

## การจัดการองค์กรตามแนวคิด 7s ของ McKinsey ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม กรณีศึกษาองค์กรที่ได้รับรางวัลองค์กรนวัตกรรมยอดเยี่ยม

### Organization Management according to McKinsey's 7s Framework that Contributes to Innovation Organization Case Study: Organization Awarded an Excellent Innovation Organization

กรรณิการ์ สิทธิชัย (Kannika Sittichai)\*

สันติธร ภูริภักดี (Santidhorn Pooripakdee)\*\*

#### บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการองค์กรตามแนวคิด 7s ของ McKinsey ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม กรณีศึกษาองค์กรที่ได้รับรางวัลองค์กรนวัตกรรมยอดเยี่ยม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสอดคล้องของการจัดการองค์กรตามแนวคิด 7s ของ McKinsey กับการเป็นองค์กรนวัตกรรม และศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารที่อยู่ในองค์กรที่ได้รับรางวัลด้านนวัตกรรม ที่มีต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรมตามแนวคิด 7s McKinsey Framework โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใน 2 เทคนิค ได้แก่ การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก คือผู้บริหาร และบุคลากร ในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตสินค้าแห่งหนึ่งที่ได้รับรางวัลองค์กรนวัตกรรมยอดเยี่ยมจำนวน 9 คน ผลการศึกษพบว่า เมื่อพิจารณาการจัดการองค์กรตามแนวคิด 7s ของ McKinsey แต่ละปัจจัยแล้วพบว่า บริษัทเอกชนมีการจัดการ มีการดำเนินการ รวมทั้งมีกิจกรรมต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรมครบทุกปัจจัย ทั้งส่วนที่เป็น Hard S's (เปรียบเสมือนฮาร์ดแวร์) และ Soft S's (เปรียบเสมือนซอฟต์แวร์) โดยที่ด้าน Hard S's โครงสร้าง (Structure) ของบริษัทฯ เป็นแนวระนาบทำให้เกิดความยืดหยุ่นสูงในการทำงาน เน้นเปิดให้เสนอความคิดเห็น และสามารถสั่งการอนุมัติได้อย่างรวดเร็ว ด้าน Soft S's รูปแบบของผู้บริหารระดับสูง (Style) ใช้รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อสร้างองค์กรแบบยั่งยืน เน้นการสร้างทีม และให้ความสำคัญกับการสร้างนวัตกรรมอย่างมาก อีกทั้งยังเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติให้พนักงานเห็นอยู่เสมอ

**คำสำคัญ :** องค์กรนวัตกรรม การจัดการองค์กร แนวคิด 7s McKinsey

---

\* คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

Faculty of Management Science, Silpakorn University

\*\* อาจารย์ ดร. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

Ph.D. Faculty of Management Science, Silpakorn University

## Abstract

This research is the study of organization management according to McKinsey's 7s framework that contributes to innovation organization. Case study is an organization awarded an excellent innovation organization. Its objectives are studying the concordance of organization management according to McKinsey's 7s Framework with being an innovation organization and studying the opinion of executives in an awarded innovation organization toward innovation organization according to McKinsey's 7s Framework. This research uses qualitative research in two techniques, namely documentary research and in-depth interview; the key informants are 9 executives and staffs in company. After considering each factor of organization management according to McKinsey's 7s Framework, the result found that company. Has its management, operation including various activities that contribute to innovation organization in all factors both in Hard S's (compares to hardware) and Soft S's (compares to software). Hard S's is the company structure which is plane. It causes high flexibility for working, emphasizes on expressing opinions and enables to direct an approval rapidly. For Soft S's is chief executive style, using participative management model to establish sustainable organization by emphasizing team building and giving priority to innovation creation. In addition, it is always a role model for employees.

**Keywords:** Innovation Organization, Organization Management, McKinsey's 7s Framework

## บทนำ

ความท้าทายที่ทุกองค์กรจะต้องเผชิญ ทั้งในปัจจุบันและอนาคตนั้นเป็นเรื่องที่มีความซับซ้อน การพัฒนาองค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและการสื่อสารโทรคมนาคม จะเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลง ดังกล่าวได้ส่งผลไปสู่การปรับตัวและการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ทำให้องค์กรต้องมีการวางแผนและเตรียมความพร้อม เป็นอย่างดีที่จะรับมือกับความท้าทาย ที่เกิดขึ้น และต้อง พัฒนาการอย่างต่อเนื่องเพื่อ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและ เพื่อการดำรงอยู่ขององค์กร ซึ่งตั้งแต่ปี ค.ศ.1950 เป็นต้นมา องค์กรส่วนใหญ่ได้นำกลยุทธ์ที่หลากหลาย มาใช้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ให้กับองค์กร ทั้งด้าน ประสิทธิภาพ (Efficiency) คุณภาพ (Quality) ความยืดหยุ่น (Flexibility) และในปัจจุบันองค์กรได้นำ กลยุทธ์เกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรม (Innovation) ในสินค้าและบริการรวมทั้งกระบวนการต่างๆ ในการบริหารจัดการทั้ง ภายในและภายนอกองค์กร มาใช้อย่างแพร่หลาย (Merx-Chermin and Nijhof, 2005: 136)

สำหรับแนวคิดเรื่อง นวัตกรรม จึงถือ เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่องค์กรนำมาใช้ ในการแข่งขันเพื่อ ให้ การดำเนินกิจการต่างๆ สามารถสร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งใหม่ๆ หรือวิธีการใหม่ๆ ซึ่งเป็นการเพิ่มมูลค่าและสร้าง แรงจูงใจให้กับลูกค้า โดยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อความมั่งคั่งในการดำเนินกิจการ (Drucker, 2002: 3; Parker, 1978: 7) ดังนั้นนวัตกรรมจึงมีความสำคัญต่อการแข่งขันทางธุรกิจเป็นอย่างมาก

เพราะ ไม่ใช่เป็นเพียงแค่สิ่งที่จะช่วยเสริมศักยภาพขององค์กรเท่านั้น แต่นวัตกรรมถือเป็น “ความจำเป็นพื้นฐานขององค์กร” ถ้าหากองค์กรใดที่ไม่มีนวัตกรรม องค์กรนั้นก็ขาดความสามารถในการแข่งขัน ทำให้ต้องสูญหายไปจากกลุ่มธุรกิจ เฉกเช่นเดียวกับกฎการคัดเลือกโดยธรรมชาติของดาร์วิน (Moore, 2006:95)

ในขณะที่องค์กรธุรกิจภาคเอกชนของไทยก็มีความตื่นตัวกับ กลยุทธ์นวัตกรรมในธุรกิจโดยจะเห็นได้จากผลการสำรวจองค์กรธุรกิจของไทยจำนวน 300 องค์กรของสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ ในปี พ.ศ. 2559 พบว่า องค์กรธุรกิจมากกว่าร้อยละ 71 มีการลงทุนค่าใช้จ่ายเพื่อการพัฒนา นวัตกรรม โดยเป็นการลงทุนที่สูงกว่าร้อยละ 1 ของรายได้ต่อองค์กร และมากกว่าร้อยละ 30 ขององค์กรที่ศึกษาครั้งนี้ที่ได้สะท้อนให้เห็นอย่างชัดเจน และเป็นรูปธรรมว่าองค์กรธุรกิจภาคเอกชนของไทยนั้นมีการตื่นตัวในเรื่องการสร้างนวัตกรรมและความพยายามที่จะพัฒนา นวัตกรรมของตัวเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความสามารถทางการแข่งขัน (ปริดา ยังสุขสถาพร, 2549: 45) เนื่องจากการดำเนินธุรกิจได้เปลี่ยนแปลงไปสู่การแข่งขันบนฐานองค์ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม เพื่อสร้างความแตกต่างและเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ การบริการ และกระบวนการต่างๆ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในแข่งขันที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในโลกธุรกิจปัจจุบันและอนาคต ดังนั้นผู้บริหารองค์กรจึงมีความต้องการที่จะสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นภายในองค์กรของตน โดยมีเป้าหมายสูงสุดคือการพัฒนาองค์กรไปสู่ การเป็นองค์กร นวัตกรรม (Innovative Organization) (พลุ เดชะรินทร์, 2547: 166) และหากพิจารณาถึงแนวคิดเรื่ององค์กร นวัตกรรมมีประวัติความเป็นมาที่ยาวนานและมีเป้าหมายที่แตกต่างกัน แต่เป้าหมายหลักก็คือ เพื่อการแข่งขันระหว่างองค์กรและการสร้างความแตกต่างทางด้านกลยุทธ์ที่ใช้ในการแข่งขัน องค์กรนวัตกรรมประกอบไปด้วย กระบวนการที่ครอบคลุมทุกส่วนขององค์กร ซึ่งเริ่มจากหนึ่งความคิด (Idea) นำไปสู่การออกแบบและการลงมือปฏิบัติในสายการผลิต โรงงาน บรรยากาศการทำงาน พันธกิจ (Mission) เพื่อให้ได้มาซึ่งนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และการบริการที่เพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร ลูกค้า พนักงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Merx-Chermin and Nijhof, 2005: 135-136)

