

การศึกษาปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม
กรณีศึกษา บริษัทเอกชนผู้ผลิตเม็ดพลาสติกแห่งหนึ่ง



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2562

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม
กรณีศึกษา บริษัทเอกชนผู้ผลิตเม็ดพลาสติกแห่งหนึ่ง

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 7 พฤษภาคม 2562

.....
นางสาวธีรดา ทองทา

ผู้วิจัย

.....
ภูมิพร ธรรมสถิตเดช,

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....
รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....
ดวงพร อภาศิลป์,

Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

.....
ผู้ช่วยศาสตราจารย์พาสน์ ทีททรัพย์,

D.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม
กรณีศึกษา บริษัทเอกชนผู้ผลิตเม็ดพลาสติกแห่งหนึ่ง ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงด้วยความกรุณาและความ
ช่วยเหลืออย่างดียิ่งจาก ดร. ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช อาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งเสียสละเวลาให้คำปรึกษา
แนะนำ ตรวจสอบและแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความเอาใจใส่เพื่อให้ผู้วิจัยสามารถนำหลักการ
จากการวิจัยและการเขียนรายงานการวิจัยที่ถูกต้องไปปรับใช้ในชีวิตและเพื่อประโยชน์ในการ
ทำงานต่อไป ผู้วิจัยซาบซึ้งในความกรุณาเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ
โอกาสนี้ และขอขอบคุณกลุ่มตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์ที่สละเวลาในการให้ข้อมูลและความร่วมมือแก่
ผู้วิจัย ซึ่งผลที่ได้เป็นประโยชน์สำหรับการศึกษาครั้งนี้อย่างยิ่ง

ธีรดา ทองทา

การศึกษายปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม กรณีศึกษาบริษัทเอกชนผู้ผลิต
เม็ดพลาสติกแห่งหนึ่ง

THE STUDY OF ORGANIZAIONAL CULTURE FACTORS THAT AFFECT THE INNOVATIVE
ORGANIZATION

ธีรดา ทองทา 6050474

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ภูมิพร ธรรมสถิตเดช, D.B.A., รองศาสตราจารย์รัฐสิทธิ์ เกิดศรี,
Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พาสน์ ทิททรัพย์, D.B.A.

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษายปัจจัยด้าน
วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทำการเก็บข้อมูล
โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) จากกลุ่มตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์ที่ทำงานในองค์กร
จำนวน 9 ราย แบบสัมภาษณ์ได้ผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิ จากนั้นนำข้อมูลที่ได้ไป
วิเคราะห์ด้วยวิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา Content Analysis ผลวิจัยพบว่ากลุ่มตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์
เข้าใจถึงความหมายและคุณลักษณะขององค์กรนวัตกรรม มีความคาดหวังที่จะให้องค์กรของตนนั้น
เป็นองค์กรนวัตกรรม อีกทั้งยังเห็นความสำคัญของการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรมว่าจะ
เป็นสิ่งที่สนับสนุนให้องค์กรนั้นไปสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม และช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ
ได้อย่างยั่งยืน

คำสำคัญ : นวัตกรรมองค์กร (Innovative Organization), มิติทางวัฒนธรรมของฮอฟสตีด (Hofstede's
Cultural Dimensions), วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture)

40 หน้า

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
1.3 ขอบเขตของการวิจัย	2
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ	3
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	4
2.1 ทฤษฎีและแนวคิดด้านนวัตกรรมองค์กร	4
2.2 ทฤษฎีและแนวคิดเรื่องวัฒนธรรมองค์กร	12
2.3 ทฤษฎีมิติทางวัฒนธรรมของ Hofstede	14
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	18
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	21
3.1 รูปแบบการวิจัย	21
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	21
3.3 กรอบแนวคิดในการวิจัย	22
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล	23
บทที่ 4 ผลการศึกษา	25

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์	25
4.2 นวัตกรรมและองค์กรนวัตกรรม	26
4.3 วัฒนธรรมองค์กรและคุณค่าองค์กร	31
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	34
5.1 สรุปผลการวิจัย	34
5.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งถัดไป	37
บรรณานุกรม	38
ประวัติผู้วิจัย	39

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	องค์ประกอบการจัดการนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ	9
2.2	การประเมินค่านิยมทางมิติวัฒนธรรมในประเทศไทย	18
4.1	ข้อมูลของตัวอย่างกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์	25
4.2	ความหมายของคำว่านวัตกรรมจากองค์กรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง	26
4.3	ความหมายของคำว่าองค์กรนวัตกรรมจากองค์กรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง	27
4.4	ความคาดหวังของท่านต่อการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร	29
4.5	การมีส่วนในการขับเคลื่อนให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร	30
4.6	ความสอดคล้องและสนับสนุนของ Corporate value	31
4.7	ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของบุคลากรกับ Corporate value	32

สารบัญรูปลภาพ

ภาพ		หน้า
2.1	ภาพรวมการขับเคลื่อนผู้การเป็นองค์กรนวัตกรรม	8
2.2	ภาพรวมองค์ประกอบการขับเคลื่อนนวัตกรรม	11
3.1	กรอบแนวคิดในการวิจัย	23



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันมีการแข่งขันอย่างรุนแรงและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรจำเป็นต้องยกระดับความสามารถด้วยการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ เสริมสร้างศักยภาพในการดำเนินงาน ช่วยให้องค์กรลดต้นทุน และสามารถแข่งขันในตลาดได้อย่างยั่งยืน การสร้างองค์กรให้ยั่งยืนได้นั้น นวัตกรรมเป็นปัจจัยสำคัญขององค์กรยุคใหม่ ที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในอนาคต จุดเริ่มต้นของนวัตกรรมองค์กรนั้น ต้องมีความเชื่อมั่นในความสำคัญของนวัตกรรมว่าสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการต่างๆ จนทำให้น้ององค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ในที่สุด

องค์กรจำเป็นต้องสรรหาบุคคลที่มีหัวใจคิดค้นที่สามารถพัฒนาต่อไปได้ โดยการให้อิสระในการแสดงออกซึ่งความคิดสร้างสรรค์ ทาง การพูด และในการทำงาน ภายใต้ระเบียบวินัยที่กำหนด รวมถึงการเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรได้นำเสนอผลงานใหม่ๆ ขึ้นมาเพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้มีการพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีความยืดหยุ่น รับฟังความคิดเห็นที่แปลกใหม่ กล้าเสี่ยงกับสิ่งใหม่ๆ ปรับองค์กรให้เป็นผู้นำเชิงรุก รวมถึงผลักดันให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการระดมสมอง เพื่อนำไปสู่การวิจัยและพัฒนาจนเกิดนวัตกรรมขึ้นมา องค์กรแห่งนวัตกรรม จึงเป็นแนวคิดการบริหารจัดการองค์กร ในการปรับเปลี่ยนคุณลักษณะองค์กร ที่มีความรู้และนวัตกรรมเป็นปัจจัยหลัก ในการเพิ่มคุณค่า พัฒนา ผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการ ความพึงพอใจของลูกค้า และผู้ใช้บริการ สู่อำนาจการแข่งขันและความอยู่รอดขององค์กรอย่างยั่งยืน

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อวิเคราะห์คุณลักษณะขององค์กรนวัตกรรม และปัจจัยในการสร้างองค์กรนวัตกรรมเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ 2) เพื่อทบทวนวรรณกรรมและศึกษาผลกระทบของมิติทางวัฒนธรรมที่มีอิทธิพลต่อองค์กรนวัตกรรม 3) เพื่อนำเสนอแนวทางการสร้างวัฒนธรรมในองค์กรเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมแก่ผู้บริหาร โดยการวิจัยนี้เป็นเป็นการใช้กรณีศึกษาเชิงเดี่ยว (single case study) ตามแนวทางของ Robert K. Yin การเก็บข้อมูลแบบ

การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) ใช้ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) มาดำเนินการวิจัยแบบการบูรณาการทบทวนวรรณกรรมตามแนวทางของ

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อทำการศึกษาความสัมพันธ์ของคุณลักษณะขององค์กรนวัตกรรม และปัจจัยด้านวัฒนธรรมตามมิติทางวัฒนธรรม และสังคมตามทฤษฎีของฮอฟสตีด ที่ส่งผลต่อการนำไปสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม กรณีศึกษาบริษัทผู้ผลิตเม็ดพลาสติกเอกชนแห่งหนึ่ง

1.3 ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหาการวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของคุณลักษณะองค์กรนวัตกรรม (Innovative organization) และวัฒนธรรมขององค์กร (Organization culture) เพื่อประโยชน์ในการนำไปปรับปรุงและพัฒนาการทำงาน เพื่อเพิ่มศักยภาพ และความสามารถในการแข่งขัน การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) มาดำเนินการวิจัยแบบการบูรณาการทบทวนวรรณกรรมโดยศึกษาค้นคว้าและรวบรวมจากเอกสารต่าง ๆ เช่น หนังสือนงานวิจัย และการสืบค้นข้อมูลผ่านอินเทอร์เน็ตโดยการใช้ฐานข้อมูลออนไลน์ เป็นต้น คำสำคัญ (Key Words) ที่ใช้สำหรับสืบค้น ข้อมูลคือ Innovative Organization, Organization Culture, Hofstede's Cultural Dimensions ในชื่อเรื่อง (Titles) ของงานวิจัย ซึ่งเป็นบทความที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างมิติทางวัฒนธรรมและลักษณะขององค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม ซึ่งผลงานวิจัยได้มีการจัดเก็บข้อมูลจริง

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทผู้ผลิตเม็ดพลาสติกเอกชนแห่งหนึ่งที่ผู้วิจัยปฏิบัติงานอยู่ ซึ่งจะทำให้ได้ข้อมูลอย่างลึกซึ้ง

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. งานวิจัยนี้แสดงให้เห็นถึงปัจจัยทางวัฒนธรรมที่สำคัญซึ่งนำไปสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

1.5.1 องค์กรนวัตกรรม (Innovative Organization)

นวัตกรรม หมายถึง การนำความรู้และความคิดมาสร้างสรรค์มาใช้ในการสร้างหรือปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการจัดการ และสิ่งอื่นๆ ซึ่งจะทำให้เกิดสิ่งใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและตลาด โดยนวัตกรรมนี้จะเป็นตัวสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและผลกำไรให้กับองค์กรในระยะยาว

องค์กรนวัตกรรม หมายถึง องค์กรที่มีขีดความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมในด้านต่างๆ โดยมีการบริหารจัดการระบบและทรัพยากรต่างๆ ในองค์กรให้ส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างมูลค่าและความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

1.5.2 มิติทางวัฒนธรรมของฮอฟสตีด (Hofstede's Cultural Dimensions)

การศึกษาความแตกต่างทางวัฒนธรรมแนวทางหนึ่งที่สะท้อนมุมมองทางวัฒนธรรมในหลายมิติ คือ การศึกษามิติทางวัฒนธรรมของฮอฟสตีด (Hofstede and Hofstede, 2005) ซึ่งเป็นแนวคิดที่สามารถอธิบายพฤติกรรมและการสื่อสารของผู้คนในสังคมวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน แนวคิดดังกล่าว เริ่มต้นจากการศึกษาลักษณะวัฒนธรรมในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก โดยใช้แบบสำรวจค่านิยมทางวัฒนธรรม (Values Survey Module: VSM) เพื่อจัดกลุ่มลักษณะวัฒนธรรมออกเป็นหมวดหมู่ตามนิยามของวัฒนธรรม ซึ่งหมายถึงรูปแบบความคิด ความรู้สึก และการตอบสนองของบุคคล

1.5.3 วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture)

สมาพร ภูวิจิตร และคณะ (2558) วัฒนธรรมองค์กร (Organizational culture) หมายถึง แนวทางที่ได้ยึดถือปฏิบัติกันในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรจะมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร ความรู้ ความเข้าใจ (Cognitive framework) ค่านิยม (set of values) และบุคลากร ที่อยู่ในองค์กรยึดถือร่วมกัน

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้ ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนเอกสาร วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จึงขอ
นำเสนอในส่วนนี้ดังต่อไปนี้

- 1) ทฤษฎีและแนวคิดด้านองค์กรนวัตกรรม (Innovative Organization)
- 2) ทฤษฎีและแนวคิดเรื่องวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture)
- 3) ทฤษฎีมิติทางวัฒนธรรมของฮอฟสตีด (Geert Hofstede Cultural Dimensions)

2.1 ทฤษฎีและแนวคิดด้านนวัตกรรมองค์กร (Innovative Organization)

2.1.1 ความหมายและความเป็นมาของนวัตกรรม

(McKeown, 2008) นวัตกรรม หมายถึง สิ่งที่เกิดจากการใช้ความรู้ในศาสตร์สาขาต่างๆ อย่างบูรณาการ เพื่อประดิษฐ์สร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้เกิดขึ้นเพื่อประโยชน์ทางสังคมและเศรษฐกิจ กล่าวคือ การทำสิ่งต่างๆ ด้วยวิธีใหม่ๆ และยังสามารถหมายถึงการเปลี่ยนแปลงทางความคิด การผลิต กระบวนการ หรือองค์กร ไม่ว่าจะการเปลี่ยนนั้นจะเกิดขึ้นจากการปฏิวัติ การเปลี่ยนอย่างถอนรากถอนโคน หรือการพัฒนาต่อยอด ทั้งนี้ มักมีการแยกแยะความแตกต่างอย่างชัดเจน ระหว่างการประดิษฐ์คิดค้น ความคิดริเริ่ม และนวัตกรรม อันหมายถึงความคิดริเริ่มที่นำมาประยุกต์ใช้อย่างสัมฤทธิ์ผล

