

นวัตกรรมกับการปรับตัวต่อการแข่งขันทางธุรกิจขององค์กร

Innovation and Organization Adaptation for Business Competition

ภูเทพ ดอนทัวม¹ ประพันธ์ พิกุลทอง² ศิวกร กาญจนปัทม³ และธเนศ วิลาสมงคลชัย⁴

Poothep Donthuam¹ Praphun Pikultong² Siwakorn Kanjanapattama³ and

Thanet Vilasmongkolchai⁴

¹ บริษัท ทีพี ฮาโล เทคโนโลยี-เอ็นเนอจี จำกัด

^{2, 3} บริษัท ดับบลิวทีอี คอร์ปอเรชั่น จำกัด

⁴ บริษัท แซนด์แมน ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด

¹ TP Halo Techno-Energy Co., Ltd.

^{2, 3} WTE Corporation Co., Ltd.

⁴ Sandman Development Co., Ltd.

E-mail: dr.poothep@gmail.com, praphunp899@gmail.com, subzeroxsom@gmail.com, zl.thanet@gmail.com

Received: Jul 10, 2023; Revised: Jul 19, 2023; Accepted: Jul 20, 2023

บทคัดย่อ

การแข่งขันที่ทวีความรุนแรงขึ้นในโลกธุรกิจ ทำให้ทุกองค์กรพยายามนำนวัตกรรมมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในองค์กรและการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน ทว่าการปรับใช้นวัตกรรมนั้นมิได้เป็นสูตรสำเร็จที่สามารถนำมาใช้กับองค์กรได้อย่างตายตัว แต่ต้องมีการปรับใช้ให้เหมาะสมกับรูปแบบการดำเนินงาน ตลอดจนวัฒนธรรมขององค์กร โดยบทความฉบับนี้ได้รวบรวมถึงนวัตกรรมที่สามารถปรับใช้ได้ภายในองค์กร การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนรูปแบบการบริหารจัดการนวัตกรรม ทั้งนี้การสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมจำเป็นต้องมีความร่วมมือทุกฝ่าย มีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี เน้นความสำคัญของบุคลากร ไม้ตรีสัมพันธ์ และเหนือสิ่งอื่นใดคือการปรับใช้ข้อมูลเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมให้ตรงต่อความต้องการของลูกค้า ตลอดจนประยุกต์ใช้กับเทคโนโลยีการเรียนรู้ของเครื่องจักรเพื่อให้สามารถประมวลผลข้อมูลเชิงลึกและนำไปใช้ปรับปรุงกระบวนการต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: นวัตกรรม การแข่งขันทางธุรกิจ วัฒนธรรมองค์กร

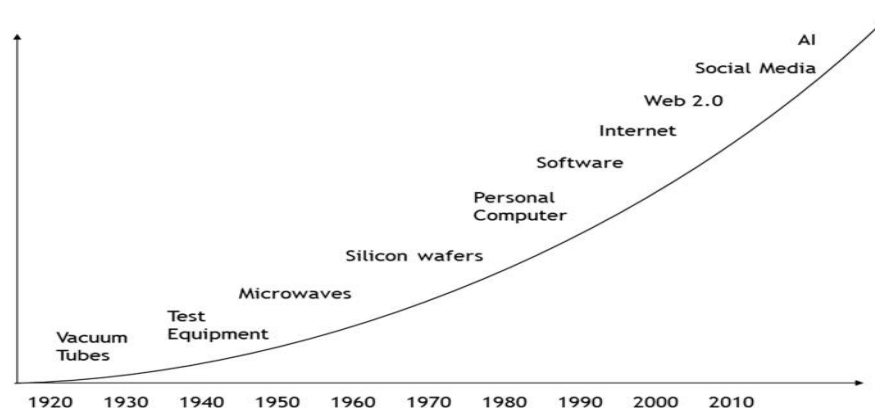
Abstract

With the higher competitiveness in business industry leads to businesses are adapting innovations to increase efficiency and efficacy in business competition. Innovation is not a one-size-fits-all solution that can be applied to organizations in a static way. It must be adapted to the organization's operating model and organization culture. This article compiles innovations that can be applied to organizations, as well as change adaptation and innovation management. Therefore, in order to retrieve an innovation for organization, support from departments, good organizational culture with importance of human resources, and most importantly, ability to adapt information to create an innovation that suit with customers' needs as well as adapting to use with machine learning technology to create deep information, so it's simple to develop business processes efficiently.

Keywords: Innovation, Business Competition, Organization Culture

บทนำ

เทคโนโลยีในโลกปัจจุบัน มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วโดยในทุกการเปลี่ยนแปลงนั้น ได้ส่งผลกระทบที่มากขึ้น และมีมูลค่าที่มากขึ้นตามไปด้วย Fuerlinger และ Garzik (2022) ได้อธิบายถึงนวัตกรรมที่มีผลต่อการเปลี่ยนผ่านทางเทคโนโลยีของ ซิลิกอน วาล์ว ซึ่งเป็นสถานที่สำคัญและมีอิทธิพลต่อการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีหลักของโลก โดยแสดงให้เห็นผ่านภาพที่ 1 ที่แสดงให้เห็นการเติบโตของมูลค่าของนวัตกรรมที่มีการพัฒนาขึ้นในแต่ละยุคสมัย ตั้งแต่ หลอดแก้วสุญญากาศ ในช่วงปี ค.ศ. 1920 จนกระทั่งถึงยุคสมัยของปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในปัจจุบัน ทั้งนี้มูลค่าที่สูงขึ้นนั้นอาจพิจารณาได้จากจำนวนผู้ใช้งานที่เติบโตขึ้น ตลอดจนการนำไปใช้งานได้หลากหลายอุตสาหกรรม เช่น การนำปัญญาประดิษฐ์ไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทางการตลาด การนำปัญญาประดิษฐ์ไปใช้โต้ตอบกับลูกค้า การนำปัญญาประดิษฐ์ไปใช้ในการวางแผนการผลิต เป็นต้น



