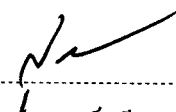
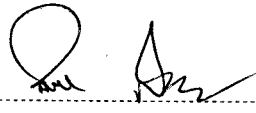



หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ คู่มือการดำเนินงานกิจกรรมนวัตกรรม กรณีศึกษา
บริษัทวีนิไทย จำกัด (มหาชน)
ชื่อและนามสกุล นางสาวสุคใจ ถิ่นขาม
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์สุวีณา ตังโพธิสุวรรณ

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ
ฉบับนี้แล้ว


..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์สุวีณา ตังโพธิสุวรรณ)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ฉัตรชัย ลอยฤทธิวุฒิไกร)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษาประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ อนุมัติให้รับการศึกษา
ค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช


.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ ประเสริฐศรี)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ
วันที่ 21 เดือน มกราคม พ.ศ. 2551

ชื่อการศึกษา คั่นคว้ออิสระ คู่มือการดำเนินกิจกรรมนวัตกรรม กรณีศึกษา

บริษัทวีนิไทย จำกัด (มหาชน)

ผู้ศึกษา นางสุดใจ ถิ่นขาม ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์สุวีณา ตั้งโพธิ์สุวรรณ ปีการศึกษา 2550

บทคัดย่อ

การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันอยู่ในภาวะที่มีการแข่งขันสูง นวัตกรรมเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้บริษัทฯ เติบโตรวมทั้งเพิ่มขีดความสามารถของการแข่งขันได้ บริษัทฯ จึงได้รณรงค์ส่งเสริมนวัตกรรม เพื่อพัฒนาองค์การให้เหนือหรือได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้นจึงได้ทำการศึกษาเพื่อรวบรวมขั้นตอนการดำเนินกิจกรรมด้านนวัตกรรมและข้อเสนอแนะของบริษัทฯ ให้เป็นคู่มือการปฏิบัติงาน ของบริษัทวีนิไทย จำกัด (มหาชน)

ในการศึกษานี้ศึกษาจากข้อมูลปฐมภูมิโดยการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงและการศึกษาข้อมูลหรือเอกสารที่เกี่ยวข้องทางด้านกิจกรรมนวัตกรรม เช่น รายงานการประชุม ข้อมูลข้อเสนอแนะและนวัตกรรม รวมถึงศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารของบริษัทฯ รายงานประจำปีและข้อมูลจากระบบออนไลน์

บริษัทฯ ได้เริ่มดำเนินงานกิจกรรมฯ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 โดยได้ส่งเสริมกิจกรรมนวัตกรรมให้เป็นเวทีหรือองค์กรแห่งการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ยังใช้ระบบการทำงานข้ามสายงาน ประกอบด้วยคณะกรรมการจากตัวแทนแต่ละฝ่าย ร่วมกันดำเนินกิจกรรม ข้อเสนอแนะหรือนวัตกรรมจากแต่ละฝ่าย ซึ่งมีขั้นตอนทั้งภายในฝ่าย และขั้นตอนระดับบริษัทฯ จนถึงขั้นตอนการสุดท้ายในการให้คะแนนและรางวัลนวัตกรรมที่ชนะเลิศ โดยได้รับเป้าหมายของกิจกรรมนวัตกรรมและข้อเสนอแนะประจำปี สำหรับปี พ.ศ. 2549 ที่ผ่านมามีพบว่า บรรณวัตถุประสงค์ในเรื่องจำนวนข้อเสนอแนะและนวัตกรรม ส่งเสริมมูลค่าเพิ่มให้แก่ลูกค้าภายในและภายนอก รวมถึงด้านสิ่งแวดล้อม อย่างไรก็ตามในเรื่องของการปฏิบัติตามข้อเสนอแนะและนวัตกรรมให้เสร็จยังไม่ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้เล็กน้อย ดังนั้นจึงควรมีสิ่งจูงใจให้กับพนักงานในการทำกิจกรรมนวัตกรรมและข้อเสนอแนะมากกว่าให้เป็นเป้าหมายของบริษัทฯ เพียงอย่างเดียว เช่น การให้ผลตอบแทนสำหรับข้อเสนอแนะที่ให้มูลค่าผลตอบแทนสูง

คำสำคัญ คู่มือ กิจกรรมนวัตกรรม บริษัทวีนิไทย (จำกัด) มหาชน

กิตติกรรมประกาศ

รายงานการค้นคว้าอิสระฉบับนี้ จัดทำขึ้นตามวัตถุประสงค์ของประมวลสาระชุด
วิชาการค้นคว้าอิสระ (32797) ซึ่งมีเนื้อหาเกี่ยวกับ เรื่อง การดำเนินกิจกรรมนวัตกรรม กรณีศึกษา
บริษัทวินิไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อใช้เป็นคู่มือในการดำเนินกิจกรรมนวัตกรรมของบริษัทฯ

รายงานฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความรู้และความกรุณาของรองศาสตราจารย์สุวิณา ตั้งโพธิ
สุวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษาซึ่งกรุณาให้ความรู้ คำแนะนำ และแนวคิดต่างๆ จนรายงานการค้นคว้า
อิสระฉบับนี้เสร็จสิ้นสมบูรณ์ ซึ่งผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้งและขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ
โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ เจ้าหน้าที่แผนกบริหารคุณภาพและบริษัทวินิไทย จำกัด (มหาชน) ที่ได้
ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ตลอดจนการสัมภาษณ์

ท้ายสุดนี้ ผู้ศึกษาหวังว่ารายงานการค้นคว้าอิสระฉบับนี้จะได้เป็นประโยชน์ต่อผู้ที่
สนใจและผู้เกี่ยวข้องหากมีสิ่งใดขาดตกบกพร่องหรือผิดพลาดประการใด ผู้ศึกษาขอน้อมรับและ
ขออภัยมา ณ โอกาสนี้

สุคใจ ถิ่นขาม

สิงหาคม 2550

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญปัญหา	1
วัตถุประสงค์การจัดทำคู่มือ	2
กรอบแนวคิดทางทฤษฎี	2
ขอบเขตการวิจัย	2
นิยามศัพท์เฉพาะ	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	6
ความหมายของนวัตกรรม	6
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	10
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย	45
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	45
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	45
การเก็บรวบรวมข้อมูล	45
การวิเคราะห์ข้อมูล	46
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	47
ตอนที่ 1 นวัตกรรมกับองค์กรแห่งการเรียนรู้	47
ตอนที่ 2 ระบบการบริหารคุณภาพ (Total Quality Management) โดยวิธีการบริหารข้าม สายงาน (Cross Functional Management)	49
ตอนที่ 3 ขั้นตอนกิจกรรมนวัตกรรมและข้อเสนอแนะ	52
ตอนที่ 4 คณะกรรมการระบบกิจกรรมนวัตกรรมและข้อเสนอแนะ	69

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ตอนที่ 5 หลักเกณฑ์การพิจารณาวัตรกรรมและข้อเสนอแนะ.....	70
ตอนที่ 6 การให้รางวัล.....	72
ตอนที่ 7 สรุปผลการดำเนินกิจกรรมวัตรกรรมและข้อเสนอแนะ ประจำปี พ.ศ. 2549 ..	73
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	80
สรุปผลการวิจัย.....	80
อภิปรายผล.....	81
ข้อเสนอแนะ.....	83
บรรณานุกรม.....	84
ภาคผนวก.....	85
ก เทคนิคการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ.....	85
ข เทคนิคการแก้ไขข้อขัดแย้ง (Conflict Resolution).....	93
ประวัติผู้ศึกษา.....	94

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1	ปฏิทินการให้คะแนนข้อเสนอแนะและนวัตกรรม..... 48
ตารางที่ 4.2	แบบฟอร์มข้อเสนอแนะและนวัตกรรม..... 55
ตารางที่ 4.3	เกณฑ์การให้คะแนนนวัตกรรมและข้อเสนอแนะ..... 60
ตารางที่ 4.4	ตัวอย่างข้อเสนอแนะด้านการเพิ่มมูลค่าให้แก่ลูกค้า (Customer Value Added)..... 61
ตารางที่ 4.5	ตัวอย่างข้อเสนอแนะด้านสภาพการทำงาน (Working Condition)..... 65
ตารางที่ 4.6	ตัวอย่างข้อเสนอแนะด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Friendliness)..... 67

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 4.1	แผนภาพแสดงขั้นตอนกิจกรรมนวัตกรรมการและข้อเสนอแนะภายในฝ่าย..... 50
ภาพที่ 4.2	โครงสร้างคณะกรรมการกิจกรรมนวัตกรรมการและข้อเสนอแนะ..... 51
ภาพที่ 4.3	แสดงขั้นตอนกิจกรรมนวัตกรรมการและข้อเสนอแนะภายในฝ่าย..... 54
ภาพที่ 4.4	แสดงขั้นตอนกิจกรรมนวัตกรรมการและข้อเสนอแนะระดับฝ่าย..... 59
ภาพที่ 4.5	แสดงขั้นตอนการประกวดนวัตกรรมและข้อเสนอแนะประจำปี..... 73
ภาพที่ 4.6	จำนวนนวัตกรรมและข้อเสนอแนะ ต่อ คน ตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2542-2549..... 74
ภาพที่ 4.7	ผลของเป้าหมายกิจกรรมนวัตกรรมการและข้อเสนอแนะ ปี พ.ศ. 2549..... 75
ภาพที่ 4.8	ภาพ แสดงผลของจำนวนนวัตกรรมและข้อเสนอแนะของแต่ละฝ่าย..... 76
ภาพที่ 4.9	แสดงเปอร์เซ็นต์ ของนวัตกรรมและข้อเสนอแนะ แยกตามประเภทของนวัตกรรมและ ข้อเสนอแนะ..... 77
ภาพที่ 4.10	แสดงเปอร์เซ็นต์ของนวัตกรรมและข้อเสนอแนะ ด้านการเพิ่มมูลค่าเพิ่มให้แก่ลูกค้า โดยแยกเป็นแต่ละฝ่าย..... 78
ภาพที่ 4.11	แสดงเปอร์เซ็นต์ของนวัตกรรมและข้อเสนอแนะด้านสิ่งแวดล้อมตามลำดับ โดยแยก เป็นแต่ละฝ่าย..... 79

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญปัญหา

การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันอยู่ในภาวะที่มีการแข่งขันสูง นวัตกรรมเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้บริษัทฯ เติบโตรวมทั้งเพิ่มขีดความสามารถของการแข่งขันได้ บริษัทฯจึงได้รณรงค์ส่งเสริมนวัตกรรมให้ได้ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ซึ่งจะทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มแก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียมาทั้งภายในและภายนอก เพื่อพัฒนาองค์การให้เหนือหรือได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) โดยใช้นวัตกรรมเป็นเครื่องมือ ซึ่งนวัตกรรมจะเกิดขึ้นได้นั้นต้องอาศัยความรู้และการเรียนรู้ของคนในองค์การด้วยการค้นหาแนวคิดใหม่และการใช้ประสบการณ์ตรง ทำให้เกิดการผลิตสินค้าหรือบริการใหม่และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ หากองค์การใดมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถอยู่มากแล้ว ก็จะได้เปรียบกว่าองค์การอื่นๆ

ด้วยความสำคัญของนวัตกรรมดังกล่าว บริษัทฯจึงได้นำเอาระบบการทำกิจกรรมนวัตกรรมหรือข้อเสนอแนะมาใช้ในองค์การ โดยส่งเสริมกิจกรรมนวัตกรรมและข้อเสนอแนะให้เป็นเวทีแห่งการเรียนรู้และถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กร (Learning Organization and Knowledge Share) ซึ่งได้เริ่มดำเนินกิจกรรมนวัตกรรมและข้อเสนอแนะมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 ในการปฏิบัติงานเพื่อความเป็นเลิศทางด้านนวัตกรรม หน่วยงานบริหารคุณภาพ (Total Quality Management Division) จึงได้ใช้เครื่องมือทางการจัดการส่งเสริมด้านความรู้หรือ การสร้างเน้นให้ทุกฝ่ายและพนักงานได้มีส่วนร่วม โดยใช้ระบบการทำงานข้ามสายงาน (Cross Functional Work)

ในระบบการบริหารคุณภาพ (Total Quality Management) พาหะที่จะนำองค์กรสู่ความสำเร็จทางธุรกิจที่ใช้ในการประยุกต์ใช้ TQM นั้น หนึ่งในการจัดการนั้นก็คือ การบริหารข้ามสายงาน (Cross Functional Management) การบริหารข้ามสายงานตามแนวทางของ TQM ในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จทางด้านธุรกิจ จึงได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการใหม่จากหน่วยงานทุกหน่วยเป็นวาระๆ เพื่อดำเนินกิจกรรมให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า สำหรับรายละเอียดขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมนั้นยังไม่มีการจัดทำเป็นคู่มือ ทำให้คณะกรรมการใหม่ที่จะมาดำเนินกิจกรรมต่อจากคณะกรรมการเดิมนั้นไม่ต่อเนื่อง จึงได้รวบรวมขั้นตอนการทำงาน เป็นคู่มือปฏิบัติกิจกรรมนวัตกรรมและข้อเสนอแนะ

2. วัตถุประสงค์การศึกษา

เพื่อรวบรวมขั้นตอนการดำเนินกิจกรรมด้านนวัตกรรมและข้อเสนอแนะให้เป็นคู่มือการปฏิบัติงาน ของบริษัท ทีวีไทย จำกัด (มหาชน)

3. กรอบแนวคิดทางทฤษฎี

นวัตกรรมเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากธุรกิจสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ด้วย นวัตกรรม โดยเฉพาะในยุคที่มีการแข่งขันสูงทางธุรกิจ ในปัจจุบันทุกหน่วยงานไม่ว่าจะเป็น หน่วยงานภาครัฐบาลหรือเอกชน ต่างให้ความสำคัญทางด้านนวัตกรรม ซึ่งการสร้างนวัตกรรมใน องค์การสามารถแบ่งได้ 3 ประเภท (ภานุ, 2546) ได้แก่ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (product innovation) นวัตกรรมกระบวนการ (process innovation) และนวัตกรรมการจัดการ (management innovation)

การนำเอาระบบการทำกิจกรรมนวัตกรรมมาใช้ในองค์กรนั้น เป็นส่วนหนึ่งของการทำให้เกิดการเรียนรู้และแชร์ข้อมูลกันและกันระหว่างพนักงาน (Learning Organization and Knowledge Sharing) อีกทั้งยังเป็นแหล่งข้อมูลในการต่อยอดทางการศึกษาหาความรู้ของพนักงาน เพื่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนอีกด้วย

การบริหารข้ามสายงาน (Cross Functional Work) ตามแนวทางของ TQM ในการนำองค์กร ไปสู่ความสำเร็จทางด้านธุรกิจ โดยการดำเนินกิจกรรมนวัตกรรมและข้อเสนอแนะของบริษัทฯ ได้ ใช้ระบบการทำงานข้ามสายงาน กล่าวคือ แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินกิจกรรมจากหน่วยงานต่างๆ เพื่อมาดำเนินกิจกรรม โดยมีฝ่ายประสานงานคือ แผนกบริหารคุณภาพ หรือ Total Quality Management Division

4. ขอบเขตการศึกษา

4.1 ขอบเขตด้านประชากร ประชากรที่ศึกษาได้แก่ เอกสารหรือข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการ ดำเนินกิจกรรมนวัตกรรมและข้อเสนอแนะ และ คณะกรรมการหรือเจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่ในการ ดำเนินกิจกรรมฯ ของบริษัททีวีไทย (จำกัด) มหาชน

4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา ศึกษาขั้นตอนหรือการดำเนินกิจกรรมนวัตกรรมและข้อเสนอแนะ ของบริษัททีวีไทย จำกัด (มหาชน) ในปี พ.ศ. 2549 โดยการศึกษาครั้งนี้

1. นวัตกรรมกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในการดำเนินกิจกรรมนวัตกรรมนั้น การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้
2. ระบบการบริหารคุณภาพ (Total Quality Management) โดยวิธีการบริหารข้ามสายงาน (Cross Functional Management)
3. ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรมนวัตกรรมและข้อเสนอแนะ
4. สรุปผลการดำเนินกิจกรรมนวัตกรรมและข้อเสนอแนะ

4.3 ขอบเขตด้านเวลา ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาเริ่มตั้งแต่ เดือนกรกฎาคม 2550 ถึง ตุลาคม 2550

5. นิยามศัพท์เฉพาะ

นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการจัดทำคู่มือครั้งนี้ มีดังนี้

5.1 กิจกรรมนวัตกรรมและข้อเสนอแนะ หมายถึง กิจกรรมที่จัดขึ้นสำหรับพนักงานบริษัทวินิไทย เพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีการเสนอหรือแสดงความคิดเห็นที่จะทำให้เกิดการพัฒนาอย่างสร้างสรรค์

5.2 คณะกรรมการกิจกรรมนวัตกรรมและข้อเสนอแนะ หมายถึง ผู้ประสานงานที่ได้รับการคัดเลือกจากแต่ละฝ่าย จากนั้นได้รับการแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการ โดยกรรมการผู้จัดการบริษัทฯซึ่งมีวาระการดำรงตำแหน่ง 1 ปี

5.3 ผู้ประสานงานฝ่ายกิจกรรมนวัตกรรมและข้อเสนอแนะ (Innovation and Suggestion Coordinator) หมายถึง ตัวแทนของแต่ละฝ่ายซึ่งทำหน้าที่ประสานงานเกี่ยวกับกิจกรรมนวัตกรรมและข้อเสนอแนะให้กับแต่ละฝ่าย

5.4 ประเภทของนวัตกรรมและข้อเสนอแนะ หมายถึง นวัตกรรมและข้อเสนอแนะที่เข้าขอบข่ายว่าเป็นกิจกรรมประเภทใด ซึ่งแบ่งออกเป็น 6 ประเภท ได้แก่

- เพิ่มมูลค่าแก่ลูกค้า (Value added for customers) หมายถึง ข้อเสนอแนะที่มีผลต่อการเพิ่มมูลค่าเพิ่มให้แก่ลูกค้า ทั้งภายในและภายนอก
- ลดค่าใช้จ่าย (Cost Saving) หมายถึง ข้อเสนอแนะที่มีผลทำให้ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน
- ปรับปรุงภาพลักษณ์ (Image Improving) หมายถึง ข้อเสนอแนะที่มีผลทำให้เกิดการปรับปรุงภาพลักษณ์ของบริษัทฯ

- สภาพการทำงาน (Working Condition) หมายถึง ข้อเสนอแนะที่ช่วยให้สภาพแวดล้อมการทำงานเปลี่ยนไปในทิศทางที่ดีขึ้น
- คุณภาพผลิตภัณฑ์ (Product Quality) หมายถึง ข้อเสนอแนะที่มีผลต่อการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้น
- พัฒนาธุรกิจใหม่ (Develop to new business) หมายถึง ข้อเสนอแนะที่สามารถพัฒนาเป็นธุรกิจใหม่ได้
- เพิ่มปริมาณ (Productivity) หมายถึง ข้อเสนอแนะที่มีผลทำให้เพิ่มปริมาณของผลิตภัณฑ์หรือบริการ
- สิ่งแวดล้อม (Environment friendliness) หมายถึง ข้อเสนอแนะที่มีผลต่อการปรับปรุงสิ่งแวดล้อม
- อื่นๆ หมายถึง เรื่องนวัตกรรมหรือข้อเสนอแนะอื่นๆ ไม่เข้าข่ายประเภทที่ได้กล่าวไว้ทั้งหมด แต่ให้ระบุด้วยว่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับด้านใด ซึ่งไม่เข้าข่ายตามที่กำหนดไว้

หมายเหตุ ในกรณีที่เกี่ยวข้องหลายประเภท ให้เลือกข้อที่เกี่ยวข้องมากที่สุดเพียงข้อเดียว

5.5 ผลประโยชน์ที่ได้รับของนวัตกรรมหรือข้อเสนอแนะในปีแรก หมายถึง ผลประโยชน์ที่ได้รับจากการทำนวัตกรรมหรือข้อเสนอแนะเมื่อคิดเป็นจำนวนเงินที่สามารถคำนวณออกมาได้ต่อปี และหักค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการทำนวัตกรรมหรือข้อเสนอแนะนั้นแล้ว

5.6 ลูก้า หมายถึง พนักงานหรือหน่วยงานในวิณีไทย ซึ่งเป็นลูกค้าภายใน รวมถึงลูกค้าภายนอก ซึ่งได้รับประโยชน์จากผลงานการทำนวัตกรรมหรือข้อเสนอแนะนั้นๆ

5.7 ผู้ประสานงานฝ่ายบริหารคุณภาพ (TQM Coordinator) หมายถึง พนักงานของวิณีไทย ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ประสานงานในระดับบริษัทฯ

6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6.1 เพื่อให้ทราบถึงแนวทางในการดำเนินกิจกรรมนวัตกรรม และข้อเสนอแนะ กรณีศึกษาของวิณีไทย (จำกัด) มหาชน

6.2 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน หรือกิจกรรมทางด้านนวัตกรรม และข้อเสนอแนะ แก่คณะกรรมการในรุ่นต่อไป

6.3 เป็นแนวทางสำหรับผู้สนใจที่จะจัดทำกิจกรรมนวัตกรรม หรือข้อเสนอแนะในองค์กร
หรือบริษัทฯ

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

1. ความหมายนวัตกรรม

โลกยุคปัจจุบันเป็นโลกยุคสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ และในขณะเดียวกันก็มีการแข่งขันอย่างสูงในธุรกิจ ดังนั้นการสร้างสรรคในสิ่งที่ทำให้องค์กรสามารถยืนหยัดอยู่ได้นั้น องค์กรต้องสร้างการมีส่วนร่วมให้กับสมาชิกทุกคนให้มีการเสนอหรือแสดงความคิดเห็นที่จะทำให้เกิดการพัฒนาอย่างสร้างสรรค์ ดังจะเห็นได้จากกรณีบริษัทสามเอ็ม ที่ได้มีการจัดสรรเวลาให้กับพนักงานในแต่ละวันเพื่อสำหรับการคิดหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่อาจจะเกี่ยวข้องกับการทำงานหรือไม่ก็ได้ จากวิธีการบริหารในรูปแบบดังกล่าวทำให้เกิดผลิตภัณฑ์นวัตกรรมใหม่คือ กระดาษกาว โฟส อิท หรือแม้แต่ พลาสติกออร์ยา แบน เอด ของบริษัทจอห์นสัน แอนด์ จอห์นสัน ที่ส่งผลทำให้ธุรกิจเป็นผู้นำในการผลิตสินค้าออกสู่ชาวโลก ดังนั้นธุรกิจสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ด้วยการสร้าง "นวัตกรรม"

นวัตกรรม (Innovation) คืออะไร

ปัจจุบันนวัตกรรมได้มีบทบาททั้งในการดำรงชีวิตและการทำงานด้านต่างๆมากขึ้น คำว่า "นวัตกรรม (Innovation)" มีรากศัพท์มาจากคำว่า "innovare" ในภาษาละตินซึ่งแปลว่า "ทำสิ่งใหม่ขึ้นมา" (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2547) ซึ่งโทมัส ฮิวส์ (Hughes, 1987) ได้ให้ความหมายของนวัตกรรมว่า เป็นการนำเอาวิธีการใหม่ๆ มาปฏิบัติหลังจากที่ได้ผ่านการทดลองและได้รับการพัฒนามาเป็นลำดับแล้ว โดยเริ่มมาจากการคิดค้นและพัฒนา ซึ่งอาจมีการทดลองปฏิบัติก่อน และถ้าจะนำไปปฏิบัติจริงจะมีความแตกต่างไปจากการปฏิบัติเดิมที่เคยปฏิบัติมา และ "นวัตกรรม" ยังหมายความรวมถึงการทำใหม่ขึ้นอีกครั้ง โดยการปรับปรุงสิ่งเก่าให้ใหม่ขึ้นมาและมีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร หน่วยงาน ตลอดจนองค์กรนั้นๆ ซึ่งนวัตกรรมไม่ใช่การขจัดหรือล้มล้างสิ่งเก่าให้หมดไปแต่จะเป็นการปรับปรุงเสริมแต่งและพัฒนาเพื่อความอยู่รอดของระบบ (Morton, 1971) การสร้างนวัตกรรมในองค์กรสามารถแบ่งได้ 3 ประเภท (ภานุ, 2546) ได้แก่ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (product innovation) นวัตกรรมกระบวนการ (process innovation) และนวัตกรรมการจัดการ (management innovation)

1) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (product innovation) การสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์จำเป็นต้องมีการคิดค้น และพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องเพื่อเสนอคุณค่าให้แก่ลูกค้า ซึ่งต้องอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญคือ การพัฒนา คุณสมบัติและลักษณะของผลิตภัณฑ์ โดยการออกแบบต้องคำนึงถึงประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับซึ่งลูกค้าสามารถมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม ตั้งแต่กระบวนการออกแบบการสร้าง การทดสอบ ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงกระบวนการจัดการห่วงโซ่คุณค่า (value chain management) ที่เกิดขึ้นกับทุกหน่วยงานที่จะทำให้เกิดผลในเชิงพาณิชย์ได้ เช่น เครื่องยนต์แบบไฮบริดที่ประหยัดน้ำมันและลดมลภาวะของบริษัทฮอนด้าและโตโยต้า

2) นวัตกรรมกระบวนการ (process innovation) ในการพัฒนาสร้างสรรค์กระบวนการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นนั้น ต้องอาศัยความรู้ทางเทคโนโลยี ซึ่งเป็นความรู้ในเรื่องของส่วนประกอบและส่วนเชื่อมต่อระหว่างส่วนประกอบเหล่านั้น ตลอดจนความรู้ กระบวนการและเทคนิคต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการประยุกต์ใช้แนวคิด วิธีการหรือกระบวนการใหม่ๆ ที่ส่งผลให้กระบวนการผลิตและการทำงานโดยรวมให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงขึ้น เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการออกแบบและกระบวนการผลิตหรือในโรงงาน (Computer Aided Design: CAD/Computer Aided Manufacturing: CAM) การพัฒนาระบบ 6 ซิกม่า (Six Sigma) เพื่อคุณภาพของสินค้าที่สูงขึ้น การทำให้ต้นทุนการผลิตลดลงโดยการพัฒนาระบบการวางแผนวัสดุคงคลัง (Material Requirement Planning I: MRP I) และการวางแผนและบริหารจัดการทรัพยากรในโรงงาน (Manufacturing Resource Planning II: MRP II) หรือการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับลูกค้าและห่วงโซ่คุณค่าโดยรวมด้วยการใช้ระบบทันเวลาพอดี (Just in Time: JIT) เป็นต้น

3) นวัตกรรมจัดการ (management innovation) การสร้างนวัตกรรมทางการจัดการนั้น องค์กรจะต้องใช้ความรู้ทางด้านการบริหารจัดการมาปรับปรุงระบบโครงสร้างเดิมขององค์กร ซึ่งรูปแบบการบริหารจะเป็นไปในลักษณะการมีส่วนร่วมของพนักงาน ซึ่งจะทำให้เกิดความคิดเห็นใหม่ๆ เกิดความคิดสร้างสรรค์ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสามารถสร้างรายได้ และนำไปสู่ผลกำไรให้กับบริษัทได้ เช่น การบริหารองค์กรในลักษณะที่บุคคลในองค์กรทำงาน โดยมี 2 สายบังคับบัญชาพร้อมกัน คือ สายการบังคับบัญชาที่เป็นงานประจำกับสายการบังคับบัญชาที่เป็นงานโครงการ ดังที่เรียกว่าองค์กรแบบเมทริกซ์ (Matrix Organization) ที่ได้รับความนิยมใน ค.ศ. 1970 หรือการใช้คู่มือดัชนี (Balanced Scorecard) ในการวัด และประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น

จอห์นและสเนลสัน (Johns and Snelson, 1990) กล่าวว่า หัวใจแห่งความสำเร็จขององค์กรในการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์นั้น เกิดจากการที่สมาชิกทุกคนในองค์กรต้องมีความเข้าใจถึง

กลยุทธ์และนโยบายการแข่งขันของบริษัทอย่างชัดเจน โดยให้ความสำคัญและบริหารจัดการที่เน้นตัวผลิตภัณฑ์มากกว่าหน่วยงาน ซึ่งผู้บริหารจะต้องระลึกอยู่เสมอว่านวัตกรรมและความเสี่ยงเป็นสิ่งที่อยู่คู่กันและการเรียนรู้จากความผิดพลาดหรือลองถูกลองผิดนั้น สุดท้ายจะพัฒนาไปสู่ระบบที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์กรที่คู่แข่ง ยากที่จะเลียนแบบส่วนการพัฒนา นวัตกรรม กระบวนการที่จะนำไปสู่ศักยภาพในการแข่งขันนั้น เฮส์และคณะ (Hayes et al., 1988) ให้พิจารณาในลักษณะ 2 แนวทาง คือ ด้านโครงสร้างหลักของนวัตกรรมกระบวนการ ได้แก่ ความสามารถในการผลิต ความได้เปรียบในสถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์ เครื่องจักรและสาธารณูปโภคอื่นๆ ส่วนด้านโครงสร้างพื้นฐานของนวัตกรรมกระบวนการ ได้แก่ การจัดรูปแบบขององค์กร นวัตกรรมองค์กร นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระบบควบคุมและประกันคุณภาพ สำหรับนวัตกรรมการบริหารจัดการ ตรีคเกอร์ (Drucker, 1995) กล่าวว่านวัตกรรมเป็นการเปลี่ยนแปลงซึ่งสร้างสรรค์มิติใหม่ของผลงานดังนั้นการสร้างนวัตกรรมทางการบริหารจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องอาศัยความเข้าใจ และความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ากับกิจกรรมหรือธุรกรรมต่างๆ ขององค์กรและยังรวมไปถึงการปรับเปลี่ยนรูปแบบขององค์กรอีกด้วย จะเห็นได้ว่าการจัดการนวัตกรรมนั้น จะต้องอาศัยความรู้ และการเรียนรู้ใหม่ๆ ที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ (Garvin, 1993) เพื่อที่จะมาผลิตเป็นสินค้าหรือบริการใหม่ได้ตามที่ลูกค้าต้องการ ซึ่งองค์ความรู้เหล่านี้จะมาจากความคิดของคนในองค์กรด้วยการค้นหาแนวคิดใหม่และการใช้ประสบการณ์ตรงหรือหากองค์กรใดมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถอยู่มากแล้ว ก็จะเป็นความได้เปรียบมากกว่าองค์กรอื่นๆ ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรแต่ละคนจะมีความรู้ความสามารถในเรื่องที่แตกต่างกัน และหากได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้แบ่งปันข่าวสารข้อมูลระหว่างกันหรือมีการพัฒนาความรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนนำเอาความรู้จากบุคลากรเหล่านี้มาประกอบกัน ก็จะสามารถทำให้เกิดกรอบแนวความคิดสร้างสรรค์ได้รวดเร็วเป็นผลทำให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ ซึ่งการเรียนรู้ขององค์กรดังกล่าว

“นวัตกรรม” หมายถึงความคิด การปฏิบัติ หรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ที่ยังไม่เคยมีใช้มาก่อน หรือเป็นการพัฒนาดัดแปลงมาจากของเดิมที่มีอยู่แล้ว ให้ทันสมัยและใช้ได้ผลดียิ่งขึ้น เมื่อนำนวัตกรรมมาใช้จะช่วยให้การทำงานนั้นได้ผลดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงกว่าเดิม ทั้งยังช่วย ประหยัดเวลาและแรงงานได้ด้วย