Marina du Plessi (2007) กล่าวถึงนวัตกรรมว่า “เป็นการสร้างความรู้และความคิดใหม่ เพื่อให้ผลลัพธ์ใหม่ทางธุรกิจ ซึ่งให้ความสำคัญกับการปรับปรุงกระบวนการดำเนินธุรกิจภายในองค์กร (Internal Business Process) และ โครงการธุรกิจ เพื่อสร้างสินค้าและบริการที่สร้างขึ้นตามความต้องการของตลาด” ทั้งนี้ สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2552) ให้ความหมายของนวัตกรรมไว้ว่า “เป็นสิ่งที่เกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม” นวัตกรรมจึงเป็นกระบวนการที่เกิดจากการนำความรู้และความคิดสร้างสรรค์มาผนวกกับความสามารถในการจัดการ เพื่อสร้างให้เกิดเป็นธุรกิจนวัตกรรมหรือธุรกิจใหม่ อันจะนำไปสู่การลงทุนใหม่ที่ส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

นวัตกรรมแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

- 1) Process Innovation หรือ นวัตกรรมด้านกระบวนการ
- 2) Product Innovation หรือ นวัตกรรม ด้านผลิตภัณฑ์ (สินค้าหรือบริการ)
- 3) Business Model Innovation หรือ นวัตกรรม ด้านรูปแบบจำลองทางธุรกิจ

2.1.2 การบริหารจัดการนวัตกรรม

การจัดการนวัตกรรม มีความสำคัญและจำเป็นมากขึ้นทุกวัน โดยเฉพาะสำหรับองค์กรต่างๆ ที่จะต้องขยับปรับระบบการบริหารงานภายในไปสู่การใช้ความคิดควบคู่ไปกับทักษะแรงงานที่หลากหลาย ซึ่งมี 2 ส่วนด้วยกันคือ Innovation Management System การพัฒนาระบบงานใหม่ในองค์กรที่ก่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงแบบก้าวกระโดด และ Innovation Management Standard มาตรฐานที่จะมากำหนดแนวทางและวิธีการ (guideline) เพื่อให้แน่ใจว่าระบบการจัดการนั้นดำเนินการได้อย่างครบถ้วนรอบด้านมากพอ

ในด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์กร เพื่อที่จะทำให้พนักงานกล้าคิด กล้าฝัน และกล้าที่จะทำอะไรก็ตามให้แตกต่างไปจากเดิม โดยมีแนวทางทำความเข้าใจถึงกระบวนการสร้างนวัตกรรม (Innovation Process) มีองค์ประกอบ ดังนี้ (1) แนวคิดใหม่ทางธุรกิจ (Business ideas) ผสมผสานกับ (2) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย (Technology application) เพื่อตอบโจทย์ (3) ความต้องการของตลาดและสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า (Market demand)

2.1.3 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่อการจัดการนวัตกรรม

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการนวัตกรรม คือ บุคคลากร ทักษะ ความรู้และการสนับสนุนจากผู้เกี่ยวข้องที่จะขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตได้อย่างมั่นคง องค์กรต้องพัฒนาและเตรียมความพร้อมให้เท่าทันเหตุการณ์และการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ด้วยการบ่มเพาะบุคคลากรให้เข้าใจและมีความคิดสร้างสรรค์และความคิดเชิงนวัตกรรม (Creative thinking & Innovation Mindset) กล้าคิดอย่างสร้างสรรค์ กล้าทำอย่างมีเหตุและผล (from Fixed Mindset to Growth Mindset) เสริมสร้างความรู้ ทักษะ จนสามารถประยุกต์ใช้ในพัฒนาการทำงานกระบวนการทำงาน (Process Innovation) ให้ดีขึ้นเรื่อยๆอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการพัฒนาองค์กรในการจัดการสร้างนวัตกรรม สร้างบรรยากาศให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ การเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องในองค์กรได้คิดสร้างสรรค์ กล้าที่จะนำเสนอแนวความคิดดี ๆ เพื่อพัฒนาต่อยอดเป็นนวัตกรรม (Innovation) หรือประดิษฐ์สิ่งใหม่ๆ เช่น ผลิตภัณฑ์ กระบวนการหรือบริการใหม่ๆ (Product, Process, Service Innovation) เป็นต้น ที่มีคุณค่ามีประโยชน์ (Value Creation) และสามารถนำมาส่ง

ต่อหรือขยายได้ในเชิงพาณิชย์ (Commercial) ได้จนสามารถต่อยอดเป็นการพัฒนานวัตกรรมรูปแบบธุรกิจใหม่ๆ (Business Model Innovation) ได้ในท้ายที่สุด

2.1.4 อุปสรรคที่เกี่ยวข้องต่อความสำเร็จของการจัดการนวัตกรรม

(ที่มา: Prosofithcm) มีการสำรวจความเห็นผู้บริหารระดับสูงโดยนิตยสาร Business Week ร่วมกับ BCG หรือบริษัท The Boston Consulting Group พบว่า ปัจจัยที่ผู้บริหารเหล่านั้นมองว่าเป็นอุปสรรคกันขวาง ไม่ให้องค์กรเป็นสุดยอดด้านนวัตกรรมได้ มีดังนี้

1. ความล่าช้าในการพัฒนาความคิดให้กลายเป็นรูปธรรม "การคิดค้นให้เกิดไอเดียแจ่มๆ นั้นก็ยากอยู่แล้ว แต่ก็ยังง่ายกว่าการทำให้ไอเดียนั้นกลายเป็นจริงขึ้นมา" นี่คือคำกล่าวของ CEO ผู้หนึ่งซึ่งประสบปัญหาในการบริหารจัดการที่จะทำให้อิเดียดีๆ ออกมาเป็นผลิตภัณฑ์ สินค้า หรือบริการรวดเร็วทันเวลาถึงมือลูกค้าก่อนคู่แข่ง

2. ขาดการประสานงานที่ดี ความคิดสร้างสรรค์ที่ดีเป็นเพียงจุดเริ่มต้น องค์กรจะต้องมีกระบวนการที่เป็นระบบสนับสนุนอีกมากมาย การจะเป็นเจ้าของนวัตกรรม ที่ประสบความสำเร็จ นั้น ต้องมองเห็นกระบวนการให้ครบวงจร ตั้งแต่วิเคราะห์ตลาดและรสนิยมของผู้บริโภค คิดค้นหาคำตอบที่จะสนองความต้องการของผู้บริโภคที่แตกต่างจากคู่แข่งในรูปของผลิตภัณฑ์หรือบริการ เมื่อไอเดียเกิดขึ้นแล้ว ทุกฝ่ายตั้งแต่ฝ่ายดีไซน์ ฝ่ายผลิต R&D ต้องรีบพัฒนาไอเดียให้เป็นต้นแบบ (Prototype) แล้วทดลองว่าผลิตภัณฑ์นั้นๆ ใช้การได้ดี มีข้อบกพร่องหรือไม่ หากใช้ได้ ก็ต้องคิดต่อว่าจะหาทางนำสู่ตลาดได้เร็วกว่า ถูกกว่า คึงดูความสนใจจากผู้บริโภค

3. การมีวัฒนธรรมองค์กรที่หลีกเลี่ยงความเสี่ยง ถ้าองค์กรมีวัฒนธรรมแบบอนุรักษ์นิยมทำอะไรตามระเบียบแบบแผน เคารพระบบอาวุโสอย่างเคร่งครัด หลีกเลี่ยงความเสี่ยง และไม่เปิดโอกาสหรือให้อภัยการทำผิดพลาดของพนักงานบ้าง สภาพแวดล้อมแบบนี้ย่อมไม่เอื้อให้พนักงานให้กล้าคิดนอกกรอบหรือใช้ความคิดสร้างสรรค์ได้

4. มีความเข้าใจและรู้จักลูกค้าไม่เพียงพอ การสร้างนวัตกรรมไม่ใช่เพียงแต่รู้ว่าลูกค้ากำลังต้องการอะไร แล้วนำเสนอสิ่งนั้นให้ แต่ยังหมายถึงการคาดการณ์ไปในอนาคตว่า พวกเขาจะมีความต้องการอะไรสำหรับชีวิตในอนาคตอีกด้วย

องค์กรนวัตกรรม หมายถึง องค์กรที่มีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงทางด้านกระบวนการทางความคิดเพื่อก่อให้เกิดสิ่งใหม่ที่แตกต่างและเป็นประโยชน์ขึ้นมา (McKeown, 2008)

องค์กรนวัตกรรม หมายถึง องค์กรที่มีการทำในสิ่งที่แตกต่างจากสิ่งเดิมที่มีอยู่หรือเคยประพฤติปฏิบัติอยู่ (Laundy, 2006)

Gibbons (1997) ได้กล่าวไว้ว่า “นวัตกรรม” ในระดับขององค์กรหรือบริษัทนั้น หมายถึง การนำแนวคิดใหม่เข้ามาสู่บริษัท ไม่ว่าจะเป็นทางด้านตัวผลิตภัณฑ์ กระบวนการผลิต รูปแบบบริการ รวมถึงรูปแบบการบริหารจัดการ การดำเนินงาน ระบบและกิจกรรมทางการตลาดของบริษัท

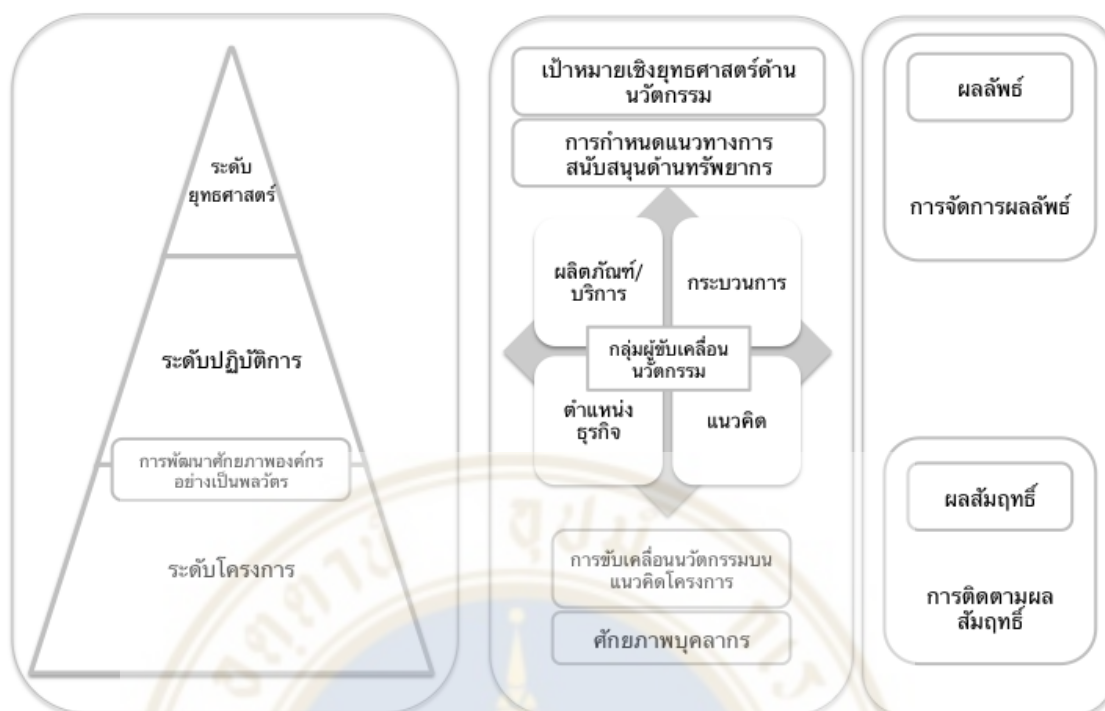
ความหมายขององค์กรนวัตกรรม จึงสรุปได้ว่า องค์กรที่มีความสามารถในการปรับปรุง สร้างหรือสนับสนุนการสร้างให้เกิดสิ่งใหม่ หรือทำในสิ่งที่แตกต่างจากสิ่งเดิมที่มีอยู่หรือเคยประพฤติปฏิบัติอยู่ซึ่งครอบคลุมทั้ง ผลิตภัณฑ์ กระบวนการ การบริการ และการบริหารจัดการ เพื่อแก้ไขปัญหาที่มีอยู่ สร้างคุณค่าต่อลูกค้าและองค์กร สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและความสามารถในการปรับตัวให้กับองค์กรได้อย่างยั่งยืน

องค์กรที่จัดว่ามีลักษณะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมควรประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. มีการกำหนดทิศทางวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่ชัดเจนที่สามารถพัฒนาองค์กรให้มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม
2. ผู้บริหารควรมุ่งมั่นและผลักดันให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมภายในองค์กรด้วยการเล็งเห็นคุณค่าของนวัตกรรมเป็นสำคัญ และต้องมีบุคลากรสำคัญที่จะทำหน้าที่ตามบทบาทต่างๆ
3. การให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เอื้อต่อกระบวนการแห่งการสร้างสรรค์
4. ผู้นำองค์กรต้องสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และมีความเชื่อมโยงกับปัจจัยภายนอกองค์กร

2.1.5 แนวคิดในการดำเนินการประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรมขององค์กร

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



ภาพที่ 2.1 ภาพรวมการขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม

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

2.1.6 แนวทางการประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรมขององค์กร

