

ความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์การภาครัฐ : กรณีศึกษา
การให้บริการรับชำระภาษีรถแบบเคลื่อนล้อต่อภาษี
กรมการขนส่งทางบก

มนัสชนก ทิพย์รักษา

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
การจัดการภาครัฐและภาคเอกชนมหาบัณฑิต
คณะรัฐประศาสนศาสตร์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

2556

ความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์การภาครัฐ : กรณีศึกษา

การให้บริการรับชำระภาษีรถแบบเลื่อนล้อต่อภาษี

กรมการขนส่งทางบก

มนัสชนก ทิพย์รักษา

คณะรัฐประศาสนศาสตร์

รองศาสตราจารย์.....  อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ดร. ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้พิจารณาแล้วเห็นสมควรอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการจัดการภาครัฐและภาคเอกชนมหาบัณฑิต

ผู้ช่วยศาสตราจารย์.....  ประธานกรรมการ
(ดร. ภาณุภูมิ ฤกษ์เมธ)

รองศาสตราจารย์.....  กรรมการ
(ดร. ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์)

ผู้ช่วยศาสตราจารย์.....  กรรมการ
(ดร. อัครณัฐ วงศ์ปรีดี)

รองศาสตราจารย์.....  คณบดี
(ดร. นิศารักษ์ เวทยานนท์)

มีนาคม 2556

บทคัดย่อ

ชื่อวิทยานิพนธ์

ความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์การภาครัฐ :
กรณีศึกษา การให้บริการรับชำระภาษีรถแบบเคลื่อนล้อต่อภาษี
กรมการขนส่งทางบก

ชื่อผู้เขียน

นางสาวมนัสชนก ทิพย์รักษา

ชื่อปริญญา

การจัดการภาครัฐและภาคเอกชนมหาบัณฑิต

ปีการศึกษา

2556

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษากระบวนการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์การภาครัฐ 2) เพื่อศึกษาองค์ประกอบความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์การภาครัฐ 3) เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจในการนำนวัตกรรมเคลื่อนล้อต่อภาษีมาใช้ในองค์การภาครัฐ โดยประยุกต์ใช้ทฤษฎีเกี่ยวกับนวัตกรรม วัฒนธรรมองค์การ และการจัดการความรู้มาใช้

ระเบียบวิธีในการศึกษา คือ การศึกษาเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมเคลื่อนล้อต่อภาษี และประชาชนผู้ให้บริการ จำนวน 24 คน การศึกษาเชิงปริมาณ โดยการแจกแบบสอบถาม จำนวนทั้งสิ้น 399 คน กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้ให้บริการเคลื่อนล้อต่อภาษีของสำนักงานขนส่งกรุงเทพมหานครพื้นที่ 5 สำนักงานขนส่งจังหวัดนครราชสีมา และสำนักงานขนส่งจังหวัดสุราษฎร์ธานี เพื่อศึกษาถึงระดับความพึงพอใจในการนำนวัตกรรมมาใช้โดยกำหนดให้ความพึงพอใจเป็นดัชนีชี้วัดความสำเร็จ

ผลการศึกษาเชิงคุณภาพ พบว่า องค์ประกอบสำคัญของความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์การภาครัฐ ได้แก่ โครงสร้างองค์การ การสนับสนุนของผู้นำ การจัดการความรู้ และวัฒนธรรมองค์การ ผลการศึกษาเชิงปริมาณ พบว่า ระดับความพึงพอใจในการนำนวัตกรรมมาใช้โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ผู้ให้บริการมีความพึงพอใจการให้บริการด้านพฤติกรรมและวิธีการให้บริการ รองลงมาคือด้านกระบวนการให้บริการและด้านสภาพแวดล้อม ตามลำดับ นอกจากนี้ผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณยังพบว่าหน่วยงานที่ให้บริการต่างกันผู้ให้บริการมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้บริการต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กล่าวคือ ผู้ให้บริการที่สำนักงานขนส่งจังหวัดนครราชสีมา มีความพึงพอใจการให้บริการมากที่สุด รองลงมาคือสำนักงานขนส่งกรุงเทพมหานครพื้นที่ 5 และสำนักงานขนส่งจังหวัดสุราษฎร์ธานี ตามลำดับ

ข้อเสนอแนะสำหรับองค์การในการนำไปปฏิบัติ คือ องค์ประกอบความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ ถือว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับองค์การที่ต้องการมุ่งไปสู่ความสำเร็จ แต่การที่องค์การจะนำไปปรับใช้นั้นยังขึ้นอยู่กับบริบทที่แตกต่างกันไปของแต่ละองค์การ ซึ่งในส่วนขององค์การที่กำลังอยู่ในช่วงของการเริ่มต้นสร้างองค์การนวัตกรรมให้มุ่งเน้นที่โครงสร้างองค์การ การจัดการความรู้ การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมนวัตกรรม และผู้นำที่เป็นผู้บริหารสูงสุดขององค์การควรให้ความสำคัญกับนวัตกรรมและมุ่งมั่นในการสร้างองค์การนวัตกรรมอย่างจริงจัง

ABSTRACT

Title of Thesis	The Success of Utilizing Innovation in Public Organizations : Case Study of Providing Drive Thru for Tax Service of Department of Land Transport
Author	Miss Manaschanok Tipraksa
Degree	Master of Public and Private Management Program
Year	2013

The objectives of this research are: 1) to study public organization innovation process; 2) to study success an integrated of innovation utilizing in public organizations; and 3) to study milestone of satisfaction drive thru for tax innovation in public organizations by applying theories related to innovation, organizational culture and knowledge management.

Research methodology was consisted of quantitative study and qualitative study. For in-depth interview was also performed with 24 executives of Land Transport Offices, related persons to drive thru for tax innovation and users. For quantitative study, the subjects were 399 users of drive thru for tax service of Bangkok Land Transport Office Area 5, Nakhon Ratchasima Provincial Land Transport Office and Surat Thani Provincial Land Transport Office. Questionnaires were distributed to these subjects to study milestone of satisfaction by determining satisfaction as key performance indicator.

The results of quantitative research, it was found that success an integrated of innovation utilization in public organizations were organizational structure, leader's support, knowledge management and organizational culture. For the results showed that, in overall, the milestone of satisfaction this innovation was in high level because users had the highest satisfaction with this innovation, especially, behavior and service providing dimensions. In addition, the results also showed that different organizations had different opinions of users with statistical significance of 0.05, namely, users of Nakhon Ratchasima Provincial Land Transport Office had the highest level of satisfaction on service providing while users of Bangkok Land Transport Office Area 5 had the

second level of satisfaction followed by users of Surat Thani Provincial Land Transport Office with the lowest level of satisfaction, respectively.

According to the results, it is advisable for organizations to consider the importance of the success an integrated of innovation utilizing in public organizations by the study because they appear to be the indispensable factors for organizations hoping to transition into success. However, the application remains dependent on the specific contexts of each organization. The organization which is in the beginning state of transitioning into Innovative Organization should focus on building Structure, Knowledge Management, Organization Culture that promotes innovation and its executives must value innovation and be committed to building an Innovative Organization.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่อง ความสำเร็จในการน่านวัตกรรมมาใช้ในองค์การภาครัฐ : กรณีศึกษาการให้บริการรับชำระภาษีรถแบบเคลื่อนล้อต่อภาษี กรมการขนส่งทางบก สำเร็จลุล่วงได้เนื่องมาจากผู้เขียนได้รับความช่วยเหลือในการให้ข้อมูล คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นและกำลังใจจากบุคคลหลายท่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้บริหารสำนักงานขนส่งกรุงเทพมหานครเขตพื้นที่ 5 ผู้บริหารสำนักงานขนส่งจังหวัดนครราชสีมา ผู้บริหารสำนักงานขนส่งจังหวัดสุราษฎร์ธานี เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานโครงการเคลื่อนล้อต่อภาษีของทั้ง 3 หน่วยงานและประชาชนผู้ใช้บริการทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ซึ่งทำให้การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีความสมบูรณ์มากขึ้น

ผู้เขียนขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ ผู้ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ของผู้เขียน ที่ได้กรุณาใช้เวลาให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ และข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการทำวิทยานิพนธ์ในทุกขั้นตอน ตลอดจนให้กำลังใจแก่ผู้เขียนในการทำวิทยานิพนธ์เล่มนี้ตลอดมา และขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาณุภูมิ ฤกษ์เมธ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัครณัฐ วงศ์ปรีดี ที่ได้กรุณามาให้คำแนะนำในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ รวมทั้ง กรุณาพิจารณาและตรวจสอบวิทยานิพนธ์ให้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ คณาจารย์ทุกท่านแห่งสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ที่ได้ถ่ายทอดและสร้างความรู้ให้แก่ผู้เขียน และขอขอบพระคุณเจ้าหน้าที่ของคณะรัฐประศาสนศาสตร์ทุกท่านที่ได้ให้ความช่วยเหลือในเรื่องต่างๆที่เกี่ยวข้องในการศึกษาในครั้งนี้เป็นอย่างดี ขอขอบคุณพี่ๆ เพื่อนๆ และน้องๆ ที่รักทุกคนของผู้เขียน สำหรับกำลังใจและความช่วยเหลือที่มีให้มาโดยตลอด

ท้ายสุด ผู้เขียนขอขอบพระคุณ และขอมอบความสำเร็จทั้งหมดจากการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้แด่ คุณชาญจิต และคุณสุริพร ทิพย์รักษา ผู้ซึ่งเป็นคุณพ่อและคุณแม่ของผู้เขียนเป็นผู้ที่ช่วยส่งเสริม สนับสนุน กระตุ้นเตือน และเป็นกำลังใจ ตลอดจนเป็นแรงใจที่สำคัญยิ่งของผู้เขียนตลอดมาจนทำให้การศึกษาค้นคว้านี้ประสบผลสำเร็จได้ตามที่ตั้งใจ

มนัสชนก ทิพย์รักษา

ธันวาคม 2555

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(3)
ABSTRACT	(5)
กิตติกรรมประกาศ	(7)
สารบัญ	(8)
สารบัญตาราง	(11)
สารบัญภาพ	(13)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์	3
1.3 คำถามการวิจัยสำหรับการศึกษาเชิงคุณภาพ	4
1.4 ขอบเขตของการศึกษา	4
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษา	4
1.6 การจัดเรียงบทวิทยานิพนธ์	4
บทที่ 2 สภาพทั่วไปของกรมการขนส่งทางบก	6
2.1 ประวัติความเป็นมาของกรมการขนส่งทางบก	6
2.2 การพัฒนาขยายบริการรับชำระภาษีรถประจำปี	11
2.3 การบริการรับชำระภาษีรถยนต์ประจำปีแบบเลื่อนล้อต่อภาษี	16
2.4 สรุป	19
บทที่ 3 การให้บริการสาธารณะทางอิเล็กทรอนิกส์	20
3.1 การให้บริการสาธารณะทางอิเล็กทรอนิกส์	20
3.2 แผนทิศทางการพัฒนารัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government Roadmap)	21
3.3 นโยบายรัฐบาลด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม	25
3.4 นโยบายรัฐบาลด้านการบริหารจัดการที่ดี	26
3.5 ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (2551-2555)	28
3.6 แผนยุทธศาสตร์กรมการขนส่งทางบก	32

3.7 ผลการพัฒนางานในด้านต่าง ๆ	34
3.8 สรุป	45
บทที่ 4 การทบทวนวรรณกรรม	47
4.1 แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม	47
4.2 แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ	65
4.3 การจัดการความรู้	77
4.4 วัฒนธรรมองค์การ	83
4.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	94
4.6 กรอบแนวคิดเบื้องต้นในการวิจัย	98
4.7 สรุป	101
บทที่ 5 ระเบียบวิธีวิจัย	103
5.1 การออกแบบการวิจัย	103
5.2 ขอบเขตของการศึกษา	103
5.3 ประชากรและการสุ่มตัวอย่าง	105
5.4 เครื่องมือและการทดสอบเครื่องมือวัด	109
5.5 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	110
5.6 วิธีการวิเคราะห์	111
5.7 สรุป	112
บทที่ 6 ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์	114
6.1 กรณีที่ 1 สำนักงานขนส่งกรุงเทพมหานครพื้นที่ 5	115
6.2 กรณีที่ 2 สำนักงานขนส่งจังหวัดนครราชสีมา	129
6.3 กรณีที่ 3 สำนักงานขนส่งจังหวัดสุราษฎร์ธานี	137
6.4 ผลการศึกษา	144
6.5 สรุปรูปแบบความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์การภาครัฐ	149
6.6 สรุป	151
บทที่ 7 ผลการศึกษาเชิงปริมาณ	152
7.1 คุณลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	152
7.2 การทดสอบสมมติฐาน	160
7.3 สรุป	163

บทที่ 8	สรุปอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	165
8.1	สรุปผลการวิจัย	165
8.2	อภิปรายผล	168
8.3	ข้อเสนอแนะ	175
8.4	สรุป	178
บรรณานุกรม		180
ภาคผนวก		188
ภาคผนวก ก	หนังสือขอสัมภาษณ์และแนวทางการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้บริหารระดับสูง เจ้าหน้าที่ และประชาชนผู้ให้บริการ	189
ภาคผนวก ข	แบบสอบถามในการวิจัย	197
ประวัติผู้เขียน		200

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1	แสดงช่องทางการชำระภาษีรถประจำปี 2553 17
2.2	แสดงช่องทางการชำระภาษีรถประจำปี 2551 กับ 2552 18
3.1	การจัดอันดับความพร้อมของการเป็นรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ของประเทศต่างๆ 24
	ทั่วโลก(จำนวน 182 ประเทศ) ประจำปี พ.ศ. 2551
4.1	แสดงวิธีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ 100
5.1	แสดงจำนวนผู้ใช้บริการชำระภาษีรถประจำปี ปีงบประมาณ 2554 104
5.2	แสดงจำนวนผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก 106
5.3	แสดงจำนวนผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละสำนักงาน 106
5.4	แสดงจำนวนรถที่มาชำระภาษีประจำปีตามกฎหมายว่าด้วยรถยนต์ 108
	ปีงบประมาณ 2554
5.5	แสดงค่าความน่าเชื่อถือของประชาชนผู้มาใช้บริการเลื่อนล้อต่อภาษี 110
5.6	ประเภทของกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือ และวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล 111
6.1	สรุปกระบวนการนวัตกรรมขององค์การในการสัมภาษณ์เชิงลึก 145
7.1	ที่ตั้งของสำนักงานขนส่งที่ประชาชนผู้ใช้บริการเลื่อนล้อต่อภาษี 153
	ตอบแบบสอบถาม
7.2	ลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 153
7.3	ความพึงพอใจในการให้บริการเลื่อนล้อต่อภาษีด้านกระบวนการขั้นตอน 156
	การให้บริการ
7.4	ความพึงพอใจในการนำนวัตกรรมมาใช้ด้านสถานที่และสภาพแวดล้อม 157
7.5	ความพึงพอใจในการนำนวัตกรรมมาใช้ด้านพฤติกรรมและวิธีการให้บริการ 158
7.6	ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในการนำนวัตกรรมมาใช้ 158
7.7	ตารางแสดงความคิดเห็นของผู้ใช้บริการต่อการให้บริการเลื่อนล้อต่อภาษี 160
	ครั้งต่อไป
7.8	เปรียบเทียบความพึงพอใจในการให้บริการจำแนกตามที่ตั้งของสำนักงาน 161
	ขนส่งกับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ

7.9 เปรียบเทียบความพึงพอใจในการให้บริการจำแนกตามประเภทของหน่วยงาน 162
ที่รับบริการกับความพึงพอใจในการให้บริการ

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 แสดงแผนภูมิโครงสร้างกรมการขนส่งทางบก	8
2.2 ขั้นตอนการชำระภาษีรถยนต์ประจำปีแบบเดิม	11
2.3 ขั้นตอนการชำระภาษีรถยนต์ประจำปีแบบ One Stop Service	12
2.4 แสดงขั้นตอนการชำระภาษีรถยนต์ประจำปีแบบ Drive Thru for Tax	13
4.1 กระบวนการตัดสินใจทางนวัตกรรม	56
4.2 กระบวนการจัดการความรู้	80
6.1 แสดงรูปแบบความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์การภาครัฐ	149
8.1 รูปแบบความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์การภาครัฐ	177

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความสำคัญของปัญหา

ในโลกยุคปัจจุบันสภาวะความเป็นพลวัตหรือความไม่หยุดนิ่งของเศรษฐกิจ สังคม การเมืองการศึกษา เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้องค์กรทุกแห่งจะต้องเผชิญทั้งความเสี่ยงที่สูงขึ้นไปพร้อมๆกับการสร้างโอกาสที่ดีได้มากขึ้น องค์กรต่างๆจึงต้องมีการปฏิรูปตนเองเพื่อความอยู่รอด องค์กรที่มีความเฉลียวฉลาด สามารถเรียนรู้พัฒนาความรู้ได้อย่างรวดเร็วจะกลายเป็นองค์กรที่เป็นผู้นำในการแข่งขัน ส่วนองค์กรที่ยังล้าหลังไม่มีการปรับตัว อาจไม่สามารถอยู่รอดได้

ในประเทศไทยรัฐบาลมีนโยบายในการปฏิรูประบบราชการให้ทันสมัยสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ซึ่งจะมุ่งเน้นความสำเร็จหรือผลสัมฤทธิ์ในกระบวนการจัดการความรู้ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้กำหนดไว้ อีกทั้งนำความรู้ที่มีอยู่มาพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ เพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆเพื่อให้ผู้ใช้บริการเกิดความพึงพอใจและช่วยในการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมาย องค์กรจะต้องนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริงและมีการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง เน้นคุณภาพการให้บริการประชาชนหรือลูกค้า ทั้งนี้การให้ความสำคัญกับนวัตกรรมการให้บริการประชาชนก็เป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยส่งเสริมให้องค์กรนั้นเกิดการพัฒนามาได้อย่างรวดเร็ว ปัจจุบันหน่วยงานของภาครัฐให้ความสำคัญกับการเตรียมองค์กรให้มีความพร้อมเพื่อที่จะสามารถเข้าสู่การแข่งขันที่จะเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยต่างมุ่งเน้นให้มีการปรับเปลี่ยนองค์กร หันมาให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และจัดการกับทุนทางปัญญา และการใช้ประโยชน์จากสติปัญญาของพนักงานทุกระดับซึ่งในส่วนของหน่วยงานภาครัฐนั้น พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 ได้กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการ ได้อย่างถูกต้องรวดเร็วและเหมาะสมต่อสถานการณ์ เป้าหมายสำคัญประการหนึ่งของการปฏิรูประบบราชการ คือ การพัฒนาระบบการให้บริการของหน่วยงาน

ภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ สามารถอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง

กรมการขนส่งทางบกเป็นหน่วยงานหนึ่งที่ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนางานบริการประชาชนในทุกๆด้าน โดยเฉพาะ ในด้านทะเบียนและภาษีรถ มีการพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ โดยการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการทำงานให้เป็นระบบและถูกต้อง และเพิ่มช่องทางการให้บริการประชาชนอย่างต่อเนื่อง มีการปรับปรุงระบบงานให้สะดวก รวดเร็ว เป็นธรรม ลดขั้นตอนการติดต่อราชการ และมีระบบงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ คำนึงถึงความพอใจของประชาชนเป็นหลัก การรับชำระภาษีประจำปีโปรดตามกฎหมายว่าด้วยรถยนต์มีการพัฒนาการให้บริการแก่ประชาชนเพื่อให้ได้รับความสะดวกและเพื่อเป็นการพัฒนาการบริการรับชำระภาษีประจำปีสำหรับรถตามกฎหมายว่าด้วยรถยนต์ให้มีความก้าวหน้าทันสมัยยิ่งขึ้น อีกทั้งเป็นการสอดคล้องกับกลยุทธ์ของกรมการขนส่งทางบก ด้านการพัฒนางานด้านบริการประชาชนซึ่งต้องพัฒนาการให้บริการทุกด้านแก่ประชาชน โดยการปรับปรุงระบบงานให้สะดวก รวดเร็ว ง่ายต่อประชาชน ลดขั้นตอนการติดต่อราชการ มีระบบงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ คำนึงถึงความพอใจของประชาชนเป็นหลัก นำระบบเทคโนโลยีมาช่วยในการทำงานให้รวดเร็วเป็นระบบ และถูกต้อง

คงจะเห็นได้ว่ากรมการขนส่งทางบกได้มุ่งมั่นพัฒนางานโดยคำนึงถึงประโยชน์และความพึงพอใจของประชาชนเป็นหลักตลอดมา ส่งผลให้กรมฯได้รับรางวัล “คุณภาพการให้บริการประชาชน” จากคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) มาอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลา 9 ปี นับตั้งแต่ปี 2546 จนถึงปี 2554 รวมทั้งสิ้น 54 รางวัล (กรมการขนส่งทางบก, 2554ก) ได้แก่ รางวัลดีเด่นประเภทภาพรวมกระบวนการงาน 1 รางวัล ได้แก่ การย้ายรถออกและการย้ายรถเข้าตามกฎหมายว่าด้วยรถยนต์ การให้บริการเปลี่ยนแปลงสาระสำคัญของรถตาม พ.ร.บ. รถยนต์ พ.ศ. 2522 ณ Drive Thru Service บริการรับชำระภาษีรถแบบเลื่อนล้อต่อภาษี Drive Thru for Tax สำนักงานขนส่งกรุงเทพฯพื้นที่ 5 การให้บริการด้านทะเบียนรถและใบอนุญาตขับรถแบบเคลื่อนที่ สำนักงานขนส่งจังหวัดตาก การจดทะเบียนรถใหม่ (เลื่อนล้อจดทะเบียน) สำนักงานขนส่งจังหวัดนครราชสีมา ประเภทนวัตกรรมการให้บริการ ได้แก่ การพัฒนาระดับการให้บริการของสำนักงานขนส่งจังหวัดตาก การทดสอบขับรถตาม พ.ร.บ. รถยนต์ พ.ศ. 2522 ด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ สำนักงานขนส่งจังหวัดนครปฐม การให้บริการเปลี่ยนแปลงสาระสำคัญของรถตาม พ.ร.บ. รถยนต์ พ.ศ. 2522 ณ จุดบริการเดียว สำนักงานขนส่งกรุงเทพฯเขตพื้นที่ 4 การอบรมเพื่อต่ออายุใบอนุญาตขับรถตาม พ.ร.บ.รถยนต์ พ.ศ.2522 และ พ.ร.บ.การขนส่งทางบก พ.ศ.2522 สำนักงานขนส่งจังหวัดนครสวรรค์ (กรมการขนส่งทางบก, 2554ข) เป็นต้น

ทั้งนี้การดำเนินงานเพื่อให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน จึงเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่ก่อให้เกิดนวัตกรรม และการพัฒนานวัตกรรม

อย่างต่อเนื่อง ช่วยสร้างขีดความสามารถในการให้บริการแก่ประชาชน ซึ่งการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่หรือกระบวนการใหม่เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะทำให้ องค์การประสบความสำเร็จและอยู่รอดได้อีก ทั้งการสร้างนวัตกรรมเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ช่วยให้องค์การภาครัฐสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้ให้บริการ เช่น ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน การนำเสนอบริการที่ดีกว่า เร็วกว่า และมีคุณภาพสูงกว่า ซึ่งองค์การสามารถรวบรวมความรู้ ทักษะทางเทคโนโลยี และประสบการณ์ต่างๆมาใช้ในการสร้างสรรค์และนำเสนอสิ่งแปลกใหม่ ในสินค้าและบริการเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด แต่ทั้งนี้ยังมีอีกหลายองค์การที่ตัดสินใจจะไม่ทำการเปลี่ยนแปลงใดๆ ทางนวัตกรรม เพื่อหลีกเลี่ยงการเผชิญกับความเสี่ยง ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องเร่งผลักดันให้องค์การเหล่านั้นหันมาพัฒนานวัตกรรมในการให้บริการประชาชนเพิ่มมากขึ้นและดูแลหน่วยงานที่มีนวัตกรรมอยู่แล้วให้สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆขึ้นอย่างต่อเนื่องด้วย หากองค์การต่างๆในประเทศต่างมุ่งหน้าที่จะสร้างสรรค์ผลงานทางนวัตกรรมออกมาให้บริการประชาชนแล้ว ไม่เพียงแต่จะส่งผลดีต่อระดับองค์การเท่านั้น ยังทำให้เศรษฐกิจโดยรวมของประเทศเติบโตไปด้วย

ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์การภาครัฐ : กรณีศึกษาการให้บริการรับชำระภาษีรถแบบเคลื่อนล้อต่อภาษี ของกรมการขนส่งทางบก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาว่า มีองค์ประกอบใดบ้างที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์การภาครัฐ : กรณีศึกษาการให้บริการรับชำระภาษีรถแบบเคลื่อนล้อต่อภาษี ของกรมการขนส่งทางบก ซึ่งทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสำนักงานขนส่ง เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการ และผู้ให้บริการ ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัย สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงผลงานด้านนวัตกรรมของหน่วยงาน และส่งเสริมให้หน่วยงานมีการพัฒนาองค์การเพื่อสร้างความสำเร็จในนวัตกรรมการให้บริการประชาชนมากยิ่งขึ้น

1.2 วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อศึกษากระบวนการนวัตกรรมในองค์การภาครัฐ : กรณีศึกษาการให้บริการรับชำระภาษีรถแบบเคลื่อนล้อต่อภาษี กรมการขนส่งทางบก
- 2) เพื่อศึกษาองค์ประกอบความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์การภาครัฐ : กรณีศึกษาการให้บริการรับชำระภาษีรถแบบเคลื่อนล้อต่อภาษี กรมการขนส่งทางบก
- 3) เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจในการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์การภาครัฐ : กรณีศึกษาการให้บริการรับชำระภาษีรถแบบเคลื่อนล้อต่อภาษี กรมการขนส่งทางบก

1.3 คำถามการวิจัยสำหรับการศึกษาเชิงคุณภาพ

- 1) กระบวนการนวัตกรรมของกรมการขนส่งทางบก มีการดำเนินการอย่างไร
- 2) องค์ประกอบความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์การภาครัฐ มีองค์ประกอบใดบ้าง

1.4 ขอบเขตของการศึกษา

- 1) ความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์การภาครัฐ มีขอบเขตที่กว้างและซับซ้อน การศึกษาครั้งนี้จึงเป็นการศึกษาความสำเร็จของการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์การภาครัฐ : กรณีศึกษาการให้บริการรับชำระภาษีรถแบบเคลื่อนล้อต่อภาษี กรมการขนส่งทางบก
- 2) การศึกษาจะศึกษาเฉพาะสำนักงานขนส่งกรุงเทพมหานครพื้นที่ 5 สำนักงานขนส่งจังหวัดนครราชสีมา สำนักงานขนส่งจังหวัดสุราษฎร์ธานี
- 3) การเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างพฤษภาคม – สิงหาคม 2555

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษา

- 1) เพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผนการดำเนินงานขององค์การ และนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมการให้บริการประชาชน ที่มีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนต่อไป
- 2) เพื่อนำตัวแบบไปประยุกต์ใช้ในการสร้างความสำเร็จของนวัตกรรมการให้บริการประชาชน เพื่อยกระดับการพัฒนาคุณภาพนวัตกรรมการให้บริการของกรมการขนส่งทางบกให้ดีขึ้นต่อไป
- 3) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลที่ได้จากการศึกษาไปปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพบนพื้นฐานขององค์ความรู้ที่ได้ศึกษาอย่างเป็นระบบและมีระเบียบวิธี

1.6 การจัดเรียงบทวิทยานิพนธ์

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ประกอบด้วย **บทที่ 1** นำเสนอความสำคัญของปัญหาและเรื่องที่ศึกษา ซึ่งเป็นเหตุผลของการศึกษาหัวข้อดังกล่าว **บทที่ 2** เป็นการนำเสนอสภาพทั่วไปของกรมการขนส่ง

ทางบท **บทที่ 3** นำเสนอการให้บริการสาธารณะอิเล็กทรอนิกส์ **บทที่ 4** เป็นการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเช่นแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับนวัตกรรม ผู้นำ การจัดการความรู้ และวัฒนธรรมองค์การ เป็นต้น พร้อมทั้งนำเสนอกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย **บทที่ 5** เป็นการออกแบบการวิจัย ประชากร และการสุ่มตัวอย่าง ประเภทของข้อมูล วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล การทดสอบเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล และวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล **บทที่ 6** เป็นการนำเสนอข้อมูลในเชิงคุณภาพ เพื่ออธิบายถึงองค์ประกอบความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ของกลุ่มตัวอย่าง **บทที่ 7** เป็นการนำเสนอผลการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับคุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่างและความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ เพื่อยืนยันความสำเร็จของการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์การภาครัฐ โดยดูจากความพึงพอใจในการให้บริการของกลุ่มตัวอย่างเป็นดัชนีชี้วัดความสำเร็จ **บทที่ 8** เป็นการนำเสนอบทสรุปของผลการศึกษา การอภิปรายผล ประโยชน์จากการศึกษาข้อเสนอแนะที่ได้จากผลการศึกษา

บทที่ 2

สภาพทั่วไปของกรมการขนส่งทางบก

เนื่องจากการศึกษาปรากฏการณ์ใดๆควรศึกษาในลักษณะองค์รวมจากบริบทที่เกี่ยวข้องในบทนี้ จึงเป็นการนำเสนอประสบการณ์การให้บริการสาธารณะทางอิเล็กทรอนิกส์และนวัตกรรม การให้บริการชำระภาษีของกรมขนส่ง

2.1 ประวัติความเป็นมาของกรมการขนส่งทางบก

เมื่อกรมการขนส่งทางบกได้มีการวิวัฒนาการและขยายตัวขึ้นเรื่อยๆตามความเจริญของบ้านเมืองทางราชการจึงได้ตั้งหน่วยงานขึ้นควบคุมดูแลให้เป็นระเบียบเรียบร้อยโดยพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 6 ได้โปรดเกล้าฯให้ตั้งกระทรวงคมนาคมขึ้นในปี พ.ศ. 2425 และให้รวมหน้าที่เกี่ยวกับการขนส่งทางรถไฟ การขนส่งทางบก การขนส่งทางน้ำ และการสื่อสารข่าว มารวมไว้ในกระทรวงคมนาคม อย่างไรก็ตามกิจการด้านขนส่งทางบกก็ยังไม่มียุทธศาสตร์ที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงแม้แต่พระราชบัญญัติจัดตั้งกระทรวงและกรม พ.ศ. 2476 ก็มิได้กำหนดให้มีหน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการขนส่งทางบกโดยตรงอีกเช่นกัน จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2476 จึงได้มีการตราพระราชบัญญัติว่าด้วยระเบียบราชการบริหารแห่งราชอาณาจักรสยาม พ.ศ. 2476 (กรมการขนส่งทางบก, 2476) กำหนดให้มีกรมการขนส่งขึ้น ในกระทรวงเศรษฐกิจ ซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวกับการเศรษฐกิจแห่งชาติ รวมทั้งหน้าที่ในราชการส่วน คมนาคมด้วย แต่ก็ยังไม่มียุทธศาสตร์ที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการขนส่งทางบกเพราะตามพระราชกฤษฎีกาจัดวางระเบียบราชการสำนักงานและกรมในกระทรวงเศรษฐกิจ พ.ศ. 2476 ได้กำหนดส่วนราชการของกรมการขนส่งไว้เพียง 2 กอง คือ สำนักงานเลขานุการกรมและกองการบินพลเรือน ทั้งนี้เพื่อเป็นการขยายกิจการบินพาณิชย์ของประเทศจวบจนกระทั่งวันที่ 11 สิงหาคม 2484 รัฐบาลในสมัยนั้นซึ่งมี ฯพณฯจอมพล แปลก พิบูลสงคราม เป็นนายกรัฐมนตรี ได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2484 สถาปนา “กรมการขนส่ง” ขึ้นเป็นส่วนราชการระดับกรมสังกัดกระทรวงคมนาคม โดยมีที่ทำการรวมอยู่ใน กระทรวงคมนาคม ณ ตำบลท่าช้างวังหน้า อำเภอมอญคร ส่วนวิสัยทัศน์ของกรมการขนส่งทางบก คือกรมการขนส่งทางบกเป็นหน่วยงานที่ “มุ่งมั่นพัฒนาการขนส่งทางถนนเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน” พันธกิจของกรมการขนส่งทางบก คือบทบาทหน้าที่ความ

รับผิดชอบของหน่วยงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์หรือภารกิจตามกฎหมายที่องค์กรต้องดำเนินการ จัดระเบียบ พัฒนาและส่งเสริมการขนส่งทางถนนให้มีความสะดวกรวดเร็ว ปลอดภัยเป็นธรรม คุ่มค่าทางเศรษฐกิจและเชื่อมโยงกับการขนส่งรูปแบบอื่น รวมถึงการขนส่งระหว่างประเทศ การ พัฒนามาตรฐานและการกำกับดูแลรถให้มีความปลอดภัยเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมสอดคล้องกับ มาตรฐานสากล การพัฒนาระบบการป้องกันอุบัติเหตุ และส่งเสริมสวัสดิภาพการขนส่งทางถนน การกำกับดูแลการขนส่งทางถนนให้เป็นไปตามกฎหมาย การพัฒนาคุณภาพการให้บริการสู่ความ เป็นเลิศและส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ประเด็นยุทธศาสตร์ของกรมการขนส่งทางบก คือ การพัฒนาส่งเสริมและกำกับดูแลระบบการขนส่งทางถนนให้มีประสิทธิภาพและสนับสนุน ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ พัฒนาส่งเสริมและกำกับดูแลการขนส่งทางถนนให้มีความปลอดภัยและ เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม พัฒนาการบริหารงานและการบริการสู่ความเป็นเลิศ นอกจากนี้กลยุทธ์ของ กรมการขนส่งทางบก ได้แก่ พัฒนาและควบคุมมาตรฐานการให้บริการขนส่งผู้โดยสารทางถนน เพื่อส่งเสริมการใช้บริการรถสาธารณะ เพื่อตอบสนองความต้องการและคุณภาพชีวิตที่ดีของ ผู้รับบริการ พัฒนาและส่งเสริมมาตรฐานการให้บริการขนส่งสินค้าด้วยรถบรรทุกเพื่อสนับสนุน การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ เสริมสร้างระบบความปลอดภัยในการขนส่งทางถนน รวมถึงการใช้รถให้เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม พัฒนางานด้านบริการประชาชน เป้าประสงค์ของ กรมการขนส่งทางบก คือ ประชาชนได้ใช้ระบบขนส่งด้วยรถโดยสารสาธารณะที่มีคุณภาพ ผู้ใช้บริการขนส่งสินค้าด้วยรถบรรทุกได้รับการบริการที่มีคุณภาพ ประชาชนมีความปลอดภัยใน การเดินทางทางถนน ประชาชนมีความพึงพอใจและเชื่อมั่นในองค์กรและสอดคล้องกับค่านิยม องค์กร ซึ่งได้แก่ การให้บริการที่ดี ยิ้มด้วยใจ พร้อมให้บริการ มาตรฐานเป็นเลิศ มีคุณธรรม พัง ความคิดเห็น เน้นรับผิดชอบ ตรวจสอบได้ นำสู่การพัฒนา เทคโนโลยีนำสมัย ก้าวไกลอย่างมือ อาชีพ

ตามกฎหมายกระทรวง พ.ศ. 2545 ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของกรมการขนส่งทางบกโดยมี ภารกิจเกี่ยวกับการจัดระบบ การจัดระเบียบกรมการขนส่งทางบก โดยการกำกับ ดูแล ตรวจสอบ ตรวจสอบตรา ให้มีการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ประสานและวางแผน ให้มีการเชื่อมต่อกับระบบ การขนส่งอื่นๆ เพื่อให้ระบบการขนส่งทางบกเกิดความคล่องตัว สะดวก รวดเร็ว ทัวถึง และ ปลอดภัย โดยแบ่งส่วนราชการกรมการขนส่งทางบก (กรมการขนส่งทางบก, 2545) ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 แสดงแผนภูมิโครงสร้างกรมการขนส่งทางบก

แหล่งที่มา: กรมการขนส่งทางบก, 2554ข

การบริหารราชการส่วนกลางได้แก่ 1) สำนักงานเลขานุการกรม มีอำนาจหน้าที่ คือ ดำเนินการเกี่ยวกับงานบริหารทั่วไป งานสารบรรณและงานวิทยุสื่อสารของกรมงานช่วยอำนวยความสะดวกและงานเลขานุการของกรม ประชาสัมพันธ์เผยแพร่ข่าวสารผลการปฏิบัติงานและความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานของกรม ดำเนินการเกี่ยวกับอาคารสถานที่และยานพาหนะของกรม รวมทั้งสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย 2) กองการเจ้าหน้าที่ มีอำนาจหน้าที่คือ จัดระบบงานและบริหารงานบุคคลของกรม สนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย 3) กองคลัง มีอำนาจหน้าที่คือ ดำเนินการเกี่ยวกับ

การเงิน การบัญชี การงบประมาณและการพัสดุของกรม รวมทั้งเงินทุนหมุนเวียน ดำเนินการเกี่ยวกับพัสดุของกรม ปฏิบัติงานหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย 4) กองนิติการ มีอำนาจหน้าที่คือ ดำเนินการเกี่ยวกับงานด้านกฎหมายว่าด้วยการขนส่งทางบก กฎหมายว่าด้วยรถยนต์และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการเกี่ยวกับงานนิติกรรมและสัญญา งานเกี่ยวกับความรับผิดชอบทางแพ่ง อาญา งานคดีปกครอง และงานคดีอื่นที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของกรม เว้นแต่งานคดีที่กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักจัดระเบียบการขนส่งทางบก 5) สำนักจัดระบบการขนส่งทางบก มีอำนาจหน้าที่คือ จัดระบบการขนส่งแผนงานโครงการด้านการขนส่งทางบก ดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาการขนส่งทางบกในด้านรูปแบบและวิธีการ ตลอดจนการประสานระหว่างการขนส่งระบบอื่น จัดทำและประสานแผนการปฏิบัติงานของกรมให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนแม่บทของกระทรวง ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานในสังกัด ศึกษาและวิเคราะห์เพื่อกำหนดมาตรฐานและหลักเกณฑ์ต่างๆ รวมถึงการกำหนดอัตราค่าระวางค่าโดยสาร ค่าธรรมเนียม และค่าบริการอื่นๆ สำหรับรถที่ใช้ในการขนส่งทางบก ดำเนินการเกี่ยวกับงานห้องสมุด และจัดระบบการเก็บและการใช้ประโยชน์ข้อมูลของหน่วยงานในสังกัดและเป็นศูนย์ข้อมูลของกรม ร่วมมือและประสานงานกับองค์กรระหว่างประเทศ หรือหน่วยงานต่างประเทศ ในด้านความช่วยเหลือและร่วมมือในด้านการขนส่งทางบก รวมทั้งการจัดประชุมและเจรจาตามที่ได้รับมอบหมาย ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย 6) สำนักจัดระเบียบการขนส่งทางบก มีอำนาจหน้าที่คือ ดำเนินการเกี่ยวกับการอนุญาตให้ประกอบการขนส่ง และการอนุญาตให้รับจัดการขนส่งตามกฎหมายว่าด้วยการขนส่งทางบก ปฏิบัติงานและประสานงานเกี่ยวกับงานคณะกรรมการควบคุมการขนส่งทางบกกลาง คณะอนุกรรมการที่ได้รับแต่งตั้งจากคณะกรรมการควบคุมการขนส่งทางบกกลาง คณะกรรมการควบคุมการขนส่งทางบกประจำจังหวัด และคณะกรรมการอื่นตามที่ได้รับมอบหมายกำกับดูแลและตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้ประกอบการขนส่ง เจ้าของรถ ผู้ประจำรถ และผู้ขับรถ รวมทั้งสืบสวนจับกุมผู้กระทำความผิดตามกฎหมายว่าด้วยการขนส่งทางบก และกฎหมายว่าด้วยรถยนต์ และดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยการจราจรทางบกในส่วนที่เป็นอำนาจหน้าที่ของผู้ตรวจการ ดำเนินการเกี่ยวกับการสอบสวน เปรียบเทียบปรับและดำเนินคดีกับผู้กระทำความผิดตามกฎหมายว่าด้วยการขนส่งทางบก กฎหมายว่าด้วยรถยนต์ และกฎหมายอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย กำกับ ดูแล ตรวจสอบ และดำเนินการสถานีขนส่ง ดำเนินการเกี่ยวกับการกำหนด ติดตั้ง ยกเลิกหรือย้ายที่หยุดรถโดยสารในเขตกรุงเทพมหานคร รวมทั้งการดำเนินการเกี่ยวกับการอนุญาตให้โฆษณาที่ตัวถังรถโดยสารหรือป้ายหยุดรถโดยสาร ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย 7) สำนักมาตรฐานงานทะเบียนและภาษีรถ มีอำนาจคือ ศึกษาและวิเคราะห์เพื่อเสนอแนะนโยบายเกี่ยวกับ

ระบบและมาตรการด้านงานทะเบียนและภาษีรถ กำกับดูแล ตรวจสอบ และดำเนินการด้านทะเบียนการจัดเก็บภาษี ตามกฎหมายว่าด้วยการขนส่งทางบก และกฎหมายว่าด้วยรถยนต์ ดำเนินการด้านใบอนุญาตตามกฎหมายว่าด้วยการขนส่งทางบกและกฎหมายว่าด้วยรถยนต์ ปฏิบัติงานร่วมกันหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย 8) สำนักวิศวกรรมและความปลอดภัย มีอำนาจคือ กำหนดแบบมาตรฐานและให้ความเห็นชอบรถเครื่องอุปกรณ์และส่วนควบของรถ รวมทั้งการทดสอบด้านวิศวกรรมยานยนต์ และด้านมลภาวะที่เกิดจากยานพาหนะศึกษาและวิเคราะห์เพื่อพัฒนาความรู้และความชำนาญของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ด้านวิศวกรรมยานยนต์ รวมทั้งจัดทำมาตรการส่งเสริมความปลอดภัยด้านการขนส่ง ทางบก ส่งเสริมและพัฒนาระบบงาน รวมทั้งเผยแพร่และแนะนำความรู้ เพื่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างภาครัฐ และภาคเอกชนในด้านวิศวกรรมยานยนต์ กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ มาตรฐานและดำเนินการเกี่ยวกับการตรวจสภาพให้เป็นไปตามกฎหมายรวมทั้ง ดำเนินการเกี่ยวกับการอนุญาตและกำกับดูแลการดำเนินการ ของสถานตรวจสภาพรถเอกชน และให้คำปรึกษา แนะนำ ฝึกอบรมเกี่ยวกับการใช้ การซ่อม และบำรุงรักษาเครื่องสภาพรถ กำกับ ดูแล ตรวจสอบ และดำเนินการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนการขนส่งของกรม ตลอดจนดำเนินการเกี่ยวกับการอนุญาต และกำกับ ดูแลโรงเรียนสอนขับรถของเอกชน ดำเนินการเกี่ยวกับการแก้ไข ป้องกัน และส่งเสริมการขนส่งทางบกให้ปลอดภัย ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดอบรมและสัมมนาผู้ประจำรถ ผู้ประกอบการขนส่ง เจ้าของรถ และผู้สนใจทั่วไป ปฏิบัติงานร่วมกันหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย ในส่วนของราชการบริหารส่วนภูมิภาค สำนักงานขนส่งจังหวัด มีอำนาจหน้าที่คือ ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยการขนส่งทางบก กฎหมายว่าด้วยรถยนต์ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องภายในจังหวัดวางแผนการขนส่งทางบกและส่งเสริมสวัสดิภาพการขนส่งทางบกภายในจังหวัด กำกับ ดูแล และสนับสนุนการปฏิบัติงานของสำนักงานขนส่งจังหวัดสาขา และสถานีขนส่งและปฏิบัติงานร่วมกันหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย สำหรับอัตราค่าจ้าง ณ วันที่ 1 กันยายน 2553 มีอัตราค่าจ้างที่มีบุคลากรปฏิบัติงานอยู่จริงเท่ากับ 5,886 อัตรา เป็นข้าราชการ 3,988 อัตรา พนักงานราชการ 1,381 อัตรา และลูกจ้างประจำ 517 อัตรา ทั้งนี้ ยังไม่ได้รวมอัตราค่าจ้างลูกจ้างประเภทอื่นๆประกอบด้วย ลูกจ้างระบบสัญญาจ้างจำนวน 201 อัตรา และลูกจ้างชั่วคราวจำนวน 344 อัตรา

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่ากรมการขนส่งทางบก มีอำนาจหน้าที่ในการดำเนินการตามกฎหมายดำเนินการแก้ไข ป้องกัน และส่งเสริมสวัสดิภาพการขนส่งทางบก ส่งเสริมและพัฒนาเครือข่ายระบบการขนส่งทางบก ดำเนินการจัดระเบียบการขนส่งทางบก พร้อมทั้งร่วมมือและประสานงานกับองค์กรและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ ในด้านการขนส่งทางบก และในส่วนที่เกี่ยวกับอนุสัญญาและความตกลงระหว่างประเทศ และปฏิบัติการอื่นใดตามที่

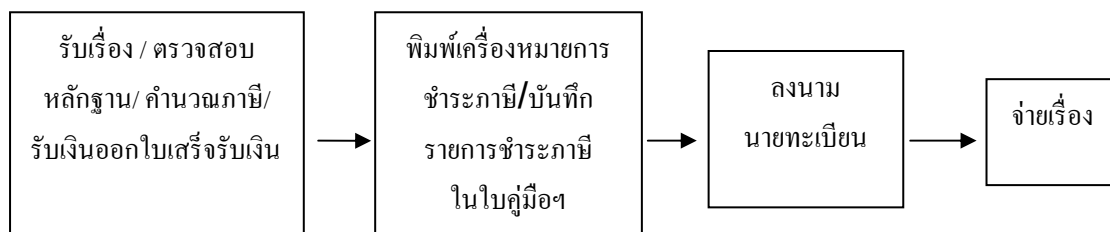
กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรม หรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

2.2 การพัฒนาขยายบริการรับชำระภาษีรถประจำปี

2.2.1 วิธีการรับชำระภาษีของกรมการขนส่งทางบกจากอดีตถึงปัจจุบันระยะที่ 1 สภาพ

การทำงานตามขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติงานเดิม ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2531 - 2546

กระบวนการรับชำระภาษีรถประจำปีแบบเดิม มี 4 ขั้นตอน และใช้อัตราค่าจ้างของเจ้าหน้าที่ถึง 4 คน จึงได้มีการดำเนินการเพื่อลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการของกรมการขนส่งทางบก (สำนักงานทะเบียนและภาษีรถ, 2549) โดยเริ่มตั้งแต่เจ้าหน้าที่รับคำขอเสียภาษีประจำปีและตรวจสอบเอกสาร พร้อมคำนวณภาษีรับชำระเงินและออกใบเสร็จรับเงิน หลังจากนั้นเจ้าหน้าที่บันทึกการเสียภาษีในใบคู่มือจดทะเบียนรถ ดัชนีทะเบียนและเครื่องหมายการเสียภาษีประจำปีเสร็จแล้วนายทะเบียนลงนามในใบคู่มือจดทะเบียนรถและดัชนีทะเบียนและเครื่องหมายการเสียภาษีประจำปี จากนั้นเจ้าหน้าที่จ่ายใบคู่มือจดทะเบียนรถเครื่องหมายการเสียภาษีประจำปีและใบเสร็จรับเงินแล้วเสร็จใช้ระยะเวลาปฏิบัติงาน ประมาณ 30 นาที / คัน



ภาพที่ 2.2 ขั้นตอนการชำระภาษียรถยนต์ประจำปีแบบเดิม

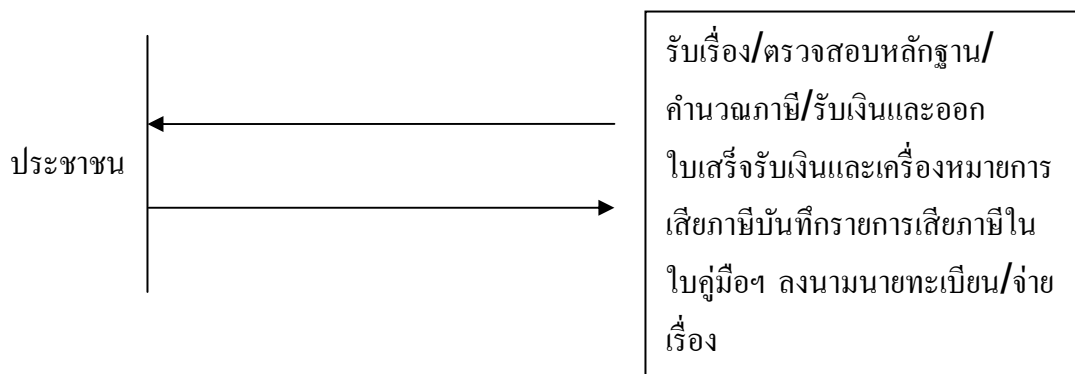
แหล่งที่มา: สำนักงานทะเบียนและภาษีรถ, 2549

2.2.2 ระยะที่ 2 พัฒนาและปรับปรุงการทำงานเพื่อลดขั้นตอนและระยะเวลาการ

ปฏิบัติงานเหลือขั้นตอนเดียวแบบ One Stop Service ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 - ปัจจุบัน

การให้บริการมีการปรับปรุงเครื่องหมายการชำระภาษีจากแบบเดิมเป็นแบบใหม่ โดยรวมเครื่องหมายการชำระภาษีประจำปีไว้กับใบเสร็จรับเงินเป็นฉบับเดียวกัน ซึ่งจะเป็นการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานและป้องกันปัญหาการทุจริตของเจ้าหน้าที่ด้านการเงินได้อย่างเด็ดขาดด้วย นอกจากนี้ยังมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติงานโดยปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานใหม่จากเดิม 4 ขั้นตอน เหลือขั้นตอนเดียวแบบ One Stop Service โดยใช้เจ้าหน้าที่คน

เดียวเช่นเดียวกับการติดต่อของธนาคารพาณิชย์ ซึ่งประชาชนสามารถรับเอกสารคืนได้ทันที ณ จุดที่อื่นเรื่อง มีการนำระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในการให้บริการรับชำระภาษี โดยระบบโปรแกรมใช้ร่วมกับกระบวนการอื่น ๆ มีระบบฐานข้อมูลที่สมบูรณ์ สามารถใช้คำนวณภาษีได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่นๆ ใช้ระบบบัตรคิวอัตโนมัติเพื่อให้บริการตามลำดับก่อน – หลัง ซึ่งเจ้าหน้าที่จะปฏิบัติงานตลอดเวลาราชการโดยเริ่มตั้งแต่ 07.30 น. โดยไม่มีพักกลางวัน จนกว่าจะให้บริการผู้มาขอใช้บริการจนหมดทุกกระบวนการก่อน ซึ่งการรับชำระภาษีประจำปีแบบ One Stop Service ใช้ระยะเวลาปฏิบัติงานแล้วเสร็จ ประมาณ 15 นาที/คัน มี 1 ชั้นตอนและใช้อัตรากำลังของเจ้าหน้าที่เพียง 1 คนดังภาพที่ 2.3

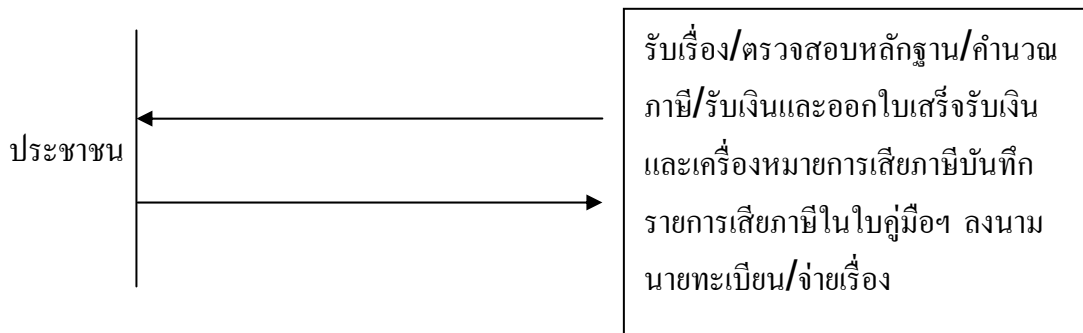


ภาพที่ 2.3 ขั้นตอนการชำระภาษีรถยนต์ประจำปีแบบ One Stop Service

แหล่งที่มา: สำนักงานทะเบียนและภาษีรถ, 2549.

2.2.3 ระยะที่ 3 สภาพการปฏิบัติใหม่ตามขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติงานใหม่แบบเลื่อนล้อต่อภาษี (Drive Thru for Tax) ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549 – ปัจจุบัน

การรับชำระภาษีรถประจำปีจะให้บริการแก่ประชาชนที่ขับรถมาติดต่อชำระภาษีสามารถขับรถเข้าไปชำระภาษี (Drive Thru for Tax) และขับผ่านออกไปได้โดยไม่ต้องลงจากรถ ประชาชนที่นำรถส่วนตัวมาสามารถเสียภาษีประจำปีง่ายขึ้น รวดเร็วเพิ่มขึ้นไม่ต้องเสียเวลาหาที่จอดรถไม่ต้องลงจากรถกระบวนการรับชำระภาษีรถประจำปีแบบ (Drive Thru for Tax) ใช้ระยะเวลาปฏิบัติงานแล้วเสร็จ ประมาณ 2 นาที/คัน มี 1 ชั้นตอนและใช้อัตรากำลังของเจ้าหน้าที่เพียง 1 คน ดังนี้



ภาพที่ 2.4 แสดงขั้นตอนการชำระภาษีรถยนต์ประจำปีแบบ Drive Thru for Tax

แหล่งที่มา: สำนักงานทะเบียนและภาษีรถ, 2549.

