

องค์กรนวัตกรรม : การสร้างวัฒนธรรมและระบบนิเวศนวัตกรรม (Innovative Organization : The Set-up of Innovation Culture and Innovation Ecosystem)

ดร.อาภารัตน์ มหาพันธ์

Dr. Aparat Mahakhant

รักษาการรองผู้ว่าการวิจัยและพัฒนา ด้านพัฒนาอย่างยั่งยืน

Acting Deputy Governor Research and Development for Sustainable
Development

สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.)

Thailand Institute of Scientific and Technological Research (TISTR)

นักศึกษา วปอ. หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ ๕๘

บทคัดย่อ

ในการพัฒนาประเทศโดยสร้างความสามารถในการแข่งขันและการปรับตัวเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์โลกที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว จำเป็นต้องเปลี่ยนการทำงานแบบดั้งเดิมขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ให้เป็นองค์กรนวัตกรรม บทความนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อแสดงแนวทางการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม และระบบนิเวศนวัตกรรม พร้อมทั้งปัจจัยสู่ความสำเร็จเพื่อบุคคล/องค์กรที่ต้องการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานเป็นองค์กรนวัตกรรม ได้ทราบและใช้ประโยชน์ในการเป็นแนวทางเพื่อการดำเนินงานในเบื้องต้นๆ

คำสำคัญ : องค์กรนวัตกรรม, วัฒนธรรมนวัตกรรม, ระบบนิเวศนวัตกรรม, ปัจจัยสู่ความสำเร็จ

Abstract

In order to improve Thailand's national competitiveness and its adaptation to rapid global change, the traditional organizations of both public and private sectors are inevitable to turn to be innovative organizations. This article aims to present guidelines for developing innovation culture and ecosystem and its key success factors in transforming a traditional organization into an innovative organization. The guidelines could be used by people/organizations to support their preliminary implementation.

Keywords : innovative organization, innovation culture, innovation ecosystem, key success factors

บทนำ

จากผลการประเมินความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยโดย Institute for Management Development (IMD) ที่พบว่า มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง รัฐบาลไทยจึงได้ให้ความสำคัญในการนำวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม (วทน.) มาใช้ในการพัฒนาประเทศ โดยได้กำหนดให้กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (วท.) เป็นหน่วยงานภายใต้การกำกับของรองนายกรัฐมนตรีด้านเศรษฐกิจและจัดอยู่ในหน่วยงานกลุ่มเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (National Competitiveness) ตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี และได้มอบหมายให้ วท. เป็นหน่วยงานหลักในการดำเนินงานด้านการขับเคลื่อนนวัตกรรม (Innovation Driven) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวจึงมีความจำเป็นยิ่งที่จะต้องปรับเปลี่ยนการทำงานขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน แบบดั้งเดิมที่ไม่สามารถแข่งขันและปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์โลกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วให้เป็น “องค์กรนวัตกรรม” ซึ่งการจะเป็นองค์กรนวัตกรรมที่สามารถปรับตัวให้พร้อมรับการแข่งขัน และการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนนั้น องค์กรแบบดั้งเดิมต้องมีการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม (Innovation Culture) และระบบนิเวศนวัตกรรม (Innovation Ecosystem) ให้เกิดขึ้นภายในองค์กรของตนเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมอย่างเต็มรูปแบบ

ความหมายขององค์กรนวัตกรรม

“องค์กรนวัตกรรม” มีความหมายกว้างที่รวมถึง ๑. องค์กรที่สร้างนวัตกรรม และ ๒. แนวคิดในการบริหารองค์กรแบบใหม่ ซึ่งในที่นี้ “องค์กรนวัตกรรม” หมายถึง องค์กรที่มีความสามารถในการสร้างหรือสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมซึ่งครอบคลุมทั้ง ผลิตภัณฑ์ กระบวนการบริการ และการบริหารจัดการ เพื่อสร้างคุณค่าต่อลูกค้า สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และความสามารถในการปรับตัวให้กับองค์กรได้อย่างยั่งยืน

ในที่นี้ไม่ได้จำกัดแค่ หน่วยงานวิจัย พัฒนา แต่หมายรวมถึง หน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่มีแนวคิดในการบริหารองค์กรแบบใหม่/สร้างนวัตกรรมไว้ด้วย

แนวทางการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม

วัฒนธรรมนวัตกรรม (Innovation Culture) หมายถึง วัฒนธรรมที่สนับสนุนให้เกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่หรือนวัตกรรม ไม่ว่าจะอยู่ในรูปของผลิตภัณฑ์ กระบวนการ หรือรูปแบบธุรกิจใหม่ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ ซึ่งสิ่งใหม่นี้อาจยังไม่มีมาก่อน หรือเป็นสิ่งที่มีการทำแล้ว แต่องค์กรยังไม่เคยทำการส่งเสริมวัฒนธรรมนวัตกรรมจึงเป็นการสร้างบรรยากาศให้บุคลากรภายในองค์กรทุกระดับ กล้าที่จะคิดนอกกรอบ กล้าทดลองทำสิ่งใหม่ๆ และมีความสนใจใฝ่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

องค์กรที่มีการดำเนินงานด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมนวัตกรรมเท่านั้นจึงจะสามารถพัฒนาไปสู่การเป็น “องค์กรนวัตกรรม” ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นมากสำหรับทุกองค์กรที่ต้องการเป็นผู้นำและอยู่รอดในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้ เนื่องจากจะเป็นองค์กรนวัตกรรมได้ก็ต่อเมื่อองค์กรนั้นมีวัฒนธรรมนวัตกรรมเป็นองค์ประกอบ