นวัตกรรมมีบทบาทที่สำคัญในการสร้างขีดสมรรถนะด้านการแข่งขันขององค์กร ความสำเร็จขององค์กรในปัจจุบันนั้นเกิดจากการปรับตัวเชิงยุทธศาสตร์ และสร้างนวัตกรรมที่สนับสนุนการดำเนินธุรกิจทั้งในรูปแบบผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ รวมถึงการพัฒนาธุรกิจรูปแบบใหม่ อย่างไรก็ตามองค์กรส่วนมากประสบกับความท้าทายในการจัดการนวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพและการสร้างนวัตกรรมที่สามารถสนับสนุนประสิทธิภาพการแข่งขันขององค์กร การกำหนดแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาเทคโนโลยีที่สนับสนุนให้องค์กรสามารถสร้างผลสัมฤทธิ์จากนวัตกรรมได้นั้นเป็นประเด็นที่สำคัญในการสนับสนุนให้องค์กรสามารถพัฒนาสมรรถนะด้านการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน การพัฒนาแนวทางและรูปแบบการประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรมขององค์กรเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงจุดบกพร่องรวมถึงสามารถเลือกกำหนดแนวทางการพัฒนาองค์ประกอบด้านต่าง ๆ ที่สามารถยกระดับประสิทธิภาพการจัดการนวัตกรรมขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

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	มุมมองด้านความสำคัญของนวัตกรรมที่จะมีผลต่อการพัฒนาศักยภาพด้านการแข่งขันของบริษัท โดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ของการกำหนดยุทธศาสตร์เชิงธุรกิจ (Business Strategy) และยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม (Strategic Innovation)

ตารางที่ 2.1 องค์ประกอบการจัดการนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ (ต่อ)

องค์ประกอบ	ความหมาย
การกำหนดเป้าหมาย ด้านนวัตกรรมองค์กร	ความชัดเจนของการกำหนดผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์ของการขับเคลื่อน การจัดการนวัตกรรมและการบูรณาการการวัดผลการขับเคลื่อนด้านการ จัดการนวัตกรรมภายในองค์กร
แนวทางและ กระบวนการจัดการ นวัตกรรมองค์กร	กลไก กระบวนการ และ โครงสร้างที่สนับสนุนการขับเคลื่อนการพัฒนา นวัตกรรมอย่างยั่งยืนในองค์กร
การพัฒนาศักยภาพ บุคลากรและเสริมสร้าง การเรียนรู้	การวิเคราะห์และกำหนดกลไกในการพัฒนาความรู้และทักษะของ บุคลากรภายในองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับการพัฒนานวัตกรรมตาม เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์
การสร้างบรรยากาศ การดำเนินงานและ วัฒนธรรมขององค์กร	กลไกในการพัฒนาภาวะผู้นำและการสื่อสารที่มุ่งเน้นการพัฒนา ความคิดสร้างสรรค์รวมถึงช่องทางในการนำเสนอความคิดสร้างสรรค์ และพัฒนานวัตกรรมในด้านต่าง ๆ
การจัดการ กระบวนการนวัตกรรม	กระบวนการและกิจกรรมที่สนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมตามระยะ (Phase) ของขั้นตอนพัฒนานวัตกรรม

โครงสร้างองค์กร ประเด็นที่ควรพิจารณา ได้แก่ จำนวนลำดับชั้นในการบริหาร การทำงานร่วมกันเป็นทีม ลักษณะการสื่อสารของพนักงานภายในองค์กร และการกระจายอำนาจในการบริหาร

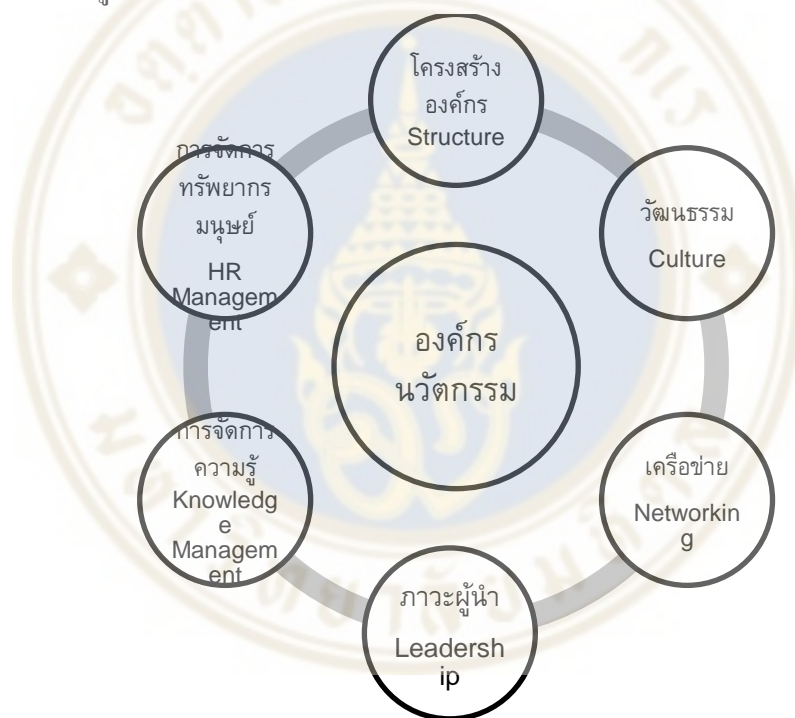
วัฒนธรรม ประเด็นที่ควรพิจารณา ได้แก่ ทัศนคติขององค์กรต่อการพัฒนานวัตกรรม การบริหารจัดการต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ความสามารถขององค์กรในการยอมรับความเสี่ยง การมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมของพนักงาน การยอมรับความคิดเห็นที่ขัดแย้งกัน การกระตุ้นและสนับสนุนให้พนักงานพัฒนานวัตกรรม ความท้าทายต่อการพัฒนาสิ่งใหม่ๆ การจัดสรรเวลาเพื่อส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม การสนับสนุนเงินทุนเพื่อส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม และการสนับสนุนเทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม

การจัดการความรู้ ประเด็นที่ควรพิจารณา ได้แก่ กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต องค์ความรู้ที่พร้อมสนับสนุนให้พนักงานคิดสิ่งใหม่ๆ การกระจายองค์ความรู้ภายในองค์กร การเข้าถึงองค์ความรู้ขององค์กร การคัดกรองและจัดเก็บองค์ความรู้

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประเด็นที่ควรพิจารณา ได้แก่ การรับพนักงานใหม่ การประเมินพนักงาน การพัฒนาบุคลากร การหมุนเวียนพนักงานในองค์กรเพื่อให้มีการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ การให้รางวัลแก่พนักงานต่อการพัฒนานวัตกรรม

ภาวะผู้นำ ประเด็นที่ควรพิจารณา ได้แก่ การให้ความสำคัญระหว่างพนักงานหรือผลงานของผู้นำ การให้คำแนะนำของผู้นำที่มีต่อพนักงาน การสร้างสภาพแวดล้อมในองค์กรให้เหมาะสมต่อการพัฒนานวัตกรรมการอดทนหรือยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และการสื่อสารของผู้นำต่อพนักงาน

เครือข่าย ประเด็นที่ควรพิจารณา ได้แก่ กระบวนการคัดกรองพันธมิตรก่อนการตัดสินใจ ความร่วมมือกันระหว่างพันธมิตร การประเมินผลจากการทำงานร่วมกับพันธมิตร และกระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตจากการร่วมมือกับพันธมิตร



ภาพที่ 2.2 ภาพรวมองค์ประกอบการขับเคลื่อนนวัตกรรม

ศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กร จะพิจารณาตามกลุ่มปัจจัยซึ่งเป็น 5 มิติ คือ มิติที่ 1 วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม (Strategy) โดยเน้นที่องค์กรต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมลงในวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ นอกจากนี้ต้องมีสื่อสารแนวทางการพัฒนานวัตกรรมไปสู่พนักงานอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง

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

มิติที่ 3 เครื่องมือหรือองค์ประกอบที่ส่งเสริมต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (Support) โดยเน้นที่การสนับสนุนทรัพยากรที่ทั้งด้าน งบประมาณ เวลา และเทคโนโลยีต่อการพัฒนาวัตกรรม 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

2.2 ทฤษฎีและแนวคิดเรื่องวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture)

วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) หมายถึง วิธีชีวิตที่คนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมา ซึ่งจะกลายเป็นนิสัยและความเคยชิน และกลายเป็นขนบธรรมเนียมประเพณี วิธีประพฤติปฏิบัติ ความเชื่อ ค่านิยม รวมทั้งภาษาวัตถุสิ่งของต่าง ๆ วัฒนธรรมทำให้คนรวมตัวกันเป็น

สังคม มีการอยู่ร่วมกันอย่างมีระเบียบ ผลของวัฒนธรรมจะออกมาในรูปจริยธรรม ตลอดจนค่านิยมที่ใช้ในการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการ จริยธรรมองค์กรถือเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรก้าวหน้าและส่งผลให้องค์กรได้รับความเชื่อถือจากสังคม ดังนั้นองค์กรทุกประเภทจึงจำเป็นต้องนำจริยธรรมมาใช้ในการบริหารและแก้ไขปัญหาองค์กรอย่างถูกวิธีเพื่อให้ได้รับความเชื่อถือ ภาพพจน์ที่ดี อันนำมาซึ่งชื่อเสียง เกียรติยศและความก้าวหน้าในระยะยาวขององค์กร

(ดร.วีระศักดิ์ จินารัตน์, 2558) วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) Wallach (1983) ได้แบ่ง รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 3 รูปแบบ ดังนี้ 1) วัฒนธรรมแบบระบบราชการ (Bureaucratic Culture) เป็นการอธิบายถึงความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ในแง่ของระบบลำดับชั้นในองค์กร (งานมีการแบ่งแผนก แบ่งหมวดงานและมีระบบระเบียบ) ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการควบคุม การบริหาร การประสานงาน รวมถึงการรักษาให้เกิดความมีประสิทธิภาพ 2) วัฒนธรรมนวัตกรรม (innovative culture) มีลักษณะของการมุ่งเน้นผลลัพธ์ของงาน เน้นความท้าทายและกล้าเสี่ยง กระตุ้นพนักงานให้เป็นส่วนหนึ่งในการทำงาน และมีลักษณะการทำงานที่สร้างสรรค์ และ 3) วัฒนธรรมแบบสนับสนุน (supportive culture) เป็นวิธีการให้กำลังใจและการรับรู้ระหว่างปัจเจกบุคคลและกลุ่มในองค์กร ซึ่งแสดงถึงลักษณะการทำงานเป็นทีม เป็นมิตร มีความเสมอภาคและการช่วยเหลือ มีความจริงใจ ความไว้วางใจ และมุ่งเน้นความสัมพันธ์

(ดร.วีระศักดิ์ จินารัตน์, 2558) ส่วนนิยามเชิงปฏิบัติการของวัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic culture) มีตัวแปรวัดประกอบด้วย 1) อธิบายความรับผิดชอบ 2) อธิบายอำนาจหน้าที่ 3) ระบบในการควบคุม การบริหาร การประสานงาน และการบำรุงรักษา 4) เพิ่มประสิทธิภาพ วัฒนธรรมแบบนวัตกรรม (innovative culture) มีตัวแปรวัดประกอบด้วย 1) มุ่งเน้นผลลัพธ์ 2) ความกล้าเสี่ยง 3) ความคิดสร้างสรรค์ 4) การกระตุ้น 5) ความท้าทาย ส่วนวัฒนธรรมแบบสนับสนุน (supportive culture) มีตัวแปรวัดประกอบด้วย 1) วิธีสนับสนุนและรับรู้ระหว่างปัจเจกบุคคลและกลุ่มในองค์กร 2) ลักษณะการทำงานเป็นทีม 3) มิตรภาพ 4) เสมอภาคและเกื้อกูลกัน 5) เปิดเผย ไว้วางใจ 6) มุ่งเน้นความสัมพันธ์

กฤษณก ดวงชาต (2557 : 162-163) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร สามารถเรียนรู้โดยผ่านการสังเกตจดจำเรียนรู้จากประสบการณ์ต่างๆ และสามารถส่งผ่านจากรุ่นสู่รุ่น การปรับตัวเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับบุคลากรในองค์กรจะเป็นสิ่งสำคัญในการปรับตัว เปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร

วิรัช สงวนวงศ์ (2547 : 20) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กร คือค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบ เกิดขึ้นในองค์กรและใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กรวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเสมือน “บุคลิกภาพ” หรือ “จิตวิญญาณ” ขององค์กร

สรุปวัฒนธรรมองค์กร (Organization culture) หมายถึง แนวทางปฏิบัติ ความรู้ ความเข้าใจ ค่านิยม ที่ได้ยึดถือปฏิบัติกันในองค์กรจนเป็นประเพณีที่ยึดถือร่วมกัน วัฒนธรรมองค์กรจะมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของคนในองค์กร สามารถส่งผ่านจากรุ่นสู่รุ่น

2.3 ทฤษฎีมิติทางวัฒนธรรมของ Hofstede

การศึกษาความแตกต่างทางวัฒนธรรมของประเทศและองค์กร ถูกค้นพบโดยศาสตราจารย์ฮอฟสตีด (Greet Hofstede) ซึ่งเป็นการเก็บข้อมูลจากพนักงาน 70 ประเทศทั่วโลกในปี ค.ศ. 1967-1973 เพื่อศึกษาจากความแตกต่างของวัฒนธรรมทั่วโลกโดยใช้แบบสำรวจค่านิยมทางวัฒนธรรม (Values Survey Module) (Soares, Farhangmehr, & Shoham, 2007) จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาแบ่งลักษณะพฤติกรรมของบุคคลที่สะท้อนมาจากความคิดเห็นในการทำงานจากองค์กรที่มีวัฒนธรรมในแต่ละประเทศที่แตกต่างกัน (นิสิต มโนตั้งวรพันธุ์, 2553) แล้วนำมาพัฒนาเป็นทฤษฎีมิติทางวัฒนธรรมของฮอฟสตีด โดยฮอฟสตีดอธิบายว่าวัฒนธรรมที่มีความแตกต่างกันส่งผลให้รูปแบบความคิด ทัศนคติ ตลอดจนพฤติกรรมของมนุษย์มีความแตกต่างกัน (Hofstede et al., 2010) ดังนั้น ทฤษฎีนี้จึงถูกนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายทั่วโลกเพื่อใช้ศึกษาความแตกต่างทางวัฒนธรรมสำหรับการวิเคราะห์พฤติกรรมของมนุษย์ทั้งในด้านจิตวิทยา สังคมวิทยาการตลาด และการจัดการ (Soares et al., 2007) สำหรับการนำทฤษฎีมิติทางวัฒนธรรมของฮอฟสตีดมาประยุกต์ใช้กับแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันในแต่ละประเทศ สามารถอธิบายในแต่ละมิติได้ดังนี้

