

วิวัฒนาการนวัตกรรม



จ้าลักษณ์ ขุนพลแก้ว
คอสัมนิสต์ Think SmartBiz
หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ

ฉบับนี้ขออนุญาตแบ่งปันความรู้เกี่ยวกับการเตรียมพร้อม
สู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม จากประสบการณ์ใน
โครงการ Managing for Innovation
ภายใต้การสนับสนุนจากกระทรวงอุตสาหกรรม
โดยสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

วิวัฒนาการนวัตกรรม

ทุกครั้งที่ผมมีโอกาสเจอกับผู้บริหารระดับสูงหรือทีมผู้บริหารองค์กร มักได้ยินคำถามเดิมๆ คือ "ถึงเวลาที่องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงอะไรบางอย่างหรือยัง" ถ้าคำตอบคือ "ใช่" เราจะสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กรด้วยเหตุผลหรือแรงผลักดันจากสิ่งไหนระหว่าง "วิสัยทัศน์" กับ "วิกฤติ" ที่ต่างนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์กร แต่กระบวนการและผลของการเปลี่ยนแปลงต่างกันอย่างสิ้นเชิง

ขณะที่ "วิสัยทัศน์" เกิดจากการคาดการณ์สถานการณ์ในอนาคตและกำหนดสิ่งที่เราต้องการจะเป็นด้วยตัวเราเองที่สำคัญมันมีเวลาเตรียมการ จัดทำแผน และจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับแผนดังกล่าว



ส่วน "วิกฤติ" คือ การรื้อให้เหตุบังเกิดขึ้นและชัดเจน แม้ว่าเป็นเหตุการณ์ที่เรอาจคาดคิดล่วงหน้าว่าจะเกิดและกระทบกับธุรกิจแน่ๆ แต่กลับไม่ได้ตื่นตัวที่จะรับมือ เพราะเรายังทำมาค้าขายได้ ยังมีรายได้เข้ามา ยังไม่มีทีท่าว่าจะไปต่อไม่ได้ แต่อย่างก็รู้เงื่อนไขการแข่งขันทางธุรกิจเปลี่ยนไปอย่างมาก โดยเฉพาะทศวรรษนี้ที่เทคโนโลยีหลายอย่างเปลี่ยนแปลงอย่างสิ้นเชิง อาทิ การเปลี่ยนจากยุคโมโครเทคโนโลยี (ไมครอนหรือหนึ่งในส่วนในล้านส่วน) สู่อุคนาโนเทคโนโลยี (หนึ่งในพันของไมครอน) เกิดการสังเคราะห์วัสดุที่มีโครงสร้างเล็กลงอย่างมากมาย เทคโนโลยีการสื่อสารจากมีสายไปสู่ไร้สาย การปรับปรุงพันธุ์ไปสู่การตัดต่อพันธุกรรม เป็นต้น

วิวัฒนาการนวัตกรรม

โจทย์ที่น่าสนใจอยู่ที่การนำวิธีการจัดการนวัตกรรมเข้ามาใช้ใน SMEs อย่างเป็นระบบ
พอหยิบยกแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญจาก **Innovation Lab** คือ **Langdon Morris** ที่เรียกว่า
"การจัดทำแผนแม่บทนวัตกรรม" หรือ **Innovation Master Plan** ซึ่งประกอบด้วย

1. การจัดทำ Business Strategy
2. การกำหนด Innovation Portfolio
3. การสร้าง Innovation Process
4. การส่งเสริม Innovation Culture
5. การวางรากฐาน Innovation Infrastructure

เมื่อใดที่เป้าหมายใหญ่ (วิสัยทัศน์) เปลี่ยน นโยบายและทิศทางต้องถูกกำหนด
ขึ้นใหม่ หลายองค์กรเริ่มนำคำว่า "ความคิดสร้างสรรค์ หรือนวัตกรรม" เข้าไปแทรกไว้
ไม่ว่าจะเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจหรือค่านิยมขององค์กร ความสำคัญมีความแตกต่างกันไป
ถ้ามีคำว่า "**นวัตกรรม**" อยู่ในวิสัยทัศน์ มักจะบ่งบอกว่าธุรกิจขององค์กรกำลังก้าวไปสู่
การเป็น**ธุรกิจนวัตกรรม** ถ้ากำหนดไว้ในส่วนใดส่วนหนึ่งของพันธกิจ ก็กำลังบ่งบอก
ว่ากระบวนการภายในจะมุ่งใช้เทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ หรือนวัตกรรมเข้ามายก
ระดับการดำเนินงาน

ถ้าเพิ่มไว้ในค่านิยมขององค์กรก็กำลังสื่อสารกับพนักงานทั่วไปว่า ต่อไปนี้วัฒนธรรม
การทำงาน รวมไปถึงทัศนคติ ความคิด ความเชื่อ ตลอดจนทักษะความสามารถจะต้อง
เป็นไปสู่อริบทใหม่ที่ทุกคนจะต้อง "**กล้า**" มากกว่า "**กลัว**"

