องตามกฎหมายเป็นระยะ 6) หลักการเคารพต่อแนวปฏิบัติสากล (Respect for International Norms of Behavior) องค์การต้องไม่ร่วมกับองค์การอื่นในการดำเนินกิจกรรมที่ขัดต่อแนวปฏิบัติสากล กรณีที่ไม่มีกฎหมายคุ้มครองทางสังคม/สิ่งแวดล้อมในประเทศที่องค์การตั้งอยู่ ให้ยึดหลักปฏิบัติสากล 7) หลักการเคารพต่อสิทธิมนุษยชน (Respect for Human Rights) องค์การต้องเคารพต่อสิทธิมนุษยชนและเห็นคุณค่าในความเป็นมนุษย์ หากกฎหมายในประเทศไม่ได้ปกป้องสิทธิมนุษยชน ก็ให้ยึดถือแนวปฏิบัติสากล

ซึ่งมีสาระสำคัญที่เป็นประเด็นหลัก 7 ประเด็น ที่ต้องยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติ คือ

- 1) การใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อม (Environment)
- 2) การไม่ละเมิดสิทธิมนุษยชน (Human Rights)
- 3) การปฏิบัติต่อผู้ใช้แรงงานอย่างเป็นธรรม (Labor Practices)
- 4) การมีธรรมาภิบาล (Organizational governance)
- 5) การดำเนินธุรกิจด้วยความเป็นธรรม (Fair Operating Practices)
- 6) การร่วมพัฒนาชุมชนและสังคม (Community Involvement/Social Development)
- 7) การไม่เอาเปรียบผู้บริโภค (Consumer Issues)

ผู้นำองค์การทั้ง 4 ท่าน ได้มีบทบาทในริเริ่มการนำแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมเข้ามาเป็นนโยบายในการบริหารจัดการองค์การ และได้ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี (Positive Role Model) ในการเป็นผู้ปฏิบัติตาม ISO 26000 ถึงแม้ว่าจะยังไม่ได้รับการรับรองอย่างเป็นทางการจากสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (สมอ.) กระทรวงอุตสาหกรรมก็ตาม เพราะเริ่มมีการประกาศใช้ในปี พ.ศ. 2553 แต่ผู้นำองค์การทุกท่านก็ได้ปฏิบัติกันอยู่แล้ว ทั้งในด้านการใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อม (Environment) การไม่ละเมิดสิทธิมนุษยชน (Human Rights) การปฏิบัติต่อผู้ใช้แรงงานอย่างเป็นธรรม (Labor Practices) การมีธรรมาภิบาล (Organizational Governance) การดำเนินธุรกิจด้วยความเป็นธรรม (Fair Operating Practices) การร่วมพัฒนาชุมชนและสังคม (Community Involvement/Social Development) และการไม่เอาเปรียบผู้บริโภค (Consumer Issues)

ข้อมูลจากเอกสารและการสัมภาษณ์กลุ่มพบว่า ผู้นำองค์การทุกท่านที่เป็นกรณีศึกษาได้ให้ความสำคัญต่อเรื่องธรรมาภิบาลและการดำเนินธุรกิจด้วยความเป็นธรรม มีจริยธรรม ไม่เอาเปรียบผู้บริโภค เป็นลำดับแรก การปฏิบัติต่อผู้ใช้แรงงานอย่างเป็นธรรม การไม่ละเมิดสิทธิมนุษยชน เป็นลำดับรองลงมา การมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและสังคมและการใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อมเป็น

ประเด็นสุดท้าย แต่ในเชิงปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมข้อมูลส่วนใหญ่ที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มพนักงาน และจากเอกสาร พบว่า ผู้นำองค์กรส่วนใหญ่มีกิจกรรมให้การสนับสนุนด้านการศึกษาเป็นหลัก เช่น การสร้างโรงเรียน การสนับสนุนให้ทุนการศึกษา การเป็นที่ปรึกษาในการพัฒนาความรู้ การทำโครงการครูอาสาโดยส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรไปสอนหนังสือในโรงเรียนต่างๆ การส่งพนักงานที่มีความรู้ความสามารถไปร่วมโครงการวิจัยและพัฒนาต่างๆของภาครัฐและการพัฒนาอาชีพของคนในชุมชน การเป็นที่ปรึกษาการกำหนดนโยบายการศึกษา การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการพัฒนาสมรรถนะของช่างฝีมือแรงงาน วิศวกร และสาขาวิชาชีพต่างๆ ส่วนการปลูกฝังค่านิยมเรื่องธรรมาภิบาลและการดำเนินธุรกิจด้วยความเป็นธรรม มีจริยธรรม (Code of Conduct) จะถูกกำหนดเป็นนโยบายพื้นฐานที่พนักงานทุกคนในองค์กรต้องปฏิบัติอยู่แล้ว โดยบางองค์กรได้กำหนดให้เป็นหนึ่งในวัฒนธรรมองค์กร

ผู้นำองค์กร เช่น คุณชาญ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินโครงการทวิภาคีกับทางกระทรวงศึกษาธิการ และสถาบันอาชีวศึกษาวิทยาลัยอาชีวศึกษาจำนวน 26 สถาบัน จัดตั้งโรงเรียนปัญญาภิวัฒน์ ให้เป็นสถาบันการศึกษาชั้นนำในการผลิตบุคลากร ที่เน้นการเรียนรู้ภาคทฤษฎีควบคู่ไปกับภาคปฏิบัติ เพื่อให้ได้พนักงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตรงตามความต้องการของภาคธุรกิจในประเทศไทย ซึ่งมีการศึกษาดังแต่ระดับชั้น ปวช. จนถึง ระดับปริญญาโท หลักสูตรการจัดการธุรกิจค้าปลีก การจัดการโลจิสติกส์ และการจัดการธุรกิจอาหาร เพื่อให้โอกาสทางการศึกษาแก่เยาวชนที่ขาดแคลนได้เข้ามาศึกษาและทำงานในร้านค้าปลีก 7/11 ของบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) และจากนั้นได้รับเข้าทำงานเป็นพนักงานของบริษัท ซึ่งนับว่าเป็นการพัฒนาสังคมและคุณภาพชีวิตของคนในอีกรูปแบบหนึ่ง ทั้งยังส่งผลให้การดำเนินธุรกิจมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ เพราะได้พนักงานที่มีสมรรถนะตรงกับทิศทางการเติบโตของธุรกิจ แสดงให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กรที่สร้างสรรค์และมีความรับผิดชอบต่อสังคม

นอกจากกรณีศึกษาที่กล่าวมา การสนับสนุนให้ทุนการศึกษาเป็นสิ่งที่ผู้นำทุกท่านให้ความสำคัญและปฏิบัติมาโดยตลอด เช่น คุณชัย กรรมการบริหาร บริษัท ไอ.ที.ซี. (1993) จำกัด ได้ให้การสนับสนุนทุนการศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้ คุณโชติกรรมการผู้จัดการ กลุ่มบริษัท ฟาร์มโชคชัย ให้ทุนการศึกษานักเรียนในจังหวัดภาคอีสานและให้ทุนแก่การศึกษาระดับปริญญาตรีและปริญญาโทแก่พนักงานในองค์กรเข้ามาศึกษาต่อในสถาบันชั้นนำ เพื่อเป็นการพัฒนาสมรรถนะของคนในองค์กร และยังให้ความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาเข้ามาทำโครงการศึกษาในลักษณะทวิภาคี ให้นักศึกษาด้านวิชาการเกษตรเข้ามาเรียนรู้ในสถานที่ปฏิบัติงานจริง ในฟาร์มโชคชัย และร่วมมือในการทำวิจัยและพัฒนา กับมหาวิทยาลัยต่างๆ เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ด้านการเกษตร

ค่านิยมสังคมที่เป็นกระแสหลักในปัจจุบันที่ส่งผลต่อองค์การและการนำองค์การ คือ การรักษาสิ่งแวดล้อมและการลดภาวะโลกร้อน เนื่องจากเป็นประเด็นสำคัญที่ทั่วโลกให้ความสำคัญเป็นลำดับต้นๆ เพราะภาคธุรกิจอุตสาหกรรม เป็นส่วนหนึ่งที่ถูกกล่าวหาว่าเป็นสาเหตุของการเพิ่มภาวะโลกร้อนและทำลายสิ่งแวดล้อม ซึ่งมีบางองค์การที่มีพบประเด็นปัญหาเรื่องชุมชนและสิ่งแวดล้อม เช่น กลุ่มบริษัทที่มีโรงงานตั้งอยู่ในเขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด คือ กลุ่มธุรกิจเคมีภัณฑ์ (SCG Chemicals) เครือซิเมนต์ไทย ที่เคยได้รับผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจจากปัจจัยด้านกระแสสังคม เพราะประเด็นการฟ้องร้องเรื่องขอให้ระงับโครงการขยายโรงงานในนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด 76 โครงการ แต่ผู้นำองค์การ คือ คุณชล ก็สามารรถแก้ไขปัญหาลงไปได้ ถึงแม้จะได้รับผลกระทบต่อธุรกิจบ้างในการทำให้เกิดความล่าช้าในการผลิต และมีบางโครงการได้รับผลกระทบบ้าง แต่ก็สามารถฝ่าฟันก้าวข้ามปัญหาในประเด็นนี้ไปได้ เพราะได้ดำเนินธุรกิจโดยยึดหลักการความรับผิดชอบต่อสังคม ให้ความสำคัญกับชุมชนที่อยู่แวดล้อม เข้าไปทำประโยชน์ให้กับชุมชนมาตลอดอย่างต่อเนื่อง ให้ความช่วยเหลือด้านการศึกษาและการพัฒนาอาชีพ เข้าไปมีส่วนร่วมสนับสนุนในกิจกรรมต่างๆ ของชุมชน และปฏิบัติตามมาตรฐานต่างๆ อย่างเคร่งครัด พร้อมทั้งได้ทำโครงการกิจกรรมสาธารณะประโยชน์ที่แสดงเจตนาให้สังคมและชุมชนเห็นว่า ต้องการรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม อย่างเช่น โครงการรักษาป่าต้นน้ำของ *กลุ่มซิเมนต์ไทย* และการรณรงค์การใช้น้ำอย่างคุ้มค่า การนำเสนอผลิตภัณฑ์นวัตกรรมใหม่ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เช่น การลดปริมาณการใช้น้ำในกระบวนการผลิต การลดปริมาณน้ำเสียที่ปล่อยออกจากโรงงาน การลงทุนในระบบการบำบัดน้ำเสียก่อนปล่อยออกจากโรงงาน โครงการปลูกป่าถาวรเฉลิมพระเกียรติ ที่ทำต่อเนื่องมานานถึง 14 ปี โครงการอนุรักษ์ป่าชายเลนภาคตะวันออก โครงการสร้างบ้านให้ปะการังในท้องทะเล การทำกิจกรรมชุมชนและสังคมเหล่านี้ แสดงให้เห็นว่าปัจจัยภายนอกบริบทกระแสสังคมด้านสิ่งแวดล้อม มีผลกระทบต่อการกำหนดนโยบายและการนำองค์การของผู้นำ ที่นอกจากการเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของชุมชนและสังคมแล้ว ยังต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์โครงการใหม่ๆ เพื่อร่วมรักษาสิ่งแวดล้อมอีกด้วย

5.2.2 บริบทภายนอกองค์การด้านกระแสสังคม

เป็นประเด็นที่ผู้นำองค์การทุกท่านในกรณีศึกษาให้ความสำคัญมาก และนำมากำหนดเป็นส่วนหนึ่งนโยบายในการบริหารจัดการ เพราะเห็นว่าการดำเนินธุรกิจมีความจำเป็น ต้องพึ่งพาสังคมส่วนรวมที่อยู่แวดล้อม การยอมรับจากสังคมจึงเป็นสิ่งที่ต้องทำให้เกิดขึ้น มิใช่เพียงเรื่องของภาพลักษณ์ที่ดีเพียงอย่างเดียว แต่ผู้นำทุกท่านต้องการให้พนักงานในองค์การมีความรับผิดชอบต่อสังคม มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ เป็นสมาชิกที่ดีของสังคมมีค่านิยมที่มีจิตอาสา และแบ่งปัน

ตอบแทนชุมชนสังคมซึ่งเปรียบเสมือนเป็นลูกค้าที่ทุกคนต้องใส่ใจ ตอบสนองความต้องการด้วย และผู้นำองค์กรทุกท่านได้ยอมรับแนวคิดมาตรฐานการรับผิดชอบต่อสังคมเข้ามาเป็นแนวทางในการปฏิบัติ ซึ่งหลายประเด็นก็ได้มีการปฏิบัติกันอยู่แล้ว เช่น ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ความมีจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ ฯ เพราะมีความเห็นว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้อง ควรปฏิบัติอยู่แล้ว เพราะผู้นำองค์กรทุกท่านตระหนักดีว่าการทำเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมให้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายบริษัท ไม่เพียงแต่จะเกิดประโยชน์ในเชิงธุรกิจ แต่จะยังเป็นการคืนประโยชน์ไปสู่สังคมและสิ่งแวดล้อมอีกด้วยและหากทุกหน่วยงานทุกองค์การต่างร่วมกันคนละไม้คนละมือในการรับผิดชอบต่อสังคมโลกก็จะการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development)

5.2.3 บริบทภายนอกองค์การด้านเทคโนโลยี

มีผลกระทบต่อผู้นำเชิงนวัตกรรมโดยตรง เพราะมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและอย่างรวดเร็ว เพราะมีผลต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์การ การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีการผลิตสินค้าและกระบวนการการผลิตที่ทำให้ต้องติดตามและสรรหาเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับการผลิตเข้ามาใช้ในองค์การ และบางครั้งยังต้องมีการกระตุ้นให้คนในองค์การคิดค้น ขึ้นมาใช้กับผลิตภัณฑ์ด้วย ดังเช่น กรณีศึกษาคุณชัย บริษัท ไอ.ที.ซี. (1993) จำกัด ที่ต้องคิดค้นระบบ Central Wireless Control ที่ใช้ควบคุมระบบการทำความเย็นโดยใช้ Remote ระยะเวลา และสามารถซ่อมบำรุงอุปกรณ์ควบคุมระยะไกล ขึ้นมาเพื่อเป็นอุปกรณ์อำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งระบบนี้นับเป็นนวัตกรรมขององค์การที่คิดค้นโดยพนักงาน ที่ต้องการใช้เทคโนโลยีให้เป็นประโยชน์ ต่อลูกค้าและลดงานการซ่อมบำรุงของหน่วยงานด้วย ส่วนผู้นำที่เป็นกรณีศึกษาท่านอื่นก็เช่นเดียวกัน ที่จำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีในการผลิต ก็ได้รับผลกระทบเพราะประเทศไทย ยังเป็นผู้ใช้เทคโนโลยีเป็นหลัก โดยเฉพาะในบางธุรกิจอุตสาหกรรม ยังไม่สามารถสร้างเทคโนโลยีได้เอง เช่น กลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมี เช่น กลุ่มเครือซิเมนต์ไทย ที่จำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีขั้นสูง ที่มีเจ้าของ (License) จึงได้รับผลกระทบด้านค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นเมื่อเทคโนโลยีเปลี่ยน

ส่วนบริบทด้านเทคโนโลยีที่ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อผู้นำองค์การในกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรม ได้แก่ การติดต่อสื่อสารออนไลน์ การเป็น Web Based Economy การค้าขายผ่านระบบ Internet ที่ทำให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว ประหยัดเวลาในการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์การ รวมทั้งความมีประสิทธิภาพในการนำเสนอ แสดงสินค้า ซึ่งนอกจากเรื่องของผลิตภัณฑ์สินค้าและบริการแล้ว ปัจจุบันองค์การที่เป็นกรณีศึกษา ยังใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการระบบต่างๆ ภายในองค์การอีกด้วย เช่น ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระบบการรับสมัคร สรรหา คัดเลือก

พนักงาน ปัจจุบันให้สมัครผ่าน Website ของบริษัทฯ สัมภาษณ์ออนไลน์ทาง Internet, ระบบการจัดซื้อ การบริหารจัดการการขนส่งสินค้า การควบคุมกระบวนการผลิตในโรงงาน ส่วนด้านเทคโนโลยีเข้ามาช่วย ซึ่งผู้นำองค์กรที่เป็นกรณีศึกษาล้วนเห็นความสำคัญและให้การสนับสนุนนำเข้ามาใช้ในองค์กร

5.2.4 บริบทภายนอกองค์กรด้านนโยบายของภาครัฐ

การดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมส่วนใหญ่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนและการสนับสนุนจากนโยบายของภาครัฐ ไม่ว่าจะเป็นรัฐบาลจะออกนโยบายอย่างไรล้วนมีผลกระทบต่อข้อกำหนดทิศทางการเติบโตของธุรกิจอย่างยิ่ง ทำให้ผู้นำองค์กรหลายท่านกล่าวว่าการติดตามนโยบายของภาครัฐเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอ แต่ในการดำเนินธุรกิจยุคปัจจุบันภาคธุรกิจต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายกับภาครัฐ และต้องทำนาย คาดการณ์ล่วงหน้าเพื่อประเมินสถานการณ์ให้ได้ว่าแนวโน้มของนโยบายของรัฐบาลแต่ละคณะ ให้ความสำคัญหรือสนใจประเด็นใดเป็นหลัก ซึ่งปัจจุบันจะสังเกตเห็นได้ว่าหลายองค์กรได้ส่งบุคลากรที่ใกล้ชิดเข้ามาทำงานในภาครัฐ เช่น คณะรัฐมนตรี ที่ปรึกษา สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สถาบัน และสมาคมต่างๆ เพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับความเป็นจริงสถานการณ์ และสะท้อนให้ภาครัฐได้รับทราบว่าผู้ประกอบการมีความคิดเห็นหรือต้องการปัจจัยสนับสนุนอะไรบ้าง ยกตัวอย่างผู้นำองค์กรบางท่านที่ได้รับผลกระทบเชิงบวกจากการกำหนดนโยบายอย่างเห็นได้ชัดจากผลการประกอบการและเติบโตของธุรกิจ คือ คุณ ชลณัฐ ที่ได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนจากนโยบายของรัฐบาลที่ต้องการให้ประเทศไทยเป็นฐานการผลิตปิโตรเคมี และพลังงาน เพื่อสนองตอบความต้องการของตลาดภายในประเทศและส่งออก จึงส่งเสริมและเปิดโอกาสให้ ผู้ลงทุนจากต่างประเทศ เข้ามาร่วมลงทุนสร้างโรงงานผลิต ซึ่งส่งผลให้ธุรกิจต้องขยายโรงงาน และได้รับการส่งเสริมจากสำนักงานส่งเสริมการลงทุน (BOI) ในการยกเว้นภาษี ในการนำเข้า-ส่งออก จึงทำให้ผลประกอบการธุรกิจเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว จนปัจจุบันสามารถขยายฐานการผลิตออกไปต่างประเทศอีกหลายประเทศ ส่วนกลุ่มธุรกิจการเกษตร ที่นำโดยกลุ่มเกษตรกรกลุ่ม โคกหนองนา โมเดล เคยได้รับผลกระทบเชิงลบจากนโยบายของภาครัฐด้านการส่งออกข้าวพันธุ์เนื้อ ในรุ่นผู้ก่อตั้งคือคุณ โชน ชัย บุญกุล จนต้องเผชิญภาวะวิกฤติ และจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจด้านการเกษตรใหม่ ซึ่งเป็นจุดเริ่มทำให้เกิดนวัตกรรมการให้บริการท่องเที่ยวเชิงเกษตรในรูปแบบใหม่ที่ประสบความสำเร็จทั้งในด้านชื่อเสียง ภาพลักษณ์ และผลประกอบการที่ดี

นโยบายปัจจุบันของภาครัฐต่อกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมที่เน้น ประโยชน์ 3 ประการ คือ เพื่อสิ่งแวดล้อม เพื่อการสร้างงาน และเพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ เพื่อความสำเร็จในการทำให้เศรษฐกิจ

ประเทศเติบโตได้อย่างยั่งยืน ล้วนส่งผลกระทบต่อองค์การที่เป็นกรณีศึกษา เพราะมีความสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจขององค์การอยู่แล้ว จึงเป็นสิ่งที่ผู้นำองค์การทุกท่านคาดหวังว่าการกำหนดนโยบายต่างๆของภาครัฐ ควรมีเสถียรภาพไม่เปลี่ยนแปลงไปมาบ่อยๆ ตามการเปลี่ยนแปลงคณะรัฐบาล เพราะมิฉะนั้น อาจส่งผลกระทบต่อองค์การดำเนินธุรกิจได้

5.2.5 บริบทภายนอกองค์การด้านภาวะเศรษฐกิจและวิกฤติเศรษฐกิจ

ภาวะถดถอยของเศรษฐกิจโลกในช่วงปี 2008-2009 ที่เกิดจากวิกฤติการเงินและวิกฤติภาวะถดถอยในสหรัฐฯซึ่งลามไปทั่วโลก ส่งผลกระทบรุนแรงต่อระบบเศรษฐกิจทั่วโลกและแพร่ขยายมายังระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย เพราะเศรษฐกิจของประเทศไทยพึ่งพาการส่งออกและการส่งเข้ากับสหรัฐฯและประเทศอื่นที่เชื่อมโยงกับเศรษฐกิจของสหรัฐฯเป็นสัดส่วนที่สูงมาก ส่งผลกระทบโดยตรงต่อผลประกอบการของธุรกิจ จึงทำให้นายกรัฐมนตรีทุกท่านต้องดำเนินธุรกิจอย่างรอบคอบ เพราะสถานการณ์ส่งผลกระทบต่อผู้บริโภคที่ระมัดระวังในการใช้จ่ายก่อให้เกิดภาวะหดตัวของเศรษฐกิจ ซึ่งการแก้ไขวิกฤต ย่อมมีแนวทางที่แตกต่างกัน ตามสถานการณ์ที่แต่ละองค์การได้รับผลกระทบมากหรือน้อย

แต่ข้อมูลจากการวิจัยพบว่า ผู้นำองค์การทุกท่านได้ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้อย่างจริงจัง และกำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาภายในองค์การ โดยการปรับกลยุทธ์ที่มีความคล้อยคลึงกัน ดังนี้ ในระยะสั้น ผู้นำองค์การได้ระงับวิกฤตที่เกิดขึ้นกับองค์การให้หยุดนิ่งโดยใช้การบริหารจัดการ ด้านงบประมาณให้สอดคล้องกับรายได้ที่คาดว่าจะได้ โดยตัดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นออกไป และรณรงค์ให้พนักงานทุกคนร่วมมือกันประหยัด นำระบบคำนวณต้นทุนการผลิตและค่าใช้จ่ายเป็นตัวควบคุมการบริหารงบประมาณ ควบคุมการลดปริมาณของเสียจากกระบวนการผลิต บริหารบุคลากรและเวลาการผลิตให้สอดคล้องกับสิ่งที่ต้องผลิต เน้นผลลัพธ์จากการผลิตที่มีประสิทธิภาพสูงสุด บริหารเงินสดไม่ให้ขาดสภาพคล่อง เข้มงวดด้านการเงิน เร่งรัดการเพิ่มรายได้จากตลาดใหม่ และสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ ด้วยการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ในระยะกลาง ท่ามกลางวิกฤตย่อมเป็นโอกาสที่จะแก้ไขและสร้างสมรรถนะให้กับองค์การ รวมทั้งแก้ไขจุดอ่อนและสร้างวัฒนธรรมขององค์การใหม่ สร้างค่านิยมใหม่ให้กับองค์การของคนเก่ง คนดี กำจัดกฎระเบียบเก่าที่เป็นตัวถ่วงความสามารถในการแข่งขันกับโลกาภิวัตน์ ฝึกอบรมและเร่งพนักงานให้รักองค์การ รักการพัฒนาสมรรถนะของตนเอง พัฒนาเทคโนโลยีในองค์การ ปรับพฤติกรรมการทำงาน เพื่อรองรับการกลับมาอีกครั้งของโอกาส

5.3 ประเด็นที่ 3 บริบทภายในองค์กรที่ส่งผลต่อผู้นำเชิงนวัตกรรม

บริบทภายในองค์กรเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการหล่อหลอมหรือพัฒนาให้เกิดผู้นำในลักษณะที่เอื้อต่อการสนับสนุน ส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรม และเป็นเงื่อนไขการพัฒนาไปสู่องค์การนวัตกรรม ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากองค์การที่ผู้นำที่เป็นกรณีศึกษาปฏิบัติงานอยู่ พบว่ามีปัจจัยที่สำคัญ ดังนี้ คือ

5.3.1 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร

5.3.2 การกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ของธุรกิจ

5.3.3 บรรยากาศในองค์กร

5.3.4 กระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

5.3.5 ลักษณะโครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

5.3.1 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร

ในงานวิจัยนี้ วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความเชื่อ หรือค่านิยม หรือสมมติฐานที่มีร่วมกันในองค์กรซึ่งเกิดจากปฏิสัมพันธ์ของผู้คนในองค์กรหรือสังคม เป็นสิ่งที่มีร่วมกันระหว่างสมาชิกของกลุ่มสังคม ซึ่งสามารถเรียนรู้ สร้างขึ้นและถ่ายทอดไปยังคนอื่นๆ ได้ ทั้งในรูปแบบของสัญลักษณ์และวัตถุ ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการสังเกตและการสัมภาษณ์พบว่า องค์กรที่สามารถสร้างผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมการผลิต (Product Innovation) นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) และนวัตกรรมบริการ (Service Innovation) ดังเช่น องค์กรที่เป็นกรณีศึกษา มีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรผสมผสานระหว่าง การใช้วัฒนธรรมองค์กรของตนเองเป็นหลัก (Cultural Dominance) กับการพัฒนาหรือสร้างวัฒนธรรมใหม่ (Cultural Synergy) เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางในการหล่อหลอมคนในองค์กรตามรูปแบบที่ผู้บริหารต้องการให้เป็น เช่น กรณีศึกษาของกลุ่มบริษัท ชีเมนต์ไทย, ซีพีออลล์, กลุ่มฟาร์มโชคชัย ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่เด่นชัดคือ ความเชื่อมั่นไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Trust), การเปิดเผย (Openness), การร่วมมือประสานสัมพันธ์ (Collaboration), ความกล้าเผชิญความท้าทาย (Challenge) กล้าเสี่ยง (Risk Taking) บนพื้นฐานของความสมดุลสมผล, การยอมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Change), การเรียนรู้ร่วมกันและการแบ่งปันความรู้ (Learning and Sharing) นอกจากนี้ยังมีค่านิยมที่ให้คุณค่าแก่ทรัพยากรมนุษย์ (Valued People)

คุณ โชน ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์กรของฟาร์มโชคชัยไว้ว่า

วัฒนธรรมฟาร์มโชคชัยนั้น เราต้องทำให้เขารู้ว่าเราเป็นสังคมเกษตร และในองค์กรของเราก็จะมีคนหลาย Type มาก แต่สำหรับผมจะเลือกคน Type B ที่ไม่จำเป็นต้องเก่ง หรือเลอเลิศ แค่เป็นคนดี คนเก่ง ขยันทำงาน นอกนั้นสามารถฝึกฝนกันได้ ทั้งสิ้นที่สำคัญอีกอย่าง ฟาร์มโชคชัยเป็นองค์กรที่เปิดเผย ซึ่งเหมือนกับตัวผมที่เป็นคนเปิดเผย ตรงไป ตรงมา ดังนั้น เวลาคุยอะไร เราก็คุยกันตรง ๆ แต่เราต้องมีใจให้เขาก่อน และเปิดใจรับฟังเขาก่อน และ เมื่อเราเปิดใจแล้ว เขาก็จะเปิดใจกับเรา

นอกจากนั้นคุณ โชน ยังให้คำจำกัดความว่า ตัวเองมีลักษณะของผู้นำที่ถูกกาลเทศะ ซึ่งหมายความว่า ถ้าวันนี้้องค์กรต้องการผู้นำแบบไหน เขาก็พร้อมที่จะปรับเปลี่ยนเป็นแบบนั้น เป็นการพลิกทุกบทบาทที่พร้อมจะปรับได้ตลอดเวลาผมเชื่อว่าเมื่อไหร่มีการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องเปลี่ยนด้วย ผู้นำที่ถูกกาลเทศะคือที่สุดแล้ว เป็นผู้นำที่ถูกต้องกับทุกสถานการณ์ที่เป็นอยู่ ถ้าวันหนึ่งบริษัทต้องการผู้นำที่ชัดเจน รวดเร็ว เข้าใจธุรกิจ มีความคิดสร้างสรรค์ ณะเดียวกันไม่ใช่จะไปทางเกษตรหรือวิทยาศาสตร์จำ แต่ต้องเข้าใจการเงิน การบัญชีด้วย เพราะธุรกิจฟาร์มโชคชัยอยู่บนเงินสดไม่ได้ทำธุรกิจแล้วมีเงินกู้เข้ามารองรับ นี่คือนิสัยของผู้นำที่ต้องเข้าใจทุกอย่าง ก่อนจะตัดสินใจ.... อีกภารกิจที่สำคัญคือ การสร้างแรงจูงใจให้พนักงาน บางทีต้องมีกำลังภายในให้พนักงานเกิดความศรัทธา สร้างความเชื่อมั่น ไว้วางใจในตัวผู้นำ ยินดีทำงานร่วมกับบริษัท ทั้งๆ ที่สวัสดิการค่าจ้างภาคเกษตรต่ำกว่าภาคอุตสาหกรรม หรือภาคไอที หลักการทำงานของเขาคือ ต้องตั้งมาตรฐานให้สูง สร้างความศรัทธา ความเชื่อมั่น ไว้วางใจให้กับองค์กร เป็นตัวอย่างที่ดี จะทำให้พนักงานมองเห็น ถ้าพนักงานเกิดความศรัทธา ทุกคนจะยินดีเดินตามผู้นำ ขณะที่ตัวผู้นำเองเมื่อเป็นที่ยึดเหนี่ยวแล้ว ก็จะต้องเป็นตัวอย่างของการสร้างวัฒนธรรมในองค์กร เพราะวัฒนธรรมองค์กรจะถูกสร้างออกมาจากตัวผู้บริหาร และสะท้อนออกไปสู่สายตาค้นนอก ซึ่งทั้งหมดนี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้นำสามารถสร้างศรัทธาในตัวลูกน้องได้ ถึงจะเกิดวัฒนธรรม และถือเป็นแนวทางที่ฟาร์มโชคชัยพยายามสร้าง ...ค่านิยมองค์กร เราจะเป็นองค์กรที่มีความคิดสร้างสรรค์ รอบคอบ ฉับไว ธุรกิจโปร่งใส คุณธรรมล้ำจูน เป็นการเกษตรที่กล้าเปลี่ยนแปลง เพิ่มความแข็งแกร่งสู่ความยั่งยืน ดังนั้นจะทำอะไรก็ตาม นี่คือเป้าหมายของเรา... ความท้าทายจากนี้เขาบอกว่า จะทำอย่างไรให้ฟาร์มโชคชัยและธุรกิจในกลุ่มยืนยาวต่อไปได้นานที่สุด

คุณโชน ได้กล่าวถึงมุมมองของการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้ ไว้ว่า