กรมการขนส่งทางบกได้พัฒนารูปแบบและเพิ่มช่องทางอำนวยความสะดวกในการชำระภาษีรถประจำปีให้แก่ประชาชนอย่างต่อเนื่อง กล่าวคือ รับชำระภาษี ณ หน่วยงานกรมการขนส่งทางบกทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค รวมทั้งจัดหน่วยออกไปให้บริการนอกสถานที่

เมื่อกรกฎาคม 2531 รับชำระภาษีผ่านธนาคารพาณิชย์ เฉพาะรถที่จดทะเบียนในเขตกรุงเทพมหานคร 1 กุมภาพันธ์ 2532 รับชำระผ่านกรุงเทพมหานคร เฉพาะรถที่จดทะเบียนในเขตกรุงเทพมหานคร 1 ตุลาคม 2532 รับชำระทางไปรษณีย์ทุกแห่งทั่วประเทศ วันที่ 15 ตุลาคม 2542 รับชำระ ณ จุดบริการ (PAY POINT) เฉพาะรถที่จดทะเบียนในเขตกรุงเทพมหานคร ตุลาคม 2543 รับชำระผ่านธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธกส.) ทุกแห่งทั่วประเทศ

ต่อมาเมื่อ วันที่ 4 มกราคม 2549 ได้นำบริการ “เลื่อนล้อต่อภาษี” (Drive Thru for Tax) มาใช้ในการให้บริการรับชำระภาษีประจำปีรถตามกฎหมายว่าด้วยรถยนต์ มีการพัฒนาการให้บริการแก่ประชาชนเพื่อให้ได้รับความสะดวก เนื่องจากปริมาณประชาชนผู้มาใช้บริการมีมากขึ้นและเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องส่งผลต่อการให้บริการรับชำระภาษีแบบเดิม ประกอบกับพื้นที่สำหรับการจอดรถบริเวณสำนักงานมีจำกัด จึงเป็นการแก้ไขปัญหาในการให้บริการรับชำระภาษีและปัญหาเรื่องสถานที่จอดรถ ทำให้ประชาชนผู้รับบริการได้รับความสะดวก รวดเร็วมากขึ้น และเพื่อเป็นการพัฒนาการบริการรับชำระภาษีประจำปีสำหรับรถตามกฎหมายว่าด้วยรถยนต์ให้มีความก้าวหน้า ทันสมัยยิ่งขึ้น อีกทั้งเป็นการสอดคล้องกับกลยุทธ์ของกรมการขนส่งทางบก ด้านการพัฒนาทางด้านบริการประชาชน ซึ่งต้องพัฒนางานการให้บริการทุกด้านแก่ประชาชน โดยการปรับปรุงระบบงานให้สะดวก รวดเร็ว ง่ายต่อประชาชน ลดขั้นตอนการติดต่อราชการ มีระบบงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ คำนึงถึงความพอใจของประชาชนเป็นหลัก นำระบบเทคโนโลยีมาช่วยในการทำงานให้รวดเร็วเป็นระบบ และถูกต้อง จึงได้เพิ่มช่องทางภายในบริเวณสำนักงาน ที่ให้บริการ

แก่ประชาชนซึ่งขับรถมาติดต่อเพื่อเสียภาษี สามารถขับรถเข้าไปชำระภาษี (Drive Thru) และขับผ่านออกไปได้โดยไม่ต้องลงจากรถ ช่วยเพิ่มความสะดวกให้แก่ประชาชนอีกวิธีหนึ่ง ประชาชนที่นำรถส่วนตัวมาสามารถเสียภาษีประจำปีง่ายขึ้น รวดเร็วเพิ่มขึ้น ไม่ต้องเสียเวลาหาที่จอดรถและไม่ต้องลงจากรถ ณ กรมการขนส่งทางบกต่อมาได้ขยายบริการไปยังสำนักงานขนส่งกรุงเทพมหานครพื้นที่ 1-4 และครอบคลุมไปยังสำนักงานขนส่งจังหวัดที่มีปริมาณงานมากอีก 10 แห่ง ได้แก่ สำนักงานขนส่งจังหวัดเชียงใหม่ พิชญ์โลก ขอนแก่น นครราชสีมา นนทบุรี ราชบุรี ชลบุรี สงขลา สุราษฎร์ธานี และระยอง โครงการเลื่อนล้อต่อภาษี (Drive Thru for Tax)

เมื่อวันที่ 15 กรกฎาคม 2549 เปิดให้บริการ ณ ห้างสรรพสินค้าตามโครงการ “ซื้อไปให้พอแล้วต่อภาษี” (Shop Thru for Tax) เนื่องจากขณะนี้ปริมาณผู้มาใช้บริการชำระภาษีประจำปี ณ หน่วยงานทะเบียนกรมการขนส่งทางบกและสำนักงานขนส่งจังหวัดมีเป็นจำนวนมาก และเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง อาจส่งผลกระทบต่อการใช้บริการรับชำระภาษี เพื่อเป็นการส่งเสริมมาตรการประหยัดพลังงานตามนโยบายของรัฐบาลประกอบกับภาษีประจำปีที่เกิดขึ้นจากการใช้รถเป็นรายได้ประเภทหนึ่งที่รัฐจัดเก็บเพื่อนำมาพัฒนาประเทศในด้านต่างๆ กรมการขนส่งทางบกเห็นสมควรพัฒนากระบวนการให้บริการรับชำระภาษี โดยเพิ่มช่องทางการให้บริการรับชำระภาษีประจำปีตามกฎหมายว่าด้วยรถยนต์ให้มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนโดยไม่ต้องเสียเวลาและลดค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปติดต่อราชการ ณ สถานที่ตั้งของกรมการขนส่งทางบก จึงได้จัดทำโครงการออกหน่วยเคลื่อนที่ให้บริการรับชำระภาษีประจำปีตามกฎหมายว่าด้วยรถยนต์ ณ ห้างสรรพสินค้าหรือแหล่งชุมชน ในเขตกรุงเทพมหานครและส่วนภูมิภาค เฉพาะวันเสาร์และอาทิตย์ ตั้งแต่เวลา 09.00-18.00 น. วันที่ 18 กันยายน 2549 เปิดให้บริการ ณ ศูนย์บริการร่วมคมนาคม เชิงสะพานสมเด็จพระเจ้าตากสินโดยให้บริการในวันราชการ ตั้งแต่เวลา 08.30-15.30 น. รายงานประจำปี 2552

1 เมษายน 2551 เปิดให้บริการรับชำระภาษีรถประจำปีผ่านบัตรเครดิต หรือบัตรเดบิตในเครือ VISA หรือ Master Card ณ กรมการขนส่งทางบก และสำนักงานขนส่งกรุงเทพมหานครพื้นที่ 1-4 รวมทั้งได้เปิดให้บริการรับชำระภาษีผ่านระบบ internet โดยในระยะแรกเปิดให้บริการเฉพาะรถที่ไม่อยู่ในข่ายต้องตรวจสอบสภาพรถกับ ตรอ. ได้แก่ รถเก๋ง รถปิคอัพ รถตู้ ที่มีอายุการใช้งานไม่เกิน 7 ปี และรถจักรยานยนต์ที่มีอายุการใช้งานไม่เกิน 5 ปี โดยลงทะเบียนทางเว็บไซต์ www.dlte-serv.in.th กรอกรายละเอียดของรถ หลักฐาน พ.ร.บ.คุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ พ.ศ. 2535 และเลือกวิธีการชำระเงิน ซึ่งมีอยู่ 3 วิธี ได้แก่ หักบัญชีเงินฝากธนาคาร หักเงินผ่านบัตรเครดิต พิมพ์ใบแจ้งหนี้เพื่อไปชำระ ณ จุดบริการรับชำระ และต่อมาได้เพิ่มบริการให้เจ้าของรถสามารถซื้อ

พ.ร.บ. ผ่านทางระบบ internet ได้ด้วย โดยกรมฯ จะจัดส่งเครื่องหมายแสดงการเสียภาษี (ป้ายวงกลม) และกรมธรรม์ พ.ร.บ. ให้แก่ เจ้าของรถทางไปรษณีย์ลงทะเบียนและในปีงบประมาณ 2552 กรมฯ ได้เพิ่มจุดรับชำระเงินให้แก่ผู้ชำระภาษีรถผ่านระบบ internet โดยนำใบแจ้งหนี้ (ใบสลิป) ที่ได้จากระบบ internet มายื่นขอชำระเงิน ณ จุดบริการ ที่ธนาคารพาณิชย์,เคาน์เตอร์เซอร์วิส และห้างเทสโก้ โลตัส

19 มีนาคม 2552 เพิ่มจุดรับชำระเงิน ณ จุดบริการ “เคาน์เตอร์เซอร์วิส ” ซึ่งตั้งอยู่ในร้านเซเว่น-อีเลฟเว่น ห้างสรรพสินค้า หรือแหล่งชุมชนต่างๆ เช่น ห้างเซ็นทรัล เดอะมอลล์ บิ๊กซี คาร์ฟู หรือร้านจิวฟี่ภายในสถานีบริการน้ำมัน ปตท. กว่า 7,000 แห่งทั่วประเทศ

26 พฤศจิกายน 2552 ขยายจุดให้บริการรับชำระเงิน ณ จุดชำระเงินภายในห้างสรรพสินค้า เทสโก้ โลตัส กว่า 500 แห่งทั่วประเทศ และสำหรับห้างสรรพสินค้าเทสโก้ โลตัส ขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานครและต่างจังหวัดกว่า 100 แห่ง จะมีบริการพิมพ์ใบแจ้งหนี้เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้บริการด้วยการขยายบริการ Drive Thru for Tax มาสู่ Drive Thru Service จากบริการ “เลื่อนล้อ ต่อภาษี” (Drive Thru for Tax) ที่สามารถอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ชำระภาษีรถประจำปีด้วยการขับรถเข้าช่องให้บริการเพื่อชำระภาษีรถแล้วขับผ่านออกไปโดยไม่ต้องลงจากรถ ในปีงบประมาณ 2552 กรมฯ ยังได้ขยายบริการในรูปแบบ Drive Thru Service ให้บริการครอบคลุมกระบวนการอื่นที่ต้องผ่านการตรวจสอบสภาพรถด้วย ได้แก่ การแจ้งเปลี่ยนชนิดเชื้อเพลิง เปลี่ยนสีรถ เปลี่ยนเครื่องยนต์ และติดตั้งโครงเหล็กหรือโครงหลังคาโดยหลังจากผ่านการตรวจสอบสภาพรถแล้ว ผู้รับบริการสามารถขับรถเข้าช่องให้บริการ Drive Thru Service เพื่อดำเนินการทางทะเบียนได้ทันทีโดยไม่ต้องเสียเวลาหาที่จอดรถเพื่อดำเนินการทางทะเบียนบนอาคารสำนักงานอีกต่อไปซึ่งในระยะแรกเปิดให้บริการ ณ กรมการขนส่งทางบก จตุจักร แห่งเดียวก่อน โดยเปิดให้บริการตั้งแต่วันที่ 17 ธันวาคม 2552 เป็นต้นไป จากนั้นจะขยายบริการไปยังสำนักงานขนส่งกรุงเทพมหานครเขตพื้นที่ 1-4 และสำนักงานขนส่งจังหวัดที่มีความพร้อม เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชนให้ครอบคลุมทั่วประเทศต่อไป

กรมการขนส่งทางบกได้มุ่งมั่นพัฒนางานด้านบริการประชาชน ทั้งการดำเนินการด้านทะเบียนและภาษีรถด้านใบอนุญาตขับรถและผู้ประจํารถ รวมทั้งงานด้านบริการอื่นๆ โดยการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการทำงานให้เป็นระบบและถูกต้อง การพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ และเพิ่มช่องทางการให้บริการประชาชน การปรับปรุงระบบงานให้สะดวก รวดเร็วเป็นธรรม ลดขั้นตอนการติดต่อราชการ และมีระบบงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ คำนึงถึงความปลอดภัยของประชาชนเป็นหลัก

เจ้าหน้าที่ที่ให้บริการเป็นเจ้าหน้าที่ของสำนักงานทะเบียนและภาษีรถ หมุนเวียนสับเปลี่ยน
ลงไปให้บริการในแต่ละวันโดยจัดเจ้าหน้าที่เป็น 2 ชุดๆ ละ 7 คน ชุดแรกปฏิบัติหน้าที่รับเรื่อง/
ตรวจสอบหลักฐาน/คำนวณภาษี/รับเงินและออกใบเสร็จรับเงินและเครื่องหมายภาษีป้ายทันที
รายการเสียภาษีในใบคู่มือฯ ลงนามนายทะเบียน/จ่ายเรื่องตั้งแต่วันที่ 07.30 - 11.30 น. และชุดที่สอง
ปฏิบัติหน้าที่ตั้งแต่วันที่ 11.30 - 15.30 น. และได้จัดเจ้าหน้าที่อีกส่วนหนึ่งไว้กำกับดูแลความเรียบร้อย
และแก้ไขปัญหาต่างๆ กรณีที่เกิดข้อขัดข้อง ณ บริเวณพื้นที่ให้บริการ

การรับชำระภาษีรถยนต์ประจำปีแบบเลื่อนล้อต่อภาษีสามารถรับชำระภาษีรถที่จดทะเบียนไว้ทั่วประเทศ ให้บริการครั้งละ 1 เล่ม โดยไม่ต้องแนบสมุดคู่มือจดทะเบียนรถก็ได้แต่ต้องมีเอกสารการประกันภัยตาม พ.ร.บ. คุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ พ.ศ. 2535 และหากเป็นรถยนต์ที่มีอายุการใช้งานครบ 7 ปี หรือรถจักรยานยนต์ที่มีอายุการใช้งานครบ 5 ปี ต้องแนบใบรับรองผ่านการตรวจสภาพรถจากสถานตรวจสภาพรถเอกชน (ตรอ.) โดยในปีงบประมาณ 2553 กรมฯ รับชำระภาษีรถประจำปีจากทุกช่องทาง รวมทั้งสิ้น 21,616,350 คัน เป็นจำนวนเงินภาษีรวม 20,162,545,237.86 บาท ซึ่งมาจากช่องทางที่เป็นนวัตกรรมที่สำคัญของกรมฯ ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 แสดงช่องทางการชำระภาษีรถประจำปี 2553

ช่องทาง	จำนวนรถที่ใช้บริการ
“เลื่อนล้อ ต่อภาษี” จัดบริการในรูปแบบขับรถเข้าช่องบริการเพื่อชำระภาษีรถแล้วขับผ่านออกไป โดยไม่ต้องลงจากรถ เปิดให้บริการ 15 แห่ง คือ ที่สำนักงานขนส่งกรุงเทพมหานครพื้นที่ 1-5 สำนักงานขนส่งจังหวัด เชียงใหม่ พิษณุโลก ขอนแก่น นครราชสีมา นนทบุรี ราชบุรี ชลบุรี สงขลา สุราษฎร์ธานี ระยอง และสระบุรี	92,235 คัน รายรับ 176,594,789.12 บาท ร้อยละ 0.88 ของ รายรับภาษีรถทั้งหมด
“ซื้อป๊อให้พอ แล้วต่อภาษี” ให้บริการรับชำระภาษีรถประจำปีในห้างสรรพสินค้าที่เข้าร่วมโครงการโดยเปิดให้บริการที่ห้างสรรพสินค้าคาร์ฟูร์ ในเขตกรุงเทพฯและปริมณฑล จำนวน 14 แห่ง และในส่วนภูมิภาค จำนวน 49 แห่งเฉพาะวันเสาร์-อาทิตย์ เวลา 09.00 น.-18.00 น.	951,112 คัน รายรับ 936,182,168.50 บาท ร้อยละ 4.64 ของ รายรับภาษีรถทั้งหมด
รับชำระภาษีผ่านระบบอินเทอร์เน็ตทำรายการผ่านระบบอินเทอร์เน็ต และเลือกวิธีการชำระเงินซึ่งมีหลายช่องทาง ได้แก่ วิธีหักบัญชีเงินฝากธนาคาร หักวงเงินบัญชีบัตรเครดิต ชำระผ่านตู้ ATM หรือพิมพ์ใบแจ้งหนี้ แล้วนำไปชำระที่จุดบริการต่างๆ ได้แก่ ธนาคารพาณิชย์ ที่เข้าร่วมโครงการ 10 แห่งเคาน์เตอร์เซอร์วิสกว่า 7,000 แห่ง เทสโก้ โลตัส กว่า 700 สาขาทั่วประเทศ	15,930 คัน รายรับ 31,238,036.76 บาท คิดเป็นร้อยละ 0.15 ของรายรับเงินภาษีรถทั้งหมด

แหล่งที่มา: กรมการขนส่งทางบก, 2554ข

จากตารางที่ 2.1 แสดงให้เห็นจำนวนผู้มาใช้บริการจากช่องทางการชำระภาษีรถประจำปี 2553 ซึ่งช่องทางที่มีผู้ใช้บริการมากที่สุด คือ ช่องทางซื้อป๊อให้พอแล้วต่อภาษี มีจำนวน 951,112 คัน ซึ่งเป็นการให้บริการรับชำระภาษีรถประจำปีในห้างสรรพสินค้าที่เข้าร่วมโครงการรองลงมาคือการชำระภาษีรถแบบเลื่อนล้อต่อภาษี จำนวน 92,235 คัน โดยจัดบริการในรูปแบบขับรถเข้าช่องบริการเพื่อชำระภาษี โดยไม่ต้องลงจากรถ การรับชำระภาษีผ่านระบบอินเทอร์เน็ตโดยทำรายการผ่านระบบอินเทอร์เน็ตทางเว็บไซต์ และจากช่องทางอื่น จำนวน 15,930 คัน

ตารางที่ 2.2 แสดงช่องทางการชำระภาษีรถประจำปี 2551 กับ 2552

รูปแบบการชำระภาษี	จำนวน(คัน)		+เพิ่มขึ้น
	ปี พ.ศ.2551	ปี พ.ศ.2552	- ลดลง
ที่สำนักงานปกติ	2,294,280	2,136,354	-157,926
ที่สำนักงาน Drive Thru for Tax	574,285	698,711	124,426
ออกหน่วยเคลื่อนที่	137,002	200,206	63,204
ทางไปรษณีย์	42,873	35,370	-7,503
ผ่าน ธ.ก.ส.	2	-	-2
ผ่านธนาคาร พาณิชย์	2,211	7,410	5,199
ผ่าน กทม.	4	3	-1
ผ่านจุดบริการชำระเงิน (Pay Point)	1	-	-1
ต่างสำนักงานปกติ	427,484	258,636	- 168,848
ต่างสำนักงาน Drive Thru for Tax	57,272	72,343	15,071
โอนผ่านธนาคาร (E-Banking)	2,211	7,403	5,192
รวม	3,537,625	3,416,436	- 121,189

แหล่งที่มา: กรมการขนส่งทางบก, 2554ข

จากตาราง 2.2 แสดงให้เห็นช่องทางการชำระภาษีรถประจำปี 2551 กับ 2552 ประชาชนใช้บริการช่องทางการชำระภาษีสถาปัตยกรรมเดิมลดลง และหันมาใช้บริการรูปแบบใหม่เพิ่มขึ้น ดังนี้ (1) การชำระภาษีที่สำนักงานปกติ มีผู้ใช้บริการลดลง 157,926 คัน คิดเป็นร้อยละ 6.90 (2) การชำระภาษีรถที่สำนักงาน Drive Thru for Tax มีผู้ใช้บริการเพิ่มขึ้น 124,426 คัน คิดเป็นเพิ่มขึ้นร้อยละ 21.67 (3) การชำระภาษีรถที่หน่วยเคลื่อนที่ (Shop Thru for Tax) มีผู้ใช้บริการเพิ่มขึ้น 63,204 คัน คิดเป็นเพิ่มขึ้นร้อยละ 46.13 (4) การชำระภาษีรถผ่านทางไปรษณีย์ มีผู้ใช้บริการลดลง 7,503 คัน คิดเป็นลดลงร้อยละ 17.50 (5) การชำระภาษีรถผ่านธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร มีผู้ใช้บริการลดลง 2 ราย คิดเป็นลดลงร้อยละ 100 (6) การชำระภาษีรถผ่านธนาคารพาณิชย์ มีผู้ใช้บริการเพิ่มขึ้น 5,199 คัน คิดเป็นเพิ่มขึ้นร้อยละ 235.14 (7) การชำระภาษีรถผ่านกรุงเทพมหานคร มีผู้ใช้บริการลดลง 1 คัน คิดเป็นลดลงร้อยละ 25 (8) การชำระภาษีรถผ่านจุดบริการ (Pay Point) มีผู้ใช้บริการลดลง 1 คัน คิดเป็นร้อยละ 100 (9) การชำระภาษีรถต่างสำนักงานปกติ มีผู้ใช้บริการลดลง

168,848 คัน คิดเป็นลดลงร้อยละ 39.46 (10) การชำระภาษีรถต่างสำนักงาน (Drive Thru for Tax) มีผู้ใช้บริการเพิ่มขึ้น 15,071 คัน คิดเป็นเพิ่มขึ้นร้อยละ 24.57 (11) การชำระภาษีรถผ่านธนาคาร (E-Banking) มีผู้ใช้บริการเพิ่มขึ้น 5,192 คัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 234.82

2.4 สรุป

กรมการขนส่งทางบกได้มุ่งมั่นพัฒนางานด้านบริการประชาชน ทั้งการดำเนินการด้านทะเบียนและภาษีรถด้านใบอนุญาตขับรถและผู้ประจำรถ รวมทั้งงานด้านบริการอื่นๆ โดยการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการทำงานให้เป็นระบบและถูกต้อง การพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ และเพิ่มช่องทางการให้บริการประชาชน การปรับปรุงระบบงานให้สะดวก รวดเร็วเป็นธรรมดาขั้นตอนการติดต่อราชการ และมีระบบงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ คำนึงถึงความพอใจของประชาชนเป็นหลัก เช่น โครงการเลื่อนสัปดาห์ภาษี ซึ่งเป็นหนึ่งในโครงการที่สำคัญตามนโยบายของผู้บริหารกรมการขนส่งทางบก เนื่องจากมีประชาชนมาใช้บริการชำระภาษีรถยนต์ประจำปีเป็นจำนวนมาก ประกอบกับมีพื้นที่สำหรับการจอดรถบริเวณสำนักงานมีจำกัด และเพื่อเป็นการส่งเสริมการพัฒนาในการให้บริการแก่ประชาชนให้ได้รับความสะดวก รวดเร็วมากขึ้น อีกทั้งเป็นการสอดคล้องกับกลยุทธ์การจัดการของกรมการขนส่งทางบก จึงเปิดให้บริการรับชำระภาษีรถยนต์ประจำปีในรูปแบบใหม่สำหรับรถตามกฎหมายว่าด้วยรถยนต์ภายในกรมการขนส่งทางบกโดยผู้มาติดต่อสามารถขับรถเข้าเสียภาษี ณ จุดที่ตั้งบริการนอกอาคารสำนักงานได้โดยไม่ต้องลงจากรถใช้เวลาในการดำเนินการเพียง 1 - 2 นาทีต่อคัน นอกจากจะช่วยเพิ่มความสะดวกรวดเร็วให้แก่ประชาชนแล้วยังสามารถแก้ไขปัญหาการจราจรและพื้นที่จอดรถภายในกรมการขนส่งทางบกได้อีกด้วย

บทที่ 3

การให้บริการสาธารณะทางอิเล็กทรอนิกส์

เนื่องจากการศึกษาปรากฏการณ์ใดๆควรศึกษาในลักษณะองค์รวมจากบริบทที่เกี่ยวข้อง ในบทนี้จึงเป็นการนำเสนอประสบการณ์การให้บริการสาธารณะทางอิเล็กทรอนิกส์ นวัตกรรม การให้บริการชำระภาษีของกรมขนส่งทางบก รวมถึงนโยบายของรัฐบาลและนโยบายของกรมการขนส่งทางบกในการให้บริการและพัฒนา นวัตกรรม

3.1 การให้บริการสาธารณะทางอิเล็กทรอนิกส์

การให้บริการสาธารณะทางอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทยเกิดขึ้นจากการวางกรอบแนวทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 6 และประเทศไทยได้เข้าร่วมการเจรจาสุดยอดผู้นำอาเซียนปี พ.ศ.2542 ตกลงที่จะดำเนินการตามข้อเสนอ E-ASEAN Initiative ซึ่งมีจุดประสงค์ในการเสริมศักยภาพด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของภูมิภาคอาเซียนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันในเวทีเศรษฐกิจโลกทำให้คณะกรรมการรัฐมนตรีว่าด้วยนโยบายเศรษฐกิจมีมติ เมื่อวันที่ 3 กรกฎาคม พ.ศ. 2543 เสนอให้รัฐบาลดำเนินการตามแผนดำเนินการ E-Thailand เพื่อเร่งรัด การสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศตามข้อตกลง E-ASEAN Initiative (สุรัช ศรีสารคาม, 2549: 24) และคณะรัฐมนตรีได้มีมติในวันที่ 4 กรกฎาคม พ.ศ. 2543 มอบหมายให้กระทรวงวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม ดำเนินการรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (E-Government) และระบบการให้บริการสาธารณะทางอิเล็กทรอนิกส์ (E-Service) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้มีระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นรูปธรรมและมีคุณภาพให้สามารถรองรับการให้บริการประชาชนทั้งในเชิงพาณิชย์และในทุกรูปแบบทันต่อความต้องการของประชาชนและธุรกิจ และเพื่อให้การบริการประชาชนมีความสะดวกรวดเร็วในการติดต่อกับหน่วยงานและการเข้าถึงหลายช่องทาง (กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, 2550: 42) การให้บริการทางอิเล็กทรอนิกส์ เป็นประเด็นสำคัญของการพัฒนารัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ, 2547: 13) เนื่องจากเป็น 1 ใน 4 ยุทธศาสตร์ของการพัฒนารัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย และโครงการต่างๆ ได้รับการคาดหวังว่าจะ

ส่งผลต่อการให้บริการสาธารณะและประชาชน (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548ก) การให้บริการสาธารณะทางอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทยเกิดขึ้นจากค่านิยม ความต้องการ และการสนับสนุนของชนชั้นนำที่ตระหนักถึงความสำคัญของปัญหาคุณภาพการบริการสาธารณะ ประชาชนส่วนใหญ่เป็นผู้ได้รับผลกระทบโดยตรงจากนโยบาย แต่ไม่ค่อยมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ดังนั้น จึงอาจเกิดการขาดการสนับสนุนจากประชาชนผู้ให้บริการ ซึ่งผลการศึกษาของ Coursey and Norris (2008: 529) เกี่ยวกับการทดสอบตัวแบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์กับข้อมูลเชิงประจักษ์ในหน่วยงานระดับท้องถิ่นของสหรัฐอเมริกา พบว่าอุปสรรคของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ประการหนึ่ง คือ การต่อต้านจากเจ้าหน้าที่และประชาชนและการขาดความต้องการจากประชาชนและธุรกิจ เนื่องจากการกำหนดนโยบายแบบบนลงล่างจากผู้นำหรือค่านิยมของผู้เชี่ยวชาญในกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศ

ดังนั้น การสื่อสารกับผู้ให้บริการจึงน่าจะเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่มีผลต่อประสิทธิภาพของการให้บริการสาธารณะทางอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย ปัจจุบันการให้บริการสาธารณะทางอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทยได้ดำเนินการมาระยะหนึ่งแล้ว เช่น การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดเก็บภาษีอากรของกระทรวงการคลัง และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการให้บริการออกหนังสือเดินทางของกระทรวงการต่างประเทศ เป็นต้น ซึ่งเป็นการให้บริการธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548ก) กล่าวถึงโครงการรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทยว่า ใช้แนวทางกับเทคโนโลยีและสมรรถนะของระบบมากกว่าปัจจัยแวดล้อมความพร้อมของหน่วยงานของรัฐและพฤติกรรมของประชาชน และวัฒนธรรม กล่าวโดยสรุปประเทศไทยมีความพยายามในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการให้บริการสาธารณะเพื่อเพิ่มคุณภาพการบริการสาธารณะ แต่ยังประสบปัญหาบางประการโดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยด้านทรัพยากร สมรรถนะของหน่วยงาน และการสื่อสารกับผู้ให้บริการ ซึ่งมีความสำคัญต่อการให้บริการสาธารณะทางอิเล็กทรอนิกส์ตามที่กล่าวมาข้างต้น จึงควรมีการศึกษาการให้บริการสาธารณะทางอิเล็กทรอนิกส์และองค์ประกอบความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้อย่างกล่าว เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาการให้บริการสาธารณะทางอิเล็กทรอนิกส์ของประเทศไทยต่อไป

3.2 แผนทิศทางการพัฒนารัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government Roadmap)

แผนทิศทางการพัฒนารัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government Roadmap) จัดทำขึ้นเพื่อให้การพัฒนาของภาครัฐใน e-Government มีมาตรฐานด้านข้อมูลการเชื่อมโยงทางด้านเครือข่ายโครงสร้างพื้นฐานและปัจจัยอื่นๆเป็นไปในแนวทางเดียวกัน พร้อมทั้งสามารถบูรณาการเชื่อมโยงให้เกิดบริการแก่ประชาชน และภาคธุรกิจได้ตามเป้าประสงค์ที่กำหนด

รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) คือ วิธีการบริหารจัดการภาครัฐสมัยใหม่ โดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและเครือข่ายสื่อสารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการของภาครัฐ ปรับปรุงการให้บริการแก่ประชาชน บริการข้อมูลและสารสนเทศเพื่อส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ทำให้ประชาชนได้รับการบริการจากภาครัฐที่ดีขึ้น มีความใกล้ชิดกับภาครัฐมากขึ้น อีกทั้งทำให้ประเทศมีความสามารถในการแข่งขันกับนานาประเทศได้ดียิ่งขึ้นด้วย (กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, 2550)

แนวคิดการให้บริการของภาครัฐต่อประชาชน ได้แก่ 1) One-Stop Services เป็นการขอรับบริการได้หลายบริการ ได้ที่จุดบริการที่เดียวแบบ เบ็ดเสร็จ 2) Non-Stop Services เป็นบริการโดยไม่มีวันหยุด (7 วัน ตลอด 24 ชั่วโมง) 3) Any-stop Services คือการขอรับบริการของหน่วยงาน A จากที่ทำการของ หน่วยงาน B ได้ 4) More Access points สามารถรับบริการของรัฐได้ จากหลาย ๆ จุด บริการไม่เฉพาะที่ทำการของรัฐเท่านั้น 5) Electronic Application บริการแสดงรายการรายงาน หรือยื่นเอกสารของทางราชการผ่านอินเทอร์เน็ต 6) Electronic saving การรักษาความปลอดภัย ของข้อมูลบนอินเทอร์เน็ต 7) Electronic disclosure การให้บริการข้อมูลข่าวสารและ การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล 8) Government e-Services /e-Commerce ส่งเสริมการทำธุรกรรมทาง อิเล็กทรอนิกส์ของรัฐ Government to Citizen (G2C) / Government to Business (G2B)

โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อปรับปรุงการให้บริการสาธารณะต่อประชาชน ลดระยะเวลาค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ เพิ่มโอกาสและช่องทางในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารและการติดต่อสื่อสารระหว่างภาครัฐและสังคม พัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศภาครัฐอย่างเป็นรูปธรรมและมีคุณภาพ ภายในปี 2550 พร้อมทั้งสร้างความโปร่งใส่ให้เกิดขึ้นด้วย ส่วนแผนในการพัฒนา รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่ พัฒนาเว็บไซต์ให้เป็นช่องทางที่ลูกค้าสามารถบริการตนเองได้ รวมทั้งการพัฒนากระบวนการให้บริการ 5 ระบบหลัก โดยการส่งเสริมให้แต่ละกรมมีการบริการอิเล็กทรอนิกส์ เพิ่มขึ้นอย่างน้อย 1 บริการ พร้อมทั้งกำหนดให้มีการบริการอย่างน้อย 15 บริการต่อปีและเข้าได้หลายช่องทาง มีการสร้างเครือข่ายสื่อสารคอมพิวเตอร์เชื่อมโยงระดับกรม พัฒนาเครือข่ายให้บริการระหว่างกรม จัดทำมาตรฐานกลางเพื่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงาน มีการพัฒนาระบบรักษาความปลอดภัยของเครือข่ายโดยใช้ VPN พัฒนาระบบบริการข้อมูลผ่านแม่ข่าย ส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานอิงระบบ ISO 17799 ผลักดันการประกาศใช้กฎหมายและ พ.ร.บ. 4 ฉบับ จัดตั้งสำนักงาน รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน) (e-Government Agency) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นต้นแบบในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างเป็นเลิศ (กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, 2550) ส่วนประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากแผนงาน ได้แก่ ผลประโยชน์ทางด้านเศรษฐกิจ เช่นรัฐบาลมีระบบพร้อมเครือข่ายที่สามารถตรวจสอบ ประสานงาน บัญชาการ และการควบคุมสู่หน่วยงานได้ทุกระดับอย่างมีประสิทธิภาพ

ปลอดภัยและเชื่อถือได้ ลดขั้นตอน ลดเวลาและการให้บริการของหน่วยงานภาครัฐ เพิ่มประสิทธิภาพและความเร็วในการทำงานระหว่างภาครัฐและเอกชน ลดค่าใช้จ่ายภาครัฐ เช่น ค่ากระดาษ วัสดุอุปกรณ์ ค่าเดินทาง ฯลฯ ส่วนผลประโยชน์ทางด้านสังคม เช่น ระบบบริการอิเล็กทรอนิกส์ จะช่วยลดช่องว่างในการเข้าถึงบริการภาครัฐทั้งในส่วนกลางและภูมิภาคให้เท่าเทียมกัน เพิ่มความโปร่งใสของภาครัฐ ประชาชนได้รับและเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง รวดเร็ว สามารถใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนประกอบกิจการที่เกี่ยวข้องได้ ในด้านความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร รวมถึงพัฒนาการของวิทยาการสมัยใหม่ เช่น เทคโนโลยีชีวภาพ เทคโนโลยีวัสดุ และนาโนเทคโนโลยี เป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในการผลักดันให้เข้าสู่เศรษฐกิจยุคใหม่ ซึ่งอาศัยการผสมผสานระหว่างเทคโนโลยีต่าง ๆ กับการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและความรู้ได้อย่างกว้างขวางและรวดเร็ว ทำให้สามารถปรับตัวให้รู้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงและส่งผลให้โลกในศตวรรษนี้เป็นโลกที่ไร้พรมแดนอย่างสิ้นเชิง อย่างไรก็ตามประเทศไทยยังคงมีการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่ยังอยู่ในระดับไม่สูงมากนัก จึงจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการบริหารจัดการองค์ความรู้อย่างเป็นระบบทั้งในแง่ของการสร้างองค์ความรู้และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมมาผสมผสานร่วมกับมิติด้านอื่นๆต่อไป ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นกลไกสำคัญที่จะเพิ่มขีดความสามารถและศักยภาพของภาครัฐ โดยเฉพาะการเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการของภาครัฐ อันจะมีผลโดยตรงต่อการสร้างแรงดึงดูดในการลงทุนจากต่างประเทศซึ่งมักจะวัดจากระยะเวลาที่ภาครัฐให้บริการแก่ธุรกิจเอกชนในการอนุมัติอนุญาตต่าง ๆ และความโปร่งใสในกระบวนการดำเนินงานของรัฐ จึงต้องเน้นประสิทธิผลในด้านการจัดการความรู้และการใช้สารสนเทศ มากกว่าการจัดการเทคโนโลยี โดยเฉพาะความจำเป็นที่ต้องเร่งรัดให้มีการเชื่อมโยงและบูรณาการหน่วยงานต่างๆในทุกระดับเข้าด้วยกันเพื่อลดความซ้ำซ้อนในการทำงานและภาระในการลงทุน การจัดให้มีการใช้เครือข่ายข้อมูลที่มีมาตรฐานในการจัดการข้อมูลสารสนเทศระดับชาติ รวมถึงการติดตามตรวจสอบและประเมินผลอย่างเป็นระบบมากขึ้น แม้ว่าหน่วยงานภาครัฐจะได้มีการวางแผนเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร รวมถึงการปรับปรุงระบบการบริหารจัดการและการเตรียมความพร้อมของการเป็นรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ แต่ก็ยังไม่มีผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมมากเท่าที่ควร คงมีแต่การเสนอโครงการเพื่อขอจัดสรรเงินงบประมาณและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่เน้นเพียงแค่การมีวัสดุอุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศตามที่กำหนดไว้เท่านั้น ทำให้มีผลต่อการจัดอันดับเกี่ยวกับความพร้อมในการเป็นรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ของประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2546) ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 การจัดอันดับความพร้อมของการเป็นรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ของประเทศต่างๆทั่วโลก
(จำนวน 182 ประเทศ) ประจำปี พ.ศ. 2551

อันดับ	ประเทศ	ดัชนีความพร้อม	อันดับ	ประเทศ	ดัชนีความพร้อม
1	สวีเดน	0.9157	36	ลัตเวีย	0.5944
2	เดนมาร์ก	0.9134	37	เม็กซิโก	0.5893
3	นอร์เวย์	0.8921	38	สโลวาเกีย	0.5889
4	สหรัฐอเมริกา	0.8644	39	อาร์เจนตินา	0.5844
5	เนเธอร์แลนด์	0.8631	40	ชิลี	0.5819
6	สาธารณรัฐเกาหลี	0.8317	41	ยูเครน	0.5728
7	แคนาดา	0.8172	42	บาห์เรน	0.5723
8	ออสเตรเลีย	0.8108	43	บัลแกเรีย	0.5719
9	ฝรั่งเศส	0.8038	44	กรีซ	0.5718
10	สหราชอาณาจักร	0.7872	45	บราซิล	0.5679
11	ญี่ปุ่น	0.7703	46	บาร์เบโดส	0.5667
12	สวิตเซอร์แลนด์	0.7626	47	โครเอเชีย	0.5650
13	เอสโตเนีย	0.7600	48	อูรุกวัย	0.5645
14	ลักเซมเบิร์ก	0.7512	49	ลิทัวเนีย	0.5486
15	ฟินแลนด์	0.7488	50	จอร์แดน	0.5480
16	ออสเตรีย	0.7428	51	โรมาเนีย	0.5383
17	อิสราเอล	0.7393	52	โคลอมเบีย	0.5317
18	นิวซีแลนด์	0.7392	53	กาตาร์	0.5314
19	ไอร์แลนด์	0.7296	54	ตรินิแดดและโตเบโก	0.5307
20	สเปน	0.7228	55	เปรู	0.5252
21	ไอซ์แลนด์	0.7176	56	เบลารุส	0.5213
22	เยอรมนี	0.7136	57	คูเวต	0.5202
23	สิงคโปร์	0.7009	58	อันดอร์รา	0.5175
24	เบลเยียม	0.6779	59	คอซตาริกา	0.5144
25	สาธารณรัฐเชก	0.6696	60	รัสเซีย	0.5120

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

อันดับ	ประเทศ	ดัชนีความ พร้อม	อันดับ	ประเทศ	ดัชนีความ พร้อม
26	สโลวีเนีย	0.6681	61	แอฟริกาใต้	0.5115
27	อิตาลี	0.6680	62	เวเนซุเอลา	0.5095
28	ลิทัวเนีย	0.6617	63	มอริเชียส	0.5086
29	มอลตา	0.6582	64	ไทย	0.5031
30	ฮังการี	0.6485	65	จีน	0.5017
31	โปรตุเกส	0.6479	66	ฟิลิปปินส์	0.5002
32	สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์	0.6301	67	เอลซัลวาดอร์	0.4974
33	โปแลนด์	0.6117	68	สาธารณรัฐโดมินิกัน	0.4943
34	มาเลเซีย	0.6063	69	เซเชลส์	0.4942
35	ไซปรัส	0.6019	70	ซาอุดีอาระเบีย	0.4935

แหล่งที่มา: กรมการขนส่งทางบก, 2554ก

โดยสรุป กระแสความเปลี่ยนแปลงที่หลากหลายและรวดเร็วที่กล่าวมานี้มีผลอย่างสูงต่อการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยในระยะ 5 ปีข้างหน้า มีความจำเป็นที่จะต้องทบทวนและปรับปรุงกลไกการบริหารงานของภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว มีความคิดริเริ่ม มีความทันสมัยสอดคล้องกับสังคมยุคใหม่ เพื่อให้ระบบราชการมีความเข้มแข็ง มีภูมิคุ้มกันที่ดีเพียงพอที่จะสร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเสริมสร้างรากฐานที่แข็งแกร่งทั้งทางเศรษฐกิจและสังคมให้สามารถแข่งขันกับนานาประเทศได้ สร้างความเป็นธรรมทางเศรษฐกิจและสังคม โปร่งใส มีประสิทธิภาพสามารถตรวจสอบได้ เปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนของสังคมมีส่วนร่วมในการบริหารราชการ รวมทั้งสร้างเสริมให้เกิดความมั่นใจและความเชื่อมั่นศรัทธาในการปฏิบัติงานทุกระดับเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนอย่างยั่งยืนต่อไป

3.3 นโยบายรัฐบาลด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม

รัฐบาลตระหนักถึงความสำคัญของการวิจัยและพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม ในฐานะที่เป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจ และการ

ยกระดับคุณภาพชีวิต (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมแห่งชาติ, 2553) โดยรัฐบาลจะดำเนินการดังนี้ 1) ส่งเสริมการทำงานวิจัยทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาประเทศ ควบคู่กับการพัฒนาระบบวิจัยและพัฒนาเชิงนวัตกรรมที่มีอยู่ให้สนองความต้องการของภาคการผลิตและบริการ โดยให้ความสำคัญแก่การเชื่อมโยงระหว่างภาคเอกชน สถาบันวิจัย และมหาวิทยาลัยตลอดจนพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ ซึ่งจะนำไปสู่การวิจัยและพัฒนาต่อยอดและมีการใช้ประโยชน์องค์ความรู้และเทคโนโลยีในเชิงพาณิชย์ 2) สร้างเสริมความรู้ความคิดของประชาชนทางด้านวิทยาศาสตร์ พร้อมทั้งเร่งผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีไว้ในระบบ รวมทั้งให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่สามารถดึงดูดบุคลากรที่มีความรู้ขั้นสูงจากต่างประเทศเพื่อให้เกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้แก่บุคลากรไทย 3) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมให้มีคุณภาพและปริมาณที่เพียงพอกับความต้องการ และสนับสนุนการสร้างทรัพย์สินทางปัญญาของคนไทย เพื่อป้องกันไม่ให้ไทยถูกเอาเปรียบทางเทคโนโลยีจากต่างประเทศโดยพัฒนาระบบการจัดการทรัพย์สินทางปัญญาให้มีประสิทธิภาพ พัฒนาระบบรับรองมาตรฐานให้ทันสมัย รวมทั้งพัฒนาศูนย์บ่มเพาะธุรกิจที่ใช้เทคโนโลยี อุทยานวิทยาศาสตร์ และศูนย์แห่งความเป็นเลิศในสาขาเทคโนโลยีที่สำคัญ 4) ปรับปรุงระบบการวิจัยของประเทศไทยให้สอดคล้องกับการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจ โดยพัฒนามาตรการจูงใจ และกฎหมายให้เอื้อต่อการลงทุนวิจัยและพัฒนาของภาคธุรกิจเอกชน และส่งเสริมการลงทุนจัดหาเทคโนโลยีที่เหมาะสมและมีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์จากต่างประเทศมาใช้ประโยชน์

3.4 นโยบายรัฐบาลด้านการบริหารจัดการที่ดี

รัฐบาลจะพัฒนาและปรับปรุงระบบการบริหารงานภาครัฐเพื่อให้ส่วนราชการมีความพร้อมและกำลังคนที่มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลมีความคุ้มค่า และเกิดความเป็นธรรมในการให้บริการสาธารณะ และจะปรับปรุงกฎหมายและการยุติธรรม สนับสนุนการพัฒนาการเมือง และการมีส่วนร่วมของประชาชนในการดำเนินนโยบายสาธารณะเพื่อให้เกิดการบริหารราชการแผ่นดินที่ดี โดยประสิทธิภาพการบริหารราชการแผ่นดิน มีดังนี้ 1) ปรับปรุงการให้บริการ การประชาชนด้วยการสร้างนวัตกรรมและนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการให้บริการการรูปแบบต่างๆ เพื่อลดภาระและอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน 2) พัฒนาระบบและกำหนดมาตรการเพื่อดึงดูดผู้มีความรู้ความสามารถเข้ามารับราชการด้วยการปรับปรุงระบบค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจให้เทียบเคียง

หรือแข่งขันได้ในตลาดแรงงานเพื่อให้ระบบราชการ เป็นนายจ้างเป็นที่หมายปองของผู้สมัครงาน รวมทั้งสนับสนุนให้มีการเคลื่อนย้ายถ่ายโอนกำลังคนทั้งภายในระบบราชการและระหว่างหน่วยงานภาครัฐกับส่วนอื่นๆ 3) พัฒนาระบบงานและสมรรถนะของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกระดับอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการและการส่งมอบบริการสาธารณะ โดยจะเน้นการพัฒนาข้าราชการในตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ และสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระบบราชการ รวมทั้งจะวางมาตรการสำหรับประเมินผลการประเมินผลการทำงานและจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมตามผลงาน เพื่อให้เกิดขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการพัฒนาผลงาน 4) พัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐให้ดีขึ้นเพื่อให้สามารถดำรงชีพอย่างมีศักดิ์ศรี โดยการเพิ่มเงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการให้เหมาะสมกับสภาพการทำงานและสถานการณ์ค่าครองชีพที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งปรับปรุงสวัสดิภาพการทำงานและภาระหนี้สิน เพื่อให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐมีความสมดุลระหว่างการทำงานกับชีวิตส่วนตัว 5) เสริมสร้างมาตรฐานด้านคุณธรรม จริยธรรม ให้แก่ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ และพัฒนาความโปร่งใสในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ พร้อมทั้งป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐอย่างจริงจัง เพื่อให้ภาคราชการเป็นที่เชื่อถือไว้วางใจแก่ประชาชน 6) ส่งเสริมการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นอย่างจริงจัง โดยสร้างดุลยภาพระหว่างการทำกับดูแลและความเป็นอิสระของท้องถิ่น สร้างความเข้มแข็งและขีดความสามารถในการบริหารจัดการงบประมาณและบุคลากรของท้องถิ่นเพิ่มขึ้น ตลอดจนพึ่งพาตนเองด้วยฐานรายได้ที่ท้องถิ่นจัดเก็บเองได้มากขึ้น 7) สนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีบทบาทในการจัดบริการสาธารณะของท้องถิ่นเพิ่มขึ้น โดยคำนึงถึงความจำเป็นและความเหมาะสมตามศักยภาพของท้องถิ่นรวมทั้งความต้องการของประชาชนในพื้นที่ ตลอดจนพึ่งพาตนเองด้วยฐานรายได้ที่ท้องถิ่น รวมทั้งความต้องการของประชาชนในพื้นที่ ตลอดจนขยายการให้บริการที่ครอบคลุมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน เชื่อมโยงและบูรณาการกับแผนชุมชนและแผนระดับต่างๆในพื้นที่ 8) เร่งรัดดำเนินการถ่ายโอนภารกิจของราชการส่วนกลางให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งการจัดสรรรายได้ให้ท้องถิ่นแต่ละประเภทอย่างเหมาะสมและ 9) สนับสนุนระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของผู้ว่าราชการจังหวัด ผ่านกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัด และการจัดทำงบประมาณจังหวัดและกลุ่มจังหวัด เพื่อให้จังหวัดและกลุ่มจังหวัดวางยุทธศาสตร์การพัฒนาและทิศทางการพัฒนาพื้นที่ในอนาคตที่สอดคล้องกับแนวนโยบายของรัฐบาลเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมศักยภาพของพื้นที่และความต้องการของประชาชน

3.5 ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (2551-2555)

วิสัยทัศน์ใหม่ของการพัฒนาระบบราชการ ระบบราชการไทยเป็นกลไกของรัฐที่มีความสำคัญอย่างสูงต่อการบริหารกิจการบ้านเมืองภายใต้การปกครองในระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข โดยเฉพาะการขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์ของรัฐบาล การอำนวยความสะดวกและให้บริการประชาชน รวมถึงการดำเนินการบังคับให้เป็นไปตามกฎหมาย อันมีจุดหมายปลายทางเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและรักษาผลประโยชน์ของประเทศชาติระบบราชการไทยที่พึงประสงค์จะต้องให้คุณค่าความสำคัญและยึดมั่นในปรัชญาหลักการ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2546) และแนวทางดังต่อไปนี้ 1) ต้องให้ประชาชนเป็น “ศูนย์กลาง” ในการทำงานโดยต้องรับฟังความคิดเห็นตอบสนองความต้องการและอำนวยความสะดวกขั้นต้นและการะในการติดต่อของประชาชนมีระบบการแก้ไขปัญหาและรับเรื่องราวร้องทุกข์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนเป็นที่พึ่งของประชาชนในยามมีปัญหาและความเดือดร้อน 2) ปรับเปลี่ยนบทบาทของระบบราชการให้เป็นผู้สนับสนุนและอำนวยความสะดวก ไม่เป็นผู้ดำเนินการเสียเองหรือคงมีอำนาจมากเกินไป รวมทั้งต้องมีขนาดกำลังคนและใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสมไม่พยายามเข้าแทรกแซงและขยายตัวเกินไปจนเป็นภาระของประเทศ หรือมีผลกระทบต่อภาคส่วนอื่นและสิทธิเสรีภาพของประชาชน 3) ประสานการทำงานกับผู้บริหารราชการแผ่นดินฝ่ายการเมืองเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศสามารถให้ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเชิงนโยบายอย่างมีเหตุผลตั้งมั่นในความถูกต้องเป็นกลางปราศจากอคติและอยู่บนพื้นฐานของหลักจรรยาบรรณวิชาชีพนอกจากนี้ยังควรต้องให้การยอมรับและไม่เข้าไปแทรกแซงบทบาทและอำนาจหน้าที่ซึ่งกันและกัน 4) มีความพร้อมและทัศนคติในการทำงานเป็นทีมสามารถสร้างเครือข่ายร่วมมือกับภาคส่วนอื่นๆ ในสังคมรวมทั้งยังต้องสามารถบูรณาการและเชื่อมโยงการทำงานภายในระบบราชการเองในทุกระดับเข้าด้วยกัน 5) มีขีดความสามารถในการรับรู้ เรียนรู้ มองไปข้างหน้าและคาดการณ์ล่วงหน้ามีความยืดหยุ่นคล่องตัวรวดเร็วสามารถคิดริเริ่มและสร้างนวัตกรรม (Agility) รวมถึงการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนและปรับตัวได้อย่างราบรื่นเหมาะสมทันต่อการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม 6) สร้างระบบธรรมาภิบาลในการกำกับดูแลตนเองที่ดีเพื่อให้เกิดความโปร่งใสและความเชื่อมั่นศรัทธา เปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ลดการใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจ รวมทั้งต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นแบบอย่างของการประพฤติปฏิบัติให้ถูกต้องตามกฎหมายไม่ใช่เป็นผู้สร้างปัญหาหรือการะแก่สังคมเสียเอง 7) มีความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานและสร้างคุณค่าต่อสังคม ในการทำงานและการตัดสินใจต้องอาศัยข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง แน่นนอน และทันกาล โดยอาศัยเทคโนโลยีสมัยใหม่

เข้ามาประยุกต์ใช้ในการทำงานรวมทั้งต้องมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจนและสามารถตรวจสอบวัดผลสัมฤทธิ์ได้และ 8) แสวงหาพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ค่า นิยมและกระบวนทัศน์อันเหมาะสมและเอื้อต่อการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ตลอดจนทำให้บุคลากรในระบบราชการตั้งมั่นอยู่ในศักดิ์ศรีและจรรยา สามารถแยกแยะผลประโยชน์ส่วนตนจากหน้าที่ทางราชการ ไม่แสวงหาประโยชน์ให้แก่ตนเองหรือผู้อื่นในทางมิชอบ

ในการพัฒนาระบบราชการไทยนั้น จำเป็นต้องมียุทธศาสตร์การพัฒนาที่เหมาะสมและสอดคล้องกับหน่วยงาน องค์การและประเทศ เพื่อที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาที่ต่อเนื่อง ดังประเด็นยุทธศาสตร์แรก (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2546) คือ มุ่งเน้นให้หน่วยงานภาครัฐยกระดับการให้บริการและการทำงานเพื่อตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของประชาชนที่มีความสลับซับซ้อนหลากหลายและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว พัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ ในการให้บริการและนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้ในการให้บริการรูปแบบต่างๆ (e-Service) เพื่อลดภาระอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนและสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้ เช่น การให้บริการที่หลากหลาย อยู่ ณ ที่เดียวกันในลักษณะของศูนย์บริการร่วมในรูปแบบเคาน์เตอร์บริการประชาชน ศูนย์บริการร่วมแบบเบ็ดเสร็จเฉพาะด้านการบูรณาการระบบให้บริการประชาชนของทุกหน่วยงานเข้าด้วยกัน (Single Window Service) พร้อมทั้งส่งเสริมให้ส่วนราชการและท้องถิ่นอำนวยความสะดวกเอาใจใส่ดูแลให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของประชาชน เช่น มีแบบฟอร์มที่ง่ายต่อความเข้าใจมีเจ้าหน้าที่ช่วยให้คำปรึกษาแนะนำตลอดจนวางระบบการรับฟังความคิดเห็นเชิงการทำงานและการให้บริการที่ประชาชนสามารถให้ข้อมูลป้อนกลับได้โดยง่าย อีกทั้งยังส่งเสริมให้ส่วนราชการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการให้บริการประชาชนที่มีความเชื่อมั่นไว้วางใจกันระหว่างหลายส่วนราชการโดยการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการให้บริการให้มีความรวดเร็ว รวมทั้งแก้ไขกฎระเบียบกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานร่วมระหว่างหน่วยงานและการให้บริการประชาชน เปิดโอกาสให้ประชาชนมีทางเลือกในการใช้บริการสาธารณะมากขึ้น ส่งเสริมให้ส่วนราชการมีระบบการให้บริการที่ประชาชนสามารถเป็นผู้เลือกรูปแบบการให้บริการที่เหมาะสมกับความต้องการของตนเองในลักษณะของการให้บริการเฉพาะตัวบุคคล ซึ่งอาจใช้ต้นทุนไม่มากนัก เช่น การให้บริการด้วยตนเองผ่านทางอินเทอร์เน็ต นอกจากนี้ยังส่งเสริมสนับสนุนให้มีกลไกการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและบริการของทางราชการได้โดยสะดวกเป็นธรรม และตรงตามความต้องการ โดยส่งเสริม สนับสนุนหน่วยราชการให้มีการพัฒนาช่องทางการสื่อสาร เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและบริการของทางราชการได้ง่ายโดยผ่านทางโทรศัพท์เคาน์เตอร์บริการประชาชน เว็บไซต์ (ทั้งภาษาไทยและอังกฤษ) เปิดช่องทางการให้บริการผ่านธนาคาร สายด่วน 1111 และการให้บริการภาครัฐผ่านสื่อเคลื่อนที่ (Mobile Government) เช่น การให้บริการผ่านมือถือ สนับสนุนการสร้าง

กลไกการรับฟังความคิดเห็น และความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการของส่วนราชการและท้องถิ่น รวมทั้งระบบการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relation Management) และส่งเสริมให้มีการจัดทำหน้าเว็บหลักหรือเว็บท่าของภาครัฐ (Web Portal) ในลักษณะที่เป็นช่องทางของบริการภาครัฐทุกประเภท (Government Gateway) ซึ่งประชาชนสามารถเข้าถึงได้ โดยให้เชื่อมโยงกับบริการในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ของรัฐบาลทุกหน่วย รวมทั้งส่งเสริมให้มีการพัฒนากลไกและระบบการตรวจสอบเทคโนโลยีสารสนเทศของหน่วยงานของรัฐ (IT Audit)

ประเด็นยุทธศาสตร์อีกประเด็นหนึ่งมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงบุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้คิดริเริ่มเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่างๆ โดยจัดให้มีการวางยุทธศาสตร์การบริหารประเทศในระยะยาว (Scenario Planning) เพื่อคาดการณ์ปัจจัยต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตและผลกระทบต่อการบริหารกิจการบ้านเมือง และกำหนดเป้าหมายที่พึงประสงค์และต้องการบรรลุผลไว้เพื่อวัดความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์สำหรับใช้ประโยชน์ในการวางแผนพัฒนาระยะสั้น-ปานกลาง รวมถึงการเตรียมการวางระบบบริหารงานและบุคลากรภาครัฐในอนาคต มีการปรับปรุงบทบาท ภารกิจ และโครงสร้างของภาครัฐให้มีขนาดที่เหมาะสม (Rightsizing) เกิดความคุ้มค่าและรองรับกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่มีความหลากหลายซับซ้อนมากขึ้น โดยมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และเกิดผลสัมฤทธิ์ โดยปรับแต่งองค์ประกอบในด้านต่าง ๆ เช่น โครงสร้าง กระบวนการ เทคโนโลยี บุคลากร วัฒนธรรมและค่านิยม ให้มีความเหมาะสม สอดคล้องและเชื่อมโยงไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ส่งเสริมให้ส่วนราชการมีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเพื่อยกระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติงานและส่งมอบบริการสาธารณะซึ่งอาศัยวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบกำหนดแนวทางและวิธีการการนำไปปฏิบัติและติดตามประเมินผล การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สรุปบทเรียนบูรณาการ และการสร้างนวัตกรรม โดยเฉพาะการเทียบเคียงขีดสมรรถนะ (Benchmarking) กับภาคเอกชนหรือหน่วยงานอื่นๆ ที่มีประสิทธิภาพสูงกว่า หรือนำกรณีการปฏิบัติงานที่มีความเป็นเลิศ (Best Practices) มาเป็นแบบอย่าง รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการบริการสาธารณะผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อลดต้นทุนการให้บริการและรองรับความต้องการของประชาชนตามแนวทางในการมุ่งไปสู่การเป็นรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) รวมทั้งส่งเสริม กระตุ้น ผลักดันให้มีการลงทุนเพื่อนำเทคโนโลยี เครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์สมัยใหม่มาใช้เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพและความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน มีการปรับปรุงกลไกและระบบการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ให้เหมาะสมสอดคล้องกับพันธกิจและลักษณะของหน่วยงานของรัฐ สามารถวัดผลได้ทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล รวมทั้งการพัฒนามาตรการ

เสริมสร้างแรงจูงใจตามผลงาน และขยายผลระบบบริหารยุทธศาสตร์องค์การภาครัฐ (Government Strategic Management System) ให้มีความเชื่อมโยงกับระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐผู้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ (Government Fiscal Management Information System) เพื่อประมวลรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดควบคู่ไปกับรายงานผลทางการเงินได้อย่างเป็นระบบ ปรับปรุงขีดสมรรถนะของทรัพยากรบุคคลภาครัฐให้สามารถเพิ่มผลิตภาพและพัฒนาขีดความสามารถให้มีความเป็นมืออาชีพโดยพัฒนาขีดสมรรถนะและวัฒนธรรมในการทำงานที่มีความหลากหลายสามารถทำงานข้ามหน่วยงานและสาขางานได้ ส่งเสริมให้มีการเพิ่มผลผลิตอย่างต่อเนื่องตลอดจนสนับสนุนให้มีการวางระบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงในส่วนราชการเพื่อให้รองรับกับสถานการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปโดยเฉพาะการพัฒนาเสริมสร้างขีดสมรรถนะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระบบราชการในระดับต่างๆ เช่น ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง รวมทั้งการสร้างนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ เพื่อเป็นกลุ่มข้าราชการผู้บุกเบิกหรือเป็นผู้สร้างนวัตกรรมในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ โดยกำหนดให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกระดับมีหน้าที่ในการพัฒนาตนเองตามขีดสมรรถนะที่กำหนดไว้

ประเด็นสุดท้าย มุ่งเน้นที่จะสร้างระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี เกิดความโปร่งใส มั่นใจ และสามารถตรวจสอบได้ รวมทั้งทำให้นุเคราะห์ปฏิบัติงานอย่างมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อตนเองต่อประชาชนและต่อสังคมโดยรวม ซึ่งจะมีการเสริมสร้างระบบคุณธรรม จริยธรรม ปรับกระบวนการทัศน์หล่อหลอมวัฒนธรรมใหม่ให้เกิดขึ้นในหน่วยงานภาครัฐ ดังนี้ คือส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางในการทำงานและยกระดับธรรมาภิบาลของหน่วยงานภาครัฐให้อยู่ในระดับที่เป็นที่ยอมรับของประชาชน โดยเฉพาะการพัฒนาข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องธรรมาภิบาลรวมทั้งกำหนดให้มีกลไกเพื่อรับผิดชอบดูแลในเรื่องการส่งเสริมธรรมาภิบาลขึ้นในแต่ละส่วนราชการส่งเสริมการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ ค่านิยม และหล่อหลอมวัฒนธรรมใหม่ให้เอื้อต่อทิศทางและแนวทางการพัฒนาระบบราชการ ส่งเสริมให้หน่วยงานข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ของภาครัฐปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีของสังคมเพื่อชี้นำสังคมไปสู่การประพฤติปฏิบัติที่ดีงามรวมทั้งสร้างกลไกกลไกที่มีประสิทธิภาพ วางแนวทางการเชื่อมโยงคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลไว้กับระบบงานอื่นๆ เพื่อให้ขยายผลเป็นวัฒนธรรมองค์กรอย่างยั่งยืนต่อไป พร้อมทั้งสร้างจิตสำนึก ค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม และวัฒนธรรมในหน่วยงานภาครัฐให้ปฏิบัติงานด้วยความประพฤติชอบ ซื่อสัตย์ สุจริต เป็นกลาง ไม่เลือกปฏิบัติ ยึดถือคุณธรรมและจริยธรรมเป็นหลักในการทำงาน โดยจัดให้มีการวางระบบโครงสร้างปัจจัยพื้นฐานทางด้านจริยธรรม (Ethics Infrastructure) ที่เอื้ออำนวยทั้งในด้านการควบคุม การชี้แนะให้คำปรึกษา และการบริหารจัดการ เช่น การจัดการความรู้และระบบฐานข้อมูล

ในเรื่องจริยธรรม เพื่อให้หน่วยงานของรัฐมุ่งสู่ความเป็นองค์กรแห่งสุจริตธรรม จัดให้มีกลไก รับผิดชอบดูแลในเรื่องจริยธรรมขึ้นในแต่ละส่วนราชการ เพื่อส่งเสริมและให้คำปรึกษาแนะนำ เกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรม และคอยสอดส่องดูแลให้มีการปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมของ หน่วยงาน และให้มีผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบด้านจริยธรรม (Chief Ethics Officer) รวมทั้งให้มี ระบบการวัดผลอย่างเป็นรูปธรรมและการรายงานต่อสาธารณะ ตลอดจนยกย่องเชิดชูเกียรติผู้ที่มี ผลสัมฤทธิ์ของงานและจริยธรรมสูง เพื่อให้เป็นผู้นำต้นแบบที่ดี (Exemplary Leadership) สำหรับการ ปฏิบัติตนของข้าราชการอื่นต่อไป

นอกจากนี้กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยียังได้มีการกิกหลักในการยกระดับ ความสามารถด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม โดยเฉพาะในสาขาอุตสาหกรรมยุทธศาสตร์ของ ประเทศ เพื่อพัฒนาให้เกิดนวัตกรรมเชิงยุทธศาสตร์ โดยการเชื่อมโยงเครือข่ายวิสาหกิจเครือข่าย วิชาการอย่างมีบูรณาการ อันจะนำไปสู่การสร้างให้เกิด “ระบบนิเวศนวัตกรรมแห่งชาติ” ซึ่งนำไปสู่ การยกระดับศักยภาพการแข่งขันเพื่อสร้างความเข้มแข็งและความยั่งยืนให้แก่เศรษฐกิจและสังคม ของประเทศ (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2552)

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยในช่วงระยะปี พ.ศ.2551-2555 เป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาระบบราชการไทยเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ซึ่งได้แก่ ยกระดับการให้บริการและการทำงานเพื่อตอบสนองความ คาดหวังและความต้องการของประชาชนที่มีความสลับซับซ้อน หลากหลายและเปลี่ยนแปลงไป อย่างรวดเร็ว มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงบุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการ เรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่างๆพร้อมทั้งสร้าง ระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดีเกิดความโปร่งใสมั่นใจและสามารถตรวจสอบได้รวมทั้งทำให้ บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อประชาชนและต่อสังคมโดยรวม จะเห็นได้ว่าหากองค์กรมีการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ที่วางไว้อย่างเคร่งครัดมีการสร้าง นวัตกรรมใหม่ๆและพัฒนาอย่างต่อเนื่องก็จะทำให้ประชาชนได้รับบริการที่ทันสมัย สะดวก รวดเร็ว และตอบสนองความต้องการได้อย่างดียิ่ง เป็นความเจริญก้าวหน้าของระบบราชการไทย สืบไป