“การส่งเสริมวัฒนธรรมนวัตกรรม” เป็นการกระตุ้นให้องค์กรเกิดการคิดค้นนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง โดยตระหนักถึงความสำคัญของนวัตกรรมและเทคโนโลยีพื้นฐานสำคัญในการเกิด “ความคิดสร้างสรรค์” อันเป็นจุดเริ่มต้นในการนำไปสู่การเกิดนวัตกรรม (www.nia.or.th)

ขั้นตอนการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม (Innovation Culture) (สมหวังวิทยา ปัญญานนท์, ๒๕๕๘)

การสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังต่อไปนี้

๑. วิเคราะห์วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม และสมรรถนะขององค์กร
๒. วิเคราะห์ และกำหนดสิ่งขัดขวางและสิ่งสนับสนุน
๓. ออกแบบวัฒนธรรมนวัตกรรมขององค์กร การพัฒนา แนวทางแก้ปัญหาและกิจกรรมนำร่อง มีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

๓.๑ ภาวะผู้นำด้านนวัตกรรม เริ่มต้นจากระดับบริหาร เพื่อให้เกิด

๓.๑.๑ การพัฒนาด้านความสามารถและพฤติกรรม

๓.๑.๒ การเรียนรู้จากประสบการณ์

๓.๑.๓ กฎผู้นำด้านกระบวนการนวัตกรรม

๓.๒ การกระจายอำนาจให้พนักงาน ด้วยวิธีทำทันที (Quick-Hits)

๓.๒.๑ ให้พนักงานส่งแนวคิดใหม่ๆ

๓.๒.๒ แนวทางการแก้ปัญหาของธุรกิจ/กระบวนการดำเนินงานโดยนำมา

ปฏิบัติจริง

๓.๓ สมรรถนะของกำลังพล ด้วยวิธีเรียนรู้จากการทำงาน (Action Learning)

พัฒนาความสามารถของพนักงาน ด้วยกิจกรรมแก้ปัญหาทางธุรกิจ

๓.๔ ทบทวนผลลัพธ์ และพัฒนายกระดับให้สูงขึ้นในการวางแผนการดำเนินการ โดยเริ่มกระบวนการตั้งแต่ข้อ ๑ ใหม่

การสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กร

เพื่อให้องค์กรสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมได้อย่างยั่งยืน การสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กรมีขั้นตอนดังต่อไปนี้ (เอกกมล เอี่ยมศรี, ๒๕๕๔)

๑. สร้างความกระหาย โดยการทำให้พนักงานในองค์กรมีความกระหายในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ด้วยการ

๑.๑ เชิญบุคคลที่มีความสำคัญมาช่วย "สร้างแรงบันดาลใจ" สร้างสรรค์ความรู้สึก กระตุ้นให้เกิดการเลียนแบบความคิด เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการสร้าง “ทีมนวัตกรรม (Innovation

Team)” ขึ้นในองค์กร ทำให้พนักงานเห็นว่าการสร้างนวัตกรรมเปรียบเสมือนการปีนสู่ยอดเขา จะต้องเตรียมตัว เตรียมใจ เตรียมความรู้สึกรทั้งที่สมหวังและผิดหวัง จึงต้องมีการวางแผน และปรับแผนอย่างเหมาะสมตลอดเวลา

๑.๒ การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การให้อิสระในการสื่อสารระหว่างทีมงาน การให้ความเคารพซึ่งกันและกันยอมรับความผิดพลาดของตนเอง และของสมาชิกในทีมงาน ซึ่งทั้งหมดจะต้องกระทำกันในห้องที่เรียกว่า “ห้องสร้างนวัตกรรมทางความคิด” องค์กรนวัตกรรมทุกแห่งจะมีห้องนี้ ที่ประกอบด้วย อุปกรณ์เกมส์ โต๊ะประชุมแบบทันสมัย เก้าอี้หนังพักผ่อน สิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ ที่จำเป็นสำหรับการสร้างความคิดใหม่ๆ

๑.๓ ทีมงานต้องมีการเลือก "หัวหน้าทีม" จากสมาชิกในทีมงานสร้างนวัตกรรม

๑.๔ นำข้อมูลของผลิตภัณฑ์/กระบวนการ/บริการด้านนวัตกรรม ที่จะดำเนินการมา "ประชุม ปรีกษาหารือ ถกเถียง" เพื่อหาแนวทางที่เหมาะสม เช่น หาจุดอ่อนของนวัตกรรม วิเคราะห์ด้านตลาด ผลิตภัณฑ์/กระบวนการ/บริการด้านนวัตกรรม ช่องทางการจำหน่าย เทคโนโลยีที่ใช้ มูลค่าการตลาด

๒. กำหนดงบประมาณ ทีมงานที่รับผิดชอบด้านการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมต้องจัดทำแผนธุรกิจของนวัตกรรมและประมาณการค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่จะต้องใช้ในการพัฒนาต้นแบบและการทดลองใช้เบื้องต้นกับลูกค้าเฉพาะกลุ่ม โดยดำเนินการดังนี้

๒.๑ กำหนดงบประมาณค่าใช้จ่ายของโครงการเบื้องต้น

๒.๒ กำหนดระยะเวลาในการพัฒนาต้นแบบ

๒.๓ กำหนดรูปแบบการวิจัยและพัฒนา เช่น ใช้ความรู้ภายในองค์กร (Close Innovation) หรือต้องใช้ความรู้และความร่วมมือจากหน่วยงานเครือข่าย/หน่วยงานภายนอกอื่นๆ (Open Innovation)