มิติที่ 1 การเหลื่อมล้ำของอำนาจ (Power Distance)

มิตินี้เป็นการพิจารณาความเท่าเทียมกันของอำนาจที่มีความแตกต่างกันในแต่ละองค์กรและสถาบัน (Dartey-Baah, 2013) ทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ในการพึ่งพาอาศัยกันของสมาชิกในแต่ละประเทศ โดยการเหลื่อมล้ำของอำนาจสะท้อนให้เห็นถึงการแบ่งแยกคนออกเป็นกลุ่ม ๆ ตามอำนาจที่แต่ละคนได้มา ซึ่งเกิดจากการจัดลำดับชั้นและความสัมพันธ์ภายในองค์กร (Alas et al., 2008; Hofstede, 1993) กล่าวคือ ในประเทศที่มีวัฒนธรรมการเหลื่อมล้ำของอำนาจสูง สมาชิกที่อยู่ในระดับต่ำกว่าจะรับคำสั่งและทำหน้าที่เพียงปฏิบัติตามคำสั่งของผู้มีอำนาจสูงกว่าโดยไม่มีข้อสงสัย (Andreassi et al., 2014) เนื่องจากสมาชิกในองค์กรยอมรับอำนาจสูงสุดของผู้มีอำนาจ

ซึ่งเป็นผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจเพียงผู้เดียว (Alas et al., 2008) สำหรับประเทศที่มีวัฒนธรรมการเหลื่อมล้ำของอำนาจต่ำ สมาชิกในองค์กรยอมรับในความเสมอภาคและมีความเท่าเทียมกันในการแสดงความคิดเห็น เนื่องจากผู้ที่มีอำนาจสูงกว่ายอมรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกที่มีอำนาจต่ำกว่า (นิติต มโนตั้งวรพันธุ์, 2553; Andreassi et al., 2014) นอกจากนี้ยังมีการกระจายอำนาจอย่างเท่าเทียมกันระหว่างสมาชิกในองค์กร (Dartey-Baah, 2013)

หมายถึง การที่บุคคลมองความแตกต่างของสถานภาพไม่เท่ากัน บางวัฒนธรรมมีการแบ่งแยกสูงระหว่างผู้ที่มีสถานภาพทางสังคม เช่น พ่อกับลูก เจ้านายกับลูกจ้าง ในสังคมที่มีความแตกต่างทางอำนาจสูง (high power distance) บุคคลจะรู้สึกถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลสูง ผู้บริหารจะรู้สึกว่าตนมีความเหนือกว่าพนักงานมาก และสังคมที่มีความแตกต่างในด้านอำนาจต่ำ (low power distance) ผู้บริหารหรือผู้ที่อยู่ในสถานภาพสูงกว่า จะไม่รู้สึกว่าตนเองแตกต่างจากพนักงานมาก

Power Distance (PDI): เป็นระดับการยอมรับในอำนาจที่แตกต่างกัน โดยเกิดในระดับที่ผู้น้อยในองค์กรยอมรับว่ามีความแตกต่างของอำนาจของบุคคล โดยมองว่าองค์กรเปรียบเสมือนครอบครัว และค่า PDI ในระดับสูงสะท้อนว่าบุคคลมีการยอมรับในลำดับชั้นบังคับบัญชาโดยไม่จำเป็นต้องมีการอธิบายหรือให้เหตุผล ขณะที่ค่า PDI ในระดับต่ำสะท้อนว่าบุคคลพยายามให้อำนาจมีการกระจายอย่างเหมาะสมหรือค่อนข้างไปทางการขอความเห็นในการตัดสินใจร่วมกัน

มิติที่ 2 ความเป็นปัจเจกบุคคลและกลุ่มนิยม (Individualism - Collectivism)

มิตินี้แสดงความเป็นปัจเจกบุคคลและกลุ่มนิยมซึ่งมีความแตกต่างกันในแต่ละวัฒนธรรม โดยวัฒนธรรมที่มีความเป็นปัจเจกบุคคลจะเป็นสังคมที่มีความสัมพันธ์ในลักษณะหลวม ๆ ให้ความสนใจในเรื่องของตนเองและครอบครัว (Hofstede, 1980) เน้นให้แต่ละบุคคลแสดงความคิดเห็นและพฤติกรรมโดยไม่ต้อง

สนใจกลุ่มของตนเอง (Andreassi et al., 2014; Dartey-Baah, 2013) สำหรับองค์กรที่มีวัฒนธรรมความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้ได้บังคับบัญชาจะได้รับการสนับสนุนให้สามารถตัดสินใจได้ด้วยตัวเอง พนักงานมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น โดยไม่จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากกลุ่ม (Dartey-Baah, 2013) การบรรลุผลสำเร็จมุ่งไปที่ความสำเร็จส่วนบุคคล (Aguinis, Joo, & Gottfredson, 2012) สำหรับวัฒนธรรมที่มีความเป็นกลุ่มนิยม พบว่ามีโครงสร้างทางสังคมที่แน่นแฟ้น มุ่งให้ความสำคัญกับกลุ่มและการอยู่ร่วมกัน มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ต้องการการยอมรับจากคนรอบข้างหรือภายในกลุ่มเดียวกัน (Dartey-Baah, 2013; Hofstede, 1980) สำหรับองค์กรที่มีวัฒนธรรมความเป็นกลุ่มนิยม จะมีการตัดสินใจโดยการผ่านความเห็นชอบจากสมาชิกในกลุ่ม ชอบทำงานเป็นทีมและมีการทำงานที่เน้นความสัมพันธ์แบบพวกพ้อง (Andreassi et al., 2014; Hofstede,

1980) นอกจากนี้ การกระตุ้นหรือการให้รางวัลมีลักษณะการจูงใจแบบกลุ่ม (Aguinis et al., 2012; Alas et al., 2008)

Individualism vs. Collectivism (IDV): เป็นระดับจุดยืนความสำคัญของบุคคลกับกลุ่ม ในองค์กรที่มีค่า IDV ในระดับสูง จะให้ความสำคัญกับความสำเร็จของบุคคลและสิทธิส่วนบุคคล บุคคลจะต้องยืนหยัดดูแลตนเองหรือครอบครัวสายตรง (ไม่รวมเครือญาติ) แต่ในองค์กรที่มีค่า IDV ในระดับต่ำ หรือเรียกอีกนัยหนึ่งว่าเป็น Collectivist ที่ให้ความสำคัญกับการทำงานเพื่อส่วนรวม

มิติที่ 3 การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance)

มิตินี้เป็นระดับของการไม่ยอมรับความไม่แน่นอนเกิดขึ้นหรือการไม่ยอมรับให้ ความคิดและพฤติกรรมผิดไปจากปกติ (Andreassi et al., 2014; Hofstede, 1993) โดยวัฒนธรรมที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง มีแนวโน้มตั้งรับความเสี่ยงหรือพยายามลดความไม่แน่นอนของ สถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (Alas et al., 2008; Dartey-Baah, 2013) สำหรับองค์กรที่มี วัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง จะมีการออกกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ มาเป็นกรอบ เพื่อให้พนักงานปฏิบัติตาม (Alas et al., 2008; Hofstede, 1980) นอกจากนี้การตัดสินใจมีลักษณะ เป็นทางการ หลีกเลี่ยงการตัดสินใจคนเดียว โดยให้ทีมมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อป้องกันความ ผิดพลาดที่จะเกิดขึ้น (Andreassi et al., 2014; Dartey-Baah, 2013) ดังนั้น องค์กรประเภทนี้จะมีแรง กดดันในการทำงานสูง เนื่องจากเกิดแรงขับจากภายในทำให้พนักงานต้องทำงานหนัก เพื่อไม่ให้เกิด ความผิดพลาดในการทำงาน (Hofstede, 1980) สำหรับองค์กรที่มีวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่ แน่นอนต่ำ ผู้บังคับบัญชาอนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการตัดสินใจ และสนับสนุนให้ พนักงานกล้าตัดสินใจในสถานการณ์ที่มีความเสี่ยงดังนั้น องค์กรประเภทนี้ย่อมก่อให้เกิดความคิด สร้างสรรค์ขึ้นในองค์กร (นิสิตมนต์จัวร์พันธ์, 2553; Dartey-Baah, 2013)

Uncertainty Avoidance (UAI): เป็นระดับความต้องการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนหรือ ความคลุมเครือซึ่งสร้างความกังวลให้กับสมาชิกในองค์กร ในสังคมที่มีค่า UAI สูง จะให้ ความสำคัญกับการลดความไม่แน่นอนหรือความผิดพลาด โดยการวางแผนอย่างรอบคอบในรูปแบบ ของกฎระเบียบและกฎหมาย ขณะที่ค่า UAI ที่ต่ำสะท้อนการยอมรับความไม่แน่นอนและความ เปลี่ยนแปลงหรือไม่รู้สึกกังวลกับความไม่แน่นอน

มิติที่ 4 ความเป็นชายกับความเป็นหญิง (Masculinity - Femininity)

มิตินี้เป็นขอบเขตของการแสดงพฤติกรรมตามบทบาทเพศ (Aguinis et al., 2012) โดย วัฒนธรรมที่มีลักษณะความเป็นชายจะให้ความสำคัญกับความสำเร็จและการแข่งขัน ความสำเร็จ ขึ้นอยู่กับวัตถุสิ่งของและเงิน (Andreassiet al., 2014; Hofstede, 1980) ส่งผลให้เกิดการแข่งขันสูงใน องค์กร มีการจูงใจด้วยเงินและสิ่งของ การประเมินผลการปฏิบัติงานและให้รางวัลหรือโบนัสขึ้นอยู่กับ

กับผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล ดังนั้น พนักงานในองค์กรที่มีวัฒนธรรมความเป็นชายมักคาดหวังว่าจะได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Dartey-Baah, 2013) สำหรับวัฒนธรรมที่มีความเป็นหญิง เน้นการให้ความสำคัญกับคนอื่นซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Hofstede, 1980; Soares et al., 2007) โดยองค์กรที่มีวัฒนธรรมความเป็นหญิง มักให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ของคนในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา (Andreassi et al., 2014) วิธีการแก้ปัญหาในองค์กรมักใช้วิธีการเจรจา ประนีประนอมกัน ส่วนการจูงใจหรือให้รางวัลเน้นความเสมอภาคเท่าเทียมกัน (Dartey-Baah, 2013) ดังนั้นพนักงานในองค์กรที่มีความเป็นหญิงมักจะให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Soares et al., 2007)

Masculinity vs. Femininity (MAS): เป็นระดับความคาดหวังในบทบาทหญิงชาย โดยค่า MAS ที่สูงจะให้ความสำคัญกับการแข่งขัน การก้าวร้าว วัตถุนิยม ความทะเยอทะยาน และการมักใหญ่ใฝ่อำนาจ ขณะที่ค่า MAS ที่ต่ำหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าเป็น Femininity จะให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพ คุณภาพชีวิต ความถ่อมตน และความห่วงใย

มิติที่ 5 การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว (Long Term Orientation)

มิตินี้ได้รับอิทธิพลมาจากลัทธิขงจื้อซึ่งเป็นมิติที่มาจากวัฒนธรรมตะวันออก (Dartey-Baah, 2013) วัฒนธรรมที่มีการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวจะให้ความสำคัญกับอนาคต โดยเน้นการประกอบคุณงามความดีเพื่อผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (นิสิต มโนตั้งวรพันธุ์, 2553; Soares et al., 2007) คนในวัฒนธรรมนี้จะมีอัตราการออมสูง เป็นคนมัธยัสถ์ และมีความอดทน (Dartey-Baah, 2013) โดยองค์กรที่มีวัฒนธรรมมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวจะมีการวางแผนล่วงหน้าในการทำงาน เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายในอนาคต และให้ความสำคัญกับผลกำไรในระยะยาวจึงเน้นการลงทุนในระยะยาว (Alas et al., 2008) ส่วนวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นเป้าหมายระยะสั้นจะให้ความสำคัญกับปัจจุบัน มีความเชื่อในความจริงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน โดยองค์กรที่มุ่งเน้นเป้าหมายระยะสั้นจะคำนึงถึงการปกป้องสิทธิของตนเอง มุ่งเน้นผลตอบแทนในระยะสั้น ดังนั้น การให้รางวัลจึงคำนึงถึงความสามารถของพนักงานแต่ละคน (Dartey-Baah, 2013) Long-term Orientation (LTO): เป็นระดับมุมมองต่ออนาคต โดยมีค่านิยมการมองหารางวัล ตอบแทนให้กับชีวิต เช่น ความอดทน การประหยัดคอดออม การรู้จักปรับตัว ขณะที่ค่าคะแนน LTO ต่ำหรืออีกนัยหนึ่งคือ Short-term ที่มีมุมมองกับปัจจุบันและอดีต โดยให้ความสำคัญกับการรักษาธรรมเนียมปฏิบัติ การรักษาหน้า (กลัวเสียหน้า) การต่างตอบแทน และทำ หน้าที่ที่สังคมมอบหมาย