“นวัตกรรม” (Innovation) มีรากศัพท์มาจาก innovare ในภาษาละติน แปลว่า ทำสิ่งใหม่ขึ้นมา ความหมายของนวัตกรรมในเชิงเศรษฐศาสตร์คือ การนำแนวความคิดใหม่หรือการใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้วมาใช้ในรูปแบบใหม่ เพื่อทำให้เกิดประโยชน์ทางเศรษฐกิจ หรือก็คือ การทำในสิ่งที่แตกต่างจากคนอื่น โดยอาศัยการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ (Change) ที่เกิดขึ้นรอบตัวเราให้

กลายมาเป็นโอกาส (Opportunity) และถ่ายทอดไปสู่แนวความคิดใหม่ที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและสังคม” การพัฒนาแนวคิดนี้ได้พัฒนาขึ้นมาในช่วงต้นศตวรรษที่ 20 จากแนวคิดของนักเศรษฐศาสตร์โดยเน้นไปที่การสร้างสรรค การวิจัยและพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และนำไปสู่การ นวัตกรรมทางเทคโนโลยี(Technological Innovation) เพื่อประโยชน์ในเชิงพาณิชย์เป็นหลัก นอกจากนี้ นวัตกรรมยังหมายถึงความสามารถในการเรียนรู้และนำไปปฏิบัติให้เกิดผลได้จริงอีกด้วย

คำว่า “นวัตกรรม” เป็นคำที่ค่อนข้างจะใหม่ในวงการการศึกษาของไทย คำนี้ เป็นศัพท์บัญญัติของคณะกรรมการพิจารณาศัพท์วิชาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ มาจากภาษาอังกฤษว่า Innovation มาจากคำกริยาว่า Innovate แปลว่า ทำใหม่ เปลี่ยนแปลงให้เกิดสิ่งใหม่ ในภาษาไทยเดิมใช้คำว่า “นวกรรม” ต่อมาพบว่าคำนี้มีความหมายคลาดเคลื่อน จึงเปลี่ยนมาใช้คำว่า นวัตกรรม (อ่านว่า นะ วัด ตะ กำ) หมายถึงการนำสิ่งใหม่ๆ เข้ามาเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมจากวิธีการที่ทำอยู่เดิม เพื่อให้ใช้ได้ผลดียิ่งขึ้น ดังนั้น ไม่ว่าจะวงการหรือกิจการใด ๆ ก็ตาม เมื่อมีการนำเอาความเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ เข้ามาใช้เพื่อปรับปรุงงานให้ดีขึ้นกว่าเดิมก็เรียกได้ว่าเป็นนวัตกรรม ของวงการนั้น ๆ เช่นในวงการศึกษา นำเอามาใช้ ก็เรียกว่า “นวัตกรรมการศึกษา” (Educational Innovation) สำหรับผู้ที่กระทำหรือนำความเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ มาใช้ เรียกว่า “นวัตกร” (Innovator)

ทอมัส ฮิวส์ (Thomas Hughes) ได้ให้ความหมายของ “นวัตกรรม” ว่าเป็นการนำวิธีการใหม่ๆ มาปฏิบัติหลังจากได้ผ่านการทดลองหรือ ได้รับการพัฒนามาเป็นขั้นๆ แล้ว เริ่มตั้งแต่การคิดค้น (Invention) การพัฒนา (Development) ซึ่งอาจจะเป็นไปในรูปของ โครงการทดลองปฏิบัติก่อน (Pilot Project) แล้วจึงนำไปปฏิบัติจริง ซึ่งมีความแตกต่างไปจากการปฏิบัติเดิมที่เคยปฏิบัติตาม

มอร์ตัน (Morton, J.A.) ให้ความหมาย “นวัตกรรม” ว่าเป็นการทำให้ใหม่ขึ้นอีกครั้ง (Renewal) ซึ่งหมายถึง การปรับปรุงสิ่งเก่าและพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ตลอดจนหน่วยงานหรือองค์กรนั้น ๆ นวัตกรรม ไม่ใช่การจัดหรือล้มล้างสิ่งเก่าให้หมดไป แต่เป็นการ ปรับปรุงเสริมแต่งและพัฒนา

ไชยยศ เรืองสุวรรณ (2521 : 14) ได้ให้ความหมาย “นวัตกรรม” ไว้ว่าหมายถึง วิธีการปฏิบัติใหม่ๆ ที่แปลกไปจากเดิมโดยอาจจะได้มาจากการคิดค้นพบวิธีการใหม่ๆ ขึ้นมาหรือมีการปรับปรุงของเก่าให้เหมาะสมและสิ่งทั้งหลายเหล่านี้ได้รับการทดลอง พัฒนาจนเป็นที่เชื่อถือได้แล้วว่าได้ผลดีในทางปฏิบัติ ทำให้ระบบก้าวไปสู่จุดหมายปลายทางได้อย่างมีประสิทธิภาพขึ้น

จรรยา วงศ์สายัณห์ (2520 : 37) ได้กล่าวถึงความหมายของ “นวัตกรรม” ไว้ว่า “แม้ในภาษาอังกฤษเอง ความหมายก็ต่างกันเป็น 2 ระดับ โดยทั่วไป นวัตกรรม หมายถึง ความพยายามใด ๆ จะเป็นผลสำเร็จหรือไม่ มากน้อยเพียงใดก็ตามที่เป็น ไปเพื่อจะนำสิ่งใหม่ ๆ เข้ามาเปลี่ยนแปลง

วิธีการที่ทำอยู่เดิมแล้ว กับอีกระดับหนึ่งซึ่งวงการวิทยาศาสตร์แห่งพฤติกรรม ได้พยายามศึกษาถึงที่มา ลักษณะ กรรมวิธี และผลกระทบที่มีอยู่ต่อกลุ่มคนที่เกี่ยวข้อง คำว่า นวัตกรรม มักจะหมายถึง สิ่งที่ได้นำความเปลี่ยนแปลงใหม่เข้ามาใช้ได้ผลสำเร็จและแผ่กว้างออกไป จนกลายเป็นการปฏิบัติอย่างธรรมดาสามัญ นวัตกรรมแบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 มีการประดิษฐ์คิดค้น (Innovation) หรือเป็นการปรุงแต่งของเก่าให้เหมาะสมกับกาลสมัย

ระยะที่ 2 พัฒนาการ (Development) มีการทดลองในแหล่งทดลองจัดทำอยู่ในลักษณะของโครงการทดลองปฏิบัติก่อน (Pilot Project)

ระยะที่ 3 การนำเอาไปปฏิบัติในสถานการณ์ทั่วไป ซึ่งจัดว่าเป็นนวัตกรรมขั้นสมบูรณ์

2. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 มติชนรายวัน (27 มิถุนายน 2550) : Low Cost Innovation กลยุทธ์แก้ปัญหาคือ ภัยปัจจุบันคุณค่าของสินค้าและบริการไม่ได้จำกัดอยู่เพียงแค่ด้วยต้นทุนและราคาเท่านั้น ยังต้องรวมไปถึงการสร้างสรรคสินค้าใหม่ๆด้วย ซึ่งก็ไม่ได้ง่ายอย่างที่คิด แต่เพื่อให้ได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ (Competitive Advantage) หลายองค์กรจึงต้องการสร้างความแตกต่าง เพื่อก้าวสู่ความเป็นผู้นำ โดยเปลี่ยนจากแนวความคิดการพัฒนาสินค้า (Development) เป็นการสร้างนวัตกรรม (Innovation) แทนนวัตกรรม (Innovation) คือ การมีจินตนาการ บวกกับความคิดสร้างสรรค์และความรู้สึกใหม่ๆที่ไม่มีมาก่อนหรือมีมาก่อนแล้วในอดีต

Adaptive Innovation หมายถึง การคิดสร้าง สิ่งใหม่ๆ ที่ไม่เคยทำมาก่อนหรือมีมาก่อนแล้วในอดีต Transformational Innovation หมายถึง การสร้างสิ่งใหม่ๆ ที่ไม่เคยทำมาก่อนและไม่ลอกเลียนแบบใครการสร้างองค์กรนวัตกรรมนั้น ต้องเริ่มจากการปรับปรุงตนเองไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งผู้บริหารต้องมุ่งมั่นที่จะพัฒนาศักยภาพของพนักงานและพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลให้สอดคล้องกับการสร้างสรรค์นวัตกรรม เช่น การฝึกให้พนักงานเรียนรู้ด้วยตนเอง และการสนับสนุนให้ใช้เทคโนโลยีที่สามารถควบคุมต้นทุนได้ ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกอยากอยู่ อยากทำ อยากคิด (start with Heart) เมื่อคิดเป็น (Think with Heart) ก็จะเกิดความอยากทำและพัฒนาไปสู่การทำให้เป็น (Implement with Heart) ได้ในที่สุด

ตัวอย่างของการใช้ Low Cost Innovation หรือกลยุทธ์การแก้ปัญหาคือ ภัยด้วยปัญญา เช่น การใช้โปรแกรม MS Producer เพื่อพัฒนาระบบการเรียนรู้ หรือ E-Learning, การผลิต e-books แทนการ

สูญเสียเงินจากการผลิต โบรชัวร์หรือสื่อต่างๆ หรือการใช้ทรัพยากรบนระบบ Intranet อย่างคุ้มค่า ด้วย Online Suggestion System

2.2 คู่แข่ง (พุทธศักราช 2547) : ความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ของมนุษย์กับความเพียรพยายามสร้างสรรค์สิ่งใหม่อยู่เสมอมาและสิ่งใหม่นี้เรียกว่า “นวัตกรรม” ซึ่งนวัตกรรมตรงกับคำว่า “innovation” แปลว่า ทำขึ้นมาใหม่ คนทั่วไปมักจะเข้าใจผิด คิดว่านวัตกรรมเป็นคำที่เกี่ยวข้องเฉพาะสิ่งใหม่ๆที่เกิดขึ้นในวงการด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ซึ่งในเรื่องนี้สมเด็จพระรัตนราชสุตาฯ สยามบรมราชกุมารี ได้ทรงอธิบายไว้ในการแสดงปาฐกถาเรื่อง “เทคโนโลยี นวัตกรรม กับการพัฒนาประเทศ” ในการประชุมประจำปีของสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) เมื่อวันที่ 30 มีนาคม 2542 มีใจความตอนหนึ่งว่า

“... คนเรานั้นจะต้องมี นวัตกรรม คือต้อง innovative หรือต้องรู้จักสร้างสรรค์ ต้องมีความพร้อมที่จะก้าวไปข้างหน้า ปรับตัวให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงของโลก แต่เราก็ต้องสามารถปรับโลกให้เหมาะสมสอดคล้องกับความเป็นอยู่หรือความพอใจความสุขสบายของตัวเองเหมือนกัน ต้องแก้ปัญหาด้วยความคิด พยายามหนึ่งต้นก็ต้องหาทางใหม่ ไม่มองมือองเท้าข้างใน ภาวะวิกฤต ยิ่งต้องการนวัตกรรม ซึ่งไม่เฉพาะแต่นวัตกรรมทางเทคโนโลยีเท่านั้น หากแต่เป็นนวัตกรรมของทั้งระบบโดยรวม ตั้งแต่สังคม เศรษฐกิจ และวิถีชีวิตหรือวัฒนธรรม...”

นวัตกรรมทางการเรียนรู้ก็เช่นกัน จะเกิดขึ้นได้จำเป็นต้องอาศัย “วิถีคิด” ที่ออกนอกกรอบเดิมพอสมควร คือจะต้องออกนอก ช่องทางเดิมๆที่เคยชิน เรียกได้ว่าจะต้องพลิกกระบวนทัศน์ (shift paradigm) ที่มีอยู่เดิมเกี่ยวกับการเรียนรู้เสียใหม่ จากที่เคยเข้าใจว่า การเรียนรู้ก็คือการศึกษาเพียงเพื่อให้ได้รู้ไว้ มาเป็นการเรียนรู้ที่นำมาใช้พัฒนางาน พัฒนาชีวิต ความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้แบบหลังนี้จึงเป็นความรู้ชนิดที่แนบแน่นอยู่กับงาน เกี่ยวพันอยู่กับปัญหา เป็นความรู้ที่มีบริบท (context-riched) ไม่ใช่ความรู้ที่อยู่ลอยๆ ไม่สัมพันธ์หรืออิงอยู่กับบริบทใดๆ (contextless) การเรียนรู้ตามกระบวนทัศน์ใหม่นี้จึงมักจะเริ่มต้นด้วยการพัฒนาตัวใจทฤษฎีขึ้นมาก่อน โดยใช้ปัญหาหรือสิ่งที่เกิดขึ้นในชีวิตจริงเป็นหลัก เรียกได้ว่ามีความต้องการที่จะแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาสิ่งต่างๆให้ดีขึ้น จึงเป็นแรงผลักดันทำให้เกิดการเรียนรู้ขึ้น การเรียนรู้ประเภทนี้เรียกได้ว่าเป็นการเรียนรู้แบบอุปสงค์ (demand-side learning) คือ มีความประสงค์ มีความต้องการที่จะทำอะไรบางอย่างแล้วจึงเกิดการเรียนรู้ขึ้นมา ซึ่งจะตรงกันข้ามกับการเรียนรู้แบบที่เราคุ้นเคยกันดีในระบบการศึกษาที่มักจะเน้นการถ่ายทอดความรู้จากครูไปสู่นักเรียน คือจากผู้รู้ไปสูผู้เรียน คือมีลักษณะเป็นการเรียนรู้แบบอุปทาน (supply-side learning) ซึ่งข้อเสียที่เห็นได้ชัดเจนของการเรียนรู้แบบนี้ก็คือ ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นครูต้องคอยป้อน(ยัด) ความรู้เหล่านั้นเข้าปาก(หัว) ผู้เรียนอยู่ตลอดเวลา โดยมักจะใช้การประเมิน การวัดผล หรือการสอบ เป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับใช้ “ผลัก” หรือ “ดัน” ให้คนหันมา

สนใจตั้งใจเรียน การเรียนรู้แบบนี้ครูจึงมีหน้าที่หลักในการ “ผลัก” หรือ “push” ให้เกิดการเรียนรู้มากกว่าที่จะปล่อยให้ผู้เรียน “จูด” หรือ “ดึง” (pull) ตัวเองไปโดยใช้ความสนใจหรือความต้องการที่จะเรียนรู้เป็นตัวดึง ซึ่งก็คือแรงบันดาลใจที่เกิดขึ้นในตัวผู้เรียนเองโดยไม่ต้องให้ใครมาออกแรงผลัก ออกแรงดันดึงเช่นที่ทำกันอยู่ในทุกวันนี้

ที่มา : เอกสารประกอบการอภิปรายการสัมมนาวิชาการเรื่อง “นวัตกรรมการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข” วันพุธที่ 28 เมษายน 2547 ณ โรงแรม หลุยส์ เทเวริน กรุงเทพฯ จัดโดยโครงการเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข (สรส.)

2.3 เน้นขั้นสุดท้าย (25 พฤษภาคม 2550): “ภาวะของลูกค้า” คือ “หน้าที่ของนวัตกรรม”
 ธีรพล แซ่ตั้ง นวัตกรรม เป็นสิ่งที่ได้ยิน เป็นสิ่งที่ใครๆ ก็พูดเรื่องนี้กันมานานจนแทบจะกลายเป็นเรื่องธรรมดาๆ ไปแล้ว แต่นวัตกรรมก็ยังเป็นสิ่งที่หลายๆ ธุรกิจอยากจะทำแต่ทำไม่ได้ ปัญหาไม่ใช่อยู่ที่ทำไม่ได้ แต่อยู่ที่ไม่ได้คิดไม่ได้ทำอย่างจริงจัง เพราะนวัตกรรมไม่ใช่เรื่องที่ไกลตัวเลยจริงๆ แล้วนวัตกรรมและสิ่งใหม่ๆ มีอยู่รอบตัวเรา ถ้าเรารู้จักสังเกตและมองสิ่งต่างๆ ในมุมมองใหม่ การคิด การสร้างนวัตกรรม มีวิธีคิดวิธีมองมุมใหม่ได้หลากหลายวิธี หนึ่งในวิธีที่ง่ายและใกล้ตัวมากที่สุดแต่เรามักจะมองข้ามกันก็คือ การสร้างนวัตกรรมจากปัญหาและภาวะของลูกค้า
 ข้อดีของนวัตกรรมที่เกิดจาก ปัญหาและภาวะของลูกค้าที่ชัดเจนก็คือ มันเป็นเรื่องที่ตอบสนอง ตรงกับสิ่งที่ลูกค้าอยากได้มานานแต่ไม่ค่อยมีใครคิดจะทำ! และถ้ามันช่วยแก้ปัญหา ช่วยแบ่งเบาภาระของลูกค้านวัตกรรมนั้นจะได้รับการตอบรับอย่างรวดเร็วและกลายเป็นจุดแข็ง-จุดขายใหม่ของสินค้า บริการของเราในทันที!

วิธีสร้างนวัตกรรมจากภาวะของลูกค้า

1. อะไรคือสิ่งที่เป็นภาวะของลูกค้าที่ซื้อสินค้า-บริการของท่าน?

ตัวอย่างเช่น ลูกค้าที่มาซื้อสินค้า บ่อยครั้งมักต้องใช้เวลาในการหาข้อมูลเปรียบเทียบจากหลายที่หลายแหล่ง ซึ่งเสียทั้งเวลาและเป็นภาระ และเมื่อซื้อสินค้าไปแล้ว กรณีสินค้าเกิดปัญหาจะด้วยปัญหาของสินค้าหรือไม่คุ้นเคยกับวิธีการใช้ ก็จะต้องคืนร่นนำสินค้ามาให้แก้ไขถึงที่ทำงานหรือสาขา ก็เป็นทั้งภาระและการเสียเวลาที่ลูกค้าร้องทั้งร้องเบื้อได้แต่บ่นให้เพื่อนๆ ญาติๆ ฟัง นวัตกรรมง่ายๆ ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทันทีสำหรับกรณีนี้คืออะไร?

ลองหยุดอ่านแล้วใช้ความคิดดูสิครับ ถ้าขี้เกียจคิดก็ไม่ว่ากัน (สมมติว่าคิดแล้วและคิดตรงกัน)

นวัตกรรมในกรณีนี้ก็คือ การมีข้อมูลเปรียบเทียบและมีบริการข้อมูลที่เรารู้จักทำการบ้าน ขวนขวายสรรหาให้ลูกค้ามาติดต่อที่เราแล้วได้ข้อมูลครบครันก่อนการตัดสินใจ (แค่นี้ก็ซื้อใจลูกค้าและสร้างโอกาสได้อย่างมหาศาลแล้ว) และเมื่อลูกค้าตัดสินใจซื้อสินค้าแล้วนำไปใช้แล้ว แทนที่จะรอให้ลูกค้าเกิดปัญหาแล้วติดต่อมา (ด้วยอารมณ์ที่หงุดหงิดเพราะจ่ายเงินซื้อสินค้าแล้วไม่ต้องการปัญหาเป็นของแถม) เรามีหน่วยงานที่โทรไปให้บริการ ให้คำแนะนำวิธีการใช้สินค้าที่ถูกต้องทั้งในช่วง 1 เดือนแรก และทุก 3 เดือน... โดยไม่ต้องรอให้ลูกค้าเกิดปัญหา นอกจากจะเป็นการป้องกันปัญหา

แล้ว ยังเป็นการสร้างความประทับใจ สร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้ามากยิ่งขึ้น...(อยากให้ธุรกิจ รodynต์ ธุรกิจคอมพิวเตอร์ จนไปถึงหลายๆ ธุรกิจมีนวัตกรรมแบบนี้จริงๆ !)

2. อะไรคือสิ่งที่เป็นภาระของลูกค้า ที่ซื้อสินค้า-บริการของคุณแข่งขัน ?

ตัวอย่างเช่น ซื้อสินค้ากับคู่แข่งของท่านที่ไร มักจะมีปัญหาทั้งปัญหาใหญ่ๆ หรือปัญหาจุกจิก กวนใจเล็กๆ น้อยๆ แถมมาเป็นภาระให้ทุกครั้ง เช่นต้องกรอกใบรับประกัน ต้องไปแบกไปขน สินค้าเอง หรือต้องวุ่นวายในเรื่องการผ่อนจ่ายที่ยุ่งยาก ไปจนถึงต้องนำไปติดตั้งเอง ฯลฯ

ภาระเหล่านี้คือหน้าที่ของท่านที่จะสร้างนวัตกรรมที่ทั้ง “แก้ปัญหา และ ตอบสนอง” ความต้องการ ลึกๆ ของลูกค้าคู่แข่ง

3. อะไรคือสิ่งที่เป็นภาระของลูกค้า ที่สินค้า-บริการทั้งของท่านและคู่แข่ง ยังไม่ได้ ตอบสนอง? ในประเด็นที่ 3 นี้ ถือเป็นการบ้านที่ทำหาย สำหรับนักคิดเชิงกลยุทธ์ทุกท่านที่กำลัง อ่านมาถึงบรรทัดนี้ เพราะถ้าเราเสาะหาไปจนถึงถามความต้องการของลูกค้าเราและลูกค้าคู่แข่ง เรา จะได้นวัตกรรมใหม่ๆ อีกมากมายหลายกลุ่มนวัตกรรม ทั้งในเรื่องของ ตัวสินค้า ในเรื่องของราคา ในเรื่องของการให้บริการระหว่างขาย ไปจนถึงการให้บริการก่อน และหลังการขาย เรียกว่ามี โอกาสทางนวัตกรรมอีกมากมายในประเด็นที่ 3 นี้ ลองคิดแล้วลองไปทำ ที่สำคัญ ลองมองดูภาระที่ ลูกค้าของท่านกำลังเผชิญอยู่ แล้วท่านจะรู้ว่า นวัตกรรมใหม่ๆ รอให้ท่าน ไปค้นพบ และคว้ามาต่อ ยอดได้อีกมากมายไม่มีที่สิ้นสุด

2.4 เนชั่นสตูดิโอ (30 มีนาคม 2550): การสร้างธุรกิจนวัตกรรม เรวัต ต้นตายนนท์
ยุคนี้สมัยนี้เจ้าของหรือผู้ประกอบการธุรกิจเอสเอ็มอี คงจะหนีคำว่า “นวัตกรรม” ไปได้ยาก ไม่ว่าจะ เป็นการที่มีคนคอยขุดเยียดให้เอสเอ็มอีทั้งหลาย ต้องแสวงหานวัตกรรมหรือต้องมุ่งสร้างนวัตกรรม ขึ้นมาให้ได้ หรือไม่ก็เป็นการโฆษณาประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้าหรือผู้บริโภคได้รับทราบว่าคุณธุรกิจ หรือบริการที่นำมาเสนอเป็นเรื่องของนวัตกรรมสุดยอดเยี่ยมแปลกใหม่ หวังจะให้ผู้บริโภคหันมาให้ ความสนใจซื้อหาสินค้าหรือบริการนั้นๆ จนบางครั้ง การใช้คำว่า “นวัตกรรม” ก็ออกจะเฟื่องฟูไป จนมองไม่ออกว่าสิ่งที่กล่าวอ้างเป็น “นวัตกรรม” ไปได้อย่างไร

คำว่า “นวัตกรรม” นอกจากจะใช้ในความหมายที่หมายถึงสิ่งที่แปลกใหม่ ต่างจากสิ่งเดิมที่มีอยู่แล้ว สิ่งที่เป็น “นวัตกรรม” ยังจะต้องมีคุณค่าในตัวมันเองด้วย หากความแปลกใหม่ที่นำเสนอมี คุณค่าในเชิงเศรษฐกิจ ดีค่าเป็นตัวเงินได้ มีผู้คนยินดีจ่ายเงินเพื่อแลกเปลี่ยนกับความแปลกใหม่ นั้น ก็หมายถึง สิ่งที่เป็น นวัตกรรมทางธุรกิจ หากความแปลกใหม่ที่นำเสนอ ไม่ได้มุ่งหวังที่จะนำมา ซื้อขายกัน แต่มีผลทำให้ประชากรหรือสังคมมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น มีความนิยมที่จะนำมาใช้กัน โดย ไม่ต้องไปซื้อหามา ก็จะหมายถึงสิ่งที่เป็น นวัตกรรมทางสังคม ตัวอย่างของ นวัตกรรมทางธุรกิจ ได้แก่ รถไฟฟ้าขนส่งมวลชน โทรศัพท์มือถือ โทรทัศน์จอแอลซีดี ฯลฯ เป็นต้น ซึ่งเป็นสินค้าหรือ

บริการที่มีผู้บริโภคนิยมซื้อหาหรือจ่ายเงินเพื่อให้ได้ใช้หรือเป็นเจ้าของ ตัวอย่างของ นวัตกรรมทางสังคม ได้แก่ วัฒนธรรมใหม่ ความนิยม ภาษา ตลอดจนไปถึงบริการที่จัดหาให้โดยรัฐ เช่น การทำฝนหลวง หรือ โครงการตามแนวทฤษฎีใหม่ ฯลฯ เป็นต้น ทำให้ประชาชนและสาธารณชนโดยทั่วไปเมื่อนำไปใช้หรือได้ใช้แล้ว มีความเป็นอยู่หรือมีชีวิตที่ดีขึ้นโดยไม่ต้องจ่ายเงินซื้อหาโดยตรง ดังนั้น สิ่งที่จะอ้างว่าเป็น “นวัตกรรม” ได้ จึงต้องเป็นสิ่งที่มีความแปลกใหม่และต้องมีคุณค่าในตัวของมันด้วยหากเป็นเพียงสิ่งแปลกใหม่ แต่ไม่มีคนต้องการซื้อหรือต้องการใช้ สิ่งนั้นก็ยังไม่เข้าขั้นของการเป็น “นวัตกรรม” คงจะเป็นได้เพียงแค่ “สิ่งประดิษฐ์” ใหม่ เท่านั้น และส่วนใหญ่ “สิ่งประดิษฐ์” ก็มักจะถูกนำไปตั้งโชว์ให้ดู ไม่มีความต้องการในการหาซื้อหรือการนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน

เอสเอ็มอี ที่สนใจเกี่ยวกับเรื่องของ “นวัตกรรม” จึงจำเป็นที่จะต้องเข้าใจความหมายของการแสวงหาหรือพัฒนานวัตกรรมให้กับกิจการของตนเอง โดยยึดหลักสำคัญในเบื้องต้นว่า นวัตกรรม จะต้องขายได้ หรือต้องกระตุ้นให้เกิดมีความต้องการซื้อเกิดขึ้นได้ ดังนั้น ความฝันของเจ้าของหรือผู้ประกอบการเอสเอ็มอีเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการใหม่ๆ ที่พยายามคิดค้นขึ้นมา หากไม่สามารถสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจให้กับผู้บริโภคได้ ก็จะไม่มีการซื้อสินค้าหรือบริการที่หวังไว้ว่าจะเป็น “นวัตกรรม” ก็จะกลายเป็นเพียง “สิ่งประดิษฐ์” ที่ตั้งโชว์ไว้ที่หน้าร้าน หรือในแผนพับโฆษณาเท่านั้น คิดตามมาคด้วยความไม่คุ้มค่ากับการลงทุนในเชิงธุรกิจ ประเด็นที่น่าสนใจก็คือ ทำอย่างไรเจ้าของหรือผู้ประกอบการในระดับเอสเอ็มอี จะสามารถสร้างนวัตกรรมทางธุรกิจขึ้นได้ในหนังสือ ชื่อ “The Source of Innovation” ของ Eric von Hippel ได้นำเสนอผลการวิจัยถึงแหล่งที่มาของนวัตกรรมทางธุรกิจ โดยสรุปว่า

นวัตกรรมทางธุรกิจ มีแหล่งที่มาหลักๆ อย่างน้อยจาก 3 แหล่ง ได้แก่

1. นวัตกรรมที่เกิดจากลูกค้า ผู้ใช้สินค้าหรือบริการ หรือผู้บริโภค
2. นวัตกรรมที่เกิดจากผู้ผลิตสินค้าหรือบริการ
3. นวัตกรรมที่เกิดจากผู้ผลิตหรือเจ้าของวัตถุดิบ

จะเห็นได้ว่าแนวคิดเดิมๆ ที่หวังว่าเจ้าของสินค้าหรือเจ้าของกิจการจะต้องเป็นผู้นำเสนอ นวัตกรรมแต่เพียงด้านเดียวนั้น เป็นมุมมองที่ยังไม่ครบถ้วน หากมุ่งจะคิดให้ผู้ผลิตต้องเสาะแสวงหานวัตกรรมเพียงผู้เดียว จะทำให้โอกาสของการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ทางธุรกิจขึ้นมา ยังมีทางเป็นไปได้น้อยลงเพราะการที่จะเน้นให้ผู้ผลิตสร้างนวัตกรรมขึ้น จำเป็นที่ผู้ผลิตต้องลงทุนเกี่ยวกับการวิจัยพัฒนา เช่น การสร้างหน่วยงานที่รับผิดชอบในการวิจัยพัฒนาสินค้าขึ้นในองค์กรของตนเอง ซึ่งสามารถทำได้ในองค์กรใหญ่ๆ เท่านั้น โอกาสของเอสเอ็มอีที่จะมีหน่วยงานวิจัยพัฒนาเป็นของตนเองนั้นมีอยู่น้อยมาก ดังนั้น เอสเอ็มอี อาจจะได้นแนวทางในการสร้างนวัตกรรมได้

จากแนวความคิดของลูกค้า ความต้องการของลูกค้า ความอยากได้ของลูกค้า หาก เอสเอ็มอี จะหาวิธีฟังเสียงความต้องการของลูกค้าที่จะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมขึ้นได้ ในขณะเดียวกัน การเปิดหูเปิดตา คอยรับฟังความก้าวหน้าในด้านต่างๆ ของซัพพลายเออร์ ผู้ผลิตวัตถุดิบ หรือเจ้าของวัตถุดิบที่มีของใหม่ มีวัสดุใหม่ หรือมีวัตถุดิบทดแทนใหม่ๆ ก็อาจจะเป็นแหล่งที่มาของการสร้างนวัตกรรมธุรกิจของเราขึ้นมาได้หลายๆ ครั้ง นวัตกรรมในสายธุรกิจหนึ่ง เกิดขึ้นจากวัสดุหรือองค์ความรู้ที่ได้มาจากสายอื่นๆ ที่อาจดูไม่เกี่ยวข้องกันเลย

การคิดค้นหัวเทียนจุดระเบิดในเครื่องยนต์ในรถยนต์ ได้มาจากความพยายามในการสร้างเครื่องกำจัดกลิ่น ด้วยหลักการทางเคมีที่อาศัยคุณสมบัติของก๊าซโอโซนในการทำลายโครงสร้างโมเลกุลของสารที่ทำให้เกิดกลิ่น ก๊าซโอโซนนี้ผลิตได้จากการจุดประกายไฟฟ้าในอากาศ ซึ่งประกอบไปด้วยออกซิเจน นักวิจัยจึงพยายามหาวิธีที่จะจุดประกายไฟฟ้าเพื่อเปลี่ยนออกซิเจนในอากาศให้กลายเป็นโอโซนที่สามารถกำจัดกลิ่นไม่พึงประสงค์ในอากาศรอบๆ ตัวเราได้ แต่ในที่สุดหลักการของเครื่องจุดประกายไฟฟ้าเพื่อกำจัดกลิ่นได้ถูกนำมาใช้เป็นหัวเทียนจุดระเบิดในเครื่องยนต์เบนซิน จนทำให้เครื่องยนต์เบนซินได้รับการพัฒนาจนทำให้อุตสาหกรรมรถยนต์เจริญก้าวหน้าไปได้อย่างรวดเร็วในศตวรรษที่ผ่านมา