ภาพที่ 1 การเปลี่ยนผ่านของนวัตกรรมทางเทคโนโลยีและมูลค่าที่เติบโตขึ้น

ที่มา: Fuerlinger & Garzik (2022)

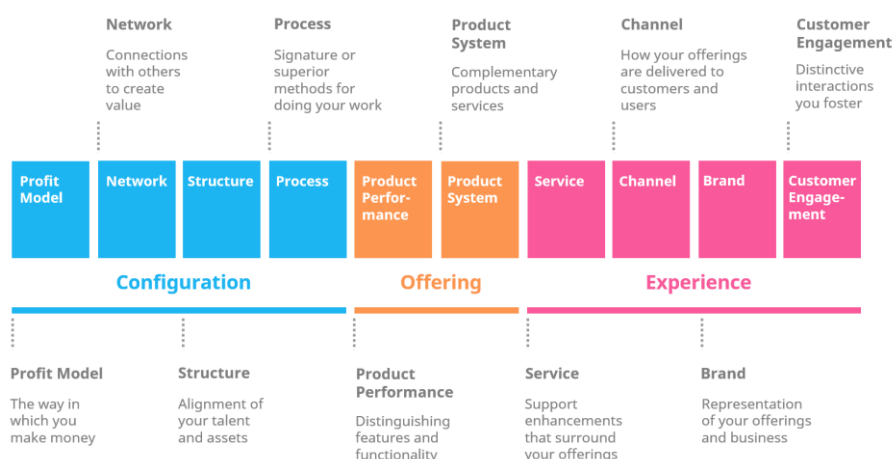
ในมุมมองของภาครัฐกิจ การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาปรับใช้เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางธุรกิจและส่งเสริมศักยภาพทางการแข่งขัน ถือเป็นสิ่งพื้นฐานในการปรับตัวต่อการแข่งขันทางธุรกิจ หากแต่พื้นฐานของแต่ละองค์กรนั้นมีความแตกต่างกันไป ทั้งในแง่ของรูปแบบการดำเนินงาน วัฒนธรรมองค์กร ตลอดจนพื้นฐานของบุคลากรในองค์กรที่ต่างกันไป ทำให้การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้จึงไม่ใช่สูตรสำเร็จเสมอไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระแสการปรับเปลี่ยนองค์กรสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) ที่เป็นเป้าหมาย และ/หรือ กิจกรรมหลักหนึ่งขององค์กรในโลกหลังการระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 โดยการศึกษาการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลและผลกระทบต่อองค์กรของจันทร์จิรา เหลลาราช (2564) ได้จำแนกผลกระทบต่อการปรับสู่ดิจิทัลออกเป็น 6 ส่วน ได้แก่ รูปแบบธุรกิจ กระบวนการดำเนินงาน ประสบการณ์ผู้บริโภค บุคลากรในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และโครงสร้างพื้นฐาน

อย่างไรก็ตาม สิ่งที่สำคัญต่อการเติมเต็มช่องว่างในการแข่งขันนั้นไม่ใช่เพียงแค่นวัตกรรมเท่านั้น แต่เป็นข้อมูล หรืออาจเปรียบได้กับปรัชญาจากตำราพิชัยสงครามของซุนวูที่ว่า “รู้เขา รู้เรา รบร้อยครั้ง มีพ่าย” ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าข้อมูลมีความสำคัญต่อการแข่งขันทางธุรกิจ โดยมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากันทั้งข้อมูลภายในองค์กรและข้อมูลจากภายนอก และส่งผลให้การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

รูปแบบของนวัตกรรม

นวัตกรรมอาจแบ่งออกได้หลายรูปแบบ ขึ้นอยู่กับขอบเขตและเงื่อนไขของการแบ่งประเภท ซึ่งอาจแบ่งตามเป้าหมาย แบ่งตามลำดับขั้นการเปลี่ยนแปลงทางเทคนิค หรือแบ่งตามขอบเขตผลกระทบ เป็นต้น โดยผลการสำรวจนวัตกรรมในที่ผ่านมา กว่า 2,000 รูปแบบ โดย Doblin หน่วยงานด้านนวัตกรรมระดับโลก สามารถจำแนกประเภทของนวัตกรรมตามการสร้าง

นวัตกรรมได้เป็น 3 กลุ่ม จำแนกย่อยได้เป็น 10 รูปแบบนวัตกรรม (Keeley, Pikkil, Quinn, & Walters, 2013) โดยมีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 2 การแบ่งนวัตกรรมออกเป็น 10 รูปแบบ

ที่มา: Nieminen (2020)

กลุ่มที่ 1 ระบบภายในองค์กร (Configuration)

- 1) รูปแบบรายได้ (Profit Model) เป็นนวัตกรรมรูปแบบโมเดลธุรกิจใหม่ๆ ที่มีรูปแบบการหารายได้ที่เปลี่ยนแปลงไป หรือสามารถสร้างรายได้ให้มากขึ้น
- 2) สร้างเครือข่าย (Network) เป็นนวัตกรรมจากการสร้างเครือข่าย หรือมีความร่วมมือเพื่อให้เกิดคุณค่าและมูลค่า โดยอาจตั้งศักยภาพในการแข่งขัน และลดความเสี่ยงในการพัฒนาหรือการลงทุนได้
- 3) โครงสร้างองค์กร (Structure) เป็นนวัตกรรมจากการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ตลอดจนรูปแบบการบริหารทรัพยากรในองค์กร ทำให้สามารถสร้างสรรค์คุณค่า และ/หรือ กระบวนการตัดสินใจใหม่ๆ
- 4) กระบวนการ (Process) เป็นการสร้างนวัตกรรมจากการพัฒนากระบวนการซึ่งอาจเป็นการการผลิต การบริการ หรือ การปรับเปลี่ยนกระบวนการเพื่อให้เกิดความสร้างสรรค์

กลุ่มที่ 2 การนำเสนอ (Offering)