จากการศึกษาทฤษฎีมิติทางวัฒนธรรมของ Hofstede ทำให้ทราบว่า ประเทศต่างกันก็มักจะมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันเป็นกลุ่มๆ ซึ่งสิ่งที่เราสามารถสังเกตเห็นได้คือ วัฒนธรรมทางตะวันออกกับวัฒนธรรมทางตะวันตกที่แสดงรายละเอียดความแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด จากผล

การศึกษาของ Hofstede และคณะ ผู้วิจัยสามารถจัดกลุ่มรายละเอียดตามมิติในด้านต่างๆ ได้แก่ การเหลื่อมล้ำของอำนาจ (PDI), ความเป็นปัจเจกบุคคลและกลุ่มนิยม (IDV), การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (UAI), ความเป็นชายกับความเป็นหญิง (MAS), การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว (LTO) ใช้เกณฑ์ประเมิน ดังนี้

0-20 คะแนน อยู่ในระดับ ต่ำมาก

21-40 คะแนน อยู่ในระดับ ต่ำ

41-60 คะแนน อยู่ในระดับ ปานกลาง

61-80 คะแนน อยู่ในระดับ สูง

81-100 คะแนน อยู่ในระดับ สูงมาก

ตารางที่ 2.2 การประเมินค่านิยมทางมิติวัฒนธรรมในประเทศไทย

Country	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
Thailand	64	20	34	64	56

โดยมิติทางวัฒนธรรมของประเทศไทยเป็นแบบประเทศที่มีลักษณะของการแบ่งแยกสถานภาพทางสังคม ผู้ที่มียศสูงกว่าย่อมมีอำนาจสูง แสดงให้เห็นในรูปแบบการปกครองซึ่งให้ความสำคัญกับผู้ที่มีอำนาจมากกว่า ดังนั้นหากผู้บังคับบัญชาสั่งงานหรือมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะปฏิบัติตามในทันที ในด้านความเป็นปัจเจกนิยมที่ต่ำ สะท้อนให้เห็นได้จากสภาพสังคมไทยที่เป็นสังคมแบบชุมชน บุคคลในสังคมจะมีความผูกพันซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน และประคับประคองชุมชนของตนให้พัฒนาไปพร้อมกับประเทศ

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.4.1 คุณค่าองค์กร (Corporate value)

บริษัทที่เป็นกรณีศึกษาเป็นนิติบุคคลประเภทบริษัทจำกัดซึ่งประกอบกิจการปิโตรเคมี และผลิตภัณฑ์ที่เป็นผลพลอยได้ และผลิตภัณฑ์ต่อเนื่องของผลิตภัณฑ์ปิโตรเคมี รวมถึงดำเนินการอื่นที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกับการประกอบกิจการปิโตรเคมี ซึ่งผลิตภัณฑ์ปิโตรเคมี อันได้แก่ เม็ดพลาสติกโพลีโพรพิลีน และโพรพิลีน

Core Values

1. Highest commitment to the success of the Company and Safety and Well-being of our stakeholders. พันธสัญญาร่วมกันอย่างสูงสุดเพื่อความสำเร็จขององค์กร ความปลอดภัยและสวัสดิภาพของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

- เรามุ่งมั่นที่จะทำสิ่งที่สำคัญที่สุดในวันนี้ เพื่อความสำเร็จขององค์กร
- เรามีทัศนคติในด้านความปลอดภัยว่าอุบัติเหตุต้องเป็น ศูนย์
- เราคำนึงถึงสวัสดิภาพ ความปลอดภัยของพนักงาน ผู้รับเหมาและชุมชน ในกระบวนการผลิตสินค้าและการปฏิบัติงาน
- เราเชื่อและพร้อมส่งเสริมให้สินค้าของเรา สร้างประโยชน์ให้กับสังคมยุคใหม่
- เรามุ่งมั่นให้เกิดผลกระทบจากการดำเนินการของเราต่อสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุดตามขีดความสามารถ

2. Mutual Respect, Trust and Integrity. การให้เกียรติ ไว้เนื้อเชื่อใจ ซึ่งกันและกัน และยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรมและจริยธรรม ต่อเพื่อนร่วมงานของเรา

- เรายึดมั่น เรื่อง ความซื่อสัตย์ การเปิดรับ และ เหนือสิ่งอื่นใด คือให้เกียรติ ซึ่งกันและกัน
- เราร่วมมือ แบ่งปัน สนับสนุน ซึ่งกันและกัน และ เปิดรับการถามและตอบข้อซักค้านอย่างให้เกียรติกัน
- เราไม่ตำหนิผู้อื่นเมื่อมีข้อผิดพลาด แต่เราจะรับผิดชอบร่วมกัน
- เราจะสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างเรากับลูกค้า ซัพพลายเออร์ ผู้รับเหมา และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3. C is for Creativity to drive improvement whilst Compliant in all our actions. การมีความคิดสร้างสรรค์ เพื่อนำไปสู่การพัฒนา และเป็นไปตามข้อกำหนดและขั้นตอนในทุกงานที่เราปฏิบัติ

- เราสามารถปรับตัวและมีความคล่องตัวในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา
- เรานำมุมมองเชิงบวกและความคิดสร้างสรรค์มาสร้างคุณค่าและผลักดันการพัฒนาผลงานของเราอย่างต่อเนื่อง
- อย่างไรก็ตาม เราจะปฏิบัติตามข้อบังคับและขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด เพื่อรักษาไว้ซึ่งระบบและความเป็นระเบียบ

- เราถือปฏิบัติตาม มาตรฐานสูงสุดของ จริยธรรมทางธุรกิจ และคุณธรรมส่วนบุคคล
ปฏิบัติตามข้อกำหนดทางกฎหมาย ตลอดเวลา



บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรมกรณศึกษา บริษัทเอกชนผู้ผลิตเม็ดพลาสติกแห่งหนึ่ง เป็นการใชกรณศึกษาเชิงเดี่ยว (Single Case Study) โดยการรวบรวมข้อมูลสำหรับงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยวัตถุประสงค์หลักในการทำวิจัย เพื่อความเข้าใจและตอบคำถาม ซึ่งระเบียบวิจัยที่เกี่ยวกับเชิงปริมาณไม่สามารถให้คำตอบได้ ข้อมูลส่วนใหญ่จึงเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่นิยมใช้กัน ได้แก่ วิธีการสัมภาษณ์เบื้องต้น การสังเกตการณ์การเข้าไปมีส่วนร่วม และศึกษาจากเอกสารเพื่อประกอบการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล

(Yin, 2003) ในจำนวนนักวิจัยเชิงกรณศึกษา หนึ่งในผู้ที่ได้รับการยอมรับมากที่สุดคือ ศาสตราจารย์ Robert Yin แห่ง Massachusetts Institute of Technology ซึ่ง ศาสตราจารย์ Yin ได้ให้คำจำกัดความของการวิจัยเชิงกรณศึกษาอย่างเด่นชัดว่า “A case study is an empirical inquiry that: investigates a contemporary phenomenal within its real-life context especially when the boundaries between phenomenal and context are not clearly evident.” (Yin, 2003, pp.13) โดยการวิจัยในครั้งนี้ มีระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

3.1 รูปแบบการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เบื้องต้น (In-depth Interview) การสังเกตการณ์การเข้าไปมีส่วนร่วม (Participant Observation) และศึกษาจากเอกสาร (Documentation)

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยที่นำมาศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรของบริษัทเอกชนผู้ผลิตเม็ดพลาสติกแห่งหนึ่ง โดยเลือกจากกลุ่มผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนพฤติกรรมและวัฒนธรรมองค์กร หน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการวางกลยุทธ์องค์กร และหน่วยงานพัฒนาองค์กร

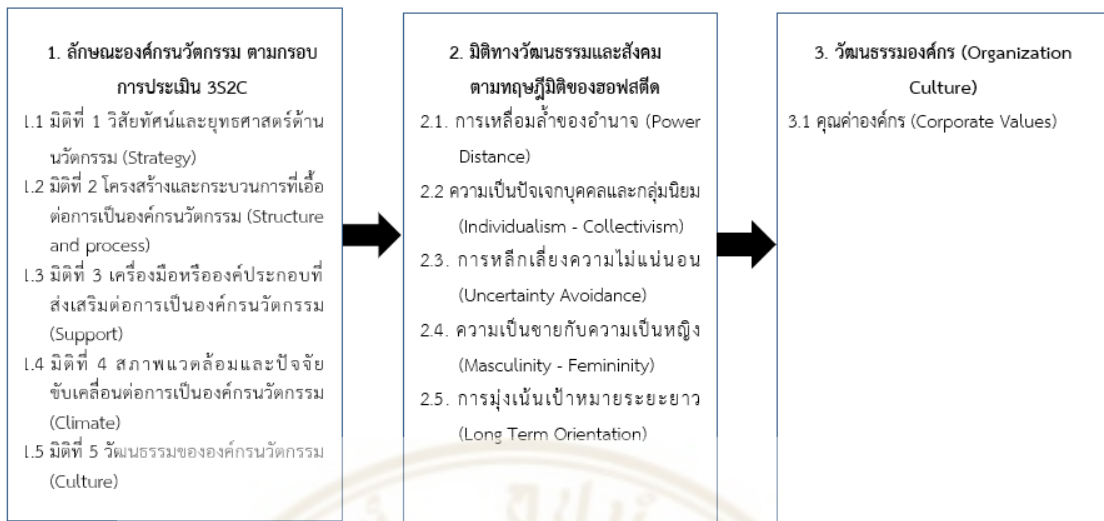
โดยสรุป กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่

- | | |
|---------------------------|----------|
| 1. ผู้บริหารระดับสูง | รวม 2 คน |
| 2. ผู้จัดการฝ่าย | รวม 3 คน |
| 3. พนักงานระดับปฏิบัติการ | รวม 4 คน |

3.3 กรอบแนวคิดในการวิจัย

กระบวนการและขั้นตอนในการออกแบบการวิจัย (research design) หรือการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในกระบวนการวิจัยนั้น ผู้วิจัยได้กำหนดกระบวนการและขั้นตอนในการดำเนินการ โดยสรุปดังต่อไปนี้

1. ศึกษาทฤษฎี เอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการสร้างแนวคิดในการวิจัย เพื่อกำหนดขอบเขตและหัวข้อการวิจัย อีกทั้งยังเป็นข้อมูลประกอบการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก
2. สร้างแบบสอบถามในการสัมภาษณ์ ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการวิจัยครั้งนี้ โดยผู้วิจัยได้ศึกษา และสรุปปัจจัยด้านต่างๆออกมาเป็นแบบจำลองปัจจัยการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับองค์กรนวัตกรรม เนื้อหาครอบคลุมตามขอบเขตการวิจัยซึ่งเป็นที่ต้องการศึกษาเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบบแบบสอบถามทั้งหมดไว้ ภาคผนวกท้ายเล่ม
3. นำแบบสอบถามในการสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นไปเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง และนำคำแนะนำมาปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้ถูกต้องเหมาะสม
4. นำแบบฟอร์มสัมภาษณ์ที่ปรับปรุงแล้วมาใช้ในการรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจริง



ภาพที่ 3.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

เนื่องจากผู้วิจัยมีความสนใจในมุมมองในเรื่องวัฒนธรรมที่มีผลต่อการส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กร โดยทำการเลือกศึกษาบริษัทเอกชนผู้ผลิตเม็ดพลาสติกแห่งหนึ่ง สำหรับการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพนั้นจะใช้เครื่องมือการเก็บข้อมูล 3 ลักษณะ คือ การใช้ข้อมูลจากเอกสาร (Documentation) ข้อมูล จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interviews) และการสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) โดยข้อมูลจากเอกสารนั้นจะค้นหารายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับ ลักษณะธุรกิจ ประเภทอุตสาหกรรม ประวัติความเป็นมา คณะกรรมการดำเนินงาน นโยบาย ยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์ของการดำเนินธุรกิจ สำหรับการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์นั้นจะใช้รูปแบบการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยการสัมภาษณ์นั้นให้ความสำคัญกับบทบาทและหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดยุทธศาสตร์ของบริษัทการพัฒนาผลิตภัณฑ์และ/หรือ บริการใหม่ การบริการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การบริหารการตลาด และการบริหารจัดการด้านการเงิน โดยใช้ลักษณะคำถามแบบปลายเปิด (Open-End Questions) เพื่อให้ผู้เข้าร่วมสัมภาษณ์ สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระกับทุกข้อคำถามและสามารถถ่ายทอดประสบการณ์ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการประเมินความสามารถด้านนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การวิจัยนี้มีการเก็บข้อมูล คือการสัมภาษณ์เชิงลึก มีเครื่องมือในการเก็บข้อมูลคือแบบสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยสร้างแบบสัมภาษณ์โดยการนำเอากรอบ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาบูรณาการเพื่อสร้างแบบสัมภาษณ์เชิงลึก

แนวคำถามในการสัมภาษณ์สำหรับการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ

1. คำว่า “นวัตกรรม” ในมุมมองและความเข้าใจของท่าน มีลักษณะเป็นอย่างไร
2. คำว่า “องค์กรนวัตกรรม” ในมุมมองและความเข้าใจของท่าน มีลักษณะเป็นอย่างไร
3. ความคาดหวังของท่านต่อการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร อยากให้เกิดขึ้นหรือไม่ ภาพที่ท่านอยากให้องค์กรเป็น
4. ในฐานะที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ท่านมีส่วนในการขับเคลื่อนให้เกิดนวัตกรรมในองค์กรอย่างไรบ้าง มีกลไก เครื่องมือที่นำมาใช้เพื่อผลักดันให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร
5. Corporate value ที่องค์กรตั้งไว้นั้นสอดคล้องและสนับสนุนต่อการนำองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมหรือไม่
6. ในมุมมองของท่าน พฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร มีความสัมพันธ์กับ Corporate value ที่องค์กรได้ตั้งไว้หรือไม่หากไม่สอดคล้อง เพราะเหตุใด หากไม่สอดคล้อง เพราะเหตุใด อะไรที่เป็นอุปสรรค



