

การสร้างนวัตกรรมองค์กร (Organizational Innovation)

Organizational Innovation

ภายใต้สภาวะการแข่งขันของธุรกิจที่เกิดขึ้นมาอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับสภาวะทางเศรษฐกิจที่ถดถอย ในปัจจุบัน หลายๆ ธุรกิจต่างเริ่มประสบปัญหา ธุรกิจหลายแห่งแก้ปัญหาโดยการมุ่งเน้นการลดต้นทุนหรือตัดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นลง หรือบางแห่งอาจจำเป็นต้องลดขนาดธุรกิจลงกีต้าม ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวอาจเป็นประโยชน์ต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจในระยะสั้น แต่หากมองกันไปในระยะยาวแล้ว การดำเนินการดังกล่าว คงไม่สามารถทำให้ธุรกิจสามารถอยู่ได้อย่างยั่งยืนแน่นอน ดังนั้นหากเราเชื่อว่าการดำเนินธุรกิจนั้น ควรจะมีการสมดุลในปัจจัยที่ส่งผลต่อธุรกิจทั้งในระยะสั้น และปัจจัยที่ส่งผลต่อธุรกิจในระยะยาวแล้ว การสร้างนวัตกรรมในองค์กรก็น่าจะเป็นแนวทางที่ธุรกิจควรพิจารณาเป็นอย่างยิ่งสำหรับผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นต่อธุรกิจในระยะยาว

โดยทั่วไปแล้ว นวัตกรรมสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. Product Innovation เป็นนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างหรือพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ (Tangible product and Intangible product)

2. Process Innovation เป็นนวัตกรรมกระบวนการ ซึ่งเป็นนวัตกรรมที่มุ่งในเรื่องของการเพิ่มผลผลิต โดยจะมุ่งเน้นไปในเรื่องของความรู้ทางด้านเทคโนโลยีมาพัฒนากระบวนการผลิต

3. Organizational Innovation เป็นนวัตกรรมที่เน้นการเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการและบริหารองค์กร ซึ่งจะต้องใช้ความรู้ความสามารถในการบริหารการจัดการมาปรับปรุงการบริหารภายในองค์กร

สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยแม่ฟ้า

ปัจจุบันหลาย ๆ ธุรกิจเริ่มหันมาให้ความสนใจกับนวัตกรรมองค์กร หรือ Organizational Innovation กันมากขึ้น โดยการสร้างนวัตกรรมในองค์กรนั้น จะมุ่งเน้นในด้านการสร้างรูปแบบการจัดการ และการบริหารองค์กร ใหม่ๆ เพื่อก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันที่สูงขึ้น ด้วยอย่างที่เราเคยพูดเห็นก็ได้แก่ การจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management), การจัดการระบบลูกค้า สัมพันธ์ (Customer Relation Management), การบริหารแบบ TQM, การใช้ดัชนีชี้วัดแบบ Balanced Scorecard เป็นต้น ซึ่งจากด้วยอย่างของนวัตกรรมองค์กรดังที่กล่าวข้างต้น เราคงไม่ปฏิเสธว่า นวัตกรรมเหล่านั้นก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันให้กับธุรกิจในระยะยาวได้อย่างชัดเจน

นวัตกรรมองค์กรนั้นจะมีความแตกต่างจากการพัฒนาองค์กรในหลายประดิษฐ์ ซึ่งจะขอเบรียบเทียบให้เห็นความแตกต่างระหว่างการพัฒนาองค์กรกับนวัตกรรมองค์กรให้ได้รับทราบพอสังเขปกันก่อนดังนี้

และในขณะเดียวกันแนวความคิดนั้น ก็ควรจะสร้างประโยชน์ให้เกิดขึ้นกับองค์กรในการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันด้วยกัน ซึ่งประดิษฐ์การสร้างแนวความคิดใหม่นี้หากจะเปรียบไปแล้วก็เสมือนกับก้าวแรกที่สำคัญในการสร้างนวัตกรรมองค์กรเลยก็ว่าได้

การสร้างแนวความคิดใหม่ให้เกิดขึ้นในองค์กร มักจะเผชิญกับอุปสรรคในบางประดิษฐ์ ซึ่งท่านอาจารย์ ดร.เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล แห่งคณะพาณิชยศาสตร์และ การบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้เคยแสดงความคิดเห็นถึงอุปสรรคในองค์กรต่อการสร้างแนวความคิดใหม่ไว้อย่างน่าสนใจในหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจฉบับวันที่ 3 พ.ย. 2551 ซึ่งขอยกมากล่าวอย่างสรุปในที่นี้อีกครั้งหนึ่ง

