

# การจัดการนวัตกรรมการพัฒนาองค์กร\*

## INNOVATION MANAGEMENT FOR ORGANIZATION DEVELOPMENT

ปัญญา เลิศไกร

Punya Lertgrai

นิลรัตน์ นวกิจไพฑูรย์

Nilrat Navagitpaatoon

ลัญจกร นิลกาญจน์

Lunjakon Nillakan

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

Nakhon Si Thammarat Rajabhat University, Thailand

กฤตพร แซ่แง๋ สายจันทร์

Krittaporn Saengae Saijun

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย วิทยาเขตนครศรีธรรมราช

Rajamangala University of Technology Srivijaya Nakhon Si Thammarat Campus, Thailand

E-mail: lunjakon@gmail.com

### บทคัดย่อ

การจัดการนวัตกรรมการพัฒนาองค์กร เป็นสิ่งที่ผู้นำองค์กรและสมาชิกในองค์กรต้องให้ความสำคัญ เพราะยุคสังคมที่มีการสื่อสารสะดวกรวดเร็ว เป็นสังคมที่ทุกคนมีทางเลือกในการใช้บริการมาก องค์กรจะต้องเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ที่นำเสนอสิ่งที่เหมาะสมให้ผู้รับบริการ การนำนวัตกรรมเข้ามามีส่วนในการดำเนินงานและจัดการนวัตกรรมนั้นอย่างเหมาะสม จะเป็นปัจจัยที่ทำให้องค์กรแข็งแกร่ง สร้างผลผลิตผลงานคุณภาพออกมาอย่างต่อเนื่องและมั่นคง

การจัดการนวัตกรรมการพัฒนาองค์กร เน้นกระบวนการพัฒนาศักยภาพคนให้บุคคลแห่งการเรียนรู้ และกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมของสมาชิกในองค์กร ใช้นวัตกรรมที่เป็นรูปแบบการจัดการมาเป็นตัวตั้งเพื่อวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสม จะทำให้สมาชิกองค์กรเป็นกลุ่มคนแห่งการเรียนรู้และนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้หรือองค์กรสมรรถนะสูง ด้วยการพัฒนาศักยภาพบุคคลและทีมงานอย่างต่อเนื่อง จะเป็นประเด็นหลักที่สำคัญของการ ซึ่งบุคคลในองค์กรจะสามารถร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ที่ท้าทายและมีคุณค่า สามารถสร้างแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสม เพื่อสร้างผลงานคุณภาพให้กับองค์กร ให้กับสังคมอย่างยั่งยืน

**คำสำคัญ:** การจัดการ, นวัตกรรม, การพัฒนาองค์กร

---

\* Received 25 September 2019; Revised 19 October 2019; Accepted 24 October 2019



## Abstract

Innovation management for organization development is what leaders and members of the organization place importance to because in the era of fast and convenient communication where various alternatives for service uses are provided, an organization needs to be a high performance one in order to offer suitable services to service users. Integrating innovation into the work process and proper innovation management are factors contributing to a powerful organization which can create continuous and sustainable quality work pieces.

Innovation Management for Organizational Development. Emphasizing the process of developing human potential to be a person of learning and define the common vision of members in the organization. Use innovation as a management model to plan the right strategy. Will make the members of the organization be a group of people learning and lead to a learning organization or a high performance organization with continuous development of human and team capabilities. Will be an important issue of in which the people in the organization are able to jointly define a challenging and valuable vision able to create suitable strategic plans to create quality work for the organization For society sustainably.

**Keywords:** Management, Innovation, Organizational Development

## บทนำ

การจัดการองค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์กรหน่วยงานภาครัฐหรือภาคเอกชน มีความสำคัญอย่างยิ่งเพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพสูงสุด ในปัจจุบันสถานการณ์ประเทศไทยได้เข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ ทำให้มีการแข่งขันสูงมาก องค์กรที่มีการจัดการได้ดี จะคงอยู่และก้าวหน้าเติบโต ส่วนองค์กรที่การจัดการไม่มีการพัฒนาให้เหมาะสม จะค่อย ๆ มีปัญหา อันจะนำไปสู่การปิดตัวลงในที่สุด องค์กรยุคใหม่เป็นองค์กรที่ต้องพัฒนาและบูรณาการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจระดับโลก ระบบเทคโนโลยีเข้ามามีอิทธิพลมาก การจัดการที่ดีและเหมาะสม จะช่วยให้องค์กรมีความมั่นคง แม้ว่าต้องเผชิญกับภาวะวิกฤตต่าง ๆ ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอก องค์กรที่อยู่ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจและการเมืองที่รุนแรง รวดเร็วจึงต้องปรับตัวเพื่อเรียนรู้สิ่งใหม่ ปัจจัยใหม่ ๆ ที่เข้ามาซึ่งส่งผลต่อค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร การเปลี่ยนวิถีชีวิตของคนในองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร สามารถรับรู้ข่าวสารจากการสื่อสารแบบไร้พรมแดนมีการเข้าถึงข้อมูลที่รวดเร็วกว้างขวาง มี



ทางเลือกสินค้าและบริการที่เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการที่แปรเปลี่ยนไป ขณะเดียวกันองค์กรก็มีทางเลือกในการจัดการนำเอานวัตกรรมเข้ามาเพิ่มศักยภาพ ใช้พัฒนาให้เกิดความพร้อมในการขับเคลื่อนพันธกิจไปสู่เป้าหมายได้มากขึ้น การแข่งขันระหว่างองค์กรจึงมีความเข้มข้นสูง การจัดการนวัตกรรมภายในองค์กรเป็นปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการดำเนินงานอย่างมาก การบริหารงานองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการและช่วงที่มีภาวะวิกฤติ หรือปัญหาต่าง ๆ เกิดขึ้นอย่างรุนแรงและหนักหน่วง จะต้องมีการนำเอานวัตกรรมมาใช้ที่เหมาะสม การจัดการจึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่จะใช้เป็นแนวทางในการคลี่คลายปัญหา ลดความสูญเสียหรือพลิกวิกฤติสู่โอกาสให้กับองค์กร

