การจัดการองค์กรสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม: กระบวนการปรับตัวเพื่อการแข่งขันขององค์กรธุรกิจในทศวรรษหน้า

บุญอนันต์ พินัยทรัพย์

บทคัดย่อ

นวัตกรรมเป็นสิ่งที่ยอมรับกันทั้งในธุรกิจและอุตสาหกรรม ในอนาคตองค์กรธุรกิจจะปรับตัวเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม คุณค่านวัตกรรมใหม่ที่เคยอยู่ที่ตัวผลิตภัณฑ์ จะย้ายไปอยู่ที่การแก้ไขปัญหาและประสบการณ์ดีๆให้กับลูกค้าเป็นรายคน และทุกบริษัทจะแสวงหาประโยชน์จากทักษะ ชิ้นส่วน อุปกรณ์ ผลิตภัณฑ์ และบริการจากแหล่งต่างๆทั่วโลกทั้งสิ้น ลักษณะขององค์กรแห่งนวัตกรรมคือ มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีการสร้างสรรค์นวัตกรรมอยู่ตลอดเวลา เป็นองค์กรที่มีการจัดการความรู้ และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการพัฒนาเชิงสร้างสรรค์ตลอดเวลา โครงสร้างการบริหารองค์กรมีความยืดหยุ่น มีการพัฒนาคน และสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาผู้บริหารสูงสุดในองค์กรแห่งนวัตกรรมต้องเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะเป็นผู้เชี่ยวชาญในการบริหารในภาวะวิกฤติและการเปลี่ยนแปลง มองไกล มองหาโอกาส สร้างบรรยากาศที่รับฟัง เข้าถึง ส่งเสริมการสร้างความท้าทายในงาน พร้อมสนับสนุน ช่วยเหลือ และเป็นผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีผู้บริหารหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ และผู้ทำงานในหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ต้องเป็นมืออาชีพ มีความรู้ มีประสบการณ์ ทักษะเพียงพอที่จะเป็น หุ้นส่วนยุทธศาสตร์ของผู้บริหารองค์กรและรู้จักธุรกิจขององค์กรอย่างดีเพื่อให้คำแนะนำอย่างไม่ผิดพลาด มีทั้งงานดูแลด้านบริการ งานค่าจ้างแรงงาน สร้างความเป็นผู้นำ และสร้างชีวิตที่ผาสุกของพนักงานในหน่วยงาน ดูแลสวัสดิการของบุคลากร พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง และเป็นนักเปลี่ยนแปลงและบุคลากรในองค์กรแห่งนวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญในการทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ มีคุณลักษณะที่สำคัญเช่นสามารถสื่อสารและเข้าใจภาษาในการสื่อสารดี มีสมรรถนะด้านคอมพิวเตอร์ดีเยี่ยม มีความรับผิดชอบและมีจิตสำนึก มีความรับผิดชอบ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และสร้างความเชี่ยวชาญเฉพาะจนกลายเป็นมืออาชีพในขององค์กร และองค์กรต้องบริหารคน บริหารองค์กร และสิ่งแวดล้อมตลอดเวลา มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงและองค์กรมีการบริหารนวัตกรรมในองค์กรอย่างต่อเนื่อง

คำสำคัญ: การแข่งขันที่ท้าทาย นวัตกรรม องค์กรธุรกิจ

[1]คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์(NIDA). E-mail: boon@nida.ac.th

Managing organization to the innovation organization: Process to change for the competitiveness in the next decade

Boon-anan Phinaitrup*

Abstract

Innovation is very essential in business and industry. In the future, the business organization will become the innovation organization. The value of innovation changed from the new product to the problem-solving and the experience of customers about products and service from around the world. The characteristics of the innovation organization include the clear vision, build innovation all the time, create knowledge management, become learning organization,become the flexible organization, develop employees, and adapt to change. The CEO of the innovation organization should be expert in crisis management, have vision, find opportunity, enjoy challenge, support and manage employee development well. The managers in HR Unit should be professional, have knowledge and experience, become business partnership, understand their own business, take care of compensation and benefit, build leaders and adjust to change. Employees in the innovation organization should have good communication, ability to use computer, highly responsibility and accountability, always develop themselves, act professional, manage people, organization and environment including ready to change and continuous to innovate the organizations.

Keywords: Competitiveness, innovation, business organization

*Graduate School of Public Administration. e-mail: boon@nida.ac.th

1. บทนำ

องค์กรธุรกิจที่ยืนหยัดและเติบโตอยู่ได้ในปัจจุบัน ทั้งในระดับประเทศและระดับโลกนั้น จะพบว่าองค์กรต้องมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง รูปแบบองค์กรได้เสมอ เพราะผลกระทบจากปัจจัยทั้งภายนอกและภายในองค์กร ปัจจัยที่เห็นได้ชัดเช่น เทคโนโลยียุคดิจิตัล (Digitization) ความสัมพันธ์ทางธุรกิจที่เชื่อมโยงต่อกันทั่วโลก สภาพแวดล้อมในยุคโลกาภิวัตน์ เป็นต้น ซึ่งไม่มีองค์กรธุรกิจใดที่จะสามารถหลีกเลี่ยงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ได้

ในประเทศไทยก็เช่นเดียวกับประเทศต่างๆทั่วโลก อุตสาหกรรมหลายๆอย่างที่เป็นอุตสาหกรรมดั้งเดิม เช่น การธนาคาร ประกันภัย การดูแลสุขภาพ อุสาหกรรมรถยนต์ อุตสาหกรรมการผลิตหลายๆอย่าง รวมไปถึงอุตสาหกรรมที่เพิ่งเกิดขึ้นใหม่ เช่น วิดีโอเกมส์ อินเตอร์เน็ต เป็นต้น ล้วนต้องปรับเปลี่ยนหรือเปลี่ยนแปลงองค์กรสม่ำเสมอ ถ้าต้องการอยู่รอดได้ในสนามแข่งขัน

องค์กรหลายแห่งพยายามสร้างคุณค่าและกำไรให้ตนเองด้วยการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ เป็นการท้าทายต่อการทำงานและการจัดการองค์กรในแบบเดิมๆ หลายองค์กรปรับกระบวนการจัดการบุคลากรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (นวัฒน์ชุติวงศ์ และ ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี, 2554) มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ พัฒนาการผลิต การตั้งราคาผลิตภัณฑ์ โลจิสติกส์ การตลาด การสร้างแบรนด์ รวมถึงการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเหมาะสม นวัตกรรมจึงกลายเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดกระบวนการใหม่ในการบริหารจัดการ การพัฒนาทักษะและทัศนคติของผู้บริหารจนถึงบุคลากรในองค์กร ดังนั้นองค์กรสมัยใหม่จึงต้องพัฒนาวิธีการสร้างนวัตกรรมและคุณค่าแบบใหม่ ซึ่งก็คือการสร้างต้นทุนเชิงกลยุทธ์ใหม่นั่นเอง

จากสถานการณ์ปัจจุบัน และอนาคตจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการจัดการขององค์กรตลอดเวลา มากน้อยตามแต่เหตุปัจจัย เช่น การตลาดที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้องค์กรมีการขับเคลื่อน โดยการเชื่อมโยงถึงกันทุกแห่งการใช้เทคโนโลยี การผนึกตัวรวมกันและการมีส่วนร่วมของผู้บริโภค เป็นผลทำให้องค์กรต้องการการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องทีละเล็กทีละน้อย มากกว่าการเปลี่ยนแปลงครั้งเดียวทันที

กว่าศตวรรษที่ผ่านมา อุตสาหกรรมการผลิตต่างๆกล่าวสรุปรวมว่าผู้บริโภคทุกคนมีลักษณะเหมือนกัน ต่อมามีการแบ่งผู้บริโภคเป็นกลุ่มๆ และเมื่ออุตสาหกรรมนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ มูลค่าขององค์กรที่เคยอยู่ที่ตัวผลิตภัณฑ์เป็นหลักก็เปลี่ยนไปอยู่ที่ประสบการณ์ที่ผู้บริโภคได้รับ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริโภคกับองค์กรจึงเปลี่ยนไปอยู่ที่ประสบการณ์ที่ผู้บริโภคแต่ละคนได้รับ (สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, 2553) ตัวอย่างที่เห็นชัดเจนในการมีส่วนร่วมสร้างมูลค่า