3.6 แผนยุทธศาสตร์กรมการขนส่งทางบก

ในการพัฒนากกรมการขนส่งทางบกให้มีความเจริญก้าวหน้า และตอบสนองความต้องการ ของประชาชนได้นั้นจำเป็นต้องมีแผนยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและ

ประสิทธิผลมากที่สุด ดังได้แก่ การพัฒนา ส่งเสริม และกำกับดูแลระบบการขนส่งทางถนนให้มีประสิทธิภาพและสนับสนุนความมั่นคงทางเศรษฐกิจ โดยมีการพัฒนาและควบคุมมาตรฐานการให้บริการขนส่งผู้โดยสารทางถนน ส่งเสริมการใช้บริการรถสาธารณะเพื่อตอบสนองความต้องการ และคุณภาพชีวิตที่ดีของผู้รับบริการ มีการพัฒนาเส้นทางการเดินรถโดยสารประจำทางให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ และเชื่อมโยงการขนส่งทางถนนกับเครือข่ายการขนส่งมวลชนอื่น ๆ เช่น การขนส่งทางราง ทางน้ำ และทางอากาศ มีการพัฒนาสถานีขนส่งผู้โดยสารให้เป็นศูนย์กลางการเชื่อมต่อการขนส่งที่สะดวกและปลอดภัย รวมถึงการจัดให้มีป้ายหยุดรับ-ส่งผู้โดยสารที่เหมาะสม เพื่ออำนวยความสะดวกในการเดินทางให้แก่ประชาชน พร้อมทั้งพัฒนาให้มีรูปแบบการให้บริการที่ทันสมัย สะดวกรวดเร็ว ปลอดภัยเชื่อถือได้และสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ใช้บริการ โดยการส่งเสริม และสนับสนุนผู้ประกอบการขนส่งให้มีการบริหารจัดการที่ดี รวมถึงพัฒนาระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องเพื่ออำนวยความสะดวกในการเดินทางให้มากที่สุดโดยใช้กลไกควบคุม กำกับดูแลจากเครือข่ายหน่วยงานที่กระจายอยู่ทั่วประเทศในการเข้มงวดกวดขัน ตรวจสอบ ให้มีการรักษาคุณภาพการให้บริการที่ดีและส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการให้บริการทุกระดับ

มุ่งพัฒนา ส่งเสริม และกำกับดูแลการขนส่งทางถนนให้มีความปลอดภัย และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดยเสริมสร้างระบบความปลอดภัยในการขนส่งทางถนน รวมถึงการใช้รถให้เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มีการศึกษา พัฒนาและกำกับดูแลด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมจากรถ โดยพัฒนาข้อกำหนดด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมของตัวรถให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล รวมถึงการพัฒนาและกำกับดูแลการประกอบตัวรถให้มีมาตรฐานเพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตและประกอบรถภายในประเทศ พัฒนาระบบตรวจสอบความมั่นคงแข็งแรงและความปลอดภัยของรถที่นำไปใช้งานบนท้องถนนและกำกับดูแลการดำเนินงานของสถานตรวจสภาพรถเอกชนให้มีมาตรฐาน พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานของผู้ขับรถ และโรงเรียนสอนขับรถเอกชนให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด เสริมสร้างจิตสำนึกด้านความปลอดภัยแก่ผู้ขับรถใช้ถนน

นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาการบริหารงานและการบริการสู่ความเป็นเลิศ โดยพัฒนางานด้านบริการประชาชน ดังนี้ กล่าวคือพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน ภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผล และพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ และจิตสำนึกในการให้บริการประชาชน มีการปรับปรุงระบบงานให้สะดวก รวดเร็ว เป็นธรรม ลดขั้นตอนการติดต่อราชการ มีระบบงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ คำนึงถึงความพอใจของประชาชนเป็นหลัก โดยนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยให้การทำงานรวดเร็ว เป็นระบบ และถูกต้อง มีการพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องและเพิ่มช่องทางการให้บริการประชาชน รวมถึงการให้ความสำคัญกับแผนกลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพในองค์กร โดยเน้นการจัดหากำลังคนและการจัดการความรู้ในสาขาที่ขาดแคลน และแผนแม่บทการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศโดยเฉพาะการพัฒนากระบวนการให้มีประสิทธิภาพและมีเสถียรภาพ

3.7 ผลการพัฒนางานในด้านต่าง ๆ

3.7.1 การบริการด้านภาษีรถ

กรมฯ เปิดให้บริการรับชำระภาษีรถประจำปีในช่องทางต่างๆ นอกเหนือจากการรับชำระภาษี ณ สำนักงานฯ เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนและเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษี ดังนี้ 1) การให้บริการผ่านระบบอินเทอร์เน็ต เป็นการให้บริการรับชำระภาษีด้วยวิธีการทำรายการผ่านระบบออนไลน์ เฉพาะรถยนต์นั่งส่วนบุคคลไม่เกิน 7 คน (รย.1) รถยนต์นั่งส่วนบุคคลเกิน 7 คน (รย.2) รถยนต์บรรทุกส่วนบุคคล (รย.3) รถจักรยานยนต์ (รย.12) ทั้งนี้สามารถเลือกชำระเงินโดยหักบัญชีธนาคาร บัตรเครดิต บัตร ATM หรือพิมพ์ Bill Payment แล้วนำไปชำระเงิน ณ จุดรับชำระต่างๆ ได้แก่ ธนาคารพาณิชย์ที่เข้าร่วมโครงการ จำนวน 10 แห่ง เคาน์เตอร์เซอร์วิส จำนวนกว่า 8,000 แห่งทั่วประเทศ เทสโก้โลตัส จำนวนกว่า 700 สาขาทั่วประเทศ จุดบริการชำระเงินตามร้านค้าและห้างสรรพสินค้าทั่วไป ด้วยการเข้าใช้บริการผ่านระบบอินเทอร์เน็ตทางเว็บไซต์ www.dlte-serv.in.th โดยหลังจากได้รับค่าภาษีรถเรียบร้อยแล้ว กรมฯ จะจัดส่งใบเสร็จรับเงินและเครื่องหมายการเสียภาษีประจำปี (ป้ายวงกลม) ให้แก่เจ้าของรถตามที่อยู่ที่ได้แจ้งไว้ทางไปรษณีย์ลงทะเบียนภายใน 3 วันทำการ พร้อมกันนี้กรมฯ เตรียมเปิดบริการรับชำระภาษีประจำปีผ่านจุดบริการเคาน์เตอร์เซอร์วิสและร้านเซเว่นอีเลฟเว่นในวันที่ 9 ธันวาคม 2554 ซึ่งประชาชนสามารถใช้บริการได้ทั้งการนำ Bill Payment ไปชำระเงินหรือการชำระภาษีประจำปีโดยตรง 2) การให้บริการ “เลื่อนล้อต่อภาษี” (Drive Thru for Tax) เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้มาติดต่อชำระภาษีรถเพียงอย่างเดียว สำหรับรถ รย.1 รย.2 รย.3 และ รย.12 ด้วยการขับรถเข้าช่องให้บริการเพื่อชำระภาษีรถ แล้วขับผ่านออกไปโดยไม่ต้องลงจากรถ ปัจจุบันเปิดให้บริการ ณ กรมการขนส่งทางบก สำนักงานขนส่งพื้นที่ 1-4 และสำนักงานขนส่งจังหวัด 11 แห่ง (เชียงใหม่ พิษณุโลก ขอนแก่น นครราชสีมา นนทบุรี ราชบุรี ชลบุรี สงขลา สุราษฎร์ธานี ระยอง และสระบุรี) 3) การให้บริการ “ซื้อปให้พอ แล้วต่อภาษี” (Shop Thru for Tax) เปิดให้บริการรับชำระภาษีสำหรับรถ รย.1 รย.2 รย.3 และ รย.12 ณ ห้างสรรพสินค้าบิ๊กซี ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 14 แห่ง และห้างสรรพสินค้าที่เข้าร่วมโครงการในส่วนภูมิภาค จำนวน 49 แห่ง ในวันเสาร์-อาทิตย์ ระหว่างเวลา 09.00 - 18.00 น. นอกจากนี้ยังมีการให้บริการรับชำระภาษีรถประจำปีผ่านทางไปรษณีย์ ธนาคารเพื่อการเกษตร และสหกรณ์การเกษตร (ธกส.) กรุงเทพมหานคร (กทม.) ศูนย์บริการร่วมคมนาคม สถานีขนส่งสินค้าซานเมืองสถานตรวจสภาพรถเอกชนที่เข้าร่วมโครงการรับชำระภาษีและการออกหน่วยเคลื่อนที่ 4) การแจ้งเตือนชำระภาษีรถทาง SMS เป็นนวัตกรรมการให้บริการด้านการชำระภาษีรถด้วยเทคโนโลยีที่ใช้อย่างแพร่หลาย เพื่อแจ้งเตือนเจ้าของรถให้ทราบ

ถึงวันกำหนดชำระภาษีรถ ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่เจ้าของรถที่อาจจะหลงลืมให้มาชำระภาษีได้ทันตามกำหนดเวลาและเป็นประโยชน์ต่อกรมฯ ในการรับชำระภาษีได้เพิ่มขึ้น โดยดำเนินการแจ้งเตือนเจ้าของรถตามกฎหมายรถยนต์เฉพาะรถ รย.1 รย.2 และ รย.3 ที่จดทะเบียนในเขตกรุงเทพมหานคร และมีอายุรถไม่เกิน 10 ปี ซึ่งได้จัดทำโปรแกรมการบันทึกข้อมูลหมายเลขโทรศัพท์และเริ่มบันทึกข้อมูลตั้งแต่เดือนมกราคม 2554 โดยได้คัดเลือกผู้รับบริการในการจัดส่งและได้ทดลองส่ง SMS แล้ว ขณะนี้อยู่ระหว่างดำเนินการเกี่ยวกับสัญญาระหว่างกรมการขนส่งทางบกและผู้รับบริการในการจัดส่ง SMS

3.7.2 การบริการด้านใบอนุญาตขับรถ

กรมการขนส่งทางบกได้มีการเพิ่มช่องทางการออกใบอนุญาตขับรถรูปแบบใหม่ที่เป็นบัตรพลาสติกด้วยการให้บริการนอกสถานที่ตามหน่วยงานภาครัฐ/เอกชนและได้นำรถโมบายออกหน่วยเคลื่อนที่เพื่อจัดทำใบอนุญาตขับรถยนต์และใบอนุญาตขับรถจักรยานยนต์ให้บริการแก่ประชาชนที่อาศัยอยู่ในท้องถิ่นห่างไกลให้ได้รับความสะดวกมากยิ่งขึ้นโดยในปีงบประมาณ 2554 ดำเนินการออกหน่วยบริการนอกสถานที่เพื่อออกใบอนุญาตขับรถรูปแบบใหม่ (บัตรพลาสติก) ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล รวมทั้งสิ้น 40 ครั้ง มีผู้ขอรับบริการจำนวนรวม 6,679 ราย และออกหน่วยบริการเคลื่อนที่ด้วยรถโมบายเพื่อให้บริการจัดทำใบอนุญาตขับรถยนต์และใบอนุญาตขับรถจักรยานยนต์ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาครวมทั้งสิ้น 1,660 ครั้ง ให้บริการประชาชนจำนวน 162,546 ราย แบ่งเป็น ส่วนกลาง จำนวน 53 ครั้ง ผู้ใช้บริการ จำนวน 5,026 ราย และส่วนภูมิภาค จำนวน 1,607 ครั้ง ผู้ใช้บริการ จำนวน 157,520 ราย

3.7.3 การบริการด้านทะเบียนรถ

การให้บริการแจ้งเปลี่ยนชนิดเชื้อเพลิงหรือแก้ไขสาระสำคัญของรถที่ต้องผ่านการตรวจสภาพรถ ณ จุดเดียว (Drive Thru Service) เป็นการเพิ่มความสะดวกให้แก่ผู้มาติดต่อด้านทะเบียนรถที่ต้องมีการตรวจสภาพรถ ได้แก่ การแจ้งเปลี่ยนชนิดเชื้อเพลิง เปลี่ยนสีรถ เปลี่ยนเครื่องยนต์ และแจ้งติดตั้งโครงเหล็กหรือโครงหลังคา โดยผู้ที่มาติดต่อ ดำเนินการในเรื่องดังกล่าว หลังจากผ่านการตรวจสภาพรถแล้ว สามารถขับรถเข้าช่องให้บริการเพื่อดำเนินการทางทะเบียนได้ทันที ณ จุดบริการเดียว ปัจจุบันได้ให้บริการ ณ กรมการขนส่งทางบก และสำนักงานขนส่งพื้นที่ 1-4 โดยในปีงบประมาณ 2554 มีรถเข้ารับบริการทั้งสิ้นจำนวน 33,771 คัน

3.7.4 การพัฒนาการให้บริการ

3.7.4.1 การพัฒนาด้านทะเบียนรถ

1) การกำหนดระบบหรือรูปแบบหมายเลขทะเบียนรถยนต์แบบใหม่ตามกฎหมายว่าด้วยรถยนต์ เนื่องด้วยปัจจุบันจำนวนตัวอักษรประจำหมวดของแผ่นป้ายทะเบียนรถสำหรับรถยนต์บางประเภทโดยเฉพาะที่จดทะเบียนในเขตกรุงเทพมหานคร มีจำนวนไม่เพียงพอที่จะรองรับปริมาณของรถที่จะนำมาจดทะเบียนในอนาคต ประกอบกับแผ่นป้ายทะเบียนรถจักรยานยนต์ที่ใช้ในปัจจุบันมีลักษณะที่ยากแก่การจดจำและตรวจสอบ กรมฯ จึงได้กำหนดระบบหรือรูปแบบหมายเลขทะเบียนรถยนต์แบบใหม่ เพื่อรองรับปริมาณของรถที่จะนำมาจดทะเบียนในอนาคต และสะดวกในการจดจำและตรวจสอบหมายเลขทะเบียนรถ ด้วยการยก่างปรับปรุงแก้ไขกฎกระทรวงกำหนดลักษณะ ขนาด และสีของแผ่นป้ายทะเบียนรถ พ.ศ. 2547 ใหม่ ซึ่งได้ลงประกาศในราชกิจจานุเบกษาแล้ว เมื่อวันที่ 8 มิถุนายน 2554 โดยมีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 5 ธันวาคม 2554 เป็นต้นไป

2) การพัฒนาเครื่องหมายการเสียภาษีประจำปีรูปแบบใหม่ (Smart RFID) นวัตกรรมเครื่องหมายการเสียภาษีประจำปีโดยนำคลื่นสัญญาณความถี่วิทยุมาใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามเส้นทางของรถ เป็นอีกทางเลือกหนึ่งนอกเหนือจากการชำระภาษีประจำปีในรูปแบบเดิม โดยเป็นการดำเนินการตามความสมัครใจ เริ่มเปิดให้ประชาชนได้ทดลองใช้ตั้งแต่วันที่ 11 สิงหาคม 2553 เป็นต้นมา และครอบคลุมการให้บริการ ณ สำนักงานขนส่งพื้นที่ 1-5 ในเดือนกันยายน 2553

ปีงบประมาณ 2554 มีประชาชนมาใช้บริการเสียภาษีประจำปีรูปแบบใหม่ (Smart RFID) รวมทั้งสิ้น 10,976 ราย แบ่งเป็นส่วนกลาง 7,426 ราย และส่วนภูมิภาค 3,550 ราย สำหรับในส่วนภูมิภาคได้เปิดให้บริการเสียภาษีประจำปีรูปแบบใหม่ (Smart RFID) ณ สำนักงานขนส่งจังหวัด 14 แห่ง ได้แก่ ชลบุรี ระยอง เชียงราย นครสวรรค์ เชียงใหม่ นนทบุรี ขอนแก่น ปทุมธานี อุตรธานี นครราชสีมา สมุทรสงคราม สมุทรสาคร อยุธยา และสมุทรปราการปัจจุบันได้มีการติดตั้งเครื่องรับสัญญาณ RFID ในกรุงเทพมหานครแล้วประมาณ 50 จุด และมีจุดติดตั้งทั่วประเทศแล้วประมาณ 450 จุด

3) การให้บริการแบบเลื่อนล้อในกระบวนการที่ต้องตรวจสอบสภาพรถ (Drive Thru Service) กรมฯ ได้เปิดให้บริการ Drive Thru Service ในกระบวนการที่ต้องมีการตรวจสอบสภาพรถ ได้แก่ การแจ้งเปลี่ยนชนิดเชื้อเพลิง เปลี่ยนสีรถ เปลี่ยนเครื่องยนต์และแจ้งติดตั้งโครงเหล็กหรือโครงหลังคา โดยเจ้าของรถสามารถขับรถเข้าช่องตรวจสอบสภาพรถแล้วเสร็จ และขับรถเข้าช่องดำเนินการทางทะเบียนได้ทันที โดยได้เปิดให้บริการที่กรมฯ ตั้งแต่วันที่ 17 ธันวาคม 2552 เป็นต้นมา ซึ่งตั้งแต่เปิดให้บริการจนถึงวันที่ 30 กันยายน 2553 มีรถเข้ารับบริการทั้งสิ้น 21,896 คัน

จากการที่สำนักงานขนส่งจังหวัดนครราชสีมาเป็นหน่วยงานส่วนภูมิภาค ระดับจังหวัด สังกัดกรมการขนส่งทางบก กระทรวงคมนาคม มีวิสัยทัศน์ต้องการให้องค์การเป็น องค์กรที่มีคุณภาพ มุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านการบริการ โดยมีเป้าประสงค์หลักคือ ประชาชนผู้มา ติดต่อราชการ ได้รับการบริการที่มีคุณภาพ อีกทั้งได้แสดงให้เห็นความแตกต่างของการพัฒนา องค์กรระหว่างก่อนการยกระดับคุณภาพการให้บริการประชาชน และหลังจากที่พัฒนาไปแล้ว เช่น มีการให้บริการโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง การให้บริการที่สะดวก รวดเร็ว มีคุณภาพและ มาตรฐาน มีสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ไว้เพื่อให้บริการประชาชน เช่น ที่จอดรถ การบริการที่มี ความโปร่งใส เป็นธรรม และเสมอภาค ให้เป็นหน่วยงานภาครัฐที่มีการบริการที่เป็นเลิศ อีกทั้ง สร้างความเหนือ ความคาดหวังแก่ประชาชนผู้ใช้บริการ เช่น ระยะเวลาการให้บริการจาก 1 วัน เหลือ 1 ชั่วโมง และปัจจุบันเหลือเพียง 3 นาที เป็นต้น ในการยกระดับครั้งนี้ ได้มีกระบวนการใน การปรับปรุงและการพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชน โดย 1) ปรับกระบวนการทัศน์ของ บุคลากร โดยเน้นความสามัคคีความร่วมมือ ท่วมเท และเสียสละ พร้อมทั้งเปิดใจยอมรับความ เปลี่ยนแปลงเช่น การปรับเปลี่ยนเครื่องแต่งกายให้ดูทันสมัย สามารถใส่ได้ทุกโอกาส และเป็น เอกลักษณ์ของสำนักงานขนส่งจังหวัด โดยทางสำนักงานได้จัดฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนา บุคลากร ให้มีจิตสำนึกของผู้ให้บริการ โดยมองผู้รับบริการเสมือนลูกค้าคนสำคัญที่ต้องดูแลเอาใจ ใส่ ยึดหลักการให้บริการด้วยใจ เป็นค่านิยมร่วม 2) ปรับปรุงภูมิทัศน์ มีการปรับปรุงทั้งภายในและ ภายนอกหน่วยงานโดยค่อย ๆ ดำเนินการปรับปรุงทีละส่วนทั้งภายในและภายนอกสำนักงานฯ เช่น ทาสีใหม่ ทำป้ายสัญญาณจราจรในพื้นที่จอดรถ มีการต่อขยายกระบวนการจดทะเบียนรถ ปรับ ภูมิทัศน์ภายนอก ปรับปรุงบ้านพักพนักงาน จัดสวนหย่อม ปรับปรุงสภาพโรงตรวจสภาพรถ จัดตั้ง ตะแกรงกันดก จัดที่นั่งให้ผู้มารับบริการในห้องติดเครื่องปรับอากาศ เปลี่ยน Counter จากแบบ เหลี่ยมเป็นแบบโค้งเช่นเดียวกับเอกชน พร้อมปรับเป็นกระจก และย้ายประชาสัมพันธ์มาไว้ข้าง นอก และในปี พ.ศ. 2553 ได้จัดทำ e-Form ไว้ที่ด้านหน้า และนำขึ้นเว็บไซต์ให้ประชาชน ได้ใช้ PDA กรอกข้อมูล พร้อมทั้งจัดทำห้องน้ำสะอาดสำหรับผู้รับบริการ 3) การยกระดับคุณภาพการ ให้บริการ โดยการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการลง มีการลดระยะเวลาทุก กระบวนการลงร้อยละ 50 สำหรับการให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว (One Stop Service) ระยะเวลาลดลงร้อยละ 90 ระยะเวลาดำเนินการรวมปัจจุบันคงเหลือเพียง 20 นาที ในปี พ.ศ. 2553 ดำเนินกระบวนการเลื่อนล้อจดทะเบียน ซึ่งเป็นการจดทะเบียนรถใหม่โดยไม่ต้องลงจากรถ สะดวกสบาย ได้รับเครื่องหมาย และป้ายทะเบียนรถ ภายในเวลา 27 นาที มีการกระจายอำนาจโดย มอบอำนาจให้เจ้าหน้าที่เป็นนายทะเบียนทุกคน ซึ่งสอดคล้องกับกระบวนการให้บริการแบบ เบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว มีการนำเทคโนโลยีคือ barcode มาใช้ และจากการทำ MOU กับมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีสุรนารี มีการใช้แผนที่จาก google map เพื่อเป็นเอกสารประกอบในการขอเส้นทางเดิน

รถเมล์ มีการหมุนเวียน สับเปลี่ยน เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน และมีการตรวจ ติดตามงาน ประเมินผลการปฏิบัติงาน มีแนวทางและวิธีการในการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ได้แก่ การกำหนดและจำแนกกลุ่มผู้รับบริการ โดยจำแนกจากผู้รับบริการโดยตรงออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มประชาชนทั่วไป กลุ่มพระภิกษุสงฆ์ คนชรา ผู้พิการ และสตรีมีครรภ์ และกลุ่มร้านค้าตัวแทนจำหน่าย มีการสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ โดยทำการประเมินเป็นประจำทุกเดือน ซึ่งได้จัดเตรียมคอมพิวเตอร์ไว้สำหรับผู้รับบริการหลังการบริการเสร็จสิ้น โดยแบ่งการประเมินเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ดีมาก ปานกลาง และปรับปรุง มีการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนที่มาใช้บริการ เช่น การให้บริการอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง ห้อง e-Learning สำหรับผู้สอบใบขับขี่ และมีการอบรม e-Training ที่ใช้แทนการอบรม เมื่อจบหลักสูตรสามารถพิมพ์ใบประกาศ โดยสามารถดำเนินการเกี่ยวกับใบอนุญาตได้อีกทางหนึ่ง นอกจากนี้ มีการบริการ e-Form ณ จุดประชาสัมพันธ์ หรือสามารถพิมพ์จากเว็บไซต์ได้เช่นกัน ปรับปรุงอาคารสถานที่ให้ทันสมัย สวยงาม เป็นระเบียบเรียบร้อย โดยมีพื้นที่ให้บริการประชาชนมากกว่าพื้นที่การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ พร้อมจัดสิ่งอำนวยความสะดวกไว้เพื่อบริการประชาชนอย่างครบครัน ให้บริการโดยไม่หยุดพักเที่ยง เช่น จุดประชาสัมพันธ์ที่มีเจ้าหน้าที่อยู่ประจำตลอดเวลา และศูนย์บริการร่วมจังหวัดนครราชสีมา ณ ห้างสรรพสินค้าเดอะมอลล์ นครราชสีมา เปิดให้บริการทุกวันไม่เว้นวันหยุดราชการ ตั้งแต่เวลา 10.30-19.00 น. กระบวนการที่ให้บริการ (ตามกฎหมายว่าด้วยรถยนต์) กระบวนการชำระภาษีรถ กระบวนการเปลี่ยนชนิดใบอนุญาตขับรถ มีช่องบริการพิเศษสำหรับผู้พิการ พระภิกษุ คนชรา สตรีมีครรภ์ และทุกช่องบริการสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ มีการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กรและการกระจายอำนาจของผู้บริหาร มีการจัดโครงการต่าง ๆ ได้แก่ การฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาทีมงาน โดยวิทยากรมืออาชีพ การศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานภายนอก เพิ่มทักษะบุคลากรด้านภาษาต่างประเทศ

3.7.4.2 การพัฒนางานด้านการขนส่งด้วยรถโดยสารประจำทาง มีการพัฒนางานประจำเพื่อส่งเสริมการประกอบการขนส่งด้วยรถโดยสารประจำทาง ดังนี้ 1) โครงการคลินิกแก้ไขปัญหาการประกอบการขนส่งประจำทาง ในปีงบประมาณพ.ศ.2553 (ตั้งแต่ ตุลาคม 2553 - สิงหาคม 2553) มีการจัดประชุมผู้ประกอบการขนส่งในเส้นทางรถหมวด 3 ไปแล้ว 4 ครั้ง จำนวน 521 เส้นทาง มีผู้ประกอบการขนส่งเข้าร่วมประชุมจำนวน 590 คน ใน 4 ภูมิภาค ได้แก่ ภาคเหนือ ภาคใต้ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคกลาง 2) โครงการตรวจติดตามการประกอบการขนส่งประจำทาง เป็นการรวบรวมข้อมูลการประกอบการขนส่งด้วยรถโดยสารประจำทางทุกหมวดและทุกเส้นทางในความรับผิดชอบของส่วนกลางและพิจารณาคัดเลือกเพื่อตรวจติดตามการประกอบการขนส่ง รวมทั้งรับฟังปัญหาอุปสรรคและให้คำปรึกษาแนะนำ โดยในปี งบประมาณ พ.ศ. 2553 (ตั้งแต่ ตุลาคม 2552 - สิงหาคม 2553) ได้มีการตรวจติดตามแล้ว 9 ครั้ง จำนวน

ผู้ประกอบการ 22 ราย 3) โครงการส่งเสริมคุณภาพผู้ประกอบการขนส่งรุ่นใหม่ โดยการจัดอบรมสัมมนาผู้ประกอบการขนส่งรุ่นใหม่เพื่อพัฒนาศักยภาพให้สามารถจัดบริการให้มีคุณภาพตรงตามความต้องการของผู้ใช้บริการ โดยในปีงบประมาณ พ.ศ.2553 ได้ดำเนินการจัดสัมมนาให้แก่ผู้ประกอบการขนส่งรุ่นใหม่แล้ว 3 ครั้ง มีผู้เข้าร่วมการสัมมนาจำนวน 330 คน 4) แผนงานการให้ความรู้ผู้ประกอบการขนส่งประจำทางด้วยรถโดยสารเพื่อขึ้นขอการรับรองมาตรฐาน โดยเป็นแผนงานที่ดำเนินการควบคู่กับแผนงานออกตรวจรับรองผู้ประกอบการขนส่งที่ขึ้นขอรับการรับรองมาตรฐานคุณภาพบริการรถโดยสารประจำทาง โดยในปี งบประมาณ พ.ศ.2553 (ตั้งแต่ตุลาคม 2552 - สิงหาคม 2553) ได้ออกให้ความรู้แก่ผู้ประกอบการขนส่งประจำทางด้วยรถโดยสารเพื่อขึ้นขอการรับรองมาตรฐานจำนวน 8 ครั้ง สำหรับการขึ้นขอรับการรับรองมาตรฐานฯ มีผู้ประกอบการขนส่งขึ้นขอรับรองมาตรฐานฯ จำนวน 3 ราย คือ บริษัทไทยพัฒนกิจขนส่งจำกัด บริษัทรุ่งเรืองจำกัด และ องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ ขณะนี้อยู่ระหว่างดำเนินการตรวจประเมิน 5) การก่อสร้างและปรับปรุงสถานีขนส่งผู้โดยสาร กรมการขนส่งทางบกได้รับงบประมาณตามแผนปฏิบัติการไทยเข้มแข็ง 2555 เพื่อดำเนินการจัดให้มีและการปรับปรุงสถานีขนส่งผู้โดยสาร ดังนี้ (1) ปรับปรุงและก่อสร้างสถานีขนส่งผู้โดยสารจังหวัดอุทัยธานี (ทดแทน) (2) ปรับปรุงและก่อสร้างสถานีขนส่งผู้โดยสารจังหวัดชัยภูมิ (ทดแทน) (3) ปรับปรุงและก่อสร้างสถานีขนส่งผู้โดยสาร อ.บรบือ จ.มหาสารคาม (4) ก่อสร้างสถานีขนส่งผู้โดยสาร อ.ทุ่งสง จ.นครศรีธรรมราช (5) ก่อสร้างสถานีขนส่งผู้โดยสาร อ.เกาะสมุย จ.สุราษฎร์ธานี (6) ก่อสร้างสถานีขนส่งผู้โดยสาร อ.ตุ้งโฮงโกลก จ.นราธิวาส (7) ก่อสร้างสถานีขนส่งผู้โดยสาร จ.ราชบุรี แห่งที่ 2 (8) ก่อสร้างสถานีขนส่งผู้โดยสาร จ.ขอนแก่น แห่งที่ 3 (9) ก่อสร้างสถานีขนส่งผู้โดยสาร จ.ชัยภูมิ แห่งที่ 2 (10) ก่อสร้างสถานีขนส่งผู้โดยสาร จ.เชียงใหม่ แห่งที่ 3 (11) ปรับปรุงสถานีขนส่งผู้โดยสาร จ.ปัตตานี 6) การดำเนินการศูนย์คุ้มครองผู้โดยสารรถสาธารณะ ที่จัดตั้งขึ้นที่กรมการขนส่งทางบกและสำนักงานขนส่งจังหวัดทั่วประเทศ เพื่อให้ผู้โดยสารที่ใช้บริการรถสาธารณะร้องเรียน ในกรณีถูกเอารัดเอาเปรียบหรือพบเห็นความไม่ปลอดภัยจากการใช้บริการ เช่น การขับรถหวาดเสียว สภาพรถไม่มั่นคงแข็งแรง เพื่อให้ผู้ใช้บริการได้มีส่วนร่วมในการกำกับดูแล และควบคุมคุณภาพการให้บริการของรถโดยสารสาธารณะให้มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับของสังคม

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ศูนย์คุ้มครองฯ รับแจ้งเรื่องร้องเรียนรวม 21,545 เรื่อง เป็นเรื่องร้องเรียนในส่วนกลางจำนวน 19,383 เรื่อง และส่วนภูมิภาค จำนวน 2,162 เรื่อง โดยกรณียกเรื่องร้องเรียนในส่วนกลาง ประเภทที่ได้รับความเดือดร้อนมากที่สุด คือ รถแท็กซี่จำนวน 11,114 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 57.34 ของเรื่องร้องเรียนในส่วนกลางทั้งหมด มีประเด็นที่มีการร้องเรียนมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ปฏิเสธรับผู้โดยสาร คิดเป็นร้อยละ 22.83 พھر.แสดงกิริยาจาไม่สุภาพ คิดเป็นร้อยละ 15.35 และ พھر.ไม่ส่งผู้โดยสารตามที่ตกลง คิดเป็นร้อยละ 9.78 สำหรับกรณีการ

ร้องเรียนรถ ขสมก. และรถเอกชนร่วมบริการมีจำนวนทั้งสิ้น 7,299 ราย มีประเด็นที่มีการร้องเรียนมากที่สุด 3 อันดับแรกได้แก่ ขับรถโดยประมาทและหวาดเสียว คิดเป็นร้อยละ 29.13 ไม่หยุดรถรับส่งผู้โดยสาร ณ ป้ายหยุดรถโดยสารประจำทาง คิดเป็นร้อยละ 25.33 และ พ.ก.ศ. แสดงกิริยาจาไม่สุภาพ คิดเป็นร้อยละ 8.49 ซึ่งทุกกรณีที่ได้รับแจ้งเรื่องร้องเรียนศูนย์คุ้มครองฯ ได้ดำเนินการติดตามตรวจสอบและแก้ไขปัญหาทุกกรณี

3.7.4.3 การพัฒนางานด้านการขนส่งด้วยรถโดยสารไม่ประจำทาง

มีโครงการพัฒนาคุณภาพรถบัสทัศนอาจร โดยกำหนดหลักเกณฑ์และทำการรับรองคุณภาพรถบัสทัศนอาจรระดับ 5 ดาว และ 4 ดาวเพื่อพัฒนาและส่งเสริมการประกอบธุรกิจการขนส่งไม่ประจำทางด้วยรถโดยสารให้มีคุณภาพและได้มาตรฐานสากล ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 มีผู้สนใจสมัครเข้ารับการประเมินจำนวน 3 ราย ได้แก่ บ. เกลิมภัทรทรานสปอร์ต จำกัด บ. วิมณทิพย์ทรานสปอร์ต จำกัด และ บ.มนตรีทรานสปอร์ต คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ขณะนี้คณะทำงานฯ ได้ทำการตรวจประเมินตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการกำหนดหลักเกณฑ์และรับรองมาตรฐานคุณภาพบริการรถโดยสารไม่ประจำทางกำหนดครบทั้ง 3 บริษัทแล้วและจะได้นำเสนอคณะกรรมการฯ พิจารณาต่อไปรวมทั้งในปีงบประมาณ พ.ศ.2553 ได้มีการจัดสัมมนาผู้ประกอบการขนส่งด้วยรถโดยสารไม่ประจำทาง เมื่อวันที่ 30 มิถุนายน 2553 มีผู้ประกอบการขนส่งจากส่วนกลางเข้าร่วมสัมมนาจำนวน 120 คน

3.7.4.4 การพัฒนางานด้านขนส่งสินค้าด้วยรถบรรทุก ได้มีการพัฒนาดังนี้ 1) โครงการพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการขนส่งด้วยรถบรรทุกเพื่อรองรับการพัฒนาระบบโลจิสติกส์เป็นโครงการต่อเนื่อง 3 ปี ตั้งแต่ พ.ศ. 2551 - 2553 โดยมีวัตถุประสงค์ในการจัดทำมาตรฐานคุณภาพการบริการขนส่งสินค้าด้วยรถบรรทุกเป็นมาตรฐานทั่วไปเพื่อให้ผู้ประกอบการขนส่งสามารถพัฒนาเข้าสู่มาตรฐานได้ก่อนจะมีการกำหนดให้มีมาตรฐานขั้นต่ำหน้า รวมทั้งการพัฒนามาตรฐานคุณภาพการบริการขนส่งสินค้าด้วยรถบรรทุกแยกประเภทตามกลุ่มอุตสาหกรรมขนส่ง ได้แก่ การขนส่งสินค้าเบ็ดเตล็ด การขนส่งวัสดุก่อสร้างและอุตสาหกรรมหนัก การขนส่งสินค้าแช่เย็น และการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ โดยกำหนดให้มีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการสำหรับกลุ่มผู้เกี่ยวข้องในการร่างมาตรฐานคุณภาพบริการเพื่อให้เกิดการยอมรับและนำไปสู่การปฏิบัติ การอบรม/สัมมนาผู้ประกอบการขนส่ง การจัดทำคู่มือพัฒนาประสิทธิภาพผู้ประกอบการขนส่ง และพัฒนาข้อมูลผู้ประกอบการขนส่งในเว็บไซต์ www.ltpcenter.com และ www.thaitruckcenter.com 2) การส่งเสริมและรับรองมาตรฐานการบริการขนส่งสินค้าด้วยรถบรรทุก เป็นการดำเนินโครงการต่อเนื่องจากโครงการพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการขนส่งฯ โดยได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการคุณภาพการบริการขนส่งสินค้าด้วยรถบรรทุก เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพฯ และสิทธิประโยชน์ที่ผู้ประกอบการขนส่งจะได้รับ ขั้นตอนการรับรองมาตรฐานฯ รูปแบบตราสัญลักษณ์

และใบรับรองคุณภาพ รวมถึงคุณสมบัติผู้ตรวจประเมิน และแหล่งทุนในการดำเนินการขณะนี้ มีผู้ประกอบการขนส่งสินค้าด้วยรถบรรทุกได้รับการรับรองมาตรฐานไปแล้ว 26 ราย 3) การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารสถานีขนส่งสินค้า เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และสนับสนุนให้ผู้ผลิตสินค้าได้ติดต่อกับผู้ประกอบการขนส่งสินค้าผ่านระบบสารสนเทศ โดยได้รับงบประมาณดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ.2553 ผลการดำเนินงานผู้รับจ้างดำเนินการเขียนโปรแกรมระบบงานแล้วเสร็จ พร้อมส่งมอบเครื่องคอมพิวเตอร์ และอุปกรณ์ซอฟต์แวร์ต่างๆ ครบแล้ว ขณะนี้อยู่ระหว่างติดตั้งอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ภายในสถานีขนส่งสินค้า และเชื่อมโยงระบบโครงข่ายผ่านระบบ ADSL

3.7.4.5 การพัฒนางานด้านการขนส่งทางถนนระหว่างประเทศ ได้มีการพัฒนาดังนี้

1) การพัฒนาเส้นทางเดินรถโดยสารประจำทางระหว่างประเทศไทยกับประเทศเพื่อนบ้าน ในปีงบประมาณ พ.ศ.2553 ได้ทำการสำรวจเส้นทางแล้ว 4 เส้นทาง ได้แก่ (1) กรุงเทพฯ อุบลราชธานี ปากเซ (2) หนองคาย เวียงจันทน์ เวียง (3) อุดรธานี เวียงจันทน์ เวียง หลวงพระบาง (4) น่าน ห้วยโก๋น ปากแบ่ง อุดมไชย 2) โครงการศึกษาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่ผู้ประกอบการขนส่งทางถนนระหว่างประเทศ เพื่อกำหนดแนวทางในการเตรียมความพร้อมให้กับผู้ประกอบการขนส่งของไทยในการดำเนินการภายใต้ความตกลงด้านการขนส่งทางถนนระหว่างประเทศและการเปิดเสรีการค้าบริการสาขาโลจิสติกส์และสาขาการขนส่ง โดยศึกษาศักยภาพในการแข่งขันของผู้ประกอบการไทยภายใต้กรอบความร่วมมือต่าง ๆ แนวทางการรวมตัวกันและการเป็นหุ้นส่วนกับผู้ประกอบการขนส่งต่างประเทศ รวมทั้งจัดทำแผนเพิ่มขีดความสามารถผู้ประกอบการขนส่งทั้งแผนของภาครัฐและภาคเอกชน ขณะนี้ที่ปรึกษาได้จัดส่งรายงานความก้าวหน้าฉบับที่ 2 และคณะกรรมการกำกับการศึกษาฯ ได้พิจารณาตรวจรับรายงานเรียบร้อยแล้วเมื่อวันที่ 27 สิงหาคม 2553

3.7.4.6 การพัฒนางานด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมจากการขนส่งทางถนน

ได้มีการพัฒนา ดังนี้ 1) โครงการรวบรวมข้อมูลเพื่อกำหนดหลักเกณฑ์สมรรถนะของระบบห้ามล้อ เพื่อดำเนินการวางรากฐานการพัฒนาข้อกำหนดทางเทคนิคสำหรับระบบห้ามล้อของรถยนต์ ผลการดำเนินงานได้จัดซื้อเครื่องอุปกรณ์ประกอบการทดสอบ ได้แก่ ตู้มน้ำหนัก อุปกรณ์วัดความเร็ว อุปกรณ์วัดอุณหภูมิ และเครื่องชั่งน้ำหนักแบบเคลื่อนที่เรียบร้อยแล้ว พร้อมทั้งกำหนดแบบรถที่จะเข้ารับการทดสอบจำนวน 28 แบบ จากบริษัทผู้ผลิตจำนวน 10 บริษัท เตรียมยกร่างประกาศเรื่องระบบห้ามล้อ และส่งร่างประกาศฯ ให้บริษัทผู้ผลิตรถยนต์ที่เป็นกลุ่มเป้าหมายพิจารณาให้ความเห็นชอบ 2) โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศในการรายงานผลการตรวจสภาพรถและกำกับดูแลสถานตรวจสภาพรถเอกชน (ตรอ.) เพื่อพัฒนาระบบการรายงานผลการตรวจสภาพรถโดยมีระบบเชื่อมโยงเครือข่าย ตรอ. มายังกรมฯ ให้มีความถูกต้อง ครบถ้วน ทันสมัย สะดวก รวดเร็ว และ

เชื่อถือได้ซึ่งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการควบคุมดูแลการดำเนินงานของ ตรอ. ให้เป็นไปตาม ภาระเบียบของทางราชการ รวมทั้งเป็นการป้องกันการทุจริตในการออกรับรองการตรวจสภาพ รถและป้องกันกลุ่มมิจฉาชีพปลอมแปลงใบรับรองการตรวจสภาพรถ ขณะนี้อยู่ระหว่างการ ประกวดราคาจัดจ้าง 3) โครงการพัฒนาปรับปรุงระบบตรวจสภาพรถเป็นโครงการต่อเนื่อง (ปีงบประมาณ พ.ศ.2549 - 2555) มีเป้าหมายในการติดตั้งอุปกรณ์การตรวจสภาพรถแบบอัตโนมัติ ให้ครบทุกสำนักงานขนส่งจังหวัดโดยในปี พ.ศ. 2549 - 2551 ได้ดำเนินการติดตั้งที่สำนักงานขนส่ง จังหวัดแล้วเสร็จจำนวน 33 แห่ง ในปีงบประมาณ 2552 อยู่ระหว่างดำเนินการติดตั้งที่สำนักงาน ขนส่งจังหวัด 12 แห่งและในปี พ.ศ. 2553 ได้รับงบประมาณให้ดำเนินการอีก 15 แห่ง 4) โครงการ ปรับปรุงและก่อสร้างสนามทดสอบขับรถเพื่อขอรับใบอนุญาตขับรถเป็นโครงการที่ดำเนินการ อย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีสนามทดสอบขับรถที่มีมาตรฐานในทุกสำนักงาน โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ได้รับงบประมาณดำเนินการจำนวน 5 แห่ง 5) การให้ความเห็นชอบผู้ติดตั้ง และผู้ตรวจและ ทดสอบรถใช้ก๊าซเป็นเชื้อเพลิงเพื่อให้การติดตั้งระบบก๊าซเป็นเชื้อเพลิงมีความปลอดภัยเป็นไปตาม มาตรฐานที่กฎหมายกำหนดโดยในปี งบประมาณ พ.ศ. 2553 (ตั้งแต่ ตุลาคม 2552 - กรกฎาคม 2553) ให้ความเห็นชอบผู้ติดตั้ง ผู้ตรวจและทดสอบรถใช้ก๊าซเป็นเชื้อเพลิง รวม 327 ราย แยกเป็น ให้ความเห็นชอบผู้ติดตั้งก๊าซเป็นเชื้อเพลิง รวม 243 ราย แยกเป็น LPG จำนวน 148 รายและ NGV จำนวน 95 ราย และให้ความเห็นชอบผู้ตรวจและทดสอบรถใช้ก๊าซเป็นเชื้อเพลิงรวม 84 ราย แยก เป็น LPG 48 ราย และ NGV จำนวน 36 ราย 6) โครงการสร้างนักขับรถมืออาชีพ เป็นโครงการตาม นโยบายรัฐบาลตั้งแต่ปี พ.ศ.2552 เพื่อช่วยเหลือผู้ว่างงานให้มีทางเลือกในการประกอบอาชีพ และ เป็นการผลิตพนักงานขับรถขนาดใหญ่ที่มีคุณภาพป้อนเข้าสู่ตลาดแรงงานเพิ่มขึ้นดำเนินการด้วย การจัดฝึกอบรมโดยมีที่พัก เบี้ยเลี้ยงให้กับผู้เข้ารับการอบรมใน 3 หลักสูตร คือ หลักสูตร 1 เดือน สำหรับผู้มีพื้นฐานในการขับรถขนาดเล็กและมีใบอนุญาตขับรถมาแล้ว หลักสูตร 2 เดือนสำหรับผู้ ที่ไม่มีพื้นฐานในการขับรถมาก่อนและหลักสูตรขับรถลากจูงต่อมาได้ขยายหลักสูตรอบรมพนักงาน ควบคุมรถเครื่องจักรขนาดใหญ่ ผลการดำเนินงานในปีงบประมาณ พ.ศ.2553 ณ สิ้นเดือน กรกฎาคม 2553 มีผู้เข้ารับการอบรมรวมทั้งสิ้น 1,070 คน มีผู้จบหลักสูตรรวม 675 คน 7) โครงการ รับรองโรงเรียนสอนขับรถ เพื่อสนับสนุนให้ภาคเอกชนที่มีความพร้อมในการจัดตั้งโรงเรียนสอน ขับรถเอกชนเพื่อดำเนินการให้การอบรมให้แก่ผู้จะขอต่ออายุใบอนุญาตขับรถ ผลการดำเนินงาน ณ สิ้นเดือนมิถุนายน 2553 มีโรงเรียนสอนขับรถที่ได้รับการรับรองจากกรมฯ รวมทั้งสิ้น 21 แห่ง และ มีโรงเรียนที่ได้รับการรับรองให้เป็นผู้ทำการทดสอบแทนกรมฯ แล้ว 7 แห่ง 8) แผนการตรวจสอบ ข้อเท็จจริงกรณีอุบัติเหตุร้ายแรงทางถนนปีงบประมาณ พ.ศ.2553 เพื่อศึกษากรณีการเกิดอุบัติเหตุ ร้ายแรงทางถนนที่เกิดจากการขนส่งด้วยรถขนาดใหญ่และมีผู้เสียชีวิตหรือบาดเจ็บสาหัสจำนวน มาก โดยเฉพาะในเขตกรุงเทพฯและปริมณฑล (สำหรับในเขตพื้นที่จังหวัดอื่น พิจารณาออก

ตรวจสอบตามความเหมาะสม) โดยวิธีจัดเก็บข้อมูล ณ จุดเกิดเหตุและวิเคราะห์สาเหตุของการเกิดอุบัติเหตุเพื่อนำเสนอผู้บริหาร และใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดแนวทางและมาตรการป้องกันและแก้ไข 9) การดำเนินการเพื่อส่งเสริมสวัสดิภาพการขนส่ง ได้มีการดำเนินการในหลายด้านเช่น การผลิตสื่อและกิจกรรมส่งเสริมความปลอดภัย โครงการสนามจราจรเยาวชนเสริมสร้างจิตสำนึกความปลอดภัย โครงการปลูกฝังเด็กไทย ใส่ใจวินัยจราจร แผนพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการขนส่งทางถนน โครงการรณรงค์ป้องกันและลดอุบัติเหตุทางถนนประจำปี ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 (ตั้งแต่ ตุลาคม 2552 - มิถุนายน 2553) มีผลการดำเนินงานดังนี้ (1) การผลิตสื่อและกิจกรรมส่งเสริมความปลอดภัยทางถนน (2) โครงการสนามจราจรเยาวชนเสริมสร้างจิตสำนึกความปลอดภัย เป็นโครงการต่อเนื่องตั้งแต่ปี พ.ศ.2546 เพื่อเสริมสร้างจิตสำนึกความปลอดภัยในการใช้รถใช้ถนนและเสริมทักษะการขับขีรถจักรยานอย่างถูกต้องและปลอดภัย โดยจัดอบรมให้ความรู้ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติแก่นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 - 6 ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคทั่วประเทศผลงานในปี งบประมาณ พ.ศ.2553 ได้ดำเนินการมาแล้วรวม 250 รุ่น มีนักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมรวมทั้งสิ้น 30,033 คน (3) โครงการปลูกฝังเด็กไทยใส่ใจวินัยจราจรเป็นการจัดกิจกรรมให้ความรู้ในรูปแบบความบันเทิงเพื่อเสริมสร้างความรู้เกี่ยวกับการใช้รถใช้ถนนอย่างถูกต้องและปลอดภัย และสร้างจิตสำนึกในการรักษาวินัยจราจรให้แก่เด็กและเยาวชนทั่วประเทศ ในปีงบประมาณ พ.ศ.2553 ได้จัดกิจกรรมแล้ว 82 ครั้ง มีผู้เข้าร่วมงานรวม 63,915 คน (4) แผนพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการขนส่งทางถนน เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและผู้เกี่ยวข้องด้านการขนส่งทางถนนให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน และมุ่งสร้างเสริมจิตสำนึกด้านความปลอดภัยในการใช้รถใช้ถนนแก่กลุ่มบุคคลดังกล่าว โดยในปีงบประมาณ พ.ศ.2553 ได้ดำเนินการจัดอบรมแล้วรวม 10 รุ่น มีผู้เข้ารับการอบรมรวมทั้งสิ้น 897 คน (5) โครงการรณรงค์ป้องกันและลดอุบัติเหตุทางถนนในช่วงเทศกาลปีใหม่เทศกาลสงกรานต์และเทศกาลสำคัญประจำจังหวัดเพื่อเสริมสร้างจิตสำนึกในเรื่องความปลอดภัยในการใช้รถใช้ถนนของพนักงานขับรถโดยสารสาธารณะและประชาชนทั่วไปเพื่อเป็นการลดจำนวนอุบัติเหตุทางถนนและจำนวนผู้เสียชีวิตจากอุบัติเหตุทางถนนในปีงบประมาณ พ.ศ.2553 มีการดำเนินการในช่วงเทศกาลต่างๆแล้วรวมทั้งสิ้น 255 ครั้ง ดังนี้ 1) ในช่วงเทศกาลลอยกระทง ปี 2552 จำนวน 34 ครั้ง (32 จังหวัด) 2) ในช่วงเทศกาลปีใหม่ 2553 จำนวน 76 ครั้ง (76 จังหวัด) 3) ในช่วงเทศกาลสงกรานต์ 2553 จำนวน 76 ครั้ง (76 จังหวัด) 4) ในช่วงเทศกาลสำคัญประจำจังหวัด จำนวน 69 ครั้ง

3.7.4.7 การพัฒนางานด้านการให้บริการประชาชน

ที่ผ่านมา กรมการขนส่งทางบกได้มุ่งมั่นพัฒนางานโดยคำนึงถึงประโยชน์และความพึงพอใจของประชาชนเป็นหลักตลอดมาส่งผลให้กรมฯได้รับรางวัล “คุณภาพการให้บริการประชาชน” จากคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) มาอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลา 9 ปี

นับตั้งแต่ปี 2546 จนถึงปี 2554 รวมทั้งสิ้น 54 รางวัลโดยในปี 2554 ได้รับ 3 รางวัล ดังนี้(แผนยุทธศาสตร์กรมการขนส่งทางบก 2554 - 2558) รางวัลดีเด่นประเภทภาพรวมกระบวนการงาน 1 รางวัล ได้แก่ การย้ายรถออกและการย้ายรถเข้าตามกฎหมายว่าด้วยรถยนต์ การให้บริการเปลี่ยนแปลงสาระสำคัญของรถตาม พ.ร.บ.รถยนต์ พ.ศ. 2522 ณ Drive Thru Service สำนักงานขนส่งพื้นที่ 5 การให้บริการด้านทะเบียนรถและใบอนุญาตขับรถแบบเคลื่อนที่ (สำนักงานขนส่งจังหวัดตาก) การจดทะเบียนรถใหม่ (เลื่อนล้อจดทะเบียน) (สำนักงานขนส่งจังหวัดนครราชสีมา) ประเภทนวัตกรรม การให้บริการ ได้แก่ การพัฒนาระดับการให้บริการของสำนักงานขนส่งจังหวัดตาก การทดสอบขับรถตาม พ.ร.บ.รถยนต์ พ.ศ. 2522 ด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ สำนักงานขนส่งจังหวัดนครปฐม การให้บริการเปลี่ยนแปลงสาระสำคัญของรถตาม พ.ร.บ.รถยนต์ พ.ศ. 2522 ณ จุดบริการเดียว สำนักงานขนส่งกรุงเทพมหานครพื้นที่ 4 การอบรมเพื่อต่ออายุใบอนุญาตขับรถตาม พ.ร.บ.รถยนต์ พ.ศ. 2522 และ พ.ร.บ.การขนส่งทางบก พ.ศ. 2522 สำนักงานขนส่งจังหวัดนครสวรรค์ (กรมการขนส่งทางบก, 2554ข) และมีบริการที่ให้บริการ ณ จุดบริการใดก็ได้ การเพิ่มช่องทางการให้บริการและการพัฒนานวัตกรรมด้านบริการ เช่น การรับชำระภาษีรถทั่วไทยและการดำเนินการด้านใบอนุญาตขับรถทั่วไทย โครงการเลื่อนล้อต่อภาษี (Drive Thru for Tax) และโครงการซื้อให้พอแล้วต่อภาษี (Shop Thru for Tax) การรับชำระภาษีรถผ่านบัตรเครดิต การรับชำระภาษีรถผ่านระบบอินเทอร์เน็ต การให้บริการเคลื่อนที่โดยรถโมบายทั้งการทดสอบ (E-exam) และการรับชำระภาษีรถ นวัตกรรมใหม่ๆจากสำนักงานขนส่งจังหวัด เช่น การแจ้งเตือนการชำระภาษีรถผ่านโทรศัพท์เคลื่อนที่ด้วยระบบ SMS (สำนักงานขนส่งจังหวัดสงขลา) การให้บริการอบรมความรู้การขับรถปลอดภัยเพื่อต่ออายุใบอนุญาตขับรถผ่านระบบอินเทอร์เน็ต (E-learning) (สำนักงานขนส่งจังหวัดนครราชสีมา) และสนามทดสอบขับรถ IT (สำนักงานขนส่งจังหวัดนครปฐม) เป็นต้น

3.7.4.8 การพัฒนาองค์การด้านอื่นๆ

กรมการขนส่งทางบกได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาองค์การทั้งด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาด้านกฎหมาย รวมถึงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) การพัฒนาด้านอื่น ๆ ได้แก่ กองทุนเพื่อความปลอดภัยในการใช้รถใช้ถนน (กปถ.) จัดตั้งเมื่อ 28 กรกฎาคม 2546 ตามพระราชบัญญัติรถยนต์ พ.ศ. 2522 แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติรถยนต์ (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2546 กำหนดให้อธิบดีกรมการขนส่งทางบกนำหมายเลขทะเบียนรถซึ่งเป็นที่ยอมรับของประชาชนออกประมูลเป็นการทั่วไปโดยให้นำเงินรายได้จากการประมูลเงินค่าธรรมเนียมและดอกผลจากการประมูล รวมถึงเงินหรือทรัพย์สินอื่นที่มีผู้มอบสมทบทุนรวมเข้าเป็นรายได้ของกปถ.ทั้งหมดโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นทุนสนับสนุนและส่งเสริมด้านความปลอดภัยในการใช้รถใช้ถนน รวมทั้งให้ความช่วยเหลือผู้ประสบภัยอันเกิดจากการใช้รถใช้ถนน

นอกจากนี้ยังมีโครงการพัฒนาระดับสำนักงานขนส่งจังหวัด ซึ่งเป็นโครงการที่ดำเนินการในปี 2552 - 2553 โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สำนักงานขนส่งจังหวัด 75 แห่ง (รวมสำนักงานขนส่งจังหวัดสาขา 114 แห่ง) ทั่วประเทศมีการพัฒนาระบบการบริหารจัดการขององค์กร โดยมีกระบวนการทำงานที่เป็นระบบและเป็นมาตรฐานเดียวกันรวมทั้งส่งเสริมการสร้างสรค์นวัตกรรมที่จะเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานอันจะนำมาสู่การพัฒนารูปแบบการทำงานของกรมการขนส่งทางบกทั้งระบบและส่งผลให้ประชาชนได้รับประโยชน์จากการทำงานของทุกหน่วยงานในสังกัดกรมการขนส่งทางบกอย่างเต็มประสิทธิภาพผลักดันการดำเนินการโดยกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการภายใต้กรอบการประเมินผล 4 มิติครอบคลุมมิติด้านประสิทธิผลมิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการและมิติด้านการพัฒนาองค์กรรวมทั้งกำหนดตัวชี้วัดผลงานนวัตกรรมกำหนดแนวทางการดำเนินงานที่เป็นมาตรฐานสำหรับทุกตัวชี้วัด มีการประเมินผลตนเองและตรวจประเมินโดยคณะทำงานกำหนดหลักเกณฑ์และประเมินผลการพัฒนาระดับสำนักงานขนส่งจังหวัดและคณะกรรมการพัฒนาระดับสำนักงานขนส่งจังหวัด ซึ่งสำนักงานขนส่งจังหวัดที่มีการพัฒนาในระดับต้นแบบจะได้รับรางวัลเพื่อเป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรในองค์กร โดยจากการตรวจประเมินผลการพัฒนาระดับสำนักงานขนส่งจังหวัดในปีงบประมาณ 2552 มีสำนักงานขนส่งจังหวัดที่ผ่านเกณฑ์การประเมินผลระดับต้นแบบ จำนวน 15 จังหวัด

3.8 สรุป

การให้บริการทางอิเล็กทรอนิกส์ เป็นประเด็นสำคัญของการพัฒนารัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ เนื่องจากเป็น 1 ใน 4 ยุทธศาสตร์ของการพัฒนารัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย และโครงการต่างๆ ได้รับการคาดหวังว่าจะส่งผลต่อการให้บริการสาธารณะและประชาชน มีประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยในช่วงระยะปี พ.ศ. 2551 - พ.ศ. 2555 มี 4 ประการ ดังนี้ 1) ยกระดับการให้บริการและการทำงาน เพื่อตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของประชาชนที่มีความสลับซับซ้อน หลากหลายและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว 2) มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่างๆ 3) สร้างระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี เกิดความโปร่งใส มั่นใจ และสามารถตรวจสอบได้รวมทั้งทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อประชาชนและต่อสังคมโดยรวม

ในการพัฒนากกรมการขนส่งทางบกให้มีความเจริญก้าวหน้า และตอบสนองความต้องการของประชาชนได้นั้นจำเป็นจะต้องมีแผนยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและ

ประสิทธิผลมากที่สุด ดังได้แก่ การพัฒนา ส่งเสริม และกำกับดูแลระบบการขนส่งทางถนนให้มีประสิทธิภาพและสนับสนุนความมั่นคงทางเศรษฐกิจ โดยมีการพัฒนาและควบคุมมาตรฐานการให้บริการขนส่งผู้โดยสารทางถนน ส่งเสริมการใช้บริการรถสาธารณะเพื่อตอบสนองความต้องการ และคุณภาพชีวิตที่ดีของผู้รับบริการ มีการพัฒนาเส้นทางการเดินรถโดยสารประจำทางให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ และเชื่อมโยงการขนส่งทางถนนกับเครือข่ายการขนส่งมวลชนอื่น ๆ พร้อมทั้งพัฒนาให้มีรูปแบบการให้บริการที่ทันสมัย สะดวก รวดเร็ว ปลอดภัย เชื่อถือได้ และสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ใช้บริการ โดยการส่งเสริมและสนับสนุนผู้ประกอบการขนส่งให้มีการบริหารจัดการที่ดี รวมถึงการพัฒนาระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องเพื่ออำนวยความสะดวกในการเดินทางให้มากที่สุด โดยใช้กลไกควบคุม กำกับดูแลจากเครือข่ายหน่วยงานที่กระจายอยู่ทั่วประเทศในการเข้มงวด กวดขัน ตรวจจับให้มีการรักษาคุณภาพการให้บริการที่ดี และส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการให้บริการทุกระดับ