องค์กรคุณภาพ เป็นองค์กรที่มีการพัฒนาเชิงกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างมีขั้นตอน และมีความต่อเนื่องที่เกิดจากบุคคลหลาย ๆ คนที่อยู่ในองค์กร และจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ในการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ทำให้เกิดพฤติกรรมในรูปแบบต่าง ๆ ตามสภาพการณ์ และเคลื่อนไหวบริบทแวดล้อมต่าง ๆ ตามวัตถุประสงค์ ปัจจัยนวัตกรรมจะเข้ามาเกี่ยวข้องกับการเคลื่อนไหวขององค์กร ซึ่งจะเกิดผลกระทบต่อผลสืบเนื่องเสมอ พฤติกรรมกลุ่มคนในองค์กรที่เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้จะช่วยให้การจัดการนวัตกรรมขององค์กรสะดวกขึ้น พฤติกรรมบุคคลในองค์กร เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้นำองค์กรอย่างยิ่ง (Larsen J. and Buss N., 2002) เพราะสามารถทำให้มองเห็นภาพลักษณ์ ทิศทางของการเคลื่อนไหว แนวการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นภายในองค์กร จะช่วยให้สามารถวางแผน ปรับปรุงแผนการดำเนินงาน จัดปรับเปลี่ยนระบบ รูปแบบวิธีการดำเนินงานขององค์กร ให้มีความสอดคล้องเหมาะสมกับนวัตกรรมที่จะเข้ามามีส่วนสำคัญในการดำเนินงานได้ตามสถานการณ์

นวัตกรรมที่เข้ามามีบทบาทในการพัฒนาพฤติกรรมองค์กร มีหลายปัจจัยด้วยกันแต่ปัจจัยจะมีส่วนเกี่ยวข้องต่อการเกิดผลกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้และปรับเปลี่ยนพฤติกรรม โดยการเรียนรู้ถึงแนวทางในการควบคุมจัดการนวัตกรรมที่มาเป็นปัจจัยผลกระตุ้นการขับเคลื่อน พัฒนาระบบการดำเนินงานในองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงพัฒนาไปในทิศทางเป้าหมายที่ต้องการขององค์กร องค์กรที่มีการนำเอานวัตกรรมมาปรับใช้ในการดำเนินงาน โดยพยายามเรียนรู้และใช้ความคิดสร้างสรรค์พัฒนาปรับนวัตกรรมให้เหมาะสม (Hisrich and Kearney, 2014) จะช่วยให้เกิดระบบการทำงานที่รวดเร็ว มีการช่วยลดภาระของบุคลากรลง เทคโนโลยีจะกลายเป็นฐานเบื้องต้นที่จะสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ให้เกิดกระบวนการพัฒนาให้มีความทันสมัยกับเหตุการณ์สังคมมากขึ้น (Bessant and Tidd, 2015) นวัตกรรมที่นำมาใช้ในกระบวนการดำเนินงานขององค์กร จะช่วยลดเวลาทำงาน สร้างผลงานออกมาอย่างต่อเนื่อง และมีเสถียรภาพ และสามารถทำงานแทนคนได้มาก สามารถผลิตผลงานคุณภาพหรือสร้างสรรค์พัฒนาสิ่งใหม่ในเวลาอันรวดเร็ว นวัตกรรมยังจะเป็นเครื่องช่วยแบ่งเบาภารกิจต่าง ๆ



ของคนในองค์กรให้การดำเนินงานมีความคล่องตัว มีความสะดวก รวดเร็วแม่นยำและมีความสามารถในการดำเนินงานได้ตามที่ต้องการ

ผู้นำองค์กรที่เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ สนใจติดตามเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นนวัตกรรม อยู่เสมอ และสามารถกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรที่เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ จะนำพาองค์กรให้เป็นเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ให้สมาชิกในองค์กรมีพฤติกรรมที่สนใจเรียนรู้ ติดตามความก้าวหน้าของนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องอยู่เสมอ สมาชิกส่วนใหญ่ในองค์กร เกิดความตระหนักและสนใจนวัตกรรมเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นพฤติกรรมใฝ่รู้ด้วยตัวเองสูง เป็นความต้องการติดตามพัฒนานวัตกรรมจากภายในบุคคลนั้น ให้เป็นคนที่มีลักษณะของบุคคลแห่งการเรียนรู้ (Irma Becerra-Ffrandez and Rajiv Sabherwal, 2010) การจัดการองค์กรจะต้องเน้นการปรับระบบโครงสร้าง ให้มีสภาพเกื้อหนุนให้สมาชิกพัฒนาบทบาท พฤติกรรม การดำเนินงาน เพื่อให้การเคลื่อนไหวขององค์กร ให้มีการพัฒนาอยู่เสมอสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีคุณภาพ สามารถเพิ่มเติมต่อยอดเป้าหมาย ให้ได้ผลมากกว่าเดิม มีคุณภาพมากกว่าเดิม และสามารถปรับสภาพให้เกิดการขยายตัว ต่อยอดกระบวนการดำเนินงาน จนเกิดการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง และส่งผลต่อการเพิ่มศักยภาพของบุคคล กลุ่มคนส่วนใหญ่ในองค์กรมากขึ้น