ตอนนี้ผมพยายาม Drive องค์กรในเรื่องของ Knowledge เป็นโครงการที่ชื่อว่าจากคินสู่ปัญญา โดยเราสอนคนให้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ทำจริง และตรงนั้นนอกจากจะทำให้เขามีประสบการณ์เพิ่มขึ้น เขายังมีกระบวนการในการปรับเปลี่ยนทัศนคติด้วย เพราะผมเชื่อว่าการมีคนเก่งคนเดียวในองค์กร ไม่มีประโยชน์ แต่ถ้าเราสามารถสร้างคนเก่งให้เป็นทีมขึ้นมา จะมีประโยชน์มากกว่า ดังนั้น คนที่เป็นผู้นำจึงต้องเล่าניתนเก่ง ต้องมีวิธีการพูดแบบผจญภัยและโลดโผน

ซึ่งผู้บริหารที่ดูแลในส่วนของการตลาด คุณโชน จะเป็นผู้สัมภาษณ์ และรับเข้ามาเองทั้งหมด เพราะมองว่าคนกลุ่มนี้ก็คือเป็น Talent อีกกลุ่มหนึ่ง

คุณโชน เป็นผู้บริหารที่สามารถสร้างความไว้วางใจให้กับคนในองค์กรได้จากการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี (Positive Role Model) เป็นต้นแบบในการสร้างวัฒนธรรมองค์การด้านความเชื่อมั่นไว้วางใจและการเปิดเผยของกลุ่มฟาร์มโชคชัย ด้วยวิธีการเปิดโอกาสให้พนักงานได้นำเสนอความคิดในเวที Lunch Meeting ซึ่งให้พนักงานทุกระดับเข้ามาพูดคุยทุกไตรมาส ทีละฝ่าย ให้มาเล่าเรื่องเกี่ยวกับตนเอง นำเสนอความคิด (Idea) ใหม่ ๆ โดยคุณโชน ทำหน้าที่เป็นผู้ฟังที่ดี ที่คอยให้กำลังใจ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ทำบทบาทเป็น Coach คอยชี้แนะแนวทางให้ ให้คุณค่าความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ ดังเช่นที่ คุณเย็นจิตร หนึ่งในพนักงานที่สัมภาษณ์กลุ่มให้ข้อมูลว่า มีการดูแลพนักงาน ให้ความสำคัญเท่าเทียมกัน ไม่ว่าจะเป็นพนักงานระดับไหน มีความผูกพัน เอื้ออาทร สร้างพนักงานในระบบครอบครัว ส่วนคุณสืบสกุลได้กล่าวถึงคุณโชน ว่า เป็นตัวอย่างที่ดี แสดงให้เห็นว่าพูดแล้วปฏิบัติจริง เช่น การน้อมนำพระราชดำรัสของในหลวงด้านเศรษฐกิจพอเพียงมาปฏิบัติจริงให้ดู เช่นในการลงทุนใหม่ จะเก็บเงินจนเพียงพอแล้วจึงเริ่มโครงการ ไม่เป็นหนี้ ทำอะไรก็ประมาณตน และคุณโชน เป็นคนตรงไปตรงมา รับฟังความคิดเห็นของลูกน้องเป็นอย่างดี สามารถเสนอความคิดเห็นได้ เห็นคุณค่าของคนมากๆ ทำให้พนักงานในฟาร์มโชคชัยยินดีที่เป็นผู้ตาม เพราะอยู่ที่นี่แล้วมีความสุข คุณนุช ให้ความเห็นเรื่องการสร้างวัฒนธรรมองค์การของคุณโชน ไว้ว่า มีการส่งเสริมพัฒนาทีมงานต่างๆ ให้มีปฏิสัมพันธ์รู้จักกันทุกแผนกทุกฝ่าย ให้ใกล้ชิดสนิทสนม ร่วมมือร่วมใจกัน ให้รู้จักความรู้สึกนึกคิด พูดยกกันโดยไม่มีการแบ่งชนชั้น มีความเท่าเทียมกันทุกคน คุณสุนิสา ได้กล่าวถึงคุณโชน ว่า ให้โอกาสพัฒนาคนตั้งแต่ระดับปฏิบัติงาน เพื่อให้มีความภาคภูมิใจในงานที่ทำ จนเติบโตเป็นหัวหน้างาน ให้โอกาสทุกคนแสดงศักยภาพออกมา โดยไม่ปิดกั้น คุณโชน ได้ให้ความสำคัญเรื่องคุณค่าของคน และการดึงความสามารถของคนมาพัฒนา ให้เกิดความรู้ ความสามารถ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากกรณีศึกษาของคุณโชน วัฒนธรรมองค์การของฟาร์มโชคชัย ได้กำหนดรูปแบบลักษณะ ตามความต้องการของผู้นำองค์การให้มีความเชื่อมั่น ศรัทธา ไว้วางใจในตัวผู้นำ และระหว่างกลุ่มพนักงาน (Trust) โดยการส่งเสริมให้พนักงานมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มผ่านกิจกรรมต่างๆภายในองค์การ เช่น การจัดสัมมนาประจำปี การจัดเวทีให้แสดงความคิดเห็น เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกัน (Collaboration) มีการเปิดเผย (Openness) เปิดใจรับฟังความคิดเห็นจากพนักงาน ฝึกความกล้าเผชิญความท้าทาย (Challenge) กล้าเสี่ยง (Risk Taking), การยอมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Change), การเรียนรู้ร่วมกันและการแบ่งปันความรู้ (Learning and Sharing) นอกจากนี้สิ่งที่โดดเด่นอย่างยิ่งสำหรับฟาร์มโชคชัย คือ ค่านิยมที่ให้คุณค่าแก่ทรัพยากรมนุษย์ (Valued People) ที่คุณโชน พยายามสร้างและพัฒนาทุนมนุษย์โดยการให้โอกาสในการพัฒนาสมรรถนะและสร้างโอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพให้แก่พนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งเป็นลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการเป็นการสร้างสรรค์นวัตกรรมและหล่อหลอมลักษณะผู้นำเชิงนวัตกรรมให้เกิดขึ้นมิใช่แต่เพียงผู้นำระดับสูงสุดขององค์การเช่นคุณโชนแต่ยังเป็นลักษณะวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในระดับต่างๆ ขององค์การด้วย

ลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการหล่อหลอมผู้นำเชิงนวัตกรรมอีกองค์การหนึ่งที่น่าสนใจ คือ กลุ่มบริษัท ไอ ที ซี จำกัด คุณชัย ได้ให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมองค์การในลักษณะการปลูกฝังค่านิยม และธรรมเนียมปฏิบัติ เช่น การสร้างความไว้วางใจ (Trust) กับพนักงาน คุณชัยใช้วิธีการสื่อสาร ชี้แจง เปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์และภาวะวิกฤติที่บริษัทฯ ประสบอยู่อย่างตรงไปตรงมา และเปิดโอกาสให้พนักงานเลือกอย่างสมัครใจว่าจะอยู่ร่วมเผชิญวิกฤติกับองค์การ ซึ่งมีความเสี่ยง หรือเลือกที่จะไปทำงานที่อื่น ซึ่งการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์เป็นความเสี่ยงและความท้าทายอย่างยิ่ง แต่ก็สามารถผ่านพ้นมาได้ด้วยดี พร้อมกับการได้ใจพนักงาน เพราะผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติให้เห็นว่า มีความจริงใจ เปิดเผย และอีกแนวทางหนึ่งในการสร้างความไว้วางใจ คือ ในขั้นตอนการสัมภาษณ์ต้อนรับพนักงานเข้ามาทำงาน คุณชัยทำการสัมภาษณ์พนักงานด้วยตนเอง และได้ให้ความเชื่อมั่น ไว้วางใจแก่พนักงานที่ได้รับการคัดเลือกเข้ามาทุกคน โดยกล่าวกับทุกคนว่า มั่นใจว่าเป็นคนดี ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกซาบซึ้งใจที่มีคนเห็นคุณค่าในตัวเอง จึงปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ และไว้วางใจในตัวผู้นำองค์การ

ส่วนวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันและการแบ่งปันความรู้ (Learning and Sharing) ได้มีการริเริ่มโครงการไม้ขีดไฟ เพื่อจุดประกายความคิดสร้างสรรค์ สร้างแรงบันดาลใจ เรียนรู้ร่วมกันและแบ่งปันความรู้ภายในองค์การ ลักษณะของโครงการ คือ การให้พนักงานมาเล่าเรื่องการทำงาน ปัญหาที่ประสบ เพื่อหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน และนำเสนอแนวทางปฏิบัติที่ดี แบ่งปันความรู้ให้

หน่วยงานอื่นๆ เป็นโครงการที่เกิดจากพนักงานระดับปฏิบัติการ (Bottom Up) ที่ประสบความสำเร็จอย่างมากในการทำงานและต้องการแก้ไขปัญหาร่วมกัน (Collaboration) โครงการนี้จัดต่อเนื่องมาแล้ว 15 ปี ซึ่งปัจจุบันโครงการไม่จัดไฟ มีกระบวนการบริหารจัดการที่เป็นระบบ มีการนำกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เข้ามาใช้ และคุณชัย ซึ่งเป็นผู้นำองค์กรได้ทำหน้าที่สนับสนุน และมีบทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ในการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ ช่วยสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของพนักงาน สนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะ ส่งเสริมการฝึกอบรมทั้งในประเทศและต่างประเทศ มีการถ่ายทอดองค์ความรู้จากประสบการณ์จริงของพนักงานเข้ามาในระบบ Central Webpage ขององค์กรเพื่อให้หน่วยงานอื่นๆ ร่วมเรียนรู้และใช้ข้อมูลร่วมกัน ช่วงหลังโครงการไม่จัดไฟได้พัฒนาต่อยอดเป็นโครงการประกวดนวัตกรรม ที่คิดค้นและสร้างสรรค์ โดยพนักงาน ซึ่งรางวัล ASHARE ในระดับนานาชาติ ที่ทางบริษัทฯ ได้รับ ก็เป็นส่วนหนึ่งของการคิดค้นมาจากโครงการนี้ ซึ่งคุณชัยได้ถ่ายทอดว่า โครงการไม่จัดไฟเกิดจากกระบวนการเรียนรู้ที่ส่งผลกระทบต่อคนในบริษัทฯ มีวิศวกรเป็นพี่เลี้ยง และมีนักวิชาการในหน่วยงาน Rand D คอยช่วยให้การสนับสนุนในการค้นคว้าข้อมูลเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ มีผู้บริหารระดับสูงคอยให้กำลังใจ ให้แนวคิดและหลักการ

ส่วนวัฒนธรรมความร่วมมือร่วมใจกัน (Collaboration) ในองค์กรเกิดจากผู้นำองค์กรเป็นผู้นำวัฒนธรรมของการบริการเข้ามาใช้ โดยปลูกฝังแนวคิดให้พนักงานมองว่าหน่วยงานต่างๆ และผู้รับส่งมอบงานจากเรา เป็นลูกค้าที่ต้องสร้างความพึงพอใจและช่วยเหลืออำนวยความสะดวก มีจิตสำนึกของการให้บริการ ให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา (Continuous Change) ให้กล้าคิด กล้าแสดงความคิดเห็น โดยคุณชัยทำหน้าที่เป็นผู้ฟังที่ดี ชี้แนะแนวทางที่ถูกต้องให้ ดังเช่นคุณฉัตรมงคล แสดงทัศนะไว้ว่า องค์กรเรามีวัฒนธรรมที่เป็นของเรา มีความสุขที่ได้มาประชุม พูดคุยกัน มีความเป็นตัวของตัวเองมากที่สุด สร้างความพึงพอใจให้ฝ่ายต่างๆ ให้มากที่สุด มีการวิเคราะห์งานของหน่วยงาน สร้างมาตรฐานกันเองให้เหนือกว่ามาตรฐานที่มีอยู่ เพื่อพัฒนาอย่างไม่สิ้นสุด

5.3.2 การกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ของธุรกิจ

เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการนำองค์กร เพราะถ้าองค์กรมีเป้าหมาย ทิศทางที่ชัดเจน ในการดำเนินธุรกิจว่าต้องการจะมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศในด้านใด ก็จะมีการสร้างสมรรถนะหลักขององค์กร (Corporate Core Competency) และสร้างสมรรถนะของคนในองค์กร ไปในทิศทางที่ต้องการ จากผลการวิจัยที่ผ่านมาข้อมูลบ่งชี้ว่า องค์กรประกอบของการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน

(Sustainable Growth) ขององค์การธุรกิจภาคอุตสาหกรรม คือการสร้างนวัตกรรม ดังนั้น องค์การต่างๆจึงมีเป้าหมายในการสร้างผลลัพธ์นวัตกรรม เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน หลายองค์การประสบผลสำเร็จ มีผลิตภัณฑ์ที่เป็นนวัตกรรม ออกสู่ตลาด ได้รับการจดสิทธิบัตรไปแล้ว ได้รับรางวัลในระดับนานาชาติ เช่น กลุ่มบริษัท ไอ ที ซี จำกัด ที่ได้รับรางวัลนวัตกรรมการออกแบบเครื่องทำความเย็นที่รักษาสภาพแวดล้อมในระดับโลก จากสหรัฐอเมริกา กลุ่มบริษัท ซี พี ออลล์ ที่สร้างนวัตกรรมการผลิตสินค้าและบริการรูปแบบใหม่ๆ รวมทั้งการผสมผสานนำเทคโนโลยีมาใช้ในการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้บริโภค กลุ่มธุรกิจเคมีภัณฑ์ (SCG Chemicals) เครือซิเมนต์ไทย ได้มีการคิดค้นนวัตกรรมกระบวนการผลิตที่ช่วยลดต้นทุนค่าใช้จ่าย และคิดค้นนวัตกรรมด้านการบำบัดของเสียจากโรงงาน เพื่อรักษาสภาพแวดล้อม ได้มีการคิดค้นนวัตกรรมพลังงานทดแทน และนวัตกรรมกระบวนการผลิต รวมทั้งมีผลิตภัณฑ์นวัตกรรมด้านเม็ดพลาสติกที่มีคุณลักษณะพิเศษตามความต้องการของลูกค้าออกสู่ตลาด

การกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ขององค์การที่เติบโตอย่างยั่งยืนด้วยการสร้างนวัตกรรม ที่เหนือกว่าความต้องการของลูกค้า ล้วนเป็นเป้าหมายที่ ผู้นำองค์การทุกท่านที่เป็นกรณีศึกษาต้องการนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จ จึงได้กำหนดกระบวนการที่สอดคล้อง (Alignment) กับเป้าหมาย และมีการตั้งเป้าหมายของผลลัพธ์ ที่เป็นผลผลิตของนวัตกรรม ออกสู่ตลาด หรือคิดค้นนวัตกรรมกระบวนการ มาใช้ในองค์การ ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้นำองค์การต้องใช้ความสามารถพยายามผลักดันและขับเคลื่อนให้เกิดขึ้น ซึ่งข้อมูลจากสัมภาษณ์ พบว่า ผู้นำองค์การส่วนใหญ่ ได้กำหนดทิศทางและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ ที่มุ่งสู่การเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน แต่ไม่ได้กำหนดกลยุทธ์ที่การสร้างสรรค่นวัตกรรมเพียงอย่างเดียว แต่มีกลยุทธ์การขยายกิจการ ขยายสาขา ขยายกำลังการผลิต สร้างโรงงานใหม่ การควบรวมกิจการ การซื้อกิจการ เพราะผู้นำส่วนใหญ่มีความเห็นว่า การสร้างนวัตกรรมต้องใช้ระยะเวลาในการคิดค้น วิจัยและพัฒนา ซึ่งอาจประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวก็ได้ จึงไม่สามารถกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ขององค์การไว้กับการสร้างนวัตกรรมเพียงอย่างเดียว แต่มีความเห็นเหมือนกันว่า ทุกท่านตระหนักและให้ความสำคัญกับการสร้างนวัตกรรม และพยายามที่จะส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดขึ้น จึงเป็นประเด็นที่การทำทนายความสามารถของผู้นำองค์การทุกท่าน ที่ทำให้ต้องติดตาม และปรับกลยุทธ์ ทิศทางการดำเนินธุรกิจให้ทันต่อสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและรวดเร็ว

5.3.3 บรรยากาศในองค์การ (Climate)

เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมและหล่อหลอมให้เกิดผู้นำเชิงนวัตกรรม จากการสังเกต ผู้วิจัยพบว่า ในองค์การที่เป็นกรณีศึกษาส่วนใหญ่เป็นบรรยากาศเปิดที่ผู้นำองค์การมีทัศนคติเชิงบวกต่อ

การเปลี่ยนแปลง เปิดใจรับฟังความคิดเห็นใหม่ๆ ที่แตกต่าง เป็นผู้ฟังที่ดี มีความหลากหลาย (Diversity) ของคนในองค์กร มีการสื่อสารอย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอเพื่อให้คนรับทราบทิศทางและเป้าหมายขององค์กร ให้โอกาสในการเข้าถึงข้อมูลที่สำคัญอย่างเท่าเทียมกัน และให้การสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม (Management Support and Attitude Toward Change), มีบรรยากาศการทำงานที่สนุกสนานและมีความสุข (Climate of Fun and Happy) เป็นกันเอง, มีการสร้างสิ่งแวดล้อมที่กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ มีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในที่ทำงานให้สดใส มีสีสัน สะดวกสบายต่อการทำงาน บรรยากาศไม่ค่อยมีความเป็นทางการมากนัก ไม่ได้บังคับให้ใส่รูปแบบพนักงานที่เหมือนกัน พนักงานสามารถแต่งกายตามความชอบแต่มีความเหมาะสมและสุภาพ เช่น ที่กลุ่มธุรกิจเคมีภัณฑ์, บริษัท ไอ ที ซี และฟาร์มโชคชัย ผู้นำทุกท่านได้ส่งเสริมบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Learning Organization) จัดเตรียมแหล่งการเรียนรู้ และค้นคว้า เช่น ห้องสมุด, Internet, พื้นที่สำหรับการเรียนรู้ (Learning Space) ไว้ให้ กระตุ้นบรรยากาศที่คนในองค์กรต้องใฝ่เรียนใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning) และมีการถ่ายทอดแบ่งปันความรู้ โดยการสร้างระบบการจัดการความรู้ ให้เป็นอีกช่องทางในการแลกเปลี่ยน จัดเก็บ และถ่ายทอดความรู้ สนับสนุนปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กร และสร้างความร่วมมือร่วมใจ (Collaboration) มีการกำหนดช่วงเวลาสำหรับการเรียนรู้และคิดค้น ดังเช่นที่ คุณชล กลุ่มธุรกิจเคมีภัณฑ์ (SCG Chemicals) เครือซิเมนต์ไทย กำหนดเวลาครึ่งวันช่วงบ่ายวันศุกร์ให้เป็นเวลาสำหรับการคิดค้นโครงการใหม่ๆ และเรียนรู้ ส่วนคุณชัย กลุ่มบริษัท ไอ ที ซี ได้จัดเวทีการนำเสนอและประกวดผลงานการพัฒนานวัตกรรม คุณโซน กลุ่มฟาร์มโชคชัย เปิดโอกาสรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานในเวที Lunch Meeting และสร้างบรรยากาศในการทำงานที่สนุกสนานและมีความสุข มีการสื่อสารโดยตรงกับพนักงานเอง และทำให้ฟาร์มโชคชัยเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ให้โอกาสคนเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงในการทำงาน ส่วนคุณชาญบริษัท ซี พี ออลล์ ได้จัดงานประกวดผลงานนวัตกรรมในกลุ่มพนักงาน มีการให้รางวัลและประกาศเกียรติคุณ พร้อมทั้งสนับสนุนการเรียนรู้และส่งเสริมการอ่านหนังสือของคนในองค์กร

5.3.4 กระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการกระตุ้นและจูงใจให้คนในองค์กรพัฒนาสมรรถนะของตนเพื่อทุ่มเทให้กับการทำงานและการพัฒนานวัตกรรม คุณชัย บริษัท ไอ ที ซี จำกัด ให้ความสำคัญกับกระบวนการคัดเลือกบุคลากร และการพัฒนาสมรรถนะสูงสุด เพราะต้องการคนที่มีคุณสมบัติเป็นคนดี มีคุณธรรม มีความคิดสร้างสรรค์ มีทัศนคติเชิงบวก กล้าเปลี่ยนแปลง ใฝ่เรียนรู้มีความสามารถเหมาะสมกับงานและวัฒนธรรมองค์กร จึงมีส่วนร่วมในการคัดเลือกคนด้วย

ตนเองทุกครั้ง โดยมีความเชื่อว่าถ้าปัจจัยนำเข้าดี จะสร้างผลลัพธ์ที่ดี ส่วนการพัฒนาคน ใช้แนวทางการมอบหมายงาน โครงการต่างๆ ให้ดำเนินการร่วมกันเป็นทีมลักษณะ และกำหนดเป้าหมายผลลัพธ์ ที่ต้องการให้ มีระบบการประเมินผลทั้งแบบปัจเจกบุคคลและทีม ให้รางวัลตอบแทนตามผลลัพธ์ที่ส่งมอบให้กับองค์กร จากการกำหนดเป้าหมายและผลลัพธ์ที่ชัดเจน ทำให้เกิดการผลักดันการพัฒนาวัฒนธรรมอย่างเป็นรูปธรรม แต่ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่ม พนักงานในองค์กรเห็นด้วยกับการบริหารเช่นนี้ เพราะรู้สึกว่าเป็นธรรมชาติที่วัดผลกันด้วยผลลัพธ์ ผลงานที่เป็นรูปธรรม และรู้สึกท้าทาย เนื่องจากผู้บริหารไม่ได้กดดัน แต่ยังคงช่วยเหลือ อำนวยความสะดวก สนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น และเข้ามาเป็นที่ปรึกษาให้ด้วย

ในกลุ่มฟาร์มโชคชัย คุณ โชน เปรียบตนเองเป็น CEO-HRD ที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการพัฒนา สร้างสมรรถนะของคน การมอบหมายงานที่เหมาะสมกับสมรรถนะของคน เป็นผู้บริหารที่มีความสามารถในการดึงศักยภาพของคนมาใช้ได้อย่างเหมาะสม เพราะมองว่าทุกคนมีคุณค่าและมีความสามารถ เน้นการสร้างบรรยากาศในการทำงานให้เป็นสถานที่สนุกสนาน มีความสุข (Happy Workplace) เช่น โכולที่ดูแลแล้วจะมีความสามารถในการจ้มน้ำและใช้เส้ คุณ โชน ได้จัดให้มาแสดงโชว์ให้ลูกค้าที่เป็นนักท่องเที่ยวชม จนมีชื่อเสียง และ โכולก็มีความสุข ด้วย การให้โอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพ เป็นแรงจูงใจให้คนเรียนรู้และพัฒนาตนเอง คุณ โชน ส่งเสริมการเรียนรู้ของคนในองค์กร โดยให้ทุนการศึกษาแก่นักงานทุกระดับที่สนใจศึกษาต่อ และให้ทุนผู้บริหารเรียนปริญญาโท นอกจากตัวพนักงานเองแล้ว คุณ โชน ยังดูแลและให้ทุนการศึกษาแก่นุตรหลานของพนักงานอีกด้วย เป็นการสร้างความผูกพันระหว่างพนักงานและองค์กร ลักษณะการบริหารของฟาร์มโชคชัย เป็นลักษณะแบบครอบครัว เน้นความสุข การดูแลคน ระบบการรักษาคนจึงเน้นด้านจิตใจ เป็นหลัก แต่ก็มีกำหนดเป้าหมาย ผลลัพธ์ที่ต้องการไว้อย่างชัดเจน ระบบการให้รางวัลและผลตอบแทน ไม่เน้นการให้รางวัลเป็นเงินหรือวัตถุ แต่เน้นการชมเชย ให้เกียรติยกย่องให้เกิดความภาคภูมิใจ ให้คุณค่ากับคนที่ทุ่มเท มีผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ให้โอกาสด้านการเติบโตในสายอาชีพ และมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ จากการสังเกตของผู้วิจัย เห็นว่าคนที่ทำงานในฟาร์มโชคชัย มีสีหน้ายิ้มแย้ม มีความสุข มีมนุษยสัมพันธ์ พุดจาดี และปฏิบัติต่อกันอย่างให้เกียรติ พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรสูงมาก มีความจงรักภักดี มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ไม่คิดลาออก หลายครอบครัวมีคนหลายรุ่นเข้ามาทำงานในฟาร์มโชคชัย และมีอัตราการลาออกต่ำมาก บางคนทำงานตั้งแต่ยุคก่อตั้ง สมัยรุ่นคุณพ่อคุณ โชน และอยู่ต่อมาจนถึงยุคของคุณ โชน คุณ โชน ให้ข้อมูลว่า ผลงานด้านการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ พัฒนาฟาร์มโชคชัย ให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงเกษตรที่มีชื่อเสียงและเจริญเติบโต เป็นผลลัพธ์จากความร่วมมือร่วมใจของคนในฟาร์มที่ช่วยกันคิดและสร้างสรรค์บริการใหม่ๆ ให้ลูกค้าประทับใจในส่วนตัวคุณ โชน

เอง ก็ได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำองค์การโดยผ่านกระบวนการ Succession Planning และการ Coaching จากผู้บริหารระดับสูงมาก่อน จึงเห็นความสำคัญของระบบนี้และได้เตรียมการพัฒนาสมรรถนะของคนเก่งที่มีศักยภาพ (Talent) ให้พร้อมรับสืบทอดตำแหน่งในทุกระดับ

คุณชาญกลุ่ม ซี พี ออลล์ ซึ่งต้องบริหารพนักงานมากกว่า 9 หมื่นคนได้กำหนดค่านิยม ไว้ว่า นวัตกรรม สร้างปัญญาเพิ่มคุณค่า ทำได้จริง คือ เน้นการพัฒนาคนเพื่อสร้างปัญญา สมรรถนะจึงให้ความสำคัญกับกระบวนการพัฒนาและการเรียนรู้ของคนเป็นลำดับแรก ทั้งการฝึกอบรมด้านทักษะต่างๆที่ส่งเสริมการคิดนอกกรอบ ให้ความรู้ด้านการใช้เทคโนโลยี ส่งไปดูงานต่างประเทศ เพื่อนำความรู้กลับมาพัฒนาการทำงานและยังได้จัดหลักสูตรการสอนภาษาจีน ภาษาอังกฤษ เพื่อเชื่อว่าสมรรถนะในการสื่อสารมีความสำคัญ เป็นประตูสู่การค้นหาคำรู้ใหม่ๆ ในระดับสากล และสร้างสรรค์นวัตกรรมได้ สำหรับ ซี พี ออลล์ ได้มีการนำเรื่องนวัตกรรมเข้าสู่ระบบประเมินผลงาน โดยพนักงานที่สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมได้จะได้รับรางวัลทั้งเงินและการประกาศเกียรติคุณ การชมเชยจากผู้บริหารระดับสูง เพราะคุณชาญเชื่อว่า การสร้างสรรค์นวัตกรรม ต้องมีสิ่งกระตุ้น (Incentive) ที่ตรงกับความต้องการของพนักงาน เข้ามาช่วย ในส่วนของการดูแลรักษาคน ซี พี ออลล์ เน้นในเรื่องการปลูกฝังความรักองค์การ จงรักภักดีต่อองค์การความซื่อสัตย์ และความสุขในการทำงาน ดังนั้นจึงดูแลพนักงานเสมือนคนในครอบครัว พ่อดูแลลูก พี่ดูแลน้อง ดูแลทุกข์สุข ใสใจกัน ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ เนื่องจากมีจำนวนพนักงานมากและมีความหลากหลาย หลักการในการบริหารคนของคุณชาญใช้หลักความเป็นธรรม การให้คุณค่าความเป็นมนุษย์ทุกคน ให้โอกาส และทำให้เกิดความกลมกลืน (Harmonization) ของการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ถึงแม้จะมีความแตกต่างกัน ด้วยหลักการบริหารงานอย่างยุติธรรม และมีแนวทางที่ชัดเจน เช่น หลักการคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บริหารในระดับต่างๆ จะใช้หลักการคัดเลือกคนที่มีความซื่อสัตย์ เป็นธรรม ไม่ลำเอียง ไม่เห็นแก่พวกพ้อง ยุติธรรม รับผิดชอบต่อหน้าที่ Contribute ให้กับองค์การ แบ่งแยกระหว่างหน้าที่และความรู้สึกส่วนตัวได้ และมีสมรรถนะ เก่ง (Talent) พัฒนาตนเองสม่ำเสมอ และมีอายุน้อยกว่า 10 ปี เพื่อให้มีช่วงอยู่ในตำแหน่งได้นาน ส่วนระบบการประเมินผลงาน ให้ผลตอบแทนตามผลลัพธ์ของงาน มุ่งเน้นการสร้างสรรค์นวัตกรรม การสร้างมูลค่าเพิ่มและทำได้จริง

คุณชลกลุ่มธุรกิจเคมีภัณฑ์ (SCG Chemicals) เครือซิเมนต์ไทย เป็นผู้นำองค์การผู้หนึ่งซึ่งเคยผ่านกระบวนการ Succession planning และการดูแลจากพี่เลี้ยงที่เป็นผู้บริหารระดับสูงกว่า และได้รับการพัฒนาโดยการหมุนเวียนงาน มาหลายหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความรู้ในธุรกิจที่หลากหลาย และสามารถเห็นภาพรวมของธุรกิจที่มีความซับซ้อนต่อเนื่องกันได้ ระบบการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือซิเมนต์ไทย ได้รับการยอมรับว่าเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพและ

เป็นแบบอย่างที่ดี เพราะมีการออกแบบระบบที่แตกต่างและแนวทางการปฏิบัติการแบบเชิงรุกตลอด โดยเฉพาะระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่มีการออกแบบหลักสูตรเฉพาะขึ้นมาสำหรับคนในเครือซิเมนต์ไทย ทุกระดับ เพื่อตอบสนองความต้องการทางธุรกิจ และสนับสนุนการพัฒนาสร้างสรรค์ นวัตกรรมให้เกิดขึ้นจริงในองค์กร ได้มีการระบุผลลัพธ์ที่ต้องการ และมีเป้าหมายที่ชัดเจนสำหรับการพัฒนา มีการให้ผู้ใช้ไปฝึกอบรมต่างประเทศมาถ่ายทอด แบ่งปันความรู้ให้คนในองค์กร ฝึกทักษะการนำเสนอและการสอน ให้ความสำคัญในการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์สูงมาก สังเกตจากงบประมาณที่ใช้ในแต่ละปีมีจำนวนที่ใช้สูงมากเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆที่อยู่ในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน หลักการพัฒนาสมรรถนะของคน ได้มองไกลไปถึงการขยายธุรกิจในอนาคตและพัฒนาเชิงรุกไว้ล่วงหน้า มีการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และการบริหารคนเก่ง (Talent Management) ที่เป็นระบบชัดเจน โดยเชื่อมโยงกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและ โอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)

จากเดิมระบบการประเมินผลและการให้ผลตอบแทนของ ของกลุ่มธุรกิจเคมีภัณฑ์ ก่อนข้างมีความเข้มงวด มีการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนและแสดงผลเป็นตัวเลข ทำให้เกิดความกดดันและความเครียดในการทำงาน ในยุคคุณชลจึงได้มีการปรับเปลี่ยนให้ยืดหยุ่นมากขึ้น แต่ยังคงมีการกำหนดเป้าหมายของผลลัพธ์ของทีมงานและเป็นรายบุคคล แต่วิธีการให้แต่ละทีมคิดกันเอง มุ่งเน้นการสร้างสรรค์นวัตกรรม และพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ ทำให้ผลลัพธ์ที่ได้มีผลงานนวัตกรรมที่มาจากการคิดของพนักงานมากขึ้น