นอกจากนี้ยังมีโครงการพัฒนาระดับสำนักงานขนส่งจังหวัด ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สำนักงานขนส่งจังหวัดทั่วประเทศ มีการพัฒนาระบบการบริหารจัดการขององค์กร โดยมีกระบวนการทำงานที่เป็นระบบและเป็นมาตรฐานเดียวกัน รวมทั้งส่งเสริมการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่จะเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน อันจะนำมาสู่การพัฒนารูปแบบการทำงานของกรมการขนส่งทางบกทั้งระบบและส่งผลให้ประชาชนได้รับประโยชน์จากการทำงานของทุกหน่วยงานในสังกัดกรมการขนส่งทางบกอย่างเต็มประสิทธิภาพ พร้อมทั้งยังผลักดันการดำเนินการโดยกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการภายใต้กรอบการประเมินผล 4 มิติครอบคลุมมิติ ด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กรรวมทั้งกำหนดตัวชี้วัดผลงานนวัตกรรม ดังนั้นจึงจะเห็นได้ว่าทั้งรัฐบาลและกรมการขนส่งทางบกต่างก็ส่งเสริม และให้ความสำคัญกับการสร้างนวัตกรรมขึ้นมาในองค์กรด้วยกันทั้งสิ้น เพราะไม่ว่าจะเป็นประโยชน์แก่ประชาชนผู้มาใช้บริการให้ได้รับความสะดวก รวดเร็ว ประหยัดค่าใช้จ่ายแล้ว ยังเป็นการพัฒนาประเทศชาติให้เจริญก้าวหน้า ทันสมัยขึ้นอีกด้วย

บทที่ 4

การทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาวิจัยนี้เป็นการศึกษาความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์การภาครัฐ กรณีศึกษาการให้บริการชำระภาษีรถแบบเคลื่อนล้อต่อภาษี ของกรมการขนส่งทางบก โดยการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีจากตำรา วารสาร และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งการทบทวนวรรณกรรมออกเป็น แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย

4.1 แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม

ในยุคปัจจุบันแนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรมได้เข้ามามีอิทธิพลต่อมนุษย์อย่างมาก เนื่องจากการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆถือเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นในองค์การ ช่วยเพิ่มขีดความสามารถขององค์การ การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนรวมไปถึงการสร้างคามพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการทั้งในส่วนองภาครัฐและภาคเอกชนในการนำมาใช้เพื่อสร้างความสำเร็จให้แก่องค์การ

4.1.1 ความหมายของนวัตกรรม

การศึกษาในเรื่องนวัตกรรม (Innovation) ได้มีการศึกษาและกล่าวถึงมาเป็นระยะเวลาค่อนข้างนานแล้ว แต่ในการให้คำนิยามหรือความหมายของนวัตกรรมก็ยังคงมีความแตกต่างกันอยู่ตามมุมมองและภูมิหลังของนักวิชาการแต่ละคน ซึ่งก็ยังไม่สามารถนิยามให้เป็นที่ยอมรับกันทั่วไป โดยรากศัพท์ของคำว่านวัตกรรม (Innovation) นั้นมาจากภาษาลาติน คำว่า innovare แปลว่า ทำสิ่งให้ใหม่ขึ้น (สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, 2553) ทั้งนี้ผู้วิจัยได้รวบรวมคำนิยามและความหมายของนวัตกรรมตามที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึง ดังนี้ เสน่ห์ จัยโต (2548) ได้อธิบายความหมายของนวัตกรรมไว้ว่า นวัตกรรม เป็นความคิดด้านสร้างสรรค์ ประกอบด้วยกระบวนการบริหาร และความคิดทางสังคม เพื่อรวบรวมให้เกิดการแก้ปัญหากลับไปใช้ภายในสังคมภายใต้สถานการณ์ที่กำหนด และเป็นกระบวนการสร้างสรรค์ความคิดใหม่ (Rethinking) และนำไปใช้ในทางปฏิบัติ มีผลทำให้วิธีการในการทำสิ่งต่างๆ ดีขึ้นกว่าเดิม และเป็นการใช้ประโยชน์จากความคิดใหม่เพื่อให้เกิดผลดีทางเศรษฐกิจและสังคม รวมถึงการกำเนิดผลิตภัณฑ์ การบริการกระบวนการผลิตใหม่ การ

ปรับปรุงเทคโนโลยี การแพร่กระจายเทคโนโลยี และการใช้เทคโนโลยีให้เป็นประโยชน์และเกิดผลพวงทางเศรษฐกิจและสังคม (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2549) ทั้งยังเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการเป็นนักประกอบการมืออาชีพ และเป็นการนำเอาทรัพยากรต่าง ๆ มาทำให้เกิดขีดความสามารถใหม่ ๆ ในทางที่ดีขึ้น (วรภัทร์ ภูเจริญ, 2550) ปิยากร หวังมหาพร (2552) ได้กล่าวถึงนวัตกรรมไว้ว่า นวัตกรรม เป็นสิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้ ความคิด กระบวนการหรือวิธีการทำงานใหม่ การเปลี่ยนแปลงกิจกรรม ความคิด การมีหรือการปรับปรุงองค์การ รวมถึงนโยบาย ยุทธศาสตร์ กลไก และระบบการควบคุมคุณภาพ สอดคล้องกับฉันทยา สันตะการผล (2553) ที่ได้นิยามความหมายของนวัตกรรมไว้ว่า นวัตกรรม คือ การรวบรวม การผสมผสาน หรือการสร้างสรรค์ความรู้ที่ไม่เคยมีมาก่อน ที่มีความเกี่ยวข้องและเพิ่มคุณค่าให้ผลิตภัณฑ์ กระบวนการ หรือบริการใหม่ ที่ได้ทำการปรับปรุงแล้วมาใช้ในเชิงพาณิชย์เป็นครั้งแรก (Freeman and Soete, 1997) นอกจากนี้ Rogers (1983) ได้ให้ความหมายของคำว่า นวัตกรรมไว้ว่า นวัตกรรมคือ ความคิด การกระทำ หรือวัตถุใหม่ ๆ ซึ่งถูกรับรู้ว่าเป็นสิ่งใหม่ ๆ ด้วยตัวบุคคลแต่ละคนหรือหน่วยอื่น ๆ ของการยอมรับในสังคม เป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้ประกอบการ ในการสร้างศักยภาพการแข่งขันในเชิงธุรกิจและความมั่งคั่ง โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่หรือจากการสร้างขึ้นใหม่ รวมทั้งเป็นการพัฒนาขึ้นจากความรู้ใหม่ (Drucker, 1985) เป็นการนำแนวคิดใหม่เข้ามาสู่บริษัทไม่ว่าจะเป็นทางด้านตัวผลิตภัณฑ์ กระบวนการผลิต รูปแบบบริการ รวมถึงรูปแบบการบริหารจัดการ การดำเนินงาน ระบบและกิจกรรมทางการตลาดของบริษัท (Gibbons, 1997)

ดังนั้นสรุปได้ว่านวัตกรรม หมายถึง สิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นจากความรู้ ความคิด การกระทำของบุคคลหรือหน่วยงาน เป็นการผสมผสานความรู้ที่ไม่เคยมีมาก่อน และเป็นที่ยอมรับในสังคม ซึ่งหากหน่วยงานแต่ละแห่งมุ่งเน้นที่จะสร้างนวัตกรรมอย่างจริงจัง ก็จะช่วยให้ประชาชนผู้มาใช้บริการเกิดความรู้สึกพึงพอใจและตอบสนองความต้องการได้มากยิ่งขึ้น

4.1.2 ความสำคัญของนวัตกรรม

ในยุคปัจจุบันนวัตกรรมมีความสำคัญมาก และจะสำคัญมากที่สุดในอนาคตเพราะว่าเป็นยุคของการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ดังนั้นในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับประเทศ ระดับภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และธุรกิจเอกชน ระดับองค์กร ระดับแผนงาน และระดับบุคคล และถ้าพิจารณาในระดับองค์กร พบว่านวัตกรรมมีความสำคัญต่อองค์กร (เสนห์ จุ้ยโต, 2548) ดังนี้

4.1.2.1 ผู้ความเป็นเลิศของบุคคล (Individual Excellence) นวัตกรรมด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีส่วนใหญ่เกิดจากปัจเจกบุคคลแต่ละคน (Individual) กล่าวคือ ถ้าได้มีการส่งเสริมการเรียนรู้ และศึกษาอบรมให้บุคลากรมีกระบวนการคิดที่ถูกต้อง เป็นารคิดแบบ

วิจารณ์ญาณ (Critical Thinking) และการคิดแบบริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Thinking) ก็จะทำให้ได้นวัตกรรมใหม่ขึ้นได้ เมื่อใดก็ตามที่มีบุคคลที่เป็นนักคิดก็จะก่อให้เกิดนวัตกรรมและประดิษฐ์สิ่งใหม่เกิดขึ้นเสมอ

4.1.2.2 ผู้ความเป็นเลิศของทีมงาน (Teamwork Excellence) ในการทำงานร่วมกันในองค์กร บริษัทหรือส่วนงานต่าง ๆ พบว่าไม่ค่อยมีการพบปะพูดคุย และปะทะสังสรรค์ทางความคิด มุ่งเน้นการทำงานให้เสร็จตามหน้าที่ของตนเองเท่านั้น มีผลทำให้การทำงานขาด การประสานความร่วมมือและเกิดความล้มเหลวในส่วนงาน เพราะในความเป็นจริงแล้วงานบริหาร และงานองค์กรต้องเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ยังมีการพูดคุยกันมากเท่าใดก็จะก่อให้เกิด การเรียนรู้มากขึ้นเท่านั้น การพัฒนาการเรียนรู้ด้วยกลุ่มและทีมงาน (Team Learning) จึงเป็นสิ่ง ที่สำคัญในการส่งเสริมให้ทีมงานมีการคิดเป็น เพื่อให้เกิดความคิดใหม่ และความคิดที่แตกต่างนำไปสู่ นวัตกรรมใหม่ในการทำงาน

4.1.2.3 ผู้ความเป็นเลิศขององค์กร (Organization Excellence) ในทฤษฎีนวัตกรรม อธิบายว่าความเป็นเลิศขององค์กร สามารถเกิดขึ้นได้ทุก ๆ จุดขององค์กร ทั้งบุคคล (Individual) ทีมงาน (Teamwork) และทั้งองค์กร (Total Organization) การสร้างองค์กรที่ดีเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดนวัตกรรม

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า นวัตกรรมมีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จ ทั้งในด้านบุคคล ที่ก่อให้เกิด ความคิดสร้างสรรค์ ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการทำงานเป็นทีม และนำมาสู่ความสำเร็จ ในระดับองค์กรได้ในที่สุด

4.1.3 ประเภทของนวัตกรรม

การจำแนกประเภทของนวัตกรรม แบ่งได้หลายประเภทตามลักษณะขอบเขต และ วัตถุประสงค์ของการนำไปใช้ จากการศึกษา ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า สามารถแบ่ง ประเภทของนวัตกรรมออกได้เป็น 4 ประเภท คือ

4.1.3.1 นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (2548) ได้ให้ความหมายของนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ไว้ว่า นวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ คือ การพัฒนาและนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ไม่ว่าจะเป็นด้านเทคโนโลยี หรือวิธีการใช้ก็ดี รวมไปถึงการปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น นวัตกรรม ผลิตภัณฑ์จะถือเป็นผลิตผลขององค์กรหรือธุรกิจ โดยอาจจะอยู่ในรูปของตัวสินค้าหรือบริการก็ได้ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ เป็นผลิตภัณฑ์ที่ถูกผลิตขึ้นโดยได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น หรือเป็น ผลิตภัณฑ์ใหม่ในตลาด โดยอาจเป็นผลิตภัณฑ์ที่จับต้องได้ หรือสินค้าทั่วไป หรือเป็นผลิตภัณฑ์ที่ จับต้องไม่ได้ หรือการบริการ (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2549) สอดคล้องกับ ฌูเลีย ลิน

ตระการผล (2553) ที่กล่าวถึงนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ไว้ว่า นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ คือ การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ที่ผลิตขึ้นในเชิงพาณิชย์ที่ได้ให้ดีขึ้นหรือเป็นสิ่งใหม่ในตลาด นวัตกรรมนี้อาจจะเป็นของใหม่ต่อโลกต่อประเทศหรือแม้แต่ต่อองค์การนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นั้นยังสามารถถูกแบ่งออกเป็นผลิตภัณฑ์ที่จับต้องได้ (Tangible Product) หรือสินค้าทั่วไป และผลิตภัณฑ์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Product) หรือการบริการ

4.1.3.2 นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (2548) ได้ให้ความหมายของนวัตกรรมกระบวนการไว้ว่า นวัตกรรมกระบวนการ หมายถึง การประยุกต์ใช้แนวคิด วิธีการ หรือกระบวนการใหม่ ๆ ที่ส่งผลให้กระบวนการผลิต และการทำงานโดยรวมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้นอย่างเห็นได้ชัด ซึ่งจะเห็นได้ว่านวัตกรรมกระบวนการเป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นเครื่องมือกรรมวิธีในการผลิต การจัดจำหน่าย หรือรูปแบบการจัดการองค์การ โดยมีเป้าหมายที่จะนำไปสู่การพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ให้ไปถึงมือผู้ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์การมากที่สุด (สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, 2553) โดยอาจจะมีการปรับเปลี่ยนแนวทาง หรือวิธีในการผลิตสินค้า หรือการให้บริการในรูปแบบที่แตกต่างกันออกไปจากเดิม รวมถึงการประยุกต์ใช้แนวคิด วิธีการ หรือกระบวนการใหม่ ๆ ที่ส่งผลให้กระบวนการผลิต และการทำงานโดยรวมมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงขึ้น ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็นนวัตกรรมกระบวนการทางเทคโนโลยี และนวัตกรรมกระบวนการทางองค์การ (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2549) การเปลี่ยนแนวทาง หรือวิธีการผลิตสินค้า หรือบริการ ให้การบริการในรูปแบบที่แตกต่างออกไปจากเดิม เช่น การผลิตแบบทันเวลาพอดี (Just in Time: JIT) การบริหารงานคุณภาพองค์การรวม (Total Quality Management : TQM) และการผลิตแบบกะทัดรัด (Lean Production) (ณัฐยา สันตะการผล, 2553)

4.1.3.3 นวัตกรรมการบริหารจัดการ (Managerial or Administrative Innovation) สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2549) ได้ให้นิยามนวัตกรรมการบริหารจัดการไว้ว่า นวัตกรรมการบริหารจัดการ คือ การคิดค้นรูปแบบของการจัดการองค์การใหม่ ๆ ที่ส่งผลให้ระบบการทำงาน การผลิต การออกแบบผลิตภัณฑ์ และการให้บริการขององค์การมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น เช่น การบริหารองค์การเชิงผสมผสาน (Matrix) ที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างมากในช่วงปี พ.ศ.2513 หรือ การทำการประเมินแบบดุลยภาพ (Balance Scorecard) ในการประเมินผลประกอบการขององค์การ การพัฒนารูปแบบการดำเนินธุรกิจในขณะที่เป็น Open Business Models เพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิดของการพัฒนานวัตกรรมแบบเปิด เห็นได้ว่านวัตกรรมทางการบริหาร เป็นเรื่องที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับเรื่องของนโยบาย โครงสร้างองค์การระบบ รูปแบบ และกระบวนการจัดการในองค์การ (สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, 2553)

4.1.3.4 นวัตกรรมบริการ (Service Innovation) นวัตกรรมบริการ เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญ เมื่อคนต้องย้อนกลับมาคิดว่าจะให้บริการลูกค้าให้ดีที่สุดได้อย่างไร อันเป็นสิ่งที่ช่วยสร้างตัวแบบธุรกิจที่ประสบความสำเร็จได้ ทั้งนี้องค์กรต้องให้ความสนใจกับกระบวนการที่สนับสนุนการให้บริการ คิดอย่างรอบคอบทุกขั้นตอนก่อนเริ่มดำเนินการ และให้บริการจริง (ณัฐยา สันตะการผล, 2553)

จะเห็นได้ว่านวัตกรรมมีหลายประเภทด้วยกัน เช่น นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมกระบวนการ นวัตกรรมการบริหารจัดการ และนวัตกรรมบริการ ซึ่งนวัตกรรมแต่ละประเภทย่อยนั้นจะเหมาะสมกับองค์การที่นำมาปรับใช้ให้สอดคล้องกับลักษณะการดำเนินงานของตนเอง เพื่อผลลัพธ์ที่ได้จะเป็นประโยชน์และคุ้มค่ามากที่สุด

4.1.4 คุณลักษณะของนวัตกรรม

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2549) ได้กำหนดคุณลักษณะของนวัตกรรมไว้ดังต่อไปนี้ นวัตกรรมอาจจะเป็นผลิตภัณฑ์ กระบวนการ หรือขั้นตอนที่จับต้องได้ภายในองค์การสำหรับความคิดใหม่ อาจเป็นเพียงจุดเริ่มต้นของนวัตกรรม แต่ไม่อาจเรียกว่าเป็นนวัตกรรมได้ นวัตกรรมจะต้องมีความใหม่ในระดับกลุ่ม ฝ่าย หรือองค์การ ในขณะที่บางครั้งอาจจะไม่จำเป็นต้องใหม่ในระดับบุคคลที่สร้างนวัตกรรมนั้น ๆ นวัตกรรมต้องมาจากความตั้งใจที่ต้องการให้เกิดขึ้นมากกว่าจะเกิดขึ้นโดยบังเอิญ นวัตกรรมจะต้องไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นประจำ เช่น การรับสมัครบุคลากรใหม่ นวัตกรรมจะต้องมีเป้าหมายเพื่อสร้างผลกำไรให้แก่องค์การ หรือก่อเกิดประโยชน์ให้แก่สังคมในวงกว้าง ทั้งนี้นวัตกรรมจะไม่รวมถึงการทำลายล้าง วิทยาศาสตร์ หรือการก่อการร้าย และประการสุดท้าย นวัตกรรมจะต้องส่งผลกระทบที่ดีต่อสาธารณะ การเปลี่ยนแปลงของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ไม่เกิดผลต่อบุคคลอื่น หรือไม่เกิดการประยุกต์ใช้ภายในองค์การจะไม่ถือว่าเป็นนวัตกรรม ทั้งนี้คุณลักษณะของนวัตกรรมที่มีผลต่อการยอมรับ 5 ประการ (Rogers, 1995) คือ 1) ประโยชน์ที่เพิ่มขึ้น (Relative Advantage) หมายถึง การที่ผู้รับนวัตกรรมคิดว่านวัตกรรมที่รับเข้ามานั้นดีกว่า มีประโยชน์มากกว่าความคิดเดิม อาจดีกว่าในด้านเศรษฐกิจความเชื่อถือในสังคม ความสะดวกสบาย หรือความพึงพอใจ การมองเห็นประโยชน์นี้เป็นประโยชน์ด้านรูปธรรม (Objective) ไม่ใช่สิ่งสำคัญ แต่สิ่งที่สำคัญคือการที่บุคคลนั้นเห็นว่านวัตกรรมนั้นมีประโยชน์ต่อตนเอง และยังมีผู้เห็นคุณค่าของนวัตกรรมนั้นมากขึ้นเท่าใดการยอมรับก็จะเพิ่มเร็วขึ้นเท่านั้น 2) ความเข้ากันได้ (Compatibility) หมายถึง การที่นวัตกรรมนั้นมีลักษณะที่เข้ากันได้กับค่านิยม ประสบการณ์ในอดีต และความต้องการของผู้ยอมรับนวัตกรรมนั้นความคิดใหม่ หรือนวัตกรรมที่ไม่สามารถเข้ากันได้กับค่านิยมหรือบรรทัดฐานของสังคมนั้นย่อมได้รับการยอมรับช้ากว่านวัตกรรมที่เข้ากันได้กับ

ค่านิยมหรือบรรทัดฐานของสังคมนั้น 3) ความซับซ้อน (Complexity) หมายถึง การที่ผู้รับนวัตกรรม เห็นว่านวัตกรรมนั้นมีความสลับซับซ้อนยากแก่การเข้าใจและนำไปใช้ นวัตกรรมที่ง่ายต่อการ เข้าใจย่อมง่ายต่อการยอมรับมากกว่านวัตกรรมที่มีความซับซ้อน ต้องใช้เวลานานต่อการยอมรับ 4) ความสามารถนำไปทดลองใช้ได้ (Trial Ability) หมายถึง การที่นวัตกรรมนั้นสามารถนำไปทดลอง ใช้ได้ เพื่อเป็นการลดความเสี่ยงของบุคคล ทำให้การยอมรับง่ายขึ้น 5) ความสามารถสังเกตได้ (Observed Ability) หมายถึง การที่ผลของนวัตกรรมนั้นสามารถมองเห็นได้ชัดเจน ซึ่งการที่ สามารถมองเห็นผลได้ง่ายและรวดเร็ว นวัตกรรมก็จะถูกยอมรับได้ง่ายขึ้น

ดังจะเห็นได้ว่านวัตกรรมนั้นมีประโยชน์ยิ่งต่อการพัฒนาประเทศชาติให้เจริญก้าวหน้า นำมาซึ่งความสำเร็จ แต่ทั้งนี้ นวัตกรรมจะต้องเป็นประโยชน์ เป็นที่ยอมรับ สามารถนำมาทดลอง ใช้ได้ ไม่ใช่เพื่อเป็นการทำลายล้างหรือก่อให้เกิดผลเสียต่อประเทศชาติ มิเช่นนั้นแล้วก็ไม่ถือเป็น นวัตกรรม

4.1.5 หลักการของนวัตกรรม

จุดเริ่มต้นของนวัตกรรมนั้น ส่วนใหญ่มาจากความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรในองค์กร กล่าวคือ การที่บุคลากรมีการคิดออกนอกกรอบอยู่อย่างสม่ำเสมอ จะนำไปสู่ นวัตกรรมในการ ดำเนินการ ไม่ว่าจะเป็นนวัตกรรมในกระบวนการดำเนินงาน หรือนวัตกรรมในสินค้าและบริการ ซึ่งจะมาจากความคิดสร้างสรรค์ดังกล่าวทั้งสิ้น ซึ่งได้รับอิทธิพลโดยตรงจากวัฒนธรรมหรือวิธีการ ดำเนินพฤติกรรมหลักในองค์กร (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2549) สอดคล้องกับแนวคิดของ ฌูเลีย ลินตระกูลผล (2553) ที่กล่าวว่า นวัตกรรมเป็นกระบวนการที่เริ่มจากการกระทำที่สร้างสรรค์ สองอย่างได้แก่ การก่อเกิดความคิดใหม่ และการรับรู้ถึงสิ่งที่เป็นโอกาสเสนอ จูโยโด (2548) กล่าวถึงหลักการของนวัตกรรมที่เป็นแก่นสาระสำคัญ ไว้ว่า นวัตกรรมเป็นเรื่องความคิด ใครก็ตามที่จะสร้างนวัตกรรมต้องมุ่งสู่การสร้างความคิดที่ถูกต้อง (Right Thinking) ให้เกิดขึ้น การคิดที่ ผิด แม้จะปฏิบัติให้ดีเพียงใดก็ยากที่จะถูกได้ เพราะเมื่อเริ่มต้นที่ผิดแล้ว รวมถึงในการทำงาน ปัจจุบันที่มีการให้เวลาในการคิดไตร่ตรอง วิเคราะห์ให้ถี่ถ้วนแล้วค่อยดำเนินการปฏิบัติ โอกาส ที่จะผิดพลาดก็จะเป็นไปได้น้อยการคิดให้เป็นปัจจุบันมุ่งสู่การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) กลยุทธ์ธุรกิจ (Business Strategy) การดำเนินกลยุทธ์ (Strategy Implementation) และการประเมิน กลยุทธ์ (Strategy Evaluation) ด้วยเทคนิคการประเมินแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) นวัตกรรมเป็นกุญแจสำคัญเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันการสร้างรายได้เปรียบในการ แข่งขันคือหัวใจสำคัญของธุรกิจ การแข่งขันนำมาซึ่งคุณภาพ และคุณภาพนำมาซึ่งมาตรฐาน มาตรฐานในทุกวันนี้ต้องดีกว่าเมื่อวานนี้ และต้องมุ่งสู่มาตรฐานสากลตัวแปรที่สำคัญที่มีผลต่อ นวัตกรรมคือ 3 C ได้แก่ การแข่งขัน (Competition) ลูกค้า (Customer) และการเปลี่ยนแปลง

(Change) ประสิทธิภาพของนวัตกรรมสามารถเพิ่มราคาได้ พลังแห่งสติปัญญาหรือภูมิปัญญา (Wisdom) จะนำมาซึ่งคุณค่า (Value Added) และราคาที่เพิ่มขึ้น ผู้บริหารสูงสุดต้องเป็นผู้นำและมีความรับผิดชอบต่อนวัตกรรม ในองค์การธุรกิจผู้บริหารสูงสุด (Chief Executive Officer) ต้องเป็นผู้นำในการสร้างนวัตกรรม ดังนั้นจึงต้องกำหนดคุณสมบัติของผู้นำว่าต้องการมีเปลี่ยนแปลงต้องมีความคิดริเริ่ม ต้องคิดสร้างสรรค์และต้องมีภาวะผู้นำ (Leadership) โดยเป็นแบบอย่าง (Modeling) ของการสร้างนวัตกรรมที่ดีด้วย รวมทั้งต้องแพร่กระจายนวัตกรรมไปยังบุคคลอื่นเพื่อกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมและให้มีการคิดค้นให้มีนวัตกรรม รวมถึงมีความจำเป็นต้องสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้น (Right Commitment) และความเข้าใจที่ถูกต้อง (Right Understanding) ในทีมงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง กระบวนการมีส่วนร่วมในนวัตกรรมจึงมีความสำคัญที่จะต้องสร้างขึ้นให้ได้ ผู้บริหารสูงสุดต้องทำหน้าที่เผยแพร่สารสนเทศ กำกับตรวจสอบและเป็นผู้ประชาสัมพันธ์ให้นวัตกรรมเกิดขึ้นในทุกคนทุกฝ่าย และทั่วทั้งองค์กร ซึ่งเทคนิคที่คุ้นเคยกันในแบบนี้จะเรียกว่าการจูงใจ

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า นวัตกรรมเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องคิด ต้องทำให้เกิดขึ้น นวัตกรรมจะเป็นตัวช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน หากผู้บริหารให้ความสนใจ และมุ่งมั่นที่จะผลักดันให้เกิดนวัตกรรมอย่างแท้จริง นวัตกรรมก็จะประสบความสำเร็จได้เร็วยิ่งขึ้น

4.1.6 ปัจจัยบ่งชี้การเป็นนวัตกรรม

การพิจารณาว่าสิ่งหนึ่งสิ่งใดเป็นนวัตกรรมนั้น ขึ้นอยู่กับการรับรู้ของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคลว่าเป็นสิ่งใหม่สำหรับเขา ดังนั้นนวัตกรรมของบุคคลกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งอาจไม่ใช่ นวัตกรรมของบุคคลกลุ่มอื่น ๆ ก็ได้ ขึ้นอยู่กับการรับรู้ของบุคคลนั้นว่าเป็นสิ่งใหม่สำหรับเขาหรือไม่ อีกประการหนึ่งความใหม่ (Newness) อาจขึ้นอยู่กับระยะเวลาด้วย สิ่งใหม่ๆ ตามความหมายของนวัตกรรมไม่จำเป็นจะต้องใหม่จริงๆ แต่อาจจะหมายถึงสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่เป็นความคิดหรือการปฏิบัติที่เคยทำกันมาแล้วแต่ได้หยุดกันไประยะเวลาหนึ่ง ต่อมาได้มีการรื้อฟื้นขึ้นมาทำใหม่เนื่องจากเห็นว่าสามารถช่วยแก้ปัญหาในสภาพการณ์ใหม่นั้นได้ ก็นับว่าสิ่งนั้นเป็นสิ่งใหม่ได้ ดังนั้น นวัตกรรมอาจหมายถึงสิ่งใหม่ๆ ดังต่อไปนี้ (Rogers, 1995) สิ่งใหม่ที่ไม่เคยมีผู้ใดเคยทำมาก่อนเลย สิ่งใหม่ที่เคยทำมาแล้วในอดีตแต่ได้มีการรื้อฟื้นขึ้นมาใหม่ สิ่งใหม่ที่มีการพัฒนามาจากของเก่าที่มีอยู่เดิม สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ (2553) ได้กล่าวถึงมิติสำคัญที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงการเป็นนวัตกรรมไว้ คือ

- 1) ความใหม่ (Newness) กล่าวคือ สิ่งที่จะได้รับการยอมรับว่ามีคุณลักษณะเป็นนวัตกรรมได้นั้น มิติแรกที่จะต้องมียุคคือ ความใหม่ หมายถึง เป็นสิ่งใหม่ที่ถูกพัฒนาขึ้น ซึ่งอาจจะมีลักษณะเป็นตัวผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการ โดยจะเป็นการปรับปรุงจากของเดิม หรือพัฒนาขึ้นมาใหม่ทั้งหมดก็ได้ ทั้งนี้ เสน่ห์ จัยโต (2548) ได้อธิบายถึงผลผลิตของนวัตกรรมว่าเป็นการสร้าง

ใหม่ (Newness) 4 ประการ คือ (1) การคิดใหม่ (Rethinking) เป็นการมุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีการคิดอยู่ตลอดเวลา การคิดคืออำนาจ (Thinking is Power) และที่สำคัญอย่างยิ่ง การคิดแบบเดิมหรือการตัดสินใจแบบเดิม (Incremental Decision Making) ไม่สามารถที่จะแข่งขันกับผู้อื่น ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาให้มีการคิดใหม่อยู่ตลอดเวลา (2) การจินตนาการใหม่ (Reimagining) เป็นการส่งเสริมให้บุคคลกรในหน่วยงานมีความคิดความฝันเชิงจินตนาการหลายประการ การใช้จินตนาการภายในสมองเพื่อสร้างและยอมรับสิ่งใหม่ สร้างจินตนาการบนฐานประสบการณ์ที่ดี คุณภาพของการจินตนาการจะนำมาซึ่งความมีเหตุมีผล และเป็นการเพิ่มขึ้นของโอกาสทางธุรกิจ (Increase the Business Opportunity) การสร้างจินตนาการใหม่ (Reimagining) ก่อให้เกิดการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) (3) การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ (Research and Development) เป็นการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Product) และบริการใหม่ (New Service) อยู่ตลอดเวลา โดยการปรับปรุงวิธีวิจัยใหม่ การพัฒนาใหม่ การออกแบบใหม่ การวิจัยตลาด การสร้างปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า การดูแลลูกค้า การตลาด และการควบคุมคุณภาพ (4) การประดิษฐ์ใหม่ (Reinventing) เป็นการส่งเสริมให้เกิดการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งแปลกใหม่ เป็นการกระตุ้นให้เกิดผลผลิตใหม่ตามที่ถูกค้าต้องการ

2) ประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ (Economic Benefits) ในมิติประการที่สองที่ถูกกล่าวถึงเสมอในลักษณะของการเป็นนวัตกรรมก็คือ การให้ประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ หรือการสร้างความสำเร็จในเชิงพาณิชย์ กล่าวคือ นวัตกรรม จะต้องสามารถทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มขึ้นได้จากการพัฒนาสิ่งใหม่นั้น ๆ ซึ่งผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นอาจจะสามารถวัดได้เป็นตัวเงินโดยตรงหรือไม่เป็นตัวเงินโดยตรงก็ได้ ผุสดี พลสารัมย์ (อ้างถึงใน รุจิรา เหลืองศักดิ์พาณิชย์, 2550) ได้กล่าวไว้ว่านวัตกรรม สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ทำให้นำหน้าคู่แข่ง ก่อให้เกิดการรับรู้ถึงผลประโยชน์ที่ลูกค้าได้รับ สามารถสร้างส่วนแบ่งทางการตลาด หรือเกิดต้นทุนในการผลิตที่ต่ำ ส่งผลต่อความสำเร็จในเชิงเศรษฐกิจ

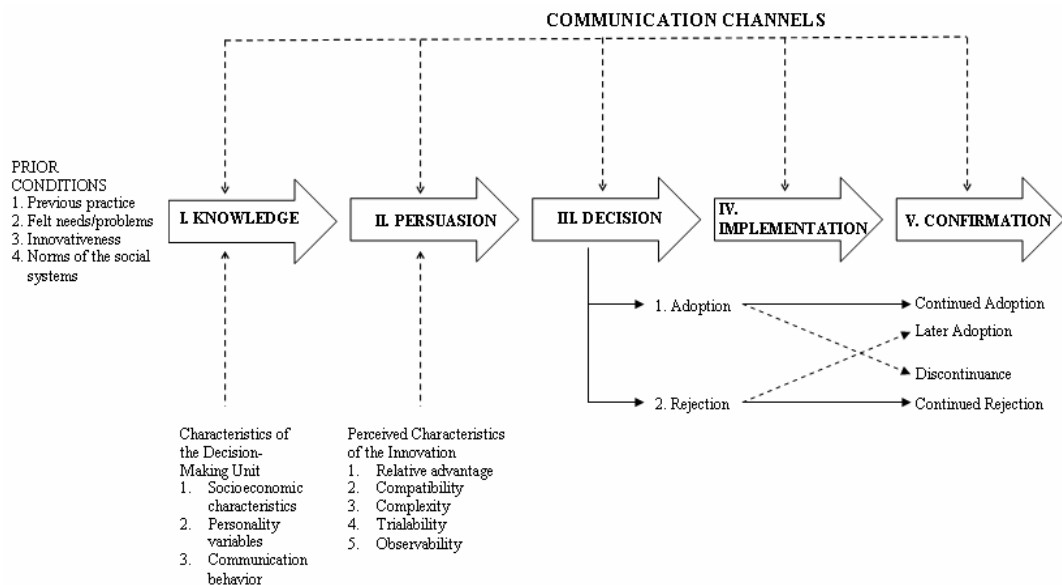
3) การใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ (Knowledge and Creativity Idea) ในมิติที่สำคัญประการสุดท้ายของการเป็นนวัตกรรม คือ การใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์หมายความว่าสิ่งที่ถือเป็นนวัตกรรมได้นั้นจะต้องเกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์เป็นฐานของการพัฒนาให้เกิดขึ้นใหม่ ไม่ใช่เกิดจากการลอกเลียนแบบหรือการทำซ้ำ บุปผา เกลียวทอง (2551) ได้กล่าวถึงการเรียนรู้เชิงนวัตกรรมของบุคคลกรในองค์กรว่ามีความสำคัญต่อการแข่งขันในโลกธุรกิจปัจจุบันเป็นอย่างมาก เนื่องจากนวัตกรรมเป็นจุดเริ่มต้นของการคิดสร้างสรรค์ซึ่งจะนำมาซึ่งความรู้ใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ กระบวนการใหม่ ซึ่งการเรียนรู้เชิงนวัตกรรมของบุคคลกรในองค์กรจะเกิดขึ้นต้องอาศัยองค์ประกอบ 4 ด้าน ดังนี้ (1) การคิดนอกกรอบ (Think Out of the Box) เป็นการ

คิดในสิ่งที่ต่างจากกรอบความคิดเดิมๆ หรือลึกซึ้งกว่าเดิมได้อย่างรวดเร็ว สามารถนำความคิดไปปฏิบัติ ตลอดจนสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่ไม่เคยพบมาก่อนได้อย่างฉับพลัน (2) การเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น (Open Minded) เป็นการรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างจากผู้อื่นด้วยความเต็มใจ แสดงความคิดเห็นของตนและยินดีปฏิบัติตามความคิดเห็นของผู้อื่นที่ดีกว่าความคิดเห็นของตน (3) การกล้าลองผิดลองถูก เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์การกล้าลองผิดลองถูก คือ การไม่กลัว ไม่ครั้นคร้าม กล้าได้กล้าเสีย ความกล้าหาญในการคิด การคิดที่แตกต่างและดีกว่าเดิม กล้าผลักดันสิ่งที่คิดสู่การกล้าปฏิบัติ กล้าตัดสินใจที่นำกระแสโลก กล้าเปลี่ยนแปลงให้ทันโลก (4) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Personal Mastery) คือ การเรียนรู้เพื่อเพิ่มความสามารถส่วนบุคคลทำให้สามารถสร้างผลลัพธ์ (Result) ที่ต้องการ รวมทั้งในห้วงการมีบรรยากาศที่ส่งเสริมให้สมาชิกขององค์การพัฒนาตนเองเพื่อทำให้เป้าหมาย (Goal) และวัตถุประสงค์ (Purpose) ที่ตนต้องการบรรลุผล (สฤัญญา รัชมิธรรมโชติ, 2549) การมีนิสัยหมั่นค้นคว้าใฝ่เรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นการแสวงหาความรู้ใหม่ ไม่อายที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่เพิ่มเติม เพื่อพัฒนาตนเองและทีมงานอยู่เสมอ สามารถนำความรู้ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้เกิดวิธีการทำงานหรือนวัตกรรมใหม่ ตลอดจนพร้อมที่จะถ่ายทอดความรู้ให้ผู้อื่น การแสวงหาความรู้ใหม่ เพื่อพัฒนาตนเองหรือทีมงานอยู่เสมอ นำความรู้ใหม่มาประยุกต์ใช้หรือสร้างสิ่งใหม่ในการทำงาน การแบ่งปันความรู้ ความคิด เพื่อการพัฒนาต่อยอดหรือพัฒนาเพื่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งใหม่

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าปัจจัยบ่งชี้ความเป็นนวัตกรรมนั้น จะต้องประกอบไปด้วย ความใหม่นั้นก็คือเป็นสิ่งที่เพิ่งจะถูกคิดค้นขึ้นมาใหม่ จะต้องเป็นประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ โดยสามารถสร้างมูลค่าได้ หากองค์การมีการสนับสนุนให้เกิดการคิดนวัตกรรมขึ้น ทั้งการคิดถูกคิดผิด การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ล้วนก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ที่จะพัฒนานวัตกรรมให้เกิดประโยชน์ต่อไป

4.1.7 การเผยแพร่วัตกรรม

การเผยแพร่วัตกรรมเป็นกระบวนการในการถ่ายทอดความคิด การปฏิบัติ ข่าวดสาร หรือพฤติกรรมไปสู่ที่ต่างๆ จากบุคคลหรือกลุ่มบุคคลไปสู่กลุ่มบุคคลอื่นโดยกว้างขวาง จนเป็นผลให้เกิดการยอมรับความคิดและการปฏิบัติเหล่านั้นอันมีผลต่อโครงสร้างและวัฒนธรรมและการเปลี่ยนแปลงทางสังคมในที่สุด การเผยแพร่ คือ กระบวนการ ซึ่งนวัตกรรมถูกสื่อสารผ่านช่องทางในช่วงเวลาหนึ่งระหว่างสมาชิกต่างๆ ที่อยู่ในระบบสังคม (Rogers, 1983)



ภาพที่ 4.1 กระบวนการตัดสินใจทางนวัตกรรม

แหล่งที่มา: Rogers, 1983

จากภาพที่ 4.2 กระบวนการตัดสินใจนวัตกรรม (Innovation Decision Process) (Rogers and Shoemaker, 1971) ได้เสนอโครงสร้างใหม่ เรียกว่า กระบวนการตัดสินใจนวัตกรรม (Innovation Decision Process) ซึ่งประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นความรู้ (Knowledge) เป็นขั้นตอนที่รับทราบว่านวัตกรรมเกิดขึ้น และหาข่าวสารจนเข้าใจในนวัตกรรมนั้น ๆ 2) ขั้นชักชวน (Persuasion) เป็นขั้นตอนที่ผู้รับนวัตกรรมมีทัศนคติต่อสิ่งใหม่ ๆ ในทางที่เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยต่อ "นวัตกรรม" นั้น ๆ 3) ขั้นตัดสินใจ (Decision) เป็นขั้นที่ผู้รับนวัตกรรมสนใจเข้าร่วมกิจกรรมที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแล้ว และตัดสินใจว่าจะรับนวัตกรรมนั้นหรือไม่ แต่การตัดสินใจนั้นยังไม่ถาวรอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ภายหลัง 4) ขั้นยืนยัน (Confirmation) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการ ซึ่งเป็นการหาข้อมูลมาสนับสนุนการตัดสินใจของเขา อาจมีระยะเวลายาวนาน จนกระทั่งยอมรับแนวความคิดใหม่ ๆ ไปปฏิบัติเป็นการถาวรจริง ๆ

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การเผยแพร่วัตกรรม คือ กระบวนการในการถ่ายทอดความคิด หรือพฤติกรรม จากบุคคลหรือกลุ่มบุคคลไปสู่กลุ่มบุคคลอื่นโดยกว้างขวาง จนเป็นผลให้เกิดการยอมรับความคิดและการปฏิบัติเหล่านั้นอันมีผลต่อโครงสร้างและวัฒนธรรมและการเปลี่ยนแปลงทางสังคมในที่สุด ซึ่งหากองค์กรมีการดำเนินการเผยแพร่วัตกรรมอย่างต่อเนื่อง องค์กรก็จะสามารถดำเนินการได้ตามขั้นตอนอย่างครบถ้วนและเกิดประโยชน์มากที่สุด

4.1.8 ปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับนวัตกรรม

ปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับนวัตกรรม แบ่งออกเป็น 4 ปัจจัย คือ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้ยอมรับนวัตกรรม ปัจจัยทางด้านระบบสังคม ปัจจัยที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของนวัตกรรม และปัจจัยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมในการติดต่อสื่อสารของบุคคล Rogers and Shoemaker (อ้างถึงใน สมนึก จอกลอย, 2547: 83-84) ผู้ศึกษาเห็นว่าปัจจัยทั้ง 4 ปัจจัย ครอบคลุมแนวคิดที่มีผลต่อการยอมรับนวัตกรรม ดังนี้ 1) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้ยอมรับนวัตกรรม (Receiver Variables) ได้แก่ พื้นฐานของบุคคล เป้าหมาย หรือผู้รับการเปลี่ยนแปลง อันได้แก่ พื้นฐานทางสังคม เช่น เพศ ระดับการศึกษา การรับฟังข่าวสารจากแหล่งต่างๆ การเข้าประชุมกลุ่มเกี่ยวกับการประกอบอาชีพและอายุ 2) ปัจจัยทางด้านระบบสังคม (Social System Variable) ได้แก่ สภาพทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และภูมิศาสตร์ โดยกล่าวว่า สภาพทางเศรษฐกิจจะมีผลต่อการรับการเปลี่ยนแปลงที่ต่างกัน และสถาบันที่เกี่ยวข้องกับสื่อมวลชน เช่น วิทยุ โทรทัศน์ เป็นปัจจัยที่เป็นเงื่อนไขที่มีผลต่อการยอมรับนวัตกรรมด้วย อย่างไรก็ตามในบางองค์กรที่อาจยอมรับนวัตกรรมด้วยเหตุผล เพื่อทัดเทียมกับคนอื่นหรือองค์กรอื่นๆ เพราะองค์กรอื่นมีความพร้อมมากกว่าและได้นำเอานวัตกรรมนั้น ๆ มาทดลองใช้และได้ก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรนั้น ๆ นอกจากนั้นยังมีแนวการศึกษาที่มุ่งความสนใจไปสู่ตัวแปรทางเศรษฐกิจ สังคม การตัดสินใจยอมรับหรือไม่ยอมรับนวัตกรรม โดยเฉพาะตัวแปรที่บอกถึงลักษณะความไม่เท่าเทียมกันทางเศรษฐกิจ (Economics Inequalities) ซึ่งเชื่อว่าความแตกต่างทางเศรษฐกิจจะก่อให้เกิดการยอมรับนวัตกรรมที่แตกต่างกันด้วย 3) ปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะของนวัตกรรม เนื่องจากนวัตกรรมเป็นสิ่งที่กำเนิดมาจากงานวิจัย (Research) และการพัฒนา (Development) รวมทั้งมาจากประสบการณ์ของผู้ใช้นวัตกรรมนั่นเอง ดังนั้น นวัตกรรมแต่ละอย่างจึงมีลักษณะเฉพาะตัวซึ่งสามารถนำมาใช้แก้ไขปัญหาหรือเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้ตามสถานการณ์และความต้องการของผู้ใช้นวัตกรรมนั้น ๆ ซึ่งไม่จำเป็นที่นวัตกรรมซึ่งใช้ได้ดีในที่หนึ่ง จะได้ดีในที่อื่น ๆ ด้วย ขึ้นอยู่กับนวัตกรรมนั้น ๆ มีความเหมาะสมกับสถานการณ์นั้น ๆ หรือไม่ ดังนั้นลักษณะของนวัตกรรมนั่นเองจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการโน้มน้าวใจ (Persuasion) ให้เกิดการยอมรับ โดยนำไปใช้เป็นข้อมูลในการประเมินนวัตกรรมของผู้รับสาร และตัดสินใจได้ว่า จะดำเนินการอย่างไรต่อไป คุณลักษณะของนวัตกรรมที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับ ได้แก่ (1) ผลประโยชน์ที่ได้รับจากนวัตกรรม (Relation Advantage) คือระดับของการรับรู้หรือความเชื่อว่านวัตกรรมนั้นมีคุณสมบัติที่ดีกว่าความคิดหรือสิ่งที่มีอยู่เดิม ซึ่งถูกแทนที่ด้วยสิ่งใหม่ ถ้าหากนวัตกรรมนั้นมีข้อดีและให้ประโยชน์ต่อผู้ใช้นวัตกรรมนั้นมากเท่าใดก็มีโอกาสที่จะมีผู้ที่ยอมรับมากขึ้น ดังนั้นการพัฒนานวัตกรรมเพื่อนำ มาใช้แก้ไขปัญหาหรือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานจึงต้องมีการศึกษาค้นคว้ามาอย่างดีให้ตรงกับความต้องการและเกิดประโยชน์จากผู้ใช้สูงสุดจึงจะมีการ

ยอมรับอย่างรวดเร็ว (2) การเข้ากันได้ดีกับสิ่งที่มีอยู่เดิม (Compatibility) คือ ระดับของนวัตกรรมซึ่งมีความสอดคล้องกับคุณค่า ประสิทธิภาพและความต้องการที่มีอยู่แล้วในตัวผู้รับนวัตกรรมนั้น ๆ ถ้าหากนวัตกรรมนั้นสามารถเข้ากันได้ดีกับสิ่งต่าง ๆ ที่กล่าวมาก็มีโอกาสดำเนินการยอมรับได้ง่าย

(3) ความซับซ้อน (Complexity) ความซับซ้อนของนวัตกรรมคือระดับของความเชื่อว่านวัตกรรมนั้นมีความยากต่อการเข้าใจและการนำไปใช้ นวัตกรรมบางอย่างสามารถทำความเข้าใจและนำมาใช้ได้ง่าย ในขณะที่บางอย่างมีความซับซ้อนและเข้าใจยากจนนวัตกรรมที่มีความซับซ้อนน้อยกว่ามีโอกาสที่จะได้รับการยอมรับมากกว่า ความซับซ้อนของนวัตกรรมอาจเกิดจากกรรมวิธีที่ใช้ในการปฏิบัติที่มีความยุ่งยาก จำเป็นต้องอาศัยพื้นฐานความรู้ระดับสูงมาสนับสนุนจึงจะใช้งานได้ผล อุปกรณ์ที่ใช้มีความยุ่งยากจนผู้ใช้อาจหมดความอดทนที่จะเรียนรู้ (4) การทดลองใช้ (Trial Ability) การทดลองได้ของนวัตกรรมคือระดับของนวัตกรรมที่สามารถมองเห็นผลจากการทดลองปฏิบัติเพื่อให้เห็นผลได้จริง อย่างน้อยภายใต้สภาพที่จำกัด ความคิดเหล่านี้สามารถทดสอบหรือทดลองได้ อย่างเป็นขั้นตอนหรือเป็นช่วง ๆ ไป ก็จะได้มีการยอมรับอย่างรวดเร็ว นวัตกรรมที่ไม่สามารถทดลองได้ก่อนมีโอกาสดำเนินการยอมรับช้ากว่า (5) การสังเกตได้ (Observables) การสังเกตได้คือระดับของนวัตกรรมที่สามารถมองเห็นกระบวนการในการปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม สามารถสัมผัสและแตะต้องได้จริง ๆ การเสนอขายสินค้าเป็นแบบขายตรง (Direct Sale) ที่ได้รับผลสำเร็จสูงถึงแม้ว่าราคาจะค่อนข้างแพงก็เนื่องมาจากคุณสมบัติของนวัตกรรมในข้อนี้ คือ สามารถนำมาให้ลูกค้าชมและสาธิตให้ดูว่าสินค้าชิ้นนี้มีข้อดีอย่างไร เป็นขั้น ๆ เมื่อดูแล้วลูกค้ามีความเห็นว่าดีจริงจึงจะซื้อสินค้านั้น

4) ปัจจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมในการติดต่อสื่อสารของบุคคล ช่องทางการติดต่อสื่อสารหมายถึงตัวกลางที่นำสารจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสารหรือที่เรียกกันสั้น ๆ ว่าสื่อช่องทางการสื่อสาร อาจเป็นสื่อมวลชน เช่น วิทยุกระจายเสียง โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ หรือภาพยนตร์) หรือสื่อบุคคล เช่น ผู้นำความคิดหรือตัวแทนการเปลี่ยนแปลง หรือสื่อเฉพาะกิจ เช่น โปสเตอร์ หรือแผ่นพับ สื่อแต่ละประเภทที่มีลักษณะเฉพาะซึ่งจะเป็นตัวกำหนดว่าสื่อประเภทนั้นๆจะเหมาะสมแก่การให้ข่าวสาร

ดังจะเห็นได้ว่าปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับนวัตกรรม แบ่งออกเป็น 4 ปัจจัย คือ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้ยอมรับนวัตกรรม ปัจจัยทางด้านระบบสังคม ปัจจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของนวัตกรรม และปัจจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมในการติดต่อสื่อสารของบุคคล ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนมีผลต่อการนำนวัตกรรมมาใช้ด้วยกันทั้งสิ้น กล่าวคือ การที่นวัตกรรมเลื่อนล้าต่อภาษีจะเป็นที่พึงพอใจของประชาชนผู้ใช้บริการได้นั้น จะต้องมีการพัฒนาปรับปรุงให้ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนผู้ใช้บริการจนทำให้นวัตกรรมเป็นที่ยอมรับแก่ผู้ใช้บริการโดยรวม

4.1.9 กระบวนการนวัตกรรม

กระบวนการนวัตกรรม คือ ขั้นตอนหรือกระบวนการที่ทำให้เกิดนวัตกรรมขึ้นในองค์กร โดยกระบวนการนวัตกรรมมี 5 ขั้นตอน (Harvard Business School, 2003; Sherwood, 2001) ดังต่อไปนี้ 1) การสร้างความคิดใหม่ (Idea Generation) ความคิดใหม่ๆ เกิดขึ้น 2) การรับรู้ถึงสิ่งที่เป็นโอกาส (Opportunity Recognition) 3) การประเมินความคิด (Idea Evaluation) การคัดเลือกความคิดที่คิดว่าจะมีความก้าวหน้า 4) การพัฒนาความคิด (Development) การปรับเปลี่ยนความคิดจากแนวคิดไปสู่แนวทางการทำงาน 5) การใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ (Commercialization) การนำความคิดไปสู่กระบวนการผลิตหรือการปฏิบัติจริงในองค์กร

กระบวนการของนวัตกรรม ผู้บริหารต้องมีการวางแผนองค์กรในเชิงรุก สมเหตุสมผล และมีความยืดหยุ่น เพื่อให้เกิดประโยชน์จากการเกิดนวัตกรรมใหม่เพราะสามารถลดปัญหาที่เกิดขึ้นก่อนการเปลี่ยนแปลง ภายหลังจากการมีความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร จะไม่มีแผนใดที่สามารถแก้ไขปัญหาได้ทุกสถานการณ์ ดังนั้นผู้บริหารต้องเข้าใจในเงื่อนไขและมีการปรับเปลี่ยนแผนให้เข้ากับสถานการณ์ ตลอดจนต้องใช้กลยุทธ์ในการควบคุมเพื่อการตรวจสอบผลที่ได้และรักษากระบวนการที่ทำให้บรรลุเป้าหมายที่กล่าวไว้ในภารกิจขององค์กร การระดมสมองเป็นเครื่องมือที่ช่วยทำให้การวางแผนเป็นระบบ เพื่อก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม องค์กรจะประสบความสำเร็จได้โดยการประยุกต์ใช้เทคนิคต่างๆ เช่น Synectics และ Storyboarding เป็นต้น Synectics เป็นวิธีการประกอบส่วนที่แตกต่างกัน เพื่อก่อให้เกิดแนวทางในการแก้ปัญหาหรือเป็นเทคนิคในการกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม โดยมีการพิจารณาปัญหาร่วมกันและสร้างความคิดโดยใช้ความคล้ายกัน (Analogies) และการเปลี่ยนแปลงรูปร่างโครงสร้าง (Metaphors) และข้อตกลงเพื่อใช้ในการแก้ปัญหาใหม่หรือเป็นข้อเสนอใหม่ วิธีนี้เป็นแนวความคิดของ Gordon and Lettle (อ้างอิงใน Schermerhorn, Hunt and Osborn, 2003) เป็นเหตุการณ์หรือเรื่องราวที่ได้มีการพรรณานบนพื้นฐานของเหตุการณ์จริงที่เกิดขึ้นซ้ำๆ และบ่อยครั้ง โดยการมีส่วนร่วมจากพนักงานภายในองค์กรหรือเป็นเทคนิคที่กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม โดยการมีส่วนร่วมในการถามและเน้นไปที่การกำหนดปัญหา การเขียนความคิดลงในบัตร และการเก็บรวบรวมความคิดต่างๆ ไว้ จากนั้นให้สมาชิกในกลุ่มได้เห็นความสัมพันธ์ของแต่ละแบบ แล้วจึงเลือกใช้ความคิดในการจัดการกับปัญหาตามความเหมาะสม

ซึ่งกระบวนการนวัตกรรมของกรมการขนส่งทางบกเอง ก็เริ่มตั้งแต่ การสร้างความคิดใหม่ (Idea Generation) โดยผู้บริหารขององค์กรเป็นผู้ริเริ่มคิดนวัตกรรมต่อเนื่องต่อกาขึ้นมาจากกาได้ไปเห็นความคิดใหม่ๆ จึงก่อให้เกิดการคิดนวัตกรรมขึ้น เมื่อรับรู้ถึงสิ่งที่เป็นโอกาส

(Opportunity Recognition) ก็ทำการวิเคราะห์เพื่อหาโอกาสความเป็นไปได้ของนวัตกรรมเบื้องต้น ต่อทฤษฎีว่ามีผลดีต่อการบริการอย่างไร หลังจากนั้นก็มีกระบวนการประเมินความคิด (Idea Evaluation) แล้วคัดเลือกความคิดที่คิดว่ามีความก้าวหน้ามาสร้างเป็นนวัตกรรมและพัฒนาความคิด (Development) การปรับเปลี่ยนความคิดจากแนวคิดไปสู่แนวทางการทำงาน การใช้ประโยชน์ในการให้บริการประชาชน การนำความคิดไปสู่กระบวนการสร้างนวัตกรรมหรือการปฏิบัติจริงในองค์กร

4.1.10 แนวทางการพัฒนานวัตกรรม

จากที่กล่าวมาแล้วว่า แหล่งที่มาของความแตกต่างและความเป็นเอกลักษณ์ในสินค้าและบริการของธุรกิจทั้งหลาย มักจะมีที่มาจากการผสมผสาน “นวัตกรรม” เข้าไปในสินค้าและบริการนั่นเอง โดยความหมายของนวัตกรรมนั้นคือการนำเสนอสิ่งใหม่ ๆ ที่ยังไม่มีผู้ประกอบการรายใดในอุตสาหกรรมเคยนำเสนอต่อลูกค้ามาก่อน เพื่อสร้างความแตกต่างอันเป็นเอกลักษณ์จากสินค้าและบริการอื่น ๆ ในตลาด ซึ่งการกระทำดังกล่าว ก็เพื่อคาดหวังว่า ผู้บริโภคจะมีความจงรักภักดีในตราสินค้ามากขึ้น และเปลี่ยนไปซื้อสินค้าและบริการของกลุ่มแข่งรายอื่นได้ยากขึ้น อันจะนำไปสู่การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนมากกว่าเดิม ซึ่งองค์การธุรกิจทั้งหลาย โดยเฉพาะองค์การที่ประสบผลสำเร็จ ล้วนแล้วแต่มุ่งเน้นการแข่งขันทางด้านนวัตกรรมใหม่ ๆ ในสินค้าและบริการทั้งสิ้น แนวทางในการพัฒนานวัตกรรม จึงเป็นเสมือนกระบวนการขับเคลื่อนที่เริ่มต้นจาก (เสถียร เขยประทับ, 2525: 2) 1) การสร้างนวัตกรรม คือ กระบวนการที่ความคิดใหม่ สิ่งใหม่ หรือวิธีปฏิบัติใหม่ ถูกประดิษฐ์หรือพัฒนาขึ้นมา 2) การแพร่กระจายนวัตกรรม คือ กระบวนการที่ความคิดใหม่ สิ่งใหม่ หรือวิธีการใหม่ ถูกถ่ายทอดไปยังบุคคลอื่น ๆ หรือสมาชิกภายในองค์กรนั้น ๆ 3) การยอมรับนวัตกรรม คือ มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ซึ่งเป็นกระบวนการที่บุคคลจะยอมรับในแนวคิดของนวัตกรรมนั้น แล้วนำมาใช้อย่างเต็มที่และสม่ำเสมอ 4) การพัฒนานวัตกรรม คือ การพัฒนาให้นวัตกรรมมีอยู่กับบุคคลหรือองค์กรเหล่านั้นอย่างยั่งยืน ถาวร อีกทั้งมีการเชื่อมโยงไปสู่การปฏิบัติในทุก ๆ กิจกรรมของบุคลากรหรือองค์กรเหล่านั้นต่อไป สำหรับแนวทางในการพัฒนานวัตกรรม ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ จึงจะขอกล่าวเฉพาะการพัฒนานวัตกรรมให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ซึ่งจะสอดคล้องกับการศึกษาในองค์กรที่เป็นกรณีศึกษา คือ สำนักงานขนส่งกรุงเทพมหานครพื้นที่ 5 สำนักงานขนส่งจังหวัดนครราชสีมา สำนักงานขนส่งสุราษฎร์ธานี ซึ่งการพัฒนานวัตกรรมในองค์กร หากแต่ละองค์กรสามารถพัฒนานวัตกรรมให้เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ จนอาจได้ชื่อว่าเป็น องค์กรนวัตกรรม (Innovation Organization) แล้วย่อมเป็นผลสืบเนื่องให้องค์การมีสมรรถนะทางการแข่งขันทัดเทียมกับองค์กรอื่น ๆ ต่อไปได้ในอนาคต

การสร้างนวัตกรรมสิ่งที่สำคัญของการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นได้ จำเป็นต้องเข้าใจในหลักการของนวัตกรรม (Principle of Innovation) ซึ่งสามารถประมวลสรุปได้เป็น 5 ประการดังนี้