วัฒนธรรมเว้ดกรรม

สำหรับองค์กรหรือโรงงานอุตสาหกรรมใดที่มีพื้นฐานแนวคิด "การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง Kaizen" ไม่ว่าจะมาในรูปแบบการดำเนินการ หรือกิจกรรมใดๆ อาทิ 5ส QCC หรือระบบข้อเสนอแนะ เพื่อการปรับปรุงงาน (Kaizen Suggestion System) เป็นต้น ก็เพียงพออดความคิดของพนักงาน จากระบบเดิมด้วยการคิดจกยใหม่ท่ท้าทายัน และมีทางออกของการแก้ไขที่ใช้ความรู้มากขึ้น จากการศึกษาปรับปรุงงาน เป็นจุดเล็กๆ ง่ายๆ รอบตัวเรา (Kaizen idea) ไปสู่การคิดแบบหลายหัว รวมกลุ่มในแผนกเดียวกัน หรือ การทำงานข้ามแผนกข้ามฝ่าย โดยเป็นการคิดใหม่ในเชิงกระบวนการ (System kaizen) หรือการประยุกต์เทคโนโลยีใหม่ที่มีอยู่ในโลกนี้มาใช้ (Engineering kaizen) เพื่อให้กระบวนการหรือผลิตภัณฑ์มีความก้าวหน้าทันสมัย ให้ผลลัพธ์ก้าวกระโดดจากเดิมหลายเท่า

การดำเนินการในรูปแบบโครงการ (Project based) ที่ต้องใช้ความคิดที่ใหม่ (new Idea) ต้องใช้ความทุ่มเทและความพยายามที่มากกว่าเดิม และต้องใช้ทักษะความสามารถหลายด้านจากหลายคนและหลายแผนก (Implementation effort) โดยหวังผลของการเปลี่ยนแปลงที่มากกว่าเดิมหลายเท่า (Impact) การดำเนินโครงการในลักษณะนี้ ก็เป็นส่วนหนึ่งของการสร้างวัฒนธรรม "กล้าคิด กล้าฝัน และกล้าที่จะลงมือทำให้เกิดความแตกต่างไปจากเดิม"

การส่งเสริมวัฒนธรรมนวัตกรรมสำหรับองค์กรขนาดใหญ่และองค์กรขนาดเล็มีความแตกต่างกันบ้างในรายละเอียด แต่หลักการและวิธีการดำเนินการใหญ่ๆ รวมถึงองค์ประกอบที่สำคัญก็ยังมี ความคล้ายคลึงกัน แต่แน่นอนศักยภาพ ความสามารถ และความพร้อมด้านทรัพยากรทั้งกำลังคนและงบประมาณ ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จเช่นกัน เมื่อมีความต่างกัน ย่อมจะทำตามๆ กันไม่ได้ เพียงแต่ต้องปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพขององค์กรนั้นๆ

วิวัฒนาการนวัตกรรม

การเปลี่ยนผ่านจาก "ความกลัว" ไปสู่การสร้าง "ความกล้า" อย่างมีหลักการและเหตุผล (1) กล้าที่จะฝัน (2) กล้าที่จะลงมือทำ และ (3) กล้าที่จะทำในสิ่งที่ แตกต่างดั่งนั้นจึงไม่ใช่แค่คิดเท่านั้น แต่เป็นวัฒนธรรมของการส่งเสริมและผลักดันให้แนวคิดใหม่ได้ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลขึ้นจริงอีกด้วย

คณะกรรมการนวัตกรรม (Steering committee) ทำหน้าที่ในการผลักดันให้เกิดนวัตกรรมขึ้นภายในองค์กรให้ได้ แนนอนประธานของคณะกรรมการใหญ่นี้ ถ้าให้ดีก็ควรเป็นเบอร์หนึ่งขององค์กร ซึ่งแน่นอนถ้าเป็นองค์กรขนาดเล็กก็ควรจะเป็นเช่นนั้น แต่สำหรับองค์กรขนาดใหญ่ก็อาจจะอนุโลมให้เป็นเบอร์รองที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบดูแลด้านนวัตกรรมขององค์กรโดยตรง หน้าที่สำคัญอื่นหนึ่งของคณะกรรมการชุดนี้ ก็คือ การจัดทำแผนแม่บทนวัตกรรม ให้สอดคล้องกับแผนธุรกิจขององค์กร และเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ทางธุรกิจหลัก โดยให้สอดคล้องกับทิศทาง การเปลี่ยนแปลงของโลก และแนวโน้มความต้องการของตลาดในอนาคต