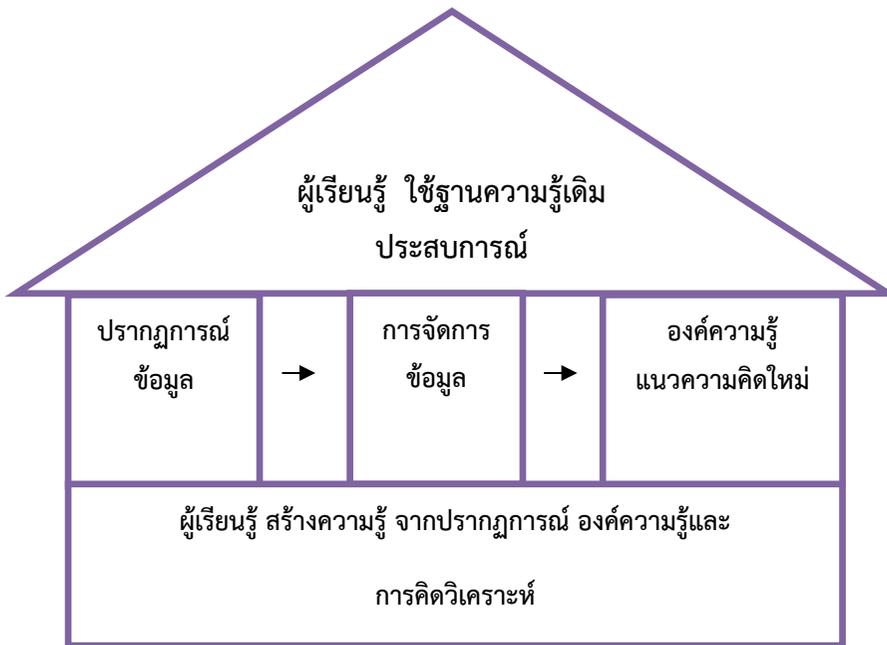
การจัดการนวัตกรรมองค์กร ด้วยการนำเอานวัตกรรมเข้ามาจะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในการสร้างความเติบโตอย่างยั่งยืน โดยจะต้องขยับปรับระบบการจัดการภายในไปสู่การใช้ความคิด การปฏิบัติ และการต่อยอดองค์ความรู้ องค์กรที่ใช้นวัตกรรมเดียวกัน แต่กลยุทธ์เทคนิควิธีการ การวางแผนเลือกจังหวะเวลาในการนำนวัตกรรมมาใช้ที่แตกต่างกัน รวมถึงมีการประยุกต์พัฒนาต่อยอด ปรับความเหมาะสมของกลยุทธ์ ย่อมส่งผล การดำเนินงานออกมาต่างกัน การจัดการนวัตกรรมจึงเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ของฝ่ายวางแผน และฝ่ายจัดการขององค์กรอย่างมาก การเรียนรู้ ติดตามพัฒนานวัตกรรมด้วยคนขององค์กร ด้วยการสร้างบุคคลแห่งการเรียนรู้ และสร้างความเป็นนักนวัตกรรม ไว้ในจิตใจของสมาชิก องค์กร การวางแผน การจัดการอย่างมีคุณภาพขององค์กร (พีระศิลป์ บุญทอง, 2561) จึงเป็นการจัดการนวัตกรรมที่ยั่งยืน การจัดการนวัตกรรม เป็นแนวทางที่มีความสำคัญต่อองค์กรที่มีความเสี่ยงที่มีภัยคุกคามจากภายนอก ผู้นำองค์กรและสมาชิกในองค์กร จะต้องปรับวิธีคิดในการดำเนินงานด้วยการจัดระบบบริหารจัดการ ที่นำเอานวัตกรรมเข้ามาร่วมดำเนินงานอย่างมีขั้นตอนที่ต่อเนื่อง เป็นกระบวนการพัฒนาเชิงระบบจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร (Humphrey H., 2014) การจัดการจึงเริ่มต้นที่ตัวคนในองค์กรให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะเป็นจุดเริ่มต้นในการจัดการพัฒนาหรือเลือกนำเข้านวัตกรรมมาใช้ขับเคลื่อนกิจกรรมองค์กรให้เกิดการพัฒนา ก้าวหน้าอย่างยั่งยืน



## การพัฒนาศักยภาพองค์กร

นวัตกรรม (Innovation) เป็นแนวความคิด เป็นแบบแผนพฤติกรรมหรือวิธีการ เป็นสิ่งใหม่ที่แตกต่างไปจากสิ่งที่มีอยู่เดิม นวัตกรรมครอบคลุมสิ่งต่าง ๆ มีทั้งสิ่งประดิษฐ์และสิ่งที่ไม่สามารถสังเกตเห็น เช่น ความเชื่อ ความคิด ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของบุคคล ที่ส่งผลต่อกลุ่มคนและชุมชน นวัตกรรมต้องเป็นสิ่งใหม่ ซึ่งอาจจะใหม่ทั้งหมดหรือใหม่บางส่วนก็ได้ นวัตกรรมอย่างหนึ่งแม้จะถูกนำไปใช้ในสังคมหนึ่งแล้วก็ตามแต่ ถ้านำมาใช้อีกสังคมหนึ่ง ซึ่งยังไม่เคยใช้มาก่อนก็ถือว่าเป็นนวัตกรรมสำหรับสังคมนั้นได้ การนำนวัตกรรม มาใช้ในองค์กร ต้องคำนึงถึงบริบทแวดล้อมที่แตกต่าง สถานการณ์ที่ไม่เหมือนกัน อาจจะได้ผลหรืออาจจะเกิดปัญหาขึ้นมา การจัดการจัดการนวัตกรรมด้วยการปรับปรุงพัฒนาประยุกต์ต่อยอดและมียุทธศาสตร์ในการใช้นวัตกรรมอย่างเหมาะสมผสมผสานกับภูมิปัญญาที่พัฒนาเป็นนวัตกรรม จึงมีความสำคัญอย่างมาก แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้และพัฒนา นวัตกรรม เป็นสิ่งที่ต้องสร้างให้เกิดขึ้นในสำนึกของผู้นำและสมาชิกในองค์กร ตามแนวทฤษฎีเพื่อเป็นฐานในการจัดการนวัตกรรมองค์กร ดังนี้