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2557: 20) ได้ให้ความหมายขององค์กรนวัตกรรมไว้ว่าเป็นองค์กรที่ สนับสนุนการทำงานนวัตกรรมของบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งบุคลากรจะสร้างนวัตกรรมโดยใช้ปัจจัยที่หลากหลาย องค์กรนวัตกรรมจึงประกอบไปด้วยองค์ประกอบที่หลากหลายและกระบวนการที่ซับซ้อน องค์กรนวัตกรรมถือเป็นแนวคิดใหม่ในการพัฒนาองค์กรในประเทศไทย และถือเป็นแนวคิดการพัฒนาที่องค์กรชั้นนำในประเทศนำมา เป็นกลยุทธ์หลักในการพัฒนาองค์กร จะเห็นว่าองค์กรนวัตกรรมเป็นที่คุ้นเคยและรู้จักกันในธุรกิจ แต่บางที่อาจ เกิดความสับสนระหว่างองค์กรนวัตกรรมกับองค์กร ที่มีนวัตกรรม ซึ่ง องค์กร ที่มีนวัตกรรมนั้นอาจมี องค์ประกอบและกระบวนการภายในองค์กรไม่สอดคล้องและสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมของบุคลากร แต่ องค์กรก็สามารถมีสินค้าที่มีนวัตกรรมได้ ซึ่งการสร้างนวัตกรรมขององค์กรลักษณะนี้จะเป็นการสร้างมูลค่าทาง ธุรกิจเพียงระยะสั้นไม่มีความยั่งยืน ส่วน องค์กรนวัตกรรมที่สนับสนุน การทำงานนวัตกรรมของบุคลากรภายในองค์กร จะสร้างความสามารถในการแข่งขันและการเติบโตทางธุรกิจในระยะยาวได้ (Vracking, 1990: 95)

เครื่องมืออย่างหนึ่งที่ถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์การบริหารองค์กร คือ แบบจำลอง 7-S McKinsey ซึ่งเป็นแบบจำลองที่สามารถนำไปใช้ในการบริหารงานขององค์กร ที่จะช่วยให้การบริหารองค์กรมีความเป็นเลิศมากยิ่งขึ้น เป็นการค้นคว้าวิจัยและพัฒนาของบริษัท McKinsey ซึ่งเป็นที่ปรึกษาธุรกิจของประเทศสหรัฐอเมริกา ผลของการค้นคว้าวิจัยได้บ่งชี้ให้เห็นว่าความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ หรือการบริหารงานที่สัมฤทธิ์ผลนั้น ขึ้นอยู่กับ ตัวแปรซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันอย่างน้อยที่สุด 7 ปัจจัย ได้แก่ 1) กลยุทธ์ (Strategy) 2) โครงสร้าง (Structure) 3) ระบบ (System) 4) รูปแบบ (Style) 5) บุคคล (Staff) 6) ทักษะ (Skill) และ 7) ค่านิยมร่วม (Shared Value) โดยที่ตัวแปร 3 ตัวแรก จัดเป็น Hard S's คือ กลยุทธ์ โครงสร้าง และระบบ เปรียบเสมือนเป็นส่วนที่เรียกว่าฮาร์ดแวร์ ของระบบคอมพิวเตอร์ คือ เป็นสิ่งที่สามารถจับต้องได้หรือมองเห็นได้ชัดเจน จึงทำให้ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาผู้บริหารให้ความสนใจเป็นพิเศษ สำหรับตัวแปรใหม่ที่ค้นพบเท่าที่ผ่านมาผู้บริหารไม่ได้ให้ความสนใจเพราะเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้หรือมองเห็นภาพไม่ชัดเจน จัดเป็น Soft S's ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นส่วนที่เรียกว่าซอฟต์แวร์ของระบบคอมพิวเตอร์ ได้แก่ สไตล์การบริหาร บุคคลหรือพนักงาน ทักษะ และค่านิยมร่วม ต่อมาบริษัท McKinsey ได้ปรับปรุงคำจำกัดความของตัวแปรทั้ง 7 ตัว ให้ความสำคัญถูกต้องชัดเจนยิ่งขึ้นเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน ไม่ว่าจะเป็นแรงกดดันจากภายในหรือภายนอกประเทศ เช่น ระบบเศรษฐกิจเสรีทุนนิยม โลกของการค้าไร้พรมแดน เศรษฐกิจในแบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ การปฏิรูปทางเทคโนโลยี เช่น นาโนเทคโนโลยี ความต้องการเฉพาะแบบของลูกค้า เป็นต้น ด้วยเหตุปัจจัยดังกล่าว ทำให้ผู้นำหรือผู้กำหนดทิศทางองค์กร ต่างแสวงหาแนวทาง ในการสร้างภูมิคุ้มกันและแนวทาง ที่จะตอบสนองต่อความท้าทาย จึงมีความจำเป็นที่จะต้องนำพาองค์กรให้ก้าวไปสู่อะไรก็ตามแห่งความเป็นเลิศ หรือองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรต้องสร้างเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ และส่งมอบบริการให้แก่ลูกค้าได้อย่างมีคุณภาพ สามารถยืนอยู่ได้ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์อย่างมั่นคงและยั่งยืน (สมพร ศิลป์สุวรรณ, 2550 : 4)

ดังนั้นผู้บริหารและนักพัฒนาองค์กรจะต้องมีความเข้าใจถึงลักษณะ องค์ประกอบ และการจัดการองค์กรนวัตกรรม เพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กรเป็นองค์กรนวัตกรรมที่แท้จริงจากความสำเร็จของนวัตกรรมที่มีต่อองค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต ผู้วิจัยจึงมีความสนใจทำการศึกษาเพื่อหาวิธีการในการจัดการองค์กรตามแนวคิดของ McKinsey ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม กรณีศึกษาองค์กรที่ได้รางวัลองค์กรนวัตกรรมยอดเยี่ยม และเพื่อศึกษาว่าในแต่ละคุณลักษณะนั้นมีการดำเนินการหรือกิจกรรมอย่างไร จึงจะสามารถระบุได้ว่าเป็นองค์กรนวัตกรรม ทั้งนี้ผลที่ได้จากการศึกษา จะได้นำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม (Innovative Organization) ต่อไป

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาความสอดคล้องของการจัดการองค์กรตามแนวคิด 7s ของ McKinsey กับการเป็นองค์กรนวัตกรรม
2. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารที่อยู่ในองค์กรที่ได้รับรางวัลด้านนวัตกรรม ที่มีต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรมตามแนวคิด 7s ของ McKinsey

## วิธีการศึกษา

ในการศึกษาการจัดการองค์กรตามแนวคิด 7s ของ McKinsey ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม กรณีศึกษาองค์กรที่ได้รางวัลองค์กรนวัตกรรมยอดเยี่ยม เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีขอบเขตการวิจัยดังนี้

### ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยได้มุ่งประเด็นการศึกษาในเรื่องเกี่ยวกับการจัดการองค์กรตามแนวคิด 7s ของ McKinsey ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม กรณีศึกษาองค์กรที่ได้รางวัลองค์กรนวัตกรรมยอดเยี่ยม ซึ่งมีการดำเนินงานวิจัย 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 การวิจัยเอกสาร (Documentary Research)

ส่วนที่ 2 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้การวิจัยเอกสารรวมกับการสัมภาษณ์เชิงลึก เนื่องจากผู้วิจัยต้องการที่จะศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางการสัมภาษณ์

### ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูลหลัก

เนื่องจากการวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ในการจัดการองค์กรตามแนวคิด 7s ของ McKinsey ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม กรณีศึกษาองค์กรที่ได้รางวัลองค์กรนวัตกรรมยอดเยี่ยม โดยใช้เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) คือ ผู้บริหาร และบุคลากร ในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตสินค้าแห่งหนึ่งที่ได้รับรางวัลองค์กรนวัตกรรมยอดเยี่ยม จำนวน 9 คน ประกอบด้วยตำแหน่งผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ 1 คน ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาและควบคุมระบบธุรกิจ 1 คน ผู้จัดการส่วนวิศวกรรมคอมพิวเตอร์ 1 คน พนักงานระดับหัวหน้างาน 6 คน และการศึกษาเอกสารต่างๆ (Documentary Search) จากบทความในสื่อต่างๆ รวมทั้งเว็บไซต์ขององค์กร

## วิธีการวิจัย

### การวิจัยเอกสาร (Documentary Research)

สำหรับในส่วนที่ 1 ผู้วิจัยใช้การวิจัยเอกสาร (Documentary researcher) ในการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ผลงานวิจัย ผลงานวิชาการ และบทความที่เกี่ยวข้องโดยวิธีการสังเคราะห์ (Content Analysis) เป็นเทคนิคการวิจัย (Research technique) เพื่อให้อธิบายถึงเป้าหมาย (objective) และจำนวนของเนื้อหา (content) ของการสื่อสารที่เห็นได้เด่นชัดอย่างเป็นระบบ