และประสบการณ์ที่ลูกค้าแต่ละคนได้รับ ได้แก่เว็บไซต์กูเกิล ซึ่งเป็นเว็บไซต์ค้นหาข้อมูลธรรมดา ซึ่งผู้บริโภคที่เข้าไปใช้เว็บไซต์เป็นผู้ตัดสินใจเองว่าจะใช้เว็บไซต์นี้อย่างไร ค้นหาผลิตภัณฑ์อะไรของบริษัทใด ผู้บริโภคสามารถหาความรู้และระบุความต้องการ ซึ่งเป็นการระบุความต้องการให้ผู้ผลิตได้รับทราบและปรับปรุงผลิตภัณฑ์ และบริการให้ได้ตามความต้องการของลูกค้า เท่ากับว่าผู้บริโภคได้ร่วมเป็นผู้สร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ตามที่ตนต้องการด้วย เป็นต้น หรือถ้าหากผู้บริโภคไปเที่ยวห้างสรรพสินค้า และไปดื่มกาแฟที่ร้านสตาร์บัคส์ สามารถเลือกได้ว่าจะนั่งดื่มกาแฟในร้านพร้อมทั้งประชุมงานกลุ่มเล็กๆร่วมกัน หรือนั่งอ่านหนังสือพิมพ์พร้อมดื่มกาแฟ หรือนั่งดื่มกาแฟทำงานใช้เครื่องคอมพิวเตอร์โดยใช้บริการไวไฟล์ติดต่อค้นหาข้อมูล ส่งอีเมลล์ เป็นต้น โดยไม่มีการจำกัดเวลา จึงมักจะเห็นร้านกาแฟนี้มีผู้บริโภคเข้าไปนั่งอยู่ตลอดเวลา การบริการของสตาร์บัคส์แบบนี้ Prahalad & Krishnan (2008) อธิบายว่า จุดขายกาแฟตรงหน้าร้านสตาร์บัคส์คือแพลตฟอร์มของสินค้าหรือบริการพื้นฐาน แล้วให้ลูกค้ามีส่วนสร้างประสบการณ์ของตัวเองว่าจะบริโภคกาแฟถ้วยนั้นอย่างไร เป็นตัวอย่างที่แสดงให้เห็นว่าโลกธุรกิจกำลังเดินทางเข้าสู่ยุคใหม่ที่คุณค่าของธุรกิจมาจากการมีส่วนร่วมสร้างประสบการณ์แต่ละครั้งของลูกค้า เช่นเดียวกับประสบการณ์ของเว็บไซต์กูเกิล

หลังจากการปฏิวัติอุตสาหกรรม องค์กรธุรกิจต่างๆปรับตัวเข้าสู่วัฏจักรสายโซ่อุปทานโลก พยายามจะทำให้ตนเองเป็นองค์กรเชี่ยวชาญด้านใดด้านหนึ่งเป็นพิเศษ สามารถผลิตสินค้าได้ในต้นทุนต่ำ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นก็คือ องค์กรหาวิธีการเข้าถึงทรัพยากรที่มีความหลากหลายมากขึ้น หาแหล่งทรัพยากรจากทั่วโลก การเข้าถึงทรัพยากรจึงเป็นสิ่งที่ภายในองค์กรธุรกิจและสาขาองค์กรทั้งในและต่างประเทศต้องทำร่วมกัน

การพยายามต่อสู้เพื่อการแข่งขันให้อยู่รอดได้ขององค์กรธุรกิจทั้ง เก่าและใหม่ ส่วนที่สำคัญที่ทำให้เกิดการขับเคลื่อนไปได้คือ คนและการจัดการองค์กร การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม ความเร็ว การตอบสนองต่อผู้บริโภค กระบวนการเหล่านี้ขององค์กรต้องพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

ในโลกยุคดิจิตัลสิ่งที่เป็นที่กล่าวขานมากที่สุด คือนวัตกรรมซึ่งเป็นการรวมทั้งสิ่งใหม่ ความเร็ว คุณภาพ ไว้ด้วยกัน คนใช้โทรศัพท์มือถือ และอินเตอร์เน็ตในโลกมีมากเป็นพันล้านคน ความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของเครือข่ายสังคมการสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลต่าง ๆของคน ส่งผลให้คนมีลักษณะปัจเจกนิยมมากขึ้น ผู้คนใช้ เครือข่าย เช่น My Space, Facebook, และ Youtube จนกลายเป็นวัฒนธรรม ใน Facebook เป็นทั้งเครือข่ายชุมชน และเครือข่ายเชิงพาณิชย์ และ Youtube เป็นสื่อที่มีอิทธิพลในการหาเสียงของผู้เข้าชิงตำแหน่งประธานาธิบดีอีกด้วย ในอีก 15 ปีข้างหน้าผู้บริโภคก็จะเป็นเด็กที่อายุช่วง 12-17 ปีในปัจจุบัน (ค.ศ. 2012)

กลุ่มผู้บริโภคเหล่านี้เติบโตมากับความเป็นปัจเจกนิยมมากขึ้น สิ่งที่กล่าวมาเหล่านี้กลายเป็นระบบนิเวศใหม่ขององค์กร และของแต่ละคน ผู้บริโภคและองค์กรจึงสามารถเข้าร่วมสร้างประสบการณ์ใหม่ร่วมกันอย่างง่ายดายผ่านการเข้าถึงแหล่งทรัพยากรทั่วโลก (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติม 2549)

สิ่งที่กล่าวมาข้างต้นทำให้เริ่มมองเห็นว่าหลักการใหม่ของนวัตกรรมที่องค์กรธุรกิจในยุคใหม่ที่ต้องทำคือ คุณค่าจากเดิมที่เคยอยู่ที่ตัวผลิตภัณฑ์ได้ย้ายไปอยู่ที่การแก้ไขปัญหาและประสบการณ์ที่ลูกค้าแต่ละคนจะได้รับ ทุกองค์กรต้องแสวงหาประโยชน์จากทักษะ ชิ้นส่วน อุปกรณ์ ผลิตภัณฑ์ และบริการจากแหล่งต่างๆทั่วโลก กระบวนการทำงาน โครงสร้าง ระบบบริหารขององค์กรต้องปรับตัว และองค์กรต้องกำหนดกลยุทธ์เฉพาะหรือตัวแบบเฉพาะขึ้นมาเพื่อให้องค์กรสามารถมุ่งตอบสนองไปที่ลูกค้าแต่ละราย แม้จะมีลูกค้ามหาศาลเป็นล้านๆรายก็ตาม (Prahalad & Krishnan, 2008)

บทความนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อวิเคราะห์และนำเสนอแนวทางการจัดการองค์กรธุรกิจสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมในอนาคต ตั้งแต่ปัจจัยที่ส่งผลกระทบ คุณค่า หลักการใหม่ของนวัตกรรมในอนาคต และการปรับกระบวนการจัดการในองค์กรไปเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ข้อมูลที่ใช้วิเคราะห์มาจากงานวิจัย และงานเขียนที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ

2. นวัตกรรม

คำว่า “นวัตกรรม” มีผู้รู้ให้ความหมายหลายอย่าง นักวิชาการบางคนให้ความหมายในเชิงการสร้างผลิตภัณฑ์ เช่น ให้ความหมายนวัตกรรมเป็นการต่อยอดสิ่งประดิษฐ์ได้ผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือกระบวนการใหม่ที่พัฒนาขึ้นใช้เป็นครั้งแรก และทำให้เกิดประโยชน์ทางเศรษฐกิจการสร้างผลิตภัณฑ์ (Utterback, 2004; Tushman and Nadler, 1986; Freeman &Soete, 1997) เป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้ประกอบการในการสร้างศักยภาพการแข่งขันในเชิงธุรกิจโดยทรัพยากรที่มีอยู่หรือจากการสร้างขึ้นใหม่ (Drucker, 1993) สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์และคณะ (2553) สรุปความหมายของคำว่า “นวัตกรรม” จากที่นักวิชาการต่างๆได้ใน 3 มิติ คือ ความใหม่ เป็นสิ่งใหม่ที่ถูกพัฒนาขึ้นไม่ว่าจะเป็นตัวผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มขึ้นได้จากการพัฒนาสิ่งใหม่นั้น และการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์เป็นฐานของการพัฒนาให้เกิดขึ้นใหม่ ไม่ใช่การลอกเลียนแบบ การทำซ้ำ ซึ่งสอดคล้องกับความหมายที่สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2549) ที่ให้ความหมายคือสิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้ และความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม

การจำแนกประเภทของนวัตกรรมแบ่งได้หลายอย่าง ได้แก่ แบ่งตามเป้าหมาย เช่นนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และนวัตกรรมกระบวนการ แบ่งตามระดับของการเปลี่ยนแปลงเป็นนวัตกรรมในลักษณะเฉียบพลัน และนวัตกรรมในลักษณะค่อยเป็นค่อยไป และแบ่งตามขอบเขตของผลกระทบ ได้แก่นวัตกรรมทางเทคโนโลยี และนวัตกรรมทางบริหาร

การจัดการองค์กรไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมนั้น นวัตกรรมทางการบริหารเป็นนวัตกรรมที่สำคัญเพราะเป็นเรื่องของการคิดค้นและเปลี่ยนแปลงรูปแบบวิธีการตลอดจนกระบวนการจัดการองค์กรใหม่ซึ่งจะส่งผลให้ระบบการทำงานการผลิตการออกแบบผลิตภัณฑ์และการให้บริการขององค์กรมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นดังนั้นนวัตกรรมทางการบริหารจึงเป็นเรื่องที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับนโยบายโครงสร้างองค์กรระบบรูปแบบและกระบวนการจัดการในองค์กรซึ่งต่างจากนวัตกรรมทางเทคโนโลยีที่มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการ (Gopalakrishnan&Damanpour, 1997; Cooper, 1998)