อย่างไรก็ตาม นวัตกรรม ที่มีแหล่งที่มาจากการต้องการของลูกค้า การคิดค้นขึ้นเองของผู้ผลิต และการนำเสนอของเจ้าของหรือผู้ผลิตวัตถุดิบ มักจะเป็นลักษณะเฉพาะตัวสำหรับธุรกิจบางประเภท ตามธรรมชาติและวิธีการในการดำเนินธุรกิจประเภทนั้นๆ ไม่ใช่ว่าจะเกิดกับธุรกิจทุกๆ ประเภทได้เท่าๆ กัน

ผลจากการสำรวจวิจัยนวัตกรรมทางธุรกิจในสหรัฐเสนอในหนังสือที่ผมกล่าวถึงนี้ ซึ่งทำการศึกษาว่าธุรกิจประเภทใดประสบความสำเร็จในเรื่องนวัตกรรมจากแหล่งกำเนิดใด พบว่าในธุรกิจที่ทำการศึกษา ธุรกิจเกี่ยวกับสินค้าประเภทอุปกรณ์ทางวิทยาศาสตร์ แผลงวงจรรวม เครื่องวัดทางการแพทย์และวิทยาศาสตร์ จะเป็นธุรกิจที่พัฒนานวัตกรรมมาจากข้อมูลความต้องการของลูกค้า ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับวัสดุใหม่และการพัฒนาวัสดุใหม่ๆ เช่น พลาสติก ส่วนผสมหรือสารเติมแต่งพลาสติก วัสดุที่มีคุณสมบัติพิเศษทางวิศวกรรม มักจะสร้างนวัตกรรมขึ้นมาโดยการค้นคว้าวิจัยของผู้ผลิตเองโดยตรง

ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการประยุกต์ใช้วัสดุหรือวัตถุดิบที่มีอยู่แพร่หลายในท้องตลาดอยู่แล้ว มักจะสร้างนวัตกรรมจากการนำเสนอของเจ้าของวัตถุดิบหรือแหล่งผลิตวัตถุดิบ ข้อมูลเหล่านี้ อาจเปิดความคิดให้เจ้าของธุรกิจหรือผู้ประกอบการเอสเอ็มอีที่ชื่นชอบและแสวงหานวัตกรรม หวังที่จะประสบความสำเร็จจากการพัฒนานวัตกรรมที่สามารถสร้างความแข็งแกร่งรัววยให้กับธุรกิจของตนได้เพิ่มมิติทางความคิดใหม่ว่า นวัตกรรมไม่จำเป็นต้องมาจากความคิดของเราแต่เพียงฝ่ายเดียว

จงหันไปมองให้รอบตัวด้วยว่าลูกค้าอยากได้อะไร หรือเจ้าของวัตถุดิบมีความคิดอะไรเกี่ยวกับวิธีใหม่ๆ ในการนำวัตถุดิบของเขาไปใช้"ได้บ้าง บางทีอาจจะได้ชื่นชมกับความสำเร็จในการเป็นธุรกิจเชิงนวัตกรรมเร็วกว่าที่คิดก็ได้ครับ

2.4 เนชั่นสุดล้ำปาดาร์ (25 พฤษภาคม 2550) ทำ ทำ และทำ จึงจะเกิดนวัตกรรม รัศมี รัชนธร
ผู้อำนวยการศูนย์ความคิดสร้างสรรค์ www.creativitycenter.co.th ในยุคที่ทางออกทางแก้ทั้งหลายในการแข่งขันกันดูจะมองไม่ค่อยเห็น ดูคล้ายๆ กับว่าแนวทางการดำเนินธุรกิจของคนไทยเราในตอนนี้อาจตันได้ง่ายกว่าทางออก ในประเทศที่เจริญมาก่อนเราอย่างแถบยุโรป ผู้คนเขาก็รู้สึกอึดอัดใจในทำนองใกล้เคียงกัน สมัยก่อนธุรกิจต่างๆ แข่งขันกันในประเทศของตัวเอง ต่อมาก็แข่งกับประเทศต่างๆ บ้านที่ทำธุรกิจเดียวกัน แต่ปัจจุบันทุกประเทศแข่งกันป่านประหนึ่งอยู่ในสนามกีฬาของหมู่บ้านเดียวกัน และความได้เปรียบเสียเปรียบของกลุ่มแต่ละคนก็แตกต่างกันมากขึ้นเสียจนอีกฝ่ายมองแทบไม่เห็นทางที่จะแข่งขันด้วยได้เลย เช่น สินค้าจีนที่ราคาถูกมากเสียจนประเทศอื่นๆ ทั่วโลกเหนื่อยออกเหนื่อยใจไม่รู้จะแข่งด้วยวิธีใดไปตามๆ กัน

เมื่อสามปีที่แล้ว ดร.เดอโบ โน ได้รับเชิญให้ไปพูดในที่ประชุมสุดยอดของสหภาพยุโรป เรื่อง "นวัตกรรม" ณ กรุงบรัสเซลส์ ประเทศเบลเยียม ดูเหมือนว่าทุกคนตระหนักดีว่าการแข่งขันกับประเทศจีนด้วยราคาสินค้านั้นเป็นเรื่องที่เป็นไปไม่ได้แล้ว ทางออกที่จะแข่งขันกับจีนได้ ก็คือการสร้างสรรค์คุณค่า ซึ่งหมายถึง การสร้างนวัตกรรม นั่นเอง

องค์กรชั้นนำทั่วโลกเห็นความสำคัญและความจำเป็นของนวัตกรรมอย่างจริงจังมากกว่าประมาณสามสิบปีแล้ว องค์กรหลายแห่งในประเทศไทยประกาศนโยบายให้ความสำคัญกับการสร้างนวัตกรรมมาหลายปีแล้ว อย่างไรก็ตาม ดร.เดอโบ โน กล่าวว่า องค์กรส่วนใหญ่พูดว่าให้ความสำคัญกับการสร้างนวัตกรรม แต่ไม่ทำอะไรอย่างที่พูด คือ พูดให้ดูดีเท่านั้นแต่ไม่ลงมือทำอย่างจริงจัง (ภาษาอังกฤษเรียกว่า pay lip service) สาเหตุที่องค์กรหลายที่ได้แต่พูดว่าส่งเสริมนวัตกรรม แต่ไม่ลงมือทำ อาจมีความเป็นไปได้หลายอย่าง ดังนี้

1. จริงๆ แล้ว ผู้บริหารบางส่วนยังไม่เข้าใจเรื่องของนวัตกรรมอย่างแท้จริง นี่เป็นเรื่องธรรมดาที่ไม่ควรตำหนิอะไรกัน เพราะเรื่องของนวัตกรรมนั้นไม่มีสอนกันในระบบการศึกษามาก่อน และคำนี้เพิ่งจะเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายในวงการของนักบริหารธุรกิจในประเทศไทยเมื่อไม่กี่ปีมานี้เอง ส่วนใหญ่เมื่อก่อนนี้เรามักได้ยินคำว่านวัตกรรมตอนที่ได้ยินโฆษณาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ได้ยินในฐานะผู้บริโภค ถ้าเราอยากได้ของนั้น เราก็เตรียมเก็บเงินเพื่อไปซื้อเขายามนี้เราจะพลิกตัวเองมาเป็นผู้ผลิตนวัตกรรมให้คนอื่นและคนในองค์กรของเราได้บริโภคด้วยวิธีต่างๆ ความรู้สึกจึงต่างไปจากการเป็นผู้บริโภคนวัตกรรมของคนอื่น การถือเงินไปซื้อนวัตกรรมหรือของจากคนอื่นนั้นง่ายกว่าการคิดว่าจะผลิตนวัตกรรมอะไรไปช่วยให้คนอื่นมีชีวิตที่ดีขึ้น ง่ายขึ้น และ

สะดวกขึ้นแล้วลงมือผลิตออกขายเพื่อให้นักอื่นมาซื้อ เรื่องยากไม่ได้อยู่ที่การผลิต เพราะมีคนมีฝีมือมากมายพร้อมทำให้เกิดขึ้นได้ แต่สิ่งสำคัญที่สุดและยากที่สุด คือ การคิดอะไรใหม่ๆ ขึ้นมานั่นเอง เราจะคิดได้ต้องใช้วิธีการคิดอย่างริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้ได้ความคิดใหม่ๆ ที่ไม่ซ้ำกับที่เราเคยเห็นเคยรู้มาก่อน ปัญหาหลักๆ ของการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ หลายครั้งไม่ได้เกิดจากการขาดความคิดใหม่ หากแต่อยู่ที่การลงมือกระทำมากกว่า เพราะนวัตกรรมต้องเกิดจากกระบวนการปฏิบัติ เพื่อผลักดันให้ความคิดเกิดมิติที่สัมผัสได้ จึงจะมีโอกาสเกิดสิ่งใหม่ๆ ขึ้นได้ ผู้บริหารจะต้องตระหนักถึงสิ่งนี้ และต้องลงมือสนับสนุนให้พนักงาน "คิด" และ "ทำ" กันมากขึ้น

2. ลึกๆ แล้ว ผู้บริหารบางส่วนไม่ชอบความคิดใหม่ๆ ดร.เอ็ดเวิร์ด เดอโบโน บอกว่า ผู้บริหารบางคนไม่ชอบความคิดใหม่ๆ เนื่องจากเขาเจริญเติบโตในตำแหน่งหน้าที่การงานขึ้นมา โดยการบริหารความต่อเนื่องได้ดี คือ บริหารให้ทุกอย่างเป็นไปตามวิถีที่มันเป็นอยู่ และถ้ามีปัญหาขัดข้องขึ้นคราวใด เขาก็แก้ปัญหานั้น แล้วงานก็สำเร็จได้อย่างราบรื่น นวัตกรรมเป็นผลจากการนำความคิดใหม่ๆ หรือความคิดสร้างสรรค์มาทำให้เกิดสิ่งใหม่ๆ หรือ ระบบงานแบบใหม่ขึ้นจริง แม้เขาจะรู้และเข้าใจดีว่านวัตกรรมคืออะไร เป็นประโยชน์ต่อองค์กรอย่างไร แต่เขาก็ไม่ชอบสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้น เพราะสำหรับเขา นวัตกรรม หมายถึงความยุ่งเหยิง ความเสี่ยง และการต้องออกแรงจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ใหม่ทั้งเรื่อง เงิน ของ และคน ผู้บริหารทั้งหลายมักจะภูมิใจกับความแข็งที่พวกเขาสร้างและบุกเบิกขึ้นมา และคิดว่านั้นคือ สุดยอดของความสำเร็จ จึงกลายเป็นการตีกรอบความคิดไปโดยปริยาย และ "ปิดกั้น" สิ่งใหม่ที่เข้ามาในองค์กร พวกเขามองว่าสิ่งใหม่คือการเปลี่ยนแปลง และการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความไม่แน่นอน ความเสี่ยง และหากต้องเริ่มสิ่งใหม่ๆ หมายถึงต้องจุดไฟการต่อสู้ขึ้นอีกครั้ง อย่างไรก็ตาม ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากนวัตกรรมทั้งหลายย่อมตกเป็นขององค์กร ไม่ใช่ตกเป็นของผู้บริหารที่ออกแรงเพิ่มขึ้น ผู้บริหารที่คิดเช่นนี้จึงชอบทำตามแบบเดิมมากกว่าชอบทำนวัตกรรม แต่มักจะพูดสวนทางความคิด เพราะคิดว่าพูดแล้วดูดี คุณเป็นคนหัวก้าวหน้าทันสมัยและทันสมัย และดูว่ามีวิสัยทัศน์กว้างไกล การสร้างนวัตกรรมได้จะนำความภาคภูมิใจอันยิ่งใหญ่มาให้กับผู้บริหารและพนักงาน อย่างที่มีเงินมากเพียงใดก็หาซื้อไม่ได้ และความภูมิใจนั้นจะนำความสุขในการทำงาน (Job Satisfaction) มาให้กับทุกคนที่เกี่ยวข้องด้วย ผู้บริหารทุกคนมีศักยภาพอันมหัศจรรย์ที่จะสร้างสรรค์สิ่งดีงามให้เกิดประโยชน์แก่ผู้คนร่วมโลกได้ เพียงสลัดความคิดด้านที่บั่นทอนให้จิตใจเหนื่อยล้าออกไปให้ไกล แล้วตั้งใจอย่างแน่วแน่ มีความมุ่งมั่นพากเพียรอย่างจริงจังที่จะส่งเสริมให้นวัตกรรมเกิดขึ้นจริงในองค์กรได้

ที่สำคัญผู้บริหารระดับสูงทุกคนต้อง "เปิดใจ" และ "เปิดทาง" ให้พนักงานทุกระดับใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน และบางครั้งต้องทำตัวเป็น "ต้นแบบ" ด้วย เพราะฉะนั้น จึงพอสรุปได้ว่า เพียงแต่การพูดหรือการประชาสัมพันธ์ให้คนอื่นรู้ ไม่สามารถทำให้เกิดนวัตกรรมในองค์กรขึ้นมา

ได้ แต่ต้องลุกขึ้นมาพัฒนาให้พนักงานใช้วิธีการคิดอย่างริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานและลงมือทำให้เกิดนวัตกรรมขึ้นในองค์กรอย่างจริงจังให้ได้ นวัตกรรมของคนไทยจะทำให้ประเทศไทยเข้มแข็ง และสามารถแข่งขันกับคนอื่นได้ด้วยวิถีแห่งปัญญาแบบของเราที่คนชาติอื่นคาดเดาไม่ถึง ถ้าผู้บริหารตั้งใจมั่นและผลักดันเต็มที่ตั้งแต่ต้นจนจบ พนักงานทุกคนพร้อมทำให้เกิดนวัตกรรมได้แน่นอน

2.6 มติชนรายวัน (27 มิถุนายน 2550) : กระตุ้นอาเซียนมุ่ง “นวัตกรรม” สร้างขีดแข่งขันในเวทีโลก เอพีรายงานจากสิงคโปร์ว่า ในการประชุมเศรษฐกิจโลกว่าด้วยเอเชียตะวันออกเป็นวันที่สอง เมื่อวันที่ 25 มิถุนายนที่ผ่านมา นายหลิม ซ็อง-กวัน ประธานคณะกรรมการเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจของสิงคโปร์ ได้กระตุ้นให้ประเทศในเอเชียโดยเฉพาะสมาคมประชาชาติเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (อาเซียน) จะต้องให้ความสำคัญด้านนวัตกรรมเพื่อให้สามารถแข่งขันได้และไม่ถูกทิ้งอยู่ข้างหลัง เพราะขณะนี้ได้สูญเสียโครงการใหญ่ๆ ให้กับประเทศพัฒนาแล้ว ไม่ว่าจะเป็นสหรัฐอเมริกา เยอรมัน

“สิงคโปร์ต้องการเป็นหนึ่งในตลาดนวัตกรรม แต่ว่าค่าใช้จ่ายในการทำธุรกิจก็สูงขึ้นเรื่อยๆ ดังนั้น เราจึงพยายามเชื่อมโยงกับประเทศอย่างเวียดนาม หรืออินโดนีเซียเพื่อที่ว่านักลงทุนจะสามารถลงทุนในโครงการสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่ใช้เทคโนโลยีสูงในสิงคโปร์ ส่วนในโครงการที่ใช้เทคโนโลยีต่ำก็ไปลงทุนในเวียดนามหรืออินโดนีเซีย” นายหลิมกล่าว และว่า ดังนั้น ประเทศในเอเชียได้กำหนดกรอบเวลาที่ชัดเจนในเรื่องนี้และร่วมมือกัน ซึ่งขณะนี้เป็นเรื่องดีที่อาเซียนได้กำหนดกรอบเวลาที่ชัดเจนในความร่วมมือด้านนี้ ด้านเอพีรายงานว่า ในที่ประชุมเดียวกันนี้ นายจิม กู๊ดไนท์ ประธานบริหารบริษัทเอสเอเอส จากสหรัฐอเมริกา ซึ่งให้บริการด้านซอฟต์แวร์กล่าวว่า ในยุคที่ทั่วโลกกำลังแข่งขันด้านความรู้และเทคโนโลยี หากเอเชียต้องการจะเป็นผู้เล่นที่น่าเกรงขามในตลาดนี้ก็ต้องส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม ทั้งนี้ จากการสำรวจของเวลด์ อีโคโนมิก ฟอรัม ระบุว่า ในเอเชียนั้น มีสองประเทศคือสิงคโปร์และญี่ปุ่นที่ติดอันดับ 1 ใน 10 ของประเทศที่มีความสามารถแข่งขันในระดับนานาชาติ

2.7 การก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดย นายสุชาติ กิจชนะเสรี สถาบันคอมพิวเตอร์

กระแสการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ต้องเผชิญไม่ว่าจะเป็นบุคคล หรือองค์กร การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมันรวดเร็วและรุนแรง ก็ด้วยปัจจัยที่เกิดจากการก้าวกระโดดของเทคโนโลยี สารสนเทศ ที่พัฒนาอย่างต่อเนื่อง และความซับซ้อนของระบบเศรษฐกิจ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานของทั้งภายในและภายนอกองค์กร ส่งผลให้เวทีการแข่งขันที่เคยจำกัดอยู่ในวงแคบ ๆ ขยายขอบเขตออกไปครอบคลุมทั่วโลก และตามแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งชาติ ปี 2545-2549 ได้กำหนดให้การบริหารงานภาครัฐเข้าสู่ ระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government)

อีกทั้งแนวคิดในการบริหารจัดการสมัยใหม่ ทั้งการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) การจัดการคุณภาพ (Quality Management) การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) และ การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ทำให้องค์กรและหน่วยงานทั้งหลายต้องปรับท่าที เพื่อความอยู่รอด และมีภูมิคุ้มกันอย่างมั่นคง เพราะองค์กร เป็นสิ่งมีชีวิต (Organic) ไม่ใช่เครื่องจักร (Mechanic) โดยคนเป็นพลังขับเคลื่อนที่สำคัญ ซึ่งคนก็ไม่ใช่ต้นทุน แต่เป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) เพราะในตัวคนมี ทักษะและประสบการณ์ที่ก่อให้เกิดความชำนาญซึ่งเป็น “ทุนความรู้” (Knowledge Capital) จำเป็นต้องสร้างค่านิยมขององค์กร (Corporate Value) และ วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่ดี ความรู้ภายใต้บริบทเฉพาะมักแฝงอยู่ในภาษา วัฒนธรรม หรือประเพณี นักวิพากษ์ ลัทธิจักรวรรดินิยมทางวัฒนธรรม กล่าวว่า การเกิดขึ้นของ วัฒนธรรมเดียว ทำให้ความรู้ท้องถิ่นบางอย่างถูกทำลายลง ทำอย่างไรให้ความรู้ในทางปฏิบัติ ซึ่งมักเป็นที่ทราบกันในตัวคนหรือกลุ่มคน ถูกปรับเปลี่ยนและจัดการอย่างเป็นระบบ (Knowledge Management) เพื่อรักษาองค์กรไว้ ซึ่งจะต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้ ให้ความรู้ทั้งหลายนั้น กลายเป็นความรู้ที่เกิดประ โยชน์สำหรับคนทั้งองค์กร เพื่อการก้าวเข้าสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เพราะ “ความรู้” คือ “อำนาจ”

ความรู้ คือ อะไร?

คำว่า ความรู้ (Knowledge) นั้น ในทัศนะของฮอสเปอร์ (อ้างถึงในมาโนช เวชพันธ์ 2532, 15-16) นับเป็นขั้นแรกของพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจดจำ ซึ่งอาจจะโดยการนึกได้ มองเห็นได้ หรือ ได้ฟัง ความรู้นี้ เป็นหนึ่งในขั้นตอนของการเรียนรู้ โดยประกอบไปด้วยคำจำกัดความหรือความหมาย ข้อเท็จจริง ทฤษฎี กฎ โครงสร้าง วิธีการแก้ไขปัญหา และมาตรฐานเป็นต้น ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า ความรู้เป็นเรื่องของการจำอะไรได้ ระลึกได้ โดยไม่จำเป็นต้องใช้ความคิดที่ซับซ้อนหรือใช้ความสามารถของสมองมากนัก ด้วยเหตุนี้ การจำได้จึงถือว่าเป็น กระบวนการที่สำคัญในทางจิตวิทยา และเป็นขั้นตอนที่นำไปสู่พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความเข้าใจ การนำความรู้ไปใช้ในการวิเคราะห์ การสังเคราะห์ การประเมินผล ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ได้ใช้ความคิดและความสามารถทางสมองมากขึ้นเป็นลำดับ ส่วนความเข้าใจ (Comprehension) นั้น ฮอสเปอร์ ชี้ให้เห็นว่าเป็นขั้นตอนต่อมาจากความรู้ โดยเป็นขั้นตอนที่จะต้องใช้ความสามารถของสมองและทักษะในขั้นที่สูงขึ้น จนถึงระดับของการสื่อความหมาย ซึ่งอาจเป็นไปได้โดยการใช้ปากเปล่า ข้อเขียน ภาษา หรือการใช้สัญลักษณ์ โดยมักเกิดขึ้นหลังจากที่บุคคลได้รับข่าวสารต่าง ๆ แล้ว อาจจะโดยการฟัง การเห็น การได้ยิน หรือเขียน แล้วแสดงออกมาในรูปของการใช้ทักษะหรือการแปลความหมายต่าง ๆ เช่น การบรรยายข่าวสารที่ได้ยินมาโดยคำพูดของตนเอง หรือการแปลความหมายจากภาษาหนึ่ง

ไปเป็นอีกภาษาหนึ่ง โดยคงความหมายเดิมเอาไว้ หรืออาจเป็นการแสดงความคิดเห็นหรือให้ข้อสรุปหรือการคาดคะเนก็ได้

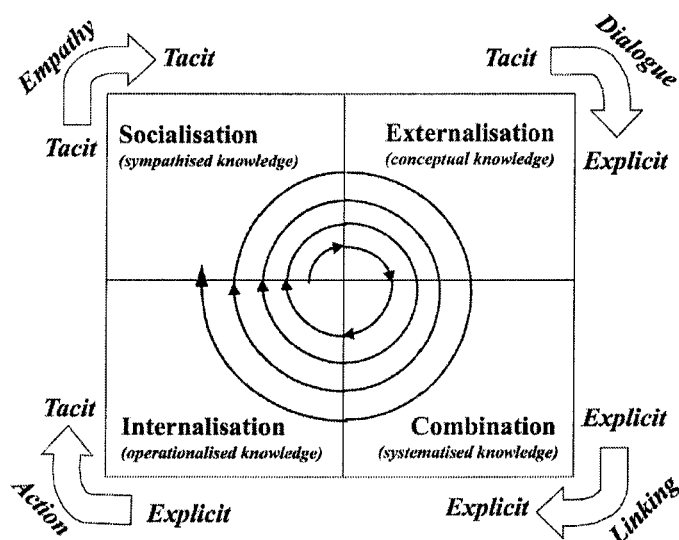
Davenport & Prusak ได้ให้นิยามความรู้ว่า "ความรู้คือส่วนผสมที่เคลื่อนไหวของประสบการณ์ที่ได้รับการวางโครงร่าง, เป็นคุณค่าต่างๆ, ข้อมูลในเชิงบริบท, และความเข้าใจอย่างถ่องแท้ที่ชำนาญการ ซึ่งได้นำเสนอกรอบหรือโครงร่างอันหนึ่งขึ้นมา เพื่อการประเมินและการรวบรวมประสบการณ์และข้อมูลใหม่ ๆ มันให้กำเนิดและถูกประยุกต์ใช้ในใจของบรรดาผู้รู้ทั้งหลาย ในองค์กรต่าง ๆ บ่อยครั้ง มันได้รับการฝังตรึงไม่เพียงอยู่ในเอกสารต่าง ๆ หรือในคลังความรู้เท่านั้น แต่ยังคงอยู่ในงานประจำ, กระบวนการ, การปฏิบัติ และบรรทัดฐานขององค์กรด้วย"

ในหนังสือ "Working Knowledge: How Organization Manage What They Know" โดยดาเวนพอร์ต ที เอช และ แอล พรูสัค (Davenport, T. H., และ L. Prusak, Boston: Harvard Business School Press) อ้างถึงใน องค์กรแห่งความรู้ จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ หน้า 17 ของ รศ.ดร.ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ ว่า ความรู้ คือ "กรอบของการผสมระหว่างประสบการณ์ ค่านิยม ความรอบรู้ในบริบท และความรู้แจ้งอย่างซ้ำของ ซึ่งจะเป็นกรอบสำหรับประเมินค่า และการนำประสบการณ์สารสนเทศใหม่ ๆ มาผสมรวมด้วยกัน"

ยังมีผู้ให้ความหมายและคำจำกัดความอีกหลายท่านที่ไม่ได้กล่าวในที่นี้ จากสัดส่วนความรู้ในองค์กรจะพบว่า ความรู้ประเภท Tacit ซึ่งเป็นความรู้ที่ได้จากทักษะและประสบการณ์ที่อยู่ในตัวคนมีถึงร้อยละ 80 ส่วนความรู้ประเภท Explicit ซึ่งเป็นความรู้ที่เป็นเหตุและเป็นผลที่สามารถจะบรรยาย ถอดความ ออกมาในรูปของทฤษฎี การแก้ไขปัญหาคู่มือ หรือในรูปฐานข้อมูล ความรู้ประเภทนี้มีเพียงร้อยละ 20 (ในบางแนวคิดได้แบ่งความรู้ออกเป็น 4 ประเภท 1. Tacit 2. Implicit 3. Explicit 4. Embedded)

ความรู้ที่เกิดขึ้นเกิดจากการพัฒนาการเรียนรู้ที่มีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานซึ่งมีผู้รู้ที่ศึกษาด้านนี้ และเปรียบเทียบในลักษณะของการหมุนเกลียวการเรียนรู้ (Knowledge Spiral) ซึ่งคิดค้นโดย IKUJIRO NONAGA และ TAKRUCHI ดังรูป 1 ที่แสดง ขอบริบายดังนี้ จากรูป Knowledge Spiral จะเห็นว่ากระบวนการปรับเปลี่ยนและสร้างความรู้แบ่งออกได้เป็น 4 ลักษณะดังนี้

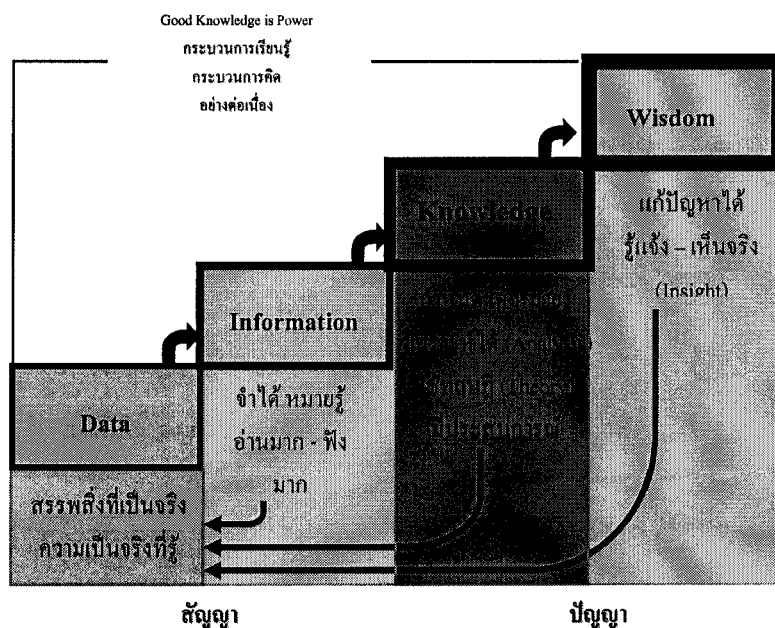
1. Socialization เป็นขั้นตอนแรกในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการสร้าง Tacit Knowledge จาก Tacit Knowledge ของผู้ร่วมงาน โดยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรงที่แต่ละคนมีอยู่
2. Externalization เป็นขั้นตอนที่สองในการสร้างและแบ่งปันความรู้จากสิ่งที่มีอยู่และเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรเป็นการแปลงความรู้จาก Tacit Knowledge เป็น Explicit Knowledge



รูป 1 แสดงลักษณะการเรียนรู้ Knowledge Spiral

3. Combination เป็นขั้นตอนที่สามในการแปลงความรู้ขั้นต้น เพื่อการสร้าง Explicit Knowledge จาก Explicit Knowledge ที่ได้เรียนรู้ เพื่อการสร้างเป็นความรู้ประเภท Explicit Knowledge ใหม่ ๆ

4. Internalization เป็นขั้นตอนที่สี่และขั้นตอนสุดท้ายในการแปลงความรู้จาก Explicit Knowledge กลับสู่ Tacit Knowledge ซึ่งจะนำความรู้ที่เรียนมาใช้ในการปฏิบัติงานหรือใช้ใน ชีวิตประจำวัน



รูป 2 แสดงกระบวนการเกิดองค์ความรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) คืออะไร ?

Peter Senge (1990) แห่ง Massachusetts Institute of Technology กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ สถานที่ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เป็นที่ซึ่งเกิดรูปแบบการคิดใหม่ๆ หลากหลายมากมาย ที่ซึ่งแต่ละคนมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจ และเป็นที่ยังทุกคนต่างเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน

David A. Gavin (1993) แห่ง Harvard University กล่าวว่า คือ องค์กรที่มีลักษณะในการสร้าง แสวงหา และถ่ายโยงความรู้ และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ และการเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ อย่างถ่องแท้

Michael Marquardt (1994) แห่ง George Washington University กล่าวว่า องค์กรที่ซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์ เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง ขณะเดียวกันทุกคนก็ช่วยองค์การ จากความผิดพลาดและความสำเร็จ ซึ่งเป็นผลให้ทุกคนตระหนักในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ศ.นพ. วิจารย์ พานิช แห่งสำนักกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) กล่าวว่า องค์กรเอื้อการเรียนรู้ มีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamics) มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของพัฒนาการด้าน ๆ คล้ายมีชีวิต มีผลงานดีขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) รวมทั้งมีบุคลิกขององค์กรในลักษณะที่เรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่ผู้เกี่ยวข้องสัมพันธ์สามารถรู้สึกได้

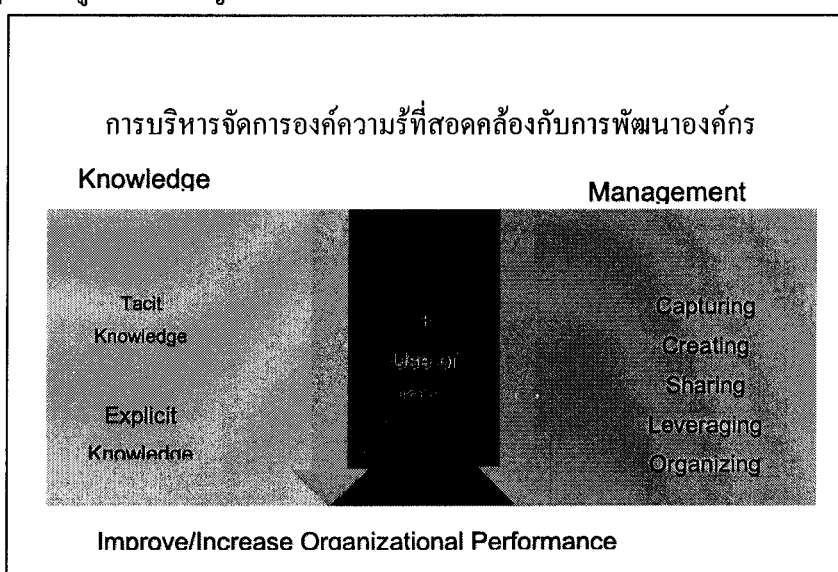
ทำไมต้องมีการจัดการความรู้ ?