คณะอนุกรรมการด้านเทคนิค (Technical sub-committee) เป็นคณะกรรมการย่อยในคณะกรรมการใหญ่ที่ได้รับมอบหมายให้ดูแลด้านเทคนิคหรือการพัฒนาทางเทคโนโลยี ซึ่งเป็นตัวเกื้อหนุนให้แนวคิดใหม่ๆ เกิดเป็นจริงขึ้นมาได้ ทั้งนี้เทคโนโลยีที่จำเป็นต้องใช้อาจสร้างกันได้จาก ภายใน หรือแสวงหามาจากภายนอกไม่ว่าจะด้วยวิธีการซื้อหา (licensing) จ้างวิจัย (contract research) ร่วมวิจัย (collaborative research) หรือในบางครั้งก็ไปดึงชิ้นซื้อกิจการที่ครอบครองสิทธิบัตรบางอย่างที่ เป็นประโยชน์หรือสามารถนำมาต่อยอดเพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ได้ สำหรับบทบาทในการส่งเสริมวัฒนธรรมนวัตกรรมของคณะกรรมการชุดนี้อาจิ การกำหนดนิยามความหมายและให้ความรู้ทั่วไปแก่พนักงาน การกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกโอเดียนที่มีคุณค่า การตั้งคณะกรรมการพิจารณาและตัดสิน โอเดียนนวัตกรรม การกำหนดแบบฟอร์มส่งโอเดียนหรือนำเสนอโครงการ รวมถึงการสนับสนุนด้านเทคนิคแก่กลุ่มนวัตกรรมต่างๆ ภายในองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร

คณะอนุกรรมการด้านรณรงค์ส่งเสริม (Promotion sub-committee) มีหน้าที่อีกด้านในการทำให้เกิดการเปลี่ยนผ่านจากวัฒนธรรมแบบเดิม "ทำซ้ำ" ไปสู่วัฒนธรรมแบบใหม่ "ทำใหม่" โดยไม่ยึดติดกับความสำเร็จแบบเดิมๆ และถือเป็นส่วนที่ทำได้ยากและมักมีแรงต่อต้านอยู่เสมอ เพราะเป็นงานที่เกี่ยวกับคนทุกคนในองค์กร

และแน่นอนไม่ใช่ทุกคนที่พร้อมจะเปลี่ยนแปลง เพราะทุกองค์กร มักมีคน 3 ประเภทนี้ อยู่เสมอคือ

- (1) มีความสามารถทำได้แต่ไม่ยอมทำ
- (2) ไม่มีความสามารถทำได้แต่อยากทำและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง
- (3) ไม่มีความสามารถและไม่อยากจะทำเปลี่ยนแปลง ซึ่งคนกลุ่มหลังนี้แหละที่ถ้าไม่ปรับเปลี่ยนทัศนคติให้เป็นกลุ่ม 2 ก็อาจต้องออกไปจากระบบขององค์กร หรือถูกทดแทนด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยอย่าง Robot Automation และ AI (machine learning) ส่วนองค์กรไหนที่ โชคดีมีคนประเภท (4) มีทั้งความสามารถและพร้อมที่จะทำอะไรใหม่ๆ อยู่แล้ว ก็แทบไม่ต้องทำอะไรแค่ส่งเสริมสนับสนุนเท่านั้น

บทบาทและหน้าที่ของคณะอนุกรรมการรณรงค์ส่งเสริม อาทิ จัดทำ แผนรณรงค์ และกำหนดให้มีวันประกาศนโยบาย ดำเนินการกิจกรรมสื่อสารภายในและการมีส่วนร่วม กำหนดวันเวลาและขั้นตอนที่ชัดเจนในการส่งไอเดียและโครงการใหม่ ติดตามความก้าวหน้า และให้คำแนะนำ กำหนดให้มีวันแบ่งปันความรู้ แสดงผลงาน และมอบรางวัลให้แก่พนักงาน ที่คิดสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ ขึ้นมาจนเห็นเป็นรูปธรรม

วัฒนธรรมนวัตกรรม

สำหรับตัวชี้วัดความสำเร็จของการส่งเสริมวัฒนธรรมนวัตกรรมที่ใช้กันทั่วไป ได้แก่ อัตราการมีส่วนร่วมของพนักงานในกิจกรรมต่างๆ ที่มีขึ้นในรอบปี จำนวนไอเดียใหม่ไม่ว่าจะเป็นแนวความคิดการปรับปรุงเล็กๆ น้อยๆ ที่ไม่ต้องใช้เงินลงทุนมากมาย แต่เห็นผลได้ในระยะเวลาที่รวดเร็ว หรือแนวความคิดการเปลี่ยนแปลงใหญ่ที่ก้าวกระโดด จำเป็นต้องใช้เงินลงทุน เวลา และทรัพยากร เพื่อทดลองจนกว่าจะสำเร็จก็ตามผลของการปรับปรุง/เปลี่ยนแปลง ซึ่งสามารถวัดได้ในหลายมิติ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องต้นทุน เวลา คุณสมบัติพิเศษ และมูลค่าที่เกิดขึ้น เป็นต้น

สำหรับองค์กรขนาดเล็กที่มีทรัพยากรจำกัด อาจบูรรวมคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการไว้ในชุดเดียวกันได้ ไม่ผิดกติกาใดๆ ลองพิจารณาและปรับใช้กันดูครับ

ศักยภาพ ความสามารถ และความพร้อม ด้านทรัพยากรทั้งกำลังคนและงบประมาณ ถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ

ที่มา : หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ วันที่ 6 มีนาคม 2561 และ 13 มีนาคม 2561