บทที่ 4

ผลการศึกษา

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นบุคลากรของบริษัทเอกชนผู้ผลิตเม็ดพลาสติกแห่งหนึ่งที่ทางผู้วิจัยเลือกมาเป็นกรณีศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาแบบวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้วิธีการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth interview) กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 9 ท่าน โดยถามตอบจากประสบการณ์และมุมมอง แล้วนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์และนำเสนอผลการศึกษา สรุปปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างได้ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์
2. กรอบคำถามเกี่ยวกับองค์กรนวัตกรรม วัฒนธรรมองค์กรและคุณค่าองค์กร

4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์

ผู้วิจัยทำการวิจัยโดยสอบถามความเห็นจากกลุ่มผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนพฤติกรรมด้านวัฒนธรรมของคนในองค์กร สรุปข้อมูลทั่วไปของตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์ดังนี้ ตารางที่ 4.1 ข้อมูลของตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์

ผู้ให้สัมภาษณ์	ตำแหน่ง
คนที่ 1	Vice President, Business Management
คนที่ 2	Vice President - Finance, Accounting & Corporate Support
คนที่ 3	Human Resources Manager
คนที่ 4	Procurement and Office Services Manager
คนที่ 5	Internal Audit Manager
คนที่ 6	Product Stewardship
คนที่ 7	Senior IT Analyst
คนที่ 8	Product Industrialization Engineer
คนที่ 9	Senior Technology Engineer

4.2 นวัตกรรมและองค์กรนวัตกรรม

เพื่อให้เข้าใจถึงการสร้างนวัตกรรมและการพัฒนาองค์กรนวัตกรรม จึงต้องทำความเข้าใจถึงความหมายของคำว่า “นวัตกรรม” และ “องค์กรนวัตกรรม” ซึ่งองค์กร กลุ่มตัวอย่างได้ให้ความหมายไว้ดัง ตาราง ต่อไปนี้

4.2.1 นวัตกรรม

คำถาม คือ คำว่า “นวัตกรรม” ในมุมมองและความเข้าใจของท่าน มีลักษณะเป็นอย่างไร

กลุ่มตัวอย่างได้ให้ความหมายของ คำว่า “นวัตกรรม” ไว้ ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.2 ความหมายของคำว่านวัตกรรมจากองค์กรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง	ความหมายคำว่า “นวัตกรรม”
ท่านที่ 1	เป็นสิ่งที่มีความใหม่ ไม่ซ้ำสิ่งที่มีอยู่เดิม อาจจะเป็นตัวสินค้า รูปแบบบริการ หรือวิธีการทำงาน ไม่จำเป็นต้องเกิดจากเทคโนโลยีใหม่ แต่อาจจะเป็นการผสมผสานเทคโนโลยีปัจจุบันเพื่อสร้างสิ่งใหม่ขึ้นมา
ท่านที่ 2	ความคิดสร้างสรรค์ แสวงหาทางเลือกใหม่ๆ และตอบสนองต่อความท้าทายด้วยแนวทาง วิธีใหม่ๆ
ท่านที่ 3	เป็นการสร้างสรรค์สิ่งใหม่หรือทำสิ่งที่มีอยู่ให้ดียิ่งขึ้นไป ต้องต่อยอดและ add value ให้กับธุรกิจ ไม่ใช่แค่ดี ช่วยให้ธุรกิจเติบโตอย่างยั่งยืนและตอบโจทย์ลูกค้า
ท่านที่ 4	สิ่งใหม่ที่แตกต่างจากที่เคยทำ สามารถสร้าง value ให้กับคนที่อยู่ในองค์กร และจากคนภายนอก เกิดความประทับใจ
ท่านที่ 5	การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่ทำให้สิ่งที่มีอยู่เดิมดีขึ้น โดยในแง่ธุรกิจนั้น การสร้างสรรค์สิ่งใหม่จำเป็นต้องสร้างมูลค่าทางธุรกิจด้วย กล่าวคือ ต้องขายให้แล้วลูกค้าได้ ถ้าการสร้างสรรค์ใหม่นั้นไม่สามารถขายได้ จะไม่เรียก นวัตกรรม
ท่านที่ 6	สิ่งใหม่ๆที่มีการใส่องค์ความรู้หรือเทคโนโลยีเพื่อเสริมให้มีประโยชน์ในการนำไปใช้
ท่านที่ 7	สิ่งที่น่าสนใจช่วยให้อุตสาหกรรมได้ดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ตารางที่ 4.2 ความหมายของคำว่านวัตกรรมจากองค์กรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

กลุ่มตัวอย่าง	ความหมายคำว่า “นวัตกรรม”
ท่านที่ 8	การคิดค้นสิ่งใหม่ขึ้นมาเพื่อแก้ปัญหาที่มีอยู่ทั้งในปัจจุบันและอนาคต นำไปใช้ประโยชน์ได้จริงในโลกข้างนอก
ท่านที่ 9	สิ่งที่คิดค้นหรือพัฒนาขึ้นมาใหม่โดยมีความแตกต่างไปจากเดิม เพื่อแก้ไข ปัญหา ทำให้เกิด trend ใหม่ๆ หรือทำให้ชีวิตสะดวกสบายขึ้น

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ความหมายของคำว่า “นวัตกรรม” ไปในแนวทางเดียวกัน โดยให้ความหมายนวัตกรรม ไว้ว่านวัตกรรมเป็นเรื่องของการคิดค้นพัฒนาสิ่งใหม่ กระบวนการ หรือการนำเอาความคิดมาสร้างให้เกิดเป็นสิ่งที่ใหม่ซึ่งแตกต่างไปจากเดิม เพื่อแก้ปัญหาขององค์กร สร้างมูลค่าและให้ประโยชน์ทางธุรกิจ และทำให้การทำงานขององค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น

4.2.2 องค์กรนวัตกรรม

คำถาม คือ คำว่า “องค์กรนวัตกรรม” ในมุมมองและความเข้าใจของท่าน มีลักษณะเป็นอย่างไร

กลุ่มตัวอย่างได้ให้ความหมายของ คำว่า “องค์กรนวัตกรรม” ไว้ ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.3 ความหมายของคำว่าองค์กรนวัตกรรมที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง	ความหมายคำว่า “องค์กรนวัตกรรม”
ท่านที่ 1	เป็นองค์กรที่เสนอสิ่งใหม่ให้กับลูกค้าหรือสังคมอยู่เสมอ
ท่านที่ 2	เป็นองค์กรที่หาแนวทางแก้ไข การปรับปรุงพัฒนา เพื่อปรับปรุงกระบวนการ ทำงาน อย่างต่อเนื่อง หาโอกาสใหม่ๆที่อาจมีขึ้นในการทำงานภายใต้ความ เสี่ยงที่ยอมรับได้ หาโอกาสที่สามารถสร้างมูลค่าให้แก่ธุรกิจ สนับสนุนให้ลอง ทำสิ่งที่ท้าทาย แทนวิธีเดิมๆ ใช้วิธีการที่แตกต่างและแปลกใหม่เพื่อจัดการ ปัญหา สามารถปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ให้ทำงานได้ภายใต้โครงสร้าง การทำงานใหม่ กระบวนการใหม่ ข้อกำหนดใหม่ ความคิดสร้างสรรค์ แสวงหา ทางเลือกใหม่ๆ และตอบสนองต่อความท้าทายด้วยแนวทางวิธีใหม่ๆ
ท่านที่ 3	น่าจะมีหน่วยงานที่ดูแลเรื่อง Innovation เช่น R&D ที่จะคิดและทำอย่างต่อเนื่อง อย่างยั่งยืน

ตารางที่ 4.3 ความหมายของคำว่าองค์กรนวัตกรรมที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

กลุ่มตัวอย่าง	ความหมายคำว่า “องค์กรนวัตกรรม”
ท่านที่ 4	มีรูปแบบที่ชัดเจน ต้องสร้างสิ่งแตกต่างโดยใช้ทีมงานที่มีทีมเวิร์ค ใช้ความคิดสร้างสรรค์ ดึงศักยภาพของคนในองค์กรมาเพื่อความยั่งยืน
ท่านที่ 5	องค์กรแห่งนวัตกรรม คือ องค์กรที่มีองค์ประกอบที่เอื้อให้เกิดนวัตกรรม องค์ประกอบนั้นควรเริ่มตั้งแต่การมี vision, mission และ core values ที่ผู้บริหารเชื่อและสนับสนุนว่า ถ้าองค์กรมีนวัตกรรมจะนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กร นำไปสู่การจัดทำ business strategies และ objectives ที่มีการส่งเสริมการลงทุนในเทคโนโลยี การวิจัยและพัฒนา รวมถึงทรัพยากรบุคคล
ท่านที่ 6	องค์กรที่ยืดหยุ่นและเปิดโอกาสให้ได้ลองผิดลองถูก เพราะถ้าเข้มงวดมากจะอาจจะทำให้ความคิดใหม่ๆ ไม่เกิดขึ้น เพราะคนจะกลัวความไม่สำเร็จ
ท่านที่ 7	องค์กรที่ทดลองสิ่งใหม่ๆ เปิดรับสิ่งใหม่ๆ และนำมาประยุกต์ใช้ให้ตรงกับงานหรือสินค้าขององค์กรนั้นๆ
ท่านที่ 8	องค์กรที่มุ่งมั่นแก้ปัญหาที่มีอยู่ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ด้วยสิ่งที่องค์กรพอจะทำได้
ท่านที่ 9	เป็นองค์กรที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้งในแง่ของสินค้า (ตามความต้องการของลูกค้า หรือนำตลาดเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ) รวมทั้งพัฒนาในด้านการบริการ ให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องของบริษัทได้ง่ายขึ้นในทุกที่และทุกเวลา

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ความหมายของคำว่า “องค์กรนวัตกรรม” ไว้ว่า เป็นองค์กรที่มีรูปแบบที่ชัดเจนที่จะเสนอสิ่งใหม่ การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่ทำให้สิ่งที่มีอยู่เดิมดีขึ้น มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้งในแง่ของสินค้าตามความต้องการของลูกค้า หรือนำตลาดเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยในแง่ธุรกิจนั้น การสร้างสรรค์สิ่งใหม่จำเป็นต้องสร้างมูลค่าทางธุรกิจด้วย

องค์กรที่มีองค์ประกอบที่เอื้อให้เกิดนวัตกรรม องค์ประกอบนั้นควรเริ่มตั้งแต่การมี vision, mission และ core values ที่ผู้บริหารเชื่อและสนับสนุน ยืดหยุ่นและเปิดโอกาสให้ได้ลองผิดลองถูกว่าถ้าองค์กรมีนวัตกรรมจะนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กร นำไปสู่การจัดทำ business strategies และ objectives ที่มีการส่งเสริมการลงทุนในเทคโนโลยี การวิจัยและพัฒนา รวมถึงทรัพยากรบุคคล

4.2.3 คำถาม คือ ความคาดหวังของท่านต่อการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร อยากให้เกิดขึ้นหรือไม่ ภาพที่ท่านอยากให้องค์กรเป็น

กลุ่มตัวอย่าง ได้แสดงความคิดเห็นไว้ ดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.4 ความคาดหวังของท่านต่อการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร

กลุ่มตัวอย่าง	ความคาดหวังในการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร
ท่านที่ 1	เป็นความอยากของหลายองค์กรอยู่แล้วที่อยากเห็นพนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ในเรื่องนวัตกรรม เนื่องจากการสื่อสารที่รวดเร็วในปัจจุบัน การเลียนแบบสินค้าก็ง่าย ถ้าองค์กรไม่มีนวัตกรรมก็จะไม่สามารถอยู่ในระดับแถวหน้าได้
ท่านที่ 2	อยากให้เป็นองค์กรนวัตกรรม
ท่านที่ 3	การจะเป็นองค์กรนวัตกรรมต้องมีแนวทางที่ชัดเจนจาก top to down ว่าต้องการนำองค์กรไปสู่ทางนั้นหรือไม่ หรือเพียงแค่อบโจทย์ลูกค้า ซึ่ง corporate strategy ต้องมีความชัดเจน
ท่านที่ 4	คาดหวังอยากให้องค์กรเป็นองค์กรนวัตกรรม เป็นนวัตกรรมช่วยให้สร้างคุณค่าให้องค์กร ทำให้องค์กรแตกต่างจากคนอื่น ซึ่งความแตกต่างจะเป็นตัวดึงดูดให้พนักงานให้รักองค์กร ในแง่ของลูกค้าก็ทำให้ลูกค้าอยากซื้อสินค้าจากเราในระยะยาว ในแง่ของผู้ถือหุ้น ถ้าองค์กรมีนวัตกรรมก็จะสร้างผลตอบแทนกลับไปหา ในแง่ของสังคมก็ต้องไม่กระทบกับสิ่งแวดล้อม ส่งเสริมสังคมให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น
ท่านที่ 5	อยากให้เกิดขึ้นและอยากให้ผู้บริหารกำหนดทิศทางให้ชัดเจนและทำเป็นตัวอย่าง
ท่านที่ 6	อยากให้เป็นองค์กรนวัตกรรม เพราะมองว่าทำให้องค์กรอยู่รอดในระยะยาว
ท่านที่ 7	อยากให้เป็นองค์กรนวัตกรรม อยากให้มีการพัฒนาปรับปรุงระบบการทำงาน ระบบการสื่อสารและความสัมพันธ์ในองค์กร
ท่านที่ 8	อยากให้เป็นองค์กรนวัตกรรม
ท่านที่ 9	อยากให้เกิดขึ้น หากบริษัทสามารถคิดและสร้างนวัตกรรมได้เองจะทำให้เราพัฒนาสินค้าใหม่ๆที่ตอบโจทย์ลูกค้า ผลิตภัณฑ์ที่สร้างการเปลี่ยนแปลงในตลาด และขายได้ในราคาที่ดี

