

# วิชา การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Chang management) AM 317

อาจารย์ สนธยา แสงส่อง ผู้สอน

|  |    |
|--|----|
| คำนำ   | 2  |
| บทที่ 1 มนุษย์ ธรรมชาติกับการเปลี่ยนแปลง                 | 3  |
| บทที่ 2  |    |
| 2.1 ผู้นำกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง                      | 8  |
| 2.2 บทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง                      | 8  |
| 2.3 2.4 เทคนิคการพัฒนาศักยภาพการเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน      | 16 |
| บทที่ 3  |    |
| 3.13.2 นวัตกรรมกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร ลักษณะของนวัตกรรม | 24 |
| 3.3 ประเภทของนวัตกรรม                                    | 25 |
| 3.4 องค์ประกอบของการจัดการนวัตกรรมในองค์กร               | 25 |
| 3.5 กระบวนการสร้างนวัตกรรม                               | 27 |
| 3.6 3.7 นวัตกรรมที่ไม่ประสบความสำเร็จ องค์กรแห่งนวัตกรรม | 28 |
| 3.8 ปัจจัยในการจัดการนวัตกรรม                            | 29 |
| 3.9 กระบวนการจัดนวัตกรรม                                 | 31 |
| 3.10 กระบวนการตัดสินใจนวัตกรรม                           | 33 |
| 3.11 คุณลักษณะของนวัตกรรมที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับ        | 34 |

## คำนำ

กระแสโลกาภิวัตน์หรือโลกไร้พรมแดน ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสารสนเทศ โครงสร้างและความสัมพันธ์ทั้งในด้านเศรษฐกิจการค้า สังคมวัฒนธรรม การพัฒนาการเทคโนโลยี บริษัทข้ามชาติ สถาบันระหว่างประเทศ และอื่นๆ ที่เชื่อมโยงกันจนเป็นโลกไร้พรมแดน โดยการสร้างเครือข่ายของความรู้วิชาการและเทคโนโลยีสารสนเทศ โลกาภิวัตน์จึงเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ผลักดันให้มีการคิดเกี่ยวกับธุรกิจในการอบนิยามใหม่ภายใต้ บริบทการเปลี่ยนแปลงลักษณะพลิกผัน (**discontinuous change**) ในสิ่งแวดล้อม เทคโนโลยีสารสนเทศมีอำนาจและอิทธิพลสูงในการทำธุรกิจและสามารถเปลี่ยนแปลงเกือบทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับองค์การ ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้าง สินค้าและผลิตภัณฑ์ ตลาด และกระบวนการทำงาน เทคโนโลยีสารสนเทศยังทำหน้าที่เพิ่มคุณค่าให้กับทรัพย์สินที่มองไม่เห็น (**invisible assets**) เช่น ความรู้ ทักษะ และการฝึกอบรม นอกจากนี้เทคโนโลยียังเป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดความยืดหยุ่นของการทำงาน ปรับเปลี่ยนความสัมพันธ์ในด้านต่างๆ ขององค์การไม่ว่าจะเป็นในด้านลูกค้า ผู้บ่อนสินค้า พันธมิตรทางธุรกิจ และผู้ปฏิบัติงานให้มีโอกาสเข้ามารู้และมีส่วนร่วมในองค์การมากขึ้น อย่างไรก็ตาม เทคโนโลยีสารสนเทศสร้างเงื่อนไขความจำเป็นที่สำคัญคือ บุคลากรต้องได้รับการศึกษาอบรมและมีแรงจูงใจในการทำงาน

พื้นฐานและสถานการณ์ด้านธุรกิจอุตสาหกรรมและสถานะตลาดทั้งในระดับประเทศและระดับโลกในอนาคต มีแนวโน้มที่จะถูกผลักดันให้มีการแข่งขันกันมากขึ้นและรุนแรงขึ้น ปัจจัยสำคัญที่เพิ่มความเข้มข้นและความรุนแรงของการแข่งขันได้แก่ การเปิดตลาดแบบเสรีมากขึ้น การพัฒนาระบบการผลิต คุณภาพการผลิต และการลดต้นทุนการผลิต การขยายขอบเขตตลาดทั้งในแนวตั้งและแนวนอน การจัดส่วนแบ่งตลาดที่เน้นกลุ่มลูกค้าเฉพาะ การเพิ่มความต้องการของลูกค้า นวัตกรรมในด้านต่างๆ และความรวดเร็วของวงจรธุรกิจในอนาคต ดังนั้น องค์การต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์การขนาดใหญ่หรือขนาดเล็กจึงจำเป็นต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมการแข่งขันที่มีลักษณะซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว(ดร.โกวิททย์ กังสนันทน์) หากองค์กรและหน่วยงานไม่ปรับตัว และย่ำอยู่กับที่แบบรู้เท่าทันจะถูกระแสโลกาภิวัตน์กลืนหายไปเป็นที่สุด

อาจารย์ สนธยา แสงส่อง

## บทที่ 1

### มนุษย์ ธรรมชาติกับการเปลี่ยนแปลง

ความเชื่อพื้นฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ตามแนวคิดของ “กลุ่มจิตวิทยาจิตวิเคราะห์” กลุ่มนี้มีนักจิตวิทยาที่สำคัญคือ Sigmund Freud ซึ่งเป็นนักจิตวิทยาจากกลุ่มจิตวิเคราะห์หรืออธิบายว่า ความเชื่อพื้นฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์มี คือ มนุษย์เกิดมาพร้อมกับสัญชาตญาณ ( instinctual drives ) แรงขับเคลื่อนดังกล่าวเป็นพลังงานที่สามารถเปลี่ยนแปลงเคลื่อนที่ได้ สัญชาตญาณพื้นฐานคือ สัญชาตญาณแห่งชีวิต และสัญชาตญาณแห่งความตาย พฤติกรรมและการแสดงออกต่างๆ ของมนุษย์จะเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจที่เป็นไปตามธรรมชาติ พฤติกรรมบางอย่างที่บุคคลแสดงไปโดยไม่รู้สึกตัวเป็นเพราะพลังจากจิตไร้สำนึก กระตุ้นให้บุคคลแสดงออกไปตาม หลักความพึงพอใจของตนอาการป่วยของบุคคลจึงเกิดขึ้นในระดับจิตไร้สำนึก( unconscious ) ทำให้มนุษย์ใช้กลไกในการป้องกันตัวเอง ( defense mechanism ) ความเชื่อพื้นฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ตามแนวคิดของ “กลุ่มพฤติกรรมนิยม” กลุ่มนี้มีนักจิตวิทยาที่สำคัญคือ Pavlov และ B.F. Skinner ธรรมชาติของมนุษย์เกิดมาไม่ทั้งดีและเลวมนุษย์ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของสิ่งแวดล้อมพฤติกรรมทั้งที่ปกติและผิดปกติเป็น ผลมาจากการเรียนรู้ซึ่งการเรียนรู้สามารถทำให้เกิดขึ้นได้ โดยการจัดสภาพสิ่งแวดล้อมภายใต้เงื่อนไขต่างๆและการเรียนรู้เก่าสามารถ ทำให้หมดไป และสามารถสร้างระบบการเรียนรู้ใหม่ขึ้นได้ มนุษย์มีความสามารถที่จะควบคุมเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมของตนเอง แม้จะตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของสิ่งแวดล้อมต่างๆ

ธรรมชาติของมนุษย์ตามแนวคิดของกลุ่มจิตวิทยาเกสตอล เช่น Frederick Solomon Perls ซึ่งเป็นนักจิตวิทยา “กลุ่มจิตวิทยาเกสตอล” อธิบายว่า ความเชื่อพื้นฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์มี 7 ประการ คือ

1. มนุษย์เป็นส่วนเต็มๆที่ประกอบขึ้นด้วยส่วนต่างๆ ที่ทำงานประสานกัน คือ ร่างกาย ความคิด ความรู้สึก การรับรู้ ซึ่งส่วนต่างๆเหล่านี้ จะเข้าใจในแต่ละส่วนเฉพาะไม่ได้ ต้องเข้าใจในลักษณะของเต็มส่วนทั้งตัวบุคคล
2. มนุษย์เป็นส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อมและเข้าใจบุคคลได้โดยปราศจากการเข้าใจสภาพแวดล้อมของเขาไม่ได้

3. มนุษย์เป็นผู้เลือกว่าเขาจะตอบสนองกับสิ่งเร้าภายนอกและสิ่งเร้าภายในตัวเขาอย่างไร มนุษย์เป็นผู้แสดงพฤติกรรม
4. มนุษย์มีศักยภาพที่จะรับรู้ สัมผัสในตัวเองได้เกี่ยวกับความคิดความรู้สึกและอารมณ์ของตัวเอง
5. มนุษย์สามารถตัดสินใจได้ เพราะเขาเกิดการรับรู้
6. มนุษย์สามารถรับผิดชอบต่อชีวิตของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ
7. มนุษย์ไม่สามารถนำตนเองกลับไปสู่อุดดีหรืออนาคตได้ เขาสามารถรับรู้เหตุการณ์ต่างๆได้ในสภาวะปัจจุบันเท่านั้น

มนุษย์มีความสัมพันธ์กันและเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน มนุษย์ก็จะรวมตัวกันอยู่เป็นกลุ่ม สร้างบ้านเรือน แหล่งที่อยู่อาศัย ทำไร่นาเลี้ยงสัตว์ มีกิจกรรมร่วมกัน และมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน การรวมตัวกันอยู่เป็นกลุ่มในลักษณะนี้เรียกว่าชุมชน (community) ภายหลังจากที่มนุษย์รวมตัวกันอยู่เป็นกลุ่ม โดยเลือกสถานที่ตั้งถิ่นฐานที่อยู่อาศัยแล้ว มนุษย์ก็ได้เริ่มจัดการกับสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบ ๆ ตัวมนุษย์ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมในการดำรงชีพ ความสะดวกสบาย ในความเป็นอยู่และความปลอดภัยในชีวิต สิ่งรอบ ๆ ตัวที่มนุษย์เข้าไปจัดการนั้น บางครั้งมนุษย์แสวงหามาเอง บางครั้งสร้างให้มันเกิดขึ้น และบางครั้งก็ตกแต่งดัดแปลงปรับปรุง และใช้ธรรมชาติที่เกิดขึ้นอยู่เองนั้น ในลักษณะที่เหมาะสมและตรงกับความต้องการของชุมชน สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ล้อมรอบตัวมนุษย์ภายในบริเวณชุมชนมีทั้งที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ หรือสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้นมาไว้ในชุมชน รวมเรียกกันว่า "สิ่งแวดล้อมชุมชน" อาจจะเป็นสิ่งที่มีชีวิตหรือไม่มีชีวิตก็ได้ อาจจะเป็นสิ่งที่มีตัวตนหรือไม่มีตัวตนก็ได้แต่ทุกอย่างจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องต่อเนื่องกันเป็นวงจร

มนุษย์และธรรมชาติมีความสัมพันธ์กัน โดยที่มนุษย์เป็นส่วนหนึ่งของระบบธรรมชาติ เมื่อสภาพธรรมชาติเกิดการเปลี่ยนแปลง ส่งผลให้กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์ และสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้นเกิดจากการเปลี่ยนแปลงไปด้วยเช่นกัน ผลที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงได้ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 4 ด้านคือ

### 1.ด้านประชากร

- ลักษณะการตั้งถิ่นฐาน ประชากรส่วนใหญ่เลือกที่ตั้งบ้านเรือน อยู่ใกล้เส้นทางคมนาคม เพื่อความสะดวกในการเดินทาง ใกล้เขตอุตสาหกรรม ตลาด ศูนย์การค้า การประกอบอาชีพ การหาซื้อเครื่อง

อุปโภคบริโภค โดยไม่ได้คำนึงถึงความอุดมสมบูรณ์ของทรัพยากรธรรมชาติและสภาพแวดล้อมในท้องถิ่นที่อยู่อาศัยเป็นหลักเหมือนในอดีต

- กลุ่มชนต่าง ๆ มีแนวโน้มการอพยพย้ายถิ่นออกนอกถิ่นที่อยู่อาศัยเดิม เนื่องจากการใช้ทรัพยากรที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วและขาดการดูแลรักษาที่ถูกต้อง ทำให้พื้นที่ทำกินเดิมขาดความอุดมสมบูรณ์

1. **ด้านการประกอบอาชีพ** ส่วนใหญ่ประกอบไปด้วยอาชีพเกษตรกรรมเป็นหลัก รองลงมา คือ อุตสาหกรรม การให้บริการและท่องเที่ยว- อาชีพเกษตรกรรม มีการขยายตัวเพิ่มขึ้น เนื่องจากในปัจจุบันเป็นการทำเกษตรกรรมเพื่อเศรษฐกิจ ไม่ใช่เพื่อยังชีพเหมือนในอดีต การทำนา ทำสวน ทำไร่ เลี้ยงสัตว์ และการประมง สามารถทำได้ตลอดทั้งปีโดยอาศัยระบบชลประทาน และมีการสร้างอ่างเก็บกักน้ำไว้ใช้ในช่วงฤดูแล้ง อาชีพอุตสาหกรรม ถูกพัฒนาไปสู่ภาคธุรกิจ มีการพัฒนาต่อเนื่องมาจากการขยายตัวของภาคเกษตรกรรม ได้แก่ การปลูกพืชเศรษฐกิจ เลี้ยงสัตว์เศรษฐกิจ และประมงเศรษฐกิจ ทำให้เกิดการตั้งโรงงานแปรรูปผลผลิตที่เกี่ยวข้อง เช่น โรงงานอุตสาหกรรมอาหารกระป๋อง อุตสาหกรรมอาหารแช่แข็งแต่ผลกระทบที่ตามมา คือ ป่าไม้ และแหล่งน้ำ - อาชีพการให้บริการและการท่องเที่ยว มีการขยายตัวในทุกจังหวัด เนื่องจากประเทศไทยมีภูมิประเทศที่สวยงามและหลากหลาย ส่งผลให้เกิดธุรกิจและอาชีพเกี่ยวกับการให้บริการและการท่องเที่ยว เช่น ธุรกิจนำเที่ยว ธุรกิจโรงแรม
2. **ด้านเศรษฐกิจ** มนุษย์มีการนำเทคโนโลยีและวิธีใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการพัฒนาเศรษฐกิจ ประกอบกับการสนับสนุนของภาครัฐบาล โดยเน้นระบบทุนนิยมเป็นการเปิดโอกาสให้กับภาคเอกชนเข้ามาดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจ การขยายตัวทางเศรษฐกิจอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมถูกนำมาใช้อย่างฟุ่มเฟือย ซึ่งถ้ายังไม่มีการจัดการอย่างถูกวิธีอาจส่งผลเสียต่อไปในอนาคต
3. **ด้านสังคม** ในอดีต วิถีชีวิตความเป็นอยู่มีความผูกพันกับธรรมชาติ มนุษย์มีการปรับตัวเข้าหาสภาพแวดล้อม มีการพึ่งพาธรรมชาติ และดูแลธรรมชาติแต่ ปัจจุบัน วิถีชีวิตในชุมชนเมืองเกิดความเร่งรีบและแข่งขันกันสูง การพัฒนาทางเศรษฐกิจส่งผลให้เกิดการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจที่ไม่เท่าเทียมกันกล่าวคือ เมื่อประชาชนมีรายได้แน่นอนและเพิ่มขึ้นจากการขายผลผลิตแต่ถูกกระตุ้นให้ใช้เงินไปกับการบริโภคสินค้าฟุ่มเฟือยที่มีราคาสูงกว่ารายได้ เช่น เครื่องใช้ไฟฟ้า เสื้อผ้า ส่งผลตามมาเช่น แนวความคิดและค่านิยมการไปทำงานในต่างประเทศหรือการทำงานในโรงงาน

อุตสาหกรรม เกิดพฤติกรรมการบริโภคสินค้าที่ฟุ่มเฟือย ลักษณะการรวมกลุ่มทางสังคมจะเป็นการรวมกลุ่มพบปะกัน ระหว่างผู้ร่วมงาน ส่วนการพบปะกันในหมู่เครือญาติจะเกิดขึ้นเฉพาะช่วงเทศกาลสำคัญ เช่น เทศกาลสงกรานต์ เทศกาลปีใหม่

4. **ด้านวัฒนธรรม** ในอดีต วัฒนธรรมเป็นสิ่งจำเป็นสิ่งที่ยึดถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัดและต่อเนื่อง ถือเป็นเครื่องมือยึดเหนี่ยวจิตใจที่สำคัญของมนุษย์ เป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิต และเปรียบเสมือนเป็นเอกลักษณ์ของประเทศชาติ เช่น รำไทย ชุดไทย อาหารไทย ประเพณีสงกรานต์ แต่ในปัจจุบัน ความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีการติดต่อสื่อสารระหว่างประเทศ ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม เกิดการผสมผสานนำวัฒนธรรมต่างประเทศเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิตความเป็นไทยมีการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ เช่น ภาษาอังกฤษ จีน เกาหลี ให้ความสำคัญกับเทศกาลวันวาเลนไทน์ วันคริสต์มาส มีค่านิยมและพฤติกรรมเลียนแบบศิลปินต่างประเทศ กระทั่งต่อวัฒนธรรมจนไม่เหลือเอกลักษณ์ของความเป็นไทย ดังนั้นจึงควรนำมาประยุกต์ปรับเปลี่ยนให้เข้ากับยุคสมัยอย่างเหมาะสม

ความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการและเทคโนโลยี ก็เป็นปัจจัยอีกตัวหนึ่งที่ช่วยทำให้สิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วจากการที่เรามุ่งพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ขยายการก่อสร้าง ปัจจัยพื้นฐานแห่งการพัฒนา เช่น ถนน เขื่อน สนามบิน ท่าเรือ ฯลฯ เร่งผลิตสินค้าและบริการให้ทันกับความต้องการของประชากรที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ทรัพยากรธรรมชาติในแต่ละชุมชนจึงถูกนำมาใช้กับวิทยาการและเทคโนโลยีสมัยใหม่เป็นจำนวนมาก จากขบวนการพัฒนาและการผลิตทำให้มีของเสียเหลือทิ้งออกมาในรูปต่าง ๆ เจือปนอยู่กับสิ่งแวดล้อมในชุมชน ความสมดุลในธรรมชาติก็เสียไป เมื่อสิ่งแวดล้อมถูกทำลาย มีของเสียปะปนอยู่เป็นจำนวนมาก สิ่งแวดล้อมก็จะอยู่ในสภาพเสื่อมโทรมและอาจจะรุนแรงจนถึงขั้นเป็นพิษเป็นภัยได้ ผลกระทบจะมีมากหรือน้อยก็ขึ้นอยู่กับกิจกรรมและการขยายตัวของกิจกรรมนั้น ๆ ผลของสิ่งแวดล้อมเสื่อมโทรมและเป็นพิษก็จะตกอยู่กับมนุษย์และสิ่งมีชีวิตอื่น ๆ ในชุมชน ปัญหาสิ่งแวดล้อมเมื่อเกิดขึ้นแล้วจะผูกพันเชื่อมโยงกันเป็นลูกโซ่ เพราะสิ่งแวดล้อมและสิ่งมีชีวิตมีความสัมพันธ์กัน สิ่งแวดล้อมเสื่อมโทรมและเป็นพิษจะมีผลโดยตรงต่อสุขภาพและอนามัยของมนุษย์ เพราะสภาพสิ่งแวดล้อมตามธรรมชาติจะเปลี่ยนแปลง ไม่เหมาะที่จะนำมาใช้ในการดำรงชีวิตอีกต่อไป นอกจากนี้ก็ยังมีผลกระทบกระเทือนต่อการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างไม่หยุดยั้ง และถ้าใช้อย่างไม่ระมัดระวังแล้ว ทรัพยากรธรรมชาติก็จะสูญสิ้นลงอย่างรวดเร็ว อย่างไรก็ตาม ความเสื่อมโทรมของสิ่งแวดล้อมในปัจจุบันนี้ มิได้เกิดขึ้นกับแม่น้ำ อากาศ สารเคมี และ

สิ่งแวดล้อมตามธรรมชาติอื่น ๆ เท่านั้น แต่ยังมีปัญหาสิ่งแวดล้อมที่อยู่ในรูปปัญหาทางสังคมอีก ทุกวันนี้เราจะเห็นได้ว่าลักษณะนิสัยใจคอ ความเป็นอยู่ของคนในชุมชน ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนบ้าน ความสามัคคีในชุมชนเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมาก ทั้งนี้ อาจจะเป็นเนื่องมาจากปัญหาทางเศรษฐกิจ ภายในครอบครัว ความยากจน การเปลี่ยนแปลงในสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ การคมนาคม ติดต่อสื่อสารกับสังคมภายนอก ตลอดจนการรับเอาวัฒนธรรมและแนวความคิดจากที่อื่น ๆ มา มาก ภายในชุมชนของเราจึงเปลี่ยนแปลงไป ความมีระเบียบ การรักษาหน้าที่ความรับผิดชอบ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์จึงหย่อนคลายลง ปัญหาสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ นั้น ถ้าไม่ได้รับการแก้ไขอย่างรีบด่วนและถูกวิธีแล้วปัญหาต่าง ๆ จะทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในชุมชนนั้น จะต้องเลือกใช้หลักวิชาการที่ผสมผสานได้กับลักษณะนิสัย ทัศนคติ ขนบธรรมเนียม ประเพณี วัฒนธรรม และวิถีชีวิตของคนในชุมชนด้วย จะต้องเป็นที่ยอมรับและไม่ถูกโต้แย้งจากคนในชุมชนนั้น ๆ

สิ่งแวดล้อมบางอย่างที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ คนทุกคนในชุมชนเป็นเจ้าของและมีสิทธิที่จะใช้ได้ เราทุกคนก็ควรที่จะมีหน้าที่ดูแลรักษาและแก้ไขให้สภาพแวดล้อมในชุมชนดีขึ้น แม้ว่ารัฐบาลจะมีหน้าที่โดยตรงในการส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมก็ตาม แต่การดำเนินงานอาจมีอุปสรรคบ้างล่าช้าบ้าง ถ้าคนในชุมชนไม่ให้ความร่วมมือช่วยเหลือ ทุกคนควรจะต้องถือว่าสิ่งแวดล้อมทั้งหลายเป็นทรัพย์สินสมบัติของชาติ และถือเอาเป็นความรับผิดชอบและหน้าที่ของตนเองที่มีต่อชุมชน ในอันที่จะอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมให้อยู่ในสภาพที่ดีมีคุณภาพ เพื่อคนทุกคนในชุมชน เพื่อส่วนรวม เพื่อตัวเอง และครอบครัว และเพื่ออนุชนรุ่นหลังที่จะได้มีโอกาสพึ่งพาอาศัยและใช้ประโยชน์จากสิ่งแวดล้อมที่ดีต่อไปในวันข้างหน้า

โดยสรุปว่า สภาพแวดล้อมเกิดจากการเปลี่ยนแปลงไปอันเนื่องมาจากการกระทำของธรรมชาติและ การกระทำของมนุษย์ การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมมีผลต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ ดังนั้น ทุกคนในสังคม จึงต้องดูแลรักษาสภาพแวดล้อมและเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมไปในทางที่ดีขึ้นเพื่อให้สภาพที่ดีอยู่กับสังคมตลอดไป

## บทที่ 2

### 2.1 ผู้นำกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของคน โครงสร้าง หรือ เทคโนโลยีหากไม่มีการเปลี่ยนแปลงอะไรเลย งานของผู้จัดการจะง่ายมาก เช่น การวางแผนกลยุทธ์ต่างๆจะเหมือนเดิม วันพรุ่งนี้จะเหมือนวันนี้ แต่ในความเป็นจริง การเปลี่ยนแปลงในองค์การย่อมเกิดขึ้นเสมอ การเข้าไปจัดการกับการเปลี่ยนแปลงอย่างถูกต้องจะเป็นภารกิจที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้จัดการ การเปลี่ยนแปลงองค์การ (Changing an organization) เป็นกระบวนการปรับเปลี่ยนองค์การที่กำลังดำเนินอยู่ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ

#### ปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Force for Change)

##### 1. แรงผลักดันจากภายนอก (External Force) ได้แก่

- การปรับกลยุทธ์ทางการตลาดของบริษัทฯ คู่แข่ง
- การแก้ไขกฎหมายของรัฐบาลซึ่งจะกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง กับการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์การ เช่น การออกกฎหมายให้นายจ้างต้องดูแลเรื่องการอำนวยความสะดวกต่างๆให้แก่ลูกจ้างที่ทุพพลภาพ
- การนำเทคโนโลยีใหม่ๆมาใช้ในกระบวนการผลิต ทำให้ต้องลดจำนวนคนงานลง
- ตลาดแรงงานต้องการผู้ชำนาญเฉพาะด้าน ส่งผลให้นายจ้างต้องวางแผนการบริหารใหม่เพื่อรักษาพนักงานดังกล่าวไว้
- การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจทำให้มีงบประมาณจำกัด อัตราดอกเบี้ยที่ไม่แน่นอน ซึ่งจะส่งผลกระทบให้องค์การต้องทำการปรับเปลี่ยน

##### 2. แรงผลักดันจากภายในองค์การ (Internal Force) ได้แก่

การปรับกลยุทธ์ขององค์การ โดยมีการนำอุปกรณ์เครื่องจักรใหม่มาใช้ ทำให้ต้องทำการออกแบบระบบงาน (Job Design) และ จัดการฝึกอบรมการทำงานให้กับพนักงานใหม่ การเพิ่มภาระงานให้พนักงานดังกล่าว อาจส่งผลให้ทัศนคติของพนักงานเปลี่ยนแปลง ก่อให้เกิดปัญหาการขาดงาน การลาออก หรือการหยุดงานประท้วง

### 2.2 บทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (The Manager as Change Agent)

- คนจะเป็นเครื่องมือที่ดีที่สุดที่จะช่วยจัดการกับกระบวนการเปลี่ยนแปลง



- ผู้จัดการไม่ว่าจะเป็นใคร ก็สามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้
- ผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจไม่ใช่ตำแหน่งผู้จัดการก็ได้ โดยอาจเป็นผู้เชี่ยวชาญทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- สำหรับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ อาจจ้างที่ปรึกษาจากภายนอกมาแนะนำและให้คำปรึกษา เพราะที่ปรึกษาจากภายนอกสามารถนำเสนอวิสัยทัศน์ที่บุคลากรภายในไม่มีแต่บางครั้งบุคคลภายนอกอาจขาดความเข้าใจในเรื่องความเป็นมา วัฒนธรรมกระบวนการทำงานขององค์กร และเข้าใจความรู้สึกนึกคิดของคนภายในองค์กรดีพอที่ปรึกษาจากภายนอกมีแนวโน้มที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันทันที และไม่ได้อยู่กับผลกระทบนั้นภายหลังการเกิดการเปลี่ยนแปลง ในทางตรงข้าม ผู้จัดการซึ่งเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะครุ่นคิดและไตร่ตรองอย่างรอบคอบอย่างมาก เพราะว่าเขาจะอยู่กับผลลัพธ์ของการตัดสินใจของตนเอง

### บทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (The Entrepreneur as Change Agent)

- เจ้าของธุรกิจมีบทบาทหลายอย่างในการทำงาน การเป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงเป็นภารกิจสำคัญอย่างหนึ่ง
- เจ้าของธุรกิจต้องสวมบทบาทการเป็นผู้นำของการเปลี่ยนแปลง ดูแลขั้นตอนการเริ่มต้นและช่วยคลี่คลายปัญหาการต่อต้านซึ่งต้องอาศัยความพยายามและการสนับสนุน
- การลดการต่อต้านอาจทำได้โดยใช้ความยืดหยุ่น การโน้มน้าวให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้วยการใช้เทคนิคต่างๆ เช่น ทำการสื่อสารกับพนักงานให้เข้าใจ เชิญชวนพนักงานให้เข้ามามีส่วนร่วม และช่วยสนับสนุนในเรื่องของค่าใช้จ่ายต่างๆ การใช้แนวทางนี้จะดีกว่าการบังคับขู่เข็ญ การยกย้ายถ่ายเท การซื้อใจ หรือ การเจรจาต่อรอง
- เจ้าของธุรกิจเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเองเพราะการใช้บริการจากภายนอกอาจมีค่าใช้จ่ายสูง และเจ้าของธุรกิจต้องการจะเป็นผู้ให้แนวทางการเปลี่ยนแปลงโดยตนเอง เพราะจะมีความรู้ ความเข้าใจในสถานการณ์ซึ่งจะทำให้การเปลี่ยนแปลงมีความเหมาะสมมากขึ้น

### แนวคิดของกระบวนการเปลี่ยนแปลง (The Change Process)

แนวคิดที่อธิบายถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลง ได้เปรียบเทียบเป็นคำอุปมา 2 ลักษณะ ดังนี้

1. อุปมาเหมือนดั่ง “น้ำที่สงบนิ่ง” (The Calm Water Metaphor) กล่าวคือ องค์การเปรียบเสมือนเรือลำใหญ่ที่แล่นในทะเล กัปตันและลูกเรือคุ้นเคยกับการเดินทางเป็นอย่างดีการเปลี่ยนแปลงเปรียบเสมือนพายุที่อาจเกิดขึ้นได้

Kurt Levin ได้อธิบายไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จ ต้องละลายความคิดเดิมปรับเปลี่ยนให้เกิดความคิดใหม่ที่มั่นคง ซึ่งขบวนการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ

**ขั้นที่ 1** การละลายพฤติกรรม (Unfreezing) สามารถกระทำได้ 3 วิธี คือ

- 1) เพิ่มพลังขับเคลื่อน ซึ่งอยู่ในพฤติกรรมของภาวะเดิม
- 2) ลดพลังต่อต้าน ซึ่งแฝงอยู่ในพฤติกรรมของภาวะเดิม
- 3) ผสมผสาน ทั้ง 2 วิธีไว้ด้วยกันเพื่อให้เกิดความสมดุล

**ขั้นที่ 2** การเคลื่อนย้ายหรือการเปลี่ยนแปลง (Moving or changing) การเปลี่ยนแปลงในตัวของมันเองจากข้อมูลใหม่ แนวความคิดใหม่ หรือความคาดหวังที่แตกต่างไปจากเดิม

**ขั้นที่ 3** การสร้างพฤติกรรมขึ้นมาใหม่ (refreezing) การสร้างความมั่นคงของการเปลี่ยนแปลงการเสริมสร้างพฤติกรรมใหม่ๆ

สภาพแวดล้อมที่สงบนิ่ง ส่วนใหญ่เป็นองค์การที่อยู่ในช่วงปี ค.ศ. 1950-1970 ซึ่งล้าสมัยแล้วสำหรับองค์การปัจจุบัน

2. อุปมาดั่ง “น้ำใสที่ไหลเชี่ยว” (The White Water Rapids Metaphor) กล่าวคือ องค์การเปรียบเสมือนแพที่ล่องอยู่ในแม่น้ำที่ไหลเชี่ยวซึ่งผู้โดยสารบนเรือไม่คุ้นเคยกันและไม่ทราบว่าจะเกิดอะไรขึ้น การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

Mintzberg กล่าวว่า งานของผู้จัดการเป็นงานหนึ่งที่ต้องประสพกับการชะงักงันหรือการขัดขวางอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นลักษณะที่เกิดขึ้นในภาวะแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนจากสังคมอุตสาหกรรมเข้าสู่โลกแห่งข้อมูลและความคิด ตัวอย่างเช่น การเข้าเรียนในวิทยาลัยแห่งหนึ่งซึ่งต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบซึ่งไม่ทราบว่าจะระยะเวลาในการเรียนนานแค่ไหน อาจเป็น 2 สัปดาห์ หรือ 30 สัปดาห์ ชั่วโมงเรียนอาจแค่ 20 นาที หรืออาจถึง 3 ชั่วโมง ชั่วโมงเรียนต่อไปอาจถูกกำหนดขึ้นในชั้นเรียน การสอบไม่มีการบอกล่วงหน้า ต้องเตรียมพร้อมอยู่ตลอดเวลา การจะประสบความสำเร็จได้ต้องมีความยืดหยุ่นและสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ผู้จัดการส่วนหนึ่งที่เจริญก้าวหน้าได้จะต้องยอมรับว่างานของตน จะมี

ลักษณะเช่นเดียวกับที่นักศึกษาในวิทยาลัยต้องประสบ ผู้จัดการหลายคนอาจเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่คงที่ซึ่งเปรียบเสมือนสภาพที่น้ำนิ่ง หรือ อาจเผชิญกับสภาพการแข่งขันที่ไม่เคยเจอมาก่อน

## การผสมผสาน 2 ข้อคิดเห็นให้เกิดทัศนภาพ (Putting the Two Views in Perspective)

ผู้จัดการทุกคนต้องเผชิญกับโลกของความคงที่และการเปลี่ยนแปลงที่วุ่นวาย มีผู้จัดการจำนวนหนึ่งที่ไม่ได้เสื่อมถอยในการทำงานอย่างรวดเร็ว ผู้จัดการในธุรกิจซอฟต์แวร์คอมพิวเตอร์และแพชชั่นเสื้อผ้าสตรีต้องเผชิญกับกระแสน้ำที่ไหลเชี่ยว ผู้จัดการเหล่านี้ต้องมองคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน อาทิเช่น ธุรกิจรถยนต์สำรวจน้ำมัน ธนาคารขนส่งทางอากาศ สื่อสารมวลชนได้เผชิญกับสภาพแวดล้อมที่ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง และสามารถคาดการณ์ได้ในปี ค.ศ. 1960 แต่ในโลกปัจจุบันไม่เป็นเช่นนั้น ในปัจจุบันองค์กรที่หยุดนิ่งมีการเปลี่ยนแปลงเป็นครั้งคราวจะเสี่ยงมาก องค์กรที่เปลี่ยนแปลงมากไปเร็วไปก็ไม่ไฉ่จะดี ความได้เปรียบของการแข่งขันเป็นเพียงระยะสั้น ดังตัวอย่างเช่น People Express Airlines เป็นตัวอย่างที่ดี เป็นธุรกิจในรูปแบบใหม่ซึ่งต่อมาก็ดมละลายในระยะเวลาอันสั้น

Tom Peters ได้ให้ข้อสังเกตว่า ในอดีตมีคำกล่าววว่า “ถ้าไม่แตกหัก ไม่ต้องทำการแก้ไข” ซึ่งใช้ไม่ได้อีกต่อไปแล้ว ในที่นี้ควรจะเปลี่ยนเป็น “แม้ว่าของจะไม่แตกหักและเราอาจเห็นว่าไม่ หนักหนามาก ก็ควรที่จะทำการแก้ไข

## แรงเฉื่อยในองค์กรและการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

### (Organizational Inertia and Resistance to Change)

ผู้จัดการในฐานะของผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงจะได้รับการจูงใจให้คิดริเริ่มการเปลี่ยนแปลง เพราะพวกเขาได้ให้คำมั่นไว้แล้วว่า จะปรับปรุงประสิทธิภาพในองค์กร อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงอาจเป็นข้อจำกัดของผู้จัดการ และแน่นอนว่าการเปลี่ยนแปลงก็อาจเป็นข้อจำกัดของ บุคคลซึ่งไม่ใช่ผู้จัดการเช่นกัน

### การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change)

เป็นที่กล่าวกันว่า คนส่วนใหญ่เกลียดการเปลี่ยนแปลงใดๆที่ไม่ได้ทำให้เงินในกระเป๋าของเขาเพิ่มขึ้น การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนี้มีเหตุผลสนับสนุนอย่างมาก ทำไมคนเราจึงต่อต้านการเปลี่ยนแปลง คนเรามักจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงด้วยเหตุผล 3 ประการ คือ

1. ความไม่แน่นอน (Uncertainty)
2. การสูญเสียผลประโยชน์ส่วนตัว (Concern over Personal Loss)
3. ความเชื่อที่ว่า การเปลี่ยนแปลงนั้นไม่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร (The belief that the change is not in the organization's best interest.)