3. ปัจจัยที่ทำให้เกิดองค์กรแห่งนวัตกรรม

ปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันให้องค์กรธุรกิจต้องปรับตัวไปเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม มีทั้งปัจจัยภายนอกองค์กร และภายในองค์กรงานศึกษาของ James Canton (2007) ระบุว่าในยุคปลายศตวรรษที่ 20 เข้าสู่ศตวรรษที่ 21พบว่า1 ใน 3 ของ GDP ในสหรัฐอเมริกามาจากเศรษฐกิจอุตสาหกรรมนวัตกรรม และเขาคาดว่าในปี ค.ศ. 2015 จะเป็นปีของเศรษฐกิจเชิงนวัตกรรม โดยมากกว่า 2 ใน 3 ของ GDP ของสหรัฐอเมริกา และมากกว่า 1 ใน 3 ของ GDP ของโลกจะเป็นเศรษฐกิจบนฐานอุตสาหกรรมนวัตกรรม และเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นตัวขับเคลื่อนเศรษฐกิจมากกว่า 2 ใน 3 ของผลิตภาพแรงงาน และในปีค.ศ.2015 อุตสาหกรรมนวัตกรรมจะครอบงำผลิตภาพแรงงานทั่วโลก นอกจากนี้จะพบว่า ขณะนี้ประชากร 1 พันล้านคนเชื่อมต่ออินเตอร์เน็ตค่าใช้จ่ายด้านเทคโนโลยีการสื่อสารทั่วโลกประมาณ 2 ล้านล้านเหรียญดอลล่าร์สหรัฐอเมริกาต่อปีและในปีค.ศ.2015 จะมีประชากร 3 พันล้านคนเชื่อมต่อโลกออนไลน์ ค่าใช้จ่ายด้านเทคโนโลยีการสื่อสารทั่วโลกก็จะเพิ่มเป็นมากกว่า 5 ล้านล้านเหรียญดอลล่าร์สหรัฐอเมริกา เป็นอุตสาหกรรมนาโนในปัจจุบันที่สร้างรายได้มากกว่า 1 หมื่นล้านเหรียญ ในปีค.ศ.2015 นาโนเทคโนโลยีจะสร้างรายได้มากกว่า 1 ล้านล้านเหรียญดอลล่าร์สหรัฐอเมริกา และจะมีการจ้างงานในอุตสาหกรรมนี้มากกว่า 1 ล้านคน นอกจากนี้จะมีระบบเทคโนโลยีไร้สายเพิ่มขึ้น Canton ได้มองไปถึงปีค.ศ.2025 ว่าในที่สุดจะมีนวัตกรรมต่างๆเกิด

ขึ้นมากมาย เช่น การขนส่งแบบโทรขนส่ง (Teleportation) เกิดทั่วโลก จะมีการซื้อขาย “รหัสทางพันธุกรรมที่ออกแบบมาเฉพาะทาง” (Specialized DNA) ทางออนไลน์มีการท่องเที่ยวไปยังดวงจันทร์และดาวอังคาร ประชากรกว่า 4 พันล้านคนจะทำการค้าพาณิชย์บนระบบอินเตอร์เน็ต ใช้เครื่องยนต์ที่ใช้พลังงานไฮโดรเจน ในระบบขนส่ง ใช้ระบบCyberneticในการส่งเสริมสุขภาวะ มีการดาวน์โหลดความจำและยา มีหุ่นยนต์ใช้ในครัวเรือน ร้อยละ 90 ของประเทศต่างๆทั่วโลกปกครองด้วยระบบประชาธิปไตย ภายใต้ระบอบการค้าเสรี ตลาดเปิด นวัตกรรมเป็นกุญแจสำคัญในการขับเคลื่อนการเติบโตของGDPของโลกและในปี ค.ศ.2040 จะเป็นโลกของนวัตกรรมอย่างสมบูรณ์ ความอดอยากยากจนจะถูกขจัดไปหมดสิ้น นวัตกรรมจะเป็นเครื่องมือยกระดับมาตรฐานการครองชีพของโลก โดยผ่านการค้าบริการทางสังคมและระบบสาธารณสุขที่ดี ระบบการศึกษาผ่านทางออนไลน์มีคุณภาพดีขึ้น เปิดฟรีสำหรับทุกคนและเป็นสิ่งที่สนับสนุนอุตสาหกรรมนวัตกรรมเป็นอย่างดี ในปีค.ศ.2040 นวัตกรรมเป็นพลังอันสำคัญในการสร้างสันติภาพและความมั่นคงในระดับโลก นวัตกรรมด้านสื่อจะช่วยทำให้เกิดความเข้าใจข้ามวัฒนธรรมมากยิ่งขึ้น ลดความตรึงเครียดและความขัดแย้งในระดับโลก การสื่อสารและอินเตอร์เน็ตเป็นสิ่งที่ทุกคน ทุกชาติ ทุกชนชั้นสามารถเข้าถึงได้นอกจากนี้ความมั่งคั่งของบุคคลและคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นยังทำให้มนุษย์มีชีวิตที่ยืนยาวขึ้น (Canton, 2007)

งานการศึกษาของบุญอนันต์ พินัยทรัพย์ (2555) ซึ่งเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารระดับสูงระบุว่าองค์กรทั้งภาคธุรกิจและภาครัฐในประเทศไทยจะมีลักษณะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมเต็มรูปแบบในปี พ.ศ. 2570 ผู้เชี่ยวชาญระบุว่า “...องค์กรธุรกิจจะปรับตัวเข้าสู่ระบบการใช้เทคโนโลยีระดับสูงอย่างเต็มตัว ทั้งการบริการขาย โครงสร้างพื้นฐานองค์กร การออกแบบโครงสร้างธุรกิจที่เหมาะสม การพัฒนาเทคโนโลยี ระบบข้อมูลทางการบริหารเพื่อการตัดสินใจ...” โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงไปเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมขององค์กรธุรกิจในประเทศไทยประกอบด้วย 5 ปัจจัย คือ (1) ความเจริญด้านเทคโนโลยีที่เจริญก้าวหน้าและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านการสื่อสาร การขนส่ง การผลิต ผู้เชี่ยวชาญฯระบุไว้อย่างน่าสนใจว่า “ ..สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมาก คนทั่วโลก นักธุรกิจทั่วโลกสามารถบริหารแบบ Real Time ไม่ว่าจุดใดในโลก สิ่งเหล่านี้ส่งผลต่อการผลิตสินค้าและบริการแก่ องค์กรธุรกิจ...” (2) ภาวะโลกร้อน ทำให้เกิดอุบัติภัยทั่วโลก องค์กรจึงต้องเตรียมความพร้อม เฝ้าระวังต่อภัยที่เกิดขึ้นซึ่งจะส่งผลกระทบต่อ ระบบการขนส่ง กระทบกับห่วงโซ่การผลิต เป็นต้น การบริหารงานยุคใหม่ในปัจจุบันและในอนาคต “...องค์กรต้องสร้างองค์ความรู้มากขึ้นในเรื่องผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมธรรมชาติและภัยธรรมชาติต่อองค์กร ในอนาคตบุคลากรต้องมีความรู้ ความเข้าใจธรรมชาติที่เปลี่ยนแปลง

คิดและบริหารจัดการโดยมองทั้งระบบ...” (3) โลกาภิวัตน์ ส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจและสังคม โลกทั้งโลกใกล้กันสามารถเชื่อมต่อกันแบบ Real time (4) การรวมตัวกันเป็นองค์กรประชาคมโลก และประชาคมอาเซียน ซึ่งทำให้โครงสร้างต่างๆขององค์กรต้องปรับตัวเพื่อการแข่งขัน และ (5) วัฒนธรรมการบริโภคของคนเปลี่ยนตลอดเวลา จากการสามารถติดต่อสื่อสารที่รวดเร็ว

4. กระบวนการปรับตัวสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม

กระบวนการปรับตัวสู่องค์กรนวัตกรรม เป็นส่วนที่ขอนำเสนอรายละเอียดให้ผู้อ่านได้มีความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม โดยมีเนื้อหาตั้งแต่ 1) แนวโน้มลักษณะองค์กรธุรกิจในอนาคต 2) คุณค่าเป้าหมายที่เปลี่ยนไปขององค์กรแห่งนวัตกรรม 3) การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมสำหรับองค์กรในประเทศไทย 4) การบ ริหารจัดการองค์กรไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม 5) บทบาทของผู้บริหารสูงสุดในองค์กรแห่งนวัตกรรม 6) บทบาทของผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรแห่งนวัตกรรม และ 7) บุคลากรในองค์กรนวัตกรรม (Freeman, & Soete, 1997, Tushman, & Nadler, 1986, Utterback, 2004)