๓. ค้นหาเมล็ดพันธุ์ของความคิดสร้างสรรค์ ผู้บริหารระดับสูง และระดับกลางต้องร่วมกันสร้างเครื่องมือเพื่อค้นหาเมล็ดพันธุ์แห่งความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ที่ซ่อนอยู่ในตัวของบุคลากรในองค์กรที่อาจจะถูกปิดกั้นด้วยกฎระเบียบที่เคร่งครัด ล้าสมัย ตลอดจนข้อห้ามต่างๆ เช่น ห้ามเสนอข้ามแผนกหรือฝ่ายงาน รวมถึง การกระทำที่แสดงออกให้เห็นว่า ผู้เสนอความคิดใหม่ๆ เป็น "สิ่งแปลกแยก" ในสายตาผู้บริหาร เป็นต้น วิธีการสร้างเครื่องมือ/กระบวนการสำหรับการค้นหาเมล็ดพันธุ์แห่งความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ภายในองค์กร มีดังนี้

๓.๑ การสร้างสายความคิดนวัตกรรมขึ้นในองค์กร เช่น การเปิดโอกาสให้พนักงานโทรมาเล่าแนวคิดนวัตกรรมใหม่ๆ ให้กับเครื่องบันทึกเทปโทรศัพท์ เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงได้รับฟัง

๓.๒ การจัดประกวดความคิดด้านนวัตกรรมขึ้นภายในองค์กร ให้รางวัลแก่พนักงานทุกคนที่ได้รับการคัดสรรความคิด ในแต่ละสาขาที่ต้องการ

๓.๓ การกระจายข่าวนวัตกรรม เช่น ติดตั้งโทรศัพท์ในบริเวณที่เป็นจุดพักผ่อนของพนักงาน นำสารคดีด้านนวัตกรรม หรือข่าวนวัตกรรมใหม่ๆ มากระตุ้นพนักงานให้เกิดการเลียนแบบความคิดด้านนวัตกรรมที่สร้างสรรค์ให้กับองค์กร

๔. เพาะปลูกสมาชิกทีมงานเมล็ดพันธุ์ เมื่อองค์กรสามารถค้นหา/สร้างทีมงานที่รับผิดชอบในการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมได้แล้ว พร้อมทั้งได้ตรวจสอบแนวคิดและความเป็นไปได้ในการผลิตหรือพัฒนาภายใต้งบประมาณและระยะเวลาที่เหมาะสม องค์กรต้องให้ความสำคัญอิสระทางความคิด กระบวนการทำงาน พร้อมทั้งการสนับสนุนในด้านต่างๆ แก่ทีมงานพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ด้านนวัตกรรมจนประสบความสำเร็จในที่สุด

๕. การปกป้องข้อมูลด้านนวัตกรรม ผู้บริหารระดับกลาง และหัวหน้าทีมงานที่รับผิดชอบด้านการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมจะต้องจัดทำการวางแผนการป้องกันความรู้และความลับด้านการพัฒนานวัตกรรมซึ่งเป็นสิ่งประดิษฐ์ที่อยู่ระหว่างการพัฒนา หรืออยู่ระหว่างการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา และเมื่อพัฒนาต้นแบบได้แล้ว ต้องพิจารณาต่อเนื่องถึงช่องทางการใช้ประโยชน์ หากเป็นผลิตภัณฑ์ก็ต้องพิจารณาถึงช่องทางการตลาด รวมถึงช่วงเวลาที่เหมาะสมต่อการจะนำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาด

๖. สร้างทีมงานต้นกล้าด้านความคิดนวัตกรรมทีมต่อไป ผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับกลาง จะต้องค้นหา/สร้าง และให้การสนับสนุนกับทีมงานพัฒนานวัตกรรมทีมต่อไป เพื่อนำมาซึ่งการเจริญเติบโตของนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องและมีความหลากหลายในการพิจารณาเพื่อดำเนินการ ผู้บริหารสามารถนำความคิดนวัตกรรมเดิมที่เก็บไว้มาพิจารณาเมื่อองค์กรมีความพร้อมด้านเทคโนโลยีเพิ่มขึ้น รวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมด้านนวัตกรรมด้วยการเพิ่มพื้นที่หรือจัดสถานที่ที่เหมาะสมกับการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ

๗. กำหนดแนวทางนวัตกรรม องค์กรต้องกำหนดทางเลือกหลายๆ แนวทางว่าจะพัฒนาแนวคิดนวัตกรรมในสาขาเดียวหรือจะขยายโดยสร้างความร่วมมือกับองค์กรพันธมิตรอื่นๆ เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนานวัตกรรม และส่งเสริมจุดแข็งซึ่งกันและกัน องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนานวัตกรรมจนสามารถออกสู่ตลาดได้ และมีตัวอย่างความสำเร็จ (Success Story) จะง่ายต่อการสร้างความร่วมมือกับองค์กรภายนอกเพื่อพัฒนาการนวัตกรรมร่วมกัน

