

การประเมินและวิเคราะห์ศักยภาพความเป็นองค์กรนวัตกรรม
กรณีศึกษา บริษัทโจตันไทย จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2562

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การประเมินและวิเคราะห์ศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม
กรณีศึกษา บริษัท โจต้นไทย จำกัด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

7 พฤษภาคม พ.ศ. 2562



นางสาวพึงใจ สุขะจุฑะ
ผู้วิจัย

.....
ภูมิพร ธรรมสถิตเดช,

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....
รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....
ดวงพร อากาศศิลป์,

Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

.....
ผู้ช่วยศาสตราจารย์พาสน์ ทิฆาทรัพย์,

D.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี ด้วยความช่วยเหลือและสละเวลาในการให้คำแนะนำ ชี้แนะ รวมถึงตรวจทานแก้ไขมาโดยตลอด จาก ดร.ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช อาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัย ที่ช่วยแนะแนวทางในการแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ที่เป็นประโยชน์จนเป็นผลสำเร็จ

ขอขอบคุณผู้ให้ข้อมูลแบบสอบถามจากเพื่อนร่วมงานในบริษัท โจคันไทย จำกัด ทุกท่าน ที่สละเวลาอันมีคุณค่าเพื่อมาตอบแบบสอบถามสำหรับงานวิจัยชิ้นนี้ ทั้งการทำแบบประเมิน และการให้ข้อมูลด้วยการให้สัมภาษณ์ จนทำให้ข้าพเจ้าได้จำนวนแบบสอบถามจนครบสำเร็จ

และท้ายที่สุดนี้ขอขอบพระคุณบิดา มารดา ผู้ที่ให้ความรัก อบรมสั่งสอน และเป็นกำลังใจให้มาโดยตลอด จนทำให้การค้นคว้าในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่างานวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการประเมินและวิเคราะห์ศักยภาพความเป็นองค์กรนวัตกรรม และช่วยกำหนดแนวทางในการพัฒนาความเป็นองค์กรนวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพต่อไป

พึงใจ สุชะอุทา

การประเมินและวิเคราะห์ศักยภาพความเป็นองค์กรนวัตกรรม กรณีศึกษา บริษัท โจดันไทย จำกัด
 INNOVATIVE ORGANIZATION ASSESSMENT AND ANALYSIS, CASE STUDY OF JOTUN
 THAILAND LIMITED

พึงใจ สุขะจู่ทะ 5850358

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ภูมิพร ธรรมสถิตเดช, D.B.A., รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,
 Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พาสณี ทีฆทรัพย์, D.B.A.

บทคัดย่อ

องค์กรที่มีศักยภาพในการเป็นองค์กรนวัตกรรมนั้น จะประกอบด้วย 5 มิติคือ วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม โครงสร้างและกระบวนการที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม เครื่องมือหรือองค์ประกอบที่ส่งเสริมต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม สภาพแวดล้อมและปัจจัยขับเคลื่อนต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม และวัฒนธรรมขององค์กรนวัตกรรม เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้พนักงาน รวมทั้งผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ทำงานร่วมกันเป็นทีม คัดเลือกพันธมิตรที่ถูกต้อง สรรหาบุคลากรที่ตรงกับงาน รวมถึงการพัฒนาบุคลากร ซึ่งวัตถุประสงค์ในการวิจัยครั้งนี้ คือการประเมินและวิเคราะห์ศักยภาพความเป็นองค์กรนวัตกรรมของ บริษัท โจดันไทย จำกัด โดยใช้เครื่องมือในการวิจัยคือ 1) การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ และ 2) การเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผลจากการศึกษาพบว่า บริษัท โจดันไทย จำกัด มีความสามารถทางนวัตกรรมในระดับ สอดคล้อง โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.40 คะแนน โดยมีคะแนนความสามารถทางนวัตกรรมในมิติ ด้านกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม ($S1 = 3.74$) ด้านโครงสร้างและกระบวนการที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม ($S2 = 3.29$) ด้านเครื่องมือหรือองค์ประกอบที่ส่งเสริมต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม ($S3 = 3.54$) ด้านสภาพแวดล้อมและปัจจัยขับเคลื่อนต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม ($C1 = 3.16$) และด้านวัฒนธรรมขององค์กรนวัตกรรม ($C2 = 3.29$)

คำสำคัญ : นวัตกรรม, องค์กรนวัตกรรม

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	4
1.3 ขอบเขตงานวิจัย	4
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ	6
บทที่ 2 กรอบแนวคิดในการดำเนินงาน	7
2.1 แนวคิดในการดำเนินงานการประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรมขององค์กร	7
2.2 แนวทางการประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรมขององค์กร	9
2.3 การประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรมขององค์กร	10
2.4 รายละเอียดขององค์ประกอบสำหรับการประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรมขององค์กร	14
2.5 ความสัมพันธ์องค์ประกอบและกลไกในการสนับสนุนการจัดการนวัตกรรม	15
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	46
3.1 แนวทางการวิจัย	46
3.2 การกำหนดกลุ่มประชากร กลุ่มตัวอย่าง และแนวทางการเก็บข้อมูล	57
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	58
บทที่ 4 ผลการวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูล	63
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	67
5.1 สรุปผลการวิจัย	67
5.2 การอภิปรายผล	69

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.3 ข้อเสนอแนะ	76
บรรณานุกรม	77
ประวัติผู้วิจัย	81



สารบัญญรูปภาพ

รูปภาพ	หน้า
1.1 ปริมาณการบริโภคสีและสารเคลือบผิวต่อประชากร ในปี 2559	4
2.1 ภาพรวมการขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม	7
2.2 ลักษณะของ Maturity Model	11
2.3 กลไกของ Maturity Model ที่ใช้ในการแนะนำเพื่อพัฒนาศักยภาพการดำเนินงาน	12
2.4 ภาพรวมองค์ประกอบการขับเคลื่อนนวัตกรรม	14
2.5 ภาพรวมความสัมพันธ์องค์ประกอบและกลไกการสนับสนุนการจัดการนวัตกรรม	16
3.1 แผนผังโครงสร้างด้านการบริหารจัดการ	48
3.2 จำนวนพนักงาน ณ ปี 2561	52
3.3 Jotun Management System (JMS)	53
3.4 กระบวนการดำเนินงานธุรกิจ (Business Process)	53
3.5 กระบวนการจัดการด้านนวัตกรรม (Innovation Process)	55
4.1 แสดงผลการประเมินระดับความเป็นองค์กรนวัตกรรมในแต่ละมิติ	66
4.2 แสดงผลการประเมินระดับความเป็นองค์กรนวัตกรรมในแต่ละมิติย่อย	66

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า	
2.1	องค์ประกอบการจัดการนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ	10
2.2	ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กร	18
2.3	ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ	19
3.1	วิเคราะห์แนวโน้มทางการเงิน 5 ปีข้างหน้า (ปี 2557-2561)	54
3.2	กรอบการประเมินระดับความพร้อมด้านการเป็นองค์กรนวัตกรรม	58
3.3	กรอบคำถามสำหรับการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ	61
4.1	ผลการประเมินความเป็นองค์กรนวัตกรรม	63



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

1.1.1 ภาพรวมของอุตสาหกรรมสีและสารเคลือบผิวในประเทศไทย

ตลาดค้าปลีกสำหรับสีทาอาคารและสารเคลือบผิวในประเทศไทยเติบโตขึ้นจากปี 2554 จำนวน 13,727.20 ล้านบาท เป็น 19,201.30 ล้านบาทในปี 2559 โดยประมาณ โดยได้แรงหนุนจากการก่อสร้างใหม่ การซ่อมแซมทาสีใหม่ การจับจ่ายใช้สอยเพื่อการค้าปลีก และการเปลี่ยนแปลงตามความพึงพอใจของผู้บริโภค จากความไม่เสถียรภาพทางการเมืองซึ่งส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจโดยรวม ทาง Frost & Sullivan ได้คาดการณ์เอาไว้ว่า ตลาดค้าปลีกสำหรับสีทาอาคารและสารเคลือบผิวในประเทศไทยจะมีมูลค่าประมาณ 24,603.20 ล้านบาทในปี 2564 โดยเกิดจากกิจกรรมการทาสีเพื่อการซ่อมแซมที่มีมากขึ้น ความต้องการในผลิตภัณฑ์สีและสารเคลือบผิวที่มีคุณภาพสูงขึ้น และกำลังซื้อของผู้บริโภคที่เพิ่มมากขึ้น

สำหรับตลาดค้าปลีกสีและสารเคลือบผิวที่ไม่อยู่ในกลุ่มสีทาอาคาร (สีเคลือบไม้ สีป้องกันการรั่วซึม และสีอุตสาหกรรม) เติบโตขึ้นจากในปี 2554 จำนวน 4,780 ล้านบาท เป็น 6,376.90 ล้านบาทในปี 2559 โดยประมาณ เนื่องจากได้แรงหนุนหลักจากตลาดค้าปลีกและการขยายตัวเข้าสู่สังคมเมือง (Urbanization) ซึ่งทาง Frost & Sullivan ได้คาดการณ์ยอดตลาดค้าปลีกสำหรับสีและสารเคลือบผิวที่ไม่อยู่ในกลุ่มสีทาอาคารในประเทศไทยจะมีมูลค่าประมาณ 8,852.70 ล้านบาทในปี 2564 เนื่องจากการรับรู้ของผู้บริโภคที่เพิ่มมากขึ้น (Increasing consumer awareness) กิจกรรมการท่องเที่ยวที่ขยายตัวมากขึ้น (Increasing of tourism industry) รอบการใช้งานที่สั้นลงสำหรับเฟอร์นิเจอร์และเครื่องใช้ต่างๆ (Product life cycle) และภาคอุตสาหกรรมที่ขยายตัวมากขึ้น (Industrialization) ในส่วนของการส่งออกไปยังภูมิภาคอื่นๆที่เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะประเทศในแถบอาเซียนก็มีส่วนทำให้ประเทศไทยมีการขยายตัวของอุตสาหกรรมสีและสารเคลือบผิวด้วยเช่นกัน ซึ่งการส่งออกสีและสารเคลือบผิวของไทยไปยังกลุ่มประเทศอาเซียนคิดเป็น 67.80% ของการส่งออกทั้งหมดในปี 2558 โดยพม่าเป็นตลาดส่งออกที่ใหญ่ที่สุด (ส่วนแบ่งทางการตลาด 13.50% ของการส่งออกสีและสารเคลือบผิวทั้งหมดในปี 2558) ตลาดส่งออกขนาดใหญ่อื่น ๆ สำหรับอุตสาหกรรมสีและสารเคลือบผิวของไทย ได้แก่ อินเดีย 8.3% ออสเตรเลีย 3.4% และจีน 2.7% ในปี 2554 ถึง 2558 โดยยอดการส่งออกผลิตภัณฑ์สีและผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องจากประเทศไทยได้รับการ

บันทึกไว้ที่ CAGR 6.5% จาก 100 ล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2554 เป็น 120.8 ล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2558

1.1.2 กลุ่มสีและสารเคลือบผิวเพื่อการตกแต่งอาคาร

ยอดขายปลีกของกลุ่มสีและสารเคลือบผิวเพื่อการตกแต่งอาคารในประเทศไทยได้รับอิทธิพลอย่างมากจากตลาดที่อยู่อาศัย โดยมีจำนวนการทาสีใหม่ให้กับที่อยู่อาศัยเดิมอยู่ที่ประมาณ 75% -80% ของกลุ่มสีและสารเคลือบผิวเพื่อการตกแต่งอาคาร ส่วนที่เหลือโดยประมาณ 20% -25% นั้นเป็นยอดขายสีทาบ้านที่ทำการสร้างใหม่ เนื่องจากการรับรู้และความรู้ของผู้บริโภคเกี่ยวกับสีและสารเคลือบผิวเพื่อการตกแต่งอาคารที่มีมากขึ้น (Customer awareness and consumer knowledge) ความต้องการผลิตภัณฑ์กลุ่มสีและสารเคลือบผิวเพื่อการตกแต่งอาคารที่มีคุณภาพสูงขึ้น ส่วนจำนวนรอบที่ลดลงในการทาสีบ้านเดิมเฉลี่ยแต่ละครัวเรือนจาก 7-10 ปีในปี 2554 เป็น 5-7 ปีในปี 2559 ยังเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ช่วยผลักดันให้ยอดขายปลีกเติบโตขึ้น อย่างไรก็ตาม สำหรับโครงการที่อยู่อาศัยขนาดใหญ่ นั้น จะมีการทาสีซ้ำเป็นครั้งแรกโดยเฉลี่ยทุกๆ 9-10 ปี และหลังจากนั้นจะดำเนินการในอีกทุกๆ 5-7 ปี ความรวดเร็วของการขยายตัวเข้าสู่สังคมเมือง (Urbanization) ทำให้มีปริมาณครัวเรือนที่เพิ่มสูงขึ้น มีจำนวนอพาร์ทเมนต์และคอนโดมิเนียมที่มากขึ้น การใช้จ่ายเพื่อการค้าปลีก การใช้จ่ายภาครัฐเพื่อสนับสนุนด้านโครงสร้างพื้นฐาน ในส่วนของการไหลเวียน FDI ที่เข้ามาในประเทศนั้นยังเป็นปัจจัยผลักดันที่อยู่เบื้องหลังการเติบโตของยอดขายปลีกกลุ่มสีและสารเคลือบผิวเพื่อการตกแต่งอาคาร ในการก่อสร้างบ้านใหม่และการขออนุญาตพัฒนาที่ดินในประเทศไทยนั้นมีปริมาณที่ลดลงค่อนข้างมากระหว่างปี 2557 ถึง 2559 อย่างไรก็ตามผลกระทบต่อยอดขายปลีกในตลาดสีทาอาคารและสารเคลือบผิวนั้นได้ถูกชดเชยบางส่วนจากการเพิ่มขึ้นของกิจกรรมการทาสี การขยายตัวเข้าสู่สังคมเมือง และความต้องการกลุ่มสีและสารเคลือบผิวเพื่อการตกแต่งอาคารที่มีคุณภาพสูงขึ้น ส่งผลให้อัตราการเติบโตลดลงในช่วงปี 2557 ถึง 2559 และได้มีการคาดการณ์ว่าตลาดกลุ่มสีและสารเคลือบผิวเพื่อการตกแต่งอาคารจะเติบโตขึ้นในช่วงปี 2560 เป็นต้นไป เนื่องจากจำนวนรอบในการทาสีที่จะลดลงอีกจากทุกๆ 5-7 ปีในปี 2559 เป็นทุกๆ 3-5 ปีในปี 2564 ดังนั้นการทาสีให้บ้านเดิมและการขายผลิตภัณฑ์กลุ่มสีและสารเคลือบผิวเพื่อการตกแต่งอาคารที่มีคุณภาพสูงจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการเติบโตสำหรับตลาดผลิตภัณฑ์สีและสารเคลือบผิว

1.1.3 กลุ่มสีและสารเคลือบผิวที่ไม่ใช่เพื่อการตกแต่งอาคาร

การเติบโตของยอดขายปลีกของกลุ่มสีและสารเคลือบผิวที่ไม่ใช่เพื่อการตกแต่งอาคารนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการเช่น ยอดขายเฟอร์นิเจอร์ไม้ภายในประเทศ การทำอุตสาหกรรม ก๊าซ

ธรรมชาติ สภาพอากาศที่รุนแรง การรับรู้ของผู้บริโภคเกี่ยวกับความสมบูรณ์ของโครงสร้างบ้าน การขายสินค้าอุปโภคบริโภคที่เป็นโลหะ เช่นเฟอร์นิเจอร์ อุปกรณ์ฮาร์ดแวร์ รวมทั้งกิจกรรมทางเศรษฐกิจโดยรวม ตลาดค้าปลีกอิเล็กทรอนิกส์ไม่ในส่วนใหญ่นั้นเป็นพวกอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ และกิจกรรมการทำเฟอร์นิเจอร์ใหม่ ในขณะที่ยอดขายของอุตสาหกรรม เช่นอิเล็กทรอนิกส์ป้องกันคอนกรีต และสีป้องกันการรั่วซึมนั้น ส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับกิจกรรมการทำใหม่ และการรับรู้ของผู้บริโภคเกี่ยวกับการปกป้องอาคารที่อยู่อาศัย (การป้องกันพื้นจากความเสียหาย และผนังจากความชื้น) ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตซึ่งนำโดยกลุ่มยานยนต์ อิเล็กทรอนิกส์ และสินค้าอุปโภคบริโภคนั้นยังเป็นปัจจัยในการขับเคลื่อนความต้องการในอุตสาหกรรมสีและสารเคลือบผิว ส่วนภาคการผลิตรถยนต์ในประเทศไทยนั้นยังมีแนวโน้มที่จะได้รับการสนับสนุน เนื่องจากต้นทุนการผลิตที่ลดลงจากการคาดการณ์

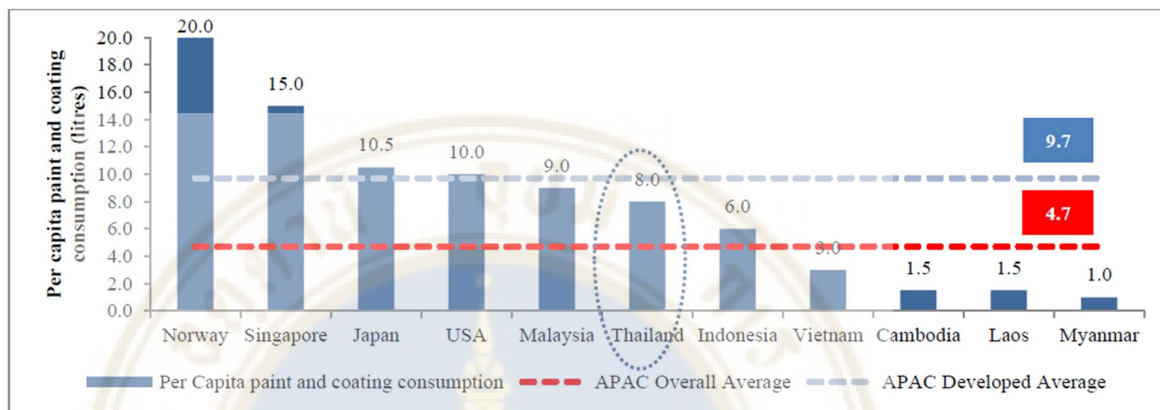
1.1.4 ผู้เล่นที่สำคัญในตลาด

บริษัท ทีโอเอฟเอ็นท์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) บริษัท โจตันไทย จำกัด บริษัท เบเยอร์ จำกัด บริษัท นิปปอนเพนต์ (ประเทศไทย) จำกัด และ บริษัท อีคโชนเบลเพนต์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นผู้เล่นที่ครองตำแหน่งในอุตสาหกรรมสีและสารเคลือบผิวในประเทศไทย โดยเป็นผู้จัดจำหน่ายสีกลุ่มทาอาคาร สีที่ไม่อยู่ในกลุ่มสีทาอาคาร และสารเคลือบผิวที่ใช้กับโลหะ คอนกรีต ไม้ และสีเพื่อป้องกันการรั่วซึม โดยผู้ผลิตส่วนใหญ่เหล่านี้ใช้ระบบการผลิต รวมไปถึงการใช้เครื่องผสมสี และเครื่องบรรจุสีที่ทันสมัย มีการใช้ระบบอัตโนมัติในการควบคุมและตรวจสอบการผลิต มีการลงทุนวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาสูตรผลิตภัณฑ์ใหม่และเพื่อบริหารจัดการต้นทุนให้มีประสิทธิภาพ ในประเทศไทยผู้ผลิตสีและสารเคลือบผิวรายใหญ่นั้นมีความสามารถในการเข้าถึงผู้ค้าปลีกดั้งเดิม ผู้ค้าปลีกสมัยใหม่ และตัวแทนจำหน่ายของบริษัทในประเทศ โดยส่วนใหญ่แล้วร้านค้าปลีกต่างๆจะอยู่ในเขตเมือง เช่นกรุงเทพฯและปริมณฑล นอกจากนี้ ยังมีการติดตั้งเครื่องผสมสีไว้ที่ร้านค้าปลีกต่างๆอีกด้วย เช่น เครื่องผสมสีของบริษัท นิปปอนเพนต์ (ประเทศไทย) จำกัด และ บริษัท ทีโอเอฟเอ็นท์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)

1.1.5 ปริมาณการบริโภคสีและสารเคลือบผิวต่อประชากร ในปี 2559

ดังที่เห็นจากแผนภูมิด้านล่าง (รูปภาพที่ 1.1) ปริมาณการบริโภคสีและสารเคลือบผิวต่อประชากรในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกปี 2558 เท่ากับ 4.7 ลิตร ในขณะที่ประเทศไทยมีปริมาณการบริโภคสีและสารเคลือบผิวต่อคนมากกว่าเป็นสองเท่าคือ 8.0 ลิตร ในปี 2559 อย่างไรก็ตาม ยังถือว่าเป็นปริมาณที่น้อยเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศอื่นๆ ในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก เช่นสิงคโปร์ 15 ลิตร

ญี่ปุ่น 10.5 ลิตร และมาเลเซีย 9 ลิตร และยังเป็นเพียงปริมาณครึ่งหนึ่งของการบริโภคสีและสารเคลือบผิวที่นอร์เวย์ในปี 2559 คือ 20 ลิตร ทาง Frost & Sullivan คาดการณ์ไว้ว่าการพัฒนาที่อยู่อาศัยและการพาณิชย์ภายในประเทศ รวมถึงการเปิดช่องทางการค้าใน AEC มีแนวโน้มที่จะผลักดันการบริโภคสีและสารเคลือบผิวได้



รูปภาพที่ 1.1 : ปริมาณการบริโภคสีและสารเคลือบผิวต่อประชากร ในปี 2559

แหล่งที่มา : Coatings World, Primary interviews with industry participants, desktop research and forecast by Frost & Sullivan

1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. เพื่อประเมินระดับความเป็นองค์กรนวัตกรรมของบริษัท ใจตันไทย จำกัด
2. เพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุและปัญหาที่ส่งผลกระทบในการพัฒนาเป็นองค์กรนวัตกรรมของบริษัท ใจตันไทย จำกัด
3. เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาในการจัดการนวัตกรรมภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

1.3 ขอบเขตงานวิจัย

การศึกษาประเมินและวิเคราะห์ความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม กรณีศึกษา บริษัท ใจตันไทย จำกัด ได้กำหนดขอบเขตของการศึกษา ดังนี้

1.3.1 เิงประชากร และพื้นที่

กำหนดขอบเขตด้านประชากรที่ทำการศึกษา เฉพาะบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในบริษัท โจดันไทย จำกัด สำนักงานใหญ่ อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี และสำนักงานขาย อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ เป็นจำนวนรวม 365 คน มีจำนวนกลุ่มตัวอย่างตามกรอบคุณลักษณะ ประชากรที่กำหนดไว้ จำนวน 134 ตัวอย่าง ซึ่งประกอบด้วยฝ่ายต่างๆดังต่อไปนี้

- ฝ่ายบริหาร ประกอบด้วย กรรมการผู้จัดการ
- ฝ่ายผลิตสีน้ำ ประกอบด้วย ผู้จัดการและพนักงานแผนกผลิตสีน้ำ ผู้จัดการและพนักงานแผนก HSEQ ผู้จัดการและพนักงานแผนกซ่อมบำรุง ผู้จัดการและพนักงานแผนกวิศวกรรม
- ฝ่ายโรงงานสีผง ประกอบด้วย ผู้จัดการและพนักงานแผนกผลิตสีผง ผู้จัดการและพนักงานแผนก Lab ผู้จัดการและพนักงานแผนกวิจัยและพัฒนา
- ฝ่ายบัญชี การเงิน และ IT ประกอบด้วย Financial Controller ผู้จัดการและพนักงานฝ่ายบัญชี การเงิน และเครดิต ผู้จัดการและพนักงานแผนก IT
- ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและธุรการ ประกอบด้วย ผู้จัดการและพนักงานแผนกทรัพยากรบุคคล ผู้จัดการและพนักงานแผนกธุรการ
- ฝ่ายขาย ประกอบด้วย ผู้จัดการทั่วไปและพนักงานฝ่ายขายสีทาอาคาร สีอุตสาหกรรม สีทาเรือ และสีผง
- ฝ่ายการตลาด ประกอบด้วย ผู้จัดการและพนักงานฝ่ายการตลาด
- ฝ่าย Supply Chain ประกอบด้วย ผู้จัดการและพนักงานแผนก Customer Service ผู้จัดการและพนักงานแผนกจัดซื้อ
- ฝ่าย Technical Sales Support ประกอบด้วยผู้จัดการและพนักงานแผนก Technical Sales Support ผู้จัดการและพนักงานแผนก Technical Service

1.3.2 เิงเนื้อหา

ผู้วิจัยเน้นที่จะประเมินความเป็นองค์กรนวัตกรรม โดยใช้กรอบการประเมินศักยภาพ ด้านนวัตกรรมขององค์กร แยกเป็น 5 มิติ คือ มิติที่ 1 ด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์นวัตกรรม (Strategy) มิติที่ 2 ด้านโครงสร้างและกระบวนการที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (Structure and Process) มิติที่ 3 ด้านเครื่องมือหรือองค์ประกอบที่ส่งเสริมต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (Support) มิติที่ 4 ด้านสภาพแวดล้อมและปัจจัยขับเคลื่อนต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (Climate) และมิติที่ 5 ด้านวัฒนธรรมขององค์กรนวัตกรรม (Culture) หรือ 3S2C

1.3.3 เจริญระยะเวลา

ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล ตั้งแต่เดือนมีนาคม - เมษายน พ.ศ. 2562

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

จากความสำคัญและเหตุผลดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะประเมินระดับความเป็นองค์กรนวัตกรรม กรณีศึกษาบริษัท โจตันไทย จำกัด โดยมุ่งศึกษาใน 5 มิติ คือ มิติที่ 1 วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม (Strategy) มิติที่ 2 โครงสร้างและกระบวนการที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (Structure and process) มิติที่ 3 เครื่องมือหรือองค์ประกอบที่ส่งเสริมต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (Support) มิติที่ 4 สภาพแวดล้อมและปัจจัยขับเคลื่อนต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (Climate) และมิติที่ 5 วัฒนธรรมขององค์กรนวัตกรรม (Culture) ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าผลจากการศึกษาในครั้งนี้สามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการเตรียมความพร้อมองค์กร เพื่อก้าวไปเป็นองค์กรนวัตกรรม อันส่งผลประโยชน์ต่อผู้รับบริการ อีกทั้งเพื่อการอยู่รอดในธุรกิจ สามารถแข่งขันกับคู่แข่ง และเพื่อการเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมสีได้อย่างยั่งยืน

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการศึกษาระดับการประเมินศักยภาพความเป็นองค์กรนวัตกรรม กรณีศึกษา บริษัท โจตันไทย จำกัดครั้งนี้ ได้มีการกำหนดนิยามศัพท์เฉพาะเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในงานวิจัยนี้ ประกอบด้วย

นวัตกรรม หมายถึง การใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาหรือประดิษฐ์สิ่งใหม่ๆ เช่น บริการ ผลิตภัณฑ์ หรือกระบวนการใหม่ๆ (Service, Product, Process) เป็นต้น ที่มีคุณค่า (Value Creation) และมีประโยชน์ต่อผู้อื่น เศรษฐกิจและสังคม ซึ่งเมื่อมีคุณค่าและมีประโยชน์แล้วจะสามารถขยายผลต่อได้เชิงพาณิชย์