4.1แนวโน้มลักษณะองค์กรธุรกิจ อีก 15 ปีข้างหน้า แม้ว่าองค์กรธุรกิจบางธุรกิจจะมีลักษณะที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาเช่นธุรกิจการเงินและการธนาคาร เนื่องจากการแข่งขันการให้บริการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า นั้นเปลี่ยนแปลงรวดเร็วมากแทบจะเป็นวินาที แต่ก็ยังมองเห็นร่วมกันว่าในที่สุดองค์กรธุรกิจจะเปลี่ยนแปลงไปสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมเต็มรูปแบบ “...งานธุรกิจธนาคารหน่วยงานสนใจอยู่ 2 ส่วน คือ มุ่งไปที่ลูกค้าเป็นศูนย์กลาง โดยมีการศึกษาสภาพความเป็นอยู่จริงของลูกค้า หน่วยงานจึงต้องมีฐานข้อมูลลูกค้าจำนวนมาก การสร้างนวัตกรรมการบริการ ต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์จะมีทิศทางที่ชัดเจนมากขึ้น เช่น ‘To be the bank choice’ ภารกิจคือ เป็นธนาคารชั้นนำที่ให้บริการหลากหลายครบวงจร โดยมุ่งเน้นทุกกลุ่มลูกค้าหลัก นำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่หลากหลาย มีคุณภาพชั้นเลิศ ตรงต่อความต้องการของลูกค้า’ การออกแบบโครงสร้างองค์กรต้องเปลี่ยนตามไปด้วย การจัดการคน ความรู้ก็ต้องพัฒนาตาม...” (บุญอนันต์ พินัยทรัพย์, 2555) สำหรับองค์กรธุรกิจด้านสุขภาพ เป้าหมายก็มุ่งไปที่ความมีมาตรฐานระดับโลก การบริหารจัดการจึงต้องมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม การยกระดับเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องสร้างรูปแบบขึ้นมาเพื่อให้เกิดนวัตกรรม และมีการให้รางวัลตลอดเวลา และการนำเทคโนโลยีมาใช้อย่างเหมาะสมในงานก็เป็นส่วนสำคัญในการ

ยกระดับการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีทำให้ลูกค้าเปลี่ยนวิธีการเข้าถึงสินค้า คุณภาพ ความรวดเร็ว และผลผลิตที่ก้าวหน้าในนวัตกรรม กลายเป็นความท้าทายต่อองค์กรในอนาคต (Utterback, 2004)

4.2คุณค่าเป้าหมายที่เปลี่ยนไปขององค์กรแห่งนวัตกรรมPrahalad& Krishnan (2008) อธิบายว่าในโลกธุรกิจในอนาคตคุณค่าเป้าหมายขององค์กรแห่งนวัตกรรมจะเปลี่ยนแปลงไป คุณค่าที่เคยอยู่ที่ตัวผลิตภัณฑ์ จะย้ายไปอยู่ที่การแก้ไขปัญหาและประสบการณ์ดีๆให้กับลูกค้าเป็นรายคน และทุกบริษัทจะแสวงหาประโยชน์จากทักษะ ชิ้นส่วน อุปกรณ์ ผลิตภัณฑ์ และบริการจากแหล่งต่างๆทั่วโลกทั้งสิ้นการศึกษาของPrahalad& Krishnan ได้ยกตัวอย่างหลายอย่างทั้ง อุตสาหกรรมยางรถยนต์ ธนาคาร บริษัทประกันชีวิต บริษัทขายตู้ ATM ให้กับธนาคารและธุรกิจสถาบันเรียนกวดวิชา บทความนี้นำเอาตัวอย่างธุรกิจสถาบันกวดวิชา สำหรับนักเรียนมัธยมในสหรัฐอเมริกา มาอธิบายให้เห็นหลักการขององค์กรธุรกิจสมัยใหม่ที่เปลี่ยนไป Prahalad& Krishnan กล่าวว่าธุรกิจประเภทนี้เมื่อก่อนไม่มีการเปลี่ยนแปลงใดๆ นักเรียนยังคงต้องเข้าห้องเรียนตรงเวลาตามตารางสอน เนื้อหาถูกนำมาแยกย่อยเพื่อให้เรียนจบใน 1 ชั่วโมง แต่ละชั่วโมง สอน 1 วิชา นักเรียนต้องทำกิจกรรมเหมือนกันหมดระบบการเรียนการสอนเกิดภายใต้สมมติฐานว่า วิธีการเรียนรู้แบบนี้สามารถใช้ได้กับนักเรียนทุกคน แต่ปัจจุบันมีสถาบันกวดวิชารูปแบบใหม่ ชื่อ TutorVistaสถาบันแห่งนี้นักเรียนแต่ละคนสามารถเลือกเวลาเรียนและวิชาที่เขาต้องการเรียนเอง และสามารถกำหนดได้อีกด้วยว่าต้องการเรียนระยะเวลานานเท่าไร และต้องการศึกษาเรื่องนั้นลึกซึ้งแค่ไหน และสามารถเลือกผู้สอนด้วยตนเองอีกด้วย คนที่จะมาสอนอาจอยู่ในอินเดียหรือที่ไหนในโลกนี้ก็ได้ การเรียนการสอนจะเริ่มต้นด้วยการให้นักเรียนทำแบบทดสอบเกี่ยวกับหัวข้อที่เขาต้องการศึกษาก่อน เพื่อประเมินความรู้ความเข้าใจเรื่องนั้นมากน้อยแค่ไหน หลังจากนั้นทางสถาบันก็จะพัฒนาหลักสูตรและบทเรียนที่เหมาะสมให้นักเรียนคนนั้นโดยเฉพาะ ส่วนติวเตอร์ของสถาบันจะมีอิสระในการทำงานอย่างเต็มที่ ต้องมีประวัติการศึกษาดี สามารถทำงานนี้เป็นงานเสริมได้ และต้องผ่านโปรแกรมฝึกอบรมของสถาบันก่อนซึ่งต้องใช้เวลาอบรมมากถึง 60-100 ชั่วโมง ผลลัพธ์จากการเรียนที่นี่ นักเรียนชาวอเมริกาหลายคนเข้าใจบทเรียนได้อย่างรวดเร็ว มีผลการเรียนดีขึ้น ค่าเรียนก็ไม่แพงเพียง 99 ดอลลาร์ต่อคนต่อเดือนเท่านั้น การให้บริการในราคาย่อมเยาว์เป็นปัจจัยของความสำเร็จของสถาบันกวดวิชาแต่ที่สำคัญกว่านั้น สถาบัน TutorVista ยังให้บริการการเรียนการสอนแก่นักเรียนแต่ละคนโดยเฉพาะผ่านทางสื่อออนไลน์อีกด้วย ทั้งติวเตอร์แต่ละคนในสถาบันและนักเรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนการเรียนรู้ เป็นการสร้างคุณค่าได้ด้วยการปฏิบัติตามแผนการเรียนรู้ที่ทุกคนช่วยกันสร้างมา นักเรียนทุกคนสามารถจดจำบทเรียนได้และมีผลการเรียนดีขึ้น (Prahalad& Krishnan, 2008)

การมุ่งหน้าขององค์กรไปสู่หลักการมุ่งประสบการณ์หนึ่งอย่างที่ลูกค้าได้รับ ณ เวลาหนึ่ง และการเข้าถึงและพึ่งพาประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ทั่วโลกไม่ใช่สิ่งที่จะเลือกทำหรือไม่ทำก็ได้ เพราะลูกค้าในอนาคตเติบโตขึ้นมาพร้อมกับความคาดหวังว่าพวกเขาจะได้รับการดูแลเอาใจใส่ในฐานะลูกค้าคนสำคัญคนหนึ่ง ซึ่งก็เป็นตามหลักการที่ Prahalad& Krishnan คาดการณ์ไว้ และเขาทั้งสองยังระบุอีกว่า สิ่งเหล่านี้ยังจะเป็นตัวกำหนดวิธีการทำงานภายในองค์กรอีกด้วยโดยอธิบายไว้วิธีการทำงานอย่างน่าสนใจโดยเปรียบเทียบว่า “...องค์กรหนึ่งๆ ผู้บริหารต้องการบริหารลูกน้องเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ ต้องมีมุมมองว่า ลูกน้องแต่ละคนมีความต้องการแตกต่างกัน (คือหลักการ ประสบการณ์หนึ่งอย่าง ที่ลูกค้าได้รับ ณ เวลาหนึ่ง) พนักงานแต่ละคนมีเป้าหมายในการทำงานไม่เหมือนกัน พวกเขามีทักษะและความสามารถแตกต่างกัน การจูงใจให้พนักงานทั้งทีมทำงานโดยให้แต่ละคนได้ทำงานที่พวกเขาถนัด (เป็นการใช้หลักการเข้าถึงและพึ่งพาประโยชน์จากทรัพยากรที่มี)...” ดังนั้นหลักการใหม่ขององค์กรแห่งนวัตกรรมไม่ได้กระทบเพียงแค่ว่าจะจัดการลูกค้าอย่างไร แต่เหมารวมถึงองค์กรจะจัดการกับลูกน้องในองค์กรอย่างไรด้วย (Prahalad& Krishnan, 2008)