๘. เติมฉลอมและเก็บเกี่ยว เป็นช่วงเวลาของการนำเสนอผลงานด้านนวัตกรรมที่องค์กรพัฒนาขึ้นจนสามารถนำไปสู่การใช้ประโยชน์ หรือออกสู่ตลาดเพื่อการจำหน่ายเชิงพาณิชย์ หรือประกาศผลยอดขายที่เพิ่มขึ้นจากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์นวัตกรรม ผู้บริหารระดับสูงต้องทำการมอบรางวัลให้กับทีมงานผู้คิดค้น และประชาสัมพันธ์ให้พนักงานในองค์กรได้รับทราบโดยทั่วถึง เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับทีมงาน เกิดต้นแบบของผู้ที่ประสบความสำเร็จให้พนักงานคนอื่นๆ ดูเป็นแบบอย่างในการดำเนินงาน นำไปสู่แนวทางการสร้างนวัตกรรมในองค์กรอย่างต่อเนื่อง

จากการศึกษาของบริษัท Kuczarski Innovation (KI) ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาด้านนวัตกรรมที่ได้ทำการศึกษาถึงคุณลักษณะของบริษัทนวัตกรรมระดับโลกและได้ประมวลแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ของบริษัทเหล่านั้นออกมาเป็นขั้นตอนสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมทั้งวิธีการ (How?) และผู้รับผิดชอบ (Who?) ในแต่ละวิธีการประมวลได้ดังแสดงในรูปที่ ๑ โดยมีขั้นตอนองค์ประกอบและความสัมพันธ์ในการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมที่ศึกษาโดยบริษัทแห่งนี้ดังแสดงในรูปที่ ๒

วัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กรครอบคลุมถึงทัศนคติ ความคิด คุณค่า/ความเชื่อ บรรทัดฐาน/พฤติกรรม ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรนั้น ผู้นำจะเป็นหลักในการกระตุ้นให้พนักงานในองค์กรเกิดการสร้างจินตนาการ ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ พร้อมทั้งดำเนินการทุกวิถีทางเพื่อให้เกิดการซึมซับวัฒนธรรมนวัตกรรมให้เป็นเนื้อเดียวกันกับการดำเนินงานขององค์กร ในขณะที่บุคลากรขององค์กรจะต้องเกิดความรักและผูกพันกับองค์กร ผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น การสื่อสาร การฝึกอบรม ในขณะที่ทีมงานจะต้องทำหน้าที่กระตุ้นและสนับสนุนให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงานด้านนวัตกรรม (แผนภาพที่ ๑)

แผนภาพที่ ๑ วิธีการและผู้รับผิดชอบการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมที่ศึกษาโดยบริษัท Kuczmariski Innovation (KI)



ที่มา : <http://www.kuczmariski.com/live-it>

แผนภาพที่ ๒ ขั้นตอน องค์ประกอบในแต่ละขั้นตอน และความสัมพันธ์ในการสร้างวัฒนธรรม
นวัตกรรมที่มีการศึกษาโดยบริษัท Kuczmariski Innovation (KI)



ที่มา :<http://www.kuczmariski.com/live-it>

จากกระบวนการในรูปที่ ๒

๑. การมีจินตนาการ จนเกิดการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Share vision) ที่ต่อเนื่องเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เกิดการซึมซับของวัฒนธรรมที่จะนำไปสู่การสร้างความสำเร็จด้านนวัตกรรมวิสัยทัศน์นี้ต้องได้รับการสื่อสารในระดับผู้บริหารระดับสูง (CEO) และแสดงออกทางพฤติกรรมของพนักงานอย่างชัดเจน ผู้ที่พบเห็นทราบได้ทันทีว่าองค์กรนี้มีการดำเนินงานด้านใด

๒. การซึมซับวัฒนธรรม โครงสร้างองค์กร การมีข้อผูกมัดในการจัดสรรทรัพยากรการทำงานเป็นทีมและระหว่างทีม จะต้องมีการจัดการอย่างเหมาะสม เพื่อสร้างความสำเร็จด้านนวัตกรรม ผู้มีอำนาจตัดสินใจต้องเอาใจใส่ต่อสภาพแวดล้อมด้านความเสี่ยง และให้การสนับสนุนการดำเนินงานด้านนวัตกรรมอย่างแนบแน่นและต่อเนื่อง จะทำให้เกิดการค่อยๆ ซึมซับวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กร

๓. ความเกี่ยวพัน พนักงานต้องได้รับการอบรมด้านกระบวนการนวัตกรรม การดำเนินงานด้านนวัตกรรมนี้มีโอกาสประสพกับทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว จึงต้องได้รับการยอมรับและพิจารณาเพื่อสร้างความก้าวหน้าด้านนวัตกรรมให้ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และเหมาะสม เพื่อรักษาความผูกพันของพนักงานกับวัฒนธรรมนวัตกรรมต่อไป

๔. โปรแกรมสร้างการยอมรับจะช่วยสร้างคุณค่าของบริษัทและสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงาน โดยการฉลองให้กับทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว โปรแกรมนี้จะช่วยสร้างขวัญและกำลังใจให้กับทีมในการสร้างผลงานนวัตกรรมให้ดีที่สุด

แนวทางการสร้างระบบนิเวศนวัตกรรม (Innovation Ecosystem) ในองค์กร

องค์กรนวัตกรรม นอกจากจะต้องมีวัฒนธรรมนวัตกรรมที่เหมาะสมกับบริบทของตนแล้ว ยังต้องมีการสร้างระบบนิเวศนวัตกรรม เพื่อรองรับการทำงานด้านนวัตกรรมด้วย

ระบบนิเวศนวัตกรรม (Innovation Ecosystem) ในที่นี้หมายถึง ระบบต่างๆ ที่องค์กรสร้างขึ้นเพื่อรองรับการดำเนินงานด้านนวัตกรรมตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ รวมถึงการเชื่อมต่อกับองค์กรภายนอกอื่นๆ