สรุป กระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีผลกระทบต่อภารกิจในการสร้างสรรค์ผลงานนวัตกรรมของคนในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นระบบการคัดเลือกคน แนวทางการพัฒนาและสร้างสมรรถนะที่เหมาะสม การบริหารจัดการคนเก่ง การมอบหมายงาน การหมุนเวียนงาน การสร้างโอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพ การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และที่สำคัญคือระบบการประเมินผลงานที่มีเป้าหมายและผลลัพธ์ของงานเป็นเชื่อมโยงกับระบบการให้ผลตอบแทนและรางวัล ที่สอดคล้องกับความต้องการของคน ล้วนเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนานวัตกรรม

5.3.5 ลักษณะโครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

ปัจจุบันทุกองค์กรที่เป็นกรณีศึกษามีลักษณะ โครงสร้างองค์กรอย่างเป็นทางการแบบราชการซึ่งบริหาร โดยกลุ่มผู้บริหารระดับสูง มีสายการบังคับบัญชาแบบลำดับชั้น ซึ่งประกอบด้วย คณะผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับต้น หัวหน้าหน่วยงาน และพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยทีมผู้บริหารทำหน้าที่ในการตัดสินใจในระดับนโยบายและแก้ปัญหาที่ไม่

สามารถแก้ไขได้ด้วยหน่วยงานปกติ สไตล์การบริหารของแต่ละองค์การขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพของผู้นำว่าเป็นแบบรวมศูนย์อำนาจหรือกระจายอำนาจ หรือแบบมีส่วนร่วม ซึ่งในทางทฤษฎีแล้ว ลักษณะโครงสร้างองค์การแบบนี้เป็นอุปสรรคต่อการสร้างนวัตกรรม แต่สภาพความเป็นจริงในทางปฏิบัติแล้ว องค์การส่วนใหญ่มีลักษณะโครงสร้างการทำงานแบบทีมงานข้ามหน่วยงาน (Cross Functional Structure) คือ มีการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ ข้ามหน่วยงาน ในรูปแบบคณะกรรมการต่างๆ และการทำงานร่วมกันระหว่างสายงานหรือข้ามองค์การ (Inter Functional Collaboration) ลักษณะหน่วยงานต่างๆ มีความหลากหลาย (Diversity) เพื่อตอบสนองการดำเนินธุรกิจในด้านต่างๆ

คุณชัย อธิบายว่า โครงสร้างองค์การของกลุ่มบริษัท ไอ ที ซี มีลักษณะผสมผสานหลายรูปแบบ มีทั้งลักษณะโครงสร้างหลักขององค์การอย่างเป็นทางการแบบราชการซึ่งบริหารโดยกลุ่มผู้บริหารระดับสูง มีสายการบังคับบัญชาแบบลำดับชั้น และมีลักษณะแบนราบ (Flat organization) ในหน่วยงานนวัตกรรมและเทคโนโลยี หน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ฯ และมีโครงสร้างองค์การแบบ ทีมงาน ซึ่งเกิดขึ้นตามโครงการต่างๆ เนื่องจากสภาพธุรกิจที่ดำเนินอยู่มีการเปลี่ยนแปลงสูง รวดเร็ว และต้องทำโครงการใหม่ๆ อยู่เสมอ ซึ่งต้องระดมผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถร่วมทำโครงการ จึงต้องใช้โครงสร้างแบบทีมงานข้ามหน่วยงาน (Cross Functional Structure) เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น ข้อมูลข่าวสารระหว่างทีมอย่างรวดเร็ว และเป็นรูปแบบการบริหารแบบมอบอำนาจ (Empowerment) ให้อำนาจการตัดสินใจแก่หัวหน้าทีมแต่ละคณะ โครงสร้างองค์การแบบนี้ช่วยให้ทำงานได้อย่างอิสระ มีชีวิตชีวา และสามารถสร้างสิ่งใหม่ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งยังส่งเสริมการเรียนรู้ การถ่ายทอด การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างพนักงาน นอกจากนี้ยังมีการทำงานข้ามสายงานในลักษณะคณะกรรมการต่างๆ ที่แต่งตั้งขึ้นตามวาระ และตามลักษณะงาน ซึ่งการมีโครงสร้างองค์การแบบผสมผสานหลายรูปแบบทำให้เอื้อต่อพัฒนาสมรรถนะของคนในองค์การและการสร้างสรรค์นวัตกรรม

เช่นเดียวกันกับ คุณชลที่ได้มีการออกแบบโครงสร้างองค์การของ กลุ่มธุรกิจเคมีภัณฑ์ (SCG Chemicals) เครือซิเมนต์ไทย ว่ามีลักษณะคล้ายกับ โครงสร้างองค์การของกลุ่มบริษัท ปตท.เคมีคอล ซึ่งมีการผสมผสานหลากหลายรูปแบบ แต่ยังคงมีลักษณะหลัก คือ โครงสร้างองค์การแบบราชการซึ่งบริหารโดยกลุ่มผู้บริหารระดับสูง มีสายการบังคับบัญชาแบบลำดับชั้น และมีการกำกับ ควบคุมดูแลกิจการโดยคณะกรรมการบริษัท อีกคณะหนึ่ง เพื่อตัดสินใจในระดับนโยบายที่ต้องวงเงินระดับสูงในการลงทุน และเป็นโครงการระดับใหญ่ ซึ่งต้องมีการขออนุมัติ แต่ส่วนใหญ่ตัวคุณชลสามารถตัดสินใจดำเนินการเองได้ตามอำนาจที่ได้รับมอบหมายดำเนินการ เพียงแต่รายงานความคืบหน้าของโครงการให้คณะกรรมการบริษัทฯ รับทราบ ส่วนโครงสร้าง

องค์การแบบทีมงานข้ามหน่วยงาน (Cross Functional Structure) จะใช้ในโครงการเฉพาะกิจ ที่มีระยะเวลาในการดำเนินงานระยะสั้น และเป็นลักษณะโครงการ เนื่องจากแนวทางหนึ่งในการพัฒนาคนของกลุ่มเครือซิเมนต์ไทย คือ การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เป็นประจำอยู่แล้ว จึงทำให้โครงสร้างองค์การลักษณะแบบทีมงานข้ามหน่วยงานมีประสิทธิภาพ เพราะคนในองค์กรมีสัมพันธภาพที่ดีคุ้นเคยกันอยู่แล้ว และพนักงานทุกคนมีความรอบรู้ความสามารถที่หลากหลายสามารถมองเห็นภาพรวมได้ ไม่ว่าจะทำโครงการใดๆ คุณชล ให้ข้อมูลว่าในกลุ่มธุรกิจเคมีภัณฑ์ (SCG Chemicals) พนักงานส่วนใหญ่ในองค์กรเป็นคนรุ่นใหม่ (Young Generation) ซึ่งมีลักษณะที่แตกต่างจากคนรุ่นก่อนๆ และคนรุ่นทั่วไป โครงการต่างๆ ส่วนใหญ่ คิดเอง ทำเอง เพราะเชื่อว่าคนในองค์กรมีประสบการณ์มากพอ เนื่องจากอยู่ด้วยกันมานาน มีความหลากหลาย (Diversity) มากพอ และมีความรู้มากพอ จนสามารถไว้วางใจได้ จึงทำให้การทำงานในลักษณะแบบทีมงานข้ามหน่วยงานมีประสิทธิภาพและสามารถมอบอำนาจการตัดสินใจ (Empowerment) และการดำเนินการให้แก่ทีมงานได้เลย คุณชล เพียงแต่ทำหน้าที่ให้การสนับสนุนทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้ และช่วยอำนวยความสะดวกให้ ซึ่งในบางหน่วยงานก็ได้มีการใช้โครงสร้างแบบแบนราบ (Flat Organization) เพื่อความสะดวก รวดเร็วในการตัดสินใจและการดำเนินการ

ในกลุ่มธุรกิจเคมีภัณฑ์ (SCG Chemicals) มีการสนับสนุนให้พนักงานรวมกลุ่มกันเองอย่างไม่เป็นทางการ (Community of Practice) ของพนักงานที่มีความสนใจในเรื่องเดียวกัน มาทำโครงการพัฒนานวัตกรรมภายใต้เป้าหมายการคิดร่วมกัน แบ่งปันความรู้ ต่อยอดความคิด โดยทางองค์กรเปิดโอกาสให้มีการพูดคุย หรือกันได้อย่างอิสระ ในช่วงเวลาทำงาน มีการจัดช่วงเวลาไว้ให้ทุกบ่ายวันศุกร์ เวลา 14.00 – 16.00 น. เรียกว่าโครงการ Idea plus Innovation ซึ่งลักษณะการรวมกลุ่มกันเองของพนักงานเป็นอีกรูปแบบหนึ่งของโครงสร้างการทำงานแบบข้ามสายงาน (Cross Functional Structure) อย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งช่วยเอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรม เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กร เกิดการสร้างและต่อยอดองค์ความรู้ที่เป็นพื้นฐานของการพัฒนานวัตกรรมในองค์กร และก่อให้เกิดผู้นำเชิงนวัตกรรมภายในทีมงานได้

เมื่อเปรียบเทียบลักษณะโครงสร้างองค์การและรูปแบบการทำงานระหว่างกลุ่มธุรกิจเคมีภัณฑ์ (SCG Chemicals) และกลุ่มบริษัท ไอ ที ซี จะเห็นได้ว่ามีลักษณะที่คล้ายกันมาก ไม่ว่าจะเป็นการผสมผสานโครงสร้างองค์การแบบราชการซึ่งบริหารโดยกลุ่มผู้บริหารระดับสูง มีสายการบังคับบัญชาแบบลำดับชั้น (Hierarchy) โครงสร้างองค์การแบบทีมงานข้ามหน่วยงาน (Cross Functional Structure) หรือ ลักษณะโครงสร้างองค์การแบบแบนราบ (Flat Organization) ในบางหน่วยงาน การออกแบบและเลือกใช้โครงสร้างองค์การ คำนึงถึงลักษณะของงานที่ต้องดำเนินการเป็นหลัก เช่น โครงสร้างหลักอย่างเป็นทางการขององค์กรและลักษณะงานในหน่วยงานการผลิต

หน่วยงานซ่อมบำรุง หน่วยงานวิศวกรรม หรือหน่วยงานอื่นๆ ในสายการผลิตหลักจะใช้โครงสร้างองค์การแบบราชการซึ่งบริหารโดยกลุ่มผู้บริหารระดับสูง มีสายการบังคับบัญชาแบบลำดับชั้น (Hierarchy), ลักษณะการทำงานโครงการต่างๆ และงานเฉพาะกิจ ใช้โครงสร้างองค์การแบบทีมงานข้ามหน่วยงาน (Cross Functional Structure) และลักษณะการทำงานในสายสนับสนุน (Support Function) ใช้โครงสร้างองค์การแบบแบนราบ (Flat Organization) สันนิษฐานได้ว่าสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ทั้งสององค์การต้องใช้รูปแบบโครงสร้างองค์การที่มีลักษณะผสมผสานที่หลากหลายเช่นนี้ เพราะลักษณะของธุรกิจมีความคล้ายคลึงกัน คือ มีรูปแบบเป็นการผลิตสินค้าองค์การมีขนาดใหญ่ มีความหลากหลาย มีโครงการใหม่ๆ เกิดขึ้นตลอดเวลา มีลักษณะความเป็นพลวัตรสูง และมีบริบทย่อยต่างๆ อยู่ภายใต้การดูแลมาก เป็นองค์การที่อยู่ในช่วงระยะกำลังเจริญเติบโตมีการขยายธุรกิจอย่างต่อเนื่อง มีการแข่งขันสูง การใช้โครงสร้างองค์การแบบใดแบบหนึ่งอาจไม่สามารถตอบสนองการดำเนินธุรกิจให้เจริญเติบโตของธุรกิจอย่างรวดเร็วได้ และที่สำคัญที่สุด ทั้งสององค์การมีเป้าหมายในการสร้างและพัฒนานวัตกรรมในองค์การเหมือนกัน โครงสร้างองค์การแบบทีมงานข้ามหน่วยงาน (Cross Functional Structure) และการทำงานในลักษณะรวมกลุ่มกันเองอย่างไม่เป็นทางการ (Community of Practice) ของพนักงาน น่าจะเป็นลักษณะโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมสำหรับการผลักดันและขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนา นวัตกรรมในองค์การ และสามารถหล่อหลอมให้เกิดผู้นำเชิงนวัตกรรมได้เหมาะสมที่สุด

5.4 ประเด็นที่ 4 การวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม

เนื้อหาในส่วนนี้เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์เชิงอธิบาย โดยผู้วิจัยจะอธิบายองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม ของกรณีศึกษาหลักซึ่งเป็นผู้นำองค์การธุรกิจอุตสาหกรรม จำนวน 4 ท่าน จากการวิเคราะห์ข้อมูลภายในกรณีศึกษา ผู้วิจัยพบว่ามีองค์ประกอบของคุณลักษณะที่สำคัญ 4 ด้าน คือ 1) ด้านบุคลิกภาพ (Personality) 2) ด้านสมรรถนะ (Competency) 3) ด้านบทบาทหน้าที่ (Roles) 4) ด้านลักษณะทางสังคม (Social Characteristics) เป็นองค์ประกอบคุณลักษณะหลักของผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leader) สำหรับการศึกษาผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง ผู้นำที่ใช้พลังแห่งภูมิปัญญา ความรู้ ความคิด ขับเคลื่อนให้คนในองค์การสามารถสร้างความแปลกใหม่และความคิดสร้างสรรค์ต่าง ๆ ขึ้นมา เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์การ ผลิตภัณฑ์ สินค้า กระบวนการ และบริการ

5.4.1 กรณีศึกษาที่ 1 คุณชัย กรรมการบริหาร บริษัท ไอ.ที.ซี. (1993) จำกัด

องค์ประกอบคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ (Personality) คุณชัยให้คุณค่ากับ ความมีคุณธรรม (Integrity) สูงสุด และได้ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยมองว่าทุกคนมีศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์เท่าเทียมกัน เป็นสินทรัพย์ที่มีค่าขององค์การให้คุณค่าแก่ความเป็นคนดี จึงให้ความสำคัญตั้งแต่กระบวนการคัดเลือกบุคลากรด้วยตนเอง ปรับเปลี่ยนแนวคิดของฝ่ายบุคคล ให้มองผู้มาสมัครงานเสมือนหนึ่งเป็นลูกค้าผู้มีพระคุณ บุคลากรที่เลือกเข้ามาทำงาน ได้เน้นเรื่องการคัดเลือกคนดีเข้ามาร่วมงาน ดังเช่นที่ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ไว้ว่า

เริ่มจุดแรกเราต้องเปลี่ยนความคิดของแผนกบุคคลก่อน ซึ่งใช้เวลาเปลี่ยนความคิดมานานแล้ว สิ่งที่แผนกบุคคลควรคำนึงถึงคือ 1. ศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ต้องเท่าเทียมกัน ถ้าบุคคลคิดถึงศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ไม่เท่าเทียมกัน ผมก็ว่าจบตั้งแต่การคัดเลือกคน เพราะว่าคนกวาดขยะ คนทำงานบ้าน วิศวกร ถ้าไม่มีคนเหล่านี้ องค์กรก็ไม่สามารถเดินหน้าต่อไปได้ คนกวาดขยะคงไม่มาเช็ดโต๊ะ เพราะฉะนั้นทุกคนมีศักดิ์ศรีในความเป็นคนเท่ากันหมด ตำแหน่งเท่านั้นที่เป็นหัวโขน เราต้องมองเขาเป็นทรัพย์สิน มีค่าทุกคน 2. ตัวเราก็ต้องเปลี่ยนความคิดด้วย คุณเก่งเราพร้อมรับ ถ้าคุณไม่เก่งเราพร้อมสอน แต่สิ่งที่เราต้องการ คือ คิดดี ทำดี สังคมดี ถ้าคนคิดดี ทำดี มาอยู่ร่วมกัน สังคมก็จะดี ...ถ้าไม่เก่งแล้วเป็นคนดี เราก็พร้อมสอน เราจึงบอกไว้เสมอว่า เก่งเราพร้อมรับ ไม่เก่งเราพร้อมสอน แต่ต้องคิดดีและเป็นคนดี เพราะเราต้องการสร้างสังคมดีผมสัมภาษณ์พนักงานเกือบทุกคน เพราะผมมีความคิดอยู่ที่ว่า คนที่เป็น CEO หรือเป็นผู้นำ นอกจากดูแลบริษัทแล้ว เรามาดูตนเอง มาคัดเลือกตนเอง คนพวกนี้จะอยู่กับเรา ทำงานให้เรา ถ้าเราไม่คัดเลือกตนเอง มันจะไม่ได้ใจเขา ถ้าเราไปสัมภาษณ์เองมันเหมือนได้ใจเรา.....ผมบอกให้เริ่มตั้งแต่วันที่แรกที่สัมภาษณ์ ผมบอกก่อนเลยว่า ผมมั่นใจว่าคุณเป็นคนดี บางคนร้องให้ เขาก็บอกผมว่าไม่เคยมีใครมั่นใจเขาขนาดนี้ พ่อแม่ยังไม่มั่นใจเขาขนาดนี้ ครูบาอาจารย์ยังไม่มั่นใจในตัวเขา แล้วคุณชัยมั่นใจได้อย่างไร ผมก็บอกว่าถ้าผมไม่มั่นใจว่าคุณเป็นคนดี ผมไม่เรียกคุณเข้ามาคุยหรอก เพราะผมมั่นใจในตัวคุณว่าคุณเป็นคนดี ถ้าเขาได้ยินอย่างนี้ เขาก็อยากเป็นคนดี ...ผมคิดว่าเป็นความคิด ถ้าเราคิดในสิ่งที่ถูกต้อง ในสิ่งที่ดี มันจะนำพาในสิ่งที่ถูกต้องมาเอง ทุกสิ่งทุกอย่างมันอยู่ที่ความคิด

ในส่วนตัวคุณชัยเองได้ประพฤติปฏิบัติตนในกรอบของควมมีคุณธรรมเป็นแบบอย่างแก่คนในองค์กร โดยการพูดความจริง ไม่โกหก ปฏิบัติความซื่อสัตย์ ความมีจริยธรรมในการทำธุรกิจกับลูกค้า โดยการมอบอำนาจการตัดสินใจส่วนหนึ่งให้กับพนักงานฝ่ายการตลาดที่ต้องไปติดต่อกับลูกค้า โดยการมอบอำนาจการตัดสินใจส่วนหนึ่งให้กับพนักงานฝ่ายการตลาดที่ต้องไปติดต่อกับลูกค้า ทำให้ตัดสินใจบนพื้นฐานของความถูกต้อง ตรงไปตรงมา ไม่มีการเสนอให้เงินพิเศษใดๆ ให้ยึดหลักการขายที่คุณภาพของผลิตภัณฑ์สินค้าและบริการที่จะมอบให้ ให้กระทำอย่างโปร่งใส ไม่ทุจริต และหากพูดตกลง รับปากว่าจะทำอะไรให้กับลูกค้าแล้ว ต้องกระทำตามนั้น ซึ่งข้อมูลส่วนนี้ตรงกับที่คุณฉัตรมงคล ได้ให้ข้อมูลว่า เหตุผลหนึ่งที่เลือกทำงานอยู่ที่นี่เพราะคุณธรรมของผู้บริหาร ความดีงามทางด้านจิตใจ ที่ไม่ทิ้งพนักงาน ไม่ว่าจะเกิดภาวะวิกฤติใดๆ และ

การกำหนดมาตรฐาน วัสดุต่างๆที่เราเสนอให้กับลูกค้า เราจะเลือกวัสดุที่ดีที่สุด เราจะไม่ลดราคาเพื่อให้ได้งานนั้นมา โดยที่ลูกค้าได้งานไม่ได้มาตรฐาน เมื่อเสนอราคา ผู้บริหารจะไม่ใช้วิธีการได้ดินได้โตะเพื่อให้ได้งานนั้นมา ผู้บริหารจะต่อสู้ราคาอย่างสมศักดิ์ศรีเพื่อให้ได้งานมา ลูกค้าสบายใจที่จะให้งานนั้นมา นี้คือแง่มุมคุณธรรมในเชิงวิศวกรรม ในมุมมองของผม ส่งผลให้ในแง่บริหารงานบุคคล คุณธรรมของผู้บริหารทำให้เราทำงานด้วยความสบายใจ อย่างมีศักดิ์ศรี สิ่งที่เราอยากทำ ทำให้เกิดศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์

นอกจากนี้การตระหนักในคุณค่าของบุคลากรในแง่สินทรัพย์ขององค์กร ข้อมูลจากคุณกันยา ให้ความเห็นจากการสัมภาษณ์กลุ่มไว้ว่า

ท่านเป็นคนที่มีความซื่อสัตย์ในระดับหนึ่ง เมื่อเกิดวิกฤติปี 40 ท่านมีนโยบายว่าจะไม่มีการปลดพนักงานออก ท่านเคยยกตัวอย่างว่า พนักงานคนหนึ่งต้องเลี้ยงคุณพ่อคุณแม่ มีลูก ถ้าเราปลดเขาไป ชีวิตที่อยู่ข้างหลังจะอยู่อย่างไร ท่านก็นำนโยบายประหยัดมาใช้ในองค์กร เพื่อลดต้นทุน ดีกว่าให้พนักงานออก เค้าจะเดือดร้อนไปทั้งครอบครัว คิดว่าท่านเป็นคนมีคุณธรรมดี

องค์ประกอบคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ (Personality) ของคุณชัยที่ชัดเจน สังเกตเห็นได้จากการสัมภาษณ์ คือ ความกระตือรือร้น (Personal Enthusiasm) ความกล้าเสี่ยง (Risk Taker) ความมีจิตวิญญาณของผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Instinct) เพราะมีความใฝ่ฝันที่จะเป็นเจ้าของกิจการเองตั้งแต่เรียนจบใหม่ๆ และได้รับการปลูกฝังแนวคิดให้กล้าเสี่ยงตั้งแต่เด็กจากการหล่อหลอมของครอบครัว คุณชัยได้ถ่ายทอดไว้ว่า

คุณพ่อบอกว่าถ้าหากเราอยากจับปลา คลองสุโขทัย โกลก มันก็ได้ปลาเล็ก มันจับได้แน่นอน ได้ปลาเล็ก ๆ เรือเล็ก ๆ คลื่นลมก็ไม่มี แต่ถ้าอยากได้ปลาใหญ่ ก็ต้องไปที่แม่น้ำ ได้ปลาใหญ่แน่ แต่กว่าจะได้ปลาใหญ่มันก็ยาก คลื่นลมมันแรง แต่ถ้าจะได้ทั้งปลาใหญ่ ปลาเล็ก และได้แน่นอน ต้องไปที่มหาสมุทร แต่ว่าคลื่นลมมันต้องแรงมาก แต่จะได้ปลาใหญ่นั่นแน่ แต่ขึ้นอยู่กับว่าเราจะสู้กับคลื่นลมได้มากแค่ไหน

จากคำกล่าวของคุณพ่อ ได้จุดประกายสร้างแรงบันดาลใจให้แก่คุณชัยในการมุ่งมั่น อดทน ตั้งใจศึกษาจนจบปริญญาตรี สาขาวิศวกรรมศาสตร์ และร่วมกับพี่ชาย เริ่มต้นก่อตั้งบริษัทฯ ด้วยความปรารถนาเป็นเจ้าของกิจการเอง ซึ่งต้องเผชิญภาวะวิกฤติที่มีความเสี่ยงหลายครั้งแต่ก็สามารถนำองค์กรผ่านพ้นมาได้ ด้วยความกระตือรือร้น ใฝ่เรียนรู้ หาทางแก้ไขปัญหา ด้วยความตรงไปตรงมาเปิดเผย (Open minded) เปิดใจพูดคุยกับบุคลากร เล่าให้ฟังถึงสถานการณ์ทางการเงินขององค์กร สถานะวิกฤติที่กำลังเผชิญ เสนอทางเลือกให้ว่าต้องการจะอยู่ทำงานด้วยกันต่อไป โดยต้องประหยัดค่าใช้จ่าย หรือต้องการไปเริ่มต้นงานที่อื่นก็ได้ แต่บุคลากรส่วนใหญ่ก็เลือกที่จะอยู่ต่อไป

ผมเป็นคนมีความเป็นศิลปินสูง มีลูกบ้าเยอะ แต่ถ้าตัดสินใจ ก็จะไม่ย้อนกลับแล้ว ไม่ว่าจะตัดสินใจถูกหรือผิด ก็ไม่ย้อนกลับแล้ว เพราะว่าเมื่อเราตัดสินใจแล้ว มันต้องรับผิดชอบ ถูกผิดยังไรเราต้องรับผิดชอบ เราต้องคิดอยู่เสมอว่าเราตัดสินใจถูกแล้ว แต่เดี๋ยวนี้สถานการณ์มันเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มถึงบุคลิกภาพด้านความกล้าเสี่ยงของคุณชัย ทราบว่า เป็นความกล้าเสี่ยงที่อยู่บนพื้นฐานของความมีเหตุผล คือ ศึกษาข้อมูล สอบถามรายละเอียดจากผู้เกี่ยวข้องมาแล้ว ในระดับหนึ่ง จึงตัดสินใจด้วยความสมเหตุสมผล และมีความรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น

จากข้อมูลดังกล่าว ผู้วิจัยประมวลได้ว่าในกรณีศึกษาที่ 1 คุณชัย กรรมการบริหาร บริษัท ไอ.ที.ซี. (1993) จำกัด มีองค์ประกอบคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ (Personality) ที่ชัดเจนดังนี้ คือ ความมีคุณธรรม (Integrity) ความมีจิตวิญญาณของผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Instinct) ความกล้าเสี่ยง (Risk Taker) ความกระตือรือร้น (Personal Enthusiasm) และ เปิดเผย (Open Minded)

ส่วนองค์ประกอบคุณลักษณะด้านทักษะ (Skills) วิเคราะห์จากความสำเร็จในการนำองค์การสร้างผลลัพธ์ที่เป็นผลิตภัณฑ์นวัตกรรม การก้าวข้ามผ่านวิกฤติ และการสนับสนุนการเรียนรู้ในองค์การ สังเกตเห็นได้ว่า คุณชัย มีทักษะในการแก้ไขปัญหา (Problem Solving) สูงมาก เพราะผ่านประสบการณ์การเผชิญกับภาวะวิกฤติมาหลายครั้ง และแต่ละครั้งก็สามารถแก้ไขปัญหาผ่านพ้นภาวะวิกฤติมาได้ทุกครั้ง ในการบริหารจัดการในองค์การมักจะมีปัญหาต่างๆ เข้ามาให้แก้ไขและตัดสินใจอยู่เสมอ คุณชัย ได้ใช้แนวทางในการแก้ไขปัญหาโดยการมอบอำนาจ (Empowerment) การดำเนินการ การตัดสินใจ บางประเด็นให้หน่วยงานที่รับผิดชอบสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้เลย โดยเฉพาะปัญหาที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า เพื่อความรวดเร็ว และตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างทันท่วงที โดยคุณชัยได้แสดงบทบาทเป็นผู้สนับสนุนคอยอำนวยความสะดวกให้ และบางครั้งได้เข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาเองด้วย ซึ่งการปฏิบัติเช่นนี้ได้มีอิทธิพลต่อการสร้างความไว้วางใจ (Trust Influence) ให้แก่ทีมงานเป็นอย่างยิ่ง และทำให้ตระหนักในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบเป็นอย่างดี ดังเช่นที่ คุณพิรพงษ์ ให้ข้อมูลว่า

ผมทำงานด้านสายช่างมาตั้งแต่เป็นช่างเทคนิค ผ่านมาหลายวิกฤติ มุมมองระหว่างผมกับผู้บริหาร งานที่ผมทำ แม้แต่งานซ่อมเครื่องจักร เล็กๆ น้อยๆ ในอดีต ต้องแก้ไขหลายปัญหา ซึ่งหลายอย่างอาศัยต้องผู้รู้ทางวิศวกรรม ผู้บริหารเราต้องลงมาดูช่วยแก้ปัญหา บางครั้งต้องหาข้อมูลจากต่างประเทศ ผู้บริหารช่วย แม้เป็นงานเล็กน้อย ในอดีตระบบเครื่องเย็นเพิ่งเข้ามาบ้านเรา มีปัญหามาก ผู้บริหารเราช่วยทุกปัญหา แม้แต่งานที่เสนอราคาแล้ว ถ้าไรไม่มี ผู้บริหารก็ไม่ทิ้ง ยิ่งเจอหลากหลายปัญหา วิกฤติต่างๆ ผู้บริหารก็ไม่ทิ้ง

จะเห็นได้ว่าบทบาทการเข้ามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาพร้อมกับคนในองค์การ ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำองค์การ และสร้างความไว้วางใจได้

สำหรับสมรรถนะด้านการสร้างวิสัยทัศน์และนำการเปลี่ยนแปลง (Visionary and Leading Change) คุณชัยเป็นผู้นำองค์การที่มีวิสัยทัศน์และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้วยการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานแบบเดิม เปลี่ยนวิธีคิดของคนในองค์การ กำหนดวิสัยทัศน์ให้เป็นองค์การที่เป็นผู้นำระบบทำความเย็นในระดับสากล ด้วยการนำมาตรฐานระดับสากลเข้ามาเป็นมาตรฐานของการผลิตสินค้าและพัฒนานวัตกรรม จนได้รับได้รับรางวัลที่ 1 ด้านนวัตกรรมการออกแบบและผลิต จากการ

ส่งผลงานเข้าร่วมการประกวด ASHRAE Technology Award (ASHRAE-American Society of Heating Refrigeration and Air Conditioning Engineers, Inc.) หมวดอุตสาหกรรมและกระบวนการการผลิต (The Industrial Facilities or Processes) ซึ่งมีผู้เข้าร่วมโครงการประกวดจากประเทศต่างๆ ทั่วโลก และเป็นบริษัทของคนไทยรายแรกที่ได้รับรางวัลที่ 1 จากองค์กรนี้ ซึ่งเป็นผลจากวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กรที่ได้ติดตามกระแสโลก (Global Trend) ที่ทำให้ทราบข้อมูลว่ากระแสนี้ด้านการรักษาสีสิ่งแวดล้อมและการลดภาวะโลกร้อนเป็นประเด็นหลัก จึงได้นำเข้ามาเป็นข้อมูลในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของตน ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ส่วนในด้านการเปลี่ยนแปลงความคิด (Mindset) ของคนในองค์กร ได้มีการปลูกฝังแนวทางการให้เกียรติให้ความสำคัญกับคนในองค์กร โดยให้คิดว่าทุกคน ทุกหน่วยงานที่มีการส่งมอบงานซึ่งกันและกันเป็นลูกค้าซึ่งกันมีหน้าที่บริการและทำให้เกิดความพึงพอใจอย่างสูงสุด จึงทำให้คนในองค์กรเกิดความมุ่งมั่นพัฒนางานในส่วนของตนให้ดีที่สุด