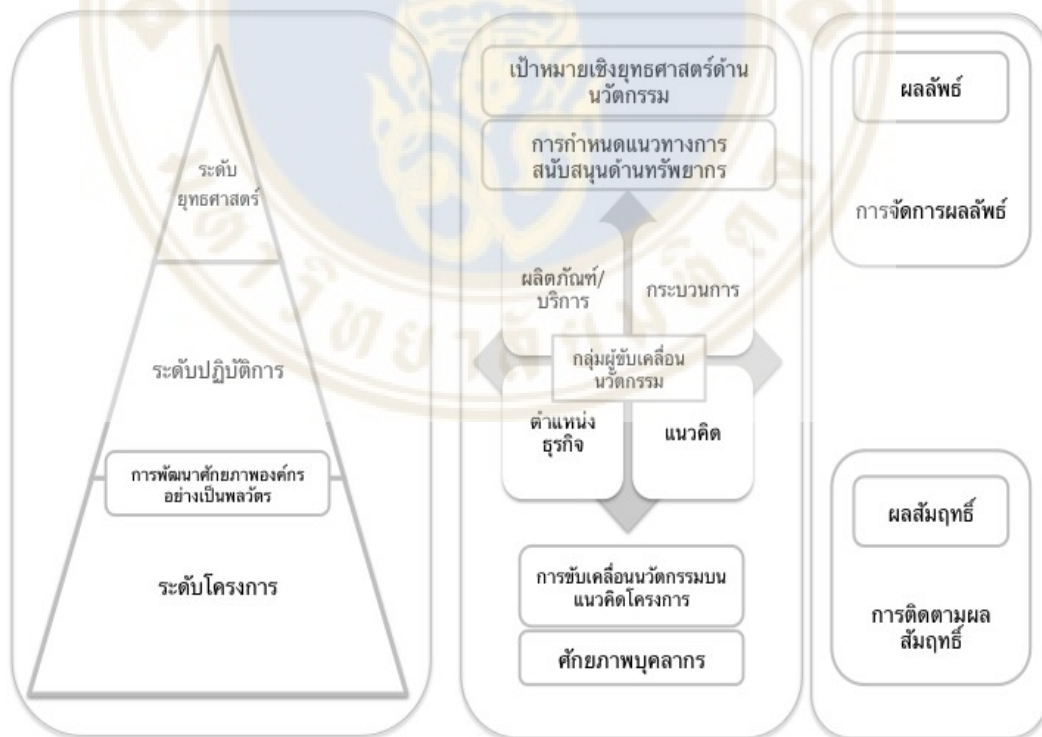
องค์กรนวัตกรรม หมายถึง องค์กรที่มีนวัตกรรมเกิดขึ้นในองค์กร หรือเป็นองค์กรที่สนับสนุนให้บุคลากรสร้างนวัตกรรม แยกเป็น 5 มิติ คือ มิติที่ 1 ด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์นวัตกรรม (Strategy) มิติที่ 2 ด้านโครงสร้างและกระบวนการที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (Structure and Process) มิติที่ 3 ด้านเครื่องมือหรือองค์ประกอบที่ส่งเสริมต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (Support) มิติที่ 4 ด้านสภาพแวดล้อมและปัจจัยขับเคลื่อนต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (Climate) และมิติที่ 5 ด้านวัฒนธรรมขององค์กรนวัตกรรม (Culture) หรือ 3S2C

บทที่ 2

กรอบแนวคิดในการดำเนินงาน

2.1 แนวคิดในการดำเนินงานการประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรมขององค์กร

การจัดการนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพเป็นปัจจัยสำคัญในการศึกษาภาพด้านการแข่งขันขององค์กรซึ่งในการขับเคลื่อนองค์กรสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมนั้นเชิงยุทธศาสตร์นั้น ฝ่ายบริหารขององค์กรจำเป็นต้องมีการกำหนดภาพรวมการขับเคลื่อนด้านนวัตกรรม (ภาพที่ 1) ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงจากเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์สู่การปรับรูปแบบการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานรวมถึงการพัฒนาโครงการเพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม (Innovation Strategic Alignment) ที่สอดคล้องกับเป้าหมายและความต้องการด้านนวัตกรรมอย่างชัดเจนทั้งในด้านธุรกิจ กระบวนการดำเนินงาน ผลิตภัณฑ์ หรือการบริการ



รูปภาพที่ 2.1 : ภาพรวมการขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม

อย่างไรก็ตามการที่จะดำเนินการด้านนวัตกรรมให้บรรลุตามเป้าหมายตามที่องค์กรได้กำหนดไว้จำเป็นต้องอาศัยบรรยากาศและกลไกในการสนับสนุนให้กระบวนการจัดการนวัตกรรมนั้นเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในประเด็นด้านการพัฒนาทักษะในการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมให้เกิดการความคิดสร้างสรรค์ที่มุ่งเน้นการสร้างคุณค่า (Value Proposition) ให้กับผู้ใช้งานหรือลูกค้า (Users/Customers) ดังนั้นการพัฒนาศักยภาพขององค์กรเพื่อสนับสนุนการพัฒนาความคิดเชิงนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรมจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรนวัตกรรม ดังนั้นการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กร (Innovative Organization Assessment) เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสร้างความเข้าใจรวมถึงการกำหนดแนวทางการพัฒนาปัจจัยในการจัดการนวัตกรรมภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน) ในฐานะผู้จัดการนวัตกรรมของประเทศ (National Innovation Manager) ควรพัฒนาเครื่องมือที่สนับสนุนการวิเคราะห์ศักยภาพขององค์กรด้านนวัตกรรมรวมถึงแนวคิดในการกำหนดแนวทางในการวางระบบและกลไกภายในองค์กรเพื่อช่วยให้การจัดการนวัตกรรมภายในองค์กรนั้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับกรอบแนวคิดในการดำเนินงานภายใต้โครงการการประเมินศักยภาพด้านการเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อกำหนดแนวทางการขับเคลื่อนนวัตกรรมภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพนั้นจะประกอบไปด้วย 3 ส่วนที่สำคัญดังนี้

1) การพัฒนากรอบการประเมินความเป็นนวัตกรรมขององค์กร (Innovative Organization Assessment) โดยจะครอบคลุมปัจจัยที่สำคัญ 6 ด้าน คือด้านโครงสร้างองค์กร ด้านการจัดการความรู้ ด้านวัฒนธรรมองค์กร และด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (ภาพที่ 1)

2) การพัฒนากรอบแนวทางในการกำหนดแนวทางการพัฒนานวัตกรรมขององค์กร ซึ่งจะอยู่บนพื้นฐานของบริหารนวัตกรรมเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Innovation Management Procedure) โดยจะครอบคลุมประเด็นที่สำคัญ ดังนี้คือการกำหนดแนวทางการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม การกำหนดเป้าหมายเชิงนวัตกรรม โครงสร้างพื้นฐานด้านการจัดการนวัตกรรม แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บรรยากาศในการดำเนินงาน และการพัฒนาแนวคิดและการจัดการตามกระบวนการนวัตกรรม

3) การพัฒนาดัชนีด้านนวัตกรรมขององค์กร (Innovative Organization Assessment Index) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์บรรยากาศที่สนับสนุนการขับเคลื่อนด้านการจัดการนวัตกรรมในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 แนวทางการประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรมขององค์กร

นวัตกรรมมีบทบาทที่สำคัญในการสร้างขีดสมรรถนะด้านการแข่งขันขององค์กร ความสำเร็จขององค์กรในปัจจุบันนั้นเกิดจากการปรับตัวเชิงยุทธศาสตร์ และสร้างนวัตกรรมที่สนับสนุนการดำเนินธุรกิจทั้งในรูปแบบผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ รวมถึงการพัฒนาธุรกิจรูปแบบใหม่ อย่างไรก็ตามองค์กรส่วนมากประสบกับความท้าทายในการจัดการนวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพและการสร้างนวัตกรรมที่สามารถสนับสนุนประสิทธิภาพการแข่งขันขององค์กร การกำหนดแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาเทคโนโลยีที่สนับสนุนให้องค์กรสามารถสร้างผลสัมฤทธิ์จากนวัตกรรมได้นั้นเป็นประเด็นที่สำคัญในการสนับสนุนให้องค์กรสามารถพัฒนาสมรรถนะด้านการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน การพัฒนาแนวทางและรูปแบบการประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรมขององค์กรเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงจุดบกพร่องรวมถึงสามารถเลือกกำหนดแนวทางการพัฒนาองค์ประกอบด้านต่าง ๆ ที่สามารถยกระดับประสิทธิภาพการจัดการนวัตกรรมขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในการพัฒนาเครื่องมือเพื่อ การประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรมขององค์กรนั้น ประกอบไปด้วย 4 ประเด็นที่สำคัญ คือ

1) รายละเอียดขององค์ประกอบสำหรับการประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรมขององค์กร

2) กรอบแนวคิดในการประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรมขององค์กร

3) ระดับศักยภาพด้านนวัตกรรมขององค์กร

4) และแนวทางการประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรมขององค์กร

กรอบการประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรมขององค์กรจะสะท้อนให้เป็นถึงความเข้มแข็งขององค์ประกอบในแต่ละด้านซึ่งเป็นส่วนช่วยที่สำคัญในการกำหนดแนวทางการยกระดับศักยภาพและความสามารถด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์กร การจัดการนวัตกรรมที่ประสิทธิภาพภายในองค์กรนั้นต้องอาศัยการบูรณาการขององค์ประกอบในด้านต่าง ๆ ที่สอดคล้องและสนับสนุนเพื่อสร้างความชัดเจนด้านยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรมขององค์กร (Corporate Strategic Innovation) โครงสร้างการสนับสนุนการขับเคลื่อนนวัตกรรม (Corporate Innovation Platform) การพัฒนาความรู้และศักยภาพของบุคลากร (Corporate Human Capacity and Learning Development) การสร้างบรรยากาศในการดำเนินงานและวัฒนธรรมขององค์กรในการสนับสนุนการจัดการนวัตกรรม (Working Condition and Culture) และการจัดการกระบวนการนวัตกรรม (Innovation Process Management)

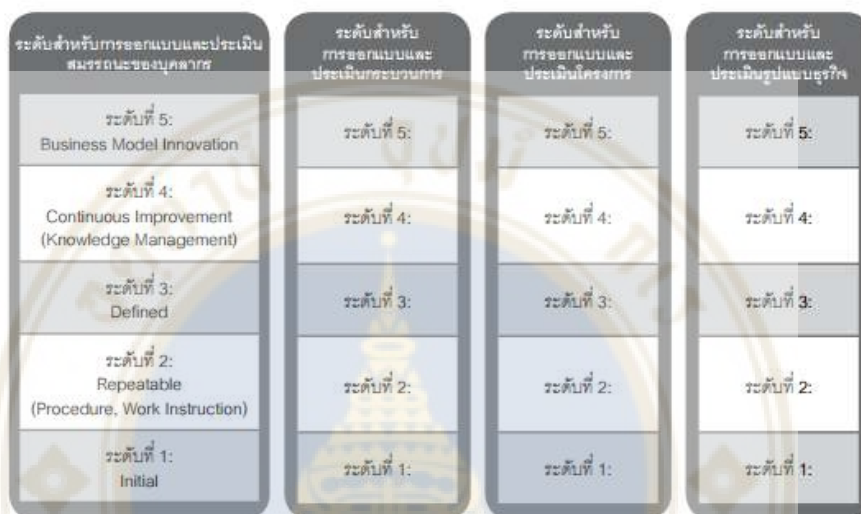
ตารางที่ 2.1 : องค์ประกอบการจัดการนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบ	ความหมาย
การกำหนดยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมองค์กร	มุมมองด้านความสำคัญของนวัตกรรมที่จะมีผลต่อการพัฒนาศักยภาพด้านการแข่งขันของบริษัทโดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ของการกำหนดยุทธศาสตร์เชิงธุรกิจ (Business Strategy) และยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม (Strategic Innovation)
การกำหนดเป้าหมายด้านนวัตกรรมองค์กร	ความชัดเจนของการกำหนดผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์ของการขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมและการบูรณาการการวัดผลการขับเคลื่อนด้านการจัดการนวัตกรรมภายในองค์กร
แนวทางและกระบวนการจัดการนวัตกรรมองค์กร	กลไก กระบวนการ และโครงสร้างที่สนับสนุนการขับเคลื่อนการพัฒนา นวัตกรรมอย่างยั่งยืนในองค์กร
การพัฒนาศักยภาพบุคลากรและเสริมสร้างการเรียนรู้	การวิเคราะห์และกำหนดกลไกในการพัฒนาความรู้และทักษะของบุคลากรภายในองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับการพัฒนานวัตกรรมตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์
การสร้างบรรยากาศการดำเนินงานและวัฒนธรรมขององค์กร	กลไกในการพัฒนาภาวะผู้นำและการสื่อสารที่มุ่งเน้นการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์รวมถึงช่องทางในการนำเสนอความคิดสร้างสรรค์ และพัฒนานวัตกรรมในด้านต่าง ๆ
การจัดการกระบวนการนวัตกรรม	กระบวนการและกิจกรรมที่สนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมตามระยะ (Phase) ของขั้นตอนพัฒนานวัตกรรม

2.3 การประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรมขององค์กร

แนวคิดด้านการประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรมขององค์กรนั้น ใช้แนวคิดที่พัฒนาจาก Capability Maturity Model ที่ถูกพัฒนาเพื่อประเมินศักยภาพด้านกระบวนการจัดการซอฟต์แวร์ จาก

มหาวิทยาลัย Carnegie Mellon¹ ที่เน้นแนวทางการวิเคราะห์และหาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรและการจัดการภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศเพิ่มขึ้น หลักคิดของ Capability Maturity Model นั้นอยู่บนพื้นฐานความเชื่อว่า ความสำเร็จของการดำเนินงานขึ้นอยู่กับระดับความสามารถในการดำเนินงานขององค์กร แบบประเมินศักยภาพนั้นแบ่งระดับความสามารถได้เป็น 5 ระดับ ประกอบไปด้วย (รูปภาพที่ 2.2)



รูปภาพที่ 2.2 : ลักษณะของ Maturity Model

1) ระดับแรก (Initial level) เป็นระดับเบื้องต้นซึ่งอาจกล่าวได้ว่า บริษัททั่วไปต่างก็อยู่ในระดับนี้ คือ ยังทำงานแบบไม่เป็นระบบ การทำงานต้องพึ่งผู้ที่มีประสบการณ์เป็นหลัก

2) ระดับที่สอง (Repeatable level) การทำงานจะมีความเป็นระบบมากขึ้น มีการนำหลักการจัดการ โครงการมาใช้ในการบริหารงานของแต่ละโครงการ

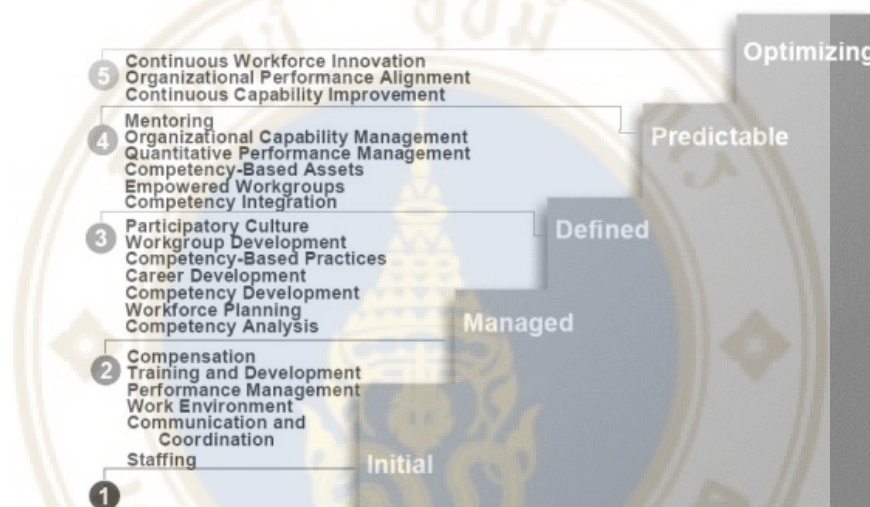
3) ระดับที่สาม (Defined Level) เป็นระดับที่หน่วยงานได้จัดทำมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานขึ้น โดยการพิจารณาปรับปรุงจากการดำเนินงานในระดับที่สอง ในระดับนี้การทำงานจะมีมาตรฐาน สามารถวัดและจับเก็บสถิติผลการดำเนินงานเอาไว้ได้

4) ระดับที่สี่ (Managed Level) เป็นระดับที่นำเอาสถิติการดำเนินงานที่จับเก็บไว้มาวิเคราะห์ เพื่อหาจุดบกพร่อง และแก้ไขไม่ให้มีข้อบกพร่องได้

¹ แนวคิดด้านการประเมิน Maturity Model ถูกพัฒนาโดยสถาบันวิศวกรรมคอมพิวเตอร์ของมหาวิทยาลัย Carnegie Mellon ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยได้รับการสนับสนุนทุนการพัฒนาจากกระทรวงกลาโหม เพื่อสร้างมาตรฐานของกระบวนการทำงานและบุคลากรของบริษัทที่จะเข้ารับ แนวคิดนี้เริ่มเผยแพร่ตั้งแต่ปี ค.ศ.1987 และได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

5) ระดับที่ห้า (Optimizing level) เป็นระดับวุฒิภาวะสูงสุด เป็นระดับที่หน่วยงานดำเนินการปรับปรุง กระบวนการทำงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง มีการจัดกระบวนการทำงานใหม่ให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น และมีการป้องกันไม่ให้ข้อบกพร่องเกิดขึ้น

การประเมินศักยภาพตามหลักคิดของ Maturity Model จะเปิดโอกาสให้ผู้ประเมินสามารถวิเคราะห์และสรุปแนวทางการให้คำแนะนำและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการดำเนินงาน เครื่องมือและเทคนิคในการบริหารจัดการโดยอาศัยข้อมูลความพร้อมของศักยภาพในด้านต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับความระดับที่องค์กรมีอยู่ (รูปภาพที่ 4)



รูปภาพที่ 2.3 : กลไกของ Maturity Model ที่ใช้ในการแนะนำเพื่อพัฒนาศักยภาพการดำเนินงาน

องค์กรที่นำ Capability Maturity Model มาใช้โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ จะพบว่าตนเองมีการทำงานที่เป็นระบบมากขึ้น การทำงานทุกอย่างมีร่องรอยหรือหลักฐาน ให้ตรวจสอบได้ง่ายขึ้นและสมบูรณ์มากขึ้น มีการจดบันทึกรายละเอียดระหว่างการทำงานมากขึ้น การเจรจากับลูกค้าก็มีการบันทึกเป็นหลักฐาน และมีการยืนยันทำความเข้าใจระหว่างกันมากขึ้น เมื่อเกิดปัญหาขึ้นก็สามารถตรวจสอบได้ว่า ปัญหามาจากใคร และสมควรแก้ไขอย่างไร และเมื่อองค์กรมีการทำงานอย่างเป็นระบบมากขึ้น โอกาสที่จะประสบผลสำเร็จในการทำงานก็มากขึ้น และเป็นโอกาสที่จะทำให้ได้รับงานมากขึ้นตามไปด้วย ในระดับประเทศนั้น ผู้บริหารเห็นว่าอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์น่าจะเติบโตสูงได้ ถ้าพึงการพัฒนาซอฟต์แวร์สำหรับใช้ในประเทศก็มีความต้องการสูงอยู่แล้ว แต่ความต้องการซอฟต์แวร์ระดับโลกก็ยังมีอีกมาก หากไทยสามารถพัฒนาบริษัทซอฟต์แวร์ไทย ให้มีวุฒิภาวะความสามารถมากขึ้น ก็จะสามารถรับงานจากต่างประเทศ และทำรายได้เข้า

ประเทศได้อีกมาก แต่การที่จะทำเช่นนั้นได้ เราจะต้องสามารถยืนยันให้ลูกค้าทราบได้ว่า บริษัทซอฟต์แวร์ไทยมีวุฒิภาวะความสามารถสูงพอ นั้นทำให้ผู้บริหารเห็นว่าไทยน่าจะส่งเสริมให้มีการนำ CMM มาใช้ในการวัดวุฒิภาวะความสามารถของบริษัท และหน่วยงานกันมากขึ้นประโยชน์ที่สำคัญก็คือ องค์กรจะมีวัฒนธรรมการทำงานที่เป็นแบบเดียวกัน มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานแต่ก็ยืดหยุ่น เพราะจะแสวงหากลยุทธ์ในการปรับตัวให้เข้ากับความปลอดภัยได้ตลอดเวลา ผู้บริหารเห็นสภาพการทำงานโครงการ ที่มีลักษณะเป็นนามธรรมได้อย่างชัดเจน สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถเตรียมตัวแก้ปัญหาที่อาจจะเกิดในอนาคตได้เป็นอย่างดี ด้วยการประเมินศักยภาพการดำเนินงานตามแนวคิดของ Capability Maturity Model ได้รับความนิยมนและถูกประยุกต์กับแนวคิดด้านการจัดการหลายประเภท เช่น การบริหารโครงการ (Project Management Maturity Model) การจัดการความรู้ (Knowledge Management Maturity Model) การจัดการความเสี่ยง และ (Risk Management Maturity Model)

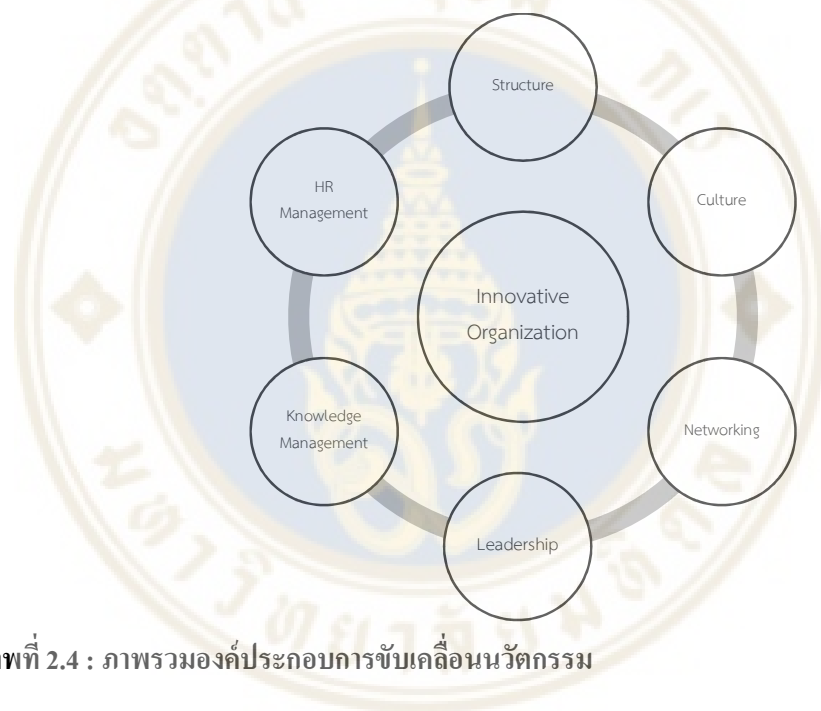
สำหรับในบริบทของการจัดการนวัตกรรม ได้มีการเสนอแนวคิดในการพัฒนาการประเมินศักยภาพด้านการจัดการนวัตกรรม³เช่นกัน โดยมีการกำหนดระดับศักยภาพด้านการจัดการนวัตกรรมเป็น 5 ระดับ ประกอบไปด้วย

- 1) Ad hoc Innovation หมายถึง องค์กรการจัดการนวัตกรรมเป็นในลักษณะการดำเนินงานแบบรายวัน โดยที่ผลลัพธ์ของการดำเนินงานด้านนวัตกรรมนั้นไม่สม่ำเสมอและคาดเดาไม่ได้ถึงผลลัพธ์ที่จะได้รับจากกระบวนการนวัตกรรม
- 2) Defined Innovation หมายถึง องค์กรมีความต้องการที่จะกำหนดผลลัพธ์และติดตามผลลัพธ์จากการดำเนินงานตามกระบวนการนวัตกรรมแต่ผลลัพธ์ไม่มีความต่อเนื่อง
- 3) Supported Innovation หมายถึง องค์กรมีการกำหนดขั้นตอน แนวทาง และเครื่องมือในการจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นทางการและเป็นรูปธรรมและสอดคล้องกับผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมที่องค์กรได้กำหนดไว้
- 4) Aligned Innovation หมายถึง องค์กรมีการบูรณาการกิจกรรมและทรัพยากรที่สนับสนุนกิจกรรมในกระบวนการนวัตกรรมและมีผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายด้านนวัตกรรม
- 5) Synergized Innovation หมายถึง องค์กรมีการจัดการนวัตกรรมที่เชื่อมโยงกับกิจกรรม และทรัพยากรในกิจกรรมต่างพร้อมทั้งมีการกำหนดผลลัพธ์เชิงนวัตกรรมที่สอดคล้องกับการสร้างศักยภาพในการแข่งขันขององค์กร

³ Essmann, H. Preez, N. (2010) An Innovation Capability Maturity Model – Development and initial application, International Journal of Human and Social Science, Vol.5, No.1, pp. 44-55.