องค์กรโดยเฉพาะองค์กรวิจัยและพัฒนา และองค์กรที่มีการดำเนินงานในลักษณะเป็นโครงการของทั้งภาครัฐและเอกชน สามารถสร้างระบบนิเวศนวัตกรรม ได้ด้วยขั้นตอนต่อไปนี้ (Markman, 2012)

๑. สร้างเครือข่ายโดยเลือกบุคคลที่เกี่ยวข้องให้ถูกต้องเหมาะสมในทุกระดับ ตั้งแต่ผู้บริหารที่มีอำนาจในการจัดสรรงบประมาณหัวหน้า/ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการสร้างนวัตกรรม ผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิค รวมทั้งที่ปรึกษาจากภายนอกทั้งนี้เครือข่ายที่สร้างจะมีหลายเครือข่ายและมีความหลากหลาย เพื่อนำไปสู่การสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมให้เป็นไปโดยกว้างขวาง

๒. พัฒนาการทำงานของเครือข่าย โดยสร้างโอกาสประจำให้นวัตกรรมจากกลุ่ม/หน่วยต่างๆ ในองค์กรได้พบปะ พูดคุย แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ให้เป็นไปโดยกว้างขวางและทั่วถึงเป็นการเชื่อมกลุ่มบุคคลที่ประสบปัญหาคล้ายกันเข้าด้วยกัน เพื่อช่วยกันแสวงหาแนวทางในการแก้ปัญหา

๓. กระจายความรู้สู่ผู้อื่น เพื่อให้เกิดการกระจายแนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศให้ทั่วถึง ทั้งองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องสร้างและพัฒนาเครือข่ายนวัตกรรมจำเป็นต้องมีการจัดทำโปรแกรมการศึกษา อบรมในเรื่องต่างๆ เช่น วิธีการพัฒนาความคิดนวัตกรรมที่ดี วิธีการแปลงความคิดนวัตกรรมไปสู่แผนปฏิบัติการที่เป็นไปได้จนถึงระดับการตลาด ผู้ที่จะเข้ารับการศึกษ อบรม ในหลักสูตรเหล่านี้ ต้องประกอบด้วย ผู้ที่ได้รับการวางตัวให้เป็นผู้นำในอนาคต และผู้มีชื่ออยู่ในลำดับ ตลอดจนผู้ที่ได้รับเลือกให้ขึ้นบัญชีไว้ ซึ่งล้วนเป็นผู้ที่จะมีบทบาทเป็นอย่างสูงต่อความสำเร็จด้านนวัตกรรมขององค์กรในอนาคต

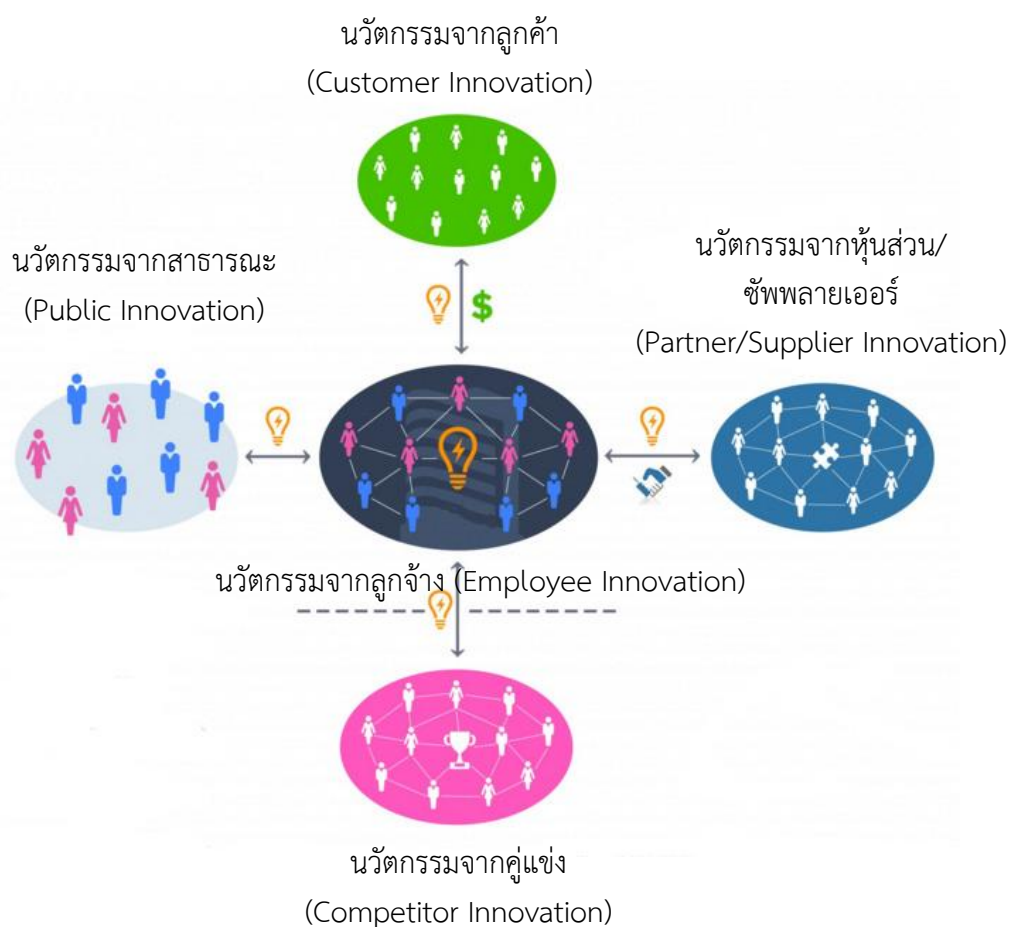
ทั้งนี้ วัตถุประสงค์ของการสร้างเครือข่ายนวัตกรรมหลายๆ เครือข่ายให้เกิดขึ้นในองค์กร เปรียบได้กับการสร้าง “แนวปะการัง” ซึ่งเป็นโครงสร้างที่หลบภัย แหล่งอาหารที่อยู่อาศัย เพื่อการเจริญเติบโตและการอยู่รอดของทั้งสัตว์และพืชทะเล แต่ละเครือข่ายที่เกิดขึ้นจะทำหน้าที่รับผิดชอบในการสร้างโครงสร้าง/ระบบที่ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม (ระบบนิเวศนวัตกรรม) โดยไม่เป็นผู้กำกับผลลัพธ์ (Outcome) ของนวัตกรรม การมีระบบนิเวศนวัตกรรมในองค์กรที่กว้าง