(เสนห์ จุ้ยโต, 2548: 38) 1) นวัตกรรมเป็นเรื่องความคิดภายใน ใครก็ตามที่จะสร้างนวัตกรรมต้องสร้างความคิดภายในในทางที่ถูกต้อง ถ้าคิดดี ผลที่ได้ก็จะดีตามไปด้วย การสร้างกล่องความคิดภายในของบุคคล จึงเป็นเรื่องที่ต้องให้ความสนใจ หมั่นฝึกฝนให้เกิดทักษะ ยิ่งฝึกคิดมากเท่าใด การคิดจะชำนาญมากขึ้น ตามแนวคิดที่ว่า “คิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็น” 2) นวัตกรรมเป็นเรื่องการสร้างมูลค่าเพิ่ม พลังแห่งภูมิปัญญา สามารถเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าและบริการได้ ผลลัพธ์ที่นำมาบรรจุก่อนที่นำเสนอสามารถที่จะทำกำไรกับผู้ขายได้ การบริการที่จะทำกำไรให้กับผู้บริหารได้ ลูกจ้างพร้อมที่จะจ่ายถ้ามีความพึงพอใจในสินค้าและบริการ การคิดประดิษฐ์สิ่งใหม่ จึงเป็นหนทางหนึ่งในการเพิ่มรายได้และกำไรของบริษัทได้มากขึ้น ลูกจ้างนอกจากต้องการของในราคาที่ถูกลงแล้ว ยังต้องการดีกว่า เร็วกว่า พึงพอใจกว่า และที่สำคัญ มีความเป็นนวัตกรรมที่ใหม่กว่า 3) นวัตกรรมเป็นเรื่องของผู้บริหารสูงสุดต้องรับผิดชอบ ผู้บริหารสูงสุดต้องเป็นผู้นำในความคิดเชิงนวัตกรรม ต้องเป็นนักคิด มากกว่านักทำ ต้องเป็นนักคิดเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ และสำคัญยิ่งกว่าคือต้องมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ที่จะสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นกับบุคลากรและองค์กร 4) นวัตกรรมเป็นเรื่องของผู้บริหารสูงสุด ต้องสร้างความผูกพันและแพร่กระจายไปยังพนักงานให้มากขึ้น โดยผู้บริหารจะต้องกระตุ้นสร้างบรรยากาศและส่งเสริมให้เกิดความคิดในทุก ๆ ระดับ ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง กลาง ค้นและผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงาน 5) นวัตกรรมเป็นเรื่องของการสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขัน ในการประเมินความสำเร็จของกลยุทธ์ ตามแนวคิด Balanced Scorecard มี 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการจัดการภายใน ด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม ดังนั้นการเรียนรู้และนวัตกรรม จึงเป็นกลยุทธ์หนึ่งขององค์กรที่จะสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาวต่อไปได้

ดังนั้น แนวทางการพัฒนานวัตกรรม จึงเป็นเสมือนแรงขับเคลื่อนที่เริ่มต้นจากการสร้างนวัตกรรม การแพร่กระจายนวัตกรรม การยอมรับนวัตกรรม จนไปถึงการพัฒนานวัตกรรม เพื่อให้นวัตกรรมมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นประโยชน์มากที่สุด

4.1.11 การสร้างองค์การนวัตกรรม

บุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ หรือมีความเป็นนักนวัตกรรมนั้นหลายครั้งสิ่งที่เกื้อหนุนให้เกิดของความคิดสร้างสรรค์ดังกล่าว ก็คือ การได้รับอิทธิพลโดยตรงจากวัฒนธรรมองค์กรนั่นเอง ดังนั้นการที่จะกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรมีความคิด “นอกกรอบ” ในแบบที่องค์กรต้องการนั้น ควรต้องมีการพิจารณาลักษณะของนวัตกรรมและทัศนคติของบุคลากรในองค์กรด้วย กล่าวคือ องค์กรนั้น ๆ จะต้องมีความเชื่อมั่นในความสำเร็จของนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ที่จะนำองค์กรสู่ความสำเร็จ รวมถึงมีการผลักดันให้บุคลากรในองค์กรมีการคิดใน

ลักษณะดังกล่าวอยู่ตลอดเวลา และที่สำคัญคือ การที่กิจการต้องให้การยอมรับสิ่งใหม่ที่จะเกิดขึ้นในองค์กรด้วย จึงจะสามารถนำความคิดสร้างสรรค์เหล่านั้น มาสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถึงแม้ว่าการอาจไม่สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมด้วยตนเองโดยตรง แต่หน้าที่หลักขององค์กร ก็คือ การสนับสนุนให้ปัจเจกชนและทีมงานต่าง ๆ ที่ต้องการทำนวัตกรรมและสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลง อันจะนำไปสู่การปรับปรุงองค์กรในที่สุด (ธีรยุทธ วัฒนาสุโขโชค, 2548: 18) โดยมีนักวิชาการได้กล่าวถึงองค์ประกอบขององค์กรที่ประสบความสำเร็จไว้ดังนี้ 1) วิสัยทัศน์องค์กรและบรรยากาศการทำงาน นวัตกรรมจะเกิดขึ้นในองค์กรได้นั้น ผู้บริหารระดับสูงต้องเห็นคุณค่า ความสำคัญของนวัตกรรม มีการบริหารด้วยระบบค่านิยมและมีบรรยากาศที่สนับสนุนและกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรสร้างสรรค์นวัตกรรม รวมทั้งมีวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ในการสร้างนวัตกรรมที่ชัดเจน 2) การปรับตัวเข้าหาตลาด โดยการมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับลูกค้า โดยพยายามมองหาความต้องการและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับลูกค้าอย่างรวดเร็ว 3) โครงสร้างองค์กรมีขนาดเล็ก กระทัดรัดและแบนราบจะช่วยให้เกิดความรวดเร็วในกระบวนการทำงาน 4) แนวทางดำเนินการหลายรูปแบบ เพื่อช่วยป้องกันความผิดพลาดในองค์กร 5) การพัฒนาอย่างต่อเนื่องรวดเร็ว จะช่วยในการตัดสินใจได้ง่ายขึ้นและเป็นการลดความเสี่ยง 6) การเรียนรู้โดยถ่ายทอดข้อมูลระหว่างกัน องค์กรต้องมีสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมและสนับสนุนนวัตกรรมเพื่อสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ช่วยสร้างนวัตกรรม 7) ทีมงานเฉพาะกิจ จะทำให้เกิดความรวดเร็วในการอนุมัติหรือสั่งการ (Quinn, 1991)

สอดคล้องกับความคิดของ Higgins (1995: 106-342) ที่ได้เสนอว่า องค์กรนวัตกรมมีองค์ประกอบที่สำคัญ 7 ประการ ตามแนวคิด 7S ของ McKinsey ดังนี้ 1) ด้านกลยุทธ์ (Strategy) องค์กรนวัตกรม ต้องมีจุดมุ่งหมาย นโยบาย และกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมที่ชัดเจนแน่นอน และมีการถ่ายทอดไปสู่ฝ่ายงานต่างๆ ด้วย ซึ่งเป็นแนวทางที่สำคัญต่อความสำเร็จและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่เป็นการใช้นวัตกรรมเป็นกลยุทธ์ของหน่วยงานหรือฝ่าย 2) ด้านโครงสร้าง (Structure) พัฒนาหรือปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้ส่งเสริมต่อการเป็นองค์กรนวัตกรม โครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่น มีความสามารถในการปรับตัวและฉกฉวยโอกาส ซึ่งจะส่งผลต่อการเพิ่มศักยภาพในการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้ประสบผลสำเร็จ 3) ระบบ (Systems) มีการให้อิสระในการคิดสร้างสรรค์ มีระบบการประเมินความคิดสำหรับนวัตกรรม เพื่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดต่อความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร 4) รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) ต้องมีรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม ภาวะผู้นำมีผลต่อความสำเร็จของนวัตกรรม นวัตกรรมจะประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวนั้นขึ้นอยู่กับรูปแบบภาวะผู้นำในทุกระดับขององค์กร ผู้นำจะต้องมีการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่พนักงาน เพื่อให้พนักงานมีพันธสัญญากับวิสัยทัศน์ด้านนวัตกรรมขององค์กร

พร้อมทั้งยอมรับกับความผิดพลาดหรือล้มเหลวที่จะเกิดขึ้นจากการสร้าง เปิดโอกาสให้พนักงานหรือทีมงานมีอำนาจในการตัดสินใจด้วยตนเองและมีส่วนร่วมในการทำงานโดยตรงจะส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม 5) พนักงาน (Staff) เป็นผู้สร้างสรรค์สิ่งต่างๆ จนทำให้องค์การประสบผลสำเร็จ ดังนั้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งกับองค์การนวัตกรรม 6) ค่านิยมร่วม (Shared Values) วัฒนธรรมองค์การไม่เพียงแต่ช่วยส่งเสริมให้คนในองค์การเกิดการมุ่งมั่นให้ความสำคัญกับนวัตกรรม แต่ยังสามารถขัดขวางไม่ให้นวัตกรรมเกิดขึ้นในองค์การได้อีกด้วย ดังนั้นทักษะในการจัดการนวัตกรรมจึงมีความสำคัญ องค์การจะต้องพยายามค้นหาค่านิยมที่จะช่วยในการสร้างนวัตกรรม และพยายามสร้างให้เป็นวัฒนธรรมขององค์การ 7) ทักษะ (Skills) การให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ การระบุนความรู้ การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร และการดึงความรู้จากบุคคล การจัดการความรู้จะช่วยส่งเสริมความสำเร็จขององค์การ Adair (1996: 195-230) กล่าวถึง องค์ประกอบขององค์การที่มีการสร้างสรรค์นวัตกรรมไว้ดังนี้ 1) ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการสร้างนวัตกรรม เนื่องจากผู้บริหารมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการผลักดันให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรม และการสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น 2) บรรยากาศในการทำงานที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมสร้างบรรยากาศในองค์การที่เอื้อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม 3) การยอมรับความผิดพลาดหรือความล้มเหลวอันเป็นผลจากความกล้าเสี่ยง 4) การสื่อสารในระดับเดียวกัน ความเป็นอิสระของการไหลเวียนข้อมูล 5) โครงสร้างองค์การที่มีความยืดหยุ่น จะส่งผลต่อบรรยากาศที่ช่วยส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมมากกว่าโครงสร้างองค์การแบบเครื่องจักร (Mechanism) ที่มีการควบคุมเข้มงวด 6) การมีมุมมองในระยะยาว การสร้างนวัตกรรมและการพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ ดังที่ Christiansen (2000: 40-181) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบขององค์การนวัตกรรมว่าประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Vision and Strategy) ช่วยสร้างแรงบันดาลใจซึ่งจะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมให้สำเร็จ 2) ระบบการจัดการความสามารถ (The Competence Management System) ที่จะทำให้ทราบถึงความสามารถขององค์การหรือบุคลากรภายในองค์การว่าสนับสนุนองค์การมากน้อยเพียงใด 3) เป้าหมาย (Goal) เป้าหมายในการสร้างนวัตกรรมนั้นต้องระบุไว้อย่างชัดเจนเกี่ยวกับนวัตกรรมในทุกระดับ 4) โครงสร้างองค์การ (Organization Structure) สามารถทำให้เกิดผลกระทบที่แตกต่างหลากหลายของความสามารถทางด้านนวัตกรรมขององค์การได้ 5) ระบบการสื่อสารและการจัดการข้อมูล (Communications Systems and Information Management) 6) วิธีการตัดสินใจ (Decision Methods) องค์การควรจัดให้มีระบบการตัดสินใจด้วยการให้มีส่วนร่วมของหลายบุคคลจะทำให้มีมุมมองที่กว้างขวางและแตกต่าง ที่จะช่วยให้การตัดสินใจนั้นมีประสิทธิภาพ 7) สิ่งจูงใจ (Incentives) องค์การที่มุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมจะต้องมีรูปแบบการให้

รางวัลที่หลากหลาย เพื่อจะได้ตอบสนองกับความต้องการที่แตกต่างกันขององค์กร 8) ระบบการจัดการบุคคล (Personnel Management System) 9) วัฒนธรรม (Culture) วัฒนธรรมองค์การเป็นเสมือนตัวบ่งชี้ระดับนวัตกรรมขององค์การ ดังนั้นแล้วองค์การจะต้องสนับสนุนให้มีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม Tidd, Bessant and Pavitt (2001: 313-340) ได้ให้ความคิดเห็นว่า องค์ประกอบขององค์การนวัตกรรม มีดังนี้ 1) มีวิสัยทัศน์ร่วม ภาวะผู้นำและความตั้งใจที่จะมุ่งไปสู่ส่วนนวัตกรรมเมื่อเกิดการปรับเปลี่ยนเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ขององค์การใหม่ 2) โครงสร้างองค์การที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับแนวทางการสร้างนวัตกรรมขององค์การ 3) บุคลากรที่มีความสำคัญ คือ บุคคลที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการทำงานให้สำเร็จ 4) การฝึกอบรมและพัฒนาช่วยส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และการทดลองทำในสิ่งใหม่ๆที่เหมาะสม 5) การมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ที่มีอยู่ในทุกคน ถ้าหากว่าเราก้นพบหรือเน้นไปที่ความสามารถของคนทั้งองค์การก็จะทำให้องค์การมีศักยภาพในการสร้างนวัตกรรมมากขึ้น 6) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ การสร้างนวัตกรรมจะเน้นให้มีการทำงานเป็นทีมงาน เน้นการสร้างและการพัฒนานวัตกรรม 7) บรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ จะเป็นตัวกระตุ้นพฤติกรรมความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน 8) ต้องเปิดรับมุมมองจากภายนอกองค์การ 9) การขยายการสื่อสาร มีทิศทางและมีช่องทางในการสื่อสารที่หลากหลาย 10) องค์การแห่งการเรียนรู้ Hay Group (2005: 1-4) ได้ร่วมมือกับนิตยสาร Fortune ในการสำรวจเพื่อหาบริษัทที่ได้รับการยอมรับของอเมริกาและของโลก เพื่อเปิดเผยบริษัทที่มีการดำเนินงานยอดเยี่ยมเป็นยอมรับและประสบความสำเร็จมากที่สุด ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างนวัตกรรมขององค์การมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้ 1) ภาวะผู้นำและการชี้แนะแนวทาง จะต้องมียุทธศาสตร์เป็นผู้นำที่มีอำนาจซึ่งจะเป็นผู้ที่ให้ทิศทางและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มุ่งความสัมพันธ์ที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดความสามัคคีภายในทีมงาน 2) วัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การ จะเป็นตัวผลักดันและส่งผลต่อการกระทำและการตัดสินใจซึ่งมีความสำคัญต่อสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว วัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่ม และการทำงานเป็นทีมจะช่วยสนับสนุนการพัฒนาองค์การให้มีความก้าวหน้าได้ 3) การสร้างความคิดใหม่ (Generation of Ideas) สร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์การ 4) วิธีการรวบรวมให้เกิดความคิด 5) การดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ (Effective Implementation) ความสำเร็จของนวัตกรรมต้องการมากกว่าความคิดดีจะต้องมีการปรับเปลี่ยนด้วยวิธีการใหม่จนประสบความสำเร็จ Harvard Business School (2003: 80-129) ได้เสนอว่าองค์การจะต้องมีการสนับสนุนให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาเป็นนวัตกรรมในองค์การ ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าองค์การนวัตกรรมนั้นจะต้องประกอบไปด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้ 1) กำหนดทิศทางและกลยุทธ์ที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม 2) มีวัฒนธรรมที่สนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม 3)

ผู้นำในองค์กรเห็นความสำคัญและสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม 4) มีองค์การที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม 5) มีพนักงานและทีมงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ 6) มีระบบการให้รางวัลตอบแทนแก่พนักงาน 7) มีระบบการคัดเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสมในการสร้างนวัตกรรม 8) มีช่องทางการสื่อสารที่เปิดกว้าง 9) มีการจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของ Von Stamm (2008: 1-2) ที่ได้เสนอองค์ประกอบขององค์การนวัตกรรมไว้ดังนี้ 1) กลยุทธ์และวิสัยทัศน์ (Strategy and Vision) จะต้องมีความชัดเจนสามารถบอกได้ว่าที่ไหนคือที่ที่องค์กรต้องการและอยากจะเป็นในอนาคต 2) รูปแบบผู้นำ (Leadership Style) ผู้นำองค์กรต้องสนับสนุนและส่งเสริมนวัตกรรม 3) กระบวนการ (Process) องค์กรควรมีกระบวนการที่เอื้อต่อการสนับสนุนวัฒนธรรมนวัตกรรม 4) วัฒนธรรมองค์กร (Culture) เป็นสิ่งสำคัญในการผลักดันพฤติกรรมของผู้นำ และบุคลากรในองค์กร 5) สิ่งแวดล้อมทางกายภาพของการทำงาน (Physical Environment) สามารถมีบทบาทในการสนับสนุนพฤติกรรมเพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมในองค์กร

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การสร้างองค์การนวัตกรรมจะต้องประกอบไปด้วยบุคลากรที่มีความเข้าใจในเป้าหมายขององค์กร ซึ่งบุคลากรจะเป็นกำลังสำคัญในการผลักดันและขับเคลื่อนการสร้างองค์การนวัตกรรมได้อย่างดีที่สุด ซึ่งองค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องอาศัยองค์ประกอบหลายอย่างด้วยกันที่จะนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ และก้าวไปสู่การเป็นองค์การนวัตกรรมต่อไป จากการทบทวนวรรณกรรม สามารถสรุปองค์ประกอบความสำเร็จขององค์กรไว้ 5 องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้ 1) โครงสร้างองค์กร (Organization Structure) 2) ผู้นำ (Leader) วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมาย (Vision Strategy and Goal) 3) วัฒนธรรม ค่านิยม และบรรยากาศการทำงาน (Culture Value and Climate) 4) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวนี้เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยสร้างความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ หากองค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องก็จะทำให้นวัตกรรมตอบสนองความต้องการของประชาชนและเป็นที่พึงพอใจแก่ผู้ใช้บริการโดยรวม

4.2 แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

4.2.1 นิยาม ความหมายของผู้นำ (Leaders) และภาวะผู้นำ (Leadership)

พจนานุกรมเฉลิมพระเกียรติ พ.ศ. 2530 ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า เป็นคำนาม หมายถึง “หัวหน้า” ส่วนในพจนานุกรมต่างประเทศ ได้ให้คำความหมายว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่เป็นหัวหน้าทำหน้าที่ในการสั่งการแนะนำหรือชี้แนะให้กลุ่มปฏิบัติตามหรือมีบทบาทในการนำด้านการปฏิบัติการ

แสดงความคิดเห็นตลอดจนความเคลื่อนไหวต่างๆ นอกนั้นก็เป็นโยบายของผู้นำตามแนวคิดของนักวิชาการต่างๆ ที่ได้ศึกษาและกำหนดว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีสถานะภาพและหน้าที่เป็นที่ยอมรับในฐานะที่เป็นหัวหน้าที่ทุกคนเข้าร่วมกิจกรรมเดียวกัน ผู้ที่สามารถในการชักจูงให้คนอื่นทำงานให้สำเร็จตามต้องการ (House, 1971: 227) บุคคล ที่มีความ สามารถในการใช้อิทธิพลให้คนอื่นทำงานในระดับต่าง ๆ ที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (McFarland, 1979: 214-215) กระบวนการใช้อิทธิพลที่หัวหน้าพยายามให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อให้งานของกลุ่มบรรลุเป้าหมายขององค์การ บุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่ม และเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติภาระหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำที่ได้รับมอบหมายบุคคลอื่นในกลุ่มที่เล็อกก็คือผู้ตาม แม้จะเป็นหัวหน้ากลุ่มย่อยหรือผู้ช่วยในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ก็ตาม (Yukl, 1981: 3-4) บุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จความก้าวหน้าและบรรลุความสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้นำคือบุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

จากคำนิยามของผู้นำที่มิ้นนักวิชาการให้ความหมายดังที่กล่าวมา จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่ามีความสอดคล้องตรงกันที่พอจะสรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่เป็นผู้นำกลุ่มที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามให้ปฏิบัติตาม ด้วยคุณลักษณะส่วนตัวและสัมพันธภาพในการสนับสนุนช่วยเหลือ ผลักดันให้ผู้อื่นปฏิบัติตามจนบรรลุเป้าหมาย ส่วนภาวะผู้นำจะมีความหมายในระดับที่กว้างกว่าตามที่ Krelloff (1985) กำหนดคำนิยามไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการนำ ส่วนนักวิชาการหลายท่านได้เสนอไว้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นกิจกรรมที่มีอิทธิพลของบุคคลต่อผู้อื่นในการได้รับความร่วมมือให้ทำงานหรือทำกิจกรรมต่างๆ ด้วยเต็มใจเพื่อเป้าหมายความสำเร็จของกลุ่ม (Stogdill, 1974) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและอำนาจ (Fiedler and Chemers, 1984) เป็นกระบวนการที่ใช้อิทธิพลให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลพยายามปฏิบัติงานในหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดไว้ Hersey, Blanchard and Johnson (1996) เป็นความสามารถที่มีอิทธิพลต่อสมาชิกภายในกลุ่ม ทำให้บรรลุจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ซึ่ง ที่มาของอิทธิพลมาจากตำแหน่งหน้าที่ภายในองค์การหรือภายนอกองค์การ ความริเริ่มและสร้างไว้ซึ่งโครงสร้างของความคาดหวังและความสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกของกลุ่ม (Stogdill, 1974: 411) ความสามารถที่จะชี้แนะ สั่งการ หรืออำนวยการ หรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นเพื่อให้มุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้ (McFarland, 1979: 303) ศิลปะในการชี้แนะลูกน้อง หรือผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความกระตือรือร้นและเต็มใจ เป็นกระบวนการที่บุคคลใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้บรรลุความต้องการของกลุ่ม หรือจุดมุ่งหมายขององค์การ เป็นเรื่องของศิลปะของการใช้อิทธิพลหรือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อให้เขามีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานจน

ประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของกลุ่ม เป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้ประสบความสำเร็จตาม เป้าหมายหมายที่ตั้งไว้ (Robbins, 1990: 302)

ส่วน Bass (1985) ได้รวบรวมความหมายของภาวะความเป็นผู้นำ ที่ได้มีศึกษาไว้ ซึ่งสรุปออกมาในรูปแบบตามทักษะต่างๆที่แตกต่างกัน ดังนี้ 1) ภาวะความเป็นผู้นำ ในทักษะของกระบวนการกลุ่ม 2) บุคลิกภาพและผลลัพธ์ของบุคลิกภาพ 3) การมีศิลปะที่ทำให้ผู้อื่นยอมปฏิบัติตาม 4) การใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม 5) การกระทำหรือพฤติกรรมการแสดงออก 6) ทักษะในการจูงใจผู้อื่น 7) ความสัมพันธ์เชิงอำนาจ 8) บทบาทที่แตกต่างกัน 9) การมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน 10) การริเริ่มโครงการใหม่ การมีความคิดสร้างสรรค์ และ 11) การใช้เป็นเครื่องมือนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย สรุปว่าภาวะผู้นำเป็นความสามารถด้านอิทธิพลต่อบุคคลในกลุ่มเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ใช้กระบวนการสั่งการ การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น การมีปฏิสัมพันธ์ โดยถ่ายทอดแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำเป็นการมีปฏิสัมพันธ์ที่ไม่หยุดนิ่งของกระบวนการ 3 อย่าง ที่มีความเกี่ยวเนื่องและมีอิทธิพลต่อกัน ได้แก่ ผู้นำ (Leaders) ผู้ตาม (Followers) และสถานการณ์ (Situations) อันนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

จากการวิเคราะห์ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่แสดงออกให้เห็นถึงการเป็นผู้นำโดยสังเกตได้จากการมีอิทธิพลที่เหนือกว่าสมาชิกในกลุ่มให้ปฏิบัติตามจนบรรลุเป้าหมาย ส่วนภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในการบริหารงานอย่างมีศิลปะทั้งการบอกและชี้แนะเพื่อนำมาจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างดีที่สุด เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน และภาวะความเป็นผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกโดยใช้คุณลักษณะส่วนตัวกระบวนการโน้มน้าวการเป็นแบบอย่างในการกระทำภารกิจต่างๆ ของบุคคลที่สามารถมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานให้ยินดีที่จะให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจจนงานบรรลุตามเป้าหมาย ผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในงานและส่งผลให้เกิดความสำเร็จ แต่การศึกษาถึงภาวะผู้นำนั้นไม่สามารถยึดเอาแบบใดแบบหนึ่งตายตัวได้เนื่องจากในแต่ละองค์การทั้งผู้นำ ผู้ตามและพฤติกรรมต่างๆ จะมีการเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ และสภาวะแวดล้อม นั้น ดังนั้นคุณลักษณะต่างๆของตัวผู้นำจึงมีความสำคัญอย่างมากที่จะทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ในการศึกษาจึงจำเป็นต้องคำนึงถึงองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำ ดังนี้ 1) ตัวผู้นำหรือคุณลักษณะผู้นำ ซึ่งได้แก่ สภาพทางกายภาพ และบุคลิกภาพ 2) ผู้ตาม 3) ลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติ 4) ลักษณะขององค์การซึ่งมีสิ่งที่ควรพิจารณาได้แก่ รูปแบบขององค์การ ขนาดขององค์การ อายุขององค์การ โครงสร้างขององค์การบรรยากาศขององค์การ 5) สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ ได้แก่ องค์การอื่นที่มีความสัมพันธ์กับระบบองค์การระบบเศรษฐกิจ การเมืองและสังคม (Hall, 1991)

กิติ ตัชคานนท์ (2543: 30-39) สรุปว่าองค์ประกอบของคุณลักษณะของผู้นำที่ดี ควรมี 1) มีสุขภาพร่างกายแข็งแรง 2) มีความรู้ความสามารถ ผู้นำที่ดีต้องมีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับงานในหน้าที่และถ้าเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานแล้ว ผู้นำที่ดีจะต้องสามารถให้คำปรึกษาหรือแก้ปัญหาได้ 3) มีบุคลิกดี เป็นคุณสมบัติที่จำเป็นของผู้นำที่ดี 4) มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์และความกระตือรือร้น ผู้ที่ไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จะเป็นผู้นำที่ไม่ได้ 5) มีการตัดสินใจกับการใช้ดุลยพินิจดี เมื่อผู้นำมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์แล้วจะต้องมีการใช้ดุลยพินิจและตัดสินใจได้ดีและถูกต้องเนื่องจากการตัดสินใจอาจจะทำให้เกิดผลดีหรือผลเสียต่อหน่วยงานก็ได้ 6) มีความกล้าหาญ สามารถนำทีมต่อสู้ฝ่าฟันอุปสรรคต่างๆ ให้ผ่านพ้นไปได้ 7) มีความแนบเนียน ผู้นำที่ดีจะต้องมีความแนบเนียนในการทำงาน เมื่อถึงคราวจะต้องโอนอ่อนก็สามารถโอนอ่อนได้ตามสถานการณ์ 8) มีความอดทน การมีสมาธิในการทำงาน ใจคอก่อนแน่นและความสามารถในการบังคับใจตนเอง มีความอดทนในการทำงานและอดทนต่อสิ่งแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน 9) มีการสื่อความหมายที่ดี ในการออกคำสั่งจะต้องไม่คลุมเครือ ทั้งสั่งโดยการพูดและโดยการเขียน 10) มีความเห็นอกเห็นใจ 11) ไม่เห็นแก่ตัว เสียสละและไม่ใช้อำนาจในทางที่ผิดจะต้องมีน้ำใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา 12) ยกย่องให้เกียรติและให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีการแบ่งงานให้ลูกน้องทำตามความสามารถ ไม่มองข้ามความสำคัญของลูกน้อง 13) มีความสงบเสถียร ไม่โอ้อวดตนเอง มีความอ่อนน้อมถ่อมตน 14) มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน 15) มีการสังคมนี ผู้นำที่มีการสังคมนีจะช่วยทำให้ติดต่อกับบุคคลหรือหน่วยงานอื่นเพื่อหาความร่วมมือประสานงานได้ดีและได้ผล 16) มีการตื่นตัว ผู้นำที่ดีจะต้องไม่หัวเก่าและมีความตื่นตัวทันต่อเหตุการณ์ทันสมัย ยอมรับวิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ๆ ได้เสมอ 17) มีการวางแผนงานและการดำเนินงานตามแผนงาน วิชัย โสสุวรรณจินดา (2536: 13-14) ได้สรุปคุณสมบัติพื้นฐานไว้ 2 ประการ คือ 1) รู้งานที่ตนเองรับผิดชอบ หัวหน้างานจำเป็นต้องรู้และเข้าใจขอบเขตความรับผิดชอบของตนเอง ไม่เช่นนั้นจะไม่อาจควบคุมบังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายได้ การที่จะรู้และเข้าใจในงานที่ตนเองรับผิดชอบนั้น หัวหน้างานจำเป็นต้องรู้ถึงเป้าหมายและนโยบายของหน่วยงาน เพื่อยึดถือเป็นหลักในการบริหาร ในเวลาเดียวกันก็ต้องรู้และเข้าใจถึงส่วนในความรับผิดชอบของตน อันจะส่งผลให้เป้าหมายและนโยบายของบริษัทประสบความสำเร็จ 2) รู้วิธีบริหารงานและการปกครองบังคับบัญชา เมื่อเข้าใจถึงขอบเขตความรับผิดชอบของตนเองแล้ว หัวหน้างานต้องมีความสามารถในการบริหารงาน เพื่อสร้างความร่วมมือร่วมใจของผู้ใต้บังคับบัญชามาร่วมปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ หัวหน้างานจึงต้องมีความสามารถในการกำหนดแนวดำเนินงานและวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบและยึดถือเป็นแนวปฏิบัติ ทั้งต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการเพื่อแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ให้หมดไป งานที่ควรจะต้องมอบหมายก็สามารถมอบหมายงาน

ให้บุคคลที่เหมาะสมรับไปปฏิบัติได้อย่างดีและมีความสามารถในการปกครองให้ผู้ที่บังคับบัญชาอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข ร่วมมือกันทำงานด้วยความสามัคคีและสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีขึ้นในหน่วยงาน

คุณสมบัติของผู้นำในฐานะเป็นผู้บริหาร เอกซีย์ กี่สุขพันธ์ (2538: 20-21) ได้กล่าวว่า คุณสมบัติที่สำคัญของผู้บริหารที่จะมีผลต่อการปฏิบัติงานหรือการเป็นผู้นำควรมี 7 ประการ ซึ่งย่อว่า 7 C ดังนี้ 1) Conceptual ความสามารถในการมองงานได้อย่างครอบคลุมเป็นคุณสมบัติด้านความคิดรวบยอดเกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบ 2) Creative ความสามารถในการคิดอย่างสร้างสรรค์ไม่ติดอยู่ในความเคยชินหรือวิธีทำงานแบบเก่า ๆ 3) Communicative ความสามารถในการสื่อสารหรือติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นอย่างได้ผล 4) Courage ความกล้าในการทำงานรวมถึงการตัดสินใจ การนำเสนอความคิดหรือวิธีการต่าง ๆ 5) Curiosity ความกระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมออันจะมีผลต่อการพัฒนาตนเองของผู้บริหาร 6) Consistency ความคงเส้นคงวาในการทำงานไม่เปลี่ยนไปเปลี่ยนมาอย่างขาดเหตุผลที่เหมาะสม และ 7) Commitment ข้อตกลงผูกมัดที่ผู้บริหารจะต้องยึดถือปฏิบัติตามที่ได้กำหนดไว้

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำที่ดีจะต้องมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้ เช่น เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความกระตือรือร้น มีการวางแผนการทำงาน มีความรับผิดชอบ มีความกล้าหาญ มีความอดทน ไม่เห็นแก่ตัว เป็นต้น

4.2.2 แนวคิดภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล

ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ผลการทำงานที่บรรลุเป้าหมายและต้องการให้ได้ ประโยชน์สูงสุด โดยมองความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จของงานกับการใช้ทรัพยากร พิจารณาจาก การประหยัดเงิน ทรัพยากร แรงงาน เวลา และคนปฏิบัติงานมีความพึงพอใจ ประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง ผลของการทำงานที่สำเร็จตามที่คาดหวังไว้ เป็นการพิจารณาผลลัพธ์ คือ ผลงานที่ออกมาบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ แต่อาจขาดประสิทธิภาพก็ได้ สำหรับการศึกษาภาวะผู้นำในการวิจัยครั้งนี้ จะรวมทั้งภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล แต่เพื่อให้การสื่อความหมายที่ชัดเจน ผู้วิจัยจะใช้คำว่า ประสิทธิภาพการบริหารงานแทนความหมายของประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการบริหารงานของผู้นำเชิงนวัตกรรม Likert (1984) เชื่อว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ พฤติกรรมการแสดงออกของผู้นำที่ต้องการทั้งผลงานและความสุข ความร่วมมือร่วมใจของผู้ร่วมงาน จึงต้องการผู้นำที่มุ่งสร้างทีมงาน โดยใช้กิจกรรมสัมพันธ์แบบมีส่วนร่วม พึงพาอาศัยกัน ตลอดจนหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง Drucker (อ้างถึงใน Hersey, Blanchard and Johnson, 1996) กล่าวว่า ภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เป็นรากฐานของการ

สร้างความสำเร็จของงานต่าง ๆ Fisher and House (1988) กล่าวไว้ว่า สิ่งที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จ นั้น ขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเป็นอย่างมาก คือ ผู้นำต้องเป็นนักปฏิบัติ เป็นแบบอย่าง ขอมรับในอำนาจและการปกครอง มีความพึงพอใจในงาน และรู้ลึกว่างานนั้นมีความท้าทาย ตลอดจน ต้องมองสิ่งต่างๆ อย่างรอบคอบด้วย

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คือ ผู้นำที่ต้องการทั้งผลงานและความสุข ความร่วมมือร่วมใจของผู้ร่วมงาน ผู้นำต้องเป็นนักปฏิบัติ และเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ร่วมงาน

4.2.3 รูปแบบของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

ตามแนวคิดของ Reddin (1970) มี 4 รูปแบบ ดังนี้

รูปแบบที่หนึ่ง ผู้บริหารทีมงาน (Executive) เป็นผู้นำที่เน้นทั้งคนและสัมพันธภาพ ในระดับสูง ใช้การจูงใจ การกำหนดมาตรฐานการทำงานและการเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เป็นหลักเกณฑ์ในการบริหารทีมงาน

รูปแบบที่สอง ผู้ที่เคร่งในกฎระเบียบ (Bureaucrat) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญของงานและสัมพันธภาพต่ำหากแต่มุ่งเน้นถึงกฎเกณฑ์และระเบียบวินัยอย่างเคร่งครัด การบริหารงานจะดำเนินไปตามระเบียบข้อบังคับเดิมๆ ที่เคยปฏิบัติทำให้ไม่เกิดความคิดริเริ่ม

รูปแบบที่สาม ผู้เผด็จการที่นุ่มนวล (Benevolent Autocrat) เป็นผู้นำที่มุ่งงานเป็นสำคัญและให้ความสนใจในสัมพันธภาพกับผู้อื่นน้อยมาก มีความขยันขันแข็งและมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จของงาน เขารู้ว่าเขาต้องการอะไร และควรจะทำอย่างไรเพื่อให้ประสบผลสำเร็จโดยไม่มีการต่อต้านใดๆ จากสมาชิก

รูปแบบที่สี่ นักพัฒนา (Developer) ให้ความสำคัญแก่สัมพันธภาพในระดับสูง และสนใจงานในระดับต่ำเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์และให้ความไว้วางใจในตัวบุคคล ตลอดจนมุ่งมั่นที่จะพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะที่แตกต่างกันเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละบุคคล

อย่างไรก็ดี โดยทั่วไปแล้วรูปแบบของผู้นำมี 3 ประเภทคือประเภทที่หนึ่ง ผู้นำแบบเผด็จการหรืออิตาธิปไตย (Autocratic Leaders) เป็นผู้นำที่มีอำนาจสูงสุดจะเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าหมายขององค์กร แล้วสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม ถือความคิดตนเองเป็นใหญ่ มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง ถือประโยชน์ขององค์กรเป็นที่ตั้ง ชอบความเด็ดขาด และกำอำนาจความเป็นใหญ่แต่เพียงผู้เดียวประเภทที่สอง ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) เป็นผู้นำที่ยึดความเห็นของกลุ่มเป็นหลัก ส่งเสริมความคิดริเริ่ม มีการปรึกษาหารือระหว่างผู้นำและสมาชิกกลุ่ม เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม สมาชิกมีขวัญและกำลังใจในการทำงานเพราะถือว่าเป็นส่วนหนึ่ง

ขององค์การทุกคนร่วมใจกันทำงานไม่ใช่ถูกบังคับประเภทที่สาม ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire Leaders) เป็นผู้นำแบบปล่อยปละละเลยกล่าวคือ มอบอำนาจเต็มและเสรีภาพอย่างกว้างขวางในการกำหนดนโยบายและตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหมด โดยที่ตนเองแทบจะไม่มีบทบาทในการดำเนินงาน ผู้นำประเภทนี้ขาดความเชื่อมั่นในตัวเองไม่กล้าแสดงความคิดเห็นหรือตัดสินใจใด ๆ ก่อนข้างเกียจคร้าน ไม่มีความทะเยอทะยาน ไม่มีระเบียบแบบแผนในการทำงาน หน่วยงานที่มีผู้นำชนิดนี้จะประสบความสำเร็จน้อยมาก เพราะสมาชิกจะไม่ประสานงานกัน ต่างคนต่างอยู่

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะมีลักษณะดังนี้ เป็นผู้นำที่เน้นทั้งคนและสัมพันธภาพ เข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญของงาน มีความขยันขันแข็งและมุ่งมั่น

4.2.4 การประเมินภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในการบริหารงาน

Hersey, Blanchard and Johnson (1996) เสนอว่า สามารถประเมินผลลัพธ์ของกระบวนการทั้งหมดที่ได้กระทำมาแล้วโดยเน้นในเรื่องการบรรลุเป้าหมาย และสิ่งที่ทำไป Fiedler and others (1984) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในการบริหารงาน นั้นจะต้องดูจากผลงานของกลุ่ม ซึ่งผู้ที่สามารถประเมินภาวะความเป็นผู้นำอาจเป็นผู้บริหารระดับสูงกว่า เพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกัน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้ Yukl (1981) ได้สรุปจากแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และเสนอว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในการบริหารงานนั้น สามารถประเมินได้จากสิ่งต่างๆ เหล่านี้ คือ 1) ผลงานที่ปรากฏออกมาของผู้นำ 2) คุณภาพของกระบวนการกลุ่ม 3) ความเป็นที่ชื่นชม ยกย่อง นับถือของผู้นำ 4) ความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน 5) ความผูกพันของผู้ร่วมงานต่อเป้าหมายของกลุ่ม 6) พฤติกรรมของผู้นำต่อผู้ร่วมงานและหน่วยงาน 7) ความสำเร็จของงานและการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม 8) การมีคุณภาพชีวิตที่ดี การพัฒนากลุ่มผู้ร่วมงานให้มีความก้าวหน้า

สรุปได้ว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในการบริหารงาน หมายถึง การที่ผู้นำสามารถดำเนินการในการกิจต่างๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและเป็นที่พึงพอใจ ศรัทธา แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกกลุ่ม ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากการบรรลุเป้าหมายในความสำเร็จของงาน ความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน ความสามัคคี ร่วมมือกันของผู้ร่วมงาน การพัฒนากลุ่มผู้ร่วมงานให้มีความคุณภาพ และความมีชื่อเสียง มีผลงานเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น

4.2.5 ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theories)

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัยมีการศึกษาและรวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยแบ่งตามระยะการพัฒนา ดังนี้ 1) ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories) 2)

ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories) 3) ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories) 4) ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories)

4.2.5.1 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories) เป็นการพัฒนาในช่วงปี ค.ศ.1940 – 1960 แนวคิดหลักของทฤษฎี คือ ให้อำนาจในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน นักทฤษฎี ได้แก่ Lewin, Likert, Blake and Mouton; McGregor

1) Kurt Lewin's Studies Lewin แบ่งลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ คือ (1) ผู้นำแบบอัตตานิยมหรือออตตา (Autocratic Leaders) จะตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอนขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเองคิดถึงผลงานไม่คิดถึงคน บาง ครั้ง ทำให้เกิดศัตรูได้ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง และไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจ ระยะเวลาที่เร่งด่วนผู้นำลักษณะนี้ไม่เกิดผลดี (3) ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez-Faire Leaders) จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหา จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ จะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้และได้ผลผลิตต่ำ การทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็นการกระจายงานไปที่กลุ่ม ถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูง สามารถควบคุมกลุ่มได้ดี มีผลงานและ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ลักษณะผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกันดังนั้นการเลือกใช้ลักษณะผู้นำแบบใดขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ด้วย

2) Likert's Michigan Studies Likert (2004) และสถาบันวิจัยสังคมมหาวิทยาลัยมิชิแกนทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำโดยใช้เครื่องมือที่ Likert และกลุ่มคิดขึ้นประกอบด้วยความคิดรวบยอดเรื่อง ภาวะผู้นำแรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์และการใช้อิทธิพล การตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพและสมรรถนะของเป้าหมาย โดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ (1) แบบใช้อำนาจ (Explorative-Authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูงไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชย การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมาก (2) แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent-Authoritative) ปกครองแบบพ่อปกครองลูกให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา สูงใจโดยการให้รางวัล แต่บางครั้งขู่ลงโทษ ยอมให้มีการติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง และบางครั้งยอมให้มีการตัดสินใจแต่

อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา (3) แบบปรึกษาหารือ (Consultative-Democratic) ผู้บริหารให้ความไว้วางใจ และการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมด จะใช้ความคิดและความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ จะลงโทษนานๆ ครั้งและใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางจากระดับล่างขึ้นบนและจากระดับบนลงล่าง การวางแผนนโยบายและการตัดสินใจจากระดับบนขณะเดียวกันก็ยอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่าง ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน (4) แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative-Democratic) ผู้บริหารให้ความไว้วางใจ และเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางทั้งจากระดับบนและระดับล่าง ในระดับเดียวกันหรือในกลุ่มผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน Likert (2004) พบว่า การบริหารแบบที่ 4 จะทำให้อำนาจประสบความสำเร็จและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และยังพบว่าผลผลิตสูงขึ้นด้วย ซึ่งความสำเร็จขึ้นกับการมีส่วนร่วมมากน้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา

3) McGregor's: Theory X and Theory Y

McGregor (1960) เป็นนักจิตสังคมชาวอเมริกา ซึ่งทฤษฎีนี้เกี่ยวข้องกับทฤษฎีแรงจูงใจและทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐานของมาสโลว์ ซึ่ง McGregor มีความเห็นว่า การทำงานกับคนจะต้องคำนึงถึง ธรรมชาติของมนุษย์และพฤติกรรมของมนุษย์ คือมนุษย์มีความต้องการพื้นฐาน และต้องการแรงจูงใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้สิ่งที่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา และกระตือรือร้นช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดหมาย Theory X พื้นฐานของคน คือไม่ชอบทำงาน พื้นฐานคนนี้เกี่ยวข้องอยากได้เงิน อยากสบายเพราะฉะนั้น บุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องคอยควบคุมตลอดเวลา และต้องมีการลงโทษมี กฎ ระเบียบ อย่างเคร่งครัด และ Theory Y เป็นกลุ่มที่มองในแง่ดี มีความตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ เต็มใจทำงาน มีการเรียนรู้ มีการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน มีความคิดสร้างสรรค์ และมีศักยภาพในตนเอง

4.2.5.2 ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)

เป็นทฤษฎีที่นำปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำมาพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้บริหาร ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่อำนวยให้ ได้แก่

1) แนวคิดทฤษฎี 3-D Management Style Reddin เพิ่มมิติประสิทธิภาพเข้ากับมิติพฤติกรรมด้านงานและมิติพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ Reddin กล่าวว่าแบบภาวะผู้นำต่างๆ อาจมีประสิทธิภาพหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งประสิทธิภาพจะหมายถึง การที่ผู้บริหาร

ประสบความสำเร็จในผลงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีอยู่แบบภาวะผู้นำจะมีประสิทธิผลมากหรือน้อยไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรม การบริหารที่มุ่งงานหรือมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ที่เข้ากันได้เหมาะสม เรียกว่ามีประสิทธิภาพ แต่ถ้าไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ เรียกว่า ไม่มีประสิทธิภาพ

2) Theory Z Organization

Ouchi (1981) เชื่อว่า มนุษย์ทุกคนมีความคิดสร้างสรรค์และความคิดอยู่ในตัว ควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการพัฒนางานและมีการกระจายอำนาจไปสู่ส่วนล่าง (Decentralization) และพัฒนาถึงคุณภาพชีวิต ผู้นำเป็นเพียงผู้ที่คอยช่วยประสานงานร่วมคิดพัฒนา และใช้ทักษะในการอยู่ร่วมกัน

4.2.5.3 ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories)

จากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการแข่งขันเพื่อชิงความเป็นเลิศ ดังนั้นวิธีที่จะทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จสูงสุด คือ ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงตนเอง Burns (1978) เสนอความเห็นว่าการแสดงความเป็นผู้นำยังเป็นปัญหาอยู่จนทุกวันนี้ เพราะบุคคลไม่มีความรู้เพียงพอในเรื่องกระบวนการของความเป็นผู้นำ Burns (1978) อธิบายความเข้าใจในธรรมชาติของความเป็นผู้นำว่าตั้งอยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำกับอำนาจที่มีส่วนสัมพันธ์กับผู้นำและผู้ตาม อำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำจัดการบริหารทรัพยากร โดยเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนหวังไว้ ความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อการบริหารจัดการทำให้เกิดแรงจูงใจและนำมาซึ่งความพึงพอใจต่อผู้ตาม ความเป็นผู้นำถือว่าเป็นรูปแบบพิเศษของการใช้อำนาจ (Special form of Power)

Burns (1978) ได้เสนอทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) เดิมเชื่อว่า ผู้บริหารควรมีลักษณะความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) โดยอธิบายว่า เป็นวิธีการที่ผู้บริหารจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ ด้วยการระบุข้อกำหนดงานอย่างชัดเจน และให้รางวัล เพื่อการแลกเปลี่ยนกับความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้ตาม การแลกเปลี่ยนนี้จะช่วยให้สมาชิกพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของงาน ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายจะมีประสิทธิภาพสูงภายใต้สภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ ผู้บริหารจะใช้เวลาเป็นผู้นำแบบนี้ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเพียงชั่วระยะเวลาหนึ่งที่ค่อนข้างสั้น แต่เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

ปัจจุบันแต่ละองค์กรมีการแข่งขันมากขึ้น Burns (1978) จึงได้เสนอวิธีการของความเป็นผู้นำแบบใหม่ที่สามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ เรียกว่าทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) การที่ผู้นำและผู้ตามช่วยเหลือซึ่ง

กันและกันเพื่อยกระดับขวัญและแรงใจของแต่ละฝ่ายให้สูงขึ้น แนวคิดใหม่ของ Burns (1978) เชื่อว่าความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายกับความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป เป็นรูปแบบที่แยกจากกันโดยเด็ดขาด และการแสดงความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสำหรับสถานการณ์ปัจจุบัน คือการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำในเชิงปฏิรูป

Burns (1978) สรุปลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ ได้แก่ 1) ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ผู้นำที่ติดต่อกับผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และสิ่งแลกเปลี่ยนนั้นต่อมากลายเป็นประโยชน์ร่วมกัน ลักษณะนี้พบได้ในองค์กรทั่วไป เช่น ทำงานดีก็ได้เลื่อนขั้นทำงานก็จะได้ค่าจ้างแรงงาน และในการเลือกตั้งผู้แทนราษฎรมีข้อแลกเปลี่ยนกับชุมชน เช่น ถ้าตนได้รับการเลือกตั้งจะสร้างถนนให้ เป็นต้น 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม พยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองสูงกว่าความต้องการของผู้ตาม เน้นการพัฒนาผู้ตาม กระตุ้นและยกย่องซึ่งกันและกันจนเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำและมีการเปลี่ยนต่อกันไป เรียกว่า Domino Effect ต่อไปผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็จะเปลี่ยนเป็นผู้นำจริยธรรม ตัวอย่างผู้นำลักษณะนี้ ได้แก่ ผู้นำชุมชน 3) ผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม ซึ่งผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับผู้ตามในด้านความต้องการ (Needs) ความปรารถนา (Aspirations) ค่านิยม (Values) และควรยึดจริยธรรมสูงสุด คือ ความเป็นธรรมและความยุติธรรมในสังคม ผู้นำลักษณะนี้มุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความต้องการ และความจำเป็นอย่างแท้จริงของผู้ตาม

Bass (1985) พบว่า แนวคิดพฤติกรรมความเป็นผู้นำของเขาขัดแย้งกับแนวคิดของ Burns (1978) ซึ่ง Bass พบว่า พฤติกรรมของผู้นำในการนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ได้ผลดียิ่งขึ้นหรือให้ได้ผลเกินความคาดหวัง ผู้นำจะต้องแสดงความเป็นผู้นำทั้ง 2 ลักษณะร่วมกัน คือ ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย และความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป โดยทิศทางการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำจะออกมาในสัดส่วนของความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปหรือเชิงเป้าหมายมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับ 1) สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ เศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงในสังคม วัฒนธรรม และประเพณีของแต่ละท้องถิ่น 2) สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ งาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา โครงสร้างองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร 3) คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำเอง ได้แก่ บุคลิกภาพ ความสามารถเฉพาะบุคคล และความสนใจของแต่ละบุคคล

4.2.5.4 ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ตามแนวคิดของ Bass (1985) หมายถึง การที่ผู้นำให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่ผู้ตามเพื่อให้เกิดขวัญและแรงใจในระดับที่สูงขึ้น ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามเกิดแรงคล้อยใจในการทำงาน และพยายามที่จะทำงานให้ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ ซึ่งความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป ประกอบด้วย 1) บุคลิกภาพที่น่านับถือ

(Charisma) 2) การยอมรับความแตกต่างของบุคคล (Individualized Consideration) และ 3) การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (Intellectual Stimulation)

Bass (1985) เห็นว่า ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงนั้น จะเป็นภาวะที่ผู้นำได้ขยายขอบเขตและเปลี่ยนแปลงความสนใจของพนักงานทำให้พนักงานเกิดความรู้สำนึกและยอมรับซึ่งกันและกันและพันธกิจของกลุ่ม โดยผู้นำจะหมั่นทำให้พนักงานเห็นถึงความสำคัญของส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ของตนเอง ผู้นำอาจทำได้โดยการเป็นแบบอย่างที่ดี (Charismatic) ที่มีผลต่อผู้นำในอันที่จะสร้างแรงคล้อยใจในการทำงาน Krishnan (2005) ได้ยืนยันว่า มีงานวิจัยหลายชิ้นที่ชี้ให้เห็นว่าผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้ มีแรงดึงดูดที่ทำให้พนักงานทำตามและอุทิศตนเองเพื่อประโยชน์แก่ผู้นำโดยมีระดับความสัมพันธ์ในเชิงบวก ระหว่างภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพของผู้นำที่พนักงานรับรู้ กับการทุ่มเทของพนักงาน

ตามแนวคิดของ Burns (1978) แล้ว ในที่สุดผลลัพธ์ที่ได้จากภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้ จะนำไปสู่ความสัมพันธ์ของการกระตุ้นและยกระดับซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยผู้ตามจะถูกเปลี่ยนแปลงไปสู่สถานะของผู้นำ และผู้นำเองก็จะถูกยกระดับให้เสมือนตัวแทนแห่งขวัญกำลังใจ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงจึงเกิดขึ้นทั้งในส่วนของผู้นำและผู้ตาม

ทั้งนี้บทบาทสำคัญของผู้นำ ที่จะเป็ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในฐานะผู้มีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงนั้น Bass (1990) เห็นว่า การเป็นแบบอย่างที่ดี (Charisma) นั้นเป็นคุณลักษณะที่สำคัญ เพราะผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดีจะเป็นผู้ที่มั่งคั่งอำนาจและอิทธิพล เพราะมันจะทำให้ผู้ตามนั้นอยากทำตาม ด้วยความรู้สึกที่เชื่อมั่นและศรัทธา ปัจจัยอื่นที่ผู้นำต้องให้ความสำคัญก็คือการให้ความสนใจต่อผู้ตามในลักษณะเฉพาะตน (Individually Considerate) กล่าวคือผู้นำต้องให้ความสนใจต่อความแตกต่างของพนักงานแต่ละคน ที่อาจมีความต้องการคำแนะนำและคำปรึกษาที่แตกต่างกันเพื่อการพัฒนาและความก้าวหน้า ของพนักงานเอง ปัจจัยที่สาม ก็คือปัจจัยที่เกี่ยวกับการกระตุ้นทางเชาว์ปัญญา (Intellectual Stimulation) ที่ผู้นำต้องคอยกระตุ้นให้พนักงานแสวงหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาด้วยแนวทางใหม่เสมอ ๆ

4.2.5.5 ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำชี้แนะหรือจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนด โดยระบุความชัดเจนด้านบทบาทโครงสร้างงานและสิ่งที่ต้องการจากงานซึ่งจะแลกเปลี่ยนกันด้วยสิ่งตอบแทนที่ผู้ตามต้องการ เพื่อเป็นแรงผลักดันให้งานบรรลุจุดหมายตามที่คาดหวังไว้ Bass (1990) ได้เสนอแนวทาง 2 ประการ ในการแสดงความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย 1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) 2) การจัดการโดยยึดกฎระเบียบ (Management by Exception) การแยกผู้นำเชิงปฏิรูป และผู้นำเชิงเป้าหมายแยกที่ความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดสติปัญญา รู้จักคิดแก้ปัญหาเก่าในแนวทาง

ใหม่ มีความคิดสร้างสรรค์ มีโลกทัศน์ที่กว้างไกลในการทำงาน เพราะผู้นำเชิงปฏิรูปจะไม่ยินดีกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและพยายามที่จะหาวิถีทางใหม่ในการทำงาน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จมากที่สุดเท่าที่โอกาสจะอำนวยให้เขาทำได้ในขณะที่ผู้นำเชิงเป้าหมายยังคงให้ความสำคัญอยู่กับการคงสภาพของระบบการทำงานในปัจจุบันต่อไป เพื่อให้งานสำเร็จไปแบบวันต่อวัน มั่นคง และไม่เสี่ยง

กล่าวโดยสรุป รูปแบบของผู้นำมี 3 รูปแบบ คือ 1) ผู้นำแบบเผด็จการ เป็นผู้นำที่มีอำนาจสูงสุด จะเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าหมายขององค์กรแล้วสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามมีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง ชอบความเด็ดขาด 2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย เป็นผู้นำที่ยึดความเห็นของกลุ่มเป็นหลัก ส่งเสริมความคิดริเริ่ม มีการปรึกษาหารือระหว่างผู้นำและสมาชิกกลุ่มเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม 3) ผู้นำแบบเสรีนิยม เป็นผู้นำแบบปล่อยปละละเลย มอบอำนาจเต็มในการกำหนดนโยบาย และตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหมด ขาดความเชื่อมั่นในตัวเอง ไม่กล้าแสดงความคิดเห็นหรือตัดสินใจ ผู้นำที่ดีต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จึงจะสามารถผลักดันให้องค์กรเจริญก้าวหน้าไปตามกระแสแห่งความเปลี่ยนแปลงได้ นอกจากนั้นจะต้องมีความจริงใจและซื่อสัตย์มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ความเป็นมิตรต่อเพื่อนร่วมงาน เป็นที่ปรึกษาและผู้ประสานงานที่ดี ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมตลอดจนกระตุ้นและสนับสนุนให้สมาชิกสามารถคิดแก้ปัญหาด้วยตนเองได้

4.3 การจัดการความรู้

ปัจจุบันนี้มีผู้รู้มากมายได้ทำการศึกษาทางด้านการจัดการความรู้อย่างแพร่หลาย การให้ความหมายและแนวคิดของการจัดการความรู้ นั้นจึงมีมากมายหลากหลายด้าน ทั้งนี้ผู้วิจัยได้รวบรวมและสังเคราะห์ความหมายและแนวคิดของการจัดการความรู้ในบริบทของผู้วิจัยได้ดังนี้

บุรชัย ศิริมหาสาคร (2550) กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ การทำข้อมูลให้เป็นสารสนเทศ เพื่อยกระดับสารสนเทศให้เป็นความรู้ ซึ่งจะนำไปสู่ภูมิปัญญาในการสร้างนวัตกรรม เพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน เป็นกระบวนการในการสร้าง ประมวล เผยแพร่ และใช้ความรู้ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการดำเนินงาน (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548ข) เป็นการนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรโดยผ่านกระบวนการต่างๆ เช่นการสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยนและใช้ความรู้ เป็นต้น (บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2547) สอดคล้องกับวิจารณ์ พานิช (2548) ที่ได้กล่าวไว้ว่า การจัดการความรู้ คือ การรวบรวม การจัดระบบการจัดเก็บ และการเข้าข้อมูลเพื่อสร้างเป็นความรู้ โดยอาศัยเทคโนโลยีด้านข้อมูลและด้านคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือช่วย

นอกจากนี้การจัดการความรู้ยังเกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้ ต้องอาศัยผู้ทรงความรู้ความสามารถในการตีความ และประยุกต์ใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์การซึ่งถือเป็นต้นทุนทางปัญญา Nonaka และ Takeuchi (1995) ได้กล่าวถึงกระบวนการสร้างความรู้ไว้ 4 รูปแบบ คือ Socialization เป็นการแบ่งปันและสร้าง Tacit knowledge จาก Tacit knowledge ของผู้ที่สื่อสารระหว่างกัน โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์โดยตรง Externalization เป็นการสร้างและแบ่งปันความรู้จากสิ่งที่มีและเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร Combination เป็นการแปลง Explicit Knowledge จาก Explicit Knowledge โดยรวบรวมความรู้ประเภท Explicit ที่เรียนรู้มาสร้างเป็นความรู้ประเภท Explicit ใหม่ๆ และ Internalization เป็นการแปลง Explicit Knowledge มาเป็น Tacit knowledge มักเกิดจากการนำความรู้ที่เรียนรู้มาปฏิบัติ

จากความหมายและคำนิยามการจัดการความรู้ข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การจัดการความรู้หมายถึง กระบวนการในการสร้าง รวบรวม ประมวล เผยแพร่ และใช้ความรู้ เพื่อพัฒนาความรู้และก่อให้เกิดนวัตกรรม นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์และความสามารถในการแข่งขันขององค์การที่ดียิ่งขึ้น

4.3.1 องค์ประกอบของการจัดการความรู้

อัญญาณี คล้ายสุบรรณ (2550) ได้กล่าวว่า ในการจัดการความรู้ คนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด คนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ส่วนบุคคล (Personal Knowledge Management : PKM) ก็คือ ผู้ซึ่งต้องการจะจัดการความรู้เพื่อการใช้ประโยชน์ของตนเอง จึงจะสามารถจัดการทุกอย่างทุกขั้นตอนได้เองเป็นส่วนใหญ่ ทั้งนี้บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานการจัดการความรู้ขององค์การอาจแบ่งได้เป็น 2 ทีม คือ ทีมหลักหรือทีมถาวร (Core Team or Permanent Team) และทีมชั่วคราว (Contemporary Team) นอกจากนี้ทีมงานทั้ง 2 นี้ บุคคลที่มีบทบาทในการสนับสนุนโครงการการจัดการความรู้ขององค์การอย่างสำคัญยิ่งคือผู้บริหารสูงสุด (Chief Executive Officer : CEO) ซึ่งโดยปกติจะอยู่ในตำแหน่งที่ปรึกษาโครงการการจัดการความรู้ องค์ประกอบที่สอง คือ กระบวนการ (Process) กระบวนการของการจัดการความรู้ ประกอบด้วยแนวทางและขั้นตอนของการจัดการความรู้ โดยต้องระบุประเภทของสารสนเทศที่ต้องการ ทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอก เป็นการแยกแยะว่าความรู้ชนิดใดที่ควรนำมาใช้ในองค์การ แล้วนำความรู้นั้นมากำหนดโครงสร้าง รูปแบบ และตรวจสอบความถูกต้อง ก่อนที่จะนำมาผลิตและเผยแพร่ การบริหารกระบวนการนั้นจะต้องเข้าใจวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนขององค์การว่าต้องการให้บรรลุเป้าหมายอะไร ทั้งนี้ขั้นตอนของการจัดการความรู้ประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) จากแหล่งความรู้ต่าง ๆ การแสวงหาความรู้เป็นขั้นตอนของการพัฒนาและการสร้างความรู้ใหม่ เช่น การวิจัยและพัฒนาซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2548) ที่กล่าว

