

กรณีศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ด้านองค์กรนวัตกรรม
ของพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นในประเทศไทย



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2562

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จ ได้ด้วยการเอื้อเฟื้อข้อมูลที่เป็นประโยชน์ และความร่วมมือต่างๆ ของหลายท่าน ซึ่งให้การสนับสนุนผู้วิจัยตั้งแต่เริ่มต้นงานวิจัยจนเสร็จสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณอาจารย์ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ สาขาการจัดการและกลยุทธ์ วิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดล ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาของโครงการวิจัยนี้ ให้แก่ผู้วิจัย รวมทั้งตลอดเวลาให้คำแนะนำ และความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับแนวทางการทำวิจัย การปรับปรุงงานวิจัยและการนำเสนองานวิจัยนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่ท่านคอยชี้แนะ ทำให้ผู้วิจัยได้รับข้อมูลที่ครบถ้วน และสามารถนำมาใช้วิเคราะห์หาวางแผน และสรุปข้อมูลได้อย่างราบรื่น ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างมาก

ขอขอบพระคุณผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่าน เพื่อนร่วมสาขาวิชาการจัดการและกลยุทธ์ รุ่น 20C รวมถึงผู้ที่เกี่ยวข้องทุกท่านที่ไม่ได้กล่าวนามไว้ในที่นี้ที่กรุณาใช้เวลาเอื้อเฟื้อข้อมูลและให้ความร่วมมือในด้านต่างๆ ที่มีส่วนช่วยให้การจัดทำโครงการวิจัยนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

อนงค์นารถ นิยมทอง

สารนิพนธ์

เรื่อง

กรณีศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ด้านองค์กรนวัตกรรม
ของพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นในประเทศไทย

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

7 พฤษภาคม พ.ศ. 2562



นางสาวอนงค์นารด นิยมทอง
ผู้วิจัย

.....
ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....
รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....
ดวงพร อภาศิลป์,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

.....
ผู้ช่วยศาสตราจารย์พาสน์ ทิมทรัพย์,

D.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กรณีศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ด้านองค์กรนวัตกรรม ของพนักงานบริษัทสัญชาติ ญี่ปุ่นในประเทศไทย

STUDY OF FACTORS AFFECTING CREATIVITY IN ORGANIZATIONAL INNOVATION OF JAPANESE COMPANY IN THAILAND

อนงค์นารถ นิยมทอง 6050510

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, D.B.A., รองศาสตราจารย์รัฐสิทธิ์ เกิดศิริ, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พาสน์ ทิมทรัพย์, D.B.A.

บทคัดย่อ

นวัตกรรมนั้นเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อความสำเร็จในการแข่งขันและสร้างให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน โดยนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และบริการช่วยให้องค์กรรักษากำไร ด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ออกสู่ตลาด ในขณะที่นวัตกรรมด้านกระบวนการยังช่วยให้องค์กรมีต้นทุนในการดำเนินงานที่ต่ำลงอีกด้วย

ดังนั้นการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความคิดสร้างสรรค์ด้านนวัตกรรมองค์กรภายใต้บริษัทสัญชาติญี่ปุ่นในประเทศไทยนั้นสามารถนำไปใช้ประโยชน์และต่อยอดในองค์กร โดยงานวิจัยนี้มุ่งประเด็นศึกษาในเรื่องคุณลักษณะขององค์กรนวัตกรรมและปัจจัยสนับสนุนที่สร้างให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ด้านนวัตกรรม เพื่อช่วยในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ภายในองค์กรเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม (Innovation Organization)

ซึ่งผลการศึกษาพบว่าองค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรมนั้น ในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ภายใต้บริษัทสัญชาติญี่ปุ่นในประเทศไทย สามารถแบ่งศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรพิจารณาตามกลุ่มปัจจัย 5 มิติ และแต่ละมิติประกอบไปด้วยองค์ประกอบรวมทั้งสิ้น 31 องค์ประกอบที่เป็นปัจจัยส่งเสริมและกระตุ้นให้เกิดองค์กรนวัตกรรม

คำสำคัญ : องค์กรนวัตกรรม/ นวัตกรรม

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
1.3 กรอบแนวคิด	3
1.4 ขอบเขตงานวิจัย	3
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	3
บทที่ 2 แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	4
2.1 ความหมายและความเป็นมาของนวัตกรรม	4
2.2 พัฒนาการของนวัตกรรม	6
2.3 การบริหารจัดการนวัตกรรม	6
2.4 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่อการจัดการนวัตกรรม	7
2.5 แนวคิดในการดำเนินงานการประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรมขององค์กร	9
2.6 แนวทางการประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรมขององค์กร	10
2.6.1 การประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรมขององค์กร	12
2.6.2 รายละเอียดขององค์ประกอบสำหรับการประเมินศักยภาพด้าน นวัตกรรมขององค์กร	15
2.6.3 ความสัมพันธ์องค์ประกอบและกลไกในการสนับสนุนการจัดการ นวัตกรรม	17

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3	
ระเบียบวิธีวิจัย	49
3.1 แนวทางการเก็บข้อมูล	50
3.1.1 การเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ	52
3.1.2 การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ	54
บทที่ 4	
ผลการวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูล	55
4.1 การสอบถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก	55
4.1.1 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อระบุองค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรม และตรวจสอบกรอบแนวคิด (Contents validation) จากพนักงาน	56
4.1.2 ผลการระบุองค์ประกอบและศักยภาพองค์กรเชิงองค์กรนวัตกรรม	56
4.1.3 สรุปผลการสัมภาษณ์กลุ่มประชากรตัวอย่าง (พนักงานบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด)	58
บทที่ 5	
สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	85
5.1 สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อระบุองค์ประกอบ ขององค์กรเชิงนวัตกรรมและตรวจสอบกรอบแนวคิด (Contents Validation) จากผู้เชี่ยวชาญ	85
5.2 ข้อเสนอแนะ	89
บรรณานุกรม	90
ประวัติผู้วิจัย	94

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	องค์ประกอบการจัดการนวัตกรรมการที่ประสิทธิภาพ	11
2.2	ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กร	19
2.3	ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ มิติที่ 1 วิสัยทัศน์ และ ยุทธศาสตร์	20
2.4	ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ มิติที่ 2 โครงสร้างและกระบวนการ	21
2.5	ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ มิติที่ 3 สนับสนุน	27
2.6	ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ มิติที่ 4 บรรยากาศ	34
2.7	ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ มิติที่ 5 วัฒนธรรม	41
3.1	รายละเอียดการเตรียมเอกสารสำหรับการประเมินศักยภาพด้านความเป็นองค์กร นวัตกรรมเพื่อการส่งเสริมความสามารถทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร	49
3.2	กรอบการประเมินระดับความพร้อมด้านการเป็นองค์กรนวัตกรรม	50
3.3	กรอบคำถามสำหรับการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ	53
4.1	ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มพนักงานทั้ง 3 กลุ่ม	56

สารบัญรูปรภาพ

รูปรภาพ	หน้า
2.1 ภาพรวมการขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม	9
2.2 ลักษณะของ Maturity Model	13
2.3 กลไกของ Maturity Model ที่ใช้ในการแนะนำเพื่อพัฒนาศักยภาพการดำเนินงาน	14
2.4 ภาพรวมองค์ประกอบการขับเคลื่อนนวัตกรรม	16
2.5 ภาพรวมความสัมพันธ์องค์ประกอบและกลไกการสนับสนุนการจัดการนวัตกรรม	17



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในยุคโลกาภิวัตน์ที่การค้าและการลงทุนระหว่างประเทศเป็นไปในรูปแบบที่เรียกว่า ไร้พรมแดน ธุรกิจมีการออกไปลงทุนในต่างประเทศเพิ่มมากขึ้นเพื่อใช้ประโยชน์จากทรัพยากร แรงงาน การผลิต และการตลาดในประเทศที่เข้าไปลงทุน โดยบางธุรกิจจะใช้รูปแบบเครือข่ายการผลิตข้ามชาติ (Global Production Network) ในการวางแผนลงทุนในประเทศต่าง ๆ ตามกลยุทธ์ของ บริษัทแม่ ซึ่งในปัจจุบันกระแสเงินจากประเทศสหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น ยุโรป และประเทศอื่น ๆ ใน เอเชียเข้ามาในประเทศไทยและมีแนวโน้มที่จะเพิ่มมากขึ้น การลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศส่วนใหญ่เป็นการเข้ามาเพื่อใช้ประเทศไทยเป็นฐานการผลิตและส่งออก บทบาทของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทยจึงเห็นได้ค่อนข้างชัดในแง่ของการส่งออกในภาคอุตสาหกรรม บริษัทข้ามชาติมีส่วนแบ่งการส่งออกโดยเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 58.9 ของการส่งออกทั้งหมด กล่าวได้ว่าบริษัทข้ามชาติเหล่านี้ มีบทบาทสำคัญในการส่งออกและสร้างรายได้ให้กับประเทศไทย

ความเจริญเติบโตของ GDP ประเทศไทยส่วนหนึ่งถูกขับเคลื่อนด้วยการลงทุนจาก บริษัทข้ามชาติที่เข้ามาลงทุนในภาคธุรกิจต่าง ๆ โดยเฉพาะการลงทุนในภาคอุตสาหกรรมไม่ว่าจะเป็นจากประเทศสหรัฐอเมริกาหรือประเทศญี่ปุ่นซึ่งการลงทุนจาก 2 ประเทศนี้จัดเป็นหุ้นส่วนทาง ธุรกิจที่สำคัญในลำดับต้น ๆ ของประเทศไทย เนื่องจากมูลค่าการลงทุนของ 2 ประเทศรวมกันมี มูลค่ารวมกันคิดเป็นสัดส่วนถึงหนึ่งในสามของการลงทุนของบริษัทข้ามในไทย ถึงแม้คนไทยจะมี ประสบการณ์การทำงานร่วมกับบริษัทข้ามชาติมาเป็นระยะเวลาอันยาวนานและบริษัทข้ามชาติเหล่านี้ ต่าง พยายามที่จะปรับรูปแบบของการทำงานให้สอดคล้องกับการทำธุรกิจในประเทศไทย เรื่องของ ความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมจากบริษัทข้ามชาติเหล่านี้ยังคงส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการ ทำงานของพนักงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กรซึ่งเป็นหัวใจหลักในการทำงาน

การบริหารงานของบริษัทข้ามชาตินั้นมีรูปแบบของแต่ละประเทศต่างก็พัฒนามาจาก พื้นฐานทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกันออกไป แต่เมื่อเข้ามาดำเนินธุรกิจในประเทศไทยแล้วจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม ซึ่งการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีและตอบสนองต่อความต้องการของ พนักงานในองค์กรถือเป็นภารกิจที่ยากเป็นอย่างยิ่ง เพราะจะต้องเกี่ยวข้องกับค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐานและพฤติกรรมของพนักงานในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรอาจไม่ใช่สิ่งที่เป็นรูปธรรมซึ่ง

จับต้องได้แต่สามารถสร้างคลื่นใต้น้ำที่เป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับตัวขององค์กรซึ่งอาจทำให้ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ กระบวนการสร้างวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ต้องคำนึงถึงเป็นอย่างยิ่งเพราะวัฒนธรรมองค์กรย่อมส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างองค์กรกระบวนการบริหารงานในองค์กร นโยบายองค์กร และกลยุทธ์องค์กร ทั้งหมดนี้เป็นพื้นฐาน สำคัญต่อความร่วมมือกันปฏิบัติงานร่วมกันภายในองค์กร และมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของพนักงาน ในด้านลักษณะการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในงานขวัญและกำลังใจและความสามัคคีในการปฏิบัติงาน

ความสร้างสรรค์ของพนักงานเป็นกลไกทำให้เกิดนวัตกรรมขึ้นในองค์กร ซึ่งนวัตกรรมนั้นเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อความสำเร็จในการแข่งขันและสร้างให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน โดยนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และบริการช่วยให้องค์กรรักษากำไร ด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ออกสู่ตลาด ในขณะที่นวัตกรรมด้านกระบวนการยังช่วยให้องค์กรมีต้นทุนในการดำเนินงานที่ต่ำลงอีกด้วย จะเห็นได้ว่าองค์กรที่มีนวัตกรรมนั้นมีโอกาสในการเจริญเติบโตและสร้างผลกำไรให้แก่ประเทศไทยในระบบเศรษฐกิจ เพื่อตอบสนองโอกาสที่เกิดขึ้นและขับเคลื่อนประเทศไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนอีกด้วย ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นหากองค์กรหรือประเทศใดมุ่งเน้นพัฒนาในด้านนวัตกรรมหรือให้ความสนใจและเล็งเห็น โอกาส องค์กรหรือประเทศเหล่านั้น ๆ ควรจะต้องให้ความสนใจและตระหนักถึงความสำคัญของนวัตกรรมและผลักดันให้บุคลากรและทีมงานสร้างความสร้างสรรค์ อันเป็นต้นกำเนิดขององค์กรนวัตกรรม

จากแนวคิดและความเป็นมาที่ได้กล่าวมานั้นแสดงให้เห็นถึงบทบาทความสำคัญในการสร้างนวัตกรรมในองค์กร ดังนั้นการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความคิดสร้างสรรค์ด้านนวัตกรรมองค์กรภายใต้บริษัทสัญชาติญี่ปุ่นในประเทศไทย มีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการสร้างองค์ความรู้เรื่องดังกล่าวเพื่อให้เป็นพื้นฐานในการนำไปใช้ประโยชน์และต่อยอดต่อไปในองค์กร โดยงานวิจัยนี้จึงมุ่งประเด็นศึกษาในเรื่องคุณลักษณะขององค์กรนวัตกรรมและปัจจัยสนับสนุนที่สร้างให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ด้านนวัตกรรม เพื่อช่วยในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ภายในองค์กรเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม (Innovation Organization)

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรมของกลุ่มบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นในประเทศไทย (กลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ ครัวศึกษาบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด)

2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความคิดสร้างสรรค์ด้านนวัตกรรมองค์กรของกลุ่มบริษัท สัญญาติญี่ปุ่นในประเทศไทย (กลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ กรณีศึกษาบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด)

1.3 กรอบแนวคิด

ตัวแปรต้นหรือตัวแปรอิสระ ได้แก่ นวัตกรรมองค์กร การพัฒนานวัตกรรม

ตัวแปรตาม ได้แก่ การพัฒนานวัตกรรมในองค์กร เกิดนวัตกรรมในองค์กร องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

1.4 ขอบเขตงานวิจัย

ขอบเขตงานวิจัยนี้อยู่ภายใต้การพิสูจน์ทราบใน 2 ประเด็นศึกษา คือ เพื่อทราบถึงองค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรมและปัจจัยที่มีผลต่อความคิดสร้างสรรค์ด้านนวัตกรรมองค์กรของกลุ่มบริษัท สัญญาติญี่ปุ่นในประเทศไทย โดยเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพอาศัยกลุ่มประชากร (ผู้เชี่ยวชาญ) ในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ กรณีศึกษาบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. องค์ความรู้เกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรม
2. องค์ความรู้เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรนวัตกรรม
3. สามารถนำองค์ความรู้จากงานวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการองค์กรและการกำหนดบทบาทเพื่อสร้างให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร เพื่อผลักดันให้เป็นผู้นำด้านองค์กรนวัตกรรมอันนำไปสู่การสร้างมูลค่าทั้งในด้านผลกำไรและด้านการลดต้นทุนอันเป็นแนวทางในการทำให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืนต่อไป

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

1. องค์กรนวัตกรรม
2. นวัตกรรมขององค์กร

บทที่ 2

แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ความหมายและความเป็นมาของนวัตกรรม

การแข่งขันในหลายอุตสาหกรรมได้กลายเป็นความรู้และเทคโนโลยีที่เข้มข้นขึ้น ขณะที่บริษัทต่าง ๆ พยายามเพิ่มขีดความสามารถด้านนวัตกรรมระดับโลก ความสามารถของบริษัทข้ามชาติ(MNCs) ในการใช้ประโยชน์จากความสามารถด้านนวัตกรรมของพนักงานในบริษัทย่อยที่กระจายอยู่ทั่วโลก นั้นเป็นแหล่งที่มีคุณค่าของความได้เปรียบในการแข่งขันที่เพิ่มขึ้น (Almeida, 1996; Frost, 2001; Hansen, 2002; Hansen and Lovas, 2004; Nobel and Birkinshaw, 1998) เมื่อบริษัทข้ามชาติต่าง ๆ หันไปใช้บริษัทสาขาต่างประเทศเพื่อการวิจัยและพัฒนา (R&D) และนวัตกรรมผลิตภัณฑ์คำถามที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับ โครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงสุดสำหรับนวัตกรรมระดับโลก (Chiesa, 2000; McDonough, Kahn และ Barczak, 2001; Mendez, 2003)

โครงสร้างองค์กรต้องสะท้อนธรรมชาติของมนุษย์และแรงจูงใจของนักวิทยาศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง (Steiner, 1995) เมื่อคำนึงถึงสิ่งนี้ ทฤษฎีแรงจูงใจจึงถูกอธิบายเพื่ออธิบายว่าระดับการกำหนดตนเองและการทำงานเป็นทีมของบริษัทย่อย การทำR&Dทั่วโลกนั้นมีความสำคัญต่อนวัตกรรมอย่างไร ทฤษฎีแรงจูงใจได้ถูกใช้เพื่อทำความเข้าใจและอธิบายการกระทำในระดับบุคคล ในทางตรงกันข้ามในทฤษฎีแรงจูงใจของบทความนี้ถูกนำไปใช้ในระดับองค์กรหรือเฉพาะเจาะจงมากขึ้น ในระดับบริษัทย่อยผลกระทบของการตัดสินใจด้วยตนเองและการทำงานเป็นทีมของบริษัทย่อยที่มีต่อนวัตกรรมและความรู้ได้รับการตรวจสอบในบริบทของบริษัทข้ามชาติ

องค์กรข้ามชาติเผชิญกับความท้าทายในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสร้างความรู้ในขอบเขตที่หลากหลายความสามารถ Orlikowski (2002) เรียกว่าการจัดระเบียบแบบกระจาย ผู้จัดการที่รับผิดชอบในการปรับปรุงและการผลิตความรู้ต้องเผชิญกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับความเป็นอิสระและการควบคุมสภาพการทำงานและผลตอบแทนที่จับต้องได้ บริษัทสามารถให้เงินอุดหนุนจากต่างประเทศได้อย่างอิสระหรือสามารถควบคุมได้ในระดับสูง บริษัทสามารถกำหนดความพยายามในการส่งเสริมสภาพการทำงานที่ส่งเสริมหรือกีดกันการทำงานเป็นทีมในและระหว่างบริษัทย่อย ทฤษฎีและหลักฐานเชิงประจักษ์ชี้ไปที่การแลกเปลี่ยนที่สำคัญ สำหรับผู้จัดการสิ่งนี้แปลเป็นความท้าทายพิเศษ

วิธีกระตุ้นให้คนทำงานด้านความรู้ในบริษัทย่อยกระจายไปทั่วโลกเพื่อทำการวิจัยที่จะสร้างความรู้และจะเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานของบริษัท คนทำงานที่มีความรู้เป็นส่วนที่สำคัญเชิงกลยุทธ์ของพนักงาน และมีแนวโน้มที่จะมีแรงจูงใจจากภายใน (Tampoe, 1993) อย่างไรก็ตาม ผลกระทบเชิงบวกของแรงจูงใจภายในต่อประสิทธิภาพไม่สามารถนำมาใช้ได้ แรงจูงใจประกอบด้วยการผสมผสานที่ซับซ้อนของปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกต่อตัวเอง (Beck, 2000) แรงจูงใจภายในคือแรงจูงใจในการทำงานเพราะกิจกรรมน่าสนใจหรือพึงพอใจส่วนบุคคลแรงจูงใจภายนอกคือแรงจูงใจที่เกิดขึ้นจากแหล่งภายนอกเช่นการประเมินหรือการคาดหวังผลตอบแทน (1997) งานวิจัยชิ้นใหญ่ได้สำรวจผลกระทบของเงื่อนไขทางองค์กรรางวัลภายนอกและข้อจำกัดต่อแรงจูงใจภายใน นักวิจัยได้เน้นถึงความยากลำบากในการพัฒนาและบำรุงรักษางานสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อแรงจูงใจ

การวิจัยที่ผ่านมาเผยให้เห็นทฤษฎีที่แข็งแกร่งและการเชื่อมต่อที่ละเมียดลึกลับระหว่างสภาพองค์กรแรงจูงใจพนักงานและผลการปฏิบัติงานที่หลากหลายในแต่ละระดับ ความชัดเจนน้อยลงคือผลของการจัดการแรงจูงใจต่อผลลัพธ์ขององค์กร การเชื่อมโยงระหว่างเงื่อนไขขององค์กรและการสร้างองค์ความรู้ยังไม่ได้รับการทดสอบในระดับบริษัทย่อยหรือในบริบทของกลยุทธ์นวัตกรรมระดับโลก

คำถามการวิจัยพื้นฐานคือสิ่งนี้ในหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในเครือที่กระจายอยู่ทั่วโลก เงื่อนไขขององค์กรและแรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับผลผลิตความรู้สูงสุดคืออะไร มีสองเหตุผลหลักที่คำถามนี้สำคัญ ประการแรกองค์กรข้ามชาติมีศักยภาพที่จะได้รับประโยชน์อย่างมากจากการจัดการความรู้ที่เหนือกว่า (Bresman, Birkinshaw และ Nobel, 1999; Cantwell, 1995; Foss and Pedersen, 2002) การจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับหลายด้าน งานวิจัยส่วนใหญ่เกี่ยวกับการจัดการความรู้มุ่งเน้นไปที่การถ่ายโอนความรู้หรือการเผยแพร่ (Bartlett และ Ghoshal, 1986; Gupta และ Govindarajan, 2000; Hansen, 2002; van der Bij, Song และ Weggeman, 2003) การวิจัยเชิงประจักษ์เพียงเล็กน้อยได้ตรวจสอบว่ามีการสร้างความรู้ใหม่อย่างไร (McFadyen และ Cannella, 2004) การสร้างคุณค่าในบริษัทข้ามชาติเกิดจากความหลากหลายของความรู้ที่จับต้องไม่ได้ (Morck and Yeung, 1991) และนำไปสู่ผลลัพธ์ความรู้ที่วัดได้จากสิทธิบัตรการอ้างอิงสิทธิบัตรและผลิตภัณฑ์และกระบวนการใหม่ ในท้ายที่สุด งานวิจัยที่ผ่านมาแทบไม่มีการทดสอบการสร้างแรงจูงใจและความรู้ในบริษัท ข้ามชาติ (Frey and Jegen, 2003)

2.2 พัฒนาการของนวัตกรรม

ทฤษฎีแรงจูงใจช่วยอธิบายว่าเงื่อนไขขององค์กรส่งผลต่อแรงจูงใจภายในและผลลัพธ์ที่ได้ แรงจูงใจสะท้อนให้เห็นลำดับชั้นของความต้องการ (Maslow, 1943) และความปรารถนาในการบรรลุผลสำเร็จอำนาจและความร่วมมือ (McClelland, 1961) Herzberg (2003) เน้นว่างานท้าทายและความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นมีความสำคัญต่อแรงจูงใจอย่างไร บุคคลที่เลือกตนเองเป็นอาชีพและความรู้มักจะให้คุณค่ากับการสร้างความรู้เพื่อประโยชน์ของตนเอง ผลตอบแทนทางการเงินมีความสำคัญต่อนักวิทยาศาสตร์ (Badawy, 1971; Stern, 2004) ถึงแม้จะใช้คำศัพท์ของ Herzberg (2003) นักวิทยาศาสตร์ได้พบว่ามีแรงจูงใจที่มุ่งเน้นมากกว่าด้านสุขอนามัย (Badawy, 1971; Clarke, 2002) ในคำอื่น ๆ นักวิทยาศาสตร์รับรู้การทำงานที่มีความหมายหรือบรรลุความเป็นจริง (Maslow, 1943) จะมีความสำคัญมากกว่าการชดเชยทางการเงิน สเติร์น (2004) พบว่านักวิทยาศาสตร์ที่ได้รับข้อเสนอหลายงานยอมรับเงินเดือนที่ต่ำกว่าเพื่อทำงานในสภาพแวดล้อมที่เน้นวิทยาศาสตร์มากขึ้นเขาสรุปว่านักวิทยาศาสตร์จ่ายให้เป็นนักวิทยาศาสตร์ ผู้จัดการที่พยายามดึงดูดและรักษานักประดิษฐ์ที่มีความสามารถอาจสรุปได้ว่าสภาพแวดล้อมการทำงานนั้นสำคัญกว่าการจ่ายให้กับนักวิทยาศาสตร์การวิจัย

ทฤษฎีและการปฏิบัติระบุว่าเงื่อนไขขององค์กรสามารถขัดขวางแรงจูงใจภายในได้ง่าย (Ryan and Deci, 2000) ทั้งระดับบุคคลและระดับองค์กรมีผลต่อแรงจูงใจและนวัตกรรม (Reid and de Brentani, 2004) การวิจัยตรวจสอบผลกระทบขององค์กรของเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการสร้างนวัตกรรมระดับโลกและการสร้างความรู้

2.3 การบริหารจัดการนวัตกรรม

ตามทฤษฎีการประเมินความรู้ความเข้าใจ (Deci and Ryan, 1980, 1985) ความต้องการด้านจิตวิทยาสำหรับการปกครองตนเองและการตัดสินใจด้วยตนเองเป็นแรงจูงใจภายใน นักวิจัยได้ประเมินระดับของการกำหนดตนเองของบุคคลและองค์กร เงื่อนไขขององค์กรที่ตอบสนองความต้องการอิสระและการตัดสินใจด้วยตนเองมีแนวโน้มที่จะเพิ่มแรงจูงใจภายในขณะที่เงื่อนไขที่ไม่อนุญาตให้มีการปกครองตนเองและการตัดสินใจด้วยตนเองมีแนวโน้มที่จะลดแรงจูงใจภายใน การเฝ้าระวังและการประเมินผลที่มากขึ้นแสดงให้เห็นว่าบ่อนทำลายแรงจูงใจภายใน (Deci and Ryan, 1985) ข้อจำกัดภายนอกอาจส่งผลเสียต่อแรงจูงใจภายในองค์กร (Sherman and Smith, 1984) คล้ายกับแนวคิดของการตัดสินใจด้วยตนเองคือแนวคิดของการเสริมอำนาจ ในพื้นที่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การเสริมพลังให้กับทีมที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จ (McDonough, 2000)

บริษัทใช้บริษัทสาขาต่างประเทศเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของพวกเขา บริษัทย่อยที่กระจายอยู่ทั่วโลก R&D แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในระดับของการกำหนดตนเอง แม้ว่าการวิจัยเล็กน้อยจะตรวจสอบโครงสร้างองค์กรในบริบทนี้ แต่การวิจัยโดย Persaud(2005)ได้สร้างการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นอิสระและความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ในการสร้างทฤษฎีในพื้นที่นี้มีการระบุด้านที่การประเมินตนเองของบริษัทย่อยสามารถประเมินได้: (1) กิจกรรมอินพุต; (2) กิจกรรมการส่งออก; และ (3) กิจกรรมกระบวนการ

การกำหนดกิจกรรมการป้อนข้อมูลด้วยตนเองครอบคลุมระดับของความรับผิดชอบในการเลือกซัพพลายเออร์ผู้บริหารระดับสูงและกลยุทธ์การจัดการทั่วโลก รวมถึงความสัมพันธ์กับทีมผู้บริหารระดับสูงและระดับควบคุมบริษัทย่อยแตกต่างกันไปตามระดับของการตัดสินใจด้วยตนเองของกิจกรรมการส่งออกเช่นการขายและบริการการประกอบการผลิตการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการพัฒนากลยุทธ์ระหว่างประเทศ บริษัทย่อยยังแตกต่างกันในระดับของการกำหนดตนเองในกิจกรรมกระบวนการภายในของพวกเขาในพื้นที่ของการดำเนินงานและการฝึกอบรม รวมถึงความรับผิดชอบในการดำเนินงานและกระบวนการฝึกอบรมพนักงาน

จากการเชื่อมต่อที่จัดตั้งขึ้นระหว่างความสามารถอัตโนมัติแรงจูงใจและความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ คาดว่ายิ่งการกำหนดตนเองของ บริษัทย่อยในต่างประเทศมากขึ้นเท่าไร ความรู้ของบริษัทย่อยก็ยิ่งมากขึ้นเท่านั้น ด้วยเหตุผลเหล่านี้

- H1a: ยิ่งระดับของการกำหนดตนเองที่ใช้โดย บริษัท ย่อย R&D ในต่างประเทศมากกว่ากิจกรรมอินพุตนั้นยิ่งส่งผลความรู้ของบริษัทย่อยมากขึ้นเท่านั้น
- H1b: ยิ่งระดับของการกำหนดตนเองที่ใช้โดย บริษัท ย่อย R & D ในต่างประเทศมากกว่ากิจกรรมเอาต์พุตของมันยิ่งส่งผลให้ความรู้ของบริษัทย่อย
- H1c: ยิ่งระดับของการกำหนดตนเองที่ใช้โดย บริษัท ย่อย R & D ในต่างประเทศสูงกว่ากิจกรรมกระบวนการระหว่างประเทศของบริษัท

2.4 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่อการจัดการนวัตกรรม

การทำงานเป็นทีมและสภาพแวดล้อมทางสังคมส่งผลบวกต่อแรงจูงใจภายใน (Amabile, 1985) ทฤษฎีจิตวิทยาสังคมอ้างว่ารางวัลความร่วมมือและการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมกับเพื่อนช่วยสร้างแรงจูงใจภายใน (Homert al., 1994) โครงสร้างของทีมที่เปิดใช้งานความสัมพันธ์ส่วนบุคคลช่วยเพิ่มแรงจูงใจภายใน (Osterloh และ Frey, 2000) ทฤษฎีจิตวิทยาสังคมและการวิจัยเน้นความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมและแรงจูงใจโดยเน้นที่บุคคลหรือทีมเป็นหน่วยการ

วิเคราะห์ ถึงกระนั้นก็เป็นที่ยอมรับกันว่าต้องคำนึงถึงผลกระทบทั้งภายในและระหว่างองค์กร (Tauer และ Harackiewicz, 2004)

การทำงานเป็นทีมถือได้ว่าเป็นเครือข่ายความร่วมมือและการสื่อสารระหว่างหรือภายในบริษัทย่อยหรือหน่วยงานของบริษัท ระบบเครือข่ายสามารถเสริมความแข็งแกร่งให้กับบทบาทของบริษัทในเครือข่ายภายในบริษัท (Forsgren และ Pedersen, 2000) และการสื่อสารระหว่างหน่วยงานในบริษัท ต่าง ๆ สามารถส่งเสริมแรงจูงใจในการแบ่งปันความรู้ (Ghoshal, Korine และ Szulanski, 1994) การเปิดกว้างและการมีส่วนร่วมอย่างขี้อุมมีความสำคัญต่อการจัดการความรู้ทางวิทยาศาสตร์ (McMillan, Hamilton, and Deeds, 2000; McMillan, Klavans และ Hamilton, 1995)