### เกณฑ์สำหรับการคัดเลือกเอกสารมาใช้ในการวิจัย

ข้อมูลในการวิจัยเอกสารทั้งหมดย่อมได้มาจากการศึกษาจากสื่อเอกสารในลักษณะต่างๆ ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ด้วยเหตุนี้ การคัดเลือกเอกสารเพื่อนำมาวิเคราะห์จึงเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมาก เพราะเอกสารที่เกี่ยวข้องกับประเด็นในการวิจัยย่อมมีมาก อีกทั้งเอกสารบางชนิดยังมีความซับซ้อนของข้อมูล ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการคัดเลือกเอกสารมาใช้ในการวิจัย ซึ่งเกณฑ์ที่สำคัญประกอบด้วย (Scott, 1990: 1-2)

1. ความจริง (authenticity) คัดเลือกเอกสารที่เป็นเอกสารที่แท้จริง (origin) ซึ่งมีความสำคัญมากต่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ การพิจารณาว่าเอกสารนั้นเป็นเอกสารที่ให้ข้อมูลแท้จริงหรือไม่ จะเกิดขึ้นจากการตรวจสอบข้อมูลเกี่ยวกับผู้เขียนหรือหน่วยงานที่เขียนเอกสารว่ามีความน่าเชื่อถือหรือไม่ อย่างไร รวมถึงข้อมูลที่ปรากฏในเอกสารนั้น สอดคล้องกับข้อมูลในบริบทอื่นๆ ที่เกิดขึ้น ณ ช่วงเวลาที่มีการเขียนเอกสารนั้นอย่างไร

2. ความถูกต้องน่าเชื่อถือ (credibility) คัดเลือกเอกสารด้วยการพิจารณาว่าเอกสารนั้นจะต้องไม่มีข้อมูลที่ผิดพลาด บิดเบือนหรือคลาดเคลื่อนไปจากความเป็นจริง ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดก็คือ เอกสารจำพวกหนังสือพิมพ์หรือบทวิจารณ์ต่างๆ เพราะเป็นการเขียนข้อเท็จจริงที่ผู้เขียนได้แสดงความคิดเห็นของตนเองประกอบเข้าไปด้วย ข้อคิดเห็นเหล่านี้

3. การเป็นตัวแทน (representativeness) ในการคัดเลือกเอกสาร ผู้วิจัยพิจารณาว่า เอกสารดังกล่าวมีความเป็นตัวแทนหรือไม่ ในที่นี้การเป็นตัวแทนมีหลายระดับ ระดับแรก หมายถึง การที่เอกสารนั้นสามารถใช้แทนหรือเป็นแบบฉบับที่แทนเอกสารประเภทเดียวกันได้หรือไม่ และระดับที่สองคือ ข้อมูลในเอกสารที่จะนำมาวิเคราะห์นั้นจะต้องเป็นข้อมูลที่เป็นตัวแทนของประชากรได้ ตัวอย่างเช่น รายงานการวิจัยที่ได้มีการสุ่มตามวิธีวิทยาการวิจัย และใช้สถิติวิเคราะห์ที่ถูกต้อง ย่อมถือว่าข้อมูลหรือผลที่เสนอในงานวิจัยนั้นเป็นตัวแทนข้อมูล ที่จะนำมาวิเคราะห์ต่อได้ ฉะนั้นในการวิจัยนี้ได้มีการสุ่มตัวอย่างตามวิธีวิทยาการวิจัย โดยยึดข้อมูลจริงและใช้สถิติในการวิเคราะห์อย่างถูกต้อง

4. ความหมาย (meaning) การคัดเลือกเอกสารที่มีความชัดเจนและสามารถที่จะเข้าใจได้ง่าย ผู้วิจัยจะตรวจสอบเอกสารในเบื้องต้น ด้วยการพิจารณาข้อมูลคร่าวๆ ว่า เอกสารที่นำมาพิจารณานั้น มีข้อมูลใดที่เป็นนัยสำคัญหรือจะสร้างความหมายให้กับการวิจัยหรือไม่ การตีความเอกสารบางประเภท จึงสามารถที่จะตีความทั้งในระดับที่เป็นข้อเท็จจริง ซึ่งก็คือการสรุปสาระสำคัญที่ปรากฏ อีกระดับหนึ่งคือ การตีความข้อมูลที่เป็นนัยที่ซ่อนแฝงอยู่ การตีความนัยค่อนข้างจะทำได้ยาก เพราะต้องอาศัยประสบการณ์ของผู้ตีความ ฉะนั้นในการวิจัยนี้ผู้วิจัยได้คัดเลือกเอกสารที่มีความชัดเจนและสามารถที่จะเข้าใจได้ง่ายเพื่อสะดวกในการนำมาตีความ

#### การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

การสัมภาษณ์เชิงลึกนี้ทางผู้วิจัยได้ไปสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการองค์กรตามแนวคิด 7s ของ McKinsey ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม กรณีศึกษาองค์กรที่ได้รางวัลองค์กรนวัตกรรมยอดเยี่ยม

#### ผู้ให้ข้อมูลหลัก

เนื่องจากการวิจัยนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ ในการจัดการองค์กรตามแนวคิด 7s ของ McKinsey ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม กรณีศึกษาองค์กรที่ได้รางวัลองค์กรนวัตกรรมยอดเยี่ยม โดยสัมภาษณ์เชิงลึกกับ ผู้บริหาร และบุคลากร จำนวน 9 คน ในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตสินค้าแห่งหนึ่งที่ได้รับรางวัลองค์กรนวัตกรรมยอดเยี่ยม สำหรับชื่อของบริษัทนั้นทางผู้ให้ข้อมูลไม่ประสงค์ให้ออกนาม และการศึกษาเอกสารต่างๆ (documentary search) จากบทความในสื่อต่างๆ รวมทั้งเว็บไซต์ขององค์กร ทั้งนี้ผู้วิจัยเห็นว่าจำนวนผู้เชี่ยวชาญนั้นมีความเหมาะสมและสอดคล้องไปตามเกณฑ์ที่สอดคล้องกับแนวคิดของโทมัส ที แมคมิลแลน (Thomas T. Macmillan, 1971) ที่มีข้อเสนอว่าหากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีจำนวนตั้งแต่ 9 คนเป็นต้นไป เป็นระดับที่ให้ผลของอัตราการลดลงของค่าความคลาดเคลื่อน (Error) และคงที่ที่ระดับ 0.04 ดังตาราง 1 ที่แสดงต่อไปนี้

ตารางที่ 1 แสดงการลดลงของค่าความคลาดเคลื่อน

จำนวนผู้เชี่ยวชาญ	ระดับความคลาดเคลื่อน	อัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อน
1-5	1.20-0.70	0.5
5-9	0.70-0.58	0.12
<b>9-13</b>	<b>0.58-0.54</b>	<b>0.04</b>
13-17	0.54-0.50	0.04
17-21	0.50-0.48	0.02
21-25	0.48-0.46	0.02
25-29	0.46-0.44	0.02

ที่มา: Thomas T. Macmillan, 1971

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยเป็นเครื่องมือหนึ่งในการวิจัย โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก การจดบันทึก นอกจากตัวผู้วิจัยซึ่งเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สุดในการวิจัยแล้ว สิ่งที่ผู้วิจัยเตรียมไว้ได้แก่

1. แบบบันทึกข้อมูล โดยผู้วิจัยได้เตรียมไว้ล่วงหน้าก่อนการสัมภาษณ์
2. อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ ประกอบด้วย ไอแพด และโทรศัพท์มือถือ เพื่อใช้บันทึกเสียงขณะการสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยจะขออนุญาตก่อน ซึ่งจะช่วยให้ผู้วิจัยสามารถตรวจสอบกับข้อมูลที่ได้บันทึก ป้องกันข้อมูลตกหล่นที่ไม่สามารถจดบันทึกขณะนั้นได้

### การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล

ผู้วิจัยใช้วิธีการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลด้วยวิธีสามเส้า 2 ลักษณะ คือ 1) การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีรวมรวมข้อมูล (Methods triangulation) คือ ผู้วิจัยใช้วิธีการสังเกตควบคู่ไปกับการสัมภาษณ์พร้อมกันนั้นได้ศึกษาข้อมูลจากแหล่งเอกสารในสื่อเว็บไซต์ 2) การตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี (Theory Triangulation) คือ ผู้วิจัยใช้แนวคิด ทฤษฎีหลายๆ แนวทางที่ใช้สำหรับตีความหมายข้อมูลที่วิเคราะห์ จนกระทั่งข้อมูลไม่มีถึงจุดอิ่มตัว และได้ข้อสรุป