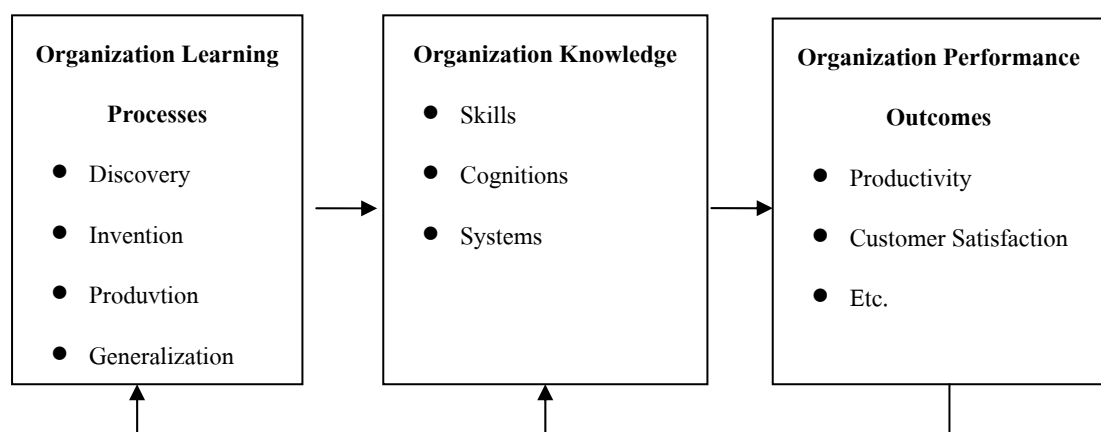
สนับสนุนว่า การได้มาซึ่งความรู้จำเป็นต้องอาศัยการวิจัย จะทำให้มีความรู้ใหม่อยู่เสมอ เมื่อนำผลการวิจัยไปใช้จะก่อให้เกิดปัญหาใหม่ ส่งผลให้มีงานวิจัยใหม่ ค้นพบสิ่งใหม่ และมีการนำผลการวิจัยนั้นไปพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะทำให้เกิดสิ่งที่เรียกว่า วิจัยและพัฒนา (Research and Development) อันถือว่าเป็นวงจรของการจัดการความรู้ 2) การแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) เป็นการใช้ความรู้ร่วมกันในองค์กร ซึ่งมีอยู่ 4 ระดับได้แก่ รู้ว่าคืออะไร (Know What) เป็นความรู้ข้อเท็จจริง รู้วิธีการ (Know How) เป็นความสามารถในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติ รู้เหตุผล (Know Why) เป็นความรู้เชิงเหตุผลระหว่างเรื่องราวหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ และท้ายที่สุดคือใส่ใจกับเหตุผล (Care Why) เป็นความรู้ในเชิงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ที่ต้องการแก้ไขปัญหาและทำให้ดีขึ้น ทั้งนี้การแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้เป็นการสร้างวัฒนธรรมใหม่ในองค์กร 3) การใช้ประโยชน์ (Knowledge Utilization) เป็นการเผยแพร่สารสนเทศให้คนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ในองค์กรได้ เพื่อใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจและการดำเนินงานเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดการความรู้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของความรู้ในองค์กรให้เป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อบุคลากรและองค์กรทั้งนี้เครื่องมือสำคัญที่ช่วยประสาน สนับสนุน และอำนวยความสะดวกในกระบวนการทั้งหมดข้างต้นคือ เทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดการความรู้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของความรู้ในองค์กร ให้เป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อบุคลากร ในเวลาและรูปแบบที่บุคลากรต้องการ เรียกว่าระบบบริหารความรู้ ประกอบไปด้วยการใช้ประโยชน์ความรู้การแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ การแสวงหาความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ เครื่องมือที่ใช้ในการดักจับฐานข้อมูลความรู้ เครื่องมือการสื่อสารความรู้ เทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดเก็บสารสนเทศ (Repositories) เครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่าย (Server) เพื่อจัดเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ รวมทั้งการเผยแพร่เนื้อหาข้อมูลไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นรูปแบบที่ทำให้เกิดการทำงานร่วมกัน การมีระบบและฐานข้อมูลที่ใช้กันร่วมกันได้สนับสนุนการทำงานในรูประบบเครือข่าย (Network) เป็นโครงสร้างพื้นฐาน เช่น ระบบเครือข่ายช่วยสนับสนุนการสื่อสาร การสนทนา และวัฒนธรรม (Culture) เช่น วัฒนธรรมองค์กรที่ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนและใช้ความรู้ร่วมกัน สอดคล้องกับอัญญาณี คล้ายสุบรรณ (2550) ซึ่งได้กล่าวว่า มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) ใน 3 กระบวนการหลัก คือการแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) การแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) และการใช้ประโยชน์จากความรู้ (Knowledge Utilization) จิตติพร ชมภูคำ (อ้างถึงใน จำริญ จิตรหลัง, 2550) กล่าวว่า ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) เป็นองค์ประกอบหนึ่งของการจัดการความรู้ เนื่องจากว่าเมื่อองค์กรมีบุคลากรที่มีทักษะและความสามารถในการสื่อสารและรับ

สารสนเทศแล้ว องค์กรจะต้องมีเครื่องมือที่จะช่วยสื่อสารสารสนเทศให้ได้มีประสิทธิภาพ โดยที่ระบบโครงสร้างเหล่านี้จะต้องทำให้การสื่อสารระหว่างกันและกันได้อย่างทั่วถึง รวดเร็ว และง่ายต่อการนำมาใช้ องค์กรจะต้องมีการจัดเก็บข้อมูล (Data Warehousing) ที่สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ กล่าวคือนอกจากจะเก็บข้อมูลได้ในปริมาณที่ต้องการและได้ข้อมูลที่หลากหลายแล้ว ยังต้องสามารถช่วยให้การรวบรวมข้อมูลเหล่านั้น นำมาวิเคราะห์และใช้งานให้เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า คนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ รองลงมาคือ กระบวนการในการจัดการความรู้ ซึ่งจะประกอบไปด้วยแนวทางและขั้นตอนในการจัดการความรู้ สุดท้าย การจัดการความรู้ต้องมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของความรู้ในองค์กร ให้เป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อบุคลากร ในเวลาและรูปแบบที่บุคลากรต้องการ เรียกว่าระบบบริหารความรู้นั่นเอง

4.3.2 กระบวนการจัดการความรู้

กระบวนการจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่แสดงถึงการดำเนินงานพื้นฐานของการจัดการความรู้ ในรูปของกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนำความรู้มาใช้ประโยชน์ในองค์กร และสร้างประสิทธิผลให้แก่องค์กรตามเป้าหมาย หรือกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดไว้ (สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, 2553) โดยจะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างและจัดการความรู้ทั้งที่มีอยู่เดิมภายในองค์กรและความรู้ใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ, 2547)



ภาพที่ 4.2 กระบวนการจัดการความรู้

แหล่งที่มา: Vit and Gelerrs, 2002

จากภาพที่ 4.3 พบว่ากระบวนการจัดการความรู้มีการแยกย่อยเป็นกระบวนการต่าง ๆ มากมาย ขึ้นอยู่กับว่าผู้รู้แต่ละท่านต้องการศึกษาละเอียดถึงกระบวนการใดของกระบวนการจัดการความรู้ อาทิเช่น 1) การแสวงหาความรู้ สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ (2553) ได้ให้ความหมายของการแสวงหาความรู้ไว้ว่า การแสวงหาความรู้ หมายถึง กระบวนการสืบเสาะค้นหา และรวบรวมความรู้ ที่กระจัดกระจายหรือแฝงอยู่ตามที่ต่าง ๆ ทั้งในและนอกองค์กร เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน พัฒนาการทำงาน และแก้ไขปัญหาในการทำงานของตน จนส่งผลให้เกิดทักษะและความชำนาญ กลิมา สังวรประเสริฐ (2549) ได้กล่าวถึงการแสวงหาความรู้ไว้ว่า การแสวงหาความรู้ เป็นความรู้ที่มีประโยชน์และมีผลต่อการดำเนินงานจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร กล่าวคือการแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายในองค์กร (Internal Collection of Knowledge) เป็นความสามารถในการเรียนรู้ของบุคลากรที่เป็นปัจจัยเพิ่มคุณค่าให้องค์กร เช่น การให้ความรู้กับบุคลากร ทั้งจากประสบการณ์ตรง การลงมือปฏิบัติ และดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ในส่วนของการแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายนอกองค์กร (External Collection of Knowledge) เป็นการแข่งขัน ปรับปรุงงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่ใช้ความคิด การสร้างสรรค์ด้วยสารสนเทศจากภายนอกด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบระหว่างองค์กร การเปิดรับข่าวสารข้อมูลจากสื่อแหล่งต่าง ๆ ตลอดจนการให้ความร่วมมือกับองค์กรอื่น เพื่อสัมพันธภาพและการร่วมทุนซึ่งกันและกัน 2) การสร้างความรู้ Holsapple & Joshi (อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548ข) การสร้างความรู้ หรือการแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) เป็นกิจกรรมที่มีจุดมุ่งหมาย เพื่อแสวงหาหรือสร้างความรู้ใหม่ขึ้น (Brown and Duguid, 2000) กล่าวว่าความรู้จะเกิดขึ้นเมื่อคนทำงานในกลุ่มมีความสัมพันธ์กันอย่างเหนียวแน่น มีการสร้างความรู้ร่วมมือ และมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล Takeuchi & Nonaka (อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548ข) ได้แบ่งรูปแบบการสร้างความรู้เป็น 4 ประเภท คือ (1) การสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Socialization) คือ การสร้างความรู้แบบไม่ชัดแจ้งเป็นความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การฝึกอบรม และการแนะนำ เช่น การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ในการจัดทำประมวลทางอิเล็กทรอนิกส์ของหน่วยงานต่าง ๆ ว่ามีปัญหาอุปสรรค และบทเรียนอย่างไรบ้าง หรือการเข้ารับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการที่จะช่วยถ่ายทอดความรู้ของวิทยากรแก่ผู้รับการฝึกอบรม (2) การปรับเปลี่ยนสู่ภายนอก (Externalization) คือ การพูดหรือบรรยายความรู้แบบไม่ชัดแจ้งเป็นความรู้แบบชัดแจ้ง โดยการใช้อุปมาอุปมัย การเปรียบเทียบ และการใช้ตัวแบบ เช่น การนำประสบการณ์จากการไปเห็นหน่วยงานต่างๆ ซึ่งมีคอมพิวเตอร์ในที่ทำงานจำนวนมากแต่การใช้ประโยชน์ยังน้อยมาก จึงมีการเปรียบเทียบว่ามีคอมพิวเตอร์เป็นเสมือนเฟอร์นิเจอร์ที่มาประดับห้องทำงานเท่านั้น การนำประสบการณ์มาถ่ายทอดในลักษณะคำอุปมาอุปมัย เป็นการนำ

ประสบการณ์ออกมาสู่ภายนอกทำให้ชัดเจนขึ้น (3) การปรับเปลี่ยนสู่ภายใน (Internalization) คือ การสร้างความรู้แบบชัดเจนให้เป็นความรู้แบบไม่ชัดเจน โดยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ศึกษาจาก ความรู้ที่ได้เขียนไว้ในคู่มือ เอกสาร เพื่อพัฒนาทักษะให้สูงขึ้น (4) การผสมผสาน (Combination) คือ การสร้างความรู้แบบชัดเจนให้เป็นความรู้แบบชัดเจน โดยการรวมหรือบูรณาการองค์การ ความรู้หรือสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ขึ้นมา (3) การเก็บความรู้ สมนึก เอื้อจิ ระพงษ์พันธ์ (2553) ได้ให้ความหมายของการเก็บความรู้ไว้ว่าการเก็บความรู้ หมายถึง กระบวนการ จัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบและเป็นหมวดหมู่ เพื่อให้ง่ายและสะดวกต่อการค้นคืน ตลอดจนการ แพร่กระจายของความรู้ เพื่อนำความรู้มาใช้ใหม่ (Knowledge Retrieval) เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยความรู้ที่มีการจัดเก็บจะต้องทำการคัดกรอง (Refining) ความรู้ที่เป็นประโยชน์ และมีคุณค่าต่อองค์การ กลิมา สังวรประเสริฐ (2549) ได้กล่าวถึงการเก็บความรู้ไว้ว่า การเก็บ ความรู้ เป็นสิ่งสำคัญในการจัดการความรู้ซึ่งจำเป็นต้องหาวิธีการเก็บรักษาและการนำความไปใช้ ให้เกิดประโยชน์ ในการเก็บความรู้สิ่งที่จะต้องคำนึงถึง คือ โครงสร้างและการเก็บความรู้ต้อง เป็นระบบที่สามารถค้นหาและส่งมอบได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว มีการจำแนกรายการต่างๆเช่น ข้อเท็จจริง นโยบาย หรือขั้นตอนปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว และสิ่งสำคัญคือเป็นการ จัดการที่สามารถส่งมอบให้ผู้ใช้อย่างชัดเจน ถูกต้อง ทันเวลา และเหมาะสมกับความต้องการ (4) การเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Distribution) เมื่อได้มีการสร้างความรู้แล้ว องค์การจะทำหน้าที่ใน การประสานงานให้มีการเผยแพร่หรือแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์การและภายนอกองค์การ หน้าที่ ดังกล่าวนี้นี้ ได้แก่ (Laudon & Laudon, 2000 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548ข) (1) จัดการและประสานระหว่างผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ (2) เชื่อมโยงงานของ ผู้ปฏิบัติงานด้านความรู้กับงานทุกระดับและทุกหน้าที่ภายในองค์การ (3) เชื่อมโยงองค์การกับ องค์การภายนอก รวมถึงลูกค้า ซัพพลายเออร์ หน่วยงานรัฐบาล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (5) การใช้ ความรู้ (Knowledge Utilization) คุณค่าของความรู้อยู่ที่การนำไปใช้ (Fathey & Prudak 1998 อ้างถึง ใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548ข) โดยเฉพาะเมื่อมีการประยุกต์ความรู้เพื่อสร้างความสามารถ และนำไปปฏิบัติให้เกิดผล ดังนั้นองค์การจึงควรสนับสนุนการใช้ความรู้เพราะเป็นกระบวนการที่ สำคัญในการจัดการความรู้ สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ (2553) ได้ให้ความหมายของการใช้ความรู้ไว้ ว่าการใช้ความรู้ หมายถึง กระบวนการถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Transfer) และการใช้ประโยชน์ จากความรู้ (Knowledge Utilization) ซึ่งการถ่ายโอนความรู้มีได้หลายวิธี อาจเป็นทางการหรือไม่ เป็นทางการก็ได้ เช่น การถ่ายโอนผ่านสื่อต่าง ๆ การประชุม การศึกษาดูงาน การปรับเปลี่ยนหน้าที่ ตำแหน่งงาน การมีระบบพี่เลี้ยง และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น รวมถึงการถ่ายโอนความรู้ที่ส่งผล ต่อการแพร่กระจายของความรู้ (Diffusion) ซึ่งการถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ มีความ

จำเป็นที่จะทำให้ความความรู้มีการกระจายและถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็ว เหมาะสมทั่วทั้งองค์กร (กลีมา สัจวรประเสริฐ, 2549; บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2547) กล่าวว่า สิ่งสำคัญที่สุดในการจัดการความรู้คือการเรียนรู้ของบุคลากรและการนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาและปรับปรุงองค์กร ดังนั้นขั้นตอนของการใช้ความรู้จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะถึงแม้องค์กรจะมีวิธีการในการกำหนด รวบรวม คัดเลือก ถ่ายทอด และแบ่งปันความรู้ที่ดีเพียงใดก็ตาม หากบุคคลไม่ได้เรียนรู้และนำไปใช้ประโยชน์ก็เป็นการสูญเปล่าของเวลาและทรัพยากรที่ใช้ องค์กรจะต้องกระตุ้นและสร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรทุกคนกล้าคิด กล้าทำ กล้าลงมือทดลอง โดยผู้บริหารจะต้องยอมรับผลลัพธ์ที่จะออกมาไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จหรือความล้มเหลว เพราะกระบวนการเรียนรู้ไม่ได้ขึ้นอยู่กับผลลัพธ์ แต่มาจากการประสบการณ์ที่ได้รับในการลงนำความรู้ที่ได้มาฝึกปฏิบัติ หากล้มเหลวก็จะไม่ทำผิดซ้ำสองอีก

สรุปได้ว่า กระบวนการจัดการความรู้ คือ ขั้นตอนในการจัดการความรู้ ซึ่งได้แก่ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บความรู้ การถ่ายทอดความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ ซึ่งเป็นกระบวนการที่แสดงถึงการดำเนินงานพื้นฐานของการจัดการความรู้ สิ่งสำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ คือ การเรียนรู้ของบุคลากรและการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด

4.4 วัฒนธรรมองค์กร

ในการพัฒนานวัตกรรมให้เกิดในองค์กร จุดเริ่มต้นที่สำคัญคือ การที่บุคลากรภายในองค์กรมีสมรรถนะ (Competency) ทางด้านนวัตกรรม หรือทางด้านของความคิดสร้างสรรค์ หากแต่ในบางโอกาส นวัตกรรมมิได้เกิดขึ้นมาเอง แต่อาจเกิดจากการได้รับอิทธิพลโดยตรงจากวัฒนธรรมหรือวิธีการดำเนินพฤติกรรมหลักในองค์กร หรือแม้แต่บางองค์กร มีความต้องการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร ไม่เพียงต้องพัฒนาศักยภาพของบุคลากรแล้ว วัฒนธรรมภายในองค์กร ก็ต้องมีการสร้าง การเปลี่ยนแปลง หรือกำหนดนวัตกรรมหลักขององค์กรด้วยจึงจะทำให้การพัฒนานวัตกรรมในองค์กร สามารถประสบผลสำเร็จได้ ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้จึงต้องทำความเข้าใจในเรื่องวัฒนธรรมองค์กร ความสำคัญและคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร การสร้างวัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งแนวทางในการสร้างองค์กรให้เป็น องค์กรนวัตกรรม

4.4.1 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กรอย่างยิ่งในการดำเนินงานของแต่ละองค์กร เนื่องจากเป็นค่านิยมหลักที่ยึดถือร่วมกันของสมาชิกในองค์กร (Shared Values) ซึ่งเป็น

ปัจจัยสำคัญหลักที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์กรยังมีผลต่อทัศนคติ ค่านิยม ความพึงพอใจในงาน ความร่วมมือร่วมใจกันในการทำงานของสมาชิกในองค์กร และยังช่วยเพิ่มผลผลิตให้แก่องค์กร ส่งผลให้องค์กรมีสมรรถนะที่เข้มแข็งและยั่งยืน Schein (1992: 12) ได้เสนอนิยามวัฒนธรรมองค์กรว่า คือ แบบแผนของฐานคติที่กลุ่มของพนักงานในองค์กรเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อแก้ไขปัญหาสำหรับปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกและสร้างความร่วมมือภายในองค์กร เมื่อองค์กรนำแบบแผนนี้ไปใช้สำหรับแก้ปัญหาได้แล้ว ยังถ่ายทอดไปยังสมาชิกใหม่ขององค์กร เพื่อให้เกิดความรู้สึก นึกคิด และดำเนินการแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้องดังที่พนักงานในองค์กรได้ปฏิบัติกันมา วัฒนธรรมองค์กรเป็นการกำหนดแนวทางร่วมกันในองค์กร เพื่อให้พนักงานมีแนวทางในการปฏิบัติ ด้วยการเล่าเรื่องราว จัดพิธีการ ใช้สัญลักษณ์ และภาษา เป็นต้น ในระยะเวลาที่ยาวนาน ทำให้พนักงานมีค่านิยมร่วมกัน มองเห็นแนวทางที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย (Robbins, 2004) เป็นรูปแบบที่สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วม (Shared Pattern) เกี่ยวกับความเชื่อ สมมติฐาน และความคาดหวัง (Expectations) โดยรับรู้จากลักษณะทางกายภาพขององค์กร (Organization's Affricates) และสภาพแวดล้อมองค์กร ปทัสถาน บทบาท และค่านิยมที่พนักงานแต่ละคนแสดงออกมาวัฒนธรรมองค์กรสะท้อนถึงบุคลิกภาพขององค์กร (Organization's Personality) ทำให้สามารถเข้าใจทัศนคติและพฤติกรรมขององค์กรนั้น ๆ ได้เป็นอย่างดี (Bowditch and Buono, 2005)

จากการประมวลนิยามดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้กำหนดว่าวัฒนธรรมองค์กร เป็นความเชื่อ ค่านิยม ทัศนคติ ปทัสถานที่คนในองค์กรกำหนดขึ้นมาเพื่อใช้ปฏิบัติร่วมกันในองค์กรโดยแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมสำหรับตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร มีลักษณะเป็นทั้งนามธรรมและรูปธรรมและสามารถถ่ายทอดไปยังบุคคลรุ่นต่อ ๆ ไปในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรมีความมั่นคงยาวนานแต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ วัฒนธรรมองค์กรสามารถจำแนกออกเป็น 3 ระดับ โดยมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน (Schein, 1999: 15-20) ดังนี้ 1) วัฒนธรรมทางกายภาพ (Artifacts) สามารถรับรู้ได้จากการมองเห็นได้ฟัง และจากความรู้สึกของคนในองค์กร สามารถมองเห็นได้ เช่น ภาษา เทคโนโลยี สถาปัตยกรรมและพิธีกรรมที่สังเกตได้ วัฒนธรรมองค์กรประเภทนี้แสดงออกมาได้ง่ายแต่เข้าใจยาก พนักงานจึงมีความคลุมเครือ ไม่ชัดเจน ในความหมายของวัฒนธรรมเหล่านี้ 2) วัฒนธรรมที่เป็นค่านิยม (Espoused Values) เป็นสิ่งที่องค์กรกำหนดแล้วสื่อสารเพื่อให้คนในองค์กรนำไปปฏิบัติ โดยเชื่อว่าเป็นสิ่งที่ควรกระทำ และรู้ถึงวิธีการดำเนินกิจกรรม วัฒนธรรมองค์กรประเภทนี้นำไปสู่พฤติกรรมและกระบวนการทำงาน ได้แก่ กลยุทธ์ เป้าหมาย ปรัชญา เป็นต้น 3) วัฒนธรรมที่เป็นฐานคติ (Basic Assumption) เป็นวัฒนธรรมที่ปรากฏให้เห็นจากพฤติกรรมและการกระทำที่คนในองค์กรใช้ตอบสนองต่อสถานการณ์และปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งแสดงออกโดยไม่รู้ตัว (Unconscious) สะท้อนถึงความเชื่อ ความคิดและความรู้สึกที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ

4.4.1.1 ที่มาของวัฒนธรรมองค์กร

ปัจจัยอันเป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร ซึ่ง Drennan (1992: 5-28) กล่าวถึงที่มาของวัฒนธรรมองค์กรว่าเกิดจากปัจจัยหลัก 12 ประการ ได้แก่ 1) ผู้นำ (A Dominant Leader) โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับสูงขององค์กรซึ่งเป็นเจ้าของหรือผู้ก่อตั้ง (Funder) ย่อมมีอำนาจหรืออิทธิพลอย่างมากต่อการสร้างพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร 2) ประวัติและประเพณีขององค์กร (Company History and Tradition) เปรียบเสมือนแบบแผนพฤติกรรมของพนักงานสำหรับการจัดการสภาพแวดล้อมให้ประสบผลสำเร็จ 3) เทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์ และการบริการ (Technology, Products and Services) องค์กรต้องพัฒนาเทคโนโลยีให้มีความทันสมัยและเหมาะสม รวมทั้งพัฒนาสินค้าและบริการของตนอยู่ตลอดเวลา 4) อุตสาหกรรมและคู่แข่ง (The Industry and Its Competition) องค์กรต้องคำนึงถึงคู่แข่งว่ามีจำนวนมากขึ้น และมีการสร้างสรรค์และวิวัฒนาการอย่างรวดเร็ว 5) ลูกค้า (Customers) ทุกองค์กรจำเป็นต้องใส่ใจและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอ 6) ความคาดหวังขององค์กร (Company Expectations) ที่มีต่อพฤติกรรมการทำงานของคนในองค์กร 7) ระบบสารสนเทศและการควบคุมข้อมูล (Information and Control Systems) ความซับซ้อนของข้อมูลข่าวสารส่งผลต่อการเกิดวัฒนธรรมย่อย (subculture) ในองค์กร 8) กฎหมายและสภาพแวดล้อมองค์กร (Legislation and Company Environment) ทุกองค์กรต้องปฏิบัติตามกฎหมาย โดยเคร่งครัดจะละเว้น หรือหลีกเลี่ยงไม่ได้ นอกจากนี้อีกการที่ดำเนินธุรกิจในประเทศจำเป็นต้องเข้าใจถึงวัฒนธรรมของชาตินั้น ๆ ด้วย 9) นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน (Procedure and Policies) เป็นแนวทางสำคัญช่วยให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง สอดคล้องตรงกับความต้องการขององค์กร 10) ระบบการให้รางวัลและการวัดผลงาน (Reward System and Measurement) เพื่อใช้เป็นข้อมูลป้อนกลับให้แก่พนักงาน นอกจากนี้ยังสามารถพัฒนาความพึงพอใจของลูกค้าและสร้างความได้เปรียบคู่แข่งอีกด้วย 11) องค์กรและทรัพยากร (Organization and Resources) การจัดสรรทรัพยากรในองค์กรมีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานในองค์กร 12) เป้าหมาย ค่านิยมและความเชื่อ (Goal, Values and Beliefs) ทั้งสามสิ่งนี้ต้องมีความสอดคล้องซึ่งกันและกัน

ซึ่งแนวคิดข้างต้นของ Drennan (1992) มีความสอดคล้องกับแนวคิด Kotter and Heskett (1992: 38) จากการทำวิจัย เรื่องวัฒนธรรมองค์กรและผลการปฏิบัติงาน (Corporate Culture and Performance) กล่าวถึงสภาพแวดล้อมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อองค์กรในการกำหนดวัฒนธรรมที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน ประกอบด้วย 1) ตลาดการเงิน (Financial Markets) ประกอบด้วยผู้ลงทุนหรือผู้ถือหุ้น 2) ตลาดสินค้าและบริการ (Product/Service Markets) ได้แก่ การแข่งขันอย่างรุนแรงของคู่แข่ง การเกิดขึ้นของผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ความสำคัญและการ

เปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ระดับความจงรักภักดีของลูกค้าและคู่ค้า (Partnerships) ตลอดจนผลกระทบจากกฎระเบียบของรัฐบาล 3) ตลาดแรงงาน (Labor Markets) เช่น จำนวนและศักยภาพของพนักงาน สภาพการจ้างงานและค่าจ้างที่องค์กรให้แก่พนักงาน เป็นต้นในปัจจุบันแม้การบริหารได้ขยายตัว มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น แต่การรวมกลุ่มกันในรูปแบบเป็นการเฉพาะบุคคลแบบระบบวงศาคณาญาติ หรือตามลักษณะโครงสร้างแบบเดิมยังคงมีอิทธิพลอยู่ จึงเป็นผลให้โครงสร้างการบริหารมีลักษณะผสมผสานระหว่างของใหม่กับของเก่า เช่น ในเรื่องอิทธิพล ความสนิทสนม ก่อให้เกิดการก้าวก่ายระหว่างหลักเกณฑ์ในเรื่องนั้น ๆ โดยตรงกับลักษณะในทางปฏิบัติ ที่มีค่านิยมของวัฒนธรรมดั้งเดิมแฝงอยู่ เช่น พฤติกรรมการตัดสินใจ หรือการประพฤติปฏิบัติ ไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์การบริหาร แต่อาจ เกิดจากหลักเกณฑ์ในเรื่องค่านิยมทางวัฒนธรรมส่วนตัว ผลประโยชน์ส่วนตัว ความเกรงใจโดยพิจารณาที่ตัวบุคคลเป็นสำคัญมากกว่าที่คำนึงถึงหลักเกณฑ์หรือผลงานที่แท้จริง

สรุปได้ว่าปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างวัฒนธรรมในองค์กรมีหลากหลายปัจจัยด้วยกัน สามารถจำแนก ออกเป็น 2 ปัจจัยหลัก ๆ คือ 1) ปัจจัยภายนอกองค์กรหรือสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้า คู่แข่งขัน ผู้จัดตั้งปัจจัยการผลิต รัฐบาล เทคโนโลยี สภาพสังคมและวัฒนธรรม ตลอดจนภาวะเศรษฐกิจ เป็นต้น และ 2) ปัจจัยภายในองค์กรหรือสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ ผู้นำในองค์กร พนักงาน เป็นต้น ในปัจจุบันองค์กรต้องเผชิญภาวะการแข่งขันที่สูงขึ้นและมีความต้องการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในยุคที่ภาวะเศรษฐกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา องค์กรจะสามารถอยู่รอดได้ต้องดำเนินการทางการตลาดอย่างรวดเร็ว (Speed to Market) ริเริ่มสร้างสรรค์สินค้าและผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ประหยัดต้นทุน (Cost-Effective) และสามารถเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จำเป็นต้องมีวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จึงกล่าวได้ว่าปัจจัยที่ผลต่อวัฒนธรรมองค์กรย่อมมาจากทั้งภายนอกองค์กร คือ ลูกค้า คู่แข่งขัน ผู้เกี่ยวข้องกับองค์กร และจากปัจจัยภายในองค์กร คือ ผู้บริหาร พนักงานในองค์กร (Buytendijk, 2009: 24) โดยองค์กรต้องกำหนดวัฒนธรรมให้มีความเหมาะสมสอดคล้องระหว่าง ปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าวนี้อยู่

4.4.1.2 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร

นักวิชาการจำนวนไม่น้อยได้กำหนดมิติ (Dimension) หรือคุณลักษณะ (Attributes) ของวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมา เช่น Harrison (1982) ได้จำแนกคุณลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 4 รูปแบบ ได้แก่ มุ่งเน้นอำนาจ (Power) มุ่งเน้นบทบาท (Role) มุ่งเน้นงาน (Task) และ มุ่งเน้นพนักงาน (Person) ต่อมา Handy (1985) ได้นำทฤษฎีของ Harrison (1982) มาทบทวนและปรับปรุงประเภทของวัฒนธรรมองค์กรได้ดังนี้

1) มุ่งเน้นอำนาจ (Power Orientation) เป็นวัฒนธรรมองค์การซึ่งมีที่มาจากความไว้วางใจ (Trust) และการสื่อสารส่วนบุคคลที่ดี (Good Personal Communication) มีกระบวนการทำงานแบบระบบราชการบ้างเล็กน้อย เนื่องจากอำนาจและการสั่งการขึ้นอยู่กับคนเพียงไม่กี่คน อำนาจมีการเคลื่อนไหวและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ขึ้นอยู่กับจำนวนสมาชิกที่เป็นบุคคลสำคัญ แต่ละบุคคลมีอำนาจมากน้อยแตกต่างกัน วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นอำนาจสร้างความกดดันแก่พนักงานเนื่องจากมุ่งเน้นความสำเร็จขององค์การเป็นสำคัญ ส่งผลให้มีอัตราการเข้าออกของพนักงานในอัตราที่สูง

2) มุ่งเน้นบทบาท (Role Orientation) คือวัฒนธรรมองค์การที่มีแนวโน้มเป็นระบบราชการ ดังนั้นจึงต้องการความมีเหตุผล การประสานงานและกระบวนการที่มุ่งเน้นกฎระเบียบและหลักเกณฑ์ มีการควบคุมโดยพนักงานจำนวนหนึ่งที่มีอำนาจ องค์การที่มีวัฒนธรรมเช่นนี้มีแนวโน้มเป็นองค์การที่มีความคงที่ (Stable Organization) ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลงมากนัก มีการดำเนินงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่สามารถคาดการณ์ได้ ผลผลิตสินค้าและบริการที่มีอายุการใช้งานยืนยาว (Long Lifespan) มีการปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป และไม่สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ในองค์การ

3) มุ่งเน้นงาน (Task Orientation) วัฒนธรรมองค์การประเภทนี้ให้ความสำคัญต่อพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญหรือชำนาญการ นำโครงสร้างองค์การแบบแมทริก (Matrix Structure) มาใช้ รวมทั้งทำงานเป็นทีม การทำงานมีความยืดหยุ่น ให้อิสระแก่พนักงาน องค์การมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตามสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ตลอดจนกำหนดวิธีการทำงานให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงด้วย

4) มุ่งเน้นบุคคล (Person Orientation) เป็นวัฒนธรรมองค์การที่ให้ความสำคัญต่อการตัดสินใจร่วมกันระหว่างสมาชิกในองค์การมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน เห็นว่าการประนีประนอมเป็นสิ่งสำคัญในระหว่างทศวรรษที่ 80 Deal and Kennedy (1982) ร่วมกันพัฒนาทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารและการสร้างกลยุทธ์ ประกอบด้วยวัฒนธรรมดังต่อไปนี้ (1) วัฒนธรรมนิยมการต่อสู้ (Macho) เป็นวัฒนธรรมองค์การที่ชอบเสี่ยงอยู่เสมอ และรู้ผลได้ทันทีว่าการกระทำนั้นถูกหรือผิด จึงมีการตัดสินใจอย่างรวดเร็วและมีทัศนคติที่ดีต่อพนักงานและผู้บริหารมีการแข่งขันกันภายในองค์การสูง และมีการดำเนินงานที่เสี่ยงสูงขององค์การที่มีวัฒนธรรมเช่นนี้มักไม่กำหนดกลยุทธ์หรือวางแผนระยะยาว แต่ตัดสินใจสำหรับอนาคตระยะสั้นเท่านั้น มีการร่วมมือกันน้อยภายในองค์การ หากวัฒนธรรมองค์การนี้อ่อนแอส่งผลให้มีอัตราการเข้าออกของพนักงานสูง (2) วัฒนธรรมทำงานหนักและสนุกสนาน (Work Hard and Play Hard) มุ่งเน้นการทำงานที่รู้ผลรวดเร็วว่าสำเร็จหรือไม่เพื่อ

เดินหน้าดำเนินการต่อไป วัฒนธรรมแบบนี้กระตุ้นพนักงานให้ทำงานในระดับที่ไม่เสี่ยงมากนัก เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญต่อการตลาด (Sales-Oriented) กระตุ้นการสร้างทีมงานและมีกิจกรรมทางสังคม (Social Activities) สำหรับพนักงาน นอกจากนี้องค์กรยังกระตุ้นให้เกิดการแข่งขันและให้รางวัลตอบแทนเมื่อทำงานสำเร็จแต่ให้ความสำคัญแก่ปริมาณมากกว่าคุณภาพ (3) วัฒนธรรมแบบบริษัท (Company) เป็นวัฒนธรรมซึ่งต้องตัดสินใจในเรื่องใหญ่ ๆ หรือสำคัญ แต่ใช้เวลาหลายปีกว่าพนักงานจะรู้ว่าการตัดสินใจครั้งนั้นได้ผลอย่างไร สภาพการทำงานจึงเสี่ยงสูงแต่รู้ผลช้า เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเป็นผู้ตัดสินใจ แนวคิดต่าง ๆ ในองค์กรมีความล้าสมัย (Old-Fashioned) เห็นว่านวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่เป็นอุปสรรคต่อธุรกิจ (4) วัฒนธรรมยึดกระบวนการและขั้นตอนการทำงาน (Process) วัฒนธรรมนี้มีชื่อเรียกอีกชื่อหนึ่งว่าระบบราชการ การดำเนินงานมีความเสี่ยงน้อยและให้ข้อมูลย้อนกลับช้า ต้องการให้พนักงานทำงานตามระบบหรือกระบวนการที่กำหนดไว้ มีโครงสร้างการบังคับบัญชาอย่างชัดเจน การดำเนินงานจึงเป็นไปอย่างล่าช้า วัฒนธรรมเช่นนี้เมื่อดำเนินการใด ๆ ไปแล้วจะรู้ผลน้อยมากหรือแทบไม่รู้เลย พนักงานยากที่จะวัดผลในสิ่งที่ตนทำ จึงให้ความสำคัญแก่กระบวนการทำงานมากกว่าเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่ต้องการ

Cameron and Quinn (1999: 30-40) สร้างกรอบแนวคิดค่านิยมในการแข่งขัน (The Competing Values Framework) ซึ่งพัฒนามาจากการวิจัยตัวชี้วัดที่สำคัญสำหรับประเมินประสิทธิผล ขององค์กร เพื่อนำมาใช้ศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์กร 4 มิติ ได้แก่ 1) ความยืดหยุ่นและดำเนินการอย่างรอบคอบ (Flexibility and Discretion) 2) ความมั่นคงและการควบคุม (Stability and Control) 3) ให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมภายนอกและการบูรณาการ (Internal Focus and Integration) และ 4) ให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมภายในและความแตกต่าง (External Focus and Differentiation) กำหนดเป็นกรอบแนวคิดและกำหนดวัฒนธรรมองค์กรได้เป็น 4 รูปแบบ

1) วัฒนธรรมความสามัคคี (Clan Culture) คือวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความสามัคคีในการทำงาน องค์กรเปรียบเสมือนครอบครัวขนาดใหญ่ ผู้นำหรือผู้บริหารขององค์กรทำหน้าที่เหมือนบิดามารดา คือ ให้คำแนะนำปรึกษา ช่วยเหลือ ส่งเสริมและอำนวยความสะดวกแก่ผู้ได้บังคับบัญชา พนักงานทำงานด้วยความจงรักภักดีหรือทำงานตามธรรมเนียมประเพณี ในขณะที่เดียวกันมีความผูกพันกันสูง องค์กรให้ความสำคัญแก่ผลกำไรในระยะยาว โดยใช้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สร้างความสามัคคีกลมเกลียว และหลักศีลธรรม ความสำเร็จขององค์กรพิจารณาได้จากความใส่ใจต่อลูกค้าและบุคคลที่เกี่ยวข้อง การทำงานในองค์กรจึงมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วม และ ความเป็นเอกฉันท์ (Consensus)

2) วัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง (Adhocracy Culture) มีลักษณะที่เปลี่ยนแปลงปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา มีความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial) และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน ผู้นำองค์กรกล้าเสี่ยงและให้ความสำคัญแก่นวัตกรรมพนักงานในองค์กรผูกพันกันด้วยการทดลอง (Experiment) และการสร้างนวัตกรรม ให้ความสำคัญแก่ความนำสมัย ในระยะยาวองค์กรมุ่งเน้นการเติบโตและค้นหาทรัพยากรใหม่ ๆ ความสำเร็จขององค์กรอยู่ที่ความเป็นหนึ่งเดียว (Unique) และการผลิตสินค้าและบริการใหม่ ๆ เป็นผู้นำในสินค้าและบริการ องค์กรกระตุ้นให้พนักงานแต่ละคนมีความคิดริเริ่ม (Initiative) และมีอิสระ (Freedom)

3) วัฒนธรรมราชการ (Hierarchy Culture) มีโครงสร้างและความเป็นทางการสูงสำหรับการทำงาน รวมทั้งมีกระบวนการควบคุมการปฏิบัติงาน ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานและผู้จัดองค์กร (Coordinators and Organizers) ที่มีประสิทธิภาพ พยายามให้การดำเนินงานในองค์กรมีความราบรื่นในทุกสถานการณ์ โดยกำหนดกฎระเบียบและนโยบายอย่างเป็นทางการ ผลงานระยะยาวให้ความสำคัญแก่ความมั่นคงและผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ เน้นการดำเนินงานที่ราบรื่น ความสำเร็จวัดได้จากการปฏิบัติตามกฎระเบียบและต้นทุนที่ต่ำ การจัดการทรัพยากรมนุษย์มุ่งเน้นที่ความมั่นคงในการจ้างงานและความสามารถคาดการณ์พฤติกรรมได้

4) วัฒนธรรมการตลาด (Market Culture) เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญแก่ผลลัพธ์จากการทำงาน พนักงานมีการแข่งขันกันเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายหรือประสบผลสำเร็จ ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้ขับเคลื่อน ผู้อำนวยการ (Producers) และคู่แข่ง (Competitors) ที่มีความต้องการและความมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จ ความผูกพันของพนักงานในองค์กรอยู่ที่ชัยชนะ ความมีชื่อเสียง และความสำเร็จ ผลการดำเนินงานระยะยาวให้ความสำคัญแก่การแข่งขันและการบรรลุเป้าหมายที่สามารถวัดออกมาได้ ในรูปของส่วนแบ่งทางการตลาด การค้นหาตลาดใหม่ ๆ การเป็นผู้นำด้านราคาและการตลาด เป็นต้น

Cameron and Quinn (1999) กล่าวว่าในองค์กรหนึ่ง ๆ จะมีวัฒนธรรมทั้ง 4 รูปแบบนี้ แต่มีในปริมาณที่มากน้อยแตกต่างกันออกไป โดยจะเปลี่ยนแปลงไปตามวงจรชีวิตองค์กร (Organizational Life Cycle) โดยในระยะเริ่มแรกที่องค์กรเพิ่งก่อตั้ง องค์กรมีขนาดเล็กวัฒนธรรมองค์กรมีลักษณะมุ่งเน้นวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง (Adhocracy Culture) หลังจากนั้นจะเปลี่ยนมาให้ความสำคัญแก่วัฒนธรรมความสามัคคี (Clan Culture) จนเมื่อองค์กรมีขนาดใหญ่ขึ้น วัฒนธรรมองค์กรก็มีลักษณะวัฒนธรรมราชการ (Hierarchy Culture) ที่โดดเด่นกว่าวัฒนธรรมรูปแบบอื่น ๆ และเพื่อให้องค์กรอยู่รอดท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรงวัฒนธรรมองค์กรจึงให้ความสำคัญแก่วัฒนธรรมการตลาด (Market Culture) มากกว่าวัฒนธรรมอีก 3 รูปแบบ

Hofstede (1980) นักจิตวิทยาชาวเนเธอร์แลนด์ ทำการศึกษาพนักงานของบริษัทIBM ประมาณ 110,000 คน ซึ่งปฏิบัติงานในสาขา 40 ประเทศ และจำแนกวัฒนธรรมชาติ (National Culture) ออกเป็น 5 มิติ ได้แก่

1) ความเป็นส่วนตัวกับความเป็นส่วนรวม (Individualism vs Collectivism) วัฒนธรรมความเป็นส่วนตัวให้ความสำคัญแก่การทำงานหนัก ส่งเสริมการเป็นผู้ประกอบการ กล้าเสี่ยง สนับสนุนการสร้างสรรค์ นวัตกรรมใหม่ ๆ ถึงแม้คนในสังคมมีอิสระในการกำหนดเป้าหมายด้วยตนเอง แต่ก็มีควมรับผิดชอบต่อการกระทำของตนเอง การให้รางวัลหรือลงโทษต้องกระทำเป็นรายบุคคล สังคมที่มีวัฒนธรรมแบบยึดความเป็นส่วนรวม มีความรู้สึกเข้มแข็งเมื่อรวมกันเป็นกลุ่ม เช่น ครอบครัวหรือกลุ่มในที่ทำงาน มักทำงานและรับผิดชอบงานเป็นกลุ่มมากกว่ารายบุคคล จึงมีการให้รางวัลหรือลงโทษเป็นกลุ่ม

2) ให้ความสำคัญแก่อำนาจ (Power Distance) เป็นวัฒนธรรมที่ยอมรับความไม่เท่าเทียมทางสังคมระหว่างบุคคลแตกต่างกัน วัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญแก่อำนาจมาก (Large Power Distance) จะยอมรับหรือให้ความสำคัญอย่างมากแก่ผู้มีอำนาจ เช่น ผู้บังคับบัญชามีอำนาจและได้รับสิทธิพิเศษมากกว่าผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งอำนาจนี้อาจมาจากชื่อเสียง กำลัง และการสืบทอดทางสายเลือด องค์การที่มีวัฒนธรรมประเภทนี้จะมีลำดับสายการบังคับบัญชาที่สลับซับซ้อน คนในสังคมมีความต้องการที่จะมีตำแหน่งที่สูงขึ้นหรือพยายามใกล้ชิดผู้มีอำนาจ เพื่อเป็นที่ยอมรับจากบุคคลอื่น ๆ วัฒนธรรมซึ่งให้ความสำคัญแก่อำนาจน้อย (Small Power Distance) ยึดความเท่าเทียมกันไม่ว่าในเรื่องของชื่อเสียงสิทธิต่างๆ ไม่มีความแตกต่างระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

3) หลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) บางสังคมมีวัฒนธรรมหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง (High Uncertainty Avoidance) คือ หวาดกลัวต่อความไม่แน่นอน ความคลุมเครือ จึงให้ความสำคัญต่อความมั่นคงและความสงบสุข ด้วยการกำหนดกฎระเบียบข้อบังคับในสังคมอย่างชัดเจน เพื่อให้คนในสังคมปฏิบัติตามโดยเคร่งครัด หรือในองค์การที่มีวัฒนธรรมเช่นนี้ มีความเป็นทางการสูง มีกฎระเบียบข้อบังคับมากมาย รวมทั้งเปลี่ยนแปลงแก้ไขได้ยากแต่มีอัตราการลาออกของพนักงานน้อย เพราะพนักงานกลัวต่อความไม่แน่นอน ไม่มั่นคง หากเปลี่ยนงานใหม่ส่วนวัฒนธรรมหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ (Low Uncertainty Avoidance) ยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลง เพราะไม่วิตกกังวลต่อความไม่แน่นอน เห็นความไม่แน่นอนเป็นเรื่องปกติธรรมดา กล้าเสี่ยง มีความเป็นผู้ประกอบการสูง ทำให้หลายองค์การมีอัตราการหมุนเวียนของพนักงานสูง เพราะพนักงานกล้าเปลี่ยนแปลง ยอมรับต่อความไม่แน่นอน

4) ปริมาณชีวิตกับคุณภาพชีวิต (Quantity of Life vs Quality of Life) หรือ บางตำราใช้ว่าลักษณะความเป็นผู้ชายกับลักษณะความเป็นผู้หญิง (Masculinity vs Femininity) ซึ่ง

วัฒนธรรมแบบมุ่งปริมาณชีวิตหรือมีลักษณะความเป็นผู้ชายนั่น จะแสวงหาและเป็นเจ้าของทรัพย์สิน เงินทอง สิ่งของมีค่า ก้าวร้าวชอบการแข่งขันและทำงานเชิงรุก รวมทั้งมีความต้องการเป็นผู้ประกอบการ ส่วนวัฒนธรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอื่นเรียกว่าคุณภาพชีวิต (Quality of Life) หรือมีลักษณะความเป็นผู้หญิง มีชีวิตที่สบายๆ ใส่ใจสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น คำนึงถึงผู้อื่น ใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อมรอบๆ ตัว

5) มุ่งผลระยะยาวและมุ่งผลระยะสั้น (Long-Term Orientation vs Short Term Orientation) สังคมที่มีวัฒนธรรมที่มุ่งผลระยะยาว มีลักษณะนิสัยทำงานหนักและประหยัดอดออมสำหรับอนาคต ในขณะที่คนในสังคมที่มุ่งผลระยะสั้น มีลักษณะบริโภคนิยม ไม่ค่อยทำงานหนักและไม่เก็บออมไว้ใช้ในอนาคต

Hofstede (1980: 397) เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรก็สามารถจำแนกประเภทได้เช่นเดียวกับวัฒนธรรมชาติ โดยการศึกษาวิจัยของค์การในเดนมาร์กและเนเธอร์แลนด์ จำนวน 20 แห่ง สามารถจำแนกมิติทางวัฒนธรรมออกเป็น 6 มิติ ได้แก่

1) มุ่งเน้นกระบวนการกับมุ่งเน้นผลลัพธ์ (Process Orientation Versus Result Orientation) เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Goal) วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นกระบวนการ พนักงานมักหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk) และใช้ความพยายามอย่างจำกัดในการทำงาน ปฏิบัติงานช้าๆ เป็นประจำทุกวัน ในขณะที่วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งเน้นผลลัพธ์ พนักงานไม่รู้สึกวิตกกังวลต่อสถานการณ์ที่แตกต่างหรือไม่คุ้นเคย โดยใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ต่อการปฏิบัติงานและมีความรู้สึกว่าการทำงานแต่ละวันนำมาซึ่งความท้าทายใหม่ ๆ

2) ให้ความสำคัญแก่พนักงานกับให้ความสำคัญแก่งาน (Employee Oriented Versus Job Oriented)) วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญแก่พนักงานนั้น พนักงานรับรู้ว่ามีปัญหาส่วนตัว (Personal Problems) ของพวกตนจะได้รับการดูแลจากองค์กร โดยองค์กรจัดสวัสดิการให้แก่พนักงาน นอกจากนี้การตัดสินใจในเรื่องสำคัญดำเนินการโดยกลุ่มหรือคณะกรรมการ ส่วนวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญแก่งาน พนักงานได้รับความกดดันอย่างมากในการทำงานให้สำเร็จ มีการรับรู้ว่าการให้ความสำคัญแก่งานที่พนักงานทำเท่านั้น ไม่ใส่ใจต่อเรื่องส่วนตัวหรือสวัสดิการของพนักงาน

3) ความเฉพาะตน กับ ความเป็นมืออาชีพ (Parochial Versus Professional) องค์กรที่มีปทัสถานว่าจ้างพนักงานจากภูมิหลังทางครอบครัวหรือสังคมมากกว่าพิจารณาจากสมรรถนะการทำงานของพนักงานเป็นสำคัญ และองค์กรไม่ได้มองถึงอนาคตเท่าใดนัก เรียกว่ามีวัฒนธรรมองค์กรที่มีความเฉพาะตนสูง ในขณะที่องค์กรที่จ้างพนักงานจากสมรรถนะของบุคคลเป็นสำคัญในขณะเดียวกันก็มองการณ์ไกลไปยังอนาคต ถือว่ามีวัฒนธรรมองค์กรแบบมืออาชีพ

4) ระบบเปิดกับระบบปิด (Open Versus Closed) วัฒนธรรมองค์กรแบบเปิด หมายถึง องค์กรและสมาชิกในองค์กรเปิดรับสิ่งใหม่ ๆ และมีปฏิสัมพันธ์กับภายนอกองค์กร โดยมีความเชื่อว่าพนักงานทุกคนมีความเหมาะสมกับองค์กรและพนักงานตลอดจนสิ่งใหม่ที่เข้ามาในองค์กรจะใช้เวลาเพียงเล็กน้อยสำหรับปรับตัวเข้ากับองค์กร แต่วัฒนธรรมองค์กรแบบปิด องค์กรและพนักงานขององค์กรแยกตัวหรืออยู่ห่างจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร และเห็นว่าบุคคลที่มีลักษณะพิเศษหรือลักษณะเฉพาะเท่านั้นที่มีความเหมาะสมกับองค์กร พนักงานใหม่ต้องใช้เวลายาวนานเพื่อปรับตัวเข้ากับองค์กร

5) โครงสร้างองค์กรแบบหลวมกับโครงสร้างแบบเข้มงวด (Loose Versus Tight) วัฒนธรรมองค์กรที่มีโครงสร้างองค์กรแบบหลวม คือ มีการควบคุมไม่มากนัก ไม่คำนึงถึงต้นทุนหรือค่าใช้จ่าย มีการประชุมตามความเหมาะสม พุดคุยกันอย่างสนุกสนานในการทำงาน ซึ่งมีลักษณะตรงข้ามกับวัฒนธรรมองค์กรที่มีโครงสร้างองค์กรแบบเข้มงวด ที่มีการควบคุมอย่างใกล้ชิด โดยควบคุมต้นทุนหรือค่าใช้จ่าย จัดประชุมตามระยะเวลาที่กำหนดพนักงานทำงานด้วยความเคร่งเครียด

6) มุ่งเน้นกฎระเบียบกับมุ่งเน้นการปฏิบัติให้เป็นจริง (Normative Versus Pragmatic) วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งเน้นกฎระเบียบ ให้ความสำคัญแก่การปฏิบัติตามกระบวนการทำงานอย่างถูกต้องมากกว่าให้ความสำคัญแก่ผลลัพธ์ นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์กรเช่นนี้ยังให้ความสำคัญแก่การกำหนดจริยธรรมทางธุรกิจและความซื่อสัตย์ ส่วนวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการปฏิบัติให้เป็นจริง ให้ความสำคัญแก่ความต้องการของลูกค้า ผลงานหรือผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการทำงาน ในขณะเดียวกันก็ให้ความสำคัญแก่จริยธรรมทางธุรกิจเช่นกันแต่มุ่งเน้นที่การนำไปปฏิบัติได้จริงมากกว่าการกำหนดในเชิงอุดมคติ

House (2004) ทำการศึกษาในเรื่อง วัฒนธรรม ผู้นำ และองค์กร (Culture, Leadership and Organizations) ในโครงการ GLOBE (Global Leadership and Organizational Effectiveness Research Project) โดยศึกษาวิจัยจากองค์กรในประเทศทั่วโลกจำนวน 62 ประเทศ สามารถจำแนกมิติทางวัฒนธรรมออกเป็น 9 มิติ ได้แก่ 1) หลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) หมายถึง สมาชิกในองค์กรหรือสังคมพยายามหลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน โดยสร้างปทัสถานทางสังคมพิธีการ และปฏิบัติงานตามแบบระบบราชการ บุคคลที่มีวัฒนธรรมหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงมีความพยายามลดความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานในองค์กรหรือในสังคม 2) ให้ความสำคัญแก่อำนาจ (Power Distance) หมายถึง สมาชิกในองค์กรหรือในสังคมคาดหวังหรือเห็นว่าอำนาจควรจัดเป็นลำดับชั้นและให้ความสำคัญแก่บุคคลที่อยู่ในตำแหน่งระดับสูงขององค์กร 3) กลุ่มชนนิยมในระดับสถาบัน (Institutional

Collectivism) หมายถึงการที่สถาบันองค์กรหรือสังคม กระตุ้นและให้รางวัลสำหรับการรวมกลุ่ม และการร่วมมือกันทำงาน 4) กลุ่มชนนิยมในระดับกลุ่ม (In-Group Collectivism) หมายถึง การที่พนักงานแต่ละคนให้ความชื่นชม จงรักภักดี และรวมตัวกันในองค์กรหรือในครอบครัว 5) ความเท่าเทียมทางเพศ (Gender Egalitarianism) คือ การที่องค์กรหรือสังคมลดความแตกต่างระหว่างเพศชายกับหญิง ในขณะที่เดียวกันก็สนับสนุน ส่งเสริมความเท่าเทียมทางเพศ 6) การรักษาผลประโยชน์ (Assertiveness) หมายถึง บุคคลในองค์กรหรือสังคมรักษาสិทธิของตนเอง กล้าเผชิญหน้า และทำงานเชิงรุก 7) ให้ความสำคัญแก่อนาคต (Future Orientation) หมายถึง บุคคลในองค์กรหรือสังคมให้ความสำคัญกับพฤติกรรมในอนาคต เช่น การวางแผน การลงทุน และ การทำงานให้บรรลุเป้าหมาย 8) มุ่งเน้นผลงาน (Performance Orientation) คือ การที่องค์กรหรือสังคม กระตุ้นหรือให้รางวัลสมาชิกในกลุ่มสำหรับการพัฒนาผลการปฏิบัติงานและมีผลงานที่ยอดเยี่ยม 9) ให้ความสำคัญแก่นุชยธรรม (Humane Orientation) หมายถึง การกระตุ้นและให้รางวัลแก่บุคคลในองค์กรหรือสังคมที่มีความยุติธรรม เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว มีมิตรภาพ เมตตา กรุณา ใจใส่ และมีน้ำใจต่อบุคคลอื่น

สรุปจากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรมีหลากหลายรูปแบบ แต่ละองค์กรจำเป็นต้องมีวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้พนักงานมีความเชื่อ ค่านิยมทัศนคติ ความคิด ความรู้สึก ตลอดจนพฤติกรรมไปในแนวทางที่องค์กรต้องการ คือ บรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ โดยวัฒนธรรมองค์กร เหมาะสมกับองค์กร ผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องปลูกฝังวัฒนธรรมที่ต้องการ เพื่อให้้องค์กรสามารถเจริญเติบโตก้าวหน้าอย่างยั่งยืนจำเป็นต้องกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) กลยุทธ์ขององค์กร (Organizational Strategy) และบริบทแวดล้อมภายนอก (External Environment) ให้มีความสอดคล้องซึ่งกันและกัน ย่อมส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมในองค์กร

สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดเกณฑ์การให้รางวัลนวัตกรรมการให้บริการ ในการวัดผลความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์กรภาครัฐนั้นจะให้ความสำคัญในการให้บริการประชาชนมาเป็นดัชนีชี้วัดความสำเร็จในมิติความพึงพอใจในผลการดำเนินงาน ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านกระบวนการหรือขั้นตอนการให้บริการ พิจารณาให้ความสำคัญกับการให้บริการที่ทันสมัย มีความเสมอภาค ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ ด้านสภาพแวดล้อมพิจารณาถึงความสะดวก ปลอดภัย ด้านพฤติกรรมและวิธีการให้บริการ พิจารณาถึงความสุภาพ อธิยาศัยดี ของเจ้าหน้าที่ที่ให้บริการ

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า องค์ประกอบความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร การสนับสนุนของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร และการจัดการความรู้ ซึ่งเป็น

องค์ประกอบหลักที่สำคัญในการนำนวัตกรรมมาใช้ หากองค์การให้ความสำคัญกับการนำองค์ประกอบเหล่านี้เข้ามาใช้อย่างต่อเนื่องและจริงจังก็สามารถจะทำให้องค์การสามารถสร้างนวัตกรรมออกมาให้บริการประชาชนได้ตรงตามความต้องการมากที่สุด

4.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุวเนตร ธงยศ (2549) ศึกษาผลกระทบของความรู้ความสามารถทางนวัตกรรม และประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์การของบริษัทในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า (1) ความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม ด้านลูกค้าและกลยุทธ์ และด้านนวัตกรรมกับการวัดผล มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม ด้านการทำงานต้องเชื่อถือได้ ด้านงานสำเร็จทันเวลา และด้านผลงานได้มาตรฐาน (2) ความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม ด้านวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน ด้านงานสำเร็จทันเวลา (3) ประสิทธิภาพการทำงาน ด้านงานสำเร็จทันเวลา มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จขององค์การ โดยรวม ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา และด้านการเงิน (4) ประสิทธิภาพการทำงาน ด้านผลงานได้มาตรฐาน มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จขององค์การโดยรวม ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา (5) ความรู้ความสามารถนวัตกรรม ด้านลูกค้าและกลยุทธ์ และด้านเทคโนโลยีกับนวัตกรรม มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จขององค์การโดยรวม ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา

สุรัชย์ ศรีสารคาม (2549) ต้นแบบการบริหารรัฐกิจยุคใหม่ : ศึกษาการพัฒนาระบบการทะเบียนอิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติของประเทศไทย (NERS) จากการศึกษาพบว่า ประชาชนมีความพึงพอใจมากถึงร้อยละ 78.8 ต่อระบบการทะเบียนอิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติ ที่รัฐบาลได้นำเข้ามาใช้ในการให้บริการ และควรให้มีการปรับปรุงการบริการให้ดียิ่งขึ้น โดยเฉพาะคุณภาพของผู้ให้บริการ ควบคู่ไปกับระบบบริหารที่มีประสิทธิภาพ จากการศึกษายังพบอีกว่า ผู้บริหารหน่วยงานภาครัฐ ได้นำเอาระบบการทะเบียนอิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติ เข้ามาใช้ในการบริหารจัดการของทุกหน่วยงานที่ต้องบริการประชาชน โดยเฉพาะในเรื่องการพิสูจน์ยืนยันตัวตน และการลดภาระการตรวจสอบเอกสารหลักฐานทะเบียนบ้าน นอกจากนี้แล้ว ข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับประชาชนกลุ่มต่าง ๆ ยังได้นำมาใช้ในการทำงาน และวางแผนพัฒนาประเทศเป็นมาตรฐานเดียวกันอย่างแพร่หลาย โดยผู้บริหารหน่วยงานเหล่านั้นมีความพึงพอใจมากถึงร้อยละ 81.4 จากการศึกษายังพบอีกว่า ปัจจัยของ

ความสำเร็จในการจัดทำระบบการทะเบียนอิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติของประเทศไทย ที่สำคัญได้แก่นโยบายที่ได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาล คุณภาพ คุณธรรม และความต่อเนื่องของผู้บริหารและทีมงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้นำองค์กร

บุปผา เกลียวทอง (2551) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการเรียนรู้เชิงนวัตกรรมของบุคลากรธนาคารออมสินภาค 8 ที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ลักษณะงานที่ปฏิบัติและประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 200 คน พบว่า บุคลากรธนาคารออมสินภาค 8 ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 36 ถึง 45 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรี ลักษณะงานที่ปฏิบัติเป็นบุคลากรรับและจ่ายเงิน และมีประสบการณ์ในการทำงาน 16 ปี ขึ้นไป บุคลากรมีการปฏิบัติเกี่ยวกับการเรียนรู้เชิงนวัตกรรมโดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการคิดนอกกรอบ ด้านการเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น ด้านกล้าลองผิดลองถูก ด้านการเรียนรู้ด้วยตนเอง บุคลากรที่มีลักษณะงานที่ปฏิบัติ และประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีการปฏิบัติเกี่ยวกับการเรียนรู้เชิงนวัตกรรมโดยรวมและเป็นรายด้านทั้ง 4 ด้าน ไม่แตกต่างกัน แต่บุคลากรที่มีเพศต่างกัน มีการปฏิบัติเกี่ยวกับการเรียนรู้เชิงนวัตกรรมโดยรวมแตกต่างกัน บุคลากรที่มีอายุต่างกัน มีการปฏิบัติเกี่ยวกับการเรียนรู้เชิงนวัตกรรม ด้านการคิดนอกกรอบแตกต่าง และบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีการปฏิบัติเกี่ยวกับการเรียนรู้เชิงนวัตกรรม ด้านการเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของคนอื่นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

กฤตกร กัลยารัตน์ (2553) ศึกษาผลกระทบเชิงประจักษ์ของสถานการณ์การแข่งขัน การจัดการความรู้ บรรยากาศการเรียนรู้ ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลง และนวัตกรรมที่มีต่อผลการดำเนินงานสาขาของ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) พบว่า สถานการณ์การแข่งขันมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกกับการจัดการความรู้ และบรรยากาศการเรียนรู้ และยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานโดยมีการจัดการความรู้ และบรรยากาศการเรียนรู้เป็นตัวแปรคั่นกลาง นอกจากนี้ยังพบว่า การจัดการความรู้ยังมีอิทธิพลโดยตรงเชิงลบต่อผลการดำเนินงาน และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานโดยมีนวัตกรรม และความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นตัวแปรคั่นกลาง ส่วนบรรยากาศการเรียนรู้ พบว่า มีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานโดยมีนวัตกรรม เป็นตัวแปรคั่นกลาง ซึ่งโมเดลสามารถอธิบายผลการดำเนินงานได้ร้อยละ 92.9 อนึ่งการที่การจัดการความรู้มีอิทธิพลเชิงลบต่อผลการดำเนินงานของสาขาที่มีผลประกอบการสูง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพิ่มเติมชี้ว่า การจัดการความรู้มีอิทธิพลเชิงลบต่อตัวแปรระดับความพึงพอใจของพนักงานตัวแปรเดียวเท่านั้น นั่นคือ หากมีการจัดการความรู้ที่เน้นเพียงกระบวนการมากกว่าการสร้างการตระหนักถึงคุณค่าจะส่งผลให้ระดับความพึงพอใจของพนักงานลดลงในกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการ และพบว่า สถานการณ์การแข่งขันมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกกับการจัดการความรู้

และบรรยากาศการเรียนรู้ ส่วนการจัดการความรู้ไม่มีอิทธิพลโดยตรงต่อผลการดำเนินงาน แต่มีอิทธิพลทางอ้อมผ่านความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ด้านบรรยากาศการเรียนรู้พบว่า ไม่มีอิทธิพลใดต่อผลการดำเนินงาน

จาตุรนต์ ชุติธรพงษ์ (2553) ศึกษาการจัดการความรู้เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมของบุคลากรสายปฏิบัติการวิชาชีพ ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการจัดการความรู้ของบุคลากร ศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้และนวัตกรรมของบุคลากร ด้วยวิธีการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีบุคลากรสายปฏิบัติการวิชาชีพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ และมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา จำนวน 326 ราย ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วนผลการศึกษา พบว่า บุคลากรมีระดับการจัดการความรู้ในระดับมาก ปัจจัยส่วนบุคคลด้านตำแหน่งงานและหน่วยงานมีผลต่อการจัดการความรู้ของบุคลากร โมเดลสมการโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้และนวัตกรรมของบุคลากรมีความสัมพันธ์เชิงบวกและมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จากการศึกษายังพบว่าปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การและปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดการความรู้และนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อีกทั้งพบว่าปัจจัยด้านการจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเช่นกัน

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ (2554) ศึกษาความสามารถในการจัดการความรู้กับความสามารถทางนวัตกรรมของผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทยโดยใช้กลุ่มตัวอย่างของผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทยที่ใช้การสุ่มตัวอย่างตามวัตถุประสงค์ จำนวน 390 ราย ตลอดจนสร้างรูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ของผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย จำนวน 8 รายที่ถูกเลือกอย่างเจาะจงผลการศึกษา พบว่า ตัวบ่งชี้ความสามารถในการจัดการความรู้และความสามารถทางนวัตกรรมของผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย โดยส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางเท่านั้นผู้ประกอบการที่มีระดับการเปลี่ยนแปลงของนวัตกรรมที่แตกต่างกันมีระดับความสามารถทั้ง 2 ด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นอกจากนี้ ยังพบว่าองค์ประกอบความสามารถในการจัดการความรู้ ได้แก่ เทคโนโลยี โครงสร้าง วัฒนธรรม ความเชี่ยวชาญ การเรียนรู้ และสารสนเทศ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถทางนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาจากค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ขณะที่ไม่มีเพียง ความเชี่ยวชาญ การเรียนรู้ และสารสนเทศที่มีอิทธิพลเชิงสาเหตุอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในการสร้างรูปแบบฯ พบว่าองค์ประกอบความสามารถในการจัดการความรู้ทั้ง 6 ด้าน จะต้องมีการ

เชื่อมโยง และบูรณาการผ่านกระบวนการจัดการความรู้ ทั้ง 4 กระบวนการ คือ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้การเก็บความรู้ และการใช้ความรู้ จึงจะนำไปสู่การสร้างความสามารถทางนวัตกรรม

นายวุฒิพงษ์ ภักดีเหล่า (2554) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการศึกษาคุณลักษณะขององค์การนวัตกรรม: กรณีศึกษาองค์การที่ได้รับรางวัลด้านนวัตกรรม พบว่า ผลการศึกษาคุณลักษณะขององค์การนวัตกรรม พบว่า คุณลักษณะขององค์การนวัตกรรมประกอบด้วย วิสัยทัศน์ กลยุทธ์และเป้าหมาย โครงสร้างองค์การ การบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลและการยอมรับ การสื่อสาร การจัดการความรู้และข้อมูล ข่าวสาร ทรัพยากร การประเมินและการลำเลียงความคิด ผู้นำบุคลากร เครือข่าย วัฒนธรรม และค่านิยมร่วม ข้อเสนอแนะสำหรับองค์การในการนำไปปฏิบัติ คือ คุณลักษณะขององค์การนวัตกรรมที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ ถือว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับองค์การที่ต้องการมุ่งไปสู่การเป็นองค์การนวัตกรรม แต่การที่องค์การจะนำไปปรับใช้นั้นยังขึ้นอยู่กับบริบทที่แตกต่างกันไปของแต่ละองค์การ บางองค์การอาจไม่จำเป็นต้องมีคุณลักษณะบางประการตามผลการวิจัย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะคุณลักษณะขององค์การที่แตกต่างกัน เช่น ประเภทของธุรกิจ ขนาดองค์การ เป็นต้น ซึ่งในส่วนขององค์การที่กำลังอยู่ในช่วงของการเริ่มต้นสร้างองค์การนวัตกรรมให้มุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรม องค์การที่ส่งเสริมนวัตกรรม และผู้นำที่เป็นผู้บริหารสูงสุดขององค์การควรให้ความสำคัญกับนวัตกรรมและมุ่งมั่นในการสร้างองค์การนวัตกรรมอย่างจริงจัง

Guan (2003) ได้ศึกษาเกี่ยวกับศักยภาพด้านนวัตกรรมและผลประกอบการด้านการส่งออกของบริษัทในประเทศจีน พบว่า ศักยภาพด้านนวัตกรรมทั้ง 7 ด้าน ประกอบด้วย การเรียนรู้ การวิจัยและพัฒนา การตลาด การจัดการองค์การ การใช้ทรัพยากรและกลยุทธ์ ลักษณะ 3 ประการในการกำหนดผลประกอบการส่งออก ได้แก่ ส่วนแบ่งทางการตลาดภายในประเทศ ขนาดและอัตราการเติบโตของการผลิต ส่งผลต่อการเจริญเติบโตของการส่งออกเกี่ยวข้องกับการพัฒนาโดยรวมยกเว้นศักยภาพทางการผลิต ในขณะที่ส่วนแบ่งทางการตลาดภายในประเทศไม่มีผลกระทบต่อส่งออก แต่อัตราการเติบโตของผลิตภัณฑ์กลับช่วยส่งเสริมอัตราการส่งออก การมีศักยภาพในด้านการวิจัยและพัฒนา การผลิต และการตลาดเพียงบางอย่างไม่สามารถส่งเสริมในการส่งออกให้ขยายตัวได้ในทางกลับกันปัจจัยด้านการเรียนรู้ การจัดการองค์การ การใช้ทรัพยากรและกลยุทธ์ ไม่เพียงแต่จะช่วยให้บริษัทเจริญเติบโตได้ แต่ยังสามารถช่วยให้บริษัทก้าวนำต่างชาติได้อีกด้วย

จากงานวิจัยต่างๆที่กล่าวมา เห็นได้ว่านวัตกรรมมีความสำคัญ กล่าวคือ ในปัจจุบันนี้การส่งเสริมให้มีการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆขึ้นมาเพื่อช่วยในการอำนวยความสะดวกในหลายๆด้าน เช่น ในด้านการให้บริการดังจะเห็นได้ว่าจะต้องมีการเตรียมความพร้อมในการที่จะให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างทั่วถึง และรวดเร็ว สำหรับการสร้างนวัตกรรมขึ้นเพื่อให้เกิดความสำเร็จนั้น จำเป็นต้องอาศัย การจัดการความรู้ ซึ่งองค์ประกอบของความสามารถในการจัดการความรู้อันได้แก่

เทคโนโลยี โครงสร้าง วัฒนธรรม ความเชี่ยวชาญ การเรียนรู้ และสารสนเทศจะต้องมีการบูรณาการเข้าด้วยกันเพื่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่มีความทันสมัย และตรงตามที่ต้องการสามารถใช้งานให้เกิดประโยชน์ได้สูงสุด ดังนั้น การศึกษาความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์การภาครัฐจึงมีความสำคัญ เพราะการที่องค์การภาครัฐได้นำเอานวัตกรรมเข้ามาใช้ในการให้บริการ จะทำให้การให้บริการได้รับการปรับปรุงไปในทางที่ดีขึ้น ทั้งนี้ ก็เป็นผลจากการเปิดโอกาสให้ประชาชนได้แสดงความคิดเห็น และความต้องการเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นอีกด้วย

4.6 กรอบแนวคิดเบื้องต้นในการวิจัย

จากความสำคัญของปัญหา และการทบทวนวรรณกรรมทำให้พบช่องว่างของงานวิจัยผู้วิจัยจึงเห็นความสำคัญที่ควรมีการศึกษาวิจัย ในเรื่องความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์การภาครัฐ โดยใช้การศึกษาจากกรมการขนส่งทางบก ซึ่งได้รับรางวัลนวัตกรรมการให้บริการจากสำนักงาน ก.พ.ร. มาโดยตลอดทุกๆปีในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาแบบผสมผสานทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ

การศึกษาในเชิงคุณภาพผู้วิจัยได้ตั้งคำถามการวิจัยไว้ดังนี้ คือ 1) กระบวนการนวัตกรรมของกรมการขนส่งทางบก มีการดำเนินการอย่างไร 2) องค์ประกอบความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์การภาครัฐ มีองค์ประกอบใดบ้าง โดยได้ศึกษากระบวนการนวัตกรรม ขั้นตอนกระบวนการที่ทำให้เกิดนวัตกรรมในองค์การ ตามแนวคิดของ Harvard Business School (2003) และ Sherwood (2001) ที่ได้กล่าวว่ากระบวนการนวัตกรรม คือขั้นตอนหรือกระบวนการที่ทำให้เกิดนวัตกรรมขึ้นในองค์การ โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการนำนวัตกรรมมาใช้ และประชาชนผู้มาใช้บริการ ของสำนักงานขนส่งกรุงเทพมหานครเขตพื้นที่ 5 สำนักงานขนส่งจังหวัดนครราชสีมา และสำนักงานขนส่งจังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยศึกษากระบวนการชำระภาษีรถตั้งแต่เริ่มแรกจนกระทั่งมีการปรับปรุงรูปแบบการให้บริการมาจนถึงการชำระภาษีรถแบบเลื่อนล้อต่อภาษีในปัจจุบันและในส่วน of ประชาชนผู้มาใช้บริการนั้นจะทำการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการให้บริการเพื่อนำมาประเมินผลว่านวัตกรรมมีการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนหรือไม่มากนักน้อยเพียงใด นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้ศึกษาองค์ประกอบความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้จากแนวความคิดองค์การนวัตกรรมที่นักวิชาการได้นำเสนอไว้เช่น Quinn (1991) ได้กล่าวว่าองค์ประกอบความสำเร็จของนวัตกรรมจะต้องประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์องค์กรและบรรยากาศการทำงาน 2) การปรับตัวเข้าหาตลาด 3) โครงสร้างองค์กร 4) แนวทางดำเนินการหลายรูปแบบ 5) การพัฒนาอย่างต่อเนื่องรวดเร็ว 6) การเรียนรู้โดยถ่ายทอดข้อมูลระหว่างกัน 7) ทีมงานเฉพาะกิจ

Higgins (1995) ได้เสนอว่า องค์การนวัตกรรมมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้ 1) ด้านกลยุทธ์ 2) ด้านโครงสร้าง 3) ระบบ 4) รูปแบบการบริหารจัดการ 5) พนักงาน 6) ค่านิยมร่วม 7) ทักษะ

ผู้วิจัยได้พิจารณาเฉพาะองค์ประกอบหลักๆ ที่สนใจจะศึกษาค้นคว้า ซึ่งเป็นองค์ประกอบอันสำคัญที่จะช่วยนำพาองค์การให้ประสบความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้โดยสรุปได้ดังนี้ คือ 1) โครงสร้างองค์การ (Organization Structure) 2) การสนับสนุนของผู้บริหาร (Leader) 3) วัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture) 4) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) (Higgins, 1995; Adair, 1996; Christiansen, 2000; Tidd and others, 2001; Kuczmarski, 2003; Harvard Business School, 2003; Hay Group, 2005; Holder และ Matter, 2008) จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่านวัตกรรมต่างๆ จะต้องเริ่มต้นกระบวนการนวัตกรรมโดยการสร้างความคิดใหม่ๆ ขึ้นมาก่อน แล้วเมื่อรับรู้ถึงสิ่งที่เป็นโอกาสที่จะนำมาประเมินความคิด เพื่อนำความคิดเหล่านั้นมาพัฒนาเป็นนวัตกรรมเพื่อให้เกิดประโยชน์ โดยนวัตกรรมกรรมจะประสบความสำเร็จหรือไม่นั้นก็ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน หากประสบความสำเร็จก็จะสามารถนำมาเป็นแบบอย่างให้องค์การอื่นได้นำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับองค์การของตน เพื่อให้ประชาชนผู้มาใช้บริการเกิดความพึงพอใจได้อีกด้วย

การศึกษาในเชิงปริมาณจะศึกษาถึงระดับความพึงพอใจในการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์การภาครัฐ โดยแจกแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างประชาชนผู้มาใช้บริการของสำนักงานขนส่งกรุงเทพมหานครพื้นที่ 5 สำนักงานขนส่งจังหวัดนครราชสีมา และสำนักงานขนส่งจังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยมีสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 คือ ที่ตั้งของสำนักงานขนส่งน่าจะมีผลต่อความพึงพอใจในการนำนวัตกรรมมาใช้ กล่าวคือ ที่ตั้งของสำนักงานขนส่งที่ศึกษาวิจัยครั้งนี้ แบ่งเป็น สำนักงานขนส่งกรุงเทพมหานครพื้นที่ 5 สำนักงานขนส่งจังหวัดนครราชสีมา และสำนักงานขนส่งจังหวัดสุราษฎร์ธานี ซึ่งมีผู้มาใช้บริการจำนวนมากที่สุด ปานกลาง และน้อยตามลำดับ เพื่อให้ได้ประชากรที่มีคุณสมบัติตรงตามวัตถุประสงค์การวิจัยที่กำหนดไว้ เนื่องจากแต่ละพื้นที่จะมีบริบทของสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันทั้งในเรื่องของโครงสร้าง ขนาด ที่ตั้ง จำนวนผู้มาใช้บริการ งบประมาณ และการดำเนินงาน ซึ่งองค์การที่มีขนาดใหญ่จะทำให้มีความได้เปรียบในการนำนวัตกรรมมาใช้มากกว่าองค์การขนาดเล็ก เช่นงบประมาณที่มากกว่าจะสามารถดำเนินโครงการต่างๆ ให้สะดวกรวดเร็วมากขึ้น และหากมีพื้นที่ที่มีขนาดใหญ่ก็จะสามารถดำเนินการสร้างนวัตกรรมเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้เพียงพอต่อความต้องการของประชาชนอีกด้วย ซึ่งจะทำให้ประชาชนมีความพึงพอใจมากขึ้น นอกจากนี้หน่วยงานที่มีผู้บริหาร และบุคลากรที่ให้ความสนใจเกี่ยวกับนวัตกรรมก็จะเป็นสิ่งที่จะช่วยให้องค์การมีการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่องและผลิตนวัตกรรมที่มีคุณภาพออกมาสู่สายตา

ประชาชนผู้ให้บริการต่อไป ดังนั้น ที่ตั้งของสำนักงานแต่ละแห่งทั้งในเขตกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะก่อให้เกิดความแตกต่างของระดับความพึงพอใจในการนำนวัตกรรมมาใช้

สมมติฐานที่ 2 คือ ประเภทของหน่วยงานที่รับบริการน่าจะมี ความพึงพอใจในการรับบริการของนวัตกรรมต่างกัน กล่าวคือ หน่วยงานที่ศึกษา ได้แก่ ภาครัฐ ภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ และอื่นๆ เพื่อให้ครอบคลุมกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ซึ่งประชาชนผู้มาใช้บริการที่ทำงานในหน่วยงาน ต่างกันน่าจะมี ความพึงพอใจในการรับบริการที่ต่างกัน ผู้ที่ทำงานในส่วน of ภาคเอกชนมักจะมี ความเคยชินกับการให้บริการที่สะดวก รวดเร็ว อยู่เป็นประจำจึงอาจจะเห็นว่าการให้บริการชำระ ภาษีรูปแบบนี้ยังไม่สะดวก รวดเร็วเท่าที่ควรจึงเกิดความพึงพอใจน้อยกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับ ผู้ใช้บริการที่ทำงานสังกัดภาครัฐที่มีความพึงพอใจในการให้บริการค่อนข้างมาก อาจเนื่องมาจาก การให้บริการของหน่วยงานภาครัฐโดยส่วนใหญ่แล้วจะมีการให้บริการที่ค่อนข้างช้าและต้องรอคิว เป็นเวลานาน แต่สำหรับการให้บริการของสำนักงานขนส่งจะมีการให้บริการที่สะดวก รวดเร็ว จึง ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการให้บริการเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นประเภทของหน่วยงานที่รับบริการ ต่างกันจึงน่าจะมีผลต่อความพึงพอใจในการให้บริการต่างกันด้วย

ตารางที่ 4.1 แสดงวิธีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ

วัตถุประสงค์	กลุ่มตัวอย่าง	การเก็บ รวบรวมข้อมูล	การศึกษา
1. เพื่อศึกษากระบวนการ นวัตกรรมในองค์การภาครัฐ	● ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่และ ประชาชนผู้มาใช้บริการของ	แบบสัมภาษณ์	เชิงคุณภาพ
2. เพื่อศึกษาองค์ประกอบ ความสำเร็จในการนำ นวัตกรรมมาใช้ในองค์การ ภาครัฐ	สำนักงานขนส่งกรุงเทพฯ พื้นที่ 5 สำนักงานขนส่งจังหวัด นครราชสีมาและสุราษฎร์ธานี		
3. เพื่อศึกษาระดับความพึง พอใจในการนำนวัตกรรมมา ใช้ในองค์การภาครัฐ	● ประชาชนผู้ให้บริการ เลื่อนล้อต่อภาษีของสำนักงาน ขนส่งจังหวัดที่เกี่ยวข้องทั้ง 3 แห่ง	แบบสอบถาม	เชิงปริมาณ

จากตารางที่ 4.1 แสดงวิธีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณโดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้ คือเพื่อศึกษากระบวนการนวัตกรรมในองค์การภาครัฐ เพื่อศึกษาองค์ประกอบความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์การภาครัฐและเพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจในการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์การภาครัฐ การวิจัยเชิงคุณภาพจะใช้การสัมภาษณ์ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่และประชาชนผู้มาใช้บริการของสำนักงานขนส่งกรุงเทพฯ พื้นที่ 5 สำนักงานขนส่งจังหวัดนครราชสีมาและสุราษฎร์ธานี ส่วนเชิงปริมาณจะแจกแบบสอบถามแก่ประชาชนผู้ใช้บริการเคลื่อนล้อต่อภาษีของสำนักงานขนส่งจังหวัดที่เกี่ยวข้องทั้ง 3 แห่ง

ตัวแปรตามที่ศึกษาในครั้งนี้ คือ ระดับความพึงพอใจในการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์การภาครัฐ โดยกล่าวถึงความพึงพอใจของผลการดำเนินงาน ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านกระบวนการหรือขั้นตอนการให้บริการ พิจารณาให้มีความสำคัญกับการให้บริการที่ทันสมัย มีความเสมอภาค ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ ด้านสภาพแวดล้อมพิจารณาถึงความสะดวก ปลอดภัย ด้านพฤติกรรมและวิธีการให้บริการพิจารณาถึงความสุภาพ อธยาศัยของเจ้าหน้าที่ที่ให้บริการ

4.7 สรุป

บทนี้เป็นการทบทวนวรรณกรรมอันประกอบด้วยความหมายของนวัตกรรมซึ่ง หมายถึง สิ่งใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นจากความรู้ ความคิด การกระทำ ของบุคคลหรือหน่วยงาน เป็นการผสมผสานความรู้ที่ไม่เคยมีมาก่อน และเป็นที่ยอมรับในสังคม ซึ่งหากหน่วยงานแต่ละแห่งมุ่งเน้นที่จะสร้างนวัตกรรมอย่างจริงจัง ก็จะช่วยให้ประชาชนผู้มาใช้บริการเกิดความรู้สึกพึงพอใจมากยิ่งขึ้น นวัตกรรมมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จ ทั้งในด้านบุคคล ที่ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการทำงานเป็นทีม และนำมาสู่ความสำเร็จในระดับองค์กร ซึ่งหากพิจารณาแล้วจะเห็นได้ว่าบุคลากรจะเป็นส่วนสำคัญที่จะเป็นกำลังในการผลักดันให้เกิดการสร้างสรรค่นวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมา ผู้นำซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทในการบริหารสั่งการควรเห็นความสำคัญของบุคลากร ดังที่ Ouchi William ได้กล่าวว่า มนุษย์ทุกคนมีความคิดสร้างสรรค์และความอยู่ในตัว ควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการพัฒนางานและมีการกระจายอำนาจไปสู่ส่วนล่าง (Decentralization) และพัฒนาถึงคุณภาพชีวิต ผู้นำเป็นเพียงผู้ที่คอยช่วยประสานงานร่วมคิดพัฒนาและใช้ทักษะในการอยู่ร่วมกัน

ดังนั้นผู้วิจัยจึงเห็นความสำคัญที่ควรมีการศึกษาวิจัย ในเรื่องความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์การภาครัฐ โดยใช้การศึกษาจากกรมการขนส่งทางบก ซึ่งได้รับรางวัล

นวัตกรรมการให้บริการจากสำนักงาน ก.พ.ร. โดยผู้วิจัยได้ศึกษากระบวนการนวัตกรรม ขั้นตอนกระบวนการที่ทำให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร และได้ศึกษาองค์ประกอบความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้จากแนวความคิดองค์การนวัตกรรมที่นักวิชาการได้นำเสนอไว้ โดยพิจารณาเฉพาะองค์ประกอบที่ผู้วิจัยได้ให้ความสนใจในการศึกษาค้นคว้า ซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักอันสำคัญที่จะช่วยนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้โดยสรุปได้ดังนี้ คือ 1) โครงสร้างองค์การ (Organization Structure) 2) การสนับสนุนของผู้บริหาร (Leader) 3) วัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture) 4) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) (Higgins, 1995; Adair, 1996; Christiansen, 2000; Tidd and others, 2001; Kuczmariski, 2003; Harvard Business School, 2003; Hay Group, 2005; Holder และ Matter, 2008) ซึ่งโครงสร้างองค์การที่มีความยืดหยุ่นแบบสิ่งมีชีวิต (Organism) จะมีความยืดหยุ่นและจะส่งผลกระทบต่อบรรยากาศที่ช่วยส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมมากกว่าโครงสร้างองค์การแบบเครื่องจักร (Mechanism) นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงต้องเห็นคุณค่าความสำคัญของนวัตกรรม มีการบริหารด้วยระบบค่านิยมและมีบรรยากาศที่มีการสนับสนุนกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรสร้างสรรค์นวัตกรรม (Quinn, 1991) มีการใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนรูป (Transformational Leadership) ซึ่งจะช่วยส่งเสริมกิจกรรมการติดต่อถ่ายทอดข้อมูลซึ่งกันและกัน ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่เอื้ออำนวยต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กรและมีบทบาทเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์การเป็นเสมือนตัวบ่งชี้ระดับนวัตกรรมขององค์กรดังนั้นแล้วองค์กรจะต้องสนับสนุนให้มีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม และต้องทำให้พนักงานเห็นความสำคัญของนวัตกรรมด้วย (Christiansen, 2000) ส่วนการจัดการความรู้จะช่วยส่งเสริมความสำเร็จขององค์การนวัตกรรม ข้อมูลเหล่านี้จะช่วยในการสนับสนุนการตัดสินใจในการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและตลาดซึ่งก็หมายถึงความสำเร็จของนวัตกรรมและการเติบโตขององค์กร (Higgins, 1995)

ดังนั้นหากองค์กรให้ความสำคัญกับองค์ประกอบความสำเร็จในการเสริมสร้างนวัตกรรมขึ้นมาแล้วนั้นก็จะช่วยให้้องค์การสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมที่มีคุณค่าออกมาสู่สายตาประชาชนได้อย่างแน่นอน ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานภาครัฐหรือภาคเอกชนก็สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้ตรงตามความต้องการ

บทที่ 5

ระเบียบวิธีวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณในการวิจัยเชิงคุณภาพจะเป็นการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้บริหาร บุคลากรผู้ให้บริการนวัตกรรมเคลื่อนล้อต่อภาษี และประชาชนผู้ใช้บริการ ส่วนการวิจัยเชิงปริมาณจะกล่าวถึงประชากรและการสุ่มตัวอย่าง การรวบรวมข้อมูล การออกแบบสอบถาม และการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การออกแบบการวิจัย

การศึกษานี้เป็นการวิจัยโดยผสมผสานการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเพื่อความสะดวกของการวิจัย โดยเน้นการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นหลัก และใช้วิธีการบูรณาการเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาสนับสนุนกัน ซึ่งการศึกษาเชิงคุณภาพเป็นการศึกษาเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหาร บุคลากรผู้ให้บริการ รวมไปถึงประชาชนผู้ใช้บริการ ซึ่งจะเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก ส่วนการวิจัยเชิงปริมาณเป็นการศึกษาเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้ใช้บริการอันจะนำไปสู่ความการวัดความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ในการให้บริการและการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน

5.2 ขอบเขตของการศึกษา

ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกกรณีศึกษา โดยใช้หลักเกณฑ์การได้รับรางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชน ในด้านนวัตกรรมการให้บริการของสำนักงาน ก.พ.ร. ปี 2548-2553 ที่ได้รับรางวัลนวัตกรรมการให้บริการประชาชน “เคลื่อนล้อ ต่อภาษี” เปิดให้บริการ 16 แห่ง คือ สำนักงานขนส่งกรุงเทพมหานครพื้นที่ 1-5 และในส่วนภูมิภาค 11 แห่งได้แก่ สำนักงานขนส่งจังหวัดเชียงใหม่ พิษณุโลก ขอนแก่น นครราชสีมา นนทบุรี ราชบุรี ชลบุรี สงขลา สุราษฎร์ธานี ระยอง และสระบุรีโดยมีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างก่อนที่จะเข้าไปศึกษา เพื่อให้ได้ประชากรที่มีคุณสมบัติตรงตามวัตถุประสงค์การวิจัยที่กำหนดไว้ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดพื้นที่สนามในการศึกษา ดังนี้

สำนักงานขนส่งกรุงเทพมหานครพื้นที่ 5 สำนักงานขนส่งจังหวัดนครราชสีมา และสำนักงานขนส่งจังหวัดสุราษฎร์ธานี ซึ่งคัดเลือกมาจากสำนักงานที่มีจำนวนรถจดทะเบียนอยู่ในระดับมากที่สุด ระดับกลาง และระดับน้อย ซึ่งการสำรวจกลุ่มตัวอย่างจากสำนักงานขนส่งกรุงเทพมหานครพื้นที่ 5 ที่มีจำนวนรถมาใช้บริการมากที่สุด จะสามารถใช้อธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจและระดับความถี่ของผู้ใช้บริการได้อย่างชัดเจน ในส่วนของสำนักงานขนส่งจังหวัดนครราชสีมา นั้น เป็นจังหวัดที่มีการใช้บริการในระดับปานกลาง เป็นกรณีที่มีรถมาใช้บริการไม่มากนัก และเป็นสำนักงานที่อยู่ในต่างจังหวัด อาจจะมีการให้บริการที่เหมือนหรือต่างกันบ้าง สุดท้ายเป็นการศึกษาสำนักงานขนส่งจังหวัดสุราษฎร์ธานี ซึ่งเป็นหน่วยงานในต่างจังหวัดที่มีประชาชนนำรถมาใช้บริการเป็นจำนวนน้อย เมื่อเทียบกับจังหวัดอื่นๆ ดังนั้นจะสามารถทำการเปรียบเทียบได้ว่าสถานที่แต่ละแห่งซึ่งมีจำนวนผู้มาใช้บริการในระดับต่างกันนั้นจะมีระดับความพึงพอใจแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด

ตารางที่ 5.1 แสดงจำนวนผู้ใช้บริการชำระภาษีรถประจำปี ปีงบประมาณ 2554

ลำดับ	หน่วยงาน	จำนวน (คัน)
1	สำนักงานขนส่งกรุงเทพมหานครพื้นที่ 5 (จตุจักร)	2,186,310
2	สำนักงานขนส่งจังหวัดเชียงใหม่	585,624
3	สำนักงานขนส่งกรุงเทพมหานครพื้นที่ 3 (พระโขนง)	578,616
4	สำนักงานขนส่งกรุงเทพมหานครพื้นที่ 1 (บางขุนเทียน)	481,619
5	สำนักงานขนส่งกรุงเทพมหานครพื้นที่ 2 (ตลิ่งชัน)	450,218
6	สำนักงานขนส่งจังหวัดสงขลา	402,722
7	สำนักงานขนส่งจังหวัดชลบุรี	380,677
8	สำนักงานขนส่งจังหวัดนนทบุรี	366,673
9	สำนักงานขนส่งกรุงเทพมหานครพื้นที่ 4 (มีนบุรี)	352,278
10	สำนักงานขนส่งจังหวัดนครราชสีมา	345,525
11	สำนักงานขนส่งจังหวัดระยอง	307,114
12	สำนักงานขนส่งจังหวัดขอนแก่น	237,913
13	สำนักงานขนส่งจังหวัดพิษณุโลก	234,642

ตารางที่ 5.1 (ต่อ)

ลำดับ	หน่วยงาน	จำนวน (คน)
14	สำนักงานขนส่งจังหวัดสระบุรี	219,049
15	สำนักงานขนส่งจังหวัดสุราษฎร์ธานี	211,778
16	สำนักงานขนส่งจังหวัดราชบุรี	207,726
รวม		7,548,484

แหล่งที่มา: กรมการขนส่งทางบก, 2554

จากตาราง 5.1 จะเห็นได้ว่าจำนวนรถที่มาใช้บริการชำระภาษีรถประจำปีงบประมาณ 2554 มีจำนวนมากที่สุด คือ สำนักงานขนส่งกรุงเทพมหานครพื้นที่ 5 รองลงมา คือ สำนักงานขนส่งจังหวัดเชียงใหม่ และจำนวนรถที่มาใช้บริการน้อยที่สุดคือสำนักงานขนส่งจังหวัดราชบุรี ดังนั้นขอบเขตในการศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาหน่วยงานที่มีจำนวนประชาชนผู้มาใช้บริการมากที่สุด ปานกลาง และน้อย เพื่อให้ครอบคลุมการศึกษาวิจัยทั้งหมด และสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยจึงได้เลือก สำนักงานขนส่งกรุงเทพมหานครพื้นที่ 5 สำนักงานขนส่งจังหวัดนครราชสีมา สำนักงานขนส่งจังหวัดสุราษฎร์ธานี

5.3 ประชากรและการสุ่มตัวอย่าง

5.3.1 การศึกษาเชิงคุณภาพ

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งคำถามการวิจัยไว้ดังนี้ คือ 1) กระบวนการนวัตกรรมของกรมการขนส่งทางบก มีการดำเนินการอย่างไร 2) องค์ประกอบความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์การภาครัฐ มีองค์ประกอบใดบ้าง ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของนวัตกรรมการให้บริการ ผู้บริหารองค์กร และผู้ให้บริการ สำนักงานขนส่งกรุงเทพฯพื้นที่ 5 สำนักงานขนส่งจังหวัดนครราชสีมา สำนักงานขนส่งจังหวัดสุราษฎร์ธานี ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์โดยคัดเลือกแบบเจาะจงเฉพาะผู้บริหารระดับสูงที่มีความเกี่ยวข้องกับการริเริ่มคิดนวัตกรรมเลื่อนล้อต่อภาษีหรือใกล้ชิดกับผู้ริเริ่มนวัตกรรมนี้โดยตรง และเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในส่วนของนวัตกรรมเลื่อนล้อต่อภาษี จำนวนทั้งสิ้น 24 คน ดังตารางที่ 5.2

ตารางที่ 5.2 แสดงจำนวนผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก

ตำแหน่งผู้ให้สัมภาษณ์	จำนวน (คน)
ผู้อำนวยการสำนักงานขนส่ง	3
ผู้อำนวยการสำนักทะเบียนและภาษีรถ	1
หัวหน้ากลุ่มงาน	2
เจ้าพนักงานขนส่งอาวุโส	2
เจ้าพนักงานขนส่งชำนาญงาน	10
ประชาชนผู้ใช้บริการ	6
รวมทั้งสิ้น	24

ตารางที่ 5.3 แสดงจำนวนผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละสำนักงาน

หน่วยงาน	ผู้ให้สัมภาษณ์	จำนวน(คน)
สำนักงานขนส่งกรุงเทพฯ เขตพื้นที่ 5	ผู้อำนวยการสำนักงานขนส่งกรุงเทพฯเขตพื้นที่ 5	1
	หัวหน้ากลุ่มงาน	1
	เจ้าพนักงานขนส่งชำนาญงาน	5
	ประชาชนผู้ใช้บริการ	2
	รวม	9
สำนักงานขนส่งจังหวัด นครราชสีมา	ผู้อำนวยการสำนักงานขนส่งจังหวัดนครราชสีมา	1
	เจ้าพนักงานขนส่งอาวุโส	1
	เจ้าพนักงานขนส่งชำนาญงาน	3
	ประชาชนผู้ใช้บริการ	2
	รวม	7

ตารางที่ 5.3 (ต่อ)

หน่วยงาน	ผู้ให้สัมภาษณ์	จำนวน (คน)
สำนักงานขนส่งจังหวัด	ผู้อำนวยการสำนักงานขนส่งจังหวัดสุราษฎร์ธานี	1
สุราษฎร์ธานี	เจ้าพนักงานขนส่งอาวุโส	1
	เจ้าพนักงานขนส่งชำนาญงาน	4
	ประชาชนผู้ใช้บริการ	2
	รวม	8
รวมทั้งสิ้น		24

ตารางที่ 5.3 แสดงจำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดของแต่ละสำนักงาน โดยแบ่งออกเป็นสำนักงานขนส่งกรุงเทพฯเขตพื้นที่ 5 สำนักงานขนส่งจังหวัดนครราชสีมา สำนักงานขนส่งจังหวัดสุราษฎร์ธานี ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดล้วนแล้วแต่มีประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถเกี่ยวกับนวัตกรรมเลื่อนล้อต่อภาษีเป็นอย่างดี

5.3.2 การศึกษาเชิงปริมาณ

5.3.2.1 ประชากร

ในการศึกษาครั้งนี้ ประชากรที่ศึกษา คือ ประชาชนผู้มาใช้บริการชำระภาษีแบบเลื่อนล้อต่อภาษีของสำนักงานขนส่ง ปีงบประมาณ 2554 ตั้งแต่เดือนมกราคม ถึงเดือนมีนาคม 2555 เนื่องจากเป็นสถิติล่าสุดที่ระบุไว้ จำนวนทั้งสิ้น 803,085 คัน การศึกษาครั้งนี้เป็นศึกษาโดยสุ่มตัวอย่างอย่างง่ายผู้ที่มาใช้บริการชำระภาษีแบบเลื่อนล้อต่อภาษี ดังตารางที่ 5.4

ตารางที่ 5.4 แสดงจำนวนรถที่มาชำระภาษีประจำปีตามกฎหมายว่าด้วยรถยนต์ ปีงบประมาณ 2554

ประเภทรถ	สำนักงานขนส่งจังหวัด (คัน)			
	กรุงเทพฯ พื้นที่ 5	นครราชสีมา	สุราษฎร์ธานี	รวม
รย.1 รถยนต์นั่งส่วนบุคคลไม่เกิน 7 คน	347,532	12,874	6,334	366,740
รย.2 รถยนต์นั่งส่วนบุคคลเกิน 7 คน	11,930	622	271	12,823
รย.3 รถยนต์บรรทุกส่วนบุคคล	168,204	8,769	7,397	184,370
รย.12 รถจักรยานยนต์ส่วนบุคคล	224,202	8,466	5,524	238,192
รถประเภทอื่นๆ	907	2	51	960
รวม	752,775	30,733	19,577	803,085

แหล่งที่มา: กรมการขนส่งทางบก, 2554

จากตาราง 5.4 แสดงให้เห็นถึงจำนวนรถที่มาชำระภาษีแบบเลื่อนล้อต่อภาษีประจำปีงบประมาณ 2554 ตั้งแต่ เดือนมกราคม ถึงเดือนมีนาคม 2555 ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 803,085 คัน

5.3.2.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้มารับบริการที่มาติดต่อขอชำระภาษีรถประจำปีในช่องบริการรับชำระภาษีแบบเลื่อนล้อต่อภาษี “Drive Thru for Tax” ของ สำนักงานขนส่งกรุงเทพมหานครพื้นที่ 5 สำนักงานขนส่งจังหวัดนครราชสีมา สำนักงานขนส่งจังหวัดสุราษฎร์ธานี ตั้งแต่ เดือนมกราคม ถึงเดือนมีนาคม 2555 จำนวนทั้งสิ้น 399 คน คำนวณโดยใช้สูตร ยามาเน่ (Taro Yamane, 1973: 125)

$$\text{สูตร Taro Yamane} \quad n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

โดย n = จำนวนของขนาดกลุ่มตัวอย่าง

N = จำนวนรวมทั้งหมดของประชากรที่ใช้ในการศึกษา

e^2 = ขนาดของความคลาดเคลื่อน (0.05²)

$$\begin{aligned}
 \text{แทนค่า } n &= \frac{803,085}{1+803,085 (0.05^2)} \\
 &= 398.99
 \end{aligned}$$

ดังนั้น กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้จึงเท่ากับ 399 คน

5.4 เครื่องมือและการทดสอบเครื่องมือวัด

5.4.1 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่

5.4.1.1 แบบสัมภาษณ์ โครงสร้างคำถามในการสัมภาษณ์จะถูกพัฒนาขึ้นมาจากฐานความคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ได้นำเสนอไว้ในกรอบทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 4 ที่ผ่านมา เป็นการนำเอาแก่นทัศน์ ที่ต้องการทราบจากคำถามการวิจัยมาวิเคราะห์หาประเด็นคำถามที่ต้องการเจาะลึก และข้อมูลที่ต้องการทราบที่จะมาจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับสูง ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง และประชาชนผู้มาใช้บริการ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาจัดทำเป็นคำถามในการสัมภาษณ์ เกี่ยวกับกระบวนการนวัตกรรมและองค์ประกอบความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์กรภาครัฐ

5.4.1.2 แบบสอบถาม สำหรับบุคคลภายนอกที่เป็นประชาชนผู้ที่เคยใช้บริการเลื่อนล้อต่อภาษีนี้เป็นแบบสอบถามแบบโครงสร้าง (Structured Questionnaires) ซึ่งสร้างขึ้นบนพื้นฐานของแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ข้อคำถามเป็นข้อมูลที่เป็นจริง และข้อมูลจากจากความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย

แบบสอบถามผู้ใช้บริการ แบ่งเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ

ส่วนที่ 2 ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ จำนวนข้อคำถามทั้งสิ้น 15 ข้อ แบ่งเป็น 3 ด้าน คือ ด้านกระบวนการหรือขั้นตอนการให้บริการ 6 ข้อ ด้านสถานที่และสภาพแวดล้อม 5 ข้อ ด้านพฤติกรรมและวิธีการให้บริการ 3 ข้อ

ส่วนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการให้บริการเลื่อนล้อต่อภาษี

5.4.2 การทดสอบความเชื่อถือได้ (Reliability Test)

ผู้วิจัยได้ดำเนินการทดสอบ Pre-Test กับประชาชนที่มาใช้บริการสำนักงานขนส่งกรุงเทพมหานครพื้นที่ 2 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ราย เพื่อตรวจสอบความเข้าใจของผู้ตอบแบบสอบถาม คำถาม และปรับปรุงข้อความของคำถาม แล้วจึงนำผลที่ได้ไปทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Coefficient Alpha) ซึ่งการคำนวณค่าความน่าเชื่อถือได้ ด้วยการวัดความสอดคล้องภายในข้อคำถาม เพื่อให้เนื้อหามีความเชื่อถือได้ และเหมาะสมในการนำแบบสอบถามไปใช้ ก่อนทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจริง ซึ่งผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นมีรายละเอียดดังตารางที่ 5.5

ตารางที่ 5.5 แสดงค่าความน่าเชื่อถือของประชาชนผู้มาใช้บริการเลื่อนล้อต่อภาษี

ความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้	จำนวนตัวชี้วัด	ค่าความน่าเชื่อถือ
ด้านกระบวนการหรือขั้นตอนการให้บริการ	6	0.904
สถานที่และสภาพแวดล้อม	5	0.837
พฤติกรรมและวิธีการให้บริการ	3	0.839
รวม	14	0.904

5.5 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วย ข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิ ข้อมูลทุติยภูมิ ได้เก็บรวบรวมจากเอกสารต่างๆของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนและสำนักงานขนส่งจังหวัด เช่น สถิติ รายงานประจำปี เอกสารต่างๆที่เผยแพร่ผ่านทางเว็บไซต์ของห้องสมุด เป็นต้น ในขณะที่ข้อมูลปฐมภูมิเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม คือ การสัมภาษณ์ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่หน่วยงานและใช้แบบสอบถามแจกประชาชนผู้มาใช้บริการ ดังตารางที่ 5.6

ตารางที่ 5.6 ประเภทของกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือ และวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ประเภทของข้อมูล	กลุ่มตัวอย่าง	วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
ข้อมูลเชิงปริมาณ	ประชาชนผู้ใช้บริการเคลื่อนล้อต่อภาษีของสำนักงานขนส่งจังหวัดที่เกี่ยวข้องทั้ง 3 แห่ง	การแจกแบบสอบถามด้วยตนเอง
ข้อมูลเชิงคุณภาพ	ผู้บริหารสำนักงานขนส่งกรุงเทพฯ พื้นที่ 5 สำนักงานขนส่งจังหวัดนครราชสีมาและ จังหวัดสุราษฎร์ธานี เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องและประชาชนผู้มาใช้บริการ	การสัมภาษณ์เชิงลึก

จากตารางที่ 5.6 แสดงการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารและบุคลากรของสำนักงานขนส่งทั้ง 3 แห่ง ในช่วงเดือนพฤษภาคม- สิงหาคม 2555 ส่วนการแจกแบบสอบถามผู้วิจัยได้ใช้วิธีการแจกแบบสอบถามให้แก่ผู้ใช้บริการ ภายหลังจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องเสร็จเรียบร้อยแล้ว ณ หน่วยงานนั้นๆ โดยแจกให้ผู้ที่มาใช้บริการรายคัน ตอบแบบสอบถามในขณะที่เข้าคิวรอชำระภาษี และเก็บกลับคืนทันทีที่กรอกเสร็จเรียบร้อยแล้ว โดยใช้เวลาเก็บรวบรวมแบบสอบถามหน่วยงานละ 3 วันเพื่อให้ครบตามจำนวนที่กำหนด

5.6 วิธีการวิเคราะห์

5.6.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ เป็นการพรรณนาผลที่ได้จากการศึกษาว่ามียังมีองค์ประกอบใดบ้างที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ รวมทั้งปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์การภาครัฐ : กรณีศึกษาการให้บริการรับชำระภาษีรถแบบเคลื่อนล้อต่อภาษี กรมขนส่งทางบก ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพการสัมภาษณ์ เป็นการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

5.6.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ คือ การทดสอบทฤษฎี การวัดและวิเคราะห์โดยใช้เทคนิคทางสถิติ ซึ่งผู้เขียนใช้การวิเคราะห์ด้วยโปรแกรม SPSS for Windows Version 17

5.6.2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่างด้วยสถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อสรุปคุณสมบัติของตัวอย่าง รวมทั้งการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะทั่วไปของที่ตั้งสำนักงานขนส่งจังหวัดและความพึงพอใจในการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์การภาครัฐ :กรณีศึกษาการให้บริการรับชำระภาษีรถแบบเคลื่อนล้อต่อภาษีกรมขนส่งทางบก ด้วยสถิติการวิเคราะห์ T-test และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA Analysis)

5.6.2.2 มาตรวัดความคิดเห็น 4 ระดับ

ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็น 3.26 - 4.00 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความรู้สึกพึงพอใจมากที่สุดกับการให้บริการ

ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็น 2.51 - 3.25 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความรู้สึกพึงพอใจมากกับการให้บริการ

ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็น 1.76 - 2.50 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความรู้สึกพึงพอใจน้อยกับการให้บริการ

ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็น 1.00 - 1.75 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความรู้สึกพึงพอใจน้อยที่สุดกับการให้บริการ

5.7 สรุป

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา คือ สำนักงานขนส่งจังหวัดทั้ง 3 แห่ง ซึ่งได้แก่ สำนักงานขนส่งกรุงเทพฯ เขตพื้นที่ 5 สำนักงานขนส่งจังหวัดนครราชสีมา และสำนักงานขนส่งจังหวัดสุราษฎร์ธานี เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารกรมการขนส่ง เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับบริการเคลื่อนล้อต่อภาษี ประชาชนผู้ใช้บริการ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ 1) แบบสัมภาษณ์เป็นคำถามปลายเปิด ซึ่งใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารกรมการขนส่ง 2) แบบสอบถาม ใช้การวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มตัวอย่างและตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะทั่วไปของที่ตั้งสำนักงานขนส่งจังหวัดและความพึงพอใจในการนำนวัตกรรมมาใช้ใน

องค์การภาครัฐ : กรณีศึกษาการให้บริการรับชำระภาษีรถแบบเคลื่อนล้อต่อภาษี กรมขนส่งทางบก
การศึกษาองค์ประกอบความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์การภาครัฐ ซึ่งผู้วิจัยจะได้
นำเสนอผลการวิเคราะห์ในบทต่อไป

บทที่ 6

ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์

ในบทนี้เป็นการนำเสนอผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่มาจากการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์การภาครัฐ รวมถึงประชาชนผู้มาใช้บริการเลื่อนล้อต่อภาษี เพื่อให้ทราบรายละเอียดของกระบวนการนวัตกรรมการเกิดนวัตกรรมขึ้นในองค์การ รวมถึงองค์ประกอบความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์การภาครัฐ ซึ่งมีการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก 3 หน่วยงานคือ สำนักงานขนส่งกรุงเทพมหานครพื้นที่ 5 สำนักงานขนส่งจังหวัดนครราชสีมา และสำนักงานขนส่งจังหวัดสุราษฎร์ธานี เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากประชากร 3 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารสำนักงานขนส่ง ที่เกี่ยวข้องกับการผลักดันการสร้างสรรค์นวัตกรรมเลื่อนล้อต่อภาษีให้ประสบความสำเร็จเพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์การภาครัฐ จำนวนทั้งสิ้น 4 ราย

กลุ่มที่ 2 บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมเลื่อนล้อต่อภาษี เพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ จำนวนทั้งสิ้น 14 ราย

กลุ่มที่ 3 ประชาชนผู้ใช้บริการนวัตกรรมการเลื่อนล้อต่อภาษี เพื่อศึกษาเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจในการนำนวัตกรรมเลื่อนล้อต่อภาษีมาใช้ในการให้บริการ จำนวนทั้งสิ้น 6 ราย

ในบทนี้จึงเป็นการนำเสนอบทสรุปของข้อมูลที่ได้อาจการสัมภาษณ์บุคคลดังกล่าวรวมทั้งสรุปองค์ประกอบความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์การภาครัฐ โดยสามารถสรุปกรณีการศึกษาได้ดังนี้

กรณีที่ 1 สำนักงานขนส่งกรุงเทพมหานครพื้นที่ 5

กรณีที่ 2 สำนักงานขนส่งจังหวัดนครราชสีมา

กรณีที่ 3 สำนักงานขนส่งจังหวัดสุราษฎร์ธานี

6.1 กรณีที่ 1 สำนักงานขนส่งกรุงเทพมหานครพื้นที่ 5

การศึกษาความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์การภาครัฐ โดยศึกษากระบวนการนวัตกรรมเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ของสำนักงานขนส่งกรุงเทพมหานครพื้นที่ 5 มีดังนี้

6.1.1 กระบวนการนวัตกรรม

6.1.1 โดยกระบวนการนวัตกรรมของกรมการขนส่งทางบกได้เริ่มตั้งแต่ การสร้างความคิดใหม่ (Idea Generation) โดยผู้บริหารขององค์การเป็นผู้ริเริ่มคิดนวัตกรรมเบื้องต้นต่อภาษีขึ้นมาจากการไปเห็นร้านแม่คโค้นัลที่ต่างประเทศ จึงก่อให้เกิดการคิดนวัตกรรมขึ้นจึงนำมาประยุกต์ใช้กับการแก้ปัญหาจราจรในองค์การ เมื่อรับรู้ถึงสิ่งที่เป็นโอกาส (Opportunity Recognition) ก็ทำการวิเคราะห์เพื่อหาโอกาสความเป็นไปได้ของนวัตกรรมเบื้องต้นต่อภาษีว่ามีผลดีต่อการบริการอย่างไร หลังจากนั้นก็มีกระบวนการประเมินความคิด (Idea Evaluation) แล้วคัดเลือกความคิดที่มีความก้าวหน้ามาสร้างเป็นนวัตกรรมและพัฒนาความคิด (Development) การปรับเปลี่ยนความคิดจากแนวคิดไปสู่แนวทางการทำงาน การใช้ประโยชน์ในการให้บริการประชาชน การนำความคิดไปสู่กระบวนการสร้างนวัตกรรมหรือการปฏิบัติจริงในองค์การ และมีแนวทางในการพัฒนาการให้บริการประชาชน ดังนี้คือ 1) ปรับลดขั้นตอนและระยะเวลาดำเนินการ 2) ปรับปรุงแบบพิมพ์และปรับลดเอกสาร 3) สร้างจิตสำนึกของบุคลากรในองค์การในด้านการให้บริการ 4) ให้บุคลากรในองค์การมีส่วนร่วมในการพัฒนาปรับปรุงการให้บริการ 5) ปรับเปลี่ยนทัศนคติในการทำงานและการบริการประชาชน 6) ร่วมกันทำงานเป็นทีม 7) ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยปรับปรุงงาน 8) กระจายอำนาจสู่ผู้ปฏิบัติงาน 9) ปรับปรุงทางด้านกายภาพ ได้แก่ อาคาร สถานที่และการแต่งกาย ดังที่ ณัฏพวงส์ เชิดชู ได้กล่าวไว้ ความว่า

นวัตกรรมเบื้องต้นต่อภาษีเริ่มใช้ประมาณปี 2546 โดยเริ่มมาจากที่กรมการขนส่งทางบกคิดวิธีการลดขั้นตอนการให้บริการ ปรับปรุงขั้นตอนในสำนักงานให้เร็วขึ้นเพื่อให้ประชาชนพึงพอใจ จึงได้มีการคิดโครงการ One Stop Service ขึ้นมา โดยมีแนวคิดว่าจะให้บริการต่อทะเบียนด่วนจี 3 นาทีได้

ซึ่งจากเดิมเคยใช้เวลาเกือบหนึ่งชั่วโมง ก็เหลือเพียงสิบนาทีต่อมาก็เหลือเพียง 3 นาที ซึ่งหลักการนี้เป็นการต่อทะเบียนแบบ One Stop Service หลังจากนั้นก็มีกระบวนการใหม่เรียกว่าการปฏิรูปงาน ซึ่งในสำนักงานเดิมมีประมาณ 7 กระบวนงาน ประชาชนที่มาเสียภาษี 1

คันจะต้องดำเนินการถึงถึง 7 ขั้นตอนโดยเริ่มตั้งแต่การเขียนคำขอ แล้วส่งให้เจ้าหน้าที่รับเรื่อง เมื่อตรวจเรื่องเสร็จ ก็มาคำนวณภาษี แล้วจึงส่งไปชำระเงิน เมื่อได้ใบเสร็จรับเงินแล้วจะต้องนำมาคืนที่ช่องจ่ายเงิน เพื่อจะนำไปทำหลักฐานให้นายทะเบียนลงนามในเล่มทะเบียนรถ และป้ายวงกลม เมื่อนายทะเบียนที่นั่งอยู่ด้านหลังส่งต่อๆ มาถึงหน้าช่องจึงคืนมาให้ประชาชน แล้วเสร็จหนึ่งงานกับ 7 กระบวนการ

ซึ่งจะเห็นได้ว่าการมีการปรับเปลี่ยนจากรูปแบบเดิมมาเป็นรูปแบบใหม่เจ้าหน้าที่หน้าช่องก็สามารถทำได้ในขั้นตอนเดียวเบ็ดเสร็จทุกอย่าง เมื่อประชาชนเข้ามาใช้บริการก็ไม่ต้องเขียนคำขอ สามารถยื่นเล่มทะเบียนได้เลย โดยเจ้าหน้าที่แค่เปลี่ยนระบบการทำงานจากเดิมมาเป็นใช้คอมพิวเตอร์ แล้วบันทึกข้อมูลเข้าไปในฐานข้อมูลก็จะพบว่ารถคันนี้จ่ายภาษีเมื่อไร ค่าภาษีมีดอกเบียหรือไม่ ถ้าชำระไม่เกินเวลาที่จ่ายค่าภาษีอย่างเดียว ถ้าเกินเวลาก็มีค่าดอกเบีย แล้วจึงชำระเงิน เจ้าหน้าที่ก็จะส่งพิมพ์ป้ายวงกลมและใบเสร็จรับเงินยื่นให้เจ้าของรถ ซึ่งจะใช้เวลาไม่เกิน 3 นาที ดังนั้นหน่วยงานจึงนิยมนำระบบนี้มาใช้เรียกว่า One Stop Service ประชาชนต่อภาษีเพียง 3 นาทีได้ทุกสำนักงาน ประชาชนเกิดความพึงพอใจมาก หน่วยงานจึงพยายามหาวิธีการให้รวดเร็ว ยิ่งขึ้นกว่าเดิม และเมื่อเห็นว่าคนที่มาใช้บริการยังต้องไปจอดรออยู่ ที่จอดรถก็มีน้อยจอดไม่พอ เมื่อขึ้นมาแล้วยังต้องไปกดคิวรออีก จะทำอย่างไรให้รวดเร็วขึ้น เมื่อเห็นว่าพอจะมีพื้นที่บางส่วนก็ยอมสละที่ส่วนหนึ่งเพื่อทำเลื่อนล้อต่อภาษีขึ้นมา ให้ประชาชนชำระภาษีข้างนอกเหมือนแมคโดนัลด์ ก็เลยนำเอาหลักการนี้มาใช้กับเลื่อนล้อต่อภาษี ประชาชนเข้ามาก็ไม่ต้องไปหาที่จอด สามารถขับรถเข้ามาชำระภาษีในช่องเลื่อนล้อได้เลย จะมีอยู่ 5-6 ช่อง สามารถเลือกช่องที่สะดวกที่สุดเหมือนจ่ายเงินทางด่วน การให้บริการจะเป็น One Stop Service เหมือนกับในสำนักงาน ใช้เวลาไม่เกิน 3 นาทีเหมือนกัน ประชาชนก็พึงพอใจมาก นวัตกรรมนี้ดำเนินการครั้งแรกที่กรมแล้วจึงขยายต่อไปยังต่างจังหวัดที่มีศักยภาพโดยกรมไม่ได้บังคับว่าทุกจังหวัดจะต้องทำแต่ถ้าจังหวัดใดจะนำไปใช้เพื่อเพิ่มช่องทางให้แก่ผู้ให้บริการก็สามารถนำไปใช้ได้ เช่นที่นครราชสีมา เชียงใหม่ ขอนแก่น อุตร และจังหวัดอื่นๆ โดยใช้หลักการเดียวกัน วิธีการทางด้านเทคโนโลยีก็เหมือนกัน คือเชื่อมโยงระบบออนไลน์ให้ไปอยู่ในผู้ที่สามารถที่จะดำเนินการชำระภาษีได้ ซึ่งสอดคล้องกับ กนิษฐัฐ เจริญธุรกิจกุล ที่ได้กล่าวเกี่ยวกับกระบวนการนวัตกรรมไว้ ความว่า