การเปลี่ยนแปลงเข้ามาแทนที่ความรู้ที่ไม่ชัดเจนและไม่มี ความแน่นอน แม้ว่าคุณอาจไม่ชอบเข้าชั้นเรียนในวิทยาลัยมากเท่าใดก็ตาม แต่อย่างน้อยคุณทราบว่า คุณจะต้องทำอะไรบ้าง คุณรู้ว่า คุณถูกคาดหวังให้เป็นอย่างไรเมื่อคุณออกจากวิทยาลัยและเข้าสู่โลกของการเป็นพนักงานประจำ ซึ่งอยู่กับว่าคุณมีความกระตือรือร้นในการออกจากวิทยาลัยอย่างไร คุณจะกลายสภาพจากคนที่รู้เป็นคนที่ไม่รู้ พนักงานในองค์กรจะพบกับความไม่แน่นอนที่คล้ายคลึงกัน เช่น เมื่อวิธีการควบคุมคุณภาพซึ่งยึดใช้วิธีการทางสถิติสมัยใหม่ถูกนำมาใช้ในโรงงาน เจ้าหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพหลายคนต้องเรียนรู้วิธีการใหม่ เจ้าหน้าที่บางคนกลัวว่าเขาจะไม่สามารถทำได้ ดังนั้นเขาจะมีอคติกับเทคนิคในการควบคุมตัวเลขทางสถิตินี้ หรือ ทำงานให้ผิดพลาดถ้าหากว่าต้องการให้เขาใช้มัน

สาเหตุที่สองของการต่อต้านคือการกลัวที่จะสูญเสียบางสิ่งบางอย่างซึ่งเขาครอบครองอยู่ การเปลี่ยนแปลงมีผลต่อการลงทุนที่คุณได้ทำไปแล้วในระหว่างที่คุณทำงานอยู่ในจุดนั้น เมื่อได้ลงทุนไปในระบบปัจจุบันไปมากเท่าไรเขาก็ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมากขึ้นเท่านั้น ทำไมหรือ พวกเขากลัวที่จะสูญเสียสถานภาพ การเงิน อำนาจ มิตรภาพ ความสะดวกสบายส่วนตัว หรือผลประโยชน์อื่น ๆ ที่มีคุณค่า และนี่คือเหตุผลที่อธิบายได้ว่าทำไมพนักงานที่มีอายุค่อนข้างมากจึงมีแนวโน้มที่จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมากกว่าพนักงานที่อายุน้อยอยู่ โดยทั่วไปพนักงานที่สูงอายุมักลงทุนไปมากในสถานะที่เขาอยู่ ดังนั้นเขาจะสูญเสียมากตามไปด้วยเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง

สาเหตุสุดท้ายที่ก่อให้เกิดการต่อต้านคือคนๆ นั้นเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่ตรงกับเป้าหมายและผลประโยชน์ที่ดีที่สุดขององค์กร พนักงานที่เชื่อว่าวิธีการปฏิบัติงานใหม่ซึ่งได้นำเสนอโดยผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงนั้นจะลดผลิตผลหรือลดคุณภาพของผลิตผลนั้นสามารถคาดการณ์ได้ว่าเขาจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ถ้าพนักงานนั้นได้ดำเนินการต่อต้านออกมาในด้านบวก (อาจจะโดยการแสดงความคิดเห็นผ่านผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง พร้อมเหตุผลสนับสนุน) การต่อต้านนั้นอาจเป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้

## เทคนิคในการลดการต่อต้าน (Techniques for Reducing Resistance)

เมื่อผู้จัดการพบว่าการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนั้นออกมาในรูปแบบของการทำงานให้ผิดพลาดแล้ว เขาควรจะทำอย่างไรบ้าง มีวิธีการอยู่ 6 วิธี ที่ผู้จัดการหรือผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงจะนำไปใช้ในการจัดการกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

### 1. การให้ความรู้และการสื่อสาร (Education and Communication)

การต่อต้านสามารถลดลงได้ด้วยการสื่อสารกับพนักงาน เพื่อช่วยให้เขาเห็นถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นเหตุเป็นผล สมมุติฐานของการใช้วิธีการนี้อยู่ที่ว่าเหตุของการต่อต้านนั้นเกิดจากข้อมูลที่ไม่ถูกต้องและการสื่อสารที่ไร้ประสิทธิภาพ ถ้าพนักงานได้รับข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วนและได้รับการชี้แจงในส่วนที่เข้าใจผิดแล้ว เขาเหล่านั้นก็จะไม่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอีกต่อไป พนักงานอาจได้รับการศึกษาในลักษณะตัวต่อตัว ได้รับบันทึกการประชุมกลุ่มหรือรายงาน วิธีการนี้ได้ผลหรือไม่ แนนอนถ้าหากว่าสาเหตุของการต่อต้านนั้นคือการสื่อสารที่ไม่เพียงพอ และความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายจัดการกับพนักงานอยู่ในลักษณะของความเชื่อและไว้วางใจซึ่งกันและกัน แต่ถ้าหากไม่เป็นไปตามเงื่อนไขนี้ วิธีการนี้จะไม่สามารถใช้ได้ นอกจากนี้เวลาและความพยายามสำหรับการใช้วิธีการนี้จะต้องเปรียบเทียบกับประโยชน์ที่ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อการเปลี่ยนแปลงนั้นมีผลต่อคนหมู่มาก

### 2. การมีส่วนร่วม (Participation)

มันเป็นการยากสำหรับคนเหล่านี้ที่จะต่อต้านการตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลงที่เขาได้เข้าไปมีส่วนร่วมอยู่ด้วย ก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลง พวกเขาซึ่งไม่เห็นด้วยนั้นจะถูกชักนำให้เข้ามาร่วมในกระบวนการตัดสินใจ โดยสมมุติว่าผู้มีส่วนร่วมมีความรู้ความชำนาญในการให้ความสนับสนุนโดยมีข้อมูลมากมาย การมีส่วนร่วมของเขาสามารถที่จะลดการต่อต้านได้ทั้งนี้โดยให้คำมั่นที่จะเห็นความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงและเพิ่มคุณภาพของการตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตามเทคนิคนี้มีข้อเสียคือ อาจได้ผลลัพธ์ที่ดีของคุณภาพและสูญเสียเวลามาก

### 3. การอำนวยความสะดวกและการสนับสนุน (Facilitation and Support)

ผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงสามารถใช้ความพยายามในการสนับสนุนเพื่อลดการต่อต้าน เมื่อความกลัวและความวิตกกังวลของพนักงานมีมาก คำปรึกษาและการดูแลพนักงาน การฝึกฝนความชำนาญใหม่ๆ หรือการให้หยุดพักงานระยะสั้นๆอาจช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปรับปรุง ในอีกมุมหนึ่งของวิธีการนี้ก็คือเวลาที่เสียไป นอกจากนี้ ค่าใช้จ่ายก็สูงด้วย และการใช้วิธีการนี้ไม่สามารถประกันถึงความสำเร็จได้

#### 4. การเจรจาต่อรอง (Negotiation)

วิธีการอีกทางหนึ่งที่มีผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงจะนำไปใช้ในการจัดการกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นคือ แลกเปลี่ยนบางสิ่งบางอย่างที่มีค่าพอเพื่อลดการต่อต้านนั้นดังเช่น ถ้าการต่อต้านนั้นมีศูนย์กลางอยู่ที่ผู้มีอำนาจบางคน การให้ผลตอบแทนพิเศษสามารถใช้ในการต่อรองเพื่อสนองความต้องการของเขา การต่อรองเป็นความจำเป็นถ้าหากว่าการต่อต้านนั้นมาจากแหล่งที่มีอำนาจมาก เช่น สหภาพแรงงาน คุณไม่อาจมองข้ามต้นทุนที่ค่อนข้างสูงนี้ได้ นอกจากนี้ยังมีความเสี่ยงที่ผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่ได้ดำเนินการต่อรองเพื่อลดทอนการต่อต้านไปแล้วโดยเปิดโอกาสที่จะถูกหักหลังจากผู้มีอำนาจได้

#### 5. การยักย้ายถ่ายเทและการซื้อใจ (Manipulation and Cooptation)

การยักย้ายถ่ายเทเป็นการบิดเบือนความพยายามในการชักจูง การบิดเบือนจากความจริงเพื่อให้มองดูน่าสนใจ การเก็บข้อมูลที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายเอาไว้และสร้างข่าวลือที่ผิดๆ เพื่อให้พนักงานยอมรับการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวอย่างของการยักย้ายถ่ายเท เช่นผู้จัดการข่มขู่ว่าจะปิดโรงงานถ้าหากว่าพนักงานไม่ยอมรับการปรับลดเงินเดือน เมื่อเขาไม่มีความตั้งใจที่จะทำเช่นนั้นจริงๆ นั่นคือเขากำลังใช้การยักย้ายถ่ายเทและการซื้อใจ เป็นอีกรูปแบบซึ่งประกอบด้วยการจัดการและการให้เขามามีส่วนร่วม เขาจะค้นหาเพื่อซื้อตัวผู้นำของกลุ่มต่อต้านโดยการมอบหมายหน้าที่ที่สำคัญในการตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลง คำแนะนำของผู้หน้านั้นเป็นที่ต้องการ มิใช่เพื่อได้มาซึ่งการตัดสินใจที่ดีกว่าแต่เพื่อให้ได้การรับรองจากเขาเท่านั้น วิธีการจัดการเพื่อดึงเข้ามาเป็นพวกเป็นวิธีการที่ไม่แพงและเป็นวิธีที่ง่ายที่จะได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายตรงข้าม แต่วิธีการนี้อาจล้มเหลวอย่างไม่เป็นท่า ถ้าหากว่าเป้าหมายนั้นรู้ตัวว่าถูกลอกใช้และเมื่อการหลอกลวงนี้ถูกเปิดเผย ความเชื่อมั่นในตัวของผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงก็จะหมดไป

#### 6. การบังคับ (Coercion)

วิธีการสุดท้ายคือการบังคับ นั่นก็คือการใช้การบีบบังคับโดยตรงกับผู้ต่อต้าน ผู้จัดการตัดสินใจที่จะปิดโรงงานถ้าหากพนักงานไม่ยอมรับการปรับลดเงินเดือน เป็นตัวอย่างของการใช้การบังคับ ตัวอย่างอื่นของการบังคับรวมถึงการโอนย้าย การไม่ปรับตำแหน่ง การประเมินผลที่ไม่เป็นธรรม หรือการออกจดหมายรับรองการทำงานที่ไม่ดีให้ ข้อดีของการบังคับจะคล้ายคลึงกับการควบคุมและการดึงเข้ามาเป็นพวก ส่วนข้อเสียหลักๆของวิธีการนี้

คือการบังคับโดยส่วนใหญ่มักจะเป็นการกระทำที่ผิดกฎหมาย แม้การบังคับที่ถูกกฎหมายก็ยังถูกมองว่าเป็นการกดขี่และสามารถทำลายความเชื่อถือของผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงได้

## ปัจจัยที่ควรพิจารณาในการเปลี่ยนแปลงองค์การ

1. ตัวแทนการเปลี่ยนแปลง (The Change Agent) คือบุคคลภายในหรือภายนอกองค์การ ซึ่งพยายามจะปรับเปลี่ยนสภาวะองค์การที่กำลังดำเนินอยู่

2. พิจารณาว่าอะไรควรเปลี่ยน (Determining what should be changed)

2.1 ปัจจัยด้านบุคคล (People Factors) ได้แก่ เจตคติ ทักษะการเป็นผู้นำ ทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร หรือคุณลักษณะอื่นที่พนักงานในองค์การควรมี

2.2 ปัจจัยด้านโครงสร้าง (Structural Factors) ได้แก่ การควบคุมขององค์การ เช่น นโยบายและวิธีการ

2.3 ปัจจัยด้านเทคนิค (Technological Factors) ได้แก่ ชนิดของอุปกรณ์หรือกระบวนการใดๆ ซึ่งช่วยให้สมาชิกขององค์การได้ปฏิบัติงาน

3. ชนิดของการเปลี่ยนแปลงที่ต้องกระทำ (The kind of change to make)

3.1 การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคนิค (Technological Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงองค์การที่เน้นการปรับเปลี่ยนระดับของเทคโนโลยีในระบบการบริหาร

3.2 การเปลี่ยนแปลงทางด้านโครงสร้าง (Structural Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การที่กำลังเดินอยู่ให้ดีขึ้น เช่น โครงสร้างองค์การแบบ Matrix

3.3 การเปลี่ยนแปลงทางด้านบุคคล (People Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงลักษณะท่าทีของสมาชิกในองค์การ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ เช่น การพัฒนาองค์การ (OD)

4. บุคคลได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง (Individuals Affected by the change)

5. การประเมินผลการเปลี่ยนแปลง (Evaluation of change)

5.1 การพัฒนาวิธีการที่ทำให้เกิดความพอใจของความต้องการของคนใดคนหนึ่งทางด้านเศรษฐกิจ

5.2 การเพิ่มของกำไร

5.3 ส่งเสริมการทำงานสำหรับมนุษย์

5.4 ก่อให้เกิดความพอใจส่วนบุคคลและการกินดีอยู่ดีอย่างทั่วถึง

เทคนิคสำหรับการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Techniques for Managing Change)

ผู้บริหารจะเลือกทำการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นใน 3 ลักษณะ ได้แก่

1. ด้านโครงสร้าง (Structure)

2. ด้านเทคโนโลยี (Technology)

3. ด้านบุคลากร (People)

1. **ด้านโครงสร้าง** ผู้บริหารมีความรับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรม เลือกรูปแบบการจัดการ การจัดสรรอำนาจ การกระจายอำนาจที่มีอยู่ทั่วไป ผู้บริหารสามารถเปลี่ยนแปลงได้หนึ่งหรือมากกว่าหนึ่งเกี่ยวกับโครงสร้าง เช่น การแบ่งแยกชนิดของงาน การจัดแบ่งแผนงานสายการบังคับบัญชา ช่วงการควบคุม เป็นต้น

2. **ด้านเทคโนโลยี** ผู้บริหารสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีเพื่อให้การทำงานดำเนินไปด้วยดี การดำเนินการดังกล่าวต้องมีความมุ่งมั่น เพื่อให้เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลง

3. **ด้านบุคลากร** โดยการเปลี่ยนเจตคติ การคาดหวัง การรับรู้ พฤติกรรม ซึ่งได้แก่การพัฒนาองค์การ การฝึกอบรม การสำรวจข้อมูลย้อนกลับ การให้คำปรึกษา การสร้างทีมงานและการพัฒนาระหว่างกลุ่ม

การพัฒนาองค์การ (Organizational Development : O.D) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงด้านเทคนิค และโปรแกรม ซึ่งการเปลี่ยนดังกล่าวจะต้องพัฒนาคุณภาพของบุคลากรด้วย

### 2.3 เทคนิคการพัฒนาองค์การ

1. Sensitivity Training วิธีเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมโดยผ่านขบวนการปฏิสัมพันธ์ แบบเป็นกลุ่ม ซึ่งไม่มีโครงสร้างแน่นอนให้ทุกคนในกลุ่มมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นของตนเอง

2. Survey Feedback การวิจัยย้อนหลัง เป็นเทคนิคในการประเมิน ทักษะคติ ความรู้ของสมาชิกในกลุ่ม สมาชิกแต่ละคนจะมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน จะต้องมีการประชุมกันเอง

3. Process Consultation กระบวนการให้คำปรึกษาหารือ นำคนจากภายนอกมาเป็นที่ปรึกษา เพื่อแก้ไขปัญหา ปรึกษาคนที่รู้และเข้าใจปัญหาจะได้เข้าใจปัญหาดียิ่งขึ้น

4. Team Building การสร้างกลุ่มทำงาน สร้างสมาชิกในกลุ่มให้คิดอย่างไร ทำอย่างไร ในกลุ่มจะต้องรู้ว่าจะต้องกำหนดก่อนว่ามีจุดมุ่งหมายอย่างไร เพื่อจะพัฒนาแนวความคิดใหญ่ถูกต้อง

5. Inter-group Development เป็นการเปลี่ยนเจตคติ การเป็นพหุสัมพันธ์กันหมด และการรับรู้ที่กลุ่มทำงานมีต่อกัน

### 2.4 การเตรียมตัวสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน (Preparing for a Changing Workplace)



มีการพบว่า ทุกวันนี้ท่านไม่มีโอกาสที่จะจัดการเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับสถานที่ทำงาน คุณเหมือนจะมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ควรจะมีการกระตุ้นให้มีการเปลี่ยนแปลงในองค์การ โดยมีการเรียนรู้ด้วยตนเอง และการศึกษามั่วๆ ตลอดเวลา หรือเข้าสู่กระบวนการสัมมนา การเปลี่ยนแปลงทำให้องค์การมีการหมุนเวียน แต่ทุกคนต้องเตรียมพร้อมเพื่ออยู่รอด