2.4 รายละเอียดขององค์ประกอบสำหรับการประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรมขององค์กร

อย่างไรก็ตาม การขับเคลื่อนนวัตกรรมให้ได้มีประสิทธิภาพภายในองค์กรนั้น ต้องอาศัยการพัฒนาเทคโนโลยีและเครื่องมือด้านการบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการพัฒนา นวัตกรรมให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากการทบทวนวรรณกรรมด้านการจัดการนวัตกรรม สามารถวิเคราะห์และสรุปองค์ประกอบที่สนับสนุนการขับเคลื่อนนวัตกรรมได้ 6 ปัจจัย ซึ่งประกอบไปด้วยภาวะผู้นำ (Leadership) เครือข่าย (Networking) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) วัฒนธรรม (Culture) โครงสร้างองค์กร (Organization Structure) และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)



รูปภาพที่ 2.4 : ภาพรวมองค์ประกอบการขับเคลื่อนนวัตกรรม

1) โครงสร้างองค์กร (Structure) มีประเด็นที่ควรพิจารณา คือ จำนวนลำดับชั้นในการบริหาร (Flat Organization) การทำงานร่วมกันเป็นทีม (Teamwork) ลักษณะการสื่อสารของพนักงานภายในองค์กร (Horizontal Communication) และการกระจายอำนาจในการบริหาร (Decentralization) (1-4)

2) วัฒนธรรม (Culture) มีประเด็นที่ควรพิจารณา คือ วิสัยทัศน์ขององค์กรต่อการพัฒนานวัตกรรม การบริหารจัดการต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (Vision) ความสามารถขององค์กรในการยอมรับความเสี่ยง (Risk Taking) การมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมของพนักงาน (Involvement) การยอมรับความคิดเห็นที่ขัดแย้งกัน (Tolerance of conflicts) การกระตุ้นและ

สนับสนุนให้พนักงานพัฒนานวัตกรรม (Encouragement) ความท้าทายต่อการพัฒนาสิ่งใหม่ๆ (Challenging for development) การจัดสรรเวลาเพื่อส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม (Time allocation) การสนับสนุนเงินทุนเพื่อส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม (Financial Support) และการสนับสนุนเทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม (Technology Support) (5-27)

3) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) มีประเด็นที่ควรพิจารณาคือ กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต องค์ความรู้ที่พร้อมสนับสนุนให้พนักงานคิดสิ่งใหม่ๆ การกระจายองค์ความรู้ภายในองค์กร (Knowledge Transfer) การเข้าถึงองค์ความรู้ขององค์กร (Knowledge Accessing) การคัดกรองและจัดเก็บองค์ความรู้ (Knowledge Accumulation) (28-33)

4) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR Management) มีประเด็นที่ควรพิจารณาคือ การรับพนักงานใหม่ (Recruitment) การประเมินพนักงาน (Evaluation) การพัฒนาบุคลากร (Training) การหมุนเวียนพนักงานในองค์กรเพื่อให้มีการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ (Job Rotation) การให้รางวัลแก่พนักงานต่อการพัฒนานวัตกรรม (Reward) (34-37)

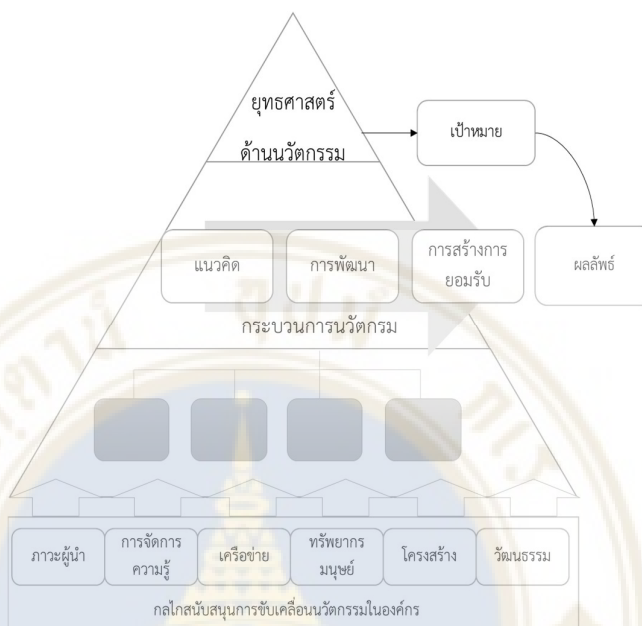
5) ภาวะผู้นำ (Leadership) มีประเด็นที่ควรพิจารณาคือ การให้ความสำคัญระหว่างพนักงานหรือผลงานของผู้นำ (People Oriented) การให้คำแนะนำของผู้นำที่มีต่อพนักงาน (Coaching) การสร้างสภาพแวดล้อมในองค์กรให้เหมาะสมต่อการพัฒนานวัตกรรม (Creative Environment) การอดทนหรือยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (Tolerance of Uncertainty) และการสื่อสารของผู้นำต่อพนักงาน (Communication) (38-41)

6) เครือข่าย (Networking) มีประเด็นที่ควรพิจารณาคือ กระบวนการคัดกรองพันธมิตรก่อนการตัดสินใจ (Strategic Alliance – Scanning) ความร่วมมือกันระหว่างพันธมิตร (Strategic Alliance – Coordination) การประเมินผลจากการทำงานร่วมกับพันธมิตร (Strategic Alliance – Evaluation) และกระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตจากการร่วมมือกับพันธมิตร (Strategic Alliance – Learning) (42-45)

2.5 ความสัมพันธ์องค์ประกอบและกลไกในการสนับสนุนการจัดการนวัตกรรม

จากการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพด้านนวัตกรรมองค์กรและแนวทางการวิเคราะห์เพื่อประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรมนั้น สามารถสังเคราะห์ภาพในการขับเคลื่อนที่ประกอบไปด้วยกระบวนการในการจัดการนวัตกรรมขององค์กรที่มีความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายด้านยุทธศาสตร์นวัตกรรมและผลลัพธ์ที่จะได้จากกระบวนการนวัตกรรม และปัจจัยด้าน

กระบวนการบริหารจัดการที่สนับสนุนให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ (รูปภาพที่ 2.5)



รูปภาพที่ 2.5 : ภาพรวมความสัมพันธ์องค์ประกอบและกลไกการสนับสนุนการจัดการนวัตกรรม

ภาพรวมของการขับเคลื่อนนวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพข้างต้นจะเป็นกรอบที่สำคัญในการใช้พัฒนาเป็นแนวทางในการจัดเก็บข้อมูลและประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรมขององค์กร ดังนั้นศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กร จะพิจารณาตามกลุ่มปัจจัยซึ่งเป็น 5 มิติ คือ

มิติที่ 1 วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม (Strategy) โดยเน้นที่องค์กรต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมลงในวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ นอกจากนี้ต้องมีสื่อสารแนวทางการพัฒนานวัตกรรมไปสู่พนักงานอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง

มิติที่ 2 โครงสร้างและกระบวนการที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (Structure and process) โดยเน้นที่โครงสร้างขององค์กรที่สามารถปรับตัวหรือบริหารงานให้ได้ตามสภาพแวดล้อมและภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนไป มีการสนับสนุนการทำงานเป็นทีม มีการกระจายอำนาจในการบริหารให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รวมทั้งสามารถสื่อสารกันได้ในทุกระดับระหว่างสายการบังคับบัญชา นอกจากการทำงานร่วมกันภายในองค์กรแล้วยังต้องทำงานร่วมกันระหว่างองค์กร

โดยต้องมีการบริหารจัดการที่ดีทั้งการคัดเลือกพันธมิตรไปจนถึงการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ทำงานร่วมกับพันธมิตรในอดีต

มิติที่ 3 เครื่องมือหรือองค์ประกอบที่ส่งเสริมต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (Support) โดยเน้นที่การสนับสนุนทรัพยากรที่ทั้งด้าน งบประมาณ เวลา และเทคโนโลยีต่อการพัฒนานวัตกรรม รวมไปถึงการบริหารจัดการองค์ความรู้ที่เป็นระบบ มีการวิเคราะห์และจัดเก็บองค์ความรู้ที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้พนักงานสามารถเข้าถึงและนำไปใช้ในการพัฒนานวัตกรรมต่อไปในอนาคต

มิติที่ 4 สภาพแวดล้อมและปัจจัยขับเคลื่อนต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (Climate) โดยเน้นการสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนพนักงานในองค์กรให้สร้างสรรค์แนวความคิดใหม่ๆ และส่งเสริมให้มีการลองทำหรือทดสอบแนวความคิดใหม่ๆ นั้น มีการบริหารจัดการบุคลากรที่เป็นระบบ มีการจัดฝึกอบรมและหมุนเวียนพนักงานภายในองค์กรเพื่อเพิ่มองค์ความรู้ให้แก่พนักงาน มีการนำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมมาใช้ในการประเมินผลงานพนักงานรวมทั้งมีการกำหนดกรอบการให้รางวัลที่ชัดเจน

มิติที่ 5 วัฒนธรรมขององค์กรนวัตกรรม (Culture) โดยเน้นการกระตุ้นให้พนักงานในองค์กรคิดนอกกรอบและมุ่งเน้นให้มีการสร้างสรรค์แนวความคิดใหม่ๆอย่างต่อเนื่อง เช่น การตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย กล้าที่จะยอมรับความเสี่ยง และสามารถยอมรับข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการพัฒนานวัตกรรม โดยถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ มีการยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อติชมจากพนักงาน และการโต้เถียงกันอย่างมีเหตุผล พร้อมทั้งมีกระบวนการเตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

ส่วนระดับศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กร จะแบ่งเป็น 5 ระดับ ประกอบไปด้วย ระดับที่ 1 เริ่มต้น (Initial) ระดับที่ 2 ระบุ (Defined) ระดับที่ 3 สอดคล้อง (Aligned) ระดับที่ 4 บูรณาการ (Integrated) และ ระดับที่ 5 สมบูรณ์ (Mature) (ตารางที่ 1) โดยที่รายละเอียดของกรอบการพิจารณาซึ่งรวมถึงปัจจัยย่อยๆ และตัวชี้วัดของแต่ละระดับถูกกำหนดขึ้นให้สอดคล้องกับแต่ละมิติ ดังสรุปกรอบการพิจารณาในตารางที่ 2.2

กรอบการประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรมขององค์กร โดยแยกเป็น 5 มิติ คือ มิติที่ 1 ด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์นวัตกรรม (Strategy) มิติที่ 2 ด้านโครงสร้างและกระบวนการที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (Structure and Process) มิติที่ 3 ด้านเครื่องมือหรือองค์ประกอบที่ส่งเสริมต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (Support) มิติที่ 4 ด้านสภาพแวดล้อมและปัจจัยขับเคลื่อนต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (Climate) และมิติที่ 5 ด้านวัฒนธรรมขององค์กรนวัตกรรม (Culture) เพื่อให้สะดวกต่อการสื่อสารจึงเรียกรวมแนวคิดนี้ว่า 3S2C นอกจากนี้คณะผู้วิจัยได้กำหนดระดับศักยภาพ

ความเป็นนวัตกรรมขององค์กร โดยแยกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ ระดับที่ 1 ริเริ่ม (Initial) องค์กรมีกิจกรรมที่สนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรนวัตกรรม แต่กิจกรรมที่เกิดขึ้นมีข้อจำกัดหรือกระบวนการนั้นยังไม่เป็นระบบและมีรูปแบบที่ชัดเจน ระดับที่ 2 ระบุ (Defined) มีการดำเนินการบ้างแล้ว แต่ยังไม่เป็นรูปแบบและระบบที่ชัดเจน ระดับที่ 3 สอดคล้อง (Aligned) มีการดำเนินการที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร ระดับที่ 4 บูรณาการ (Integrated) มีการดำเนินการเชิงบูรณาการเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กรและเน้นการมีส่วนร่วมของหลายภาคส่วน และ ระดับที่ 5 สมบูรณ์ (Mature) มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ผลลัพธ์ชัดเจน บุคลากรทุกระดับเกี่ยวข้องจนเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

ตารางที่ 2.2 : ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กร

ระดับ	ความหมาย
Initial	องค์กรเริ่มมีกิจกรรมที่สนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรนวัตกรรม แต่กิจกรรมที่เกิดขึ้นมีข้อจำกัดหรือกระบวนการนั้นยังไม่เป็นระบบและมีรูปแบบที่ชัดเจน
Defined	องค์กรมีการกำหนดรูปแบบกิจกรรมหรือกระบวนการที่สนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรนวัตกรรมค่อนข้างเป็นระบบ แต่การใช้งานหรือกิจกรรมที่เกิดขึ้นยังคงมีข้อจำกัด
Aligned	องค์กรมีการกำหนดรูปแบบกิจกรรมหรือกระบวนการที่สนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรนวัตกรรมอย่างเป็นระบบและรูปแบบที่ชัดเจน แต่การใช้งานหรือกิจกรรมที่เกิดขึ้นยังอยู่ในวงแคบหรือเฉพาะในทีมงาน
Integrated	องค์กรมีการกำหนดรูปแบบกิจกรรมหรือกระบวนการที่สนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรนวัตกรรมอย่างเป็นระบบและรูปแบบที่ชัดเจนสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร แต่ยังคงจำกัดการใช้งานหรือกิจกรรมที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน
Mature	องค์กรมีการกำหนดรูปแบบกิจกรรมหรือกระบวนการที่สนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรนวัตกรรมอย่างเป็นระบบและรูปแบบที่ชัดเจน การใช้งานหรือกิจกรรมที่เกิดขึ้นเป็นการบูรณาการ ร่วมกันทั้งองค์กร กิจกรรมที่เกิดขึ้นมีประสิทธิภาพและเห็นเป็นผลลัพธ์ในองค์กรรวมทั้งชัดเจน

ตารางที่ 2.3 : ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ

มิติที่ 1 : วิสัยทัศน์ และ ยุทธศาสตร์ (Strategy)

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
วิสัยทัศน์ ขององค์กร ต่อการ พัฒนา นวัตกรรม (Vision)	บริษัทไม่มี การกำหนด กลยุทธ์ด้าน นวัตกรรม และ เป้าหมาย องค์กรไม่ได้ ถ่ายทอดลง สู่พนักงาน อย่างเป็น รูปธรรม	มีการ กำหนดกล ยุทธ์ด้าน นวัตกรรม ในวิสัยทัศน์ ขององค์กร ขององค์กร แต่ไม่มีการ กำหนด เป้าหมาย และแนว ทางการ พัฒนาอย่าง ชัดเจน รวมทั้ง บริษัทยัง ไม่ได้มีการ สื่อสารไปยัง พนักงาน อย่างมีประ สิทธิภาพ	มีความชัดเจน ของกลยุทธ์ ด้านนวัตกรรม ในวิสัยทัศน์ ขององค์กร มี การกำหนด เป้าหมายและ แนวทางอย่าง ชัดเจน บริษัท ได้สื่อสาร ไป ยังพนักงาน อย่างมี ประสิทธิภาพ แต่ไม่มีการ ตรวจสอบ ความเข้าใจ ของพนักงาน ต่อวิสัยทัศน์ ขององค์กร	มีความชัดเจน ของกลยุทธ์ ด้านนวัตกรรม ในวิสัยทัศน์ ขององค์กร รวมทั้งมีการ กำหนด เป้าหมายและ แนวทางการ พัฒนาอย่าง ชัดเจน บริษัท ได้สื่อสาร ไป ยังพนักงาน อย่างมี ประสิทธิภาพ และมีการ ตรวจสอบ ความเข้าใจ ของพนักงาน ต่อวิสัยทัศน์ องค์กร	มีความชัดเจนของกล ยุทธ์ด้านนวัตกรรม ในวิสัยทัศน์ของ องค์กร รวมทั้งมีการ กำหนดเป้าหมายและ แนวทางการพัฒนา อย่างชัดเจน บริษัทได้ สื่อสารไปยังพนักงาน อย่างมีประสิทธิภาพ มีการตรวจสอบความ เข้าใจของพนักงาน ต่อวิสัยทัศน์องค์กร และมีการนำความ คิดเห็นของพนักงาน มาใช้ในการปรับปรุง เป้าหมายและ แนวทางอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 2.3 : ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ (ต่อ)

มิติที่ 2 : โครงสร้างและกระบวนการ (Structure and Process)

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
กระบวนการ	องค์กรมีการ	องค์กรมีการ	องค์กรมี	องค์กรมี	องค์กรมี
ตรวจสอบคัด	ตระหนักถึงการ	ตระหนักถึงการ	กระบวนการ	กระบวนการ	กระบวนการ
กรองพันธมิตร	ทำงานร่วมกับ	ทำงานร่วมกับ	ทำงานวิเคราะห์	ตรวจสอบคัด	ตรวจสอบคัด
ก่อนการพัฒนา	พันธมิตรแต่ยัง	พันธมิตรแต่ยัง	หาพันธมิตร	กรองความ	กรองความ
นวัตกรรม	ไม่มีการทำงาน	ไม่มีความแน่ชัด	อย่างเป็นระบบ	พร้อมของผู้ที่จะ	พร้อมของผู้ที่จะ
ร่วมกัน	ร่วมกันอย่าง	และไม่เข้าใจว่า	โดยมุ่งเน้น	เป็นพันธมิตรที่	เป็นพันธมิตรที่
(Scanning	เป็นรูปธรรม	พันธมิตรจะมา	พันธมิตรที่มีขีด	เป็นระบบ ซึ่ง	เป็นระบบและมี
/Screening for		ช่วยสร้าง	ความสามารถที่	แต่ละ business	ประสิทธิภาพ
partnership)		นวัตกรรมได้	ตอบโจทย์	unit สามารถ	โดยมุ่งเน้น
		อย่างไร	เป้าหมายของ	มองหา	พันธมิตรที่มีขีด
			องค์กรใน	พันธมิตรได้ด้วย	ความสามารถที่
			ปัจจุบัน	ตนเองเพื่อมาต่อ	ตอบโจทย์
				ยอดเป้าหมาย	เป้าหมายของ
				ขององค์กร	องค์กรใน
					ปัจจุบันและใน
					อนาคต
ความร่วมมือใน	องค์กรมีการ	องค์กรมีการ	องค์กรมีการ	องค์กรมีการ	องค์กรมีการ
การพัฒนา	ตั้งเป้าหมาย	ตั้งเป้าหมาย	ตั้งเป้าหมาย	ตั้งเป้าหมาย	ตั้งเป้าหมาย
นวัตกรรม	ร่วมกับ	ร่วมกับ	ร่วมกับ	ร่วมกับ	ร่วมกับ
ระหว่าง	พันธมิตรแต่ยัง	พันธมิตรอย่าง	พันธมิตรและมี	พันธมิตรและมี	พันธมิตรและมี
พันธมิตร	ไม่ชัดเจน	ชัดเจน แต่ไม่มี	แนวทางการ	แนวทางการ	แนวทางการ
(Coordination		การกำหนดแนว	พัฒนาโครงการ	พัฒนาโครงการ	พัฒนาโครงการ
with partners)		ทางการพัฒนา	ร่วมกันอย่าง	ร่วมกันอย่าง	ร่วมกันอย่าง

ตารางที่ 2.3 : ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ (ต่อ)

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
		ชัดเจน และ ยังคงมีการ แบ่งแยก ทรัพยากร สนับสนุน กิจกรรมของแต่ละ องค์กรอย่าง ชัดเจน	ชัดเจน แต่การ ร่วมปฏิบัติงาน ยังคงไม่เป็น ระบบ	ชัดเจน องค์กรมี การแบ่งปัน ทรัพยากร ที่ เป็น tangible assets ระหว่าง กันอย่างเป็น ระบบ แต่ intangible assets เช่น องค์ ความรู้ มีการ แบ่งปันกันบ้าง ในบางโอกาส แต่ยังคงไม่เป็น ระบบ	ชัดเจน องค์กรมี การแบ่งปัน ทรัพยากร ร่วมกันทั้ง tangible และ intangible assets อย่างเป็น ระบบ นอกจากนี้ยังมี การร่วมมือกัน แก้ปัญหาที่ เกิดขึ้น อย่าง เป็นระบบ
การประเมินผล การทำงาน ร่วมกันกับ พันธมิตร (Evaluation from partnership)	องค์กรไม่มี กระบวนการใน การประเมินผล จากการทำงาน ร่วมกับ พันธมิตรอย่าง เป็นรูปธรรม	องค์กรมี กระบวนการ ประเมินผลลัพธ์ จากการพัฒนา โครงการ ร่วมกับ พันธมิตรแต่ ยังคงไม่เป็น ระบบที่ชัดเจน	องค์กรมี กระบวนการ ประเมินผลลัพธ์ จากการพัฒนา โครงการ ร่วมกับ พันธมิตรที่เป็น ระบบ โดยเน้น ที่ผลลัพธ์ของ โครงการเป็น	องค์กรมี กระบวนการ ประเมินผลลัพธ์ จากการพัฒนา โครงการ ร่วมกับ พันธมิตรที่เป็น ระบบ โดยเน้น ที่กิจกรรมต่างๆ ที่มีการทำงาน	องค์กรมี กระบวนการ ประเมินผลลัพธ์ จากการพัฒนา โครงการ ร่วมกับ พันธมิตรที่เป็น ระบบและมี ประสิทธิภาพ (efficient)

ตารางที่ 2.3 : ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ (ต่อ)

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
			หลัก (outputs) โดยยังไม่คำนึงถึงผลสำเร็จ	ร่วมกันเป็นหลัก ซึ่งระบบในการประเมินมีการบริหารจัดการที่ดี โดยที่ไม่ได้พิจารณาเพียงแค่ความสำเร็จ โครงการแต่รวมไปถึงประโยชน์ด้านอื่นด้วยที่องค์กรจะได้รับ	system) โดยเน้นที่กิจกรรมต่างๆที่มีการทำงานร่วมกัน รวมไปถึงผลลัพธ์ของโครงการอย่างเป็นประจำ
กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์ความร่วมมือกับพันธมิตรในอดีต (Learning from partnership)	องค์กรไม่มีการนำข้อมูลหรือประสบการณ์ในอดีตมาใช้กับพันธมิตรรายใหม่ในอนาคตอย่างเป็นรูปธรรม โดยข้อผิดพลาดที่เคยเกิดขึ้นยังคงเกิดซ้ำๆกับพันธมิตรราย	องค์กรมีระบบในการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตที่ไม่ชัดเจน มีการจัดเก็บและรวบรวมข้อมูลในอดีต แต่ยังอยู่ในกลุ่มบุคคลที่จำกัดหรือเฉพาะผู้ที่	องค์กรมีกระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตที่ชัดเจน แต่จำกัดเฉพาะผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในโครงการนั้นๆ และไม่มีการกำหนดเป็นข้อปฏิบัติอย่างเป็นทางการ	องค์กรมีกระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตที่ชัดเจน มีการปรับปรุงกระบวนการใหม่ๆเพื่อนำมาใช้กับพันธมิตรรายใหม่ในอนาคต มีการกำหนด	องค์กรมีกระบวนการเรียนรู้ที่ชัดเจน มีการนำข้อผิดพลาดในอดีตมาปรับเพื่อให้เกิดกระบวนการใหม่ๆอย่างเป็นระบบและมีการเผยแพร่ให้คนในองค์กรเรียนรู้

ตารางที่ 2.3 : ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ (ต่อ)

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
	ใหม่อยู่ตลอด	เกี่ยวข้อง	ระบบ	เป็นข้อปฏิบัติใช้ อย่างเป็นระบบ แต่ไม่มีการ เผยแพร่ให้คน ในองค์กรรับรู้	
การทำงาน ร่วมกัน (Teamwork)	พนักงานมุ่งมั่น ไปทำงานส่วนตัว	ความร่วมมือ เกิดขึ้นก็ต่อเมื่อ มีการร้องขอ ความช่วยเหลือ	มีความร่วมมือ เกิดขึ้นเป็น ประจำภายใน ทีมงาน แต่จะ เกิดขึ้นระหว่าง ทีมงานก็ต่อเมื่อ มีการร้องขอ ความช่วยเหลือ	มีความร่วมมือ เกิดขึ้นเป็น ประจำภายใน หน่วยงาน แต่ จะเกิดขึ้น ระหว่าง หน่วยงานก็ ต่อเมื่อมีการร้อง ขอความ ช่วยเหลือ	ทุกหน่วยงานใน บริษัทได้รับ การบูรณาการ สำหรับการ แก้ปัญหาและ สร้างนวัตกรรม เป็นประจำ
ลักษณะการ สื่อสารของ พนักงานภายใน องค์กร (Horizontal communication)	การสื่อสาร เป็นไปตามสาย การบังคับบัญชา	การสื่อสาร ระหว่างหัวหน้า ยังคงเป็นตาม สายการบังคับ บัญชาแต่ พนักงาน สามารถสื่อสาร อย่างอิสระกับ เพื่อนร่วมงาน	การสื่อสาร ภายในทีม เป็นไปอย่าง อิสระทั้ง ระหว่างหัวหน้า และเพื่อน ร่วมงาน แต่ ระหว่าง หน่วยงานยังคง	พนักงาน สามารถสื่อสาร ได้อย่างกับ ทีมงานอื่น ภายในองค์กร ได้บ้าง	พนักงาน สามารถสื่อสาร ได้อย่างอิสระ และโดยตรงกับ ทุกทีมงาน ภายในองค์กร

ตารางที่ 2.3 : ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ (ต่อ)

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
		ภายในทีม เดียวกัน	เป็นตามสายการ บังคับบัญชา		
การกระจาย อำนาจในการ บริหาร (Decentralization)	การตัดสินใจใน ทั้งหมดมาจาก ผู้บริหาร ระดับสูง	การตัดสินใจ ทั้งหมดมาจาก ผู้บริหาร ระดับสูง แต่มี กระบวนการให้ ผู้บริหาร ระดับกลาง เสนอความคิด ได้	มีการกระจาย อำนาจการ ตัดสินใจให้กับ ผู้บริหาร ระดับกลาง	มีการกระจาย อำนาจการ ตัดสินใจให้กับ ผู้บริหาร ระดับกลาง รวมทั้งมี กระบวนการให้ พนักงานเสนอ แนวความคิดได้	พนักงานหรือ ทีมงานสามารถ ตัดสินใจใน เรื่องที่เกี่ยวข้อง กับงานได้อย่าง อิสระ หน่วยงานที่ รับผิดชอบมี สิทธิ์อย่างเต็มที่ ในการกำหนด เป้าหมาย แผนงาน และ การดำเนินงาน ทั้งหมดซึ่งต้อง สอดคล้องกับ เป้าหมายของ บริษัท

ตารางที่ 2.3 : ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ (ต่อ)

มิติที่ 3 : สนับสนุน (Support)

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
การสนับสนุน งบประมาณเพื่อ ส่งเสริมการ พัฒนา นวัตกรรม (Financial support)	บริษัทไม่ได้ จัดเตรียม งบประมาณ สำหรับการ สร้างนวัตกรรม อย่างเป็น รูปธรรม	บริษัทไม่ได้ จัดเตรียม งบประมาณ สำหรับการ สร้างนวัตกรรม อย่างเป็น ทางการ แต่ บริษัทมีการ อนุมัติในบาง โครงการ (project by project)	บริษัทได้ จัดเตรียม งบประมาณ สำหรับการ สร้างนวัตกรรม อย่างเป็น ทางการแต่ต้อง ผ่านข้อกำหนด และการคัดเลือก	บริษัทได้ จัดเตรียม งบประมาณ สำหรับการ สร้างนวัตกรรม อย่างเป็น ทางการ พร้อม ให้อิสระแก่ พนักงานในการ นำงบประมาณ ไปใช้แต่การจะ นำเงินไปใช้ใน แต่ละขั้นตอน ต้องผ่านการ อนุมัติจาก ผู้บริหาร	บริษัทได้ จัดเตรียม งบประมาณ สำหรับการ สร้างนวัตกรรม อย่างเป็น ทางการ พร้อม ให้อิสระแก่ พนักงานในการ นำงบประมาณ ไปจัดสรร ภายใต้กรอบที่ กำหนด
การจัดสรรเวลา เพื่อส่งเสริมการ พัฒนา นวัตกรรม (Time support)	บริษัทไม่มีการ กำหนดเวลา สำหรับการ สร้าง แนวความคิด ใหม่ๆที่ชัดเจน รวมทั้งยังคงให้	นวัตกรรมได้รับ การตระหนักว่า เป็นส่วนเสริม ของงาน บริษัท อนุญาตให้ สร้างสรรค์ นวัตกรรมได้ใน	นวัตกรรมได้รับ การตระหนักว่า เป็นส่วนหนึ่ง ของงาน พนักงาน สามารถพัฒนา นวัตกรรมใน	นวัตกรรมได้รับ การตระหนักว่า เป็นส่วนหนึ่ง ของงาน มีการ จัดสรรเวลา ให้แก่พนักงาน ในการพัฒนา	นวัตกรรมได้รับ การตระหนักว่า เป็นส่วนหนึ่ง ของงาน มีการ จัดสรรเวลา ให้แก่พนักงาน ในการพัฒนา

ตารางที่ 2.3 : ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ (ต่อ)

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
	ความสำคัญกับการใช้เวลาในงานประจำเป็นหลัก	เวลาทำงานปกติ แต่พนักงานต้องทำงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จสิ้นก่อน	เวลางานได้แต่ต้องได้รับการอนุมัติจากหัวหน้าเสียก่อน (case by case)	นวัตกรรมที่ชัดเจน แต่พนักงานไม่มีอิสระในการจัดสรรเวลาเอง จำเป็นต้องดำเนินการในช่วงเวลาที่ถูกกำหนด	นวัตกรรมที่ชัดเจน เพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมโครงการ นวัตกรรมตามความสนใจ นอกจากนี้พนักงานยังมีอิสระในการปรับเวลา (adjust) ในการดำเนินโครงการให้สอดคล้องกับงานประจำที่ทำอยู่ได้มากที่สุดเท่าที่ทำได้
การสนับสนุนด้านเทคโนโลยี เพื่อส่งเสริมการพัฒนา นวัตกรรม (Technology support)	ระบบและ เทคโนโลยี ภายในองค์กร ไม่มี ประสิทธิภาพ ซึ่งไม่สนับสนุน แผนการพัฒนา นวัตกรรม	องค์กรมีระบบ ประเมิน เทคโนโลยีก่อน นำเข้ามาใช้ อย่างไม่เป็น ระบบ และ เทคโนโลยี ภายในองค์กรเป็น	องค์กรมีระบบ ประเมิน เทคโนโลยีก่อน นำเข้ามาใช้ อย่างเป็นระบบ บริษัท สนับสนุน เทคโนโลยีที่	องค์กรมีระบบ วิเคราะห์และ ประเมิน เทคโนโลยีที่ เหมาะสมก่อน นำเข้ามาใช้ อย่างเป็นระบบ โดยที่พนักงาน	องค์กรมีระบบ วิเคราะห์และ ประเมิน เทคโนโลยีที่ เหมาะสมก่อน นำเข้ามาใช้ อย่างเป็นระบบ รวมทั้งมีการวาง

ตารางที่ 2.3 : ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ (ต่อ)