ด้วยวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรไม่เอื้อต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคลากรส่วนใหญ่ไม่รู้วิธีการเรียนรู้ที่หลากหลาย โดยเฉพาะคนที่มีอายุเฉลี่ยค่อนข้างมากจะทำงานตามหน้าที่ ที่เคยปฏิบัติ ทำให้ขาดความกระตือรือร้น และความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองอย่างจริงจัง องค์กรขาดความต่อเนื่อง ในการเชื่อมโยงความรู้ระหว่างบุคลากรแต่ละรุ่น หรือกลุ่มวัยที่ต่างกัน รศ.ดร. เอื้อน ปิ่นเงิน และ รศ. ยืน ภู่วรรณ ได้กล่าวถึง สาเหตุการคิดการจัดการความรู้ (เอื้อน ปิ่นเงิน และ ยืน ภู่วรรณ, 2546) เรื่องนี้ว่า

“สารสนเทศสิ้น กระจัดกระจาย และจัดเก็บอยู่ในแหล่งเก็บที่หลากหลาย ที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้นคือ เรามีข้อมูลมากมาย แต่ความรู้มีน้อย ในยามที่ต้องการข้อมูลการตัดสินใจ การรวบรวมข้อมูลได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ และไม่ครบถ้วน อีกทั้งใช้เวลาค้นหาานาน การจัดการความรู้จะเป็นระบบ จะช่วยให้ปัญหาดังกล่าว บรรเทาลงหรือหมดไป ยิ่งไปกว่านั้นการก้าวเข้าสู่สังคมภูมิปัญญาและความรอบรู้ เป็นแรงผลักดันทำให้องค์กรต้องการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning

Enterprise) เพื่อสร้างความคุ้มค่าจากภูมิปัญญาและความรอบรู้ที่มีอยู่ เปลี่ยนสินทรัพย์ทางปัญญาให้เป็นทุน ด้วยการจัดการความรู้และภูมิปัญญา ซึ่งมีผลให้เกิดการเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้เป็นแบบ Knowledge Worker ด้วย

ขั้นแรกที่จะนำไปสู่การจัดการความรู้ คือการจับเก็บข้อมูลไว้ในคลังข้อมูล (Data Warehouse) ที่มีการวิเคราะห์ประมวลผล คัดกรองข้อมูล (Data Mining) เพื่อให้ได้ความรู้ที่น่าสนใจ ได้แก่กฎ ระเบียบ หรือลักษณะที่เกิดขึ้นเป็นประจำ รูปแบบ หรือสิ่งผิดปกติ จากข้อมูลที่เก็บไว้ในฐานข้อมูลขนาดใหญ่”



รูป 3 แสดงระบบบริหารจัดการความรู้

จากที่ทั้งสองท่านกล่าว ก็เพื่อให้ความรู้ในองค์กรมีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ และสามารถเรียกใช้หรือสืบค้นได้ ด้วยแนวความคิดการจัดการความรู้จึงเกิดขึ้น นั่นหมายถึง ความสามารถในการจัดการความรู้ โดยรวบรวมความรู้ทั้งสองประเภทให้เกิดประโยชน์กับองค์กร ทั้งนี้เพราะองค์กรเป็นผู้ที่ลงทุน ที่ก่อให้เกิดความรู้ในการทำงานของพนักงานแต่ละคน และเมื่อพนักงานเหล่านั้นลาออก ความรู้ตรงจุดนั้นก็หายไปพร้อมกับพนักงานคนนั้น ความรู้เป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดขององค์กร องค์กรต้องเสริมสร้างและรักษาไว้ ซึ่งความสามารถขององค์กรในการทำให้วงจรการเรียนรู้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ เพื่อเพิ่มคุณค่าของกิจการภายในองค์กร สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) กำหนดให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดในการประเมินหน่วยงานราชการมีแนวคิดและกระบวนการอย่างไร ในการจัดการความรู้?

กระบวนการจัดการความรู้ นั้น มีองค์ประกอบหลักก็คือ ระบบการสร้างฐานความรู้ การรวบรวม การจัดเก็บ การค้นหา การเผยแพร่ และการถ่ายทอดแบ่งปัน มีผู้รู้ที่ศึกษาค้นคว้าด้านนี้

อุตสาหกรรมที่มีเครื่องจักรขนาดใหญ่ ขอสนับสนุนให้ท่านเลือก TPM เป็นเครื่องมือในการปรับปรุง เพราะระบบ TPM นอกจากจะพัฒนาระบบการบำรุงรักษาเครื่องจักรอย่างเป็นรูปธรรมได้แล้ว ยังสามารถช่วยให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ และถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันได้เป็นอย่างดี

ถ้ามีปัญหาเรื่องระบบบริหารจัดการ และความชัดเจนของนโยบายการบริหารงาน ควรเลือกใช้ TQM เป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหา เพราะการทำ TQM เป็นการบริหารงานด้านคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ตั้งแต่ระดับผู้นำขององค์กร ลงไปจนถึงพนักงานทุกคน

นอกจากนี้อาจพิจารณาวางกลยุทธ์ทางด้านนวัตกรรมไว้ในแต่ละด้าน โดยพิจารณาในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ด้านโครงสร้างธุรกิจ
2. ด้านการบริหารจัดการ
3. ด้านองค์กร
4. ด้านลูกค้า
5. ด้านผลิตภัณฑ์
6. ด้านลอจิสติกส์
7. ด้านกระบวนการผลิต
8. ด้านเทคโนโลยี

เมื่อเลือกเครื่องมือได้แล้ว ให้พิจารณาจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ โดยอาจจะตั้งทีมงาน และจัดทำแผนปฏิบัติการแยกของแต่ละโครงการได้ ซึ่งการนำนวัตกรรมเหล่านี้มาใช้งาน โดยส่วนใหญ่ ต้องใช้เวลาพัฒนา 2-3 ปี และผู้เกี่ยวข้องเกือบจะทั่วทั้งองค์กร จึงจะประสบผลสำเร็จ ดังนั้นในแต่ละโครงการอาจจะต้องมีการวางแผนล่วงหน้าไปอีก 3 ปีเป็นอย่างน้อยว่าในแต่ละปีจะดำเนินโครงการไปอย่างไร

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

บริษัทวินิไทย จำกัด (มหาชน) ตำบลมาบตาพุด 2 ถนนไอ-สาม นิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด ตำบลมาบตาพุด อำเภอเมือง จังหวัดระยอง 21150

1.1 ขอบเขตการศึกษา

ศึกษาแนวทางและขั้นตอนการดำเนินกิจกรรมนวัตกรรมและข้อเสนอแนะ ของบริษัทวินิไทย (มหาชน) จำกัด ในปี พ.ศ. 2549

1.2 ขั้นตอนการศึกษา ดังนี้

1. รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมนวัตกรรมและข้อเสนอแนะ
2. หาข้อมูลในรายละเอียดเพิ่มเติมในส่วนที่ยังไม่ครบ
3. ประมวลผลขั้นตอนการดำเนินกิจกรรมนวัตกรรมและข้อเสนอแนะ
4. สรุปผลการดำเนินกิจกรรมนวัตกรรมและข้อเสนอแนะ

2. เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

สัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบโดยตรง และการศึกษาข้อมูลหรือเอกสารที่เกี่ยวข้องทางด้านกิจกรรมนวัตกรรม เช่น รายงานการประชุม ข้อมูลข้อเสนอแนะและนวัตกรรม

3. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ ได้จากการเก็บข้อมูลและสัมภาษณ์ ดังนี้

- 1.1 ข้อมูลการประชุมของคณะกรรมการกิจกรรมนวัตกรรมและข้อเสนอแนะ
- 1.2 ข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง เช่น ประกาศต่างๆของกิจกรรมนวัตกรรมและข้อเสนอแนะ
- 1.3 สัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ในฝ่ายที่รับผิดชอบกิจกรรมนี้โดยตรง

2. แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ เก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารของบริษัทฯ รายงานประจำปี รวมทั้งข้อมูลจากระบบออนไลน์

3. การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษานี้ใช้ข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิที่ได้ มาทำการสรุปขั้นตอนการดำเนินงาน กิจกรรมนวัตกรรมและข้อเสนอแนะ

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

บริษัทวินิไทยฯได้นำนวัตกรรมและข้อเสนอแนะมาเป็นเครื่องมือในการสนับสนุนการแข่งขันทางธุรกิจ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน อีกทั้งทำให้ได้ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ซึ่งจะทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มแก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกบริษัทฯ เนื่องจากธุรกิจในปัจจุบันอยู่ในภาวะที่มีการแข่งขันสูง บริษัทฯ จึงได้มีการนำเทคโนโลยีรวมถึงนวัตกรรม มาใช้เพื่อพัฒนาให้เหนือหรือได้เปรียบคู่แข่ง ซึ่งได้เริ่มดำเนินกิจกรรมนวัตกรรมมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545

สำหรับขั้นตอนการดำเนินกิจกรรมฯ นั้น ผู้บริหารได้ตั้งเป้าหมายให้กับคณะกรรมการกิจกรรมนวัตกรรม ซึ่งเป็นการทำงานแบบข้ามสายงาน(Cross functional work) เพื่อเน้นให้ทุกฝ่ายและทุกคนได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมตามหลักการบริหารคุณภาพ (Total Quality Management) โดยได้สรุปเป็นตอนให้เห็นรายละเอียดในแต่ละขั้นตอน กล่าวคือ ตอนที่ 1 นวัตกรรมกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตอนที่ 2 ระบบการบริหารคุณภาพ (Total Quality Management) โดยวิธีการบริหารข้ามสายงาน (Cross Functional Management) ตอนที่ 3 ขั้นตอนกิจกรรมนวัตกรรมและข้อเสนอแนะ ตอนที่ 4 คณะกรรมการระบบกิจกรรมนวัตกรรมและข้อเสนอแนะ ตอนที่ 5 หลักเกณฑ์การพิจารณานวัตกรรมและข้อเสนอแนะ ตอนที่ 6 การให้รางวัล และ ตอนที่ 7 สรุปผลการดำเนินกิจกรรมนวัตกรรมและข้อเสนอแนะ ประจำปี พ.ศ. 2549 ดังรายละเอียด

ตอนที่ 1 นวัตกรรมกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

ระบบกิจกรรมนวัตกรรมและข้อเสนอแนะ เป็นระบบที่ส่งเสริมให้มีความรู้และประสบการณ์ของพนักงานมาก่อให้เกิดประโยชน์ โดยการเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานเพื่อลดความสูญเสีย เพิ่มผลขององค์กรหรือเพิ่มความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า และก่อให้เกิดความรู้สึกร่วมใจที่ได้มีส่วนร่วมในความสำเร้จนั้น ซึ่งการทำให้สำเร็จได้ บริษัทฯ จำเป็นต้องสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ในองค์กร ในการการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) ซึ่งเป็นการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ประเภทที่แฝงอยู่ภายในหรือ Tacit นั้นจะต้องทำด้วยการพบปะกันตัวต่อตัวหรือ เป็นกลุ่มองค์กรจะอย่างไรเพื่อที่จะปรับเปลี่ยนทัศนคติของพนักงานส่วนใหญ่ ให้เห็นประโยชน์ของการแบ่งปันความรู้ เปิดกว้าง และยอมรับกันมากขึ้น ซึ่งจะทำให้ทุกฝ่ายได้รับผลประโยชน์ ซึ่งอนุกรรมการกิจกรรมนวัตกรรมฯ ได้มีการวางแผนประจำปีในการจัดให้มีการ

รณรงค์กิจกรรมนวัตกรรมภายในองค์กรเป็นประจำ นอกจากนี้ จัดให้มีการประชุมของคณะกรรมการอย่างน้อยทุก 2 เดือน เพื่อพิจารณาเรื่องนวัตกรรมและข้อเสนอแนะเข้ามา ในแต่ละเดือนและให้คะแนนตามเกณฑ์ โดยในการพิจารณาเรื่อง จะให้พนักงานที่เสนอเรื่องได้มานำเสนอรายละเอียดเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกัน

การแบ่งปันความรู้ประเภท Tacit ซึ่งเป็นความรู้ที่ซ่อนเร้นภายใน บริษัทฯ ได้ใช้วิธีทำงานคือ

1. ทีมข้ามสายงาน
2. Innovation & Quality Circles
3. ชุมชนแห่งการเรียนรู้
4. ระบบพี่เลี้ยง โดยให้ผู้ประสานงานฝ่ายบริหารคุณภาพ ซึ่งเป็นหน่วยงานหลัก
5. การสับเปลี่ยนงาน โดยเปลี่ยนหมุนเวียนคณะกรรมการ
6. เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้

สำหรับบริษัทฯ ได้เน้นกิจกรรมนวัตกรรมให้เป็นเวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยให้มีการทำงานแบบข้ามสายงาน ซึ่งมีการสับเปลี่ยนการเข้ามาทำหน้าที่คณะกรรมการฯ โดยมีผู้ประสานงานกิจกรรมนวัตกรรมซึ่งทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงคอยให้ความรู้และประสานงานให้กับคณะกรรมการใหม่ นอกจากนี้ยังมีที่ปรึกษากิจกรรมฯ ซึ่งเป็นผู้บริหารเข้ามาให้คำปรึกษาอีกด้วย

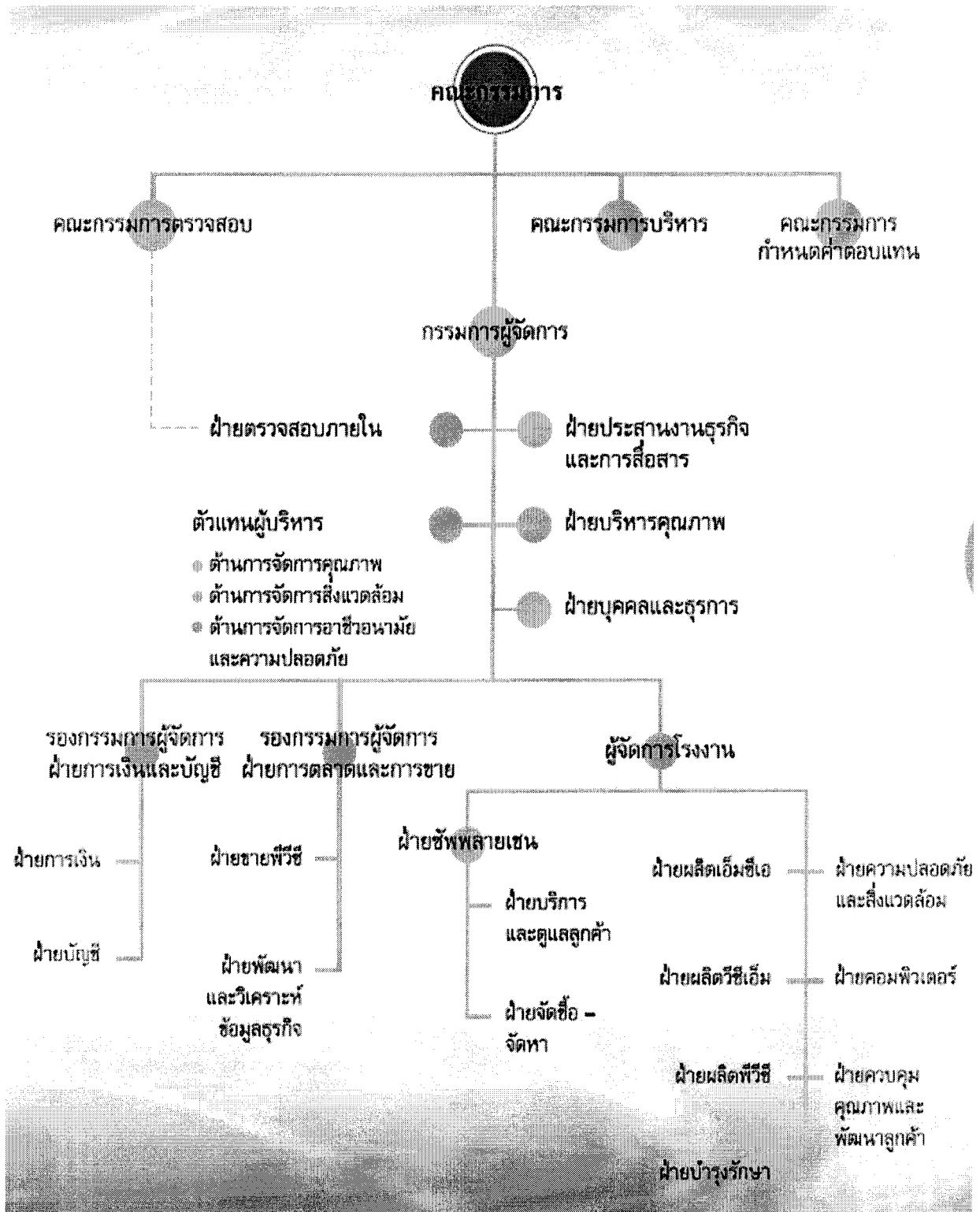
January	February	March <u>Issued VIN News Vol.2</u> <u>23 Scoring</u>
April	May <u>24 Scoring</u>	June <u>Issued VIN News Vol.3</u> <u>26 Scoring</u>
July	August	September <u>14 Scoring</u> <u>Issued VIN News Vol.4</u> 30 VNT Close Y's 2006
October 05 Last Scoring of Y's 2006	November <u>29 VNT Innovation day</u>	December Issue VIN News Vol.5

ตารางที่ 4.1 แสดงปฏิทินการให้คะแนนข้อเสนอนวัตกรรมโดยคณะกรรมการกิจกรรมนวัตกรรมและข้อเสนอแนะ ประจำปี 2549

ตอนที่ 2 ระบบการบริหารคุณภาพ (Total Quality Management) โดยวิธีการบริหารข้ามสายงาน (Cross Functional Management)

2.1 ผู้ประสานงานกิจกรรมนวัตกรรมและข้อเสนอแนะ ในระบบการบริหารคุณภาพ (Total Quality Management) สิ่งที่จะนำองค์กรสู่ความสำเร็จทางธุรกิจที่ใช้ในการประยุกต์ใช้ TQM นั้น หนึ่งในจัดการนั้นก็คือ การบริหารข้ามสายงาน (Cross Functional Management) โดยบริษัท ฯ ได้แต่งตั้ง "ผู้ประสานงานกิจกรรมนวัตกรรมและข้อเสนอแนะประจำปี 2549" เพื่อทำหน้าที่เป็นตัวแทนของฝ่ายในการประสานงานฯ รวมทั้งเป็นคณะกรรมการกิจกรรมนวัตกรรมและข้อเสนอแนะ ซึ่งประกอบไปด้วยตัวแทนพนักงานจากฝ่ายต่าง ๆ ดังนี้

1. ฝ่ายบัญชี (Accounting Department: ACT)
2. ฝ่ายบริการและดูแลลูกค้า (Customer Care Service Department : CCS)
3. ฝ่ายคอมพิวเตอร์ (EDP Department)
4. ฝ่ายผลิต เอ็ม ซี เอ (MCA Department)
5. ฝ่ายซ่อมบำรุงรักษา (Maintenance Department)
6. ฝ่ายบุคคลและธุรการทั่วไป (Personnel and Administrative Department)
7. ฝ่ายจัดหาจัดซื้อ (Procurement Department)
8. ฝ่ายผลิตวีซีเอ็ม (VCM Department)
9. ฝ่ายควบคุมคุณภาพและพัฒนาลูกค้า (Quality and Customer Development Department)
10. ฝ่ายความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม (Safety and Environment Department)
11. ฝ่ายตรวจสอบและบริหารคุณภาพ (IA/ TQM Department)
12. ฝ่ายผลิตพีวีซี (PVC Department)
13. ฝ่ายขายและการตลาด-กรรมการผู้จัดการ-ฝ่ายพัฒนาและวิเคราะห์ข้อมูลธุรกิจ (MSD-MDO-BID)
14. ฝ่ายการเงิน (Financial Department)
15. ฝ่ายประสานงานธุรกิจและการสื่อสาร (Corporate Affair and Communication Department) โดยอ้างอิงจากโครงสร้างของบริษัทฯ ดังภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 โครงสร้างองค์กรของบริษัทฯ

2.2 การดำเนินงานข้ามสายงาน (Cross Functional Work)

การดำเนินกิจกรรมนวัตกรรมและข้อเสนอแนะของบริษัทฯ โดยมีหน่วยงานบริหารคุณภาพ (Total Quality Management Division) เป็นผู้ดูแล ซึ่งประกอบด้วยที่ปรึกษา และผู้ประสานแผนกบริหารคุณภาพ โดยให้ทุกฝ่ายได้มีส่งตัวแทนฝ่ายละ 1 คน ในการมาช่วยกันทำกิจกรรมทางด้านนวัตกรรมวาระประมาณ 1 ปีซึ่งแต่ละคนก็จะได้รับบทบาทหน้าที่ที่ตนเองมีความสามารถ หรือ ร่วมกันทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยแต่ละฝ่ายก็จะมีบทบาทใกล้เคียงกับงานที่มีความสามารถเกี่ยวข้อง และ/หรือ มีส่วนที่ต้องสนับสนุนต่อการดำเนินการตามเป้าหมายกิจกรรมนวัตกรรม เช่น หน่วยงาน IT, ฝ่ายบุคคล, สื่อสาร/ประชาสัมพันธ์, หน่วยพิจารณาภาพรวมค่าใช้จ่ายขององค์กร ฯลฯ โดยมีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินกิจกรรมนวัตกรรมร่วมกันในแต่ละปี

Error! Objects cannot be created from editing field codes.

ภาพที่ 4.2 โครงสร้างคณะกรรมการกิจกรรมนวัตกรรมและข้อเสนอแนะ

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้น ผู้บริหารระดับสูงจึงได้กำหนดเป้าหมายและติดตามดัชนีด้านนวัตกรรม ซึ่งดัชนีดังกล่าวประกอบด้วยมุมมองต่างๆ ดังนี้

- ยอดขายของผลิตภัณฑ์ใหม่ และ ตลาดใหม่
- โครงการนวัตกรรมที่สร้างคุณค่าให้กับลูกค้า โครงการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์
- จำนวนโครงการนวัตกรรมที่ร่วมปฏิบัติกับผู้มีส่วนได้เสีย เช่น ชุมชน คู่ค้า เป็นต้น
- การมีส่วนร่วมของพนักงานในกิจกรรมของแต่ละฝ่าย

โดยการกำหนดเป้าหมายประจำปี พ.ศ. 2549 (Innovation & Suggestion Objectives 2006)

ดังนี้ คือ

- รักษาเป้าหมายหลัก ทุกหน่วยงานต้องเสนอข้อเสนอแนะ มากกว่า 2 เรื่องต่อคน (Maintain target for each Department ≥ 2 ideas/person)
- เพิ่มเปอร์เซ็นต์ การเพิ่มมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้าภายในและภายนอกของแต่ละปี 20 % (Increase Percentage of “Value added for internal and external customers” by Each Department to be 20%)

- เพิ่มเปอร์เซ็นต์ ความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมของแต่ละปีมากกว่า 8 % (Increase percentage of “Environment Friendliness” by Each Department \geq 8%)
- ดำเนินการตามข้อเสนอแนะหรือนวัตกรรมให้แล้วเสร็จของแต่ละฝ่ายในปี 2548 มากกว่าหรือเท่ากับ 90 % และในปี 2549 มากกว่า หรือเท่ากับ 50 % (Achieve on implementation for approval innovation for Each Department Of the Year 2006 at \geq 50% and for up to the year 2005 \geq 90%)

ตอนที่ 3 ขั้นตอนกิจกรรมนวัตกรรมและข้อเสนอแนะ

3.1 ขั้นตอนการปฏิบัติภายในฝ่าย

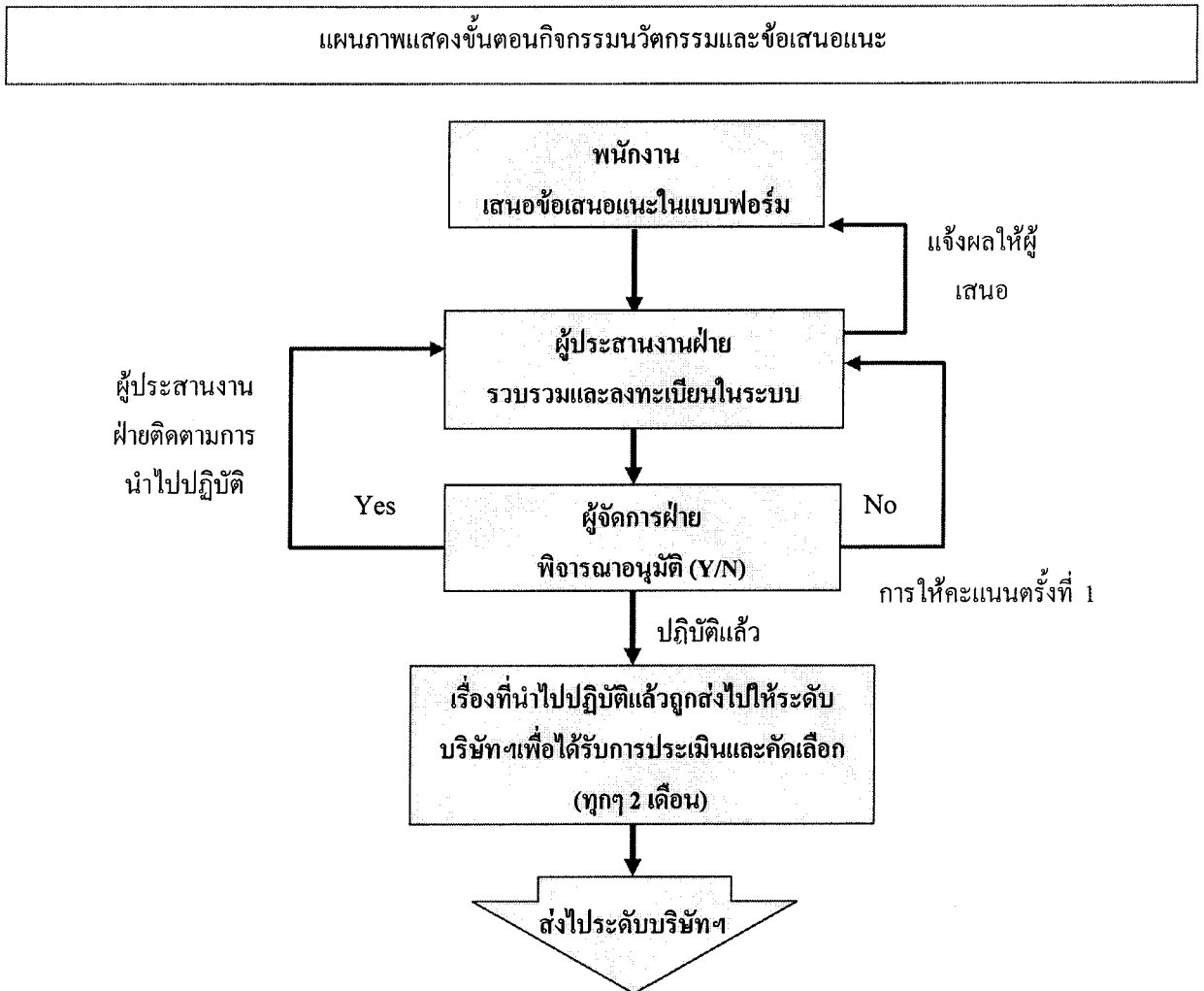
3.1.1 พนักงานเสนอ นวัตกรรมหรือข้อเสนอแนะต่อผู้ประสานงานของ คณะกรรมการนวัตกรรมและข้อเสนอแนะของแต่ละฝ่าย

3.1.2 ผู้ประสานงานของคณะกรรมการฯของแต่ละฝ่าย บันทึกชื่อหัวข้อทุกหัวข้อ ที่พนักงานเสนอมา ในระบบอิเล็กทรอนิกส์ของบริษัทฯ รวมทั้งบันทึกสถานะการ ดำเนินการว่าแล้วเสร็จหรือไม่

3.1.3 คณะกรรมการกิจกรรมฯของแต่ละฝ่าย พิจารณารายละเอียดของนวัตกรรม หรือติดตามข้อเสนอแนะ หากพบว่ามีรายละเอียดไม่ครบถ้วน ให้ทำการติดต่อกลับไปยังผู้ เสนอเพื่อขอรายละเอียดเพิ่มเติม

3.1.4 คณะกรรมการนวัตกรรมและข้อเสนอแนะของแต่ละฝ่าย ทำการคัดเลือกโดยใช้เงื่อนไข และเงื่อนไขทั่วไปในการคัดเลือกข้อเสนอ นวัตกรรมและข้อเสนอแนะของ บริษัทฯ

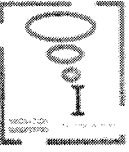
3.1.5 คณะกรรมการนวัตกรรมและข้อเสนอแนะของแต่ละฝ่าย ทำการคัดเลือก นวัตกรรมและข้อเสนอแนะของฝ่ายตน และนำเสนอให้กับเลขานุการของคณะกรรมการ นวัตกรรมและข้อเสนอแนะระดับบริษัทฯ โดยต้องมีข้อมูลตามที่กำหนดไว้ในแบบฟอร์มที่ จัดทำขึ้น



ภาพที่ 4.3 แผนภาพแสดงขั้นตอนกิจกรรมนวัตกรรมและข้อเสนอแนะภายในฝ่าย

สมาชิกสามารถใช้แบบฟอร์มนวัตกรรมและข้อเสนอแนะ (Innovation and Suggestion Form) ดังตารางที่ 1 แบบฟอร์มข้อเสนอแนะและนวัตกรรมของบริษัทฯ

หมายเหตุ กรรมการกิจกรรมนวัตกรรมและข้อเสนอแนะ (Innovation and Suggestion Committee) ของแต่ละฝ่าย ได้จากการแต่งตั้งและกำหนดสมาชิกโดยผู้จัดการฝ่าย



แบบฟอร์มข้อเสนอแนะและนวัตกรรม
Innovation and Suggestion Form
"Innovation/Suggestion Key of Future Growth"

INNOVATION AND SUGGESTION INFORMATION

กรอกโดยผู้เสนอข้อเสนอแนะ (fill up by person proposed innovation and Suggestion)

4. ผลที่คาดว่าจะได้รับ _____
Expected Result

4.1 เงินลงทุน _____
Investment Budget

4.2 ผลที่คาดว่าจะได้รับ _____ บาท/ปี
Expected Result Baht/year

4.3 ระยะเวลาในการคิดทุนหรือ BG ที่คาดหวัง _____ ปี
Return on Investigation or I/G Expected year

พิจารณาโดยผู้บังคับบัญชา หรือผู้ประสานงานในระดับแผนก (FILL UP BY DEPARTMENT SUPERVISOR OR COORDINATOR)

5. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ (ตอบได้เพียง 1 ข้อ)