### **การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์การ (Changing Organizational Cultures)**

วัฒนธรรมขององค์การถูกสร้างขึ้นจากความสัมพันธ์ภายในองค์การที่มั่นคงถาวรซึ่งเป็นสิ่งที่เคยปฏิบัติอยู่เป็นประจำ ดังนั้น จึงเป็นการยากที่พนักงานในองค์การจะยอมรับการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากเป็นสิ่งที่ฝังแน่นจนกลายเป็นความยึดมั่นแล้ว ตัวอย่างเช่นที่ IBM หรือ Sears ที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงเมื่อ Arthur Martinez ได้เข้ามาเป็น CEO ของ Sears เขารู้สึกว่ามันเป็นสิ่งที่ยากมากในการเปลี่ยนแปลง แต่อย่างไรก็ตาม Arthur Martinez ก็ยังคงมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์การอย่างค่อยเป็นค่อยไป โดยเห็นว่า หากการเปลี่ยนแปลงบางอย่างที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการบริหารงาน ก็ให้ผู้บริหารปรับปรุงเปลี่ยนแปลงบ้างเล็กน้อย ในช่วงระยะสั้นๆ ทั้งนี้โดยเห็นว่าการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ต้องใช้เวลาเป็นปี ไม่ใช่เพียงแค่วันสัปดาห์ หรือแค่เดือน

### **การรับมือกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกะทันหัน**

เหตุการณ์/วิกฤติการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างกะทันหัน (A dramatic crisis occur) เช่น เมื่อภาวะทางการเงินทรุดอย่างกะทันหัน สูญเสียลูกค้ารายใหญ่ หรือบริษัทคู่แข่งมีการพัฒนาเทคโนโลยีที่เหนือกว่า การเปลี่ยนมือผู้นำ (Leadership changes hands) ผู้นำระดับสูงชุดใหม่ให้ทางเลือกที่มีคุณค่าที่ดีกว่า เนื่องจากมองเห็นการณ์ไกลในการใช้ความสามารถแก้ไขปัญหาวิกฤติได้มากกว่าผู้นำชุดเก่า

องค์การที่เกิดขึ้นใหม่ และมีขนาดเล็ก (The Organization is young and small) ยิ่งหน่วยงานเป็นหน่วยงานใหม่เท่าไร การยึดมั่นจะยิ่งน้อยลง ทำให้ง่ายต่อการบริหารจัดการและการติดต่อประสานงาน

### **การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร**

ผู้บริหารจะจัดการกับการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม สิ่งสำคัญ คือ ต้องมียุทธวิธี ที่เป็นที่เข้าใจ และต้องอาศัยความร่วมมือกัน โดยเริ่มจาก

1. วิเคราะห์ ตรวจสอบ เพื่อให้ทราบถึงวัฒนธรรมในปัจจุบัน การเปรียบเทียบระหว่างวัฒนธรรมในปัจจุบันกับวัฒนธรรมที่มุ่งหวัง
2. การวิเคราะห์ “ช่องว่าง” (gap) เพื่อให้ทราบถึงองค์ประกอบทางวัฒนธรรมที่ต้องการเปลี่ยนแปลงเป็นพิเศษ

ความสำคัญ ของ “วิกฤติการณ์” (dramatic crisis) ในความหมายของการไม่ถูกบีบคั้นจากวัฒนธรรมที่ยึดติด (entrenched culture) วิกฤติการณ์ไม่จำเป็นต้องปรากฏหรือแสดงให้กับสมาชิกทุกคนในองค์การ แต่จำเป็นสำหรับผู้บริหารที่จะต้องมองเห็นและจับต้องได้ความสำคัญอยู่ที่คนในองค์การจะต้องรู้ถึงความอยู่รอดมีผลกระทบต่อทุกคน หากพนักงานยังมองไม่เห็นถึงความเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลง มันก็เป็นสิ่งที่ยากที่วัฒนธรรมที่แข็งแกร่งจะตอบสนองต่อความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลง

การนำผู้บริหารระดับสูงใหม่เข้าสู่องค์การ เสมือนเป็นตัวบ่งบอกถึงการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญที่กำลังจะเกิดขึ้น เพื่อสร้างวิถีทางและเสนอแนวทาง มาตรฐาน และพฤติกรรมใหม่ๆ ผู้บริหารใหม่ จำเป็นจะต้องนำวิสัยทัศน์ใหม่ๆ เข้ามาสู่องค์การอย่างรวดเร็ว และจัดสรรผู้บริหารเข้าทำงานตามตำแหน่งที่ได้วางไว้ได้อย่างเหมาะสมควบคู่ไปกับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพนักงานบริหาร คือจะต้องเปลี่ยนแปลงองค์การไปด้วยการ เพิ่มหน่วยงานใหม่ การรวมบางหน่วยงาน และการยุบบางหน่วยงานออกไป จะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่ต้องการ ผู้นำใหม่จะต้องนำเอายุทธวิธีหรือวิธีการใหม่ๆ เข้ามาแทนที่วิธีการเดิมๆ ในการคัดเลือกบุคลากร การประเมินผลงาน การให้รางวัล หรือการกระตุ้นให้พนักงานยอมรับกับสิ่งใหม่ๆ ที่เข้ามา

### TQM (Total Quality Management)

การบริหารคุณภาพ หรือ TQM เป็นปัจจัยสำคัญของการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง ในการปรับโครงสร้างองค์การที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ในส่วนนี้เป็นการนำเอาความรู้ของกระบวนการเปลี่ยนแปลงในการพิจารณาว่าทำอย่างไรจึงจะให้ผู้บริหารนำเครื่องมือ

### TQM มาใช้อย่างได้ผล

องค์ประกอบ ของ TQM ได้แก่

1. ความต้องการ/ความพึงพอใจจากลูกค้า (Customer Needs)

2. การมีส่วนร่วม (Participation)
3. การทำงานเป็นทีม (Teamwork)
4. ความคิดสร้างสรรค์ที่จะสร้างวัฒนธรรมในองค์กรหรือให้พนักงานมีการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น กิจกรรมคุณภาพ หรือผลิตภัณฑ์/การบริการ ที่มีคุณภาพการตอบสนองลูกค้าทันที รวมทั้งกระบวนการปฏิบัติงาน

### จุดเน้นของความพยายามในการเปลี่ยนแปลง (Focusing the Change Effort)

1. **โครงสร้าง** องค์กรที่มุ่งหวังใช้ TQM เป็นเครื่องมือสนับสนุนให้ประสบผลสำเร็จจำเป็นต้องใช้ การกระจายอำนาจ ลดขนาดองค์กรให้เล็กลง กระจายการควบคุมให้กว้างขึ้น กำหนดขอบเขตงานเฉพาะ ด้านโดยใช้ ทีมสนับสนุน ข้ามสายงาน ลักษณะโครงสร้างนี้จะทำให้พนักงานมีอำนาจหน้าที่และมี เป้าหมายในการปรับปรุงพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง และกระตุ้นให้ร่วมกันแก้ไขปัญหา มากกว่าการ สร้างปัญหา
2. **เทคโนโลยี** TQM มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีในการสนับสนุนและพัฒนากระบวนการ ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ถึงเป้าหมาย จึงจำเป็นต้องให้การศึกษาระบบแก่พนักงาน องค์กร จะต้องให้การฝึกอบรมทักษะ เช่น การแก้ไขปัญหา การตัดสินใจ การเจรจาต่อรอง การวิเคราะห์ทางสถิติ และการสร้างทีมงาน ตัวอย่างเช่น พนักงานที่ต้องการจะมีความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล องค์กรซึ่ง ใช้ TQM ก็ต้องจัดหาทีมงานคุณภาพที่มีความสามารถวิเคราะห์ตัวเลขได้มาทำการฝึกอบรมให้
3. **บุคลากร** เป้าหมายของ TQM คือการพัฒนาบุคลากรโดยให้ความรู้และฝึกอบรม การประเมินผลการ ปฏิบัติงาน และการให้รางวัล โดยให้เงินรางวัลแก่ผู้บริหารและให้สินน้ำใจแก่พนักงานทุกคน ทั้งนี้เพื่อให้ บรรลุตามวัตถุประสงค์คุณภาพ

### การปรับรีระบบ (Reengineering)

ดร.รุ่ง แก้วแดง ได้อธิบายความหมายของคำว่า การปรับรีระบบไว้ในหนังสือ รีเอ็นจิเนียริงระบบ ราชการไทย ตามแนวคิดของ Hammer กับ Champy และ หนังสือ Reengineering the Corporation ของ แฮมเบอร์กับแชมปี แปลโดยปริทรรศน์ พันธุ บรรยงก์ ว่าการปรับรีระบบ หมายถึงการพิจารณาหลักการพื้นฐานของธุรกิจและการคิดหลักการขึ้น ใหม่ ชนิดถอนรากถอนโคน ปรับกระบวนการธุรกิจใหม่เพื่อให้บรรลุถึงผลลัพธ์ของการปรับปรุงอัน

ยิ่งใหญ่ คือ เป้าหมายขององค์กร โดยใช้ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ทันสมัยและสำคัญที่สุดใน 4 ด้าน คือ ต้นทุน คุณภาพ การบริการ และความเร็ว โดยมีคำศัพท์ที่เป็นหัวใจสำคัญของรีอับระบบ 4 คำศัพท์หลักคือ

- 1) หลักการพื้นฐาน (Fundamental) เป็นหลักการที่จะต้องทบทวนงานของหน่วยงาน ใหม่ทั้งหมด โดยเน้นว่าการเปลี่ยนแปลงต้องไม่ยึดติดอยู่กับสิ่งที่มีอยู่เดิมแต่จะเน้นว่าควรจะเป็นอะไร อย่างไร
- 2) การถอนรากถอนโคน (Radical) หมายถึงการคิดใหม่ชนิดที่ถอนรากแก้ว เลิกสนใจกับโครงสร้างและวิธีการที่มีอยู่เดิม มาประดิษฐ์คิดใหม่ทำงานแบบใหม่เพื่อให้บรรลุผลงานที่ต้องการและที่ควรจะเป็น
- 3) การเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ (Dramatic) เป็นลักษณะของการเปลี่ยนแปลงแบบเฉียบพลันหรือก้าวกระโดด โดยเฉพาะการลดค่าใช้จ่าย และการเพิ่มผลผลิตในอัตราที่สูงเหมือนการพุ่งทะยานของยานอวกาศจากฐานปล่อยสู่อวกาศ
- 4) การให้ความสำคัญกับกระบวนการ (Process) โดยการปรับกระบวนการทำงานใหม่และเน้นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้ในระบบงานใหม่ ใช้คนทำงานให้น้อยลง ใช้เทคโนโลยีให้มากเพื่อปฏิรูปกระบวนการทำงานใหม่ที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ขั้นตอนการรีอับระบบ

Hammer and Champy ได้กล่าวถึง สาระสำคัญซึ่งเป็นขั้นตอนของการรีอับระบบ ในหนังสือ Reengineering the Corporation ว่ามี 4 ขั้นตอน คือ (1) การทบทวนกระบวนการธุรกิจ (RETHINK) (2) การกำหนดรูปแบบใหม่ของกระบวนการทำงาน (REDESIGN) (3) การหนุนเสริมของเทคโนโลยีสารสนเทศ (RETHROUGH) และ (4) การอบรมพนักงานใหม่ (RETRAIN)

### 1. การทบทวนกระบวนการธุรกิจ (RETHINK)

การทบทวนกระบวนการธุรกิจ เป็นขั้นตอนแรกของการเริ่มต้นกระบวนการริเริ่มจริงจังขององค์กรเพื่อที่จะศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและสร้างวิสัยทัศน์ (VISION) ของการทำงานใหม่ให้ชัดเจน ขั้นตอนนี้จะมีกิจกรรมหลักที่สำคัญอยู่ 4 กิจกรรมหลัก ได้แก่

(1) การวิเคราะห์องค์กร (ORGANIZATION ANALYSIS) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาขององค์กรทั้งระบบและกระบวนการทำงาน ซึ่งในทางปฏิบัติเราอาจใช้กลยุทธ์ของ กระบวนการ AIC หรือใช้หลักการวิเคราะห์องค์กรที่เรียกว่า SWOT ก็ได้

(2) การสร้างวิสัยทัศน์ (VISION) เพื่อกำหนดภาพอนาคตที่พึงประสงค์ขององค์กรร่วมกัน และให้ทุกคนเกิดความผูกพันและมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์กรไปสู่จุดหมายร่วมกัน การสร้าง วิสัยทัศน์นั้นอาจจะทำได้หลายวิธี เช่น การคิดใคร่ครวญสืบค้นจากสภาพปัจจุบัน โดยใช้ฐาน จากอดีต สอบถามสภาพปัจจุบันโดยใช้ฐานจากอดีต สอบถามความเห็นจากผู้ปฏิบัติ ผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญหรือจากการฟังผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง หรืออาจใช้วิธีการคาดคะเนพิจารณาอนาคตจากการวิเคราะห์ SWOT (จุดอ่อน จุดด้อย โอกาส และอุปสรรค)

(3) การกำหนดกลุ่มเป้าหมายหรือกระบวนการที่ปรับเปลี่ยนระบบขององค์กร เป็นการกำหนดสถานที่หรือพื้นที่ที่จะปรับเปลี่ยน รวมทั้งกระบวนการหรือกลุ่มของกิจกรรมที่จะดำเนินการ

(4) กระบวนการที่จะปรับเปลี่ยน ดังนี้

- ต้องเป็นงานหลักหรือกระบวนการหลักขององค์กร
- ควรเป็นงานหรือกระบวนการที่ใกล้ชิดหรือที่สนองต่อความต้องการของลูกค้า
- สิ่งที่เป็นปัญหาเร่งด่วนและอาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรได้ค่อนข้างสูง
- ต้องคำนึงถึงทรัพยากร เพราะการปรับเปลี่ยนจะต้องมีค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง

(2) การกำหนดรูปแบบใหม่ของกระบวนการทำงาน (REDESIGN)

หลังจากการทบทวนกระบวนการธุรกิจ (RETHINK) ตลอดจนภาระหน้าที่ ภารกิจหลัก วิสัยทัศน์ขององค์กรแล้ว ต้องตั้งเป้าหมายในการกำหนดรูปแบบของกระบวนการทำงานใหม่ให้ได้ตามเป้าหมาย และจะต้องสร้างตัวแบบของการเปลี่ยนแปลงที่เรียกว่าพิมพ์เขียว เพื่อการเปลี่ยนแปลงด้วย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการปรับเปลี่ยน

**หลักการสำคัญของการกำหนดรูปแบบใหม่ของกระบวนการทำงานมี ดังนี้**

(1) ลูกค้ามีความสำคัญ (FOCUS ON THE CUSTOMER)

- (2) การประสานความร่วมมือการทำงาน (OPTIMIZE COORDINATION)
- (3) รูปแบบที่กำหนดใหม่ต้องเป็นแบบง่าย ๆ (DESIGN IN SIMPLICITY)
- (4) การเปลี่ยนแปลงต้องมุ่งที่คน (MANAGE PEOPLE EFFECTIVE)
- (5) ต้องสามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้ (MEASURE PERFORMANCE)

### วิธีการออกแบบองค์กรใหม่ควรดำเนินการ ดังนี้

- (1) จัดกลุ่มองค์กรใหม่ให้มีลักษณะเป็น ONE STOP SERVICE
- (2) ต้องกระจายอำนาจให้บุคลากรมีอำนาจในการตัดสินใจ ตามความเหมาะสม
- (3) ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้สั้นลงและเป็นไปตามธรรมชาติ
- (4) กำหนดแนวทางปฏิบัติงานในหลายรูปแบบ เพื่อความคล่องตัว
- (5) งานต่าง ๆ จัดทำ ณ จุดที่เหมาะสมไม่จำเป็นต้องอยู่ที่จุดเดียว
- (6) ลดขั้นตอนการตรวจสอบให้น้อยลง
- (7) ลดขั้นตอนการติดต่อกับหน่วยงานภายนอกให้น้อยลงเพื่อลดปัญหาความขัดแย้ง
- (8) ให้มีผู้รับผิดชอบประสานกับลูกค้าเพียงจุดเดียว
- (9) ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศร่วมกันเพื่อประโยชน์ในการกระจายอำนาจ

### 3) การทบทวนเสริมของเทคโนโลยีสารสนเทศ (RETHROUGH)

เทคโนโลยีสารสนเทศมีบทบาทที่สำคัญยิ่งในการทำวิธรณ์เจริญรุ่ง เพราะการใช้เทคโนโลยีใหม่อาจทำลายข้อจำกัดหรือกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ในการทำงานในอดีต ยิ่งไปกว่านั้นเทคโนโลยีด้านฐานข้อมูลจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงาน สามารถใช้ข้อมูลร่วมกันในเวลาเดียวกัน อันจะช่วยเสริมให้พนักงานสามารถทำงานในงานใหม่ที่ไม่เคยทำมาก่อน โดยเสมือนมี พี่เลี้ยงประกอบอยู่ด้วย มีเทคโนโลยีที่ควรนำมาใช้ในการรื้อปรับระบบ

### 4) การอบรมพนักงานใหม่ (RETRAIN)

การอบรมให้ความรู้กับพนักงานใหม่ในองค์กรที่ดำเนินการริเริ่มจริงจังเป็นสิ่งจำเป็น ที่สุด เพื่อให้พนักงานมีความพร้อมที่จะทำงานใหม่ และมีโอกาสที่จะใช้ความสามารถได้เต็ม ศักยภาพ มีความก้าวหน้าในอาชีพ และได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมกับผลงานที่ทำงานได้มากขึ้น

### คุณสมบัติของบุคลากรที่พึงมีในการปฏิบัติงานตามกระบวนการ REENGINEERING

- (1) มีความสามารถในการเรียน
- (2) มีความสามารถในการสื่อความ
- (3) มีความมุ่งมั่นที่จะให้บริการ
- (4) มีความสามารถในการตัดสินใจด้วยตนเอง