- 5) ประสิทธิภาพผลิตภัณฑ์และบริการ (Product Performance) เป็นการสร้างนวัตกรรมจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือ บริการใหม่ๆ ให้มีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีคุณสมบัติที่แปลกใหม่ หรือมีการใช้งานที่แตกต่างไปจากเดิม
- 6) ระบบผลิตภัณฑ์และบริการ (Product System) เป็นนวัตกรรมที่ได้จากกระบวนการพัฒนาระบบผลิตภัณฑ์และ บริการ ให้มีความเชื่อมโยง มีการสร้างมูลค่าเพิ่มจากส่วนเสริมและบริการเสริม เป็นการเติมเต็มคุณภาพหรือประสิทธิภาพ ผลิตภัณฑ์และบริการ

กลุ่มที่ 3 ประสบการณ์ของลูกค้า (Experience)

- 7) รูปแบบการบริการ (Service) เป็นนวัตกรรมที่เพิ่มคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์และบริการ โดยอาจอยู่ในรูปแบบการ ให้บริการพิเศษ ให้เข้าถึงง่าย มีความสะดวก และโดนใจกลุ่มเป้าหมาย
- 8) ช่องทางที่ส่งถึงลูกค้า (Channel) เป็นนวัตกรรมที่เกิดจากการสร้างช่องทางใหม่ในการสื่อสารหรือส่งมอบผลิตภัณฑ์ และบริการต่อลูกค้า

9) ตัวตนของผลิตภัณฑ์ (Brand) เป็นนวัตกรรมในการสร้างภาพลักษณ์และอัตลักษณ์ของผลิตภัณฑ์และบริการ ให้มีความน่าจดจำ มีความแตกต่าง และมีคุณค่า

10) การตอบสนองต่อลูกค้า (Customer Engagement) เป็นการสร้างความประทับใจต่อลูกค้า ให้มีประสบการณ์ที่ทำให้สามารถจดจำผลิตภัณฑ์และบริการได้

จากรูปแบบนวัตกรรมทั้ง 10 รูปแบบที่กล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่านวัตกรรมไม่ได้จำเป็นต้องมีความซับซ้อน เพียงแต่ต้องมีความสร้างสรรค์และสามารถนำมาใช้งานได้เหมาะสม โดยอาจหยิบยกรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเพื่อนำมาสร้างนวัตกรรมองค์กร และสร้างมูลค่าเพิ่มจากนวัตกรรมนั้นได้ ในที่นี้อาจยกตัวอย่างสตาร์บัคส์ (Starbucks) ที่เน้นการตอบสนองต่อลูกค้า (Customer Engagement) สร้างปฏิสัมพันธ์กับระหว่างพาร์ตเนอร์ (พนักงานของสตาร์บัคส์) กับลูกค้า รวมถึงระหว่างลูกค้าด้วยกัน หรือกล่าวคือต้องการสร้างชุมชนที่ไม่เร่งรีบ เน้นพบปะพูดคุยกัน (Michelli, 2557) หรืออาจเห็นได้ว่าไม่จำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีขั้นสูง หรือจำเป็นต้องใช้การลงทุนที่มากแม้แต่น้อย ก็สามารถสร้างความแตกต่างและข้อได้เปรียบจากการแข่งขันเนื่องจากรูปแบบนวัตกรรมข้างต้นได้

อย่างไรก็ดี ท่ามกลางการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงขึ้น การทุ่มเทงบประมาณเพื่อพัฒนานวัตกรรมนั้นเป็นข้อจำกัดสำคัญขององค์กรขนาดกลางไปถึงขนาดเล็กที่มีทรัพยากรที่จำกัด ไม่ว่าจะเป็น เงินทุน บุคลากร ความรู้ เทคโนโลยี เป็นต้น ดังนั้นการใช้ นวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation) จึงเป็นตัวเลือกสำคัญหนึ่งที่ทำให้สามารถลดช่องว่างต่างๆ ลงได้ โดย สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, สุนันทา เสี่ยงไทย และยุทธชัย ฮาร์ปิน (2561) ได้อธิบายแนวคิดของนวัตกรรมแบบเปิดไว้ว่า “นวัตกรรมแบบเปิด คือ การที่ผู้ประกอบการสามารถนำเอาความรู้หรือแนวคิดนวัตกรรมที่ อยู่ทั้งภายในและภายนอกองค์กรนำมาบูรณาการเพื่อพัฒนา ผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และนำไปใช้ในการเพิ่มวางแผนด้านการตลาด โดยเพิ่มความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี และยังสามารถสร้างเป็นระบบของการทำงานร่วมกันให้สอดคล้องกับรูปแบบของแต่ละผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมต่างๆ” หรือกล่าวคือเป็นการเปิดกว้างต่อการนำเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมมาใช้โดยไม่จำเป็นต้องทำการพัฒนานวัตกรรมนั้นๆ ขึ้นเองทั้งหมด ซึ่งทำให้สามารถลดงบประมาณ ระยะเวลา และความผิดพลาดลงได้

ข้อมูลและการขับเคลื่อนด้วยข้อมูล

ข้อมูลมีความสำคัญต่อการการปรับปรุงประสิทธิภาพองค์กร ตลอดจนศักยภาพในการแข่งขันทางธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคดิจิทัลที่มีข้อมูลจำนวนมากและจำเป็นต้องคัดกรองข้อมูลเพื่อให้สามารถนำไปใช้ขับเคลื่อนธุรกิจได้อย่างเหมาะสม รวมถึงการนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์เพื่อต่อยอดนวัตกรรม เช่น นวัตกรรมด้านการตลาดที่จำเป็นต้องใช้ข้อมูลลูกค้าและข้อมูลตลาด เพื่อให้สามารถเจาะจงเป้าหมายได้อย่างแม่นยำ นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ที่จำเป็นต้องใช้ข้อมูลในหลากหลายส่วน เพื่อช่วยให้สามารถผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีประสิทธิภาพและสามารถแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้าได้ นวัตกรรมด้านกระบวนการที่ต้องใช้ข้อมูลการดำเนินงานภายในขององค์กร เพื่อทำการปรับปรุงประสิทธิภาพและลดความสูญเสียได้