4.3 การบริหารจัดการองค์กรไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม ส่วนที่ต้องได้รับการปรับปรุงจะเริ่มตั้งแต่เป้าหมายขององค์กร ภารกิจที่องค์กรวางไปสู่เป้าหมาย โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม สิ่งแวดล้อมทางเทคโนโลยี และการพัฒนาคน ซึ่งผู้ที่จะเป็นผู้วางกรอบทั้งหมด และดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จคือ บุคลากรในองค์กร ตั้งแต่ระดับบริหาร จนถึงพนักงานระดับล่างสุด ผู้ชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ให้แนวคิดว่า รูปแบบองค์กรต้องมีพลวัตรและยืดหยุ่นสูงมาก เน้นยุทธศาสตร์ที่สำคัญในการมุ่งสู่ลูกค้า โดยใช้ Market Orientation หรือ Customer Oriented Organization เป็นการใช้ปัจจัยภายนอกมากำหนดองค์กร ซึ่งทุกหน่วยงาน พนักงานทุกคน ต้องทำงานเพื่อสร้างคุณค่า และความพึงพอใจให้ลูกค้า (Utterback, 2004)

การทำให้องค์กรมุ่งสร้างคุณค่าและความพึงพอใจให้ลูกค้านั้นไม่ใช่หน้าที่พนักงานขาย พนักงานส่งของ พนักงานออกแบบผลิตภัณฑ์ พนักงานออกแบบหีบห่อบรรจุภัณฑ์ เท่านั้น แต่เป็นวาระที่ทุกคนต้องมีส่วนร่วมและทำงานร่วมกัน (นวัฒน์ ชุติวงศ์ และ ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี, 2554) การที่พนักงานจะมีส่วนร่วมและทำงานร่วมกันได้ ต้องมีการกำหนดเป็นแผนพัฒนาสมรรถนะของพนักงานด้วย ซึ่งในแนวทางเดิมจะกำหนดให้มีสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับ ลูกค้า การบริการและจิตบริการ หรือ การทำงานเป็นทีม หรือการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น ปัจจุบันองค์กรเดินหน้าเข้าสู่การบริหารจัดการแบบที่เน้นการสร้างบุคลากร ประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กร รวมทั้งสร้างองค์กรที่เน้นการสร้างคุณค่าที่แตกต่างจนกลายเป็นนวัตกรรมใหม่ ๆ แนวคิดกลยุทธ์มหาสมุทรสีคราม (Blue Ocean Strategy) เป็นวิธีคิดที่ดีเป็นความคิด

สร้างสรรค์ที่ให้ผู้ประกอบการเลิกใช้กลยุทธ์เดิม แต่ให้ค้นหาน่านน้ำสีฟ้าที่สวยงามเต็มไปด้วยแหล่งทรัพยากร อาหาร และโอกาสใหม่ที่ดีกว่า หรือหาแนวทางใหม่

ตัวอย่างบริษัทปูนซีเมนต์ไทย(SCG) ซึ่งเป็นบริษัทผู้นำเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของประเทศไทยองค์กรหนึ่ง สิ่งที่องค์กรค้นพบก็คือ การบริหารงานในอนาคตเปลี่ยนแปลงมากขึ้นเกิดจากโลกของการทำธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงของข้อมูลข่าวสารอย่างรวดเร็ว ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงทางธรรมชาติที่มีจากสาเหตุภาวะโลกร้อน ดังนั้นการบริหารจึงต้องมีความยืดหยุ่น คล่องตัวสูง (กานต์ ตระกูลฮุน, 2553)

ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ของ SCG อธิบายว่า การเกิดวิกฤตน้ำท่วมในประเทศไทยในปีพ.ศ 2554 ที่ผ่านมา SCG ได้ตั้งหน่วยงาน Business Continuity Management (BCM) เพื่อการบริหารจัดการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องภายใต้ภาวะวิกฤต องค์กรในอนาคตจะต้องมีหน่วยงานทางด้านติดตามเฝ้าระวังเช่น ปัญหาน้ำท่วมจะต้องมีผู้เชี่ยวชาญในการพยากรณ์เพราะมีโรงงานตั้งอยู่ในต่างจังหวัดหลายแห่งที่เสี่ยงต่อการประสบปัญหาน้ำท่วม หากไม่มีคนเก่งด้านนี้ในองค์กรก็ต้องหาคนเข้ามาช่วยทำงาน หรืออาจจะพัฒนาคนภายในองค์กรขึ้นมาเป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านนี้ โดยมีตัวชี้วัดว่าควรใช้คนแบบใดในการติดตามคือ การทำให้คนรู้จักคิดรู้จักวางแผน บนพื้นฐานข้อมูลที่สามารถหา

การเคลื่อนย้ายไปสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมในอนาคต องค์กรต้องเปลี่ยนแปลงทั้งหมดโดยดำเนินการ ดังนี้ (1)การมีวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ชัดเจนและแตกต่าง และสร้างคุณค่าในอนาคต ไปสู่การแก้ไขปัญหาและประสบการณ์ดีๆให้กับลูกค้าเป็นรายคน และทุกองค์กรจะแสวงหาประโยชน์จากทักษะ ชิ้นส่วน อุปกรณ์ ผลิตภัณฑ์ และบริการจากแหล่งต่างๆทั่วโลกทั้งสิ้น (2) ผู้บริหารต้องทราบความสามารถในปัจจุบันขององค์กรและต้องมีจุดเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน (3) ผู้บริหารต้องระลึกว่ามีกระบวนการและความสามารถบางอย่างที่ทำให้องค์กรไม่สามารถเคลื่อนไปสู่เป้าหมายได้ (4) กระบวนการเปลี่ยนแปลงต้องถูกแบ่งออกเป็นกระบวนการย่อยเพื่อให้องค์กรสามารถทำได้ กระบวนการย่อยเหล่านั้นต้องเหมาะสมทำได้จริง และช่วยสร้างความสามารถใหม่ๆให้กับองค์กรได้ (5) ผู้บริหารต้องระลึกเสมอว่าพวกเราไม่สามารถรู้ขั้นตอนล่วงหน้าว่าต้องทำอย่างไรได้ทั้งหมด พวกเราต้องเรียนรู้จากการกระทำนั้นเอง ขั้นแรกจะบอกเราเองว่าขั้นตอนที่สองจะทำอย่างไรต่อไป (6) ผู้บริหารต้องรู้สึกไวต่อความเร่ง และความอืดของการเปลี่ยนแปลง (7) ผู้บริหารต้องพัฒนาระบบประเมินผลที่วัดความก้าวหน้าของการพัฒนาองค์กรในแต่ละขั้นตอนได้ (8) เป้าหมายในระยะยาวกับแผนปฏิบัติในระยะสั้นคือสิ่งที่ต้องใช้ในการเปลี่ยนแปลง (9)กระบวนการเปลี่ยนแปลงนี้มีจุดสำคัญว่าผู้บริหารต้องเป็น“ผู้กระทำการ” เปลี่ยนแปลงนี้เอง การนำกระบวนการใหญ่มาแตกเป็น

กระบวนการย่อยๆเป็นสิ่งที่ต้องทำ และการโฟกัสไปที่เป้าหมายมีความสำคัญมากด้วยเช่นกัน (10) การสร้างความสามารถเป็นกระบวนการที่ยากสำหรับองค์กรขนาดใหญ่ ไม่สามารถทำได้ภายในครั้งเดียว แต่ต้องทำทีละขั้นตอนอย่างรอบคอบ (11) การสร้างความสามารถต้องมุ่งเน้นไปที่โครงสร้างทางด้านเทคนิคและสังคมพร้อมกัน และ (12) องค์กรต้องลดช่องว่างระหว่างความพยายามกับผลลัพธ์ให้ได้ และต้องตระหนักว่า การเปลี่ยนแปลงอาจจะมีความผิดพลาด (Prahalad& Krishnan, 2008)

การศึกษาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของ Boonkiart Lewwongcharoen and Sunee Piromprames (2012) ใช้การศึกษาเชิงกรณีศึกษา จากบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ 3 บริษัทคือ CPALL (7-eleven), KTC, และSCG (Building Materials group) โดยใช้กรอบแนวคิด 8 มิติสู่การประสบความสำเร็จในการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม โดยองค์กรแห่งนวัตกรรมมีลักษณะที่สำคัญ 7 ประการ คือ (1)มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน (2)มีการสร้างสรรค์นวัตกรรมอยู่ตลอดเวลา (3)เป็นองค์กรที่มีการจัดการความรู้ และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (4) มีการพัฒนาเชิงสร้างสรรค์ตลอดเวลา(5)โครงสร้างการบริหารองค์กรมีความยืดหยุ่น(6)มีการพัฒนาคนตลอดเวลา และ (7)สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ปัจจัยที่จะนำไปสู่คุณลักษณะองค์กรแห่งนวัตกรรม ดังกล่าวมี 8 ปัจจัย คือ (1) โครงสร้างองค์กรมีการสื่อสารที่ดีทั่วทั้งองค์กร มีความร่วมมือข้ามฝ่ายงาน มีลำดับชั้นบังคับบัญชาน้อย และการตัดสินใจไม่รวมศูนย์ (2)การพัฒนาคนมีการวางแผนพัฒนาคน มีแผนการให้รางวัลและสร้างแรงจูงใจ (3) วัฒนธรรมองค์กรและสิ่งแวดล้อม มีสิ่งแวดล้อมที่สร้างสรรค์ บุคลากรทุกคนเข้าอยู่ในกระบวนการนวัตกรรม บุคลากรถูกกระตุ้นให้พูด คิด เสนอความคิด และทดลองสิ่งใหม่ๆ (4) การบริหารการเปลี่ยนแปลง มีกระบวนการเปลี่ยนแปลง มีอินเตอร์เน็ตที่มีประสิทธิภาพในการสื่อสาร และมีการบูรณาการการบริหารการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งองค์กร (5) สร้างแหล่งนวัตกรรมในองค์กร ได้แก่สร้างความคิดสร้างสรรค์ในระดับบุคคลและองค์กร มีกระบวนการเรียนรู้ การจัดการความรู้ และศักยภาพในการซึมซับความรู้ และใช้ประโยชน์จากความต้องการของผู้บริโภค และปัจจัยภายนอก (6) มีกระบวนการเชิงนวัตกรรม ระบุความต้องการและปัญหา กลั่นกรองหาทางเลือก การดำเนินการ ประเมินและควบคุม และใช้ประโยชน์จากกระบวนการวัฒนธรรมอย่างสม่ำเสมอ (7) มีการวัดผลการปฏิบัติงาน โดยมีกิจกรรมการวัดผลอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม มีการเก็บข้อมูลอย่างต่อเนื่อง ตามขั้นตอนการวางแผนจนกระทั่งผลสำเร็จไปถึงผู้บริโภคเป้าหมาย (8) การจัดการนวัตกรรม มีการจัดเก็บข้อมูลนวัตกรรมที่มีความแตกต่างกันอย่างเหมาะสมและสร้างความสมดุลตามแต่ชนิด/ประเภทนวัตกรรม ผลการศึกษาพบว่าแต่ละองค์กรมีการดำเนินการตามปัจจัยไปสู่องค์กรแห่ง

นวัตกรรมตามกรอบที่กำหนด โดยจะเน้นในแต่ปัจจัยแตกต่างกันไป(http://www.kmutt.ac.th/gmi/upload/An%20 Exploratory %20Study%20on% 20 Innovative %20 Organization.pdf, retrieve online 10 December, 2012)

4.4 บทบาทของผู้บริหารสูงสุด ในองค์กรแห่งนวัตกรรม ในความเป็นผู้บริหารสูงสุดในองค์กรแห่งนวัตกรรมต้องเป็ผู้ที่มีคุณลักษณะเป็นผู้เชี่ยวชาญในการบริหารในภาวะวิกฤติและการเปลี่ยนแปลง มองไกล มองหาโอกาส สร้างบรรยากาศที่รับฟัง เข้าถึง ส่งเสริมการสร้างความท้าทายในงาน พร้อมสนับสนุนช่วยเหลือ ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อคิดดังนี้ “...ผู้บริหารขององค์กรต้องมีความชัดเจนในเป้าหมาย และมีความคิดใหม่ๆ มองหาโอกาสใหม่ๆ มีความยืดหยุ่นสูง มองการณ์ไกล เข้าใจยุทธศาสตร์ เข้าใจตลาด พร้อมตัดสินใจ และต้องมีความเข้มแข็ง ผู้บริหารหรือผู้นำยุคใหม่ต้องมีความแพรวพราว มีศิลปะในการโน้มน้าวคน มีแทกติกแบบนักบริหารการเปลี่ยนแปลงให้คนเชื่อ และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง หน่วยบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องได้รับการฟูมฟักเพื่อพัฒนาคนในองค์กรไปในทิศทางเป้าหมายขององค์กร...” (ปิติพันธ์ เทพปฏิมากร, 2555)

กานต์ ตระกูลฮุน เป็นผู้บริหารสูงสุดขององค์กรแห่งนวัตกรรม SCG ซึ่งเป็นตัวอย่างหนึ่งของบทบาทผู้บริหารสูงสุดที่มีคุณลักษณะของผู้บริหารองค์กรแห่งนวัตกรรมให้สัมภาษณ์ว่า “...นวัตกรรมทำให้สินค้าแตกต่างและเหนือกว่าสินค้าในท้องตลาดทั่วไป ส่งผลให้รักษาความเป็นผู้นำ เติบโตอย่างมั่นคง และพร้อมก้าวสู่การเป็นผู้นำในภูมิภาคอย่างแข็งแกร่ง SCG มีการกำหนดนโยบายให้ทุกธุรกิจพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ๆที่ให้มูลค่าเพิ่มเสมอ การสร้างนวัตกรรมไม่ใช่เพื่อการแข่งขันในตลาดเท่านั้น แต่มองถึงความต้องการในอนาคต รูปแบบชีวิตของผู้บริโภค สภาพสังคมและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไปด้วย จึงคิดค้นนวัตกรรมเพื่อพัฒนาสภาพแวดล้อมและสังคมให้เติบโตร่วมกันในโลกอนาคต...” “...นวัตกรรมเป็นเครื่องมือเปลี่ยนคน เปลี่ยนองค์กร ต้องมีการสร้างภาพลักษณ์สู่องค์กรระดับภูมิภาคโดยเริ่มต้นตกแต่งอาคารสำนักงานเน้นความทันสมัย มีการออกสื่อโฆษณา มีภาพลักษณ์และคำขวัญใหม่ขององค์กร มีการจัดงาน “Innovation Change For Better Tomorrow” เพื่อเริ่มสื่อสารกับพนักงานในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม โดยใช้สัญลักษณ์ในงานเป็นรูปช้างกระโดดจากพื้นหกเหลี่ยมสีแดง เป็นการประกาศว่าการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรนวัตกรรมได้เริ่มขึ้น มีการออกโฆษณาให้ผู้บริโภครับทราบถึงผลิตภัณฑ์อื่นๆ ขององค์กร ที่นอกเหนือจากปูนซีเมนต์...”ปี พ.ศ. 2548 ก่อนที่กานต์ ตระกูลฮุนจะขึ้นดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ได้ให้ข้อคิดเห็นในงานโฆษณาทางทีวีระดับภูมิภาคทางช่อง CNBC เพื่อประกาศตัวเข้าชิงความเป็นผู้นำ ในอาเซียนอย่างเป็นทางการ การสร้างบรรยากาศในองค์กร โดยระบุว่า “...องค์กรมีบรรยากาศเปิดมากขึ้นพนักงาน

คิดกล้าเสนอแนะมากขึ้น ผู้บังคับบัญชาสามารถแสดงความคิดเห็นได้เต็มที่ เกิดเป็นวัตนธรรมใหม่ขององค์กร มีการบริหารบุคลากรหลายรุ่นหลายกลุ่มอย่างเหมาะสม...” (กานต์ ตระกูลฮุน, 2553)

4.5 บทบาทของผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรแห่งนวัตกรรม กานต์ ตระกูลฮุน (2553) ให้สัมภาษณ์ถึงความสำคัญของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ว่า“...ผมเชื่อว่างานการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นงานที่สำคัญ เพราะเป็นงานการดูแลคน ถ้าจะให้งานการบุคคลมีประสิทธิภาพมากขึ้น คนที่ทำงานด้านนี้จะต้องก้าวเข้ามาในแวดวงธุรกิจ มาเรียนรู้ให้เข้าใจว่าแต่ละหน่วยงานนั้นทำงานอย่างไร เพื่อที่จะได้ทำงานสนับสนุนกันได้อย่างเต็มที่ยิ่งขึ้น และผู้บริหารในแต่ละองค์กรก็ควรเปิดโอกาสด้วยเช่นกัน...” “...ผู้ที่ทำงานด้านการบุคคลต้องไม่ปิดตัวในการเรียนรู้สาขาอื่นๆ ต้องเรียนรู้ตลอดเวลาไม่ว่าด้านการเงิน การตลาด งานบัญชี การสื่อสาร ซึ่งการเรียนรู้จะทำให้เข้าใจมากยิ่งขึ้น หน่วยงานต่างๆ จะมาหาเพราะเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญ มีคุณค่าในการทำสิ่งต่างๆ และสร้างคุณค่าให้องค์กรมหาศาล...”