สมรรถนะด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) ความสามารถในการเรียนรู้ (Capability to learn) การกระตุ้นการพัฒนานวัตกรรม (Encourage Innovation) และ การผลักดันขับเคลื่อนให้เกิดผลลัพธ์ (Drive Results and Outcomes) ล้วนมีความสัมพันธ์ ในลักษณะเป็นเหตุเป็นผลมีอิทธิพลต่อกัน กล่าวคือ เมื่อผู้นำมีสมรรถนะด้านความคิดสร้างสรรค์ ริเริ่มกระทำสิ่งใหม่ ต้องพยายามเรียนรู้ หาความรู้เกี่ยวกับเรื่องนั้นๆ ให้มากที่สุด เพื่อมุ่งพัฒนา สร้างสรรค์ให้เกิดนวัตกรรม อันนำมาซึ่งการผลักดันขับเคลื่อนให้เกิดผลลัพธ์เชิงบวกต่อองค์กร ดังเช่น โครงการไม่ขีดไฟ เป็นตัวอย่างหนึ่งของความคิดสร้างสรรค์ที่ต้องการกระตุ้นให้คนในองค์กรพัฒนานวัตกรรมร่วมกัน คุณชัยเป็นผู้นำที่มีความสามารถในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สูง สืบเนื่องจากธุรกิจที่ทำอยู่ต้องใช้เทคโนโลยี ความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะ จึงทำให้ต้องศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเองจากการอ่านหนังสือ ค้นหาข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต และแลกเปลี่ยนความรู้กับนักวิชาการ วิศวกร พนักงานในระดับปฏิบัติการ ซึ่งเป็นผู้ทำงานโดยตรง จนเกิดความเชี่ยวชาญ ดังที่คุณศิริกัญญาและคุณจิรวรรณให้ความเห็นไว้ว่า

ผู้บริหารมีความรู้ วิสัยทัศน์กว้างไกลมาก ได้ความรู้จากท่านตลอด...ทุกอย่างอิงมาตรฐานต่างประเทศ ผู้บริหารเราอ่านหนังสือเยอะมาก ท่านอ่านศึกษา ท่านแนะนำว่าข้อนี้ไปศึกษาดูว่าเราเอามาใช้ประโยชน์อะไรได้บ้าง ทุกการออกแบบของเรา ต้องถูกต้องตามหลักวิชาการทางวิศวกรรมด้วย ตั้งแต่การเลือกชนิดแผ่นเหล็ก อุปกรณ์ต่างๆ ต้องได้มาตรฐาน

การทำโครงการไม้ขีดไฟกำหนดว่ามีการตั้งเป้าหมายร่วมกัน และมีการกำหนดตัวชี้วัดที่เป็นตัวเลขที่ชัดเจน เพื่อประโยชน์ในการเปรียบเทียบผลงานของตนเอง และวัดผลลัพธ์ที่ได้

สรุป องค์ประกอบคุณลักษณะด้านทักษะ (Skills) ของคุณชัย ประกอบด้วย ทักษะในการแก้ไขปัญหา (Problem Solving) สมรรถนะการสร้างความไว้วางใจ (Trust Influence) สมรรถนะด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) ความสามารถในการเรียนรู้ (Capability to Learn) การกระตุ้นการพัฒนานวัตกรรม (Encourage Innovation) และ การผลักดันขับเคลื่อนให้เกิดผลลัพธ์ (Drive results and Outcomes)

องค์ประกอบคุณลักษณะด้านบทบาทหน้าที่ (Roles) ในฐานะผู้นำองค์กรที่มีผลงานนวัตกรรม คุณชัย มีบทบาทในการเป็นผู้นำทางความคิด (Idea Champion) เพราะเป็นผู้จุดประกายความคิด ชี้แนะแนวทางในการพัฒนานวัตกรรม และแนวทางปฏิบัติที่ดีให้คนในองค์กร ให้ความรู้พัฒนาการคิดของบุคลากรให้เป็นระบบ กล้าที่จะปรับเปลี่ยนความคิด ความเชื่อ (Mindset) ให้ทุกคนในองค์กรให้คุณค่า ความสำคัญของเพื่อนร่วมงาน ปฏิบัติต่อกันอย่างให้เกียรติ เสมือนหนึ่งเป็นลูกคำ ปลูกฝังความเชื่อให้คนกล้าเผชิญความท้าทาย เมื่อประสบความยากลำบากในการปฏิบัติงาน โดยได้ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี (Positive Role Model) ในด้านความมีคุณธรรม ดำเนินธุรกิจโดยยึดถือความถูกต้อง มีจริยธรรมทางธุรกิจ มีความซื่อสัตย์ต่อลูกคำ มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ (Participate) ร่วมแรงร่วมใจกับคนในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ และปฏิบัติตนเป็นสมาชิกส่วนหนึ่งขององค์กร ได้ร่วมกิจกรรมกับพนักงานเมื่อมีการจัดงานเลี้ยงสังสรรค์ ได้ถูกกำหนดให้แสดงละครหรือทำกิจกรรมต่างๆบนเวที คุณชัยก็ได้ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี จะเห็นได้ว่าการที่ผู้นำองค์กรระดับสูงให้ความสำคัญกับกิจกรรมต่าง มีส่วนร่วม ทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้นำกับคนในองค์กร สร้างบรรยากาศความเป็นกันเอง สนับสนุน ไว้วางใจ ทำให้เกิดความคุ้นเคย และทำให้พนักงานกล้าพูด กล้าคุย กล้าแสดงความคิดเห็นแม้จะแตกต่างจากผู้นำก็ตาม เป็นจุดเริ่มของการระดมความคิดของคนในองค์กร (Generate Ideas) ที่มีความหลากหลาย ก่อนจะนำไปกลั่นกรอง เพื่อคัดเลือกก่อนตัดสินใจพัฒนาต่อยอด ให้เป็นผลงานนวัตกรรมต่อไป

นอกจากนี้คุณชัยยังมีบทบาทในการเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ในการพัฒนานวัตกรรม และสร้างบรรยากาศในการกระตุ้นการเรียนรู้ การแบ่งปันความรู้ในกลุ่มพนักงาน โดยการสนับสนุนทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็น ไม่ว่าจะเป็นด้านการเงิน กำลังคน อุปกรณ์ต่างๆในการทดลอง แม้กระทั่งถ่ายทอดความรู้ของตัวเอง และลงทุนเรื่องเทคโนโลยี ในระบบ Intranet ที่สร้างฐานข้อมูลคลังความรู้ (Knowledge Based System) เพื่อสร้างแหล่งเก็บรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นต้องใช้สำหรับการทำงาน และเป็นแหล่งเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์กร ซึ่งแสดงให้เห็นว่าคุณชัยมีบทบาทในการเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการพัฒนาคนให้พร้อมต่อการสร้างนวัตกรรม, สร้าง

บรรยากาศที่กระตุ้นการสร้างองค์ความรู้ใหม่ สนับสนุนการเรียนรู้ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลเชิงบวกต่อการพัฒนานวัตกรรม

องค์ประกอบคุณลักษณะด้านทางสังคม (Social Characteristics) จากการรวบรวมข้อมูลจากผู้เกี่ยวข้อง ทำให้ทราบว่า คุณชัย เป็นผู้นำที่มีคุณลักษณะในตัวตนที่สามารถจูงใจผู้อื่น (Motivate Others) ให้เห็นคล้อยตามและปฏิบัติตามได้ดีมาก ด้วยบุคลิกภาพพื้นฐานเป็นคนที่เปิดเผย เปิดกว้าง ตรงไปตรงมา และเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านความมีคุณธรรม ได้สร้างความน่าเชื่อถือ ไว้วางใจให้แก่คนในองค์กรและลูกค้าที่ติดต่อกันด้วย เมื่อรับปากสิ่งใดไว้ก็จะกระทำตามนั้น และประสิทธิภาพของผู้เกี่ยวข้องที่ได้รับคำแนะนำในการทำงานที่ผ่านมาก็ประสบความสำเร็จมาโดยตลอดจึง เป็นเหตุให้เกิดการยอมรับในตัวผู้นำ เพราะฉะนั้นเมื่อพูดอะไร แสดงความคิดเห็น แนะนำอะไร หรือให้ทำอะไรก็ทำให้ผู้อื่นทำตามได้โดยง่าย แม้ในบางครั้งจะมีความคิดเห็นที่แตกต่าง ขัดแย้งกันบ้างในเรื่องวิธีการทำงาน ก็จะได้รับฟังด้วยเหตุผลอย่างสงบ และให้ชี้แจง อธิบายให้ฟังอย่างตั้งใจ อีกเหตุผลที่สามารถระบุได้ว่า คุณชัยเป็นผู้นำที่มี คุณลักษณะในการจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตามได้ดี คือ จากการปรับเปลี่ยนความคิด (Mindset) ของทุกคนในองค์กร ที่ให้คิดและมองว่าหน่วยงานอื่นและคนที่ทำงานร่วมกับเราเป็นลูกค้า และวัฒนธรรมของการเป็นผู้ให้บริการที่คำนึงถึงความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก ซึ่งพนักงานใน บริษัท ไอ ที ซี ทุกคนปฏิบัติตามเป็นอย่างดี รูปแบบการจูงใจของคุณชัยจะเป็นลักษณะการใช้คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่น่าเชื่อถือ และแนวทางปฏิบัติที่พูดจริงทำจริง มากกว่าการจูงใจด้วยรางวัลหรือผลตอบแทน ซึ่งการจูงใจในลักษณะนี้จะมีประสิทธิภาพในการบริหาร และและปลูกฝังแนวคิดและลักษณะนิสัยที่ดีให้คนในองค์กร ได้ยั่งยืนกว่า

นอกจากนี้ยังเป็นผู้นำที่มีคุณลักษณะทางสังคมที่เด่นชัดในด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility) เพราะทำกิจกรรมสาธารณประโยชน์ด้านการศึกษา การรักษาสิ่งแวดล้อม การช่วยเหลือสังคมส่วนรวม โดยการเข้าร่วมเป็นกรรมการสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยในการกำหนดนโยบายการพัฒนาฝีมือแรงงาน ร่วมกำหนดนโยบายด้านหลักสูตรการศึกษา เป็นกรรมการสภาวิศวกรฯ การมุ่งเน้นทำกิจกรรมตอบแทนสังคมด้านการศึกษาของคุณชัยมีพื้นฐานที่ได้รับการปลูกฝังจากครอบครัว ที่ว่า คนเราสามารถมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น และก้าวข้ามผ่านชนชั้นได้ ด้วยการศึกษา จึงเป็นเหตุผลให้คุณชัยให้ทุนการศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้แก่นักเรียนที่ขาดแคลน การให้โอกาสในการศึกษาแก่คนในสังคมเพื่อพัฒนาประเทศพร้อมทั้งสร้างสังคมที่ดีในการทำงานภายในบริษัท ไอ ที ซี ไปพร้อมๆ กันด้วย เพราะมีมุมมองว่าทุกคนเป็นส่วนหนึ่งของสังคมที่อยู่แวดล้อม ถ้าอยากอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่ดี ก็ต้องสร้างสังคมที่ดีและน่าอยู่ กับการมีค่านิยมว่า “คิดในสิ่งที่ดี สร้างสังคมที่ดี ทำในสิ่งที่ดี” ดังที่ให้ความเห็นไว้ว่า

เป็นการสร้างมิติ ในการสร้างสังคมที่ดีด้วย ...การที่เราต้องการให้สังคมดี ไม่ใช่เฉพาะสังคมของ ITC รวมถึงสังคมภายนอกด้วย สังคมจะเป็นสังคมที่ดีมาก เพราะเป็นสังคมในการเอื้ออาทร สังคมในการดูแลกันและกัน....จากแนวความคิดเดิมของคุณพ่อที่บอกว่า การศึกษาเท่านั้นที่ทำให้ก้าวข้ามผ่านชนชั้นได้ เพราะฉะนั้น การสร้างคน ต้องให้คนมีความรู้ ถ้าคนไม่มีความรู้ บางทีเสียเปรียบกับสังคม ถ้าประเทศชาติไม่มีความรู้ มันก็ทำอะไรไม่ได้ ถ้ามีความรู้มันเป็นสิ่งที่ดีมาก

นอกจากคุณชัยจะเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติที่มีความรับผิดชอบช่วยเหลือสังคมแล้ว ยังได้จูงใจให้พนักงานในบริษัท สนใจทำกิจกรรมตอบแทนผู้สังคมด้วย

ในส่วนของพนักงาน เราก็ให้เขาทำโครงการของเขาเอง ให้เขาช่วยเหลือโรงเรียนต่างจังหวัด โรงเรียนยากจน หาเงินกันเองและบริษัทก็ช่วยสนับสนุน เราทำเรื่องการศึกษาเป็นส่วนใหญ่ เพราะเรามองว่าการศึกษาเป็นพื้นฐานอย่างเดียวที่ทำให้ประเทศเจริญ ทำให้สังคมดี มันคืออย่างเดียวไม่พอ เราต้องสร้างคนดีด้วย คนเก่งเรารู้ว่าเก่ง แต่เราต้องการให้คนเก่งเป็นคนดีด้วย

5.4.2 กรณีศึกษาที่ 2 คุณโชน กรรมการผู้จัดการ กลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัย

องค์ประกอบคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ (Personality) จากข้อมูลที่ปรากฏ ประสบการณ์ทำงานที่ผ่านมาและภาพลักษณ์ที่สังคมรับทราบ มีความสอดคล้องกับข้อมูลที่รวบรวมได้จากการวิจัยครั้งนี้ว่า องค์ประกอบคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ที่โดดเด่นที่สุดของคุณ โชน เรียงลำดับ ดังนี้ คือ กล้าเสี่ยง (Risk Taker), ชอบความท้าทาย กล้าเปลี่ยนแปลง (Challenge Rules and Past Practices), เชื่อในสัญชาตญาณ (Intuition Minded), มีคุณธรรม (Integrity) และ มีจิตวิญญาณผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Instinct) วิเคราะห์ว่า คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของคุณ โชน ถูกหล่อหลอมและพัฒนามาจาก พื้นฐานทางครอบครัวและการศึกษาในวัยเยาว์ที่ถูกส่งไปศึกษาต่างประเทศตั้งแต่เด็ก ทำให้ต้องเผชิญกับความแปลกใหม่และความแตกต่างอยู่ตลอดเวลา ทำให้มีทัศนคติเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลง กล้าเผชิญสิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายได้ดี ทำให้รับมือกับวิกฤติและแก้ไขปัญหามีประสิทธิภาพ จากข้อมูลจากประสบการณ์ในชีวิตการทำงาน คุณ โชน เผชิญกับภาวะวิกฤติตั้งแต่ตอนแรกเริ่มก้าวเข้ามารับตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงในธุรกิจครอบครัว คือ ฟาร์มโชคชัยเมื่ออายุเพียง 25 ปี ต้องนำองค์การที่กำลังประสบปัญหาทางธุรกิจและการเงิน ในสถานการณ์ที่ภาวะเศรษฐกิจทั่วประเทศกำลังตกต่ำ

นิสัยที่แท้จริงของเรา คือ เราเป็นคนที่ชอบความท้าทายในการแก้โจทย์ปัญหา โดยเฉพาะโจทย์ที่คนอื่นเขารู้สึกว่ามันทำไม่ได้หรอก นั่นคือสิ่งที่เราอยากทำ แต่อันนี้คงเป็นอุปนิสัยของเรา เพราะเราเติบโตมาจากเมืองนอก มันก็มีอะไรให้เห็นเยอะ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องที่เราสร้างแรงบันดาลใจให้เราก็มียุทธศาสตร์ ... โจทย์ของชีวิตมันเริ่มต้นตรงที่ว่า ธุรกิจมันอยู่ในช่วงที่วิกฤต ในช่วงวิกฤตตรงนี้ มันก็มีความท้าทายฟาร์มโชคชัยจะอยู่ต่อไปหรือว่าจะยุติในมุมของผู้บริหารอาวุโส ความหวังในการที่จะให้ฟาร์มโชคชัยอยู่ต่อไป มันก็ไม่ค่อยมี ทำให้เรามีแรงบันดาลใจว่าเราน่าจะทำฟาร์มโชคชัยต่อ แต่ด้วยความที่เป็นจริง อุปนิสัยอีกด้านของเราก็คือ เราจะทำอะไรแล้ว เราจะมีความตั้งใจจริงและมุ่งมั่นมาก ๆ พอกลับมาเริ่มทำงาน ก็มีความมุ่งมั่น ถึงแม้ว่าจะไม่ได้เป็นความประสงค์อย่างแรงกล้าของเราที่จะทำ แต่เมื่อได้รับมอบหมายแล้ว ผมก็ต้องทำมันให้ดี ผมทนไม่ได้ ถ้าได้รับอะไรมาเป็น โจทย์แล้ว ทำไม่ได้ไม่ได้ ...อุปนิสัยของเราคือไม่ขวากัด้า ซึ่งตรงนี้ผมคิดว่ามันเป็นคุณสมบัติที่สำคัญมากของคนที่ต้องมีภาวะการเป็นผู้นำ

เราก็คงคิดสนใจรับอาสา โดยเฉพาะผู้นำในช่วงวิกฤต มันต้องขาวหรือไม่ก็ดำไปเลย ผมเริ่มต้นทำงานตอนที่ธุรกิจมันมีวิกฤตแต่ผมคิดว่าความมั่นใจของคนเรา มันต้องเกิดจากการได้ลงมือทำก่อน ถ้าได้ทดลองทำ มันถึงจะเห็น ถึงจะรู้สึกภาพของตัวเราเองว่า เราคิดอะไรทะลุ ปูรูโปรงแค่ไหน ตรงนี้ก็คือสิ่งที่ทำให้เราเกิดความมั่นใจว่า ทำได้ ...เราคิดว่าเราทำได้เพราะเหตุผลที่ประสบการณ์เราไม่มาก มันทำให้เราไม่ค่อยกลัว ผมมีความเชื่ออย่างนั้น อะไรก็ตามที่มันเป็นนวัตกรรมที่สำคัญของโลกใบนี้ หรือสิ่งที่มันเป็นความคิดสร้างสรรค์ จากหลาย ๆ อย่างมันเกิดขึ้นด้วยความบังเอิญ มันเกิดขึ้นโดยไม่ได้ตั้งใจ เป็นความท้าทายของผม Position ที่ผมอยู่คือ Challenge กับโจทย์ สร้างมูลค่าใหม่ให้กับโจทย์ที่มีอยู่เดิม อันนี้คือสิ่งที่ผมชอบ เพราะฉะนั้นผมจะทำพายุมากกับการทำของเดิมที่ทำให้มีมูลค่าเพิ่มขึ้น

สังเกตเห็นได้ว่าคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของคุณ โชน มีผลเชิงบวกต่อการสร้างสรรค์และพัฒนาวัตกรรมในองค์กร เพราะความกล้าเสี่ยงที่อยู่บนพื้นฐานของความมีเหตุผล เปิดกว้างให้โอกาสลูกน้องในการเรียนรู้ด้วยการลงมือทำและทดลอง ยอมรับผลลัพธ์ที่ผิดพลาดได้ มีความเข้าใจในกระบวนการพัฒนาวัตกรรม และที่สำคัญคุณ โชน เป็นผู้นำที่มีจิตวิญญาณผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Instinct) สาเหตุส่วนหนึ่งเป็นเพราะฟาร์มโชคชัยเป็นธุรกิจครอบครัวที่ผู้ก่อตั้ง

คุณโซน ชัย บุณกุล เป็นบิดาของคุณโซนเอง จึงทำให้เกิดความผูกพันและความรู้สึกของความเป็นเจ้าของ เมื่อจะทำอะไรจึงต้องคำนึงถึงความถูกต้อง ความมีคุณธรรม (Integrity) ต้องระมัดระวัง เพราะเป็นธุรกิจหลักของครอบครัว เป็นที่รู้จักและสั่งสมชื่อเสียงที่ดีมายาวนาน คุณโซน ได้ยึดถือแนวทางปฏิบัติตามพระราชดำรัสฯ ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวและตั้งใจเป็นแบบอย่างที่ดีให้คนในฟาร์มโชคชัยปฏิบัติตาม ส่วนความเชื่อในสัญชาตญาณ (Intuition Minded) ของตนเอง คุณโซน ให้ข้อมูลว่า

ในเรื่องของความคิดสร้างสรรค์ การทำผลิตภัณฑ์ใหม่ การสร้างโอกาสใหม่ ๆ ทางธุรกิจ ...ส่วนใหญ่ Initiate มาจากความเชื่อของผม ว่าสินค้าแบบนี้ เป็นสิ่งที่น่าตอบใจที่ยังคงมีก่อน แต่ Research Data Analysis อันนี้ แล้วมาทำ ก็เอามาชน ๆ กัน อาจจะมีเด็กรุ่นใหม่ นักการตลาดรุ่นใหม่ ทำเรื่อง Data Analysis เอามาว่าตรงกันหรือไม่ เวลาผมประชุมการตลาด ผมก็บอกว่า ผมคิดว่าทิศทางมันจะเป็นแบบนี้ เขาก็จะเอาสถิติเขามาดู ถ้าสถิติเขาตรงกับผม ก็ใช้เลย...ผมเริ่มจากความรู้สึก Sensing ก็ว่ามันเป็นจุดที่ผมก็ไม่รู้ว่าจะไปสอนเขา ยังไง มันไม่มีหลักการ ผมลืมใช้คำว่าสัญชาตญาณ ...ทำไมถึงประสบความสำเร็จ ..มันเป็นสัญชาตญาณ ผมบอกไม่ถูก ไม่รู้ว่าจะบอกอย่างไร เป็นภาษาที่ MIT คิดขึ้นมา ซึ่งมันสอดคล้องกันโดยบังเอิญ

จะเห็นได้ว่า คุณโซน เป็นผู้นำองค์กรที่มีความเชื่อในสัญชาตญาณ ความรู้สึก (Sensing) ของตนเอง คัดสินใจบนพื้นฐานของสัญชาตญาณ และทรงสนะของตนเองมากกว่าปัจจัยแวดล้อม ทำให้สามารถสร้างความแตกต่าง และประสบผลสำเร็จ จากผลงานการบริหารที่ผ่านมาทำให้คุณโซน มั่นใจในเรื่องนี้มากขึ้นเพราะยังไม่เคยผิดพลาด เหตุผลหนึ่งที่คุณโซน ถ่ายทอดว่า เป็นเพราะเป็นคนรอบคอบ ประมาณคน ใช้วิถีปฏิบัติแบบพอเพียง และไม่ประมาท เพราะเคยมีประสบการณ์ผ่านภาวะวิกฤติมาก่อน

องค์ประกอบคุณลักษณะด้านทักษะ (Skills) การประสบความสำเร็จในการนำฟาร์มโชคชัย ให้พลิกฟื้นสถานการณ์จากองค์กรที่ประสบภาวะวิกฤติทางการบริหารจัดการและการเงิน กลับมาเจริญเติบโต มั่นคง และเป็นที่ยอมรับอีกครั้ง ด้วยวิธีการนำองค์การของคุณโซน ทำให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า ความสำคัญขององค์ประกอบคุณลักษณะด้านทักษะ ในการมีวิสัยทัศน์นำการเปลี่ยนแปลง (Visionary and Leading Change), ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking), การแก้ไขปัญหา (Problem Solving) ความสามารถในการเรียนรู้ (Capability to Learn) และกระตุ้นการ

สร้างนวัตกรรม (Encourage Innovation) เป็นองค์ประกอบหลักที่สั่งสมมาจากความรู้ ประสบการณ์ และผสมผสานกับคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของคุณ โชน เอง วิสัยทัศน์ในการนำการเปลี่ยนแปลง เข้ามาพัฒนาธุรกิจของฟาร์มโชคชัยที่ริเริ่ม สร้างสรรค์ จากคุณ โชน คือ การเปลี่ยนแปลงภาพของ ธุรกิจเกษตรฟาร์มวัวพันธุ์เนื้อ และพันธุ์นม เพื่อการส่งออกให้กลายเป็นธุรกิจการท่องเที่ยวเชิง เกษตร และเป็นแหล่งเรียนรู้ สำหรับคนทั่วไปให้ได้มีโอกาสเรียนรู้มีประสบการณ์ตรง ได้ประสบ ผลสำเร็จในการดำเนินธุรกิจเป็นอย่างดี ทั้งด้านผลกำไรและภาพลักษณ์ ทั้งคุณ โชน ยังได้ต่อยอด ธุรกิจให้สร้างมูลค่าเพิ่มจากธุรกิจท่องเที่ยวเดิม ให้น่าสนใจและเพิ่มขึ้นด้วยการขยายธุรกิจที่พัก แบบบูติคแคมป์ เป็นแห่งแรกในประเทศไทย ได้รับรางวัลจากสมาคมการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยให้เป็นสถานที่ท่องเที่ยวดีเด่น นับเป็นตัวอย่างหนึ่งการพัฒนานวัตกรรมที่เป็นผลมาจาก องค์ประกอบคุณลักษณะด้านทักษะ ของผู้นำองค์กร ที่ส่งผลเชิงบวกต่อการพัฒนานวัตกรรมใน องค์กร ที่มีผลลัพธ์ชัดเจนในการสร้างความแตกต่าง และ ส่งผลให้เกิดการได้เปรียบในการแข่งขัน อย่างยั่งยืน ดังที่กล่าวไว้ว่า “ต้องสร้างความแตกต่างให้กลายเป็นจุดแข็งขององค์กร”

องค์ประกอบคุณลักษณะด้านบทบาทหน้าที่ (Roles) เป็นผู้นำความคิด (Idea Champion), เป็นแบบอย่างที่ดี (Positive Role Model), เป็นผู้นำทีม,มีส่วนร่วม (Team Leader, Participating), สร้างบรรยากาศ องค์กรแห่งการเรียนรู้(Creating Learning Organization) และเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) คุณ โชน มีบทบาทในการเป็นผู้นำทางความคิด (Idea Champion) เค่นชัดที่สุด เพราะการเปลี่ยนแปลง การพัฒนานวัตกรรมของฟาร์มโชคชัย ส่วนใหญ่มีจุดเริ่มต้นจากความคิด สร้างสรรค์ของคุณ โชน และนำไปศึกษา ค้นคว้า วิจัยต่อด้วยทีมงานวิจัยและพัฒนาในฟาร์ม มี ลักษณะการเกิดของนวัตกรรมแบบ Top Down โดยคุณ โชน ทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) สนับสนุนการร่วมมือร่วมแรง จัดหาทรัพยากรที่จำเป็นให้ พร้อมทั้งทำหน้าที่เป็นผู้นำ ที่คอยให้คำปรึกษา ให้คำแนะนำ ให้แนวทางและให้ความรู้ คุณ โชน เป็นผู้นำองค์กรอีกท่านหนึ่ง ที่เล็งเห็นความสำคัญของการสร้างบรรยากาศ องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Creating Learning Organization) และมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการจัดการความรู้เป็นอย่างดี โดยมีวิสัยทัศน์ต่อ เรื่องนี้ว่า

ผมสร้างคนจากตรงนี้เป็น Learning Organization เราก็จะมีอาจารย์เดิน กันเต็มฟาร์ม ความภาคภูมิใจของเรา สิ่งที่เราอยากเป็น คือ ขยายความรู้ เราไม่ได้ เน้นการขายให้ได้ยอดสูงที่สุด มันเป็นไปได้ แต่องค์กรเราพัฒนาอะไรบางอย่าง ที่มันมีมูลค่าสูง วิธีที่เรากำลัง Implement อยู่...จะสอนร่วมกับอาจารย์ที่เป็น ตัวแทนมาจากมหาวิทยาลัย อาจารย์ที่จะสอนจะต้องเอาตัวเราเป็นตัวตั้งว่าฟาร์ม โชคชัยปฏิบัติอย่างไร แล้วเอาตรงนี้ไปทำเป็นตำรา เราลองไปดูบางคอร์ส หนังสือออกมาตั้งแต่ปี 38 มันใช้ไม่ได้แล้ว นี่มันปี 2553 แล้ว ที่คุณสอนเด็ก

นักเรียน เมื่อเขาจบมา มันไม่รู้จะเอาไปใช้อย่างไร มันตกยุคไปแล้ว มัน Dynamics มาก ๆ ...ประสบการณ์ที่ทำผิด

ผมให้ข้อคิดกับพนักงานว่า ผิดครั้งแรกเป็นครู ผิดครั้งที่สองควรมองดูตัวเอง ผิดครั้งที่สามคือโง่ เขารู้ของเขาอยู่แล้ว ผิดครั้งแรกมันสำคัญ เราดูอยู่และให้โอกาสไปเรียนรู้ คนเราไม่มีทางจะเรียนรู้อะไรได้ ถ้าไม่เคยทำผิด ตรงนี้เราต้องเข้าใจก่อน ถ้าคุณไม่เคยทำอะไรผิด ไม่มีทางที่จะเกิดการเรียนรู้ เพราะคิดว่าคุณทำถูกเสมอ เมื่อผิดแล้วจะต้องเรียนรู้

ฟาร์มโชคชัยมีนโยบายสร้างคนในองค์กรให้เป็นผู้สอนและผู้ถ่ายทอดความรู้ โดยนำเอากระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) กระตุ้นให้พนักงานไปเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ถ่ายทอดความรู้ทั้งจากการสอนโดยตรงและนำความรู้มาจัดเก็บไว้ในระบบเพื่อให้คนอื่นได้เรียนรู้ โดยคุณโชน เป็นแบบอย่างที่ดีในการริเริ่มเขียนบทความต่างๆ ด้านแนวคิดในการบริหาร ถ่ายทอดประสบการณ์ ให้คนในองค์กรได้ศึกษา เพราะคุณโชน ตระหนักดีว่าการสร้างองค์ความรู้เป็นพื้นฐานที่สำคัญ ของการพัฒนานวัตกรรม บทบาทหน้าที่ต่างๆที่คุณโชน ได้ปฏิบัติ ล้วนส่งผล กระทบเชิงบวกต่อการขับเคลื่อนการพัฒนานวัตกรรมให้เกิดขึ้น มีผลลัพธ์เชิงบวกต่อการดำเนินธุรกิจของฟาร์มโชคชัย

องค์ประกอบคุณลักษณะด้านทางสังคม (Social Characteristics) คุณโชน เป็นผู้นำองค์กรที่มีความสามารถในการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Communication) เป็น Brand ของฟาร์มโชคชัยในการสื่อสารกับสาธารณชนภายนอกองค์กร สร้างภาพลักษณ์ที่ดีเป็นที่จดจำได้ของคนทั่วไป ว่าเมื่อพบเห็นคุณโชน จะต้องนึกถึงฟาร์มโชคชัย และเป็นผู้ที่สื่อสารกับคนทุกระดับในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถถ่ายทอดทำให้คนเห็นภาพตามความคิดและจิตใจผู้อื่น (Motivating Others) ให้ปฏิบัติตามได้

วิธีการ Communicate ของผม ผมใช้วิธีการ Communicate โดยการใช้ภาพอธิบายให้เกิดมโนภาพและการเปรียบเทียบ ผมเห็นทุกอย่างเป็นภาพ วิธีการอธิบายของผมมันเป็นภาพ ตรงนี้อาจจะเป็นความได้เปรียบของเรา เป็นพรสวรรค์ด้วย เพราะเมื่อเราเห็นทุกอย่างเป็นภาพ เวลาเราเล่าเรื่องก็กลายเป็นการเปรียบเทียบในเชิงวิชาการด้วยการใช้ภาพ เป็นสิ่งที่ทุกคนบอกผมมาในเวทีที่ผมสอน คนก็จะบอกว่าเขาเห็นภาพ การอธิบายของเรา ก็เห็นภาพและเข้าใจง่าย เพราะว่ามันเข้าใจภาพหมดเลย