การทำริเริ่มจริงจัง เป็นเรื่องของการปรับเปลี่ยนกระบวนการงานโดยสิ้นเชิง โดยมุ่งเน้นถึงความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก ซึ่งเครื่องมือที่ดีที่สุดของการทำริเริ่มจริงจังไม่ใช่เพียงแค่การมองสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันแล้วทำการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาอย่างลึกซึ้งเพื่อหาหนทางแก้ไขอย่างค่อยเป็นค่อยไปอย่างไรก็ดี ริเริ่มจริงจังจะทำได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารขององค์กรมีทัศนภาพและกลยุทธ์ที่ชัดเจน เพราะการทำริเริ่มจริงจังเป็นเครื่องมือที่จะใช้ในระดับปฏิบัติการ

(Operational level) เท่านั้น หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งการทำริเริ่มจริงจังเป็นมาตรฐานการสนับสนุนกลยุทธ์เพื่อช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุตามทิศทางที่กำหนดไว้ ซึ่งมีความหมายแตกต่างไปจากมาตรการสนับสนุนกลยุทธ์อื่น ๆ เช่น การปรับปรุงโครงสร้าง (Restructuring) การลดขนาด (Downsizing) การจัดรูปแบบองค์กร (Reorganizing) การใช้รูปแบบอัตโนมัติ (Automation) หรือกระบวนการบริหารคุณภาพมุ่งทั้งองค์กร (Total Quality Management = TQM) นอกจากนี้ความสำเร็จของการทำริเริ่มจริงจัง จำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำ (Leadership) รวมทั้งความมุ่งมั่นของผู้บริหารที่จะ ลงไปผลักดัน และสนับสนุนอย่างจริงจัง เพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคโลกาภิวัตน์

## บทที่ 3

### 3.1 นวัตกรรมกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร

Everette M. Rogers (1983) ได้ให้ความหมายของคำว่า นวัตกรรม (Innovation) ว่า นวัตกรรม คือ ความคิดการกระทำ หรือสิ่งใหม่ ซึ่งถูกรับรู้ว่าเป็นสิ่งใหม่ ๆ ด้วยตัวบุคคลแต่ละคนหรือหน่วยอื่น ๆ ของ การยอมรับในสังคม (Innovation is a new idea, practice or object, that is perceived as new by the individual or other unit of adoption)

Toffler (2003) ให้ความหมายของนวัตกรรมไว้ว่า นวัตกรรม เป็นการผสมผสานระหว่างเครื่องมือ และเทคนิคต่างๆ ที่มี 3 ลักษณะประกอบกันได้แก่

1. จะต้องเป็นการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (creative) และเป็นความคิดที่สามารถปฏิบัติได้ (feasible idea)
2. จะต้องสามารถนำไปใช้ได้ผลจริง (practical application)
3. มีการเผยแพร่ออกสู่ชุมชน (Distribution) Thomas Hughes (2003) ให้ความหมายของนวัตกรรม (innovation) ไว้ว่าเป็นการนำ วิธีการ ใหม่ ๆ มาปฏิบัติหลังจากได้ผ่านการทดลองหรือได้รับการพัฒนา มาเป็นขั้น ๆ แล้ว โดยเริ่มมาตั้งแต่การ 1. คิดค้น (invention) 2. การพัฒนา (development) หรือ โครงการทดลองปฏิบัติก่อน (pilot project) 3. นำไปปฏิบัติจริง (implement)

โดย สรุปแล้ว นวัตกรรมหมายถึง ความคิดและกระบวนการใหม่ ๆ ที่ไม่เคยมีมาก่อนหรือการพัฒนา ดัดแปลงจากของเดิมให้ดีขึ้นและเมื่อนำ มาใช้ก็ทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

### 3.2 ลักษณะของนวัตกรรม มี 2 ประเภทคือ

1. นวัตกรรมใหม่อย่างสิ้นเชิง (Radical Innovation) หมายถึง ขบวนการเสนอสิ่งใหม่ที่ใหม่อย่างแท้จริง สู่สังคม โดยการเปลี่ยนแปลงค่านิยม (value), ความเชื่อ (belief) เดิม ตลอดจนระบบคุณค่า (value system) ของสังคม อย่างสิ้นเชิง ตัวอย่างเช่น อินเทอร์เน็ต (Internet) จัดว่า เป็น นวัตกรรมหนึ่งในยุคโลกข้อมูลข่าวสาร การนำเสนอ ระบบอินเทอร์เน็ต ทำให้ค่านิยมเดิมที่เชื่อว่า โลกข้อมูลข่าวสารจำกัดอยู่ในวงเฉพาะทั้งในด้านเวลา และ สถานที่นั้นเปลี่ยนไป อินเทอร์เน็ต เปิดโอกาส ให้ความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลไร้ขีดจำกัด ทั้งในด้านของเวลาและระยะทาง การเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ทำให้ระบบคุณค่าของข้อมูลข่าวสาร เปลี่ยนแปลงไป



- นวัตกรรมที่ค่อยเป็นค่อยไปเป็น ขบวนการการค้นพบ (discover) หรือคิดค้น สิ่งใหม่(invent)โดยการประยุกต์ใช้แนวคิด ใหม่ (new idea) หรือ ความรู้ใหม่ (new knowledge) ที่มีลักษณะต่อเนื่องไม่สิ้นสุด โดยการ ประยุกต์ใช้แนวคิดใหม่ หรือความรู้ใหม่ของมนุษย์และการคิดค้น เทคนิค (technique) หรือ เทคโนโลยี(technology) ใหม่ นวัตกรรมที่มีลักษณะค่อยเป็นค่อยไป จึงมีลักษณะของการสะสม การเรียนรู้ (cumulative learning) อยู่ในบริบท ของสังคมหนึ่ง ในปัจจุบัน สังคมได้เปลี่ยนแปลงไป อย่างมาก เพราะผลของขบวนการโลกาภิวัตน์ ทำให้สังคมมีลักษณะไร้ขอบเขต (borderless) เป็น สังคมของชาวโลกที่มีความหลากหลายทางด้านสังคมวัฒนธรรมและการเมือง ส่งผลให้นวัตกรรม มีแนวโน้มที่จะเป็น ขบวนการค้น พบใหม่อย่างต่อเนื่องในระดับนานาชาติมากกว่า ที่จะ เป็น นวัตกรรมใหม่โดยสิ้นเชิง สำหรับสังคมหนึ่ง ๆ

### 3.3 ประเภทของนวัตกรรม

- นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) คือการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ที่ผลิตขึ้นในเชิงพาณิชย์ที่ได้ทำให้อุดมหรือเป็นสิ่ง ใหม่ในตลาด นวัตกรรมนี้อาจจะเป็นของใหม่ต่อโลก, ต่อประเทศหรือแม้แต่ต่อองค์กร นวัตกรรมผลิตภัณฑ์นั้น ยังสามารถถูกแบ่งออกเป็นผลิตภัณฑ์ที่จับต้องได้ (tangible product) หรือสินค้าทั่วไปเช่นรถยนต์รุ่นใหม่, ทีวีที่ใช้เทคโนโลยีสูงหรือ‘High Definition TV(HDTV)’, ดีวีดีหรือ‘Digital Video Disc(DVD)’ และผลิตภัณฑ์ที่จับต้องไม่ได้(intangible product) อาทิเช่น การบริการ (services) เช่น เพกเกจทัวร์อนุรักษ์ธรรมชาติ, ธุรกิจการเงิน-ธนาคารโดยผ่านทางโทรศัพท์ (telephone finance banking) เป็นต้น
- นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) เป็นการ เปลี่ยนแนวทาง หรือ วิธีการผลิตสินค้าหรือบริการ ให้การให้บริการในรูปแบบที่ แตกต่างออกไปจากเดิม เช่น การผลิตแบบทันเวลาพอดี หรือ ‘Just In Time (JIT)’, การบริหารงาน คุณภาพองค์กรรวมหรือ‘Total Quality Management (TQM)’, และการผลิตแบบย่อขนาดลงหรือ ‘Lean Production’ เป็นต้น

### 3.4 องค์ประกอบของการจัดการนวัตกรรมในองค์กร

- โครงสร้างองค์กร (Structure) ต้องอาศัยความร่วมมือของคนในองค์กร ทั้งผู้บริหารระดับสูงถึงผู้ปฏิบัติการระดับล่าง ต้องมีการติดต่อสื่อสารกัน แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ จึงจะทำให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร ได้

2. บุคลากร (People) บุคลากรต้องมีความรู้ความสามารถ และช่วยกันระดมความคิดสร้างสรรค์จึงจะทำให้เกิดนวัตกรรมที่ดีในองค์กร
3. กระบวนการ (Process) ในการผลิต ตลาด การเงินจะต้องไม่ซับซ้อนจนเกินไป
4. กลยุทธ์และยุทธวิธี (Strategy) ในการแข่งขันต้องอาศัยวิธีการต่างๆ
5. เครื่องมือ และเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology/Tool) เครื่องมือ และ เทคโนโลยี ต้องทันสมัยและเหมาะสมกับการใช้งาน

ประดิษฐกรรมกับนวัตกรรม (Invention and Innovation) หนึ่งในปัญหาของการจัดการนวัตกรรมก็คือความเข้าใจในนิยามของคำว่านวัตกรรมที่ชัดเจนและบ่อย ครั้งที่มีมักจะสับสนกับคำว่า ประดิษฐกรรม (Invention) แต่เดิมนั้นคำว่านวัตกรรมหรือ Innovation มีความ เชื่อกันว่ามาจากรากศัพท์ในภาษาลาติน Innovare ซึ่งมีความหมายว่า ทำสิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น แต่ในอีกมุมมอง ของบรรดานักเขียน นักวิชาการต่างคิดว่า คำว่า นวัตกรรมควรจะหมายถึง กระบวนการของการปรับเปลี่ยน โอกาสไปสู่ แนวความคิดใหม่ๆ ที่สามารถจะนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่บุคคลทั่วไปได้ ประดิษฐกรรม (Invention) คือ การทำให้ความคิดใหม่เป็นความจริงขึ้นมาและสามารถจับต้องได้หรือ เป็นผลิตภัณฑ์ที่ประดิษฐ์ขึ้นมาใหม่ ประดิษฐกรรมที่มีชื่อเสียงใดๆ ก็ตามในศตวรรษที่ 19 โดยส่วนใหญ่แล้วท้ายที่สุดก็ไม่มีใครเอ่ยถึงชื่อ ของผู้ประดิษฐ์อีกเลย แต่ในทางกลับกันประดิษฐกรรมเหล่านั้นกลับถูกตั้งชื่อโดยผู้ประกอบการที่นำเอาประดิษฐกรรมเหล่านั้นไปทำตลาด ยกตัวอย่างเช่น การคิดค้นเครื่องดูดฝุ่นของ นาย J. Murray Spengler ซึ่ง แต่เดิมมีชื่อเรียกว่า ไม้กวาดไฟฟ้า (Electric Suction Sweeper) ซึ่งนาย Murray เองไม่มีความรู้เรื่องเครื่อง ดูดฝุ่นเลยแม้แต่น้อย เพียงแต่เขารู้ว่าควรจะทำตลาด และขายมันอย่างไรเท่านั้นหรือในอีกกรณีหนึ่งที่นาย Elias Howe ชาว Boston ผู้ประดิษฐ์จักรเย็บผ้าเครื่องแรกของโลกขึ้นในปี 1846 แต่ประสบปัญหาไม่สามารถ จักเย็บผ้าของเขาได้ แม้ว่าจะเดินทางไปขายถึงประเทศอังกฤษก็ตาม เมื่อเขาเดินทางกลับมายังสหรัฐอเมริกา ปรากฏว่าสิทธิบัตรจักรเย็บผ้าของเขา ถูกขโมยไป โดยนาย Isaac Singer สามารถทำตลาดจนประสบ ความสำเร็จ แม้ว่า Isaac จะถูกกดดันให้ต้องจ่ายค่าสิทธิบัตร แก่นาย Howe สำหรับจักรเย็บผ้าทุกตัวที่ขายได้ แต่ชื่อสำหรับผลิตภัณฑ์จักรเย็บผ้าที่คนส่วนใหญ่รู้จักและเรียกขานกันต่อมาก็คือ Singer ไม่ใช่ Howe แต่ อย่างไรก็ดี

อย่างไรก็ตามคำว่านวัตกรรม (innovation) กับสิ่งประดิษฐ์ (invent) นั้น ในภาษาอังกฤษแม้ว่าจะฟังดูคล้ายๆ กันแต่ที่จะแตกต่างกัน โดยในหลายๆ สาขาวิชาการ/วิชาชีพ เชื่อกันว่าการที่สิ่งใดสิ่งหนึ่งจะเป็น นวัตกรรมได้นั้น จะต้องมีความแปลกใหม่อย่างเห็นได้ชัดเป็นประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจและสังคม และไม่เป็น แค่เพียงการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญเท่านั้น ในขณะที่สิ่งประดิษฐ์หมายถึง ผลงานผลิตผล ผลิตภัณฑ์กรรมวิธี กระบวนการ วิธีการ มาตรการหรือระบบ รวมทั้งการออกแบบ ผลิตภัณฑ์ ตลอดจนนิตยสารต่างๆ ที่ดีเด่น และพิสูจน์แล้วว่าเป็นประโยชน์แก่สังคม ดังนั้น สิ่งประดิษฐ์ทั้งหลายจึงต้องอาศัยนวัตกรรมเพื่อการประดิษฐ์ หรืออีกนัยหนึ่งอาจกล่าวได้ว่านวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของสิ่งประดิษฐ์ทั้งหลาย

### 3.5 กระบวนการสร้างนวัตกรรม

1. ต้องมีความคิด คิดนอกกรอบ คิดข้ามศาสตร์คิดสร้างสรรค์คิดสิ่งใหม่ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เพื่อเอาชนะปัญหาอุปสรรคต่างๆ เพื่อประโยชน์ของสาธารณชน ฯลฯ
2. ต้องมีProject เมื่อคิดได้แล้วนำสิ่งที่คิดได้มาบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ทำเป็นโครงการทำ Action Plan ทำตัวชี้วัดความสำเร็จ ( Key Performance Indicators (KPI) )
3. มีการประเมินผลโครงการ
4. ต้องมีการปรับแผน ใช้แผนสำรอง มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องการจะทดลองหรือลองทำโดยนำเอาความรู้เรื่องทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ให้เกิดผลเป็นรูปธรรม ในองค์กรปัจจุบันนี้ ต้องเข้าใจถึงเป้าประสงค์ขององค์กรเสียก่อน กล่าวได้ว่าการบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้เป็นสิ่งที่ “สัมบูรณ์” (absolute) ในตัวมันเอง แต่ทว่าเป็นสิ่งที่ต้อง “สัมพัทธ์”(relative) ไปกับปัจจัยควบคุมนั้น คือ นโยบายการบริหารจัดการองค์กรหรือเป้าประสงค์ของ องค์กรจะเป็นตัวกำหนดเป้าประสงค์ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จากนั้นก็สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้ เกิดกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องกันใน 4 ขั้นตอนดังกล่าวมาข้างต้น โดยเริ่มจากการเรียนรู้จาก ประสบการณ์และต่อมามองสังเกตได้ตรงต่อเพื่อการศึกษาประสบการณ์นั้นก็จะนำไปสู่การได้มาซึ่งแนวคิด เปลี่ยนแปลงไปเป็น แผนงาน งานโครงการ ที่จะนำไปทดลองปฏิบัติและพิจารณาการประเมินผล เพื่อเป็น ประสบการณ์การเรียนรู้ ( learning experience ) และมีการปรับแผนงานตามลำดับซึ่งการให้โอกาสบุคลากร ใน องค์กรได้คิดสร้างสรรค์และนำเสนอแนวความคิด ได้อย่างอิสระนั้น ในระยะแรกอาจมีไม่มากหรือไม่มี

เลย ก็ต้องใช้ปัจจัยที่กล่าวข้างต้นเป็นตัวกระตุ้นผลักดัน และมีการพัฒนาองค์ประกอบต่างๆ ขึ้นเป็นชั้นเป็นลำดับ ที่สำคัญคือการผลักดันให้เกิดนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรมได้จริงจะต้องมีความอดทน และกระทำอย่างต่อเนื่อง ความสำเร็จของนวัตกรรมจัดอยู่ในระดับปลายน้ำ (Down-Stream) ซึ่งจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ขึ้นขึ้นอยู่กับนวัตกรรมนั้น ก่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่ ดังนั้นการที่นวัตกรรมจะประสบความสำเร็จ ได้ต้องเกิดจากการผสมผสานที่ดีของ 3 ขั้นตอน (3 Stages) ดังต่อไปนี้

1. เป็นสิ่งใหม่หรือนวัตกรรม โดยจะต้องคำนึงถึงด้านจริยธรรม (Ethic) เป็นหลัก จากการนำความรู้เดิมหรือความรู้ใหม่ที่เกิดจากการวิจัยนำมาพัฒนาขึ้น ใหม่ให้เกิดเป็นสิ่งที่เรียกว่านวัตกรรม
2. นำมาทำหรือปฏิบัติให้เกิดได้ (Getting, Done) เกิดผลเป็นจริง ตรงประเด็น
3. เป็นประโยชน์ต่อด้านเศรษฐกิจ และสังคม จากการใช้นวัตกรรมนั้น

### 3.6 นวัตกรรมที่ไม่ประสบผลสำเร็จเกิดจากสิ่ง 3 สิ่ง ตามทฤษฎี 3C คือ

1. Communication Change หมายถึง บุคลากรไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงในการสื่อสารของนวัตกรรมนั้น
2. Customer Base หมายถึง นวัตกรรมเหล่านั้น ไม่ตอบโจทย์หรือตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มต่างๆ ได้
3. Command Control หมายถึง การควบคุมสั่งการไม่เป็นไปในทิศทางที่ถูกต้อง เหมาะสมกับนวัตกรรมนั้น ในความสำเร็จของนวัตกรรมนั้นควรมีการให้รางวัลกับบุคลากรเหล่านั้นเมื่อคิดค้นจนสามารถนำมา ประดิษฐ์เป็นสิ่งใหม่ๆ ที่จัดเป็นผลงานในด้านนวัตกรรม (Innovation) ได้เป็นผลสำเร็จ เพื่อเป็นแรงจูงใจ และ เป็นตัวอย่างแก่บุคลากรอื่นๆ ต่อไป