เทคโนโลยีดิจิทัลได้มีการพัฒนาอย่างรวดเร็วในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา ทำให้การขับเคลื่อนธุรกิจด้วยข้อมูลเป็นไปได้อย่างเหลือเชื่อ สามารถรวบรวมข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) และประมวลผลเพียงชั่วพริบตา โดย Trabucchi และ Buganza (2019) ได้กล่าวถึงการเก็บข้อมูลขององค์กรควรเริ่มจากความต้องการที่จะนำข้อมูลไปประยุกต์ใช้กับนวัตกรรมด้านใด ทั้งนี้อาจยกตัวอย่างถึงการใช้อยู่ของเน็ตฟลิกซ์ (Netflix) ซึ่งเน็ตฟลิกซ์ได้ใช้ข้อมูลในการรับชมรายการของผู้ใช้งานว่าเป็นประเภทใดและรับชมบ่อยแค่ไหน เพื่อที่จะขึ้นรายการแนะนำ รวมถึงเป็นข้อมูลในการผลิตรายการของตนเองเพื่อฉายให้ตรงใจผู้ใช้งานด้วย โดยเน็ตฟลิกซ์ได้ผลิตซีรีส์ House of Cards ออกฉายในปี ค.ศ. 2013 และเป็นเครื่องการันตีความสำเร็จของการใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ได้เป็นอย่างดี (Glass & Callanhan, 2015)

เทคโนโลยีการเรียนรู้ของเครื่องจักร (Machine Learning: ML) และปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligent: AI) เป็นเทคโนโลยีหนึ่งที่เติบโตขึ้นพร้อมกับยุคสมัยของข้อมูลและตัวแปรสำคัญที่ขาดไม่ได้ในการประมวลผลข้อมูลขนาดใหญ่ ซึ่งนอกจาก

จะช่วยคัดกรองข้อมูลที่เป็นประโยชน์แล้ว ยังช่วยในการวางแผน คาดการณ์ และตัดสินใจได้ด้วย โดยสอดคล้องกับคำกล่าวที่ว่า “Data is the new oil; AI is the new electricity” หรือ ข้อมูลเปรียบเสมือนน้ำมันชนิดใหม่ ปัญญาประดิษฐ์เปรียบดังพลังงานไฟฟ้าชนิดใหม่ (Uttamchandani, 2021) ที่แสดงให้เห็นถึงศักยภาพในการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี โดยเทียบกับทรัพยากรสำคัญที่เคยผลักดันโลกมาแล้วอย่างน้ำมันและพลังงานไฟฟ้า ในที่นี้อาจเทียบกับการศึกษาของ Klompenburg และ Kassahun (2022) ที่ได้พบทวนวรรณกรรมที่มีการนำเสนอเทคโนโลยีการเรียนรู้ของเครื่องจักรเพื่อวิเคราะห์และคาดการณ์การติดโรคของหมูในฟาร์ม ซึ่งเป็นที่รู้กันว่าโรคติดต่ออาจเกิดการระบาดได้ในธุรกิจปศุสัตว์และส่งผลกระทบต่อความเสียหายอย่างมหาศาล หากไม่สามารถกักกันโรคได้อย่างทันทั่วถึง ทำให้เห็นได้ว่าข้อมูลและการใช้งานเทคโนโลยีการเรียนรู้ของเครื่องจักรมีส่วนช่วยให้ลดความสูญเสียลงได้ นอกจากนี้ยังมีการนำเทคโนโลยีการเรียนรู้ของเครื่องจักรไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก (Deep Data Analytics) ที่ช่วยในการจำลองระบบ หรือจำลองสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้น โดยการจำลองดังกล่าวสามารถนำไปใช้ในการคาดการณ์และวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางปฏิบัติต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้ แต่การใช้งานข้อมูลเชิงลึกในมิติของงานที่ต้องการความแม่นยำสูง ด้านความปลอดภัย หรืองานด้านการติดตามเฝ้าระวัง มีความจำเป็นต้องมีการนำเข้าสู่ข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วน โดยใช้การนำเข้าสู่ข้อมูลตามเวลาจริง (Real-time) เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ได้ทันทั่วถึง (Becker, Curry, Jentzsch, & Palmetshofer, 2016)

ทั้งนี้ข้อมูลและการขับเคลื่อนโดยข้อมูลจะนำไปสู่การปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) ซึ่งเป็นประเด็นสนใจสำคัญของธุรกิจที่ต้องการปรับตัวต่อการแข่งขันในยุคสมัยใหม่ ทั้งในแง่ของการเพิ่มรายได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลตลาดและผู้บริโภคเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่เหมาะสม หรือแง่ของการลดความสูญเสียเปล่าและต้นทุนในการดำเนินการต่างๆ ตลอดจนสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร ด้วยการใช้ข้อมูลภายในและภายนอกองค์กรร่วมกันเพื่อประเมินแนวทางในการพัฒนานวัตกรรมองค์กรที่เหมาะสมกับการแข่งขันทางธุรกิจและการปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีได้เช่นเดียวกัน

การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

การระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ได้แสดงให้เห็นถึงสถานการณ์ที่นอกเหนือความคาดหมายที่ส่งผลกระทบอย่างมากในแทบจะทุกอุตสาหกรรม ผู้ที่สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้คือผู้ที่อยู่รอด ทั้งนี้ในช่วง 3 ปีที่ผ่านมาจากการระบาดเทคโนโลยีดิจิทัลได้มีอิทธิพลอย่างมากต่อการตอบสนองต่อสถานการณ์ ไม่ว่าจะเป็น การประชุมออนไลน์ การเชื่อมต่อข้อมูลผ่านระบบคลาวด์ รวมถึงการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการลดต้นทุนเพื่อเพิ่มสภาพคล่อง ซึ่งการปรับใช้เทคโนโลยีทางดิจิทัลนี้จะเป็นหนึ่งในองค์ประกอบสำคัญต่อการวางแผนกลยุทธ์องค์กร

การปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล เป็นตัวอย่างหนึ่งของการปรับใช้นวัตกรรมแบบเปิดเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง (Burchardt & Maisch, 2019) โดยนอกจากจะสามารถลดการใช้ทรัพยากรและลดการสูญเสียจากการดำเนินงานซ้ำซ้อนได้เป็นอย่างดีแล้ว ยังส่งผลต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้อีกด้วย (สุทธิวิชัย สุทธินนท์สุข, 2565) จากผลการวิจัยพบว่า การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลนั้นจะเกิดความพึงพอใจต่อภาพลักษณ์ทางเทคโนโลยีขององค์กร และเชื่อมั่นว่าเทคโนโลยีจะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่องานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสำเร็จคล่องตามกรอบเวลา นอกจากนี้การปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลยังสามารถเปิดกว้างต่อโอกาสใหม่ๆ สำหรับองค์กรที่มีการครอบครองเทคโนโลยีในระดับต่ำจนถึงระดับกลาง ทำให้เกิดความร่วมมือและสร้างสรรค์นวัตกรรมอีกด้วย (Bertello, Bernardi, & Ricciardi, 2021) โดยสามารถสรุปประเด็นที่เสมือนกำแพงต่อการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลทั้งหมด 4 ด้าน ได้แก่ การบริหาร องค์กร การจัดการเชิงกลยุทธ์ และความร่วมมือ แต่เมื่อมีการเปรียบเทียบกับบทความวิจัยอื่นเพื่อหาจุดร่วมกันของข้อจำกัดทั้งด้านการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลและนวัตกรรมแบบเปิด พบว่าองค์กรและการบริหารเป็นมิติสำคัญ (Gupta, 2018) หรืออาจกล่าวโดยรวมได้ว่าวัฒนธรรมองค์กร เป็นปัจจัยสำคัญต่อการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล นอกจากนี้ จากงานวิจัยเพื่อศึกษาความยั่งยืนขององค์กรในด้านผลกระทบของวัฒนธรรมองค์กรต่อประสิทธิภาพของนวัตกรรมแบบเปิดของ Srisathan, Ketkaew, และ Naruetharadhol (2020) ซึ่งได้ทำการคัดเลือกบริษัทในระดับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในหลายหลายอุตสาหกรรมจำนวน 300 บริษัท ในประเทศไทยและ

ประเทศจีน โดยแสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรก็ยังคงเป็นกำแพงสำคัญอีกประการหนึ่งที่ส่งผลต่อการปรับตัวขององค์กร โดยสอดคล้องกับผลการศึกษาของ จันทรจิรา เหลลราช (2564) ซึ่งได้ระบุถึงปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลคือวัฒนธรรมองค์กรเช่นเดียวกัน นอกจากนี้ ธวัชชัย วรสถิตย์ และณัฐพันธ์ บัววรารณ (2562) ได้ทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรม พบว่าวัฒนธรรมองค์กรในมิติเน้นให้ความสำคัญกับบุคลากร และมิติเน้นไมตรีสัมพันธ์ ส่งผลให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมในองค์กรที่มากขึ้น โดยในทางกลับกันเมื่อนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการทำงานจะช่วยเพิ่มแนวคิดในการพัฒนานวัตกรรมอีกทางหนึ่งด้วย

ในแง่ของนวัตกรรม อาจกล่าวได้ว่านวัตกรรมเป็นส่วนสำคัญต่อการชี้วัดทางรอดขององค์กรหรือธุรกิจในช่วงที่อัตราการแข่งขันสูงและเศรษฐกิจโลกซบเซา และเป็นที่ทราบโดยทั่วกันว่านวัตกรรม สามารถเกิดขึ้นได้ในทุกระดับขององค์กร ตั้งแต่ระดับบุคคล ระดับทีม ระดับแผนก และระดับองค์กร การปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลจึงอาจเป็นแนวทางหนึ่งเพื่อปรับเปลี่ยนองค์กรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ทว่าการพยายามปรับเปลี่ยนองค์กรในภาพใหญ่มุ่งเป้าสำคัญอย่างวัฒนธรรมองค์กรดังที่กล่าวข้างต้น ดังนั้นหลากหลายองค์กรจึงได้ทำการริเริ่มให้มีฝ่ายนวัตกรรมเพื่อช่วยกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์มาใช้เพื่อปรับปรุงหรือพัฒนาสินค้า บริการ กระบวนการทำงาน หรือวิธีการทำงานขององค์กร อย่างไรก็ตามการสร้างองค์กรนวัตกรรมเพื่อให้พร้อมต่อการรับมือความเปลี่ยนแปลงนั้น ต้องการความร่วมมือของทุกฝ่ายเพื่อให้สามารถเกิดกระบวนการคิดที่เข้าถึงปัญหาได้ดียิ่งขึ้นด้วยเช่นกัน

การจัดการนวัตกรรมองค์กร

การจัดการนวัตกรรมองค์กรเป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาองค์กรเข้าสู่องค์กรนวัตกรรม โดยการบริหารจัดการสามารถแบ่งระดับของการบริหารจัดการออกเป็นระดับยุทธศาสตร์ ระดับปฏิบัติการ และระดับสนับสนุน (สุรเดช จงวรรณศิริ, 2562) ซึ่งสามารถสรุปในรายละเอียดได้ดังนี้

การบริหารจัดการระดับยุทธศาสตร์ เป็นการกำหนดนโยบายขึ้นเป็นกรอบในการวางแผนดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กร ทั้งนี้นอกจากจะเป็นการกำหนดกรอบวิสัยทัศน์ให้กับองค์กรแล้ว ยังต้องสร้างค่านิยมร่วมให้กับสมาชิกในองค์กร รวมถึงการติดตามและประเมินผลความสำเร็จตามเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์อีกด้วย