การสร้างความรู้ด้วยตนเอง (Constructivism ) การจัดการพัฒนาองค์กรระยะยาว แบบยั่งยืน คือการสร้างสมาชิกให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ให้ตระหนักที่จะเรียนรู้ด้วยตนเองที่จะป้องกันและแก้ปัญหา ต้องการให้เกิดความก้าวหน้าเกิดความกระตือรือร้นที่จะแสวงหาความรู้ด้วยรูปแบบวิธีการต่าง ๆ การเรียนรู้ด้วยตนเองทำให้พบแนวทางอื่น ๆ ที่จะมาต่อยอดกระบวนการเรียนรู้ต่อไป การสร้างความรู้ด้วยตนเอง มาจากปัจจัย สองประการคือ ปรากฏการณ์จริงที่เกิดขึ้น หรือข้อมูลกับการแปลงผลปรากฏการณ์หรือแปรผลข้อมูล (ทิสนา แซมณี, 2548) การเรียนรู้แบบสร้างความรู้ด้วยตนเอง คนกลุ่มนี้มองว่าโลกนี้ มีปรากฏการณ์ที่มีความรู้ที่เป็นแก่นแท้ แน่นอนไม่เปลี่ยนแปลง การเรียนรู้ตามแนวทางนี้เน้นการถ่ายทอดความรู้ที่มีอยู่ไปยังผู้เรียนหรือผู้สนใจใฝ่รู้ ผู้เรียนรู้หรือผู้สนใจใฝ่รู้สามารถรับรู้ ทำความเข้าใจในแนวทางติดตามพัฒนานวัตกรรมที่ต้องการ การเรียนรู้แบบสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวกลุ่มปรนัยนิยม เป็นแนวทางที่องค์กรจัดการให้บุคคลได้เรียนรู้จากปรากฏการณ์โดยตรงหรือจากการจัดอบรม กลุ่มบุคคลเป้าหมาย ให้มีความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาหลัก ๆ ที่เป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนา เพื่อเตรียมให้บุคคลเหล่านี้ได้มีศักยภาพในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ ขึ้นมา เป็นนวัตกรรมที่เกิดจากการเรียนรู้ อันนำไปสู่การพัฒนาในภาพรวมขององค์กรต่อไป



### แผนภูมิ แสดงการเรียนรู้แบบสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวกลุ่มการสร้างความรู้

การพัฒนาศักยภาพของบุคคลในองค์กร เพื่อให้เป็นนักสร้างนวัตกรรม เป็นบุคคลคุณภาพขององค์กรที่น่าพอใจพหุต่าง ๆ สู่เป้าหมาย สามารถนำแนวทางของทฤษฎีการสร้างความรู้ด้วยตนเอง มาประยุกต์ในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนานวัตกรรม ดังนี้ (ทิตินา แชนมณี, 2548)

1. กระบวนการสร้างความรู้ในองค์กร โดยจัดกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนรู้ปฏิบัติจริง เรียนรู้จากการทำงาน สัมผัสเหตุการณ์จริงที่จะเกิดขึ้น และเอาปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจริงมาจัดการวิเคราะห์ ให้เกิดองค์ความรู้ ให้เกิดความเข้าใจ เป็นขั้นที่ใช้กระบวนการจัดการระบบให้บุคคลเรียนรู้ และฝึกฝนปฏิบัติการด้วยตนเอง
2. การสาธิต คิดวิเคราะห์แปลความหมายที่หลากหลาย การพัฒนาศักยภาพให้เป็นผู้เรียนรู้ จนสามารถสร้างความรู้เองได้ การสาธิตเป็นเทคนิคอย่างหนึ่ง ที่ทำให้ผู้เกิดความเข้าใจ ทำให้เห็นปรากฏการณ์ในหลาย ๆ มิติ หลายมุมมอง ช่วยกระตุ้นให้เกิดแนวความคิด เข้าถึงเนื้อหาที่เป็นองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง
3. ผู้เรียนรู้ มีบทบาทโดยตรง เน้นกระตุ้นให้เกิดความและตื่นตัว กระตือรือร้น ใฝ่รู้ตลอดเวลา โดยกระตุ้นหรือเสริมพลังจูงใจ ให้สนใจ ติดตาม และร่วมบทบาทตามที่รับผิดชอบ และแสดงบทบาทของตนตามที่ควรจะเป็นออกมาเป็นระยะ ๆ เปิดโอกาสให้ได้



แสดงออกตามความคิดได้อย่างเต็มที่ เพราะจะเกิดการเรียนรู้ถึงสิ่งที่เกิดขึ้น ทั้งด้านบวกด้านลบด้วยตนเอง

4. สร้างบรรยากาศคุณธรรม จริยธรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร การเรียนรู้บนฐานของคุณธรรม จริยธรรม เป็นที่ยอมรับจากทุกวงการ และจะคงอยู่อย่างมั่นคง การเรียนรู้ที่มีความจริงใจ จะทำให้ผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ เกิดความเชื่อใจ เชื่อมั่น และจะให้ความร่วมมือสนับสนุน ทำให้การเรียนรู้สามารถเปิดมิติ มุมมองในทิศทางที่ไม่มีการระแวงสงสัย ไม่มีประเด็นความไม่ชอบมาพากลต่าง ๆ สามารถค้นหาและสร้างความรู้จากสิ่งเรียนรู้ได้เต็มที่

5. บุคคลในองค์กรที่เรียนรู้ ต้องมีบทบาทในการเรียนรู้อย่างเต็มที่ เป็นการเปิดโอกาสให้แสดงพฤติกรรมหรือแสดงออกในสิ่งที่คิด สิ่งที่อยู่ภายในที่อยากจะปรับเปลี่ยนสิ่งที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ตามแนวความคิดให้เต็มที่ อันจะนำไปสู่การเรียนรู้จากสิ่งที่เกิดจากผลแห่งความคิด ผลแห่งการกระทำ และจะได้เรียนรู้ถึงผลกระทบที่จะเกิดตามมากับสิ่งที่เกิดขึ้นขณะนั้นด้วยตนเอง

6. การจัดอบรมผู้ให้การอบรม เปลี่ยนบทบาทเป็นผู้ให้ความร่วมมือ สนับสนุนการเรียนรู้ด้วยตนเอง จนสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ที่ต้องการได้นั้น จะสร้างความรู้สึภาคภูมิใจ ทำให้เกิดการเก็บจำทั้งเนื้อหาและความรู้สึกภูมิใจ ในขณะนั้นไปแสนนาน อันเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดพลังใฝ่รู้ ใฝ่เรียนอย่างต่อเนื่องมากขึ้น ผู้สอนหรือผู้ให้การอบรมเป็นผู้ร่วมมือจะช่วยให้เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เกิดขึ้น เป็นพลังภายในตนที่คอยผลักดันให้เกิดความมานะพยายาม ที่จะเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ใหม่ สร้างนวัตกรรมขึ้นมาให้เกิดประโยชน์อย่างต่อเนื่อง