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
		เทคโนโลยีขั้นพื้นฐานซึ่งยังคงไม่สนับสนุนการพัฒนา นวัตกรรม	ทันสมัยแต่ไม่ตรงตามความต้องการของผู้ใช้หรือสนับสนุนเฉพาะในบาง business unit	สามารถร้องขอเทคโนโลยีใหม่ที่เหมาะสมกับงานของตนได้ แต่การจัดสรรเทคโนโลยีให้ยังคงขึ้นกับองค์กร	แผนการนำเทคโนโลยีมาใช้ให้สอดคล้องต่อการพัฒนา นวัตกรรมในอนาคต (Technology roadmap) รวมทั้งพนักงานสามารถร้องขอเทคโนโลยีใหม่ที่เหมาะสมกับงานของตนได้
การสนับสนุนองค์ความรู้เพื่อส่งเสริมการพัฒนา นวัตกรรม (Knowledge creation)	องค์กรมีการจัดหาองค์ความรู้หรือข้อมูลให้แก่พนักงานเพื่อใช้ในการพัฒนา โครงการใหม่ๆ อย่างไม่เป็นระบบและองค์ความรู้ไม่ตอบสนองความ	องค์กรมีการจัดหาองค์ความรู้หรือข้อมูลให้แก่พนักงานเพื่อใช้ในการพัฒนา โครงการใหม่ๆ อย่างเป็นระบบ แต่องค์ความรู้ไม่เพียงพอต่อความต้องการ	องค์กรมีกระบวนการในการจัดหาองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ เพียงพอต่อความต้องการของพนักงาน แต่ยังขาดกระบวนการในการวิเคราะห์	องค์กรมีกระบวนการในการจัดหาองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ เพียงพอต่อความต้องการของพนักงาน รวมทั้งมีการวิเคราะห์	องค์กรมีกระบวนการในการจัดหาองค์ความรู้ มีวิเคราะห์ข้อมูล และพัฒนาอย่างเป็นระบบ ซึ่งเพียงพอต่อความต้องการของพนักงาน

ตารางที่ 2.3 : ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ (ต่อ)

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
	ต้องการของพนักงาน	ของพนักงานเพื่อใช้ในการพัฒนานวัตกรรม	ข้อมูลทำให้ข้อมูลถูกนำไปใช้อย่างไม่มีประสิทธิภาพ	ข้อมูลและพัฒนาที่เป็นระบบเพื่อให้พนักงานนำองค์ความรู้ที่ไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	รวมทั้งมีกระบวนการในการจัดหาองค์ความรู้ใหม่ๆอยู่เสมอ มีช่องทางให้พนักงานร้องขอ (request) ข้อมูลหรือองค์ความรู้ภายนอกองค์กรได้เพื่อใช้ในการพัฒนานวัตกรรม
การเข้าถึงองค์ความรู้ภายในองค์กร (Knowledge accessing)	มีการพัฒนาฐานข้อมูลอย่างไม่เป็นระบบหรือไม่ได้ถูกนำมาใช้ ซึ่งองค์กรยังไม่มี การสนับสนุนให้นำองค์ความรู้มาใช้ อย่างเป็นรูปธรรม	มีการพัฒนาฐานข้อมูลอย่างเป็นระบบ พนักงานสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลพื้นฐานขององค์กรได้แต่ องค์กรยังไม่มี การสนับสนุนให้นำองค์ความรู้มาใช้	มีการพัฒนาฐานข้อมูลอย่างเป็นระบบ พนักงานสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลพื้นฐานขององค์กรได้และ องค์กรสนับสนุนให้พนักงานนำองค์ความรู้มาใช้แต่	มีการพัฒนาฐานข้อมูลอย่างเป็นระบบที่ตรงตามความต้องการของพนักงาน พนักงานสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลขององค์กรได้อย่างรวดเร็วและ สามารถ	มีการพัฒนาฐานข้อมูลอย่างเป็นระบบที่ตรงตามความต้องการของพนักงาน พนักงานสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลรวมขององค์กรได้อย่างรวดเร็วและ สามารถ

ตารางที่ 2.3 : ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ (ต่อ)

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
			ยังอยู่ในวงที่จำกัด (เฉพาะกลุ่ม)	นำไปใช้ได้ตามที่ต้องการแต่จำกัดเฉพาะตามสายงาน	นำไปใช้ได้ตามที่ต้องการ
การจัดอบรมพนักงาน (Training)	มีการจัดโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมให้แก่พนักงานมีค่อนข้างจำกัด	มีการจัดโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมเป็นตัวเลือกให้พนักงานแต่พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมน้อย	มีการจัดโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมให้พนักงาน โดยเน้นไปตามสายงานที่พนักงานส่วนใหญ่รับผิดชอบอยู่	มีการจัดโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมเป็นตัวเลือกให้พนักงาน โดยสามารถข้ามสายงานกันได้ พนักงานสามารถร้องขอเข้าร่วมในโปรแกรมที่	มีการจัดโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมเป็นตัวเลือกให้พนักงาน โดยสามารถข้ามสายงานกันได้ พนักงานสามารถร้องขอเข้าร่วมในโปรแกรมที่ตนเองสนใจได้

ตารางที่ 2.3 : ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ (ต่อ)

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
				ตนเองสนใจได้ มีการส่ง พนักงานไปทำ การฝึกอบรม ภายนอกองค์กร ซึ่งมี ในบางโอกาส	มีการส่ง พนักงานไปทำ การฝึกอบรม ภายนอกองค์กร ซึ่งมี กระบวนการใน การอนุมัติที่ ชัดเจน มีการ กำหนดกรอบ งบประมาณไว้ ล่วงหน้า
กระบวนการ เรียนรู้จาก ประสบการณ์ ในอดีต (Learning process)	ระบบในการ เรียนรู้จาก ประสบการณ์ ในอดีตยังขาด ความชัดเจน หรือเป็น รูปธรรม ยังคงมี ข้อผิดพลาดที่ เคยเกิดขึ้นซ้ำๆ ในโครงการ ใหม่อยู่ตลอด	มีการเรียนรู้จาก ประสบการณ์ ในอดีตแต่ยังไม่ เป็นระบบ (ไม่มี การจดบันทึกให้ เป็น best practice) โดย กระบวนการ เรียนรู้เกิดจาก ความสัมพันธ์ ส่วนบุคคล ไม่มี การนำสิ่งที่ เรียนรู้มาใช้ใน	มีระบบในการ เรียนรู้จาก ประสบการณ์ ในอดีตที่ชัดเจน แต่กระบวนการ เรียนรู้ยังคง จำกัดเฉพาะผู้ที่ มีส่วนเกี่ยวข้อง ในงานนั้นๆ ยังคงไม่มี แนวทางในการ นำการเรียนรู้มา ใช้ในการพัฒนา	มีกระบวนการ เรียนรู้ที่ชัดเจน มีการนำ ข้อผิดพลาดใน อดีตมาปรับ เพื่อให้เกิด กระบวนการ ใหม่ๆอย่างเป็น ระบบพร้อมทั้ง กำหนดเป็นแนว ทางการ นำไปใช้อย่าง ชัดเจนในการ	มีกระบวนการ เรียนรู้ที่ชัดเจน มีการนำ ข้อผิดพลาดใน อดีตมาปรับ เพื่อให้เกิด กระบวนการ ใหม่ๆอย่างเป็น ระบบพร้อมทั้ง กำหนดเป็น ข้อบังคับใช้ อย่างชัดเจนใน การพัฒนา

ตารางที่ 2.3 : ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ (ต่อ)

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
		การพัฒนา นวัตกรรมใน อนาคต	นวัตกรรมใน อนาคต	พัฒนา นวัตกรรมใน อนาคตแต่ยังคง เน้นอยู่ภายใน หน่วยงานเป็น หลัก	นวัตกรรมใน อนาคตของทั้ง องค์กร
การคัดกรอง และจัดเก็บองค์ ความรู้ภายใน องค์กร (Knowledge accumulation)	องค์กรไม่มี กระบวนการใน การคัดกรอง และจัดเก็บองค์ ความรู้ไว้กับ องค์กรที่ระบบ ส่งผลทำให้ ข้อมูลหรือองค์ รู้นั้นไม่ พร้อมใช้งาน (ฐานข้อมูลมี การพัฒนาอย่าง ไม่เป็นระบบ หรือไม่ได้ถูก นำมาใช้)	องค์กรมี กระบวนการคัด กรององค์ ความรู้ที่จำเป็น ในการพัฒนา นวัตกรรมอย่าง เป็นระบบ แต่ยัง ไม่มีระบบใน การจัดเก็บองค์ ความรู้ไว้กับ องค์กร	องค์กรมี กระบวนการคัด กรองและ จัดเก็บองค์ ความรู้ไว้กับ องค์กรอย่างเป็น ระบบ เช่น มี ฐานข้อมูลกลาง ให้แต่ยังไม่ มีการจัดเก็บเป็น หมวดที่ดี ทำให้ มีการนำองค์ ความรู้ไปใช้ อย่างจำกัด	องค์กรมี กระบวนการคัด กรองและ จัดเก็บองค์ ความรู้ไว้กับ องค์กรอย่างเป็น ระบบ มี ฐานข้อมูลกลาง ให้รวมทั้งมีการ จัดเก็บเป็น หมวดที่ดี ทำให้ มีการนำองค์ ความรู้ไปใช้ได้ อย่างมี ประสิทธิภาพ	องค์กรมี กระบวนการใน การคัดกรอง และจัดเก็บองค์ ความรู้ไว้กับ องค์กรอย่างเป็น ระบบและมีการ พัฒนาอย่าง ต่อเนื่อง องค์ ความรู้ที่ถูก จัดเก็บมีความ พร้อมให้ใช้งาน ได้สะดวกใน การนำไปพัฒนา นวัตกรรม

ตารางที่ 2.3 : ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ (ต่อ)

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
การกระจายองค์ความรู้ภายในองค์กร (Knowledge sharing)	องค์กรไม่มี กระบวนการ กระจายความรู้ ให้แก่พนักงาน ที่ชัดเจน การ แบ่งปันความรู้ ให้กันค่อนข้าง จำกัด ข้อมูล ต่างๆถูกเก็บไว้ เป็นของส่วน บุคคลต้องมีการ ร้องขอถึงมีการ ส่งข้อมูลให้	องค์กรมี กระบวนการใน การกระจาย ความรู้ที่เป็น ระบบ แต่ไม่มี การกระตุ้น พนักงานให้เกิด การกระจายองค์ ความรู้	องค์กรมี กระบวนการใน การกระจาย ความรู้ที่เป็น ระบบ มีการ กระตุ้น พนักงาน ให้เกิด การกระจายองค์ ความรู้แต่ยัง จำกัดอยู่ภายใน กลุ่ม	องค์กรมี กระบวนการใน การกระจาย ความรู้ที่เป็น ระบบ มีการ กระตุ้น พนักงานให้เกิด การกระจายองค์ ความรู้แต่ยัง จำกัดอยู่ภายใน แผนกหรือ หน่วยงาน รวมทั้งกระตุ้น พนักงานให้เกิด การรับรู้	องค์กรมี กระบวนการใน การกระจาย ความรู้ที่เป็น ระบบ มีการ กระตุ้น พนักงานให้เกิด การกระจายองค์ ความรู้ไปทั้ง องค์กร รวมทั้ง กระตุ้น พนักงานให้เกิด การรับรู้

มิติที่ 4 : บรรยากาศ (Climate)

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
การสรรหาบุคลากร (Recruitment)	องค์กรของท่าน คัดเลือก พนักงานจาก job description เท่านั้น	องค์กรของท่าน คัดเลือก พนักงานจาก job responsibility ร่วมกับการใช้ KSA technique	องค์กรของท่าน คัดเลือก พนักงานจาก job responsibility ร่วมกับการใช้ KSA technique	องค์กรของท่าน คัดเลือก พนักงานจาก job responsibility ร่วมกับการใช้ KSA technique	องค์กรของท่าน คัดเลือก พนักงานจาก job responsibility ร่วมกับการใช้ KSA technique

ตารางที่ 2.3 : ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ (ต่อ)

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
		(knowledge-skill-ability)	(knowledge-skill-ability) และ CBR technique (situation and behavioral interview) เพื่อดูความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า	(knowledge-skill-ability) และ CBR technique (situation and behavioral interview) เพื่อดูความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าและนำประโยชน์อะไรมาสู่องค์กร	(knowledge-skill-ability) และ CBR technique (situation and behavioral interview) เพื่อดูความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้ารวมทั้งแนวทางการแก้ไขปัญหาเพื่อนำประโยชน์อะไรมาสู่องค์กร
การหมุนเวียนพนักงานภายในองค์กรเพื่อสนับสนุนการพัฒนาวัฒนธรรม (Job rotation)	องค์กรมีกระบวนการหมุนเวียนพนักงานภายในองค์กรตามความจำเป็น เช่น หมุนเวียนเพื่อไปแทน	องค์กรมีกระบวนการหมุนเวียนพนักงานภายในองค์กรตามความจำเป็น องค์กรมีกระบวนการเตรียมความ	Job rotation เกิดขึ้นภายในองค์กรเพื่อเพิ่มเติมความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานประจำ องค์กรมีกระบวนการเตรียมความ	Job rotation เกิดขึ้นภายในองค์กรเพื่อเพิ่มเติมความรู้ให้แก่พนักงานในการพัฒนาวัฒนธรรม โดยมี การหมุนเวียน	Job rotation มี การจัดการอย่างเป็นระบบ เกิดขึ้นอยู่เป็นประจำภายในองค์กรเพื่อเพิ่มเติมความรู้ให้แก่พนักงาน

ตารางที่ 2.3 : ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ (ต่อ)

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
	พนักงานที่ ลาออกไป ไม่มี กระบวนการ เตรียมความ พร้อมให้กับ พนักงาน (coaching, mentoring and shadowing)	พร้อมให้กับ พนักงาน (coaching, mentoring and shadowing) แต่ ไม่เป็นระบบ	พร้อมให้กับ พนักงาน (coaching, mentoring and shadowing) ที่ เป็นระบบ	เพื่อเพิ่มเติม ความรู้ใน โครงการต่างๆที่ พนักงาน รับผิดชอบอยู่ หรือให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงใน โครงการ ปัจจุบัน (Incremental change) องค์กร มีกระบวนการ เตรียมความ พร้อมให้กับ พนักงาน (coaching, mentoring and shadowing) ที่ เป็นระบบ	ในการพัฒนา นวัตกรรม รวมทั้งมีการ ติดตามผลจาก การหมุนเวียน พนักงานใน มุมมองของการ สร้างสรรค์ แนวคิดหรือ นวัตกรรม (Radical change) องค์กร มีกระบวนการ เตรียมความ พร้อมให้กับ พนักงาน (coaching, mentoring and shadowing) ที่ เป็นระบบและมี ประสิทธิภาพ

ตารางที่ 2.3 : ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ (ต่อ)

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
การประเมินผล การทำงานของ พนักงาน (Evaluation)	กิจกรรมที่ เกี่ยวข้องกับการ สร้างนวัตกรรม ไม่ได้นำมาใช้ใน การประเมินผล งานของ พนักงาน ผลการ ประเมิน พนักงานมองที่ ความสำเร็จของ งานเป็นหลัก	กิจกรรมที่ เกี่ยวข้องกัน นวัตกรรมได้ นำมาใช้ในการ ประเมินผลงาน ของพนักงานแต่ ไม่ใช่ปัจจัยหลัก ในการประเมิน	กิจกรรมที่ เกี่ยวข้องกัน นวัตกรรมได้ นำมาใช้ในการ ประเมินผลงาน ของพนักงาน โดยเน้นที่ ผลลัพธ์ของ นวัตกรรมเป็น หลัก (outcomes)	กิจกรรมที่ เกี่ยวข้องกัน นวัตกรรมได้ นำมาใช้ในการ ประเมินผลงาน ของพนักงาน โดยเน้นที่ กิจกรรมใน กระบวนการกับ นวัตกรรม (activities) ซึ่ง ระบบในการ ประเมินมีการ บริหารจัดการที่ ดี ผลประเมิน ไม่ได้มองที่ ความสำเร็จของ งานเท่านั้น	กิจกรรมใน กระบวนการกับ นวัตกรรมเป็น หนึ่งใน ข้อกำหนดสำคัญ ที่ใช้ในการ ประเมินผลงาน ของพนักงาน ซึ่ง ระบบในการ ประเมินมีการ บริหารจัดการที่ ดีอย่างเป็นระบบ องค์กรให้ ความสำคัญกับ ทั้งกระบวนการ ไปสู่วัตกรรม และผลลัพธ์
การจัดสรร รางวัลเพื่อ สนับสนุนการ พัฒนานวัตกรรม (Rewards)	องค์กรไม่มีการ ให้รางวัลที่ เกี่ยวข้องกัน กิจกรรมด้าน นวัตกรรมอย่าง	องค์กรมี กระบวนการใน การให้รางวัลที่ เกี่ยวข้องกัน กิจกรรมด้าน	องค์กรมีการให้ รางวัลที่ เกี่ยวข้องกัน กิจกรรมด้าน นวัตกรรมเป็น	องค์กรมีการให้ รางวัลที่ เกี่ยวข้องกัน กิจกรรมที่เอื้อต่อ การพัฒนา	องค์กรมีการให้ รางวัลที่ เกี่ยวข้องกัน กิจกรรมด้าน นวัตกรรมเป็น

ตารางที่ 2.3 : ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ (ต่อ)

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
	เป็นรูปธรรม	นวัตกรรมเป็น case by case โดยขึ้นกับการตัดสินใจของผู้บริหาร	ประจำ โดยมี กระบวนการให้ รางวัลที่ชัดเจน โดยขึ้นกับ ผลสัมฤทธิ์ของ นวัตกรรมเป็นหลัก (outcomes)	นวัตกรรมเป็น ประจำ โดยมี กระบวนการให้ รางวัลที่ชัดเจน มีการจัดตั้ง งบประมาณไว้ ชัดเจน การให้ รางวัลขึ้นกับ กระบวนการพัฒ นานวัตกรรม และผลลัพธ์ของ นวัตกรรม	ประจำ โดยมี กระบวนการให้ รางวัลที่ชัดเจน โดยมีการจัดตั้ง รูปแบบรางวัลที่ ชัดเจน เช่น การ เลื่อนตำแหน่ง หรือเงิน ทำให้ พนักงานใน องค์กรมองว่านี่ คือส่วนหนึ่งของ งานและ ความก้าวหน้า ในงาน
การเสริมสร้าง สภาพแวดล้อม ภายในองค์กรให้ เหมาะสมต่อการ พัฒนานวัตกรรม (Creative environment)	เริ่มมีการ ตระหนักถึงการ พัฒนา สิ่งแวดล้อมที่ สนับสนุนการ พัฒนานวัตกรรม แต่กระบวนการ ทำงานยังเป็นใน รูปแบบเดิมๆ ไม่ มีการ	หัวหน้าให้ความสำคัญ สนใจในการ ทดลอง แนวความคิด ใหม่ๆในบาง กระบวนการแต่ ก็ยังคง กระบวนการ เดิมๆเป็นหลัก การตัดสินใจ	หัวหน้าเปิดรับ ฟังความคิดหรือ กระบวนการ ใหม่ๆในบาง กระบวนการ ทำงาน และ พร้อมให้ พนักงานทดลอง แนวความคิด นั้นๆแต่การ	หัวหน้าให้ความสำคัญ สนใจในการ ทดลอง แนวความคิด ใหม่ๆใน กระบวนการ ทำงานและกล้าที่ จะทดลอง แนวความคิด ใหม่ๆ พร้อม	หัวหน้าให้ความสำคัญ สนใจและ อนุญาตให้มีการ ทดลอง แนวความคิด ใหม่ๆในทุก กระบวนการ ทำงานร่วมกับ business unit อื่นๆ พร้อม

ตารางที่ 2.3 : ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ (ต่อ)

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
	เปลี่ยนแปลง (Traditional way) การ ตัดสินใจขึ้นกับ ผู้บริหารเป็น หลัก	ขึ้นกับผู้บริหาร เป็นหลัก	ตัดสินใจต้อง ผ่านการ เห็นชอบจาก หัวหน้า	ปล่อยให้ พนักงาน รับผิดชอบ แนวความคิด นั้นๆ	ปล่อยให้ พนักงาน รับผิดชอบ แนวความคิด นั้นๆ
การกระตุ้น พนักงานในการ พัฒนานวัตกรรม (Encouragement)	บริษัทมีการ ส่งเสริมและ กระตุ้นพนักงาน ในการสร้าง แนวคิดด้าน นวัตกรรม แต่ยังไม่ เป็นรูปธรรม	บริษัทมีการ ส่งเสริมและ กระตุ้นพนักงาน ในการ สร้างสรรค์ นวัตกรรม เช่น มีโครงการ นวัตกรรมแต่ยังไม่ มีการ สนับสนุนอย่าง เป็นรูปธรรม	บริษัทมีการ ส่งเสริมและ กระตุ้นพนักงาน ในการ สร้างสรรค์ นวัตกรรม โดยมี การจัดประกวด ความคิดและ โครงการใหม่ๆ แต่ไม่มีการ สนับสนุนอย่าง เป็นรูปธรรม	บริษัทมีการ ส่งเสริมและ กระตุ้นพนักงาน ในการ สร้างสรรค์ นวัตกรรม โดยมี การจัดประกวด ความคิดและ โครงการใหม่ๆ พร้อมทั้งมีการ จัดสถานที่ที่ สนับสนุนการ สร้างสรรค์ นวัตกรรม (Innovative working space)	บริษัทมีการ ส่งเสริมและ กระตุ้นพนักงาน ในการ สร้างสรรค์ นวัตกรรมอย่าง ต่อเนื่องและ ยั่งยืนโดยเน้น ผลสัมฤทธิ์ของ ทั้งกระบวนการ และนวัตกรรม มี การจัดประกวด ความคิดและ โครงการใหม่ๆ และมีขั้นตอน การดำเนิน ต่อเนื่องอย่าง ชัดเจน มีการจัด

ตารางที่ 2.3 : ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ (ต่อ)

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
					สถานที่ที่สนับสนุนการสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovative-working space)

มิติที่ 5 : วัฒนธรรม (Culture)

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
การมีส่วนร่วมในการพัฒนาวัฒนธรรมของพนักงาน (Involvement and Ownership)	พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมตามที่ได้รับมอบหมายโดยพร้อมที่จะรับผิดชอบเฉพาะในส่วนของตนเองซึ่งไม่ได้คำนึงถึงภาพรวมของหน่วยงานหรือองค์กร	พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมในลักษณะที่เต็มใจโดยพร้อมที่จะมุ่งมั่นถึงผลลัพธ์ของ business unit เป็นหลัก	พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมในลักษณะที่เต็มใจโดยพร้อมที่จะมุ่งมั่นถึงผลลัพธ์ของโครงการและองค์กร	พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมในลักษณะที่เต็มใจโดยยินดีที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในทุกส่วนของโครงการ พร้อมทั้งนำเสนอแนวคิดในการต่อยอดเพื่อให้ได้นวัตกรรมที่ดียิ่งขึ้น ส่งผลดีต่อองค์กรโดยภาพรวม

ตารางที่ 2.3 : ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ (ต่อ)

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
การบริหารจัดการความคิดเห็นที่ขัดแย้ง (Conflict and Debate)	มีการแลกเปลี่ยนแนวความคิดหรือการแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันในที่ประชุมในระดับที่จำกัด	อนุญาตให้มีการแลกเปลี่ยนแนวความคิดหรือการแสดงความคิดเห็นในที่ประชุมต่างฝ่ายยึดมั่นในมุมมองของตนเอง โดยยังไม่สนใจเป้าหมายรวม	อนุญาตให้มีการแลกเปลี่ยนแนวความคิดระหว่างพนักงาน ต่างฝ่ายยึดมั่นในมุมมองของตนเอง แต่พร้อมรับฟังเหตุผลของอีกฝ่ายโดยเอาความคิดของแต่ละฝ่ายมารวมกัน (combine)	อนุญาตให้มีการแลกเปลี่ยนแนวความคิดระหว่างพนักงาน ต่างฝ่ายไม่ยึดมั่นในมุมมองของตนเองและพร้อมรับฟังเหตุผลของอีกฝ่ายเพื่อหาทางออกร่วมกัน โดยเอาความคิดของแต่ละฝ่ายมาผสมผสานกัน (integrate)	อนุญาตให้มีการแลกเปลี่ยนแนวความคิดระหว่างพนักงาน มุมมองที่ต่างกันได้รับการยอมรับ ผู้เข้าร่วมไม่รู้สึถึงความไม่สบายใจเมื่อพบว่ามีแนวความคิดที่ขัดแย้งหรือมีมุมมองที่ต่างกัน มีการหาแนวทางแก้ปัญหาใหม่ๆ (new solutions) ร่วมกัน โดยมองที่เป้าหมายเป็นหลัก

ตารางที่ 2.3 : ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ (ต่อ)

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
เป้าหมายของ องค์กรที่มีความ ท้าทายในการ พัฒนานวัตกรรม (Challenging goals)	ไม่ให้ ความสำคัญใน การสร้าง เป้าหมายที่ท้า ทาย ไม่มี กระบวนการ ตั้งเป้าหมายที่ เป็นระบบ	มีการกำหนด เป้าหมายของ บริษัทแต่ยังคง เทียบเคียงกับ บริษัทอื่นๆ (Benchmark) ใน ระดับที่ใกล้เคียง กัน	มีการกำหนด เป้าหมายของ บริษัทที่มีความ ท้าทายมากขึ้น โดยตั้งเป้าให้สูง กว่าเมื่อ เทียบเคียงกับ บริษัทอื่นๆ (Benchmark)	มีการกำหนด เป้าหมายของ บริษัทที่มีความ ท้าทายมากขึ้น การที่จะบรรลุ เป้าหมายต้องมี การสร้างสรรค์ สิ่งใหม่ๆ หรือ ปรับ กระบวนการจาก ของเดิม (Incremental change)	มีการกำหนด เป้าหมายของ บริษัทที่มีความ ท้าทายมากขึ้น การจะบรรลุ เป้าหมายต้องมี การเปลี่ยน กระบวนการ ทำงานอย่าง ชัดเจน (Radical change)
ลักษณะการ สื่อสารของผู้นำ ต่อพนักงาน (Open communication)	การสื่อสาร เป็นไป ตามลำดับชั้น ของโครงสร้าง องค์กรซึ่งเป็นใน ลักษณะ contractual style หัวหน้าไม่รับทุก ฟังความคิดที่ ขัดแย้งกับ ความคิดตน	การสื่อสารยังคง เป็นไป ตามลำดับชั้น ของโครงสร้าง องค์กรซึ่งเป็นใน ลักษณะ contractual style เริ่มมีการพูดคุย ในลักษณะ 2 ways communication	พนักงาน สามารถอภิปราย ในเรื่องที่ เกี่ยวกับข้องงาน ได้อย่างอิสระ เริ่มมีการพูดคุย ใน เรื่องที่ เกี่ยวกับ personal topics (social exchanges are	พนักงาน สามารถอภิปราย ในเรื่องที่ เกี่ยวกับข้องงาน ได้อย่างอิสระ รวมทั้งในบาง เรื่องที่เกี่ยวข้อง personal topics ในสายงาน ตัวเอง การ สื่อสารไม่เป็น	พนักงาน สามารถอภิปราย ในเรื่องที่ เกี่ยวกับข้องงาน และ personal topics ได้อย่าง อิสระข้ามสาย งานกันได้ การ สื่อสารไม่เป็น ในลักษณะ contractual style

ตารางที่ 2.3 : ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ (ต่อ)

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
		ระหว่าง พนักงานกับ หัวหน้าเฉพาะ เรื่องงาน หัวหน้าไม่รับฟัง ความคิดที่ ขัดแย้งกับ ความคิดตน	occur but still limited) การ สื่อสารไม่เป็น ในลักษณะ contractual style หัวหน้ายอมรับ ฟังบางความคิด ที่ขัดแย้งกับ ความคิดตนโดย มองที่เนื้องาน เป็นหลัก	ในลักษณะ contractual style หัวหน้ายอมรับ ฟังทุกความคิดที่ ขัดแย้งกับ ความคิดตน	หัวหน้ายอมรับ ฟังทุกความคิดที่ ขัดแย้งกับ ความคิดตน
ความสามารถ ขององค์กรใน การบริหาร จัดการความ เสี่ยง (Risk management)	บริษัทไม่มี กระบวนการ บริหารความ เสี่ยงอย่างเป็น รูปธรรม	กระบวนการ บริหารจัดการ ความเสี่ยงยังไม่ ชัดเจน ฝ่าย บริหารพยายาม สร้าง แนวความคิด ของนวัตกรรมที่ มีความเสี่ยงต่ำ	บริษัทมีการ บริหารความ เสี่ยงแม้ว่าอาจ ไม่ระบุเป็น ขั้นตอนที่แน่ชัด ฝ่ายบริหาร สนับสนุน พนักงานในการ สร้างนวัตกรรม ที่มีความเสี่ยงแต่ ต้องมีแผน รองรับในทุก	บริษัทมีการ บริหารความ เสี่ยงอย่างเป็น ระบบแม้ว่าอาจ ไม่ระบุเป็น ขั้นตอนที่แน่ชัด ฝ่ายบริหาร สนับสนุน พนักงานในการ สร้างนวัตกรรม เมื่อมีการ ประเมินแล้วถึง ผลที่ได้รับว่า	ความเสี่ยงถูกบูร ณาการร่วมกับ แผนงานของ องค์กร มีการ บริหารความ เสี่ยงอย่างเป็น ระบบและมี ประสิทธิภาพ ฝ่ายบริหาร สนับสนุนใน การสร้าง นวัตกรรมอย่าง เต็มที่ มีการ