<input type="radio"/> เพิ่มมูลค่าแก่ลูกค้า <i>Value added for customers</i>	<input type="radio"/> ลดค่าใช้จ่าย <i>Cost Saving</i>	<input type="radio"/> ปรับปรุงภาพลักษณ์ <i>Image Improving</i>	<input type="radio"/> สภาพการทำงาน <i>Working conditions</i>
<input type="radio"/> คุณภาพผลิตภัณฑ์ <i>Product quality</i>	<input type="radio"/> พัฒนาเป็นธุรกิจใหม่ <i>Develop to new business</i>	<input type="radio"/> เพิ่มปริมาณ <i>Productivity</i>	<input type="radio"/> สิ่งแวดล้อม <i>Environmental friendliness</i>
<input type="radio"/> อื่น ๆ (ระบุ) _____ <i>other (Specify)</i>			

พิจารณาโดยผู้บังคับบัญชา (FILL UP BY SUPERVISOR)	พิจารณาโดยผู้จัดการฝ่าย (Consider by the Department Manager)
<p>6. ความเห็นของผู้บังคับบัญชา _____ <i>Comment from Supervisor</i></p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<p><input type="radio"/> Process area</p> <p><input type="radio"/> Non-Process area</p> <hr style="border-top: 1px dashed black;"/> <p><input type="radio"/> Question and other</p> <hr style="border-top: 1px dashed black;"/> <p><input type="radio"/> Suggestion/Improvement (20 คะแนน)</p> <p><input type="radio"/> Innovation (40 คะแนน)</p>
กรอกโดยผู้ประสานงานโครงการระดับบริษัท (FILL UP BY COMPANY INNOVATION AND SUGGESTION COORDINATOR)	
<p>7. วันที่แล้วเสร็จ (Finished Implementation Date) _____</p> <p>8. ระยะเวลาคืนทุนจริง (Actual I/G) _____ ปี (Year)</p> <p>Approved by _____ Date _____ (Department Manager)</p>	<p><input type="radio"/> Approve to implement</p> <p><input type="radio"/> Not approve to implement</p>
<p>รับเรื่องเข้าพิจารณาในระดับบริษัท _____ (ผู้ประสานงานคณะกรรมการบริษัท) <i>Approved for Company Innovation/Suggestion Selection (Company Innovation/Suggestion Coordinator)</i></p>	

ตารางที่ 4.2 แบบฟอร์มข้อเสนอแนะและนวัตกรรม

3.2 วิธีการกรอกรายละเอียดนวัตกรรม และข้อเสนอแนะลงในแบบฟอร์ม

● กรอกโดยผู้เสนอนวัตกรรม หรือข้อเสนอแนะ

1. กรอกชื่อข้อเสนอแนะ โดยตั้งชื่อให้สอดคล้องกับข้อเสนอแนะพร้อมวันที่ส่งข้อเสนอแนะกรอกชื่อ-นามสกุล ฝ่ายของผู้เสนอแนะ และสมาชิกในกลุ่ม (หากเสนอเป็นกลุ่ม)

เลือก ระดับผู้ปฏิบัติงาน

เลือก ระดับหัวหน้างานขึ้นไป

2. บรรยายสภาพปัจจุบันของเรื่องที่เสนอแนะว่าเป็นอย่างไร

3. เขียนรายละเอียดของข้อเสนอแนะว่าเป็นอย่างไร พร้อมภาพประกอบ (ถ้ามี)

4. ระบุผลที่คาดว่าจะได้รับ โดยแสดง% การปรับปรุง/ พัฒนาของผลที่คาดว่าจะได้รับหากปฏิบัติตามข้อเสนอแนะ โดยเปรียบเทียบกับสภาพปัจจุบัน

4.1 ระบุเงินลงทุนที่ใช้ในการปฏิบัติตามข้อเสนอแนะนั้นๆ

4.2 ระบุจำนวนเงินที่คาดว่าจะได้รับหลังจากปฏิบัติตามข้อเสนอแนะนั้นในปีแรก (บาท/ปี)

หมายเหตุ จำนวนเงินที่คาดว่าจะได้รับหลังจากปฏิบัติตามข้อเสนอแนะนั้นในปีแรก (บาท/ปี) = จำนวนเงินที่คาดว่าจะได้รับหลังจากการปฏิบัติตามข้อเสนอแนะต่อปี – เงินลงทุน ระยะเวลาในการคืนทุนหรือ I/G (Gain of Innovation) ที่คาดไว้ (ปี)

หมายเหตุ ระยะเวลาในการคืนทุน = เงินลงทุน/เงินที่คาดว่าจะได้รับหลังจากการปฏิบัติข้อเสนอแนะนั้น พิจารณาโดยผู้บังคับบัญชา หรือผู้ประสานงานในระดับแผนก

5. ระบุข้อเสนอแนะว่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับอะไร โดยให้ระบุเพียงข้อเดียว เช่น เพิ่มมูลค่าแก่ลูกค้า (Value added for customers) ลดค่าใช้จ่าย (Cost Saving) ปรับปรุงภาพลักษณ์ (Image Improving) สภาพการทำงาน (Working Condition) คุณภาพผลิตภัณฑ์ (Product Quality) พัฒนาธุรกิจใหม่ (Develop to new business) เพิ่มปริมาณ (Productivity) สิ่งแวดล้อม (Environment friendliness) หรือ ระบุอื่นๆ ในกรณีเรื่องนวัตกรรมหรือข้อเสนอแนะนั้นๆ ไม่เข้าข่ายประเภทที่ได้กล่าวไว้ทั้งหมด แต่ให้ระบุด้วยว่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับด้านใด ซึ่งไม่เข้าข่ายตามที่กำหนดไว้

6. ผู้บังคับบัญชาระบุความเห็นหรือพิจารณาว่าเห็นสมควรปฏิบัติหรือไม่ อย่างไร

● กรอกโดยผู้ประสานงานกิจกรรมระดับบริษัท

7. ระบุวันที่แล้วเสร็จของข้อเสนอแนะ

8. ระบุระยะเวลาการคืนทุนจริงๆ (ปี)

จากนั้นส่งข้อเสนอแนะให้ผู้ประสานงานฝ่ายที่ตนสังกัด เพื่อให้ผู้จัดการฝ่ายพิจารณาต่อไปตามขั้นตอนการเสนอนวัตกรรมและข้อเสนอแนะ

3.3 ขั้นตอนการปฏิบัติในระดับบริษัทฯ

3.3.1 คณะกรรมการกิจกรรมนวัตกรรมและข้อเสนอแนะ ซึ่งผ่านการพิจารณาจากผู้จัดการฝ่ายที่ต้นเรื่องสังกัด จะพิจารณาให้คะแนนตามเงื่อนไขในตารางที่ 2 เกณฑ์การให้คะแนนนวัตกรรมและ ข้อเสนอแนะ

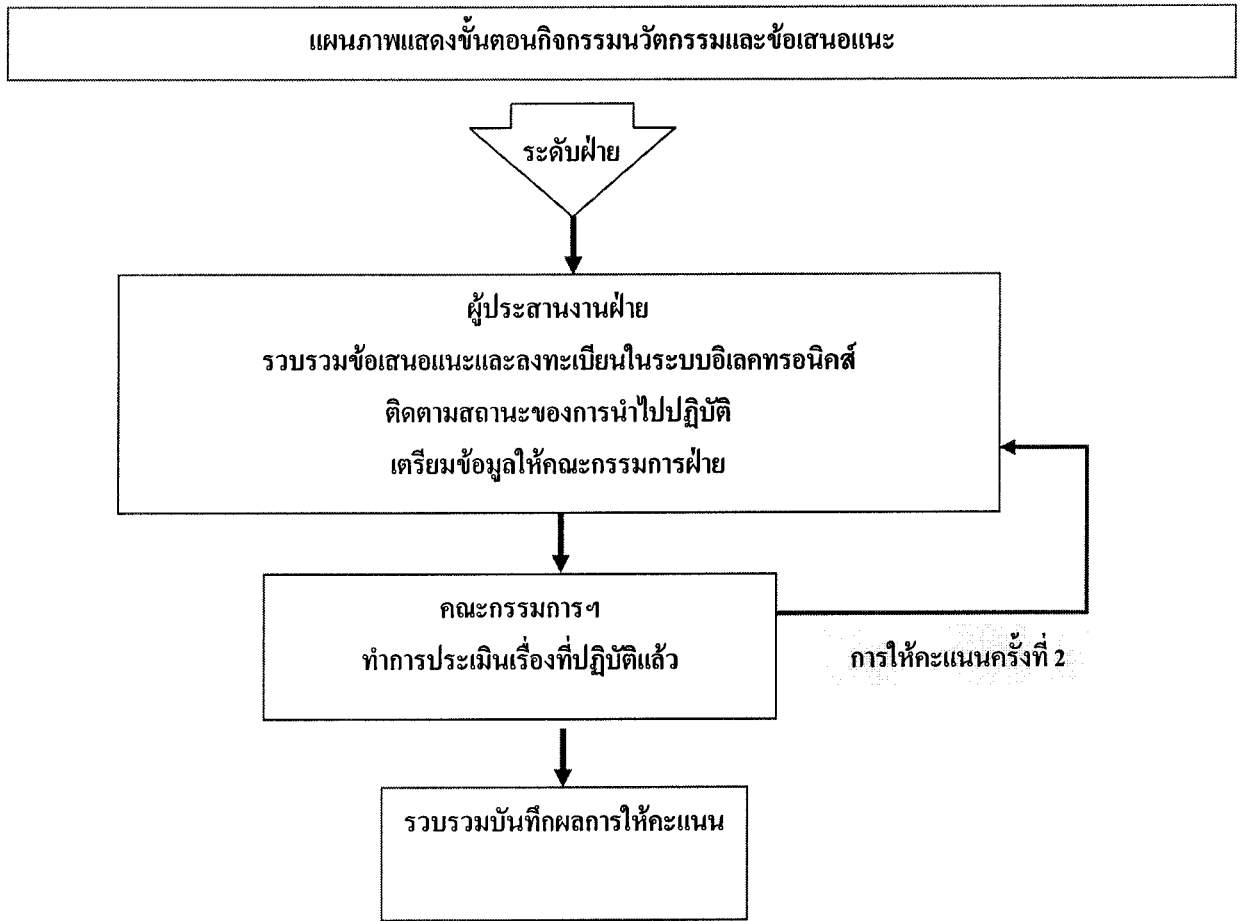
3.3.2 ในการประชุม คณะกรรมการฯ จะพิจารณาคะแนนของกรรมการแต่ละท่าน และทำการตัดสินครั้งสุดท้ายเพื่อคัดเลือกนวัตกรรมและข้อเสนอแนะระดับบริษัทฯ การประชุมคณะกรรมการฯ จะกำหนดไว้อย่างน้อย 3 ครั้ง ต่อปี โดยที่ต้องมีองค์ประชุมอย่างน้อย 80% ของสมาชิก

3.3.3 ผู้ประสานงานแผนกบริหารคุณภาพเสนอผลการตัดสินนวัตกรรมและข้อเสนอแนะของคณะกรรมการฯ พร้อมทั้งบันทึกข้อหวัข้อ ให้แก่ คณะกรรมการผู้บริหาร เพื่อพิจารณาอนุมัติและประกาศผลให้พนักงานทราบ

3.3.4 คณะกรรมการฯ ต้องทำการติดตามความคืบหน้าของข้อเสนอนวัตกรรมและข้อเสนอแนะ ที่ได้รับการอนุมัติโดยให้กำหนดเป็นวาระหนึ่งในการประชุมทุกครั้ง

3.3.5 ผู้ประสานงานแผนกบริหารคุณภาพเสนอผลจากการติดตามความคืบหน้าของข้อเสนอวัตกรรมและเสนอแนะแก่กรรมการผู้บริหาร

หมายเหตุ กรรมการผู้บริหารประกอบด้วย กรรมการผู้จัดการ รองกรรมการผู้จัดการ 2 ท่าน ผู้จัดการ โรงงาน นอกจากนี้ยังมีผู้จัดการระดับฝ่ายอีก 2 ท่าน และตัวแทนคณะกรรมการกิจกรรม นวัตกรรม และข้อเสนอแนะ 1 ท่าน



ภาพที่ 4.4 แสดงขั้นตอนกิจกรรมนวัตกรรม และข้อเสนอแนะระดับฝ่าย

ชื่อเรื่อง _____

แผนก _____

เกณฑ์การให้คะแนน Innovation / Suggestion

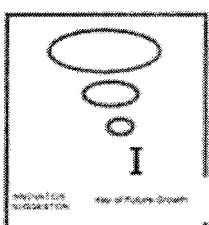
ส่วนที่	หัวข้อ	น้ำหนัก	คะแนน	เกณฑ์	คะแนน
A: ความคิดสร้างสรรค์	1 มุมมอง	2.5	1	ทุกคนสามารถคิดได้เหมือนกัน	
			2	บางคนสามารถคิดได้	
			3	ส่วนใหญ่ไม่ค่อยมีใครคิดได้	
B: การนำไปปฏิบัติ	2 ความยากง่ายในการ Implement	2	1	ใครๆก็สามารถทำได้	
			2	ต้องผ่านหลายขั้นตอนอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่ายเช่นต้องการคำนวณโดย Engineering หรือต้องติดต่อ supplier เป็นต้น	
			3	ต้องการ specialist มาดำเนินการ	
	3 ความพยายามในการคิด	1.5	1	ไม่มีการค้นคว้าหรือทำการทดสอบใดๆทั้งสิ้น	
			2	มีการค้นคว้าหรือออกแบบและทดสอบบ้าง	
			3	มีการค้นคว้าออกแบบและทดสอบก่อนที่จะออกมาเป็น innovation นี้	
	4 ระยะเวลาที่ใช้ในการ implement	1.5	1	มากกว่า 4 เดือน	
			2	น้อยกว่า 4 เดือน	
			3	สามารถ implement ได้ทันที เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน	
C: ผลลัพธ์ของนวัตกรรม	5 มูลค่าต่อลูกค้าภายใน -ภายนอก	2	1	ไม่มี	
			2	มีมูลค่าต่อลูกค้าทางอ้อม	
			3	มีมูลค่าต่อลูกค้าโดยตรง	
	6 saving)	2	1	ไม่ได้ช่วยประหยัดค่าใช้จ่าย	
			2	สามารถช่วยประหยัดค่าใช้จ่าย < 30,000 THB	
			3	สามารถช่วยประหยัดค่าใช้จ่าย > 30,000 THB	
	7 ผลกระทบของ Innovation ต่อคุณภาพผลิตภัณฑ์	2	1	ไม่มีการพัฒนาปรับปรุงผลิตภัณฑ์หรืออาจมีการลดลงของคุณภาพของบริการ หรือ ผลิตภัณฑ์	
			3	มีการเพิ่มคุณภาพของบริการ หรือ ผลิตภัณฑ์	
	8 ผลกระทบของ Innovation ต่อปริมาณผลิตภัณฑ์	2	1	ไม่มีผลต่อปริมาณผลิตภัณฑ์ หรืออาจมีผลต่อการลดลงของผลิตภัณฑ์หรือการบริการ	
			3	มีการเพิ่มปริมาณการบริการ หรือ ผลิตภัณฑ์	
	9 มีผลกระทบต่อสภาวะการทำงานหรือไม่	1	1	ไม่มีการเปลี่ยนแปลงใดๆ	
			3	ปรับปรุงสภาวะทำงาน(สะดวกและปลอดภัย)	
	10 มีการคืนทุนหรือไม่ (return on investment, %G)	2	1	มี ROI แต่ไม่สามารถคำนวณได้	
			2	%G > 1.6 ปี	
3			%G < 1.6 ปี		
11 มีผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของบริษัทหรือไม่	1.5	1	ไม่มีผลกระทบ		
		2	มีผลกระทบในทางอ้อม		
		3	มีผลกระทบโดยตรง		
12 มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมหรือไม่	1.5	1	ไม่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม		
		3	ส่งผลให้สิ่งแวดล้อมดีขึ้น		
13 สามารถนำไปสู่การพัฒนาธุรกิจใหม่ของบริษัทหรือไม่	2	1	ไม่สามารถพัฒนาไปสู่ธุรกิจใหม่ฯ		
		2	สามารถพัฒนาไปสู่ธุรกิจใหม่		
		3	เป็นการทำให้เกิดผลิตภัณฑ์หรือธุรกิจใหม่โดยตรง		
14 หลักการของ innovation สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับแผนกอื่นหรือกับลูกค้าหรือไม่	2	1	สามารถใช้ได้กับแผนกต้นเรื่องเท่านั้น		
		2	สามารถประยุกต์ใช้กับบางแผนกหรือลูกค้าบางราย		
		3	สามารถประยุกต์ใช้กับหลายๆแผนกหรือลูกค้าส่วนใหญ่		

คะแนนรวม

ตารางที่ 4.3 เกณฑ์การให้คะแนนนวัตกรรมและข้อเสนอแนะ

3.4 ตัวอย่างนวัตกรรมหรือข้อเสนอแนะในด้านต่างๆ ดังนี้

1. ตัวอย่างข้อเสนอแนะด้านการเพิ่มมูลค่าให้แก่ลูกค้า (Customer Value Added)



แบบฟอร์มข้อเสนอแนะและนวัตกรรม
Innovation and Suggestion Form
"Innovation/Suggestion Key of Future Growth"

ตำแหน่งผู้ประสานงานฝ่ายนวัตกรรม
For Department Innovation and Suggestion Coordinator

เลขที่ _____ 50
Number

ตำแหน่งผู้ประสานงานกิจการงานระดับบริษัท
For Company Innovation and Suggestion Coordinator

เลขที่ _____ 20/2000
Number

วันที่ _____
Date

INNOVATION AND SUGGESTION INFORMATION

กรอกโดยผู้เสนอแนะ (fill-up by person proposed innovation and suggestion)

1. ชื่อข้อเสนอแนะ หน้ากากป้องกัน (New Escape Mask) วันที่ 10 May 2549

Name of Innovation and Suggestion Date

ชื่อผู้เสนอ นายไพฑูริ ทนเสถียร ฝ่าย SFT Staff Supervisor

Name of person proposed Innovation and Suggestion Department

ชื่อผู้ร่วมเสนอ 1. Wansopha T. ฝ่าย SFT Staff Supervisor

Co-team Name List Department

2. _____ ฝ่าย _____ Staff Supervisor

3. _____ ฝ่าย _____ Staff Supervisor

2. ชื่อของสภาพปัจจุบัน
Present Situation


เนื่องจากปัจจุบันมีนักท่องเที่ยวที่เดินทางไปต่างประเทศมีจำนวนเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ การบริการนักท่องเที่ยวจึงมีความสำคัญมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาคบริการลูกค้า ซึ่งผลิตภัณฑ์ที่ใช้ร่วมกับพนักงานต้อนรับในขณะนี้ มีจุดอ่อนที่ขัดขวางประสิทธิภาพการบริการในเชิงธุรกิจ เช่น การให้บริการลูกค้าที่ล่าช้าและขาดความพึงพอใจ

Formax Model AXB2P3 ซึ่งมีราคาสูง (800 บาทต่อตัว) และเมื่อเปิดผลิตภัณฑ์เพื่อจำหน่ายหน้าร้านแล้ว จะมีอายุการใช้งานเพียง 6 เดือน ทำให้ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อผลิตภัณฑ์สำหรับไปใช้ในเชิงพาณิชย์ 1200 บาทต่อตัว ซึ่งสิ่งนี้จะทำให้ค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อผลิตภัณฑ์มีมูลค่าสูงถึง 270000 บาทต่อปี (ในกรณีที่ใช้ในการสั่งซื้อผลิตภัณฑ์สำหรับไปใช้งาน)

3. รายละเอียดของข้อเสนอแนะ (เอกสารแนบถ้ามี)
Detail of Innovation and Suggestion (Attachment if needed)

ควรเปลี่ยนหน้าจอกับผลิตภัณฑ์และบริการสำหรับใช้ในเชิงพาณิชย์ เป็นผลิตภัณฑ์ที่สามารถเก็บไว้ในภาชนะบรรจุที่ปิดผนึกและผลิตภัณฑ์มีอายุการใช้งานเพิ่มขึ้น ซึ่งอายุการใช้งานประมาณ 5 ปี โดยไม่ต้องเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ใหม่ทุกๆ 6 เดือน

ตารางที่ 4.4 ตัวอย่างข้อเสนอแนะด้านการเพิ่มมูลค่าให้แก่ลูกค้า (Customer Value Added)



แบบฟอร์มข้อเสนอแนะและนวัตกรรม

Innovation and Suggestion Form

"Innovation/Suggestion Key of Future Growth"

INNOVATION AND SUGGESTION INFORMATION

กรอกโดยผู้เสนอข้อเสนอแนะ (Fill up by person proposed Innovation and Suggestion)

4. ผลที่คาดว่าจะได้รับ _____

Expected Result

บริษัทสามารถลดค่าใช้จ่ายได้เป็นจำนวนมาก และมีค่าใช้จ่ายในการใช้แรงงานของชุดหมวกป้องกันสารเคมีและดับกระรอกพลาพลา ที่มีอายุการใช้งานยาวนาน เป็นในภาวะที่มีผลิตภัณฑ์ ปราศจากการปนเปื้อน และใช้งานได้ยาวนานถึงหกเดือนขึ้นไป

4.1 งบประมาณ _____ 426,600 บาท

Investment Budget

จำนวนชุด escape mask ที่ต้องสั่งซื้อ 158 ชุด เป็นเงิน 426,600 บาท (ใช้ภายใน 5 ปี) ใช้หมดสิ้นการลงทุนที่ใช้จำนวนชุดหมวกป้องกันสารเคมี เป็นเงิน 266,600 บาท จำนวนชุดที่ใช้ภายใน 5 ปี เท่ากับ 1,580 ชิ้น เป็นเงินทั้งสิ้น 1,343,000 บาท เมื่อใช้ชุด escape mask ใหม่ สามารถประหยัดเงินได้ ถึง 918,400 บาท

4.2 ผลที่คาดว่าจะได้รับ _____ 183,280 _____ บาท/ปี

Expected Result _____ *Benefit/year*

4.3 ระยะเวลาในการคืนทุนหรือ ROI ที่คาดหวัง _____ 0.46 _____ ปี

Return on Investment or I/G Expected _____ *year*

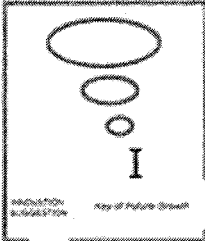
พิจารณาโดยผู้บังคับบัญชา หรือผู้ประสานงานในระดมแบบ (FILL UP BY DEPARTMENT SUPERVISOR OR COORDINATOR)

5. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ (ตอบได้เพียง 1 ข้อ)

<input checked="" type="radio"/> เพิ่มมูลค่าลูกค้า <i>Value added for customers</i>	<input type="radio"/> ลดค่าใช้จ่าย <i>Cost Saving</i>	<input type="radio"/> ปรับปรุงภาพลักษณ์ <i>Image Improving</i>	<input type="radio"/> สภาพการทำงาน <i>Working conditions</i>
<input type="radio"/> คุณภาพผลิตภัณฑ์ <i>Product quality</i>	<input type="radio"/> พัฒนาเป็นธุรกิจใหม่ <i>Develop to new business</i>	<input type="radio"/> เพิ่มปริมาณ <i>Productivity</i>	<input type="radio"/> สิ่งแวดล้อม <i>Environmental friendliness</i>
<input type="radio"/> อื่น ๆ (ระบุ) _____ <i>other (Specify)</i>			

พิจารณาโดยผู้บังคับบัญชา (FILL UP BY SUPERVISOR)	พิจารณาโดยผู้จัดการฝ่าย (Consider by the Department Manager)
<p>6. ความเห็นของผู้บังคับบัญชา _____</p> <p><i>Comment from Supervisor</i></p> <p>ประสานงานกับฝ่ายที่เกี่ยวข้อง (MNT, CCS, etc) เพื่อทำการเข้าใช้ผลิตภัณฑ์</p>	<p><input type="radio"/> Process area</p> <p><input checked="" type="radio"/> Non-Process area</p> <p><input type="radio"/> Question and other</p> <p><input checked="" type="radio"/> Suggestion/Improvement (20 คะแนน)</p> <p><input type="radio"/> Innovation (40 คะแนน)</p>
กรอกโดยผู้ประสานงานกิจกรรมระดมแบบ (FILL UP BY COMPANY INNOVATION AND SUGGESTION COORDINATOR)	
<p>7. วันที่แล้วเสร็จ (Finished Implementation Date) _____ March 2008 _____</p> <p>8. ระยะเวลาคืนทุนจริง (Actual I/G) _____</p> <p>Approved by _____ Nn _____ Date _____ May 2008 _____ (Department Manager)</p>	<p><input checked="" type="radio"/> Approve to implement</p> <p><input type="radio"/> Not approve to implement</p>
<p>รับเลือกเข้าพิจารณาการรับบริษัท _____ จ.ป.</p> <p><i>Approved for Company Innovation/Suggestion Selection</i></p>	<p>(ผู้ประสานงานคณะกรรมการบริษัท)</p> <p>(Company Innovation/Suggestion Coordinator)</p>

ตารางที่ 4.4 ตัวอย่างข้อเสนอแนะด้านการเพิ่มมูลค่าให้แก่ลูกค้า (Customer Value Added)



INNOVATION
SUGGESTION Key of Future Growth

แบบฟอร์มข้อเสนอแนะและนวัตกรรม
Innovation and Suggestion Form
"Innovation/Suggestion Key of Future Growth"

สำหรับผู้ประสานงานกิจกรรมที่เสนอ
For Department Innovation and
Suggestion Coordinator

วันที่ _____ 011/2008
Number

สำหรับผู้บริหารฝ่ายที่กรอกขอรับปรึกษา
For Company Innovation and
Suggestion Coordinator

วันที่ _____ 28-Sep-08
Number

วันที่ _____
Date

INNOVATION AND SUGGESTION INFORMATION

กรอกโดยผู้เสนอข้อเสนอแนะ (fill-up by person proposed innovation and suggestion)

1. ชื่อข้อเสนอแนะ ES/SOSOR for turnaround

Name of Innovation and Suggestion

ชื่อผู้เสนอ Ms. Pinyaporn Veensprada

Name of person proposed Innovation and Suggestion

ชื่อผู้ร่วมเสนอ

Co-team Name List

1. Mr. Kittirat

2. _____

3. _____

วันที่ 25 สิงหาคม 2549

Date

ฝ่าย PCM

Department

ฝ่าย PCM

Department

ฝ่าย _____

Department

ฝ่าย _____

Department

Staff

Supervisor up


2. ข้อมูลสภาพปัจจุบัน
Present Situation

ในปัจจุบันใช้ระบบที่ผู้ใช้งานออก PR มาตาม work pack ต่างๆสายกับงานบริการ ซึ่ง PR ที่ออกมามีจำนวนมาก ซึ่งทำให้ทางผู้ใช้งานเองต้องเสียเวลาในการออก PR และทาง PCM ก็ต้องมาเลือก PR และตัวโปรแกรมสร้าง RFQ และดึงจากที่งาน turnaround จนแล้ว ทางบางตัวที่ออกเป็น PO ไปแล้ว ก็ไม่ได้ทำในช่วงงาน turnaround ทาง PCM ต้องแก้ไข PO เพื่อให้ผู้จัดการโรงงานเห็นข้อมูลอีกครั้ง เพื่อให้ vendor มาวางบิล ทางผู้ใช้งานก็ต้องมาทำ goods received ดังนั้นเพื่อที่จะลดขั้นตอนจึงได้มีการเสนอขึ้นแบบนี้

3. รายละเอียดของข้อเสนอแนะ (เอกสารแนบถ้ามี)
Detail of Innovation and Suggestion (Attachment if needed)

หลังจากที่ทางผู้ใช้งานและทางเราเตรียมพร้อมเกี่ยวกับ work pack เรียบร้อยแล้ว ทาง PCM จะติดต่อ vendor ตามงบประมาณแล้วทางผู้ใช้งานไม่ได้ออก PR เมื่อได้ vendor แล้ว เราเข้าไปสร้างเป็น outline agreement ใน SAP พร้อมกับระบุยอดสินค้าด้วยแล้วจึงเป็น PO งบให้โอน ส่วนทีมงานก็ใช้ช่วง turnaround เท่านั้น ผู้ใช้งานก็นำเข้าใบโผลงทำกับในระบบเท่านั้น ซึ่งเรียกว่าระบบ ES/SOSOR

ตารางที่ 4.4 ตัวอย่างข้อเสนอแนะด้านการเพิ่มมูลค่าให้แก่ลูกค้า (Customer Value Added)



แบบฟอร์มข้อเสนอแนะและนวัตกรรม

Innovation and Suggestion Form

"Innovation/Suggestion Key of Future Growth"

INNOVATION AND SUGGESTION INFORMATION

กรอกโดยผู้เสนอข้อเสนอแนะ (fill up by person proposed Innovation and Suggestion)

4. ผลที่คาดว่าจะได้รับ _____

Expected Result

1 ไม่ก่อมลพิษ PO ๒1

2 ลดค่าใช้จ่ายในการทดลองใช้สาย PCM และตู้ใช้งาน

4.1 เงินลงทุน _____ **ไม่ได้ใช้เงินลงทุน**

Investment Budget

4.2 ผลที่คาดว่าจะได้รับ _____ **๓๑ Manhour 87%** _____ **บาท/ปี**

Expected Result _____ **Baht/year**

4.3 ระยะเวลาในการคืนทุนหรือ ROI ที่คาดไว้ _____ **ปี**

Return on Investigation or ROI Expected _____ **year**

ใช้งานโดยผู้บังคับบัญชา หรือผู้ประสานงานในระดับแผนก (FILL UP BY DEPARTMENT SUPERVISOR OR COORDINATOR)

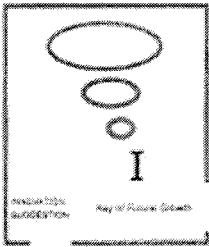
5. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ (ตอบได้เพียง 1 ข้อ)

<input checked="" type="radio"/> เพิ่มคุณค่าลูกค้า Value added for customers	<input type="radio"/> ลดค่าใช้จ่าย Cost Saving	<input type="radio"/> ปรับปรุงภาพลักษณ์ Image improving	<input type="radio"/> สภาพการทำงาน Working conditions
<input type="radio"/> คุณภาพผลิตภัณฑ์ Product quality	<input type="radio"/> พัฒนาเป็นธุรกิจใหม่ Develop to new business	<input type="radio"/> เพิ่มปริมาณ Productivity	<input type="radio"/> สิ่งแวดล้อม Environmental friendliness
<input type="radio"/> อื่น ๆ (ระบุ) _____ other (Specify)			

ใช้งานโดยผู้บังคับบัญชา (FILL UP BY SUPERVISOR)	พิจารณาโดยผู้จัดการฝ่าย (Consider by the Department Manager)
<p>6. ความเห็นของผู้บังคับบัญชา _____ Comment from Supervisor</p> <p>เงินลงทุนที่นำมาใช้เพื่อตรงระยะเวลาในขั้นตอนการผล PO</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p><input type="radio"/> Process area</p> <p><input checked="" type="radio"/> Non-Process area</p> <hr style="border-top: 1px dashed black;"/> <p><input type="radio"/> Question and other</p> <hr style="border-top: 1px dashed black;"/> <p><input checked="" type="radio"/> Suggestion/Improvement (20 คะแนน)</p> <p><input type="radio"/> Innovation (40 คะแนน)</p>
กรอกโดยผู้ประสานงานสำนักงานระดับบริษัท (FILL UP BY COMPANY INNOVATION AND SUGGESTION COORDINATOR)	
<p>7. วันที่แล้วเสร็จ (Finished Implementation Date) _____ April 2006</p> <p>8. ระยะเวลาคืนทุนจริง (Actual I/G) _____ ปี (Year)</p> <p>Approved by _____ SPs _____ Date _____ Dec 2006 (Department Manager)</p>	<p><input checked="" type="radio"/> Approve to implement</p> <p><input type="radio"/> Not approve to implement</p>
<p>รับเรื่องเข้าพิจารณาตามมติที่ _____ ส.ป. _____ Approved for Company Innovation/Suggestion Selection</p>	<p>(ผู้ประสานงานคณะกรรมการบริษัท) (Company Innovation/Suggestion Coordinator)</p>