7. การประเมินผลการเรียนรู้ เป็นการประเมินตามจุดมุ่งหมาย ในลักษณะที่ยืดหยุ่น เพราะการประเมินผลการเรียนรู้ลักษณะสร้างสรรค์ เป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนใช้จินตนาการ ใช้ความคิดของตนค่อนข้างมาก จึงไม่ควรมีเป้าหมายที่เจาะจงมาก ๆ ไม่ควรกำหนดเกณฑ์การประเมิน ที่มุ่งเน้นด้านใดด้านหนึ่งตายตัวมาใช้วัดความสนใจและสิ่งที่ผู้เรียนมุ่งหวัง บวกกับความคาดหวังกว้าง ๆ ของฝ่ายจัดการเรียนรู้ จะเป็นแนวทางในการประเมินสร้างสรรค์พัฒนา

การพัฒนาศักยภาพ (Development Potential) ศักยภาพบุคคลในองค์กร สามารถเพิ่มขึ้นหรือลดลงได้ การพัฒนาศักยภาพจึงต้องมีขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพราะถ้าไม่นำออกมาใช้ ศักยภาพที่มีอยู่มีแนวโน้มจะลดลง กระบวนการพัฒนาศักยภาพที่มีระบบ และมีความต่อเนื่อง จะสามารถคาดการณ์และกำหนดเป้าหมายล่วงหน้าได้ค่อนข้างชัดเจน และยังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่เข้ามามีบทบาทต่อการพัฒนาศักยภาพองค์กร ซึ่งต้องเตรียมพัฒนาปัจจัยอื่น ๆ ที่มีความพร้อม มีคุณภาพเป็นแนวทางหลักในการวางแผนขององค์กร ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการพัฒนา ศักยภาพขององค์กร ดังนี้



1. ทรัพยากรธรรมชาติ (Natural Resource) หมายถึง สิ่งที่มีอยู่ตามธรรมชาติทั้งที่จับต้องได้ อันได้แก่แหล่งแร่ สภาพดินที่ดี ความอุดมสมบูรณ์ของสิ่งที่เป็นประโยชน์ หรือจับต้องไม่ได้ ได้แก่สภาพอากาศอุณหภูมิ วิวที่สวยงามตามธรรมชาติ สถานที่ตั้งที่การคมนาคมสะดวก ฯ ภูมิปัญญาท้องถิ่นที่สามารถพัฒนาเป็นนวัตกรรมที่สอดคล้องกับธรรมชาติ สิ่งเหล่านี้เมื่อนำมาบริหารจัดการอย่างเหมาะสม จะเป็นปัจจัยเสริมในการสร้างศักยภาพได้เป็นอย่างดี ทรัพยากรธรรมชาติ ทั้งสภาพอากาศ ดิน ป่าไม้ สัตว์น้ำจะเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนความศักยภาพของคนในชุมชนและในองค์กรที่มีอยู่ให้สูงขึ้น (ขวัญฤดี ทองคล้ายและมานะ ชุนวีช่วย, 2561) ให้มีความพร้อมมากขึ้น

2. ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุด เพราะมนุษย์สามารถควบคุมกำกับสิ่งต่าง ๆ ที่มีอยู่ทั้งหมดได้ มนุษย์ทุกคนสามารถเรียนรู้พัฒนาตนเองปรับปรุงตนเองได้ด้วย การจัดระบบการเรียนรู้ เมื่อมีความรู้ มีทักษะและมีความสามารถในการคิดค้น พัฒนานวัตกรรม เทคโนโลยี เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ ย่อมทำให้ศักยภาพในตัวคนและกระบวนการดำเนินงานมีมากขึ้น บุคคลขององค์กรย่อมมีบทบาทสำคัญต่อการกำหนด ควบคุม กระบวนการดำเนินงานทั้งหมดขององค์กร และบุคคลคือผู้สร้างปรับเปลี่ยนทุกสิ่งทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับองค์กรมากที่สุด ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร จึงต้องให้ความสนใจ ใส่ใจต่อความรู้สึกสภาพจิตใจ และแนวความคิดวิถีคิดหลักของสมาชิกขององค์กร

3. องค์กรทางสังคม (Social Organization) หมายถึงหน่วยงานที่มีการจัดระบบมีโครงสร้างที่ชัดเจน ในการรวมบุคคลมาจัดวางตำแหน่ง หน้าที่ต่าง ๆ ให้แสดงบทบาทที่สำคัญในแต่ละหน่วย แต่ละตำแหน่ง ให้มีระบบเชื่อมโยงสัมพันธ์ต่อกัน ทำให้เกิดการขับเคลื่อนกิจกรรมตามเป้าประสงค์ องค์กรทางสังคม จะทำหน้าที่เชิงสาธารณะที่สนองนโยบายสาธารณะต่าง ๆ เพื่อให้สภาพโดยรวมในสังคม เป็นสังคมที่พึงประสงค์ องค์กรทางสังคม เป็นพลังสาธารณะหรือพลังมวลชนที่มีบทบาททางสังคมเป็นความเข้มแข็ง แข็งแกร่ง จนเป็นสถาบันสังคมที่สามารถขับเคลื่อนองคาพยพต่าง ๆ ในสังคม ให้ไปในทิศทางที่กำหนด ด้วยแนวทางทางค่านิยม ความเชื่อ จึงมีกิจกรรมเชิงวัฒนธรรม ในรูปแบบของประเพณีที่ปฏิบัติสืบต่อกันมา พิธีกรรม พิธีการต่าง ๆ สิ่งเหล่านี้จะควบคุมพฤติกรรม และแนวทางการประพฤติปฏิบัติตนในสังคมของคนจำนวนมาก การกำหนดเป้าหมายหรือวิเคราะห์อนาคตองค์กร จะต้องดูบทบาททิศทางแนวทางขององค์กรหรือสถาบันสังคมในชุมชน สังคมนั้น ๆ ด้วย