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเริ่มจากการถอดไฟล์บันทึกเสียงจากไอแพดและโทรศัพท์มือถือออกมาเป็นตัวอักษร และได้ทำการวิเคราะห์แบบองค์รวม ในลักษณะของการหาความสัมพันธ์ของผลการศึกษานำไปสู่การสรุปประเด็นที่เป็นตัวแปรสำคัญในการจัดการองค์กรตามแนวคิด 7s ของ McKinsey ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม



## ผลการวิจัย

ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้บริหารบริษัทที่ได้รับรางวัลองค์กรนวัตกรรมยอดเยี่ยม ปี 2017 ในโครงการส่งเสริมความสามารถทางนวัตกรรมสำหรับผู้ประกอบการในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า บริษัทมีคุณลักษณะ/คุณสมบัติขององค์กรนวัตกรรมค่อนข้างครบถ้วนทั้ง 5 ข้อ ได้แก่ 1) มีค่านิยมร่วมกันในองค์กร 4 ตัว คือ Smart Spirit Energetic Sharing 2) ผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงแสดงบทบาทอย่างชัดเจนในการเน้นให้องค์กรเกิดวัฒนธรรมนวัตกรรม (Innovation Culture) และนิเวศนวัตกรรม (Innovation ecosystem) โดยเริ่มจากเป็นแบบอย่างให้กับพนักงานทั้งแนวคิดและการปฏิบัติตน 3) องค์กรมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรอย่างชัดเจน รวมทั้งมีการปรับและจัดตั้งตำแหน่งพร้อมระบุความรับผิดชอบในการทำงานที่เสริมสร้างการเกิดนวัตกรรม เช่น มีการระบุในแผนจัดการบุคลากรว่าทุกแผนกต้องมีบุคลากรที่มีความชำนาญด้าน IT จำนวน 1 คน และนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด 4) การดำเนินงานมุ่งเน้นพัฒนาสินค้าโดยใช้นวัตกรรมเพื่อตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า ส่วนการดำเนินงานด้านบุคลากรเองมีความยืดหยุ่นสูงมาก มีการหมุนเวียนสับเปลี่ยนตำแหน่งข้ามหน่วยงานเพื่อสร้างความตื่นตัวและนำจุดแข็งของพนักงานแต่ละคนมาใช้ได้อย่างเต็มที่ อีกทั้งยังมีการพิจารณาปรับโครงสร้างขององค์กรเพื่อพร้อมรับกับกลยุทธ์อยู่เสมอ 5) ภายในองค์กรมีบรรยากาศที่เหมาะสมต่อการเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เนื่องจากโครงสร้างองค์กรเป็นแบบแนวราบ ผู้บริหารระดับสูงจึงมีความใกล้ชิดกับพนักงานในทุกระดับพร้อมเปิดโอกาสรับฟังความคิดเห็นใหม่ๆ เสมอ ตัวหัวหน้างานเองก็มีหน้าที่เป็นโค้ชอย่างใกล้ชิด อีกทั้งยังมีการจัดงานประกวดเสนอความคิดนวัตกรรมในองค์กรทุกปี

ด้านการจัดการองค์กรตามแนวคิด 7s ของ McKinsey ขออธิบายโดยแยกประเด็นออกทีละด้าน ดังนี้

**1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy)** จุดสำคัญที่ทำให้บริษัท เติบโตแบบก้าวกระโดดจากการเป็นบริษัทที่บริหารงานกันในครอบครัว กลายเป็นบริษัทมหาชนได้ในระยะเวลาไม่ถึง 10 ปี ด้วยการแข่งกับตนเอง ไม่มองที่คู่แข่ง เน้นมองที่ความต้องการของลูกค้าและการใช้นวัตกรรมมาเป็นส่วนสำคัญในการดำเนินธุรกิจ อีกทั้งยังระบุวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรไว้อย่างชัดเจนว่า “Value Creation Through Innovation” คือการ “เพิ่มมูลค่าธุรกิจด้วยนวัตกรรม” ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความแตกต่างของสินค้าและบริการให้เหนือบริษัทอื่น ๆ โดยแท้จริง อีกทั้งยังเน้นใช้นวัตกรรมที่สามารถตอบสนองโจทย์ลูกค้าได้อย่างครบวงจร ไม่ใช่เน้นแค่ตัวผลิตภัณฑ์อย่างเดียว แต่จะครอบคลุมรวมถึง 3 ส่วน ได้แก่ Business Model, Service Innovation และ Product Innovation ซึ่งในประเด็นนี้สอดคล้องกับหนึ่งในค่านิยมองค์กรคือ “Smart-Work Smart” ที่อธิบายความหมายไว้ว่า เป็นการทำงานอย่างชาญฉลาด รู้จักการประยุกต์ เครื่องมือ เช่น IT เพื่อพัฒนาขีดความสามารถ และเชื่อมต่อองค์กร กับโลกที่เปลี่ยนแปลงเสมอ

จากข้อมูลที่รวบรวมมาทั้งหมด ผู้วิจัยสรุปกลยุทธ์ของบริษัท เป็น 2 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 ทำให้ทุกคนในองค์กรตระหนักว่านวัตกรรมเป็นสิ่งจับต้องได้และเกิดขึ้นได้จริง โดยมีการนำนวัตกรรมมาใช้ในการสร้างผลิตภัณฑ์ผ่าน 2 วิธีการ 1) วิธีการ Pull (ดึง) คือ เริ่มต้นจากการแก้ปัญหาของลูกค้า เช่น ลูกค้านำไปใช้งานแล้วหลักเป็นสนิม หรือเกิดปัญหาด้านคุณสมบัติอื่นๆ องค์กรก็นำปัญหานั้นมา



ทำการวิจัย ซึ่งสามารถค้นพบวัตถุดิบตัวใหม่ๆ ที่ตอบสนองความต้องการลูกค้าได้ในที่สุด 2) วิธีการ Push (ผลัก) คือ องค์กรมักส่งพนักงานออกไปดูงานต่างประเทศ เพื่อค้นหาวัตถุดิบใหม่ๆ ทำให้ผลิตภัณฑ์พัฒนาไปจากเดิม

“เราพยายามที่จะทำให้นวัตกรรมซึ่งมองว่าเป็นสิ่งนามธรรมจับต้องไม่ได้ ให้กลายเป็นสิ่งที่จับต้องได้ เป็นรูปธรรม เราเปลี่ยนนวัตกรรมที่เป็นคำนาม (Noun) กลายเป็นคำกริยา (Verb)” (สัมภาษณ์)

กลยุทธ์ที่ 2 ขับเคลื่อนองค์กรด้วยระบบสารสนเทศ (IT) ใช้ IT ซึ่งจะเห็นว่าบริษัท ค่อนข้างให้ความสำคัญกับบุคลากรด้าน IT เนื่องจากแผนกในองค์กรล้วนใช้ IT เข้ามาบริหารจัดการ จึงมีการตั้งนโยบายให้ทุกแผนกต้องมีบุคลากรที่มีความชำนาญด้าน IT จำนวน 1 คน เพื่อรับผิดชอบการทำงานในส่วนที่ใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ที่มักมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอด ที่น่าสนใจคือบุคลากรในส่วนนี้มาจากการพัฒนาคนในองค์กรมากกว่ารับจากภายนอก

“ส่วนใหญ่เลขานุการจะเก่งเรื่องระเบียบการประชุมของตลาดหลักทรัพย์ แต่เขาจะมีปัญหาเรื่องการส่งข้อมูล อันนี้ก็จะมีความที่มี Skill (ทักษะ) ในเรื่องของการใช้เทคโนโลยีเข้าไปเติมเต็มจับคู่เป็นบัดดี้” (สัมภาษณ์)

**2. ด้านโครงสร้าง (Structure)** บริษัท ได้มีการปรับโครงสร้างองค์กรจากเดิมที่มีสายการบังคับบัญชาแบบหลายระดับรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลางมีการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น (Authority Hierarchy) เป็นโครงสร้างองค์กรแบบแนวราบ กระจายอำนาจจากศูนย์กลาง (Decentralize Organization) มีระดับชั้นบังคับบัญชาน้อย แบ่งแยกย่อยแผนกตามหน้าที่งาน เช่น การแตกย่อยเป็นแผนกขาย (Sales) และ แผนกการตลาด (Marketing) ออกจากกันในขณะที่องค์กรอื่นอาจจัดรวมไว้เป็นแผนกเดียวกัน จากโครงสร้างแบบนี้เอื้ออำนวยกับการเปิดโอกาสให้คนพนักงานได้แสดงความคิดเห็น โดยผู้บริหารสามารถทำหน้าที่เป็นโค้ชได้อย่างใกล้ชิดและช่วยกระตุ้นให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ได้โดยง่าย ทั้งนี้เมื่อพนักงานมีการเสนอความคิดใหม่ๆ ขึ้นมา ก็จะมีการขออนุมัติเพียงระดับเดียว ทำให้นำความคิดใหม่ๆ มาใช้ได้อย่างรวดเร็ว อีกทั้งองค์กรยังมีการทบทวนเนื้องานและปรับเปลี่ยนโครงสร้างให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันอยู่เสมอ