อุปสรรคทั้ง 4 ประดิษฐ์ที่จะกีดกันการสร้างแนวความคิดใหม่ภายในในองค์กร ได้แก่ ความเคยชิน ในสิ่งที่ทำอยู่เดิม ทำให้ขาดการสังเกตสิ่งอื่นรอบฯ ตัว แต่กลับให้ความสำคัญเฉพาะสิ่งเป้าหมายเดิม ซ่องทางเดิม ทำให้เกิดการตีกรอบมุ่งมอง ขังตัวเองอยู่ในกล่องสี่เหลี่ยม

การพัฒนาองค์กร (Organizational Development)	นวัตกรรมองค์กร (Organizational Innovation)
ผลลัพธ์เพื่อสร้างรายได้ให้ธุรกิจในปัจจุบัน	ผลลัพธ์จะสร้างรายได้ให้ธุรกิจในอนาคต
รูปแบบจะเป็นการต่อยอดจากสิ่งที่เคยทำ	รูปแบบจะแตกต่างจากสิ่งที่เคยทำ
การวัดผลทำได้ง่าย	การวัดผลทำได้ยาก
ใช้ข้อมูลในอดีตเป็นหลัก	ใช้ข้อมูลในอดีตน้อย
การคาดการณ์ผลลัพธ์สามารถทำได้	การคาดการณ์ผลลัพธ์ทำได้ยาก
ใช้เวลาในการดำเนินการจนเห็นผลไม่นาน	ใช้เวลานานในการสร้างและเห็นผล

ถึงเวลานี้หลาย ๆ ท่าน คงเริ่มสนใจในนวัตกรรมองค์กร และคงมีคำถามว่าจะต้องทำอย่างไรถึงจะสร้างนวัตกรรมองค์กรได้ จากตารางที่เบรียบเทียบให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างการพัฒนาองค์กร และการสร้างนวัตกรรมองค์กรนั้น สิ่งที่แตกต่างที่เห็นได้ชัด คือ แนวความคิด (Paradigm) โดยการสร้างนวัตกรรมองค์กรนั้น ธุรกิจจำเป็นต้องสร้างให้เกิดแนวความคิดใหม่ในองค์กร หรือที่เราได้ยินกันบ่อยๆ กับคำว่า Think out of the box

คิดนอกกรอบไม่เป็น ซึ่งข้อจำกัดลักษณะนี้เรารายกว่า Perceptual Block นอกจากนั้นแล้วอุปสรรคทางด้านอารมณ์หรือ Emotional Block ซึ่งทำให้เกิดความกลัว ลังเล ไม่กล้าทำ ไม่กล้าตาม และไม่กล้าสังสัย ซึ่งมักจะเกิดกับองค์กรที่มีรากเหง้า วัฒนธรรมแบบหลายลำดับชั้น high hierarchy ผสมกับระบบ Seniority เสียโดยส่วนใหญ่ และอุปสรรคที่สาม ที่คือกีดกันคือ อุปสรรคทางด้านสภาพแวดล้อม Environmental Block ซึ่งมีผลมา