4. ศักยภาพผู้นำ (Social Leadership) องค์กรที่มีผู้นำมีความสามารถสูงมีศักยภาพในการจัดการ สามารถนำพาองคาพยพต่าง ๆ ไปสู่ความก้าวหน้า วิเคราะห์ วินิจฉัยตัดสินใจอย่างรวดเร็วเหมาะสมกับเหตุการณ์ สถานการณ์ สภาพการปฏิบัติงานของผู้นำ จะมีส่วนโดยตรงต่อกระบวนการขับเคลื่อนกิจกรรมต่าง ๆ ไปสู่เป้าหมาย การเลือกนวัตกรรมการเข้ามาขับเคลื่อนเข้ากิจกรรม โครงการองค์กร จะนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดได้อย่างเหมาะสม การ

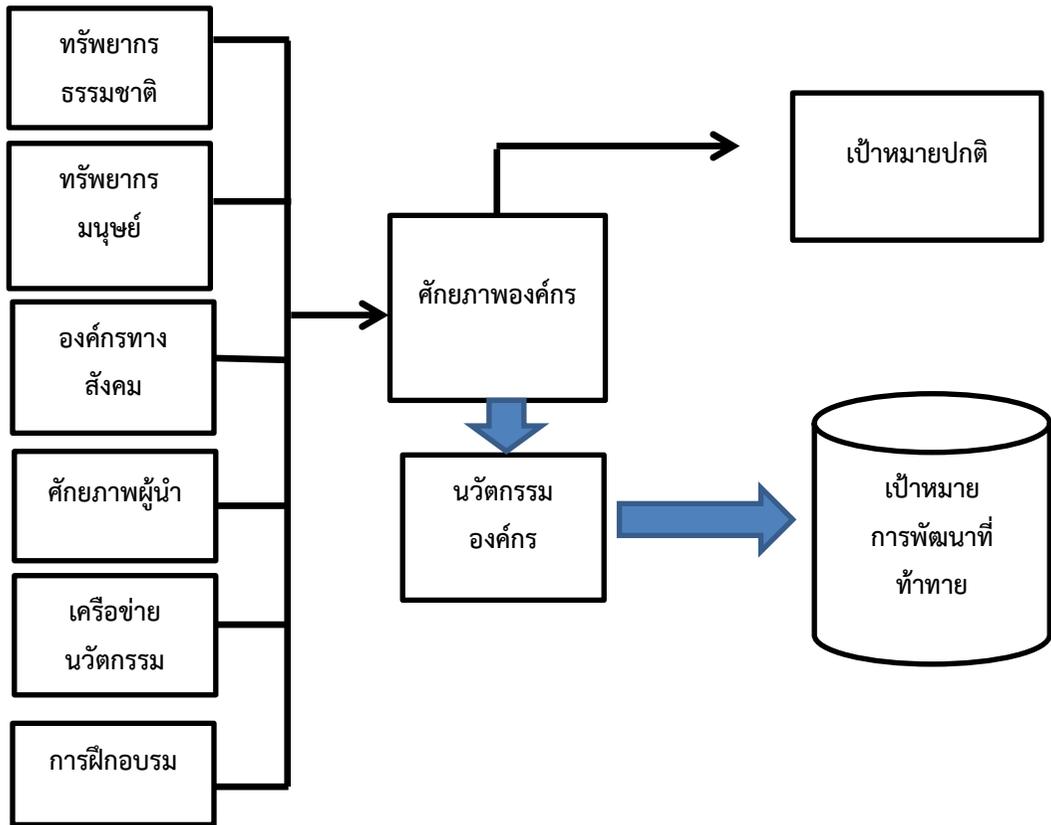


สร้างกระบวนการการจัดระเบียบสภาพภายในองค์กร การวางบุคคลในตำแหน่งหน้าที่ หรือ มอบหมายบทบาทที่เหมาะสมกับความสามารถ มีแผนการปฏิบัติที่ดี เตรียมศักยภาพของทีมงานด้วยการฝึกอบรมตามบทบาทที่ต้องดำเนินการล่วงหน้า จะช่วยให้การจัดการนวัตกรรมองค์กรมีคุณภาพ เป็นองค์กรสมรรถนะสูงต่อไป

5. เครือข่ายนวัตกรรม (Network and Innovation) องค์กรที่มีสมาชิกส่วนใหญ่ ติดตามข่าวสารเกี่ยวกับนวัตกรรมในการดำเนินงาน หรือนวัตกรรมต่อการพัฒนาศักยภาพ คุณภาพชีวิตอยู่เสมอในหมู่กลุ่มคนที่สนใจติดตามข่าวสาร มักจะพบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนกันอยู่เสมอ การที่สมาชิกกลุ่มผู้สนใจข่าวสารนวัตกรรมเชื่อมประสานเป็นเครือข่ายซึ่งกันและกันได้ ทำให้การเคลื่อนไหวพัฒนาเกิดขึ้นอยู่เสมอ องค์กรที่มีสมาชิกสามารถเชื่อมเครือข่ายนวัตกรรม จะเป็นองค์กรที่มีคุณภาพในการพัฒนาสูง

พลังขับเคลื่อนกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรจะเป็นไปตามศักยภาพที่มีอยู่ ซึ่งสามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมายปกติที่สมาชิกองค์กรหรือคนทั่ว ๆ ไปคาดหวัง แต่เมื่อได้ความร่วมมือ ช่วยเหลือจากเครือข่ายนวัตกรรม จะช่วยเพิ่มพลังและศักยภาพให้อีกมากมาย การที่เครือข่ายขับเคลื่อนกิจกรรมแบบร่วมมือกันอยู่เสมอ ทำให้บุคคลและกลุ่มเพิ่มศักยภาพอย่างต่อเนื่อง (วิเชียร ไทยเจริญ, 2561) เป็นการนำเอาศักยภาพจากภายนอกองค์กรมาเพิ่ม ยิ่งเครือข่ายนั้นมีศักยภาพสูงมากอยู่ด้วยแล้ว ทำให้สมาชิกในองค์กรได้มีโอกาสเรียนรู้และมีสมรรถนะในตัวเพิ่มขึ้น ก็จะทำให้กระบวนการขับเคลื่อนกิจกรรมสู่เป้าหมาย มีคุณภาพสูงมากตามศักยภาพไปด้วย การเชื่อมประสานเสริมศักยภาพจากเครือข่าย จะเกิดประโยชน์ทั้งฝ่ายผู้ให้และผู้รับ และความร่วมมือยังช่วยเติมปัจจัยใหม่ ๆ ให้แก่กัน จะเกิดแนวความคิดใหม่ ด้วยการใช้กระบวนการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Symon and Cassell, 2012) ทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ขึ้นมา เป้าหมายหรือผลที่ได้คาดการณ์จะสำเร็จได้มากกว่าปกติ