ตารางที่ 2.3 : ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ (ต่อ)

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
			ขั้นตอนหากเกิด ข้อผิดพลาด	คุ้มค่าต่อความ เสี่ยง โดย สามารถยอมรับ ข้อผิดพลาดที่ เกิดจากการสร้าง นวัตกรรมได้ซึ่ง ถือเป็นส่วนหนึ่ง ของ กระบวนการ เรียนรู้	ประเมินผลลัพธ์ ต่อความเสี่ยง นั้นๆ โดย สามารถยอมรับ ข้อผิดพลาดได้ ทั้งหมดที่เกิด จากการสร้าง นวัตกรรม ซึ่ง เป็นส่วนหนึ่ง กระบวนการ เรียนรู้
การมุ่งเน้นที่ บุคลากรหรือ ผลงาน (People oriented)	หัวหน้ามองที่ ความสำเร็จของ โครงการเป็น หลัก หัวหน้าไม่ ยอมรับ ข้อผิดพลาดที่ เกิดขึ้นใน กระบวนการพัฒ นานวัตกรรม มี บทลงโทษกับ พนักงานชัดเจน ในกรณีที่ไม่ โครงการไม่	หัวหน้ามองที่ ความสำเร็จของ โครงการเป็น หลัก หัวหน้า สามารถยอมรับ ข้อผิดพลาดที่ เกิดขึ้นได้ในบาง กระบวนการพัฒ นานวัตกรรม ยังคงมี บทลงโทษกับ พนักงานในบาง กรณีเมื่อ	หัวหน้ายอมรับ ข้อผิดพลาดที่ เกิดขึ้นได้ในบาง กระบวนการพัฒ นานวัตกรรม โดยถือว่าเป็น กระบวนการ เรียนรู้ (learning process) แต่ ไม่ได้มีการ กระตุ้นให้ พนักงานเรียนรู้ และวิเคราะห์ถึง	หัวหน้ายอมรับ ข้อผิดพลาดที่ เกิดขึ้นได้ในทุก กระบวนการพัฒ นานวัตกรรม โดยถือว่าเป็น กระบวนการ เรียนรู้ (learning process) มีการ กระตุ้นให้ พนักงานเรียนรู้ และวิเคราะห์ถึง สาเหตุจาก	หัวหน้ายอมรับ ข้อผิดพลาดที่ เกิดขึ้นได้ในทุก กระบวนการพัฒ นานวัตกรรม โดยถือว่าเป็น กระบวนการ เรียนรู้ (learning process) ไม่มี บทลงโทษกับ พนักงานแต่จะมี การกระตุ้นให้ พนักงานเรียนรู้

ตารางที่ 2.3 : ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ (ต่อ)

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
	เป็นไปตามเป้าหมาย	โครงการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	สาเหตุจากข้อผิดพลาดนั้นๆ	ข้อผิดพลาดนั้นๆ	วิเคราะห์และหาทางแก้ไขในสิ่งที่ผิดพลาดในโครงการนั้นรวมทั้งให้โอกาสในการปรับปรุงโครงการนั้นๆให้สำเร็จ
การให้คำปรึกษา/แนะนำของผู้นำ (Coaching)	หัวหน้ามีลักษณะ command style โดยออกคำสั่งในทุกขั้นตอน รวมทั้งกำหนดและระบุแนวทางในการดำเนินงานทุกขั้นตอน	หัวหน้ามีลักษณะ reciprocal style โดยให้คำปรึกษาและอธิบายปัญหาที่เกิดขึ้นพร้อมทั้งให้แนวทางในการจัดการปัญหาและให้คำปรึกษาที่ชัดเจน	หัวหน้าให้คำปรึกษาและอธิบายปัญหาที่เกิดขึ้นพร้อมทั้งให้คำปรึกษาที่ชัดเจนโดยให้แนวทางในการแก้ปัญหาหลายทางเลือก (alternative approaches) เพื่อให้พนักงานวิเคราะห์หาแนวทางที่เหมาะสมที่สุด	หัวหน้ามีลักษณะ guided discovery style โดยมีการกระตุ้นให้พนักงานคิดหาแนวทางใหม่ๆ เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ให้คำปรึกษาและอธิบายปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างละเอียดพร้อมทั้งให้คำปรึกษาที่ชัดเจน	หัวหน้ามีการกระตุ้นให้พนักงานคิดหาแนวทางใหม่ๆ จากปัญหาหรือสิ่งที่พบเจอ โดยอาจเป็นในลักษณะคำถาม ชี้แนะเพื่อให้พนักงานเรียนรู้ด้วยตนเอง (self-learning) โดยหัวหน้าพร้อมให้คำปรึกษาในทุกขั้นตอน

ตารางที่ 2.3 : ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ (ต่อ)

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
<p>ความอดทนต่อ ความเสี่ยงที่จะ เกิดขึ้นของผู้นำ (Tolerance of uncertainty)</p>	<p>หัวหน้ามีการ บริหารงานแบบ อนุรักษ์นิยม ยอมรับโครงการ ที่มีความเสี่ยงต่ำ โดยไม่ยอมรับ ข้อผิดพลาดใดๆ</p>	<p>หัวหน้าพยายาม สร้าง แนวความคิด แปลกใหม่ที่มี ความเสี่ยงต่ำ โดยไม่ยอมรับ ข้อผิดพลาดที่ เกิดจากการสร้าง นวัตกรรม</p>	<p>หัวหน้า สนับสนุน พนักงานในการ สร้างนวัตกรรม ที่มีความเสี่ยงแต่ ต้องมีแผน รองรับในทุก ขั้นตอนหากเกิด ข้อผิดพลาด โดย สามารถยอมรับ ข้อผิดพลาดที่ เกิดจากการสร้าง นวัตกรรมได้ใน ระดับหนึ่ง</p>	<p>หัวหน้า สนับสนุน พนักงานในการ สร้างนวัตกรรม เมื่อมีการ ประเมินแล้วถึง ผลที่ได้รับว่า คุ้มค่าต่อความ เสี่ยงในภาวะ ปกติ โดย สามารถยอมรับ ข้อผิดพลาดที่ เกิดจากการสร้าง นวัตกรรมได้ซึ่ง ถือเป็นส่วนหนึ่ง ของ กระบวนการ เรียนรู้</p>	<p>หัวหน้า สนับสนุน พนักงานในการ สร้างนวัตกรรม อย่างเต็มที่ทั้งใน ภาวะปกติและ ภาวะวิกฤต ส่งผลให้เกิด ความต่อเนื่อง โดยที่บริษัท สามารถยอมรับ ข้อผิดพลาดที่ เกิดจากการสร้าง นวัตกรรม ซึ่ง ผู้บริหารถือว่าเป็น ส่วนหนึ่ง กระบวนการ เรียนรู้</p>
<p>การบริหาร จัดการต่อการ เปลี่ยนแปลงที่ เกิดขึ้น (Change management)</p>	<p>ผู้บริหาร ตระหนักถึงการ สร้างความ เปลี่ยนแปลงแต่ ยังไม่มี การวางแผนและ</p>	<p>ผู้บริหาร ตระหนักถึงการ สร้างความ เปลี่ยนแปลง และมีแนว ทางการเปลี่ยน</p>	<p>ผู้บริหาร ตระหนักถึงการ สร้างความ เปลี่ยนแปลง และมีแนว ทางการเปลี่ยน</p>	<p>ผู้บริหาร ตระหนักถึงการ สร้างความ เปลี่ยนแปลง และมีแนว ทางการเปลี่ยน</p>	<p>ผู้บริหาร ตระหนักถึงการ สร้างความ เปลี่ยนแปลง และมีแนว ทางการเปลี่ยน</p>

ตารางที่ 2.3 : ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ (ต่อ)

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
แนวทางการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน	<p>แปลงที่ชัดเจน</p> <p>แต่ยังขาดกระบวนการขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน</p>	<p>แปลงที่ชัดเจน มีการกำหนดกระบวนการขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน แต่บริษัทมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ยังไม่เป็นระบบ</p>	<p>แปลงที่ชัดเจน มีการกำหนดกระบวนการขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน บริษัทมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ และสามารถติดตามได้อย่างเป็นขั้นตอน</p>	<p>แปลงที่ชัดเจน มีการกำหนดกระบวนการขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน บริษัทมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ และสามารถติดตามได้อย่างเป็นขั้นตอน</p>	<p>แปลงที่ชัดเจน มีการกำหนดกระบวนการขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน บริษัทมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ และสามารถติดตามได้อย่างเป็นขั้นตอน มีหน่วยงานที่รับผิดชอบต่อการเปลี่ยนแปลง (change management team) การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาอย่างยั่งยืน</p>

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

3.1 แนวทางการวิจัย

3.1.1 รายละเอียดเบื้องต้นของบริษัท (Business Profile)

โจตัน เป็นบริษัทที่ถือกำเนิดที่ประเทศนอร์เวย์ ในปี ค.ศ. 1926 โคนคุณเอ็ด เกลคิช ที่ได้สังเกตเห็นโอกาสทางธุรกิจสีทาเรือลำปลาวาฬที่ต้องการการปกป้องจากสภาพที่รุนแรง และด้วยความมุ่งมั่นพัฒนาเทคโนโลยี และผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง ทำให้ปัจจุบันนี้โจตันมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย สามารถตอบโจทย์ทุกการใช้งานสี โจตันถือเป็นบริษัทชั้นนำทั่วโลกทางด้านสีทาอาคาร และสีอุตสาหกรรม ด้วยระยะยาวกว่าศตวรรษแห่งความภาคภูมิใจในเส้นทางธุรกิจ โจตันจึงได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้ผลิตสีที่ดีที่สุด มีการจัดจำหน่ายกว่า 100 ประเทศทั่วโลก มีศูนย์การผลิต 37 แห่ง และมีพนักงานมากกว่า 9,400 คน สำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่แซนเดฟยอร์ด ประเทศนอร์เวย์ ศูนย์กลางของแต่ละภูมิภาคอยู่ที่กัวลาลัมเปอร์ ประเทศมาเลเซีย คูไบ ประเทศสหรัฐอเมริกาฮับเอมิเรตส์ และเซี่ยงไฮ้ ประเทศจีน ส่วนในประเทศไทยนั้นได้ถูกก่อตั้งในปี ค.ศ. 1962 ซึ่งเป็นโรงงานแห่งแรกในทวีปเอเชีย ส่งผลให้โจตันกลายเป็นผู้ผลิตสีรายใหญ่ในดินแดนตะวันออกกลางและเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

Single Source Solution เป็นอีกหนึ่งความคิดของโจตันที่ถูกผลักดันเพื่อตอบโจทย์งานทุกส่วน เพราะโจตันมีผลิตภัณฑ์หลากหลายครอบคลุมทุกความต้องการทั้งสีทาอาคาร, สีอุตสาหกรรม และสีผง พร้อมทั้งสนับสนุนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ด้วยการเป็นผู้นำการผลิตสีที่มีคุณภาพสูง ซึ่งตระหนักและให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดูแลด้านอาชีวอนามัยความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม โดยแบ่งประเภทของผลิตภัณฑ์ออกเป็น 4 กลุ่ม คือ

1. สีทาอาคาร (Decorative) เป็นกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่มุ่งเน้นในการสร้างความสวยงามและปกป้องอาคาร ประกอบไปด้วย สีทาภายนอก สีทาภายใน สีฉาบหลักในกลุ่มสีอาคาร ได้แก่ โจตาซิลด์ มาเจสติค วู้ดซิลด์ และการ์เด็กซ์
2. สีอุตสาหกรรม (Protective Coatings) คือสีที่มีคุณสมบัติในการปกป้องชั้นสูงเพื่อป้องกันโครงสร้างจากการกัดกร่อนในงานอุตสาหกรรมไฮโดรคาร์บอน งานอุตสาหกรรมพลังงาน และงานโครงสร้างพื้นฐานต่างๆ เช่น โครงสร้างสะพานจนถึงแท่นขุดเจาะน้ำมัน และสีกันไฟสำหรับโครงสร้างเหล็ก โดยมีผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการออกแบบให้

ตอบโจทย์หลากหลายการใช้งาน ให้ฟิล์มสีที่แข็งแรงทนทาน ทนต่อสารเคมีและสภาพที่รุนแรง ผลิตภัณฑ์หลัก ได้แก่ สติลมาสเตอร์, เพนคาร์ด, โจตามาสติก, ฮาร์ดท็อป, ไฟลีด

3. สีทาเรือ (Marine Coatings) เพื่อปกป้องโครงสร้างทางทะเลจากการกัดกร่อนต่างๆ ที่เกี่ยวกับเรือ โครงสร้างการต่อเรือ งานทาสีปกป้องท่าเรือ รวมถึงการบำรุงรักษาต่างๆ ของเรือ และการป้องกันเฟรียง ผลิตภัณฑ์ของโจตันช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการเดินเรือ ลดแรงเสียดทานได้โดยไม่สูญเสียความเร็ว ประหยัดการใช้พลังงาน เพราะพื้นผิวที่เรียบตั้งแต่ต้นจะส่งผลให้งานซ่อมเรือง่าย และมีประสิทธิภาพ

4. สีผง (Powder Coatings) เป็นสีที่มีความคงทนของเฉดสีดีเยี่ยม ให้การยึดเกาะกับชิ้นงานทนทานต่อรังสียูวี ไม่แตกหักเมื่อถูกแสงแดดนานๆ ไม่มีการหลอมละลาย หรือเปลี่ยนแปลงรูปทรงเมื่อโดนความร้อน พร้อมทั้งให้อิสระในการออกแบบเพราะมีหลากหลายเฉดสีคุณภาพให้เลือกใช้ตามความเหมาะสม ทั้งยังเพิ่มคุณภาพและปริมาณของงาน สามารถสร้างความหนาของฟิล์มสีได้สูงในการพ่นเพียงรอบเดียว

ระบบสีได้ถูกออกแบบเพื่อการใช้งานอย่างยั่งยืน สำหรับการใช้งานในการสร้างมูลค่าเพื่อรูปลักษณ์ที่สวยขึ้นและความคงทนที่ดีกว่าเดิม พื้นผิวในการใช้งาน ได้แก่ พื้นผิวอาคาร (อลูมิเนียม, เหล็ก และเหล็กเส้น) เครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ เฟอ์นเจอร์ สีทาท่อ งานอุตสาหกรรมทั่วไป (อุปกรณ์เชื่อมติด, ชิ้นส่วนรถยนต์, วาล์ว และอื่นๆ)

โจตันบริหารการจัดการองค์กร และดำเนินธุรกิจตามค่านิยม และหลักการทางธุรกิจที่เหมาะสมเพื่อผลประโยชน์ของลูกค้า พนักงาน เจ้าของ สิ่งแวดล้อม และสังคมโดยรวม ด้วยยึดถือหลักสำคัญ 4 ประการคือ จงรักภักดี (Loyalty), ใส่ใจ (Care), เคารพ (Respect) และกล้าหาญ (Boldness) มีความมุ่งมั่นเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน และมีผลกำไร ด้วยผลิตภัณฑ์ และการให้บริการที่มีคุณภาพสูงสุด โดยตอบสนองอย่างสม่ำเสมอตามความคาดหวัง หรือเกินความคาดหวังของลูกค้า จัดส่งสินค้า และให้บริการตามความต้องการของลูกค้า ปฏิบัติตามกฎหมาย และข้อกำหนดด้านต่างๆ ดำเนินการปรับปรุงกระบวนการ และระบบบริหารคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

3.1.2 โครงสร้างองค์กร (Organization Structure)



รูปภาพที่ 3.1 : แผนผังโครงสร้างด้านการบริหารจัดการ

3.1.3 รายละเอียดหน้าที่รับผิดชอบของฝ่ายบริหารด้านต่าง ๆ

1. กรรมการผู้จัดการ (Managing Director)
 - เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กรให้สอดคล้องกับนโยบายของบริษัท โดยมีการบริหาร จัดการ และควบคุมให้ทุกฝ่ายปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบาย และเป้าหมายที่กำหนด
 - ทำการจัดสรรทรัพยากรต่างๆให้เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ ควบคุม และบริหารงบประมาณให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม
 - ประสานงานด้านธุรกิจกับคณะกรรมการบริษัทและหน่วยงานภายนอกต่างๆ เช่น ลูกค้า คู่ค้า ผู้ถือหุ้น และชุมชน เป็นต้น
 - ให้คำแนะนำปรึกษาผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่นั้นบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร
 - สร้างความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า และปรับปรุงความสามารถในการสร้างกลยุทธ์เพื่อผลกำไร
2. ผู้จัดการฝ่ายบัญชีและการเงิน (Financial Controller)
 - ดูแลรับผิดชอบสูงสุดด้านบัญชีและการเงินขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย การจัดการข้อมูลการรายงานทางการเงิน และจัดทำบัญชีให้เป็นไปตามมาตรฐานการบัญชีที่รองรับ

- บริหารเงินสดและเงินทุนหมุนเวียน ตลอดจนการจัดสรรและจัดหาเงินทุน
- จัดการและวางแผนดูแลด้านภาษีอากร
- จัดการและบริหารระบบข้อมูลที่ได้ ให้เกิดประโยชน์เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจและวิเคราะห์ของผู้บริหาร
- ควบคุมความเสี่ยงทางการเงินและการบัญชี ตลอดจนทรัพย์สินต่างๆ ไม่ให้เกิดความสูญเสีย

3. ผู้จัดการฝ่ายผลิต (Operation Manager)

- วางแผนประมาณการยอดการผลิต ทรัพยากรที่ต้องใช้ จัดกำลังคน และกำหนดเป้าหมายในการผลิต (คุณภาพ, ต้นทุนการผลิต, การส่งมอบ)
- ตรวจสอบและปรับปรุงกระบวนการผลิต แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างกระบวนการผลิต
- ควบคุมต้นทุนการผลิต กำหนดมาตรฐานคุณภาพของผลิตภัณฑ์
- กำกับดูแลการทำงานของพนักงานให้เป็นไปตามแผน
- วางแผนพัฒนาพนักงาน ติดตามและประเมินผลการพัฒนาพนักงาน
- ควบคุมดูแลการซ่อมบำรุงเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิต แก้ไขปัญหา และกำหนดวิธีการป้องกัน
- ติดต่อประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและสรุปผลการทำงานรายงานต่อผู้บริหาร

4. ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลและธุรการส่วนกลาง (HR and Administration Manager)

- กำหนดกลยุทธ์และวางแผนงานทรัพยากรบุคคล (HR Strategy) วางแผนอัตรากำลังคน (Manpower Planning) ให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์กรและเงินงบประมาณ รวมทั้งวางกลยุทธ์แผนการพัฒนางานองค์กร (Organization Development)
- จัดทำแผนพัฒนาศักยภาพบุคลากร บริหารจัดการการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) รวมทั้งจัดทำ Competency ที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน
- กำหนดกลยุทธ์ และวางแผนงานบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Management) ประกอบด้วยจัดทำฐานข้อมูลระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล รวมทั้งการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลด้านต่างๆ ดูแลการเข้าปฏิบัติงาน ระบบการลงเวลา การขาด ลา หรือมาสายของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งการบันทึกข้อมูล และการรายงานผล โดยใช้ โปรแกรมสำเร็จรูปของหน่วยงาน บริหารจัดการการเบิกจ่ายสวัสดิการต่างๆ ค่ารักษาพยาบาล รวมทั้งสิทธิประโยชน์ต่างๆ ของเจ้าหน้าที่ เช่น ประกันสุขภาพ บัตรประกันชีวิต การตรวจสุขภาพประจำปี กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เป็นต้น รับผิดชอบและดูแลระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ดูแลรับผิดชอบให้เจ้าหน้าที่ ปฏิบัติตามคำสั่ง ข้อบังคับ และระเบียบวินัยของสำนักงาน

5. ผู้จัดการทั่วไปฝ่ายขายสีทาอาคาร สีอุตสาหกรรม สีทาเรือ และสีผง (General Sales Manager – Decorative, Protective Coatings, Marine Coatings and Powder Coatings)
 - วิเคราะห์ความต้องการของกลุ่มลูกค้า วางแผนการขาย
 - บริหารทีมขายเพื่อให้ถึงเป้าการขาย กำไร ปริมาณ และตัวชี้วัดอื่นๆ ให้เป็นไปตามทิศทางที่บริษัทกำหนด
 - พัฒนาทีมขายให้มีความรู้ที่ถูกต้อง มีทักษะการขาย เจรจาต่อรอง
 - เสริมสร้างทักษะของทีมในด้านการนำเสนอ/ส่งมอบสินค้า การวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า
 - แสวงหาช่องทางและวิธีการขายแบบใหม่ๆ เพื่อเสาะหาลูกค้าใหม่ (Acquisition) รวมทั้งวางแผนในการรักษาสถานลูกค้าเดิม (Retention) เพิ่มยอดขายและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า (Customer Satisfaction)
 - ศึกษาแนวทางการขายของกลุ่มแข่งขัน ทิศทางการตลาด โปรโมชัน พฤติกรรมผู้บริโภค เพื่อเพิ่มโอกาสการขายและพัฒนาประสิทธิภาพของทีม
 - บริหารจัดการ และดูแลการขาย และส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพตรงตามมาตรฐานที่บริษัทกำหนด
 - ถ่ายทอดความรู้ ช่วยเหลือ กระตุ้น และสร้างความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวให้ทีมขาย
6. ผู้จัดการฝ่ายการตลาด (Marketing Manager)
 - กำหนดเป้าหมายของฝ่าย ให้สอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบายของบริษัทฯ
 - วางแผนการทำงานของฝ่ายให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
 - ควบคุมและตรวจสอบการปฏิบัติงานของพนักงานภายในฝ่ายให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายของบริษัทฯ รวมทั้งจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ
 - รวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลและจัดทำแผนการตลาดประจำเดือน ไตรมาส และรายปี
 - ติดต่อประสานงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 - สามารถจัดกิจกรรม และมีแนวความคิด เพื่อส่งเสริมงานขาย
7. ผู้จัดการฝ่าย Technical Sales Support
 - วางแผน ติดตาม แก้ปัญหา และควบคุมแผนงานให้ดำเนินการได้ตามกำหนดเวลา (Schedule Plan) เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้มากที่สุด
 - ติดต่อประสานงานกับฝ่ายขายเพื่อช่วยสนับสนุนการขายให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
 - ควบคุม ตรวจสอบการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด
 - อบรมและถ่ายทอดความรู้ในการปฏิบัติงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชา

- สรุปแผนดำเนินงาน การแก้ปัญหา และการประเมินผลงานอย่างเป็นรูปธรรม
- จัดทำรายงานที่เกี่ยวข้องแก่ผู้บริหาร

8. ผู้จัดการฝ่าย Supply Chain และ Business Improvement

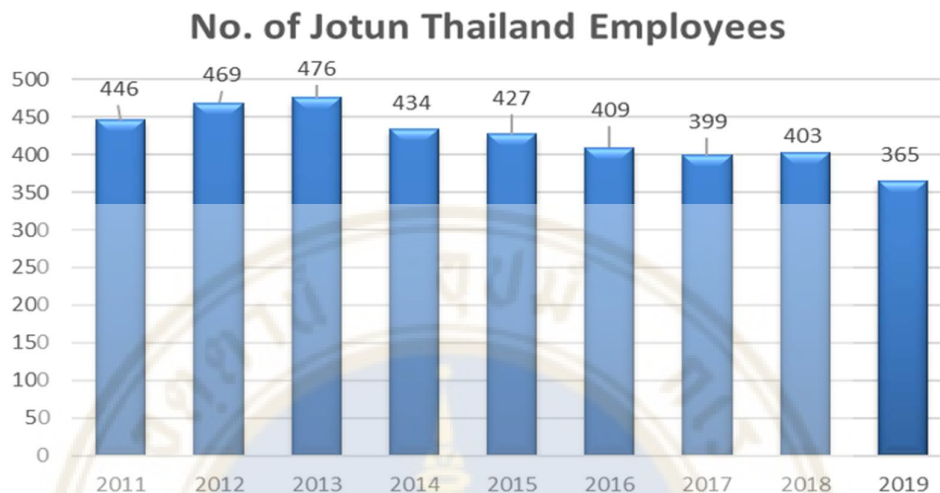
- จัดการวางแผนยกระดับความสามารถในการบริหารในซัพพลายเชนเช่น การลดสินค้าคงคลัง การเพิ่มผลิตภาพ หรือการลดความสูญเปล่า
- จัดการส่งเสริมเพื่อสร้างความเติบโตของธุรกิจเช่น การเพิ่มโอกาสในการออกสินค้าใหม่เร็วขึ้น การเปิดตลาดใหม่ ๆ การสร้างความพอใจแก่ลูกค้ามากขึ้น
- จัดการส่งเสริมให้มีความยั่งยืนของธุรกิจเช่น การลดต้นทุนธุรกิจ การบริหารเงินทุนหมุนเวียน

9. ผู้จัดการโรงงานสีผง (Factory Manager – Powder)

- กำหนดนโยบาย แผนกลยุทธ์ และเป้าหมายของกระบวนการการผลิต ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ให้สอดคล้องกับเป้าหมายของบริษัท
- รับผิดชอบควบคุมกระบวนการการผลิต และควบคุมคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้ได้ตามมาตรฐาน
- วางแผน วิเคราะห์ บริหารทรัพยากร บริหารต้นทุน พัฒนากระบวนการผลิตทั้งปริมาณและคุณภาพ เพิ่ม Productivity
- วางแผนงานการผลิตได้ตามออเดอร์สินค้า และลดการสูญเสีย ได้เป็นอย่างดี
- ควบคุมต้นทุนในการผลิต สั่งงานและแก้ไขงานได้
- ควบคุมดูแลการซ่อมบำรุงเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิต แก้ไขปัญหา และกำหนดวิธีการป้องกัน
- พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการผลิต และเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพ
- ประสานงานกับหน่วยงานภายในอื่น ๆ เช่น การตลาด การขาย จัดซื้อ ให้การดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน และเป็นไปตามแผนงานที่กำหนด
- ควบคุมดูแลการทำงานของพนักงานให้อยู่ในระเบียบข้อบังคับ และให้มีความตระหนักถึงเรื่องความปลอดภัยในการทำงาน
- ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในบังคับบัญชา

3.1.4 จำนวนพนักงาน

จำนวนพนักงาน ณ ปี 2561 มีจำนวนทั้งสิ้น 365 คน



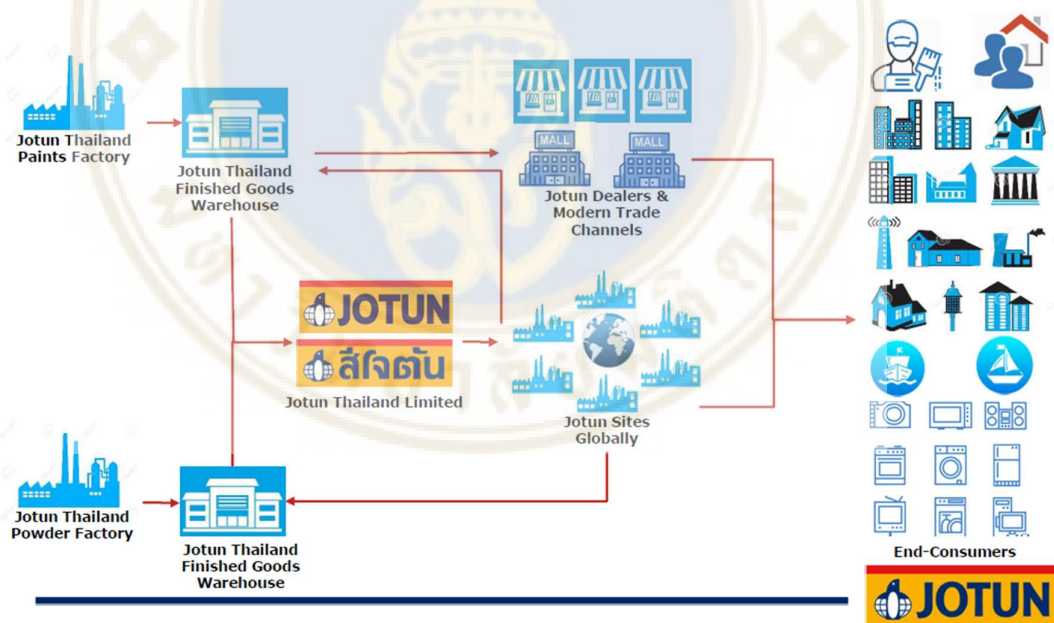
รูปภาพที่ 3.2 : จำนวนพนักงาน ณ ปี 2561

3.1.5 กระบวนการดำเนินงานธุรกิจ (Business Process and Supply Chain)

Jotun Management System (JMS) เป็นระบบที่บอกกระบวนการดำเนินงานภายในบริษัทโจตัน ซึ่งครอบคลุมถึงข้อกำหนด และข้อมูลต่างๆเพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continual improvement) ซึ่งระบบนี้ครอบคลุมในทุกกระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งกลยุทธ์และเป้าหมายที่วางไว้ อีกทั้งยังช่วยให้กระบวนการต่างๆดำเนินไปได้ด้วยความปลอดภัย มีประสิทธิภาพในทุกๆกิจกรรม ลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และเพื่อลดต้นทุนและเวลา ระบบ JMS นี้ยังถูกสร้างมาเพื่อให้แน่ใจว่าบริษัทนั้นดำเนินกิจการภายในที่ถูกต้องและปฏิบัติตามข้อกำหนดบังคับทางกฎหมาย ซึ่งระบบนี้ถูกออกแบบมาเพื่อแสดงถึงภาพรวมในกระบวนการดำเนินงานแบบง่ายๆ ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่ามีการสื่อสารที่ชัดเจน และเพื่อความเข้าใจตรงกัน ซึ่งกระบวนการนี้จะถูกนำมาปรับใช้ในทุกๆประเทศ รวมถึงองค์กรเครือข่าย และบริษัทร่วมทุน (Joint ventures) ที่อยู่ภายใต้การควบคุมของโจตัน



รูปภาพที่ 3.3 : Jotun Management System (JMS)



รูปภาพที่ 3.4 : กระบวนการดำเนินงานธุรกิจ (Business Process)

3.1.6 ข้อมูลผลการดำเนินงานจากรายงานประจำปี (Annual Report)

ตารางที่ 3.1 : วิเคราะห์แนวโน้มทางการเงิน 5 ปีย้อนหลัง (ปี 2557-2561)

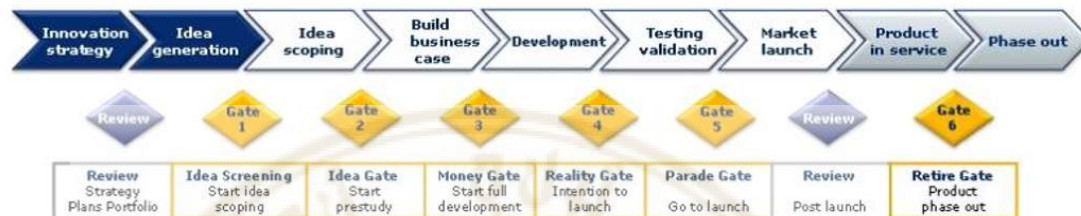
งบกำไร-ขาดทุน	2557	2558	2559	2560	2561
รายได้					
รายได้จากการขาย	100	95.04	94.88	93.14	92.68
กำไรจากอัตราแลกเปลี่ยน	100	120.63	384.78	617.41	374.34
รายได้อื่น	100	109.47	106.12	106.15	96.82
รวมรายได้	100	95.19	95.21	93.68	92.94
ค่าใช้จ่าย					
ต้นทุนขาย	100	91.56	89.18	93.96	93.03
ค่าใช้จ่ายในการขาย	100	89.93	83.51	82.52	89.42
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	100	93.07	102.68	100.15	104.62
รวมค่าใช้จ่าย	100	91.48	89.95	92.89	93.89
กำไรก่อนค่าใช้จ่ายทางการเงินและค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้	100	149.68	172.58	105.18	78.99
ค่าใช้จ่ายทางการเงิน	100	56.09	25.96	41.14	147.39
กำไรก่อนค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้	100	152.87	177.59	107.36	76.66
ค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้	100	163.14	163.79	110.05	72.55
กำไรสุทธิสำหรับปี	100	150.46	180.83	106.73	77.62

จากการวิเคราะห์แนวโน้มทางการเงิน (Trend analysis) 5 ปีย้อนหลัง โดยใช้ปี 2557 เป็นปีฐานนั้นสามารถวิเคราะห์ได้ว่า บริษัทไม่สามารถสร้างรายได้จากการขาย และควบคุมค่าใช้จ่ายได้ดีเท่าที่ควร ซึ่งจากอัตราเปรียบเทียบระหว่างรายได้และค่าใช้จ่ายจะเห็นได้ว่า มีอัตราที่ลดลงทั้งคู่ แต่ยอดขายนั้นมีอัตราที่ลดลงกว่าอัตราลดลงของค่าใช้จ่าย ทั้งนี้เกิดจากภาวะเศรษฐกิจที่ถดถอยในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา การก่อสร้างใหม่ หรือซ่อมสร้างอาคารบ้านเรือนนั้นนั้นมีปริมาณที่ลดลง จึงทำให้บริษัทไม่สามารถทำยอดขายได้ ส่งผลให้กำไรรวมใน 2 ปีหลังลดลงอย่างเห็นได้ชัด โดยเฉพาะในปี 2561 ที่กำไรตกต่ำอย่างน่าเป็นห่วง เป็นผลมาจากการที่บริษัทไม่สามารถทำยอดขายให้สูงกว่าค่าใช้จ่ายได้ อัตราค่าใช้นั้นสูงกว่ารายได้ที่บริษัทได้รับ จึงส่งผลให้พนักงานไม่ได้รับโบนัสในปีที่ผ่านมา เนื่องจากผลประกอบการนั้นตกต่ำมากถึงขีดสุด

3.1.7 ข้อมูลรายละเอียดด้านการจัดการนวัตกรรมของบริษัท (Innovation Process Management)

Jotun Innovation Process คือกระบวนการจัดการด้านนวัตกรรมของบริษัท โจตัน เป็นเครื่องมือที่ช่วยกำหนดแนวทางในการทำงานร่วมกันด้านนวัตกรรม ระหว่าง แผนก, ส่วนงาน และ

ภูมิภาค ซึ่งในกระบวนการนี้ได้กำหนดกิจกรรม และความคาดหวังไปยังผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในหลายๆส่วนงาน ซึ่งในแต่ละส่วนงานนั้นล้วนแต่มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการนวัตกรรม และจะต้องอาศัยความร่วมมือ การดำเนินการ และการตัดสินใจในช่วงเวลาที่ถูกต้อง เพื่อจะได้มั่นใจว่าจะสามารถออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อเข้าสู่ตลาดได้อย่างประสบผลสำเร็จ



Stage

ขั้นตอนการทำงานพร้อมชุดกิจกรรมที่ถูกกำหนดไว้ล่วงหน้า

Gate

การตัดสินใจที่มีการกำหนดเกณฑ์ไว้ล่วงหน้า สำหรับการผ่านไปยังขั้นตอนถัดไป

รูปภาพที่ 3.5 : กระบวนการจัดการด้านนวัตกรรม (Innovation Process)

1) กลยุทธ์ด้านนวัตกรรม (Innovation strategy)

กลยุทธ์ด้านนวัตกรรมเป็นจุดเริ่มต้นของนวัตกรรม ซึ่งเป็นตัวชี้แนวทางสำหรับไอเดียใหม่ที่เกิดขึ้น และเป็นตัววางแผนงานวิจัยและพัฒนา (Research and Development) กลยุทธ์ด้านนวัตกรรม แผนงาน และ Project Portfolio ซึ่งในการดำเนินงานในแต่ละส่วนงาน แต่ละหมวดหมู่ และแต่ละผลิตภัณฑ์นั้น จะมีการตรวจสอบ และอนุมัติ โดยคณะกรรมการด้านนวัตกรรมของบริษัทฯ

2) การสร้างความคิด (Idea generation)

ความคิดใหม่ๆทั้งหลายนั้น สามารถถูกสร้างขึ้นได้จากหลายทาง เช่น จากข้อมูลเชิงลึก จากลูกค้า การรวบรวมแนวคิดต่างๆจากพนักงาน จากแหล่งภายนอกองค์กร การแสวงหาโอกาสทางเทคโนโลยี การทำ work-shops การวิเคราะห์ช่องว่างส่วนที่ขาด และกิจกรรมอื่นๆ เป็นต้น ใน Gate 1 (การคัดกรองแนวคิด) ความคิดต่างๆนั้นจะถูกคัดกรองเพื่อค้นหาและนำเอาแนวคิดที่เหมาะสมที่สุดกับกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม แล้วจึงทำการกำหนดขอบเขตแนวคิด ซึ่งจะถูกนำมาเสนอต่อคณะกรรมการนวัตกรรมต่อไป

3) ขอบเขตแนวคิด (Idea scoping)

ในขั้นตอนนี้ จะมีการนำแนวคิดที่มีความน่าสนใจที่สุดมาพิจารณา และกำหนดรายละเอียดให้มากขึ้น โดยจะทำการออกแบบความคิดด้านนวัตกรรม การประเมินด้านเทคโนโลยี การทำกำไร และแผนการป้องกันความเสี่ยง ซึ่งทั้งหมดนี้จะถูกทำขึ้นจากข้อมูลเดิมที่ใจค้นมีอยู่ โดยจะใช้เวลาในขั้นตอนการอนุมัติประมาณ 2-3 วัน (Idea Gate) และจึงส่งต่อมายัง Gate 3

4) สร้างกรณีศึกษาทางธุรกิจ (Build business case)

ในขั้นตอนนี้จะมีการสร้างกรณีศึกษาทางธุรกิจ และทำการศึกษาล่วงหน้าเพื่อจัดทำแผนงาน เพื่อเป็นการตระหนักถึงความคิดที่เกิดขึ้น ทำการวิจัยและพัฒนาเบื้องต้นเพื่อตรวจสอบทางเลือกต่างๆเชิงเทคนิคที่จะเกิดขึ้นได้ กำหนดความรับผิดชอบในการพัฒนาและลงทุนอย่างเต็มรูปแบบทั้งในเรื่องของเงินและบุคลากร ซึ่งขึ้นอยู่กับข้อมูลเชิงลึกของลูกค้า การศึกษาในเชิงการตลาด และเทคนิค ซึ่งการพิจารณาอย่างละเอียดโดยแผนกต่าง ๆ นั้นจะถูกทำขึ้นใน Gate 3 (Money Gate) ซึ่งเป็นพื้นฐานของทุกๆนวัตกรรม

5) การพัฒนา (Development)

ในขั้นตอนนี้ จะเป็นขั้นตอนของการพัฒนาและทดสอบผลิตภัณฑ์ มีการจัดตั้งทีมโครงการและจัดสรรทรัพยากร อีกทั้งยังมีการทบทวนความคืบหน้าและผลลัพธ์ให้เป็นไปตามข้อกำหนด ขั้นตอนในการพัฒนาในแต่ละเดือนนั้นอาจแตกต่างกันขึ้นอยู่กับขอบเขตของผลิตภัณฑ์ที่ใช้ ผลิตภัณฑ์ที่นำมาทดสอบ และความซับซ้อนของโครงการนั้นๆ ใน Gate 4 (Reality Gate) นั้นเป็นขั้นตอนที่จะต้องทำการตัดสินใจ จึงเป็นพื้นฐานสำหรับทุกๆโครงการนวัตกรรม

6) การทดสอบ และการตรวจสอบ (Testing and validation)

ในขั้นตอนนี้จะเปลี่ยนจากการพัฒนาไปเป็นการเตรียมตัวและสร้างกิจกรรม มีฟังก์ชันและบุคลากรที่เกี่ยวข้องมากขึ้น มีการเพิ่มทรัพยากรเพื่อยืนยันว่าผลิตภัณฑ์นั้นจะสามารถถูกใช้งานได้ถูกต้องตามคุณสมบัติในชีวิตจริง มีการอนุมัติก่อนทำการผลิต มีการเตรียมตัวเพื่อที่จะเปิดตัวสินค้าออกสู่ตลาด มีการสื่อสารไปยังลูกค้า และทำการผลิตให้ตรงตามเป้าหมายทางการตลาด ใน Gate 5 (Parade Gate) เป็นขั้นตอนสุดท้ายในการทดสอบคุณภาพ การสื่อสารทางการตลาด และเปิดตัวสินค้าใหม่ออกสู่ตลาด

7) เปิดตัวสินค้าออกสู่ตลาด (Market launch)

เมื่อสินค้าใหม่นั้น ได้รับการอนุมัติให้เปิดตัวออกสู่ตลาด จะมีการทำแผนการตลาดไปด้วยควบคู่กันโดยฝ่ายขายและฝ่ายการตลาด เพื่อที่จะได้จัดส่งสินค้าไปยังลูกค้าได้อย่างทันท่วงที ฝ่ายผลิตจะจัดแผนการผลิตทั้งในตัวสินค้าใหม่ที่จะมีออกตั้งชื่อเข้ามา และตัวสินค้าปกติ ในการเปิดตัวสินค้าใหม่นี้ยังมีทีมงานที่เก็บรวบรวมข้อมูล Lesson learn เมื่อเริ่มต้นออกผลิตภัณฑ์เป็น

ระยะๆ เพื่อวัดผลที่เกิดขึ้น และจึงทำการประเมิน และดูผลลัพธ์ภายหลังจากสินค้าเปิดตัวไปตามระยะเวลาที่วางไว้ (Post launch review)

8) การให้บริการ (Product in Service, PinS)

อายุของผลิตภัณฑ์ในแต่ละชนิดนั้นอาจมีความแตกต่างออกไปตั้งแต่เดือนถึงปี ทางผู้จัดการฝ่ายผลิตภัณฑ์ และผู้คิดค้นสูตรจะทำหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารผลิตภัณฑ์เหล่านั้น โดยการคิดกลยุทธ์ในการขาย และการให้บริการทางเทคนิค ประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์ การขายและกำไร การจำแนกผลิตภัณฑ์ การขอคืนและการร้องเรียน การเปลี่ยนแปลงทางข้อกำหนด ตัวเลือกวัตถุดิบ เป็นต้น จะได้รับการประเมินอย่างสม่ำเสมอ การเปลี่ยนแปลง การทดสอบ และการสื่อสารหรือเอกสารใหม่จะถูกทำขึ้นเมื่อมีความต้องการ เมื่อพบว่าสินค้านั้นไม่มีความเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ใดๆอีกต่อไป และทำการตัดสินใจแล้วว่า จะทำการถอดสินค้าออกจากตลาด (Phrase out) สินค้าจะเข้าไปสู่ Gate 6 (Retired Gate) โดยขึ้นอยู่กับข้อกำหนดทางกฎหมาย กลยุทธ์ กำไร หรือการพัฒนาด้านการตลาด

9) การเลิกใช้งาน (Phrase out)

เมื่อพบว่าสินค้านั้นไม่มีความเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ใดๆอีกต่อไป และทำการตัดสินใจแล้วว่า จะทำการถอดสินค้าออกจากตลาด จะมีการวางแผนงานที่จะเริ่มถอดถอน โดยเริ่มจากทีละตลาดไปเรื่อยๆ ทีละ phrase เพื่อทำการติดตาม และวัดผล

3.2 การกำหนดกลุ่มประชากร กลุ่มตัวอย่าง และแนวทางการเก็บข้อมูล

กำหนดกลุ่มประชากรที่ทำการศึกษา เฉพาะบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในบริษัท โจดันไทย จำกัด สำนักงานใหญ่ อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี และสำนักงานขาย อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ เป็นจำนวนรวม 365 คน มีจำนวนกลุ่มตัวอย่างตามกรอบคุณลักษณะประชากรที่กำหนดไว้ จำนวน 134 ตัวอย่าง ซึ่งประกอบด้วยฝ่ายบริหาร ฝ่ายผลิตสินค้า ฝ่ายโรงงานสีผง ฝ่ายบัญชีการเงิน และ IT ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและธุรการ ฝ่ายขาย ฝ่ายการตลาด ฝ่าย Supply Chain และฝ่าย Technical Sales Support โดยใช้เครื่องมือในการวิจัยคือ 1) แบบสอบถามในการประเมินระดับความพร้อมด้านการเป็นองค์กรนวัตกรรมพนักงานจำนวน 125 ท่าน และ 2) การเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการใช้กรอบคำถามในการสัมภาษณ์ผู้บริหารจำนวน 9 ท่าน

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

สำหรับแนวทางการประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรม นั้น จะประกอบไปด้วยการออกแบบประเมินสำหรับผู้ประเมินเพื่อประกอบการประเมินเชิงคุณภาพ และการประเมินเชิงปริมาณ โดยให้ พนักงานของบริษัทประเมินตนเองผ่านแบบสอบถาม โดยการกำหนดคำถามนั้นจะมีองค์ประกอบที่ครอบคลุมปัจจัยที่สำคัญ ด้านกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม (Strategy) โครงสร้างและกระบวนการที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (Structure and process) เครื่องมือหรือองค์ประกอบที่ส่งเสริมต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (Support) สภาพแวดล้อมและปัจจัยขับเคลื่อนต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (Climate) และวัฒนธรรมขององค์กรนวัตกรรม (Culture) สำหรับกรอบคำถามที่จะใช้ในการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณนั้นมีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 : กรอบการประเมินระดับความพร้อมด้านการเป็นองค์กรนวัตกรรม

ปัจจัยเพื่อประเมินความเป็นองค์กรนวัตกรรม	ระดับความพร้อมด้านการเป็นองค์กรนวัตกรรม				
	1	2	3	4	5
กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม (Strategy)					
วิสัยทัศน์องค์กร (Vision)					
โครงสร้างและกระบวนการที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (Structure and process)					
ลำดับชั้นของการบริหาร (Flat organization)					
การทำงานร่วมกันเป็นทีม (Teamwork)					
การสื่อสารในแนวนอน (Horizontal communication)					
การกระจายอำนาจการบริหาร (Decentralization)					
การยอมรับความเสี่ยง (Risk taking)					
กระบวนการเรียนรู้ (Learning process)					
การคัดเลือกพันธมิตร (Strategic alliance – Scanning)					
ความร่วมมือกับพันธมิตร (Strategic alliance – Coordination)					

ตารางที่ 3.2 : กรอบการประเมินระดับความพร้อมด้านการเป็นองค์กรนวัตกรรม (ต่อ)

ปัจจัยเพื่อประเมินความเป็นองค์กรนวัตกรรม	ระดับความพร้อมด้านการเป็นองค์กรนวัตกรรม				
	1	2	3	4	5
การประเมินผลการทำงานร่วมกับพันธมิตร (Strategic alliance – Evaluation)					
การเรียนรู้จากการร่วมมือกับพันธมิตร (Strategic alliance – Learning)					
เครื่องมือหรือองค์ประกอบที่ส่งเสริมต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (Support)					
การกระตุ้นส่งเสริมเพื่อการพัฒนา (Encouragement)					
การสนับสนุนด้านเวลา (Time support)					
การสนับสนุนด้านการเงิน (Financial support)					
การสนับสนุนด้านเทคโนโลยี (Technology support)					
การสร้างองค์ความรู้ (Knowledge creation)					
การถ่ายทอดองค์ความรู้ (Knowledge transfer)					
การเข้าถึงองค์ความรู้ (Knowledge accessing)					
การฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร (Training)					
สภาพแวดล้อมและปัจจัยขับเคลื่อนต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (Climate)					
การคัดกรองและจัดเก็บองค์ความรู้ (Knowledge accumulation)					
การสรรหาพนักงาน (Recruitment)					
การหมุนเวียนพนักงาน (Job rotation)					
การประเมินบุคลากร (Evaluation)					

ตารางที่ 3.2 : กรอบการประเมินระดับความพร้อมด้านการเป็นองค์กรนวัตกรรม (ต่อ)

ปัจจัยเพื่อประเมินความเป็นองค์กรนวัตกรรม	ระดับความพร้อมด้านการเป็นองค์กรนวัตกรรม				
	1	2	3	4	5
การให้รางวัล (Reward)					
สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อความคิดสร้างสรรค์ (Creative environment)					
วัฒนธรรมขององค์กรนวัตกรรม (Culture)					
การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Involvement)					
ความเชื่อใจและการยอมรับความคิดเห็น (Trust and openness)					
เป้าหมายที่มีความท้าทาย (Challenging goals)					
การให้คำแนะนำและสอนงาน (Coaching)					
ความอดทนและการยอมรับความไม่แน่นอนในอนาคต (Tolerance of uncertainty)					
การสื่อสารอย่างเปิดเผย (Open communication)					
การให้ความสำคัญกับบุคลากร (People oriented)					
Future plan (แผนการดำเนินงานในอนาคต)					
การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to change)					

การเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ

สำหรับการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพนั้นจะใช้เครื่องมือการจัดเก็บข้อมูล 2 ลักษณะ คือ การใช้ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) จากเอกสาร (Documentation) และ ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interviews) โดยข้อมูลจากเอกสารนั้นจะค้นหารายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับ ลักษณะธุรกิจ ประเภทอุตสาหกรรม ประวัติความเป็นมา คณะกรรมการดำเนินงาน นโยบาย ยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์ของการดำเนินธุรกิจ โครงสร้างการดำเนินงาน ผลการดำเนินงานทางการเงินและผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม สำหรับการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์นั้นจะ

ใช้รูปแบบการสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus Group) โดยการสัมภาษณ์นั้นให้ความสำคัญกับบทบาทและหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดยุทธศาสตร์ของบริษัทการพัฒนาผลิตภัณฑ์และ/หรือ บริการใหม่ การบริการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การบริหารการตลาด และการบริหารจัดการด้านการเงิน โดยใช้ลักษณะคำถามแบบปลายเปิด (Open-End Questions) เพื่อให้ผู้เข้าร่วมสัมภาษณ์ สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระกับทุกข้อคำถามและสามารถถ่ายทอดประสบการณ์ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการประเมินความสามารถด้านนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับกรอบคำถามที่จะใช้ในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพนั้นมีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 : กรอบคำถามสำหรับการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ

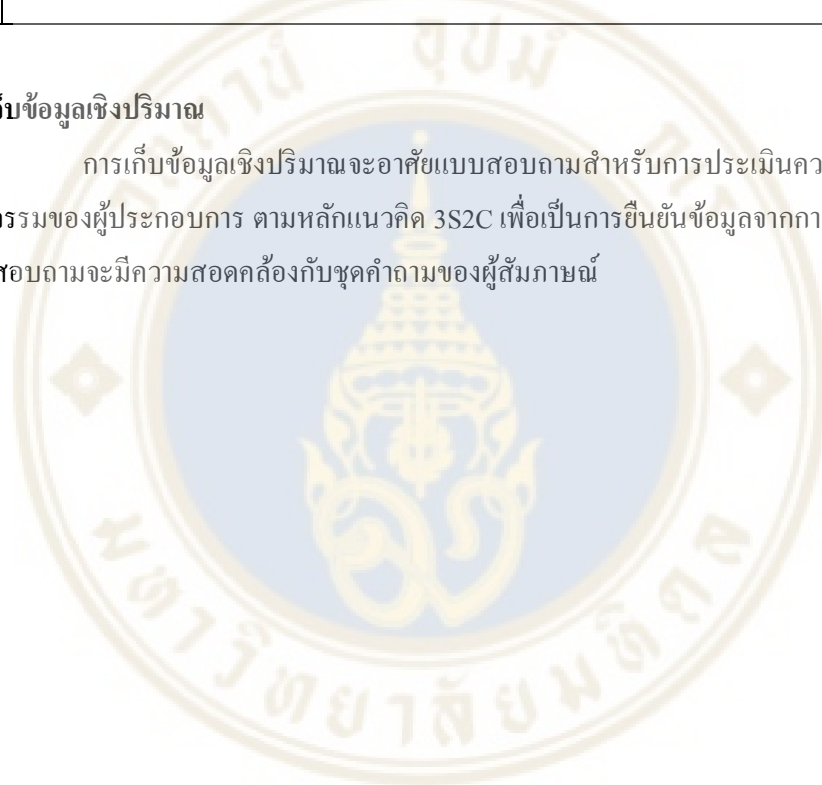
1.	ต้องการทราบถึงความหมาย และแนวทางการบริหารจัดการนวัตกรรมในบริบทขององค์กรว่าเป็นอย่างไร
2.	ในช่วงเวลาที่ผ่านมามีการพัฒนาวัตกรรมอะไรบ้าง มีผลลัพธ์เป็นอย่างไร
3.	มีการกำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรมอย่างไร รวมไปถึงแนวทางการสื่อสารให้แก่พนักงานในองค์กรทราบ
4.	องค์กรมีกระบวนการในการจัดการและพัฒนาวัตกรรมอย่างไร
5.	จากการดำเนินงานที่ผ่านมา ผลสำเร็จของโครงการหรือกิจกรรมด้านนวัตกรรมเป็นอย่างไร
6.	มีการทำงาน รวมไปถึงการร่วมวางแผนในโครงการด้านนวัตกรรมกับหน่วยงานภายนอก (Partnership) หรือไม่ อย่างไร
7.	องค์กรมีแผนงานหรือแนวทางในการสนับสนุนกิจกรรมด้านนวัตกรรมอย่างไร เช่น การตั้งงบประมาณพิเศษ การจัดสรรเวลา
8.	ในกิจกรรมด้านนวัตกรรม มีการกำหนดการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรทั้งระดับบริหารและระดับปฏิบัติการอย่างไร
9.	องค์กรดำเนินการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อและกระตุ้นกิจกรรมด้านนวัตกรรมอย่างไร
10.	มีการกระตุ้นเพื่อสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมด้านนวัตกรรม โดยผู้นำขององค์กรอย่างไร
11.	มีการวางแผนรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นต่อองค์กร ซึ่งเป็นผลจากการดำเนินการด้านนวัตกรรมอย่างไร

ตารางที่ 3.3 : กรอบคำถามสำหรับการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ (ต่อ)

12.	มีการวางแผนบริหารจัดการความเสี่ยงและรองรับความสูญเสียอย่างไร
13.	มีการวางแผนและเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรที่สอดคล้องกับการดำเนินการด้านนวัตกรรมอย่างไร
14.	จากการดำเนินงานที่ผ่านมา องค์กรมองว่าอะไรเป็นปัญหาและอุปสรรคต่อการบริหารจัดการนวัตกรรม
15.	มีการกำหนดแนวทางการพัฒนานวัตกรรมในอนาคตอย่างไร

การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ

การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณจะอาศัยแบบสอบถามสำหรับการประเมินความสามารถด้านนวัตกรรมของผู้ประกอบการ ตามหลักแนวคิด 3S2C เพื่อเป็นการยืนยันข้อมูลจากการสัมภาษณ์ โดยแบบสอบถามจะมีความสอดคล้องกับชุดคำถามของผู้สัมภาษณ์