การผลิตความรู้ในบริษัทที่มีความรู้สูงนั้นเป็นความพยายามของทีม (Chen และ Klimoski, 2003; Gittelman และ Kogut, 2003; Hoegl และ Gemuenden, 2001; Nonaka และ Takeuchi, 1995; Teece, Pisano และ Shuen, 1997) การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ที่มีประสิทธิภาพ (บราวน์และไอเซนฮาร์ด, 1995) สำหรับทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ Sethi และ Nicholson (2001) พบว่าการพึ่งพาซึ่งกันและกันของผลลัพธ์นำไปสู่พฤติกรรมที่กระตือรือร้นหรือมีค่าใช้จ่าย พวกเขาพบว่าขอบเขตของพฤติกรรมที่เรียกเก็บมีผลในเชิงบวกต่อประสิทธิภาพของตลาดผลิตภัณฑ์ คนอื่น ๆ พบว่าความเชื่อมโยงระหว่างความร่วมมือภายในและภายนอกมีความสำคัญต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Hillebrand และ Biemans, 2004)

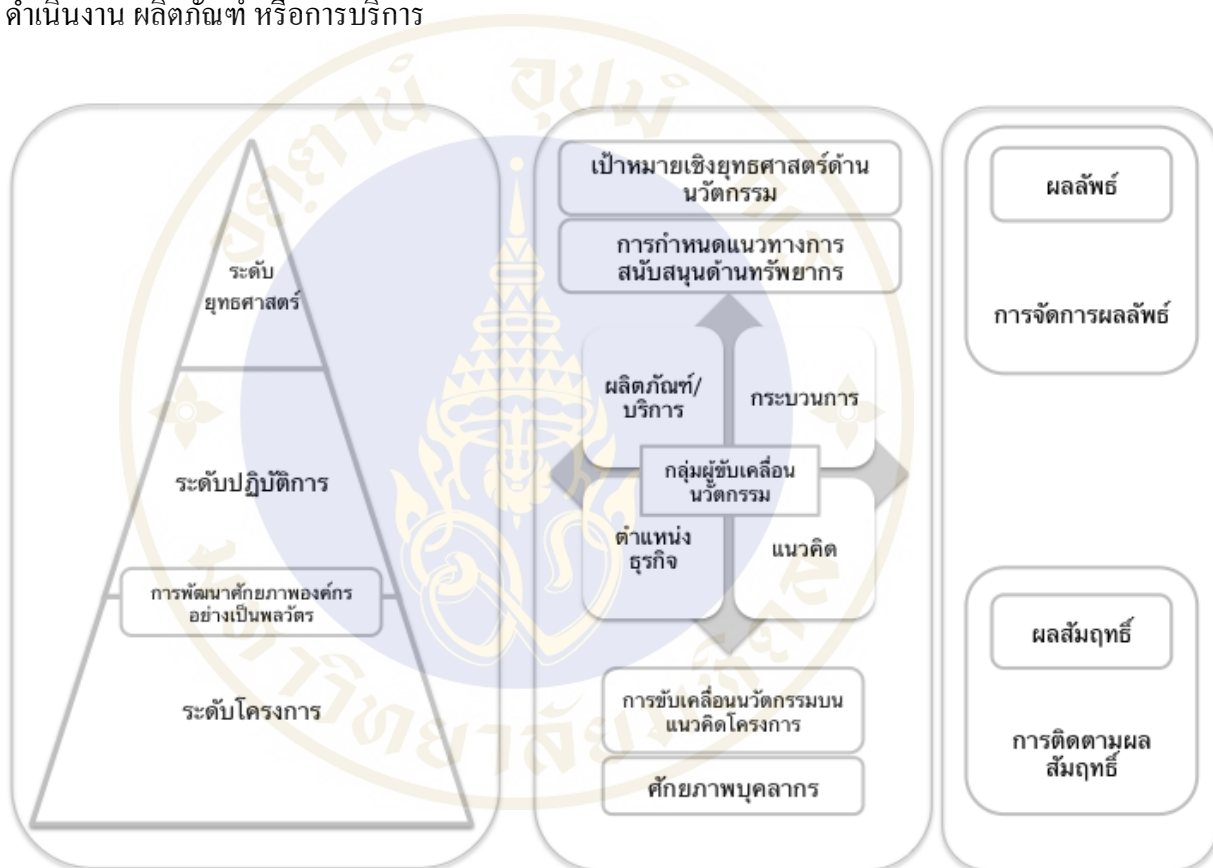
รากฐานทางทฤษฎีและเชิงประจักษ์นี้ช่วยให้สามารถตรวจสอบการทำงานเป็นทีมและนวัตกรรมในบริบทของบริษัทข้ามชาติเป็นที่คาดหวังว่ายิ่งการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของบริษัทในเครือ R & D มากขึ้นเท่าไรความรู้ของบริษัท ย่อยก็จะยิ่งมากขึ้นเท่านั้น ดังนั้น,

- H2a: ยิ่งความร่วมมือระหว่างหน่วยงานระหว่างหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในต่างประเทศและหน่วยธุรกิจอื่น ๆ มากเท่าไรความรู้ของ บริษัท ย่อยก็จะยิ่งมากขึ้นเท่านั้น
- H2b: ยิ่งมีความร่วมมือภายในองค์กรมากขึ้นในบริษัท สาขา R&D ต่างประเทศยิ่งมีความรู้ในบริษัทย่อยมากขึ้นเท่านั้น

โดยรวมแล้วทฤษฎีแรงจูงใจผลักดันรูปแบบการสร้างองค์ความรู้ในบริษัทข้ามชาติรูปแบบที่อยู่แรงจูงใจในระดับองค์กรมากกว่าในระดับบุคคล ดังที่ปรากฏในรูปที่ 1 แบบจำลองเป็นการรวมตัวกันและแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างบริษัท วิจัยและพัฒนาในเครือต่างประเทศ ลักษณะองค์กรและการสร้างความรู้และให้บริบทสำหรับการทดสอบสมมติฐานการวิจัย มีการใช้แหล่งข้อมูลและวิธีการหลายอย่างในการทดสอบสมมติฐานเหล่านี้ ส่วนต่อไปนี้อธิบายวิธีการวิจัยและข้อมูล

2.5 แนวคิดในการดำเนินงานการประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรมขององค์กร

การจัดการนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพเป็นปัจจัยสำคัญในการศักยภาพด้านการแข่งขันขององค์กรซึ่งในการขับเคลื่อนองค์กรสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมนั้นเชิงยุทธศาสตร์นั้น ฝ่ายบริหารขององค์กรจำเป็นต้องมีการกำหนดภาพรวมการขับเคลื่อนด้านนวัตกรรม (ภาพที่ 2.1) ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงจากเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์สู่การปรับรูปแบบการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานรวมถึงการพัฒนาโครงการเพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม (Innovation Strategic Alignment) ที่สอดคล้องกับเป้าหมายและความต้องการด้านนวัตกรรมอย่างชัดเจนทั้งในด้านธุรกิจ กระบวนการดำเนินงาน ผลิตภัณฑ์ หรือการบริการ



ภาพที่ 2.1 : ภาพรวมการขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม

อย่างไรก็ตามการที่จะดำเนินการด้านนวัตกรรมให้บรรลุตามเป้าหมายตามที่องค์กรได้กำหนดไว้นั้นจำเป็นต้องอาศัยบรรยากาศและกลไกในการสนับสนุนให้กระบวนการจัดการนวัตกรรมนั้นเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในประเด็นด้านการพัฒนาทักษะในการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมให้เกิดการความคิดสร้างสรรค์ที่มุ่งเน้นการสร้างคุณค่า (Value Proposition) ให้กับผู้ใช้งานหรือลูกค้า (Users/Customers) ดังนั้นการพัฒนาศักยภาพขององค์กรเพื่อสนับสนุนการพัฒนาความคิดเชิงนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรมจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร

นวัตกรรม ดังนั้นการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กร (Innovative Organization Assessment) เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสร้างความเข้าใจรวมถึงการกำหนดแนวทางการพัฒนา ปัจจัยในการจัดการนวัตกรรมภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน) ในฐานะผู้จัดการนวัตกรรมของประเทศ (National Innovation Manager) ควรพัฒนาเครื่องมือที่สนับสนุนการวิเคราะห์ศักยภาพขององค์กรด้านนวัตกรรมรวมถึงแนวคิดในการ กำหนดแนวทางในการวางระบบและกลไกภายในองค์กรเพื่อช่วยให้การจัดการนวัตกรรมภายใน องค์กรนั้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับกรอบแนวคิดในการดำเนินงานภายใต้โครงการการประเมินศักยภาพด้านการ เป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อกำหนดแนวทางการขับเคลื่อนนวัตกรรมภายในองค์กรอย่างมี ประสิทธิภาพนั้นจะประกอบไปด้วย 3 ส่วนที่สำคัญดังนี้

- การพัฒนากรอบการประเมินความเป็นนวัตกรรมขององค์กร (Innovative Organization Assessment) โดยจะครอบคลุมปัจจัยที่สำคัญ 6 ด้าน คือด้าน โครงสร้างองค์กร ด้าน การจัดการความรู้ ด้านวัฒนธรรมองค์กร และด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (ภาพที่ 2.1)
- การพัฒนากรอบแนวทางในการกำหนดแนวทางการพัฒนานวัตกรรมขององค์กรซึ่ง จะอยู่บนพื้นฐานของบริหารนวัตกรรมเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Innovation Management Procedure) โดยจะครอบคลุมประเด็นที่สำคัญ ดังนี้คือการกำหนดแนวทางการบริหารเชิง ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม การกำหนดเป้าหมายเชิงนวัตกรรม โครงสร้างพื้นฐานด้านการจัดการ นวัตกรรม แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บรรยากาศในการดำเนินงาน และการพัฒนาแนวคิด และการจัดการตามกระบวนการนวัตกรรม
- การพัฒนาดัชนีด้านนวัตกรรมขององค์กร (Innovative Organization Assessment Index) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์บรรยากาศที่สนับสนุนการขับเคลื่อนด้านการจัดการ นวัตกรรมในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

2.6 แนวทางการประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรมขององค์กร

นวัตกรรมมีบทบาทที่สำคัญในการสร้างขีดสมรรถนะด้านการแข่งขันขององค์กร ความสำเร็จขององค์กรในปัจจุบันนั้นเกิดจากการปรับตัวเชิงยุทธศาสตร์ และสร้างนวัตกรรมที่ สนับสนุนการดำเนินธุรกิจทั้งในรูปแบบผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ รวมถึงการพัฒนาธุรกิจรูป ใหม่ อย่างไรก็ตามองค์กรส่วนมากประสบกับความท้าทายในการจัดการนวัตกรรมอย่างมี ประสิทธิภาพและการสร้างนวัตกรรมที่สามารถสนับสนุนประสิทธิภาพการแข่งขันขององค์กร การ

กำหนดแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาเทคโนโลยีที่สนับสนุนให้องค์กรสามารถสร้างผลสัมฤทธิ์จากนวัตกรรมได้นั้นเป็นประเด็นที่สำคัญในการสนับสนุนให้องค์กรสามารถพัฒนาสมรรถนะด้านการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน การพัฒนาแนวทางและรูปแบบการประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรมขององค์กรเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงจุดบกพร่องรวมถึงสามารถเลือกกำหนดแนวทางการพัฒนาองค์ประกอบด้านต่าง ๆ ที่สามารถยกระดับประสิทธิภาพการจัดการนวัตกรรมขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในการพัฒนาเครื่องมือเพื่อ การประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรมขององค์กรนั้นประกอบไปด้วย 4 ประเด็นที่สำคัญ คือ

- รายละเอียดขององค์ประกอบสำหรับการประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรมขององค์กร

- กรอบแนวคิดในการประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรมขององค์กร

- ระดับศักยภาพด้านนวัตกรรมขององค์กร

- และแนวทางการประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรมขององค์กร

กรอบการประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรมขององค์กรจะสะท้อนให้เป็นถึงความเข้มแข็งขององค์ประกอบในแต่ละด้านซึ่งเป็นส่วนช่วยที่สำคัญในการกำหนดแนวทางการยกระดับศักยภาพและความสามารถในการจัดการนวัตกรรมขององค์กร 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 : ภาพรวมการขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม (ต่อ)

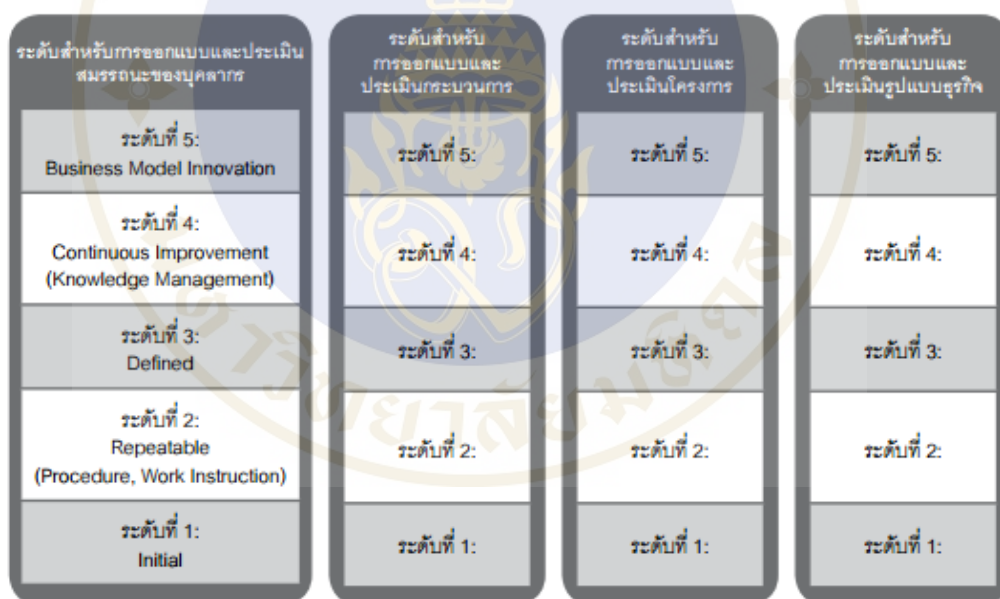
องค์ประกอบ	ความหมาย
การกำหนดเป้าหมายด้านนวัตกรรมองค์กร	ความชัดเจนของการกำหนดผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์ของการขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมและการบูรณาการการวัดผลการขับเคลื่อนด้านการจัดการนวัตกรรมภายในองค์กร
แนวทางและกระบวนการจัดการนวัตกรรมองค์กร	กลไก กระบวนการ และ โครงสร้างที่สนับสนุนการขับเคลื่อนการพัฒนานวัตกรรมอย่างยั่งยืนในองค์กร
การพัฒนาศักยภาพบุคลากรและเสริมสร้างการเรียนรู้	การวิเคราะห์และกำหนดกลไกในการพัฒนาความรู้และทักษะของบุคลากรภายในองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับการพัฒนานวัตกรรมตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์
การสร้างบรรยากาศการดำเนินงานและวัฒนธรรมขององค์กร	กลไกในการพัฒนาภาวะผู้นำและการสื่อสารที่มุ่งเน้นการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์รวมถึงช่องทางในการนำเสนอความคิดสร้างสรรค์ และพัฒนานวัตกรรมในด้านต่าง ๆ
การจัดการกระบวนการนวัตกรรม	กระบวนการและกิจกรรมที่สนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมตามระยะ (Phase) ของขั้นตอนพัฒนานวัตกรรม

2.6.1 การประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรมขององค์กร

แนวคิดด้านการประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรมขององค์กรนั้น ใช้แนวคิดที่พัฒนาจาก Capability Maturity Model ที่ถูกพัฒนาเพื่อประเมินศักยภาพด้านกระบวนการจัดการซอฟต์แวร์ จากมหาวิทยาลัย Carnegie Mellon¹ ที่เน้นแนวทางการวิเคราะห์และหาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรและการจัดการภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศเพิ่มขึ้น หลักคิดของ Capability Maturity Model นั้นอยู่บนพื้นฐานความเชื่อว่า ความสำเร็จของการดำเนินงานขึ้นอยู่กับระดับความสามารถในการดำเนินงานขององค์กร แบบประเมินศักยภาพนั้นแบ่งระดับความสามารถได้เป็น 5 ระดับ ประกอบไปด้วย (ภาพที่ 2)

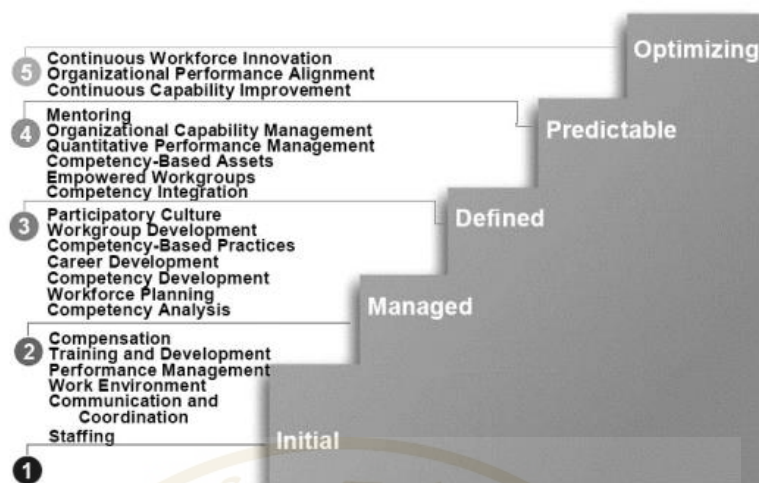
¹ แนวคิดด้านการประเมิน Maturity Model ถูกพัฒนาโดยสถาบันวิศวกรรมคอมพิวเตอร์ของมหาวิทยาลัย Carnegie Mellon ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยได้รับการสนับสนุนทุนการพัฒนาจากกระทรวงกลาโหม เพื่อสร้างมาตรฐานของกระบวนการงานและบุคลากรของบริษัทที่จะเข้ารับ แนวคิดนี้เริ่มต้นเผยแพร่ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1987 และได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

- ระดับแรก (Initial level) เป็นระดับเบื้องต้นซึ่งอาจกล่าวได้ว่า บริษัททั่วไปต่างก็อยู่ในระดับนี้ คือ ยังทำงานแบบไม่เป็นระบบ การทำงานต้องพึ่งผู้ที่มีประสบการณ์เป็นหลัก
- ระดับที่สอง (Repeatable level) การทำงานจะมีความเป็นระบบมากขึ้น มีการนำหลักการจัดการ โครงการมาใช้ในการบริหารงานของแต่ละโครงการ
- ระดับที่สาม (Defined Level) เป็นระดับที่หน่วยงาน ได้จัดทำมาตรฐานการทำงาน ของหน่วยงานขึ้น โดยการพิจารณาปรับปรุงจากการดำเนินงานในระดับที่สอง ในระดับนี้การทำงาน จะมีมาตรฐาน สามารถวัดและจับเก็บสถิติผลการดำเนินงานเอาไว้ได้
- ระดับที่สี่ (Managed Level) เป็นระดับที่นำเอาสถิติการดำเนินงานที่จับเก็บไว้มาวิเคราะห์เพื่อหาจุดบกพร่องและแก้ไขไม่ให้มีข้อบกพร่องได้
- ระดับที่ห้า (Optimizing level) เป็นระดับวุฒิภาวะสูงสุด เป็นระดับที่หน่วยงาน ดำเนินการปรับปรุง กระบวนการทำงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง มีการจัดกระบวนการทำงานใหม่ ให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น และมีการป้องกันไม่ให้ข้อบกพร่องเกิดขึ้น



ภาพที่ 2.2 : ลักษณะของ Maturity Model

การประเมินศักยภาพตามหลักคิดของ Maturity Model จะเปิดโอกาสให้ผู้ประเมินสามารถวิเคราะห์และสรุปแนวทางการให้คำแนะนำและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการดำเนินงาน เครื่องมือและเทคนิคในการบริหารจัดการ โดยอาศัยข้อมูลความพร้อมของศักยภาพในด้านต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับความระดับที่องค์กรมีอยู่ (ภาพที่ 2.3)



ภาพที่ 2.3 : กลไกของ Maturity Model ที่ใช้ในการแนะนำเพื่อพัฒนาศักยภาพการดำเนินงาน

องค์กรที่นำ Capability Maturity Model มาใช้โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ จะพบว่าตนเองมีการทำงานที่เป็นระบบมากขึ้น การทำงานทุกอย่างมีร่องรอยหรือหลักฐาน ให้ตรวจสอบได้ง่ายขึ้นและสมบูรณ์มากขึ้น มีการจัดบันทึกรายละเอียดระหว่างการทำงานมากขึ้น การเจรจากับลูกค้าก็มีการบันทึกเป็นหลักฐาน และมีการยืนยันทำความเข้าใจระหว่างกันมากขึ้น เมื่อเกิดปัญหาขึ้นก็สามารถตรวจสอบได้ว่า ปัญหามาจากใคร และสมควรแก้ไขอย่างไร และเมื่อองค์กรมีการทำงานอย่างเป็นระบบมากขึ้น โอกาสที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานก็มากขึ้น และเป็นโอกาสที่จะทำให้ได้รับงานมากขึ้นตามไปด้วย ในระดับประเทศนั้น ผู้บริหารเห็นว่าอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์น่าจะเติบโตสูงได้ ถ้าฝั่งการพัฒนาซอฟต์แวร์สำหรับใช้ในประเทศก็มีความต้องการสูงอยู่แล้ว แต่ความต้องการซอฟต์แวร์ระดับโลกก็ยังมีอีกมาก หากไทยสามารถพัฒนาบริษัทซอฟต์แวร์ไทย ให้มีวุฒิภาวะความสามารถมากขึ้น ก็จะสามารถรับงานจากต่างประเทศ และทำรายได้เข้าประเทศได้อีกมาก แต่การที่จะทำเช่นนั้นได้ เราจะต้องสามารถยืนยันให้ลูกค้าทราบได้ว่า บริษัทซอฟต์แวร์ไทยมีวุฒิภาวะความสามารถสูงพอ นั่นทำให้ผู้บริหารเห็นว่าไทยน่าจะส่งเสริมให้มีการนำ CMM มาใช้ในการวัดวุฒิภาวะความสามารถของบริษัท และหน่วยงานกันมากขึ้น ประโยชน์ที่สำคัญก็คือ องค์กรจะมีวัฒนธรรมการทำงานที่เป็นแบบเดียวกัน มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานแต่ก็ยืดหยุ่น เพราะจะแสวงหากลยุทธ์ในการปรับตัวให้เข้ากับความปลอดภัยได้ตลอดเวลา ผู้บริหารเห็นสภาพการทำงานของโครงการ ที่มีลักษณะเป็นนามธรรม ได้อย่างชัดเจน สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถเตรียมตัวแก้ปัญหาที่อาจจะเกิดในอนาคตได้เป็นอย่างดีด้วย การประเมินศักยภาพการดำเนินงานตามแนวคิดของ Capability Maturity Model ได้รับความนิยมนและถูกประยุกต์กับแนวคิดด้านการจัดการหลายประเภท เช่น การบริหารโครงการ

(Project Management Maturity Model) การจัดการความรู้ (Knowledge Management Maturity Model) การจัดการความเสี่ยง และ (Risk Management Maturity Model)

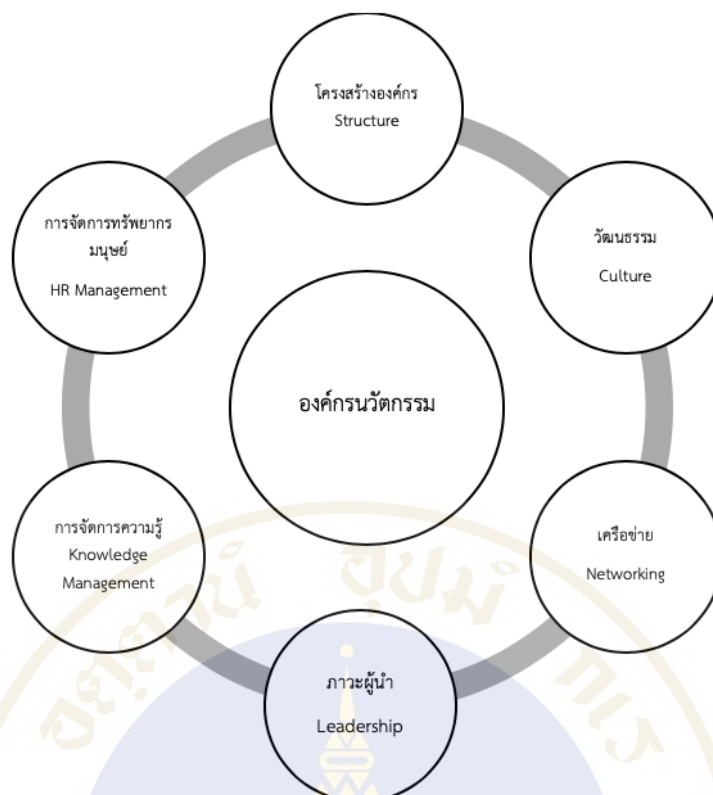
สำหรับในบริบทของการจัดการนวัตกรรม ได้มีการเสนอแนวคิดในการพัฒนาการประเมินศักยภาพด้านการจัดการนวัตกรรม³เช่นกัน โดยมีการกำหนดระดับศักยภาพด้านการจัดการนวัตกรรมเป็น 5 ระดับ ประกอบไปด้วย

- Ad hoc Innovation หมายถึง องค์กรการจัดการนวัตกรรมเป็นในลักษณะการดำเนินงานแบบรายวัน โดยที่ผลลัพธ์ของการดำเนินงานด้านนวัตกรรมนั้นไม่สม่ำเสมอและคาดเดาไม่ได้ถึงผลลัพธ์ที่จะได้รับจากกระบวนการนวัตกรรม
- Defined Innovation หมายถึง องค์กรมีความต้องการที่จะกำหนดผลลัพธ์และติดตามผลลัพธ์จากการดำเนินงานตามกระบวนการนวัตกรรมแต่ผลลัพธ์ไม่มีความต่อเนื่อง
- Supported Innovation หมายถึง องค์กรมีการกำหนดขั้นตอน แนวทาง และเครื่องมือในการจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรมและสอดคล้องกับผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมที่องค์กรได้กำหนดไว้
- Aligned Innovation หมายถึง องค์กรมีการบูรณาการกิจกรรมและทรัพยากรที่สนับสนุนกิจกรรมในกระบวนการนวัตกรรมและมีผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายด้านนวัตกรรม
- Synergized Innovation หมายถึง องค์กรมีการจัดการนวัตกรรมที่เชื่อมโยงกับกิจกรรม และทรัพยากรในกิจกรรมต่างพร้อมทั้งมีการกำหนดผลลัพธ์เชิงนวัตกรรมที่สอดคล้องกับการสร้างศักยภาพในการแข่งขันขององค์กร

2.6.2 รายละเอียดขององค์ประกอบสำหรับการประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรมขององค์กร

อย่างไรก็ตาม การขับเคลื่อนนวัตกรรมให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพภายในองค์กรนั้นต้องอาศัยการพัฒนาเทคโนโลยีและเครื่องมือด้านการบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาวัตกรรมการให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากการทบทวนวรรณกรรมด้านการจัดการนวัตกรรม สามารถวิเคราะห์และสรุปองค์ประกอบที่สนับสนุนการขับเคลื่อนนวัตกรรมได้ 6 ปัจจัย ซึ่งประกอบไปด้วยภาวะผู้นำ (Leadership) เครือข่าย (Networking) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) วัฒนธรรม (Culture) โครงสร้างองค์กร (Organization Structure) และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

³Essmann, 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.