ตารางที่ 4.4 ตัวอย่างข้อเสนอแนะด้านการเพิ่มมูลค่าให้แก่ลูกค้า (Customer Value Added)

2. ตัวอย่างข้อเสนอแนะด้านสภาพการทำงาน (Working Condition)



INNOVATION
SUGGESTION

Key of Future Growth

แบบฟอร์มข้อเสนอแนะและนวัตกรรม

Innovation and Suggestion Form

"Innovation/Suggestion Key of Future Growth"

สำหรับผู้อำนวยการงานนวัตกรรมและ
For Department Innovation and
Suggestion Coordinator

เลขที่ _____ MNT-00043
Number

สำหรับผู้อำนวยการงานนวัตกรรมบริษัท
For Company Innovation and
Suggestion Coordinator

เลขที่ _____ 2770007
Number

วันที่ _____
Date

กรอกโดยผู้เสนอข้อเสนอแนะ (fill-up by person proposed Innovation and Suggestion)

<p>1. ชื่อข้อเสนอแนะ ใช้ Computer Projector มาใช้แทนการถ่ายเอกสารในที่ประชุม</p> <p style="font-size: x-small;">Name of Innovation and Suggestion</p> <p>ชื่อผู้เสนอ <u>คุณธีรศักดิ์ ชัยมณีพันธ์</u></p> <p style="font-size: x-small;">Name of person proposed Innovation and Suggestion</p> <p>ชื่อผู้ร่วมเสนอ</p> <p style="font-size: x-small;">Co-team Name List</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p>	<p>วันที่ <u>9 กุมภาพันธ์ 2549</u></p> <p style="font-size: x-small;">Date</p>	<p>Staff <input checked="" type="radio"/></p> <p>Supervisor up <input type="radio"/></p>	<p>ฝ่าย <u>MNT</u></p> <p style="font-size: x-small;">Department</p> <p>ฝ่าย _____</p> <p style="font-size: x-small;">Department</p> <p>ฝ่าย _____</p> <p style="font-size: x-small;">Department</p> <p>ฝ่าย _____</p> <p style="font-size: x-small;">Department</p>
--	--	--	--

2. ข้อมูลสภาพปัจจุบัน

Present Situation

ทุกวันอังคารในแต่ละสัปดาห์มีการประชุมในแผนก เมื่อใกล้ถึงตัวหัวหน้างานขึ้นไปรับทราบข้อมูลจากที่ผู้จัดการฝ่ายเจ้าประชุมในที่ประชุม Plant Meeting

บางครั้งในวันจันทร์ จะมีการสรุปเนื้อหาสาระที่สำคัญหาแนวทางแก้ไข วิธีการป้องกันจากเรื่องราวที่ได้รับมาจากที่ประชุม

ต้องตกงานที่สัปดาห์สุดท้าย ทางแผนกจึงรวบรวมเพื่อถ่ายทอดสาระสำคัญที่ประชุม เป็นจำนวนไม่ต่ำกว่า 20 ชุด ในแต่ละครั้ง

3. รายละเอียดของข้อเสนอแนะ (เอกสารแนบถ้ามี)

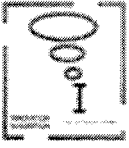
Detail of Innovation and Suggestion (Attachment if needed)

- ใช้ Computer Projector แทนการเปิดเอกสารดูจากที่ผู้รับผิดชอบพู่กัน เราจะมีประหยัดเวลาและได้ความรู้และความสะดวกยิ่งขึ้น

- หากงดการนำหรือเวลาและไม่ต้องการเอกสารต่อเอกสาร เพราะเป็นเครื่องที่ทุกคนใช้งาน ต้องรอต่อคิวในการใช้

- ประหยัดกระดาษ

ตารางที่ 4.5 ตัวอย่างข้อเสนอแนะด้านสภาพการทำงาน (Working Condition)



แบบฟอร์มข้อเสนอแนะและนวัตกรรม

Innovation and Suggestion Form

"Innovation/Suggestion Key of Future Growth"

INNOVATION AND SUGGESTION INFORMATION

กรอกโดยผู้เสนอข้อเสนอแนะ (fill up by person proposed Innovation and Suggestion)

4. ผลที่คาดว่าจะได้รับ
 Expected Result
 - มีความทันสมัยมากขึ้น
 - ประหยัดเวลาและกระดาษ

4.1 เงินลงทุน _____ (ไม่มีเงินลงทุน เพราะมีเครื่อง Computer Projector ที่ใช้งานอยู่แล้ว)
 Investment Budget

4.2 ผลที่คาดว่าจะได้รับ _____ ประมาณ 5200 บาท/ปี
 Expected Result _____ Bht/year

4.3 ระยะเวลาในการคืนทุนหรือ IG ที่คาดว่าจะ _____ ปี
 Return on investment or IG Expected _____ year

พิจารณาโดยผู้บังคับบัญชา หรือผู้ประสานงานในระดับแผนก (FILL UP BY DEPARTMENT SUPERVISOR OR COORDINATOR)

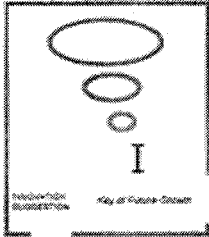
5. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ (ตอบได้เพียง 1 ข้อ)

<input type="radio"/> เพิ่มมูลค่าแก่ลูกค้า Value added for customers	<input type="radio"/> ลดค่าใช้จ่าย Cost Saving	<input type="radio"/> ปรับปรุงภาพลักษณ์ Image Improving	<input checked="" type="radio"/> สภาพการทำงาน Working conditions
<input type="radio"/> คุณภาพผลิตภัณฑ์ Product quality	<input type="radio"/> พัฒนาเป็นธุรกิจใหม่ Develop to new business	<input type="radio"/> เพิ่มปริมาณ Productivity	<input type="radio"/> สิ่งแวดล้อม Environmental friendliness
<input type="radio"/> อื่น ๆ (ระบุ) _____ other (Specify)			

พิจารณาโดยผู้บังคับบัญชา (FILL UP BY SUPERVISOR)	พิจารณาโดยผู้จัดการฝ่าย (Consider by the Department Manager)
<p>6. ความเห็นของผู้บังคับบัญชา Comment from Supervisor</p> <p>ประสานงานกับฝ่ายที่เกี่ยวข้อง (MNT, CCS ฯลฯ) เพื่อพิจารณาค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม</p>	<p><input type="radio"/> Process area</p> <p><input checked="" type="radio"/> Non-Process area</p> <hr/> <p><input type="radio"/> Question and other</p> <hr/> <p><input checked="" type="radio"/> Suggestion/Improvement (20 คะแนน)</p> <hr/> <p><input type="radio"/> Innovation (40 คะแนน)</p>
<div style="text-align: center; background-color: #333; color: white; padding: 5px; font-weight: bold; font-size: small;"> กรอกโดยผู้ประสานงานกิจกรรมระดับบริษัท (FILL UP BY COMPANY INNOVATION AND SUGGESTION COORDINATOR) </div> <p>7. วันที่แล้วเสร็จ (Finished Implementation Date) _____ March 2006</p> <p>8. ระยะเวลาคืนทุนจริง (Actual IG) _____</p> <p>Approved by _____ Sirichai _____ Date _____ May 2006 (Department Manager)</p>	<p><input checked="" type="radio"/> Approve to implement</p> <p><input type="radio"/> Not approve to implement</p>
<p>รับรองผู้จัดการระดับบริษัท _____ จ.ร. (ผู้ประสานงานคณะกรรมการบริษัท) Approved for Company Innovation/Suggestion Selection (Company Innovation/Suggestion Coordinator)</p>	

ตารางที่ 4.5 ตัวอย่างข้อเสนอแนะด้านสภาพการทำงาน (Working Condition)

3. ตัวอย่างข้อเสนอแนะด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Friendliness)



INNOVATION
SUGGESTION
Key of Future Growth

แบบฟอร์มข้อเสนอแนะและนวัตกรรม
Innovation and Suggestion Form
"Innovation/Suggestion Key of Future Growth"

สำหรับผู้บริหารงานกิจกรรมระดับฝ่าย
For Department Innovation and
Suggestion Coordinator

เลขที่ _____ 49
Number

สำหรับผู้บริหารงานกิจกรรมระดับบริษัท
For Company Innovation and
Suggestion Coordinator

เลขที่ _____ 22/2006
Number

วันที่ _____
Date

INNOVATION AND SUGGESTION INFORMATION

กรอกโดยผู้เสนอข้อเสนอแนะ (fill-up by person proposed Innovation and Suggestion)

1. ชื่อข้อเสนอแนะ SDS online intranet (Zippy) วันที่ 4 สิงหาคม 2549

Name of Innovation and Suggestion Date

ชื่อผู้เสนอ Wannopida T. ฝ่าย SFT

Name of person proposed Innovation and Suggestion Department

ชื่อผู้ร่วมเสนอ 1. _____ ฝ่าย _____

Co-team Name List Department

2. _____ ฝ่าย _____

3. _____ Department


2. ข้อมูลสภาพปัจจุบัน
Present Situation

ปัจจุบันเอกสาร Safety Data Sheet (SDS) ของสารเคมีในโรงงานมีข้อ ได้จัดทำในรูปแบบ Hard Copy เพื่อแจกจ่ายให้แต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้อง (ทั้งหมด 17 ฝ่าย) ซึ่ง SDS ของสารเคมีที่มีใช้งานอยู่ในปัจจุบัน มีจำนวนมาก (ประมาณ 300 ชุด) ทำให้สิ้นเปลืองกระดาษ และเวลาในการตามเอกสาร และปฏิบัติงานต้องใช้เวลานานในการค้นหา SDS ที่ต้องการ

3. รายละเอียดของข้อเสนอแนะ (เอกสารแนบถ้ามี)
Detail of Innovation and Suggestion (Attachment if needed)

การใส่ลิงก์ program ค้นหา SDS และนำไปเผยแพร่ทางเว็บไซต์ทางระบบ intranet ของบริษัท หรือที่เรียกว่า Zippy เพื่อความสะดวกและง่ายในการค้นหา SDS สำหรับผู้ใช้งาน และลดการใช้กระดาษซึ่งถูกใช้ในการ copy เอกสารให้แต่ละฝ่าย โดยบรรดาคำนวณฝ่ายหรือจำนวนต้องให้ SDS ที่เป็นกระดาษจะ เช่น ให้มีทีม SDS เก็บอยู่ที่ control room ของ Process, MNT และ QCQD เป็นต้น

ตารางที่ 4.6 ตัวอย่างข้อเสนอแนะด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Friendliness)



แบบฟอร์มข้อเสนอแนะและนวัตกรรม
Innovation and Suggestion Form
"Innovation/Suggestion Key of Future Growth"

INNOVATION AND SUGGESTION INFORMATION

กรอกโดยผู้เสนอข้อเสนอนี้ (Fill up by person proposed Innovation and Suggestion)

4. ผลที่คาดว่าจะได้รับ _____

Expected Result

1. ใช้งานที่คิดการขึ้นทำของของสารเคมีใน SDS สามารถค้นหาได้ง่ายและรวดเร็ว

2. ลดปริมาณกระดาษที่ใช้ในการ copy และ แลกถ่ายให้กับกระดาษ

3. ค่าใช้จ่ายของผลิตภัณฑ์จะลดลงประมาณ ๒๐% หรือเป็นเงินแปลงข้อมูลได้ง่ายและรวดเร็ว

4.1 เงินลงทุน _____ (ไม่ใช้เงินลงทุน)

Investment Budget

4.2 ผลที่คาดว่าจะได้รับ _____ (ไม่สามารถคำนวณ) _____ บาท

Expected Result *บาท*

4.3 ระยะเวลาในการคืนทุนหรือ IG ที่คาดว่าจะได้ _____ (ไม่สามารถคำนวณ) ปี

Return on Investigation or IG Expected *year*

พิจารณาโดยผู้บังคับบัญชา หรือผู้ประสานงานในระดับแผนก (FILL UP BY DEPARTMENT SUPERVISOR OR COORDINATOR)

5. ข้อเสนอนี้เกี่ยวข้องกับ (ตอบได้เพียง 1 ข้อ)

<input type="radio"/> เพิ่มมูลค่าลูกค้า <i>Value added for customers</i>	<input type="radio"/> ลดค่าใช้จ่าย <i>Cost Saving</i>	<input type="radio"/> ปรับปรุงภาพลักษณ์ <i>Image Improving</i>	<input type="radio"/> สภาพการทำงาน <i>Working conditions</i>
<input type="radio"/> คุณภาพผลิตภัณฑ์ <i>Product quality</i>	<input type="radio"/> พัฒนาเป็นธุรกิจใหม่ <i>Develop to new business</i>	<input type="radio"/> เพิ่มปริมาณ <i>Productivity</i>	<input checked="" type="radio"/> สิ่งแวดล้อม <i>Environmental friendliness</i>
<input type="radio"/> อื่น ๆ (ระบุ) _____ <i>other (Specify)</i>			

พิจารณาโดยผู้บังคับบัญชา (FILL UP BY SUPERVISOR)	พิจารณาโดยผู้จัดการฝ่าย (Consider by the Department Manager)
<p>5. ความเห็นของผู้บังคับบัญชา Comment from Supervisor</p> <p>To review all recommendations from the demonstration to Plant Safety</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p><input type="radio"/> Process area</p> <p><input checked="" type="radio"/> Non-Process area</p> <p><input type="radio"/> Question and other</p> <p><input checked="" type="radio"/> Suggestion/Improvement (20 คะแนน)</p> <p><input type="radio"/> Innovation (40 คะแนน)</p>
<div style="text-align: center; background-color: #333; color: white; padding: 5px;"> กรอกโดยผู้ประสานงานกิจกรรมระดับบริษัท (FILL UP BY COMPANY INNOVATION AND SUGGESTION COORDINATOR) </div> <p>7. วันที่แล้วเสร็จ (Finished Implementation Date) _____ March 2006</p> <p>8. ระยะเวลาคืนทุนจริง (Actual IG) _____</p> <p>Approved by _____ Nn _____ Date _____ Dec 2006</p> <p style="text-align: center; font-size: small;">(Department Manager)</p>	<p><input checked="" type="radio"/> Approve to implement</p> <p><input type="radio"/> Not approve to implement</p>
รับผิดชอบโดยผู้จัดการระดับบริษัท _____ SSI (ผู้ประสานงานกิจกรรมการบริษัท) Approved for Company Innovation/Suggestion Selection (Company Innovation/Suggestion Coordinator)	

ตารางที่ 4.6 ตัวอย่างข้อเสนอแนะด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Friendliness)

ตอนที่ 4 คณะกรรมการระบบกิจกรรมนวัตกรรมการ และข้อเสนอแนะ

4.1 จำนวนและสัดส่วนคณะกรรมการฯ คณะกรรมการฯประกอบด้วยที่ปรึกษากิจกรรมนวัตกรรมการ ซึ่งเป็นผู้จัดการฝ่ายตรวจสอบและบริหารคุณภาพผู้ประสานงานกิจกรรมนวัตกรรมการและข้อเสนอแนะ ซึ่งเป็นตัวแทนจากแผนกบริหารคุณภาพกรรมการกิจกรรมนวัตกรรมการและข้อเสนอแนะ ได้จากการคัดเลือกจากตัวแทนแต่ละฝ่าย จากนั้นจึงทำการคัดเลือก ประธานกรรมการกิจกรรมนวัตกรรมการและข้อเสนอแนะ รองประธานกรรมการกิจกรรมนวัตกรรมการและข้อเสนอแนะ รวมถึง เลขานุการกิจกรรมนวัตกรรมการและข้อเสนอแนะ อนุกรรมการโปรโมทกิจกรรมนวัตกรรมการและข้อเสนอแนะ 5 คน ซึ่งมาจากการคัดเลือกจากกรรมการกิจกรรมนวัตกรรมการและข้อเสนอแนะ

4.2 คุณสมบัติของกรรมการฯ

4.2.1 ต้องเป็นพนักงานบริษัทวินิไทย

4.2.2 ต้องมีความสนใจที่จะปฏิบัติงาน โดยความสมัครใจ

4.2.3 ได้รับความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชา

4.2.4 ผ่านการอบรมก่อนปฏิบัติหน้าที่

4.3 วิธีการสมัครเป็นคณะกรรมการฯ

4.3.1 พนักงานสามารถสมัครเป็นคณะกรรมการกับผู้จัดการฝ่ายที่ตนสังกัดได้

4.3.2 ผู้จัดการฝ่ายแต่ละฝ่ายทำหน้าที่พิจารณาพนักงานในสังกัด เพื่อเสนอรายชื่อให้กับหน่วยงานแผนกบริหารคุณภาพ

4.4 การคัดเลือกคณะกรรมการฯ

4.4.1 ผู้ประสานงานฝ่ายบริหารคุณภาพ มีหน้าที่รวบรวมรายชื่อของสมาชิกผู้ประสานงานกิจกรรมนวัตกรรมการและข้อเสนอแนะของแต่ละฝ่าย และเสนอเพื่อขออนุมัติจากกรรมการผู้จัดการ

4.4.2 ผู้ประสานงานฝ่ายบริหารคุณภาพมีหน้าที่รวบรวมรายชื่อของสมาชิกคณะกรรมการ นวัตกรรมการและข้อเสนอแนะ และเสนอเพื่อขออนุมัติจากกรรมการผู้จัดการ

4.5 วาระการเป็นคณะกรรมการฯ คณะกรรมการนวัตกรรมการและข้อเสนอแนะมีวาระของการเป็น สมาชิกอย่างน้อย 12 เดือน โดยจะเสนอรายชื่อขออนุมัติจากกรรมการผู้จัดการภายในเดือนมกราคมของทุกปี

4.6 หน้าที่ของคณะกรรมการฯ จัดให้มีการประชุมเพื่อดำเนินงานอย่างน้อย 4-6 สัปดาห์ ติดตามสถานะการปฏิบัติของนวัตกรรมและข้อเสนอแนะพิจารณาให้คะแนนแก่นวัตกรรมและ ข้อเสนอแนะที่ผ่านการปฏิบัติแล้วสรุปและดำเนินผลการดำเนินงานประจำปี

4.7 การดำเนินงานของคณะกรรมการฯ จำนวนคณะกรรมการฯ ในแต่ละวาระการประชุม ต้องมีเกินครึ่งหนึ่งของคณะกรรมการฯ จึงจะสามารถดำเนินงานได้ คณะกรรมการฯ แต่ละชุดเป็นผู้ เลือกระธานกรรมการฯ เลขานุการ และอนุกรรมการรณรงค์กิจกรรมนวัตกรรมและข้อเสนอแนะ วิธีการตัดสินผลการพิจารณาในที่ประชุมให้อยู่ในดุลพินิจของคณะกรรมการฯ แต่ละชุด

4.8 การอบรมคณะกรรมการฯ ผู้สมัครที่ได้รับการคัดเลือกเป็นคณะกรรมการฯ จะต้องผ่านการ อบรมก่อนการปฏิบัติงานในหัวข้อต่อไปนี้

- 4.8.1 เทคนิคการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ
- 4.8.2 เทคนิคการแก้ไขข้อขัดแย้ง (Conflict Resolution)
- 4.8.3 แนวคิด กฎเกณฑ์ และวิธีการปฏิบัติงานสำหรับคณะกรรมการฯ ระบบ ข้อเสนอแนะ

ตอนที่ 5 หลักเกณฑ์การพิจารณานวัตกรรมและข้อเสนอแนะ

5.1 เกณฑ์การพิจารณาขั้นต้นโดยผู้ประสานงานแต่ละฝ่าย

1. ข้อเสนอแนะต้องผ่านเกณฑ์ขั้นต้นทุกข้อดังต่อไปนี้
2. ผู้เสนอแนะต้องเป็นพนักงานวิณีไทยฯ เท่านั้น
3. ต้องเสนอความคิด โดยเขียนลงในแบบข้อเสนอแนะที่จัดไว้ให้ โดยมีข้อมูล แนวทางการปฏิบัติ และผลตอบแทนที่จะได้รับ พร้อมทั้งแสดงวิธีการคิดไว้ อย่างชัดเจนเป็นตัวเลข (ถ้ามี)
4. การเสนอเป็นกลุ่มสามารถทำได้โดยมีเงื่อนไขว่าสมาชิกแต่ละคนต้องเป็นผู้มี ส่วนร่วมลงมือ ในการสร้างข้อเสนอแนะเท่านั้น
5. ต้องไม่เป็นเรื่องซ้ำกับเรื่องที่มีผู้อื่นเสนอมาแล้ว ยกเว้นแต่จะมีวิธีการ แก้ปัญหา หรือการปรับปรุงข้อเสนอแนะที่ดีกว่าเดิม
6. ต้องไม่เป็นข้อเสนอแนะเรื่องนโยบายและสิทธิการจัดการ เช่น การแต่งตั้ง การโยกย้าย และการลงโทษ
7. ต้องไม่เป็นข้อเสนอแนะในเรื่องเงินเดือน และสวัสดิการ

8. ต้องไม่เป็นข้อเสนอแนะในเรื่องการดำเนินบุคคลอื่นเป็นการส่วนตัว บัตรสนทนา และการร้องทุกข์

5.2 เกณฑ์การพิจารณาโดยคณะกรรมการฯ

1. ผู้เสนอแนะต้องเป็นพนักงานวินิไทยฯ เท่านั้น
2. ต้องเสนอความคิดโดยเขียนลงในแบบข้อเสนอแนะที่จัดไว้ให้ โดยมีข้อมูลแนวทางการปฏิบัติ และผลตอบแทนที่จะได้รับ พร้อมทั้งแสดงวิธีการคิดไว้ อย่างชัดเจนเป็นตัวเลข (ถ้ามี)
3. การเสนอเป็นกลุ่มสามารถทำได้โดยมีเงื่อนไขว่าสมาชิกแต่ละคนต้องเป็นผู้มีส่วนร่วมลงมือ ในการสร้างข้อเสนอแนะเท่านั้น
4. ต้องไม่เป็นเรื่องซ้ำกับเรื่องที่มีผู้อื่นเสนอมาแล้ว ยกเว้นแต่จะมีวิธีการแก้ปัญหา หรือการปรับปรุงข้อเสนอแนะที่ดีกว่าเดิม
5. ต้องไม่เป็นข้อเสนอแนะเรื่องนโยบายและสิทธิการจัดการ เช่น การแต่งตั้ง การโยกย้าย และการลงโทษ
6. ต้องไม่เป็นข้อเสนอแนะในเรื่องเงินเดือน และสวัสดิการ¹
7. ต้องไม่เป็นข้อเสนอแนะในเรื่องการดำเนินบุคคลอื่นเป็นการส่วนตัว บัตรสนทนา และการร้องทุกข์
8. ต้องไม่เป็นข้อเสนอแนะที่เป็นการพัฒนาสำหรับงานที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ หรือหากเสนองานในความรับผิดชอบผู้อื่นที่ได้วางไว้แล้ว (โดยมีหลักฐาน) และต้องเป็นข้อเสนอแนะที่เป็นการแก้ปัญหาได้²
9. หากเป็นเรื่องที่ทดลองปฏิบัติมาแล้ว สามารถนำมาปฏิบัติเสร็จแล้วไม่เกิน 3 เดือน³
10. ต้องเป็นข้อเสนอแนะที่คณะกรรมการฯ เห็นว่าปฏิบัติได้ และจะได้รับผลประโยชน์หรือผลตอบแทนคุ้มค่าควรแก่การปฏิบัติเมื่อเทียบกับค่าใช้จ่าย⁴

5.3 การให้คะแนนโดยคณะกรรมการ ประกอบด้วยเงื่อนไขในการคัดเลือกกว่านวัตกรรม หรือ ข้อเสนอแนะนั้นๆ เป็นข้อเสนอแนะด้านใด ดังต่อไปนี้

1. เพิ่มมูลค่าแก่ลูกค้า (Value added for customers) หมายถึง ข้อเสนอแนะที่มีผลต่อการเพิ่มมูลค่าเพิ่มให้แก่ลูกค้า ทั้งภายในและภายนอก
2. ลดค่าใช้จ่าย (Cost Saving) หมายถึง ข้อเสนอแนะที่มีผลทำให้ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

3. ปรับปรุงภาพลักษณ์ (Image Improving) หมายถึง ข้อเสนอแนะที่มีผลทำให้เกิดการปรับปรุงภาพลักษณ์ของบริษัทฯ
4. สภาพการทำงาน (Working Condition) หมายถึง ข้อเสนอแนะที่ช่วยให้สภาพแวดล้อมการทำงานเปลี่ยนไปในทิศทางที่ดีขึ้น
5. คุณภาพผลิตภัณฑ์ (Product Quality) หมายถึง ข้อเสนอแนะที่มีผลต่อการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้น
6. พัฒนารูทกิจใหม่ (Develop to new business) หมายถึง ข้อเสนอแนะที่สามารถพัฒนาเป็นธุรกิจใหม่ได้
7. เพิ่มปริมาณ (Productivity) หมายถึง ข้อเสนอแนะที่มีผลทำให้เพิ่มปริมาณของผลิตภัณฑ์หรือบริการ
8. สิ่งแวดล้อม (Environment friendliness) หมายถึง ข้อเสนอแนะที่มีผลต่อการปรับปรุงสิ่งแวดล้อม
9. อื่นๆ หมายถึง เรื่องนวัตกรรมหรือข้อเสนอแนะอื่นๆ ไม่เข้าข่ายประเภทที่ได้กล่าวไว้ทั้งหมด แต่ให้ระบุว่าช่วยว่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับด้านใด ซึ่งไม่เข้าข่ายตามที่กำหนดไว้

¹ เนื่องจากข้อร้องเรียนเหล่านี้ไม่สอดคล้องกับแนวความคิดของระบบนวัตกรรมและข้อเสนอแนะ โดยจะมีการพิจารณาในการประชุมคณะกรรมการสวัสดิการของบริษัทฯอีกวาระหนึ่ง

² เพื่อป้องกันไม่ให้ผู้เสนอทำงานในความรับผิดชอบของตนเองต่ำกว่ามาตรฐาน แล้วนำมาเสนอปรับปรุงในระบบนวัตกรรมและข้อเสนอแนะเพื่อรับรางวัล

³ เพื่อสนับสนุนให้พนักงานที่ยังไม่มั่นใจในความสำเร็จของเรื่องที่เสนอของตนเองได้ทดลองปฏิบัติก่อน เพื่อจะได้มีส่วนร่วมในระบบข้อเสนอแนะ

⁴ เพื่อให้เกิดประโยชน์คุ้มค่าแก่การลงทุน

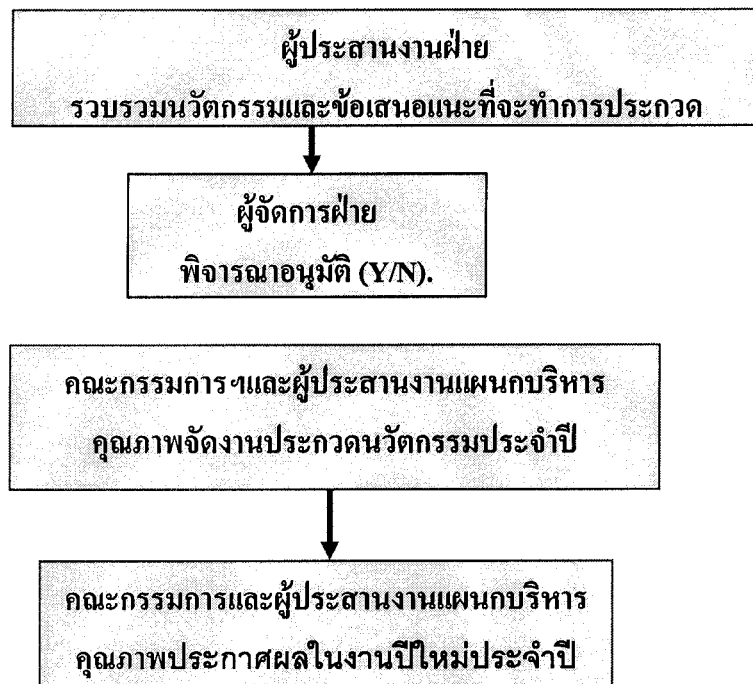
ตอนที่ 6 การให้รางวัล

หลังจากประกวดนวัตกรรมและข้อเสนอแนะแล้ว ทางคณะกรรมการและผู้ประสานงานแผนกบริหารคุณภาพ จะประสานงานกับคณะกรรมการจัดงานวันปีใหม่มอบรางวัลให้แก่ผู้ชนะเลิศ

หมายเหตุ

1. สำหรับรางวัลขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของคณะกรรมการแต่ละปี
2. สำหรับปี พ.ศ. 2549 พนักงานที่เสนอนวัตกรรมหรือข้อเสนอแนะ 2 เรื่อง จะได้รับ ปากกา 1 ค้ำม ต่อ 2 เรื่อง
3. รางวัลที่ 1 2 และ 3 จะได้รับเงินสดห้าพัน สี่พันและสามพันบาทตามลำดับ

แผนภาพแสดงขั้นตอน การประกวดนวัตกรรมและข้อเสนอแนะประจำปี

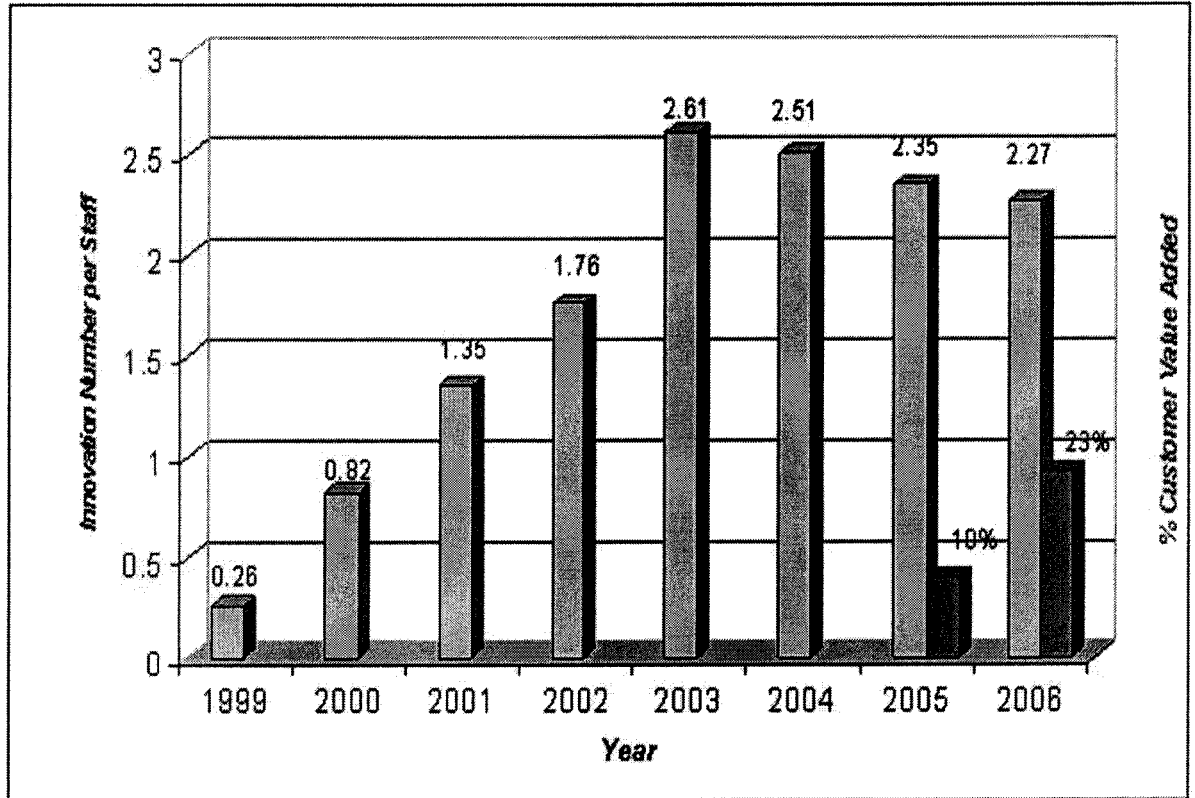


ภาพที่ 4.5 แสดงขั้นตอนการประกวดนวัตกรรมและข้อเสนอแนะประจำปี

ตอนที่ 7 สรุปผลการดำเนินงานกิจกรรมนวัตกรรมและข้อเสนอแนะ ประจำปี พ.ศ. 2549

ในปี 2549 ที่ผ่านมา พบว่าสัดส่วนของจำนวนนวัตกรรมและข้อเสนอแนะต่อพนักงาน ลดลง โดยอัตราส่วนของนวัตกรรมและข้อเสนอแนะมีสัดส่วนเท่ากับ 2.27 อันมีสาเหตุเนื่องจาก บริษัทฯ ได้มุ่งเน้นการขยายโครงการผลิตคลอรัลคาไลและวีซีเอ็ม เพื่อให้เสร็จสิ้นโครงการตาม