นอกจากนั้น คุณโซน ยังมีวิธีการสื่อสารกับคนในฟาร์มโชคชัยให้เกิดความเข้าใจ การรับรู้ถึงวิสัยทัศน์ ความรู้สึกนึกคิดของคุณโซน ผ่านการเขียนหนังสือ ถ่ายทอดเรื่องราวเกี่ยวกับแนวความคิด และประสบการณ์ไว้ให้ศึกษา ส่วนด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility) คุณโซน ได้รับเชิญเป็นวิทยากรบรรยายให้ความรู้เกี่ยวกับประสบการณ์การบริหารจัดการให้นักศึกษาหลายระดับ ให้โอกาสสถาบันการศึกษาเข้ามาใช้สถานที่ในฟาร์มโชคชัยเป็นแหล่งการเรียนรู้ ศึกษา วิจัย พัฒนาองค์ความรู้ด้านการเกษตร การท่องเที่ยว และการตลาด ให้ทุนการศึกษาแก่นักเรียน นักศึกษาและบุคลากรของพนักงานในฟาร์มโชคชัย คุณโซน มีแนวคิดด้านการตอบแทนสู่สังคมโดยมิได้มุ่งหวังผลประโยชน์ตอบแทนกลับและปลูกฝังสร้างจิตสำนึกให้คนในฟาร์มโชคชัยทำคุณประโยชน์ให้สังคม

การเป็นผู้นำองค์กรที่จะสร้างสรรค์และพัฒนาผลงานนวัตกรรมได้นั้น จำเป็นที่จะต้องมีความคุณลักษณะทางสังคมด้านการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสูงมาก เพื่อที่จะอธิบายหรือสื่อสารให้ผู้ตามรับทราบและเข้าใจในทิศทางขององค์กร และสามารถปฏิบัติตามได้

5.4.3 กรณีศึกษาที่ 3 คุณชาญรองประธานกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)

มีองค์ประกอบคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ (Personality) ที่เด่นชัด ประกอบด้วย ด้านความมีคุณธรรม (Integrity) สูงสุด, มีจิตวิญญาณผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Instinct) รองลงมา และเป็นผู้มีจิตใจเปิดกว้าง, เป็นผู้ฟังที่ดี (Opened Minded) เป็นลำดับสุดท้าย ผู้วิจัยได้รับข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้บริหารระดับรองที่ทำงานร่วมกับคุณชาญอย่างใกล้ชิดมานานกว่า 15 ปี ให้ข้อมูลที่สามารถนำมาวิเคราะห์ได้ว่า คุณชาญเป็นผู้นำองค์กรที่มีคุณธรรมสูงมาก ยึดมั่นและปฏิบัติต่อพนักงานในองค์กรด้วยความยุติธรรม มีความเป็นธรรม ยึดถือความถูกต้อง แบ่งแยกระหว่างหน้าที่กับความรู้สึกส่วนตัวได้ เป็นแบบอย่างที่ดี นำแนวคิดและวิถีปฏิบัติตามแนวพุทธศาสนาเข้ามาใช้ในองค์กร และเผยแพร่ให้บุคคลภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ด้วยคุณชาญ เป็นผู้นำองค์กรที่ให้ความสนใจศึกษาด้านปรัชญา แนวคิด ของตะวันออก และได้นำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการภายในองค์กร เช่น คุณธรรมในการดำเนินธุรกิจของ บริษัท ซี พี ออลล์ ที่คุณชาญ เป็นผู้ริเริ่มนำแนวคิด Win Win เข้ามาใช้ คือ การได้รับผลประโยชน์ที่ทั้งสองฝ่ายพึงพอใจ ยอมรับได้ โดยปราศจากผู้แพ้ ดังที่ถ่ายทอดไว้ว่า

หลักการที่สำคัญที่ต้องมีในการบริหารบริษัท คือ ความโปร่งใส ต้องไม่มีเรื่องผลประโยชน์ส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้อง และผู้บริหารก็ต้องเป็นตัวอย่างที่ดีให้

พนักงาน อย่ามุ่งแต่จะเอาชนะ อย่าให้เป็นคนที่คิดแต่จะพิชิต แต่ให้เป็นผู้ไม่แพ้ เพราะถ้าคิดจะชนะ คิดแต่จะได้ จะเข้าใจโลกแคบ คุณจะได้ประโยชน์ในบางเรื่อง แต่จะเสียมากกว่าที่คุณจะได้ ...บวกกับหมดโอกาสที่จะได้มีของดีๆอย่างอื่น เพราะฉะนั้น ถ้าคุณคิดจะเอาชนะอย่างเดียว คุณอาจจะชนะในสนามรบ แต่คุณจะแพ้ในสงคราม ดังนั้น อย่าฝึกคนให้ไปทำลายคนอื่น เพื่อที่ตัวเองจะได้อะไร ... แต่ให้เห็นความเป็นมนุษย์ของเขาเท่ากัน จะไม่ไปตีเป็นพิเศษกับคนที่มิผลประโยชน์ต่อเรามากกว่า ทุกชีวิตล้วนมีคุณค่าเท่าเทียมกัน

จากหลักการดังกล่าว คุณชาญ ได้ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีด้านการนำมาประพฤติกปฏิบัติ ด้วยการให้ความเป็นธรรม ให้โอกาสคนที่มีความสามารถได้ก้าวหน้าเติบโตในสายอาชีพมากกว่าคนที่ใกล้ชิด

Successor ของผม จะต้องมึจิตใจที่เป็นธรรม เราเน้นความยุติธรรม ต้องไม่เล่นพวก ต้องไม่ลำเอียง ต้องแยกแยะระหว่างความชอบส่วนตัวกับหน้าที่ ถ้าลูกน้องคนไหนเก่ง อายุต่ำกว่าผม 10 ปี ทำหน้าที่สำคัญได้และมีกำลังความสามารถที่จะ Contribute ให้กับองค์กรได้ มึจิตใจที่เป็นธรรม ผมก็ให้โอกาสคนนั้น

คุณชาญ เป็นผู้นำองค์กรที่ได้รับโอกาสบริหารจัดการบริษัท ซี พี ออลล์ ซึ่งเป็นหนึ่งในธุรกิจของเครือเจริญโภคภัณฑ์ มีอำนาจในการตัดสินใจ กำหนดกลยุทธ์ และทิศทางขององค์กรได้อย่างอิสระ ทำให้เกิดความรู้สึกผูกพัน รักองค์กร ทีมเท มุ่งมั่นพัฒนา เสมือนหนึ่งเป็นเจ้าของกิจการเอง และได้ปลูกฝังแนวคิดนี้สืบทอดต่อมาให้พนักงานทุกคนมีความรักองค์กร รู้สึกเป็นเจ้าของกิจการเช่นกัน เป็นเหตุผลให้ทุกคนมีส่วนร่วม มุ่งมั่น พัฒนานวัตกรรมร่วมกัน ประกอบกับคุณชาญ ได้นำหลักการบริหาร (Total Quality Management: TOM) เข้ามาใช้ โดยมีกรอบแนวทางดำเนินการที่วัดผลด้วยเกณฑ์ Thailand Quality Awards: TQA) มาใช้ประกอบกัน ส่งผลเชิงบวกให้เกิดนวัตกรรมในหลายระดับทั่วทั้งองค์กร

องค์ประกอบคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่เป็นผู้มีจิตใจเปิดกว้าง, เป็นผู้ฟังที่ดี (Opened Minded) มาจากการสังเกตของผู้วิจัย ขณะทำการสัมภาษณ์ คุณชาญ เป็นผู้นำที่สุ่ม นิ่ง ฟังอย่างตั้งใจ ให้ความสำคัญกับการตอบคำถาม และเปิดกว้าง รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างเป็นอย่างดี สำหรับผู้บริหารที่ร่วมงานกับคุณชาญได้ให้ข้อมูลว่า คุณชาญเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการรับฟังความคิดของผู้อื่นเสมอ และเปิดกว้างให้แสดงความคิดเห็นในเวทีการประชุมต่างๆ

องค์ประกอบคุณลักษณะด้านทักษะ (Skills) วิสัยทัศน์นำการเปลี่ยนแปลง (Visionary and Leading Change), กระตุ้นการสร้างนวัตกรรม (Encourage Innovation), การถ่ายทอดความคิดสู่การปฏิบัติ (Alignment and Execution), ผลักดันขับเคลื่อนผลลัพธ์ (Drive Results and Outcomes)

คุณชาญ เป็นผู้นำที่มีความชัดเจนและโดดเด่นในสมรรถนะด้านวิสัยทัศน์และนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กร จากข้อมูลผลประกอบการของบริษัท ซี พี ออลล์ บ่งชี้ว่ามีการเจริญเติบโตแบบก้าวกระโดดเป็นผลจากวิสัยทัศน์ การกำหนดนโยบาย ทิศทาง และกลยุทธ์ขององค์กร โดยทีมงานผู้บริหารระดับสูงที่นำโดยคุณชาญ ทำให้ประสบผลสำเร็จในการดำเนินธุรกิจเป็นอย่างดี มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการให้บริการ มีสินค้าผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เข้ามานำเสนอผู้บริโภคตลอดเวลา มีการนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ในการให้บริการ มีนวัตกรรมการเชื่อมโยงธุรกิจค้าปลีก กับธุรกิจธนาคารเพื่ออำนวยความสะดวก ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้มีการขยายกิจการและการพัฒนานวัตกรรมการให้บริการอย่างน่าสนใจ อันเป็นผลมาจากสมรรถนะด้านวิสัยทัศน์และนำการเปลี่ยนแปลงของคุณชาญซึ่งเป็นผู้นำองค์กรที่พยายามกระตุ้นความคิดของคนในองค์กรให้สร้างสรรค์ พัฒนานวัตกรรมที่จะตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าที่ทำได้จริง และมีผลลัพธ์เชิงรูปธรรมที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มที่แท้จริงให้แก่องค์กรได้ คุณบัญญัติ ผู้บริหารที่ทำงานกับคุณชาญ อย่างใกล้ชิดได้กล่าวถึงสมรรถนะของ คุณก่อศักดิ์

คุณชาญมีความคิดไปไกลกว่าคนรอบ ๆ มาก ทำให้บางครั้งตามไม่ทันสิ่งที่ท่านทำ ผมว่ามันล้ำลึกมาก ๆ เลย ในฐานะที่เป็นคนหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับคุณชาญ ผมมีความสุขมาก ๆ เพราะคุณชาญบริหารลูกน้องด้วยพระคุณ ไม่ใช่พระเดช Open mind รับฟังลูกน้อง ผมว่าอันนี้เป็น Key ที่ตรงมากกับผู้นำเชิงนวัตกรรม เช่น บาง Project ถ้าเสนอคนอื่นไม่ผ่านแน่นอน เพราะว่ามันเป็นเรื่องใหม่ของที่นี่ แต่คุณชาญท่านเซ็นให้เลย ท่านยอมรับกับความคิดใหม่ ซึ่งไม่มีมาก่อนใน 7-eleven ที่ผมเสนอและก็ Implement จะคุยด้วยวาจาเลย ๆ และให้ผมไปปฏิบัติ ไม่มาจุกจิก เราสามารถโต้แย้งความคิดได้

สมรรถนะด้านการผลักดันขับเคลื่อนผลลัพธ์ ของคุณชาญเริ่มจากการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้เกิดการรับรู้ ความเข้าใจ ให้ทั่วถึงทั้งองค์กร เพื่อให้สามารถนำไปกำหนดเป้าหมาย แผนงาน และผลลัพธ์ ต่อไปได้ หลักการบริหารที่คุณชาญ นำมาเป็นกรอบในการถ่ายทอดแนวคิดไปสู่การปฏิบัติและผลักดันขับเคลื่อนผลลัพธ์ให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ คือ TQM เกณฑ์ TQA และ BSC ที่มีความเป็นรูปธรรมในการส่งมอบผลลัพธ์ เหตุผลที่คุณชาญ จำเป็นต้องนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการเข้ามาใช้ในบริษัทฯ เนื่องจากมีจำนวนพนักงานมาก ถึงเกือบ 9 หมื่นคน ระบบการประเมินผลงานและการให้ผลตอบแทน รางวัลต่างๆ ต้องมีความเป็นรูปธรรม ชัดเจน เป็นที่ยอมรับ และเพื่อความเป็นธรรม คุณชาญ ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนานวัตกรรม โดยรางวัลกับพนักงานและทีมงานที่สามารถคิดค้น พัฒนานวัตกรรม จนถึงขั้นการนำไปสู่การปฏิบัติได้ด้วย เงินรางวัลและการชมเชยจากผู้บริหาร

องค์ประกอบคุณลักษณะด้านบทบาทหน้าที่ (Roles) คุณชาญ มีบทบาทในการเป็นผู้นำความคิด (Idea Champion) ในการเปลี่ยนแปลง การพัฒนา การนำแนวคิดเชิงปรัชญามาใช้ในการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรเพื่อหล่อหลอมความมีคุณธรรม และคุณลักษณะต่างๆของคนในองค์กร เป็นแบบอย่างที่ดี (Positive Role Model) ในการประพฤติปฏิบัติตน จนเป็นที่ยอมรับของคนทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทั้งในด้านการทำงาน การวางตัว การยึดมั่นในคุณธรรม การตอบแทนสังคม คุณชาญ ได้สร้างบรรยากาศ องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Creating Learning Organization) ด้วยการเป็นแบบอย่างที่ดีของการเป็นผู้ถ่ายทอดแบ่งปันความรู้ให้สังคม โดยการก่อตั้งโรงเรียนปัญญาวิวัฒน์ ที่ให้การศึกษาเกี่ยวกับธุรกิจค้าปลีก ตั้งแต่ระดับ ปวช. จนถึงระดับปริญญาโท ให้ใช้สถานที่ ของร้าน 7/11 เป็นที่ฝึกงาน และรับผู้จบการศึกษาเข้ามาเป็นพนักงาน เป็นการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ที่ครบวงจร ให้แก่ทั้งการทำงานและมีคุณธรรม คุณชาญ ได้เป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำองค์กรธุรกิจเอกชนที่ทำประโยชน์ให้สังคม ด้านการศึกษาและพัฒนาคุณภาพชีวิตของคน และเป็นแบบอย่างของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ดังที่ผู้บริหารท่านหนึ่งกล่าวถึงคุณชาญ ว่าเป็นนักเรียนรู้อย่างมาก เวลาอยู่ในรถ ถ้าไม่คุยกับเราก็จะอ่านหนังสือ ไม่เคยนั่งไปวัน ๆ เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เามาปรับใช้กับการบริหาร

บทบาทหน้าที่สำคัญของผู้นำองค์กรที่จะขับเคลื่อนให้เกิดการสร้างสรรค์ พัฒนานวัตกรรมในองค์กร คือ การให้รางวัลความสำเร็จ (Reward Success) เมื่อมีการพัฒนานวัตกรรมที่นำไปใช้ได้จริงสำเร็จ เพื่อเป็นกำลังใจ และกระตุ้นให้เกิดการคิดค้นเพิ่มขึ้น คุณชาญ ริเริ่มให้มีโครงการนวัตกรรมและการจัดงานมอบรางวัลให้แก่ผลงานสร้างสรรค์ พัฒนานวัตกรรม ที่นำมาใช้ในบริษัท ซี พี ออลล์ หรือผลงานที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร หรือ เป็นแนวคิดการคิดค้นที่เป็นประโยชน์ต่อแนวทางการพัฒนาต่อในอนาคตก็ได้

องค์ประกอบคุณลักษณะด้านทางสังคม (Social Characteristics) มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) จูงใจผู้อื่น (Motivating Others) มีความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility) สร้างเครือข่ายและสายสัมพันธ์ (Network and Connection) คุณชาญ ได้รับกล่าวถึงความเป็นผู้มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) สูงมาก เพราะจากพื้นฐานบุคลิกภาพที่สุ่ม นิ่ง และการมีคุณสมบัติการเป็นผู้ฟังที่ดี ทำให้ คุณชาญสามารถควบคุมอารมณ์ และสถานการณ์ต่างๆ ได้ดีมาก เป็นที่ยอมรับของคนในองค์กร ว่าไม่เคยเห็นคุณชาญ แสดงอารมณ์โกรธ คว้า หรือตำหนิใครอย่างรุนแรง เป็นผู้นำที่มีความมั่นคงทางวุฒิภาวะทางอารมณ์สูงมาก วางตัวได้เหมาะสมดี มีความน่าเชื่อถือ ทำงานด้วยแล้วสบายใจ มีความสุข เวลามีปัญหาในการทำงาน หรือมีข้อผิดพลาด ก็รู้สึกกล้าที่จะมารายงานให้ทราบและขอคำแนะนำ ทำให้เกิดความศรัทธา เชื่อมั่น นับถือ จากการยอมรับนับถือในตัวผู้นำ ได้ก่อให้เกิดคุณลักษณะในการจูงใจผู้อื่นให้

สามารถทำตามได้อย่างเป็นธรรมชาติ คุณชาญ เป็นผู้บริหารที่ทำงานมานาน เป็นที่รู้จัก นับถือของ คนทั่วไป เพราะความมีคุณธรรม จึงสามารถสร้างเครือข่ายและสายสัมพันธ์ (Network and Connection) ที่ดีกับบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กรในหลากหลายวงการ ส่งผลให้ได้รับความร่วมมือ และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ส่วนมีความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility) คุณชาญให้ความสำคัญกับเรื่องการค้าจนถึงประโยชน์ของส่วนรวมสูงสุด ให้คุณค่าและบำเพ็ญตนเป็นประโยชน์ต่อด้านการศึกษา โดยการก่อตั้งโรงเรียนปัญญาวิวัฒน์ การให้ความร่วมมือในการศึกษาวิจัยของนักศึกษาศาสนาต่างๆ เป็นวิทยากรถ่ายทอดความรู้ เป็นผู้สนับสนุน เผยแพร่ธรรม และเขียนหนังสือถ่ายทอดความรู้ แนวคิด ประสบการณ์ ให้คนได้ศึกษา เรียนรู้

5.4.4 กรณีศึกษาที่ 4 คุณชล กรรมการผู้จัดการใหญ่ กลุ่มธุรกิจเคมีภัณฑ์ (SCG Chemicals) เครือซิเมนต์ไทย

องค์ประกอบคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ (Personality) กล้าเสี่ยง กล้าเปลี่ยนแปลง (Risk takers), จิตใจเปิดกว้างเป็นผู้ฟังที่ดี (Opened Minded), และมีคุณธรรม (Integrity) อิทธิพลส่วนหนึ่งจากการที่วัฒนธรรมองค์การของกลุ่มธุรกิจเคมีภัณฑ์ (SCG Chemicals) เครือซิเมนต์ไทย ให้ความสำคัญกับเรื่องความมีคุณธรรมสูงสุด คุณชล เองได้ถูกปลูกฝังและหล่อหลอมให้เป็นผู้บริหารที่ยึดมั่นในคุณธรรม ความถูกต้องและแสดงออกอย่างชัดเจน ตัวอย่างเช่น นโยบายในการดำเนินธุรกิจ ของ กลุ่มธุรกิจเคมีภัณฑ์ (SCG Chemicals) จะมีจริยธรรมทางธุรกิจสูงสุด จนได้รับรางวัลบรรษัทภิบาลดีเด่นจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ผลงานนวัตกรรมของกลุ่มธุรกิจเคมีภัณฑ์ (SCG Chemicals) ในส่วนตัวคุณชล เอง ได้สร้างบรรยากาศในการทำงานที่โปร่งใส มีความเป็นธรรม ยุติธรรมในการบริหารจัดการ เป็นแบบอย่างความซื่อสัตย์ในการทำงาน ตรงไปตรงมา พูดความจริง ในขณะเดียวกันก็เป็นผู้ที่เปิดกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ยอมรับฟังความเห็นที่ขัดแย้ง แตกต่าง เป็นผู้ฟังที่ดี กล้าเสี่ยง กล้าเปลี่ยนแปลง (Risk Takers), ดังความเห็นที่ให้ข้อมูลต่อผู้วิจัยว่า

เราก็เอาความผิดพลาด ความล้มเหลวมาแชร์กัน ทำให้มันเป็นเรื่องธรรมดา บางเรื่องก็ฟังเยอะมากเลย แต่ก็เอามาเล่าสู่กันฟัง เพื่อเป็นบทเรียน ไม่ให้ผิดซ้ำซาก คนเก่ง ๆ เขาจะไม่ทำผิดอีกรอบ ผมมั่นใจว่าครั้งต่อไปจะไม่เกิด เขาจะเก่งขึ้น เขาจะเป็น Manager ที่ดีขึ้น การเรียนรู้ถึงความล้มเหลว ผมคิดว่าสำคัญมากกว่าความสำเร็จ เราก็สนับสนุนคนเสี่ยง เพราะเราคิดว่า “ความเสี่ยงที่มากที่สุด

คือเราไม่เสี่ยง” เมื่อเราไม่เสี่ยง อันนั้น คือ เราเสี่ยงมาก เราจะมีความรู้สึกว่า เราไม่ได้ทำไม่ได้เสี่ยง ไม่ได้ลอง เพราะฉะนั้นทุกคนได้ทำ ได้เสี่ยง ได้เรียนรู้ความผิดพลาด แต่ความเสี่ยงก็มาจากเรื่องใหม่

ผู้วิจัย พบว่า องค์ประกอบคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ (Personality) ของผู้นำองค์กรที่กล้าเสี่ยง กล้าเปลี่ยนแปลง (Risk Takers) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการคิดค้น พัฒนา สร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์กรสูงมาก เพราะคนกล้าที่จะนำเสนอแนวความคิดใหม่ๆ กล้าแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างจากผู้นำ ผู้บริหาร หรือหัวหน้างาน ซึ่งการที่ กลุ่มธุรกิจเคมีภัณฑ์ (SCG Chemicals) มีผู้นำเช่นคุณชล ที่เข้าใจธรรมชาติของการเกิดนวัตกรรมในองค์กรว่า ทุกโครงการที่คิดค้น วิจัยและพัฒนาขึ้น มีความเสี่ยง มีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้เท่าเทียมกัน คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำด้านนี้จึงมีผลกระทบต่อการกระตุ้นการพัฒนา นวัตกรรมสูงมาก

องค์ประกอบคุณลักษณะด้านทักษะ (Skills) วิสัยทัศน์นำการเปลี่ยนแปลง (Visionary and Leading Change), การถ่ายทอดความคิดสู่การปฏิบัติ (Alignment and Execution), ความสามารถในการเรียนรู้ (Capability to Learn), กระตุ้นการสร้างนวัตกรรม (Encourage Innovation), ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking), สร้างความไว้วางใจ (Trusted Influence), ขับเคลื่อนผลลัพธ์ (Drive Results and Outcomes) การนำองค์กรในยุคของผู้บริหารยุคก่อนและยุคคุณชลมีความแตกต่างกัน การบริหารจัดการในยุคก่อนมีความเป็นทางการและค่อนข้างเข้มงวด แต่ในยุคที่นำโดยคุณชล มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการใหม่ มีความยืดหยุ่นมากขึ้น ลดความเป็นทางการ คุณชล มีวิสัยทัศน์นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรมมากขึ้น ส่งเสริมให้คนมีความคิดสร้างสรรค์ ปรับบุคลิกของคนในองค์กรให้เป็นคนรุ่นใหม่ ส่งเสริมการกระตุ้นนวัตกรรมโดยสร้างบรรยากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อสร้างสมรรถนะของคนในองค์กรให้พร้อมต่อทิศทางธุรกิจที่เน้นการเจริญเติบโต และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันด้วยการสร้างสรรค์ นวัตกรรม คุณชล มีวิธีการถ่ายทอดความคิดสู่การปฏิบัติ ด้วยการสื่อสารทิศทางธุรกิจและกลยุทธ์ องค์กรให้พนักงานทุกคนทุกระดับได้รับทราบอย่างเท่าเทียมกัน อย่างสม่ำเสมอ กำหนดเป้าหมายให้แต่ละหน่วยงานไปทำแผนปฏิบัติการที่กำหนดผลลัพธ์กันเอง แต่ลดความเข้มงวดด้านวิธีการพยายามให้แต่ละหน่วยงานคิด ออกแบบ กิจกรรม และกระบวนการทำงานได้อย่างอิสระ เปลี่ยนบรรยากาศในการทำงานเป็นลักษณะพี่น้อง มากกว่าเจ้านายกับลูกน้อง สร้างบรรยากาศที่โปร่งใส เปิดเผย ทำให้คนในองค์กรเกิดความไว้วางใจ (Trusted Influence) ดังที่ได้กล่าวไว้ว่า

สร้างบรรยากาศในการทำงานที่มัน โปร่งใส พนักงานเราก็บอกหมด เรื่องดี เรื่องร้าย เราเหมือนครอบครัวเดียวกัน อย่าไปสร้างเรื่อง เช่น รวยเป็นพันล้าน แต่

บอกไม่มีเงิน มัน Contrast กัน หรือถ้าไรหลายพันล้าน แต่บอกไม่มีเงินทำพนักงานก็จะไม่เชื่อ เราจะทำางานด้วยความไว้นื้อเชื่อใจกันดีที่สุดและยืนยาวด้วย

ในส่วนของการขับเคลื่อนผลลัพธ์ (Drive Results and Outcomes) คุณชลเป็นผู้นำที่มีความเข้าใจในเรื่องการพัฒนานวัตกรรมว่าต้องให้เวลาในการสร้างสรรค์ จึงไม่ได้กดดัน มุ่งเน้นแต่ผลลัพธ์เพียงอย่างเดียว แต่เน้นการสร้างนวัตกรรมอย่างยั่งยืนด้วยกระบวนการพัฒนาสมรรถนะของคนมากกว่า ดังที่ได้แสดงทัศนะต่อเรื่องนี้ว่า

ผมคิดว่า Innovation เป็นเรื่องที่ใช้เวลา Open Mind, Challenge เหมือนเป็น Culture ขององค์กร คือปลูกฝังให้คนเริ่มคิด เริ่มทำ เนื่องจาก Innovation เมื่อใช้เวลาผมว่าผลมันไม่ได้เกิดขึ้นในทันที คือ เนื่องจากใช้เวลาคิด เวลาทำ ในลักษณะรูปแบบการทำงานก็จะต้องมีเรื่องของ Follow Up หรือ การ Recognize ถ้าเป็น Result กับ Innovation ในช่วงต้น ผมคิดว่ามันคงลำบาก ไม่อย่างนั้นคนทำงานด้านนี้ จะรู้สึกว่าทำหรือคิดแทบตาย ผลก็ไม่ออก แต่ว่าใส่ Effort ลงไป แต่ว่าไม่ได้ถูก Recognize ตรงนี้เป็นจุดเสริมเพื่อ Motivate คนให้ Innovation มันไปได้ อาจจะเป็นลักษณะการ Recognize การ Follow up เพื่อให้เขารู้ว่าสิ่งที่เขาทำ ผู้ใหญ่รับรู้ ไม่ได้แอบทำอยู่คนเดียว เหมือนให้กำลังใจ ผมว่า Innovation ในช่วงต้นเป็นเรื่อง Motivation ถ้าให้รางวัลโดยเงิน ผมว่ามันไม่ยั่งยืน

ผลจากการที่ผู้นำองค์กรมิได้กดดัน คาดหวังแต่ผลสำเร็จเพียงอย่างเดียว แต่ในทางตรงกันข้ามการที่ผู้นำเปลี่ยนวิสัยทัศน์มาเป็นการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ในองค์กร และสนับสนุนการทำงานแบบทีมข้ามสายงาน กลับส่งผลกระทบเชิงบวกให้ กลุ่มธุรกิจเคมีภัณฑ์ (SCG Chemicals) มีผลลัพธ์เป็นผลงานการสร้างสรค์นวัตกรรมกระบวนการ และผลิตภัณฑ์นวัตกรรมมากขึ้น

องค์ประกอบคุณลักษณะด้านบทบาทหน้าที่ (Roles) เป็นผู้นำความคิด (Idea Champion), เป็นแบบอย่างที่ดี (Positive Role Model), เป็นผู้นำทีมมีส่วนร่วม (Team Leader, Participating), สร้างบรรยากาศ องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Creating Learning Organization), เป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator), ให้รางวัลความสำเร็จ (Reward Success) คุณชล เป็นผู้บริหารของเครือซิเมนต์ไทยที่มีอายุน้อยที่สุดในผู้บริหารระดับสูงระดับเดียวกัน แต่คุณชล ก็เป็นผู้นำองค์กรที่ได้รับการยอมรับด้านการเป็นผู้นำความคิด (Idea Champion) รุ่นใหม่ที่นำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กรที่มีประวัติและชื่อเสียงที่ดี ประสบความสำเร็จมายาวนาน สามารถโน้มน้าวให้ผู้บริหารรุ่นก่อนเห็นด้วยกับ

การปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการ ปรับกลยุทธ์ของธุรกิจใหม่ สำหรับคนในองค์กรคุณชด ได้ผู้ริเริ่มนำแนวคิดใหม่ด้านการบริหารโดยมุ่งเน้นความสุขในการทำงาน และสร้างบรรยากาศในองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Creating Learning Organization) เข้ามาใช้จึงได้รับการยอมรับเป็นอย่างดี โดยคุณชด ทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) สนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นให้ ส่งเสริมเทคโนโลยี เข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ และเผยแพร่ แบ่งปันความรู้ พร้อมทั้งได้ปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี ในการเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ ผู้สอนงาน พี่เลี้ยงผู้บริหารที่จะก้าวขึ้นมาสืบทอดตำแหน่ง และมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ ส่วนการให้รางวัลความสำเร็จ (Reward Success) แก่ผู้ที่มีผลงานการพัฒนานวัตกรรม คุณชด กล่าวว่า เน้นการยกย่อง ชมเชย มากกว่าการให้เป็นเงินรางวัล

องค์ประกอบคุณลักษณะด้านทางสังคม (Social Characteristics) จูงใจผู้อื่น (Motivating Others), มีความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility) คุณชด เป็นผู้นำที่มีคุณลักษณะทางสังคมด้านการจูงใจผู้อื่น (Motivating Others) ให้ทำตามเป้าหมายที่ต้องการได้ด้วยบุคลิกภาพส่วนตัวที่เป็นคนสบายๆ เปิดเผย ตรงไปตรงมา เมื่อต้องการให้ทำอะไรก็จะบอกเป้าหมายให้ทราบ และให้การสนับสนุนที่จำเป็น เนื่องจากโรงงานของ กลุ่มธุรกิจเคมีภัณฑ์ (SCG Chemicals) เครือซิเมนต์ไทย ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่นิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด ซึ่งมีประเด็นเรื่องสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับชุมชน แต่ด้วยนโยบายของผู้นำองค์กร ที่ได้ให้ความสำคัญ กับความรับผิดชอบต่อสังคมมาโดยตลอด โดยการส่งเสริมคุณภาพชีวิตของคนในพื้นที่ การสร้างอาชีพให้คนท้องถิ่น ให้การศึกษา สนับสนุนกิจกรรมในชุมชน มีโครงการสร้างสาธารณประโยชน์ให้สังคม การสร้างสัมพันธภาพกับคนในชุมชน ด้วยตัวคุณชด เองจะร่วมลงพื้นที่พบปะพูดคุย กับกลุ่มผู้นำในชุมชนมาโดยตลอดต่อเนื่องเป็นระยะเวลายาวนาน จึงช่วยบรรเทาปัญหาให้ลดลงได้ สำหรับคนในองค์กร คุณชด ได้ดูแลให้มีคุณภาพชีวิตที่สมดุลระหว่างที่ทำงานและครอบครัว มีความสุขในการทำงาน เป็นผลให้เกิดความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น ซึ่งเป็นปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรม

สรุป จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำที่เป็นกรณีศึกษาจำนวน 4 กรณีศึกษา คือ

1) กรณีศึกษาที่ 1 คุณชัย

กรรมการบริหาร บริษัท ไอ.ที.ซี. (1993) จำกัด

2) กรณีศึกษาที่ 2 คุณโชน

กรรมการผู้จัดการ กลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัย

3) กรณีศึกษาที่ 3 คุณชาญ

รองประธานกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด

(มหาชน)

4) กรณีศึกษาที่ 4 คุณชล

กรรมการผู้จัดการใหญ่ กลุ่มธุรกิจเคมีภัณฑ์ (SCG Chemicals) เครือซิเมนต์ไทย พบว่ามีองค์ประกอบของคุณลักษณะที่สำคัญ 4 ด้าน คือ

1) องค์ประกอบคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ (Personality) ประกอบด้วย ความมีคุณธรรม (Integrity), กล้าเสี่ยง กล้าเปลี่ยนแปลง (Risk Takers), มีจิตใจเปิดกว้างเป็นผู้ฟังที่ดี (Opened Minded), มีจิตวิญญาณผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Instinct), ชอบความท้าทาย (Challenge Rule and Past Practices) และเชื่อในสัญชาตญาณ (Intuition Minded),

2) องค์ประกอบคุณลักษณะด้านทักษะ (Skills) ประกอบด้วย วิสัยทัศน์นำการเปลี่ยนแปลง (Visionary and Leading Change), การถ่ายทอดความคิดสู่การปฏิบัติ (Alignment and Execution), ความสามารถในการเรียนรู้ (Capability to Learn), สมรรถนะในการกระตุ้นการสร้างนวัตกรรม (Encourage Innovation), ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking), การสร้างความไว้วางใจ (Trusted Influence), การขับเคลื่อนผลลัพธ์ (Drive Results and Outcomes) และการแก้ไขปัญหา (Problem Solving)

3) องค์ประกอบคุณลักษณะด้านบทบาทหน้าที่ (Roles) ประกอบด้วย บทบาทการเป็นผู้นำความคิด (Idea Champion), เป็นแบบอย่างที่ดี (Positive Role Model) บทบาทการเป็นผู้นำทีม,การมีส่วนร่วม (Team leader, Participating) , การสร้างบรรยากาศ องค์การแห่งการเรียนรู้ (Creating Learning Organization), การเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator), ให้รางวัลความสำเร็จ (Reward Success) และเป็นผู้จุดประกายสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiring)

4) องค์ประกอบคุณลักษณะด้านทางสังคม (Social Characteristics) ประกอบด้วย การจูงใจผู้อื่น (Motivating Others), การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Communication), มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Intelligence), มีความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility), การสร้างเครือข่ายและสายสัมพันธ์ (Network and Connection)

จากข้อมูลเบื้องต้นสามารถสรุปองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม ทั้ง 4 กรณีศึกษาได้ดังตาราง 5 ซึ่งแสดงให้เห็นรายละเอียดองค์ประกอบคุณลักษณะของแต่ละกรณีศึกษา อันประกอบด้วย องค์ประกอบคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ (Personality) องค์ประกอบคุณลักษณะด้านทักษะ (Skills) องค์ประกอบคุณลักษณะด้านบทบาทหน้าที่ (Roles) และองค์ประกอบคุณลักษณะด้านทางสังคม (Social Characteristics)

ตารางที่ 5.2 องค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม 4 กรณีศึกษา

กรณีศึกษา	บุคลิกภาพ (Personality)	ทักษะ (Skills)	บทบาทหน้าที่ (Roles)	ลักษณะทางสังคม (Social Characteristics)
1. คุณชัย	- ความมีคุณธรรม - กล้าเสี่ยง - กระตือรือร้น - จิตวิญญาณ - ผู้ประกอบการ - เปิดใจ, เปิดเผย -	- การแก้ไขปัญหา - สร้างวิสัยทัศน์และ - นำการเปลี่ยนแปลง - ความคิดสร้างสรรค์ - การเรียนรู้ - การสร้างความ - ไว้วางใจ - ส่งเสริมนวัตกรรม - สร้างผลลัพธ์	- ผู้นำทีม - ผู้ฟังที่ดี - ผู้นำความคิด - ผู้อำนวยความสะดวก - เป็นแบบอย่างที่ดี - มีส่วนร่วมใน - กิจกรรมต่างๆ	- วุฒิภาวะทาง - อารมณ์ - การจูงใจผู้อื่น - การสร้างเครือข่าย - การสื่อสาร - ความรับผิดชอบต่อ - สังคม
2. คุณ โชน	- ความเป็นอิสระ, - ควบคุมตัวเอง - ความมีคุณธรรม - กล้าเสี่ยง - กระตือรือร้น - จิตวิญญาณ - ผู้ประกอบการ - เปิดใจ, เปิดเผย - เชื่อใน สัญชาตญาณ - ทำหาย,กล้า - เปลี่ยนแปลง	- การแก้ไขปัญหา - สร้างวิสัยทัศน์และ - นำการเปลี่ยนแปลง - ความคิดสร้างสรรค์ - การเรียนรู้ - การสร้างความ - ไว้วางใจ - ส่งเสริมนวัตกรรม - สื่อสาร - สร้างผลลัพธ์	- ผู้นำทีม - ผู้ฟังที่ดี - ผู้นำความคิด - ผู้อำนวยความสะดวก - เป็นแบบอย่างที่ดี - มีส่วนร่วมใน - กิจกรรมต่างๆ - ให้อำนาจ - ความสำเร็จ	- การสื่อสาร - การจูงใจผู้อื่น - การสร้างเครือข่าย - ความรับผิดชอบต่อ - สังคม
3. คุณชาญ	- ความมีคุณธรรม - จิตวิญญาณ - ผู้ประกอบการ - ความเป็นอิสระ, - ควบคุมตัวเอง	- สร้างวิสัยทัศน์และ - นำการเปลี่ยนแปลง - การเรียนรู้ - การสร้างความ - ไว้วางใจ - ส่งเสริมนวัตกรรม - สร้างผลลัพธ์	- ผู้นำทีม - ผู้ฟังที่ดี - ผู้นำความคิด - ผู้อำนวยความสะดวก - เป็นแบบอย่างที่ดี	- วุฒิภาวะทาง - อารมณ์ - การจูงใจผู้อื่น - การสร้างเครือข่าย - การสื่อสาร
4. คุณชล	- ความมีคุณธรรม - กล้าเสี่ยง - กระตือรือร้น	- การแก้ไขปัญหา - สร้างวิสัยทัศน์และ - นำการเปลี่ยนแปลง	- ผู้นำทีม - ผู้ฟังที่ดี - ผู้นำความคิด	- วุฒิภาวะทาง - อารมณ์ - การจูงใจผู้อื่น

ตารางที่ 5.2 (ต่อ)

กรณีศึกษา	บุคลิกภาพ (Personality)	ทักษะ (Skills)	บทบาทหน้าที่ (Roles)	ลักษณะทางสังคม (Social Characteristics)
	- เปิดใจ, เปิดเผย - ความเป็นอิสระ, ควบคุมตัวเอง - เชื่อใน สัญชาตญาณ - ทำหาย, กล้า เปลี่ยนแปลง	- ความคิดสร้างสรรค์ - การเรียนรู้ - การสร้างความ ไว้วางใจ - ส่งเสริมนวัตกรรม - สร้างผลลัพธ์	- ผู้อำนวยความสะดวก - เป็นแบบอย่างที่ดี - มีส่วนร่วมใน กิจกรรมต่างๆ	- การสร้างเครือข่าย - การสื่อสาร

5.5 ประเด็นที่ 5 แนวทางการพัฒนาผู้นำเชิงนวัตกรรม

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้นำองค์กรทุกท่าน ในประเด็นกระบวนการหล่อหลอมพัฒนาภาวะผู้นำ ก่อนการเข้ารับตำแหน่งผู้นำสูงสุดขององค์กรธุรกิจเอกชนภาคอุตสาหกรรม ซึ่งมีมูลค่าและผลประกอบการสูงมาก ทำให้ต้องมีการเตรียมความพร้อมในด้านความรู้ของธุรกิจที่ดำเนินอยู่ การคาดการณ์อนาคตของแนวโน้มและทิศทางของธุรกิจ ผลกระทบของบริบทภายนอกองค์กร การบริหารการเงิน การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการผลิต กระบวนการทำงาน ฯ ที่ต้องเข้ามารับผิดชอบ รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการสร้างสรรค์พัฒนาวัตกรรมเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ทำให้ผู้นำองค์กรทุกท่านต้องผ่านกระบวนการพัฒนา ซึ่งพบว่าเมื่อมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรม ที่ประสบผลสำเร็จในการนำองค์กรแห่งนวัตกรรม ดังมีกระบวนการ ดังต่อไปนี้ การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self –Directed Learning), การมีพี่เลี้ยงสอนงาน (Coaching and Mentoring), การมอบหมายงาน (Project Assignment) , การฝึกอบรม (Training and Education)

เมื่อรวมส่วนประกอบทั้งหมดที่ได้จากผลการวิเคราะห์เข้าด้วยกันแล้ว จะได้ตัวแบบผู้นำเชิงนวัตกรรมมีองค์ประกอบของคุณลักษณะที่สำคัญ ดังแสดงในแบบจำลองในภาพที่ 5.2 จากแบบจำลองดังแผนภาพดังกล่าว ผู้วิจัยได้ให้ความหมายของแบบจำลองไว้ ดังนี้ วงกลมตรงกลางในสุด คือ สมรรถนะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leader Competency) เปรียบเสมือนแกนหลักที่สำคัญของสมรรถนะที่ผู้นำองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างสรรค์นวัตกรรม หรือผู้บริหารในองค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) จำเป็นต้องพัฒนาให้เกิดขึ้น ซึ่งมีองค์ประกอบคุณลักษณะ 4 ด้าน ในวงกลมที่ล้อมรอบถัดมา และมีองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบคุณลักษณะแต่ละด้าน คือ

ด้านที่ 1 องค์ประกอบคุณลักษณะด้านทักษะ (Skills) ประกอบด้วย วิสัยทัศน์นำการเปลี่ยนแปลง (Visionary and Leading Change), การถ่ายทอดความคิดสู่การปฏิบัติ (Alignment and Execution), ความสามารถในการเรียนรู้ (Capability to Learn), ทักษะในการกระตุ้นการสร้างนวัตกรรม (Encourage Innovation), ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking), การสร้างความไว้วางใจ (Trusted Influence), การขับเคลื่อนผลลัพธ์ (Drive Results and Outcomes) และการแก้ไขปัญหา (Problem Solving)

ด้านที่ 2 องค์ประกอบคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ (Personality) ประกอบด้วย กล้าเสี่ยง (Risk Takers), มีจิตใจเปิดกว้างเป็นผู้ฟังที่ดี (Opened Minded), มีจิตวิญญาณผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Instinct), ชอบความท้าทาย (Challenge Rule and Past Practices), เชื่อในสัญชาตญาณ (Intuition Minded), ความมีคุณธรรม (Integrity) และกล้าเปลี่ยนแปลง (Leading Change)

ด้านที่ 3 องค์ประกอบคุณลักษณะด้านทางสังคม (Social Characteristics) ประกอบด้วย การจูงใจผู้อื่น (Motivating Others), การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Communication), มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Intelligence), มีความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility), การสร้างเครือข่ายและสายสัมพันธ์ (Network and Connection)

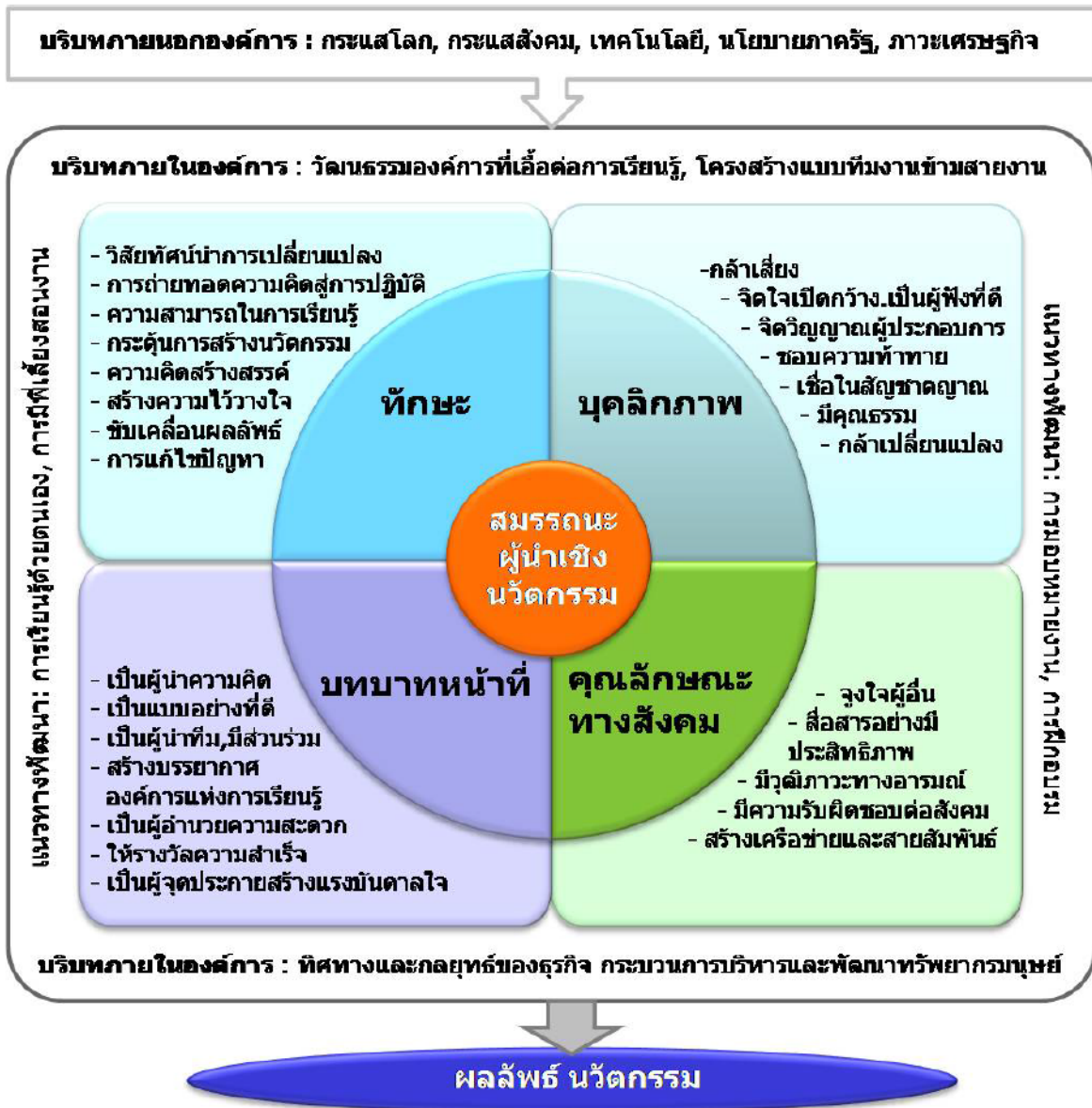
ด้านที่ 4 องค์ประกอบคุณลักษณะด้านบทบาทหน้าที่ (Roles) ประกอบด้วย บทบาทการเป็นผู้นำความคิด (Idea Champion), เป็นแบบอย่างที่ดี (Positive Role Model) บทบาทการเป็นผู้นำทีม, การมีส่วนร่วม (Team Leader, Participating) , การสร้างบรรยากาศ องค์การแห่งการเรียนรู้ (Creating Learning Organization), การเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) หน้าที่การให้รางวัลความสำเร็จ (Reward Success) และเป็นผู้จุดประกายสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiring)

การจะพัฒนาสมรรถนะผู้นำเชิงนวัตกรรมเพื่อให้มีองค์ประกอบคุณลักษณะด้านต่างๆ ได้นั้น อยู่ภายใต้เงื่อนไขและปัจจัยด้านบริบทภายในองค์กรที่จะเป็นสภาวะแวดล้อมในกระบวนการหล่อหลอมแนวความคิด และสร้างเสริมประสบการณ์ให้แก่ผู้นำ ได้แสดงอยู่ในกรอบสี่เหลี่ยมถัดมาเพื่อแสดงถึงบริบทแวดล้อมภายในองค์กร และแนวทางการพัฒนาผู้นำ ซึ่งได้แก่ วัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้, โครงสร้างแบบทีมงานข้ามสายงาน, ทิศทางและกลยุทธ์ของธุรกิจ และกระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีแนวทางการพัฒนา ด้วยการให้ผู้นำเรียนรู้ด้วยตนเอง, การมีพี่เลี้ยงสอนงาน, การมอบหมายงาน และการฝึกอบรม ซึ่งอาจใช้หลายวิธีประกอบกัน

ส่วนปัจจัยด้านบริบทภายนอกองค์กร แสดงอยู่ในกรอบสี่เหลี่ยมด้านบนสุด เพื่อแสดงให้เห็นถึงปัจจัยจากบริบทภายนอกองค์กรที่ส่งผลโดยตรงต่อองค์กรและกระทบต่อการสร้าง

สมรรถนะของผู้แข่งขันนวัตกรรม ซึ่งได้แก่ กระแสโลก (Global Trends), กระแสสังคม (Social Trends), เทคโนโลยี (Technology), นโยบายภาครัฐ (Government Policy) และภาวะเศรษฐกิจ (Economic)

ในแบบจำลององค์ประกอบคุณลักษณะของผู้แข่งขันนวัตกรรม หากองค์การสามารถพัฒนาสมรรถนะของผู้นำให้มียอดประกอบครบ ทั้ง 4 ด้าน จะส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ นวัตกรรม ซึ่งเป็นพื้นฐานการนำองค์การไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมได้ต่อไปในอนาคต



ภาพที่ 5.2 ตัวแบบองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม

บทที่ 6

การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม ในองค์การภาครัฐกิจเอกชนภาคอุตสาหกรรม ที่มีลักษณะความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรม เพื่อให้ทราบว่ามียุทธศาสตร์ประกอบคุณลักษณะที่สำคัญอะไรบ้าง และเพื่อให้ทราบว่ามีการบวนการหล่อหลอมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมให้เกิดขึ้นอย่างไรบ้าง มีปัจจัยอะไรที่มีอิทธิพลต่อผู้นำเชิงนวัตกรรม เพื่อที่ผลการศึกษานั้น จะได้เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงแนวทางการพัฒนาผู้นำให้มีความเหมาะสมกับองค์การแห่งนวัตกรรมต่อไป ดังนั้น ในการสรุปอภิปรายผล ในส่วนนี้ จึงเป็นการมองภาพรวมโดยอาศัยผลการศึกษาของบทที่ 5 ที่เป็นการตั้งเคราะห์ตัวแบบองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม ที่เป็นกรณีศึกษา

การนำเสนอในบทนี้ จึงเริ่มต้นด้วยการอภิปรายผลการศึกษาวิจัยด้วยการเชื่อมโยงกับทฤษฎีภาวะผู้นำและแนวทางการพัฒนานวัตกรรม โดยในส่วนแรกจะเป็นการนำเสนอประเด็นสำคัญที่ประมวลได้จากวิเคราะห์ข้อค้นพบในตัวแบบองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม และจากนั้นจะเป็นข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต ตามลำดับ

6.1 การอภิปรายสรุปผลการศึกษา

ผู้วิจัยศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยมีคำถามการวิจัยหลัก คือ ผู้นำเชิงนวัตกรรมมีคุณลักษณะอย่างไร การจะทำความเข้าใจองค์ประกอบคุณลักษณะต่างๆ ภายในตัวตนของผู้นำได้นั้น ต้องเข้าใจถึงแนวทางในการสร้างหรือพัฒนาผู้นำเชิงนวัตกรรมว่ามีการบวนการอย่างไร ปัจจัยที่มีอิทธิพลในการหล่อหลอมให้เกิดผู้นำเชิงนวัตกรรม มี โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาครั้งนี้ เพื่อใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theory) และทฤษฎีนวัตกรรม (Innovation Theory) เป็นหลักในการวิเคราะห์องค์ประกอบ เพื่อระบุโมโนทัศน์และความสัมพันธ์ระหว่างโมโนทัศน์ที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม เพื่ออธิบายกระบวนการสร้างหรือพัฒนาผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยกำหนดให้ผู้นำเชิงนวัตกรรม คือ ผู้นำที่ใช้พลังแห่งภูมิปัญญา ความรู้ ความคิด ขับเคลื่อนให้คนในองค์การสามารถสร้างความแปลกใหม่และ

ความคิดสร้างสรรค์ต่าง ๆ ขึ้นมา เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์การ ด้วยผลลัพธ์ที่เป็นผลิตภัณฑ์ สินค้า กระบวนการ และบริการ

สรุปข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ พบว่า ผู้นำเชิงนวัตกรรมมีองค์ประกอบของคุณลักษณะที่สำคัญ 4 ด้าน คือ

1) องค์ประกอบคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ (Personality) ประกอบด้วย ความมีคุณธรรม (Integrity), กล้าเสี่ยง กล้าเปลี่ยนแปลง (Risk Takers), มีจิตใจเปิดกว้างเป็นผู้ฟังที่ดี (Opened Minded), มีจิตวิญญาณผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Instinct), ชอบความท้าทาย (Challenge Rule and Past Practices) และเชื่อในสัญชาตญาณ (Intuition Minded)

2) องค์ประกอบคุณลักษณะด้านทักษะ (Skills) ประกอบด้วย วิสัยทัศน์นำการเปลี่ยนแปลง (Visionary and Leading Change), การถ่ายทอดความคิดสู่การปฏิบัติ (Alignment and Execution), ความสามารถในการเรียนรู้ (Capability to Learn), สมรรถนะในการกระตุ้นการสร้างนวัตกรรม (Encourage Innovation), ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking), การสร้างความไว้วางใจ (Trusted Influence), การขับเคลื่อนผลลัพธ์ (Drive Results and Outcomes) และการแก้ไขปัญหา (Problem Solving)

3) องค์ประกอบคุณลักษณะด้านบทบาทหน้าที่ (Roles) ประกอบด้วย บทบาทการเป็นผู้นำความคิด (Idea Champion), เป็นแบบอย่างที่ดี (Positive Role Model) บทบาทการเป็นผู้นำทีม, การมีส่วนร่วม (Team Leader, Participating), การสร้างบรรยากาศ องค์การแห่งการเรียนรู้ (Creating Learning Organization), การเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator), และหน้าที่การให้รางวัลความสำเร็จ (Reward Success)

4) องค์ประกอบคุณลักษณะด้านทางสังคม (Social Characteristics) ประกอบด้วย การจูงใจผู้อื่น (Motivating Others), การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Communication), มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Intelligence), มีความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility), การสร้างเครือข่ายและสายสัมพันธ์ (Network and Connection)

องค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรมในแต่ละด้านมีความสัมพันธ์ เชื่อมโยง สอดคล้องกัน องค์ประกอบที่สำคัญที่สุด คือ องค์ประกอบคุณลักษณะด้านทักษะ (Skills) ที่มีอิทธิพลต่อการผลักดันขับเคลื่อนให้เกิดการสร้างสรรค่นวัตกรรมสูงสุด สอดคล้องกับทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories) ที่กล่าวถึงคุณลักษณะที่ผู้นำจำเป็นต้องมี ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม มีบรรทัดฐานและค่านิยมของกลุ่ม รู้จักสร้างและใช้แรงจูงใจ มีการบริหารจัดการ มีความสามารถในการปฏิบัติการ สามารถอธิบายได้ เป็นตัวแทนของกลุ่ม แสดงถึงสัญลักษณ์ของกลุ่ม และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

กระบวนการหล่อหลอมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมให้มียุทธศาสตร์ประกอบคุณลักษณะทั้ง 4 ด้าน ก่อนการเข้ารับตำแหน่งผู้นำ กระบวนการพัฒนา ซึ่งพบว่ามีอิทธิพลเชิงบวกต่อการเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรม ที่ประสบผลสำเร็จในการนำองค์การแห่งนวัตกรรม ดังมีกระบวนการ ดังต่อไปนี้ การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Directed Learning), การมีพี่เลี้ยงสอนงาน (Coaching and Mentoring), การมอบหมายงาน (Project Assignment) , การฝึกอบรม (Training and Education)

ปัจจัยบริบทภายนอกองค์การที่ส่งผลกระทบต่อผู้นำเชิงนวัตกรรม และการสร้างสรรค์พัฒนานวัตกรรมในองค์การ ผลการวิจัยพบว่าบริบทแวดล้อมภายนอกองค์การ (External Contexts) ด้านกระแสโลก (Global Trends) ที่มีผลกระทบเชิงบวกต่อการดำเนินธุรกิจขององค์การนวัตกรรม ในแง่ของผลประโยชน์จากการขยายธุรกิจ คือ การสร้างมาตรฐานและยกระดับผลิตภัณฑ์สินค้าและบริการให้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานที่ได้รับการยอมรับ และ ค่านิยมของผู้บริโภคที่มุ่งเน้นเลือกใช้ผลิตภัณฑ์ที่รักษาสิ่งแวดล้อมเพื่อลดภาวะโลกร้อน (Global Warming) เป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญที่ผู้นำเชิงนวัตกรรมนำมาพิจารณากำหนดนโยบายในการคิดค้นนวัตกรรม สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์สินค้าและบริการและ พัฒนานวัตกรรมในองค์การสูงสุด เพื่อให้ธุรกิจและสังคมสามารถพัฒนาเติบโตไปด้วยกันได้ได้อย่างยั่งยืน ผู้นำเชิงนวัตกรรมให้น้ำหนักความสำคัญ ต่อการสร้างควมรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) คือ เรื่องธรรมาภิบาลและการดำเนินธุรกิจด้วยความเป็นธรรม มีจริยธรรม ไม่เอาเปรียบผู้บริโภค คือ การปฏิบัติต่อผู้ให้แรงงานอย่างเป็นธรรม การไม่ละเมิดสิทธิมนุษยชน และประเด็นสุดท้าย คือ การมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและสังคมและการใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อม

ผลกระทบเชิงลบจากบริบทภายนอกด้านกระแสโลก ในแง่ของการแข่งขันที่ไร้พรมแดนจากกระแสทุนนอกประเทศ มีผลกระทบน้อยมากต่อผู้นำเชิงนวัตกรรมเพราะกลุ่มอุตสาหกรรมที่กรณีศึกษาดำเนินกิจการอยู่ ไม่มีการลงทุนแข่งขันโดยตรงจากนายทุนต่างประเทศ แต่จะเป็นลักษณะเข้ามาเป็นพันธมิตร หุ้นส่วนในการร่วมทุนมากกว่า บริบทภายนอกองค์การด้านเทคโนโลยี มีผลกระทบต่อผู้นำเชิงนวัตกรรมโดยตรง เพราะมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและอย่างรวดเร็ว มีผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์การ ได้แก่ การติดต่อสื่อสารออนไลน์ การเป็น Web Based Economy การค้าขายผ่านระบบ Internet บริบทภายนอกองค์การด้านนโยบายของภาครัฐ มีผลกระทบเชิงบวกต่อการดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมส่วนใหญ่ บริบทภายนอกองค์การด้านภาวะเศรษฐกิจและวิกฤติเศรษฐกิจ ส่งผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบผูกพันตามภาวะเศรษฐกิจ แต่บริบทภายนอกองค์การด้านวิกฤติเศรษฐกิจ มีผลกระทบเชิงลบโดยตรงต่อผู้นำเชิงนวัตกรรม

ปัจจัยบริบทภายในองค์กรที่ส่งผลต่อผู้นำเชิงนวัตกรรมสูงสุด คือ 1) ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร แบบผสมผสานระหว่าง การใช้วัฒนธรรมองค์กรของตนเองเป็นหลัก (Cultural Dominance) กับการพัฒนาหรือสร้างวัฒนธรรมใหม่ (Cultural Synergy) เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางในการหล่อหลอมคนในองค์กรตามรูปแบบที่ผู้บริหารต้องการให้เป็นความเชื่อมั่นไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Trust), การเปิดเผย (Openness), การร่วมมือประสานสัมพันธ์ (Collaboration), ความกล้าเผชิญความท้าทาย (Challenge) กล้าเสี่ยง (Risk Taking) บนพื้นฐานของความสมดุลผล, การยอมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Change), การเรียนรู้ร่วมกันและการแบ่งปันความรู้ (Learning and Sharing) นอกจากนี้ยังมีค่านิยมที่ให้คุณค่าแก่ทรัพยากรมนุษย์ (Valued People) มีผลกระทบสูงสุดที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรม 2) การกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ของธุรกิจ 3) บรรยากาศในองค์กร 4) กระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 5) ลักษณะโครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

วัฒนธรรมองค์กรในลักษณะการปลูกฝังค่านิยม และธรรมเนียมปฏิบัติ เช่น การสร้างความไว้วางใจ (Trust) กับพนักงาน วัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันและการแบ่งปันความรู้ (Learning and Sharing) วัฒนธรรมความร่วมมือร่วมใจกัน (Collaboration) การกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ของธุรกิจ เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการนำองค์กร เพราะถ้าองค์กรมีเป้าหมาย ทิศทางที่ชัดเจนในการดำเนินธุรกิจว่าต้องการจะมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศในด้านใด ก็จะมีการสร้างสมรรถนะหลักขององค์กร (Corporate Core Competency) และสร้างสมรรถนะของคนในองค์กร ไปในทิศทางที่ต้องการ จากผลการวิจัยที่ผ่านมาข้อมูลบ่งชี้ว่า องค์ประกอบของการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainable Growth) ขององค์กรธุรกิจภาคอุตสาหกรรม คือการสร้างนวัตกรรม บรรยากาศในองค์กร (Climate) ที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมและหล่อหลอมให้เกิดผู้นำเชิงนวัตกรรม จากการสังเกต ผู้วิจัยพบว่า ในองค์กรที่เป็นกรณีศึกษาส่วนใหญ่เป็นบรรยากาศเปิดที่ผู้นำองค์กรมีทัศนคติเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลง เปิดใจรับฟังความคิดเห็นใหม่ๆ ที่แตกต่าง เป็นผู้ฟังที่ดี มีความหลากหลาย (Diversity) ของคนในองค์กร มีการสื่อสารอย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอเพื่อให้คนรับทราบทิศทางและเป้าหมายขององค์กร ให้โอกาสในการเข้าถึงข้อมูลที่ทำเป็นอย่างเท่าเทียมกัน และให้การสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม (Management Support and Attitude Toward Change), มีบรรยากาศการทำงานที่สนุกสนานและมีความสุข (Climate of Fun and Happy) เป็นกันเอง บรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Learning Organization)

ปัจจัยกระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management and Development) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการกระตุ้นและจูงใจให้คนในองค์กรพัฒนาสมรรถนะของตนเพื่อทุ่มเทให้กับการทำงาน พัฒนานวัตกรรม และสร้างสรรค์ผลงานนวัตกรรม ไม่ว่าจะเป็น

ระบบการคัดเลือกคน แนวทางการพัฒนาและสร้างสมรรถนะที่เหมาะสม การบริหารจัดการคน เก่ง การมอบหมายงาน การหมุนเวียนงาน การสร้างโอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพ การวางแผน สืบทอดตำแหน่ง และที่สำคัญคือระบบการประเมินผลงานที่มีเป้าหมายและผลลัพธ์ของงานเป็น เชื่อมโยงกับระบบการให้ผลตอบแทนและรางวัล ที่สอดคล้องกับความต้องการของคน ล้วนเป็น ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเกิดการผลักดัน และพัฒนานวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรมมากที่สุด

ปัจจัยโครงสร้างองค์การที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (Organizational Structure) โครงสร้างการทำงานแบบทีมงานข้ามหน่วยงาน (Cross Functional Structure) มีลักษณะการทำงาน ร่วมกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ ข้ามหน่วยงาน ในรูปแบบคณะกรรมการต่างๆ และการทำงาน ร่วมกันระหว่างสายงานหรือข้ามองค์การ (Inter Functional Collaboration) ที่มีความหลากหลาย (Diversity) มีอิทธิพลต่อผู้นำเชิงนวัตกรรมในการผลักดันและขับเคลื่อนให้เกิดผลลัพธ์นวัตกรรม

6.2 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์และการวิจัยในอนาคต

จากการศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม ที่เป็นการพัฒนาตัวแบบ องค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม ผลการศึกษาที่ได้สามารถใช้เป็นพื้นฐาน (Foundation) ในการระบุงค์ประกอบคุณลักษณะด้านทักษะ ที่สำคัญของผู้นำและเหมาะสมกับ องค์การที่ต้องการสร้างสรรค์ พัฒนานวัตกรรม เพื่อใช้เป็นแนวทางในกระบวนการสรรหา คัดเลือก พัฒนาผู้นำ ให้มีสมรรถนะสอดคล้องต่อความต้องการขององค์การ และพิจารณาปัจจัยที่มี อิทธิพลต่อผู้นำ สำหรับการวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำ และแนวคิดการพัฒนา นวัตกรรมในองค์การ ให้เพิ่มขึ้นได้อีกในอนาคต โดยอาจดำเนินการในประเด็นดังต่อไปนี้

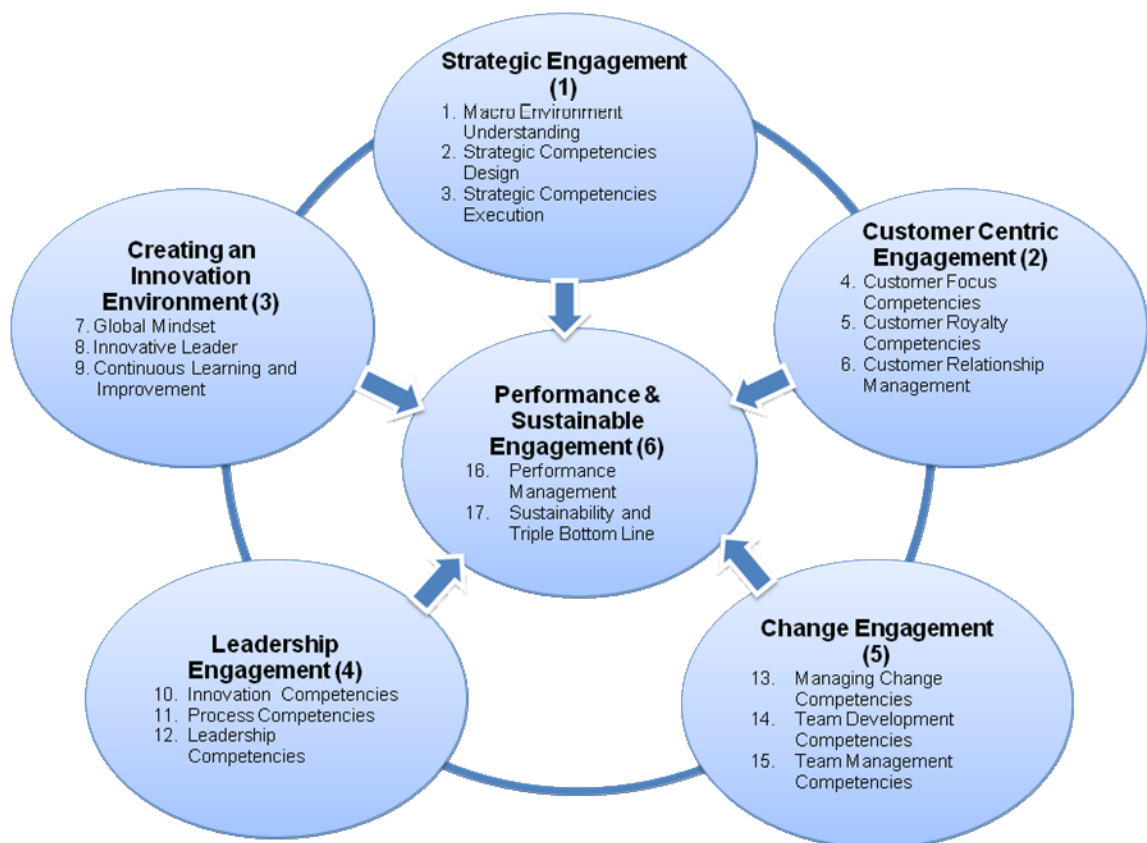
6.2.1 ควรทำการวิจัยศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำในองค์การภาครัฐ และสภาพ ปัญหาความเป็นผู้นำองค์การในภาครัฐ เพื่อจะได้ทราบว่าผู้นำที่มีองค์ประกอบสมรรถนะเหมาะสม กับการบริหารงานภาครัฐควรมีคุณลักษณะอย่างไร และปัจจุบันมีปัญหาและความต้องการใน ประเด็นใดบ้าง

6.2.2 ศึกษาเปรียบเทียบองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำในองค์การภาครัฐและ ภาคเอกชน ว่ามีความเหมือนกันหรือแตกต่างกันอย่างไร

6.2.3 ศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำในองค์การในระดับต่างๆ เช่น ผู้บริหาร ระดับต้น ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับสูง เพื่อเป็นแนวทางให้แก่ผู้ที่กำลังจะเข้าสู่ตำแหน่ง นั้น ได้เป็นข้อมูลเพื่อการตรวจสอบ วิเคราะห์ตนเอง เตรียมพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะที่เหมาะสม เพื่อบริหารองค์การให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

6.2.4 ข้อทฤษฎีที่สร้างขึ้นจากการศึกษานี้จะนำไปใช้เป็นสมมติฐานของการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อวิเคราะห์หาความสัมพันธ์เชิงสถิติของแต่ละองค์ประกอบที่มีผลต่อคุณลักษณะของผู้นำอย่างไรก็ตาม ฐานคติและข้อจำกัดของการวิจัยเชิงปริมาณควรได้รับการพิจารณาให้ถี่ถ้วนก่อนดำเนินการ

การนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์เชิงปฏิบัติ สำหรับข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาให้ เกิดผู้นำเชิงนวัตกรรมในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม ผู้วิจัยใคร่ขอเสนอแนวทางในการพัฒนา องค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำเชิงนวัตกรรม ซึ่งมีหลากหลายวิธีการ ประกอบกัน ส่วนหนึ่งที่น่าสนใจ คือการเปิดโลกทัศน์ผู้บริหารในระดับต่างๆด้วยการให้ความรู้ใหม่ๆ ด้วยหลักสูตรการอบรม สัมมนาสำหรับผู้บริหาร ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอตัวอย่างโครงสร้างหลักสูตรเบื้องต้น ในการพัฒนา พื้นฐานของการเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยมีโครงสร้าง ดังนี้



ภาพที่ 6.1 โครงสร้างหลักสูตรการพัฒนาผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leader Development Program)

นอกจากนั้น ในการที่จะพัฒนาให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมนั้น องค์การควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้นำในทุกระดับ โดยแต่ละระดับอาจมีโครงสร้างหลักสูตรที่แตกต่างกันไป ตามหน้าที่ความรับผิดชอบของงานที่ปฏิบัติอยู่ ทั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้เสนอตัวอย่างโครงสร้างหลักสูตรสำหรับการพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาให้เกิดผู้นำเชิงนวัตกรรม

6.2.5 โครงการอบรมหลักสูตร Management Development Program (MDP) สำหรับผู้บริหารระดับกลาง

- 1) การบริหารองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์
- 2) ภาวะผลเศรษฐกิจโลก : ผลกระทบเศรษฐกิจไทย
- 3) การทำความเข้าใจการเงินและการวิเคราะห์การเงินและสัญญาณเตือนภัย
- 4) เทคนิคการสอนงาน/ให้คำปรึกษา
- 5) การสื่อสารทางธุรกิจ (Business Communication)
- 6) การวางแผนกำไรและการบริหารต้นทุนเชิงกลยุทธ์
- 7) Introduction to Finance and Financial System และ หลักการตัดสินใจการลงทุน

ลงทุน

- 8) การบริหารสภาพคล่อง, เครื่องมือทางการเงินเพื่อการลงทุนและ การจัดการความเสี่ยง

ความเสี่ยง

- 9) Cost Reduction (ตามแนว Supply Chain Management)
- 10) การทำงานเป็นทีม
- 11) Entrepreneurship & International Business Management
- 12) แนวคิดด้านการตลาดสมัยใหม่ และการบริหารแบรนด์
- 13) การวางแผนกลยุทธ์และการนำไปสู่การปฏิบัติ
- 14) การวัดผลด้วยระบบ Balanced Scorecard และ การกำหนด Key Performance Indicators

Indicators

- 15) Strategic Innovation
- 16) คู่ความเป็นเลิศทางการบริหารมุ่งสู่ TQM
- 17) Knowledge Management and Learning Organization
- 18) Corporate Social Responsibility Customer Relationship Management
- 19) นโยบายการวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลและภาวะผู้นำกับความสำเร็จของผู้บริหาร

ผู้บริหาร

- 20) การเจรจาต่อรองและบริหารความขัดแย้งในองค์กรและความฉลาดทางอารมณ์ (EQ)

อารมณ์ (EQ)

- 21) เกมธุรกิจ (ต่อ) และการนำเสนอแผนงาน

สรุป แนวทางการพัฒนาผู้นำเชิงนวัตกรรมตามโครงสร้างหลักสูตรที่ผู้วิจัยได้เสนอนั้น เป็นเพียงตัวอย่างส่วนหนึ่งที่สามารถนำไปเป็นนโยบายในการปฏิบัติได้ แต่การพัฒนาผู้นำเชิงนวัตกรรมนั้น ยังมีแนวทางการพัฒนาอื่นๆ อีก เช่น การมอบหมายงานให้รับผิดชอบ โดยกำหนดเป้าหมายความสำเร็จ หรือ KPI (Key Performance Indicators) ไว้ให้ การให้ผู้บริหารรับผิดชอบในการสอนงานและเป็นพี่เลี้ยงให้ผู้บริหารระดับรองลงมา การจำลองสถานการณ์ (Simulation) ภาวะวิกฤติต่างๆ เพื่อฝึกทักษะการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ ซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้นำองค์กรที่ต้องเผชิญกับ ภาวะความเสี่ยงจากบริบททั้งภายในและภายนอกองค์กรตลอดเวลา

ข้อสรุปจากการศึกษาในครั้งนี้ เป็นไปตามมุมมอง พื้นฐานความรู้ของผู้วิจัยเท่านั้น ปรากฏการณ์ใดๆ สามารถมองได้หลายมุม ตามทรรศนะของแต่ละท่าน ทำให้การตีความหมายของข้อค้นพบ และปรากฏการณ์แตกต่างกันออกไป ดังนั้น การวิจัยในอนาคตอาจทำในประเด็นเดียวกัน แต่เปลี่ยนทฤษฎีและแนวคิดที่ใช้ในการวิเคราะห์ และใช้ระเบียบวิธีวิจัยที่แตกต่างกัน ซึ่งทำให้ได้มุมมองใหม่ในประเด็นเดียวกัน

บรรณานุกรม

กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. 2540. รายงานการศึกษาอุตสาหกรรมขนาดย่อมในประเทศไทย.

กรุงเทพฯ: แอดวานซ์ รีเสิร์ช.

กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. 2543. **ก้าวสู่การเป็นผู้ประกอบการ: คู่มือสำหรับนักลงทุน**. กรุงเทพฯ:

สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.

กรรณิการ์ สุขเกษม และสุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. 2544. **น่านวนวัตกรรมวิธีวิทยาการวิจัย**.

กรุงเทพฯ: สามลดา.

กฤษฎ์ อุทัยรัตน์. 2547. 2545. **คัมภีร์หัวหน้าบริหารยอดคน ยอดบริหาร**. กรุงเทพฯ: สมาคม

ส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)

การปิโตรเลียม. 2548. **ก้าวสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ: Moving Forward to High Performance**

Organization (HPO). กรุงเทพฯ: แพลน กราฟิค.

กิติ ตยัคคานนท์. 2543. **เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: แปลงอักษร.

กิตติพัฒน์ นนทปัทมะคุลย์. 2550. **การวิจัยเชิงคุณภาพในสวัสดิการสังคม: แนวคิดและวิธีวิจัย**.

กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

กิริติ ยศยิ่งยง. 2549. **การจัดการความรู้ในองค์กรและกรณีศึกษา**. กรุงเทพฯ: มิสเตอร์ก๊อปปี้.

จิรประภา อัครบวร. 2547. **การพัฒนาองค์กรตามแนวปรัชญาเต๋า**. วารสารบริหารคน.

25 (2): 67-74.

จรินทร์ อาสาทรงธรรม. 2548. **การสร้างความสำเร็จเปรียบในการแข่งขันในมิติด้านนวัตกรรม**.

นักบริหาร. 25, 2 (เมษายน-มิถุนายน): 21-31.

จรรยา วงศ์สายัณห์. 2520. **การศึกษากับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี**. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช.

ชัยยงค์ พรหมวงศ์. 2546. **การผลิตชุดการเรียนรู้อิเล็กทรอนิกส์**. กรุงเทพฯ: เอ็มพันธ์.

ชาย โพธิ์สีดา. 2547. **ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ**. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยและพัฒนา

ประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล.

ไชยยศ เรืองสุวรรณ. 2521. **หลักการเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา**. มหาสารคาม:

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมหาสารคาม.

ทวีศักดิ์ นพเกษร. 2548. **วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ เล่ม 1 คู่มือปฏิบัติการวิจัยประยุกต์เพื่อพัฒนาคน**

องค์กร ชุมชน สังคม. กรุงเทพฯ: โชคเจริญมาร์เก็ตติ้ง.

- ทวีศักดิ์ นพเกษร. 2550. **วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ เล่ม 2 คู่มือปฏิบัติการวิจัยประยุกต์เพื่อพัฒนาคณะองค์การ** ชุมชน สังคม. กรุงเทพฯ : โชคเจริญมาร์เก็ตติ้ง.
- ธีรยุทธ วัฒนาสุโขโชค และคณะ. 2548. **108 แบรินด์แห่งองค์กรนวัตกรรม**. กรุงเทพฯ: กรุงเทพฯธุรกิจปิชนุก.
- นฤนันท์ สุริยมนิ. 2540. **จิตวิทยาสังคม**. นครปฐม: โครงการการศึกษาต่อเนื่องมหาวิทยาลัยมหิดล.
- นิตา ชูโต. 2548. **การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)**. กรุงเทพฯ: พรินต์ไพร.
- นิสการก เวชยานนท์. 2549. **Competency-Based Approach**. กรุงเทพฯ: กราฟิโก ซิสเต็มส์.
- พันธ์อาจ ชัยรัตน์. 2543. **นวัตกรรม**. ค้นวันที่ 20 ตุลาคม 2553 จาก
<http://gotoknow.org/blog/rohaneethitima/106401>
- พรศักดิ์ ผ่องแผ้ว, 2545 . **ศาสตร์แห่งการวิจัยทางการเมืองและสังคม**. กรุงเทพฯ: สถาบันวิถิไทยและสมาคมรัฐศาสตร์แห่งประเทศไทย.
- พลุ เดชะรินทร์. 2547. **ยุคผู้นำยุคใหม่ (The New Era of Leaders)**. กรุงเทพฯ: ผู้จัดการ.
- พลุ เดชะรินทร์. 2548. **Balanced Scorecard: ฐิติในการปฏิบัติ**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์.
- พลุ เดชะรินทร์. 2549. **ผู้นำทะลุคัมภีร์ (Leadership Factors)**. กรุงเทพฯ: เนชั่นมัลติมีเดีย.
- พิชิต พัทธกะเทพสมบัติ, 2547. **การสำรวจโดยการสุ่มตัวอย่าง: ทฤษฎีและปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เสมอธรรม.
- ไพบุลย์ ช่างเรียน. 2538. **สังคม วัฒนธรรม และการบริหารแบบไทย**. กรุงเทพฯ: เอส แอนด์ จีกราฟฟิค.
- บุญเกื้อ ควรหาเวช. 2543. **นวัตกรรมการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: อาร์.เอส พรินต์ติ้ง.
- เบญจา ยอดคำเนิน. 2548. **การศึกษาเชิงคุณภาพ: เทคนิคการวิจัยภาคสนาม**. กรุงเทพฯ:โครงการเผยแพร่ข่าวสารและการศึกษาด้านประชากร สถาบันวิจัยประชากรและสังคม.
- ปรีชา ช้างขวัญยืน. 2538. **การใช้เหตุผล: ตรรกวิทยาเชิงปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มนัส สุวรรณ. 2544. **ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์**. กรุงเทพฯ: โอ เอส พรินต์ติ้ง เฮาส์.
- ยศ สันตสมบัติ. 2548. **มนุษย์กับวัฒนธรรม**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ราชบัณฑิตยสถาน. 2546. **พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542**. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊ค.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. 2544. **ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leader)**. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

- เวลช์, แจ็ค และคริสตักค์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2552. **สุดยอดซีโอโอแห่งทศวรรษ: แจ็ค เวลช์**. กรุงเทพฯ: รีไวว่า.
- ศุภชัย หล่อโลหาร. 2546. **โคลนนิ่งเทคโนโลยีสะท้านโลก**. กรุงเทพฯ: สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ.
- สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล. 2545. **องค์กรอมตะ: Built to Last Successful Habits of Visionary Companies**. กรุงเทพฯ: ผู้จัดการ.
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. 2547. **การจัดการนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร**. กรุงเทพฯ: กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. 2548. **นวัตกรรมประเทศไทย: กรณีศึกษาประสบการณ์จากสหรัฐอเมริกา สหภาพยุโรป และยุทธศาสตร์การสร้างนวัตกรรมสำหรับประเทศไทย**. กรุงเทพฯ: สำนักงาน
- สิน พันธุ์พินิจ. 2547. **เทคนิคการวิจัยทางสังคมศาสตร์: Research Techniques in Social Science**. กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒน์.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. 2548. **แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Based Learning**. กรุงเทพฯ: ศิริวัฒนา อินเตอร์พรีนซ์.
- สุกิตติ เอื้อมหะเจริญ. 2547. **จุดกำเนิดของนวัตกรรม**. ค้นวันที่ 12 เมษายน 2553 จาก <http://drkik.blogspot.com/>
- สุจิตรา บุญยรัตพันธุ์. 2546. **ระเบียบวิธีวิจัยสำหรับรัฐประศาสนศาสตร์**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เสมอธรรม.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. 2532. **ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์**. กรุงเทพฯ: หจก. ภาพพิมพ์.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และ คณะ. 2547. **วิธีวิทยาการวิจัยเชิงคุณภาพ การวิจัยปัญหาปัจจุบันและการวิจัยอนาคตไกล** กรุงเทพฯ: สามลดา.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และ กรรณิการ์ สุขเกษม. 2550. **นวัตกรรมการวิจัยวิธีวิทยาคิว (Q Methodology) การศึกษาภาวะจิตวิสัยเชิงวิทยาศาสตร์: แนวคิด ทฤษฎี และการประยุกต์ใช้**. กรุงเทพฯ: สามลดา.
- สภาวิจัยแห่งชาติ. 2541. **แนวทางปฏิบัติจรรยาบรรณนักวิจัย**. กรุงเทพฯ: สภาวิจัยแห่งชาติ.
- สุรางค์ จันทวานิช. 2547. **การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุรางค์ จันทวานิช. 2549. **วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- สุรพงษ์ โสธนะเสถียร. 2549. **หลักและทฤษฎีการวิจัยทางสังคมศาสตร์**. กรุงเทพฯ: ประสิทธิ์
ภัณฑ์เอนด์พรีนติ้ง.
- สุวิทย์ เมษินทร์. 2549. **จุดเปลี่ยนประเทศไทย: เศรษฐกิจพอเพียงในกระแสโลกาภิวัตน์**.
กรุงเทพฯ: การเงินการธนาคาร.
- สุวิระ ทรงเมตตา. 2543. **เทคนิคภาวะผู้นำยุคใหม่**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ตำรวจ.
- เสถียร เขยประทับ. 2525. **การสื่อสารงานนวัตกรรม**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสน่ห์ ขี้โต. 2546. การบริหารนวัตกรรม: ศาสตร์ใหม่ของการจัดการ. **วารสารการจัดการ
สมัยใหม่**. 1, 1 (กรกฎาคม): 35-43.
- เสนาะ ดิยาว. 2535. การบริหารโดยใช้อิทธิพล. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- องอาจ นัยพัฒน์. 2549. **วิธีวิทยาการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพทางพฤติกรรมศาสตร์และ
สังคมศาสตร์**. กรุงเทพฯ: สามลดา.
- อุทุมพร จามรمان. 2537. **การทำวิจัยเชิงสำรวจ**. กรุงเทพฯ: ฟันนี่พับบลิชชิง.
- อรุณ รักรธรรม. 2527. **การบริหารความขัดแย้ง**. กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบัน
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. 2538. **การบริหารทักษะและการปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ.
- Armitage, James W. et al. 2005. **Remodeling Leadership : Developing Mature Leaders and
Organizational Leadership Systems with the Leadership Maturity Model**.
Boston, MA: University, Wave Solutions.
- Ashkanasy, Neal, M.; Wilderom, Celeate , P. M. and Peterson, Mark F. 2000. **Handbook of
Organizational Culture and Climate**. London: Sage.
- Avolio, B. J. and Yammarino, F. J. 1993. **Leadership and Organizational Culture in TQM**.
Human Resource Management Issues in Total Quality Management. ASQC Press.
- Babbie, Earl R. 1973. **Survey Research Methods**. Baltmont Ca: Wadsworth.
- Bass, Bernard M. 1985. **Leadership and Performance Beyond Expectations**. New York: Free
Press.
- Bass, Bernard M. 1990. From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share
the Vision. **Organizational Dynamics**. 118 (3): 90.
- Bass, Bernard M. and Avolio, B. J. 1994. **Improving Organizational Effectiveness Through
Transformational Leadership**. Thousand oaks CA: Sage.

- Bass, Bernard M. and Stogdill, Ralph M. 1990. **Handbook of Leadership: Theory Research and Managerial Applications.** New York: Free Press.
- Bennis, Warren. 1993. **On Becoming a Leader.** Reading, MA: Addison Wesley.
- Bennis, Warren. And Townsend, R. 1995. **Reinvention Leadership: Strategies to Empower the Organization.** New York: William Morrow and Company Inc.
- Bennis, Warren; Parikh, J. and Lessem, R. 1995. **Beyond Leadership: Balancing Economics, Ethic, and Ecology.** Oxford, UK: Blackwell Business.
- Berg, Bruce L. 2004. **Qualitative Research Methods for the Social Sciences.** Boston: Pearson Education.
- Bolden, R. 2004. **The Future of Leadership : Synopsis of Initial Windsor Meeting Reports from September 2003-May 2004.** Report for Windsor Leadership Trust, Centre for Leadership Studies, Exeter, August 2004.
- Bowditch, J. and Buono, J. 2005. **A Primer on Organizational Behavior.** 6th ed. Hoboken, N.J.: John Wiley & Son.
- Boyatzis, Richard E. 1982. **The Competence Manager: a Model for Effective Performance.** New York: Wiley & Sons.
- Boyatzis, Richard E. 1998. **Transforming Qualitative Information: thematic Analysis and Code Development.** San Francisco, CA: Sage.
- Boyatzis, Richard E. and Fabio, Sala. 2004. **Assessing Emotional Intelligence Competencies :the Measurement of Emotional Intelligence.** Glenn Gehr, ed. New York: Nova Science Publishers.
- Boyatzis, Richard E. and McKee, Annie. 2005. **Resonant Leadership: Renewing Yourself and Connecting to Others through Mindfulness, Hope and Compassion.** Boston,MA: Harvard Business School Press.
- Boyatzis, Richard E.; Scott, Cowen and Kolb, David. 995. **Innovating in Professional Education: Steps on a Journey from Teaching to Learning.** San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Burn, J. M. 1978. **Leadership.** New York: NY: Harper and Row.
- Buytendijk, Frank. 2009. **Performance Leadership: the Next Practices to Motivate Your Peoples Align Stakeholders, and Lead Your Industry.** New York: McGraw-Hill.

- Calori, R. and Sarnin, P. 1991. Corporate Culture and Economic Performance: a French Study. **Organization Studie.** 12: 49-74.
- Cameron, Kim S. and Quinn, Robert E. 1999. The Competing Values Framework. In **Diagnosing and Changing Organizational Culture.** Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Campbell, R. B. 2005. **Architecting and Innovating.** Center for Innovation in Product Development, MIT
- Chamaz, K. 2000. Grounded Theory: Objectivist and Constructivist Method. In **Handbook of Qualitative Research, Second Edition.** N.K. Denzin and Y.S. Lincoln., eds. , Thousand Oaks, CA: Sage. Pp. 509-535.
- Chung-Herrera, Beth G. et al. 2003. **Grooming Future Hospitality Leaders :a Competencies Model.** Cornell University. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, June 2003.
- Clement, Linnda M. and Rickard, Scott T. 1992. **Effective Leadership in Student Service: Voices from the Field.** San Francisco: Jossey-Bass.
- Cohen, M. Z., Kahn, D.L. and Steeves, R.H. 2000. How to Analyze the Data. In **Hermeneutic Phenomenological Research: A Practice Guide for Nurse Researchers.** Cohen, Kahn, D.L. and Steeves, R.H. (Eds.), (pp. 71-83). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Collins, Jim, 2001. **Good to Great :Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't,** New York ,Harper Business.
- Cone, John D. and Foster, Sharon L. 1998. **Dissertations and Theses From Start to Finish: Psychology and Related Fields.** Washington, DC: American Psychological Association.
- Cooper, Kenneth Carlton. 2000. **Effective Competency Modeling & Reporting.** New York: AMA Publications.
- Cooper, Robert. 1982. **Culture Shock Thailand.** Singapore: Times Books International.
- Conway, E. and McMackin, J. 1997. **Developing a Culture for Innovation: What is the Role of the HR System?.** DCUR Research Papers, 32

- Covey, Stephen R. 1989. **The 7 Habits of Highly Effective People: Restoring the Character Ethic.** New York: Simon and Schuster.
- Covey, Stephen R. 2004. **The 8th Habit : From Effectiveness to Greatness.** New York : Franklin Covey.
- Creswell, J. W. 1994. **Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches.** Thousand Oaks, CA: Sage.
- Creswell, J. W. 1998. **Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches.** Thousand Oaks, CA: Sage.
- Davenport, Thomas O. 1999. **Human Capital: What it is and Why People Invest It.** CA, Jossey-Bass Publisher.
- Deal, Terrence E. and Kennedy, Allan A. 1982. **Corporate Culture: the Rites and Rituals of Corporate Life.** Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Deming, W. E. 1986. **Drastic Changes for Western Management.** Madison, WI: Center for Quality and Productivity Improvement.
- Denzin, N. K. 1978. **The Research Act: a Theoretical Introduction to Sociological Methods.** New York: McGraw-Hill.
- Dessler, Gary. 1998. **Management: Leadership People and Organizations in the 21 st Century.** London: Prentice-Hall.
- Dotlich, David L. and Cairo, Peter C. 2004. **Why CEOs Fail : The 11 Behaviors that can Derail Your Climb to the Top and How to Manage Them.** Prentice Hall: John Wiley & Sons.
- Drennan, David. 1992. **Transforming Company Culture: Getting Your Company from Where You are Now to Where You Want to be.** New York: McGraw-hill.
- Drucker, P. F. 1985 . **Innovation and Entrepreneurship.** New York: Harper.
- Drucker, Peter F. 1999. **Management Challenges for the 21st Century.** New York: HarperCollins.
- Dubois, David. 1993. **Competency-Based Performance Improvement :a Strategy for Organizational Change.** , MA: Human Resource Development Press.
- Dubois, David. 1997. **The Executive's Guide to Competency-Based Performance Improvement.** Amherst, MA: Human Resource Development Press.

- Dubois, David. et al. 2004. **Competency-Based Human Resource Management**. CA. : Davies-Black Publishing.
- Eisenhardt, Kathleen M. 2002. **Building Theories from Case Study Research**. Thousand Oaks, CA: Sage
- Eisenhardt, Kathleen M. 2007. Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. **Academy of Management Journal**. 50 (1.): 25-32.
- Fiedler, Fred. E.and Chemers, Martin M. 1984. **Improving Leadership Effectiveness: the Leader Match Concept**. New York: John Wiley.
- Fisher, Daniel S. and Huse, David A. 1988. Equilibrium Behavior of Spin-Glass Ordered Phase. **Physical Review Business**. 38 (1): 386-411.
- Gardner, J.W. 1990. **On Leadership**. New York.: Macmillan, Inc.
- Gerstner, C. R. and Day, D. V. 1997. Meta-Analysis Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. **Journal of Applied Psychology**. 82 6 (December): 827-844.
- Gilley, Jerry W.and Eggland, Steven A. 1989. **Principle of Human Resource Development**. Reading, Mass: Perseus.
- Glaser, B. 1992. **Basic of Grounded Theory Analysis: Emergence versus Forcing**. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Glaser, B. and Strauss, A 1967. **The Discovery off Grounded Theory**. Hawthorne, NY: Aldine.
- Goleman, D.; Boyatzis R. and McKee A. 2002. **Primal Leadership : Realizing the power of Emotional Intelligence**. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Goldsmith, Marshall et al. 2003. **The Many Facets of Leadership**. NJ: Printice-Hall.
- Graen, G.B. 1976. Role Making Processes within Complex Organizations. **In Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. M.D. Dunett, ed. Chicago: Rand McNally.
- Graen, G. B. and Uhl-Bien, M. 1991. The Transformational of Work Group Professionals into Self Managing and Partially Self-Designing Contributors: Towards a Theory of Leadership-Making. **Journal of Management System**. 3 (3): 25-39.