การบริหารจัดการระดับปฏิบัติการ เป็นส่วนการพัฒนาวัฒนธรรมและสามารถผลักดันสู่การนำไปใช้เพื่อสร้างมูลค่าได้ โดยอาจเป็นมูลค่าด้านการเงิน ชื่อเสียง แบนด์ หรือองค์ความรู้ ซึ่งการบริหารจัดการระดับปฏิบัติการนี้จำเป็นต้องมีการเชื่อมโยงกับทุกส่วนงานในองค์กร รวมถึงการเชื่อมโยงไปยังหน่วยงานภายนอกที่มีความร่วมมือ หรือมีการพัฒนานวัตกรรมแบบเปิดได้

การบริหารจัดการระดับสนับสนุน เป็นส่วนสำคัญในการเสริมสร้างความมั่นคงให้กับองค์กรนวัตกรรม ในส่วนนี้จะมุ่งเน้นไปที่บุคลากร วัฒนธรรมองค์กร ระบบจัดการความรู้ และระบบจัดการทรัพยากร เพื่อให้เกิดความยั่งยืน จะเห็นว่าในส่วนการจัดการระดับสนับสนุนมีส่วนการให้น้ำหนักความสำคัญที่คล้ายคลึงกับการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล (Bertello, Bernardi, & Ricciardi, 2021; Gupta, 2018; Srisathan, Ketkaew, & Naruetharadhol, 2020) โดยเน้นย้ำด้านบุคลากรและวัฒนธรรมองค์กร

เมื่อจำเพาะไปยังวัฒนธรรมองค์กร เป้าประสงค์สำคัญของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรนวัตกรรมอย่างยั่งยืนคือการให้พนักงานหรือสมาชิกทุกคนในองค์กรมีความร่วมมือและพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การปรับผังโครงสร้างองค์กรให้ไม่มีลำดับชั้น (Heterarchical) เพื่อให้มีความคล่องตัวและยืดหยุ่นต่อความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ทำให้เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมได้ง่ายขึ้น ในการนี้นอกจากจะเป็นการส่งเสริมมิติด้านไมตรีสัมพันธ์แล้ว ยังเป็นการลดลำดับชั้นตอนและการส่งผ่านของข้อมูลอีกด้วย (Schoellhammer, 2020) สอดคล้องกับงานวิจัยของ อมรรักษ์ สวนชุมพล (2563) ที่ได้ศึกษาแนวทางการจัดการองค์กรธุรกิจที่มีการใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ในการทำงาน โดยสามารถสรุปได้ในประเด็นของการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานในรายบุคคล และหน่วยงาน และการจัดการที่เน้นความรวดเร็ว ยืดหยุ่น และมีความเป็นระบบ อย่างไรก็ตาม การที่พนักงานหรือสมาชิกทุกคนในองค์กรจะมีความร่วมมือกันยังคงเป็นไปได้อย่างยาก และบางส่วนอาจมีการต่อต้านต่อการเปลี่ยนแปลงขึ้นได้ Likar และคณะ (2013)

ได้นำเสนอในแง่มุมที่แตกต่างออกไป โดยมองจากมิติของพนักงาน ที่มีความใกล้ชิดกับลูกค้ามากกว่าผู้บริหาร ดังนั้นจึงสามารถมองเห็นกระบวนการและข้อมูลต่างๆที่เกี่ยวข้องได้ดียิ่งกว่า ดังนั้นแล้วปัญหาจากพนักงานจึงไม่ใช่จุดที่ส่งผลกระทบแรงต่อองค์กรเท่าในระดับยุทธศาสตร์ และระดับปฏิบัติการ ซึ่งสามารถบริหารจัดการได้โดยอาศัยการสื่อสาร ในจุดนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ รัชชัย วรสถิตย์ และณัฐพันธ์ บัววรารณ์ (2562) ที่ได้กล่าวถึงมิติด้านโมตรัสสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์กรด้วยเช่นเดียวกัน

จากที่กล่าวข้างต้น ทำให้เห็นข้อได้เปรียบขององค์กรขนาดเล็กที่มีความคล่องตัวและมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กรมากกว่าองค์กรขนาดใหญ่ ถึงแม้ว่าจะมีทรัพยากรที่จำกัดกว่าแต่สามารถผลักดันองค์กรให้เข้าสู่องค์กรนวัตกรรมได้ง่าย ดังที่พบเห็นได้จากกลุ่มสตาร์ทอัพ ที่มีความคล่องตัวสูง ผวนกับกลไกในองค์กรเนื่องจากการมีจุดหมายร่วมกัน และมีความพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนตลอดเวลา ส่วนในองค์กรขนาดใหญ่จึงมักพบเห็นการแยกแผนกหรือหน่วยงานด้านนวัตกรรมให้มีความเป็นอิสระเพื่อความคล่องตัว และปรับวัฒนธรรมในหน่วยงานให้พร้อมต่อการแข่งขันมากขึ้น ทั้งนี้ส่วนที่มีบทบาทสำคัญที่สุดคงหนีไม่พ้นหัวหน้าทีมที่ต้องมีความเปิดกว้างต่อความคิดเห็นและมีทัศนคติเชิงบวก จึงจะสามารถกระตุ้นให้สร้างและบริหารจัดการนวัตกรรมได้อย่างยั่งยืน