ภาพที่ 2.4 : ภาพรวมองค์ประกอบที่ขับเคลื่อนนวัตกรรม

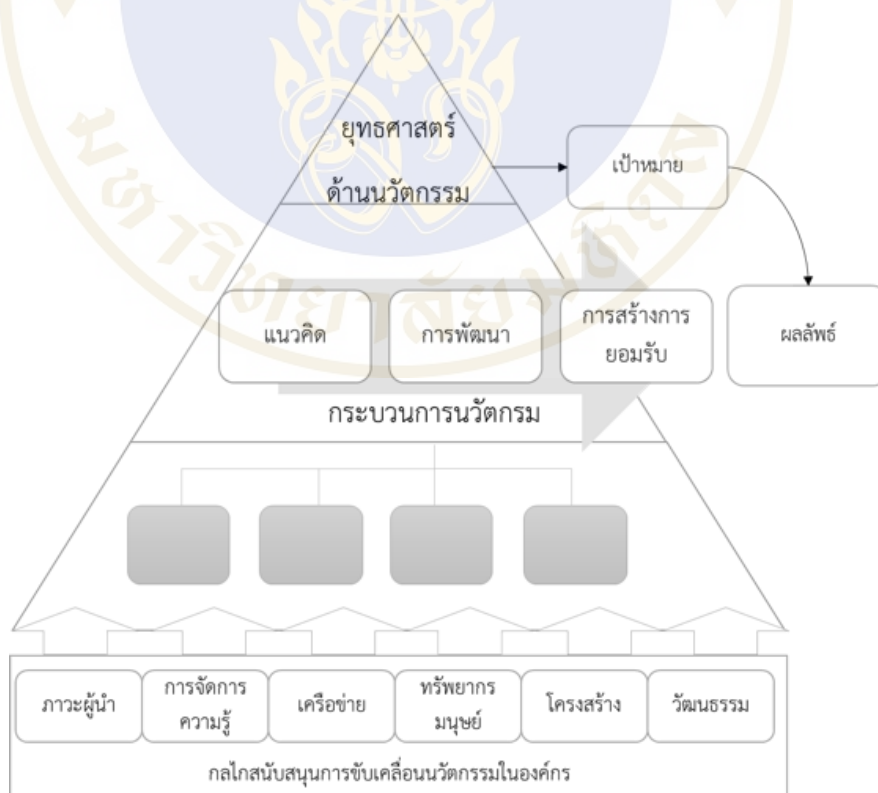
- โครงสร้างองค์กร ประเด็นที่ควรพิจารณา ได้แก่ จำนวนลำดับชั้นในการบริหาร การทำงานร่วมกันเป็นทีม ลักษณะการสื่อสารของพนักงานภายในองค์กร และการกระจายอำนาจในการบริหาร (1-4)
- วัฒนธรรม ประเด็นที่ควรพิจารณา ได้แก่ วิสัยทัศน์ขององค์กรต่อการพัฒนานวัตกรรม การบริหารจัดการต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ความสามารถขององค์กรในการยอมรับความเสี่ยง การมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมของพนักงาน การยอมรับความคิดเห็นที่ขัดแย้งกัน การกระตุ้นและสนับสนุนให้พนักงานพัฒนานวัตกรรม ความท้าทายต่อการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ การจัดสรรเวลาเพื่อส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม การสนับสนุนเงินทุนเพื่อส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม และการสนับสนุนเทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม (5-27)
- การจัดการความรู้ ประเด็นที่ควรพิจารณา ได้แก่ กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต องค์กรความรู้ที่พร้อมสนับสนุนให้พนักงานคิดสิ่งใหม่ ๆ การกระจายองค์ความรู้ภายในองค์กร การเข้าถึงองค์ความรู้ขององค์กร การคัดกรองและจัดเก็บองค์ความรู้ (28-33)
- การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประเด็นที่ควรพิจารณา ได้แก่ การรับพนักงานใหม่ การประเมินพนักงาน การพัฒนาบุคลากร การหมุนเวียนพนักงานในองค์กรเพื่อให้มีการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ การให้รางวัลแก่พนักงานต่อการพัฒนานวัตกรรม (34-37)

- ภาวะผู้นำ ประเด็นที่ควรพิจารณา ได้แก่ การให้ความสำคัญระหว่างพนักงานหรือผลงานของผู้นำ การให้คำแนะนำของผู้นำที่มีต่อพนักงาน การสร้างสภาพแวดล้อมในองค์กรให้เหมาะสมต่อการพัฒนานวัตกรรมการอดทนหรือยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และการสื่อสารของผู้นำต่อพนักงาน (38-41)

- เครื่องช่วย ประเด็นที่ควรพิจารณา ได้แก่ กระบวนการคัดกรองพันธมิตรก่อนการตัดสินใจ ความร่วมมือกันระหว่างพันธมิตร การประเมินผลจากการทำงานร่วมกับพันธมิตร และกระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตจากการร่วมมือกับพันธมิตร (42-45)

2.6.3 ความสัมพันธ์องค์ประกอบและกลไกในการสนับสนุนการจัดการนวัตกรรม

จากการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพด้านนวัตกรรมองค์กรและแนวทางการวิเคราะห์เพื่อประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรมนั้น สามารถสังเคราะห์ภาพในการขับเคลื่อนที่ประกอบไปด้วยกระบวนการในการจัดการนวัตกรรมขององค์กรที่มีความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายด้านยุทธศาสตร์นวัตกรรมและผลลัพธ์ที่จะได้จากกระบวนการนวัตกรรม และปัจจัยด้านกระบวนการบริหารจัดการที่สนับสนุนให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ภาพที่ 2.5)



ภาพที่ 2.5 : ภาพรวมความสัมพันธ์องค์ประกอบและกลไกการสนับสนุนการจัดการนวัตกรรม

ภาพรวมของการขับเคลื่อนนวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพข้างต้นจะเป็นกรอบที่สำคัญในการใช้พัฒนาเป็นแนวทางในการจัดเก็บข้อมูลและประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรมขององค์กร ดังนั้นศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กร จะพิจารณาตามกลุ่มปัจจัยซึ่งเป็น 5 มิติ คือ

มิติที่ 1 วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม (Strategy) โดยเน้นที่องค์กรต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมลงในวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ นอกจากนี้ต้องมีสื่อสารแนวทางการพัฒนานวัตกรรมไปสู่พนักงานอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง

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

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

มิติที่ 4 สภาพแวดล้อมและปัจจัยขับเคลื่อนต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (Climate) โดยเน้นการสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนพนักงานในองค์กรให้สร้างสรรค์แนวความคิดใหม่ ๆ และส่งเสริมให้มีการลองทำหรือทดสอบแนวความคิดใหม่ ๆ นั้น มีการบริหารจัดการบุคลากรที่เป็นระบบ มีการจัดฝึกอบรมและหมุนเวียนพนักงานภายในองค์กรเพื่อเพิ่มองค์ความรู้ให้แก่พนักงาน มีการนำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมมาใช้ในการประเมินผลงานพนักงานรวมทั้งมีการกำหนดกรอบการให้รางวัลที่ชัดเจน

มิติที่ 5 วัฒนธรรมขององค์กรนวัตกรรม (Culture) โดยเน้นการกระตุ้นให้พนักงานในองค์กรคิดนอกกรอบและมุ่งมั่นให้มีการสร้างสรรค์แนวความคิดใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง เช่น การตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย กล้าที่จะยอมรับความเสี่ยง และสามารถยอมรับข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการพัฒนานวัตกรรม โดยถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ มีการยอมรับฟังความคิดเห็นและ

ข้อดีจากพนักงาน 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 2.1) โดยที่รายละเอียดของพิจารณาซึ่งรวมถึงปัจจัยย่อย ๆ 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) เพื่อให้สะดวกต่อการสื่อสารจึงเรียกกรอบแนวคิดนี้ว่า 3S2C นอกจากนี้คณะผู้วิจัยได้กำหนดระดับศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กร โดยแยกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ ระดับที่ 1 เริ่มต้น (Initial) ระดับที่ 2 มีการดำเนินการบ้างแล้ว แต่ยังไม่เป็นรูปแบบและระบบที่ชัดเจน (Defined) ระดับที่ 3 มีการดำเนินการที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร (Aligned) ระดับที่ 4 มีการดำเนินการเชิงบูรณาการเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กรและเน้นการมีส่วนร่วมของหลายภาคส่วน (Integrated) และ ระดับที่ 5 มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ผลลัพธ์ชัดเจน บุคลากรทุกระดับเกี่ยวข้องจนเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร (Mature)

ตารางที่ 2.2 : ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กร

ระดับ	ความหมาย
Initial	องค์กรเริ่มมีกิจกรรมที่สนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรนวัตกรรม แต่กิจกรรมที่เกิดขึ้นมีค่อนข้างจำกัดหรือกระบวนการนั้นยังไม่เป็นระบบและมีรูปแบบที่ชัดเจน
Defined	องค์กรมีการกำหนดรูปแบบกิจกรรมหรือกระบวนการที่สนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรนวัตกรรมค่อนข้างเป็นระบบ แต่การใช้งานหรือกิจกรรมที่เกิดขึ้นยังคงมีค่อนข้างจำกัด

ตารางที่ 2.2 : ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กร (ต่อ)

ระดับ	ความหมาย
Aligned	องค์กรมีการกำหนดรูปแบบกิจกรรมหรือกระบวนการที่สนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรนวัตกรรมอย่างเป็นระบบและรูปแบบที่ชัดเจน แต่การใช้งานหรือกิจกรรมที่เกิดขึ้นยังอยู่ในวงแคบหรือเฉพาะในทีมงาน
Integrated	องค์กรมีการกำหนดรูปแบบกิจกรรมหรือกระบวนการที่สนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรนวัตกรรมอย่างเป็นระบบและรูปแบบที่ชัดเจนสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร แต่ยังคงจำกัดการใช้งานหรือกิจกรรมที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน
Mature	องค์กรมีการกำหนดรูปแบบกิจกรรมหรือกระบวนการที่สนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรนวัตกรรมอย่างเป็นระบบและรูปแบบที่ชัดเจน การใช้งานหรือกิจกรรมที่เกิดขึ้นเป็นการบูรณาการ ร่วมกันทั้งองค์กร กิจกรรมที่เกิดขึ้นมีประสิทธิภาพและเห็นเป็นผลลัพธ์ในองค์กรรวมทั้งชัดเจน

ตารางที่ 2.3 : ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ มิติที่ 1
วิสัยทัศน์ และ ยุทธศาสตร์

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
วิสัยทัศน์ ขององค์กร ต่อการ พัฒนา นวัตกรรม (Vision)	บริษัทไม่มี การกำหนด กลยุทธ์ด้าน นวัตกรรม และ เป้าหมาย องค์กร ไม่ได้ ถ่ายทอดลง สู่พนักงาน อย่างเป็น รูปธรรม	มีการกำหนด กลยุทธ์ด้าน นวัตกรรมใน วิสัยทัศน์ของ องค์กร แต่ไม่ มีการกำหนด เป้าหมายและ แนวทางการ พัฒนาอย่าง ชัดเจน รวมทั้ง บริษัทยังไม่ได้ มีการสื่อสาร ไปยังพนักงาน	มีความชัดเจน ของกลยุทธ์ ด้านนวัตกรรม ในวิสัยทัศน์ ขององค์กร มี การกำหนด เป้าหมายและ แนวทางอย่าง ชัดเจน บริษัท ได้สื่อสารไป ยังพนักงาน อย่างมี ประสิทธิภาพ	มีความชัดเจน ของกลยุทธ์ ด้านนวัตกรรม ในวิสัยทัศน์ ขององค์กร รวมทั้งมีการ กำหนด เป้าหมายและ แนวทางการ พัฒนาอย่าง ชัดเจน บริษัท ได้สื่อสารไป ยังพนักงาน	มีความชัดเจน ของกลยุทธ์ ด้านนวัตกรรม ในวิสัยทัศน์ ขององค์กร รวมทั้งมีการ กำหนด เป้าหมายและ แนวทางการ พัฒนาอย่าง ชัดเจน บริษัท ได้สื่อสารไป ยังพนักงาน อย่างมี

ตารางที่ 2.3 : ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ มิติที่ 1
วิสัยทัศน์ และ ยุทธศาสตร์ (ต่อ)

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
		อย่างมี ประสิทธิภาพ	แต่ไม่มีการ ตรวจสอบ ความเข้าใจ ของพนักงาน ต่อวิสัยทัศน์ ขององค์กร	อย่างมี ประสิทธิภาพ และมีการ ตรวจสอบ ความเข้าใจ ของพนักงาน ต่อวิสัยทัศน์ องค์กร	มีการ ตรวจสอบ ความเข้าใจ ของพนักงาน ต่อวิสัยทัศน์ องค์กรและมี การนำความ คิดเห็นของ พนักงานมาใช้ ในการ ปรับปรุง เป้าหมายและ แนวทางอย่าง ต่อเนื่อง

ตารางที่ 2.4 : ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ มิติที่ 2
โครงสร้างและกระบวนการ

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
กระบวนการ ตรวจสอบ คัดกรอง พันธมิตร ก่อนการ พัฒนา นวัตกรรม ร่วมกัน	องค์กรมีการ ตระหนักถึง การทำงาน ร่วมกับ พันธมิตรแต่ ยังไม่มีการ ทำงาน ร่วมกัน	องค์กรมีการ ตระหนักถึง การทำงาน ร่วมกับ พันธมิตรแต่ ยังไม่มี ความ แน่ชัดและ ไม่ เข้าใจว่า	องค์กรมี กระบวนการ ทำงาน วิเคราะห์หา พันธมิตร อย่างเป็น ระบบ โดย มุ่งเน้น	องค์กรมี กระบวนการ ตรวจสอบคัด กรองความ พร้อมของผู้ที่ จะเป็น พันธมิตรที่เป็น ระบบ	องค์กรมี กระบวนการ ตรวจสอบคัด กรองความ พร้อมของผู้ที่ จะเป็น พันธมิตรที่ เป็นระบบ

ตารางที่ 2.4 : ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ มิติที่ 2
โครงสร้างและกระบวนการ (ต่อ)

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
(Scanning/Screening for partnership)	อย่างเป็นรูปธรรม	พันธมิตรจะมาช่วยสร้างนวัตกรรมได้อย่างไร	ขีดความสามารถที่ตอบโจทย์เป้าหมายขององค์กรในปัจจุบัน	ตั้งแต่ละ business unit สามารถมองหาพันธมิตรได้ด้วยตนเองเพื่อมาต่อยอดเป้าหมายขององค์กร	และมีประสิทธิภาพโดยมุ่งเน้นพันธมิตรที่มีขีดความสามารถที่ตอบโจทย์เป้าหมายขององค์กรในปัจจุบันและในอนาคต
ความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรมระหว่างพันธมิตร (Coordination with partners)	องค์กรมีการตั้งเป้าหมายร่วมกับพันธมิตรแต่ยังไม่ชัดเจน	องค์กรมีการตั้งเป้าหมายร่วมกับพันธมิตรอย่างชัดเจนแต่ไม่มีการกำหนดแนวทางการพัฒนาโครงการร่วมกันอย่างชัดเจน และยังคงมีการแบ่งแยกทรัพยากรสนับสนุน	องค์กรมีการตั้งเป้าหมายร่วมกับพันธมิตรและมีแนวทางการพัฒนาโครงการร่วมกันอย่างชัดเจน แต่การร่วมปฏิบัติงานยังคงไม่เป็นระบบ	องค์กรมีการตั้งเป้าหมายร่วมกับพันธมิตรและมีแนวทางการพัฒนาโครงการร่วมกันอย่างชัดเจน องค์กรมีการแบ่งปันทรัพยากรที่เป็น tangible assets ระหว่างกันอย่างเป็นระบบ แต่ intangible assets	องค์กรมีการตั้งเป้าหมายร่วมกับพันธมิตรและมีแนวทางการพัฒนาโครงการร่วมกันอย่างชัดเจน องค์กรมีการแบ่งปันทรัพยากรร่วมกันทั้ง tangible และ intangible assets

ตารางที่ 2.4 : ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ มิติที่ 2
โครงสร้างและกระบวนการ (ต่อ)

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
		กิจกรรมของแต่ละองค์กรอย่างชัดเจน		เช่น องค์กรความรู้ มีการแบ่งปันกันบ้างในบางโอกาสแต่ยังคงไม่เป็นระบบ	อย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ยังมีการร่วมมือกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น อย่างเป็นระบบ
การประเมินผลการทำงานร่วมกันกับพันธมิตร (Evaluation from partnership)	องค์กรไม่มีกระบวนการในการประเมินผลจากการทำงานร่วมกับพันธมิตร อย่างเป็นรูปธรรม	องค์กรมีกระบวนการประเมินผล ลัพธ์จากการพัฒนาโครงการ ร่วมกับพันธมิตรแต่ยังคงไม่เป็นระบบที่ชัดเจน	องค์กรมีกระบวนการประเมินผล ลัพธ์จากการพัฒนาโครงการ ร่วมกับพันธมิตรที่เป็นระบบ โดยเน้นที่ผลลัพธ์ของโครงการเป็นหลัก (outputs) โดยยังไม่คำนึงถึงผลสำเร็จ	องค์กรมีกระบวนการประเมินผล ลัพธ์จากการพัฒนาโครงการร่วมกับพันธมิตรที่เป็นระบบ โดยเน้นที่กิจกรรมต่างๆ ที่มีการทำงานร่วมกันเป็นหลัก ซึ่งระบบในการประเมิน มีการบริหารจัดการที่ดี โดยที่ไม่ได้พิจารณาเพียงแค่ความสำเร็จของโครงการ	องค์กรมีกระบวนการประเมินผล ลัพธ์จากการพัฒนาโครงการร่วมกับพันธมิตรที่เป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ (efficient system) โดยเน้นที่กิจกรรมต่างๆ ที่มีการทำงานร่วมกัน รวมไปถึงผลลัพธ์ของโครงการ

ตารางที่ 2.4 : ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ มิติที่ 2
โครงสร้างและกระบวนการ (ต่อ)

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
				แต่รวมไปถึง ประโยชน์ด้าน อื่นด้วยที่ องค์กรจะได้รับ	อย่างเป็น ประจำ
กระบวนการเรียนรู้ จากประสบการณ์ความ ร่วมมือกับ พันธมิตรในอดีต (Learning from partnership)	องค์กรไม่มี การนำ ข้อมูลหรือ ประสบการณ์ ในอดีตมา ใช้กับ พันธมิตร รายใหม่ใน อนาคตอย่าง เป็น รูปธรรม โดย ข้อผิดพลาด ที่เคยเกิดขึ้น ยังคงเกิด ซ้ำๆกับ พันธมิตร รายใหม่อยู่ ตลอด	องค์กรมี ระบบในการ เรียนรู้จาก ประสบการณ์ ในอดีตที่ไม่ ชัดเจน มีการ จัดเก็บและ รวบรวม ข้อมูลในอดีต แต่ยังอยู่ใน กลุ่มบุคคลที่ จำกัดหรือ เฉพาะผู้ที่ เกี่ยวข้อง	องค์กรมี กระบวนการ เรียนรู้จาก ประสบการณ์ ในอดีตที่ ชัดเจนแต่ จำกัดเฉพาะผู้ ที่มีส่วน เกี่ยวข้องใน โครงการ นั้นๆและไม่มี การกำหนด เป็นข้อปฏิบัติ อย่างเป็น ระบบ	องค์กรมี กระบวนการ เรียนรู้จาก ประสบการณ์ ในอดีตที่ ชัดเจน มีการ ปรับปรุง กระบวนการ ใหม่ๆเพื่อ นำมาใช้กับ พันธมิตรราย ใหม่ในอนาคต มีการกำหนด เป็นข้อปฏิบัติ ใช้อย่างเป็น ระบบแต่ไม่มี การเผยแพร่ให้ คนในองค์กร รับรู้	องค์กรมี กระบวนการ เรียนรู้ที่ ชัดเจนมีการ นำ ข้อผิดพลาด ในอดีตมา ปรับเพื่อให้ เกิด กระบวนการ ใหม่ๆอย่าง เป็นระบบ และมีการ เผยแพร่ให้คน ในองค์กร เรียนรู้

ตารางที่ 2.4 : ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ มิติที่ 2
โครงสร้างและกระบวนการ (ต่อ)

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
การทำงาน ร่วมกัน (Teamwork)	พนักงาน มุ่งเน้นไปที่ งานส่วนตัว	ความร่วมมือ เกิดขึ้นก็ ต่อเมื่อมี การร้องขอ ความ ช่วยเหลือ	มีความ ร่วมมือเกิดขึ้น เป็นประจำ ภายในทีมงาน แต่จะเกิดขึ้น ระหว่าง ทีมงานก็ ต่อเมื่อมีการ ร้องขอความ ช่วยเหลือ	มีความร่วมมือ เกิดขึ้นเป็น ประจำภายใน หน่วยงาน แต่ จะเกิดขึ้น ระหว่าง หน่วยงานก็ ต่อเมื่อมีการ ร้องขอความ ช่วยเหลือ	ทุกหน่วยงาน ในบริษัท ได้รับการบูร ณาการ สำหรับการ แก้ปัญหาและ สร้าง นวัตกรรม เป็นประจำ
ลักษณะการ สื่อสารของ พนักงาน ภายใน องค์กร (Horizontal communication)	การสื่อสาร เป็นไปตาม สายการ บังคับบัญชา	การสื่อสาร ระหว่าง หัวหน้ายังคง เป็นตามสาย การบังคับ บัญชาแต่ พนักงาน สามารถ สื่อสารอย่าง อิสระกับ เพื่อนร่วมงาน ภายในทีม เดียวกัน	การสื่อสาร ภายในทีม เป็นไปอย่าง อิสระทั้ง ระหว่าง หัวหน้าและ เพื่อนร่วมงาน แต่ระหว่าง หน่วยงาน ยังคงเป็นตาม สายการบังคับ บัญชา	พนักงาน สามารถสื่อสาร ได้อย่างกับ ทีมงานอื่น ภายในองค์กร ได้บ้าง	พนักงาน สามารถ สื่อสารได้ อย่างอิสระ และโดยตรง กับทุกทีมงาน ภายในองค์กร

ตารางที่ 2.4 : ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ มิติที่ 2
โครงสร้างและกระบวนการ (ต่อ)

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
การกระจายอำนาจในการบริหาร (Decentralization)	การตัดสินใจทั้งหมดมาจากผู้บริหารระดับสูง	การตัดสินใจทั้งหมดมาจากผู้บริหารระดับสูง แต่มีกระบวนการให้ผู้บริหารระดับกลางเสนอความคิดเห็นได้	มีการกระจายอำนาจตัดสินใจให้กับผู้บริหารระดับกลาง	มีการกระจายอำนาจตัดสินใจให้กับผู้บริหารระดับกลาง รวมทั้งมีกระบวนการให้พนักงานเสนอแนวความคิดได้	พนักงานหรือทีมงานสามารถตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานได้อย่างอิสระ หน่วยงานที่รับผิดชอบมีสิทธิ์อย่างเต็มที่ในการกำหนดเป้าหมาย แผนงาน และการดำเนินงานทั้งหมดซึ่งต้องสอดคล้องกับเป้าหมายของบริษัท

ตารางที่ 2.5 : ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ มิติที่ 3
สนับสนุน

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
การสนับสนุนงบประมาณเพื่อส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม (Financial support)	บริษัทไม่ได้จัดเตรียมงบประมาณสำหรับการสร้างนวัตกรรม อย่างเป็นรูปธรรม	บริษัทไม่ได้จัดเตรียมงบประมาณสำหรับการสร้างนวัตกรรม อย่างเป็นทางการ แต่บริษัทมีการอนุมัติในบางโครงการ (project by project)	บริษัทได้จัดเตรียมงบประมาณสำหรับการสร้างนวัตกรรม อย่างเป็นทางการแต่ต้องผ่านข้อกำหนดและการคัดเลือก	บริษัทได้จัดเตรียมงบประมาณไปใช้แต่การจะนำเงินไปใช้ในแต่ละขั้นตอนต้องผ่านการอนุมัติจากผู้บริหาร	บริษัทได้จัดเตรียมงบประมาณสำหรับการพร้อมให้อิสระแก่พนักงานในการนำงบประมาณไปจัดการภายใต้กรอบที่กำหนด
การจัดสรรเวลาเพื่อส่งเสริมการพัฒนา นวัตกรรม (Time support)	บริษัทไม่มีการกำหนดเวลาสำหรับการสร้างแนวความคิดใหม่ๆที่ชัดเจนรวมทั้งยังคงให้ความสำคัญ	นวัตกรรมได้รับการตระหนักว่าเป็นส่วนเสริมของงานบริษัทอนุญาตให้สร้างสรรค์นวัตกรรมได้ในเวลาทำงานปกติแต่พนักงาน	นวัตกรรมได้รับการตระหนักเป็นส่วนหนึ่งของงานพนักงานสามารถพัฒนา นวัตกรรมในเวลาว่างได้	นวัตกรรมได้รับการตระหนักว่าเป็นส่วนหนึ่งของงาน มีการจัดสรรเวลาให้แก่พนักงานในการพัฒนา นวัตกรรมที่ชัดเจน แต่พนักงานไม่มี	นวัตกรรมได้รับการตระหนักว่าเป็นส่วนหนึ่งของงาน มีการจัดสรรเวลาให้แก่พนักงานในการพัฒนา นวัตกรรมที่ชัดเจนเพื่อให้

ตารางที่ 2.5 : ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ มิติที่ 3
 สนับสนุน (ต่อ)

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
	กับการใช้ เวลาในงาน ประจำเป็น หลัก	ต้องทำงานที่ ได้รับ มอบหมายให้ เสร็จสิ้นก่อน	แต่ต้องได้รับ การอนุมัติจาก หัวหน้า เสียก่อน (case by case)	อิสระในการ จัดสรรเวลาเอง จำเป็นต้อง ดำเนินการใน ช่วงเวลาที่ถูก กำหนด	พนักงานมี ส่วนร่วม โครงการ นวัตกรรม ตามความ สนใจ นอกจากนั้น พนักงานยังมี อิสระในการ ปรับเวลา (adjust) ใน การดำเนิน โครงการให้ สอดคล้องกับ งานประจำที่ ทำอยู่ได้มาก เท่าที่ทำได้
การ สนับสนุน ด้าน เทคโนโลยี เพื่อส่งเสริม การพัฒนา นวัตกรรม (Technology support)	ระบบและ เทคโนโลยี ภายใน องค์กรไม่มี ประสิทธิภาพ พียงไม่ สนับสนุน แผนการ พัฒนา นวัตกรรม	องค์กรมี ระบบ ประเมิน เทคโนโลยี ก่อนนำเข้ามา ใช้อย่างไม่ เป็นระบบ และ เทคโนโลยี ภายในองค์กร	องค์กรมี ระบบ ประเมิน เทคโนโลยี ก่อนนำเข้ามา ใช้อย่างเป็น ระบบ บริษัท สนับสนุน เทคโนโลยีที่ ทันสมัยแต่ไม่	องค์กรมีระบบ วิเคราะห์และ ประเมิน เทคโนโลยีที่ เหมาะสมก่อน นำเข้ามาใช้ อย่างเป็นระบบ โดยที่พนักงาน สามารถร้องขอ เทคโนโลยีใหม่	องค์กรมี ระบบ วิเคราะห์และ ประเมิน เทคโนโลยีที่ เหมาะสม ก่อนนำเข้ามา ใช้อย่างเป็น ระบบ รวมทั้ง มีการวางแผน

ตารางที่ 2.5 : ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ มิติที่ 3
 สนับสนุน (ต่อ)

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
		เป็นเทคโนโลยีขั้นพื้นฐานซึ่งยังคงไม่สนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม	ตรงตามความต้องการของผู้ใช้หรือสนับสนุนเฉพาะในบาง business unit	ที่เหมาะสมกับงานของตนได้ แต่การจัดสรรเทคโนโลยีให้ยังคงขึ้นกับองค์กร	การนำเทคโนโลยีมาใช้ให้สอดคล้องต่อการพัฒนานวัตกรรมในอนาคต (Technology roadmap) รวมทั้งพนักงานสามารถร้องขอเทคโนโลยีใหม่ที่ เหมาะสมกับงานของตนได้
การสนับสนุนองค์ความรู้เพื่อส่งเสริมการพัฒนา นวัตกรรม (Knowledge creation)	องค์กรมีการจัดหองค์ความรู้หรือข้อมูลให้แก่พนักงานเพื่อใช้ในการพัฒนาโครงการใหม่ ๆ อย่างไม่เป็น	องค์กรมีการจัดหองค์ความรู้หรือข้อมูลให้แก่พนักงานเพื่อใช้ในการพัฒนาโครงการใหม่ ๆ อย่าง เป็นระบบ แต่	องค์กรมีกระบวนการในการจัดหาองค์ความรู้ อย่างเป็นระบบ เพียงพอต่อความต้องการของพนักงาน แต่ยังขาด	องค์กรมีกระบวนการในการจัดหองค์ความรู้ อย่างเป็นระบบ เพียงพอต่อความต้องการของพนักงาน รวมทั้งมีกระบวนการใน	องค์กรมีกระบวนการในการจัดหาองค์ความรู้ มีกระบวนการในการวิเคราะห์ข้อมูลและ พัฒนาอย่าง เป็นระบบ

ตารางที่ 2.5 : ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ มิติที่ 3
 สนับสนุน (ต่อ)

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
	ระบบและองค์ความรู้ใหม่ตอบสนองความต้องการของพนักงาน	องค์ความรู้ไม่เพียงพอต่อความต้องการของพนักงานเพื่อใช้ในการพัฒนานวัตกรรม	กระบวนการในการวิเคราะห์ข้อมูลทำให้ข้อมูลถูกนำไปใช้อย่างไม่มีประสิทธิภาพ	การวิเคราะห์ข้อมูลและพัฒนาที่เป็นระบบเพื่อให้พนักงานนำองค์ความรู้นั้นไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ซึ่งเพียงพอต่อความต้องการของพนักงานรวมทั้งมีกระบวนการในการจัดหาองค์ความรู้ใหม่ๆอยู่เสมอ มีช่องทางให้พนักงานร้องขอ (request) ข้อมูลหรือองค์ความรู้ภายนอกองค์กรได้เพื่อใช้ในการพัฒนาวัตกรรม
การเข้าถึงองค์ความรู้ภายในองค์กร (Knowledge accessing)	มีการพัฒนาฐานข้อมูลอย่างไม่เป็นระบบหรือไม่ได้ถูกนำมาใช้ซึ่งองค์กรยังไม่มีการ	มีการพัฒนาฐานข้อมูลอย่างเป็นระบบพนักงานสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลพื้นฐานของ	มีการพัฒนาฐานข้อมูลอย่างเป็นระบบพนักงานสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลพื้นฐานของ	มีการพัฒนาฐานข้อมูลอย่างเป็นระบบที่ตรงตามความต้องการของพนักงานพนักงานสามารถเข้าถึง	มีการพัฒนาฐานข้อมูลอย่างเป็นระบบที่ตรงตามความต้องการของพนักงานพนักงาน

ตารางที่ 2.5 : ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ มิติที่ 3
 สนับสนุน (ต่อ)

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
	สนับสนุน ให้นำองค์ ความรู้มาใช้ อย่างเป็น รูปธรรม	องค์กรได้แต่ องค์กรยังไม่มี การสนับสนุน ให้นำองค์ ความรู้มาใช้	องค์กรได้และ องค์กร สนับสนุนให้ พนักงานนำ องค์ความรู้มา ใช้แต่ยังอยู่ใน วงที่จำกัด (เฉพาะกลุ่ม)	แหล่งข้อมูล ขององค์กรได้ อย่างรวดเร็ว และสามารถ นำไปใช้ได้ ตามที่ต้องการ แต่จำกัดแค่ เฉพาะตามสาย งาน	สามารถเข้าถึง แหล่งข้อมูล รวมของ องค์กรได้ อย่างรวดเร็ว และสามารถ นำไปใช้ได้ ตามที่ต้องการ งาน
การจัด อบรม พนักงาน (Training)	การจัด โครงการ ฝึกอบรม เพื่อพัฒนา ทักษะที่ เกี่ยวข้องกับ ความคิด สร้างสรรค์ และการ จัดการ นวัตกรรม ให้แก่ พนักงานมี ค่อนข้าง จำกัด	มีการจัด โครงการ ฝึกอบรมเพื่อ พัฒนาทักษะ ที่เกี่ยวข้องกับ ความคิด สร้างสรรค์ และการ จัดการ นวัตกรรม เป็นตัวเลือก ให้พนักงาน แต่พนักงาน เข้ามามีส่วน ร่วมน้อย	มีการจัด โครงการ ฝึกอบรมเพื่อ พัฒนาทักษะ ที่เกี่ยวข้องกับ ความคิด สร้างสรรค์ และการ จัดการ นวัตกรรมให้ พนักงาน โดย เน้นไปตาม สายงานที่ พนักงานส่วน ใหญ่ รับผิดชอบอยู่	มีการจัด โครงการ ฝึกอบรมเพื่อ พัฒนาทักษะที่ เกี่ยวข้องกับ ความคิด สร้างสรรค์และ การจัดการ นวัตกรรมเป็น ตัวเลือกโดย สามารถข้าม สายงานกันได้ พนักงาน สามารถร้องขอ เข้าร่วมใน โปรแกรมที่ ตนเองสนใจได้ มีการส่ง	มีการจัด โครงการ ฝึกอบรมเพื่อ พัฒนาทักษะ ที่เกี่ยวข้องกับ ความคิด สร้างสรรค์ และการ จัดการ นวัตกรรม เป็นตัวเลือก ให้พนักงาน โดยสามารถ ข้ามสายงาน กันได้ พนักงาน สามารถร้อง ขอเข้าร่วมใน

ตารางที่ 2.5 : ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ มิติที่ 3
 สนับสนุน (ต่อ)

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
				พนักงานไปทำการฝึกอบรมภายนอกองค์กรในบางโอกาส	โปรแกรมที่ตนเองสนใจได้ มีการส่งพนักงานไปทำการฝึกอบรมภายนอกองค์กรซึ่งมีกระบวนการในการอนุมัติที่ชัดเจน มีการกำหนดกรอบงบประมาณไว้ล่วงหน้า
กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต (Learning process)	ระบบในการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตยังขาดความชัดเจนหรือเป็นรูปธรรมยังคงมีข้อผิดพลาดที่เคยมักเกิดขึ้นซ้ำๆ	มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตแต่ยังไม่เป็นระบบ (ไม่มีการจดบันทึกให้เป็น best practice) โดยกระบวนการเรียนรู้เกิดจากการ	มีระบบในการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตที่ชัดเจน แต่กระบวนการเรียนรู้ยังคงจำกัดเฉพาะผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในงานนั้นๆ ยังคงไม่มี	มีกระบวนการเรียนรู้ที่ชัดเจน มีการนำข้อผิดพลาดในอดีตมาปรับเพื่อให้เกิดกระบวนการใหม่ๆอย่างเป็นระบบพร้อมทั้งกำหนดเป็นแนวทางการนำไปใช้อย่าง	มีกระบวนการเรียนรู้ที่ชัดเจน มีการนำข้อผิดพลาดในอดีตมาปรับเพื่อให้เกิดกระบวนการใหม่ๆอย่างเป็นระบบ