บุญอนันต์ พินัยทรัพย์ (2555) อธิบายบทบาทหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนวัตกรรมว่า “...หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ต้องเข้าใจวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กรต้องดูทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งธุรกิจที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรของตน การบริหารคนต้องมีพลวัตรคือต้องพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงได้ตลอด กลยุทธ์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความยืดหยุ่นและให้ทันกับลูกค้าทั้งภายในและภายนอกองค์กรสร้างคนให้มีศักยภาพเพื่อตอบสนองลูกค้าได้ การพัฒนาบุคลากรในองค์กรเป็นเรื่องสำคัญมาก ความได้เปรียบจะเกิดจากศักยภาพและความเก่งของของพนักงานการบริหารงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องใส่ใจในการบริหารเชิงนวัตกรรมมากขึ้น ต้องสามารถทำงานร่วมกับสายการบริหารตามหน้าที่ต่างๆได้ โดยทำหน้าที่นักการตลาดในองค์กร และดูแลบุคลากรทุกรุ่นไม่ว่ารุ่นอาวุโส รุ่นวัยกลางคน และรุ่นใหม่ต้องดูพฤติกรรมของคนแต่ละรุ่นซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการบริหารคนในองค์กร มีการกำหนดคุณลักษณะแต่ละตำแหน่งว่าจะต้องมีลักษณะแบบใด และกำหนดค่านิยมหลักขององค์กรไว้ให้พนักงานปฏิบัติตาม หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องพัฒนาพนักงาน การพัฒนาพนักงาน ต้องกระตุ้นให้พนักงานมีการพัฒนาตนเอง (self development) มี การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (continuous learning) มีการสร้างศูนย์ฝึกอบรม (training center) และกำลังจะทำ e-learning ในการฝึกอบรม...” “...เมื่อมองไป ในปี ค.ศ.2027 โรงพยาบาลก็ยังมีมาตรฐานในระดับโลก (world class) ดังนั้นจะต้องมี การยอมรับปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (adaptable to change)หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จึงต้องดูทั้งกลยุทธ์และโครงสร้างซึ่งต้องปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา หน่วยงานต้องพยายามตีโจทย์การเป็นหุ้นส่วนยุทธศาสตร์

(strategic partner) ให้ได้ ดังนั้นต้องฝึกอบรมพนักงานในหน่วยงานให้ได้ และหน่วยงานต้องทำงานเชิงรุก (pro-active)และต้องทำงานแบบการตลาด (marketer style) รูปแบบการบริหารจัดการต้องดูวัฒนธรรมองค์กรว่าตายตัวหรือไม่สร้างวัฒนธรรมองค์กรบางอย่างขึ้นมา การปฏิบัติงานจะเน้นการทำงานเป็นทีมโปรแกรมต่างๆที่ทำขึ้น อาจจะทำให้พนักงานเบื่อ จึงต้องเน้นการวัดให้เป็นตัวเลข เพื่อให้พนักงานเห็นและวัดออกมาได้ เช่น ความสุขก็จะวัดโดย happy know meter ซึ่งไปตอบสนองต่อดัชนีชี้วัดขององค์กรและของผู้บริหาร มีการดูแลการป่วยของพนักงาน เพื่อดูว่าต้องสนับสนุนอะไรเช่น fitness / Spa เพื่อให้พนักงานคิดว่าถ้าตนเป็นลูกค้าอยากได้อะไรตอบสนอง จากนั้นไปวัดความพึงพอใจของลูกค้าส่งเสริมให้พนักงานมีจิตบริการ(service mind) และสามารถทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจ ผู้บริหารและผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ เชื่อว่าถ้าดูแลพนักงานดีมากเท่าใด ลูกค้าก็จะได้รับการบริการที่ดีอย่างนั้นไม่ทำงานแบบตัวใครตัวมัน และต้องสื่อสารให้พนักงานเข้าใจในธุรกิจอย่างถี่ถ้วน...”

4.6 บุคลากรในองค์กรแห่งนวัตกรรมบุคลากรในองค์กรจะมีบทบาทที่แตกต่างจากการเป็นองค์กรปกติ รูปแบบการทำงานขององค์กรนวัตกรรมในอีก 15 ปีข้างหน้าบุคลากรในองค์กรเป็นส่วนหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญในการทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ มีคุณลักษณะที่สำคัญเช่นต้องเข้าใจภาษาอังกฤษดี และสามารถใช้ภาษาได้อย่างน้อย 3 ภาษา มีสมรรถนะด้านคอมพิวเตอร์ดีเยี่ยม มีความรับผิดชอบและมีจิตสำนึก มีความรับผิดชอบ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และสร้างความเชี่ยวชาญเฉพาะจนกลายเป็นมืออาชีพในด้านนั้นๆ ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ได้ยกตัวอย่างการบริหารคนในโรงพยาบาลว่า “...บุคลากรในอนาคตจะเป็นกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่เรียกว่า รุ่น Y และรุ่น Z ซึ่งการบริหารคนรุ่น Y ต้องพยายามไม่ให้ยึดตนเองเป็นมาตรฐาน ต้องฝึกให้เคารพให้เกียรติคนไข้ไม่ให้แสดงกิริยาอาการต่อหน้าผู้ป่วย ซึ่งเป็นหน้าที่ของหัวหน้างานที่ต้องดูแลให้เขารู้หน้าที่ของตนเขาก็จะไม่ทำต่อหน้าคนไข้คนรุ่น Y และ Z ไม่ชอบถูกบังคับ องค์กรต้องทำให้รู้สึกอยากทำซึ่งเป็นเป็นสิ่งที่ท้าทายมากคนรุ่น Y นอนดึกตื่นสาย ทำการบ้าน และเล่นเฟซบุ๊ค ไปด้วย เรียกว่า multi แต่เด็กสามารถมุ่งเน้นได้ ดังนั้นต้องเปลี่ยนไปดูที่ ผลงาน หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องปลูกฝังระดับผู้จัดการก่อน เพื่อให้เป็นแบบอย่าง (role model) ให้กับพนักงานได้การสร้างความภักดีต่อองค์กรคนรุ่น Y มีความภักดีได้ยาวนานมากที่สุดประมาณ13 เดือน ถ้าอยู่เกิน 13 เดือน แสดงว่าเขามีความจงรักภักดีต่อองค์กรสูงแล้ว...” (ปิติพันธ์ เทพปฏิมากรณ์, 2553)

ตัวอย่างการมองเห็นความสำคัญของบุคลากรในองค์กรแห่งนวัตกรรม บทความเสนอตัวอย่างองค์กร SCG ซึ่งเป็นองค์กรที่มีอายุเกือบร้อยปี กานต์ ตระกูลฮุน (2553) ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับการบริหารคนในองค์กร SCG ไว้น่าสนใจอย่างยิ่ง “... ในองค์กร SCG มีอายุเกือบร้อยปี

จึงมีบุคลากรหลายรุ่นผสมกัน พนักงานดีค่อนข้างมีอายุมีน้อยเป็นกลุ่มรุ่น Baby Boom อายุ 50 ปี ขึ้นไปมีแค่ร้อยละ 9 มีรุ่น X ร้อยละ 61 และมีรุ่น Y อายุประมาณ 29 – 30 ปีลงมาร้อยละ 30 ซึ่งมีจำนวนมาก ช่องว่างระหว่างรุ่นมีแต่ไม่ใช่ปัญหาใหญ่ ทุกๆปี SCG รับนักศึกษาจบใหม่มาเพิ่ม 200 – 500 คนมีการดูแลกันแบบเป็นพี่เป็นน้อง เมื่อมีน้องใหม่เข้ามาก็จะมีพี่เลี้ยงคอยดูแล จึงมีความผูกพันความเข้าใจกันก็จะมีมาก เป็นหลักของผู้บังคับบัญชาโดยตรงทุกคนไม่ใช่เป็นเพียงหน้าที่ของฝ่ายบุคคลเท่านั้น...” SCG มีการปลูกฝังพนักงานมาตลอดว่า หัวหน้างานมีหน้าที่ดูแลทุกข์สุขของลูกน้องต้องดูแลความปลอดภัยไม่ต้องรอให้มีการร้องเรียน หรือให้ฝ่ายบุคคลมาช่วยดู “...ถ้าพนักงานมีความเป็นอยู่ดี มีกำลังใจที่จะทำงาน ก็จะส่งผลดีต่อบริษัทในภาพรวม...”SCG เชื่อมั่นในคนและส่งเสริมคนเก่งSCG เชื่อว่าคนคือแรงขับเคลื่อนที่สำคัญที่จะทำให้ SCG ก้าวไปสู่การเป็นผู้นำในอาเซียนตามที่ได้วางวิสัยทัศน์ไว้ กานต์ ตระกูลฮุน เป็นผู้มีประสบการณ์ทำงานกว่า 30 ปีในฐานะนักเรียนทุนขององค์กรที่ได้รับการส่งเสริมมาตลอดการเติบโตของ SCG เกือบ 100 ปีที่ผ่านมาเติบโตได้ด้วยคุณภาพของคน “...เราต้องการคนเก่งและดี มีความรู้ความสามารถและมีคุณธรรมที่ SCG ใครมีความสามารถเติบโตได้หมด เพราะเราต้องการส่งเสริมคนที่เก่งที่สุดและดีที่สุด ขึ้นมาเป็นผู้บริหาร...”องค์กร SCG เห็นว่าการพัฒนาคนระยะยาวคือการลงทุนเป็นการลงทุนอย่างต่อเนื่องที่ไม่ใช่ค่าใช้จ่ายเพราะจะทำให้คนมีความสามารถในการดำเนินธุรกิจได้ทุกสถานการณ์ แม้ว่า SCG จะลดต้นทุนการผลิตทุกอย่างลดค่าใช้จ่ายด้านพลังงาน ลดค่าใช้จ่ายด้านบริหาร แต่มี 3 อย่างที่ SCG ไม่เคยลดคือพัฒนาพนักงาน งบวิจัยและพัฒนา และงบการตลาดการทำตลาดเพื่อเข้าถึงความต้องการของลูกค้าให้เข้าใจลูกค้ามากกว่าคู่แข่งและให้บริการที่ดีกว่า การบริหารองค์กรและบริหารคนมีการเปลี่ยนให้ทันกันทั้งคน โลกและองค์กร