### 3.7 องค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovation Organization)

สร้างได้ด้วยแนวคิด ทฤษฎี 3 Q เพราะทรัพยากร มนุษย์เป็นตัวขับเคลื่อนนวัตกรรม ซึ่งมีองค์ประกอบดังนี้

1. Quality of Human Resources (HR Innovation) องค์การจะประสบความสำเร็จได้องค์กรต้องมีทรัพยากรที่มีคุณภาพ ต้องสรรหาคนที่มีคุณภาพเข้ามา ส่วนคนที่มีอยู่ต้องสร้าง ต้องรักษา ต้องใช้คนที่มีคุณภาพ “คนมีคุณภาพ” เริ่มตั้งแต่การคัดเลือก “คน” ที่เข้ามาทำงานต้องมีแววในเรื่องนวัตกรรม มีการออกไป ตามมหาวิทยาลัยเรียกว่าโครงการ "Drawing Career" เพราะโลกทุกวันนี้ เราไม่ได้แข่งขันที่ผลิตนวัตกรรม สินค้าหรือบริการเท่านั้น แต่แข่งขันตั้งแต่การเฟ้นหาคนบิสซิเนสพาร์ทเนอร์หรือซัพพลายเออร์ที่ดีที่สุดด้วย ซึ่ง เป็นองค์ประกอบสำคัญทางด้านองค์กรแห่งนวัตกรรม
2. Quality of Organization คนที่มีคุณภาพมาอยู่รวมตัวในองค์กร องค์กรนั้นจะเป็นองค์กรที่มีคุณภาพเป็นองค์กรที่สามารถสร้างนวัตกรรมได้อย่างไม่หยุดยั้ง
3. Quality of Product or Service องค์กรที่มีคุณภาพ จะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมจะสามารถ สร้างนวัตกรรมทางสินค้า/บริการที่มีคุณภาพ และที่สำคัญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถสร้างสรรค นวัตกรรมได้นั้น ผู้นำต้องสร้างบรรยากาศขององค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

**3.8 ปัจจัยในการจัดการนวัตกรรม** ความสามารถในการจัดการนวัตกรรมปัจจัยสำคัญอีก ประการหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จใน การจัดการนวัตกรรม โจ ทิตต์ และคณะ เสนอ องค์ประกอบ 5 ประการดังนี้

1. การกำหนดกลยุทธ์ และแผนกลยุทธ์ในการจัดการนวัตกรรม ผู้บริหารสูงสุดมีหน้าที่สำคัญในการ กำหนด กลยุทธ์ เพื่อการสื่อสารอย่างชัดเจนทั่วทั้งองค์กร กลยุทธ์ในการจัดการนวัตกรรมจะต้อง สอดคล้องกับ กลยุทธ์หลักขององค์กร อาทิเช่น กลยุทธ์ในการจัดการเทคโนโลยี และกลยุทธ์การตลาด การกำหนดกลยุทธ์ที่ ชัดเจนจะช่วยให้ผู้บริหารสูงสุด ผู้บริหารนวัตกรรม ผู้บริหารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการในระดับ รองลงมาทุกระดับชั้น มีวิสัยทัศน์ร่วม มีความพร้อมเพรียงที่ จะนำแผน กลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
2. การจัดการขบวนการนวัตกรรมและทรัพยากรนวัตกรรม จำเป็นต้องมีขั้นตอนอย่างชัดเจนที่ช่วยให้ ผู้จัดการนวัตกรรม ผู้ปฏิบัติงานสามารถพัฒนาความคิดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตั้งแต่การนำเสนอ แนวคิดใหม่ การแลกเปลี่ยนแนวคิด การถกถ่วงแนวคิด การนำเสนอแนวคิดไปทดสอบ และการนำเสนอ นวัตกรรมออกสู่ ตลาด องค์กรมีระบบในการค้นหาแนวคิดใหม่ ในการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ทั้ง นวัตกรรมผลิตภัณฑ์หรือ นวัตกรรมขบวนการ มีระบบที่ชัดเจนในการถกถ่วงโครงการนวัตกรรมและ

การติดตามประเมินผลสำเร็จ ของนวัตกรรม เพื่อการเรียนรู้ปรับปรุงขบวนการนวัตกรรม และการจัดการทรัพยากรนวัตกรรมที่เหมาะสม ทั้งทรัพยากรที่จับต้องได้และทรัพยากรที่ จับต้องไม่ได้

3. การจัดการองค์การนวัตกรรม ผู้บริหารนวัตกรรมควรถูกจัดให้มีโครงสร้างองค์การที่เอื้อต่อการสร้างสรรค่นวัตกรรม เปิดโอกาสให้ทุกคนทำงานร่วมกัน สามารถทำงานข้ามสายงานได้โดยการลดข้อจำกัด และข้อ กีดขวางในการทำงานระหว่างแผนก ส่งเสริมให้มีการนำเสนอแนวคิดใหม่ๆ ในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ หรือ ขบวนการนวัตกรรมใหม่ๆ โครงสร้างองค์การจะต้องมีความยืดหยุ่น คล่องตัว เปิดโอกาสให้มีการประสานงาน ในแนวราบ และแนวดิ่ง มีทีมงานสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว มีโครงสร้างในการจัดสรรผลตอบแทน การ ให้รางวัล และส่งเสริมบรรยากาศที่ดีในการเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ตลอดเวลา มีโครงสร้างที่เอื้อให้ผู้บริหาร สามารถตรวจสอบประเมินผลโครงการนวัตกรรม ในด้านต่างๆ เช่น ความเป็นไปได้ทางตลาด และทางเทคนิค ผลตอบแทนในการลงทุนและ การเปรียบเทียบกับคู่แข่งได้ตลอดเวลา

4. การจัดการเชื่อมโยงกับภายนอก การเชื่อมโยงกับภายนอกนี้ หมายถึงตั้งแต่องค์การภายนอก สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี ทางการตลาด ทางเศรษฐกิจ ทางสังคมวัฒนธรรม และอื่นๆ ที่ส่งผลกระทบต่อ ขบวนการสร้างนวัตกรรม และการจัดการทางด้านทรัพยากรนวัตกรรมสำหรับองค์การ ภายนอก ทำได้โดยการ สร้างสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ส่งมอบ ผู้รับเหมาช่วง สถาบันวิจัยอื่นๆ มหาวิทยาลัย ตัวแทนลูกค้า ลูกค้ำ องค์การมี ขั้นตอนการปฏิบัติที่เปิดโอกาสให้ลูกค้า ผู้ส่งมอบ องค์การอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องได้มีโอกาสได้ทำงานร่วมกันในการ สร้างนวัตกรรม

5. การจัดการขบวนการเรียนรู้ การจัดการขบวนการเรียนรู้จะเป็นระบบจะช่วยให้องค์การสามารถจัดการความรู้ ที่มีอยู่เดิมภายในองค์การ และสร้างความรู้ใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้ที่แฝงเร้น( tacit knowledge) และความรู้ที่ฝังอยู่ในโครงสร้างความสัมพันธ์ การสื่อสาร และการปฏิบัติงานขององค์การที่ยากแก่การค้นหา มักจะแฝงอยู่ในบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และ โครงสร้างความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การ การจัดการขบวนการเรียนรู้จะเป็นระบบทำได้โดย การค้นหา ความรู้ การสร้างความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบโดยมีการ ประมวลผล และการกลั่นกรองความรู้ สร้าง ระบบการเข้าถึงความรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้มีระบบ การทบทวนความสำเร็จและความผิดพลาด ในทุก ขั้นตอนของการสร้างนวัตกรรม มีการเปรียบเทียบ ข้อดีข้อเสียของผลิตภัณฑ์จากนวัตกรรมใหม่ๆ และขบวนการในการสร้างสรรค่นวัตกรรมกับองค์การ

อื่น และการเก็บรวบรวมการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างโอกาส ในการเรียนรู้และปรับปรุง ขบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้ไปสู่ความสำเร็จอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

### 3.9 กระบวนการจัดนวัตกรรม

1. เริ่มจากการที่มีพันธกิจ เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ขององค์กร ยึดไว้เป็นหลักในการที่จะวิเคราะห์ สภาพการณ์และหาแนวทางในการดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางที่ถูกต้อง
2. วิเคราะห์คู่แข่งทางธุรกิจ เพื่อที่จะสามารถตามได้ทันและสร้างความแตกต่างได้
3. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ดูความต้องการของตลาดสภาพเศรษฐกิจความก้าวหน้าของ เทคโนโลยีวัตุดิบหรือผลิตภัณฑ์ที่จะสามารถเข้ามาทดแทนได้ในอนาคต
4. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ดูรูปแบบโครงสร้างขององค์กร การบริหารจัดการที่เป็น อยู่ สถานะทางการเงิน การพัฒนาปรับปรุงผลิตภัณฑ์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและแผนการดำเนินงาน
5. จากนั้นนำผลการวิเคราะห์มาเป็นปัจจัยในการกำหนดกลยุทธ์และยุทธวิธีที่จะนำไปสู่นวัตกรรมที่ ตรงตามพันธกิจและวิสัยทัศน์
6. นำแผนงานและกลยุทธ์ที่วางไว้มาดำเนินการปฏิบัติจริง
7. ประเมินผลการทำนวัตกรรม โดยเน้นพฤติกรรมของคนในองค์กรที่เปลี่ยนไปว่าเป็นตามที่ต้องการ หรือไม่ก่อน อย่าไปคาดหวังที่ผลเลยมากเกินไป ต้องค่อยๆปรับเปลี่ยนอย่างค่อยเป็นค่อยไป

นวัตกรรมจะเกิดขึ้นได้ต้องมากจากความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กรนั้นๆ เราจะต้อง ทำให้ ทุกคนมีโอกาสในการสร้างนวัตกรรม ซึ่งนวัตกรรมสามารถแบ่งได้เป็น 3 ระดับ คือ

1. Improvement Innovation ที่ทุกคนสามารถคิดได้ทำได้ที่ทำหน้าที่ของงานของตนเอง ซึ่งเป็นการส่งเสริม และสร้างฐานความคิดเชิงพัฒนาให้กับทีมงานเริ่มต่อยอด เชื่อมโยง ทำสิ่งที่ใหญ่ขึ้น ยกกระดับสิ่งที่ พัฒนาขึ้น มากจนเห็นความแตกต่าง เช่น นวัตกรรมของ บริษัท NOK เป็นต้น
2. Incremental Innovation ส่วนมากจะเกิดจากการต่อยอดความคิดเชื่อมโยงกระบวนการและ เทคโนโลยีมาสร้างเป็นสิ่งใหม่ที่ดีและมีคุณค่ามากกว่าเดิม เช่น การสร้างเทคโนโลยีใหม่ของธุรกิจ โทรศัพท์มือถือ เป็นต้น
3. Break through Innovation เป็นสิ่งใหม่ที่ไม่เคยมีผู้อื่นต้องใช้เวลาตามเรา

เป็นการสร้างโอกาสที่ เป็นผู้นำในตัวสินค้าหรือบริการ ก่อให้เกิดคุณค่าแก่ลูกค้าและประสบ  
ความสำเร็จในตลาดอย่างชัดเจน เช่น Google เป็นต้น จากในอดีตจนถึงปัจจุบัน นวัตกรรมได้เข้ามามี  
บทบาทต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กรและปัจเจก บุคคล เราสามารถยกตัวอย่างนวัตกรรมที่  
สำคัญได้ดังต่อไปนี้

#### 1. นวัตกรรมทางด้านวิทยาศาสตร์

1.1 พลังงานดิบกับพลังงานบริสุทธิ์ จากในอดีตพลังงานมีการใช้จากถ่านหิน น้ำมัน และสารอินทรีย์  
ต่างๆ เช่น แอลกอฮอล์ เป็นต้น มาเป็นพลังงานปรมาณูหรือพลังงานนิวเคลียร์ และจนถึงปัจจุบันที่มี  
การพัฒนา มาเป็นพลังงานแสงอาทิตย์ (Solar Cell) ซึ่งถือว่าเป็นพลังงานบริสุทธิ์

1.2 การบินส่วนบุคคลกับการบินเชิงพาณิชย์ จากต้นศตวรรษที่ 20 ฟ็องตระกูลไรท์ ได้สร้าง เครื่องบิน  
ที่สามารถบินได้เพียง 10 วินาที เป็นระยะทาง 100 หลา จนปัจจุบันสามารถพัฒนาเป็นเครื่องบิน  
โดยสารเชิงพาณิชย์หลากหลายบริษัท เช่น บ. แมกดอนเนล ดักลาส จำกัด บ. โบอิง จำกัด เป็นต้น

1.3 สายพันธุกรรมกับเทคโนโลยีชีวภาพ จากการที่มนุษย์สามารถเข้าใจความลับของสายพันธุกรรม  
ซึ่งก็คือยีนส์ (Genes) และโครโมโซม (Chromosome) ทำให้มีการวิจัยและสามารถพัฒนาสายพันธุ์พืช  
และ สัตว์ ซึ่งเรียกว่า (GMO) หลาย ๆ องค์กรโดยเฉพาะเอกชนสามารถนำไปสร้างรายได้ให้กับกิจการ  
แต่ก็ถูกการ คัดค้านกับผู้ที่ยังไม่เห็นด้วยกับการตัดต่อยีนส์หรือโครโมโซม แต่ที่เป็นประเด็นสำคัญกว่าก็  
คือ การโคลนนิ่ง (Cloning) สัตว์หรือมนุษย์ ซึ่งยังเป็นหัวข้อที่ยังถกเถียงถึงความถูกต้องทางจริยธรรม  
หรือไม่

1.4 อิเลคโทรนิคส์กับระบบสารสนเทศ จากการพัฒนาของ วรจรอิเล็กทรอนิกส์ในปี ค.ศ.1970สามารถ  
ทำให้มีการพัฒนาเป็นคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่เครื่องแรกคือ Mainframe ซึ่งมีมูลค่า 20 ล้านบาท ใน  
พื้นที่ห้อง 150 ตารางเมตร ต้องใช้ระบบหล่อเย็นของเครื่องทำความเย็นขนาด 10 ตัน มูลค่ากว่า 10  
ล้านบาท เพียง 30 ปีผ่านไป เครื่องคอมพิวเตอร์ มีขนาดเล็กลง และมีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถ  
เชื่อมโยงจนเป็นเครือข่าย ออกไป โดยเฉพาะเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ดังนั้นนวัตกรรมทางด้านสารสนเทศ  
จึงเป็นระบบที่สำคัญอย่าง ยิ่งยวดต่อการเปลี่ยนแปลงมวลมนุษยชาติ ภายในระยะเวลาสั้น ๆ สามารถ  
ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงและมี ผลกระทบหลาย ๆ ด้านมากกว่าการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นของโลกที่ผ่านมา  
ในอดีต



2. นวัตกรรมทางด้านธุรกิจ ได้มีการเกิดขึ้นของธุรกิจใหม่ๆ อย่างหลากหลายและสามารถนำไปประยุกต์ต่อกิจการ และทำให้เกิดนวัตกรรมของธุรกิจรูปแบบใหม่ (New Paradigm Business) ซึ่งปัจจัยที่สำคัญและทำให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นมาประกอบด้วย

2.1 ระบบคอมพิวเตอร์ (Computer System) เป็นการประสานเทคโนโลยีทั้งด้าน ภาพ (Image) หนังสือ (Text) เสียง (Voice) เข้าเป็นระบบด้วยกันทำให้มีกิจการสามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างมากมาย

2.2 ระบบการสื่อสารข้อมูล (Data Communication) มีการพัฒนาในช่วงทศวรรษสุดท้ายของ ศตวรรษที่ 20 ที่ทำให้การติดต่อสื่อสารมีการพัฒนาไปมากโดยอาศัยเครือข่ายสัญญาณที่สำคัญคือ ดาวเทียม ไมโครเวฟ สายโทรศัพท์ สายใยแก้วนำแสง ซึ่งทำให้อุปกรณ์ต่างๆ สามารถส่งผ่านข้อมูลระหว่างซีกโลกได้ ภายในระยะเวลาอันรวดเร็ว

2.3 ระบบฐานข้อมูล (Database System) เป็นระบบที่ช่วยทำให้องค์กรต่างๆ สามารถวางแผนและพัฒนากิจการเพื่อเข้าถึงผู้ที่เกี่ยวข้องมากที่สุด เช่น ลูกค้า พนักงานในองค์กร หน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น ระบบฐานข้อมูลจึงเป็นระบบที่กิจการเป็นอันมาก ในการสร้างโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา

3. นวัตกรรมทางการจัดการ ในอดีตการบริหารองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงมาตลอด บางองค์กรก็ประสบความสำเร็จ แต่บางองค์กรก็ล้มเหลว ซึ่งองค์ประกอบทางการจัดการที่สำคัญประกอบด้วย คน (Man) เครื่องจักร (Machine) วัสดุดิบ (Material) เงิน (Money) ตลาดหรือลูกค้า (Market) และการจัดการ (Management) ปัจจัยที่สำคัญมากที่สุดต่อการบริการก็คือ คนหรือบุคลากร เพราะเป็นผู้ที่สร้างสรรค์ให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวนั่นเอง แสดงถึงนวัตกรรมทางการบริหารที่เปลี่ยนแปลงมาจากอดีตจนถึงปัจจุบัน

3.10 กระบวนการตัดสินใจนวัตกรรม (Innovation decision process) Rogers และ Shoemaker ได้เสนอโครงสร้างใหม่ เรียกว่า กระบวนการตัดสินใจนวัตกรรม (Innovation decision process) ซึ่งประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1. ฐานความรู้(knowledge) เป็นขั้นตอนที่รับทราบว่ามีความเป็นไปได้ที่จะเกิดนวัตกรรม และหาข่าวสารจนเข้าใจในนวัตกรรมนั้นๆ