ตารางที่ 2.5 : ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ มิติที่ 3
 สนับสนุน (ต่อ)

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
	ในโครงการใหม่อยู่ตลอด	ความสัมพันธ์ส่วนบุคคล ไม่มีการนำสิ่ง ที่เรียนรู้มาใช้ ในการพัฒนา นวัตกรรมใน อนาคต	แนวทางใน การนำการ เรียนรู้มาใช้ ในการพัฒนา นวัตกรรมใน อนาคต	ชัดเจนในการ พัฒนา นวัตกรรมใน อนาคตแต่ยังคง เน้นอยู่ภายใน หน่วยงานเป็น หลัก	พร้อมทั้ง กำหนดเป็น ข้อบังคับใช้ อย่างชัดเจน ในการพัฒนา นวัตกรรมใน อนาคตของ ทั้งองค์กร
การคัดกรอง และจัดเก็บ องค์ความรู้ ภายใน องค์กร (Knowledge accumulation)	องค์กรไม่มี กระบวนการ ในการคัด กรองและ จัดเก็บองค์ ความรู้ไว้กับ องค์กรที่ ระบบส่งผล ทำให้ข้อมูล หรือองค์ ความรู้ ไม่พร้อมใช้ งาน (ฐานข้อมูล มีการพัฒนา อย่างไม่เป็น ระบบหรือ ไม่ได้ถูก นำมาใช้)	องค์กรมี กระบวนการ คัดกรององค์ ความรู้ที่ จำเป็นในการ พัฒนา นวัตกรรม อย่างเป็น ระบบ แต่ยัง ไม่มีระบบใน การจัดเก็บ องค์ความรู้ไว้ กับองค์กร	องค์กรมี กระบวนการ คัดกรองและ จัดเก็บองค์ ความรู้ไว้กับ องค์กรอย่าง เป็นระบบ เช่น มี ฐานข้อมูล กลางให้แต่ยัง ไม่มีการ จัดเก็บเป็น หมวดที่ดี ทำ ให้มีการนำ องค์ความรู้ไป ใช้อย่างจำกัด	องค์กรมี กระบวนการ คัดกรองและ จัดเก็บองค์ ความรู้ไว้กับ องค์กรอย่าง เป็นระบบ มี ฐานข้อมูลกลาง ให้รวมทั้งมีการ จัดเก็บเป็น หมวดที่ดี ทำ ให้มีการนำองค์ ความรู้ไปใช้ได้ อย่างมี ประสิทธิภาพ	องค์กรมี กระบวนการ ในการคัด กรองและ จัดเก็บองค์ ความรู้ไว้กับ องค์กรอย่าง เป็นระบบ และมีการ พัฒนาอย่าง ต่อเนื่อง องค์ ความรู้ที่ถู จัดเก็บมีความ พร้อมให้ใช้ งานได้สะดวก ในการนำไป พัฒนา นวัตกรรม

ตารางที่ 2.5 : ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ มิติที่ 3
 สนับสนุน (ต่อ)

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
การกระจาย องค์ความรู้ ภายใน องค์กร (Knowledge sharing)	องค์กรไม่มี กระบวนการ กระจาย ความรู้ให้แก่ พนักงานที่ ชัดเจน การ แบ่งปัน ความรู้ให้ กันค่อนข้าง จำกัด ข้อมูล ต่างๆถูกเก็บ ไว้เป็นของ ส่วนบุคคล ต้องมีการ ร้องขอถึงมี การส่ง ข้อมูลให้	องค์กรมี กระบวนการ ในการ กระจาย ความรู้ที่เป็น ระบบ แต่ไม่มี การกระตุ้น พนักงานให้ เกิดการ กระจายองค์ ความรู้	องค์กรมี กระบวนการ ในการ กระจาย ความรู้ที่เป็น ระบบ มีการ กระตุ้น พนักงานให้ เกิดการ กระจายองค์ ความรู้แต่ยัง จำกัดอยู่ ภายในกลุ่ม	องค์กรมี กระบวนการใน การกระจาย ความรู้ที่เป็น ระบบ มีการ กระตุ้น พนักงานให้เกิด การกระจาย องค์ความรู้แต่ ยังจำกัดอยู่ ภายในแผนก หรือหน่วยงาน รวมทั้งกระตุ้น พนักงานให้เกิด การรับรู้	องค์กรมี กระบวนการ ในการ กระจาย ความรู้ที่เป็น ระบบ มีการ กระตุ้น พนักงานให้ เกิดการ กระจายองค์ ความรู้ไปทั้ง องค์กร รวมทั้ง กระตุ้น พนักงานให้ เกิดการรับรู้

ตารางที่ 2.6 : ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ มิติที่ 4
 บรรยากาศ

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
การสรรหา บุคลากร (Recruitment)	องค์กรของ ท่าน คัดเลือก พนักงาน จาก job	องค์กรของ ท่านคัดเลือก พนักงานจาก job responsibility ร่วมกับการ	องค์กรของ ท่านคัดเลือก พนักงานจาก job responsibility ร่วมกับการใช้	องค์กรของท่าน คัดเลือก พนักงานจาก job responsibility ร่วมกับการใช้	องค์กรของ ท่านคัดเลือก พนักงานจาก job responsibility ร่วมกับการใช้

ตารางที่ 2.6 : ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ มิติที่ 4
บรรยากาศ (ต่อ)

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
	description เท่านั้น	ใช้ KSA technique (knowledge- skill-ability)	KSA technique (knowledge- skill-ability) และ CBR technique (situation and behavioral interview) เพื่อความคิด สร้างสรรค์ใน การแก้ไข ปัญหาเฉพาะ หน้า	KSA technique (knowledge- skill-ability) และ CBR technique (situation and behavioral interview) เพื่อ ความคิด สร้างสรรค์ใน การแก้ไข ปัญหาเฉพาะ หน้าและนำ ประโยชน์อะไร มาสู่องค์กร	KSA technique (knowledge- skill-ability) และ CBR technique (situation and behavioral interview) เพื่อความคิด สร้างสรรค์ใน การแก้ไข ปัญหาเฉพาะ หน้ารวมทั้ง แนวทางใน การการ แก้ปัญหาเพื่อ นำประโยชน์ อะไรมาสู่ องค์กร
การ หมุนเวียน พนักงาน ภายใน องค์กรเพื่อ สนับสนุน การพัฒนา	องค์กรมี กระบวนการ หมุนเวียน พนักงาน ภายใน องค์กรตาม ความจำเป็น	องค์กรมี กระบวนการ หมุนเวียน พนักงาน ภายในองค์กร ตามความ จำเป็น	Job rotation เกิดขึ้นภายใน องค์กรเพื่อ เพิ่มเติม ความรู้ที่ เกี่ยวข้องกับ งานประจำ	Job rotation เกิดขึ้นภายใน องค์กรเพื่อ เพิ่มเติมความรู้ ให้แก่พนักงาน ในการพัฒนา นวัตกรรม โดย	Job rotation มี การจัดการ อย่างเป็น ระบบ เกิด ขึ้นอยู่เป็น ประจำภายใน องค์กรเพื่อ

ตารางที่ 2.6 : ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ มิติที่ 4
บรรยากาศ (ต่อ)

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
	เช่น หมุนเวียน เพื่อไปแทน พนักงานที่ ลาออกไป ไม่มี กระบวนการ เตรียม ความพร้อม ให้กับ พนักงาน (coaching, mentoring and shadowing)	องค์กรมี กระบวนการ เตรียมความ พร้อมให้กับ พนักงาน (coaching, mentoring and shadowing) แต่ไม่เป็น ระบบ	องค์กรมี กระบวนการ เตรียมความ พร้อมให้กับ พนักงาน (coaching, mentoring and shadowing) ที่ เป็นระบบ	มีการหมุนเวียน เพื่อเพิ่มเติม ความรู้ใน โครงการต่างๆ ที่พนักงาน รับผิดชอบอยู่ หรือให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงใน โครงการ ปัจจุบัน (Incremental change) องค์กรมี กระบวนการ เตรียมความ พร้อมให้กับ พนักงาน (coaching, mentoring and shadowing) ที่ เป็นระบบ	เพิ่มเติม ความรู้ให้แก่ พนักงานใน การพัฒนา นวัตกรรม รวมทั้งมีการ ติดตามผลจาก การหมุนเวียน พนักงานใน มุมมองของ การสร้าง สรรค์แนวคิด หรือ นวัตกรรม (Radical change) องค์กรมี กระบวนการ เตรียมความ พร้อมให้กับ พนักงาน (coaching, mentoring and shadowing) ที่ เป็นระบบ

ตารางที่ 2.6 : ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ มิติที่ 4
บรรยากาศ (ต่อ)

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
การประเมินผลการทำงานของพนักงาน (Evaluation)	กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างนวัตกรรมไม่ได้นำมาใช้ในการประเมินผลการทำงานของพนักงานผลการประเมินพนักงานมองที่ความสำเร็จของงานเป็นหลัก	กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมได้นำมาใช้ในการประเมินผลการทำงานของพนักงานแต่ไม่ใช่ปัจจัยหลักในการประเมินพนักงาน	กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมได้นำมาใช้ในการประเมินผลการทำงานของพนักงานโดยเน้นที่ผลลัพธ์ของนวัตกรรมเป็นหลัก (outcomes)	กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมได้นำมาใช้ในการประเมินผลงานของพนักงานโดยเน้นที่กิจกรรมในกระบวนการ (activities) ซึ่งระบบในการประเมินมีการบริหารจัดการที่ดี ผลการประเมินพนักงานไม่ได้มองที่ความสำเร็จของงานเท่านั้น	กิจกรรมในกระบวนการกับนวัตกรรมเป็นหนึ่งในข้อกำหนดที่สำคัญที่ใช้ในการประเมินผลการทำงานของพนักงาน ซึ่งระบบในการประเมินมีการบริหารจัดการที่ดีอย่างเป็นระบบ องค์กรให้ ความสำคัญกับทั้งกระบวนการไปสู่ นวัตกรรม และผลลัพธ์

ตารางที่ 2.6 : ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ มิติที่ 4
บรรยากาศ (ต่อ)

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
การจัดสรรรางวัลเพื่อสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม (Rewards)	องค์กรไม่มีการให้รางวัลที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมด้านนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม	องค์กรมีกระบวนการในการให้รางวัลที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมด้านนวัตกรรม เป็น case by case โดยขึ้นกับการตัดสินใจของผู้บริหาร	องค์กรมีการให้รางวัลที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมด้านนวัตกรรมเป็นประจำ โดยมีกระบวนการให้รางวัลที่ชัดเจน โดยขึ้นกับผลสัมฤทธิ์ของนวัตกรรมเป็นหลัก (outcomes)	องค์กรมีการให้รางวัลที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรมเป็นประจำ โดยมีกระบวนการให้รางวัลที่ชัดเจน มีการจัดตั้งงบประมาณไว้ชัดเจน การให้รางวัลขึ้นกับกระบวนการพัฒนานวัตกรรมและผลลัพธ์ของนวัตกรรม	องค์กรมีการให้รางวัลที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมด้านนวัตกรรมเป็นประจำ โดยมีกระบวนการให้รางวัลที่ชัดเจน โดยมีการจัดตั้งรูปแบบรางวัลที่ชัดเจน เช่น การเลื่อนตำแหน่งหรือเงิน ทำให้พนักงานในองค์กรมองว่านี่คือส่วนหนึ่งของงานและความก้าวหน้าในงาน

ตารางที่ 2.6 : ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ มิติที่ 4
บรรยากาศ (ต่อ)

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
การเสริมสร้างสภาพแวดล้อมองค์กรให้เหมาะสมต่อการพัฒนานวัตกรรม (Creative environment)	เริ่มมีการตระหนักถึงการพัฒนาสิ่งแวดล้อมองค์กรให้เหมาะสมต่อการพัฒนา	หัวหน้าให้ความสำคัญในการทดลองแนวคิดใหม่ๆในบางกระบวนการ แต่ก็ยังคงกระบวนการเดิมๆเป็นหลัก	หัวหน้าเปิดรับฟังความคิดหรือกระบวนการใหม่ๆในบางการทำงาน และพร้อมให้พนักงานทดลองแนวคิดใหม่ๆ พร้อมปลดปล่อยให้พนักงานรับผิดชอบแนวคิดใหม่ๆ	หัวหน้าให้ความสำคัญในการทดลองแนวคิดใหม่ๆในกระบวนการทำงานและกล้าที่จะทดลองแนวคิดใหม่ๆ พร้อมปลดปล่อยให้พนักงานรับผิดชอบแนวคิดใหม่ๆ	หัวหน้าให้ความสำคัญและอนุญาตให้มีการทดลองแนวคิดใหม่ๆในทุกกระบวนการทำงานร่วมกับ business unit อื่นๆ พร้อมปลดปล่อยให้พนักงานรับผิดชอบแนวคิดใหม่ๆ
การกระตุ้นพนักงานในการพัฒนาวัตกรรม (Encouragement)	บริษัทมีการส่งเสริมและกระตุ้นพนักงานในการสร้างแนวคิดด้าน	บริษัทมีการส่งเสริมและกระตุ้นพนักงานในการสร้างสรรค	บริษัทมีการส่งเสริมและกระตุ้นพนักงานในการสร้างสรรค	บริษัทมีการส่งเสริมและกระตุ้นพนักงานในการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดย	บริษัทมีการส่งเสริมและกระตุ้นพนักงานในการสร้างสรรค

ตารางที่ 2.6 : ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ มิติที่ 4
บรรยากาศ (ต่อ)

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
	นวัตกรรม แต่ยังไม่เป็น รูปธรรม	นวัตกรรม เช่น มี โครงการ นวัตกรรมแต่ ยังไม่มี การสนับสนุน อย่างเป็นทางการ รูปธรรม	นวัตกรรม โดยมีการจัด ประกวด ความคิดและ โครงการ ใหม่ๆ แต่ไม่มี การสนับสนุน อย่างเป็นทางการ รูปธรรม	มีการจัด ประกวด ความคิดและ โครงการใหม่ๆ พร้อมทั้งมีการ จัดสถานที่ที่ สนับสนุนการ สร้างสรรค์ นวัตกรรม (Innovative working space)	นวัตกรรม อย่างต่อเนื่อง และยั่งยืนโดย เน้นผล สัมฤทธิ์ของ ทั้งกระบวนการ และการ นวัตกรรมมี การจัด ประกวด ความคิดและ โครงการ ใหม่ๆ พร้อม ทั้งมีขั้นตอน การดำเนิน ต่อเนื่องอย่าง ชัดเจน มีการ จัดสถานที่ที่ สนับสนุนการ สร้างสรรค์ นวัตกรรม (Innovative- working space)

ตารางที่ 2.7 : ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ มิติที่ 5
วัฒนธรรม

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
การมีส่วนร่วมในการพัฒนา นวัตกรรมของ พนักงาน (Involvement and Ownership)	พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา นวัตกรรมตามหน้าที่ที่ได้รับ มอบหมาย	พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา นวัตกรรมตามที่ได้รับ มอบหมาย โดยพร้อมที่จะรับผิดชอบ เฉพาะในส่วนของตนเองยังไม่คำนึงถึง ภาพรวมของหน่วยงาน หรือองค์กร	พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา นวัตกรรมในลักษณะที่เต็มใจโดยพร้อมที่จะมุ่งมั่นถึง ผลลัพธ์ของ business unit เป็นหลัก	พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา นวัตกรรมในลักษณะที่เต็มใจโดยพร้อมที่จะมุ่งมั่นถึง ผลลัพธ์ของ โครงการและ องค์กร	พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา นวัตกรรมในลักษณะที่เต็มใจโดยยินดีที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมใน ทุกส่วนของ โครงการพร้อมทั้ง นำเสนอ แนวคิดในการต่อยอด เพื่อให้ได้ นวัตกรรมที่ดี ยิ่งขึ้น ส่งผลดี ต่อองค์กรโดย ภาพรวม
การบริหารจัดการความคิดเห็นที่ขัดแย้ง (Conflict and Debate)	มีการแลกเปลี่ยน แนวความคิดหรือการ แสดงความคิดเห็นที่ ขัดแย้งกันในที่ประชุม	อนุญาตให้มีการ แลกเปลี่ยน แนวความคิดหรือการ แสดง ความคิดเห็นในที่ประชุม ต่างฝ่ายยึดมั่น	อนุญาตให้มีการ แลกเปลี่ยน แนวความคิด ระหว่าง พนักงาน ต่างฝ่ายยึดมั่นใน มุมมอง	อนุญาตให้มีการแลกเปลี่ยน แนวความคิด ระหว่าง พนักงาน ต่างฝ่ายไม่ยึดมั่นใน มุมมองของตนเองและ	อนุญาตให้มีการ แลกเปลี่ยน แนวความคิด ระหว่าง พนักงาน มุมมองที่ ต่างกันได้รับ

ตารางที่ 2.7 : ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ มิติที่ 5
วัฒนธรรม (ต่อ)

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
	ในระดับที่จำกัด	ในมุมมองของตนเอง โดยยังไม่สนใจเป้าหมายรวม	ของตนเอง แต่พร้อมรับฟังเหตุผลของอีกฝ่ายโดยเอาความคิดของแต่ละฝ่ายมารวมกัน (combine)	พร้อมรับฟังเหตุผลของอีกฝ่ายเพื่อหาทางออกร่วมกัน โดยเอาความคิดของแต่ละฝ่ายมาผสมผสานกัน (integrate)	การยอมรับผู้เข้าร่วมไม่รู้ลึกถึงความไม่สบายใจ เมื่อพบว่ามีแนวความคิดที่ขัดแย้งหรือมีมุมมองที่ต่างกัน มีการหาแนวทางแก้ปัญหาใหม่ๆ (new solutions) ร่วมกันโดยมองที่เป้าหมายเป็นหลัก
เป้าหมายขององค์กรที่มีความท้าทายในการพัฒนา นวัตกรรม (Challenging goals)	ไม่ให้มีความสำคัญในการสร้างเป้าหมายที่ท้าทาย ไม่มีกระบวนการตั้งเป้าหมายที่เป็นระบบ	มีการกำหนดเป้าหมายของบริษัทแต่ยังคงเทียบเคียงกับบริษัทอื่น ๆ (Benchmark) ในระดับที่ใกล้เคียงกัน	มีการกำหนดเป้าหมายของบริษัทที่มีความท้าทายมากขึ้น โดยตั้งเป้าให้สูงกว่าเมื่อเทียบเคียงกับบริษัทอื่น ๆ (Benchmark)	มีการกำหนดเป้าหมายของบริษัทที่มีความท้าทายมากขึ้น การที่จะบรรลุเป้าหมายต้องมีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ หรือปรับกระบวนการ	มีการกำหนดเป้าหมายของบริษัทที่มีความท้าทายมากขึ้น การจะบรรลุเป้าหมายต้องมีการเปลี่ยนกระบวนการทำงานอย่าง

ตารางที่ 2.7 : ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ มิติที่ 5
วัฒนธรรม (ต่อ)

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
				จากของเดิม (Incremental change)	ชัดเจน (Radical change)
ลักษณะการสื่อสารของผู้นำต่อพนักงาน (Open communication)	การสื่อสารเป็นไปตามลำดับขั้นของโครงสร้างองค์กรซึ่งเป็นในลักษณะ contractual style หัวหน้าไม่รับทุกฟังความคิดที่ขัดแย้งกับความคิดตน	การสื่อสารยังคงเป็นไปตามลำดับขั้นของโครงสร้างองค์กรซึ่งเป็นในลักษณะ contractual style เริ่มมีการพูดคุยในลักษณะ 2 ways ระหว่างพนักงานกับหัวหน้าเฉพาะเรื่องงาน หัวหน้าไม่รับฟังความคิดที่ขัดแย้งกับความคิดตน	พนักงานสามารถอภิปรายในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานได้อย่างอิสระ เริ่มมีการพูดคุยในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ personal topics (social exchanges are occur but still limited) การสื่อสารไม่เป็นในลักษณะ contractual style หัวหน้ายอมรับฟังบางความคิดที่ขัดแย้งกับความคิดตน โดยมองที่เนื้องานเป็นหลัก	พนักงานสามารถอภิปรายในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานได้อย่างอิสระ รวมทั้งในบางเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ personal topics ในสายงานตัวเอง การสื่อสารไม่เป็นในลักษณะ contractual style หัวหน้ายอมรับฟังทุกความคิดที่ขัดแย้งกับความคิดตน	พนักงานสามารถอภิปรายในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานและ personal topics ได้อย่างอิสระข้ามสายงานกันได้ การสื่อสารไม่เป็นในลักษณะ contractual style หัวหน้ายอมรับฟังทุกความคิดที่ขัดแย้งกับความคิดตน

ตารางที่ 2.7 : ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ มิติที่ 5
วัฒนธรรม (ต่อ)

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
ความสามารถขององค์กรในการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk management)	บริษัทไม่มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นรูปธรรม	กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงยังไม่ชัดเจน ฝ่ายบริหารพยายามสร้างแนวความคิดของนวัตกรรมที่มีความเสี่ยงต่ำ	บริษัทมีการบริหารความเสี่ยงแม้ว่าอาจไม่ระบุเป็นขั้นตอนที่แน่ชัด ฝ่ายบริหารสนับสนุนพนักงานในการสร้างนวัตกรรมที่มีความเสี่ยงแต่ต้องมีแผนรองรับในทุกขั้นตอนหากเกิดข้อผิดพลาด	บริษัทมีการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบแม้ว่าอาจไม่ระบุเป็นขั้นตอนที่แน่ชัดฝ่ายบริหารสนับสนุนพนักงานในการสร้างนวัตกรรมเมื่อมีการประเมินแล้วถึงผลที่ได้รับว่าคุ้มค่าต่อความเสี่ยง โดยสามารถยอมรับข้อผิดพลาดที่เกิดจากการสร้างนวัตกรรมได้ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้	ความเสี่ยงถูกบูรณาการร่วมกับแผนงานขององค์กร บริษัทมีการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ฝ่ายบริหารสนับสนุนพนักงานในการสร้างนวัตกรรมอย่างเต็มที่ มีการประเมินผลลัพธ์ต่อความเสี่ยงนั้น ๆ โดยสามารถยอมรับข้อผิดพลาดได้ทั้งหมดที่เกิดจากการสร้างนวัตกรรม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้

ตารางที่ 2.7 : ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ มิติที่ 5
วัฒนธรรม (ต่อ)

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
การมุ่งเน้นที่บุคลากรหรือผลงาน (People oriented)	หัวหน้ามองที่ความสำเร็จของโครงการเป็นหลัก หัวหน้าไม่ยอมรับข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นในกระบวนการพัฒนา นวัตกรรม มีบทลงโทษกับพนักงานชัดเจนในกรณีที่โครงการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	หัวหน้ามองที่ความสำเร็จของโครงการเป็นหลัก หัวหน้าสามารถยอมรับข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ในบางกระบวนการพัฒนา นวัตกรรม ยังคงมีบทลงโทษกับพนักงานในบางกรณีเมื่อโครงการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	หัวหน้ายอมรับข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ในบางกระบวนการเรียนรู้ (learning process) แต่ไม่ได้มีการกระตุ้นให้พนักงานเรียนรู้และวิเคราะห์ถึงสาเหตุจากข้อผิดพลาดนั้น ๆ	หัวหน้ายอมรับข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ในทุกกระบวนการพัฒนา โดยถือว่าเป็นกระบวนการเรียนรู้ (learning process) มีการกระตุ้นให้พนักงานเรียนรู้และวิเคราะห์ถึงสาเหตุจากข้อผิดพลาดนั้น ๆ	หัวหน้ายอมรับข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ในทุกกระบวนการพัฒนา นวัตกรรม โดยถือว่าเป็นกระบวนการเรียนรู้ (learning process) ไม่มีบทลงโทษกับพนักงานแต่จะมีการกระตุ้นให้พนักงานเรียนรู้ วิเคราะห์และหาทางแก้ไขในสิ่งที่ผิดพลาดในโครงการนั้น รวมทั้งให้โอกาสในการปรับปรุงโครงการนั้น ๆ ให้สำเร็จ

ตารางที่ 2.7 : ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ มิติที่ 5
วัฒนธรรม (ต่อ)

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
การให้ คำปรึกษา/ แนะนำของ ผู้นำ (Coaching)	หัวหน้ามี ลักษณะ command style โดย ออกคำสั่ง ในทุก ขั้นตอน รวมทั้ง กำหนดและ ระบุ แนวทางใน การ ดำเนินงาน ทุกขั้นตอน	หัวหน้ามี ลักษณะ reciprocal style โดยให้ คำปรึกษาและ อธิบายปัญหา ที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งให้ แนวทางใน การจัดการ ปัญหาและให้ คำปรึกษาที่ ชัดเจน	หัวหน้าให้ คำปรึกษาและ อธิบายปัญหา ที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งให้ คำปรึกษาที่ ชัดเจนโดยให้ แนวทางใน การแก้ปัญหา มาหลาย ทางเลือก (alternative approaches) เพื่อให้ พนักงาน วิเคราะห์หา แนวทางที่ เหมาะสม ที่สุด	หัวหน้ามี ลักษณะ guided discovery style โดยมีการ กระตุ้นให้ พนักงานคิดหา แนวทางใหม่ๆ เพื่อแก้ปัญหาที่ เกิดขึ้น หัวหน้า ให้คำปรึกษา และอธิบาย ปัญหาที่เกิดขึ้น อย่างละเอียด พร้อมทั้งให้ คำปรึกษาที่ ชัดเจน	หัวหน้ามีการ กระตุ้นให้ พนักงานคิด หาแนวทาง ใหม่ๆจาก ปัญหาหรือสิ่ง ที่พบเจอ โดย อาจเป็นใน ลักษณะ คำถามชี้แนะ เพื่อให้ พนักงาน เรียนรู้ด้วย ตนเอง (self- learning) โดย หัวหน้าพร้อม ให้คำปรึกษา ในทุกขั้นตอน
ความอดทน ต่อความ เสี่ยงที่จะ เกิดขึ้นของ ผู้นำ (Tolerance of uncertainty)	หัวหน้ามี การบริหาร งานแบบ อนุรักษ์นิยม ยอมรับ โครงการ	หัวหน้า พยายามสร้าง แนวความคิด แปลกใหม่ที่มี ความเสี่ยงต่ำ โดยไม่ยอมรับ	หัวหน้า สนับสนุน พนักงานใน การสร้าง นวัตกรรมที่มี ความเสี่ยง	หัวหน้า สนับสนุน พนักงานในการ สร้างนวัตกรรม เมื่อมีการ ประเมินแล้วถึง ผลที่ได้รับว่า คุ้มค่า	หัวหน้า สนับสนุน พนักงานใน การสร้าง นวัตกรรม อย่างเต็มที่ใน

ตารางที่ 2.7 : ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ มิติที่ 5
วัฒนธรรม (ต่อ)

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
	ที่มีความ เสี่ยงต่ำโดย ไม่ยอมรับ ข้อผิดพลาด ใดๆ	ข้อผิดพลาดที่ เกิดจากการสร้าง นวัตกรรม	แต่ต้องมีแผน รองรับในทุก ขั้นตอนหาก เกิดข้อผิดพลาด โดย สามารถ ยอมรับ ข้อผิดพลาดที่ เกิดจากการ สร้าง นวัตกรรมได้ ในระดับหนึ่ง	ต่อความเสี่ยง ในภาวะปกติ โดยสามารถ ยอมรับ ข้อผิดพลาดที่ เกิดจากการ สร้างนวัตกรรม ได้ซึ่งถือเป็น ส่วนหนึ่งของ กระบวนการ เรียนรู้	ทั้งภาวะปกติ และภาวะ วิกฤตส่งผล ให้เกิดความ ต่อเนื่องโดยที่ บริษัท สามารถ ยอมรับ ข้อผิดพลาดที่ เกิดจากการ สร้าง นวัตกรรม ซึ่ง ผู้บริหารถือว่าเป็น ส่วนหนึ่งของ กระบวนการ เรียนรู้
การบริหาร จัดการต่อ การ เปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้น (Change managemen t)	ผู้บริหาร ตระหนักถึง การสร้าง ความ เปลี่ยนแปลง แต่ยังไม่มี การวางแผน และแนว ทางการ เปลี่ยนแปลง ที่ชัดเจน	ผู้บริหาร ตระหนักถึง การสร้าง ความ เปลี่ยนแปลง และมีแนว ทางการ เปลี่ยนแปลง ที่ชัดเจนแต่ยัง ขาด กระบวนการ	ผู้บริหาร ตระหนักถึง การสร้าง ความ เปลี่ยนแปลง และมีแนว ทางการ เปลี่ยนแปลง ที่ชัดเจน มี การกำหนด กระบวนการ	ผู้บริหาร ตระหนักถึงการ สร้างความ เปลี่ยนแปลง และมีแนว ทางการ เปลี่ยนแปลงที่ ชัดเจน มีการ กำหนด กระบวนการ ขั้นตอนในการ	ผู้บริหาร ตระหนักถึง การสร้าง ความ เปลี่ยนแปลง และมีแนว ทางการ เปลี่ยนแปลง ที่ชัดเจน มี การกำหนด กระบวนการ

ตารางที่ 2.7 : ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ มิติที่ 5
วัฒนธรรม (ต่อ)

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
		ขั้นตอนใน การ เปลี่ยนแปลง ที่ชัดเจน	ขั้นตอนใน การ เปลี่ยนแปลง ที่ชัดเจน แต่ บริษัทมีการ บริหารการ เปลี่ยนแปลง ที่ยังไม่เป็น ระบบ	เปลี่ยนแปลงที่ ชัดเจน บริษัทมี การบริหารการ เปลี่ยนแปลง อย่างเป็นระบบ และสามารถ ติดตามได้อย่าง เป็นขั้นตอน	ขั้นตอนใน การ เปลี่ยนแปลง ที่ชัดเจน บริษัทมีการ บริหารการ เปลี่ยนแปลง อย่างเป็น ระบบและ สามารถ ติดตามได้ อย่างเป็น ขั้นตอน มี หน่วยงานที่ รับผิดชอบต่อ การ เปลี่ยนแปลง (change management team) การ เปลี่ยนแปลง เกิดขึ้นอยู่ ตลอดเวลา อย่างยั่งยืน

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

ตารางที่ 3.1 : รายละเอียดการเตรียมเอกสารสำหรับการประเมินศักยภาพด้านความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการส่งเสริมความสามารถทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร

ลำดับ	รายการ	รายละเอียด
1.	รายละเอียดเบื้องต้นของบริษัท (Business Profile)	ประเภทอุตสาหกรรม เช่น อุตสาหกรรมการผลิต อุตสาหกรรมบริการ และอุตสาหกรรมการค้าระหว่างประเทศ (Trading) และลักษณะของธุรกิจ
2.	โครงสร้างองค์กร (Organization Structure)	แผนผังโครงสร้างด้านการบริหารจัดการ รายละเอียดหน้าที่รับผิดชอบของฝ่ายบริหารด้านต่าง ๆ จำนวนพนักงาน
3.	กระบวนการดำเนินงานธุรกิจ (Business Process)	รายละเอียดกระบวนการดำเนินงาน ซัพพลายเชนของธุรกิจ
4.	ข้อมูลผลการดำเนินงานจากรายงานประจำปี (Annual Report)	ผลประกอบการการดำเนินงานย้อนหลัง 5 ปี กิจกรรมและโครงการย้อนหลัง 5 ปี
5.	ข้อมูลรายละเอียดด้านการจัดการนวัตกรรมของบริษัท (Innovation Process Management)	การวางแผนและการกำหนดเป้าหมายด้านการจัดการนวัตกรรม ที่เน้นผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์ จากนวัตกรรมในต่าง ๆ เช่น ด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมบริการ นวัตกรรมกระบวนการ และนวัตกรรมธุรกิจ ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมในลักษณะต่าง ๆ ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา

3.1 แนวทางการเก็บข้อมูล

สำหรับแนวทางการประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรม นั้น จะประกอบไปด้วยการ ออกแบบประเมินสำหรับผู้ประเมินเพื่อประกอบการประเมินเชิงคุณภาพ และการประเมินเชิง ปริมาณ โดยให้ พนักงานของบริษัทประเมินตนเองผ่านแบบประเมินออนไลน์ โดยการกำหนด คำถามนั้นจะมีองค์ประกอบที่ครอบคลุมปัจจัยที่สำคัญ ด้านกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม (Strategy) โครงสร้างและกระบวนการที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (Structure and process) เครื่องมือหรือองค์ประกอบที่ส่งเสริมต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (Support) สภาพแวดล้อมและ ปัจจัยขับเคลื่อนต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (Climate) และ วัฒนธรรมขององค์กรนวัตกรรม (Culture)

ตารางที่ 3.2 : กรอบการประเมินระดับความพร้อมด้านการเป็นองค์กรนวัตกรรม

ปัจจัยเพื่อประเมินความเป็นองค์กรนวัตกรรม	ระดับความพร้อมด้านการเป็นองค์กร นวัตกรรม				
	1	2	3	4	5
กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม (Strategy)					
วิสัยทัศน์องค์กร (Vision)					
โครงสร้างและกระบวนการที่เอื้อต่อการเป็นองค์กร นวัตกรรม (Structure and process)					
ลำดับชั้นของการบริหาร (Flat organization)					
การทำงานร่วมกันเป็นทีม (Teamwork)					
การสื่อสารในแนวนอน (Horizontal communication)					
การกระจายอำนาจการบริหาร (Decentralization)					
การยอมรับความเสี่ยง (Risk taking)					
กระบวนการเรียนรู้ (Learning process)					
การคิดเลือกพันธมิตร (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)					

3.1.1 การเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ

สำหรับการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพนั้นจะใช้เครื่องการจัดเก็บข้อมูล 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 10

ตารางที่ 3.3 : กรอบคำถามสำหรับการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ

- ต้องการทราบถึงความหมาย และแนวทางการบริหารจัดการนวัตกรรมในบริบทขององค์กรว่าเป็นอย่างไร
- ในช่วงเวลาที่ผ่านมา มีการพัฒนานวัตกรรมอะไรบ้าง มีผลลัพธ์เป็นอย่างไร
- มีการกำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรมอย่างไร รวมไปถึงแนวทางการสื่อสารให้แก่พนักงานในองค์กรทราบ
- องค์กรมีกระบวนการในการจัดการและพัฒนานวัตกรรมอย่างไร
- จากการดำเนินงานที่ผ่านมา ผลสำเร็จของโครงการหรือกิจกรรมด้านนวัตกรรมเป็นอย่างไร
- มีการทำงาน รวมไปถึงการร่วมวางแผนในโครงการด้านนวัตกรรมกับหน่วยงานภายนอก (Partnership) หรือไม่ อย่างไร
- องค์กรมีแผนงานหรือแนวทางในการสนับสนุนกิจกรรมด้านนวัตกรรมอย่างไร เช่น การตั้งงบประมาณพิเศษ การจัดสรรเวลา
- ในกิจกรรมด้านนวัตกรรม มีการกำหนดการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรทั้งระดับบริหารและระดับปฏิบัติการอย่างไร
- องค์กรดำเนินการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อและกระตุ้นกิจกรรมด้านนวัตกรรมอย่างไร
- มีการกระตุ้นเพื่อสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมด้านนวัตกรรมโดยผู้นำขององค์กรอย่างไร
- มีการวางแผนรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นต่อองค์กร ซึ่งเป็นผลจากการดำเนินการด้านนวัตกรรมอย่างไร

ตารางที่ 3.3 : กรอบคำถามสำหรับการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ (ต่อ)

- มีการวางแผนบริหารจัดการความเสี่ยงและรองรับความสูญเสียอย่างไร
- มีการวางแผนและเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรที่สอดคล้องกับการดำเนินการด้านนวัตกรรมอย่างไร
- จากการดำเนินงานที่ผ่านมา องค์กรมองว่าอะไรเป็นปัญหาและอุปสรรคต่อการบริหารจัดการนวัตกรรม
- มีการกำหนดแนวทางการพัฒนานวัตกรรมในอนาคตอย่างไร

3.1.2 การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ

การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณจะอาศัยแบบสอบถามออนไลน์สำหรับการประเมินความสามารถด้านนวัตกรรมของผู้ประกอบการ ตามหลักแนวคิด 3S2C เพื่อเป็นการยืนยันข้อมูลจากการสัมภาษณ์ โดยแบบสอบถามออนไลน์จะมีความสอดคล้องกับชุดคำถามของผู้สัมภาษณ์

บทที่ 4

ผลการวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูล

สืบเนื่องมาจากงานวิจัยที่เกี่ยวกับองค์กรนวัตกรรมในกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมยานยนต์ประเทศไทยยังมีไม่มากนัก การออกแบบวิธีการวิจัยนั้นได้ออกแบบเพื่อให้สอดคล้องและครอบคลุมบริบทของการศึกษาองค์ประกอบองค์กรนวัตกรรม โดยผู้วิจัยได้ศึกษาแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผ่านการสอบถามความคิดเห็นจากพนักงานในบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 14 ท่านด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth interview) ดังนั้นผลของงานวิจัยในแต่ละขั้นตอนจึงมีลำดับสอดคล้องตามขั้นตอนดังกล่าวโดยสามารถแบ่งได้ดังนี้

4.1 การสอบถามความคิดเห็นจากพนักงานด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก

4.1.1 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อระบุองค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรม และตรวจสอบกรอบแนวคิด (Contents validation) จากพนักงาน

4.1.2 ผลการระบุองค์ประกอบและศักยภาพองค์กรเชิงองค์กรนวัตกรรม

4.1.3 สรุปผลการสัมภาษณ์กลุ่มประชากรตัวอย่าง (พนักงานบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด)

4.1 การสอบถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก

กลุ่มพนักงานบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัดในงานวิจัยนี้นั้น ผู้วิจัยได้คัดเลือกจากสายงานหรือกลุ่มงานที่มีบทบาทสำคัญและเกี่ยวข้องกับองค์กรนวัตกรรมในกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมยานยนต์

ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 1 คือกลุ่มงานบริหาร ดำรงตำแหน่ง ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ จำนวน 1 ท่าน, ผู้อำนวยการ จำนวน 1 ท่านและรองผู้อำนวยการ จำนวน 2 ท่าน

ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 2 คือกลุ่มงานควบคุมงาน ดำรงตำแหน่งผู้จัดการ จำนวน 2 ท่าน และผู้ช่วยผู้จัดการ จำนวน 3 ท่าน

ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 3 คือกลุ่มงานปฏิบัติงาน ดำรงตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการอาวุโส จำนวน 3 ท่าน และพนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 2 ท่าน

4.1.1 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อระบอบุคลากรประกอบขององค์กรนวัตกรรมและ ตรวจสอบกรอบแนวคิด (Contents validation) จากพนักงาน

จากการสัมภาษณ์พนักงานทั้ง 3 กลุ่ม รวมทั้งสิ้น 14 ท่านสามารถสรุปข้อมูลทั่วไปของกลุ่มพนักงานดังกล่าวได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1 : ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มพนักงานทั้ง 3 กลุ่ม

ลำดับ	ตำแหน่งงาน	สายงาน/ฝ่ายที่สังกัด	อายุงาน
กลุ่มงานบริหาร			
1	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่	สายงานการตลาด – ฝ่ายประชาสัมพันธ์	>20 ปี
2	ผู้อำนวยการฝ่าย	สายงานการบริหาร – ฝ่ายกฎหมาย	>20 ปี
3	รองผู้อำนวยการฝ่าย	สายงานการผลิต – ฝ่ายบริหารโรงงาน	>20 ปี
4	รองผู้อำนวยการ	สายงานการผลิต – สำนักงาน โปรเจกต์	>20 ปี
2 กลุ่มงานควบคุมงาน			
5	ผู้จัดการ	สายงานการบริหาร - ฝ่ายบริหารงานกลาง	>20 ปี
6	ผู้จัดการ	สายงานการผลิต – ฝ่ายผลิต	>20 ปี
7	ผู้ช่วยผู้จัดการ	สายงานประกันคุณภาพ - ฝ่ายประกันคุณภาพ	>20 ปี
8	ผู้ช่วยผู้จัดการ	สายงานประกันคุณภาพ - ฝ่ายจัดตั้งชิ้นส่วน	>20 ปี
9	ผู้ช่วยผู้จัดการ	สายงานการผลิต – สำนักงานความปลอดภัย	>20 ปี
3 กลุ่มงานปฏิบัติการ			
10	ระดับปฏิบัติการอาวุโส	สายงานการตลาด – ฝ่ายสนับสนุนการขาย	>10 ปี
11	ระดับปฏิบัติการอาวุโส	สายงานการบริหาร – ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	>10 ปี
12	ระดับปฏิบัติการอาวุโส	สายงานการผลิต – ฝ่ายประกอบ	>10 ปี
13	ระดับปฏิบัติการอาวุโส	สายงานการผลิต – ฝ่ายป้อนและประกอบชิ้นส่วน	>5 ปี
14	พนักงานระดับปฏิบัติการ	สายงานการผลิต – ฝ่ายบริหารโรงงาน	>5 ปี

4.1.2 ผลการระบอบุคลากรประกอบและศักยภาพองค์กรเชิงองค์กรนวัตกรรม

ผลจากการแสดงความคิดเห็นของพนักงานในองค์กรโดยอาศัยคำถามเป็นประโยชน์ปลายเปิดซึ่งมีวัตถุประสงค์ให้พนักงานยกประเด็นอภิปรายได้อย่างอิสระเพื่อให้เกิดการแสดง

แนวคิดต่าง ๆ และถ่ายทอดประสบการณ์ได้มากที่สุด ทั้งนี้ผู้วิจัยจึงนำกรอบโครงสร้างเนื้อหาและปัจจัยที่อ้างอิงมาจากผลสรุปด้านวรรณกรรม เพื่อใช้ในการแบ่งหัวข้อการสรุปผลสัมฤทธิ์เพื่อพิจารณาตามกลุ่มปัจจัยของการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กร ทั้งนี้ยังมุ่งหวังเพื่อเป็นการตรวจสอบและยืนยัน (Content validation) ปัจจัยในแต่ละมิติขององค์กรนวัตกรรม โดยผลจากการรวบรวมและสรุปจากวรรณกรรมต่าง ๆ นั้น สามารถแบ่งศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กร จะพิจารณาตามกลุ่มปัจจัยซึ่งเป็น 5 มิติ และแต่ละมิติประกอบไปด้วยองค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรมต่าง ๆ ตามดังต่อไปนี้

1. มิติด้านกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม ประกอบไปด้วย 1 องค์ประกอบ คือ วิสัยทัศน์ขององค์กรต่อการพัฒนานวัตกรรม (Vision)

2. มิติด้านโครงสร้างและกระบวนการที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรมประกอบไปด้วย 7 องค์ประกอบ คือ กระบวนการตรวจสอบคัดกรองพันธมิตรก่อนการพัฒนานวัตกรรมร่วมกัน (Scanning/Screening for partnership), ความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรมระหว่างพันธมิตร (Coordination with partners), การประเมินผลการทำงานร่วมกันกับพันธมิตร (Evaluation from partnership), กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์ความร่วมมือกับพันธมิตรในอดีต (Learning from partnership), การทำงานร่วมกัน (Teamwork), ลักษณะการสื่อสารของพนักงานภายในองค์กร (Horizontal communication), การกระจายอำนาจในการบริหาร (Decentralization)

3. มิติด้านเครื่องมือหรือองค์ประกอบที่ส่งเสริมต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรมประกอบไปด้วย 9 องค์ประกอบ คือ การสนับสนุนงบประมาณเพื่อส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม (Financial support), การจัดสรรเวลาเพื่อส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม (Time support), การสนับสนุนด้านเทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม (Technology support), การสนับสนุนองค์ความรู้เพื่อส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม (Knowledge creation), การเข้าถึงองค์ความรู้ภายในองค์กร (Knowledge accessing), การจัดอบรมพนักงาน (Training), กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต (Learning process), การคัดกรองและจัดเก็บองค์ความรู้ภายในองค์กร (Knowledge accumulation), การกระจายองค์ความรู้ภายในองค์กร (Knowledge sharing)

4. มิติด้านสภาพแวดล้อมและปัจจัยขับเคลื่อนต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรมประกอบไปด้วย 6 องค์ประกอบ คือ การสรรหาบุคลากร (Recruitment), การหมุนเวียนพนักงานภายในองค์กรเพื่อสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม (Job rotation), การประเมินผลการทำงานของพนักงาน (Evaluation), การจัดสรรรางวัลเพื่อสนับสนุนการพัฒนา

นวัตกรรม (Rewards), การเสริมสร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์กรให้เหมาะสมต่อการพัฒนา นวัตกรรม (Creative environment), การกระตุ้นพนักงานในการพัฒนานวัตกรรม (Encouragement)

5. มิติด้านวัฒนธรรมขององค์กรนวัตกรรม ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ คือ การมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมของพนักงาน (Involvement and Ownership), การบริหารจัดการความคิดเห็นที่ขัดแย้ง (Conflict and Debate), เป้าหมายขององค์กรที่มีความท้าทายในการพัฒนานวัตกรรม (Challenging goals), ลักษณะการสื่อสารของผู้นำต่อพนักงาน (Open communication), ความสามารถขององค์กรในการบริหารจัดการ ความเสี่ยง (Risk management), การมุ่งเน้นที่บุคลากรหรือผลงาน (People oriented), การให้ คำปรึกษา/แนะนำของผู้นำ (Coaching), ความอดทนต่อความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นของผู้นำ (Tolerance of uncertainty), การบริหารจัดการต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (Change management) โดยผลจากการ สัมภาษณ์พนักงานในบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด สามารถสรุปได้ดังนี้

4.1.3 สรุปผลการสัมภาษณ์กลุ่มประชากรตัวอย่าง (พนักงานบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด)

1). สักยภาพในมิติด้านกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม (S1: Strategy) ระดับ สักยภาพ **Aligned** ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรมประกอบด้วย 1 องค์ประกอบ คือ วิสัยทัศน์ขององค์กรต่อการพัฒนานวัตกรรม (Vision) รายละเอียดดังนี้

องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ขององค์กรต่อการพัฒนานวัตกรรม (Vision) ซึ่งผลจากการ สัมภาษณ์พบว่าพนักงานทั้ง 14 ท่าน ระบุว่ามียุทธศาสตร์ประกอบนี้ในกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมยานยนต์ จากคำถามที่ว่า “ต้องการทราบถึงความหมาย และแนวทางการบริหารจัดการนวัตกรรมในบริบท ขององค์กรว่าเป็นอย่างไร มีการกำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรมอย่างไร รวมถึงไปถึงแนวทางการสื่อสารให้แก่พนักงานในองค์กรทราบ”

โดยวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม (Strategy) ของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด อยู่ในระดับศักยภาพ **Aligned** มีความชัดเจนของการกำหนดกลยุทธ์ด้าน นวัตกรรมในวิสัยทัศน์ขององค์กร มีการกำหนดเป้าหมายและแนวทางอย่างชัดเจน บริษัทได้สื่อสาร ไปยังพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ไม่มีการตรวจสอบความเข้าใจของพนักงานต่อวิสัยทัศน์ของ องค์กร แต่การดำเนินกิจกรรมด้านนวัตกรรมที่เกิดขึ้นยังอยู่ในวงแคบหรือเฉพาะในทีมงานที่ เกี่ยวข้องเฉพาะกลุ่มเท่านั้น

คำถามสัมภาษณ์ข้อที่ 1 : ต้องการทราบถึงความหมาย และแนวทางการบริหารจัดการนวัตกรรมในบริบทขององค์กรว่าเป็นอย่างไร

ผู้บริหารท่านที่ 1 กล่าวว่า “บริบทองค์กรนวัตกรรมในความหมายของโตโยต้า เป็นกระบวนการนำความรู้ ทักษะในการทำงาน และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มาผสมผสานกับความสามารถในการบริหารจัดการ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจ”

ผู้บริหารท่านที่ 2 กล่าวว่า “เป็นองค์กรที่มีความพร้อมในการแข่งขันกับคู่แข่งในทุกด้าน อาทิ ด้านการขาย ด้านการตลาด ด้านการบริหารด้านการผลิต เป็นต้น”

ผู้บริหารท่านที่ 3 กล่าวว่า “แนวทางการจัดการนวัตกรรมในบริบทขององค์กร คือ การมุ่งเน้นการพัฒนาความรู้ทักษะทางด้านนวัตกรรมของบุคลากร และส่งเสริมเงินทุน จัดสรรเวลา รวมถึงสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้สม่ำเสมอเพื่อใช้ในการพัฒนาทักษะทางด้านนวัตกรรมใหม่ ๆ และมุ่งพัฒนาอย่างต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ”

ผู้บริหารท่านที่ 4 กล่าวว่า “องค์กรนวัตกรรมของโตโยต้า คือการมุ่งเน้นสร้างสรรค์สิ่งประดิษฐ์ คิดค้นอุปกรณ์ใหม่ ที่เกิดจากความคิดสร้างสรรค์ ไอเดียใหม่ ๆ ที่ไม่เคยมีมาก่อน อีกทั้งยังคัดเลือกนวัตกรรมที่ลงทุนน้อย มีประสิทธิภาพสูง เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน โดยมีแนวทางการบริหารแบบ Top Down & Bottom Up เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่สอดคล้องกัน”

ผู้จัดการท่านที่ 5 กล่าวว่า “โตโยต้าเน้นการทำ Kaizen (ไคเซ็น) โดยเปลี่ยนเพื่อให้ดีขึ้น (Change for the Better) ซึ่งมุ่งเน้นการปรับปรุงการดำเนินธุรกิจคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างไม่หยุดนิ่ง และเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับช่วงเวลานั้น ๆ และไม่หยุดที่จะพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)”

ผู้จัดการท่านที่ 6 กล่าวว่า “องค์กรให้ความสำคัญกับนวัตกรรมในทุกกระบวนการทำงานทั้งเชิงระบบและวัตถุ โดยสังเกตได้จากหลักการทำงานบนพื้นฐานของ “วิถีแห่งโตโยต้า” ซึ่งประกอบไปด้วย 2 เสาหลัก คือ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการเคารพผู้อื่น เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ดังนั้น การจัดการนวัตกรรมของโตโยต้าจึงบริหารภายใต้แนวคิดนี้”

ผู้ช่วยผู้จัดการท่านที่ 7 กล่าวว่า “การพัฒนาองค์กรให้ควบคู่ไปกับการก้าวไกลของเทคโนโลยีปัจจุบัน แนวทางของบริษัทได้ส่งเสริมให้นำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาเพื่อใช้เพื่อการลดต้นทุนเปลี่ยนให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่องด้วยหลักการ Kaizen (ไคเซ็น)”

ผู้ช่วยผู้จัดการท่านที่ 8 กล่าวว่า “พัฒนาทักษะความรู้ของพนักงานทุกระดับอยู่ตลอดเวลา นำนวัตกรรมที่ได้มาแก้ไขหรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตรงจุดและตอบโจทย์ลูกค้าสูงสุด”

ผู้ช่วยผู้จัดการท่านที่ 9 กล่าวว่า “แนวทางการจัดการนวัตกรรมของโตโยต้า มีการสื่อสารข้อมูลนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้พนักงานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในองค์กรได้รับรู้ข่าวสารและเข้าใจ อยู่เสมอ อีกทั้งยังเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีโอกาสคิดค้น พัฒนา นำเสนอความคิดสร้างสรรค์ด้าน นวัตกรรมใหม่ ๆ ตลอดเวลาเพื่อบรรลุเป้าหมายในกิจกรรมด้านการลดต้นทุน”

ระดับปฏิบัติการอาวุโสท่านที่ 10 กล่าวว่า “ในปัจจุบันแนวทางการบริหารจัดการ นวัตกรรมขององค์กร ยังไม่ค่อยเป็นที่รู้จักในหมู่พนักงานออฟฟิศ พนักงานระดับปฏิบัติการไม่ได้ รับการสื่อสารแนวทางหรือนโยบายด้านการจัดการนวัตกรรมจากผู้บริหาร”

ระดับปฏิบัติการอาวุโสท่านที่ 11 กล่าวว่า “การสร้างนโยบายแนวทางการบริหาร จัดการนวัตกรรมขององค์กรมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับ แต่สำหรับพนักงานระดับ ปฏิบัติการนั้น ไม่ได้มีการสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาในการกำหนดนโยบายหรือแนวทางด้าน นวัตกรรมก่อนการเริ่มปฏิบัติงานให้ชัดเจน แต่ได้รับการสื่อสาร ให้คิดใหม่ทำใหม่อย่างไรก็ดี แต่ ผู้บังคับบัญชาไม่เคยกำหนดแนวคิด หลักการ และ KPI ว่าต้องการให้ทำอะไร”

ระดับปฏิบัติการอาวุโสท่านที่ 12 กล่าวว่า “บริษัทมีหน่วยงานสำหรับเชิญชวน รมรณรงค์ ส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับนำเสนอไอเดียด้านนวัตกรรมการลดต้นทุนและพัฒนาปรับปรุงการ ทำงานประจำเดือน แต่กิจกรรมนี้เป็นเพียงกิจกรรมของหน่วยงานดังกล่าวเท่านั้นที่ส่งเสริมให้ พนักงานได้ร่วมกิจกรรมเพื่อชิงเงินรางวัลนวัตกรรมมีความน่าสนใจและสามารถลดต้นทุนได้ จริง แต่ผู้บังคับบัญชาสายตรงไม่ได้โฟกัสนวัตกรรมลดต้นทุนเป็นหลักแต่จะ โฟกัสที่ KPI ของงานที่ รับผิดชอบเป็นหลัก ทั้ง ๆ ที่นวัตกรรมใหม่ ๆ สามารถเชื่อมโยงกับ KPI ของงานได้เช่นเดียวกัน”

ระดับปฏิบัติการท่านที่ 13 กล่าวว่า “แนวทางการบริหารจัดการนวัตกรรมขององค์กร มุ่งเน้นการทำกิจกรรมลดต้นทุน (Cost Reduction Idea Award) ซึ่งมุ่งเน้นการปรับปรุงการดำเนิน ธุรกิจด้วยการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง ค้นหาต้นเหตุของปัญหาที่แท้จริง เพื่อที่จะแก้ไข ปัญหาหรือพัฒนาประสิทธิภาพของการดำเนินงานได้อย่างตรงจุด”

ระดับปฏิบัติการท่านที่ 14 กล่าวว่า “มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ด้วยหลักการ 3 ประการเพื่อความสำเร็จคือ Challenge, Kaizen (ไคเซ็น), Genchi Genbutsu (เก็นจิ เก็นบุตซุ) สร้าง วัฒนธรรมในการพัฒนา ความคิด และการทำงานร่วมกัน โดยเชื่อว่า สิ่งต่าง ๆ นวัตกรรมใหม่ ๆ สามารถปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นได้เรื่อย ๆ”

คำถามสัมภาษณ์ข้อที่ 2 : มีการกำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ด้านการจัดการ นวัตกรรมอย่างไร รวมไปถึงแนวทางการสื่อสารให้แก่พนักงานในองค์กรทราบ

ผู้บริหารท่านที่ 1 กล่าวว่า “มีการกำหนดเป้าหมายจาก HQ และบอกถึงการ เปลี่ยนแปลงแนวทางโดยสื่อสารให้บริษัทในเครือทราบ รวมถึงการจัดทำ message เพื่อเป็น

เครื่องมือสื่อสารภายในพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นการบอกนโยบายจากระดับผู้บริหารสู่พนักงานในสังกัด คิดป้าย PR ในจุดที่มองเห็นรวมถึงสื่อออนไลน์ เป็นต้น”

ผู้บริหารท่านที่ 2 กล่าวว่า “มีการนำนโยบายใหม่ที่ประกาศจากส่วนกลางมากำหนด KPI ที่ต้องการอะไร เมื่อไหร่ อย่างไร”

ผู้บริหารท่านที่ 3 กล่าวว่า “การกำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรมยังไม่มีชัดเจนเท่าที่ควร”

ผู้บริหารท่านที่ 4 กล่าวว่า “แนวทางการสื่อสารให้แก่พนักงานในองค์กรทราบมักมีการสื่อสารอย่างต่อเนื่องผ่านกิจกรรม Morning Talk ก่อนเริ่มปฏิบัติงาน รวมถึงหากมีโครงการนวัตกรรมใหม่ ๆ หรือเร่งด่วนผู้บังคับบัญชาจะสื่อสารผ่านทีมงานที่เกี่ยวข้องทันที”

ผู้จัดการท่านที่ 5 กล่าวว่า “มีการสื่อสารด้านองค์กรนวัตกรรมจากระดับท่านประธานบริษัทเพียงคนเดียวที่ให้หลักคิดพร้อมแนวคิด Start Your Impossible และ I am possible แต่ยังไม่เห็นรูปธรรมว่าจะเริ่มต้นอย่างไร”

ผู้จัดการท่านที่ 6 กล่าวว่า “องค์กรมุ่งมั่นเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมโดยเน้นนวัตกรรมทุกรูปแบบโดยพนักงานสามารถเข้าใจถึงวิสัยทัศน์นี้ได้จากการทำงานบน “วิถีแห่งโตโยต้า” ที่มี “การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง” ทำให้มีการศึกษานวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาใช้ตลอดเวลา”

ผู้ช่วยผู้จัดการท่านที่ 7 กล่าวว่า “บริษัทฯ ใช้รูปแบบในการสื่อสารสองทาง (Two way communication) ผ่านกิจกรรมที่หน่วยงานบริหารกลางกำหนด เช่น กิจกรรม Happiness my team, Hello from Top หรือ GM Communication เป็นต้น เพื่อเป็นชั่วโมงกิจกรรมที่พนักงานทุกคนจะมีโอกาสรับรู้รับทราบข่าวสาร รวมไปถึงนโยบายใหม่ ๆ เกี่ยวกับองค์กรนวัตกรรมของบริษัท แต่ปัจจุบันบริษัทฯ ยังไม่มีการสื่อสารเรื่องนี้เท่าที่ควร”

ผู้ช่วยผู้จัดการท่านที่ 8 กล่าวว่า “การสื่อสารเป็นรูปแบบการสื่อสารสองทางระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา แต่ยังไม่ได้รับการสื่อสารหรือกำหนดกรอบความคิดด้านนวัตกรรมเท่าที่ควร อีกทั้งนำเสนออะไรไปบ่อยครั้งที่ผู้บริหารไม่รับพิจารณา”

ผู้ช่วยผู้จัดการท่านที่ 9 กล่าวว่า “ปัจจุบันผู้บริหารมักสื่อสารเพียงผลลัพธ์ของการนำไปใช้ แต่ไม่สื่อสารขั้นตอนการดำเนินงานให้ไปสู่เป้าหมายได้อย่างไร ทำให้พนักงานไม่เข้าใจในกระบวนการและยังไม่เห็นถึงความสำคัญด้านนวัตกรรม”

ระดับปฏิบัติการอาวุโสท่านที่ 10 กล่าวว่า “การกำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรมผู้บริหารมักสื่อสารแก่พนักงานเฉพาะกลุ่มที่เกี่ยวข้องเท่านั้น”

ระดับปฏิบัติการอาวุโสท่านที่ 11 กล่าวว่า “มีการจัดการสอนงาน ถ่ายทอดงาน แลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหัวหน้างานกับลูกน้องสายตรง โดยมุ่งเน้นให้ทุกคนมีส่วนร่วม มีโอกาสที่

จะนำเสนอไอเดียใหม่ ๆ ผ่านกิจกรรมลดต้นทุน โดยกิจกรรมดังกล่าวจะสื่อสารผ่านสื่อประชาสัมพันธ์ เสียงตามสาย หน่วยงานที่รับผิดชอบกิจกรรมลดต้นทุน เป็นต้น”

ระดับปฏิบัติการอาวุโสท่านที่ 12 กล่าวว่า “สื่อสารผ่านสื่อประชาสัมพันธ์ของบริษัท เช่น อีเมล ป้ายประชาสัมพันธ์ในโรงอาหาร ห้องน้ำ เกี่ยวกับการมุ่งเน้นสนับสนุนให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการนำเสนอไอเดียเรื่องอะไรก็ได้ที่สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิต ความเป็นอยู่ในการทำงาน”

ระดับปฏิบัติการท่านที่ 13 กล่าวว่า “ไม่ทราบ ไม่ได้รับการสื่อสารเรื่องนวัตกรรม”

ระดับปฏิบัติการท่านที่ 14 กล่าวว่า “ได้รับการสื่อสารผ่านกิจกรรมสื่อสารสถานการณ์บริษัทประจำปี โดยมุ่งเน้นให้พนักงานคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่โดยเริ่มจากงานตนเองก่อน แต่หลังจากการสื่อสารไม่มีการติดตามผล ประเมินผลด้านนวัตกรรม”

2). **ศักยภาพในมิติด้านโครงสร้างและกระบวนการที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (S2: Structure and process) ระดับศักยภาพ Defined** ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรมประกอบไปด้วย 1 องค์ประกอบ คือ ความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรมระหว่างพันธมิตร (Coordination with partners) รายละเอียดดังนี้

องค์ประกอบด้านความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรมระหว่างพันธมิตร (Coordination with partners) ซึ่งผลจากการสัมภาษณ์พบว่าพนักงานทั้ง 8 ท่าน จาก 14 ท่าน ระบุว่า มีองค์ประกอบนี้ในกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมยานยนต์ จากคำถามที่ว่า “มีการทำงานรวมไปถึงการร่วมวางแผนในโครงการด้านนวัตกรรมกับหน่วยงานภายนอก (Partnership) หรือไม่ อย่างไร”

โดยบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด มีโครงสร้างและกระบวนการที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรมอยู่ในระดับศักยภาพ Defined เนื่องจากองค์กรมีการตั้งเป้าหมายร่วมกับพันธมิตรอย่างชัดเจน อยู่ในระหว่างการปรับตัวสนับสนุนการทำงานเป็นทีม มีการกระจายอำนาจในการบริหารให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และบริหารงานให้ได้ตามสภาพแวดล้อมและภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว แต่ยังไม่มีการกำหนดแนวทางการพัฒนาโครงการร่วมกันอย่างชัดเจนทั้งการทำงานร่วมกันภายในองค์กรและบริษัทพันธมิตร ส่งผลให้การสื่อสารในทุกระดับระหว่างสายการบังคับบัญชายังไม่ตื่นตัวในการให้ความสำคัญของนวัตกรรมองค์กร และยังคงมีการแบ่งแยกทรัพยากรสนับสนุนกิจกรรมของแต่ละหน่วยงานอย่างชัดเจน

คำถามสัมภาษณ์ข้อที่ 3 : มีการทำงานรวมไปถึงการร่วมวางแผนในโครงการด้านนวัตกรรมกับหน่วยงานภายนอก (Partnership) หรือไม่ อย่างไร