4.2.4 คำถาม คือ ในฐานะที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ท่านมีส่วนในการขับเคลื่อนให้เกิดนวัตกรรมในองค์กรอย่างไร

กลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นไว้ ดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.5 การมีส่วนในการขับเคลื่อนให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร

กลุ่มตัวอย่าง	การมีส่วนในการขับเคลื่อนให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร
ท่านที่ 1	องค์กรมีวิสัยทัศน์ที่จะเป็นบริษัทผู้ผลิตเม็ดพลาสติกโดยมีนวัตกรรมเป็นตัวขับเคลื่อน
ท่านที่ 2	วิสัยทัศน์ของบริษัท และ Roadmap การพัฒนา Initiatives, business process improvement, operational excellence องค์กรต้องสามารถปรับธุรกิจที่เป็น core business ให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยใช้เป็นโอกาสและสร้างการเติบโตจาก Digital Technology ใหม่ๆ มาขับเคลื่อน <ul style="list-style-type: none"> • โอกาสและความท้าทาย • สร้างการรับรู้กับ Digital และ Technology • Profile ของคนในบริษัทในอนาคต • การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ Effective Management • ตั้งทีมงานใหม่ๆ ประกอบด้วยคนจากหลากหลายฝ่ายเพื่อแก้ปัญหา
ท่านที่ 3	เน้นทีมเรื่องการทำ process improvement หรือพยายามคิดสิ่งที่ทำให้ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า ซึ่งในที่นี้คือพนักงานให้มากขึ้น
ท่านที่ 4	ใช้ WIGs และ KPI ซึ่งกำหนดโดยผู้บริหารลงมาสู่ระดับปฏิบัติงาน
ท่านที่ 5	บทบาทที่สามารถทำได้ในส่วนของงานตรวจสอบภายใน คือ การนำเสนอข้อสังเกตของระบบงานที่ยังสามารถปรับปรุงความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ รวมถึงการนำเสนอจุดอ่อนของระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
ท่านที่ 6	มีการเก็บข้อมูลจากการติดต่อกับ supplier เพื่อเป็นฐานข้อมูล
ท่านที่ 7	ก็เป็นพื้นเพองในการร่วมพัฒนาองค์กรในฐานะผู้ปฏิบัติงานในฝ่าย IT
ท่านที่ 8	คิดสิ่งใหม่นำมาเสนอเพื่อแก้ไขปัญหา
ท่านที่ 9	ไม่ได้ใช้เครื่องมืออะไร มีแค่พยายามติดตามนวัตกรรมใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น แล้วเอามา share ให้ทีมทราบ เพื่อให้ทันกับนวัตกรรมที่เกิดขึ้น แต่ยังไม่ถึงขั้นสร้างนวัตกรรมขึ้นเอง

4.3 วัฒนธรรมองค์กรและคุณค่าองค์กร

4.3.1 คำถาม คือ Corporate value ที่องค์กรตั้งไว้นั้นสอดคล้องและสนับสนุนต่อการนำองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมหรือไม่

กลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นไว้ ดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.6 ความสอดคล้องและสนับสนุนของ Corporate value

กลุ่มตัวอย่าง	ความสอดคล้องและสนับสนุนของ Corporate value
ท่านที่ 1	องค์กรอาจจะไม่ได้ตั้ง corporate value เรื่องนวัตกรรมโดยตรง แต่เราจะพูดถึงสิ่งที่เป็นปัจจัยสำคัญของการเป็นโรงงานอุตสาหกรรม นั่นคือความปลอดภัย แต่ใน corporate value ก็มีคำว่า C-creativity ซึ่งเกี่ยวเนื่องกับการสร้างนวัตกรรม
ท่านที่ 2	หนึ่งใน core competency ของบริษัท ที่สอดคล้องและสนับสนุนต่อการนำองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมคือ Creativity and Continuous Improvement cluster <ul style="list-style-type: none"> - Creative thinking - Analytical ability - Business acumen (ability to create value to company) - Adaptability / Agility
ท่านที่ 3	คิดว่าสอดคล้อง "C" ที่เป็นคำว่า Creativity ที่เป็นตัวเด่นในการนำองค์กร
ท่านที่ 4	คิดว่าสอดคล้อง ถ้าพนักงานทุกคนมี Creativity และปฏิบัติตามก็จะเกิดนวัตกรรม ซึ่งตัวนี้จะช่วยเสริมให้เป้าหมายสำเร็จได้
ท่านที่ 5	Vision, mission และ corporate values มีความสอดคล้องกัน เพื่อบรรลุ mission และนำไปสู่การบรรลุ vision ทั้งนี้ ใน corporate values มีการสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งนวัตกรรม แต่นั่นคือสิ่งที่เขียนไว้ แต่การปฏิบัติให้เห็นเป็นรูปธรรมยังไม่ชัดเจน
ท่านที่ 6	สอดคล้องในส่วนหนึ่ง ตัว "C" เป็นตัวที่สอดคล้อง แต่ควรมีการสื่อสารมากขึ้น
ท่านที่ 7	สอดคล้องในส่วนหนึ่ง ตัว "C" Creativity
ท่านที่ 8	สอดคล้องในส่วนหนึ่ง แต่ยังเพียงพอ ตัว "H" ตัว "C"

ตารางที่ 4.6 ความสอดคล้องและสนับสนุนของ Corporate value (ต่อ)

กลุ่มตัวอย่าง	ความสอดคล้องและสนับสนุนของ Corporate value
ท่านที่ 9	สอดคล้อง

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า corporate value ที่ตั้งไว้มีความสัมพันธ์สอดคล้อง และสนับสนุนต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม โดยเฉพาะ คำว่า C is for Creativity to drive improvement whilst Compliant in all our actions. การมีความคิดสร้างสรรค์ เพื่อนำไปสู่การพัฒนา และเป็นไปตามข้อกำหนดและขั้นตอนในทุกว่างงานที่เราปฏิบัติ แต่ควรมีการสื่อสารกิจกรรมที่เกี่ยวข้องให้มากยิ่งขึ้น และมีความต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเกิดเป็นวัฒนธรรมที่ทุกคนจะปฏิบัติร่วมกัน

4.3.2 คำถาม คือ ในมุมมองของท่าน พฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร มีความสัมพันธ์กับ Corporate value ที่องค์กรได้ตั้งไว้หรือไม่

กลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นไว้ ดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.7 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของบุคลากรกับ Corporate value

กลุ่มตัวอย่าง	ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรกับ Corporate value
ท่านที่ 1	มีบางส่วนที่สอดคล้อง ซึ่งตนเองเห็นว่าไม่จำเป็นต้องมีพนักงานที่เน้นเรื่องนวัตกรรมร้อยเปอร์เซ็นต์ อาจจะมีหน่วยงานหลักที่เน้นเรื่องนี้ แต่หากในหน่วยงานอื่น เช่น หน่วยงานสนับสนุน มีพนักงานที่มีนวัตกรรมก็ถือเป็นเรื่องที่ดี แต่หากหน่วยงานที่มีหน้าที่โดยตรงในเรื่องนวัตกรรม ก็อยากให้ทุกคนมีพฤติกรรมที่เน้นเรื่องนวัตกรรม คิดที่จะหาทำสิ่งแปลกใหม่ๆตลอดเวลา
ท่านที่ 2	พฤติกรรมมีความสัมพันธ์ไปในทางเดียวกับ Corporate value
ท่านที่ 3	พฤติกรรมมีความสัมพันธ์ไปในทางเดียวกับ Corporate value เช่น ในฝ่ายจัดซื้อ มีการทำ Process improvement ในเรื่องดิจิทัล ซึ่งเป็นแผนระยะยาว โดยให้ทุกคนในทีมเข้ามาร่วมกันออกความคิดเห็น
ท่านที่ 4	คิดว่าสอดคล้อง แต่ระดับความสอดคล้องอาจไม่ได้สูงมาก เนื่องจากการสื่อสารเรื่อง corporate value ไม่ต่อเนื่องและพฤติกรรมที่อยากให้เป็นอย่างจับต้องได้ยาก นอกจากนี้ องค์กรจัดตั้งมากว่า 35 ปี การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนที่ยึดติดกับการปฏิบัติตัวแบบเดิมจึงเป็นไปได้ยาก

ตารางที่ 4.7 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของบุคลากรกับ Corporate value (ต่อ)

กลุ่มตัวอย่าง	ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรกับ Corporate value
ท่านที่ 5	ตัว "H" เป็นตัวที่สอดคล้อง เพราะทุกคนมีความมุ่งมั่นในการทำงาน "C" มีในระดับกลาง องค์กรยังไม่ยืดหยุ่นที่จะให้พนักงานมีความคิดออกมา เพราะการผลิตสินค้าค่อนข้างมีกระบวนการที่เข้มงวด ต้องคำนึงถึงปัจจัยหลายส่วน ไม่ว่าจะเป็ลูกค้า คำสั่งซื้อ องค์กรไม่ต้องการสูญเสียยอดขายไปกับสิ่งที่มองว่ายังไม่เกิดประโยชน์ แต่ก็เข้าใจว่าหากไม่มีของออกมาขายก็จะกระทบกับธุรกิจเช่นกัน
ท่านที่ 6	สอดคล้อง โดยเฉพาะในมุม IT เพราะทุกแผนกจะมีการทำ process improvement โดยใช้เทคโนโลยีสนับสนุน องค์กรควรมีการสื่อสารอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการ
ท่านที่ 7	ระดับ Top มีการผลักดันและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรไปสู่ Corporate value มากขึ้น ระดับกลาง ค่อนข้างใกล้ชิดกับระดับบริหาร มีการทำตาม Corporate value ระดับปฏิบัติการ อาจจะมองแค่เรื่องการรักษาเป้าหมาย หรือ target ของตนเองในแต่ละปี อาจจะยังไม่ได้นำ corporate value มาใช้
ท่านที่ 8	ไม่สัมพันธ์ คิดว่าขาดการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง กิจกรรมมาเป็นช่วงแล้วขาดหายไป และไม่ค่อยมีกิจกรรมที่เป็นรูปธรรมให้พนักงานได้รับรู้และเป็นแนวทางให้ปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่องจนเป็นเอกลักษณ์ของบริษัท

กลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่เห็นว่าพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร มีความสัมพันธ์ไปในทางเดียวกับ Corporate value ที่องค์กรได้ตั้งไว้ เพราะพนักงานตื่นตัวในการทำ process improvement โดยใช้เทคโนโลยีสนับสนุน มีแผนระยะยาวในเรื่องดิจิทัลที่ให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม

กลุ่มตัวอย่างที่มองว่ามีความสอดคล้องแต่ความสอดคล้องยังอยู่ในระดับกลาง เนื่องจากองค์กรจัดตั้งมาเป็นเวลานาน การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนที่คุ้นชินกับการปฏิบัติตัวแบบเดิมจึงเป็นไปได้ยาก

กลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่คิดว่าพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร ยังไม่มีความสัมพันธ์ไปในทางเดียวกับ Corporate value เพราะขาดการสื่อสารและจัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยด้านวัฒนธรรมโดยใช้ทฤษฎีมิติทางวัฒนธรรมของฮอฟสตีดในการอธิบายความแตกต่างทางวัฒนธรรมที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม เป็นการศึกษาด้วยวิธีการทบทวนวรรณกรรมและการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง โดยเลือกทำการศึกษาของบริษัทผู้ผลิตเม็ดพลาสติกเอกชนแห่งหนึ่ง โดยผลการศึกษาผลกระทบของมิติทางวัฒนธรรมที่มีต่อการนำไปสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม

5.1 สรุปผลการวิจัย

1. การเหลื่อมล้ำของอำนาจ (Power Distance) สอดคล้องกับการมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมของพนักงาน องค์กรที่มีการเหลื่อมล้ำของอำนาจต่ำจะมีลักษณะการดำเนินธุรกิจ โดยให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนในองค์กร พนักงานจึงมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับการทำงานได้เสมอ

ข้อเสนอแนะต่อองค์กร การนำการมีส่วนร่วมมาใช้ในองค์กรจึงทำให้การตัดสินใจมีคุณภาพมากกว่าการตัดสินใจโดยผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว ให้มีการสร้างบรรยากาศความคิดสร้างสรรค์ สร้างพื้นที่ในการแสดงออกทางความคิด เปิดโอกาสให้กล้าคิด กล้าพูด กล้าเสนอความคิดเห็นที่แปลกใหม่

2. ความเป็นปัจเจกบุคคลและกลุ่มนิยม (Individualism - Collectivism) สอดคล้องกับการมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมของพนักงาน สำหรับองค์กรที่มีวัฒนธรรมความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้ได้บังคับบัญชาจะได้รับการสนับสนุนให้สามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง พนักงานมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นโดยไม่จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากกลุ่ม การบรรลุผลสำเร็จมุ่งไปที่ความสำเร็จส่วนบุคคล สำหรับองค์กรที่มีวัฒนธรรมความเป็นกลุ่มนิยม จะมีการตัดสินใจโดยการผ่านความเห็นชอบจากสมาชิกในกลุ่ม ชอบทำงานเป็นทีมและมีการทำงานที่เน้นความสัมพันธ์แบบพวกพ้อง การกระตุ้นหรือการให้รางวัลมีลักษณะการจูงใจแบบกลุ่ม