“ธุรกิจเราจะพยายามไม่ให้ความสำคัญ Seniority มาดั่งความคิดของเด็กรุ่นใหม่ เราพยายามใช้ Bottom Up ขึ้นมา.. อย่างผู้บริหารเนี่ยต่อไปจะเป็นแค่โค้ช ผมเองอายุ 36 ยังถือว่าแก่ เด็กรุ่นใหม่อายุ 20 กว่าๆ เขาเกิดมาก็คาบ iPad แล้ว เราต้องให้เขาเข้ามาแสดงบทบาทในมุมมองที่เขาเก่ง เราพยายามเปิดให้ไอเดียใหม่ๆ เข้ามาในบริษัทเรื่อยๆ” (สัมภาษณ์)

**3. ด้านระบบ (System)** บริษัท มีระบบในการสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน เพื่อให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร 2 รูปแบบ

1) รูปแบบไม่เป็นทางการ โดยปลูกฝังลงไปในชีวิตประจำวันของการทำงานด้วยการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เชิงบวกหรือการชมเชย เมื่อเห็นพนักงานแสดงความคิดสร้างสรรค์ เช่น “เฮ้..ที่เสนอมาเนี่ย เป็นหนึ่งในนวัตกรรมนะ” และการให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงบอกให้พัฒนา เช่น “คุณทำงานแบบนี้ไม่เหนื่อยหรอกนะ มีวิธีอย่างอื่นที่ทำให้มันเร็วขึ้น เหนื่อยน้อยกว่านี้มั้ย” ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้พนักงานใช้ความคิด

“การเลือกที่จะชมใคร ชมอะไร นั่นคือการแสดงจุดยืนของเรา ยกตัวอย่างเช่น พนักงานเสียเวลากับการชนของข้ามไปข้ามมา สาเหตุมันมาจากการวางแผนที่ไม่ดี อย่างนี้เราก็บอกไปว่างานประเภทนี้คุณไม่ได้รับคำชมนะ ไม่ว่าคุณจะเหนื่อยแค่ไหน เพราะคุณวางแผนไม่ดี การทำงานที่ดี คือ Work Smart (การทำงานอย่างชาญฉลาด) คุณคิดคุณคำนวณทั้งหมดแล้วถึงทำ เพราะฉะนั้นสิ่งที่เราชม คือ จะเป็นแบบพนักงานเดินมาแบบตัวปลิวๆ หล่อๆ มาเลย เพราะว่าเขามีการวางแผนงานที่ดี รู้จักพัฒนาการทำงานของตัวเอง” (สัมภาษณ์)

2) รูปแบบเป็นทางการ โดยจัดการประกวดเสนอความคิดนวัตกรรมในองค์กรทุกปี มีระบบการประเมินความคิดที่พนักงานเสนอมา โดยเน้นแนวคิดที่สามารถตอบสนองได้ 3 ส่วน คือ เพิ่มยอดขาย ลดรายจ่าย และเพิ่มประสิทธิภาพในเรื่องของระบบ ในการประกวดนี้เปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนส่งความคิดเข้าประกวดได้ มีเงินรางวัลพร้อมถ้วยเกียรติยศสำหรับผู้ชนะ มีการตั้งเงื่อนไขการให้คะแนนที่สำคัญ 2 เกณฑ์ คือ 1) ทีมที่ส่งกวาดต้องมาจากหลายแผนกรวมกัน (ยิ่งหลากหลายยิ่งได้คะแนนมาก) 2) คนที่เป็นเจ้าของความคิดต้องเป็นพนักงานที่มีอายุน้อยในทีม

ในการจัดประกวดยังทำให้ผู้บริหารเห็นศักยภาพของพนักงานที่อาจมองไม่เห็นในชีวิตประจำวันจากงานที่เขาทำ ซึ่งหากพนักงานคนใดแสดงความโดดเด่นจนองค์กรมองว่าจัดเป็นกลุ่มพนักงานที่มีศักยภาพสูง ก็จะมีการจัดเส้นทางก้าวหน้าทางสายอาชีพ (Career Path) ให้เหมาะสม

“ถ้างานเป็นแบบ Organization (องค์กร) ที่แต่ละคนมี Role (บทบาท) ของตัวเอง พนักงานมักทำงานแบบไซโล เขาจะรับผิดชอบเฉพาะงานของเขา ดังนั้นการจัดงานแบบนี้ คนที่ทำงานไซโลก็จะสามารถข้ามเป็น Talent (ผู้มีศักยภาพสูงในองค์กร) ได้” (สัมภาษณ์)

**4. ปัจจัยด้านรูปแบบ (Style)** ผู้บริหารระดับสูงของ บริษัท มีส่วนสำคัญในการผลักดันให้กลายเป็นองค์กรนวัตกรรม สะท้อนจากทัศนคติและพฤติกรรมที่แสดงออกอย่างชัดเจนว่าให้ความสำคัญกับการสร้างนวัตกรรมในองค์กร อีกทั้งยังปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการติดตามความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ๆ และมักเลือกเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เหมาะสมเข้ามาใช้ในองค์กร เน้นใช้รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่เพื่อสร้างองค์กรแบบยั่งยืน ระดับหัวหน้าทีมทุกคนมีหน้าที่สร้างทีม โดยภาษาในองค์กรเรียกว่า “สร้างมือซ้ายและมือขวา” ให้สามารถรับผิดชอบงานแทนตนได้ กระตุ้นให้พนักงานมีแนวคิดเรื่องนวัตกรรมโดยกระตุ้นให้ออกไปดูงานข้างนอกเพื่อรับประสบการณ์ใหม่ ๆ ด้วยตนเอง เปิดโอกาสให้พนักงานเสนอความคิดใหม่ๆ และแสดงความสามารถ

“CEO ตั้งว่าทุกอย่างต้องเป็นนวัตกรรม ทุกอย่างต้องเป็นตัวสร้างนวัตกรรม” (สัมภาษณ์)

“วิธีที่ดีที่สุดเลยนะ คือต้องพาเขาออกจากโรงงาน อย่างล่าสุดนี้งาน HR Forum ที่ PMAT จัด ซึ่งงานจะพูดถึง HR ในปัจจุบันนี้ว่าโลกมันเปลี่ยนไปไหนแล้ว Disruptive (การเปลี่ยนมุมมองทะเลาะกัน) แค่นั้น” (สัมภาษณ์)

“ใน Mindset (ความคิด) ของหัวหน้าจะเป็น Auto (อัตโนมัติ) ว่าเราต้องมีมือซ้ายมือขวา ถ้าไม่สามารถสร้างทีมได้ก็ไม่ได้รับการโปรโมท คือตัวเขาก็จะไม่ได้ขึ้น เพราะเราบอกแล้วว่าเราจะโปรโมทคนที่สร้างทีมได้ คนสร้างทีมไม่ได้ เก่งแค่ไหนก็เป็นได้แค่ Specialist (ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน)” (สัมภาษณ์)

5. **ปัจจัยด้านการจัดการบุคคลเข้าทำงาน (Staff)** จากข้อมูลทั้งที่ได้มาทั้งหมด ผู้วิจัยสรุป บริษัทใช้วิธีการจัดการทรัพยากรบุคคลครบทั้งระบบตั้งแต่การคัดเลือกพนักงาน การจัดพนักงาน การพัฒนาพนักงาน อธิบายได้ดังนี้

1) การคัดเลือกโดยเน้นที่ทัศนคติว่าต้องสามารถเปิดรับสิ่งใหม่ๆ และสามารถทำงานเป็นทีมได้ เมื่อเข้ามาแล้วองค์กรจะมีหน้าที่พัฒนาความสามารถด้วยวิธีการต่างๆ ให้เหมาะสมกับเนื้องานที่รับผิดชอบ ทั้งการโค้ชจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร การอบรม การส่งไปดูงาน รวมทั้งการซื้อหนังสือให้อ่าน เป็นต้น

“เราเน้นที่ Attitude (ทัศนคติ) คือ เปิดรับ แล้วก็สามารถทำงานเป็นทีมได้ ที่เป็น one man show (แสดงความสามารถด้วยตนเองเพียงคนเดียว) เราพยายามไม่เอาเข้ามาเลย ผมว่าในองค์กรต้องมีสองพวก คือ พวกที่เป็น High Education (การศึกษาสูง) มาวางนโยบายวางขั้นตอนต่างๆ กับพวกหนึ่งที่ไม่ต้องจบสูงมาก แต่สามารถรับผิดชอบงานของเขาได้ ต้อง Blending (ผสมผสาน) กัน” (สัมภาษณ์)