6. การฝึกอบรม (Training) เป็นการเสริมศักยภาพ เนื้อหาการอบรมควรนำเอานวัตกรรมที่เกี่ยวข้องมาเป็นปัจจัยเสริมแนวคิด วิเคราะห์ และเพิ่มทักษะที่เกี่ยวข้องกับบุคคลกลุ่มนั้น ๆ สมาชิกและทีมงานที่มีการฝึกอบรมพัฒนาจะสร้างความก้าวหน้า เติมพลังในการดำเนินงานของบุคคลที่ฝึกอบรมโดยตรง และจะส่งผลให้บุคคลอื่น ๆ ที่ร่วมงานเกิดการเรียนรู้พัฒนาตนตามไปด้วย (ไมตรี อินทรีย์ยะ, 2561) การฝึกอบรมยังช่วยให้เกิดแนวความคิดใหม่ ๆ สร้างกระบวนการถ่ายทอดเชิงวัฒนธรรมองค์กร เกี่ยวกับวิธีการทำงาน วิธีการคิดและ บ่มเพาะนิสัยการมานะพยายามทุ่มเทในการสร้างผลงาน การคิดแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ รวมถึงเทคนิค ทักษะต่าง ๆ จากกันและกัน ผลักดันให้มีการนำเอานวัตกรรมที่มีอยู่มาต่อยอด หรือเกิดกระบวนการสร้างนวัตกรรมขึ้นมาใหม่ และเป็นผลดีต่อบุคคล องค์กรและสังคมโดยรวม



แผนภูมิ แสดงการพัฒนาศักยภาพขององค์กร

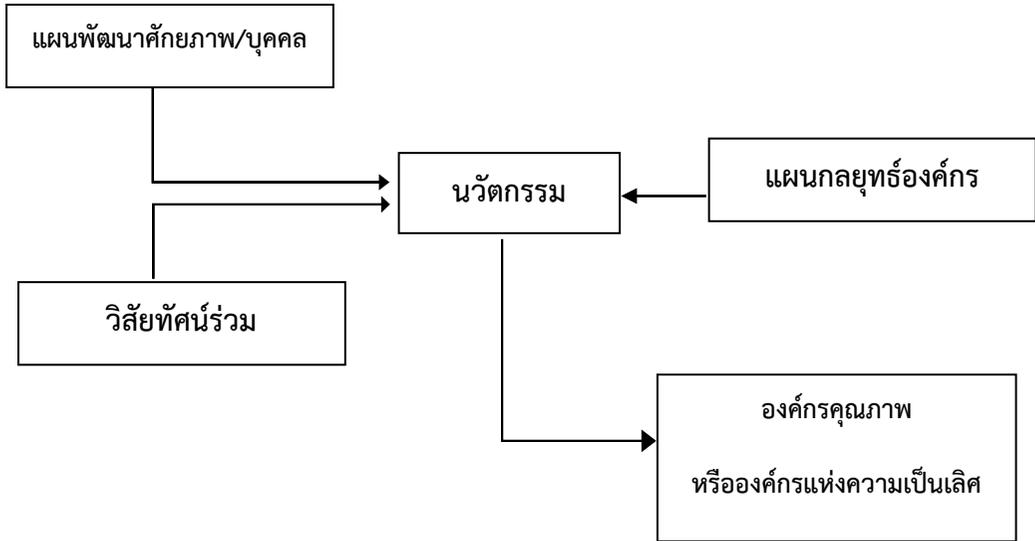
การพัฒนาศักยภาพองค์กรที่มีอยู่ให้เต็มศักยภาพ ด้วยการนำเอานวัตกรรมมาใช้ และพัฒนาต่อยอดหรือสร้างโดยคนในองค์กรมาเป็นปัจจัยหลัก โดยกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย ที่โดดเด่น มีความพิเศษกว่าปกติ บนฐานการจัดกระบวนการดำเนินงานด้วยการใช้นวัตกรรมเข้ามามีส่วนในการขับเคลื่อนสู่เป้าหมายเป็นแนวทางในการจัดการองค์กรสมรรถนะสูงหรือองค์กรคุณภาพสูง

### การจัดการนวัตกรรมองค์กร

การจัดการองค์กรให้มีคุณภาพ หากมีการนำนวัตกรรมเข้ามาเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนกิจกรรมขององค์กร โดยเริ่มจากการจัดการสนับสนุนให้สมาชิกในองค์กรเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคน มีส่วนร่วมสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร การที่สมาชิกที่เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และนำศักยภาพจากการเรียนรู้มาผ่าน



กระบวนการขับเคลื่อนองค์กร ด้วยการวางแผน กลยุทธ์ มุ่งเป้าสู่วิสัยทัศน์ร่วม กลายเป็นองค์กรคุณภาพ



แผนภูมิ แสดงการจัดการนวัตกรรมองค์กร

การจัดการนวัตกรรมองค์กร เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อคุณภาพของผู้นำองค์กร และ เป็นส่วนสำคัญในการสร้างและพัฒนาศักยภาพสมาชิกให้กับองค์กร เมื่อผู้นำและสมาชิกเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ จะมีโอกาสร่วมกันสร้างและพัฒนานวัตกรรมขึ้นมา และนำมาสร้างแผนกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนองค์กร การจัดการองค์กร จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผลการดำเนินงานขององค์กรทุกองค์กร