ข้อเสนอแนะต่อองค์กร สนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนแนวความคิดเห็นระหว่างกัน ขอมรับมุมมองและรับฟังเหตุผลที่ต่างกัน มีการหาแนวทางแก้ปัญหาใหม่ๆร่วมกัน โดยมองที่ผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก

3. การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) สอดคล้องกับการบริหาร ความเสี่ยงขององค์กร

สำหรับองค์กรที่มีวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ ผู้บังคับบัญชาอนุญาตให้ผู้ที่บังคับบัญชามีอิสระในการตัดสินใจ และสนับสนุนให้พนักงานกล้าตัดสินใจในสถานการณ์ที่มีความเสี่ยง ดังนั้น องค์กรประเภทนี้ย่อมก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ขึ้นในองค์กร

ข้อเสนอแนะต่อองค์กร องค์กรควรสนับสนุนการริเริ่มทำโครงการที่อาจมีความเสี่ยง เปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้มีโอกาสทำสิ่งใหม่ๆ ในองค์กรร่วมกัน เพื่อกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

4. ความเป็นชายกับความเป็นหญิง (Masculinity - Femininity) สอดคล้องกับการ สื่อสารในองค์กร ขอมรับฟังความคิดเห็นและข้อติชมจากพนักงาน และการโต้เถียงกันอย่างมีเหตุผล

ข้อเสนอแนะต่อองค์กร การสร้างบรรยากาศความคิดสร้างสรรค์ สร้างพื้นที่ในการ แสดงออกทางความคิด เปิดโอกาสให้กล้าคิด กล้าพูด กล้าเสนอความคิดเห็นที่แปลกใหม่ ทำให้ บุคลากรในองค์กรรู้จักการรับฟังซึ่งกันและกัน ไว้เนื้อเชื่อใจ ฝึกการถามอย่างสร้างสรรค์เพื่อให้ สามารถคิดคำตอบ ตลอดจนการเข้าใจซึ่งกันและกัน ถือเป็นทักษะสำคัญสำหรับผู้ที่มีส่วนร่วมใน การพัฒนานวัตกรรมในองค์กร

5. การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว (Long Term Orientation) สอดคล้องกับ การ ตั้งเป้าหมาย ที่ท้าทายในการพัฒนานวัตกรรม โดยองค์กรที่มีวัฒนธรรมมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวจะ มีการวางแผนล่วงหน้าในการทำงาน เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายในอนาคต และให้ความสำคัญกับผลกำไร ในระยะยาวจึงเน้นการลงทุนในระยะยาว

ข้อเสนอแนะต่อองค์กร ให้มีการกำหนดเป้าหมายของบริษัทที่มีความท้าทายมากขึ้น เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายต้องมีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆหรือปรับกระบวนการอย่างชัดเจน เพื่อให้ทุกคนมีเป้าหมายเดียวกัน โดยมีกระบวนการวัดผลและติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ

6. “บุคลากรภายในองค์กร” ถือเป็นปัจจัยรากฐานขององค์กรการบริหารธุรกิจให้ ประสบความสำเร็จ เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าขององค์กร องค์กรธุรกิจจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการ องค์กร ทำให้พนักงานมีความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ หรือมีพฤติกรรมที่เหมาะสม สำหรับการทำงานที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม ผู้บริหารควรมุ่งมั่นและผลักดันให้เกิดการ สร้าง วัฒนธรรมภายในองค์กรด้วยการเล็งเห็นคุณค่าของนวัตกรรมเป็นสำคัญ บุคลากรภายใน

องค์กรยังต้องมุ่งเน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม มากกว่าการมุ่งเน้นส่วนบุคคล เนื่องจากนวัตกรรม จะมีโอกาส เกิดขึ้นได้จากการทำงานร่วมกันของบุคคลที่มีพื้นฐานที่หลากหลาย (Cross-functional) ในขณะที่เดียวกันก็ต้องให้ความสำคัญกับการ พัฒนาบุคลากร เนื่องจากคนที่บุคลากรจะเป็นผู้ที่ สามารถคิดค้น สิ่งใหม่ๆ ได้บุคลากรเองจะต้องมีความรู้และทักษะที่เหมาะสม

แนวทางการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม

(ดร.อาภารัตน์ มหาพันธ์) กล่าวว่า วัฒนธรรมนวัตกรรม (Innovation Culture) หมายถึง วัฒนธรรมที่สนับสนุนให้เกิดการสร้างสรรคสิ่งใหม่หรือนวัตกรรม ไม่ว่าจะอยู่ในรูปของผลิตภัณฑ์ กระบวนการ หรือรูปแบบธุรกิจใหม่ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ ซึ่งสิ่งใหม่นี้อาจยังไม่มีมาก่อน หรือเป็น สิ่งที่มีการทำแล้วแต่องค์กรยังไม่เคยทำ การส่งเสริมวัฒนธรรมนวัตกรรมจึงเป็นการสร้างบรรยากาศ ให้บุคลากรภายในองค์กรทุกระดับ กล้าที่จะคิดนอกกรอบ กล้าทดลองทำสิ่งใหม่ๆ และมีความสนใจ ใฝ่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลาเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร “การส่งเสริม วัฒนธรรมนวัตกรรม” เป็นการกระตุ้นให้องค์กรเกิดการคิดค้นนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง โดย ตระหนักถึงความสำคัญของนวัตกรรมและเทคโนโลยีพื้นฐานสำคัญในการเกิด “ความคิด สร้างสรรค” อันเป็นจุดเริ่มต้นในการนำไปสู่การเกิดนวัตกรรม (www.nia.or.th)

วัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กรครอบคลุมถึงทัศนคติ ความคิด คุณค่า ความเชื่อ บรรทัดฐานและพฤติกรรม ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรนั้น ผู้นำจะเป็นหลักในการกระตุ้นให้ พนักงานในองค์กร เกิดการสร้างจินตนาการ ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ พร้อมทั้งดำเนินการทุก วิถีทางเพื่อให้เกิดการซึมซับวัฒนธรรมนวัตกรรม ให้เป็นเนื้อเดียวกับการดำเนินงานขององค์กร ในขณะที่บุคลากรขององค์กร จะต้องเกิดความรักและผูกพันกับองค์กร ผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น การสื่อสาร การฝึกอบรม ในขณะที่ทีมงานจะต้องทำหน้าที่กระตุ้นและสนับสนุนให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงานด้านนวัตกรรม ซึ่งกระบวนการสร้างวัฒนธรรมในองค์กรมิใช่หน้าที่ของบุคคลใด บุคคลหนึ่ง หรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง หากแต่เป็นความร่วมมือจากทั้งบุคลากรขององค์กรที่ ต้องตระหนักและช่วยกันสร้างให้เกิดวัฒนธรรมด้านนวัตกรรม โดยมีองค์กรเป็นผู้สร้างระบบนิเวศ ที่เหมาะสมกับบริบทของตน เพื่อรองรับการทำงานด้านนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร

หากต้องการเริ่มต้นการพัฒนาวัฒนธรรมให้เกิดขึ้นในองค์กรนั้น สิ่งที่สำคัญที่จะช่วย ให้เกิดขึ้นได้ คือ

1. การสร้างบรรยากาศความคิดสร้างสรรค์ สร้างพื้นที่ในการแสดงออกทางความคิด เปิดโอกาสให้กล้าคิด กล้าพูด กล้าเสนอความคิดเห็นที่แปลกใหม่ ทำให้บุคลากรในองค์กรรู้จักการ รับฟังซึ่งกันและกัน ใฝ่เนื้อเชื่อใจ ฝึกการถามอย่างสร้างสรรค์เพื่อให้สามารถคิดคำตอบ การสร้าง

ไอเดียใหม่อย่างสร้างสรรค์ ตลอดจนการเข้าใจซึ่งกันและกัน ถือเป็นทักษะสำคัญสำหรับผู้ที่มีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมในองค์กร

2. การพัฒนาและบ่มเพาะพนักงานในองค์กรอย่างต่อเนื่องด้วยการพัฒนาแนวความคิด ให้กล้าคิด กล้าทำ กล้าเสี่ยงอย่างมีหลักการ เพิ่มเสริมทักษะ ความคิดเครื่องมือต่างๆ ด้วยการไปดูงาน การอบรมสัมมนา ฝึกทักษะ การทดลองทำสิ่งใหม่ๆ

3. องค์กรควรสนับสนุนการริเริ่มทำโครงการที่อาจมีความเสี่ยง เปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้มีโอกาสทำสิ่งใหม่ๆ ในองค์กรร่วมกัน เพื่อกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

4. ปรับปรุงกระบวนการผลิตภัณฑ์หรือบริการ ให้พัฒนาดีขึ้นเรื่อยๆ อย่างสม่ำเสมอ หากองค์กรต้องการสร้างวัฒนธรรมการสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมให้เกิดขึ้น จะต้องมีการพัฒนากระบวนการ ผลิตภัณฑ์ บริการอย่างต่อเนื่องแม้องค์กรจะยังไม่ประสบปัญหาใดๆก็ตาม

องค์กรจำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรม โดยการปลูกฝังทัศนคติ ความคิด สร้างให้เกิดคุณค่าและความเชื่อในเรื่องการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ พัฒนาปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอจนเกิดเป็นบรรทัดฐานของบุคลากร อีกทั้งสร้างระบบนิเวศน์ให้สอดคล้องตามบริบทของตนเอง ให้สามารถเชื่อมโยงกับภายนอกได้ จึงจะสามารถพัฒนาไปสู่การเป็น “องค์กรนวัตกรรม” ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับทุกองค์กรที่กำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง และต้องการเป็น “องค์กรชั้นนำ” ที่สามารถแข่งขันและอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน ในการสร้างองค์กรนวัตกรรม มิได้เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง หากแต่ “ผู้นำ” และ “บุคลากร” ทุกคนนั้นมีบทบาทและเป็นส่วนสำคัญยิ่ง ที่จะร่วมแรงร่วมใจกันศึกษา แสวงหา และออกแบบแนวทางที่เหมาะสมในการสร้างวัฒนธรรมให้เกิดขึ้นอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทขององค์กรนั้นๆ

5.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งถัดไป

1. เพิ่มจำนวนของกลุ่มตัวอย่างเพื่อให้ได้ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างเพิ่มมากขึ้น ส่งผลต่อความเที่ยงตรงของข้อมูล

2. ควรมีการอธิบายแบบสอบถามให้ผู้ตอบแบบสอบถามเข้าใจโดยละเอียดเพื่อลดโอกาสในการเกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อน

บรรณานุกรม

- วรรณลภย์ สุริยะ โยธิน และทวีศักดิ์ กฤษเจริญ. (2559). อิทธิพลของโครงสร้างองค์กรต่อผลการปฏิบัติงาน. *วารสารสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ปีที่ 19*(ฉบับเดือนมกราคม-ธันวาคม 2559)
- ดร.วีระศักดิ์ จินารัตน์ (2558). อิทธิพลภาวะผู้นำที่มีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กรและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์และบุคลากร สังกัด มหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย. *วารสารรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์, ปีที่ 4* (ฉบับเดือนมกราคม-ธันวาคม 2559)
- ดร.อาภารัตน์ มหาจันทร์. องค์กรนวัตกรรม : การสร้างวัฒนธรรมและระบบนิเวศนวัตกรรม. สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.)
- ศิวะนันท์ ศิวพิทักษ์. การจัดการนวัตกรรมขององค์กรธุรกิจที่มีผลต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน. *มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์*
- สุนทรียา ไชยปัญญาและ อูรารักษ์ ศรีประเสริฐ. 2559. *แนวคิดทฤษฎีวิวัฒนาการจัดการ: การปรับตัวภายใต้ความแตกต่างทางวัฒนธรรม*
- Hofstede, G., & Hofstede, G.J. & Minkov, M. *Cultures and organizations software of the mind* (3rd ed.). n.p.: McGraw-Hill.
- อรุณรัตน์ คันทา. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร การรับรู้นิสัยของการเรียนรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับปฏิบัติการ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ).* มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- ศิวะนันท์ ศิวพิทักษ์. (2554). *การจัดการนวัตกรรมขององค์กรธุรกิจที่มีผลต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ).* มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์, กรุงเทพมหานคร.
- อรอนงค์ โรจน์วัฒนบุลย์. (2553). *การพัฒนาตัวแบบผู้นำเชิงนวัตกรรม. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ).* สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- ศิริพร บัวเพชร. (2558). *การวิเคราะห์ปัจจัยด้านการจัดการองค์กรและมิติทางวัฒนธรรมที่ส่งผลกระทบต่อผลประกอบการของบรรษัทข้ามชาติสัญชาติญี่ปุ่นที่มีกิจการในประเทศไทย.*

(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี,
ปทุมธานี.

วุฒิพงษ์ ภัคดีเหล่า. (2554). การศึกษาคุณลักษณะขององค์การนวัตกรรม: กรณีศึกษาองค์กรที่ได้รับ
รางวัลด้านนวัตกรรม. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร
ศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.

สุธีรา เดชนครินทร์, และสุธินี ฤกษ์ขำ. (2558). ผลกระทบของมิติทางวัฒนธรรมที่มีต่อระบบการ
บริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง: การบูรณาการทบทวนวรรณกรรม. *วารสารวิทยาการ
จัดการ*, 32(2), 199-220.

พงศธร จุฑาสมิต. (2560). วัฒนธรรมองค์กรของกระทรวงการต่างประเทศ: *Do we really C.A.R.E*
?. สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ,
กรุงเทพมหานคร.