2) จัดสรรคนให้ตรงกับงาน “Put the Right Man on the Right Job” มอบหมายงานและพัฒนาพนักงานตามจุดแข็งของแต่ละบุคคล เมื่อพนักงานแสดงความเชี่ยวชาญในเรื่องที่ตนถนัด ก็จะสนับสนุนให้ไปรับผิดชอบงานในส่วนนั้น เช่น พนักงานฝ่ายบุคคลคนหนึ่งแสดงความเชี่ยวชาญด้านกฎหมาย จึงมอบหมายให้รับผิดชอบด้านกฎหมายแรงงาน เป็นต้น

“ในเรื่อง Career Path เราต้องดูก่อนว่าเขาแต่ละคนเนี่ยจะเก่งเรื่องอะไร ก็ให้ไปทำเรื่องนั้น” (สัมภาษณ์)

3) จัดสรรงานให้ตรงกับคน “Put the Right Job on the Right Man” เพื่อใช้ความสามารถที่พนักงานมีได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากโครงสร้างองค์กรเป็นแบบแนวระนาบ ทำให้ผู้บริหารค่อนข้างใกล้ชิดกับพนักงานเพียงพอที่สามารถเห็นแววในตัวพนักงานแต่ละคน กรณีพบพนักงานคนใดกำลังทำงานอยู่ในเนื้องานที่ไม่ได้แสดงความสามารถที่มีอยู่ได้เต็มที่ ก็จะย้ายพนักงานผู้นั้นไปทำงานในส่วนที่เหมาะสมกับความสามารถที่เขา มีหรือจุดแข็งของเขา เช่น กรณีย้ายพนักงานยกของในคลังสินค้า ไปอยู่แผนกสารสนเทศ (IT) เนื่องจากหัวหน้างานเห็นแววว่าเขามีพื้นฐานด้านคอมพิวเตอร์ที่เก่งมาก ซึ่งองค์กรได้พัฒนาเขาจนปัจจุบันเขามีหน้าที่เป็นแอดมินดูแลเว็บไซต์ของบริษัท เป็นต้น

“ผู้บริหารสัมภาษณ์แล้วบอกว่า เด็กคนนี้นั้นควรจะไปอยู่ตรงนู้นดีกว่า องค์กรเป็นมัน Flat (แบนระนาบ) พอมัน Flat ปู่เนี่ยเราก็ก็นั่งได้ทั่ว” “คือเราดูแล้วว่าอยู่ตรงนั้นอะเสียของ เราก็จะมีการคุยกับหัวหน้าแผนกแบบว่าถ้าเขาอยู่ถูกที่ถูกทาง เขาน่าจะเก่งเรื่องนี้ แผนกปลายทางเขามีงานประมาณนี้ ส่งให้เขาไปอยู่มัย เพราะงั้นสิ่งที่เกิดขึ้นบ่อยมากในองค์กร คือการ Rotate (หมุนเวียน)” (สัมภาษณ์)

4) การพัฒนามีการวางแผนอย่างเป็นระบบ มีการคุยเรื่องเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) กับพนักงานและระบุวิธีปฏิบัติอย่างชัดเจน เช่น พนักงานใหม่ที่เข้ามาทำงานในองค์กรทุกคนจะเริ่มจากระดับ 1 ถ้าจะขึ้นเป็นระดับ 2 ต้องผ่านการสอบข้อเขียน โดยมีการจัดสอบปีละ 1 ครั้ง

“ใน Career Path (เส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ) เราเขียนไว้เลยว่าพนักงานทุกคนที่เข้ามาใหม่จะเริ่มที่ Level 1 ก่อน ถ้าคุณจะขึ้น Level 2 คือคุณต้องสอบเขียน Flow เป็น ต้องเข้าใจระบบ Internal Control (การควบคุมภายใน) รวมทั้งออกแบบได้ เพราะเรามองว่าเป็นพื้นฐาน คือเขาต้องปรับปรุง Flow ได้” (สัมภาษณ์)

**6. ปัจจัยด้านทักษะ (Skill)** จากมุมมองของทีมผู้บริหารที่มองตนเองต่างกับโรงงานอุตสาหกรรมอื่น ๆ คือ “เราไม่ใช่อุตสาหกรรม แต่เราเป็นนวัตกรรม” ทำให้บริษัท มีความโดดเด่นแตกต่างในการดำเนินงานด้วยการนำระบบเทคโนโลยีและใช้ระบบสารสนเทศ (IT) มาเพิ่มประสิทธิภาพช่วยสร้างนวัตกรรมเพื่อมาตอบโจทย์ลูกค้า ช่วยแก้ปัญหาลูกค้าอย่างครบกระบวนการ อีกทั้งยังมีรูปแบบการทำงานแบบไม่ตีกรอบให้ตนเอง ไม่เปรียบเทียบกับคู่แข่ง แต่มองที่ลูกค้าเป็นหลัก โดยเน้นพัฒนาตนเองให้สร้างสินค้าและบริการที่ตอบสนองความต้องการลูกค้าสูงสุด

มีการสร้างสภาพแวดล้อมในองค์กรให้สนับสนุนการเกิดนวัตกรรมอย่างแท้จริง ไม่ว่าจะเป็นการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ในองค์กรอยู่เสมอๆ มีการวางระบบสารสนเทศที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการแทนการทำงานโดยมนุษย์ในเนื้องานหลัก เช่น การวางแผนปฏิบัติงานในส่วนของโรงงานเดิมใช้บุคลากรที่มีความชำนาญก็เปลี่ยนมาใช้ Software ในการวางแผนแทน ทั้งนี้ตัวบุคลากรเองก็มีทัศนคติพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

“งานที่เป็นกลุ่มคือข้อมูล นักวางแผน ไม่เหลืออีกแล้ว จบหมด คนไม่สามารถที่จะวางแผนด้วยการใส่เงื่อนไข 10 ตัวลงไปแล้วออกมาเป็นแผนที่ดีได้ มันเป็นอัลกอริทึม (Algorithm) ที่ต้องใช้ซอฟต์แวร์คิด ดังนั้นมันแทบจะยุบแผนวางแผนทิ้งไปเลย” (สัมภาษณ์)

**7. ปัจจัยด้านค่านิยมร่วม (Shared value)** บุคลากรในบริษัท ทุกระดับมีความมุ่งมั่นร่วมกันที่จะช่วยกันให้องค์กรเกิดนวัตกรรมใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง ในทางปฏิบัติค่านิยมร่วมที่ยึดถือมาจนาคือ ความร่วมมือร่วมใจ (Collaboration) นอกจากนี้ยังมีค่านิยมองค์กร 4 ตัว ที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรนวัตกรรมอย่างชัดเจน คือ Smart Spirit Energetic Sharing อธิบายคร่าวๆ ได้ดังนี้

**Smart-Work Smart** เข้าใจและสามารถปรับปรุงการทำงานด้วยความคิดที่สร้างสรรค์ เพื่อการทำงานที่ดีกว่าเสมอ และรู้จักการประยุกต์ เครื่องมือ เช่น IT เพื่อพัฒนาขีดความสามารถ และเชื่อมต่อองค์กรกับโลกที่เปลี่ยนแปลงเสมอ

**Spirit-Never Give up** ทัศนคติในการก้าวผ่านอุปสรรคต่างๆ ต้องอาศัยจิตวิญญาณของนักสู้ และทุกวิกฤตคือโอกาส ต้องมีจิตวิญญาณที่จะมองอย่างสร้างสรรค์เสมอ ไม่ว่าโลกจะเปลี่ยนแปลงเช่นไร สามารถปรับตัวได้เสมอด้วยทัศนคติที่ดี

**Energetic-Active to Run Fast** โลกเปลี่ยนเร็วแค่ไหน ต้องวิ่งให้เร็วเพื่อทันโลก ต้องเตรียมพร้อมเสมอด้วยพลังที่พร้อมจะเปลี่ยนแปลง ในองค์กรมีการปลูกฝังแนวคิดเรื่องการเปลี่ยนแปลงว่า “การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องธรรมชาติของชีวิต ไม่ใช่แค่ในธุรกิจ ถ้าไม่ยอมถูกเปลี่ยนแปลง เราต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น” ซึ่งเป็นแนวคิดที่สนับสนุนการเป็นองค์กรนวัตกรรมอย่างยิ่ง

**Sharing-We can Grow Together** แบ่งปันความรู้และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และทำงานเป็นทีมเดียวกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์องค์กร ในองค์กรทำให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นเจ้าของงานที่รับผิดชอบ โดยผู้บริหารจะบอกเป้าหมายของบริษัทที่ต้องการทำให้สำเร็จ แล้วเปิดโอกาสให้พนักงานช่วยกันเขียน KPI ของทีมด้วยตนเอง มีการติดตามทุกเดือนในที่ประชุม เมื่อถึงเวลาประเมินก็จะให้ประเมินตนเอง แล้วนำมาถกกันในที่ประชุมจนทุกแผนกเห็นพ้องต้องกัน

ทั้งนี้พนักงานบางส่วนในองค์กรยังไม่ค่อยซึมซับค่านิยมองค์กรทั้ง 4 ตัวนี้มากนัก ยังอยู่ในช่วงสื่อสาร  
รณรงค์ในทุกคนเปลี่ยนมาเป็นยึดปฏิบัติมากกว่าการรับรู้และท่องจำ