แผนที่กำหนดไว้ อีกทั้งผู้บริหารได้เน้นถึงคุณภาพของนวัตกรรมและข้อเสนอแนะ อย่างไรก็ตาม เฟอร์เซ็นต์ของข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าภายในและภายนอกมีสัดส่วนสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ปี 2548 ดังภาพที่ 4.6



ภาพที่ 4.6 จำนวนนวัตกรรมและข้อเสนอแนะ ต่อ คน ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2542-2549

7.1 ความสำเร็จของกิจกรรมนวัตกรรมและข้อเสนอแนะในปีที่ผ่านมา

จากผลการดำเนินงานประจำปี พ.ศ. 2549 โดยคณะกรรมการฯ พบว่า วัตถุประสงค์หลัก คือ จำนวนนวัตกรรมหรือข้อเสนอแนะต่อคน ได้เท่ากับ 2.27 เรื่องต่อคน ซึ่งมากกว่า เป้าหมาย 2 เรื่องต่อคน และปฏิบัติแล้วเสร็จ 53% ตามเป้าหมาย มากกว่า 50% ส่วนเรื่องที่เสนอในปีที่ผ่านมา คือ 2548 ยังดำเนินการแล้วเสร็จได้เพียง 83% ซึ่งต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ คือ 90% ดังรายละเอียดในภาพที่ 4.7 ผลของการดำเนินกิจกรรมนวัตกรรมและข้อเสนอแนะ ปี พ.ศ. 2549

Results of Innovation & Suggestion Objectives 2006

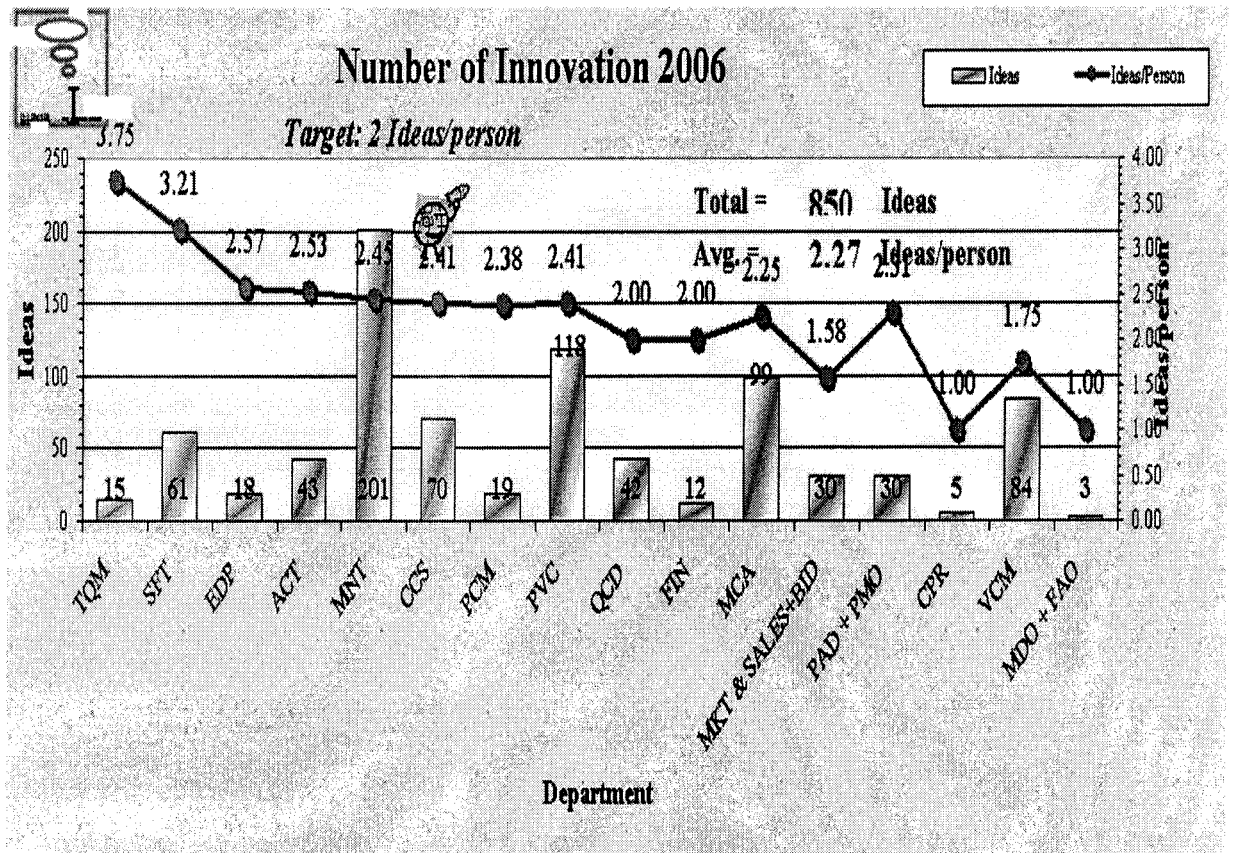
Target	Objective	Year 2006
Maintain target for each Department \geq 2 ideas/person	2	2.27
Increase Percentage of "Value added for internal and external customers" by Each Department to be 20%	20%	23%
Increase percentage of "Environment Friendliness" by Each Department \geq 8%	8%	11%
Achieve on implementation for approval innovation for Each Department of the Year 2006 at \geq 50%	50%	53 %
Achieve on implementation for approval innovation for Each Department for up to the year 2005 \geq 90%	90%	83 %

19

ภาพที่ 4.7 ผลของการดำเนินกิจกรรมนวัตกรรมและข้อเสนอแนะ ปี พ.ศ. 2549

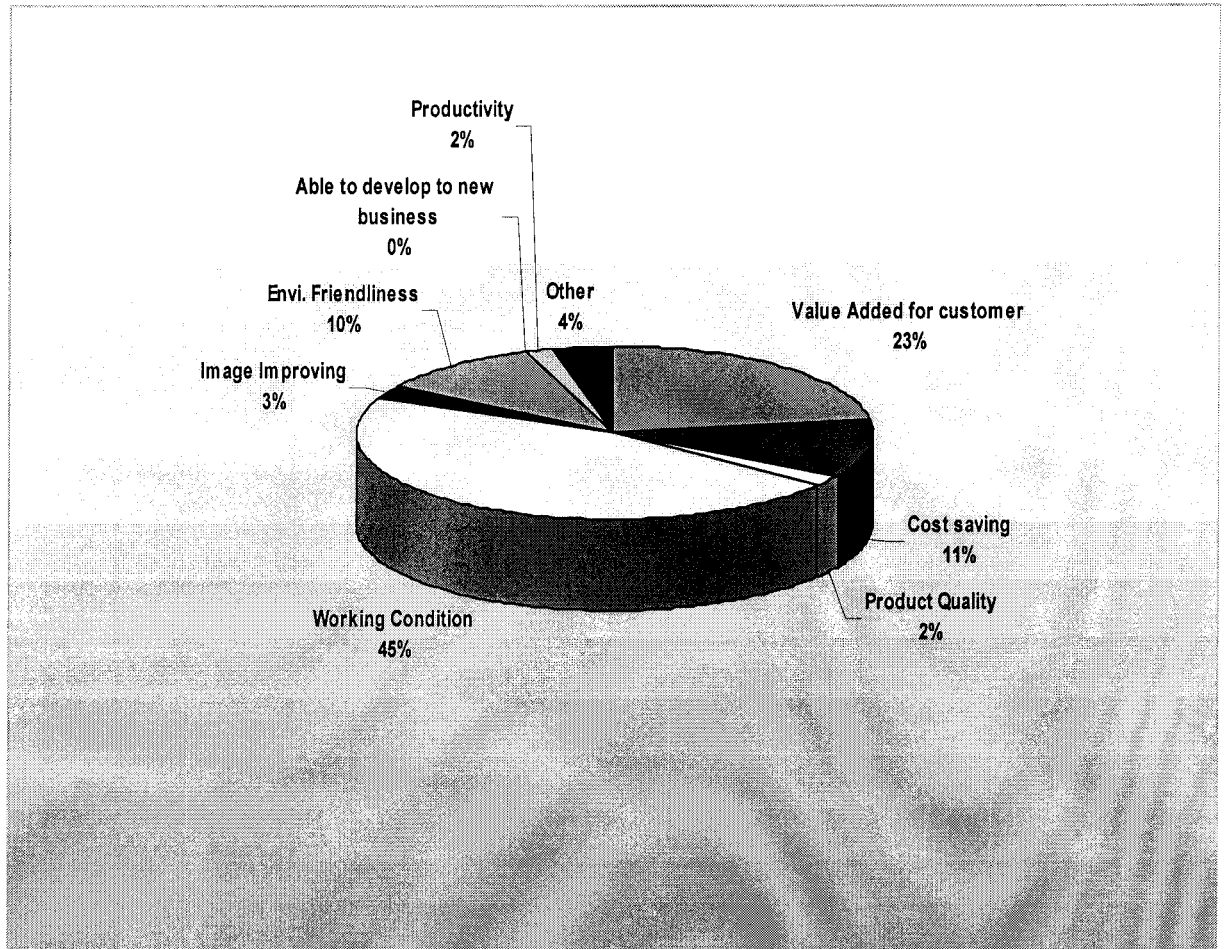
จากผลจำนวนนวัตกรรมและข้อเสนอแนะของแต่ละฝ่าย พบว่ามี 8 ฝ่ายที่ไม่ได้ตามเป้าหมาย 2 เรื่องต่อคน คือ ฝ่าย VCM CPR MSD+MDO+FAO ดังรายละเอียดในภาพที่ 8 แสดงผลของจำนวนนวัตกรรมและข้อเสนอแนะของแต่ละฝ่าย

หมายเหตุ การแบ่งฝ่ายในการคิดค่าเฉลี่ย มีการเปลี่ยนแปลง ขึ้นอยู่ดุลยพินิจของคณะกรรมการแต่ละปี

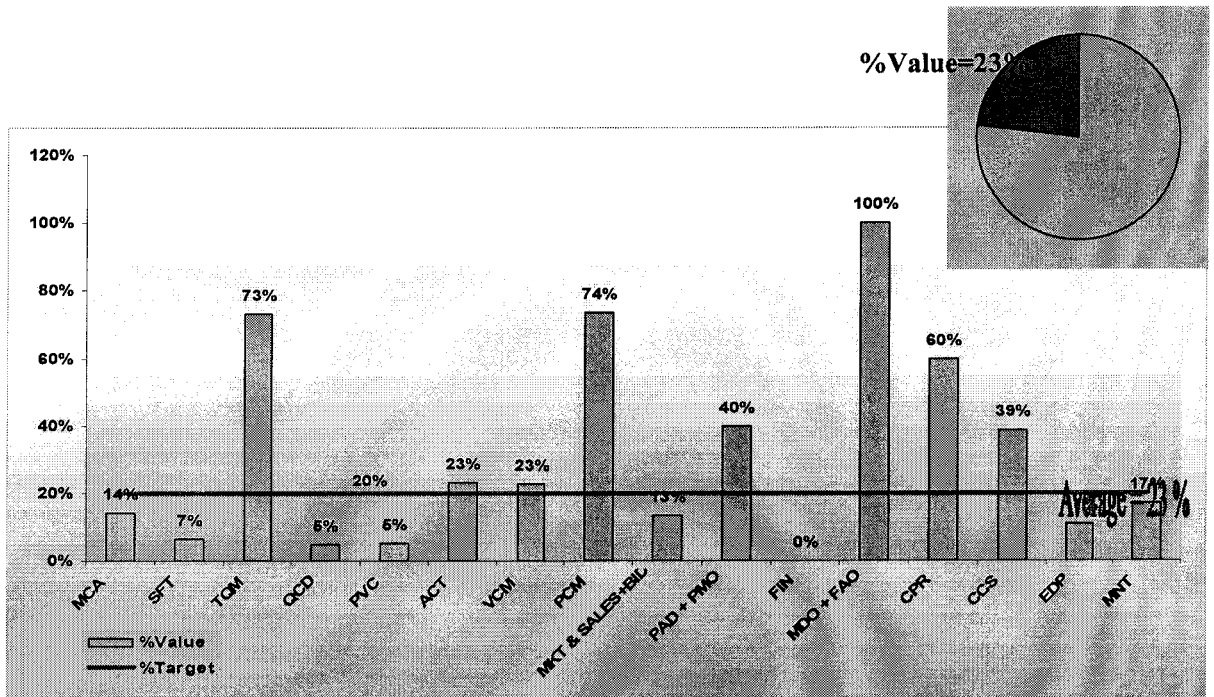


ภาพที่ 4.8 ภาพ แสดงผลของจำนวนนวัตกรรมและข้อเสนอแนะของแต่ละฝ่าย

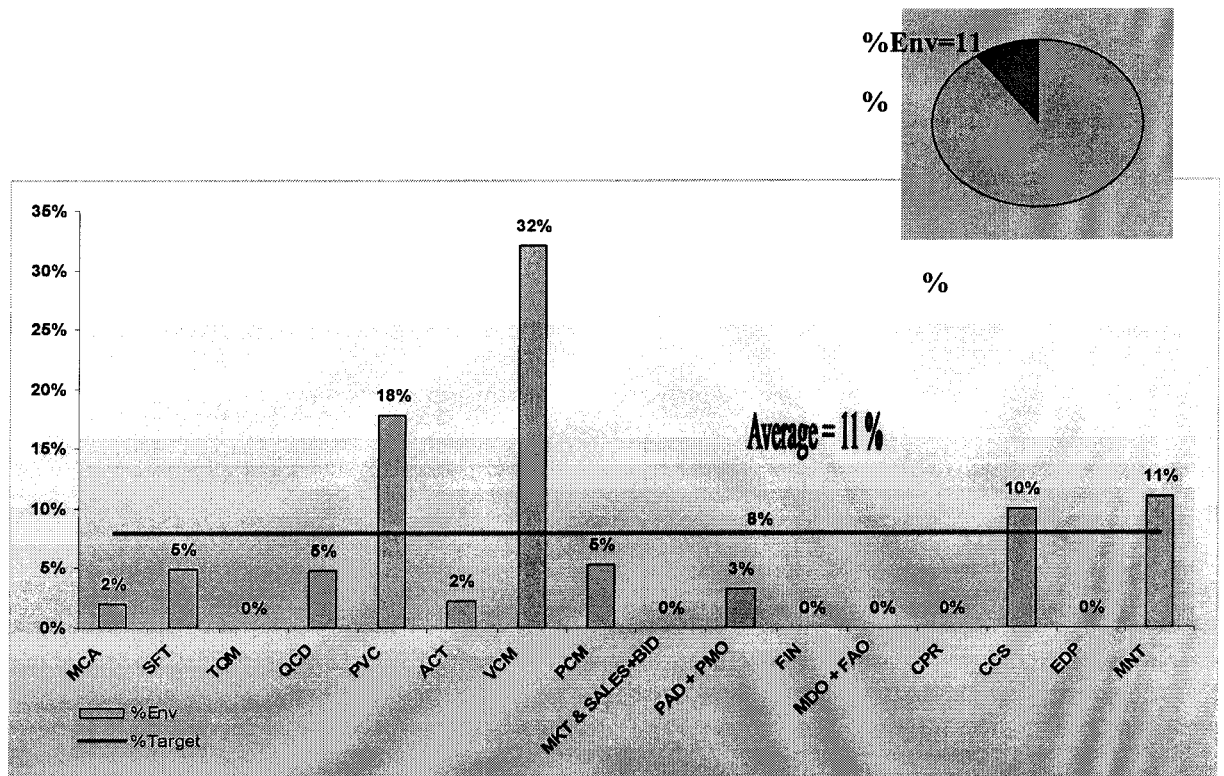
จากเป้าหมายเน้นเรื่องการส่งเสริมด้านเพิ่มมูลค่าแก่ลูกค้า และสิ่งแวดล้อม พบว่าได้มากกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้คือ 23 และ 11 % ตามลำดับ ดังรายละเอียดในภาพที่ 4.9 แสดงเปอร์เซ็นต์ ของนวัตกรรมและข้อเสนอแนะ แยกตามประเภทของนวัตกรรมและข้อเสนอแนะ และภาพที่ 4.10-4.11 แสดงเปอร์เซ็นต์ของนวัตกรรมและข้อเสนอแนะ ด้านการเพิ่มมูลค่าเพิ่มให้แก่ลูกค้า และด้านสิ่งแวดล้อมตามลำดับ โดยแยกเป็นแต่ละฝ่าย



ภาพที่ 4.9 แสดงเปอร์เซ็นต์ ของนวัตกรรมและข้อเสนอแนะ แยกตามประเภทของนวัตกรรมและข้อเสนอแนะ



ภาพที่ 4.10 แสดงเปอร์เซ็นต์ของนวัตกรรมและข้อเสนอแนะ ด้านการเพิ่มมูลค่าเพิ่มให้แก่ลูกค้า โดยแยกเป็นแต่ละฝ่าย



ภาพที่ 4.11 แสดงเปอร์เซ็นต์ของนวัตกรรมและข้อเสนอแนะด้านสิ่งแวดล้อมตามลำดับ โดยแยกเป็นแต่ละฝ่าย

บทที่ 5

บทสรุป

1.สรุปผลการวิจัย

ในการดำเนินกิจกรรมนวัตกรรมและข้อเสนอแนะในบริษัทวิณีไทย (มหาชน) จำกัด สรุปตามขอบเขตของเนื้อหาในแต่ละด้านได้ดังต่อไปนี้

1.1 นวัตกรรมกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในการดำเนินกิจกรรมนวัตกรรมนั้น การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ บริษัทฯได้สร้างเวทีแห่งการเรียนรู้ โดยให้มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์และทักษะวิธีคิดเพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงาน โดยรวม มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดข้อมูล ในระหว่างกันและกัน ทั้งในเรื่องของความรู้ใหม่ๆ ที่ได้มาจากการค้นคิด หรือจากภายนอก และภายใน การเรียนรู้เป็นทีม นี้ยังควรครอบคลุมไปถึงการเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วย ซึ่งการเรียนรู้และพัฒนาในเรื่องนี้ ก็จะช่วยให้การทำงานร่วมกันในองค์กร มีความเป็นทีมที่ดีขึ้น ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกแต่ละคนสามารถแสดงศักยภาพที่มีอยู่ออกมาได้อย่างเต็มที่

1.2 ระบบการบริหารคุณภาพ (Total Quality Management) โดยวิธีการบริหารข้ามสายงาน(Cross Functional Management) บริษัทฯได้เน้นการทำงานแบบเป็นทีมงาน โดยมีตัวแทนของแต่ละฝ่ายหรือแต่ละหน่วยงาน เนื่องจากสิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงสูง และองค์กรจะต้องผลิตสินค้าหรือบริการที่มีลักษณะสร้างสรรค์มากขึ้น องค์กรจะให้อิสระกับคณะกรรมการฯ โดยผู้บริหารอาวุโสจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายขององค์กร คณะกรรมการกิจกรรมฯจะทำงานอย่างเต็มที่ และมีชีวิตชีวา การประสานงานเป็นแบบไม่เป็นทางการ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลข่าวสารระหว่างทีม โดยเฉพาะผู้นำทีมและกลุ่มผู้บริหารระดับอาวุโส องค์กรจะส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์กรและจะพยายามในการสร้างสิ่งใหม่ๆ รวมทั้งนำความคิดและระบบที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จมาใช้

1.3 ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรมนวัตกรรมและข้อเสนอแนะ ในการดำเนินกิจกรรมนวัตกรรม ประกอบด้วยขั้นตอนการปฏิบัติภายในฝ่ายและขั้นตอนการปฏิบัติในระดับบริษัทฯ ทั้งนี้ การแบ่งนี้ เพื่อให้พนักงานได้รับข้อมูลอย่างทั่วถึง โดยเน้นให้พนักงานทุกคนได้มีส่วนร่วมในการ

ทำกิจกรรมนวัตกรรม กล่าวคือให้พนักงานทุกคนมีข้อเสนอแนะอย่างน้อย 2 เรื่อง ต่อ คน ส่วนเรื่อง
ที่โดดเด่นของแต่ละฝ่ายก็จะถูกส่งมาขึ้นตอนการพิจารณาคะแนนระดับบริษัทฯ โดยผู้บริหารได้มีการ
การติดตามผลการดำเนินกิจกรรมทุกไตรมาส และมีการทบทวนเป้าหมายประจำปีทุกปี เพื่อให้
ทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยการทบทวนก็จะพิจารณาว่าเราควรเน้นนวัตกรรมด้าน
บ้างโดยพิจารณาว่าควรเน้นนวัตกรรม หรือ ข้อเสนอแนะนั้นๆ ดังต่อไปนี้ เพิ่มมูลค่าแก่ลูกค้า
(Value added for customers) ลดค่าใช้จ่าย (Cost Saving) ปรับปรุงภาพลักษณ์ (Image Improving)
สภาพการทำงาน (Working Condition) คุณภาพผลิตภัณฑ์ (Product Quality) พัฒนาธุรกิจใหม่
(Develop to new business) เพิ่มปริมาณ (Productivity) และ สิ่งแวดล้อม (Environment friendliness)

ในการพิจารณาการให้คะแนนนวัตกรรมนั้น จะพิจารณาจากเงื่อนไขทั่วไปในการคัดเลือก
ข้อเสนอแนะนวัตกรรมและข้อเสนอแนะ กล่าวคือ ความง่าย/ ยาก ต่อการนำไปปฏิบัติ
ความสามารถที่นำไปใช้กับฝ่ายอื่นเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติ ค่าใช้จ่ายและผลตอบแทนที่จากการทำ
นวัตกรรมหรือข้อเสนอแนะนั้นๆ เป็นต้น

1.4 สรุปผลการดำเนินกิจกรรมนวัตกรรมและข้อเสนอแนะ ในปี 2549 ที่ผ่านมา จาก
เป้าหมายหลักในการส่งเสริมด้านนวัตกรรมกล่าวคือ เป้าหมายหลักสำคัญของจำนวนนวัตกรรม
และข้อเสนอแนะต่อพนักงาน 2 เรื่องต่อคน โดยอัตราส่วนของนวัตกรรมและข้อเสนอแนะมี
สัดส่วนเท่ากับ 2.27 ลดลงจากปีที่แล้วซึ่งได้ 2.35 อันมีสาเหตุเนื่องจากบริษัทฯ ได้มุ่งเน้นการขยาย
โครงการผลิตคลอรีนอัลคาไลและวีซีเอ็ม เพื่อให้เสร็จสิ้นโครงการตามแผนที่กำหนดไว้ อีกทั้ง
ผู้บริหารได้เน้นถึงคุณภาพของนวัตกรรมและข้อเสนอแนะ อย่างไรก็ตามเปอร์เซ็นต์ของ
ข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าภายในและภายนอกมีสัดส่วนสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2548

2. อภิปราย

2.1 ปัญหาและอุปสรรคของกิจกรรมนวัตกรรม

ปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินกิจกรรมนวัตกรรมและข้อเสนอแนะภายในองค์กร
เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยมีดังนี้คือ

1. ปัญหาจากการเปลี่ยนคณะกรรมการเป็นวาระประจำปีทุก 1 ปี ซึ่งเป็นตัวแทนจากแต่ละ
ฝ่าย ทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่องของการพัฒนากิจกรรมนวัตกรรมและข้อเสนอแนะ
2. ปัญหาขาดความร่วมมือจากคณะกรรมการ ซึ่งต้องรับผิดชอบงานภายในฝ่ายที่ตน
รับผิดชอบอยู่แล้ว ทำให้เข้าร่วมกิจกรรมฯ ได้ไม่เต็มที่

3. งบประมาณเงินประจำปีของกิจกรรมนวัตกรรมน้อย ทำให้การส่งเสริมกิจกรรมฯ ได้ไม่เต็มที่

2.2 ความต้องการพัฒนาในการปรับปรุงกิจกรรม

ความต้องการพัฒนากิจกรรมนวัตกรรมและข้อเสนอแนะเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยมีดังนี้ คือ

1. เสริมความรู้ด้านนวัตกรรมระดับสากล เพื่อให้มีความเข้าใจและตื่นตัวในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ
2. เสริมความรู้ด้านระบบฐานข้อมูลนวัตกรรมและข้อเสนอแนะ โดยใช้ระบบสารสนเทศเข้ามาช่วยมากยิ่งขึ้น
3. เสริมความรู้ด้านนวัตกรรมให้กับพนักงานในบริษัทฯ ให้ตระหนักและเข้าใจในความสำคัญของนวัตกรรม
4. เสริมความรู้ด้านการทำงานร่วมกันระหว่างฝ่าย เช่น การจัดการฝึกอบรมให้ความรู้ในงานแต่ละฝ่ายให้แก่พนักงาน

2.3 ความต้องการให้ผู้บริหารเข้ามาช่วยเหลือ

ความต้องการให้ผู้บริหารช่วยเหลือของกิจกรรมเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยมีดังนี้คือ

1. ให้ผู้บริหารช่วยสร้างแรงสนับสนุนทางด้านงบประมาณประจำปี
2. ให้ผู้บริหารส่งเสริมด้าน โฆษณาประชาสัมพันธ์ให้กับกิจกรรมฯ

2.4 ประโยชน์ที่ได้รับจากการดำเนินกิจกรรมนวัตกรรมและข้อเสนอแนะ

1. พนักงานได้เรียนรู้ ศึกษา ค้นคว้า พัฒนาความคิด และความสามารถของตนเอง
2. พนักงานได้สร้างความรู้และประสบการณ์ด้วยตนเอง
3. พนักงานเกิดความปิติยินดีและภาคภูมิใจที่ได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาการดำเนินงานของบริษัทฯ
4. สร้างนิสัยในพนักงานมีความคิดริเริ่มมีความคิดทบทวน และวิธีคิดอย่างเป็นระบบอยู่เสมอ
5. พนักงานที่สมัครทำหน้าที่เป็นกรรมการจะได้เรียนรู้ระบบกิจกรรมนวัตกรรมและข้อเสนอแนะ และได้รับการฝึกอบรมในเรื่องที่เกี่ยวข้องการดำเนินธุรกิจของวิไนไทย มีประสิทธิภาพและสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน ในสภาวะที่มีการแข่งขันสูง

3. ข้อเสนอแนะ

1. ควรมีสิ่งจูงใจให้กับพนักงานในการทำกิจกรรมนวัตกรรมและข้อเสนอแนะมากกว่าให้เป็นเป้าหมายของบริษัทฯเพียงอย่างเดียว เช่น การให้ผลตอบแทนสำหรับข้อเสนอแนะที่ให้มูลค่าผลตอบแทนสูง
2. ควรมีการส่งเสริมกิจกรรมระหว่างปีให้มากกว่านี้ เช่น การประกวดการแต่งเพลงเกี่ยวกับนวัตกรรม การประกวดบทความเกี่ยวกับนวัตกรรมและข้อเสนอแนะ
3. เกณฑ์ในการประเมินข้อเสนอแนะและนวัตกรรมยังไม่ค่อยชัดเจน ทำให้คณะกรรมการเข้าใจไม่ตรงกัน
4. ควรมีการเก็บข้อมูลผลตอบแทน (Return On Investment) ที่คาดว่าจะได้รับหลังจากการปฏิบัติตามข้อเสนอแนะทุกเรื่อง เพื่อให้ทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของกิจกรรมนวัตกรรมและข้อเสนอแนะ
5. หน่วยงานข้ามสายงาน (Cross Functional Unit) ที่ต้องเกี่ยวข้อง และ/หรือ มีส่วนที่ต้องสนับสนุนต่อการดำเนินการตามเป้าหมายกิจกรรมนวัตกรรม เช่น หน่วยงาน IT, ฝ่ายบุคคล, สื่อสาร/ประชาสัมพันธ์, หน่วยพิจารณาภาพรวมค่าใช้จ่ายขององค์กร ฯลฯ โดยควรจะประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงของหน่วยนั้น เพื่อมีส่วนร่วมที่จะให้การสนับสนุนเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานของตนเองเข้าร่วมในทีมงาน, ตัวแทนรับผิดชอบของหน่วยงานนั้น

บรรณานุกรม

เอกสารอ้างอิง

ชาคริต ชมชื่นและคณะ. การออกแบบสร้างนวัตกรรมและเครื่องมือวัดตัวแปรการวิจัยในชั้นเรียน.

เชียงใหม่ : ทิพยเนตร, 2544.

ภานุ ลิ้มมานนท์. (2546). กลยุทธ์การจัดการนวัตกรรมธุรกิจสมัยใหม่. กรุงเทพฯ: สิปรีช.

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2544). การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2547). การจัดการนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร. กรุงเทพฯ: งาน

ส่งเสริมภาพลักษณ์องค์การ.