ผู้บริหารท่านที่ 1 กล่าวว่า “มีการสนับสนุนโครงการหน่วยงานภาครัฐ ภายใต้โครงการประชารัฐ โดยการถ่ายทอดองค์ความรู้การบริหารจัดการสินค้าคงคลัง การสนับสนุนโครงการ CIV”

ผู้บริหารท่านที่ 3 กล่าวว่า “สำหรับส่วนงานที่รับผิดชอบดูแลโดยตรงมีโอกาสน้อยมากที่จะได้ประสานงานกับหน่วยงานภายนอก ส่วนใหญ่ทางแผนกจะต้องเริ่มคิดต่อด้วยตนเอง”

ผู้บริหารท่านที่ 4 กล่าวว่า “กรณีที่เป็นนวัตกรรมเทคโนโลยีใหม่ ๆ จะได้ประสานงานกับหน่วยงานภายนอกที่บริษัทแม่กำหนด โดยรวมถือว่ามีโอกาสน้อยมากที่ได้ร่วมวางแผนในโครงการด้านนวัตกรรมกับหน่วยงานภายนอก”

ผู้จัดการท่านที่ 5 กล่าวว่า “มีโอกาสได้ร่วมงาน ECO Project เช่น โครงการร่วมกับบริษัท โตโยต้า ไดฮัทสึ เอ็นจิเนียริง แอนด์ แมนูแฟคเจอร์ จำกัด ในการพัฒนารถยนต์ไฟฟ้าซึ่งมีการแสดงทดลองใช้ที่กรุงเทพฯ”

ผู้จัดการท่านที่ 6 กล่าวว่า “มีโอกาสได้ร่วมงาน แต่อยู่ในขั้นตอนร่วมปรึกษาแนวทางการพัฒนา ยังไม่สำเร็จออกมาเป็นโปรดักซ์”

ผู้ช่วยผู้จัดการท่านที่ 7 กล่าวว่า “มีการพัฒนาระบบการทำงานให้ดีขึ้นด้วยความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ กับบริษัทในเครือโตโยต้า”

ผู้ช่วยผู้จัดการท่านที่ 8 กล่าวว่า “มีแต่อยู่ในขั้นของการศึกษาถึงวิธีการและผลประโยชน์จากที่สิ่งที่ทำให้ Work Smart และลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นออกไป กระจายธุรกิจไปในทุกส่วนของระบบการขนส่งทุกประเภทโดยการขยายธุรกิจทุกภาคส่วน”

ระดับปฏิบัติการอาวุโสท่านที่ 11 กล่าวว่า “มีการทำงานรวมไปถึงการร่วมวางแผนในโครงการด้านนวัตกรรมกับหน่วยงานภายนอก แต่จะเป็นเฉพาะหน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับโปรเจกต์ใหม่ด้านนวัตกรรมเท่านั้นที่ผู้ดำเนินการ”

3). สักยภาพในมิติด้านเครื่องมือหรือองค์ประกอบที่ส่งเสริมต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (S3: Support) ระดับศักยภาพ Aligned ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรมประกอบไปด้วย มิติด้านเครื่องมือหรือองค์ประกอบที่ส่งเสริมต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรมประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบ คือ การสนับสนุนด้านเทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการพัฒนาวัตกรรม (Technology support), การสนับสนุนองค์ความรู้เพื่อส่งเสริมการพัฒนาวัตกรรม (Knowledge creation), การสนับสนุนงบประมาณเพื่อส่งเสริมการพัฒนาวัตกรรม (Financial support), การจัดสรรเวลาเพื่อส่งเสริมการพัฒนาวัตกรรม (Time support), การกระจายองค์ความรู้ภายในองค์กร (Knowledge sharing)

โดยบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด มีเครื่องมือที่เป็นองค์ประกอบที่ส่งเสริมต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม มุ่งเน้นการสนับสนุนทรัพยากรที่ทั้งด้าน งบประมาณ เทคโนโลยีต่อการพัฒนาวัตกรรม รวมไปถึงการบริหารจัดการองค์ความรู้ที่เป็นระบบ แต่ยังไม่มีการสนับสนุนอย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งพนักงานสามารถพัฒนาวัตกรรมในเวลางานได้ โดยงานที่

รับมอบหมายในแต่ละวันต้องเสร็จสิ้นก่อนเพื่อประสิทธิผลของการดำเนินงานในปัจจุบัน ส่งผลให้มีประสบปัญหาด้านการจัดสรรเวลาเพื่อส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม รายละเอียดดังนี้

องค์ประกอบด้านการสนับสนุนด้านเทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม (Technology support) ระดับศักยภาพ Integrated องค์การมีระบบวิเคราะห์และประเมินเทคโนโลยีที่เหมาะสมก่อนนำมาใช้เข้ามามีใช้อย่างเป็นระบบ โดยที่พนักงานสามารถร้องขอเทคโนโลยีใหม่ที่เหมาะสมกับงานของตนได้แต่การจัดสรรเทคโนโลยีให้ยังคงขึ้นกับองค์กร ซึ่งผลจากการสัมภาษณ์พบว่าพนักงานทั้ง 13 ท่านจาก 14 ท่าน ระบุว่ามียุทธศาสตร์ประกอบนี้ในกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมยานยนต์ จากคำถามที่ว่า “ในช่วงเวลาที่ผ่านมามีการพัฒนาวัตกรรมการอะไรบ้าง มีผลลัพธ์เป็นอย่างไร และจากการดำเนินงานที่ผ่านมา ผลสำเร็จของโครงการหรือกิจกรรมด้านนวัตกรรมเป็นอย่างไร”

คำถามสัมภาษณ์ข้อที่ 4 : ในช่วงเวลาที่ผ่านมามีการพัฒนาวัตกรรมการอะไรบ้าง มีผลลัพธ์เป็นอย่างไร

ผู้บริหารท่านที่ 1 กล่าวว่า “ด้านองค์กรมีการวางแผนทางธุรกิจจาก Automobile Company มุ่งมั่นที่ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการขับเคลื่อน (Mobility Company) ต้องการเป็นสื่อกลางที่สำคัญในการขับเคลื่อนให้ทุกคนสามารถบรรลุถึงเป้าหมายได้ ตัวอย่างเช่น โครงการโตโยต้าธุรกิจชุมชนพัฒนา คือโครงการที่นำนวัตกรรมทางความคิดของโตโยต้ามาถ่ายทอดและช่วยเหลือธุรกิจชุมชน เพื่อพัฒนาศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ ช่วยธุรกิจลดต้นทุน เพิ่มกำไร”

ผู้บริหารท่านที่ 2 กล่าวว่า “ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2561 ที่ผ่านมามีนโยบายจากท่านประธานจากบริษัทแม่ (บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด) ในการปรับแนวทางการบริหารภายใต้คอนเซ็ปต์ Start Your Impossible โดยท้าทาย สนับสนุนให้พนักงานปรับรูปแบบการทำงาน ทำในสิ่งท้าทายใหม่ ๆ แต่คุณแล้วไม่สามารถตอบโจทย์ได้ในระยะสั้นเนื่องจากมีเพียงนโยบายแต่ไม่มีรูปธรรมว่าพนักงานต้องเริ่มปรับเปลี่ยนอย่างไร”

ผู้บริหารท่านที่ 3 กล่าวว่า “มีการปรับปรุงขั้นตอนการทำงาน โดยสร้างนวัตกรรมกลศาสตร์มาแทนที่พนักงาน โดยนำหลักการแรงโน้มถ่วง เคลื่อนย้ายชิ้นส่วนยานยนต์จากจุดหนึ่งไปยังอีกจุดหนึ่งโดยไม่ใช้พลังงาน สามารถช่วยลดการใช้พลังงานไฟฟ้าและลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ในโรงงาน (Zero CO2 Area) อีกทั้งยังช่วยถนอมสุขภาพพนักงานในการก้ม เหยยของหนัก”

ผู้บริหารท่านที่ 4 กล่าวว่า “มีการพัฒนานวัตกรรมที่ช่วยรองรับการทำงานของพนักงานให้ทำงานได้ง่ายขึ้น ปลอดภัยต่อการทำงานมากขึ้น ผลลัพธ์ออกมาเป็นที่น่าพึงพอใจอีกทั้งยังช่วยลดพลังงานในการผลิตได้มากกว่า 30%”

ผู้จัดการท่านที่ 5 กล่าวว่า “น่านวัตกรรมมาออกแบบสายการผลิต สามารถการใช้พลังงานในการผลิตได้สูงถึง 30%”

ผู้จัดการท่านที่ 6 กล่าวว่า “โตโยต้าเป็นต้นแบบในการออกแบบนวัตกรรมใหม่มีเอกลักษณ์และโดดเด่นเป็นที่รู้จักไปทั่วโลก เช่น รถยนต์โตโยต้าพลังงานไฮโดรเจน รถยนต์โตโยต้าไฮบริด รถไฟฟ้าฮาโม เป็นต้น รถยนต์ดังกล่าวเป็นนวัตกรรมแห่งโลกอนาคตที่ถูกออกแบบและคิดค้นให้เป็นมิตรกับชุมชนและสิ่งแวดล้อม โดยการนำพลังงานไฟฟ้ามาใช้ร่วมกับน้ำมันเชื้อเพลิง ทำให้ลดการใช้ทรัพยากรน้ำมันซึ่งมีแต่จะหมดไป และยังลดการปล่อยมลภาวะไอเสีย ส่งผลให้ภาพลักษณ์ขององค์กรยกระดับเป็นองค์กรที่มุ่งมั่นในการเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมได้อย่างชัดเจน”

ผู้ช่วยผู้จัดการท่านที่ 7 กล่าวว่า “โตโยต้าได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้กับระบบการดำเนินงานธุรกิจในห่วงโซ่โตโยต้าตั้งแต่กระบวนการต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ”

ผู้ช่วยผู้จัดการท่านที่ 8 กล่าวว่า “น่านวัตกรรมมาพัฒนาออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ทั้งสินค้าและบริการ”

ผู้ช่วยผู้จัดการท่านที่ 9 กล่าวว่า “การพัฒนาและออกแบบนวัตกรรมด้านชิ้นส่วนยานยนต์ของไทยเป็นที่ยอมรับแต่ยังไม่สามารถผลิตชิ้นส่วนหลักเองได้เองยังต้องพึ่งพิงเทคโนโลยีการผลิตจากบริษัทแม่ เนื่องจากวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติยังไม่เกิดการถ่ายทอดเทคโนโลยีที่สมบูรณ์แบบ”

ระดับปฏิบัติการอาวุโสท่านที่ 11 กล่าวว่า “ปัจจุบันโตโยต้าได้นำนวัตกรรมใหม่มาคิดค้นโดยวิศวกรโตโยต้า นำมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการผลิตรถยนต์ทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลการผลิตดีขึ้น”

ระดับปฏิบัติการอาวุโสท่านที่ 12 กล่าวว่า “นวัตกรรม Karakuri Kaizen นำแนวคิดใช้กฎฟิสิกส์เป็นหลัก เช่น แรงโน้มถ่วง แรงยืดหยุ่น แรงดัน แรงแม่เหล็ก หรือแรงขับเป็นต้น การใช้งานทำให้สามารถเพิ่มอัตราการผลิตด้วยการลดการใช้แรงงาน เพิ่มอัตราการผลิตผ่านจิ๊ก ลดความสูญเปล่าในระบบด้วยการใช้แนวคิด Kaizen ทำให้เป็นการลงทุนที่ใช้ทุนน้อยแต่เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน”

ระดับปฏิบัติการท่านที่ 13 กล่าวว่า “ปัจจุบันได้นำนวัตกรรม Automation ที่มีต้นทุนต่ำไม่ใช้พลังงานไฟฟ้าและสามารถลด Co2 จากสายการผลิต เป็นการนำแนวคิด Lean มาปรับปรุงการจัดตั้งชิ้นส่วนภายในกระบวนการผลิตรถยนต์ โดยออกแบบและติดตั้งนวัตกรรมดังกล่าวไว้ด้านบนเพื่อจัดตั้งชิ้นส่วนอัตโนมัติแทนการจัดตั้งแบบใช้แรงงาน สามารถลดปัญหาจราจรติดขัดขณะจัดตั้งมักจะก่อให้เกิดสายการผลิตหยุดชะงัก อันเนื่องมาจากการจัดตั้งชิ้นส่วนล่าช้าไม่ตรงตามรอบตามเวลา”

ระดับปฏิบัติการท่านที่ 14 กล่าวว่า “นวัตกรรมการลดใช้กระดาษในการสื่อสารสองทางภายในองค์กร ผ่านแอปพลิเคชันบนอุปกรณ์สมาร์ตโฟน โดยพนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร สวัสดิการ ได้ตลอดเวลาด้วยตนเองทั้งที่บ้านและที่ทำงาน แทนที่การใช้โปรแกรมเฉพาะภายในบริษัทที่จำเป็นต้องเชื่อมต่อกับระบบอินทราเน็ตของบริษัทเท่านั้น”

คำถามสัมภาษณ์ข้อที่ 5 : จากการดำเนินงานที่ผ่านมา ผลสำเร็จของโครงการหรือกิจกรรมด้านนวัตกรรมเป็นอย่างไร

ผู้บริหารท่านที่ 1 กล่าวว่า “ผลดำเนินงานด้านนวัตกรรมสามารถช่วยลดกระบวนการทำงาน เพิ่มคุณภาพสินค้า ลดต้นทุน เพิ่มกำไร และสามารถทำงานได้อย่างเป็นระบบ”

ผู้บริหารท่านที่ 2 กล่าวว่า “ไม่ทราบ ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับด้านนี้”

ผู้บริหารท่านที่ 3 กล่าวว่า “โครงการนวัตกรรมใหม่ที่มีการตั้งเป็นนโยบายบริษัทจะมีการขับเคลื่อนที่ระดับนี้ แต่ทั้งนี้ยังขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละแผนกและการตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานว่าสามารถปฏิบัติตามนโยบายบริษัทหรือไม่”

ผู้บริหารท่านที่ 4 กล่าวว่า “นวัตกรรมที่ใช้ได้จริงในปัจจุบัน สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้สำเร็จ แต่ยังคงมีอีกหลายนวัตกรรมที่ยังอยู่ในขั้นตอนทดลองใช้ให้เสถียรภาพและมีประสิทธิภาพมากที่สุดก่อนการนำมาใช้จริง”

ผู้จัดการท่านที่ 5 กล่าวว่า “ผลสำเร็จของโครงการหรือกิจกรรมด้านนวัตกรรมประสบผลสำเร็จดีเยี่ยม องค์กรเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมมากมายหลากหลายด้าน อีกทั้งยังเป็นต้นแบบให้บริษัทในเครือหลายประเทศเข้ามาศึกษาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เรา”

ผู้จัดการท่านที่ 6 กล่าวว่า “ในปีที่ผ่านมาบริษัทสามารถบรรลุเป้าหมาย KPI ได้หลายภาคส่วน ส่งผลให้กิจกรรมลดต้นทุนของบริษัทที่ตั้งเป้าไว้ 10% ต่อปีประสบผลสำเร็จ”

ผู้ช่วยผู้จัดการท่านที่ 7 กล่าวว่า “นวัตกรรมที่เป็นเครื่องจักร เครื่องทุ่นแรง และนวัตกรรมลดการใช้พลังงานประสบผลสำเร็จเป็นอย่างมากในปีที่ผ่านมา แต่นวัตกรรมที่เป็นแนวคิดกระบวนการปรับปรุงการทำงาน หรือวิธีลดขั้นตอนการทำงาน ไม่ให้ซับซ้อนยังไม่เห็นผลลัพธ์เท่าที่ควร”

ผู้ช่วยผู้จัดการท่านที่ 8 กล่าวว่า “ผลลัพธ์ด้านการส่งเสริมให้มีการทำกิจกรรมเป็นที่น่าพอใจ แต่อยากให้ลงลึกถึงรายละเอียด วิธีการ ขั้นตอนแนวคิด ให้เป็นกระบวนการศึกษาที่สมบูรณ์แบบและมีความชัดเจนต่อพนักงานระดับปฏิบัติการ”

ระดับปฏิบัติการอาวุโสท่านที่ 10 กล่าวว่า “สำหรับนวัตกรรม Automation ในสายการผลิตพนักงานให้การตอบรับดี เนื่องจากส่งผลต่อการทำงานที่สะดวกมากขึ้น”

ระดับปฏิบัติการอาวุโสท่านที่ 12 กล่าวว่า “ผลสำเร็จของนวัตกรรมสามารถปรับปรุงกระบวนการให้ทำงานช่วยให้กระบวนการทำงานได้ง่ายขึ้น อีกทั้งยังสร้างความพึงพอใจกับพนักงาน”

ระดับปฏิบัติการท่านที่ 13 กล่าวว่า “ในสายงานตนเองในปัจจุบันไม่มีนวัตกรรม แต่หน่วยงานอื่นมีการนำนวัตกรรมมาปรับใช้ในการทำงาน”

องค์ประกอบด้านการสนับสนุนองค์ความรู้เพื่อส่งเสริมการพัฒนาวัตกรรม (Knowledge creation) ระดับศักยภาพ Initial องค์การมีการจัดหาองค์ความรู้หรือข้อมูลให้แก่พนักงาน เพื่อใช้ในการพัฒนาโครงการใหม่ ๆ อย่างไม่เป็นระบบและองค์ความรู้ไม่ตอบสนองความต้องการของพนักงาน ซึ่งผลจากการสัมภาษณ์พบว่าพนักงานทั้ง 13 ท่านจาก 14 ท่าน ระบุว่ามียุทธศาสตร์ประกอบนี้ในกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมยานยนต์ จากคำถามที่ว่า “องค์การมีกระบวนการในการจัดการและพัฒนานวัตกรรมอย่างไร”

คำถามสัมภาษณ์ข้อที่ 6 : องค์การมีกระบวนการในการจัดการและพัฒนานวัตกรรมอย่างไร

ผู้บริหารท่านที่ 1 กล่าวว่า “มีการกระตุ้น เพื่อสร้างแรงบันดาลใจ และการนำเสนอ”

ผู้บริหารท่านที่ 2 กล่าวว่า “ไม่ทราบเพราะไม่ได้รับการสื่อสารและให้ความสำคัญด้านการพัฒนานวัตกรรม มักเน้นที่งานประจำเป็นหลัก”

ผู้บริหารท่านที่ 3 กล่าวว่า “ขึ้นอยู่กับนโยบายของผู้บริหารระดับสูงในปีนั้น ๆ ที่จะนำนวัตกรรมที่ดีและเหมาะสมเป็นเรื่อง ๆ มาตั้งเป็นนโยบายเพื่อพัฒนา ยังไม่มีการตั้งหน่วยงานหรือเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีโอกาสแนะนำสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นรูปธรรมมากนัก และยังไม่เปิดโอกาสในการนำเสนอความคิดและยังไม่มีเงินทุนสนับสนุนเพื่อต่อยอดความคิดสร้างสรรค์ต่าง ๆ ที่จะนำเสนอ”

ผู้บริหารท่านที่ 4 กล่าวว่า “รับนโยบายจาก top management และนำมาใช้ปรับปรุงการทำงานของพนักงาน”

ผู้จัดการท่านที่ 5 กล่าวว่า “ได้รับการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และสนับสนุนด้านการเงิน บุคลากร”

ผู้จัดการท่านที่ 6 กล่าวว่า “ใช้หลักการทำงาน“ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง” โดยวางระบบตาม PDCA (Plan, Do, Check, Action)”

ผู้ช่วยผู้จัดการท่านที่ 7 กล่าวว่า “เกิดจากการฟังเสียงจากพนักงานเกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ แล้วค่อยนำแนวคิดมาปรับปรุงโดยใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ มาสอดแทรกเพื่อแก้ไขปัญหา มากกว่าป้องกันปัญหา”

ผู้ช่วยผู้จัดการท่านที่ 8 กล่าวว่า “กระบวนการในการจัดการและพัฒนานวัตกรรมในองค์กรมุ่งเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตอบโจทย์ลูกค้า พร้อมดูแลระบบบริการก่อนและหลังการขาย เพื่อสร้าง Customer relationship มากขึ้น”

ผู้ช่วยผู้จัดการท่านที่ 9 กล่าวว่า “องค์กรมีการวางแผนพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่เป็นผลิตภัณฑ์หลักของบริษัทฯ แบ่งออกเป็นวางแผนระยะสั้น 5 ปี และในระยะยาว 10 ปี อีกทั้งเปิดโอกาสให้พนักงานนำเสนอสิ่งใหม่”

ระดับปฏิบัติการอาวุโสท่านที่ 10 กล่าวว่า “สร้างบรรยากาศในการทำงานให้เกิดกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง”

ระดับปฏิบัติการอาวุโสท่านที่ 11 กล่าวว่า “ในส่วนของการผลิต โตโยต้าจะจัดกิจกรรมหนึ่งที่เรียกว่า Yokoten คือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างแผนก โรงงาน และบริษัทแม่เพราะโตโยต้าเชื่อว่าปัญหาที่เกิดขึ้นในแผนกหนึ่ง มีโอกาสเกิดขึ้นกับอีกแผนกหนึ่งเพื่อป้องกันปัญหาดังกล่าวไม่ให้เกิดซ้ำอีก”

ระดับปฏิบัติการอาวุโสท่านที่ 12 กล่าวว่า “ประชาสัมพันธ์และเปิดโอกาสในพนักงานมีส่วนร่วมในการนำเสนอ และรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการนำไปปรับปรุงและปฏิบัติจริง”

ระดับปฏิบัติการท่านที่ 13 กล่าวว่า “มีการกำหนดในแผนงานประจำปีของฝ่ายและตั้งเป้าหมาย KPI ให้สอดคล้องกับ KPI หลัก มักมีบ่อยครั้งที่กิจกรรมหรืองานบางอย่างไม่มีการกำหนด KPI หรือไม่อยู่ใน Hoshin ของฝ่าย”

ระดับปฏิบัติการท่านที่ 14 กล่าวว่า “ไม่มีการสื่อสารเรื่องแนวทางการจัดการว่าจะพัฒนานวัตกรรมได้อย่างไร”

องค์ประกอบด้านการสนับสนุนงบประมาณเพื่อส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม (Financial support) ระดับศักยภาพ Integrated บริษัทได้จัดเตรียมงบประมาณสำหรับการสร้างนวัตกรรมอย่างเป็นทางการ พร้อมให้อิสระแก่พนักงานในการนำงบประมาณไปใช้ แต่การจะนำเงินไปใช้ในแต่ละขั้นตอนนี้ต้องผ่านการอนุมัติจากผู้บริหาร

องค์ประกอบด้านการจัดสรรเวลาเพื่อส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม (Time support) ระดับศักยภาพ Aligned นวัตกรรมได้รับการตระหนักว่าเป็นส่วนหนึ่งของงาน พนักงานสามารถพัฒนานวัตกรรมในเวลางานได้แต่ต้องได้รับการอนุมัติจากหัวหน้าเสียก่อน (case by case) ซึ่งผลจากการสัมภาษณ์พบว่าพนักงานทั้ง 11 ท่านจาก 14 ท่าน ระบุว่ามียกองค์ประกอบนี้ในกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมยานยนต์ จากคำถามที่ว่า “องค์กรมีแผนงานหรือแนวทางในการสนับสนุนกิจกรรมด้านนวัตกรรมอย่างไร เช่น การตั้งงบประมาณพิเศษ การจัดสรรเวลา”

คำถามสัมภาษณ์ข้อที่ 7 : องค์กรมีแผนงานหรือแนวทางในการสนับสนุนกิจกรรมด้านนวัตกรรมอย่างไร เช่น การตั้งงบประมาณพิเศษ การจัดสรรเวลา

ผู้บริหารท่านที่ 1 กล่าวว่า “มีการจัดตั้งหน่วยงานใหม่ขึ้น วัตถุประสงค์เพื่อรับสมัครพนักงานที่ครบวาระเกษียณแต่ยังมีความต้องการ มีความสามารถ พร้อมทั้งจะเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ด้านระบบผลิตโตโยต้าให้แก่หน่วยงานภายนอก ชุมชน บุคคลทั่วไปได้นำหลักการทำงานของโตโยต้าไปประยุกต์ใช้ในธุรกิจของตน เพื่อร่วมขับเคลื่อนเศรษฐกิจไปพร้อม ๆ กัน”

ผู้บริหารท่านที่ 3 กล่าวว่า “มีการตั้งงบประมาณและจัดสรรเวลาให้เรียนรู้ในแต่ละด้าน แบ่งออกเป็นเรื่อง ๆ ไป แต่ไม่เปิดโอกาสให้ตั้งหน่วยงานหรือให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมนำเสนอความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ อย่างเป็นระบบ และยังไม่มียกงบประมาณและจัดสรรเวลาทางด้านนี้”

ผู้บริหารท่านที่ 4 กล่าวว่า “บริษัทฯ จัดตั้งหน่วยงานรับผิดชอบด้านการตั้งงบประมาณพิเศษประจำสถานที่ทำงานเพื่อกำหนดนโยบายเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายในการทำกิจกรรมลดต้นทุนของแต่ละแผนก ในส่วนของการจัดสรรเวลาในการทำกิจกรรมพนักงานสามารถเขียนแผนงานนำเสนอเพื่อทำกิจกรรมได้ตลอดเวลา”

ผู้จัดการท่านที่ 5 กล่าวว่า “มีแผนระยะกลางและระยะยาวในการทำกิจกรรม เช่น การติดตั้งนวัตกรรมการใช้พลังงานแสงอาทิตย์ (Solar Cell) สำหรับบางโครงการมีการกำหนดระยะเวลาชัดเจน และมีการตั้งงบประมาณพิเศษในช่วงเริ่มต้น เช่น โครงการ Zero CO2 Emission Model line”

ผู้จัดการท่านที่ 6 กล่าวว่า “องค์กรมีการจัดสรรเวลาให้ทำพนักงานทำกิจกรรม และตั้งงบประมาณพิเศษทุกปีเพื่อรองรับกิจกรรมดังกล่าว”

ผู้ช่วยจัดการท่านที่ 7 กล่าวว่า “บริษัทฯ มีการสนับสนุนด้านงบประมาณพิเศษเพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ในการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้แก่พนักงาน”

ผู้ช่วยจัดการท่านที่ 8 กล่าวว่า “มีการสนับสนุนงบประมาณให้แก่กลุ่มวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่จะใช้ได้จริงในลักษณะ Commercial โดยจัดสรรเวลาเพื่อศึกษาลึกลงไปในปัจจัยต่าง ๆ รวมถึงผลตอบแทนที่จะได้รับเพื่อประเมินความเหมาะสมหรือไม่ในการลงทุนสร้างนวัตกรรมนั้น ๆ”

ระดับปฏิบัติการอาวุโสท่านที่ 10 กล่าวว่า “นโยบายของบริษัทมีการตั้งงบประมาณประจำปีสำหรับแต่ละเรื่อง โดยกำหนดการลดค่าใช้จ่ายปีละ 10%”

ระดับปฏิบัติการอาวุโสท่านที่ 11 กล่าวว่า “ตั้งงบประมาณประจำปี รวมถึงส่งพนักงานบางส่วนไปศึกษาดูงานที่บริษัทแม่เพื่อคาดหวัง มุ่งเน้นให้นำความรู้หรือนวัตกรรมที่ได้กลับมาพัฒนาสายงานเดิมของตน”

ระดับปฏิบัติการอาวุโสท่านที่ 12 กล่าวว่า “มีการตั้งงบประมาณบางส่วนเพื่อใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน โดยส่วนมากลงทุนให้แก่นวัตกรรมที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานมากกว่าการลงทุนในนวัตกรรมที่เป็นนามธรรม”

ระดับปฏิบัติการท่านที่ 13 กล่าวว่า “ฝ่ายการเงินจัดตั้งงบประมาณทุกปี เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานให้แก่พนักงานทุกฝ่าย”

องค์ประกอบด้านการกระจายองค์ความรู้ภายในองค์กร (Knowledge sharing) ระดับศักยภาพ Aligned องค์กรมีกระบวนการในการกระจายความรู้ที่เป็นระบบ มีการกระตุ้นพนักงานให้เกิดการกระจายองค์ความรู้แต่ยังจำกัดอยู่ภายในกลุ่ม ซึ่งผลจากการสัมภาษณ์พบว่าพนักงานทั้ง 12 ท่านจาก 14 ท่าน ระบุว่าเมื่อองค์ประกอบนี้ในกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมยานยนต์ จากคำถามที่ว่า “จากการดำเนินงานที่ผ่านมา องค์กรมองว่าอะไรเป็นปัญหาและอุปสรรคต่อการบริหารจัดการนวัตกรรม”

คำถามสัมภาษณ์ข้อที่ 8 : จากการดำเนินงานที่ผ่านมา องค์กรมองว่าอะไรเป็นปัญหาและอุปสรรคต่อการบริหารจัดการนวัตกรรม

ผู้บริหารท่านที่ 1 กล่าวว่า “ปัญหาและอุปสรรคต่อการบริหารจัดการนวัตกรรมคือการยอมรับและเปิดใจในการทำงาน”

ผู้บริหารท่านที่ 3 กล่าวว่า “ปัญหาและอุปสรรคต่อการบริหารจัดการนวัตกรรมคือการคิดถึงคุณค่าต่อการลงทุนระยะสั้นมากเกินไป โดยไม่คำนึงถึงคุณค่าระยะยาวที่พนักงานสามารถคิดค้นนวัตกรรมเรื่องอื่น ๆ ได้ด้วยตัวเองซึ่งมีมูลค่ามหาศาลที่ไม่เคยนำมาคำนวณ”

ผู้บริหารท่านที่ 4 กล่าวว่า “ปัญหาและอุปสรรคต่อการบริหารจัดการนวัตกรรมคือ กำลังคน การจัดสรรเวลาในการทำกิจกรรมและงบประมาณ เป็นต้น”

ผู้จัดการท่านที่ 5 กล่าวว่า “ปัญหาและอุปสรรคต่อการบริหารจัดการนวัตกรรมคือ งบประมาณ การอนุมัติงานใช้ระยะเวลานาน”

ผู้จัดการท่านที่ 6 กล่าวว่า “ปัญหาและอุปสรรคต่อการบริหารจัดการนวัตกรรมคือ การหาความสมดุลระหว่างการเป็นผู้นำด้านนวัตกรรม และการใช้งบประมาณในการลงทุน”

ผู้ช่วยผู้จัดการท่านที่ 7 กล่าวว่า “ปัญหาและอุปสรรคต่อการบริหารจัดการนวัตกรรมคือ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ, ระบบจัดซื้อจัดจ้าง”

ผู้ช่วยผู้จัดการท่านที่ 8 กล่าวว่า “ปัญหาและอุปสรรคต่อการบริหารจัดการนวัตกรรมคือ การทำงานเป็นทีมและการติดต่อประสานงาน”

ผู้ช่วยผู้จัดการท่านที่ 9 กล่าวว่า “ปัญหาและอุปสรรคต่อการบริหารจัดการนวัตกรรมคือ กำลังคน งบประมาณ ผลที่ได้รับการทดแทนได้หรือไม่”

ระดับปฏิบัติการอาวุโสท่านที่ 10 กล่าวว่า “ปัญหาและอุปสรรคต่อการบริหารจัดการนวัตกรรมคือ การจัดสิทธิบัตรของนวัตกรรม”