ในด้านคน SCG เริ่มตั้งแต่การพิถีพิถันเลือกคนที่ดีและเก่งเข้ามาร่วมงาน และพัฒนาให้เป็นคนมีความรู้ความสามารถที่สอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบและทิศทางของธุรกิจรักษาคนให้อยู่กับองค์กรนานๆ โดยให้โอกาสก้าวหน้าพร้อมกับการเติบโตขององค์กรดูและผลตอบแทนที่เป็นธรรม มอบหมายงานที่ท้าทายและประเมินผลอย่างเที่ยงธรรม เมื่อ SCG รับคนเข้าทำงานแล้ว SCG จะพัฒนาพนักงาน 3 ด้าน ได้แก่ด้านธุรกิจ ด้านการจัดการทั่วไป และด้านทักษะความเป็นผู้นำ เริ่มเข้างานวันแรกมีหลักสูตรปฐมนิเทศ(Orientation) ประมาณ 1 เดือนสอนอุดมการณ์การดำเนินธุรกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กรมีการจัดทำ Training Roadmap ตามสาขาวิชาชีพ เพื่อให้เหมาะสมกับการทำงานแต่ละคน องค์กรยึดหลักการบริหารความสุขบริหารความเป็นธรรม(กานต์ ตระกูลฮุน, 2553)

กระบวนการปรับตัวสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม ทำให้เห็นภาพเป้าหมายขององค์กรในอนาคตว่า จะมุ่งเน้นไปที่การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า โดยมีการจัดโครงสร้างองค์กรที่ไม่ซับซ้อน กระชับ กระทัดรัด มีพลวัตรสูง คล่องตัวต่อการปรับเปลี่ยน โดยมีสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องเปลี่ยนแปลง คือ คน การบริหารงาน และสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้บทบาทผู้บริหารระดับสูง ควรมีบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้สนับสนุนและนักพัฒนาองค์กร เนื่องจากว่าบทบาทดังกล่าวจะเป็นบุคลิกลักษณะของคนที่ พร้อมรับฟังความคิดเห็น สนับสนุนการพัฒนาความรู้ ทักษะของบุคลากร เข้าใจความหลากหลายทางวัฒนธรรม และสามารถบริหารจัดการได้ บทบาทของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ประกอบด้วย บทบาทผู้สนับสนุน ผู้ประสานงาน และผู้บูรณาการ นั้นคือ เป็นผู้ที่ทำงานด้วยความตั้งใจ สร้างสรรค์งานให้สอดรับการเปลี่ยนแปลง ประสานงานให้เกิดความสอดคล้องทั่งทั้งองค์กร และรักษาความต่อเนื่องและยั่งยืน

5. สรุป

โดยสรุปการปรับตัวเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมมีผลกระทบมาจากปัจจัยทั้งภายนอกและภายในองค์กร และเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้พฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนไป ส่งผลให้องค์กรต้องปรับตัวไปเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมที่มีจุดมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นรายบุคคลมากขึ้น และการปรับตัวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม องค์กรต้องปรับปรุงตั้งแต่เป้าหมายขององค์กร คน การบริหารงาน และสิ่งแวดล้อม องค์กรแห่งนวัตกรรมต้องมีลักษณะมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีการสร้างสรรค์นวัตกรรมอยู่ตลอดเวลา เป็นองค์กรที่มีการจัดการความรู้ และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการพัฒนาเชิงสร้างสรรค์ตลอดเวลา โครงสร้างการบริหารองค์กรมีความยืดหยุ่น มีการพัฒนาคนตลอดเวลา และ สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาผู้บริหารสูงสุดในองค์กรแห่งนวัตกรรมต้องเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะเป็นผู้เชี่ยวชาญในการบริหารในภาวะวิกฤติและการเปลี่ยนแปลง มองไกล มองหาโอกาส สร้างบรรยากาศที่รับฟัง เข้าถึง ส่งเสริมการสร้างความท้าทายในงาน พร้อมสนับสนุนช่วยเหลือ และเป็นผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีด้วย ผู้บริหารหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ และผู้ทำงานในหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ต้องเป็นมืออาชีพ มีความรู้ มีประสบการณ์ ทักษะเพียงพอที่จะเป็น หุ้นส่วนยุทธศาสตร์ของผู้บริหารองค์กร เพื่อให้คำแนะนำอย่างไม่ผิดพลาด มีทั้งงานดูแลด้านบริการ งานค่าจ้างแรงงาน สร้างความเป็นผู้นำ และสร้างชีวิตที่ผาสุกของพนักงานในหน่วยงาน ดูแลสวัสดิการของบุคลากร พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง และ

เป็นนักเปลี่ยนแปลงบุคลากรในองค์กรแห่งนวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญในการทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ มีคุณลักษณะที่สำคัญเช่นต้องเข้าใจภาษาอังกฤษดี และสามารถใช้ภาษาได้อย่างน้อย 3 ภาษา มีสมรรถนะด้านคอมพิวเตอร์ดีเยี่ยม มีความรับผิดชอบและมีจิตสำนึก มีความรับผิดชอบ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และสร้างความเชี่ยวชาญเฉพาะจนกลายเป็นมืออาชีพในด้านนั้นๆ องค์กรต้องบริหารคน บริหารองค์กร และสิ่งแวดล้อมตลอดเวลา พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงและบริหารนวัตกรรมในองค์กรอย่างต่อเนื่อง

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กานต์ ตระกูลฮุน.(2553). เมื่อโลกเปลี่ยนองค์กรและคนจึงต้องเปลี่ยน. สัมภาษณ์พิเศษจากกองบรรณาธิการวารสารการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สำหรับนักบริหารอาชีพ. 13(1) .

บุญอนันต์ พินัยทรัพย์.(2555). แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงการจัดการองค์การและบทบาทบุคลากรในองค์การของประเทศไทยในปีพ.ศ. 2570 (ค.ศ.2027).

ปิติพันธ์ เทพปฏิมากรณ์.(2553).ค่อยๆเปลี่ยน...เปลี่ยนไปเรื่อยๆ. สัมภาษณ์พิเศษจากกองบรรณาธิการ วารสารการบริหารทรัพยากรมนุษย์. 13(1)

นวัฒน์ ชุติวงศ์ และณัฐสิทธิ์ เกิดศรี .(2554). การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมในประเทศไทย. วารสารคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 34 (130), 47-58.

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์.(2553). นวัตกรรม: ความหมาย ประเภท และความสำคัญต่อการเป็นผู้ประกอบการ.วารสารคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 33 (128) , 49-65.

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ.(2549). สุดยอดนวัตกรรมไทยกรุงเทพฯ. กรุงเทพฯ : สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ.กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.

ภาษาอังกฤษ

BoonkiartLewwongcharoen & SuneePiromprames. (2012). An exploratory study on innovative organization. Retrieved December10,2012, from http://www.kmutt.ac.th/gmi/upload/An%20 Exploratory %20Study%20on%20 Innovative %20Organization.pdf.

Canton,J .(2007). The Extreame Future: The Top Trends that will shape the world in the next 20 years. Penquin: Press.

Drucker, P.F.(1993). Post-Capitalist Society. NY: Butterworth Heineman.

Freeman, C.&Soete, L. (1997). The Economics of Industrial Innovation. 3rd ed. London: Continuum.

Gopalakrishnan, S., &Damanpour, F.(1997). “A Review of Innovation Research in Economics. Sociology and Technology Management.” The International Journal of Management Science. 25(1), 15-28.

Prahalad, C.K.& Krishnan, M.S. (2008). The New Age of Innovation. McGraw-Hill.

Tushman, M.l.&Nadler, D. (1986). Organizing for Innovation. California Management Review, 28(3), 74-92.

Utterback, J.M. (2004). The dynamics of innovaton. EducauseReview, 39(1),42.