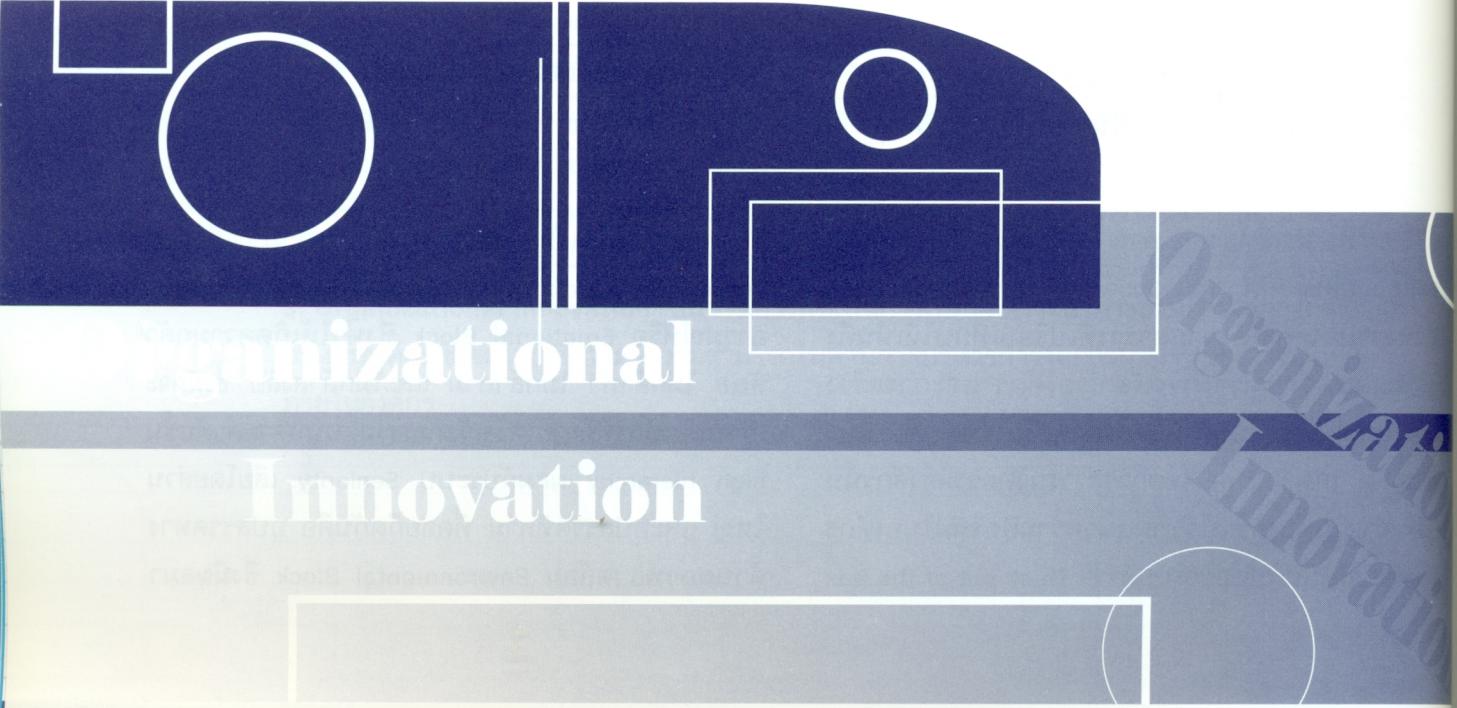
จากการที่ปัจจุบันสภาพแวดล้อมมีสิ่งจุงใจให้คนทำงานหันเหลือจากการทำงานมากขึ้น เช่น การแอบ Chat หรือเข้าเวปไซต์ที่ซบส่วนตัว การขาดช่องทางในการแสดงความคิดเห็น รวมถึงกิจกรรมทางสังคมอื่นๆ ทำให้คนทำงานอาจให้ความสำคัญกับงานน้อยลง สำหรับอุปสรรคสุดท้ายที่เป็นเรื่องใหญ่คือเรื่อง Culture Block ซึ่งจะเห็นได้ชัดในวัฒนธรรมไทยที่ผู้น้อยจะนิยมทำตามผู้ใหญ่ เพราะเชื่อว่าการทำตามผู้ใหญ่จะปลอดภัยที่สุด ทำให้ไม่เกิดแนวความคิดใหม่ๆ ขึ้นมาได้

ดังนั้นเพื่อที่จะสร้างให้เกิดแนวความคิดใหม่ในองค์กร สิ่งแรกที่องค์กรควรจะต้องทำคือการกำจัดสิ่งกีดกันเหล่านี้ให้หมดไป ซึ่งปัจจุบันได้มีบทความหมายฯ แห่งได้กล่าวไว้มากพอสมควร เช่น การเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรี การเปิดใจและบทบาทของผู้นำองค์กร ตลอดจนถึงการเปิดให้พนักงานได้ปฏิสัมพันธ์ทั้งภายในภายนอกองค์กร ตามที่กูรูทางด้านนวัตกรรมท่านหนึ่ง คือ Shapiro ผู้แต่งหนังสือ 24/7 Innovation: A Blueprint for Surviving and Thriving in an Age of Change ได้กล่าวไว้ว่า “เพื่อสร้างบรรยากาศของการก่อการนินวัตกรรม การปฏิสัมพันธ์ระหว่างคน

ในองค์กร และนอกองค์กร ควรสร้างให้เกิดขึ้นตลอด 24 ชม. ตลอด 7 วัน” เป็นต้น

แต่บทความนี้ จะมุ่งเน้นถึงแง่มุมในการสร้างนวัตกรรมองค์กร ซึ่งจะเป็นนวัตกรรมในด้านการจัดการและบริหารองค์กร จึงจะขอกล่าวถึงประเด็นที่เกี่ยวกับนวัตกรรมในด้านนี้โดยเฉพาะ ดังนี้