ระดับปฏิบัติการอาวุโสท่านที่ 11 กล่าวว่า “ปัญหาและอุปสรรคต่อการบริหารจัดการนวัตกรรมคือ การสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงาน”

ระดับปฏิบัติการท่านที่ 13 กล่าวว่า “ปัญหาและอุปสรรคต่อการบริหารจัดการนวัตกรรมคือ ภาระงานปัจจุบันที่มาก ไม่มีเวลาในการคิดนวัตกรรมใหม่ ๆ”

ระดับปฏิบัติการท่านที่ 14 กล่าวว่า “ปัญหาและอุปสรรคต่อการบริหารจัดการนวัตกรรมคือ เวลาที่ใช้ในการปรับปรุงนวัตกรรมใช้เวลานานมีส่วนทำให้ผลงานออกมาไม่ดีตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้”

4. **ศักยภาพในมิติด้านสภาพแวดล้อมและปัจจัยขับเคลื่อนต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (C1: Climate) ระดับศักยภาพ Aligned** ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรมประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบ คือ การสรรหาบุคลากร (Recruitment), การหมุนเวียนพนักงานภายในองค์กร เพื่อสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม (Job rotation), การจัดสรรรางวัลเพื่อสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม (Rewards), การเสริมสร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์กรให้เหมาะสมต่อการพัฒนานวัตกรรม (Creative environment), การกระตุ้นพนักงานในการพัฒนานวัตกรรม (Encouragement)

บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด สนับสนุนพนักงานในองค์กรให้สร้างสรรค์แนวความคิดใหม่ ๆ เน้นสร้างบรรยากาศผ่านกิจกรรมจัดประกวดความคิดสร้างสรรค์และโครงการใหม่ ๆ โดยองค์กรจัดสรรเงินรางวัลที่ชัดเจนเพื่อกระตุ้นพนักงานในการพัฒนานวัตกรรม แต่องค์กรมีกระบวนการหมุนเวียนพนักงานภายในองค์กรตามความจำเป็น ทำให้พนักงานขาดแรงจูงใจในการทำงาน ส่งผลไม่ก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ใน job responsibility นั้น ๆ โดยมีรายละเอียดดังนี้

องค์ประกอบด้านการกระตุ้นพนักงานในการพัฒนานวัตกรรม (Encouragement)
ระดับศักยภาพ Aligned บริษัทมีการส่งเสริมและกระตุ้นพนักงานในการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยมีการจัดประกวดความคิดและโครงการใหม่ ๆ แต่ไม่มีการสนับสนุนอย่างเป็นทางการ ซึ่งผลจากการสัมภาษณ์พบว่าพนักงานทั้ง 13 ท่านจาก 14 ท่าน ระบุว่ามีองค์ประกอบนี้ในกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมยานยนต์ จากคำถามที่ว่า “องค์กรดำเนินการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อและกระตุ้นกิจกรรมด้านนวัตกรรมอย่างไร”

คำถามสัมภาษณ์ข้อที่ 9 : องค์กรดำเนินการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อและกระตุ้นกิจกรรมด้านนวัตกรรมอย่างไร

ผู้บริหารท่านที่ 1 กล่าวว่า “หัวหน้าฝ่ายมีการกำหนดแนวทางและกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ เพื่อตรวจสอบและติดตามผลก่อนและหลังปฏิบัติงานผ่านช่องทางการประชุมภายในฝ่ายเพื่อเช็คสถานะการดำเนินงานและประชุมภายในทีมเพื่อลงรายละเอียดของงานได้อย่างใกล้ชิด”

ผู้บริหารท่านที่ 3 กล่าวว่า “บริษัทมีกิจกรรมจัดอบรมเพิ่มทักษะ ชีความสามารถของพนักงานในแต่ละระดับ และจัดกิจกรรมแข่งขันด้านทักษะการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิต และเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนได้ส่งประกวดความคิดสร้างสรรค์ที่สามารถนำมาปรับใช้ในการทำงานได้จริง”

ผู้บริหารท่านที่ 4 กล่าวว่า “บริษัทมีการจัดสรรทรัพยากร เช่น กำลังคน วัสดุอุปกรณ์ พื้นที่การทำงาน รวมถึงงบประมาณมาสนับสนุนการดำเนินงานให้เอื้อต่อประสิทธิภาพในการทำงาน”

ผู้จัดการท่านที่ 5 กล่าวว่า “มีกิจกรรม Best Practice ให้พนักงานที่ส่งเสริมให้พนักงานนำนวัตกรรมของตนมาเสนอสุดยอด Best Practice ระหว่างโรงงาน และบริษัทในเครือโตโยต้าระหว่างประเทศ”

ผู้จัดการท่านที่ 6 กล่าวว่า “มีการกำหนดแนวทางการทำงานและกรอบเวลาเพื่อการติดตามผลที่มีประสิทธิภาพ และกระตุ้นพนักงานระดับปฏิบัติการให้มีแรงจูงใจ และเพิ่มขีดความสามารถของพนักงาน”

ผู้ช่วยผู้จัดการท่านที่ 7 กล่าวว่า “การใช้หลักการ Continuous improvement มากระตุ้นในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน”

ผู้ช่วยผู้จัดการท่านที่ 8 กล่าวว่า “บริษัทมีปรับปรุงพื้นที่การทำงานให้เสมือนบ้านหลังที่สองภายใต้คอนเซ็ปท์ Happiness Workplace ต้องการให้พนักงานทุกคนรู้สึกผ่อนคลายและมีความสุขในการทำงานด้วยสภาพแวดล้อมที่ดี ปลอดภัย และใส่ใจพนักงานเพื่อกระตุ้นให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน”

ผู้ช่วยผู้จัดการท่านที่ 9 กล่าวว่า “องค์กรดำเนินการจัดสภาพแวดล้อมยังไม่เอื้อด้านการกระตุ้นนวัตกรรมมากขนาดนั้น เพราะยังถูกจำกัดด้วยระบบและการแบ่งอำนาจที่ชัดเจน พนักงานโตโยต้าจึงเป็นได้แค่เพียงนักประดิษฐ์ที่ปฏิบัติงานตามคำสั่ง แต่ยังไม่ถึงขั้นผู้คิดค้น นวัตกรรมหรือริเริ่มที่จะเป็นผู้นำด้านนวัตกรรม”

ระดับปฏิบัติการอาวุโสท่านที่ 10 กล่าวว่า “สภาพแวดล้อมการทำงานและระบบบริหารไม่เอื้อต่อการกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ”

ระดับปฏิบัติการอาวุโสท่านที่ 11 กล่าวว่า “ปัจจุบันบริษัทฯมีการสร้างแอปพลิเคชันบนมือถือสมาร์ทโฟนมาอำนวยความสะดวกให้แก่พนักงานในด้านต่าง ๆ อาทิ สวัสดิการของพนักงาน ความเป็นอยู่ในการทำงาน หรือการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพรวมองค์กรได้ตลอดเวลา เป็นต้น”

ระดับปฏิบัติการอาวุโสท่านที่ 12 กล่าวว่า “วางแผนจัดตารางการทำงานให้มีชั่วโมงกิจกรรมระหว่างผู้บริหารระดับสูงร่วมสื่อสารกับพนักงานทุกระดับสอดคล้องกิจกรรมให้มีการระดมความคิดร่วมกัน”

ระดับปฏิบัติการท่านที่ 13 กล่าวว่า “มีโครงการพาตัวแทนพนักงานไปศึกษานวัตกรรมใหม่ของบริษัทแม่ในประเทศญี่ปุ่นเป็นระยะเวลา 1-2 ปี เพื่อสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และกล้าที่จะนำเสนอด้านนวัตกรรม แต่ยังคงขาดการวางแผนการทำงานหลังจากที่พนักงานกลับมาจากญี่ปุ่นจะต้องทำติดตามหรือกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมใหม่ได้อย่างไร”

ระดับปฏิบัติการท่านที่ 14 กล่าวว่า “ไม่มีกิจกรรมที่รองรับการก่อให้เกิดนวัตกรรมขึ้นในกระบวนการทำงานในปัจจุบัน”

องค์ประกอบด้านการเสริมสร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์กรให้เหมาะสมต่อการพัฒนานวัตกรรม (Creative environment) ระดับศักยภาพ Aligned หัวหน้าเปิดรับฟังความคิดหรือกระบวนการใหม่ ๆ ในบางกระบวนการทำงาน และพร้อมให้พนักงานทดลองแนวความคิดนั้น ๆ แต่การตัดสินใจต้องผ่านการเห็นชอบจากหัวหน้า

องค์ประกอบการจัดสรรรางวัลเพื่อสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม (Rewards) ระดับศักยภาพ Integrated องค์กรมีการให้รางวัลที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรมเป็นประจำ โดยมีกระบวนการให้รางวัลที่ชัดเจน มีการจัดตั้งงบประมาณไว้ชัดเจน การให้รางวัลขึ้นกับกระบวนการพัฒนานวัตกรรมและผลลัพธ์ของนวัตกรรม ซึ่งผลจากการสัมภาษณ์พบว่าพนักงานทั้ง 13 ท่านจาก 14 ท่าน ระบุว่ามียังองค์ประกอบนี้ในกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมยานยนต์ จากคำถามที่ว่า “มีการกระตุ้นเพื่อสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมด้านนวัตกรรมโดยผู้นำขององค์กรอย่างไร”

คำถามสัมภาษณ์ข้อที่ 10 : มีการกระตุ้นเพื่อสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมด้านนวัตกรรมโดยผู้นำขององค์กรอย่างไร

ผู้บริหารท่านที่ 1 กล่าวว่า “ติดตามการรายงานผลหลังจบกิจกรรมทันทีอย่างใกล้ชิด เพื่อสร้างความสำคัญให้ทีมงานเล็งเห็นถึงประโยชน์และความสำเร็จร่วมกันเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ”

ผู้บริหารท่านที่ 3 กล่าวว่า “ผู้นำองค์กรสร้างคำขวัญพร้อมทั้งสื่อสารให้พนักงานทั้งองค์กรรับรู้และเข้าใจนโยบายการทำงานของแต่ละท่านอย่างง่าย เพื่อกระตุ้นแนวทางการทำงานเดียวกัน เช่น Start Your Impossible (ทำในสิ่งที่คิดว่าเป็นไปไม่ได้), สวัสดิ์ สบายดี สนุกดี เป็นต้น”

ผู้บริหารท่านที่ 4 กล่าวว่า “ผู้บริหารระดับสูงของแต่ละฝ่ายจัดตารางเวลาการทำงานของตนเพื่อลงไปทำงานหน้างานร่วมกับพนักงานระดับปฏิบัติงานทุกวันเพื่อติดตามผลด้วยตนเองและสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน”

ผู้จัดการท่านที่ 5 กล่าวว่า “ใช้สื่อประชาสัมพันธ์สื่อสาร Speech' President ทุกช่องทางในการประชาสัมพันธ์ข้อความของท่านประธาน บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด เรื่องการเปลี่ยนแปลงนโยบายการทำงานในปัจจุบันเกี่ยวกับการเริ่มต้น คิดค้นทำสิ่งใหม่ ๆ ในกิจกรรมที่ยั่งยืน Start Your Impossible”

ผู้จัดการท่านที่ 6 กล่าวว่า “มีการกำหนดแนวทาง กรอบเวลา และผู้รับผิดชอบ พร้อมติดตามผลอย่างใกล้ชิด”

ผู้ช่วยผู้จัดการท่านที่ 7 กล่าวว่า “ผู้นำรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน โดยพนักงานจะต้องเข้าไปพบเพื่อนำเสนองาน รายงานความคืบหน้า หรือขอคำปรึกษา หรือตามลำดับขั้น”

ผู้ช่วยผู้จัดการท่านที่ 8 กล่าวว่า “มีการจัดอบรมหลักคิดและการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ให้แก่พนักงานทุกระดับ โดยผู้สอนคือผู้บริหารระดับสูงของแต่ละสายงานมาถ่ายทอดประสบการณ์พร้อมสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้แก่พนักงาน”

ผู้ช่วยผู้จัดการท่านที่ 9 กล่าวว่า “คิดว่ามีเพียงการนำเสนอ new service มากกว่าการสร้าง innovation เพราะหลักการบริหารยังถูกจำกัดในวงแคบและการแสดงออกถึงความต้องการยังกระทำไม่ได้ไม่มากเนื่องจากโตโยต้าในไทยเป็นฐานการผลิตที่ต้องคิดการผลิตเพื่อการส่งออก ถึงแม้ว่าจะเป็นฐานการผลิตที่เป็นอันดับสองของโลก เน้นผลิตเชิงปริมาณ มักคำนึงถึงต้นทุนเป็นหลักมากกว่าการสร้างบรรยากาศให้คิดทำใหม่นอกจากการลดต้นทุน”

ระดับปฏิบัติงานอาวุโสท่านที่ 10 กล่าวว่า “สร้างวัฒนธรรมการถาม การกล้าแสดงออก เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน”

ระดับปฏิบัติงานอาวุโสท่านที่ 11 กล่าวว่า “เมื่อผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารแต่ละฝ่ายต้องการสื่อสารข้อมูลสำคัญขององค์กร หรือต้องการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ขององค์กรให้แก่พนักงานทุกท่านทราบ มักจะจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์สื่อสารผ่านช่องทางสื่อสารของบริษัท และมีแบบฟอร์มเช่นชื่อรับทราบการสื่อสารนั้น ๆ ทุกครั้ง”

ระดับปฏิบัติงานอาวุโสท่านที่ 12 กล่าวว่า “สื่อสารตามลำดับขั้นเพื่อให้พนักงานได้รับข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็ว พบบ่อยครั้งที่ประสิทธิภาพด้านข้อมูลข่าวสารที่ส่งมายังพนักงานไม่ครบถ้วน 100%”

ระดับปฏิบัติงานท่านที่ 13 กล่าวว่า “มีการใช้นวัตกรรมสำหรับการติดตามขั้นตอนการดำเนินงานในสายการผลิต เพื่อควบคุมคุณภาพรถยนต์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด พร้อมทราบทันทีเมื่อเกิดปัญหาขณะปฏิบัติงานการปรับปรุงกระบวนการทำงานอีกทั้งผู้บริหารได้มีการเสนอแนะเพิ่มเติมทันที รวมทั้งมอบรางวัลในการทำกิจกรรม”

ระดับปฏิบัติงานอาวุโสท่านที่ 14 กล่าวว่า “มีกิจกรรมสำหรับพัฒนานวัตกรรม หลักคิด วิธีการทำงาน พร้อมทั้งเวทีนำเสนอต่อหน้าผู้บริหารระดับสูงทั้งองค์กร เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการพัฒนาการทำงานในอนาคต”

องค์ประกอบด้านการสรรหาบุคลากร (Recruitment) ระดับศักยภาพ Aligned มีองค์กรของท่านคัดเลือกพนักงานจาก job responsibility ร่วมกับการใช้ KSA technique (knowledge-skill-ability) และ CBR technique (situation and behavioral interview) เพื่อดูความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า

องค์ประกอบด้านการหมุนเวียนพนักงานภายในองค์กรเพื่อสนับสนุนการพัฒนา นวัตกรรม (Job rotation) ระดับศักยภาพ Defined องค์กรมีกระบวนการหมุนเวียนพนักงานภายในองค์กรตามความจำเป็น องค์กรมีกระบวนการเตรียมความพร้อมให้กับพนักงาน (coaching, mentoring and shadowing) แต่ไม่เป็นระบบ ซึ่งผลจากการสัมภาษณ์พบว่าพนักงานทั้ง 13 ท่านจาก 14 ท่าน ระบุว่าเมื่อองค์ประกอบนี้ในกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมยานยนต์ จากคำถามที่ว่า “มีการวางแผนและเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรที่สอดคล้องกับการดำเนินการด้านนวัตกรรมอย่างไร”

คำถามสัมภาษณ์ข้อที่ 11 : มีการวางแผนและเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรที่สอดคล้องกับการดำเนินการด้านนวัตกรรมอย่างไร

ผู้บริหารท่านที่ 1 กล่าวว่า “องค์กรได้มีวางแผนทางเลือกสำรองสำหรับพนักงานที่ครบวาระการทำงานที่ยังมีความประสงค์ที่จะทำงานในหน่วยงานที่ตนสนใจเพื่อเป็นอีกหนึ่งทางเลือกของบุคลากรวัยเกษียณ”

ผู้บริหารท่านที่ 2 กล่าวว่า “ณ ปัจจุบันการแข่งขันทางด้านธุรกิจค่อนข้างสูง การรับพนักงานมรปัจจุบันมักคัดเลือกพนักงานที่มีความพร้อมทั้งด้าน IQ & EQ ที่สามารถนำมาพัฒนาต่อไปได้ในอนาคต”

ผู้บริหารท่านที่ 3 กล่าวว่า “มีการอบรมเฉพาะเรื่องที่อยู่ในนโยบาย แต่การอบรมที่จะพัฒนาทางด้านแนวความคิดแบบองค์กรร่วม เช่น Design Thinking ยังไม่มีในโตโยต้า”

ผู้บริหารท่านที่ 4 กล่าวว่า “บุคลากรด้านนวัตกรรมต้องได้รับการเรียนการสอนมาเฉพาะทาง แต่ในปัจจุบันพนักงานส่วนใหญ่ได้งานที่ไม่เหมาะกับควมถนัดของตน ส่งผลให้ไม่ก่อให้เกิดผลงานด้านนวัตกรรมเท่าที่ควร”

ผู้จัดการท่านที่ 5 กล่าวว่า “นำบุคลากรที่เป็นผู้เชี่ยวชาญทั้งภายในและภายนอกองค์กรมาถ่ายทอดองค์ความรู้และอบรมให้แก่พนักงานภายในองค์กรอยู่เสมอ แต่เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรปรับเปลี่ยนและเคลื่อนตัวช้า มักไม่เห็นผลลัพธ์จากการอบรม”

ผู้จัดการท่านที่ 6 กล่าวว่า “มอบหมายและติดตามผล เพื่อกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจและการพัฒนาภายใต้มุมมองการทำในแง่ลบเพื่อเฝ้าระวังและเตรียมความพร้อมอยู่เสมอเมื่อเกิดเหตุการณ์ไม่คาดคิด”

ผู้ช่วยผู้จัดการท่านที่ 7 กล่าวว่า “พยายามมุ่งเน้นให้มีการกำหนดแผนการอบรมให้ความรู้พนักงานทุกคนทุกระดับอยู่เสมอ”

ผู้ช่วยผู้จัดการท่านที่ 8 กล่าวว่า “ให้ความสำคัญในการศึกษาและจัดหลักสูตรอบรมให้สอดคล้องกับการปรับตัวขององค์กรนวัตกรรม”

ผู้ช่วยผู้จัดการท่านที่ 9 กล่าวว่า “มีโดยการเลือกพนักงานบางส่วนไปศึกษาวิธีการและการนำความรู้ที่ได้กลับมาประยุกต์ใช้ในระดับปฐมภูมิ แต่ในส่วนของวิธีการ ริเริ่ม แนวคิด ก่อให้เกิดนวัตกรรมยังไม่ปรากฏชัดในกลุ่มตัวแทนพนักงานที่คัดเลือก เนื่องจากการนำนวัตกรรมที่ถูกคิดมาแล้ว พนักงานมีหน้าที่เพียงทำอย่างไรให้ distribute ได้อย่างแพร่หลายและขยายผลได้ในมุมกว้างเพียงเท่านั้น”

ระดับปฏิบัติการอาวุโสท่านที่ 10 กล่าวว่า “ให้ความสำคัญในด้านการพัฒนาทักษะความรู้ของพนักงานและเน้นการฝึกอบรมทั้งด้าน Hard Skill และ Soft Skill”

ระดับปฏิบัติการอาวุโสท่านที่ 11 กล่าวว่า “เน้นการจัดอบรมให้แก่กลุ่มพนักงานที่เกี่ยวข้องด้านการพัฒนานวัตกรรมเป็นกลุ่มแรก เพื่อสร้างต้นแบบให้กับพนักงานกลุ่มอื่นได้มีความคิดริเริ่ม ก่อให้เกิดนวัตกรรมอย่างอื่นที่หลากหลายต่อไปในอนาคต อีกทั้งยังมีการวางแผนจัดเตรียมเครื่องมืออุปกรณ์เพื่อสนับสนุนให้ครบถ้วน”

ระดับปฏิบัติการอาวุโสท่านที่ 12 กล่าวว่า “วางแผนคัดเลือกพนักงานที่มีความสามารถด้านนวัตกรรมไปศึกษาดูงานด้านนวัตกรรมและวัฒนธรรมการทำงานที่บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด ประเทศญี่ปุ่นเป็นระยะเวลา 2 ปี”

ระดับปฏิบัติการท่านที่ 13 กล่าวว่า “มีการจัดประชุมเพื่อกำหนดทีมผู้รับผิดชอบในงานด้านการปรับปรุงกระบวนการ โดยเลือกคนที่มีประสบการณ์ในการทำงานและมีแนวคิดใหม่ๆ ที่ก่อให้เกิดนวัตกรรม”

ระดับปฏิบัติการท่านที่ 14 กล่าวว่า “สนับสนุนพนักงานที่มีความรู้ความสามารถโดดเด่นให้ได้เรียนรู้งานที่หลากหลาย นอกเหนือจากงานที่รับผิดชอบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานมากขึ้น”

5). **ศักยภาพในมิติด้านวัฒนธรรมขององค์กรนวัตกรรม (C2: Culture) ระดับศักยภาพ Aligned** ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรมประกอบไปด้วย 7 องค์ประกอบ คือ การมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมของพนักงาน (Involvement and Ownership), การบริหารจัดการความคิดเห็นที่ขัดแย้ง (Conflict and Debate), เป้าหมายขององค์กรที่มีความท้าทายในการพัฒนานวัตกรรม (Challenging goals), ลักษณะการสื่อสารของผู้นำต่อพนักงาน (Open communication), ความสามารถขององค์กรในการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk management), ความอดทนต่อความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นของผู้นำ (Tolerance of uncertainty), การบริหารจัดการต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (Change management)

โดยบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด กำหนดเป้าหมายที่มีความท้าทายเพิ่มมากขึ้นในทุก ๆ ปี มุ่งหวังบรรลุเป้าหมายต้องมีแนวคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่หรือปรับกระบวนการจากเดิมอย่างต่อเนื่อง เช่น การตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย กล้าที่จะยอมรับความเสี่ยง และสามารถยอมรับข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการพัฒนานวัตกรรมโดยถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ และเคารพนับถือซึ่งกันและกันโดยสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อยู่เสมอ ถึงแม้จะมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนแต่ยังขาดกระบวนการขั้นตอนเตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตใน ซึ่งส่วนมากหัวหน้าพยายามสร้างแนวความคิดแปลกใหม่ที่มีความเสี่ยงต่ำ เพื่อป้องกันการเกิดข้อผิดพลาดที่เกิดจากการสร้างนวัตกรรม

องค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมของพนักงาน (Involvement and Ownership) ระดับศักยภาพ Aligned พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมในลักษณะที่เต็มใจโดยพร้อมที่จะมุ่งมั่นถึงผลลัพธ์ของ business unit เป็นหลัก

องค์ประกอบการบริหารจัดการความคิดเห็นที่ขัดแย้ง (Conflict and Debate) ระดับศักยภาพ Aligned อนุญาตให้มีการแลกเปลี่ยนแนวความคิดระหว่างพนักงานต่างฝ่ายยึดมั่นในมุมมองของตนเอง แต่พร้อมรับฟังเหตุผลของอีกฝ่ายโดยเอาความคิดของแต่ละฝ่ายมารวมกัน (combine)

องค์ประกอบลักษณะการสื่อสารของผู้นำต่อพนักงาน (Open communication) ระดับศักยภาพ Aligned พนักงานสามารถอภิปรายในเรื่องที่เกี่ยวกับข้องงานได้อย่างอิสระ เริ่มมีการพูดคุยในเรื่องที่เกี่ยวกับ personal topics (social exchanges are occur but still limited) การสื่อสารไม่

เป็นในลักษณะ contractual style หัวหน้ายอมรับฟังบางความคิดที่ขัดแย้งกับความคิดตน โดยมองที่
 ื่องานเป็นหลัก

ซึ่งผลจากการสัมภาษณ์พบว่าพนักงานทั้ง 12 ท่านจาก 14 ท่าน ระบุว่าเมืองค์ประกอบนี้
 ในกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมยานยนต์ จากคำถามที่ว่า “ในกิจกรรมด้านนวัตกรรม มีการกำหนดการมี
 ส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรทั้งระดับบริหารและระดับปฏิบัติการอย่างไร”

**คำถามสัมภาษณ์ข้อที่ 12 : ในกิจกรรมด้านนวัตกรรม มีการกำหนดการมีส่วนร่วมของ
 บุคลากรในองค์กรทั้งระดับบริหารและระดับปฏิบัติการอย่างไร**

ผู้บริหารท่านที่ 1 กล่าวว่า “สำหรับผู้บริหารฝ่ายประชาสัมพันธ์การตลาดมีการกำหนด
 ทิศทางในการดำเนินงานและการตั้งเป้าหมายกิจกรรมด้านนวัตกรรมประจำปีให้แก่ทีมงาน โดยมี
 เป้าหมายกระจายโครงการนวัตกรรมให้ครอบคลุม 77 จังหวัดภายในปี พ.ศ. 2565”

ผู้บริหารท่านที่ 3 กล่าวว่า “ผู้บังคับบัญชาสายตรงมีการกำหนดเป้าหมายย่อยเฉพาะ
 แผนกเพื่อให้พนักงานแต่ละกลุ่มมีส่วนร่วมในกิจกรรมนวัตกรรมใหม่ โดยกำหนดให้นำเสนอเดือน
 ละ 1 เรื่องต่อกลุ่มสายงานเดียวกัน”

ผู้บริหารท่านที่ 4 กล่าวว่า “สำหรับในฝ่ายจะมีการจัดออกแชนแนลที่แต่งตั้งผู้รับผิดชอบแต่
 ละโปรเจกต์ที่ชัดเจน โดยเจ้าของโปรเจกต์มีหน้าที่นำเสนอนวัตกรรมใหม่ให้แก่ผู้บังคับบัญชา
 ตามลำดับชั้น เพื่อพิจารณาและมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน”

ผู้จัดการท่านที่ 5 กล่าวว่า “ส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติงานโดยนำหลัก Kaizen มา
 พิจารณาและนำเสนอแนวคิดใหม่ต่อผู้บริหารตามลำดับชั้น ซึ่งบ่อยครั้งแนวคิดที่นำเสนอไป
 ผู้บริหารแต่ละลำดับมีแนวทางหรือความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน ทำให้โปรเจกต์ไม่ได้ไปต่อหรือ
 เสียเวลาในการแก้ไขกลับไปกลับมาใช้เวลานานพอสมควร”

ผู้จัดการท่านที่ 6 กล่าวว่า “กำหนดให้ทุกคนมีส่วนร่วมในขอบเขตและหน้าที่ของตน
 เช่น ระดับบริหารกำหนดแนวทาง งบประมาณ เวลา, ระดับเทคนิคสร้างสรรค์แนวทางเป็นรูปธรรม,
 ระดับปฏิบัติการทดลองทำและเก็บข้อมูล แต่ปัญหาอยู่ที่ข้อมูลแต่ละภาคส่วนยังไม่สื่อสารและใช้ชุด
 ข้อมูลเดียวกันส่งผลให้ไม่ก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ที่ควร”

ผู้ช่วยผู้จัดการท่านที่ 7 กล่าวว่า “มีเวทีให้นำเสนอความคิดเห็นและฟังเสียงของ
 พนักงานเพื่อรับฟังนำไปปรับปรุงแก้ไข พัฒนาเป็นนวัตกรรม แต่ยังมีนวัตกรรมในองค์กรไม่มากนัก
 ที่พัฒนามาจากเสียงของพนักงานที่แท้จริง”

ผู้ช่วยผู้จัดการท่านที่ 8 กล่าวว่า “การสื่อสารนโยบายที่ถูกต้องไปยังพนักงานยังไม่
 ชัดเจน ว่ารายละเอียดงานของแต่ละบุคคลควรมีแนวทางการแก้ไข ปรับปรุง หรือสร้างนวัตกรรม
 ใหม่ได้อย่างไร การศึกษาพัฒนานวัตกรรมใหม่เป็นเพียงโปรเจกต์ที่กำหนดขึ้นมานอกเหนือขอบเขต

ของ Hoshin หรือ KPI ซึ่งบางโปรเจกต์ในปัจจุบันมีหน่วยที่รับผิดชอบโดยตรงอยู่แล้ว แต่เกิดอาการคิดโปรเจกต์ซ้ำกัน ทำซ้ำกัน ไม่เกิดการแลกเปลี่ยนนวัตกรรมซึ่งกันและกัน เพียงเพราะว่าอยู่คนละแผนกหรือคนละหน่วยงาน เนื่องจากโตโยต้ามีฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ที่ยังไม่มีความสามารถนำข้อมูลไปใช้ให้เกิดคุณค่ากับนวัตกรรมเพื่อจะได้ตอบสนองต่อความต้องการของตลาดให้มากที่สุด”

ผู้ช่วยผู้จัดการท่านที่ 9 กล่าวว่า “การกำหนดการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรทั้งระดับบริหารและระดับปฏิบัติการด้านนวัตกรรมยังเป็นเฉพาะกลุ่มเล็ก ๆ สื่อสารเฉพาะกลุ่มบุคคลบางกลุ่มซึ่งถือว่าสื่อสารไม่ทั่วถึง และไม่ทั่วถึงต่อบุคลากรระดับปฏิบัติการทุกคนในแผนก”

ระดับปฏิบัติการอาวุโสท่านที่ 10 กล่าวว่า “บริษัทให้พนักงานระดับปฏิบัติชำนาญการพิเศษบางกลุ่มกำหนดเนื้องานและระบุลงใน Hoshin ของแต่ละแผนกและให้ผู้รับผิดชอบรายงานความคืบหน้าของ Hoshin Progressive ตามระยะเวลาที่กำหนดให้ทุกหน่วยงานมีการนำเสนอนวัตกรรมใหม่อย่างน้อยเดือนละ 1 เรื่องต่อคน ซึ่งผู้บริหารขาดการสื่อสารรายละเอียดใน Hoshin ให้กับคนในฝ่ายให้ทราบว่า Hoshin ในแต่ละปีคืออะไร ต้องทำอะไรบ้าง ต้องปรับปรุงแนวทางการทำงานอย่างไรบ้าง โดยส่วนมากจะเป็นการปรึกษาหารือ แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่หน้างาน โดยขาดการวางแผนที่ชัดเจนก่อนเริ่มปฏิบัติ”

ระดับปฏิบัติการอาวุโสท่านที่ 12 กล่าวว่า “ไม่มีการสื่อสารร่วมกัน ให้ระดับปฏิบัติทำงานด้วยตนเอง”

ระดับปฏิบัติการท่านที่ 13 กล่าวว่า “ผู้บริหารคิดและแนะนำให้ระดับปฏิบัติการนำเสนอความคิดสร้างสรรค์ในการปรับปรุงการทำงาน ให้คิดใหม่อย่างไร้ขีดจำกัดและผู้บริหารคอยให้คำแนะนำตามลำดับขั้น เพื่อปรับปรุงและนำไปปฏิบัติจริง โดยปัญหาที่พบมักจะขาดขั้นตอน วิธีการ ทำอย่างไร หลักคิดอย่างไร แนวคิดอะไร เป้าหมายอะไรให้การทำงานประสบความสำเร็จ”

องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (Change management) ระดับศักยภาพ Defined ผู้บริหารตระหนักถึงการสร้างความเปลี่ยนแปลงและมีแนวทางการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนแต่ยังขาดกระบวนการขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน ซึ่งผลจากการสัมภาษณ์พบว่าพนักงานทั้ง 13 ท่านจาก 14 ท่าน ระบุว่ามียุทธศาสตร์ประกอบนี้ในกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมยานยนต์ จากคำถามที่ว่า “มีการวางแผนรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นต่อองค์กร ซึ่งเป็นผลจากการดำเนินการด้านนวัตกรรมอย่างไร”

คำถามสัมภาษณ์ข้อที่ 13 : มีการวางแผนรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นต่อองค์กร ซึ่งเป็นผลจากการดำเนินการด้านนวัตกรรมอย่างไร

ผู้บริหารท่านที่ 1 กล่าวว่า “สำหรับโครงการด้านนวัตกรรมโตโยต้าชุมชนพัฒนาได้วางแผนจัดเตรียมกำลังคนหลังเกษียณและทีมงานที่เกี่ยวข้องเพื่อรองรับการขยายงานเพิ่มขึ้น รวมถึงให้คุณดูแล ถ่ายทอดความรู้ให้ธุรกิจเป็นผู้นำด้านศูนย์เรียนรู้อีกด้วย”

ผู้บริหารท่านที่ 3 กล่าวว่า “ยังไม่ได้รับการสื่อสารที่ไม่ชัดเจนด้านปรับตัวเป็นองค์กรนวัตกรรม”

ผู้บริหารท่านที่ 4 กล่าวว่า “ยึดหลักการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง พร้อมเฝ้าระวังความเสี่ยงและเตรียมแผนรองรับในกรณีฉุกเฉินหากเกิดเหตุการณ์ไม่คาดคิดหลังจากการใช้นวัตกรรมใหม่”

ผู้จัดการท่านที่ 5 กล่าวว่า “กระตุ้นสอบถามถึงทุกมุมมองความเป็นไปได้ที่จะกระทบการทำงานปัจจุบัน โดยใช้หลัก “มุมมองในแง่ลบ” เพื่อค้นหากรณีเลวร้ายที่สุด เพื่อที่จะวางแผนรับมือได้ทัน”

ผู้จัดการท่านที่ 6 กล่าวว่า “วางแผนการทำงานโดยยึดหลัก Smooth & Slim ในการเปลี่ยนแปลงทุกครั้งพร้อมประเมินความเสี่ยงและวางแผนสำรองถ้าเกิดกรณีที่ไม่คาดคิด”

ผู้ช่วยผู้จัดการท่านที่ 7 กล่าวว่า “ปลูกฝังพนักงานให้เกิดความพยายามศึกษาข้อมูลใหม่ ๆ ตลอดเวลา เรียนรู้ข้อผิดพลาด แล้วนำมาพัฒนานวัตกรรมใหม่โดยยึดหลักการไถ่ชนอย่างต่อเนื่อง เพราะไม่มีอะไรดีที่สุดในชีวิต เรายังสามารถพัฒนาทุกงานให้ดีกว่าเดิมได้”

ผู้ช่วยผู้จัดการท่านที่ 8 กล่าวว่า “ศึกษาข้อมูลคู่แข่งในตลาด Automobile อยู่สม่ำเสมอ พร้อมปรับตัวและรับมือให้ทัน โดยวางแผนระยะสั้น ระยะกลาง ระยะยาว สำรองไว้เพื่อการปรับตัวให้ทันต่อความต้องการของลูกค้า เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดให้สูงที่สุด”

ผู้ช่วยผู้จัดการท่านที่ 9 กล่าวว่า “ปรับวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรพร้อมที่จะเรียนรู้และพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยีและนวัตกรรม”

ระดับปฏิบัติการอาวุโสท่านที่ 10 กล่าวว่า “ยึดหลักประเมินความเสี่ยงตั้งแต่ริเริ่มโครงการนวัตกรรมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดในด้านต้นทุน งบประมาณ แรงงาน และเวลาที่สูญเปล่า พร้อมทั้งยังมีการรายงานติดตามผลของการดำเนินการด้านนวัตกรรมอย่างใกล้ชิด”

ระดับปฏิบัติการอาวุโสท่านที่ 11 กล่าวว่า “จัดสรรเวลาการทำงานให้แก่กลุ่มพนักงานที่รับผิดชอบได้ทดลองใช้นวัตกรรมใหม่กับสถานที่การทำงานจริงเพื่อเรียนรู้ข้อผิดพลาดก่อนการเริ่มใช้งานจริง อีกทั้งยังฝึกให้กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการวิเคราะห์ หาสาเหตุของปัญหา และเปิดโอกาสได้นำเสนอวิธีแก้ไขด้วยตนเอง”

ระดับปฏิบัติการอาวุโสท่านที่ 12 กล่าวว่า “มักไม่ได้รับการสื่อสารด้านการวางแผนรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นต่อองค์กรที่เป็นผลจากการดำเนินการด้านนวัตกรรมเท่าที่ควร ไม่ทราบในรายละเอียดตรงนี้”

ระดับปฏิบัติการท่านที่ 13 กล่าวว่า “นวัตกรรมส่วนใหญ่ที่ทำ จะเน้นโครงสร้างที่ง่ายต่อการปรับปรุง ซ่อมบำรุง และไม่ซับซ้อน อีกทั้งมักจะใช้ต้นทุนที่ต่ำต่อการผลิต เพื่อง่ายต่อการปรับเปลี่ยนรูปแบบ สามารถแก้ไขได้ตลอดเวลาเมื่อเกิดกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น”

ระดับปฏิบัติการท่านที่ 14 กล่าวว่า “ไม่ได้รับการสื่อสารด้านการรับมือเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมภายในองค์กร”

องค์ประกอบด้านความสามารถขององค์กรในการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk management) ระดับศักยภาพ Integrated บริษัทมีการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบแม้ว่าอาจไม่ระบุเป็นขั้นตอนที่แน่ชัด ฝ่ายบริหารสนับสนุนพนักงานในการสร้างนวัตกรรมเมื่อมีการประเมินแล้วถึงผลที่ได้รับว่าคุ้มค่าต่อความเสี่ยง โดยสามารถยอมรับข้อผิดพลาดที่เกิดจากการสร้างนวัตกรรมได้ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้

องค์ประกอบด้านความอดทนต่อความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นของผู้นำ (Tolerance of uncertainty) ระดับศักยภาพ Defined หัวหน้าพยายามสร้างแนวความคิดแปลกใหม่ที่มีความเสี่ยงต่ำ โดยไม่ยอมรับข้อผิดพลาดที่เกิดจากการสร้างนวัตกรรม ซึ่งผลจากการสัมภาษณ์พบว่าพนักงานทั้ง 13 ท่านจาก 14 ท่าน ระบุว่ามียอมรับองค์ประกอบนี้ในกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมยานยนต์ จากคำถามที่ว่า “มีการวางแผนบริหารจัดการความเสี่ยงและรองรับความสูญเสียอย่างไร”

คำถามสัมภาษณ์ข้อที่ 14 : มีการวางแผนบริหารจัดการความเสี่ยงและรองรับความสูญเสียอย่างไร

ผู้บริหารท่านที่ 1 กล่าวว่า “มีการวางแผนกระบวนการทำงานและตรวจสอบการทำงานเพื่อประเมินผลอย่างต่อเนื่อง รวมถึงให้ธุรกิจได้ดำเนินงานด้วยตนเองหลังจากผ่านการปรับปรุงการทำงานจากทีมแล้ว เพื่อเป็นการวัดว่าธุรกิจสามารถอยู่ได้ด้วยตนเองหรือไม่”

ผู้บริหารท่านที่ 3 กล่าวว่า “มีการประเมินความเสี่ยงตามมาตรฐาน ISO18000 ทุกกิจกรรมการทำงาน”

ผู้บริหารท่านที่ 4 กล่าวว่า “ในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ไม่คาดคิด ทีมงานจะใช้หลักการทำงาน หยุด เรียก คอย คือ การหยุด เพื่อหยุดปฏิบัติงานทันทีเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ผิดปกติ การเรียกคือการแจ้งผู้บังคับบัญชาตามลำดับขั้นทันที และคอย เพื่อรอหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าแก้ไขสถานการณ์โดยจะมี Back-up plan เพื่อแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้าอยู่เสมอ มุ่งเน้นการเกิดความเสียหายให้น้อยที่สุด”

ผู้จัดการท่านที่ 5 กล่าวว่า “มีขั้นตอนประเมินความเสี่ยงตามหลักมาตรฐาน ISO9001 (Risk Assessment) และวางแผนรองรับทุกกิจกรรมการทำงานอยู่เสมอ”

ผู้จัดการท่านที่ 6 กล่าวว่า “มีระบบบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน ISO9001 เพื่อป้องกันการเกิดข้อผิดพลาด อีกทั้งเรามีการวางแผนสำรองอยู่เสมอในกรณีที่ไม่เป็นไปตามที่กำหนดว่าจะมีการแก้ไขอย่างไรต่อไป”

ผู้ช่วยผู้จัดการท่านที่ 7 กล่าวว่า “ประเมินความเสี่ยงครบทุกมิติในการทำงานและมีมาตรการป้องกัน”

ผู้ช่วยผู้จัดการท่านที่ 8 กล่าวว่า “มีการวางแผนบริหารจัดการความเสี่ยงและรองรับความสูญเสีย เนื่องจากเม็ดเงินที่มหาศาลจึงสามารถอุดรอยรั่วที่สูญเสียได้ทันต่อความเสียหายต่อไปในอนาคต”

ผู้ช่วยผู้จัดการท่านที่ 9 กล่าวว่า “วางแผนบริหารจัดการบริหารความเสี่ยงตามความเหมาะสมพร้อมวางแผนสำรอง (Back-up plan) อยู่เสมอ”

ระดับปฏิบัติการอาวุโสท่านที่ 10 กล่าวว่า “ไม่มีการวางแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านนวัตกรรมภายในแผนก”

ระดับปฏิบัติการอาวุโสท่านที่ 11 กล่าวว่า “มี Back-up plan สำหรับการดำเนินงานทุกกิจกรรมอยู่เสมอ”

ระดับปฏิบัติการอาวุโสท่านที่ 12 กล่าวว่า “มุ่งเน้นการวางแผนและจัดทำกลยุทธ์ในการแก้ไขเพื่อบริหารความเสี่ยงอยู่เสมอ”

ระดับปฏิบัติการท่านที่ 13 กล่าวว่า “มีการจัดทำ Risk management โดยการประเมินความเสี่ยงและระบุแนวทางการแก้ไขไว้เพื่อรองรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต”

ระดับปฏิบัติการท่านที่ 14 กล่าวว่า “ไม่ได้รับการสื่อสารด้านนวัตกรรมและการบริหารความเสี่ยงภายในแผนก”

องค์ประกอบด้านเป้าหมายขององค์กรที่มีความท้าทายในการพัฒนานวัตกรรม (Challenging goals) ระดับศักยภาพ Integrated มีการกำหนดเป้าหมายของบริษัทที่มีความท้าทายมากขึ้น การที่จะบรรลุเป้าหมายต้องมีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ หรือปรับกระบวนการจากของเดิม (Incremental change) ซึ่งผลจากการสัมภาษณ์พบว่าพนักงานทั้ง 12 ท่าน จาก 14 ท่าน ระบุว่า มีองค์ประกอบนี้ในกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมยานยนต์ จากคำถามที่ว่า “มีการกำหนดแนวทางการพัฒนานวัตกรรมในอนาคตอย่างไร”

คำถามสัมภาษณ์ข้อที่ 15 : มีการกำหนดแนวทางการพัฒนานวัตกรรมในอนาคตอย่างไร

ผู้บริหารท่านที่ 1 กล่าวว่า “เผยแพร่ นวัตกรรมของโตโยต้ากระจายสู่ธุรกิจชุมชนให้ครอบคลุม 77 จังหวัดภายในปี พ.ศ. 2565”

ผู้บริหารท่านที่ 3 กล่าวว่า “สำหรับฝ่ายผลิตยังกำหนดแนวทางการพัฒนานวัตกรรมในอนาคตไม่ชัดเจนและยังไม่เป็นที่พูดถึง”

ผู้บริหารท่านที่ 4 กล่าวว่า “กำหนดแนวทางการพัฒนานวัตกรรมให้สอดคล้องกับนโยบายบริษัทและเชื่อมโยงกับงานที่รับมอบหมาย ซึ่งในปัจจุบันความสัมพันธ์ดังกล่าวยังไม่ค่อยเกี่ยวเนื่องกันเท่าที่ควร”

ผู้จัดการท่านที่ 5 กล่าวว่า “มุ่งเน้นการส่งพนักงานไปดูงานด้านนวัตกรรมของบริษัทภายนอกทั้งในประเทศและต่างประเทศมากขึ้น รวมถึงบริษัทในเครือโตโยต้าเพิ่มมากขึ้น”

ผู้จัดการท่านที่ 6 กล่าวว่า “มุ่งเน้นที่จะเป็นผู้นำและรักษาอันดับหนึ่งต่อไป โดยคำนึงถึงผลกำไรและยอดขายที่ได้รับเป็นหลัก เพื่อนำไปสู่การริเริ่มให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมมาช่วยตอบโจทย์เป้าหมายหลักของบริษัทฯ”

ผู้ช่วยผู้จัดการท่านที่ 7 กล่าวว่า “การกำหนดแนวทางการพัฒนานวัตกรรมในอนาคตโดยการร่วมมือกับบริษัทพันธมิตรและหน่วยงาน องค์กรต่าง ๆ นอกเหนืออุตสาหกรรมยานยนต์ เพื่อเรียนรู้แลกเปลี่ยนและรับรู้ข้อมูลข่าวสารให้ทันยุคปัจจุบัน”

ผู้ช่วยผู้จัดการท่านที่ 8 กล่าวว่า “ยังคงมุ่งเน้นนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าสูงสุด”

ผู้ช่วยผู้จัดการท่านที่ 9 กล่าวว่า “ยึดมั่นตามความเหมาะสมกับสถานการณ์ของบริษัทฯ แต่ยังคงมุ่งเน้นพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าอย่างสูงสุด”

ระดับปฏิบัติการอาวุโสท่านที่ 10 กล่าวว่า “เมื่อค่านิยมของสังคมเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว การพัฒนาและปรับตัวตามความต้องการให้ทันยุคทันสมัยอยู่ตลอดเวลา นั้นเป็นสิ่งที่สำคัญที่ทำให้ระบบการทำงานด้วยวิถีแห่งโตโยต้า”

ระดับปฏิบัติการอาวุโสท่านที่ 11 กล่าวว่า “การกำหนดแนวทางการพัฒนานวัตกรรมในอนาคตยึดหลักตามนโยบายจากบริษัทแม่ (TMC) เป็นหลัก”

ระดับปฏิบัติการอาวุโสท่านที่ 12 กล่าวว่า “สนับสนุนและส่งเสริมให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมเพิ่มมากขึ้นและได้รับผลตอบแทนเป็นโอกาสในการเติบโตพร้อมเงินรางวัลเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน”

ระดับปฏิบัติการท่านที่ 13 กล่าวว่า “มีนโยบายให้มีการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ โดยมุ่งเน้นให้นำหลักคิดด้านนวัตกรรมเข้ามามีส่วนในการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อก่อให้เกิดองค์กรนวัตกรรมที่แท้จริง”



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพิสูจน์ทราบถึงปัจจัยขององค์กรที่สะท้อนถึงความเป็นองค์กรนวัตกรรมซึ่งสัมพันธ์กับมิติต่าง ๆ ที่มีผลต่อความสร้างสรรค์องค์กรเชิงนวัตกรรมทั้งในมิติระดับบุคคล, ทีมงานและองค์กร อันเป็นที่มาของ “องค์กรนวัตกรรม” งานวิจัยนี้ทำการวิจัยในเชิงคุณภาพ (Qualitative research) มุ่งเน้นในการศึกษามิติที่เป็นองค์ประกอบของนวัตกรรมองค์กรในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ที่เป็นกลุ่มประชากรตัวอย่างที่มีศักยภาพในการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยผลการวิจัยดังกล่าวสามารถสรุปและอภิปรายผลโดยแบ่งเป็น 3 ส่วนตามหัวข้อดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อระบุองค์ประกอบขององค์กรเชิงนวัตกรรมและตรวจสอบกรอบแนวคิด (Contents Validation) จากผู้เชี่ยวชาญ

5.2 ข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อระบุองค์ประกอบขององค์กรเชิงนวัตกรรมและตรวจสอบกรอบแนวคิด (Contents Validation) จากผู้เชี่ยวชาญ

ในภาพรวมบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด มีความสามารถทางนวัตกรรมในระดับ “Aligned” ซึ่งหมายความว่า องค์กรมีการกำหนดรูปแบบกิจกรรมหรือกระบวนการที่สนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรนวัตกรรมอย่างเป็นระบบและรูปแบบที่ชัดเจน

ด้วยวิสัยทัศน์และการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการเป็นผู้นำบริษัทแกนนำของโตโยต้า เอเชีย แปซิฟิก และเครือข่ายโตโยต้าทั่วโลกที่ได้รับการยอมรับและยกย่องที่สุดในประเทศไทย จึงให้ความสำคัญในการสร้างความแข็งแกร่งในการปฏิบัติงานพร้อมส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างเอเชียแปซิฟิก บรรลุการเป็นผู้นำในด้านความพึงพอใจของลูกค้า และในด้านสัดส่วนการตลาด กำหนดให้ความปลอดภัยเป็นกิจกรรมที่สำคัญที่สุดของกิจกรรมรากฐานของบริษัทและสร้างสังคมที่มีคุณภาพโดยการทำกิจกรรมที่มีคุณค่าเพื่อสังคม นอกจากการทำงานร่วมกันกับองค์กรภายนอกแล้ว บริษัทมุ่งเน้นให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นทีม ผู้บริหาร หัวหน้างาน

และพนักงานทุกระดับสามารถสื่อสารกันได้อย่างตรงไปตรงมา ผู้บริหารกระจายอำนาจแก่หัวหน้างานระดับสูงในการตัดสินใจ

สำหรับเครื่องมือในการสนับสนุนต่อการเป็นองค์กรเชิงนวัตกรรมนั้นยังขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจของผู้บริหารเป็นหลัก โดยเฉพาะการสนับสนุนด้านงบประมาณและเวลา ซึ่งพิจารณาเป็น รายกรณีหรือตามความเป็นไปได้ของโครงการ อย่างไรก็ตาม บริษัทเล็งเห็นความสำคัญของการ พัฒนาเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง รวมถึงกระบวนการเรียนรู้จากความล้มเหลวในอดีตและการ ถ่ายทอดองค์ความรู้สู่พนักงานทุกระดับ ดังนั้นบริษัทจึงสนับสนุนด้านเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการ ทำงานของพนักงานให้เกิดประสิทธิภาพ มีการบริหารจัดการเก็บองค์ความรู้ภายในองค์กรอย่างเป็น ระบบ พนักงานสามารถเรียนรู้และเข้าถึงข้อมูลได้ควบคู่ไปกับการถ่ายทอดความรู้ผ่านการฝึกอบรม จากบริษัท

เมื่อพิจารณาด้านสภาพแวดล้อมและปัจจัยขับเคลื่อนต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม พบว่า ผู้บริหารระดับสูงมุ่งเน้นการสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และเปิด โอกาสให้มีการลองผิดลองถูกหรือทดสอบแนวความคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ นอกจากนี้ บริษัทยังให้ ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรภายในบริษัทอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การเริ่มต้นสรรหาพนักงาน การเตรียมความพร้อมแก่พนักงานใหม่ การสอนและเรียนรู้งานจากหัวหน้า การฝึกอบรม การ ประเมินผลงานแบบรอบด้าน รวมถึงมีกิจกรรมส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนาปรับปรุง งานอย่างต่อเนื่อง พร้อมมีรางวัลให้แก่พนักงานอย่างชัดเจน

ด้านวัฒนธรรมขององค์กรนวัตกรรม บริษัทสนับสนุนความคิดและการเรียนรู้ของ พนักงานอย่างต่อเนื่อง โดยมีการตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย สื่อสารแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างอิสระ ประเมินความเสี่ยงอย่างรอบคอบ ผู้บริหารและหัวหน้าให้คำแนะนำ ทั้งนี้ ผู้บริหารได้ตระหนักถึง การสร้างความเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร รวมถึงกำหนดแนวทางและกระบวนการอย่างชัดเจน เพื่อให้พนักงานสามารถปรับตัวและพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

การดำเนินงานของบริษัทเพื่อส่งเสริมการพัฒนาทางนวัตกรรม สามารถสรุปได้เป็น 5 มุมมอง ได้แก่ มุมมองในเชิงกลยุทธ์ มุมมองในเชิงโครงสร้างและกระบวนการ มุมมองในเชิงกล ไกสนับสนุน มุมมองในเชิงบรรยากาศการทำงาน และมุมมองในเชิงวัฒนธรรมองค์กร ดัง รายละเอียดต่อไปนี้

1) มิติด้านกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม (S1: Strategy) ระดับศักยภาพ

Aligned

บริษัทกำหนดวิสัยทัศน์ในการมุ่งสู่ความเป็นผู้นำสร้างและพัฒนาเทคโนโลยีที่ล้ำสมัย เพื่อจัดหาผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีเยี่ยมซึ่งเติมเต็มความต้องการของลูกค้าทั่วโลก มีการกำหนด

เป้าหมายและแนวทางอย่างชัดเจน ในการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่องนั้น การดำเนินกิจกรรมด้านนวัตกรรมที่เกิดขึ้นยังอยู่ในวงแคบหรือเฉพาะในทีมงานที่เกี่ยวข้องเฉพาะกลุ่มเท่านั้น โดยบริษัทได้จัดตั้งทีมงานในแต่ละโครงการประมาณ 5-8 คน ซึ่งเป็นพนักงานที่มีประสบการณ์เฉพาะทางในสาขานั้น เพื่อนำเสนอแผนงานด้านนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับองค์กร โดยแต่ละโครงการจะมีจุดมุ่งหมายเดียวกันคือมุ่งเน้นไปที่การลดต้นทุนในการดำเนินธุรกิจ

ทั้งนี้การสื่อสารวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แนวทางการดำเนินธุรกิจที่กำหนดไว้ บริษัทได้มีสื่อสารไปยังพนักงานภายในองค์กรในรูปแบบสื่อสารสองทาง ตัวอย่างเช่น บริษัทเน้นการสื่อสารตามลำดับชั้นโดยเริ่มจากสื่อสารนโยบายต่าง ๆ ไปยังผู้บริหารระดับสูงเป็นลำดับแรก เพื่อให้กลุ่มผู้บริหารสื่อสารตามลำดับจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการให้ความสนใจในทิศทางขององค์กรตรงกันและชัดเจน แต่บริษัทยังขาดเครื่องมือและวิธีการตรวจสอบความเข้าใจของพนักงานต่อวิสัยทัศน์ขององค์กรและการนำความคิดเห็นของพนักงานมาใช้ในการปรับปรุงด้านนวัตกรรมองค์กร

2) มิติด้านโครงสร้างและกระบวนการที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (S2:

Structure and process) ระดับศักยภาพ Defined

บริษัททำความร่วมมือกับพันธมิตรทั้งผู้ผลิตและผู้แทนจำหน่ายระดับโลก ภายใต้แนวคิดกระบวนการทำงานเดียวกันในการพัฒนานวัตกรรมระหว่างพันธมิตรและตั้งเป้าหมายร่วมกับพันธมิตรอย่างชัดเจน โดยมีพื้นฐานของ TPS คือ การมีจิตสำนึกที่จะปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นการสร้าง Mindset ทำให้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และสร้างมาตรฐานการทำงานโดย Visualization และ Daily Management ทั้งหมดนี้เพื่อให้เกิดความสามารถในการผลิตสูงสุด ไม่มีของเสีย จากการผลิตและส่งมอบได้ตรงเวลา โดยไม่มีสินค้าคงคลังหรือมีแต่ให้เหลือน้อยที่สุดและหลักการปรัชญาลูกค้านี่เป็นหนึ่งใน

แม้บริษัทได้มีการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรระดับโลก แต่บริษัทยังให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกันภายในองค์กร โดยผู้บริหารสนับสนุนการทำงานเป็นทีมเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงานแบบ 2 ทาง (Two ways communication) แต่ยังไม่มีการกำหนดแนวทางการพัฒนาโครงการร่วมกันระหว่างภายในองค์กรและบริษัทพันธมิตรอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตามการปรับเปลี่ยนการทำงานใด ๆ ผู้บริหารระดับสูงจะพิจารณาถึงความสมดุลและความเป็นไปได้ของข้อเสนอดังกล่าวก่อนเสมอ และยังคงมีการแบ่งแยกทรัพยากรสนับสนุนกิจกรรมของแต่ละหน่วยงานด้านนวัตกรรมอย่างชัดเจน ส่งผลให้การสื่อสารในทุกระดับระหว่างสายการบังคับบัญชายังไม่ตื่นตัวในการให้ความสำคัญของนวัตกรรมองค์กร

3) มิติด้านเครื่องมือหรือองค์ประกอบที่ส่งเสริมต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (S3: Support) ระดับศักยภาพ Aligned

เนื่องด้วยการแบ่งทีมงานนวัตกรรมออกมารับผิดชอบแยกออกเป็นแต่ละโครงการมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานในทีมอย่างชัดเจน ผู้บริหารสนับสนุนด้านการจัดสรรเวลาแก่พนักงาน ทีมงานมีการจัดลำดับความสำคัญของงานอย่างเป็นระบบ (Priority Setting) แม้ว่าบริษัทจะเปิดโอกาสให้พนักงานมีเวลาในการทำงานเชิงนวัตกรรมอย่างอิสระ แต่สำหรับการสนับสนุนงบประมาณนั้นยังคงอยู่ภายใต้ความดูแลและการตัดสินใจจากผู้บริหารระดับสูงเป็นหลัก หากมีการนำงบประมาณไปดำเนินการทดลองต้นแบบของผลิตภัณฑ์หรือบริการใดนั้น ในแต่ละขั้นตอนต้องผ่านการอนุมัติเห็นชอบจากผู้บริหาร เพื่อเป็นการบริหารจัดการความเสี่ยงและสร้างความคุ้มค่าต่อการลงทุน

หากพิจารณาด้านการสนับสนุนทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ พบว่า บริษัทมีการทดลองก่อนการนำมาใช้จริงในองค์กรร่วมกับบริษัทพันธมิตรที่ร่วมพัฒนาด้วยทีมงานภายในบริษัท ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาขององค์กรและความต้องการของพนักงาน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการให้บริการลูกค้าและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานมากขึ้น

4) มิติด้านสภาพแวดล้อมและปัจจัยขับเคลื่อนต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (C1: Climate) ระดับศักยภาพ Aligned

บริษัทมุ่งเน้นการบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร เพื่อให้พนักงานสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีเชื่อมตลอดการทำงานร่วมกับบริษัท กระบวนการดังกล่าว ได้แก่ การสมัครงาน การฝึกอบรม การสร้างความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อทีม/ระหว่างแผนก/ลูกค้า การสร้างบรรยากาศ สร้างวัฒนธรรมในการทำงาน จนกระทั่งการลาออกของพนักงาน

ในส่วนของการคัดเลือกพนักงานที่มีทักษะด้านนวัตกรรม บริษัทเปิดกว้าง มีการสร้างบรรยากาศเพื่อสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมอยู่เสมอ โดยเปิดโอกาสให้พนักงานที่มีความสนใจ มีทักษะการคิดแบบรอบด้าน ทักษะการแก้ปัญหา ความคิดสร้างสรรค์ การวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูล พร้อมทั้งมีนิสัยในการกล้าคิดกล้าแสดงความคิดเห็น สามารถนำเสนอแผนงาน แนวทางการทำงานใหม่ ๆ ผ่านกิจกรรมจัดประกวดความคิดสร้างสรรค์และโครงการใหม่ ๆ โดยองค์กรจัดสรรเงินรางวัลที่ชัดเจนเพื่อกระตุ้นพนักงานในการพัฒนานวัตกรรม แต่เนื่องจากโครงการนวัตกรรมส่วนใหญ่จะเป็นรูปแบบแผนงานในแผนกระดาษที่ยังไม่ได้ทดลองทำจริง ต้องผ่านการตัดสินใจจากผู้บริหารระดับสูงในการอนุมัติงบประมาณในการทดลองทำ ทำให้พนักงานขาดแรงจูงใจในการทำงาน ส่งผลไม่ก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ใน job responsibility อีกทั้งองค์กรมีกระบวนการ

หมุนเวียนพนักงานภายในองค์กรตามความจำเป็นเท่านั้น ทำให้การกระตุ้นให้พนักงานให้เกิดความคิดสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดเป็นองค์กรนวัตกรรมเป็นโจทย์ที่ท้าทายขององค์กร

5) มิติด้านวัฒนธรรมขององค์กรนวัตกรรม (C2: Culture) ระดับศักยภาพ Aligned

บริษัทสร้างวัฒนธรรมภายในองค์กรสำหรับการมีส่วนร่วมของพนักงานด้านการพัฒนานวัตกรรม ในรูปแบบ Bottom Up Management กล่าวคือ พนักงานระดับปฏิบัติการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแก่ผู้บริหารระดับสูง โดยผู้บริหารจะสนับสนุนแนวคิดใหม่เชิงสร้างสรรค์ เปิดรับฟังข้อเสนอจากพนักงาน เพื่อพัฒนาปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ถึงแม้จะมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนแต่ยังขาดกระบวนการขั้นตอนเตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งส่วนมากหัวหน้าพยายามสร้างแนวความคิดแปลกใหม่ที่มีความเสี่ยงต่ำ เพื่อป้องกันการเกิดข้อผิดพลาดที่เกิดจากการสร้างนวัตกรรม

ตัวอย่างกิจกรรมการสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงานด้านนวัตกรรม สร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อยู่เสมอ เช่น การยื่นประชุมที่หน้างานก่อนการเริ่มการทำงานในทุกเช้า (KYT Morning Talk) ระหว่างผู้บริหาร หัวหน้างาน และพนักงาน เพื่อสอบถามความคิดเห็นจากพนักงาน และข้อเสนอแนะในแต่ละงาน พร้อมทั้งสร้างการตระหนักแก่พนักงานทุกแผนกให้รับรู้ข้อมูลปัญหาและมีความเข้าใจ รวมไปถึงการนำเสนอทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน

5.2 ข้อเสนอแนะ

องค์กรควรจัดตั้งหน่วยงานพัฒนาองค์กร :Organization Development (OD) เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการทำงานทั้งองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เป็นขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงานทั้งองค์กรโดยเน้น ผลลัพธ์ระยะยาวทั้งต่อตัวบุคลากร หน่วยงาน และองค์กร โดยจะต้องวิเคราะห์สภาพปัจจุบันว่าองค์กรมีปัญหาอะไร มีความพร้อมในการนำเครื่องมือต่าง ๆ มาเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานทั้งองค์กรมากน้อยแค่ไหน มีความเชื่อมโยงและตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์กร ยอมรับไปสู่กระบวนการคิดนอกแบบ การนำมาใช้ปฏิบัติ รวมถึงการติดตามและปรับปรุงเครื่องมือที่นั้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

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.
- 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.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- 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: Harvard Business Press.
- 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