“ตัวที่ Drive (ผลักดัน) สุด คิดว่าเป็น “Spirit” เพราะว่ามันทำให้เรามีความรู้สึกว่ามันยากแค่ไหนเราก็  
ก็ไปได้ คือ Motto (คติพจน์) ของเราไม่ใช่แบบผู้หญิงแสนสวย แต่ดูแสบๆ ดูลุยๆ ดังนั้น “Spirit” แม้ที่พต้องทำ  
ให้เห็นก่อน ไม่ว่ามันยากแค่ไหนก็ต้องไปให้ได้” (สัมภาษณ์)

“ต้องยอมรับว่า Culture (วัฒนธรรม) หรือพูดสโลแกนบริษัทมันเป็นแค่การท่อง แต่ในความเป็นจริง  
ก็ต้องยอมรับว่ายาก ที่จะเปลี่ยนจากสโลแกนที่มันเป็นแค่คำพูดมาเป็น Action (การกระทำ) เรื่องจริงมันต้องการ  
มากกว่าคำพูด มันมี Inner (ภายใน) เยอะกว่า” (สัมภาษณ์)

### อภิปรายผล

จากการศึกษาด้วยวิธีการเชิงคุณภาพในครั้งนี้ เมื่อพิจารณาการจัดการองค์กรตามแนวคิด 7s ของ  
McKinsey แต่ละปัจจัยแล้วพบว่า บริษัท มีการจัดการ มีการดำเนินการ รวมทั้งมีกิจกรรมต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการ  
เป็นองค์กรนวัตกรรมครบทุกปัจจัย ทั้งส่วนที่เป็น Hard S's (เปรียบเสมือนฮาร์ดแวร์) และ Soft S's  
(เปรียบเสมือนซอฟต์แวร์) อธิบายได้ดังนี้

ด้าน Hard S's โครงสร้าง (Structure) ของบริษัทฯ เป็นแนวระนาบทำให้เกิดความยืดหยุ่นสูงในการ  
ทำงาน เน้นเปิดให้เสนอความคิดเห็น และสามารถสั่งการอนุมัติได้อย่างรวดเร็ว ได้สอดคล้องกับ นพพร ศรีวรวิไล  
, อติศร อนุบล และจิรพล จิรไกรศิริ (2555) พบว่าการบริหารแบบกระจายอำนาจช่วงส่งเสริมให้เกิดเป็นองค์กร  
นวัตกรรมได้ มีกลยุทธ์ (Strategy) ที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมอย่างชัดเจน ที่ว่า “Value Creation Through  
Innovation” คือการ “เพิ่มมูลค่าธุรกิจด้วยนวัตกรรม” มุ่งเน้นต้องการตอบสนองจากการแก้ปัญหาของลูกค้า  
เช่น ลูกค้านำไปใช้งานแล้วเหล็กเป็นสนิม หรือเกิดปัญหาด้านคุณสมบัติอื่นๆ องค์กรก็นำปัญหานั้นมาทำการวิจัย  
ซึ่งสามารถค้นพบวัตถุดิบตัวใหม่ ที่ตอบสนองความต้องการลูกค้าได้ในที่สุด ได้สอดคล้องกับ ทศพร บุญวัชรวิชัย,  
วิโรจน์ เกษภูลักษ์ และชวัญฤดี ตันตระกูล (2559) พบว่ารูปแบบนวัตกรรมองค์กรที่สร้างขึ้นนั้น  
เป็นผลลัพธ์ที่มาจากกระบวนการเพื่อต้องการตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ซึ่งล้วนใช้  
นวัตกรรมเข้ามาจัดการอย่างจริงจัง และ ในด้านระบบ (System) ที่สนับสนุน ความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน  
เพื่อให้เกิดนวัตกรรมในองค์กรนั้น ในส่วนรูปแบบไม่เป็นทางการคือการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ในการ  
ทำงาน มีความสอดคล้องกับโครงสร้างซึ่งเป็นแบบระนาบ ที่ผู้บริหารมีความใกล้ชิดกับพนักงานสามารถให้ข้อมูล  
ป้อนกลับได้สะดวก สำหรับรูปแบบเป็นทางการคือจัดการประกวดเสนอความคิดนวัตกรรมในองค์กรนั้นก็มีความ  
สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรที่เน้นการเพิ่มมูลค่าด้วยนวัตกรรม ซึ่งสอดคล้องกับ องค์กร ประจันเขตต์ (2557)  
พบว่าการสร้างให้องค์กรมีบรรยากาศที่ทุกคนมีอิสระในการคิดสร้างสรรค์จินตทัศน์เป็นนิสัย มีการสร้างแรงจูงใจให้  
อยากสร้างนวัตกรรมย่อมส่งผลต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าในส่วน Hard S's ของบริษัท  
มีความสอดคล้องกันเอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรมทั้งหมด

ด้าน Soft S's รูปแบบของผู้บริหารระดับสูง (Style) ใช้รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อสร้าง  
องค์กรแบบยั่งยืน เน้นการสร้างทีม และให้ความสำคัญกับการสร้างนวัตกรรมอย่างมาก อีกทั้งยังเป็นแบบอย่างที่ดี  
ในการปฏิบัติให้พนักงานเห็นอยู่เสมอ ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ มณีนุช ทรวงสุรัตน์กุล (2558) พบว่า

ผู้บริหารมีอิทธิพลอย่างมากในการเอื้อในองค์กรนั้นเป็นองค์กรนวัตกรรม ด้านการจัดการบุคคล (Staff) ก็มีความสอดคล้องเนื่องจากการคัดเลือกพนักงานเน้นเลือกผู้ที่มีทัศนคติเปิดรับสิ่งใหม่ และสามารถทำงานเป็นทีมได้ เมื่อทำงานในองค์กรก็จะเน้นพัฒนาที่จุดแข็งของพนักงาน มีการพูดคุยเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพอย่างชัดเจน พนักงานทุกระดับในองค์กรมีค่านิยมร่วม (Shared value) ที่ยึดถือมานานคือ ความร่วมมือร่วมใจ (Collaboration) นอกจากนี้ยังมีค่านิยมที่สื่อสารอย่างเป็นทางการภายในองค์กรและนอกองค์กร 4 ตัว คือ Smart Spirit Energetic Sharing ซึ่งส่งเสริมให้องค์กรมีความโดดเด่นในการนำนวัตกรรมมาสร้างมูลค่า แต่ในขณะนี้พนักงานบางส่วนยังไม่ได้นำมายึดปฏิบัติในการทำงานประจำวัน ยังเป็นเพียงการท่องจำ อาจเป็นเพราะองค์กรยังมีอายุไม่มาก หากมีการต่อยอดต่อเนื่องน่าจะกลายเป็นค่านิยมที่พนักงานยึดถือปฏิบัติได้ ทั้งนี้ทั้งนั้นจากมุมมองของทีมบริหารที่มองว่า “เราไม่ใช่อุตสาหกรรม แต่เราเป็นนวัตกรรม” ทำให้มีการนำเทคโนโลยีและระบบสารสนเทศ (IT) เข้ามาใช้ในองค์กรเป็นส่วนสำคัญเพื่อสร้างนวัตกรรมออกมาตอบโจทย์ลูกค้า จนกลายเป็นทักษะ (Skill) ความชำนาญเฉพาะขององค์กร และได้สอดคล้องกับ ไพโรจน์ บุตรช้วน (2559) พบว่าความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีส่งผลทางตรงต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าในส่วน Soft S's ของบริษัทค่อนข้างมีความสอดคล้องกันทั้งหมด ยกเว้นปัจจัยด้านค่านิยมร่วม (Share value) ที่จำเป็นต้องใช้เวลาเพื่อให้ซึมซับและฝังรากลึกลงในองค์กร

นอกจากนั้นในการศึกษาดังกล่าวยังพบว่า “การฟัง” มีส่วนอย่างมากในการทำให้องค์กรกลายเป็นองค์กรนวัตกรรม การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสและเปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลาย จะช่วยให้พนักงานในองค์กรกล้าแสดงความคิดเห็น สอดคล้องกับที่ ดนชนก เบื่อน้อย (2559) พบว่าการคิดนอกกรอบจะนำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์ ถือเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญในการสร้างองค์กรนวัตกรรม

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะ

เพื่อส่งเสริมการเป็นองค์กรนวัตกรรมอย่างยั่งยืน ควรเพิ่มความได้เปรียบทางจากทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ ตามปัจจัยด้าน Soft's ทั้ง 4 ตามแนวคิดของ McKinsey ให้มีความแข็งแกร่งขึ้น รวมทั้งด้านอื่น ๆ ที่สำคัญ เช่น ทักษะในการพัฒนาวิจัย ความชำนาญในกระบวนการจัดการความรู้ลิขสิทธิ์ สิทธิบัตรเครื่องหมายการค้า เป็นต้น เนื่องจากความสามารถทางนวัตกรรมส่วนใหญ่เกิดจากสิ่งที่จับต้องไม่ได้ ดังนั้นหากบริษัท มีความได้เปรียบจากทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Resources Advantage) จะช่วยให้เป็นองค์กรนวัตกรรมที่มีความยั่งยืน ซึ่งได้สอดคล้องกับ นิรุชา ศิริวรรณกุล (2560) พบว่าความสามารถขององค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรมโดยเฉพาะภาคอุตสาหกรรมผลิตในประเทศไทย เกิดจากความได้เปรียบจากทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้

### ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กรอื่น ๆ

จากการวิจัยพบว่าองค์กรที่ต้องการมุ่งหน้าสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมนั้น สามารถใช้แนวทางการจัดการองค์กรตามแนวคิด 7S ของ McKinsey มาเป็นแนวทางในการจัดการองค์กรได้ โดยเริ่มจากประเมินองค์กรในแต่ละด้านเพื่อให้ได้รู้สภาพความเป็นจริงขององค์กรในปัจจุบันว่าเป็นอย่างไร คล้ายการตรวจร่างกายเพื่อทราบว่



ด้านใดมีความแข็งแกร่งสมบูรณ์ ด้านใดควรได้รับการรักษาและจะต้องมีวิธีการรักษาอย่างไร ผู้วิจัยเสนอว่าปัจจัยที่สำคัญที่สุด คือ ต้องเริ่มจากรูปแบบการนำของผู้บริหารระดับสูง (Style) องค์กรใดจะกลายเป็นองค์กรนวัตกรรมได้หรือไม่ ขึ้นอยู่ที่รูปแบบการนำของผู้บริหารระดับสูงต้องส่งเสริมให้เกิดด้วย ซึ่งได้สอดคล้องกับ สมนึก เพชรช่วย และสมเดช สิทธิพงศ์พิทยา (2560) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญ พร้อมกันนั้นควรทบทวนและปรับโครงสร้างองค์กร (Structure) ให้สอดคล้องกับรูปแบบการนำที่เน้นการมีส่วนร่วม โครงสร้างองค์กรที่ดีเอื้ออำนวยต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม ควรเปิดโอกาสให้ผู้บริหารกับพนักงานทุกระดับสามารถสื่อสารถึงกันได้โดยสะดวก พนักงานได้มีโอกาสเสนอความคิดเห็นและผู้บริหารสามารถรับฟังพร้อมให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ได้อย่างรวดเร็ว ทั้งนี้เพื่อให้สามารถนำแนวคิดที่สร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อองค์กรมาใช้ได้อย่างทันที่ สอดคล้องกับ วิไลพรรณ ตาวิชกุล และเกรียงไกร ยศ พันธุ์ไทย (2560) พบว่าองค์กรที่มีกระบวนการจัดการความรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กร ตั้งแต่การสนับสนุนให้การเกิดการคิดสร้างสรรค์ สร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนความรู้กัน มีการจัดเก็บ และคนในองค์กรองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้เหล่านั้นได้ ทำให้เกิดการผสมผสานความรู้ที่ชัดเจน และความรู้ที่ฝังลึก องค์กรนั้นจะนั้นจะสร้างนวัตกรรม

ข้อเสนอแนะต่อการวิจัยในอนาคต

1. การวิจัยในครั้งนี้กรณีศึกษาองค์กรที่เป็นภาคอุตสาหกรรม ในการวิจัยครั้งต่อไปจึงควรขยายขอบเขตไปยังองค์กรที่เป็นภาคบริการ เช่น โรงแรม ธนาคาร ธุรกิจขนส่ง หรือสถานพยาบาล เป็นต้น
2. เนื่องจากงานวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาในลักษณะของการวิจัยเชิงคุณภาพเพียงอย่างเดียว ทั้งนี้เพื่อให้การศึกษาสามารถนำไปกำหนดเป็นกลยุทธ์ หรือแนวทางที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้นควรนำไปสกัดเป็นองค์ประกอบและศึกษาเป็นงานวิจัยเชิงปริมาณด้วยการทำเป็นโมเดลสมการโครงสร้าง จะทำให้ได้ผลการศึกษาที่สามารถนำไปต่อยอดในการพัฒนาได้ดียิ่งขึ้น



## เอกสารอ้างอิง

### ภาษาไทย

- คนชนก เบื่อน้อย. (2559). “นวัตกรรมกับความคิดสร้างสรรค์”, วารสารวิชาการการตลาดและการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี 3, 1 (มกราคม-มิถุนายน)
- ทศพร บุญวัชรภักย์, วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ และขวัญฤดี ตันตระกูล. (2559). “ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร และนวัตกรรมบริการของโรงแรมบูติกไทย”. Veridian E-Journal 9, 3 (กันยายน-ธันวาคม 2559): 1242-1259
- นพพร ศรีวรวิไล, อติสร ณ อุบลและจิรพล จิรไกรศิริ, “ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กร การจัดการ ความรู้และนวัตกรรม”,วารสารวิชาการสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย 18,2 (ธันวาคม 2555): 120-137.
- น้ำค้าง ไชยพุด. (2549). สารจาก Samuel J. Palmisano CEO ของ IBM. นิตยสารผู้จัดการ.23 (มิถุนายน): 111-113.
- นิรุชา ศิริวิรัชกุล. (2560). “ผลการทบทวนความสามารถขององค์กรต่อความมั่นคงนวัตกรรมผลิตภัณฑ์: บทบาทของ ความได้เปรียบจากทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ของอุตสาหกรรมการผลิตในประเทศไทย”.วารสาร มหาวิทยาลัยศิลปากร ฉบับภาษาไทย 37, 1: 69-91
- ปรีดา ยังสุขสถาพร.(2549). I5 พลวัตนวัตกรรม Intelligence, Integration, Intellectual Property, Investment, Infrastructure. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.
- พสุ เดชะรินทร์. (2547). ยอดผู้นำยุคใหม่. กรุงเทพมหานคร: นวัตกรรมพิมพ์.
- ไพโรจน์ บุณชีวัน. (2559). “การศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเพื่อสร้างความได้เปรียบในทางแข่งขันอย่าง ยั่งยืน”, วารสารเทคโนโลยีภาคใต้ 9, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม): 85-97
- มณีนุช ทรวงสุรัตน์กุล.(2558). “อิทธิพลของผู้บริหารระดับกลางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม กรณีศึกษา: บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด”. Veridian E-Journal 9, 1 (มกราคม-เมษายน): 283-297
- วิไลพรรณ ตาริชกุลและเกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย.(2560).“กระบวนการจัดการความรู้เพื่อสร้างองค์กรนวัตกรรม”, วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร 8, 2 (ตุลาคม): 271-279
- สมนึก เพชรช่วย และสมเดช สิทธิพงศ์พิทยา. (2560). “ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ องค์กรแห่ง การเรียนรู้และพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมในโรงเรียนสังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 1,2,3,4 และ 6”, วารสารสมาคมนักวิจัย 22, 1 (มกราคม-เมษายน): 193-204
- สมพร ศิลป์สุวรรณ.(2550).HR กับการพัฒนาองค์กรสู่ High Performance Organization (เอกสาร ประกอบการสัมมนาวิชาการและการบรรยาย วันที่15-16 พฤศจิกายน 2550 ณ โรงแรมมิราเคิล แกรนด์คอนเวนชั่น กรุงเทพ). สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย.

องค์อร ประจันเขตต์. (2557). “องค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา ทางเลือกใหม่ของการบริหารการศึกษา”, วารสาร  
พยาบาลทหารบก 15, 15 (มกราคม-เมษายน): 45-51

#### ภาษาต่างประเทศ

Andrew, James P.; Sirkin, Harold L.; Knut, Haanaes and Michael, David C.2007. Innovation 2007  
A BCG Senior Management Survey. Retrieved December 20, 2008 from  
<http://www.bcg.com/documents/file15063.pdf>.

Council on Competitiveness. 2005. National Innovation Survey Report 2005. Retrieved August  
28, 2008 from <http://www.compete.org/National Innovation Survey Report 2005>.

Drucker, Peter F. 2002. The Discipline of Innovation. Harvard Business Review. (August): 95-103.

Macmillan, Thomas T. 1971.The Delphi Technique. Paper Presented at The Annual Meeting of  
the California Junior Colleges Associations Committee on Research and  
Development. Ca : Monterey, May 3-5.

Merx-Chermin, Mireille and Nijhof, Wim J. 2005. Factor Influencing Knowledge Creation and  
Innovation in an Organization. Journal of European Industrial. 2 (29): 135-147.  
Retrieved March 12, 2009 from Emerald Group Publishing.

Moore, Geoffrey A. 2006. Dealing with Darwin. MBA . 8 (92): 95-100.

Vrakking, W. J. 1990. The Innovative Organization. Long Range Planning. 23 (2):94-102. Retrieved  
December 23, 2008 from Elsevier Science.