บทที่ 4

ผลการวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูล

ในภาพรวม บริษัท โจดันไทย จำกัด มีความสามารถทางนวัตกรรมในระดับ “Aligned” โดยมีค่าคะแนนที่ 3.40 คะแนน ซึ่งหมายความว่า องค์กรมีการกำหนดรูปแบบกิจกรรมหรือกระบวนการที่สนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรนวัตกรรมอย่างเป็นระบบและรูปแบบที่ชัดเจน แต่การใช้งานหรือกิจกรรมที่เกิดขึ้นยังอยู่ในวงแคบหรือเฉพาะในทีมงาน

ตารางที่ 4.1 : ผลการประเมินความเป็นองค์กรนวัตกรรม บริษัท โจดันไทย จำกัด

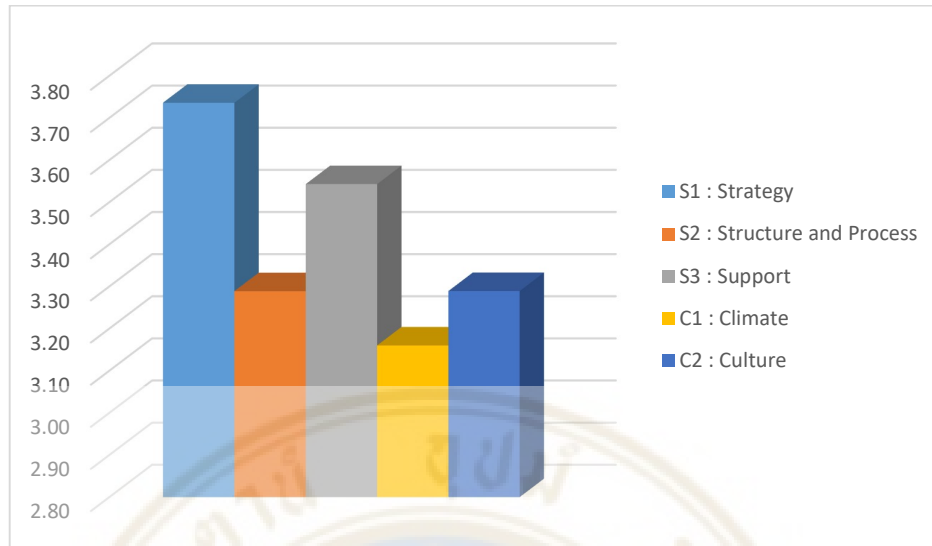
ปัจจัยเพื่อประเมินความเป็นองค์กรนวัตกรรม	ระดับความพร้อมด้านการเป็นองค์กรนวัตกรรม					
	1	2	3	4	5	Sum
กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม (Strategy)	-	0.1120	0.9600	1.8240	0.8400	3.74
วิสัยทัศน์องค์กร (Vision)	-	0.1120	0.9600	1.8240	0.8400	3.74
โครงสร้างและกระบวนการที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (Structure and process)	0.0120	0.2640	1.3848	1.2960	0.3320	3.29
ลำดับชั้นของการบริหาร (Flat organization)	-	0.1760	1.0800	1.8560	0.4400	3.55
การทำงานร่วมกันเป็นทีม (Teamwork)	0.0080	0.3040	1.1520	1.1520	0.8400	3.46
การสื่อสารในแนวนอน (Horizontal communication)	0.0080	0.2400	1.6800	0.9600	0.2800	3.17
การกระจายอำนาจการบริหาร (Decentralization)	0.0160	0.3840	1.2240	1.3120	0.1600	3.10
การยอมรับความเสี่ยง (Risk taking)	0.0240	0.3840	1.2480	1.3120	0.2000	3.17
กระบวนการเรียนรู้ (Learning process)	0.0160	0.0640	1.1760	1.7600	0.6000	3.62
การคัดเลือกพันธมิตร (Strategic alliance – Scanning)	0.0160	0.2080	1.4880	1.3760	0.2000	3.29
ความร่วมมือกับพันธมิตร (Strategic alliance – Coordination)	0.0160	0.2880	1.3920	1.3440	0.2000	3.24

ตารางที่ 4.1 : ผลการประเมินความเป็นองค์กรนวัตกรรม บริษัท โจดันไทย จำกัด (ต่อ)

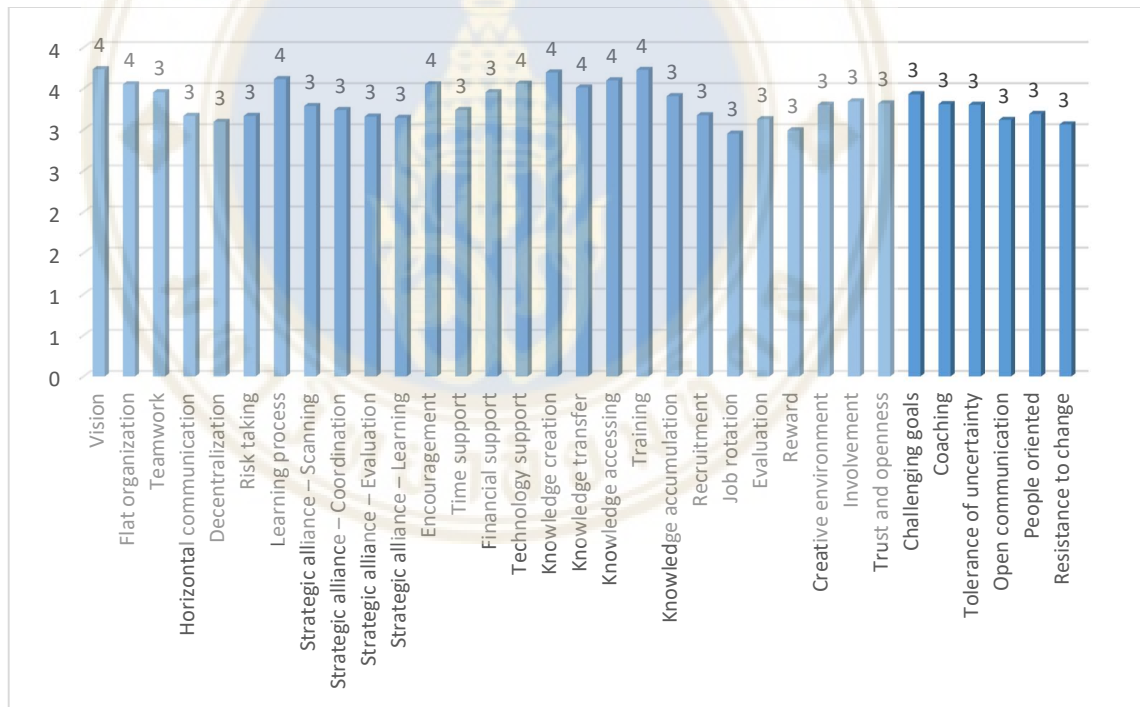
ปัจจัยเพื่อประเมินความเป็นองค์กรนวัตกรรม	ระดับความพร้อมด้านการเป็นองค์กรนวัตกรรม					
	1	2	3	4	5	Sum
การประเมินผลการทำงานร่วมกับพันธมิตร (Strategic alliance – Evaluation)	0.0080	0.2400	1.8000	0.9920	0.1200	3.16
การเรียนรู้จากการร่วมมือกับพันธมิตร (Strategic alliance – Learning)	0.0080	0.3520	1.6080	0.8960	0.2800	3.14
เครื่องมือหรือองค์ประกอบที่ส่งเสริมต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (Support)	0.0120	0.1980	1.0980	1.5400	0.6950	3.54
การกระตุ้นส่งเสริมเพื่อการพัฒนา (Encouragement)	0.0160	0.1600	1.1040	1.6320	0.6400	3.55
การสนับสนุนด้านเวลา (Time support)	0.0240	0.3360	1.3200	1.1200	0.4400	3.24
การสนับสนุนด้านการเงิน (Financial support)	0.0160	0.2080	1.4400	1.3120	0.4800	3.46
การสนับสนุนด้านเทคโนโลยี (Technology support)	0.0160	0.1920	1.0080	1.6640	0.6800	3.56
การสร้างองค์ความรู้ (Knowledge creation)	-	0.1920	0.8400	1.8240	0.8400	3.70
การถ่ายทอดองค์ความรู้ (Knowledge transfer)	0.0160	0.2080	1.1280	1.4400	0.7200	3.51
การเข้าถึงองค์ความรู้ (Knowledge accessing)	0.0080	0.1600	1.0560	1.5360	0.8400	3.60
การฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร (Training)	-	0.1280	0.8880	1.7920	0.9200	3.73
สภาพแวดล้อมและปัจจัยขับเคลื่อนต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (Climate)	0.0227	0.3173	1.4240	1.1627	0.2333	3.16
การคัดกรองและจัดเก็บองค์ความรู้ (Knowledge accumulation)	0.0080	0.2080	1.3440	1.4080	0.4400	3.41
การสรรหาพนักงาน (Recruitment)	0.0080	0.3040	1.3920	1.3120	0.1600	3.18
การหมุนเวียนพนักงาน (Job rotation)	0.0160	0.4960	1.5600	0.8000	0.0800	2.95
การประเมินบุคลากร (Evaluation)	0.0240	0.3360	1.4640	1.1840	0.1200	3.13
การให้รางวัล (Reward)	0.0560	0.2560	1.3680	0.9920	0.3200	2.99

ตารางที่ 4.1 : ผลการประเมินความเป็นองค์กรนวัตกรรม บริษัท โจดันไทย จำกัด (ต่อ)

ปัจจัยเพื่อประเมินความเป็นองค์กรนวัตกรรม	ระดับความพร้อมด้านการเป็นองค์กรนวัตกรรม					
	1	2	3	4	5	Sum
สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อความคิดสร้างสรรค์ (Creative environment)	0.0240	0.3040	1.4160	1.2800	0.2800	3.30
วัฒนธรรมขององค์กรนวัตกรรม (Culture)	0.0286	0.2926	1.1897	1.5040	0.2743	3.29
การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Involvement)	0.0080	0.2400	1.2240	1.6320	0.2400	3.34
ความเชื่อใจและการยอมรับความคิดเห็น (Trust and openness)	0.0400	0.3040	1.1520	1.6640	0.1600	3.32
เป้าหมายที่มีความท้าทาย (Challenging goals)	0.0160	0.2720	0.9840	1.7600	0.4000	3.43
การให้คำแนะนำและสอนงาน (Coaching)	0.0160	0.2720	1.2720	1.4720	0.2800	3.31
ความอดทนและการยอมรับความไม่แน่นอนในอนาคต (Tolerance of uncertainty)	0.0320	0.1920	1.3440	1.5360	0.2000	3.30
การสื่อสารอย่างเปิดเผย (Open communication)	0.0480	0.4320	1.1280	1.1520	0.3600	3.12
การให้ความสำคัญกับบุคลากร (People oriented)	0.0400	0.3360	1.2240	1.3120	0.2800	3.19
Future plan (แผนการดำเนินงานในอนาคต)	0.0160	0.3200	1.8000	0.7680	0.1600	3.06
การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to change)	0.0160	0.3200	1.8000	0.7680	0.1600	3.06



รูปภาพที่ 4.1 : แสดงผลการประเมินระดับความเป็นองค์กรนวัตกรรมในแต่ละมิติ



รูปภาพที่ 4.2 : แสดงผลการประเมินระดับความเป็นองค์กรนวัตกรรมในแต่ละมิติย่อย

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

ด้วยประสบการณ์มากกว่า 50 ปีในการผลิตและจัดจำหน่ายสีน้ำ (Paint) และสีผง (Powder) มีคุณภาพการให้บริการอย่างมืออาชีพในระดับสากล จึงทำให้บริษัท โจดันไทย จำกัด ได้รับความไว้วางใจจากลูกค้าภายในประเทศอย่างต่อเนื่อง โดยใช้กลยุทธ์ 3 ข้อคือ

กลยุทธ์ข้อที่ 1 4 กลุ่มผลิตภัณฑ์ (4 Segments) โดยมุ่งเน้นความเป็นผู้นำในผลิตภัณฑ์ทั้ง 4 กลุ่มคือ กลุ่มสีทาอาคาร (Decorative) กลุ่มสีอุตสาหกรรม (Protective Coatings) กลุ่มสีทาเรือ (Marine Coatings) และสีผง (Powder Coatings) มีบริการการบริหารจัดการลูกค้าและผลิตภัณฑ์อย่างครบวงจร (Single Source Solution) เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีเยี่ยมให้แก่ลูกค้า (Excellent Customer Experience) รวมถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ออกแบบให้ตอบโจทย์กับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและพฤติกรรมของผู้บริโภคในอนาคต โดยทางโจดันนั้นได้มีการทำวิจัยและพัฒนาในเรื่องของนวัตกรรมด้านสินค้า เช่น สี Jotashield และ กลุ่มผลิตภัณฑ์สี Majestic ที่ช่วยในเรื่องความสวยงาม คงทนต่อสภาพอากาศ ทนความร้อน มีความยืดหยุ่น และช่วยป้องกันแบคทีเรีย เป็นต้น อีกทั้งยังมีนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อม (Green Innovation) เช่น สีปราศจาก Solvent เป็นต้น ทั้งนี้ โจดันมีความใส่ใจในเรื่องของสิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญ โดยยึดหลัก Jotun Green Steps คือ ลดการปล่อยสาร solvent/VOC ลดการใช้วัสดุที่เป็นอันตราย หรือใช้สิ่งอื่นมาทดแทน ลดการใช้พลังงาน ลดการปล่อยสาร Carbon footprint และลดการปล่อยของเสีย

กลยุทธ์ข้อที่ 2 การเติบโตด้วยตนเอง (Organic Growth) ซึ่งยึดหลักการเติบโตด้วยตนเองอย่างยั่งยืน โดยบริษัทมีการเติบโตจากรายได้ที่เกิดจากการขายสินค้าและบริการที่มีคุณภาพให้กับลูกค้าเก่าที่มีอยู่ และสร้างฐานลูกค้าใหม่ให้มากขึ้น ไม่ยึดหลักการเติบโตด้วยการซื้อหรือควบรวมกิจการกับบริษัทอื่น (Merger and Acquisition) โดยจะทำการรักษาฐานลูกค้า และพันธมิตรทั้งในด้านต้นน้ำ ปลายน้ำ รวมถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ประกอบด้วย ผู้ถือหุ้น ลูกค้า คู่ค้า พนักงาน และสังคมชุมชน

กลยุทธ์ข้อที่ 3 การสร้างความแตกต่าง (Differentiated Approach) ผลิตภัณฑ์ของ โจดันนั้นมีการผลิตและจัดจำหน่ายจำนวนมากมายทั่วโลก ซึ่งบริษัทได้มีการลงทุนศูนย์วิจัยและพัฒนาในทุกภูมิภาค โดยการปรับเปลี่ยนสูตรให้แต่ละผลิตภัณฑ์นั้น ตรงต่อความต้องการของลูกค้าในภูมิภาค

นั้นๆมากที่สุด แต่ยังคงยึดสูตรหลักตามมาตรฐานจากสำนักงานใหญ่ ประเทศนอร์เวย์ เพื่อคงคุณภาพและการบริการอย่างดีเยี่ยมให้กับลูกค้าได้มากที่สุด

ด้วยวิสัยทัศน์ (Vision) และการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) ที่มาจากสำนักงานใหญ่ ประเทศนอร์เวย์ บริษัทจึงให้ความสำคัญในการสร้างกลยุทธ์องค์กรทั้ง 3 ข้อ และมีการวางแผนเพื่อนำมาใช้งานได้จริง (Strategy to Implementation) กับการทำงานร่วมกับพันธมิตรภายนอก ตั้งแต่การคัดเลือก การตั้งเป้าหมายและวางแนวทางการพัฒนาร่วมกัน พร้อมประเมินผลการดำเนินงานไปจนถึงการเรียนรู้เทคโนโลยีและระบบการบริหารจัดการเพื่อนำมาปรับใช้กับลูกค้าให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากการทำงานร่วมกันกับองค์กรภายนอกแล้ว บริษัทมุ่งเน้นให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นทีม ผู้บริหาร หัวหน้างานและพนักงานทุกระดับสามารถสื่อสารกันได้อย่างตรงไปตรงมา ผู้บริหารกระจายอำนาจแก่หัวหน้างานระดับสูงในการตัดสินใจ

ในส่วนของโครงสร้างองค์กรและกระบวนการ (Structure and Process) นั้นยังมีลำดับขั้นในการบริหารที่ค่อนข้างมาก เนื่องด้วยเป็นโรงงานที่ต้องควบคุมการผลิต มี regional ที่คอยดูแลควบคุมอยู่ที่ประเทศมาเลเซียและมีสำนักงานใหญ่ที่เป็นตัวกำหนดกฎเกณฑ์ต่างๆที่ประเทศนอร์เวย์ แต่เนื่องจากเป็นบริษัทระดับโลก (Global Company) จึงมีแหล่งข้อมูลจำนวนมากมายที่สามารถสืบค้นได้ทาง online และมีหลักสูตรต่างๆสำหรับพนักงานในแต่ละประเทศที่สนใจสามารถเข้าไปศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมได้ ครอบคลุมทั้งพนักงานเก่า และพนักงานใหม่ ในเรื่องที่ยังไม่เคยเกิดขึ้นอย่างชัดเจนคือ การร่วมมือกับพันธมิตรภายนอก ไม่ว่าจะเป็นการร่วมทุน (Joint Ventures) หรือกลยุทธ์การเติบโตด้วยการควบรวมกิจการกับบริษัทอื่น (M&A) เนื่องจากจุดเน้นมีกลยุทธ์ในการเติบโตแบบยั่งยืนด้วยตนเอง (Organic Growth) จึงไม่สามารถทำให้บริษัททำการร่วมทุนหรือควบรวมกับกิจการอื่นๆได้ แต่เน้นในเรื่องของการเติบโตด้วยตนเองโดยการรักษาฐานลูกค้าทั้งเก่าและใหม่ และรักษาคุณภาพของสินค้าและบริการเป็นสิ่งสำคัญ

สำหรับเครื่องมือในการสนับสนุนต่อการเป็นองค์กรเชิงนวัตกรรม (Support) ยังขึ้นอยู่กับความคิดริเริ่มของผู้บริหารเป็นหลัก โดยเฉพาะการสนับสนุนด้านงบประมาณและเวลา ซึ่งพิจารณาเป็นรายกรณีหรือตามความเป็นไปได้ของโครงการ อีกทั้งยังต้องทำการขออนุมัติจากส่วนภูมิภาค (Regional) ซึ่งบางครั้งเกิดความล่าช้า หรืออาจจะไม่ได้รับการอนุมัติ (Reject) ให้ดำเนินการต่อ อย่างไรก็ตาม บริษัทมุ่งเน้นในเรื่องของการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง รวมถึงกระบวนการเรียนรู้ (Learning process) และการถ่ายทอดองค์ความรู้ (Knowledge transfer) สู่นักงานทุกระดับ ทั้งแบบออนไลน์ และออฟไลน์ ดังนั้นบริษัทจึงสนับสนุนด้านเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการทำงานของพนักงานให้เกิดประสิทธิภาพ มีการบริหารจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กรอย่างเป็นระบบที่เรียกว่า Nano-learning และ SharePoint พนักงานสามารถเรียนรู้และค้นหาข้อมูลได้ด้วยตนเอง ควบคู่ไปกับ

การถ่ายทอดความรู้ผ่านการฝึกอบรมจากบริษัท ทั้งนี้เพื่อลดเวลาในการทำงาน ไม่เกิดการซ้ำซ้อน และไม่ต้องลงทุนในการทำการวิจัยและพัฒนาใหม่

เมื่อพิจารณาด้านสภาพแวดล้อมและปัจจัยขับเคลื่อนต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (Climate) พบว่าบริษัทนั้นอยู่ภายใต้ส่วนภูมิภาค (Regional) ซึ่งเป็นศูนย์กลางในการกำกับดูแลทุกประเทศในกลุ่มเอเชียแปซิฟิกตะวันออกเฉียงใต้ (Southeast Asia Pacific : SEAP) ผู้บริหารระดับสูงในแต่ละฝ่ายนั้นไม่สามารถที่จะสร้างบรรยากาศเพื่อกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ หรือแสดงความคิดใหม่ๆ ได้เท่าที่ควร นอกจากนี้ บริษัทไม่ได้เน้นในเรื่องของการหมุนเวียนพนักงาน (Job rotation) การประเมิน (Evaluation) และการให้รางวัล (Reward) ถึงแม้ว่าบริษัทจะมีระบบการประเมินประจำปีที่เรียกว่า Yearly Performance – Objectives – Development Talk (yPOD) แต่ผลลัพธ์ที่ได้นั้นไม่เห็นเป็นรูปธรรม ซึ่งอาจจะต้องใช้เวลามากกว่านี้ แต่บริษัทก็มีกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานอยู่บ่อยครั้ง เช่น การจัดงานเลี้ยงประจำปี การจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ประจำปี การจัดกิจกรรมเพื่อสังคม การทำบุญประจำปี การมอบทุนการศึกษา การประชุมของแต่ละแผนกต่างๆ เป็นต้น เพื่อสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรรับทราบร่วมกันถึงกระบวนการ และสถานะขององค์กรในขณะนั้น และเป็นขวัญกำลังใจให้แก่พนักงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องหลัก และส่วนสนับสนุนต่างๆ ให้รับทราบและปฏิบัติตามแผนการที่วางไว้ให้ถึงเป้าหมายร่วมกัน

ด้านวัฒนธรรมขององค์กรนวัตกรรม (Culture) บริษัทสนับสนุนความคิดและการเรียนรู้ของพนักงานอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Involvement) ยอมรับความคิดเห็น (Openness) และมีการตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย (Challenging goals) รวมทั้งมีการให้คำแนะนำและสอนงาน (Coaching) โดยใช้ระบบพี่เลี้ยง (Mentor) ให้กับพนักงานที่เข้ามาใหม่เป็นระยะเวลา 3 เดือนหรือจนกว่าจะผ่านทดลองงาน (Probation) มีผู้บริหารและหัวหน้าให้คำแนะนำ ทั้งนี้ ผู้บริหารได้เน้นเรื่องการสื่อสาร โดยผู้บริหารสูงสุดมีการสื่อสารไปยังผู้บริหารระดับสูง และกระจายไปยังระดับผู้จัดการ หัวหน้างาน จนถึงระดับปฏิบัติการ ซึ่งบุคลากรในทุกระดับชั้นนั้นถูกให้ความสำคัญอย่างเท่าเทียม เนื่องจากเป็นกลไกที่สำคัญที่ช่วยในการขับเคลื่อนองค์กร

5.2 การอภิปรายผล

การดำเนินงานของบริษัทเพื่อส่งเสริมการพัฒนาทางนวัตกรรม สามารถสรุปได้เป็น 5 มุมมอง ได้แก่ มุมมองในเชิงกลยุทธ์ (Strategy) มุมมองในเชิงโครงสร้างและกระบวนการ (Structure

and Process) มุมมองในเชิงกลไกสนับสนุน (Support) มุมมองในเชิงบรรยากาศการทำงาน (Climate) และมุมมองในเชิงวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) มิติด้านกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม (S1: Strategy) ระดับศักยภาพ Aligned (คะแนน 3.74)

โจตันมีวิสัยทัศน์คือ Jotun protects its employee, its customers, its suppliers, its shareholders, the environment and all its property – Jotun Protects Property ซึ่งหมายความว่า โจตันมีวิสัยทัศน์เพื่อเน้นการดูแลและปกป้อง ซึ่งสีของโจตันนั้นไม่เพียงแต่ดูแลปกป้องอาคาร บ้านเรือน แต่ยังรวมถึงพนักงาน ลูกค้า คู่ค้า ผู้ถือหุ้น และสิ่งแวดล้อม เน้นการเป็นผู้นำในการดูแลปกป้องอาคารบ้านเรือนให้ทนทานแข็งแรงต่อทุกสภาพภูมิอากาศ อีกทั้งยังรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยยึดหลักกลยุทธ์ทั้ง 3 ข้อคือ 4 Segments, Organic growth และ Differentiated approach เพื่อตอบสนองความต้องการของทุกส่วนที่เกี่ยวข้องให้มากที่สุด ในการเป็นผู้นำด้านการดูแลและปกป้องนั้น โจตันได้มีกระบวนการหลักที่นำไปใช้ในแต่ละบริษัททุกภูมิภาคซึ่งได้แบ่งออกเป็น 7 ภูมิภาคคือ แสกนดิเนเวีย ยุโรปตะวันตก ยุโรปตะวันออกและเอเชียกลาง ตะวันออกกลาง อินเดีย และแอฟริกา เอเชียตะวันออกเฉียงใต้และแปซิฟิก เอเชียตะวันออกเฉียงเหนือ และอเมริกา ทั้งนี้เพื่อเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน และเพื่อให้ถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งประกอบด้วยด้านการสรรหาทรัพยากรบุคคล การอบรมและพัฒนา การจัดซื้อจัดจ้าง การวิจัยและพัฒนา นวัตกรรม ความเป็นเลิศทางด้านเทคนิค การพัฒนาการผลิต การรักษาความปลอดภัย ชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม การเฝ้าติดตามผล ความรับผิดชอบต่อสังคม และความยั่งยืน ปัจจุบันลูกค้าของบริษัทนั้นเป็นทั้งหน่วยงานรัฐและเอกชน ทั้งใน และต่างประเทศ รวมไปถึง โปรเจกต์ร่วมทุน (Joint venture) ต่างๆ ตัวอย่างเช่น บริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) หรือรถไฟฟ้าบีทีเอส (BTS) การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย หรือรถไฟฟ้ามหานคร (MRT) โครงการบ้านแสนสิริ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล และอื่นๆอีกมากมาย สำหรับ โปรเจกต์ของโจตันที่มีชื่อเสียงอย่างมากในระดับสากลคือหอไอเฟล (Eiffel Tower) ประเทศฝรั่งเศส ตึกเบิร์จ คาลิฟา (Burj Khalifa) ประเทศดูไบ สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ และตึกแฝดปิโตรนาส (Petronas Twin Towers) ประเทศมาเลเซีย เป็นต้น

เนื่องจากปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว รวมถึงการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี พฤติกรรมของผู้บริโภค ลูกค้าพยายามมองหา solution มากกว่าผลิตภัณฑ์ และการประหยัดต้นทุนทั้งในเรื่องของเวลา และตัวเงิน ทำให้บริษัทปรับเปลี่ยนแนวทางดำเนินธุรกิจภายใต้แนวคิด Single Source Solution เพื่อสามารถนำเสนอขายสินค้าทั้ง 3 กลุ่มผลิตภัณฑ์ คือ สีทาอาคาร สีอุตสาหกรรม และสีผง รวมถึงการให้บริการได้อย่างครบวงจร ตั้งแต่ฐานราก จนถึง

หลังคาของสิ่งปลูกสร้าง และอาคารบ้านเรือน ทั้งนี้ เพื่อขยายการบริการให้ครอบคลุม และตอบ
โจทย์ความต้องการทางเทคโนโลยีของลูกค้าให้ได้มากที่สุด

ในด้านของนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ โจทย์มีศูนย์วิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์อยู่ใน
ประเทศต่างๆ ทั้ง 7 ภูมิภาค ซึ่งศูนย์วิจัยและพัฒนาหลักเพื่อใช้ในการคิดค้นสูตรการผลิต เทรนด์สี
ใหม่ๆ และนวัตกรรมด้านสีต่างๆนั้นตั้งอยู่ที่สำนักงานใหญ่ประเทศนอร์เวย์ โดยมีกระบวนการ
จัดการด้านนวัตกรรม (Innovation Process) ที่ช่วยกำหนดแนวทางในการทำงานร่วมกันด้าน
นวัตกรรม รวมทั้งช่วยกำหนดกิจกรรม และความคาดหวังไปยังผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการ
นวัตกรรม และจะต้องอาศัยความร่วมมือ การดำเนินการ และการตัดสินใจในช่วงเวลาที่ถูกต้อง เพื่อ
จะได้มั่นใจว่า จะสามารถออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อเข้าสู่ตลาดได้อย่างประสบผลสำเร็จ