1. นวัตกรรมองค์กร จะต้องก่อประโยชน์ให้กับผู้มีส่วนร่วมต่อองค์กร (Stakeholder) หรือต้องไม่ทำให้เกิดความเสียหายกับ Stakeholder รายใดรายหนึ่ง
2. นวัตกรรมองค์กร ควรทำให้องค์กรมีขีดความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้น และช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในวิสัยทัศน์ หรือเป้าหมายขององค์กร
3. นวัตกรรมองค์กร อาจเกิดจากความคิดริเริ่มของพนักงานหรือผู้บริหารก็ได้ แต่นวัตกรรมนั้นจะต้องผ่านการทดลองใช้ เพื่อดูปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร หรือรวมผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ ด้วย



Innovation

4. นวัตกรรมองค์กร จะเกี่ยวข้องกับกลุ่มคนไม่ใช่แต่ละป้าเจกบุคคล ทำให้ปัจจัยที่นำมาซึ่งนวัตกรรมจะมาจากการปัจจัยกลุ่ม เช่น วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร ระบบวัดและประเมินเป็นต้น

5. นวัตกรรมองค์กร จะมีลักษณะเฉพาะตามเอกลักษณ์ขององค์กรนั้นๆ เช่น องค์กรของประเทศตะวันออก ก็จะมีลักษณะแตกต่างจากองค์กรของประเทศตะวันตก จะพิจารณาได้จากนวัตกรรมองค์กรของญี่ปุ่นกับนวัตกรรมของประเทศทางยุโรป ก็จะมีความแตกต่างกัน ดังนั้นนวัตกรรมองค์กรที่ประสบความสำเร็จในองค์กรหนึ่งอาจไม่สามารถใช้ได้กับองค์กรอื่น ซึ่งโดยส่วนใหญ่นวัตกรรมองค์กรจะมาจากปัจจัยภายในประมาณ 3 ใน 4 ส่วน และจากภายนอกในส่วนที่เหลือ

6. นวัตกรรมองค์กรเป็นเรื่องที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง ต้องลองผิดลองถูก และต้องพร้อมที่จะรับความเสี่ยง ดังนั้นหลักการของการบริหารความเสี่ยงควรพิจารณานำมาใช้ประกอบ

7. นวัตกรรมองค์กร เป็นรูปแบบหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change) ดังนั้นกระบวนการในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงองค์กร ควรนำมาใช้ประกอบ



นวัตกรรมองค์กรนับเป็นสิ่งสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร โดยเฉพาะในปัจจุบันที่มีการแข่งขันค่อนข้างสูง ทั้งสภาวะเศรษฐกิจที่ถดถอย และจากคู่แข่งขันที่มาจากการทั่วโลก แต่อย่างไรก็ตามนวัตกรรมองค์กรเป็นเรื่องที่เกี่ยวพันกับผู้มีส่วนร่วมในองค์กรซึ่งมีจำนวนมากและหลากหลาย และยังรวมถึงนวัตกรรมองค์กรซึ่งมีเอกลักษณ์เฉพาะตามปัจจัยของแต่ละองค์กร ดังนั้นการสร้างนวัตกรรมองค์กรจึงเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลาและความพยายามพอสมควร แต่อย่างไรก็ตามสิ่งที่องค์กรจะได้รับตอบแทนจากนวัตกรรมองค์กรคือการเติบโตของธุรกิจอย่างยั่งยืน ซึ่งคงจะคุ้มค่ากับความพยายามนั้น

เอกสารอ้างอิง

เดชา เดชะวัฒน์พศala (พ.ย. 2551), 'กับดักความคิดตัวของนวัตกรรมองค์กร', กรุงเทพธุรกิจ

Kotelnikov, V. (2004) 'Organizational Innovation; How to manage organizational change'. Tech Monitor, Jul-Aug: 62-64

Lam, A.(2004). Organizational Innovation. Brunel Research in Enterprise, Innovation, Sustainability, and Ethics. Brunel University, UK.

Shapiro, M.S. (2001). 24/7 Innovation : A Blueprint for Surviving and Thriving in an Age of Change. McGraw-Hill

Slappendel, C. (1996). 'Perspective on Innovation in Organizations'. Organization Science, 2.:125-134