บทสรุป

นวัตกรรม เป็นกระบวนการสำคัญในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าและบริการขององค์กร ทำให้มีผลต่อข้อได้เปรียบเชิงการแข่งขัน โดยอาจเป็นการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ หรืออาจปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่เดิมในมุมมองใหม่ และด้วยกระแสโลกที่เน้นย้ำความสำคัญกับการขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม ทำให้หลายๆ องค์กรเกิดความตื่นตัวและพยายามผลักดันให้เกิดการสร้างเทคโนโลยีภายในองค์กร ตลอดจนพยายามผลักดันให้เกิดองค์กรนวัตกรรม ทว่าความเข้าใจด้านนวัตกรรมของบุคลากรในองค์กรอาจไม่ถูกต้องทั้งหมด อาจถูกมองว่ายาก ต้องใช้เทคโนโลยีและต้นทุนที่สูง และต้องการบุคลากรที่เชี่ยวชาญเฉพาะ ซึ่ง Keeley (2013) หนึ่งในผู้ก่อตั้ง Doblin ได้แจกแจงนวัตกรรมออกเป็น 10 รูปแบบ โดยอธิบายในรายละเอียดแต่ละรูปแบบให้เห็นถึงมุมมองและความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรต่างๆ ที่นำนวัตกรรมมาใช้ได้อย่างประสบผลสำเร็จ นอกจากนี้ยังมีกระแสการใช้นวัตกรรมแบบเปิดเพื่อลดช่องว่างทางเทคโนโลยี เปิดกว้างให้มีการแลกเปลี่ยนใช้งานนวัตกรรมได้อย่างหลากหลาย ส่งผลให้องค์กรขนาดกลางและขนาดเล็กสามารถเพิ่มความสามารถการแข่งขันทางธุรกิจได้ โดยประหยัดระยะเวลา งบประมาณ และความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการวิจัยและพัฒนา

การใช้นวัตกรรมแบบเปิด รวมถึงเทคโนโลยีดิจิทัล มีการเติบโตที่สูงมากยิ่งขึ้นหลังจากสถานการณ์การระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ที่ผ่านมา เนื่องจากข้อจำกัดด้านการเดินทาง ปัญหาการเข้าถึงทรัพยากร ตลอดจนผลกระทบทางเศรษฐกิจที่เป็นตัวเร่งสำคัญให้ทุกองค์กร มุ่งเน้นปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลเพื่อลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพ ดังนั้นปัจจัยหนึ่งที่ขาดไม่ได้เลยคือการเก็บและใช้งานข้อมูล ซึ่งนอกจากจะสามารถลดการใช้ทรัพยากรและลดการสูญเสียจากการดำเนินงานซ้ำซ้อนได้เป็นอย่างดีแล้วยังส่งผลต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้อีกด้วย (สุทธิวิชัย สุทธินันท์สุข, 2565) ทั้งนี้เมื่อมีการใช้นวัตกรรมแบบเปิด การถ่ายทอดข้อมูลและองค์ความรู้ยิ่งทวีความจำเป็นขึ้น Glass และ Callanhan (2015) ได้อธิบายไว้ว่าไม่มีธุรกิจไหนหลีกเลี่ยงการใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ได้ ซึ่งหลังจากมีการพัฒนาเทคโนโลยีการสื่อสารอย่าง 5G ทำให้สามารถส่งข้อมูลขนาดใหญ่ และประมวลผลได้ในพริบตา ทำให้สามารถพิสูจน์ชัดว่าข้อมูลจึงเปรียบเหมือนอาวุธที่ช่วยเพิ่มความแข็งแกร่งให้กับการแข่งขันมากยิ่งขึ้น

การบริหารจัดการนวัตกรรมมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อองค์กรอย่างมาก เพื่อให้สามารถนำนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ได้จริง และเกิดความยั่งยืนต่อองค์กร ด้วยการที่แต่ละองค์กรมีพื้นฐานที่ต่างกัน และมีมุมมองต่อการใช้นวัตกรรมที่แตกต่างออกไป ทำให้การบริหารจัดการนวัตกรรมมีความจำเพาะเจาะจงมากขึ้น และจำเป็นต้องเกิดการมีส่วนร่วมกันทุกฝ่ายตั้งแต่ระดับบริหารไปจนถึงพนักงานทุกคน ทั้งนี้การบริหารจัดการสามารถแบ่งระดับของการบริหารจัดการออกเป็นระดับยุทธศาสตร์ ระดับปฏิบัติการ และระดับสนับสนุน ซึ่งบริษัท 3M เป็นตัวอย่างที่ดีบริษัทหนึ่งที่ประสบความสำเร็จในด้านนวัตกรรมเชิงผลิตภัณฑ์ที่โดดเด่นและหลากหลาย (Trott, 2005) มีการบริหารจัดการในระดับยุทธศาสตร์ โดยให้อิสระกับพนักงาน ยอมรับต่อความล้มเหลว

และให้พนักงานแบ่งเวลาทำงานร้อยละ 30 เพื่อริเริ่มโครงการนวัตกรรมใหม่ๆ สำหรับการบริหารจัดการในระดับปฏิบัติการ ในส่วนนี้บริษัทฯ ได้ให้อิสระในการแยกหน่วยงานให้มีลักษณะคล้ายคลึงกับองค์กรขนาดเล็ก เปิดกว้างให้สามารถเกิดความร่วมมือ ข้ามแผนกได้ และในการบริหารจัดการระดับสนับสนุน ที่เน้นด้านการถ่ายทอดความรู้และเทคโนโลยี ให้พนักงานในองค์กรสามารถ เข้าถึงข้อมูลและกรณีศึกษาต่างๆ จากงานนวัตกรรมที่ผ่านมาได้ ด้วยเหตุนี้จึงทำให้บริษัท 3M มียอดขายที่เติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทุกปี

ดังนั้นจึงอาจสรุปได้ว่า นวัตกรรมเป็นตัวแปรสำคัญต่อการแข่งขันทางธุรกิจ ซึ่งการสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมจำเป็นต้อง มีความร่วมมือทุกฝ่าย เน้นความสำคัญของบุคลากร ไมตรีสัมพันธ์ และเหนือสิ่งอื่นใดคือการปรับใช้ข้อมูลเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม ให้ตรงต่อความต้องการของลูกค้า ตลอดจนประยุกต์ใช้กับเทคโนโลยีการเรียนรู้ของเครื่องจักรเพื่อให้สามารถประมวลผลข้อมูล เชิงลึกและนำไปใช้ปรับปรุงกระบวนการต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เอกสารอ้างอิง