- Graen, G. B. and Uhl-Bien, M. 1995. **Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years.** *Leadership Quarterly*. 6 (2): 219-247.
- Gray, Roderic. 2007. **A Climate of Success: Creating the Right Organizational Climate for High Performance.** Burlington, MA: Elsevier. Butterworth-Heinemann.
- Grbich, Carol. 2007. **Qualitative Data Analysis: An Introduction.** Thousand Oaks, CA: Sage.
- Green, Pual C. 1999. **Building Robust Competencies : Linking Human Resource System to Organizational Strategies.** San Francisco : Jossey-Bass-Pfeiffer.
- Guba, E.G. and Lincoln, Y.S. 1994. Competing Paradigms in Qualitative Research. In **Handbook of Qualitative Research.** 2nd ed. N.K. Denzin and Y.S. Lincoln, eds, Thousand Oaks, CA: Sage. Pp. 105-117.
- Guttman, Howard M. 2005. Conflict Management as a Core Leadership Competency. **Training.** 42, 11 (November): 34-39.
- Hall, Richard H. 1991. **Organizations Structures, Processes and Outcomes.** 5th ed. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall
- Hamel, Gary and Heene, Aime. 1994. **Competence-Bases Competition.** New York: Wiley.
- Hamel, Gary and Prahalad, C.K. 1994. **Competing for the Future.** Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Handy, Charles B. 1985. **Understanding Organizations.** 3rd ed. New York: Facts on File.
- Harrison, Allen E. 1982. **The Art of Thinking: Strategies for Asking Question, Making Decision, and Solving Problem.** New York: Berkley.
- Hersey, P.; Blanchard, K.H., and Johnson, D.E. 1996. **Management of Organizational Behavior.** 7th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hofstede, Greet H. 1980. **Culture' s Consequences: International Differences in Work-Related Values.** Beverly Hill, Calif: Sage.
- Hofstede, Greet H. 1991. **Culture and Organizations: Software and Mind.** Beverly Hill, Calif: Sage.
- Hofstede, Greet H. 2001. **Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. California.** Beverly Hill, Calif: Sage.

- Hollander, E.P. 1978. **Leadership Dynamics : a Practical Guide to Effective Relationship.** New York: Free Press.
- Holliday, Adrian. 2002. **Doing and Writing Qualitative Research.** Thousand Oaks, CA: Sage.
- House, Robert J. 1971. A Path Goal Theory of Leadership Effectiveness. **Administrative Science Quarterly.** 16: 321-338.
- House, Robert J. et al. 2004. **Culture, Leadership, and Organization: the GLOBE Study of 62 Societies.** Thousand Oaks, Calif: Sage.
- House, Robert J. and Howell J. M. 1992. Personality and Charismatic Leadership. **The Leadership Quarterly.** 3: 81-108.
- House, Robert J. and Shamir, B. 1993. **Toward the Integration of Charismatic, Transformational and Visionary Theories.** Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions, New York: Academic Press.
- Howell, Jane M. and Shamir, Boss. 2005. **The Role of Followers in the Charismatic Leadership Process: Relationships and their Consequences.** **Academy of Management Review.** 30 (1): 96-112.
- Huberman, Michael A. and Miles, Matthew B. 1984. **Innovation Up Close: How School Improvement Works.** New York: Plenum.
- Ivancevich, John; M. , Konopaske, Robert and Matteson, Michael.2005. **Organizational Behavior and Management.** 7 th. Ed. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Janssen, Onne and Van Yperen, Nico W. 2004. **Employees' Goal Orientations, The Quality Of Leader-Member Exchange, And The Outcomes Of Job Performance And Job Satisfaction.** **Academy of Management Journal.** 47, 3 (June):368-384.
- Kerlinger, N. F. 1973. **Foundations of Behavioral Research.** Japan: CBS College.
- Khurana, Rakesh. 2002. The Curse of Superstar CEO. **Harvard Business Review.** 80 , 9 (September): 60-66.
- Kotter, John P. 1990. **A Force for Change :How Leadership differs from Management.** New York: Macmillan.
- Kotter, John P. and Heskett, James L. 1992. **Corporate Culture and Performance.** New York: Free Press.

- Krames, Jeffrey A. 2003. **What the Best CEOs Know**. New York: McGraw-Hill.
- Lawler, Edward E.; Naddler, D.A. and Cammann, Cortlandt. 1980. **Organizational Assessment: Perspectives on the Measurement of Organization Behavior and the Quality of Work life**. Chichester: Wiley.
- LeClair, Debbie Thorne. et al. 1998. **Integrity Management : A Guide to Managing Legal and Ethical Issues in the Workplace**. O'Collins Corporation.
- Lewin, Kurt. 1997. **Resolving Social Conflicts Field Theory in Social Science**. New York: Happer.
- Likert, Rensis. 1984. **Pattern in Manage in Model for Management: the Structure of Commence**. Texas: Telemetric International.
- Likert, Jeffrey K. 2004. **The Toyota Way : 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer**. New York: McGraw-Hill.
- Locke, Karen. 2001. **Grounded Theory in Management Research**. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lucia, Anntoinette D., and Lepsinger, Richard. 1999. **The Art and Science of Competency Models**. San Francisco: Jossey-Bass-Pfeiffer.
- Manning, George, Curtis, Kent. 2005. **The Art of Leadership**. New York. McGraw-Hill.
- Marquardt, Michael J. 1996. **Building the Learning Organization**. New York, McGraw-Hill.
- McClelland, David C. 1971. **Motivating economic achievement**. New York: Free Press.
- McClelland, David C. 1985. **Human Motivation**. Glenview. IL: Scott: Foresman.
- McGrgor, Douglas. 1960. **The Human Side of Enterpris**. New York: McGraw-hill.
- Merriam, S. 1988. **Case Study Research and Education:aA Qualitative Approach**. San Francisco: Jessey-Bass.
- Miles Matthew B. and Huberman, Michael A. 1984. **Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook**. 2nd ed Thousand Oaks,CA: Sage.
- Mintzberg, H. 1983. **Power In and Around Organizations**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. 2004. Leadership and Management Development : an Afterword. **The Academy of Management Executive**. 18: 140-142.
- Morgan, D. L. 1988. **Focus Groups as Qualitative Research**. Newbury Park, CA: Sage.

- NASA. 2003. **NASA Leadership Model for Influence (Team) Leaders.** Influence Leader.
- Northouse, Peter. 2001. **Leadership Theory and Practice.** Newbury Park CA, Sage.
- Offermann, Lynn R. 2004. When Followers Become Toxic. **Harvard Business Review.** 82, 1 (January): 54-60.
- Oldham, G. H. 1976. The Motivational Strategies Used By Supervisors: Relationships to Effectiveness Indicators. **Organizational Behavior and Human Performance.** 15, 66-86.
- Patton, M. Q. 2001. **Qualitative Research & Evaluation Methods. Third edition.** Thousand Oaks, CA : Sage.
- Pfeffer, J. **1981. Power in Organizations.** Boston: Pitman.
- Phillips, Jack J. and Schmidt, Linn. 2004. **The Leadership Scorecard.** Oxford : Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Punch, Keith F. 1998. **Introduction to Social Science Research: Quantitative and Qualitative Approaches.** London: Sage.
- Quinn, Robert E. et al. 2003. **Becoming a Master Manager: A Competency Framework.** Danvers, MA: John Wiley & Son.
- Reddin, W. J. 1970. **Managerial Effectiveness.** New York: McGraw-Hill.
- Robbins, Stephen P. 1990. **Organization Theory: Structure, Designs and Applications.** 3rd ed. London, Prentice-Hall.
- Robbins, Stephen P. 2002. **The Truth about Managing People and Nothing but The Truth,** NJ, Prentice Hall.
- Rogers, Everett M. 1962. **Diffusion of Innovations.** 2nd ed. New York: The Free Press of Glencoe.
- Rogers, Everett M. 1983. **Diffusion of Innovations.** 3ed ed. New York: The Free Press of Glence.
- Rogers, Everett M. and Shoemaker, F. Floyd. 1971. **Communication of Innovations a: Cross-Cultural Approach.** New York: Free Press.
- Rost, J. C. 1991. **Leadership for the 21st Century.** New York: Praeger.

- Rothwell, William J. and Hennry, J. Sredl. 1992. **The ASTD Reference Guide to Professional Human Resource Development Roles and Competencies**. Amherst, MA: Human Resource Development Press.
- Rudestam, K. E. and Newton, R. R. 2001. **Surviving Your Dissertation: a Comprehensive Guide to Content and Process**. 2 nd ed. London: Sage Publications.
- Sawardekar, Nitin. 2002. **Assessment Centers: Identifying Potential and Developing Competency**. New Delhi, SAGE Publications India.
- Schein, Edgar H. 1997. **Organizational Culture and Leadership**. 2nd ed. CA. Jossey-Bass.
- Schein, Edgar H. 1999. **The Corporate Culture Survival Guide : Sense and Nonsense about Culture change**. California: Jossey-Bass Inc.
- Schoonover, Stephen C. 2003. **Human Resource Competencies for the New Century**. Schoonover Associates.
- Schwandt, T.A. 1994. Constructivist, Interpretive Approaches to Human Inquiry. In **Handbook of Qualitative Research, Second Edition**. N.K. Denzin and Y.S. Lincoln. eds, Thousand Oaks, CA: Sage. Pp. 118-137.
- Schwandt, T. A. 2001. **Dictionary of Qualitative Inquiry**. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Senge, Peter M. et al. 1999. **The Dance of Change: the Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations**. New York : Doubleday
- Shandler, Donald. 2000. **Competency and the Learning Organization**. Menlo Park, CA, Crisp Publications.
- Shank, G. D. 2002. **Qualitative Research :a Personal Skills Approach**. Upper Saddle River, NJ USA.: Pearson Education.
- Shermon, Ganesh. 2004. **Competency Based HRM :a Strategic Resource for Competency Mapping, Assessment and Development Centres**. New Delhi, Tata McGraw-Hill.
- Smith, Ken G. and Hitt , Michael A. 2005. **Great Minds In Management: the Process of Theory Development**. New York: Oxford University Press.
- Spencer, L. M. and Spencer, S. M. 1993. **Competence at Work : Models for Superior Performance**. New York: John Wiley & Sons.
- Spencer, Lyle. 1993. **Competence at Work : Models for Superior Performance**. New York, John Wiley & Sons.

- Steven, Mark. 2002. **Extreme Management : What They Teach You at Harvard Business School**. New York: WarnerBooks Inc.
- Stogdill, E. J. 1974. **Handbook of Leadership**. London: Collier Macmillan Publishers.
- Stone, Florence M., Sachs, Randi. 1995. **The High-Value Manager : Developing the Core Competencies Your Organization Demand**. New York: AMACOM.
- Strauss, A.L. and Corbin, J. 1990. Grounded Theory Methodology: an Overview. In **Handbook of Qualitative Research**. 2nd ed. Y.S. Lincoln, Ed. Thousand Oaks, CA: Sage. Pp. 273-286.
- Strauss, A. L. and Corbin, J. 1990. **Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedure and Techniques**. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Strauss, A. L. and Corbin, J. 1998. **Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedure for Developing Grounded Theory**. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sullivan, E. J. and Decker, P. J. 1997. **Effective Leadership and Management in Nursing**. New York: Addison-Wesley Longman.
- Sydänmaanlakka, Pentti. 2003. **Intelligent Leadership And Leadership Competencies : Developing A Leadership Framework For Intelligent Organizations**. Department of Industrial Management, Helsinki University of Technology.
- Tichy, Noel M. and Devanna, M. A. 1990. **The Transformational Leader**. New York: John Wiley & Sons.
- Tichy, Noel M. and Cohen, Eli. 1999. **The Leadership Engine : How Winning Companies Build Leadership at Every Level**. New York : HarperCollins Publishers.
- Tosi, H. L. 1992. **The Organization and the Environment : The E/O Link in the Model. The Environment/Organization/ Person Contingency Model : A Meso Approach to the Study of Organizations**. Greenwich. CT: JAI Press.
- Trompenaars, Fons and Hampden, Turner, Charles. 2004. **Managing people across cultures**. Oxford: Capstone Publishing.
- Tubbs, Stewart L. 2005. **Keys to Leadership : 101 Steps to Success**. New York, primus Division of McGraw-Hill.

- Tubbs, Stewart L. and Bueno, Cristina Moro. 2004. Identifying Global Leadership Competencies : An Exploratory Study. **Journal of American Academy of Business, Cambridge.** 5 (September):80-87.
- Tubbs, Stewart L., and Schulz, Eric. 2005. **Leadership Competencies: Can They Be Learned?.** Michigan University.
- Tubbs, Stewart L. and Schulz, Eric. 2006. **Exploring a Taxonomy of Global Leadership Competencies and Metra-competencies.** **Journal of American Academy of Business, Cambridge.** 8, 2 (March): 29-34.
- Ulin, P.R. et al. 2002. **Qualitative Methods : A Field Guild for Applied Research in Sexual and Reproductive Health.** Research Triangle Park, North Carolina USA Family Health International.
- Ulrich, David. 1997. **Human Resource Champions.** Cambridge: Harvard Business School Press.
- Viceri, A. and R. Fulmer. 1997. **Leadership by design.** Boston, Harvard Business School Press.
- Vroom, V. H. and Yetton, P. W. 1974. **Leadership and Decision-Making.** New York: Wiley.
- Waldman, D. A. and Ramirez, G. G. 1992. **CEO Leadership and Organizational Performance: The Moderating Effect of Environmental Uncertainty.** Working Paper 92-10-37, Faculty of Commerce and Administration, Concordia University, Montreal.
- Welch, Jack. 2003. **29 Leadership Secrets from Jack Welch.** New York.: McGraw-Hill.
- Welch, Jack and Welch, Suzy. 2005. **Winning.** New York : HarperCollins Publishers.
- Weiss, Tracey. And Kolberg, Sharyn. 2003. **Coaching Competencies and Corporate Leadership.** New York: St. Lucie Press.
- Wengraf, Tom. 2001. **Qualitative Research Interview.** Thousand Oaks, CA: Sage.
- White, L. P. and Wooten, K. C. 1986. **Professional Ethics and Practice in Organizational Development: A Systematic Analysis of Issues, Alternatives, and Approaches.** New York: Praeger.
- Wong, Leonard et al. 2003. **Strategic Leadership Competencies.** Strategic Studies Institute.
- Yates, Simeon J. 1998. **Doing Social Science Research.** Thousand Oaks, CA: Sage.

- Yin, Robert K. 1993. **Applications of Case Study Research**. Newbury Park, CA: Sage.
- Yin, Robert K. 2003. **Case Study Research: Design and Methods** . 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yukl, G. A. 1981. **Leadership in Organizations**. London: Prentice-Hall.
- Yukl, G. A. and Van Fleet, D. D . 1982. **A Cross-Situational Multi-method Research on Military Leader Effectiveness**. *Organizational Behavior and Human Performance* 30: 87-108.
- Zhu, May W. D. and Avolio, B. 2004. The Impact of Ethical Leadership on Employee Outcomes: the roles of Psychological Empowerment and Authenticity. **Journal of Leadership and Organizational Studies**. 11: 16-26.

ภาคผนวก

โครงร่างกรอบแนวคิดสำหรับการเก็บข้อมูลเบื้องต้น

โครงร่างกรอบแนวคิดสำหรับการเก็บข้อมูลเบื้องต้น

คำถามหลักในการวิจัย “ผู้นำเชิงนวัตกรรมมีคุณลักษณะอย่างไร?”

วิเคราะห์สภาพองค์การ (Situation Analysis)

ศึกษาข้อมูลพื้นฐานและบริบทภายในองค์การ ในส่วนที่เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการหล่อหลอมหรือพัฒนาให้เกิดผู้นำในลักษณะที่เอื้อต่อการสนับสนุน ส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรม

1. การถ่ายทอดและการรับรู้ วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ เป้าหมาย สำหรับนวัตกรรม
2. ลักษณะ โครงสร้างองค์การที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม
3. วัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรมและเอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม
4. การสร้างบรรยากาศ / สภาพแวดล้อม ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ / การแลกเปลี่ยนความรู้ / เวที และกระบวนการสร้างความไว้วางใจ
5. กระบวนการ การปฏิบัติ ระบบและลักษณะการทำงานที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม
6. เทคโนโลยี ระบบที่ช่วยในการทำงาน การสืบค้นข้อมูล การศึกษาด้วยตนเอง ฯ
7. นโยบาย แนวทาง การวางแผนพัฒนาคนในองค์การเพื่อรองรับนวัตกรรม
8. ค่านิยมของผู้บริหารระดับสูงที่มีต่อการสนับสนุนการทำงานนวัตกรรม
9. รูปแบบและลักษณะของการสื่อสารภายในองค์การ
10. กระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่แนวทางปฏิบัติ เพื่อผลักดันให้เกิดผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ
11. กลไกที่กระตุ้นและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของคนในองค์การให้มีเป้าหมายร่วมกัน เพื่อร่วมสร้างนวัตกรรม
12. วิธีการหรือกระบวนการส่งเสริมให้คนในองค์กรเกิดความคิดสร้างสรรค์
13. สถานการณ์ปัจจุบัน การรับรู้และการยอมรับนวัตกรรม หรือการยอมรับความเปลี่ยนแปลงของคนในองค์กร
14. ระบบจิตใจ การให้รางวัลและผลตอบแทน
15. ระบบการควบคุม เช่น การเชื่อมโยงกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน
16. กระบวนการที่เข้ามาช่วยเสริมการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมอย่างยั่งยืน
17. ปัจจัยสนับสนุนอื่นๆ เช่น งบประมาณ เวลา กิจกรรม ลูกค้า
18. จำนวนการจดสิทธิบัตร / รางวัลด้านนวัตกรรมที่ได้รับ
19. การให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องจริยธรรมทางธุรกิจและความรับผิดชอบต่อสังคม มีกิจกรรมหรือการดำเนินการอะไรบ้างเกี่ยวกับเรื่องนี้

การสร้างตัวแบบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม โดย อรอนงค์ โรจน์วัฒนบุลย์ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร

ดุสิตบัณฑิต

คณะรัฐประศาสนศาสตร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

โครงสร้างคำถามสำหรับการสัมภาษณ์ผู้นำองค์กร (In-depth Interview)

1. กรุณาเล่าถึงประวัติด้านพื้นหลังทางครอบครัว สภาพสังคมที่ท่านเติบโตมา การศึกษา ประสบการณ์ทำงาน การเข้ารับตำแหน่ง ความประทับใจและกระบวนการหล่อหลอมวิถีคิดของท่าน
2. แบบอย่าง (Role Model) ที่เป็นแรงบันดาลใจ ให้ท่านกำหนดเป้าหมายชีวิตมาสู่การเป็นผู้นำและพัฒนาตนเองจนกระทั่งประสบความสำเร็จมาถึงจุดนี้
3. ก่อนที่ท่านจะเข้ารับตำแหน่งผู้บริหาร มีกระบวนการพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมอย่างไรบ้าง
4. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership) ในทัศนะของท่านเป็นอย่างไร
5. ในความคิดเห็นของท่าน การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จได้ในอนาคตนั้น ผู้นำควรมีคุณลักษณะ (Attributes) และขีดความสามารถ (Competencies) หรือมีจุดแข็ง (Strength) อะไรบ้าง
6. คุณลักษณะและขีดความสามารถเหล่านั้นมีความแตกต่างจากผู้นำขององค์กรชั้นนำอื่นๆ อย่างไร
7. ท่านคิดว่าความรู้ ทักษะ ทักษะ และคุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านใด ที่ควรได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วนและควรมีวิธีการพัฒนาอย่างไร
8. มีค่านิยม (Values) และหลักการ (Principles) ที่สำคัญบางประการสำหรับการเป็นผู้นำ สำหรับท่านมีอะไรบ้าง ท่านเรียนรู้และมีวิธีการบ่มเพาะค่านิยมเหล่านี้ให้เกิดขึ้นได้อย่างไร
9. ท่านมีวิธีการ/ กระบวนการอย่างไรในการสร้างและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ เป้าหมาย สำหรับการพัฒนานวัตกรรม (หรือวิธีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่การส่งมอบผลลัพธ์ตามที่ต้องการ)
10. เหตุผลใดที่ทำให้ท่านให้ความสำคัญในการพัฒนาและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมในองค์กร และท่านมีวิธีการตรวจสอบอย่างไรว่านวัตกรรมที่คิดค้นขึ้นนั้นมาตรงกับความต้องการของตลาดหรือลูกค้า
11. วัฒนธรรมภายในองค์กรนี้ อะไรบ้างที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรมและเอื้อต่อการส่งเสริมให้คนคิดนอกกรอบเพื่อสร้างนวัตกรรม
12. ท่านมีวิธีการกระตุ้นหรือสร้างแรงจูงใจอย่างไรให้พนักงานสามารถปรับตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีแนวทางสร้างการมีส่วนร่วมได้อย่างไร
13. การสร้างและพัฒนานวัตกรรม เป็นความเสี่ยงที่อาจประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวก็ได้ ท่านมีวิธีการอย่างไรทำให้คนกล้าตัดสินใจ กล้าแสดงความคิดเห็น กล้าทำสิ่งที่แตกต่าง กล้าเสี่ยง และคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา
14. ท่านมีการวางแผนและวิธีการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) ต่อจากท่านอย่างไรบ้าง
15. ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จในการบริหารงานของท่านมีอะไรบ้าง ขอคำแนะนำสำหรับผู้บริหารรุ่นต่อไปสำหรับการพัฒนาตนเอง

การสร้างตัวแบบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม โดย อรอนงค์ โรจน์วัฒนบุลย์ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร

ดุสิตบัณฑิต

คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

โครงสร้างคำถามสำหรับการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องและการสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus Group)

1. ผู้นำองค์กรของท่านมีคุณลักษณะ จิตความสามารถ และจุดแข็งที่โดดเด่นอะไรบ้าง
2. สิ่งที่ท่านประทับใจมากที่สุดเกี่ยวกับสไตล์การบริหาร การทำงาน และวิถีการปฏิบัติตัวของผู้นำที่ท่านคิดว่าสามารถนำมาเป็นแบบอย่าง (Role Model) สำหรับท่านได้ มีอะไรบ้าง
3. ท่านรู้จัก “ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม” หรือไม่ ในทัศนะของท่านคิดว่าผู้นำแบบนี้ควรมีคุณลักษณะและจิตความสามารถอะไรบ้าง
4. วัฒนธรรมภายในองค์กรนี้อะไรบ้างที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรมและเอื้อต่อการส่งเสริมให้คนคิดนอกกรอบเพื่อสร้างนวัตกรรม
5. รูปแบบ โครงสร้าง และลักษณะการทำงานภายในองค์กรเป็นอย่างไร เอื้อต่อการเรียนรู้ แบ่งปันข้อมูล และการทำงานเป็นทีมหรือไม่ อย่างไร
6. ระบบการบริหารบุคคลอะไรบ้างที่จูงใจให้ท่านคิดค้นหรือพัฒนานวัตกรรม องค์กรมีวิธีการหรือ แนวทางการพัฒนา ฝึกอบรม ให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถเพิ่มขึ้น อย่างไรบ้าง
7. ผู้นำองค์กรและผู้บริหาร มีวิธีการสื่อสาร ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ เป้าหมายขององค์กรมาสู่ได้ท่านอย่างไร สำหรับด้านการพัฒนานวัตกรรมท่านทราบได้อย่างไรว่า เป้าหมายและทิศทางในแต่ละปีเป็นอย่างไร และท่านทราบหรือไม่ว่าต้องส่งมอบผลลัพธ์ (Results) อะไรบ้าง
8. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อการพัฒนานวัตกรรมหรือการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในองค์กร ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการสนับสนุนและส่งเสริมอย่างไรบ้าง เมื่อประสบผลสำเร็จท่านได้รับอะไรบ้าง และหากไม่สำเร็จผลเป็นอย่างไร
9. ท่านมีเป้าหมายต้องการเป็นผู้นำหรือผู้บริหารหรือหัวหน้างานหรือไม่ และท่านมีแนวทางในการพัฒนาตนเองเพื่อเตรียมความพร้อมอย่างไรบ้าง / องค์กรมีกระบวนการคัดเลือก สรรหา และพัฒนาผู้บริหารอย่างไร
10. ท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไรให้ผู้นำ/ผู้บริหาร ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนานวัตกรรมในองค์กร

โครงสร้างคำถามสำหรับการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องมุมมองจากคนภายนอกองค์กร
(ลูกค้า, คู่ค้า, พันธมิตรทางธุรกิจ, ผู้ติดต่อ) (Interview)

1. ท่านรู้จักหรือเคยติดต่อกับคุณ.....หน่วยงาน
.....หรือไม่ ท่านคิดว่ามีคุณลักษณะ จิตความสามารถ และจุดแข็ง
ที่โดดเด่นอะไรบ้าง
2. ท่านมีความประทับใจอะไรบ้างในตัวคุณ
.....กรุณากล่าวถึงในมุมมองที่ท่านรู้จัก
ได้ยืน หรือมีประสบการณ์
3. ท่านทราบหรือไม่ว่าองค์กรนี้มีการพัฒนานวัตกรรมหรือมีสินค้าใหม่ๆ บริการใหม่ๆ
หรือกระบวนการอะไรใหม่ๆบ้าง ที่ทำให้ท่านพึงพอใจหรือเป็นประโยชน์สำหรับ
ท่าน ตรงกับความคาดหวังและความต้องการของท่านหรือไม่ อย่างไร
4. จากการที่ท่านรับสินค้าหรือใช้บริการของหน่วยงานนี้ ในการติดต่อกับพนักงาน
สะท้อนให้เห็นวัฒนธรรมหรือเอกลักษณ์อย่างไรบ้าง
5. ปัจจัยอะไรบ้างที่ทำให้ท่านซื้อสินค้าหรือใช้บริการของบริษัท
.....

Innovative Leadership Attributes

กรุณาลืออกคุณลักษณะที่ตรงกับตัวท่านมากที่สุด 10 ข้อ โดยเรียงลำดับความสำคัญ 1-10 (1 = สำคัญที่สุด)

- | | | |
|--|---|--|
| ☐ Accepting | ☐ Efficient | ☐ Pragmatic |
| ☐ Accountable | ☐ Empower | ☐ Proactive |
| ☐ Action-oriented | ☐ Encourage | ☐ Productive |
| ☐ Adaptable | ☐ Energetic | ☐ Quality-oriented |
| ☐ Agile | ☐ Enthusiastic | ☐ Reality-based |
| ☐ Analytical | ☐ Fast | ☐ Respectful |
| ☐ Attentive | ☐ Fight for change | ☐ Responsible |
| ☐ Brave | ☐ Flexible | ☐ Responsive |
| ☐ Break the Rules | ☐ Focused | ☐ Results-oriented |
| ☐ Bright | ☐ Good listener | ☐ Reward success |
| ☐ Business Acumen | ☐ Helpful | ☐ Savvy |
| ☐ Challenge | ☐ Hopeful | ☐ Self-confident |
| ☐ Change Agent | ☐ Independent | ☐ Service-oriented |
| ☐ Charismatic | ☐ Innovative | ☐ Sharing |
| ☐ Clever | ☐ Insightful | ☐ Sociable |
| ☐ Collaborative | ☐ Integrative | ☐ Straightforward |
| ☐ Competent | ☐ Intelligent | ☐ Think outside the box |
| ☐ Confident | ☐ Inventive | ☐ Thoughtful |
| ☐ Confrontive | ☐ Knowledgeable | ☐ Tireless |
| ☐ Conscientious | ☐ Logical | ☐ Tolerant |
| ☐ Consistent | ☐ Openness | ☐ Trust your intuition |
| ☐ Creative | ☐ Optimistic | ☐ Trustworthy |
| ☐ Curious | ☐ Organized | ☐ Unyielding |
| ☐ Decisive | ☐ Passionate | ☐ Visionary |
| ☐ Disciplined | ☐ Patient | |
| ☐ Driven | ☐ Positive | |



ที่ ศธ. 0526.02/

คณะรัฐประศาสนศาสตร์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
คลองจั่น บางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

18 ธันวาคม 2552

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน คุณโชค บูลกุล
กรรมการผู้จัดการ
กลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัย

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. คำถามในการสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด

ด้วยนางอรอนงค์ โรจน์วัฒนบูลย์ รหัสประจำตัวนักศึกษา 4720142012 นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ กำลังศึกษาวิจัยเพื่อดำเนินการทำดุษฎีนิพนธ์ในหัวข้อ “การสร้างตัวแบบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม” (Model of Innovative Leaders) ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ต่อการสร้างรูปแบบ (Model) ภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมกับองค์การนวัตกรรม และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์การ ซึ่งในการเตรียมการเพื่อทำการวิจัยภาคสนาม มีความจำเป็นต้องค้นคว้าข้อมูลโดยการสัมภาษณ์และขอเก็บข้อมูลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มาประกอบการทำดุษฎีนิพนธ์ดังกล่าว

ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ประกอบการที่มีวิสัยทัศน์สู่ความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมและเป็นผู้เชี่ยวชาญในธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ มีการเติบโตอย่างยั่งยืนสู่การเป็นธุรกิจระดับโลกและระดับสากล ขอคิดเห็นและวิสัยทัศน์ของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผลการวิจัยในครั้งนี้ ตลอดจนสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์อย่างมากต่อการพัฒนาภาวะผู้นำและทฤษฎีด้านภาวะผู้นำต่อไป

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญในหัวข้อเรื่องที่จะทำการวิจัยดังกล่าว จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดให้ข้อคิดเห็นและวิสัยทัศน์ของท่านในเรื่อง “การสร้างตัวแบบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม” ในวัน เวลา และสถานที่ตามที่ท่านจะสะดวกในการให้ความอนุเคราะห์ได้ หากท่านต้องการสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อโดยตรงกับคุณอรอนงค์ โรจน์วัฒนบูลย์ โทรศัพท์ 08-1591-4096 หรือ E-mail: moodpa1nida@gmail.com

ทั้งนี้ ทางสถาบันฯ ขอขอบพระคุณท่านล่วงหน้า และขอรับรองว่าข้อมูลที่ได้จากท่านจะใช้เพื่อการศึกษาเท่านั้น และหากท่านไม่ประสงค์ให้เปิดเผยข้อมูลในส่วนใด ทางสถาบันฯ ยินดีที่จะดำเนินการตามความประสงค์ของท่าน อนึ่ง ผลงานวิจัยที่ได้รับการอนุมัติฉบับสมบูรณ์แล้ว จะนำเสนอในที่ประชุมพร้อมกับตีพิมพ์ในวารสารทางวิชาการที่เชื่อถือได้ในระดับประเทศและระดับสากลต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

ศาสตราจารย์

(ดร.สมบัติ อารังธัญวงศ์)

อธิการบดีสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต

โทรศัพท์ 0-2727-3918

โทรสาร 0-2377-3243

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ – นามสกุล

อรอนงค์ ไรจน์วัฒนบูลย์

ประวัติการศึกษา

ปริญญาตรี ศีษศาสตรบัณฑิต
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (2531)
ปริญญาโท รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (2546)

ตำแหน่งและสถานที่ทำงานปัจจุบัน

Senior Administrative Officer
บริษัท ปตท. เคมีคอล จำกัด (มหาชน)
(2548 – ปัจจุบัน)

ประสบการณ์ทำงาน

Sale Lady บริษัท Jim Thompson Thai Silk
Company (2531 -2532)
Cabin Crew Bangkok Based
สายการบิน British Airways (2532 – 2535)
เลขานุการผู้บริหารระดับสูง
บริษัท ไทยโอเลฟินส์ จำกัด (มหาชน)
(2536 – 2548)