ในการพัฒนานวัตกรรมภายในองค์กร บริษัทได้มีทีมงานเทคโนโลยีสารสนเทศที่มี
ความสามารถที่เป็นพนักงานในประเทศ (Local IT) ซึ่งถูกควบคุมโดยระดับภูมิภาค (Regional IT)
ประเทศมาเลเซีย และระดับโลก (Global หรือ Group IT) ทั้งนี้เพื่อสนับสนุน เฝ้าระวัง และพัฒนา
ระบบไอทีให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีการนำเอาระบบต่างๆเข้ามาใช้เพื่อช่วยอำนวยความสะดวก
ในการทำงานเช่น ระบบ Office 365 ประกอบด้วย One Drive Share Point Skype และ
Yammer เป็นต้น โดยมีผู้เชี่ยวชาญที่คอยให้คำปรึกษา หรือหากติดปัญหาใดๆก็สามารถติดต่อ
Global Service Desk (GSD) ได้ตลอด 24 ชั่วโมง

ทั้งนี้ การสื่อสารวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แนวทางการดำเนินธุรกิจที่กำหนดไว้
ไปยังพนักงานทั้งในรูปแบบออนไลน์และออฟไลน์ ตัวอย่างเช่น การติดบอร์ดสื่อสาร
ประชาสัมพันธ์ การสื่อสารผ่านอีเมลล์ หรือ Social Media ที่ใช้ภายในองค์กร ฯลฯ ทำให้ผู้บริหาร
ระดับสูงจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการมีความเข้าใจในทิศทางขององค์กร แต่ถือว่ายังไม่มี
ประสิทธิภาพเท่าที่ควร เนื่องจากความไม่เข้าใจในบริบทของภาษา โดยทุกประเทศนั้นได้รับข้อมูล
และการสื่อสารทุกอย่างจากส่วนภูมิภาค ซึ่งถูกคิดและส่งตรงมาจากสำนักงานใหญ่ประเทศนอร์เวย์
อาจจะทำให้เกิดความคลาดเคลื่อน หรือเข้าใจไม่ตรงกัน

2) มิติด้านโครงสร้างและกระบวนการที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (S2:
Structure and process) ระดับศักยภาพ Aligned (คะแนน 3.29)

บริษัทมีรูปแบบการบริหารจัดการแบบมีโครงสร้างองค์กรประเภทสูง (Tall
organization) ซึ่งมีจำนวนลำดับชั้นในการบริหารจัดการที่มาก ซึ่งในการสื่อสารหรือทำงานร่วมกัน
ระหว่างแผนกนั้นมีการเกิดขึ้นบ่อยแต่ไม่ได้มีโปรเจกต์ที่ชัดเจน ที่สำคัญคือ รูปแบบการบริหารนั้น
เป็นแบบการรวมอำนาจ (Centralization) เนื่องจากเป็นบริษัทที่ทำการผลิต จึงต้องวางระบบอำนาจ
การตัดสินใจในแต่ละระดับตามตำแหน่งอำนาจหน้าที่ ทั้งนี้เพื่อให้ข้อผิดพลาดเกิดขึ้นน้อยที่สุด ทาง

บริษัทยังมีระบบประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) โดยทุกแผนจะต้องแสดงรายการความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นภายในแผนตนเอง หรือ Near Misses เช่น ความเสี่ยงที่จะเกิดไฟไหม้ ไฟฟ้าขัดข้อง การเกิดอุบัติเหตุ สึก หรือสารเคมีรั่วไหล เป็นต้น ทั้งนี้บริษัทได้มีตัวชี้วัด (KPIs) ในด้านการวัดและป้องกันอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นจำนวน 3 ด้านคือ จำนวนอุบัติเหตุที่เกิดจากไฟไหม้ รวมทั้งการเกิดควันไฟ จำนวนอุบัติเหตุที่ไม่ต้องหยุดงาน และถึงขั้นหยุดงาน จำนวนรั่วไหลของสารเคมีที่น้อยกว่า 50 ลิตร และเกินกว่า 50 ลิตร ทั้งนี้ ได้มีการประเมินและเฝ้าระวังอยู่เสมอ แต่มีการทำเฉพาะวงแคบคือในส่วนงานโรงงาน และการผลิต ซึ่งเป็นส่วนหลักที่เกี่ยวข้อง ไม่ได้ขยายวงกว้างไปยังแผนอื่นๆมากนัก

ในเรื่องของการบวนการเรียนรู้ (Learning Process) บริษัทได้มีการจัดอบรมทั้งในรูปแบบออนไลน์ และออฟไลน์ ทั้งภายใน และภายนอกบริษัท รวมทั้งมี Nano-learning คือ Digital learning ที่ใช้กันภายในบริษัท เพื่อช่วยให้พนักงานในทุกหน่วยงานสามารถเข้าไปหาความรู้ออนไลน์ได้ตลอดเวลา ซึ่งในหลักสูตรนั้นครอบคลุมตั้งแต่การอบรมพนักงานใหม่ (Orientation) การศึกษาความรู้ด้านผลิตภัณฑ์ (Product knowledge) การศึกษาความรู้และความเสี่ยงต่างที่เกิดขึ้นในโลกไซเบอร์ เช่น การถูก Phishing หรือ ไวรัสที่จะมาในรูปแบบต่างๆ เป็นต้น ซึ่งหลักสูตรการเฝ้าระวังการโจมตีทางไซเบอร์นี้ พนักงานทุกคนจะถูกบังคับให้เข้าไปแบบทดสอบเป็นประจำเพื่อเป็นการทบทวน (refresh) เพื่อป้องกันภัยต่างๆที่มากับอินเทอร์เน็ต และพร้อมเตรียมรับมือได้อย่างทันท่วงที

การร่วมมือกับพันธมิตรนั้น โจดันยึดหลักการเติบโตด้วยตนเอง (Organic Growth) ซึ่งเป็นหนึ่งในสามของกลยุทธ์ เนื่องด้วยมุ่งเน้นการเติบโตด้วยตนเอง ด้วยรายได้ที่มาจากการขายสินค้าและบริการอย่างมีคุณภาพให้กับฐานลูกค้าปัจจุบัน และการสร้างฐานลูกค้าใหม่ ไม่ใช่การเติบโตที่มาจาก การซื้อ (Take over) หรือควบรวมกิจการกับบริษัทอื่น (Merger and Acquisition) จึงทำให้เป็นข้อจำกัดในการสร้างพันธมิตร แต่ด้วยความที่บริษัทและผลิตภัณฑ์ของ โจดันนั้นมีอยู่ทั่วโลก จึงทำให้ชื่อเสียงของบริษัทนั้นเป็นที่รู้จักในระดับสากล แต่ในเชิงของประเทศไทยนั้น มีคู่แข่งรายใหญ่ที่เป็นบริษัทของไทย (Local) ที่แข็งแกร่ง มีฐานลูกค้า และส่วนแบ่งทางการตลาดจำนวนมาก เนื่องด้วยกลยุทธ์การสร้างพันธมิตรของกลุ่มคู่แข่งที่แข็งแกร่ง และการเข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์เพื่อขยายตลาดไปยังประเทศเพื่อนบ้าน จึงทำให้ โจดันนั้นเสียเปรียบในเรื่องของการสร้างพันธมิตร โดยเชื่อว่าการเติบโตด้วยรายได้ที่ได้มาจากการขายด้วยตนเองนั้น มีความสำคัญและยั่งยืนมากกว่าการเป็นพันธมิตรกับบริษัทภายนอก แต่ถึงอย่างไร โจดันนั้นก็ได้มีการทำพันธมิตรระหว่างกันทั่วโลก ทั้งในเรื่องของการผลิต เช่น โจดันประเทศไทย ผลิตสินค้าให้ โจดันเวียดนาม เนื่องจากยอดสั่งซื้อสินค้านั้นเกินกว่ากำลังการผลิต การวิจัยและพัฒนาสิ่งๆที่สร้างขึ้นในประเทศไทยและใช้สูตรเดียวกันทุกประเทศในภูมิภาค และการขายสื่ออุตสาหกรรมที่ต้องร่วมมือกับ โจดันเซีย ใช้ในการส่งเสริมและทีมช่าง

เทคนิคเพื่อเข้าไปสนับสนุนงานในพื้นที่ของประเทศจีน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างมืออาชีพให้มากที่สุด

3) มิติด้านเครื่องมือหรือองค์ประกอบที่ส่งเสริมต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (S3: Support) ระดับศักยภาพ Aligned (คะแนน 3.54)

เนื่องด้วยบริษัทมีศูนย์การวิจัยและพัฒนาอยู่ในทุกๆภูมิภาค และมีศูนย์กลางอยู่ที่สำนักงานใหญ่ตั้งอยู่บนประเทศนอร์เวย์ จึงทำให้จุดนั้นเน้นในเรื่องของการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์อยู่ในระดับที่สูงมาก ซึ่งมีกระบวนการจัดการนวัตกรรมอย่างชัดเจน ทำให้พนักงานในองค์กรทุกระดับนั้นรับรู้ว่าการพัฒนานั้นเป็นสิ่งสำคัญ แต่การสร้างนวัตกรรมที่เกิดขึ้นในประเทศนั้นยังถือว่าอยู่ในระดับที่ปานกลาง เนื่องจากโครงสร้างการบริหารซึ่งจะต้องรับข้อมูลด้านนวัตกรรมมาจากสำนักงานใหญ่ จึงอาจทำให้การสื่อสารล่าช้า และเข้าใจไม่ตรงกัน แต่ด้วยความที่เป็นองค์กรที่เน้นนวัตกรรม บริษัทจึงเปิดโอกาสให้พนักงานนั้นมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ซึ่งข้อมูลที่ได้นั้นมาจากข้อมูลเชิงลึกของลูกค้า (Customers Insight) และข้อมูลที่ได้มาจากพนักงานเอง แต่เมื่อส่งข้อมูลไปแล้ว อาจจะไม่ได้รับการอนุมัติ หรือถูก reject เนื่องจากบางครั้งสูตรการผลิตที่มาจากสำนักงานใหญ่ประเทศนอร์เวย์นั้น ไม่สามารถปรับให้ตรงต่อความต้องการในประเทศไทยได้ จึงทำให้บางครั้งเกิดการสิ้นเปลืองเวลา และไม่สามารถตอบโจทย์ลูกค้าได้อย่างทันทั่วถึง ส่วนการสนับสนุนด้านเวลา การเงิน และเทคโนโลยีนั้น บริษัทได้มีการสนับสนุนในทุกรูปแบบทั้งการส่งพนักงานไปอบรมทั้งในและต่างประเทศ การทำ workshop ร่วมกันทั้งในระดับภูมิภาค และระดับโลก ซึ่งตระหนักว่าการอบรมและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการด้านนวัตกรรมนั้นเป็นสิ่งที่สำคัญ โดยมีการสนับสนุนงบประมาณ และเทคโนโลยีให้อย่างเต็มที่ ซึ่งบริษัทยังมี Nano-learning หรือ Digital learning ที่ใช้ในการถ่ายทอดความรู้ที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย ควบคู่ไปกับการอบรมแบบมีวิทยากร ซึ่งจัดการอบรมทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ทั้งพนักงานใหม่ และพนักงานปัจจุบัน บ่อยครั้งที่พนักงานมีโอกาสได้เดินทางไปประชุมหรือทำ workshop กับเพื่อนร่วมงานต่างภูมิภาค เพื่อทำความรู้จัก แลกเปลี่ยนความคิดความนึกซึ่งกันและกัน และนำมาถ่ายทอดและประยุกต์ใช้ภายในองค์กร ทั้งนี้ บริษัทมีศูนย์การอบรมอยู่ในทุกภูมิภาค ซึ่งศูนย์การเรียนรู้ใหญ่อยู่ที่สำนักงานใหญ่ ประเทศนอร์เวย์ ซึ่งเป็นสถานที่รวบรวมความรู้ นวัตกรรม และเทคโนโลยีด้านนี้

หากพิจารณาด้านการสนับสนุนทางนวัตกรรมในการทำงาน นอกจาก Nano-learning แล้ว บริษัทยังนำเอา Office 365 เข้ามาใช้ เพื่อสนับสนุนให้องค์กรเป็น Digital Workplace โดยเครื่องมือที่ใช้นั้นประกอบด้วย Outlook, OneDrive, SharePoint, Skype และ Yammer ซึ่งจุดนี้ประเทศไทยนั้นมีอัตราการเข้าใช้งาน (Number of utilization) ในระดับที่สูงที่สุดเมื่อเทียบกับ

ประเทศอื่นในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกตะวันออกเฉียงใต้ ทำให้มั่นใจได้ว่าบริษัทได้มีการกระตุ้นเพื่อส่งเสริมให้พนักงานเห็นความสำคัญของนวัตกรรม และใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้เทคโนโลยีที่ใช้กันภายในองค์กรแล้ว ยังมีการนำเอาระบบที่ชื่อว่า SWIFT เพื่อช่วยบริการจัดการให้กับ dealer และ distributors ในการสั่งซื้อสินค้า ตรวจสอบสินค้าคงคลัง และดูสถานะสินค้าได้ด้วยตนเองโดยไม่ต้องติดต่อพนักงานขายหรือ Call center ซึ่งได้รับการตอบรับจากลูกค้าเป็นอย่างดี เกิดความคล่องตัวในการให้บริการลูกค้า และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานมากขึ้น

4) มิติด้านสภาพแวดล้อมและปัจจัยขับเคลื่อนต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (CI:

Climate) ระดับศักยภาพ Aligned (คะแนน 3.16)

บริษัทพยายามมุ่งเน้นในการบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร (People Management and Development) โดยเริ่มตั้งแต่การสรรหาพนักงาน (Recruitment) เพื่อคัดเลือกพนักงานที่มีคุณสมบัติตรงตาม หลักสำคัญ (Core values) ทั้ง 4 ประการของโจตันคือ จงรักภักดี (Loyalty), ใส่ใจ (Care), เคารพ (Respect) และกล้าหาญ (Boldness) หากผู้สมัครรายใดขาดคุณสมบัติ 1 ใน 4 ข้อนี้ จะไม่สามารถผ่านการสัมภาษณ์เพื่อเป็นพนักงานของโจตันได้ ซึ่งบริษัทได้นำเอาระบบซอฟต์แวร์จัดหาแรงงานออนไลน์ (Online Job Matching) โดยให้ผู้สมัครส่งข้อมูลข้อสอบผ่านระบบออนไลน์ เพื่อสะดวกต่อฝ่ายสรรหาในการวัดคะแนนเพื่อคัดเลือกเข้ามาทำงาน เมื่อพนักงานได้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในบริษัทแล้ว จะมีการอบรมในรูปแบบต่างๆ ทั้ง Nano-learning หรือ Digital-learning ควบคู่ไปกับการอบรมแบบ In-house training พนักงานใหม่ทุกระดับจะมีพี่เลี้ยง (Mentor) คอยสอนงานเป็นระยะเวลา 3 เดือน เพื่อให้กระบวนการทุกอย่างนั้นเป็นไปด้วยความถูกต้องและลดข้อผิดพลาด มีการประเมินเพื่อผ่านทดลองงานทุกเดือน และมีการประเมินประจำปีที่เรียกว่า Yearly Performance – Objectives – Development Talk (yPOD) เพื่อวัดผลการทำงานในปีที่ผ่านมา และวางแผนการทำงาน และเป้าหมายปีหน้า ซึ่งจะประกอบด้วยเป้าหมายในอนาคต หลักสูตรที่ต้องอบรม และแผนการพัฒนาพนักงานเพื่อเสริมสร้างความรู้ความสามารถของพนักงานในแต่ละระดับ แต่ในส่วนของ การหมุนเวียนพนักงาน (Job rotation) นั้นยังมีข้อจำกัด ซึ่งเกิดขึ้นแค่ในบางแผนกเป็นวงแคบ ทั้งๆที่บริษัทมีเทคโนโลยีที่เก็บรวบรวมข้อมูลความรู้ในแต่ละด้านทุกๆ แผนก แต่ยังขาดการกระตุ้นจากผู้บริหารหรือหัวหน้างานเพื่อให้พนักงานมีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงย้ายสายงานไปยังแผนกอื่น ในส่วนการให้รางวัล (Reward) นั้นค่อนข้างเกิดขึ้นในวงแคบและไม่ชัดเจนเท่าที่ควร เนื่องด้วยผลกำไรของบริษัทที่ยังอยู่ในระดับต่ำ จึงทำให้การสนับสนุนนั้นเกิดขึ้นเฉพาะในวงแคบๆ เช่น การให้ทุนการศึกษาบุตรพนักงาน การไปท่องเที่ยวต่างประเทศของพนักงานชายกลุ่มสีทาอาคาร หรือการรับประทานอาหารร่วมกันในแผนกเมื่อทำการผลิตถึงเป้าที่วางไว้ เป็นต้น

ในด้านของสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อความคิดสร้างสรรค์ (Creative Environment) ยังไม่มีความชัดเจนนัก ซึ่งจะเกิดขึ้นในบางแผนกที่มีการประชุมประจำวัน หรือ morning talk ที่เปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนได้แสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะในการทำงาน ซึ่งผู้บริหารและหัวหน้างานจะรับฟังและนำมาวางแผนดำเนินการต่อเพื่อพัฒนาแผนงานให้ดียิ่งขึ้น หากสิ่งที่พนักงานแนะนำ หรือร้องขอนั้นเป็นเรื่องที่ไม่ใหญ่มาก ทางหัวหน้าหรือผู้จัดการจะรับดำเนินการแก้ไขทันที แต่หากเป็นเรื่องที่ใหญ่และต้องใช้งบประมาณที่ค่อนข้างมาก จะยื่นเรื่องเพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงพิจารณาและทำการอนุมัติ

5) มิติด้านวัฒนธรรมขององค์กรนวัตกรรม (C2: Culture) ระดับศักยภาพ Aligned (คะแนน 3.29)

บริษัทเน้นการสร้างวัฒนธรรมภายในองค์กรโดยยึดหลักสำคัญ 4 ประการคือ จงรักภักดี (Loyalty), ใส่ใจ (Care), เคารพ (Respect) และกล้าหาญ (Boldness) หรือที่เรียกว่า Penguin Spirit ซึ่งทั้ง 4 ข้อนี้เป็นหลักสำคัญของพนักงานทุกคนในการอยู่ร่วมกันในองค์กร คำอธิบายข้อที่ 1 การจงรักภักดี (Loyalty) พนักงานทุกคนจะต้องมีความจงรักภักดี และซื่อสัตย์ต่อองค์กร เพื่อนร่วมงาน ลูกค้า คู่ค้า และผลิตภัณฑ์ โดยมีความเชื่อมั่นว่าสินค้าภายใต้ตราโจตันนั้นเป็นสินค้าที่มีคุณภาพ ข้อที่ 2 ใส่ใจ (Care) พนักงานโจตันทุกคนจะต้องใส่ใจต่อองค์กร เพื่อนร่วมงาน และสิ่งแวดล้อม มีการช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความเต็มใจ ควบคุมไปกับการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมให้มากที่สุด ข้อที่ 3 เคารพ (Respect) เนื่องด้วยสำนักงานโจตันนั้นมีมากมายทั่วโลก ในทุกภูมิภาค จึงทำให้มีพนักงานที่มีความหลากหลายในเชื้อชาติและภาษา พนักงานของโจตันทุกคนจึงต้องมีความเคารพซึ่งกันและกันและความแตกต่างเหล่านี้ เพื่อให้เกิดความร่วมมือ (Collaboration) และแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน (Knowledge sharing) เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุด ข้อสุดท้าย กล้าหาญ (Boldness) พนักงานทุกคนมีความกล้าที่จะริเริ่มในการเสนอไอเดียใหม่ๆ อีกทั้งยังกล้ายอมรับในการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เพื่อตอบสนองกลยุทธ์และเป้าหมายที่องค์กรวางไว้ให้ได้มากที่สุด

ตัวอย่างกิจกรรมการสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงานด้านนวัตกรรม เช่น การรับประทานอาหารร่วมกัน การจัดงานเลี้ยงวันเกิดสำหรับพนักงานที่เกิดในเดือนนั้นๆ เป็นต้น ซึ่งจะมีผู้บริหาร หัวหน้างาน และพนักงาน เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยผู้บริหารนั้นจะใช้เวลาที่เหล่านี้เพื่อเป็นเวทีในการรับฟังปัญหา เสนอแนะ และช่วยแก้ไขปัญหาให้กับพนักงาน โดยไม่คำนึงว่าเป็นพนักงานในระดับใด มีความเท่าเทียมกันในทุกระดับชั้น (People oriented)

5.3 ข้อเสนอแนะ

โดยสรุปแล้ว ควรแก้ไขที่มีมิติด้านสภาพแวดล้อมและปัจจัยขับเคลื่อนต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (Climate) ก่อน โดยทำการจัดตั้งทีมงานหรือโครงการที่บริหารจัดการด้านนวัตกรรมในประเทศไทย โดยให้พนักงานแต่ละฝ่ายมีส่วนร่วม เพื่อจะได้มีความเป็นรูปธรรมมากขึ้น และผู้บริหารก็จะสามารถสังเกตเห็นถึงการดำเนินการได้ชัดเจนมากขึ้น ในเชิงของมิติด้านวัฒนธรรมขององค์กรนวัตกรรม (Culture) ทางบริษัท ใจตันไทย จำกัด นั้นใช้ Corporate Culture และ Corporate Values ที่ถูกสื่อสารมาจากสำนักงานใหญ่ประเทศนอร์เวย์ ทำให้สะท้อนในเรื่องของสภาพแวดล้อมและปัจจัยขับเคลื่อนต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรมนั้นยังไม่เอื้ออำนวย ทำให้ทางบริษัทนั้นยังไม่มีแนวทาง และไม่สามารถขับเคลื่อนหรือสื่อสารไปยังพนักงานให้เข้าใจได้ โดยปัจจัยที่สำคัญที่สนับสนุนมิติด้านสภาพแวดล้อมและปัจจัยขับเคลื่อนต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม คือ เรื่องของการคัดกรองและจัดเก็บองค์ความรู้ (Knowledge accumulation) การสรรหาพนักงาน (Recruitment) การหมุนเวียนพนักงาน (Job rotation) การประเมินบุคคลากร (Evaluation) การให้รางวัล (Reward) และสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อความคิดสร้างสรรค์ (Creative environment)

บรรณานุกรม

- Burns, T. and G.M. Stalker, *The management of innovation*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship, 1961.
- Mintzberg, H., *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, 1979.
- Sine, W.D., H. Mitsuhashi, and D.A. Kirsch, *Revisiting Burns and Stalker: Formal structure and new venture performance in emerging economic sectors*. Academy of management Journal, 2006. 49(1): p. 121-132.
- Tidd, J. and J. Bessant, *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. 4th ed. 2009: John Wiley & Sons, Ltd.
- Pinto, J.K. and J.E. Prescott, *Variations in critical success factors over the stages in the project life cycle*. Journal of management, 1988. 14(1): p. 5-18.
- West, M.A. and N.R. Anderson, *Innovation in top management teams*. Journal of applied psychology, 1996. 81(6): p. 680.
- Martins, E. and F. Terblanche, *Building organisational culture that stimulates creativity and innovation*. European Journal of Innovation Management, 2003. 6(1): p. 64-74.
- Litwin, G.H. and R.A. Stringer Jr, *Motivation and organizational climate*. 1968.
- Filipczak, B., *It Takes All Kinds: Creativity in the Work Force*. Training, 1997.
- Tidd, J. and J. Bessant, *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. 4th ed. 2009: John Wiley & Sons, Ltd.
- Ryan, R.M. and E.L. Deci, *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. American Psychologist, 2000. 55(1): p. 68.
- Martins, E. and N. Martins, *An organisational culture model to promote creativity and innovation*. SA Journal of Industrial Psychology, 2002. 28(4).
- Dobni, C., *The innovation blueprint*. Business Horizons, 2006. 49(4): p. 329-339.
- Amabile, T.M., et al., *Time pressure and creativity in organizations: a longitudinal field study*. 2002.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Lindell, M.K. and C.J. Brandt, *Climate quality and climate consensus as mediators of the relationship between organizational antecedents and outcomes*. Journal of applied psychology, 2000. 85(3): p. 331.
- Assink, M., *Inhibitors of disruptive innovation capability: a conceptual model*. European Journal of Innovation Management, 2006. 9(2): p. 215-233.
- Sitkin, S.B. and A.L. Pablo, *Reconceptualizing the determinants of risk behavior*. Academy of management Review, 1992. 17(1): p. 9-38.
- Amabile, T.M., et al., *assessing the work environment for creativity*. The Academy of management Journal, 1996. 39(5): p. 1154-1184.
- Lin, C.Y.-Y. and F.-C. Liu, *A cross-level analysis of organizational creativity climate and perceived innovation: The mediating effect of work motivation*. European Journal of Innovation Management, 2012. 15(1): p. 55-76.
- Tidd, J. and J. Bessant, *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. 4th ed. 2009: John Wiley & Sons, Ltd.
3. Amabile, T., *Keep doing what you're doing. Or, if you want to spark innovation, rethink how you motivate, reward, and assign work to people*. HARVARD BUSINESS REVIEW, 1998. 76((5)): p. 77-87.
- Tidd, J. and J. Bessant, *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. 4th ed. 2009: John Wiley & Sons, Ltd.
- Isaksen, S.G. and G. Ekvall, *Managing for innovation: the two faces of tension in creative climates*. Creativity and innovation management, 2010. 19(2): p. 73-88.
- Ahmed, P., *Culture and climate for innovation*. European Journal of Innovation Management, 1998. 1(1): p. 30-43.
- Laforet, S. and J. Tann, *Innovative characteristics of small manufacturing firms*. Journal of Small Business and Enterprise Development, 2006. 13(3): p. 363-380.
- Burgelman, R.A., *A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm*. Administrative science quarterly, 1983: p. 223-244.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Chandler, G.N., C. Keller, and D.W. Lyon, *Unraveling the determinants and consequences of an innovation-supportive organizational culture*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2000. 25(1): p. 59-76.
- NONAKA, I. and H. TAKEUCHI, *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. 1995: Oxford university press.
- Goh, S., *Toward a learning organization: the strategic building blocks*. *SAM Advanced Management Journal*, 1998. 63(2).
- Swan, J. and S. Newell, *Linking knowledge management and innovation*. 2000.
- Du Plessis, M., *The role of knowledge management in innovation*. *Journal of Knowledge Management*, 2007. 11(4): p. 20-29.
- Knudsen, M.P., *The Relative Importance of Interfirm Relationships and Knowledge Transfer for New Product Development Success**. *Journal of Product Innovation Management*, 2007. 24(2): p. 117-138.
- Argote, L., *Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge*. 2013: Springer.
- Wright, P.M., G.C. McMahan, and A. McWilliams, *Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective*. *International journal of human resource management*, 1994. 5(2): p. 301-326.
- Farazmand, A., *Innovation in strategic human resource management: building capacity in the age of globalization*. *Public Organization Review*, 2004. 4(1): p. 3-24.
- Shipton, H., et al., *Managing people to promote innovation*. *Creativity and innovation management*, 2005. 14(2): p. 118-128.
- Chen, C.-J. and J.-W. Huang, *Strategic human resource practices and innovation performance; "The mediating role of knowledge management capacity"*. *Journal of Business Research*, 2009. 62(1): p. 104-114.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Den Hartog, D.N., et al., *Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed?* . The Leadership Quarterly, 1999. 10(2): p. 219-256.
- Howell, J.M. and B.J. Avolio, *Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance*. Journal of applied psychology, 1993. 78(6): p. 891.
- Elenkov, D.S. and I.M. Manev, *Top management leadership and influence on innovation: The role of sociocultural context*. Journal of management, 2005. 31(3): p. 381-402.
- Oke, A., N. Munshi, and F.O. Walumbwa, *The influence of leadership on innovation processes and activities*. Organizational Dynamics, 2009. 38(1): p. 64-72.
- Chesbrough, H., *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. 2003:
- Osborn, R.N. and J. Hagedoorn, *The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks*. Academy of management Journal, 1997. 40(2): p. 261-278.
- Knudsen, M.P., *The Relative Importance of Interfirm Relationships and Knowledge Transfer for New Product Development Success**. Journal of Product Innovation Management, 2007. 24(2): p. 117-138.
- Gulati, R., *Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation*. Strategic Management Journal, 1999. 20(5): p. 397-420