## สรุป

การจัดการนวัตกรรมการพัฒนาองค์กร เป็นปัจจัยสะท้อนผลลัพธ์ของผู้นำและสมาชิกขององค์กร ในสังคมศตวรรษที่ 21 การแข่งขันและทางเลือกในการใช้สินค้า บริการจากองค์กรมีมาก การดำเนินงานที่ไม่นำเอานวัตกรรมมาใช้ ทำให้เสียโอกาสในการพัฒนางานให้ก้าวหน้า และการแก้ปัญหาข้อขัดข้องต่าง ๆ ล่าช้าสร้างความเสียหายต่อองค์กร การบริหารจัดการด้วยการนำนวัตกรรมมาใช้อย่างมีกลยุทธ์ จะทำให้องค์กรสามารถนำศักยภาพภายในมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูง ด้วยการสร้างคนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ แสวงหานวัตกรรม สร้างและพัฒนาต่อยอดนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องในองค์กร จะทำให้องค์กรนวัตกรรมที่สร้างประโยชน์ให้กับองค์กร สมาชิกในองค์กร ผู้ใช้บริการขององค์กรและสังคมโดยรวมอย่างมากการ



ดำเนินงานขององค์กรในศตวรรษที่ 21 เป็นช่วงเวลาที่มีการแข่งขันที่รุนแรง ผู้รับบริการจากองค์กรจะมีทางเลือกมากมาย การจัดการด้วยมุมมองเชิงวิเคราะห์อนาคต กระแสสังคม และผลักดันให้องค์กร เกิดกระบวนการพัฒนาศักยภาพให้มีบุคคลแห่งการเรียนรู้ สร้างกลุ่มคนแห่งการเรียนรู้ขึ้นมา (พัชรี ทองเรือง, 2561) จัดระบบองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นำไปสู่องค์กรนวัตกรรม เป็นการจัดการองค์กรที่ช่วยบริหารจัดการความเสี่ยงและสามารถสร้างความมั่นคงให้กับองค์กรอย่างยั่งยืน

ความท้าทายของการจัดการนวัตกรรมองค์กรในศตวรรษที่ 21 คือความต้องการของคนที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีทิศทางใหม่ๆ ที่เป็นทิศทางระดับโลกที่องค์กรต้องมีการปรับตัวตามการสร้างความเชื่อมั่น และความศรัทธาภายในองค์กร การสร้างนวัตกรรมเพื่อส่งเสริมศักยภาพขององค์กรตลอดจนการให้ความสำคัญการพัฒนาศักยภาพคนเป็นสิ่งสำคัญที่จะส่งผลดีต่อการเปลี่ยนแปลงมุ่งสู่การสร้างสรรคสิ่งใหม่ เพื่อขับเคลื่อนให้เกิดนวัตกรรมทั่วทั้งองค์กร

### ข้อเสนอแนะ

1. ผู้นำและสมาชิกองค์กร ต้องสร้างความตระหนัก ให้ทุกคนในองค์กร ต้องเรียนรู้และพัฒนา นวัตกรรมขึ้นมาใช้กับงานที่เกี่ยวข้องอยู่เสมอ
2. ผู้นำองค์กรและสมาชิกในองค์กรต้องให้มีแนวความคิดเชิงบูรณาการกิจกรรมและพัฒนาได้จริง ให้โอกาสเรียนรู้เทคนิควิธีการในการพัฒนาแก้ปัญหาที่มีอยู่ใกล้ชิดหน่วยงาน หรือองค์กร
3. องค์กรสมรรถนะ การนำนวัตกรรมเข้ามาสู่การดำเนินงานควรดูความเหมาะสมของ นวัตกรรมกับงานที่ดำเนินการอยู่ และสามารถทำให้เกิดผลที่มีความต่อเนื่อง และเป็นตัวขับเคลื่อนคุณภาพได้
4. การจัดการที่เน้นกระบวนการพัฒนาคนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ให้เป็นกลุ่มคนแห่งการเรียนรู้และนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้หรือองค์กรสมรรถนะสูง ด้วยการพัฒนาศักยภาพบุคคลและทีมงานอย่างต่อเนื่อง

### เอกสารอ้างอิง

- ขวัญฤดี ทองคล้ายและมานะ ขุนวิช่วย. (2561). ความทรงจำผู้เฒ่า: ศึกษาบ้านห้วยไทร ตำบลปากพูน อำเภอเมือง จังหวัดนครศรีธรรมราช. วารสารสังคมมนุษย์ คณะมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช, 8(2), 17-19.
- ทิตนา แคมณี. (2548). ศาสตร์การสอน องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.



- พัชรื ทองเรือง. (2561). การจัดการเรียนรู่ชุมชน. วารสารสังคมมนุษย์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช, 8(2), 50-51.
- พีระศิลป์ บุญทอง. (2561). การบริหารกิจการคณะสงฆ์ของคณะสงฆ์ในภาคใต้. วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครศรีธรรมราช, 5(1), 1-12.
- ไมตรี อินเดรียะ. (2561). วิเคราะห์แนวการพัฒนาชุมชน. วารสารสังคมมนุษย์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช , 8(1),4-5.
- วิเชียร ไทยเจริญ. (2561). การจัดการดูแลสุขภาพะผู้สูงอายุบ้านปากนคร อำเภอเมือง จังหวัดนครศรีธรรมราช. วารสารสังคมมนุษย์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช, 8(2), 9.
- Bessant and Tidd. (2015). *Managing Innovation and Entrepreneurship*. Italy: Trento Srl.
- Hisrich and Kearney. (2014). *Managing Innovation and Entrepreneurship*. Los Angeles: Sage.
- Humphrey H. (2014). *Effective leadership theory cases and applications*. Los Angeles: Sage.
- Irma Becerra-Ffrandez and Rajiv Sabherwal. (2010). *Knowledge Management Systems and Processes*. New York: M.E. Sharpe.
- Larsen J. and Buss N. (2002). *Personality Psychology Domains of Knowledge About Human Nature*. Boston: Mcgrawhill.
- Symon and Cassell. (2012). *Qualitative organizational research core menthods and current challenges*. Los Angeles: Sage.