2. **ขั้นชักชวน (persuasion)** เป็นขั้นตอนที่ผู้รับนวัตกรรมมีทัศนคติต่อสิ่งใหม่ๆ ในทางที่เห็นด้วย หรือไม่เห็นด้วยต่อ "นวัตกรรม" นั้นๆ
3. **ขั้นตัดสินใจ (decision)** เป็นขั้นที่ผู้รับนวัตกรรมสนใจเข้าร่วมกิจกรรมที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแล้ว และตัดสินใจว่าจะรับนวัตกรรมนั้นหรือไม่ แต่การตัดสินใจนั้น ยังไม่ถาวร อาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ภายหลัง
4. **ขั้นยืนยัน (confirmation)** เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการ ซึ่งเป็นการหาข้อมูลมาสนับสนุนการตัดสินใจของเขา อาจมีระยะเวลายาวนาน จนกระทั่งยอมรับแนวความคิดใหม่ๆ ไปปฏิบัติเป็นการถาวร จริงๆ ทฤษฎีนี้เริ่มจากผู้ที่มีศักยภาพที่จะรับนวัตกรรมได้เรียนรู้กับนวัตกรรมนั้นจนมีความรู้ความเข้าใจใน นวัตกรรมอย่างดี และถูกชักนำใ้มนำให้เชื่อถือจากคุณงามความดีของตัวนวัตกรรมนั้น หลังจากนั้นมีการ ตัดสินใจว่าจะรับเอานวัตกรรมนี้มาใช้เมื่อตัดสินใจถึงมือปฏิบัติ

### 3.11 คุณลักษณะของนวัตกรรมที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับ

ในการสื่อสารนวัตกรรมนั้น ปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการยอมรับหรือไม่ยอมรับนวัตกรรมคือ คุณลักษณะ ของนวัตกรรม ซึ่งเรื่องนี้(Rogers and Shoemaker, 1971) ได้กล่าวว่า "คุณลักษณะของ นวัตกรรมตามที่ถูก ยอมรับรู้สึกเป็นปัจจัยสำคัญในการที่ยอมรับหรือปฏิเสธนวัตกรรม แม้ว่านวัตกรรม จะเป็นสิ่งที่มีประโยชน์มาก แต่ถ้าบุคคลเห็นว่าไม่ดีไม่มีประโยชน์ก็อาจจะปฏิเสธนวัตกรรมนั้น " คุณลักษณะของนวัตกรรมที่เอื้อประโยชน์ ต่อการยอมรับ ได้แก่

1. **ความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบ** หมายถึง การที่ผู้ยอมรับนวัตกรรมรู้สึกว่าการนวัตกรรมนั้นดีกว่ามีประโยชน์มากกว่าสิ่งเก่าๆ หรือวิธีปฏิบัติเก่าที่นวัตกรรมนั้น เข้ามาแทนที่การวัดประโยชน์เชิงเทียบอาจวัดในแง่เศรษฐกิจหรือในแง่อื่นๆ ก็ได้เช่น ความเชื่อถือของสังคม เกียรติยศ ความสะดวกสบายในการทำงาน เป็นต้น
2. **ความเข้ากันได้** หมายถึง การที่ผู้ยอมรับนวัตกรรมรู้สึกว่าการนวัตกรรมนั้น เข้ากันได้กับค่านิยมที่เป็นอยู่ เข้ากันได้กับความเชื่อทางสังคมและวัฒนธรรม ทัศนคติความคิดหรือประสบการณ์เกี่ยวกับ

นวัตกรรม ในอดีต ตลอดจนความต้องการของตน นวัตกรรมที่เข้ากับค่านิยม และบรรทัดฐานของสังคม

3. ความสลับซับซ้อน หมายถึง ระดับความยากง่ายตามความรู้สึกของกลุ่มเป้าหมายผู้รับนวัตกรรม ในการที่จะเข้าใจหรือนำนวัตกรรมไปใช้ นวัตกรรมใดมีความสลับซับซ้อนยากต่อการเข้าใจ และการใช้งาน นวัตกรรมนั้น ก็จะได้รับ การยอมรับช้า

4. การนำไปทดลองใช้ได้หมายถึง ระดับที่นวัตกรรมสามารถนำไปทดลองใช้นวัตกรรมใดที่สามารถแบ่งเป็นส่วนเพื่อนำไปทดลองใช้ จะได้รับการยอมรับเร็วกว่านวัตกรรมซึ่งไม่สามารถแบ่งไปทดลองใช้ได้ ทั้งนี้ เพราะนวัตกรรมที่สามารถนำไปทดลองใช้ได้ นี้ จะช่วยลดความรู้สึกเสี่ยงต่อการยอมรับนวัตกรรมมาใช้ของ กลุ่มเป้าหมายให้น้อยลง

5. การสังเกตเห็นผลได้หมายถึง ระดับที่ผลของนวัตกรรมสามารถเป็นสิ่งที่สังเกตเห็นผลได้ผลของนวัตกรรมที่สามารถสังเกตเห็นได้ง่ายและสามารถสื่อความหมายให้แก่กลุ่มเป้าหมายได้ง่ายจะได้รับการยอมรับ มากกว่านวัตกรรมที่สังเกตเห็นผลยาก ดังนั้น การทำให้กลุ่มเป้าหมายยอมรับในนวัตกรรมทางด้านความคิด จึง ทำได้ยากกว่าทำให้ยอมรับในนวัตกรรมทางด้านวัตถุ อย่างไรก็ตาม กระบวนการยอมรับทั้ง 5 ขั้นนี้ Rogers และ Shoemaker ชี้ให้เห็นว่ายังมีข้อบกพร่องอยู่ในบางประการ คือ

1. กระบวนการยอมรับ เป็นกระบวนการที่อธิบายเฉพาะในด้านบวก (Positive) เท่านั้น ซึ่งความจริงแล้วในขั้นสุดท้ายของกระบวนการ เกษตรกรอาจจะไม่ยอมรับก็ได้ หากได้ทดลองปฏิบัติแล้วไม่ได้ผลหรือไม่ ได้ผลคุ้มค่ากับการลงทุน

2. กระบวนการยอมรับทั้ง 5 ขั้นนี้ในความเป็นจริงแล้วอาจเกิดไม่ครบทุกขั้นตอนหรือบางขั้นตอนอาจเกิดขึ้นทุกระยะ เช่น ขั้นทดลองอาจจะไม่เกิดขึ้นเลยหรือขั้นประเมินผลอาจเกิดขึ้นได้ทุกระยะก็ได้

3. ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า การยอมรับปฏิบัติทั้ง 5 ขั้นนี้ยังไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ถาวรทีเดียว แต่เขาจะหาสิ่งอื่น ๆ หรือบุคคลยืนยันความคิดของเขา และถ้าหากว่าไม่ได้รับการยืนยันว่าสิ่งที่เขารับ ปฏิบัติตามแนวคิดใหม่นี้ถูกต้อง เขาก็อาจจะเลิกล้มไม่ยอมรับความคิดนั้นก็ได้

จากแนวคิดด้านคุณลักษณะของนวัตกรรม ได้ชี้ให้เห็นว่า การที่บุคคลจะยอมรับนวัตกรรมใดมาใช้ บุคคลนั้น จะพิจารณาถึงคุณลักษณะของนวัตกรรมตามแนวความคิดดังกล่าว ก่อนที่จะตัดสินใจรับนวัตกรรม มาใช้และคุณลักษณะของนวัตกรรมเหล่านี้ไม่สามารถระบุได้ว่า คุณลักษณะข้อใดมีความสำคัญว่ากัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเภทและเนื้อหาของนวัตกรรมนั้นๆ

### 3.12 การปฏิเสธและการยอมรับนวัตกรรม

1. การปฏิเสธนวัตกรรม เมื่อมีผู้ค้นคิดหานวัตกรรมมาใช้ไม่ว่าในวงการใดก็ตาม มักจะได้รับการต่อต้านหรือการปฏิเสธ ตัวอย่างเช่น การปฏิวัติอุตสาหกรรมในยุโรป ลัทธิการปกครองหรือวิธีการสอนใหม่ๆ เนื่องจากสาเหตุหลายประการด้วยกัน ดังนี้

1.1 ความเคยชินกับวิธีการเดิมๆ เนื่องจากบุคคลมีความเคยชินกับวิธีการเดิมๆ ที่ตนเองเคยใช้และพึงพอใจในประสิทธิภาพของวิธีการนั้นๆ บุคคลผู้นั้น ก็มักที่จะยืนยันในการใช้วิธีการนั้นๆ ต่อไปโดยยากที่จะ เปลี่ยนแปลง

1.2 ความไม่แน่ใจในประสิทธิภาพของนวัตกรรม แม้บุคคลผู้นั้น จะทราบข่าวสารของนวัตกรรมนั้นๆ ในแง่ของประสิทธิภาพว่า สามารถนำไปใช้แก้ปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ ได้ เป็นอย่างดีก็ตาม การที่ตนเองมิได้ เป็นผู้ทดลองใช้นวัตกรรมนั้นๆ ก็ย่อมทำให้ไม่แน่ใจว่านวัตกรรมนั้นๆ มีประสิทธิภาพจริงหรือไม่

1.3 ความรู้ของบุคคลต่อนวัตกรรม เนื่องจากนวัตกรรมเป็นสิ่งที่โดยมากแล้วบุคคลส่วนมากมีความรู้ไม่เพียงพอแก่การที่จะเข้าใจในนวัตกรรมนั้นๆ ทำให้มีความรู้สึกท้อถอยที่จะเข้าใจในนวัตกรรมนั้นๆ ทำให้มี ความรู้สึกท้อถอยที่จะแสวงหานวัตกรรมมาใช้ คอมพิวเตอร์ช่วยสอนเป็นตัวอย่างหนึ่งของนวัตกรรมที่นำเอา เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์มาประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอน ผู้ที่มีความรู้พื้นฐานทางคอมพิวเตอร์ไม่พอเพียงก็จะ รู้สึกท้อถอยและปฏิเสธในการที่จะนำนวัตกรรมนี้มาใช้ในการเรียนการสอนในชั้นของตน

1.4 ข้อจำกัดทางด้านงบประมาณ โดยทั่วไปแล้วนวัตกรรมมักจะต้องนำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนานวัตกรรม ดังนั้น ค่าใช้จ่ายของนวัตกรรมจึงดูว่ามีราคาแพง ในสภาพเศรษฐกิจ โดยทั่วไป จึงไม่ สามารถที่จะรองรับต่อค่าใช้จ่ายของนวัตกรรมนั้นๆ แม้จะมองเห็นว่าจะช่วยให้การ

ดำเนินการ โดยเฉพาะการ เรียนการสอนมีประสิทธิภาพสูงขึ้นจริง ดังนั้น จะเป็นได้ว่าปัญหาด้านงบประมาณเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดการ ปฏิเสธนวัตกรรม

2. การยอมรับนวัตกรรมดังกล่าวมาแล้วว่า บุคคลจะปฏิเสธนวัตกรรมเนื่องด้วยสาเหตุหลัก 4 ประการ คือ ความเคยชินกับวิธีการเดิมๆ ความไม่แน่ใจในประสิทธิภาพของนวัตกรรมความรู้ของบุคคลว่า นวัตกรรม และข้อจำกัดทางด้านงบประมาณ ดังนั้นในการที่จะกระตุ้นให้บุคคลยอมรับนวัตกรรมนั้นๆ ต้องแก้ไขปัญหาลหลักทั้ง 4 ประการดังที่ได้กล่าวมาแล้ว เอเวอร์เรต เอ็ม โรเจอร์(Everretle M.Rogers อ้างในณรงค์สมพงษ์; 2530 : 6) ขั้นตอนการยอมรับนวัตกรรม (Adoption Process) ในการแพร่กระจายนวัตกรรมไปสู่สังคมนั้น นวัตกรรมจะถูกนำไปใช้หรือยอมรับโดยบุคคล Everette M. Rogers (1971) ได้สรุปทฤษฎีและรายงานการวิจัยเกี่ยวกับขั้นตอนการยอมรับนวัตกรรม 5 ขั้นตอน ดังนี้คือ

1. ขั้นตื่นตัวหรือรับทราบ (Awareness) เป็นขั้นแรกที่บุคคลรับรู้ว่ามีความคิดใหม่ สิ่งใหม่หรือวิธีปฏิบัติใหม่ๆ เกิดขึ้นแล้ว นวัตกรรมมีอยู่จริงแต่ยังไม่มีข้อมูลรายละเอียดของสิ่งนั้นอยู่
2. ขั้นสนใจ (Interest) เป็นขั้นที่บุคคลจะรู้สึกสนใจในนวัตกรรมนั้นทันทีที่เขาเห็นว่าตรงกับปัญหาที่เขาประสบอยู่หรือตรงกับความสนใจ และจะเริ่มหาข้อเท็จจริงและข่าวสารมากขึ้นโดยอาจสอบถามจากเพื่อน ซึ่งได้เคยทดลองทำมาแล้วหรือเสาะหาความรู้จากผู้ที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมนั้นเพื่อสนองตอบความอยากรู้ของ ตนเอง
3. ขั้นประเมินผล (Evaluation) ในขั้นตอนนี้บุคคลจะพิจารณาว่า นวัตกรรมนั้นจะมีความเหมาะสมกับเขาหรือไม่ จะให้ผลคุ้มค่าเพียงใด หลังจากที่ได้ศึกษานวัตกรรมนั้นมาระยะหนึ่งแล้ว นวัตกรรมนั้นมีความ ยากและข้อจำกัดสำหรับเขาเพียงใดและจะปรับให้เข้ากับสถานการณ์ได้อย่างไร แล้วจึงตัดสินใจว่าจะทดลอง ใช้ความคิดใหม่ๆ นั้นหรือไม่
4. ขั้นทดลอง (Trial) เป็นขั้นตอนที่บุคคลได้ผ่านการไตร่ตรองมาแล้วและตัดสินใจที่จะทดลองปฏิบัติตามความคิดใหม่ๆ ซึ่งอาจทดลองเพียงบางส่วนหรือทั้งหมด การทดลองปฏิบัตินี้ เป็นเพียงการยอมรับ นวัตกรรมชั่วคราว เพื่อดูผลว่าควรตัดสินใจยอมรับโดยถาวรหรือไม่
5. ขั้นยอมรับปฏิบัติ(Adoption) ถ้าการทดลองของบุคคลได้ผลเป็นที่น่าพอใจ ก็จะยอมรับความคิดใหม่ๆ อย่างเต็มที่และขยายการปฏิบัติออกไปเรื่อยๆ อย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งนวัตกรรมนั้นกลายเป็น

วิธีการที่ เขายึดถือปฏิบัติโดยถาวรต่อไป ซึ่งถือเป็นขั้นสุดท้ายของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างถาวร ความรู้เกี่ยวกับ กระบวนการยอมรับนี้ ได้มีการนำแนวคิดไปใช้อย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การวางแผนโครงการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนำเสนอ การใช้และ การประเมินผลเทคโนโลยีใหม่ๆ สำหรับคนกลุ่มต่างๆ ในวงการด้านการโฆษณาและ ประชาสัมพันธ์เพื่อนำเสนอสิ่งใหม่ๆ ให้กับกลุ่มเป้าหมาย ก็มีการประยุกต์กระบวนการยอมรับไป ใช้กันอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำเสนอสินค้าใหม่ๆ ไปยังกลุ่มผู้ใช้สินค้า มีการกำหนดยุทธวิธีใน การใช้สื่อเป็นขั้นๆ ให้สอดคล้องกับขั้นตอนการยอมรับแต่ละขั้นแต่ผลสำเร็จของการปฏิบัตินั้นมีมาน้อย เพียงใดยังไม่มียางานออกมาอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตามกระบวนการยอมรับทั้ง 5 ขั้นนี้ Rogers และ Shoemaker ชี้ให้เห็นว่ายังมีข้อบกพร่องอยู่ในบางประการ คือ

1. กระบวนการยอมรับ เป็นกระบวนการที่อธิบายเฉพาะในด้านบวก (Positive) เท่านั้น ซึ่งความจริงแล้วในขั้นสุดท้ายของกระบวนการ เกษตรกรอาจจะไม่ยอมรับก็ได้ หากได้ทดลองปฏิบัติแล้วไม่ได้ผลหรือไม่ ได้ผลคุ้มค่ากับการลงทุน
2. กระบวนการยอมรับทั้ง 5 ขั้นนี้ ในความเป็นจริงแล้วอาจเกิดไม่ครบทุกขั้นตอนหรือบางขั้นตอน อาจเกิดขึ้นทุกระยะ เช่น ขั้นทดลองอาจจะไม่เกิดขึ้นเลยหรือขั้นประเมินผลอาจ เกิดขึ้นได้ทุกระยะก็ได้
3. ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า การยอมรับปฏิบัติทั้ง 5 ขั้นนี้ยังไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ถาวรทีเดียว แต่เขาจะหาสิ่งอื่นๆ หรือบุคคลยืนยันความคิดของเขา และถ้าหากว่าไม่ได้รับการยืนยันว่าสิ่งที่เขาจับ ปฏิบัติตามแนวคิดใหม่นี้ถูกต้อง เขาก็อาจจะเลิกล้มไม่ยอมรับความคิดนั้นก็ได้