- จันทร์จิรา เหลลราช. (2564). การปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลและผลกระทบต่อองค์กร. *มนุษยศาสตร์สาร*, 22(1), 227-240.
- ธวัชชัย วรสถิตย์ และณัฐพันธ์ บัววรารณ. (2562). วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการพัฒนานวัตกรรม กรณีศึกษา ธนาคารอาคารสงเคราะห์ (สำนักงานใหญ่). *การประชุมนำเสนอผลงานวิจัยบัณฑิตศึกษาระดับชาติ ครั้งที่ 14 ปีการศึกษา 2562*. มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, สุนันทา เสี่ยงไทย, ยุทธชัย ฮาริบิน. (2561). การพัฒนานวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation) จากการร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยกับผู้ประกอบการส่งออกยางพาราภาคใต้. *WMS Journal of Management Walailak University*, 7(10), 144-155.
- สุทธิวิทย์ สุทธินนทสุข. (2565). แนวทางการพัฒนากลยุทธ์การปรับใช้เทคโนโลยีทางดิจิทัล ด้านความพึงพอใจและแรงจูงใจ ในการทำงานจากกรณีศึกษาในช่วงการแพร่ระบาด COVID-19 เปรียบเทียบระหว่าง Generation Y และ Z ในเขตกรุงเทพมหานคร. *สารนิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต, วิทยาลัยการจัดการ, มหาวิทยาลัยมหิดล*.
- สุรเดช จงวรรณศิริ. (2562). *การจัดการสู่องค์กรนวัตกรรม Innovative Organization Book Of Knowledge*. กรุงเทพฯ: สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน).
- อมรรักษ์ สวนชุมพล. (2563). การจัดการองค์กรธุรกิจกับปัญญาประดิษฐ์เพื่อความอยู่รอดทางธุรกิจ. *วารสารวิจัยของกรมปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)*, 10(3), 155-164.
- Becker, T., Curry, E., Jentzsch, A., Palmethofer, W. (2016). Cross-sectorial Requirements Analysis for Big Data Research. In: Cavanillas, J., Curry, E., Wahlster, W. (eds), *New Horizons for a Data-Driven Economy*, Springer, 263-276.
- Bertello, A., De Bernardi, P., Ricciardi, F. (2021). Open Innovation for Digital Transformation in Low- and Medium-Tech SMEs: Analysis of Pre-competitive Collaborative Projects. In: Ceci, F., Prencipe, A., Spagnoletti, P. (eds), *Exploring Innovation in a Digital World. Lecture Notes in Information Systems and Organisation*, 51, 182-197.
- Burchardt, C., Maisch, B. (2019). Digitalization needs a cultural change - examples of applying Agility and Open Innovation to drive the digital transformation. *Procedia CIRP*, 84, 112-117.
- Fuerlinger, G., Garzik, L. (2022). Silicon Valley Innovation System. In: Garzik, L. (eds), *Successful Innovation Systems. Future of Business and Finance*. Springer, 225-247.
- Glass, R., Callanhan, S. (2015). *The Big Data-driven Business How to use big data to win customers, beat competitors, and boost profits*. NY: John Wiley & Sons.

- Gupta, S. (2018). *Organizational Barriers to Digital Transformation*. Master of Science Thesis, Industrial Management, KTH Royal Institute of Technology.
Form <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1218220/FULLTEXT01.pdf>
- Keeley, L., Pikkel, R., Quinn, B., & Walters, H. (2013). *Ten types of innovation: The Discipline of Building Breakthroughs*. NY: John Wiley & Sons.
- Klompenburg, T. V., Kassahun, A. (2022). Data-driven decision making in pig farming: a review of the literature. *Livestock Science*, 261, 104961. <https://doi.org/10.1016/j.livsci.2022.104961>
- Likar, B., Urška, M. (2013). *Innovation management*. Korona plus d.o.o., Institute for Innovation and Technology.
- Michelli, J. A. (2554). *Leading the Starbucks Way: สูดยอดสตาร์บัคส์*. กรุงเทพฯ: McGraw-Hill.
- Nieminen, J. (2020). *The Ten Types of Innovation Framework Explained*. Viima. Retrieved February 26, 2023, from <https://www.viima.com/blog/ten-types-of-innovation>.
- Schoellhammer, S. (2020). *Innovation Exposed: Case Studies of Strategy, Organization and Culture in Heterarchies*. Springer Gabler.
- Srisathan, W. A., Ketkaew, C., Naruetharadhol, P. (2020). The intervention of organizational sustainability in the effect of organizational culture on open innovation performance: a case of Thai and Chinese SMEs. *Cogent Business & Management*, 7(1).
- Trabucchi, D., Buganza, T. (2019). Data-driven innovation: switching the perspective on Big Data. *European Journal of Innovation Management*, 22(1), 23-40.
- Trott, P. (2005). *Innovation Management and New Product Development* (3rd ed.). Pearson Education Limited.
- Uttamchandani, S. (2021, June 20). *Data is the new Oil; AI is the new Electricity: My experiences building Data+AI Products & Platforms*. Retrieved February 26, 2023, from <https://modern-cdo.medium.com/building-data-ai-products-dff8c83d4e21>.



วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี



หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (MPA)

เปิดรับสมัครนักศึกษา...

สำหรับ... บุคลากรภาครัฐที่ต้องการปรับวุฒิการศึกษา
บุคคลทั่วไปที่ต้องการเป็นข้าราชการ และข้าราชการส่วนท้องถิ่น
บุคลากรภาคเอกชนที่ต้องการเรียนรู้ด้านการบริหาร

เนื้อหาทันสมัย สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน และนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง
เรียนรู้กับคณาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีคุณภาพและมากประสบการณ์
หลักสูตรได้รับการรับรองจาก สกอ.
มหาวิทยาลัยของรัฐ

จบตามระยะเวลา 1 ปีครึ่ง

สมัครเลยที่ >>> <https://www.rcim.in.th> 092-442-8000