และประกอบด้วยเครือข่ายที่หลากหลายจะมีผลดี เนื่องจากกลุ่มเครือข่ายต่างๆที่เกี่ยวข้องในโครงการนวัตกรรมสามารถช่วยเหลือกันในการแก้ปัญหาได้โดยตรง โดยไม่ต้องพึ่งพาให้หน่วยงานกลางมาเป็นผู้ดำเนินการจนทำให้เกิดความล่าช้า โครงสร้างและระบบในลักษณะนี้นอกจากจะช่วยให้เกิดความคิดนวัตกรรมที่อยู่รอดและเจริญเติบโตต่อไปได้แล้ว ยังช่วยส่งเสริมวัฒนธรรมนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กรในอีกทางหนึ่งด้วย

นอกจากการสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมผ่านการสร้างเครือข่ายด้วยแนวคิดแบบ “แนวปะการัง” แล้ว Morgan, 2015 ยังได้เสนอแนวทางการสร้างระบบนิเวศนวัตกรรม ที่มีความชัดเจนและน่าสนใจเพื่อการดำเนินงานในอนาคต โดยแสดงผ่านการเชื่อมโยงของโมเดลนวัตกรรม ๕ ด้าน (รูปที่ ๓) ได้แก่

๑. นวัตกรรมจากลูกจ้าง (Employee Innovation)
๒. นวัตกรรมจากลูกค้า (Customer Innovation)
๓. นวัตกรรมจากหุ้นส่วน/ซัพพลายเออร์ (Partner/Supplier Innovation)
๔. นวัตกรรมจากคู่แข่ง (Competitor Innovation)
๕. นวัตกรรมจากสาธารณะ (Public Innovation)

แผนภาพที่ ๓ ระบบนิเวศนวัตกรรมที่แสดงความเชื่อมโยงของโมเดลนวัตกรรม ๕ ด้าน



ที่มา : Morgan, 2015

๑. นวัตกรรมจากลูกจ้าง

ลูกจ้าง/พนักงานที่ทำหน้าที่ต่างๆ ในองค์กร สามารถเป็นคนเดียวกับผู้ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การจำแนกโอกาสและภาวะคุกคามในการสร้างนวัตกรรม ด้วยเหตุนี้การผลักดันนวัตกรรมจากลูกจ้างจึงเป็นสิ่งสำคัญและมีความเกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรง อย่างไรก็ตาม ความคิดนวัตกรรมส่วนใหญ่ที่ได้จะมาจากสมรรถนะหลัก (Core Competency) ขององค์กร ที่แม้จะเป็นการสร้างจากมุมมองด้านเดียว แต่องค์กรก็ควรที่จะเริ่มต้นการสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมจากนวัตกรรมจากลูกจ้าง เพื่อจะนำไปสู่การสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมภายในที่จะเชื่อมต่อกับภายนอก องค์กรจะไม่สามารถขยายไปสู่การสร้างระบบนิเวศที่เชื่อมต่อกับภายนอกได้เลย ถ้าไม่เริ่มจากการสร้างระบบนิเวศจากส่วนนี้ก่อน

ตัวอย่างของนวัตกรรมจากลูกจ้าง ได้แก่ Creative Idea และ Suggestion System ของ TOYOTA และ Idea Labs ของ Whirlpool

๒. นวัตกรรมจากลูกค้า

โดยปกติเมื่อมีการสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมที่เชื่อมต่อนวัตกรรมจากลูกค้าจะช่วยให้องค์กรได้รับแนวคิด คำวิจารณ์ ข้อเสนอแนะใหม่ๆ เพิ่มขึ้น จากนวัตกรรมจากลูกจ้าง องค์กรจึงต้องมีการสร้างระบบรองรับการจัดการ การดำเนินการ การสื่อสารแนวคิดที่มาจากลูกค้า อย่างไรก็ตามองค์กรอาจต้องเผชิญกับอุปสรรคด้านความไว้วางใจ การเปิดใจ และความโปร่งใส จึงจำเป็นที่เจ้าหน้าที่ระดับอาวุโสต้องมาช่วยในการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมที่ต้องเริ่มต้นจากลูกจ้างและนวัตกรรมภายในองค์กร

ตัวอย่างนวัตกรรมจากลูกค้า ได้แก่ My Starbuck Idea ของ Starbuck และ Sensaware ของ FedEx