(nstda.or.th/.../document/เอกสารประกอบการสัมมนา_rdsurvey.doc) Retrieved September 30, 2006

(http://strategymine.com/link/3_315_7.doc) Retrieved September 30, 2006

(<http://www.km.thaicyperu.go.th/linkfile/Kmi/FormNewsKm.htm>) Retrieved September 30, 2006

(<http://gotoknow.org/>) Retrieved September 30, 2006

(<http://th.wikipedia.org/>) Retrieved September 30, 2006

(http://www.lsc.co.uk/defence/index.html?3_6_knowledge-management.html~MainFrame)

Retrieved September 30, 2006

(<http://www2.dede.go.th/training/Download/km/Document401.htm>) Retrieved September 30,

2006

(http://www.tsoit.com/business_government_solution_overview.html) Retrieved September 30,

2006

(http://www.lpcube.com/site/HTML/aboutkm_overview.html) Retrieved September 30, 2006

(http://www.sobkroo.com/ct_17.html) Retrieved September 30, 2006

(<http://arit.cmru.ac.th/km/file/25known.doc>) Retrieved September 30, 2006

(<http://www.midnightuniv.org/midnight2545/document9786.html>) Retrieved September 30, 2006

ภาคผนวก ก

เทคนิคการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปเทคนิคการประชุม

8 คำถามก่อนที่จะได้เรียนรู้เนื้อหาของเทคนิคการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ มีคำถาม 8 ข้อ ซึ่งเป็นการสำรวจความคิดเห็นของนักธุรกิจในสหรัฐอเมริกา ที่ทำขึ้นโดย

Walter A.Green ประธานกรรมการของ Harrison Conference Service, Inc

Harold Lazarus, Ph.D., ศาสตราจารย์ด้านบริหารธุรกิจของ Hofstra University

โดยคำถามนี้ถูกนำมาลงตีพิมพ์ไว้ในวารสาร The Journal of Management Development Vol. 10 ,No.1, 1991,pp. 14-25 นักธุรกิจจำนวนมากได้ส่งคำตอบกลับมา จึงได้มีการสรุปรายละเอียดไว้ และถึงแม้ว่าเวลาจะผ่านไปกว่า 12 ปี แต่คำถามหลายข้อก็ยังคงทันสมัยและยังสามารถประยุกต์ให้เป็นแง่คิดสำหรับนักธุรกิจไทยเป็นอย่างดี

การประชุม 5 ประเภท

การประชุมทั่วไปแบ่งออกเป็น 5 ประเภทใหญ่ๆ คือ

1) การประชุมเพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสาร (Informational Meeting)

เป็นการประชุมเพื่อทำความเข้าใจในความเปลี่ยนแปลงต่างๆขององค์กร นโยบาย เป้าหมาย และกลยุทธ์ต่างๆ รวมถึงวิธีการปฏิบัติและกฎระเบียบต่างๆ เป็นต้น

ดังนั้นจึงต้องจัดกลุ่มผู้ร่วมเข้าประชุมให้สอดคล้องกับเรื่องที่จะแจ้งให้ทราบ เช่น อาจเป็นเฉพาะระดับผู้จัดการฝ่าย หรือผู้จัดการสาขา เป็นต้น แล้วจัดการประชุมให้กระชับ ใช้เวลาสั้นๆ ก่อนเวลาอาหารกลางวัน หรือใกล้เวลาเลิกงาน จะได้ไม่เป็นการรบกวนเวลาทำงานของเขาเหล่านั้น แต่ถ้าจะแจ้งให้พนักงานทั้งบริษัท ซึ่งจำนวนมากได้รับทราบ ก็ควรใช้เอกสารประกาศให้ทราบแทน แล้วให้แต่ละฝ่ายแยกไปจัดประชุม เพื่อซักถามปัญหาตนเอง

2) การประชุมเพื่อเร้าใจและประกาศเกียรติคุณ (Motivational Meeting)

การประชุมเพื่อเร้าใจ และประกาศผลสำเร็จของงานเป็นสิ่งสำคัญ ในยามที่องค์กรต้องการรวบรวมพลัง ความมุ่งมั่นทุ่มเทของพนักงานที่ฝ่าวิกฤต หรือพิชิตเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง ถ้าเป็นการประชุมใหญ่มีผู้เข้าร่วมประชุมหลายร้อยคน ก็ควรดำเนินการดังนี้

-ตั้งชื่อการประชุมนี้ให้น่าสนใจ เช่น “รูปธรรมที่น่าสนใจ”

-ถ้ามีงบประมาณเพียงพอ ที่จะไปจัดที่ต่างจังหวัด ก็จะได้บรรยากาศที่ดีซึ่งอาจจะเป็น พัทธยา ธารของ หรือชะอำ

-ควรมีวิชยากรที่มีชื่อเสียง และสามารถบรรยายได้อย่างมีอิสระไปร่วมบรรยายด้วยสัก 1 ช่วงเวลา อาจจะเป็น 1-3 ชั่วโมง ก็จะทำให้การประชุมใหญ่นี้ น่าสนใจยิ่งขึ้น

-ในตอนท้ายของการประชุมครั้งนี้ ถือได้ว่าเป็นช่วงเวลาที่สำคัญที่สุด ที่ผู้บริหารระดับสูงจะได้เร่งเร้าและจูงใจให้พนักงานทุกคนฮึกเหิม และให้คำมั่นสัญญาต่อกันว่า จะร่วมกัน สามัคคีกัน ปฏิบัติภารกิจนั้นให้สำเร็จลงให้จงได้

3) การประชุมเพื่อร่วมกันคิดอย่างสร้างสรรค์ (Creative Meeting)

การประชุมประเภทนี้ จัดได้ว่าเป็นเป็นเรื่องปกติวิสัยที่องค์กรต่างๆ ปฏิบัติกันอยู่อย่างสม่ำเสมอและประยุกต์ใช้ได้กับทุกระดับของการทำงาน การร่วมกันคิดสร้างสรรค์ โดยการประชุมนี้ อาจมีวัตถุประสงค์ได้หลากหลาย เช่น :-

-เพื่อร่วมกันวิเคราะห์ และหาแนวทางแก้ไขปัญหา

-เพื่อระดมความคิด (Brain-storming) ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ๆ

-เพื่อระดมความคิดในการค้นหาวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ วิธีการลดค่าใช้จ่าย และวิธีการเพิ่มผลกำไร เป็นต้น การประชุมประเภทนี้จึงควรมีสมาชิกเข้าร่วมประชุมครั้งละประมาณ 8- 10 คน และทุกคนจะต้องมีความรู้สึกที่ดี มีบทบาทและการแสดงออกที่เหมาะสม รวมทั้งมีวิธีการดำเนินการประชุมที่ถูกต้องอีกด้วย

4) การประชุมเพื่อร่วมกันตัดสินใจ (Decisional Meeting)

บ่อยครั้งที่ต้องมีผลการตัดสินใจจากที่ประชุม (Group Decision) ซึ่งส่วนใหญ่แล้ว จะเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจแก้ปัญหา กำหนดกลยุทธ์ หรือกำหนดเป้าหมาย รวมทั้งการคัดเลือกระบบ และเครื่องอุปกรณ์ต่างๆ ที่มีมูลค่าการลงทุนค่อนข้างสูง การประชุมลักษณะนี้ องค์กรจะต้องประกอบไปด้วย ผู้นำการประชุมที่เป็นผู้บริหารระดับสูงหรือผู้นำองค์กร และสมาชิกผู้เข้าร่วมประชุมก็ต้องเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และมีอำนาจตัดสินใจสั่งการ ในระดับหน่วยงานผู้ปฏิบัติ (User Department) นอกจากนี้แล้ว การประชุมเพื่อร่วมกันตัดสินใจ และร่วมกันแก้ไขปัญหาก็เป็นเรื่องที่กระทำได้อย่างสม่ำเสมอโดยผู้นำการประชุม ก็จะเป็นหัวหน้าในหน่วยงานนั้นๆเอง ส่วนประโยชน์อื่นๆ ที่จะได้รับ นอกเหนือจากผลสำเร็จของการตัดสินใจแก้ปัญหา ก็คือ เป็นการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานเป็นทีม (Teamwork) มีการเรียนรู้ระหว่างกัน (Team Learning) และการเพิ่มทักษะในการคิดวิเคราะห์ (Reflective Skill) รวมถึงการกำหนดทางเลือก และการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ

5) การประชุมเพื่อสอนงานและอบรม (Educational Meeting)

ในการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานหรือติดตั้งระบบงานใหม่ เช่น นำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ จำเป็นต้องมีการฝึกอบรมให้เข้าใจในขั้นตอนและวิธีการใช้เครื่องอุปกรณ์ต่างๆ อย่างถ่องแท้ จึงจะช่วยให้การส่งมอบระบบ (Hand Over) เป็นไปโดยราบรื่น

นอกจากนี้แล้ว คนทำงานทุกคนทั้งที่สังกัดอยู่ในทีมงาน (Team Member) และที่เป็นปัจเจกบุคคล (Individual) ก็จำเป็นที่จะต้องได้รับการสอนงานหรือการฝึกอบรม ซึ่งจะต้องมีแผนงาน และแผนการพัฒนาทักษะของบุคลากรตามหน่วยงานที่สังกัด และตามสายอาชีพที่ชัดเจน การประชุมประเภทนี้จะเสียทั้งเวลา และค่าใช้จ่ายในอัตราที่สูง ซึ่งผู้บริหารจะต้องเข้าใจในความจำเป็น การตามตัวออกมาจากที่ประชุมนี้จึงเป็นสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยงให้ได้มากที่สุด ซึ่งในบางครั้งก็อาจใช้วิธีการจัดประชุมนอกสถานที่ทำงานแทน เพื่อป้องกันปัญหาดังกล่าว ในองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่หลายแห่งถึงกับมีข้อห้ามในการติดตามตัว ซึ่งก็จะเป็นผลให้ผู้บริหารฝึกอบรมนั้น ไม่มีเหตุหรือข้ออ้างที่จะออกนอกห้องประชุมด้วย

จะเห็นได้ว่าการประชุมทั้ง 5 ประเภทนี้มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารงานในทุกๆองค์กร และสามารถแยกออกได้เป็น 2 กลุ่ม ตามความคล้ายคลึงกันของการเตรียมการ และการดำเนินการในการประชุม ดังนี้ คือ

กลุ่มแรก: ได้แก่ การประชุมเพื่อร่วมกันคิดสร้างสรรค์ และการประชุมเพื่อร่วมกันตัดสินใจ

กลุ่มที่สอง : ได้แก่การประชุมเพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสาร การประชุมเพื่อเร่งเร้าจิตใจ และประกาศเกียรติคุณ และการประชุมเพื่อสอนงานและฝึกอบรม

การประชุมที่จัดไว้ในกลุ่มแรกนี้ เป็นกิจกรรมที่แต่ละหน่วยงานมีการปฏิบัติอยู่ในรูปของทีมงานต่างๆ และบ่อยครั้งก็อาจจะอยู่ในรูปแบบของ คณะทำงาน คณะกรรมการ หรือ คณะอนุกรรมการชุดต่างๆ ที่จำเป็นต้องมีการประชุม เพื่อประสานงานกันในระหว่างหน่วยงานอยู่อย่างสม่ำเสมอ ในที่นี้จะเน้นสาระเฉพาะเจาะจงไปที่กลุ่มแรก คือการประชุมเพื่อร่วมกันคิดอย่างสร้างสรรค์และการประชุมเพื่อร่วมกันตัดสินใจเป็นสำคัญ เนื่องจากเป็นทักษะ (Skill) ที่สำคัญ และจำเป็นแก่สมาชิกทุกคนในองค์กรที่ต้องปฏิบัติให้ถูกวิธีทั้งในฐานะที่เป็นสมาชิก ผู้ได้รับเชิญเข้าร่วมประชุมในวันนี้ และในฐานะของผู้ที่จะนำการประชุม หรือจะเป็นประธานที่ประชุมในวันต่อไป

การวางแผนการประชุม

การประชุมแม้จะเป็นพื้นฐานที่สำคัญ และจำเป็นสำหรับการบริหารงานในทุกองค์กร แต่ก็จะต้องเสียเวลาทำงานของคนหลายๆคน ไปในเวลาเดียวกัน อีกทั้งยังมีค่าใช้จ่ายหลายๆ อย่างติดตามมาอีกด้วย ดังนั้น จึงสมควรที่จะต้องมีการพิจารณาถึงความเหมาะสมและความจำเป็นที่จะต้องจัดให้มีการประชุมขึ้น แล้วจึงค่อยเตรียมการวางแผนการประชุมให้รอบคอบชัดเจน เพื่อให้ เกิดเป็นการประชุมที่มีประสิทธิผล และคุ้มค่ากับทรัพยากรต่างๆที่จะต้องสูญเสียไป

ในขั้นตอนของการวางแผนและเตรียมการให้เกิดการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ประกอบไปด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้ คือ

1) การกำหนดวัตถุประสงค์

หน่วยงานที่จะเป็นเจ้าภาพในการเรียกประชุม จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนเสียก่อน และวัตถุประสงค์นี้เอง ก็อาจจะเป็นเครื่องช่วยในการตัดสินใจได้ด้วย ว่าจำเป็นที่ต้องจัดให้มีการประชุมขึ้นมาหรือไม่ หากมีการเชิญประชุมทุกครั้งด้วยเหตุผลอันสมควร และการประชมนั้นก็ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงข้อสรุปจากการประชุม ก็ได้ก่อให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร ปรากฏการณ์หนึ่งที่จะเกิดขึ้นก็คือ ความเต็มอกเต็มใจ ความกระตือรือร้นที่จะเข้าร่วมประชุมในครั้งต่อไปก็เกิดขึ้น ความรู้สึกที่ว่าการประชุมนั้นน่าเบื่อ และเสียเวลาอันมีค่าไปโดยเปล่าประโยชน์ ก็จะเริ่มหมดไป

ดังนั้น ส่วนที่สำคัญประการแรกก็คือ วัตถุประสงค์ของการประชุมที่จะต้องแจ้งให้แก่ผู้ที่ได้รับเชิญเข้าร่วมประชุมได้ทราบทุกครั้ง อาทิเช่น

- เพื่อหาแนวทางการเพิ่มรายได้
- เพื่อหาแนวทางการลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน
- เพื่อการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าและพัฒนาผลิตภัณฑ์
- เพื่อการวิเคราะห์ปัญหาจากการให้บริการลูกค้า
- เพื่อพัฒนาระบบข้อมูลในการสนับสนุนการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร

2) การกำหนดผู้ที่จะเข้าร่วมประชุม

ในการประชุมทั้ง 5 แบบข้างต้น จำเป็นจะต้องกำหนดรายชื่อผู้ที่จะเข้าร่วมประชุมให้ชัดเจน ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับว่าเป็นการประชุมในรูปแบบใด และมีวัตถุประสงค์อย่างไร โดยปกติแล้วหน่วยงานที่จะเป็นเจ้าภาพ จะต้องพิจารณากำหนดตัวผู้ที่สมควรเชิญเข้าร่วมประชุม โดยควรจะเป็น :-

- ผู้ที่ทราบเรื่องราวความเป็นมาเกี่ยวกับวาระ-หัวข้อที่จะประชุมกัน และสามารถให้ข้อมูลรายละเอียดได้เป็นอย่างดี

- ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว และเมื่อได้มาร่วมประชุมแล้วก็มีอำนาจ และกล้าที่ตัดสินใจ

รวมความว่าองค์ประกอบของสมาชิกในที่ประชุมควรประกอบด้วย กลุ่มที่คอยสนับสนุนข้อมูล และกลุ่มที่คอยคิดวิเคราะห์และตัดสินใจเป็นสำคัญ โดยหน่วยงานเจ้าภาพของการประชุมจะต้องคำนึงถึงข้อนี้ และกำหนดตัวบุคคลที่จะทำการเชิญประชุม ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการประชุมทุกครั้ง

สำหรับจำนวนผู้เข้าร่วมประชุมแต่ละครั้ง ควรจะอยู่ที่ประมาณ 8- 12 คน แต่ถ้ากลุ่มใหญ่กว่านี้ จะทำให้เกิดความเฉื่อยชาของผู้เข้าร่วมประชุมได้ เนื่องจากแต่ละคนจะมีโอกาสร่วมแสดง

ความคิดเห็นได้น้อยลง ในขณะที่ผู้เชี่ยวชาญบางท่านก็เสนอแนะว่า 7- 10 คนก็น่าจะเหมาะสมกว่า แต่อย่างไรก็ตาม ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์การประชุมเป็นสำคัญว่าจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับหาพิงไปถึงผู้ใด โดยควรพยายามกำหนดไว้ไม่ให้เกิน 12 คน น่าจะเหมาะสมที่สุด

3) การจัดการการประชุม (Agenda Item)

ภายหลังจากที่มีวัตถุประสงค์ของการประชุมอย่างชัดเจน และทราบรายบุคคลที่สมควรจะเชิญเข้าร่วมการประชุมแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือ การกำหนดวาระการประชุม (Agenda Item) ว่าจะมีหัวข้อการประชุมอะไรบ้าง โดยวาระของการประชุมนี้จะช่วยให้เกิดประสิทธิผลแก่การประชุม ดังนี้:-

- ช่วยให้ผู้สามารถหาตัวบุคคลที่จะขอเชิญ มาเป็นประธานการประชุม รวมถึงสมาชิกผู้เข้าร่วมประชุม โดยพิจารณาจากสายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่ และความรู้ความสามารถ ตลอดจนความเกี่ยวข้อง กับวาระที่จะมีการประชุมนี้ หากที่ประชุมนี้ มีสมาชิกที่ไม่ค่อยเหมาะสมกับภารกิจที่ได้รับก็จะทำประสิทธิผลของภารกิจนั้นลดต่ำลงอย่างน่าเสียดาย
- สามารถจัดลำดับความสำคัญของแต่ละวาระ พร้อมประมาณการเวลาที่จะใช้ เพื่อให้การประชุมสำเร็จตามวัตถุประสงค์
- ช่วยการประชุมในรายละเอียดของแต่ละหัวข้อ หรือแต่ละวาระมีกรอบและแนวทางของเรื่องที่จะระดมความคิด อภิปราย และตัดสินใจกันอย่างชัดเจน
- การประชุมในแต่ละครั้ง จะดำเนินไปด้วยความรวดเร็วและราบรื่น เพราะผู้เข้าร่วมประชุมจะทราบถึงบทบาท และหน้าที่ของตนเองล่วงหน้าว่าจะต้องนำเสนอข้อมูลอะไร และมีทางเลือกอย่างไรบ้าง เป็นต้น

แนวทางในการกำหนดวาระการประชุม

- หน่วยงานที่จะเป็นเจ้าภาพจัดการประชุม จะรับผิดชอบในการกำหนดวาระการประชุมเบื้องต้นทั้งหมด แล้วจึงนำไปปรึกษากับผู้ที่จะเป็นประธานที่ประชุมเพื่อขอความเห็นชอบ และเพื่อให้เกิดความมั่นใจในความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการประชุม
- ควรมีการสอบถามไปยังสมาชิก ที่จะเข้าร่วมประชุมทุกคนด้วยว่ามีวาระอื่นใดที่จะขอให้นำเข้าสู่ที่ประชุมอีกหรือไม่
- ต้องแน่ใจว่า วาระการประชุมแต่ละเรื่อง หรือแต่ละหัวข้อ จะมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันกับวัตถุประสงค์ของการประชุม
- มีการกำหนดวาระที่สำคัญๆ ไว้ในลำดับต้นๆ ของการประชุม หากมีเหตุสุดวิสัยจริงๆ จะต้องเลื่อนวาระท้ายๆ ไปประชุมในครั้งต่อไปก็จะไม่เสียหายมาก
- มีความชัดเจนความสัมพันธ์ของแต่ละวาระให้เชื่อมโยง ต่อเนื่องกันไม่วกไปวนมา มีการกำหนดเวลาที่ใช้ในการประชุมแต่ละวาระไว้อย่างชัดเจนและใกล้เคียงความเป็นจริง (โดยการ

ประเมิน)มากที่สุด และควรเพื่อเวลาไว้สำหรับการซักถามและการอภิปรายสำรองไว้อีกประมาณ 20 % ก็จะดี อาทิเช่น

วาระที่	เรื่อง	กำหนดเวลา
1.	เรื่องแจ้งให้เพื่อทราบ	10.30-10.35 น.
2.	วิเคราะห์ปัญหาในการให้บริการลูกค้า	10.35-11.05 น.
3.	แนวทางการแก้ปัญหา	11.05-11.25 น.
4.	สรุปผลการตัดสินใจและมอบหมายงาน	11.25-11.35 น.

สำหรับกรณีที่เป็นการประชุมเฉพาะกิจ มิได้จัดให้มีขึ้นอย่างสม่ำเสมอ การจัดวาระการประชุมก็สามารถกำหนดตามรูปแบบที่ได้แสดงไว้เป็นแนวทางข้างต้นนี้ได้ แต่ถ้าเป็นกรณีที่มีการประชุมเป็นประจำ ทั้งรายปักษ์ หรือรายเดือน ก็ควรจะมีการกำหนดวาระการประชุม โคนเน้นความต่อเนื่องของกิจกรรม ที่ได้มอบหมายไปในระหว่างการประชุมแต่ละครั้งให้ได้ ก็จะยิ่งช่วยให้งานเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

4) กำหนดการประชุม และหนังสือเชิญประชุม

4.1 การเรียนเชิญประธานที่ประชุม

ในการเรียนเชิญประธานที่ประชุม จำเป็นต้องนำรายละเอียด วัตถุประสงค์ของการประชุม ตลอดจนวาระของการประชุม ไปเรียนปรึกษาและขอเชิญด้วยวาจาเสียก่อน แล้วจึงจัดทำเป็นหนังสือเชิญประชุม (ในฐานะเป็นประธานที่ประชุม) พร้อมกำหนดการประชุมเป็หลายลักษณะอักษรส่งไปอีกครั้ง แต่ถ้าหากเป็นการประชุม ที่มีอยู่เป็นกิจวัตรในรูปแบบของคณะกรรมการต่างๆ ภายในองค์กรเดียวกัน ก็จะเป็นเรื่องที่ย่างขึ้นเพราะประธานคณะ หรือหัวหน้าคณะนั้นๆ จะทำหน้าที่เป็นประธานที่ประชุม โดยอัตโนมัติ

4.2 การเชิญผู้เข้าร่วมประชุม

ในการเชิญผู้เข้าร่วมประชุมท่านอื่นๆ ควรปฏิบัติดังนี้

- จัดทำหนังสือเชิญประชุมพร้อมกำหนดการประชุมส่งไปตามรายชื่อที่ได้กำหนดไว้ทุกคน โดยควรแจ้งล่วงหน้าเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 1 สัปดาห์ แล้วจึงโทรศัพท์อีกครั้ง
- แจ้งการเตรียมตัวของผู้เข้าร่วมประชุมด้วยว่า ควรจะต้องเตรียมข้อมูล หรือศึกษาข้อเท็จจริงอะไรมาก่อนล่วงหน้า จะได้ช่วยให้การประชุมดำเนินไปด้วยความรวดเร็วยิ่งขึ้น
- หากมีเอกสารที่จะใช้ประกอบการพิจารณาในที่ประชุมควรนำส่งให้ถึงมือผู้ที่จะเข้าร่วมประชุมทุกคนล่วงหน้า เป็นเวลาไม่น้อยกว่า 48 ชั่วโมง

- หากเอกสารข้างต้นมีความยาวค่อนข้างมาก ควรการทำสรุปใจความสำคัญ หรือทำสรุปเป็นตารางต่างๆ ก็จะช่วยลดเวลาของผู้ที่จะเข้าร่วมประชุมได้เป็นอย่างมาก

4.3 หนังสือเชิญประชุม และกำหนดการประชุมในการประชุมทุกครั้งผู้เข้าร่วมประชุมควรได้รับหนังสือเชิญและกำหนดการประชุม (Meeting Agenda) เป็นการล่วงหน้า ก่อนการประชุมแต่เนิ่นๆ อย่างน้อยที่สุดก็ควรจะมีมากกว่า 1 สัปดาห์ขึ้นไป โดยเนื้อความในหนังสือเชิญประชุม ควรประกอบด้วยใจความสำคัญย่อๆ ดังนี้ :-

- สาเหตุที่มา ของการจัดให้มีการประชุม
- วัตถุประสงค์ของการประชุม
- ท่านที่ให้เกียรติมาเป็นประธานการประชุม
- วัน-เวลา-สถานที่ประชุม

สำหรับเนื้อความของการประชุม (Meeting Agenda) ควรประกอบด้วยรายละเอียดต่างๆ ดังนี้ :-

- วัตถุประสงค์ของการประชุม
- วัน-เวลา และสถานที่
- วาระการประชุม (Agenda Item)
- รายชื่อผู้ที่ได้รับเชิญเข้าร่วมการประชุม
- เอกสารแนบ (ถ้ามี)

นอกจากนี้แล้วถ้าคิดว่าในที่ประชุม จำเป็นจะต้องใช้ข้อมูลเพิ่มเติม หรือคาดหวังข้อเสนอบางอย่าง จากผู้เข้าร่วมประชุมแต่ละท่าน ก็ควรจะหมายเหตุไว้ในตอนท้ายของกำหนดการประชุมนี้ไว้ด้วย เพื่อจะได้เกิดการเตรียมการล่วงหน้า ซึ่งจะช่วยให้การประชุมดำเนินไปด้วยความรวดเร็ว การกำหนดวัน –เวลา ก็ควรพิจารณาให้เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริงของสิ่งแวดล้อมในแต่ละองค์กรด้วย แต่โดยทั่วไป ไม่ควรจัดประชุมในวันจันทร์ และวันศุกร์ ซึ่งจะมีกิจกรรมในงานประจำวันค่อนข้างมาก อาจเกิดความพะวัคพะวนได้

ส่วนในเรื่องของเวลานั้น ผู้เชี่ยวชาญหลายท่านเสนอแนะว่า 10.00 น. น่าจะเป็นเวลาที่เหมาะสมต่อการเริ่มประชุม เพราะธรรมชาติจะช่วยให้เรายุติการประชุมได้ในเวลาใกล้ๆ เทียง สำหรับระยะเวลาในการประชุม น่าจะอยู่ที่ประมาณ 90-120 นาที จะช่วยให้ได้ประสิทธิผลสูงที่สุด หากนานกว่านี้ประสิทธิผลก็จะเริ่มตกต่ำลง แต่ถ้าจำเป็น ก็ควรจะมีการเปลี่ยนอิริยาบถ โดยหยุดพัก รับประทานอาหารว่าง และเครื่องดื่มชา- กาแฟ เป็นต้น ภายหลังจากที่ได้ส่งหนังสือเชิญประชุมพร้อมกำหนดการประชุม ให้แก่ผู้เข้าร่วมประชุมทุกคนแล้ว ก่อนถึงกำหนดวันประชุม 1 วัน ควร

มีการโทรศัพท์เพื่อยืนยันการประชุมอีกครั้ง พร้อมทั้งนัดหมายกับผู้เข้าร่วมประชุม เรื่องการนำเสนอข้อมูลและเอกสารที่จะแจกในวันประชุมเพื่อที่จะได้จัดทำสำเนาเพิ่มเติมต่อไป

5) การเตรียมสถานที่และเครื่องอุปกรณ์

ถ้าเป็นองค์กรขนาดใหญ่ ก็จะมีหน่วยงานรับผิดชอบด้านสถานที่และเครื่องอุปกรณ์ทุกชนิด เพียงหน่วยงานที่จะเป็นเจ้าภาพในการจัดประชุมแจ้งรายละเอียดไปก็น่าจะเรียบร้อย ที่เหลือก็จะเป็นแค่เพียง การตรวจตราความถูกต้อง ของการจัดรูปแบบสถานที่ และความสมบูรณ์ของเครื่องอุปกรณ์ แต่ถ้าเป็น องค์กรขนาดเล็ก หน่วยงานที่จะเป็นเจ้าภาพในการจัดประชุม อาจจะต้องดูแล และจัดเตรียมความเรียบร้อยเอง ซึ่งก็จะต้องระวังด้วยว่าอุปกรณ์หลายๆอย่างอาจถูกเคลื่อนย้าย หรือสูญหายไปจากห้อง ก่อนที่การประชุมนั้นจะเริ่มก็ได้ อาทิเช่น ปากกาเขียน และที่ลบกระดาน จึงควรตรวจตราให้รอบคอบอีกครั้ง ก่อนเริ่มการประชุม และต้องคำนึงไว้เสมอว่า การเสียเวลาในระหว่างการประชุม อันเนื่องมาจากอุปกรณ์ไม่ครบนี้ เป็นสาเหตุประการหนึ่งของการประชุมที่ไม่มีประสิทธิผล

ในการจัดเครื่องอุปกรณ์นี้ก่อนการประชุมทุกครั้ง จะต้องทำการสอบถามไปยังประธานที่ประชุมและผู้เข้าร่วมประชุมทุกคนว่า มีความจำเป็นต้องใช้เครื่องอุปกรณ์ใดบ้าง และลักษณะการนำเสนอจะเป็นเช่นไร จะได้จัดวางตำแหน่งเครื่องอุปกรณ์ได้ถูกต้อง

ที่สำคัญที่สุดคือ 30 นาที ก่อนที่งานประชุมจะเริ่มต้น ควรมีการตรวจสอบครั้งสุดท้ายทั้งความสะอาดเรียบร้อยของสถานที่ จำนวนเก้าอี้ที่นั่ง (ควรมีสื่อสำรองไว้เพิ่ม 10 – 20 เปอร์เซ็นต์) การติดตั้งเครื่องอุปกรณ์ต่างๆ กระแสไฟฟ้าสำหรับแสงสว่าง และเครื่องใช้ไฟฟ้า รวมถึงอุปกรณ์เครื่องเขียนที่จำเป็นสำหรับการประชุม

ดังนั้น จะเห็นได้ว่ากระบวนการในการวางแผนการประชุม เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญ ต่อผลสำเร็จของการประชุม เป็นอย่างมาก และเท่ากับว่าได้เดินทางมาถึงครึ่งทางแล้ว ในส่วนที่เหลืออีกครึ่งทาง ที่จะทำให้การประชุมนี้มีประสิทธิผลโดยสมบูรณ์ก็จะอยู่ที่บทบาทของประธานที่ประชุมและบทบาทของผู้เข้าร่วมประชุมที่ดี

ภาคผนวก ข

เทคนิคการแก้ไขข้อขัดแย้ง (Conflict Resolution)

ข้อขัดแย้งควรมีระดับความขัดแย้งที่พอเหมาะ (Conflict levels) การมีความขัดแย้งไม่ใช่เป็นเรื่องเสียหายแต่อย่างใด ทั้งนี้เพราะทีมใดที่ปราศจากความขัดแย้งโดยสิ้นเชิงจะเกิดความเฉื่อยชายากที่จะเจริญก้าวหน้าได้ ดังนั้นความขัดแย้งจึงช่วยทำให้ทีมงานเกิดประสิทธิผลอย่างแท้จริง แต่มิใช่ความขัดแย้งทุกประเภท เพราะความขัดแย้งบางอย่างเช่น ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ซึ่งเกิดจากการขาดทักษะด้านมนุษย หรือความดึงเครียดและเป็นปฏิปักษ์ต่อกัน ล้วนเป็นความขัดแย้งที่ไม่พึงประสงค์ อย่างไรก็ตามถ้าเป็นการทำงานประเภทที่มีชั่วโมงประจำวันแล้ว ความขัดแย้งที่เกี่ยวกับงานโดยตรง (Task conflict) ถือเป็นเรื่องที่ดี เพราะให้ประโยชน์เนื่องจากสมาชิกร่วมกันคิดเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น ความขัดแย้งในงานช่วยกระตุ้นให้เกิดการถกเถียงโต้แย้ง เกิดการทดสอบแนวคิดของบุคคลที่มีต่อปัญหาหรือทางเลือกนั้น ทำให้การตัดสินใจของทีมงานดีขึ้น ดังนั้นทีมงานที่มีประสิทธิผลจึงควรมีความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสม

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสุดใจ ถิ่นขาม
วัน เดือน ปี เกิด	15 เมษายน 2515
สถานที่เกิด	อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี
ประวัติการศึกษา	วิทยาศาสตรบัณฑิต (วบ.) มหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2538
สถานที่ทำงาน	บริษัทวินิไทย จำกัด (มหาชน) อำเภอเมือง จังหวัดระยอง
ตำแหน่ง	ผู้จัดการแผนกบริหารคุณภาพ