เมื่อพิจารณากระบวนการยอมรับนวัตกรรมของโรเจอร์แล้ว เปรียบเทียบกับสาเหตุหลัก 4 ประการ ของการปฏิเสธนวัตกรรมจะเห็นว่าสาเหตุหลัก 3 ประการแรก คือ ความเคยชินกับวิธีการเดิมๆ ความไม่ แน่ใจในประสิทธิภาพของนวัตกรรมและความรู้ของบุคคลก่อนนวัตกรรม จะสอดคล้องกับกระบวนการยอมรับ นวัตกรรมคือ จะทำอะไรจึงจะให้บุคคลนั้นๆ มีความรู้ในนวัตกรรม ซึ่งเป็นขั้นตื่นตัว (Awareness) เกิดความ สนใจ (Interest) ศึกษาหาข้อมูลนำเอาข้อมูลมาไตร่ตรอง (Evaluation) แล้วจึงนำเอาไปทดลอง (Trail) ก่อนที่ จะถึงขั้นสุดท้ายก็คือขั้นของการยอมรับ (Adoption) ในส่วนของปัญหาหลักข้อสุดท้ายก็คือ ข้อจำกัดทางด้าน งบประมาณนั้นเป็นการสอนแบบร่วมมือประสานใจ ที่อาศัยกระบวนการเป็นองค์ประกอบหลัก เน้นการสอน แบบร่วมมือประสานใจ

(Cooperative Learning) การสอนแบบมุ่งประสบการณ์ภาษาหรือการเรียนรู้แบบ ค้นพบก็คงจะแก้ไข ปัญหาหลักข้อสุดท้ายได้

### 3.13 นวัตกรรมของกระบวนการทางธุรกิจ (Innovation as a Core Business Process)

นวัตกรรมเปรียบเสมือนหัวใจของกระบวนการทางธุรกิจที่แสดงถึงความคิดริเริ่มประกอบกับการ นำ ความคิดริเริ่มเหล่านั้น มาใช้ให้เกิดประโยชน์ ซึ่งกระบวนการทางนวัตกรรมนี้เอง จะเป็นส่วน สำคัญที่ทำให้ องค์กรสามารถดำรงอยู่ และเจริญเติบโตต่อไปได้การปฏิบัติคือ

- 1 การค้นหา (Searching) เป็นการสำรวจสภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก เพื่อตรวจจับ สัญญาณของทั้งโอกาส และอุปสรรค สำหรับการนำไปสู่จุดเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
- 2 การเลือกสรร (Selecting) เป็นการตัดสินใจเลือก สัญญาณที่สำรวจพบเหล่านั้น เพื่อจะนำไป ประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร ทั้งนี้การเลือกสรรจำเป็นต้องมีความสอดคล้องกับหลักกล ยุทธ์ของ องค์กรด้วย
- 4 การนำไปปฏิบัติ (Implementing) เป็นการแปลงสัญญาณที่มีศักยภาพไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ขึ้น และนำสิ่งเหล่านั้นออกเผยแพร่สู่ตลาดทั้งภายในและภายนอกองค์กร แต่การแปลงสัญญาณที่ว่าไม่ได้ เกิด ขึ้นเพียงชั่วครั้งชั่วคราวเท่านั้น หากแต่จะเกิดขึ้นด้วยผลของการดำเนินขั้นตอน ที่สำคัญอีก 4 ประการดังนี้
  1. การรับ (Acquiring) คือขั้นตอนของการนำองค์ความรู้ต่างๆมาประยุกต์ใช้ให้เกิดเป็นนวัตกรรม ขึ้น ยกตัวอย่างเช่น การสร้างสรรค์สิ่งใหม่จากกระบวนการทางการวิจัยและพัฒนา (R&D), การทำ วิจัยทางการ ตลาด รวมไปถึงการได้รับองค์ความรู้จากแหล่งอื่นๆ โดยการถ่ายทอดทางเทคโนโลยี (Technology Transfer) หรือการค้นคว้าร่วมกันในเครือพันธมิตร ( Strategic Alliance)
  2. การปฏิบัติ (Executing) คือขั้นตอนของการนำโครงการดังกล่าวปฏิบัติงาน ภายใต้สภาพของ ความ ไม่แน่นอนต่างๆ ซึ่งต้องอาศัยทักษะของการแก้ไขปัญหา (Problem Solving) ตลอดเวลา
  3. การนำเสนอ (Launching) คือ การนำนวัตกรรมที่ได้ออกสู่ตลาด โดยอาศัยการจัดการอย่าง เป็น ระบบเพื่อให้นวัตกรรมเป็นที่ยอมรับจากตลาดได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงแรกของการนำ ออกสู่ตลาด

4. การรักษาสภาพ (Sustaining) คือการรักษาสถานะภาพการยอมรับจากตลาด ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องต่อไปและคงอยู่ให้นานเท่าที่จะเป็นไปได้ ในขณะที่เดียวกันอาจต้องนำนวัตกรรมนั้นๆ กลับมาทำการ การปรับปรุงแก้ไขในแนวความคิดหรือทำการเริ่มใหม่ตั้งแต่ต้น (Renovation) เพื่อให้ได้นวัตกรรมที่ถูกพัฒนา ให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของตลาด

### 3.14 นวัตกรรมกับกระบวนการตัดสินใจของธุรกิจ นวัตกรรมทางอุตสาหกรรม (Industrial Innovation)

คือกิจกรรมต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านการ ออกแบบ การผลิต การจัดการรวมไปถึงการดำเนินงานทางการค้า ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ การตลาดของ ผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือ การนำผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการใหม่ หรือถูกปรับปรุงใหม่ออกไปใช้ในท้องตลาดเป็น ครั้งแรก ธุรกิจทางนวัตกรรม เปรียบเสมือนกระบวนการที่มีชีวิต เป็นการรวบรวมทั้งแนวความคิดใหม่ การ สร้างแรงจูงใจ และการ เข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงความต้องการของลูกค้า Peter Drucker ให้ความหมายคำว่าการนวัตกรรม ไว้ว่า "Innovation is the act of introducing something new" ซึ่งหมายถึง การสร้างสิ่งใหม่ หรือการทำให้แตกต่างจากคนอื่น โดยอาศัยการเปลี่ยนแปลง มาสร้างให้เป็นโอกาส และต้องมีความชัดเจน มุ่งเน้น ถึงการพัฒนา และที่สำคัญคือต้องมีการลงมือกระทำ นวัตกรรมจึงจะเกิดขึ้น ทำไม่ต้องมีนวัตกรรม Michael Porter กล่าวว่า "Innovation is one step remove from today's prosperity Innovation drives the rate of long run productivity growth and hence future competitiveness." นวัตกรรม เป็นการก้าวไปจากความมั่งคั่งในปัจจุบันก้าวหนึ่ง และนวัตกรรมจะ เป็นสิ่งผลักดันให้มีการเติบโตของ ผลิตภัณฑ์ในระยะยาว และสร้างความสามารถในการแข่งขันในอนาคต ซึ่ง แสดงให้เห็นว่าสาเหตุของการเกิดนวัตกรรมนอกจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระดับมหภาคและระดับ จุลภาคแล้ว การแข่งขันในเชิงธุรกิจก็เป็นปัจจัยในการสร้างหรือเกิดนวัตกรรมเพราะการสร้างนวัตกรรมถือได้ ว่าเป็นจุดแข็ง และเป็นโอกาสขององค์กรธุรกิจที่จะสร้างความได้เปรียบเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งใน อุตสาหกรรมหรือกลุ่มธุรกิจเดียวกัน โดยทั่วไปแล้ว นวัตกรรมสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1. Product Innovation เป็นนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างหรือพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ (Tangible product and Intangible product) 2. Process Innovation เป็นนวัตกรรมกระบวนการ ซึ่งเป็นนวัตกรรมที่มองในเรื่องของการเพิ่ม ผลผลิต โดยจะมุ่งเน้นไปในเรื่องของความรู้ทางด้านเทคโนโลยี มาพัฒนากระบวนการผลิต 3. Organization Innovation เป็นนวัตกรรมที่เน้นการเพิ่มขีดความสามารถ ในการจัดการและบริหาร องค์กร ซึ่งจะต้องใช้ความรู้ความสามารถในด้านการบริหารการจัดการมา ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรใหม่ Ar Ilker Murat and Birdogan (2011) ให้คำจำกัดความของนวัตกรรม



ซึ่งวิเคราะห์จากองค์ประกอบ ขององค์กรว่า โดยทั่วไปแล้วนวัตกรรม หมายถึง การแนะนำสิ่งใหม่ ๆ หรือวิธีการใหม่ ๆ นวัตกรรมเป็นการรวม รวมการผสมผสานหรือการสังเคราะห์ความรู้ให้เกิดเป็น ผลิตภัณฑ์/สินค้า กระบวนการหรือบริการใหม่ ๆ ที่มี คุณค่ายิ่งไปกว่านั้นนวัตกรรมยังประกอบด้วย ความคิดสร้างสรรค์(creativity) และการปฏิบัติงานจากการคิด อย่างอัจฉริยะของปัจเจกบุคคลหรือ ทีมงานเพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ แต่ที่สำคัญกว่าการคิดอย่างสร้างสรรค์คือ การ นำเอาความคิดใหม่ ๆ ลงสู่ การปฏิบัติจริงเพื่อการปรับปรุงสินค้าและบริการที่เสนอให้แก่ลูกค้า หรือการกำหนด กระบวนการที่ ดีกว่ามีระสิทธิภาพมากกว่าให้กับองค์กร ส่วน Plessis (2007) ให้ความหมายของนวัตกรรมว่า เป็น การสร้างความรู้และความคิดเพื่อให้ผลลัพธ์ใหม่ทางธุรกิจซึ่งให้ความสำคัญกับการปรับปรุง กระบวนการ ดำเนินธุรกิจภายในองค์กร โครงสร้างธุรกิจและเพื่อสร้างสินค้ารวมทั้งการบริการที่สร้าง ขึ้นตามความต้องการ ของตลาด นอกจากนี้จากการค้นหาความหมายของ การสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) ในพจนานุกรม เคมบริดจ์ (Cambridge Dictionary) ได้อธิบายว่า เป็นการใช้นิ แนวนความคิดใหม่หรือกระบวนการใหม่ในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับความหมายใน [www.dictionary.com](http://www.dictionary.com) ที่ให้ความหมายว่า การสร้างกระบวนการ ทำงานแบบใหม่จากความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์หรือการค้นหา ปรับปรุงให้ดีขึ้นโดยใช้ความคิดริเริ่มใหม่ ในปัจจุบันหรือเมื่อกล่าวถึงบริษัท ขึ้นนำด้านนวัตกรรม จะนึกถึง Apple, Dell Computer, 3M หรือ IBM แต่การสร้างนวัตกรรมไม่ได้ให้ ความสำคัญเฉพาะสินค้า อุปกรณ์ ที่ใช้เทคโนโลยีสูงในการผลิตเท่านั้น Schumpeter (1996) ให้คำ จำกัดความนวัตกรรมว่าหมายถึงองค์ประกอบใหม่ซึ่งประกอบด้วยห้าประการ ได้แก่

1) ผลิตภัณฑ์ใหม่ 2) กระบวนการผลิตใหม่ 3) การเปิดตลาดใหม่ 4) การเปลี่ยนแปลงองค์กรใหม่ และ 5) การพัฒนาแหล่งวัตถุดิบและปัจจัยนำเข้าใหม่ ในขณะที่ ภัทรพงศ์อินทรกำเนต (2547) แบ่งนวัตกรรม ออกเป็น สองประเภทใหญ่ๆ ดังนี้

1. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์(Product innovation) 2. นวัตกรรมกระบวนการ (process innovation) เน้น เปลี่ยนแนวทางด้านวิธีการผลิตสินค้าและบริการ ซึ่งสอดคล้องกับMorris และKuratko (2002) ที่ได้ แบ่งองค์ประกอบนวัตกรรมออกเป็น 3 ส่วนได้แก่

1. การสร้างผลิตภัณฑ์นวัตกรรม (Productive innovation) 2. นวัตกรรมในการบริการ (Service innovation) และ 3. นวัตกรรมในกระบวนการดำเนินงาน (Process innovation) นอกจากนี้

Basadur และ Gelade(2006) ได้แบ่งกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรมออกเป็น 4 กระบวนการ ดังนี้คือ

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างความคิดซึ่งประกอบด้วยการสร้างจินตนาการให้เห็นความเป็นไปได้ การตั้งคำถาม การตระหนักรู้ปัญหาใหม่ๆ และสร้างโอกาสใหม่ การมองสถานการณ์จากมุมมองต่างๆ และการรวบรวมข้อมูลด้วยการใช้ประสบการณ์ตรง

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างความคิดรวบยอดคือการรวบรวมความคิดใหม่ๆ การค้นพบความรู้ความเข้าใจเพื่อวิเคราะห์ปัญหาและสร้างตัวแบบเชิงทฤษฎีเพื่อให้คำอธิบายเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างความพอเหมาะสมควรคือการทดสอบความคิดต่างๆ มากกว่าการทดลองเพื่อสร้างแนวทางที่ถูกต้องเหมาะสมสำหรับการปฏิบัติงาน และ

ขั้นตอนสุดท้าย คือ การนำไปใช้ปฏิบัติ(Implementing) ซึ่งเป็นการลองกระทำในสิ่งต่างๆ เพื่อให้ได้การยอมรับและนำไปใช้ปฏิบัติองค์กรที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีความแข็งแกร่ง ในขั้นตอนทั้ง 4 ขั้นตอน ส่วน Sayles (2007) มีความความเห็นที่สนับสนุนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงต่างๆ ซึ่งเอื้อต่อการดำเนินกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรมประกอบด้วย

1. การใช้ประโยชน์ให้มากขึ้นจากการแข่งขันผู้เชี่ยวชาญในหลากหลายสาขาและหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร
2. เทคนิควิธีต่างๆ มีไว้เพื่อลดความขัดแย้งและส่งเสริมความร่วมมือและ
3. แนวความคิดเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนเสมือนกระบวนการต่อเนื่องซึ่งเผยแพร่อยู่ในโครงการสร้างสรรค์นวัตกรรม Sayles (2007) มองว่าการสร้างสรรค์นวัตกรรมอาจจะกลายเป็นความผิดพลาดและไม่เกิดประโยชน์ อันใด หากผู้มีส่วนร่วมไม่ละทิ้งอคติเก่าๆ ดังนั้น องค์กรจะต้องคำนึงถึงการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ เกี่ยวกับการ พิจารณาตลาดใหม่และความคิดใหม่ โดยการใช้คณะทำงานรวมทั้งวิธีการต่างๆ ที่ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ นั้นหมายความว่ากระบวนการตัดสินใจเพื่อใช้นวัตกรรม (The Innovation Decision Process) ควรจะถูก กำหนดเป็นระบบ ในขณะที่ Ollila และLyytinen (2003) กล่าวว่าระบบการนำนวัตกรรมไปใช้ควร มี 5 ขั้นตอนดังนี้คือ

1. สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนวัตกรรม ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนการตระหนักว่ามีนวัตกรรม (awareness knowledge) เป็นการรับรู้ว่ามีนวัตกรรมและรับรู้ถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ความรู้ขั้นตอนเกี่ยวกับวิธีการใช้นวัตกรรม (how to knowledge) รู้ว่าจะใช้นวัตกรรมอย่างไรให้เหมาะสม ถูกต้องรู้วิธีการปฏิบัติแต่ละขั้นอย่างละเอียด และขั้นตอนเกี่ยวกับหลักการ (principle knowledge) รู้เกี่ยวกับข้อเท็จจริง ทฤษฎีที่อยู่เบื้องหลังการปฏิบัติ
2. สร้างทัศนคติที่มีต่อนวัตกรรม ขั้นตอนนี้เกี่ยวข้องกับระดับของบุคคลที่จะเริ่มสร้างความรู้สึกรับชอบหรือไม่ชอบนวัตกรรม
3. ตัดสินใจที่จะยอมรับหรือไม่ยอมรับนวัตกรรมมีการประเมินหรือทดลองก่อนการตัดสินใจ
4. การนำเอาความคิดใหม่ๆ นั้นมาใช้ปฏิบัติซึ่งการนำนวัตกรรมไปใช้จะใช้เวลานานมาก จึงมักมีการเตรียมจัดหาข้อมูลสำหรับขั้นตอนนี้
5. ยืนยันการตัดสินใจบุคคลจะต้องได้รับแรงเสริม แรงกระตุ้น เพื่อสร้างความมั่นใจในการตัดสินใจ แม้กระนั้นก็มีปัจจัยที่มีผลต่อกระบวนการตัดสินใจเพื่อใช้นวัตกรรมได้แก่
  1. การปฏิบัติที่มีมาแต่ดั้งเดิม
  2. ความต้องการจำเป็น/ปัญหาที่รู้สึกได้
  3. ความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมได้และ
  4. บรรทัดฐานของระบบสังคม

ดังที่ Ollila และ Lytinen(2003) ยืนยันว่าด้วยวิธีการของกระบวนการนวัตกรรมที่เป็นระบบดังกล่าวจะ ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรข้อดีของการพัฒนาองค์กร คือ สามารถนำความรู้มาใช้ประโยชน์ในการสร้างสรรค์ สิ่งใหม่ เพื่อช่วยให้องค์กรธุรกิจสามารถเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาสได้หากองค์กรต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ไม่ สามารถคาดการณ์หรือควบคุมได้ให้องค์กรธุรกิจสามารถเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาสได้ หากองค์กรต้องเผชิญ กับสถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์หรือควบคุมได้

บรรณานุกรม

[it.dru.ac.th/e-profiles/uploads/learns/learn373.pdf](http://it.dru.ac.th/e-profiles/uploads/learns/learn373.pdf)

4. กลยุทธ์ และยุทธวิธี (Strategy) ในการแข่งขันต้องอาศัยวิธีการต่างๆ

อนุรักษ์ กาวัลย์ สาขาเทคโนโลยีการศึกษาและคอมพิวเตอร์ คณะศึกษาศาสตร์ ม.ราชภัฏจันทรเกษม

Reengineering เส้นทางสู่การเปลี่ยนแปลงหมายเลขบันทึก: 428921,ดร.ปานเดชา ทองเลิศ