๓. นวัตกรรมจากหุ้นส่วน/ซัพพลายเออร์

ในปัจจุบันหลายๆ องค์กรมีการทำงานร่วมกับพันธมิตรและซัพพลายเออร์ที่ไว้วางใจ ด้วยการเปิดเผยข้อมูล และสร้างนวัตกรรมร่วมกับหุ้นส่วน/ซัพพลายเออร์ ซึ่งทำให้ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์ ทั้งหุ้นส่วน/ซัพพลายเออร์ช่วยให้มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีขึ้น องค์กรสามารถทราบแนวโน้มความต้องการควบคู่ไปกับการลดความฟุ่มเฟือยในการใช้ทรัพยากรและเวลาไปอย่างไร้ประโยชน์

ตัวอย่างนวัตกรรมจากหุ้นส่วน/ซัพพลายเออร์ ได้แก่ Get on the Shelf ของ Walmart และ Cherry Pack ของ L'Oreal

๔. นวัตกรรมจากคู่แข่ง

องค์กรที่มีคู่แข่งที่มีความสามารถสูง จะต้องสร้างทีมที่มีความเข้มแข็งเพื่อสร้างโอกาสใหม่ๆ ซึ่งในบางครั้ง หมายถึง ความอยู่รอดขององค์กรโดยเฉพาะ และในการสร้างทีมจึงต้องแสวงหาผู้ที่มีความสามารถสูง (Top Talent) มาเข้าร่วม ซึ่งนวัตกรรมจากคู่แข่งนับเป็นนวัตกรรมที่ทำหายที่สุด เนื่องจากจะต้องมีความไว้วางใจ ความรู้/ความต้องการด้านกฎหมายและแรงเสียดทานที่เกิดจากการต่อต้านการเปลี่ยนความคิดเดิมๆ จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องเกิดก่อนการเริ่มต้นเจรจาแม่โมเดลนี้จะเป็ด้านที่ยากที่สุด แต่ก็อาจเป็นโมเดลที่ให้ผลตอบแทนและผลกระทบสูง ซึ่งต้องเริ่มจากการเจรจา ปรีกษาหารือ และพัฒนาอย่างต่อเนื่องจากการเริ่มต้นนี้

ตัวอย่างนวัตกรรมจากคู่แข่ง ได้แก่ Shell Game Changer ของ Royal Dutch Shell และ Connect & Develop ของ P&G

๕. นวัตกรรมจากสาธารณะ

องค์กรจะต้องสร้างชุดของเทคโนโลยีและกระบวนการที่สะดวกต่อการจัดการความคิดนวัตกรรมจากสาธารณะนับพันที่จะหลั่งไหลเข้ามาแม้การได้รับความคิดต่างๆ เข้ามาไม่ใช่เรื่องยาก แต่การคัดเลือกและแปลงความคิดเป็นนวัตกรรมเป็นสิ่งท้าทาย องค์กรควรเริ่มจากนวัตกรรมจากลูกค้าโดยพัฒนาเทคโนโลยี และกระบวนการในการจัดการนวัตกรรมแล้ว จึงต่อขยายสู่การเชื่อมต่อในส่วนนี้ ซึ่งนวัตกรรมจากสาธารณะเป็นส่วนที่มีขนาดใหญ่ และซับซ้อนต่อการจัดการ แต่หากองค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างเหมาะสมจะเป็นการเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นอย่างมาก

ตัวอย่างนวัตกรรมจากสาธารณะ ได้แก่ 9 and 10 Speed Transmission for Cars, Trucks, SUVs ของ Ford และ GM และ US Bomber Program ของ Boeing และ Lockheed Martin

ในปัจจุบันทั่วโลกมีองค์กรที่ดำเนินการในลักษณะนี้ โดยสามารถสร้างและเชื่อมโยง ๒-๓ โมเดลเข้าด้วยกันเท่านั้น

แนวทางการสร้างระบบนิเวศนวัตกรรม นอกจากที่ยกตัวอย่างแล้ว ยังมีอีกหลายแนวทางซึ่งองค์กรที่ต้องการสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมจำเป็นต้องทำการศึกษาเปรียบเทียบแล้วนำมาดัดแปลง ปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของตนเอง ตัวอย่างการออกแบบองค์กรเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ และการเจริญเติบโตของนวัตกรรมสามารถศึกษาได้จากบทความหลายเรื่อง เช่น Organizational Models for Innovation (Kaplan and Winby-<http://www.innovation-point.com>) เป็นต้น

ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมในองค์กร

Durst and Poutanen, 2013 ได้ทำการรวบรวม ศึกษาและวิเคราะห์ ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมในองค์กร จากรายงานผลการวิจัยในเรื่องนี้ถึง ๙ ฉบับ สามารถสรุปเป็นปัจจัยหลักได้ ๙ ปัจจัย ดังแสดงในตารางที่ ๑

ตารางที่ ๑ ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมในองค์กร

ปัจจัย	รายละเอียด
ทรัพยากร (Resources)	๑. มีการจัดการทรัพยากร ๒. การจัดสรรทรัพยากร ๓. ความเพียงพอของทรัพยากร ๔. การเป็นไปได้ในการเข้าถึงแหล่งทุนต่างๆ ทั้งจากภาครัฐและเอกชน
การกำกับดูแล (Governance)	๑. มีการลงทุนด้านสาธารณูปโภคอย่างต่อเนื่อง ๒. มีการควบคุมทางสถาปัตยกรรม ๓. มีความเข้มงวดในการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล ๔. มีเวลาในการแจ้งผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด

ตารางที่ ๑ ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมในองค์กร (ต่อ)

ปัจจัย	รายละเอียด
	๕. มีการประเมินความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ ๖. มีความเป็นประชาธิปไตย ๗. มีโครงสร้างองค์กรของตนเอง ๘. ใช้อินเทอร์เน็ตเป็นเครื่องมือสนับสนุนการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เกี่ยวข้อง ๙. เป็นระบบที่ยืดหยุ่น สนับสนุนการบูรณาการ การขยายขอบข่าย
ยุทธศาสตร์และความเป็นผู้นำ (Strategy and Leadership)	๑. มีความชัดเจนของวัตถุประสงค์และความใส่ใจในรายละเอียด ๒. มีความอดทน ๓. มีมุมมองนวัตกรรมที่ยาวไกล
วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)	๑. ยอมรับความล้มเหลวและความสับสน ๒. เป็นวัฒนธรรมนวัตกรรม
การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM)	นวัตกรรมได้รับการบูรณาการให้เป็นส่วนหนึ่งของคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description)
บุคลากร (People)	มีการสร้างการเข้าถึงกลุ่มวิจัยและพัฒนาในระดับโลกอย่างกว้างขวางผ่านนักวิจัยหลังปริญญาเอก (Post-doctoral Researcher)
เทคโนโลยี (Technology)	มีการบริหาร จัดการเทคโนโลยี และความพร้อมของเทคโนโลยี
หุ้นส่วน/ผู้เกี่ยวข้อง (Partners)	๑. มีความหลากหลายของหน่วยงาน บุคคล และองค์กร ที่เกี่ยวข้องในจำนวนมาก ๒. มีใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของหุ้นส่วน/ผู้เกี่ยวข้อง ๓. มีการสร้างความร่วมมือกับมหาวิทยาลัย หน่วยงานวิจัย พัฒนา และภาคอุตสาหกรรม
การจัดกลุ่ม (Clustering)	มีการสนับสนุนให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน

ที่มา : Durst and Poutanen, 2013

แม้ว่าการกำกับดูแลจะเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จ แต่การสื่อสารให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องและตรงกันระหว่างผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด ที่มีบทบาท หน้าที่ ต่างกันในการสร้างระบบนิเวศนวัตกรรม นับเป็นความท้าทายประการหนึ่งที่ต้องได้รับการจัดการอย่างเหมาะสม การสื่อสารด้านการควบคุม โครงสร้าง รวมถึงเทคโนโลยีซึ่งครอบคลุมถึง กระบวนการจัดทำข้อมูล การวิเคราะห์และจัดการข้อมูล ตลอดจนความยืดหยุ่นในการกำกับดูแล จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องยกขึ้นมาพิจารณา เพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างเหมาะสม

ในส่วนของยุทธศาสตร์ความเป็นผู้นำ วัฒนธรรมองค์กรตลอดจนหุ้นส่วน/ผู้เกี่ยวข้อง นับว่ามีความสำคัญและต้องมีการดำเนินการอย่างรอบคอบ ทั้งนี้ก็เพื่อเพิ่มความสำเร็จในการสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร

สรุป

องค์กรที่มีการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม และระบบนิเวศนวัตกรรมให้เกิดขึ้นภายใน องค์กรที่สามารถเชื่อมต่อกับภายนอกเท่านั้นจึงจะสามารถพัฒนาไปสู่ การเป็น “องค์กรนวัตกรรม” ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับทุกองค์กรที่กำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงและต้องการความเป็น “องค์กรชั้นนำ” ที่สามารถแข่งขันและอยู่รอดได้ในปัจจุบัน เนื่องจากไม่มีสูตรสำเร็จในการสร้าง องค์กรนวัตกรรม “ผู้นำ” และ “บุคลากร” ทุกคนในองค์กรจึงมีบทบาทและเป็นส่วนสำคัญยิ่งในการ ร่วมกันศึกษา แสวงหาและออกแบบแนวทางที่เหมาะสมในการสร้างวัฒนธรรมและระบบนิเวศ นวัตกรรมให้เกิดขึ้นอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทและบทบาทขององค์กร

บรรณานุกรม

- สมหวัง วิทยาปัญญานนท์. “สร้างนวัตกรรมเป็นวัฒนธรรมองค์กร”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <http://www.budmgt.com/topics/top02/inno-culture.html>, ๒๕๕๘.
- เอกกมล เอี่ยมศรี. “๘ ขั้นตอนการสร้างวัฒนธรรมด้านนวัตกรรมที่ยั่งยืน”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <http://www.oknation.net/blog/newmanagement/2011/05/15/entry-1>, ๒๕๕๔.
- Durst, S. and Poutanen, P. Success factors of innovation ecosystems – initial insights from a literature review. *In* Smeds, R and Irmann, O. (eds.) CO-CREATE 2013 : The Boundary-Crossing Conference on Co-Design in Innovation : 27-38). 2013.
- KuczmariskiInnovation. “Live It (Innovation Culture)”. <http://www.kuczmariski.com/live-it/>, 2016.
- Kaplan, S. and Winby, S. “Organizational Models for Innovation”. InnovationPoint LLC. <http://www.innovation-point.com/Organizational%20Models%20for%20Innovation.pdf>. <http://www.nia.or.th/innolinks/page.php?issue=201309§ion=4>. 2013.
- Markman, A. “How to Create an Innovation Ecosystem”. Harvard Business Review. Retrieved December 4, 2012 from <https://hbr.org/2012/12/how-to-create-an-innovation-ec>. 2012.
- Morgan, J. “The Innovation Ecosystem for The Future of Work”. **Forbes/Leadership**. Retrieved August 12, 2015 from <http://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2015/08/12/innovation-ecosystem-future-of-work/#2940975f6079>, 2015.