ในระยะเริ่มแรกของการสร้างนวัตกรรมเลื่อนล้อต่อภาษีนี้เริ่มต้นจากที่ผู้บริหารมีนโยบายที่จะแก้ไขปัญหาการจราจรภายในหน่วยงาน โดยที่ประชาชนไม่ต้องเสียเวลาในการหาที่จอดรถ ไม่ต้องลงจากรถ สามารถขับรถเข้าไปในช่องเลื่อนล้อแล้วชำระภาษีจากนั้นเมื่อชำระเสร็จก็ขับรถออกได้เลย จึงได้มีการคิดนวัตกรรมนี้ขึ้นมาให้บริการ หลังจากนั้นก็ได้มีการขยายไปยังจังหวัดต่างๆ ในส่วนภูมิภาค เพื่อที่จะนำไปใช้ในการให้บริการประชาชน

ซึ่งการคิดนวัตกรรมนี้ขึ้นมาช่วยเพิ่มช่องทางการให้บริการแก่ประชาชนมากขึ้นโดยไม่ต้องเสียเวลาหาที่จอดรถ สามารถขึ้นมาบนสำนักงานได้เลยใช้เวลาในการชำระภาษีเพียง 2-3 นาที แล้วเสร็จ ซึ่งใช้เวลาในการให้บริการน้อยมากแต่เวลาที่เสียไปส่วนใหญ่จะหมดไปกับการหาที่จอดรถ เพราะจะใช้เวลามากพอสมควรซึ่งหากสถานที่ไม่กว้างขวางพอก็จะประสบปัญหาได้ง่าย บางสำนักงานจึงนำนวัตกรรมเลื่อนล้อต่อภาษีมาใช้ โดยพิจารณาจากพื้นที่ว่าถ้ามีที่จอดรถน้อย มีปัญหาการจราจรก็อาจจะต้องเพิ่มช่องทางนี้เข้ามา และจะต้องพิจารณาถึงงบประมาณด้วยว่ามีเพียงพอที่จะสร้างตู้เลื่อนล้อขึ้นมามีใช้ในการให้บริการหรือไม่ ถ้าพิจารณาแล้วมีความสะดวกในการสร้างก็อาจจะเปิดช่องทางนี้ เพื่อให้ประชาชนได้มีทางเลือกมากขึ้น และเกิดความสะดวกรวดเร็วขึ้นด้วย ทั้งนี้ สุรินทร์ ชูตระกูล ก็ได้กล่าวแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการนวัตกรรมไว้ ความว่า

การชำระภาษีของประชาชนในระยะแรกยังล่าช้าอยู่ เกิดปัญหาในเรื่องการใช้เอกสาร การกรอกคำร้อง ใช้วิธีเขียนด้วยมือหรืออาจจะใช้เครื่องพิมพ์ดีดเข้ามาช่วยบ้าง กล่าวได้ว่าหลังจากที่ประชาชนตรวจสอบสภาพรถเสร็จก็จะมีเจ้าหน้าที่หน้าช่องคอยตรวจเอกสาร เมื่อชำระเงินเสร็จก็จะมีเจ้าหน้าที่ตรวจเอกสารอีกครั้ง ก่อนจะนำเสนอนายทะเบียน ซึ่งขั้นตอนจะซ้ำมาก

จนกระทั่งปี 2535-2536 จึงได้เริ่มนำคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในหน่วยงาน หลังจากนั้นก็มีปรับปรุงเครื่อง ปรับเปลี่ยนระบบ ลดปริมาณกระดาษ ลดขั้นตอน ทำให้ประชาชนไม่ต้องกรอกคำร้อง สามารถเข้าไปใช้บริการได้เลย ซึ่งช่วยให้ภาครัฐประหยัดเงินได้มาก นอกจากนี้ยังมีการอบรมเจ้าหน้าที่ให้สามารถปฏิบัติงานหน้าช่องให้เสร็จ ณ จุดเดียว ซึ่งต่างจากในอดีตที่จะต้องดำเนินการทั้งหมด 7 ขั้นตอน ใช้เวลา 1 ชั่วโมง ลดลงเหลือ 4 ขั้นตอนใช้เวลา 30 นาที ต่อมาก็ลดลงเหลือขั้นตอนเดียวซึ่งจะเห็นว่านวัตกรรมเลื่อนล้อต่อภาษีนี้ผู้บริหารได้แนวความคิดมาจากแมคโดนัลด์ ซึ่งสามารถซื้อสินค้าได้โดยไม่ต้องลงจากรถ จึงนำมาปรับใช้กับการชำระภาษีโดยไม่ต้องลงจากรถทำให้ประชาชนได้รับบริการที่สะดวกรวดเร็ว ไม่ต้องหาที่จอดรถ ช่วยลดความแออัดของประชาชนที่มาใช้บริการ เพราะประชาชนต้องใช้เวลาในการหาที่จอดรถประมาณครึ่งชั่วโมง แต่ชำระภาษีเพียงไม่กี่นาที อีกทั้งยังช่วยลดปัญหาการจราจรอีกด้วย ทำให้ประชาชนมีความพึงพอใจมากขึ้น ปัจจุบันได้กระจายไปยังจังหวัดต่างๆ เพื่อให้ประชาชนในต่างจังหวัดไม่ต้องเดินทางมากรุงเทพฯ เป็นการลดการจราจรและลดการเสียเวลาของประชาชน นอกจากนี้ยังช่วยประหยัดพลังงานอีกด้วย ปี 2545 ใช้บริการแบบ One Stop Service มีสโลแกนว่า เสียภาษีด่วนจี๋สามนาทีได้ ต่อมาได้พัฒนามาเป็นเลื่อนล้อต่อภาษี ซึ่งในช่วงแรกๆก็ไม่ค่อยมีคนใช้มากนักแต่เมื่อมีการ

ประชาสัมพันธ์ออกไปทำให้ประชาชนเริ่มรู้จักและเข้ามาใช้บริการมากขึ้นสามารถชำระภาษีโดยไม่ต้องไปหาที่จอดรถทำให้ประชาชนได้รับความสะดวกรวดเร็วมากขึ้น ซึ่งทางหน่วยงานก็มีการติดตามผลอยู่ตลอดทั้งการขอสัมภาษณ์และแจกแบบสอบถามแล้วนำมาปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นโดยวางมาตรฐานไว้ว่าจะให้บริการภายในสามนาทีแต่เจ้าหน้าที่ใช้เวลาเพียง 1 นาที 45 วินาที ซึ่งเร็วกว่าเวลาที่ตั้งไว้มาก บางตู้ก็ใช้เวลาไม่ถึงหนึ่งนาที ก็จะใช้เวลาเพียง 45 วินาที เท่านั้น

ในกรณีที่ระบบล่มทั้งเครือข่ายทำให้เกิดความล่าช้าก็จะมีการแก้ไขปัญหาโดยใช้รถตู้โมบายลงไปให้บริการภายในรถก็จะมีคอมพิวเตอร์เหมือนกับในตู้ ซึ่งเป็นช่องทางการแก้ไขปัญหาที่ทำให้ประชาชนเกิดความพึงพอใจ นอกจากนี้ยังมีการให้บริการแบบ Drive Thru Service ซึ่งเป็นช่องทางที่ให้บริการเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนสภาพรถ เช่น เปลี่ยนเครื่อง เปลี่ยนสี ติดตั้งโครงหลังคา เปลี่ยนชนิดเชื้อเพลิง เป็นต้น ซึ่งจะมีลักษณะคล้ายๆการให้บริการแบบเลื่อนล้อต่อภาษี

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า กระบวนการนวัตกรรมของสำนักงานขนส่งกรุงเทพมหานครพื้นที่ 5 ได้มีการพัฒนาการให้บริการแก่ประชาชนเพื่อให้ได้รับความสะดวกเรื่อยมา แต่ปริมาณประชาชนผู้มาใช้บริการมีมากขึ้น และเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องอาจส่งผลต่อการให้บริการชำระภาษี ประกอบกับพื้นที่สำหรับใช้ในการจอดรถบริเวณสำนักงานมีจำกัด ดังนั้นเพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาเรื่องสถานที่จอดรถผู้บริหารจึงมีนโยบายที่จะแก้ไขปัญหาการจราจรภายในหน่วยงาน โดยที่ประชาชนไม่ต้องเสียเวลาในการหาที่จอดรถ ไม่ต้องลงจากรถ สามารถขับรถเข้าไปในช่องเลื่อนล้อแล้วชำระภาษี จากนั้นเมื่อชำระเสร็จก็ขับรถออกได้เลย จึงได้มีการคิดนวัตกรรมนี้ขึ้นมาให้บริการและปรับใช้ให้เหมาะสมกับหน่วยงาน เพื่อให้เกิดนวัตกรรมที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้

6.1.2 องค์ประกอบความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้

6.1.2.1 โครงสร้างองค์การ

โครงสร้างองค์การของกรมการขนส่งทางบกมีการกำหนดไว้อย่างชัดเจนตามกฎหมาย กฎกระทรวง พ.ศ. 2545 ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของกรมการขนส่งทางบกโดยมีภารกิจเกี่ยวกับการจัดระบบ การจัดระเบียบกรมการขนส่งทางบก โดยการกำกับ ดูแล ตรวจสอบ ควบคุม ให้มีการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ประสานและวางแผน ให้มีการเชื่อมต่อกับระบบการขนส่งอื่นๆ เพื่อให้ระบบการขนส่งทางบกเกิดความคล่องตัว สะดวก รวดเร็ว ทัวถึง และปลอดภัย โดยแบ่งส่วนราชการกรมการขนส่งทางบก (กรมการขนส่งทางบก, 2545)

การบริหารราชการส่วนกลางได้แก่ สำนักงานเลขานุการกรม มีอำนาจหน้าที่คือ ดำเนินการเกี่ยวกับงานบริหารทั่วไป งานสารบรรณและงานวิทยุสื่อสารของกรม งานช่วยอำนวยความสะดวกและงานเลขานุการของกรม ดำเนินการเกี่ยวกับอาคารสถานที่และยานพาหนะของกรม

กองการเจ้าหน้าที่ มีอำนาจหน้าที่คือ จัดระบบงานและบริหารงานบุคคลของกรม กองคลัง มีอำนาจหน้าที่คือ ดำเนินการเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี การงบประมาณและการพัสดุของกรม กองนิติการ มีอำนาจหน้าที่คือ ดำเนินการเกี่ยวกับงานด้านกฎหมายว่าด้วยการขนส่งทางบก กฎหมายว่าด้วยรถยนต์และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง สำนักจัดระบบการขนส่งทางบก มีอำนาจหน้าที่คือ จัดระบบการขนส่ง แผนงาน โครงการด้านการขนส่งทางบก ดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาการขนส่งทางบก สำนักจัดระเบียบการขนส่งทางบก มีอำนาจหน้าที่คือ ดำเนินการเกี่ยวกับการอนุญาตให้ประกอบการขนส่ง และการอนุญาตให้รับจัดการขนส่งตามกฎหมายว่าด้วยการขนส่งทางบก สำนักมาตรฐานงานทะเบียนและภาษีรถ มีอำนาจคือ ศึกษาและวิเคราะห์เพื่อเสนอแนะนโยบายเกี่ยวกับระบบและมาตรการด้านงานทะเบียนและภาษีรถ กำกับดูแล ตรวจสอบ และดำเนินการด้านทะเบียนการจัดเก็บภาษี สำนักวิศวกรรมและความปลอดภัย มีอำนาจคือ กำหนดแบบมาตรฐานและให้ความเห็นชอบรถเครื่องอุปกรณ์และส่วนควบของรถ ในส่วนของราชการบริหารส่วนภูมิภาค สำนักงานขนส่งจังหวัด มีอำนาจหน้าที่คือ ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยการขนส่งทางบก กฎหมายว่าด้วยรถยนต์ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องภายในจังหวัด วางแผนการขนส่งทางบกและส่งเสริมสวัสดิภาพการขนส่งทางบกภายในจังหวัด กำกับ ดูแล และสนับสนุนการปฏิบัติงานของสำนักงานขนส่งจังหวัดสาขา และสถานีขนส่ง และปฏิบัติงานร่วมกันหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งจะเห็นว่าโครงสร้างอำนาจหน้าที่ต่างๆมีการกำหนดไว้อย่างชัดเจน หากมีการนำไปปฏิบัติอย่างจริงจังและมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นก็จะทำให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชนมากยิ่งขึ้น ดังที่ ฌ็องทวงส์ เชิดชู ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ โครงสร้างองค์การไว้ ความว่า

โครงสร้างองค์การนับว่ามีส่วนช่วยในเห็นวัดกรรมประสบความสำเร็จได้เช่นเดียวกัน เนื่องจากว่าเมื่ออธิบดีกรมคิดนวัตกรรมขึ้นมานั้นก็จะนำโครงสร้างเข้ามาใช้ควบคู่กันไปด้วย ซึ่งกรมเองก็ส่งเสริมการคิดนวัตกรรมในทุกระดับ เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน โครงสร้างของกรมจะแบ่งออกเป็นสำนัก ทุกสำนักที่แบ่งย่อยออกไปก็จะรับผิดชอบงานที่แตกต่างกัน เช่น สำนักที่รับผิดชอบในด้านวิศวกรรมยานยนต์ที่ดูแลเรื่องหลักวิศวกรรมความปลอดภัย สำนักที่ดูแลเรื่องรถโดยสาร สำนักที่ดูแลเรื่องรถขนส่งสินค้า สำนักที่ดูแลเรื่องงานบริการประชาชนด้านทะเบียน ใบขับขี่ ตรวจสอบสภาพรถ

ทุกสำนักจะมีโอกาสนำเสนอผลงานของตัวเองได้ทั้งหมด โครงสร้างที่เป็นปลีกย่อยจะแยกเป็นสำนักงานขนส่งจังหวัด จากสำนักงานขนส่งจังหวัดก็จะแบ่งเป็นสำนักงานขนส่งสาขา

ซึ่งจะดูแลแต่ละอำเภอโดยอาจจะดูแล 1 อำเภอ หรือ 2 อำเภอแล้วแต่พื้นที่ ในการส่งเสริมด้านนวัตกรรมนี้กรมให้ความสำคัญในทุกระดับทุกแห่งมีสิทธิได้รับรางวัลไม่จำเป็นว่าจะต้องเป็นสำนักเป็นกอง เป็นสำนักงานขนส่งจังหวัด หรือสำนักงานขนส่งสาขา ซึ่งทุกหน่วยมีสิทธิที่จะได้รับรางวัลเท่าเทียมกัน หลังจากทีมนวัตกรรมเคลื่อนล้อเข้ามาใช้ในหน่วยงานนั้นมีการปรับโครงสร้างที่ใช้เล็กน้อยเพื่อให้ระบบงานมีความสอดคล้องกัน เช่น มาตรฐานหรือการดำเนินการจะเป็นระบบเดียวกันทั้งการชำระภาษีในช่องเคลื่อนล้อกับชำระบนสำนักงาน ความเร็วในการให้บริการเท่ากัน ขั้นตอนการทำงานเหมือนกัน ลดเอกสารที่ใช้และที่ได้รับก็เหมือนกันทั้งหมด แต่ที่แตกต่างกันคือถ้าชำระที่ช่องเคลื่อนล้อประชาชนจะไม่ต้องหาที่จอดรถ ไม่ต้องลงจากรถ ทำให้ประชาชนพึงพอใจในการใช้บริการมากขึ้น ในส่วนของเจ้าหน้าที่มีกระบวนการสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน ดังที่กนิษฐ ภิยมรุจิกุล ได้กล่าวไว้ความว่า

การที่จะสื่อสารไปยังเจ้าหน้าที่ก็จะมีหลายรูปแบบ มีทั้งการประชุมแบบเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ เช่นสภากาแฟ จะเป็นการประชุมนอกรอบก่อนที่จะมีการทำงานโดยจะมีการคุยกัน ถ่ายทอดนโยบายจากผู้บริหารไปสู่ระดับล่าง ทำให้เข้าใจในเป้าหมายขององค์กรชัดเจนมากขึ้น ผู้บริหารจะต้องมีความมุ่งมั่นที่จะติดตามผลการปฏิบัติงาน คือมอบหมายงานไปแล้วก็ต้องติดตามผล ซึ่งการติดตามผลในครั้งนี้ก็สามารถบอกได้ว่าโครงการหรือเป้าหมายที่วางไว้ประสบความสำเร็จหรือไม่

ในการนำนวัตกรรมเคลื่อนล้อมาใช้ครั้งแรกนั้นเป็นเรื่องของการใช้เพื่อแก้ไขปัญหาจราจรและประชาชนได้รับความสะดวกรวดเร็วในการใช้บริการ ซึ่งจะมีการสร้างทีมงานคิมนวัตกรรมขึ้นมาจะประกอบไปด้วยผู้บริหารที่รับผิดชอบงานด้านทะเบียนเป็นประธาน และผู้ปฏิบัติซึ่งเป็นคณะทำงาน ถ้าการปฏิบัติงานเกิดมีปัญหาค้นข้อมูลทั้งหมดก็จะถูกส่งขึ้นมายังคณะทำงานชุดนี้เพื่อที่จะแก้ไขว่านวัตกรรมชิ้นนี้มีปัญหาอะไร เช่น เรื่องของการจราจร ประชาชนเข้ามาใช้เป็นจำนวนมากจะมีการบริหารจัดการอย่างไร รวมไปถึงเครื่องหมายบนพื้นทางหรือเครื่องหมายเลขช่อง หรือแม้กระทั่งไฟหน้าตู้ ก็จะต้องมีการตรวจสอบให้อยู่ในสภาพดีตลอดเวลา นอกจากนั้นพนักงานยังสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมได้อย่างเต็มที่ เพราะผู้ที่รู้ปัญหาดีที่สุดคือผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะรู้ว่ามีปัญหาอะไรเกิดขึ้นบ้าง ปัญหาเหล่านั้นเกิดจากสาเหตุอะไร และการที่จะแก้ปัญหานั้นก็จะมีระดับความสำคัญของปัญหา ถ้าเป็นปัญหาเล็กๆก็สามารถที่จะแก้ไขได้เองแต่ถ้ากรณีที่เป็นปัญหาใหญ่ๆก็อาจจะต้องนำเสนอปัญหานั้นให้ผู้บริหารระดับสูงทราบและดำเนินการแก้ไขต่อไป

โครงสร้างองค์การในช่วงแรกๆก่อนที่จะมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างใหม่อำนาจส่วนใหญ่จะอยู่กับนายทะเบียนเพียงผู้เดียวจึงก่อให้เกิดความล่าช้า เนื่องจากนายทะเบียนไม่สามารถทำได้ตามเวลา ต่อมาจึงได้มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบมาเป็นการกระจายอำนาจในแนวนอน โดยมอบอำนาจให้เจ้าหน้าที่ที่สามารถเป็นนายทะเบียนได้ สามารถรับเงินได้ เช่นเอกสารได้ ซึ่งมีแนวทางการพัฒนาการให้บริการประชาชน โดยการปรับลดขั้นตอน ลดระยะเวลา ปรับปรุงระบบแบบพิมพ์ มีการสร้างจิตสำนึกให้ข้าราชการได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาและปรับปรุงบริการ ไม่ใช่ระบบเผด็จการเพียงอย่างเดียว ซึ่งผู้บริหารที่มอบนโยบายลงไปแล้วก็ต้องติดตามผลด้วย เพื่อความตื่นตัวของเจ้าหน้าที่และการทำงานที่ราบรื่น มีความสุข ไม่ติดขัด ไม่สร้างความเครียดขณะปฏิบัติงาน ต้องรับฟังความคิดเห็นของแต่ละคนว่ามีปัญหาอะไรบ้าง ซึ่งในหน่วยงานหรือในกลุ่มงานแต่ละงานหรือแต่ละส่วนงานจะมีการประชุมทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ดังที่ ชูรินทร์ ชูตระกูล ได้กล่าวไว้ ความว่า

การประชุมสภาทนายความซึ่งจะเป็นการประชุมระดับหัวหน้า โดยจะนำข้อมูลจากที่มีการประชุมกันระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง ในประเด็นปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นของผู้ได้บังคับบัญชา แล้วนำไปคุยกันในสภาทนายความ ซึ่งหัวหน้างานก็อาจจะไปประชุมร่วมกับกลุ่มผู้อำนวยการสำนัก แล้วนำปัญหานี้ไปคุยกับผู้บริหารระดับสูงต่อไป เมื่อผู้บริหารขององค์การได้ทราบปัญหาที่เกิดขึ้นก็จะมึนโยบายว่าจะแก้ปัญหาอย่างไรต่อไป อาจจะมีการติดตามงานว่าติดขัดตรงไหน จะสามารถแก้ไขปัญหานั้นได้อย่างไรแล้วจึงร่วมกันแก้ไข

ในส่วนของระดับล่างเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นถ้าเป็นปัญหาเล็กๆก็สามารถแก้ไขเองได้ แต่ถ้าเป็นปัญหาใหญ่ๆที่ไม่สามารถแก้ไขได้เองก็จะเขียนข้อบัญญัติขึ้นไปยังระดับสำนัก หรือระดับที่เกี่ยวข้องถ้าเป็นข้อกฎหมายก็จะอิงของสำนักกฎหมาย กฎระเบียบใดที่ล้ำหลังล้ำสมัยซึ่งไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน ก็อาจจะแก้ไขกฎระเบียบนั้นให้ทันสมัย ซึ่งการกระจายอำนาจนับว่าได้ผลดีมาก ช่วยให้งานเสร็จทันเวลา ประชาชนได้รับการเร็วขึ้น และในส่วนของการทำงานเป็นทีมนั้นทุกคนจะต้องสนุกกับงาน เพราะจะทำเพียงคนเดียวไม่ได้ การทำงานเป็นทีมจะต้องสร้างทีมขึ้นมาก่อน แล้วมาพิจารณาว่ากระบวนการแต่ละอย่างจะต้องผ่านขั้นตอนอะไรบ้าง ใครจะเป็นคนทำ ซึ่งการมอบหมายงานต้องสัมพันธ์กัน แม้ว่าจะมีงานเข้ามามากมาย ถ้ามีระบบการจัดการทีมงานที่ดีทุกคนปฏิบัติงานตามที่แบ่งกันไว้งานก็จะไหลลื่นไปได้ จะไม่เกิดปัญหา งานที่ออกมาก็มีประสิทธิภาพ ในช่วงแรกจะเป็นการบริหารงานในแนวดิ่งจากผู้บังคับบัญชาลงมาถึงระดับล่าง

ระดับต่างก็จะปฏิบัติตามซึ่งจะสำเร็จหรือไม่เกิดปัญหาหรือติดขัดอย่างไรผู้บริหารจะไม่ได้มารู้เมื่อสั่งงานไปจะต้องทำให้เสร็จ แต่เมื่อมีการกระจายอำนาจในแนวราบก็จะให้อำนาจแต่ละคนสามารถตัดสินใจเองได้ ปกตินายทะเบียนสามารถเซ็นงานได้อย่างเดียว ไม่มีอำนาจในการรับเงิน เจ้าหน้าที่การเงินก็รับเงินได้อย่างเดียวไม่มีอำนาจในการเซ็นงานทะเบียน จึงต้องมีการแก้ไขกฎระเบียบ แก้ไขคำสั่งให้เจ้าหน้าที่สามารถทำได้ทั้ง 2 อย่าง คือมีอำนาจในการรับเงินและเป็นนายทะเบียน ซึ่งงานก็จะสามารถทำได้โดยคนคนเดียว ทำให้เกิดความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า โครงสร้างขององค์การมีผลต่อความสำเร็จของนวัตกรรมมาก เนื่องจากถ้าองค์การวางผังไว้ไม่เหมาะสมหรือวางระบบงานได้ไม่ดี วางตัวบุคลากรไม่ถูกต้องตามสัดส่วนขององค์การ เช่นถ้าปริมาณงานเยอะแต่โครงสร้างขององค์การมีการจัดสรรอัตรากำลังมาน้อยไม่เพียงพอกับปริมาณงาน ก็อาจจะทำให้องค์การเกิดปัญหา งานเกิดความล่าช้าและติดขัดได้ ในที่สุดเจ้าหน้าที่ก็จะเกิดความท้อแท้ในงาน แต่ถ้างานนั้นมีถ้ามีการแบ่งสรรอัตรากำลังที่พอเหมาะพอดีกับปริมาณงานจะทำให้ผู้ปฏิบัติสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ นอกจากนั้นการจัดคนให้เหมาะสมกับงานก็เป็นสิ่งสำคัญ จะต้องพิจารณาว่าแต่ละคนถนัดด้านไหน แล้วจัดให้เข้ากับงานที่ถนัดแต่ถ้าจัดงานที่ไม่ถนัดให้รับผิดชอบ ก็จะเป็นอุปสรรคในการทำงานและงานอาจจะล้มเหลวได้

6.1.2.2 การสนับสนุนของผู้บริหาร

ผู้บริหาร มีส่วนสำคัญที่จะทำให้นวัตกรรมประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี ความสำเร็จของนโยบาย ความสำเร็จของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากแรงผลักดันต่างๆต้องมาจากตัวผู้บริหารจึงจะสามารถกำหนดทิศทางและองค์ประกอบที่สนับสนุนได้ โดยเฉพาะเรื่องงบประมาณ ถ้าผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญหรือไม่สนับสนุนงบประมาณ กิจกรรมใดๆที่คิดไว้ก็จะสะดุดได้ เช่น ถ้าผู้บริหารสั่งมาว่าให้สำนักงานขนส่งจังหวัดจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน แต่ถ้ามีแค่คำสั่งเพียงอย่างเดียวโดยไม่มียกงบประมาณไปสนับสนุนเลย การดำเนินงานก็จะเป็นไปได้ยาก เพราะจะต้องออกไปทำกิจกรรมนอกสถานที่หากจะต้องมาจ่ายค่าอาหารหรือค่าที่พักกันเอง ความสนใจที่จะไปก็น้อยลง แต่ถ้ากรมมีงบประมาณมาให้ก็จะสะดวกมากขึ้นในการจัดกิจกรรม

การสนับสนุนของผู้บริหารมีการปรับปรุงการบริการต่างๆให้เกิดความรวดเร็วขึ้นเรื่อยๆ หลังจากที่มีการให้บริการทุกอย่างรวดเร็วขึ้นแล้วนั้น อาจจะไม่ได้มาตรฐานเหมือนกันทั่วประเทศหน่วยงานจึงได้ทำโครงการขึ้นมาหนึ่งโครงการ เรียกว่าโครงการยกระดับสำนักงานขนส่งในโครงการนี้นอกจากจะให้ทุกหน่วยงานทำงานในมาตรฐานเดียวกันแล้ว ยังส่งเสริมให้หน่วยงานคิดนวัตกรรมขึ้นมาบริการประชาชน และจะมีรางวัลให้ด้วย เช่น รางวัลสำนักงานดีเด่น สำนักงานมาตรฐาน ซึ่งจะมีการแบ่งระดับเพื่อให้หน่วยงานยกฐานะตัวเองขึ้น การที่จะเป็นสำนักงานมาตรฐานได้นั้นคือทุกหน่วยงานต้องได้มาตรฐาน ดังที่ วัฒนพงศ์ เชิดชู ได้กล่าวไว้ ความว่า

“หน่วยงานใดจะดำเนินงานต่ำกว่าเกณฑ์ไม่ได้ เนื่องจากผู้บริหารจะโดนเพ่งเล็ง สำนักงานใดที่อยู่ในระดับดีเด่นผลงานได้มาตรฐานสูง นอกจากจะได้รับรางวัลสำนักงานดีเด่นแล้ว ยังจะได้รับรางวัลนวัตกรรมอีกด้วย”

จะเห็นได้ว่านอกจากกรมจะเป็นคนคิดนวัตกรรมขึ้นมาเองแล้ว ยังส่งเสริมและสนับสนุนทุกวิถีทางให้สำนักงานขนส่งต่างๆคิดนวัตกรรมเอง ซึ่งสำนักงานขนส่งเหล่านี้ บางแห่งก็มีการคิดนวัตกรรมขึ้นมาแล้ว เช่น การตรวจสภาพก็จะนำมินิโรบอทเข้ามาใช้ เพราะปกติจะต้องใช้เจ้าหน้าที่เข้าไปดูได้ต้องรู้ว่าเลขเครื่องเลขอะไรอยู่ตรงไหน แต่เมื่อนำมินิโรบอทเล็กเข้ามาใช้ก็สามารถติดกล้องแล้วให้เข้าไปดูแทนได้ ช่วยลดปัญหาการทำงานของช่างได้มากไม่ต้องเข้าไปดูเอง เจ้าหน้าที่แค่มาบังคับควบคุมให้ดำเนินการตามคำสั่งเท่านั้น นวัตกรรมเหล่านี้ล้วนเป็นความคิดที่มาจากสำนักงานขนส่งต่างจังหวัด เพราะ นวัตกรรมไม่ได้มาจากผู้บริหารเพียงอย่างเดียว นวัตกรรมมาจากการที่กรมส่งเสริมให้หน่วยงานต่างๆที่มีหน้าที่หลักๆ ไม่ว่าจะเป็นการทำใบขับขี่ การทำทะเบียนรถ การตรวจสภาพรถ ซึ่งทุกหน่วยงานมีโอกาสที่จะแสดงผลงานของตนเองได้ จะเป็นนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับไอทีก็ได้ นวัตกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับไอทีก็ได้ เช่น นวัตกรรมเกี่ยวกับการสื่อสาร อาจจะใช้เฟสบุ๊กมาแทนการแจ้งหนังสือระหว่างหน่วยงานก็ได้ ซึ่งก็มีหน่วยงานได้เสนอเข้ามาแล้ว คือเมื่อก่อนจะแจ้งย้ายรถคันหนึ่งต้องรอหนังสือแจ้ง ต้องเสียเวลาในการรอแต่พอนำเฟสบุ๊กเข้ามาช่วยในการทำงาน ทำให้การบริการรวดเร็วขึ้นมาก ประชาชนก็ได้รับประโยชน์ นอกจากนี้แรงกระตุ้นของผู้บริหารที่จะเปิดโอกาสให้หน่วยงานแสดงความคิดเห็นก็เป็นสิ่งสำคัญ เพราะไม่เช่นนั้นการคิดนวัตกรรมก็จะหน้าหนึ่งของผู้บริหารแต่เพียงฝ่ายเดียวที่จะต้องเป็นคนคิด แต่ถ้าผู้บริหารผลักดันให้ทีมงาน หรือหน่วยงานปฏิบัติ ได้แสดงความคิดเห็นด้วย ก็จะเกิดผลดียิ่ง ยิ่ง เนื่องจากว่า ผู้ปฏิบัติจะมีความชำนาญในงานที่ปฏิบัติอยู่แล้ว หากได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมเพิ่มเติมให้ช่วยกันคิดว่าถ้าจะทำให้งานประสบความสำเร็จลุล่วงไปได้โดยใช้เวลาน้อยลง และประชาชนได้รับประโยชน์มากที่สุด อีกทั้งหน่วยงานก็จะมีภาพลักษณ์ดีขึ้นด้วย นอกจากนี้กรมยังมีการสนับสนุนให้ไปดูงานต่างประเทศ เพื่อให้เกิดการพัฒนาขึ้น โดยนอกจากกรมจะให้โควตาของจังหวัดที่มีผลงานเด่นๆแล้ว ผู้บริหารยังตอบแทนในด้านต่างๆอีกด้วย ที่ผ่านมานักหน่วยงานมักจะได้รับข้อร้องเรียนจากประชาชนว่า เวลาที่ไปติดต่อที่สำนักงานใช้เวลาการดำเนินการไม่เกิน 3 นาที แต่ต้องหาที่จอดรถถึง 20-30 นาที ซึ่งจากกรณีของข้อร้องเรียนหรือข้อเสนอแนะจากประชาชนนั้น ทำให้หน่วยงานนำไปคิดว่าควรจะมีการพัฒนาหรือปรับปรุงการบริการให้มีความสะดวกรวดเร็วมากขึ้น ทางผู้บริหารของกรมจึงมีความเห็นว่าถ้าคิดจะแก้ปัญหาเรื่องการจราจรภายในกรมการขนส่งทางบกก็จะมีด้วยการหลายวิธี แต่ถ้าหากจะผนวกในเรื่องการให้บริการควบคู่กันไปด้วยก็จะดีมากขึ้น จึงทำให้เกิดนวัตกรรมเลื่อนล้อต่อภาษีขึ้นมา ดังที่ กนิษฐา เขียวมรุจิกุล ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการสนับสนุนของผู้บริหารไว้ ความเป็นว่า

ทั้งนี้การจะดำเนินการอะไรนั้นขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญ เพราะถ้าผู้บริหารมีความมุ่งมั่นที่จะให้มันนวัตกรรมเกิดขึ้นเพื่อประชาชนจะได้รับการบริการที่สะดวก รวดเร็ว ก็จะพยายามคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามาเรื่อยๆ และมีการสนับสนุนงบประมาณอย่างเต็มที่เพื่อให้มันนวัตกรรมดำเนินไปได้อย่างราบรื่น อีกทั้งยังจะต้องมีนโยบายหรือข้อปฏิบัติที่ชัดเจนเพื่อให้ผู้ปฏิบัติจะได้เข้าใจความหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานตรงกัน และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ซึ่งผู้บริหารได้ให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ มีการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากร คิดพัฒนานวัตกรรมอยู่ตลอดเวลาไม่หยุดนิ่ง พัฒนาให้ดีที่สุด ให้ได้มาตรฐานมากที่สุด หากเป็นนวัตกรรมที่ทำขึ้นมานานล้าสมัยแล้วก็จะพยายามคิดนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นมาให้บริการประชาชน ซึ่งในอนาคตอาจจะเพิ่มช่องทางการให้บริการชำระภาษีมากขึ้น จากปัจจุบันมีการให้บริการผ่านทางห้างสรรพสินค้า เช่น บิ๊กซี โลตัส ที่เซเว่นและธนาคาร เพื่อให้ผู้ใช้บริการได้รับความสะดวกมากยิ่งขึ้น การพัฒนานวัตกรรมและกระบวนการงานนั้นจะต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดทุกปี โดยในส่วนของภาครัฐจะมีแนวนโยบายว่า “ระบบราชการไทยต้องพัฒนาให้ก้าวไกลไปตลอด” นอกจากนี้ประเทศญี่ปุ่นยังเคยมาดูงานโครงการเลื่อนล้อและ E-exam ขององค์การ ญี่ปุ่นกล่าวว่า เป็นบริการที่ดีมาก ดังที่ ชูรินทร์ ชูตระกูล ได้กล่าวไว้ ความว่า

การดำเนินการทั้งหมดนี้เป็นนโยบายของผู้บริหารที่ต้องการจะพัฒนาจากรูปแบบเดิมๆ ที่ถูกกล่าวหาว่าเจ้าหน้าที่ทำงานแบบเช้าชามเย็นชาม ให้กลายมาเป็นบริการที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง เกิดการบริการที่สะดวก รวดเร็ว และเป็นที่พึงพอใจของประชาชนผู้มาใช้บริการโดยรวม

งบประมาณก็เป็นสิ่งสำคัญสิ่งหนึ่ง เพราะไม่ว่าจะทำโครงการ คิดนวัตกรรม หรือขับเคลื่อนงานใดให้สัมฤทธิ์ผลก็ต้องใช้งบประมาณทั้งสิ้น เช่น การทำผู้เลื่อนล้อขึ้นก็ต้องใช้ งบประมาณ การปรับปรุงระบบสำนักงานทุกอย่างก็ใช้งบประมาณ ถ้าขาดงบประมาณงานที่จะพัฒนา ก็จะดำเนินไปไม่ได้ จะต้องประกอบไปด้วย งบประมาณ คน เครื่องมือ ที่ใช้คือ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ การบริหารจัดการ ซึ่งคนก็คือเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน การจัดคนให้เข้ากับงาน นับตั้งแต่ผู้บริหารจนถึงผู้ปฏิบัติ ถ้าหากว่ามีแต่ผู้ปฏิบัติอย่างเดียวไม่มีผู้บริหารก็จะไม่มีแรงบันดาลใจ ดังนั้นผู้ที่สามารถผลักดันได้ดีที่สุด ก็คือผู้บริหาร ที่จะต้องตั้งธงนโยบายว่างานลักษณะนี้ต้องเดินหน้าอย่างไร และประชาชนต้องการอะไร เพราะจะต้องกำหนดนโยบายตามความต้องการของประชาชน

ในการเสนอโครงการเพื่อขออนุมัติงบประมาณเจ้าหน้าที่จะเขียนโครงการขึ้นมา โดยมีรูปแบบของโครงการ แผนการปฏิบัติงาน แผนการใช้จ่ายเงิน แผนการดำเนินการ และงบประมาณ ถ้าผู้บริหารเห็นด้วยกับโครงการก็จะมีการจัดแจงงบประมาณจัดสรรงบประมาณมาให้โดยดูว่าผลลัพธ์ที่ได้นั้นว่าประชาชนได้อะไร แล้วจึงเริ่มดำเนินโครงการตามที่เขียนไว้ในส่วนของการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่เพื่อให้เกิดความทันสมัยในการให้บริการ มีการพัฒนาโปรแกรมให้สอดคล้องกับลักษณะการทำงาน ถ้าระบบขัดข้อง เช่นการบันทึกทางทะเบียนไม่ปฏิบัติตามที่ฝ่ายปฏิบัติต้องการ หรือยากขึ้น ผู้ปฏิบัติสามารถเขียนข้อปัญหานั้นผ่านขึ้นไปทางศูนย์วิชาการ เพื่อประสานกับศูนย์คอมพิวเตอร์ ให้เร่งปรับปรุงและพัฒนาโปรแกรมใหม่ให้สอดคล้องกับการทำงาน

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การสนับสนุนของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้เนื่องจากว่า กิจกรรมหรือโครงการต่างๆ จะเกิดขึ้นได้ ต้องได้รับการสนับสนุนและผลักดันจากผู้บริหาร ไม่ว่าจะเป็นด้านงบประมาณ ทรัพยากรที่จำเป็นต่างๆ การผลักดันทางด้านการคิดนวัตกรรม ล้วนแล้วแต่จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารด้วยกันทั้งสิ้น

6.1.2.4 วัฒนธรรมองค์กร

ในองค์กรมีการสร้างวัฒนธรรมในการคิดและร่วมแสดงความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานและสำนักงานต่างจังหวัดให้ช่วยกันคิดนวัตกรรมขึ้นมาเพื่อให้บริการประชาชน โดยเริ่มต้นจากผู้บริหารเป็นผู้คิดขึ้นมาก่อน แล้วหน่วยงานอื่นๆก็คิดตามๆกันมาจนทำให้ได้รับรางวัลนวัตกรรมมาโดยตลอดทุกปีไม่มีปีไหนที่จะไม่ได้รับรางวัล ดังที่ ฉันทพงศ์ เชิดชู กล่าวไว้ ความว่า

การได้รับรางวัลกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรไปแล้ว ซึ่งสำนักงานขนส่งจะต้องได้รับรางวัล และหน่วยงานก็ต้องช่วยกัน ต้องสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันให้ ต้องให้คนในองค์กรคิดเหมือนกัน คิดคล้ายกันให้ได้ เราจึงพยายามสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้ชัดเจนขึ้น

เห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการที่จะกระตุ้นให้คนในองค์กรมีการคิดนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง หรือหยุดการคิดนวัตกรรม หากแต่เพียงเป็นการสร้างค่านิยมขึ้นมาในองค์กรให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการมีนวัตกรรมในองค์กรมาให้บริการประชาชน ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของ กนิษฐา เจียมรัฐกุล ที่กล่าวไว้ ความว่า

วัฒนธรรมองค์กรก็มีส่วนช่วยให้วัฒนธรรมประสบความสำเร็จขึ้นมาได้ จะเกี่ยวข้องกับค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร จะมีการกำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กรไว้ให้ทุกคนปฏิบัติตาม โดยการบริการก็จะให้บริการด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส เพื่อประชาชนจะได้เกิดพึงพอใจในการให้บริการ

องค์กรจะมีค่านิยมให้ไว้กับทุกคนในองค์กรว่า จะต้อง บริการดี มีคุณธรรม นำสู่การพัฒนา เพื่อตอบสนองนโยบายภาครัฐ และตอบสนองความต้องการของประชาชน เริ่มตั้งแต่การปรับปรุงการให้บริการ การทำงานของเจ้าหน้าที่ให้มีใจรักในการบริการ ปรับปรุงลักษณะนิสัยให้ใจเย็น สนุกกับงานที่ทำ เนื่องจากจะมีปัญหาเข้ามาให้แก้ไขอยู่ตลอดเวลา ซึ่งสิ่งเหล่านั้นจะเป็นแรงจูงใจให้เกิดการพัฒนาตนเอง จนเกิดความสำเร็จในงาน องค์กรจะเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในแต่ละระดับ และปรับเปลี่ยนทัศนคติเดิมๆที่ยังยึดติดขนบธรรมเนียม ประเพณีเก่าๆ ให้เป็นรูปแบบใหม่ตามแนวนโยบายภาครัฐ มีปรับเปลี่ยนการทำงานของเจ้าหน้าที่ ปรับเปลี่ยนการให้บริการต่อประชาชน มองประชาชนเป็นศูนย์กลาง มีการกระตุ้นตัวเอง พัฒนาตัวเอง ให้ตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา เพราะหากยังยึดติดกฎระเบียบดั้งเดิมที่ล้าหลังอยู่ อาจจะทำให้การปฏิบัติงานติดขัด ไม่ราบรื่นได้ แต่ถ้าปรับเปลี่ยนมาเป็นการให้บริการด้วยความถูกต้องรวดเร็ว ประชาชนก็จะเกิดความพึงพอใจ ดังที่ สุรินทร์ ชูตระกูล ได้กล่าวไว้ ความว่า “ต้องจัดกิจกรรมล้างทัศนคติเดิมๆ ของข้าราชการใหม่ๆก่อนที่จะเข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงาน เพื่อจะได้ปฏิบัติงานในรูปแบบเดียวกันเป็นวัฒนธรรมองค์กร” ซึ่งการเรียนรู้งานก่อนโดยจะมีกลุ่มพัฒนาบุคลากรเป็นผู้ดำเนินการให้เจ้าหน้าที่บรรจุใหม่เข้ามาศึกษาในแต่ละหน่วยงาน แต่ละตึก แต่ละสำนักว่าทำอะไรบ้าง เช่น งานทะเบียนมีหน้าที่อะไร ต้องรับผิดชอบอะไรบ้าง มีรถที่ประเภทที่มาต่อทะเบียน และกระบวนการต่อภาษีมีขั้นตอนอย่างไร จะมีการชี้แจงอย่างคร่าวๆให้เห็นภาพ ให้ทราบถึงโครงสร้าง และลักษณะงานโดยรวมของหน่วยงาน หลังจากนั้นเจ้าหน้าที่ที่จะต้องไปศึกษาเรียนรู้งานในส่วนงานที่ตนสังกัดเอง โดยอาจจะใช้วิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้งานซึ่งกันและกันวัฒนธรรมองค์กรจะมีรูปแบบที่ค่อนข้างชัดเจน ทุกคนในองค์กรจะยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมา เช่น ลักษณะการดำเนินงานที่เป็นแบบเดียวกัน เพื่อไม่ให้เกิดความเหลื่อมล้ำกัน ประชาชนก็รับรู้ว่าเป็นมาตรฐานเดียวกัน ฉะนั้นถ้ามีวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานในองค์กรลักษณะการปฏิบัติงานจะต้องไม่แตกต่างกันมากนัก นั่นก็คือมาตรฐานของข้าราชการในองค์กรก็จะเป็นมาตรฐานเดียวกัน การบริการแบบเดียวกัน ความรวดเร็วเท่ากัน ความโปร่งใสแบบเดียวกัน ส่วนวัฒนธรรมด้านการแต่งกายก็จะกระตุ้นให้มีการแต่งกายเรียบร้อย สะอาดตา แม้จะเป็นสิ่งเล็กน้อยๆแต่ถ้าทำทุกวัน ก็จะกลายเป็นวัฒนธรรมได้ ประชาชนที่เข้ามาติดต่อก็จะเกิดความพึงพอใจ

ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การจึงมีความสำคัญต่อการนำนวัตกรรมมาใช้ กล่าวคือ หน่วยงานที่มีการสร้างวัฒนธรรมการคิดและการร่วมแสดงความคิดเห็นภายในหน่วยงาน โดยมีผู้บริหารเป็นผู้จุดประกายความคิด แล้วเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานช่วยกันระดมความคิด ก็จะเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์การขึ้นมาได้ นอกจากนั้นการสร้างวัฒนธรรมองค์การให้ชัดเจนยังช่วยให้สร้างนวัตกรรมขึ้นมาเพื่อให้บริการประชาชนเพิ่มมากขึ้นด้วย

6.1.2.5 การจัดการความรู้

นอกจากหน่วยงานมีวิสัยทัศน์ มีวัฒนธรรมองค์การแล้ว ผู้บริหารยังพยายามที่จะส่งเสริมให้บุคลากรภายในหน่วยงานมีกิจกรรมอีกด้วย เพื่อจะได้ถ่ายทอดถึงกัน ซึ่งเรียกโครงการนี้ว่าโครงการกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ขึ้นมาส่งเสริม ดังที่ ณัฏพวงค์ เชิดชู ได้กล่าวไว้ ความว่า

ล่าสุดกรมจะให้ส่งสำนักงานขนส่งจังหวัดทุกจังหวัดๆละ 1 แสนบาท เอาไปทำโครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หลังจากทำงานประจำจนอาจจะเคร่งเครียด ก็จะได้ไปหากิจกรรมผ่อนคลาย อาจจะใช้การละลายพฤติกรรมส่วนหนึ่งเพื่อให้ทุกคนมีจิตใจทำงานเป็นทีม

หลังจากนั้นก็มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ให้แกกัน เพราะในการทำงานเป็นทีม นั้นจะสามารถช่วยให้นวัตกรรมประสบความสำเร็จง่ายและเร็วขึ้น อันนี้ก็เป็นลักษณะของการสร้างองค์การให้เข้มแข็ง และคนในองค์การก็มีทัศนคติเป็นห่วงต่อองค์การ ซึ่งเป็นแรงผลักดันอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งการจัดการความรู้เป็นเรื่องที่สำคัญมากเรื่องหนึ่ง ที่ต้องดำเนินการตามนโยบายของหน่วยงาน ตามที่ ชูรินทร์ ชูตระกูล กล่าวไว้ ความว่า

คนสำราญ งานสำเร็จ หน่วยงานจึงมีการจัดอบรมเจ้าหน้าที่ทุกคนอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ทุกอย่างได้ และลดปัญหาการทำความเข้าใจในเรื่องของกฎระเบียบ ข้อคำสั่งต่างๆ ที่บางครั้งผู้ปฏิบัติอาจจะอ่านแล้วลืม บางครั้งถ่ายเอกสารกฎระเบียบไว้แล้วแต่ไม่ได้อ่าน หรืออาศัยคนอื่นอ่าน บางคนจำผิดประเด็นพอนำมาปฏิบัติก็เลยผิด

ซึ่งก่อนการอบรมก็จะมีคู่มือให้เจ้าหน้าที่ได้นำไปศึกษาทำความเข้าใจกันก่อน เช่น หัวหน้าฝ่ายทะเบียนจะย้ำประเด็นหลักอยู่เสมอว่าเจ้าหน้าที่ในฝ่ายจะต้องทราบ แหล่งที่มาของรถ การได้มาของรถ และสถานะของเจ้าของรถ ว่าแหล่งที่มาของรถนั้นมาจากที่ไหน เป็นรถที่จอด

ทะเบียนใหม่หรือไม่ เป็นรถที่ผลิตในประเทศไทยหรือเป็นรถที่นำเข้าจากต่างประเทศ และการได้มาของรถนั้นได้มาอย่างไรอาจจะมาจากการซื้อขายกัน จากการบริจาคหรือโดยมรดกตกทอด ส่วนสถานะของเจ้าของรถ ถ้าเป็นนิติบุคคลก็จะคิดภาษีระดับหนึ่ง ถ้าเป็นคนธรรมดา ก็คิดภาษีอีก ระดับหนึ่ง นอกจากนี้ยังมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เพื่อซักถามถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละงานว่ามีปัญหาหรือไม่ การปฏิบัติงานเกิดปัญหาอะไรบ้าง จะมีการแก้ไขอย่างไร หากเป็นปัญหาเล็กๆก็สามารถแก้ไขปัญหาได้โดยใช้ดุลยพินิจของตนเอง แต่ถ้าเป็นปัญหาที่ไม่สามารถตัดสินใจได้ด้วยตัวเอง ก็จะมีกลุ่มวิชาการเข้ามารวบรวมปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วดำเนินการแก้ไขปัญหา ซึ่งจะศึกษาจากกฎระเบียบที่ประกาศออกมาในแต่ละปี นอกจากนี้เจ้าหน้าที่ทุกคนในฝ่ายทะเบียนทั้งรถยนต์ รถเก๋ง รถกระบะ จะต้องปฏิบัติงานทุกอย่างแทนกันได้ทั้งหมด ทุกคนในตู้จะต้องหมุนเวียนกันมาปฏิบัติงานตามเวรที่แบ่งกันไว้อย่างต่อเนื่อง

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าการจัดการความรู้มีผลต่อความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ กล่าวคือ การแสวงหาความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์การ นำมาสู่การสร้างความรู้การสร้างสรรค์นวัตกรรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันภายในหน่วยงานช่วยสร้างความชำนาญให้แก่บุคลากรมากขึ้น และการใช้ความรู้ นำมาสู่การพัฒนา นวัตกรรมในองค์การให้ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนมากยิ่งขึ้น

6.1.3 การตอบสนองความต้องการของประชาชน

กรมการขนส่งทางบกมุ่งเน้นที่จะพัฒนาเรื่องระบบงานทุกกระบวนการ ไม่ว่าจะเป็นด้านการจดทะเบียนรถใหม่ การต่อทะเบียน โอน แฉ่งย้าย เปลี่ยนแปลงรถ เช่น รถเดิมสีฟ้าอยากจะทำเปลี่ยนเป็นสีแดงก็สามารถดำเนินการได้ ซึ่งทุกขั้นตอนจะเน้นการให้บริการที่รวดเร็วที่สุด ไม่ว่าจะเป็นด้วยวิธีการลด หรือตัดขั้นตอนก็ตาม โดยทุกบริการจะพยายามให้เป็น One Stop Service เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนมากที่สุด จะต้องรู้ว่าประชาชนต้องการอะไร แล้วพยายามพัฒนาปรับปรุงผลงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ หากไม่คำนึงถึงความต้องการของประชาชนเจ้าหน้าที่ก็จะไม่คิด หรือไม่พัฒนาสิ่งต่างๆให้ดีขึ้น แต่หากยึดประชาชนเป็นหลัก ทำทุกอย่างเพื่อให้ประชาชนได้รับความสะดวกรวดเร็ว ก็จะมีนวัตกรรมใหม่ๆเกิดขึ้นอยู่ตลอดไม่สิ้นสุด การที่จะให้บริการข้าราชการบนสำนักงานเพียงอย่างเดียวอาจจะเกิดปัญหาในเรื่องการให้บริการได้ เช่นประชาชนไม่ได้รับความสะดวกรวดเร็ว จะต้องเสียเวลาในการหาที่จอดรถ เนื่องจากที่จอดรถค่อนข้างน้อย ก่อให้เกิดปัญหาจราจรเกิดขึ้น ดังนั้นจึงต้องเปิดช่องทางให้หลากหลายเพื่อให้ประชาชนได้รับความสะดวกรวดเร็วมากขึ้น โดยประชาชนสามารถเข้าไปใช้บริการได้โดยไม่ต้องลงจากรถ ส่วนมาตรฐานการให้บริการก็เหมือนกับบนสำนักงานเพียงแต่ไม่ต้องไปเสียเวลาหาที่จอดรถ ช่วยให้ผู้สะดวกเร็วและประหยัดค่าใช้จ่ายด้วย ซึ่งทั้งหมดนี้ก็เพื่อให้ประชาชนพึงพอใจ

โดยจะยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ทำอย่างไรก็ได้ให้ประชาชนได้รับประโยชน์มากที่สุดตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนมากที่สุด หน่วยงานยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางตามแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 10 ก็จะทำให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของประชาชนเป็นหลัก เน้นความเป็นธรรม ความเสมอภาค และให้ความสำคัญกับการอำนวยความสะดวก รวดเร็วและความถูกต้องโปร่งใส จึงต้องพัฒนาวัตกรรมใหม่ๆ อยู่เสมอ ซึ่งการเสียภาษีในอนาคตอาจจะให้บริษัทหรือธนาคารทำเป็นตู้ ATM เมื่อประชาชนรูดบัตรเข้าไปแล้วกดเลขทะเบียนก็สามารถชำระเงินได้เลย ซึ่งกำลังอยู่ในขั้นตอนของการคิดอยู่ โดยมีแรงผลักดันจากนโยบายของผู้บริหารและความต้องการของประชาชนว่าประชาชนพึงพอใจหรือไม่ เห็นด้วยกับการให้บริการมากขึ้นเพียงใด โดยพยายามคิดหาสิ่งใหม่ๆ มาเป็นเครื่องมือในการบริการประชาชนให้ได้รับความสะดวกรวดเร็วที่สุด มีคุณภาพมากที่สุด ในกรณีที่เกิดปัญหาขึ้น เช่นประชาชนร้องเรียนเข้ามา ปัญหาที่เป็นข้อโต้แย้งที่ไม่สามารถดำเนินการได้ ดัดจริตที่ขอกฎหมายกฏระเบียบ ขอบังคับหรือประกาศคำสั่ง ก็จะมีการปรับเปลี่ยนแก้ไข เพื่อให้งานสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่น มีประสิทธิภาพและเสถียรภาพมากที่สุด ตามที่สุรินทร์ ชูตระกูล กล่าวไว้ ความว่า “เราต้องการให้ประชาชนมีความพึงพอใจในระดับที่สูงที่สุด ทั้งยังเป็นความภูมิใจของข้าราชการผู้ปฏิบัติงาน ถ้าหากประชาชนอยู่ดีกินดีมีความพึงพอใจในการมาติดต่อราชการนั้นก็คือความสำเร็จของการดำเนินชีวิตข้าราชการ”

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าการสร้างสรรค์นวัตกรรมนำมาสู่การตอบสนองความต้องการของประชาชน กล่าวคือ นวัตกรรมเคลื่อนล้อต่อภาษีมีการตอบสนองความต้องการของประชาชนในด้านต่างๆ หลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านความสะดวกรวดเร็ว และเป็นการประหยัดเวลาให้แก่ประชาชนผู้มาจ่ายภาษี เพราะเมื่อมีนวัตกรรมเคลื่อนล้อต่อภาษีเกิดขึ้น ประชาชนสามารถขับรถมาจ่ายภาษีที่ตู้ได้โดยไม่ต้องลงจากรถทำให้เกิดความสะดวกรวดเร็วและเป็นที่พึงพอใจของประชาชนผู้ใช้บริการ

6.1.4 ความคิดเห็นของประชาชนผู้มาใช้บริการเคลื่อนล้อต่อภาษีของกรมการขนส่งทางบก

สุวัฒน์ สุธุติเลิศปัญญา ประชาชนผู้ใช้บริการกล่าวว่า การให้บริการเคลื่อนล้อต่อภาษีมีความสะดวกรวดเร็วมาก ไม่ต้องมาเสียเวลากับการหาที่จอดรถ ทำให้ประหยัดน้ำมันมากขึ้น สอดคล้องกับความคิดเห็นของ กานต์ธิดา เพิ่มพรมงคล ที่กล่าวว่า “ได้รับความสะดวกเร็วมากกับการใช้บริการเคลื่อนล้อต่อภาษี ซึ่งครั้งต่อไปก็จะมาใช้บริการอีก

6.2 กรณีที่ 2 สำนักงานขนส่งจังหวัดนครราชสีมา

การศึกษาความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์การภาครัฐ ของสำนักงานขนส่งนครราชสีมา มีดังนี้

6.2.1 กระบวนการนวัตกรรม

6.2.1.1 นวัตกรรมเลื่อนล้อต่อภาษีนี้เกิดมานานพอสมควร ประมาณปี 2552 ซึ่งได้รับนโยบายมาจากส่วนกลาง โดยสำนักงานขนส่งที่กรุงเทพฯเป็นผู้ดำเนินการก่อน ต่อมาก็ให้จังหวัดที่มีศักยภาพนำมาใช้ ซึ่งผู้บริหารของที่นี่มีวิสัยทัศน์ที่อยากจะพัฒนาการให้บริการจึงได้นำนวัตกรรมเลื่อนล้อต่อภาษีนี้มาใช้ ชาติชาย ยุชิต ได้กล่าวไว้ความว่า

ปกติการชำระภาษีรถนั้นเจ้าหน้าที่จะเป็นคนป้อนข้อมูลเข้าไป แล้วบันทึกรายการ หลังจากนั้นก็ ป้อนทะเบียนรถเข้าไปในเครื่อง ประชาชนที่มาใช้บริการก็นั่งรอ แต่เมื่อมีการปรับรูปแบบใหม่เป็นให้เจ้าหน้าที่ไปนั่งในตู้ ประชาชนก็ไปใช้บริการก็ เป็น One Stop Service

องค์กรต้องมาบริหารงานบุคคลว่า การที่ดึงเจ้าหน้าที่ออกมาทำงานในตู้เลื่อนล้อ นั้นจะกระทบกับงานประจำหรือไม่ และเมื่อเปรียบเทียบดูแล้วก็พบว่าปริมาณงานก็พอๆกัน ก็เลยดึงเอาเจ้าหน้าที่เข้าไปในตู้ เพื่อเป็นการเพิ่มช่องทางให้ประชาชนอีกทางหนึ่ง โดยประชาชนส่วนใหญ่ที่เข้าไปใช้บริการเลื่อนล้อต่อภาษีส่วนใหญ่จะเป็นคนที่ทราบว่าต้องใช้หลักฐานอะไรบ้าง และจะต้องมีหลักฐานครบ เพราะจะไม่มีให้ถ่ายเอกสาร และประชาชนที่เคยใช้บริการแล้วก็จะมาใช้เป็นประจำ ส่วนคนที่ยังไม่เคยใช้บริการก็ต้องไปที่ประชาสัมพันธ์ก่อน เพราะว่าการเสียภาษีจะต้องมีประกันภัยด้วยถึงจะสามารถต่อได้

นวัตกรรมใหม่ล่าสุดของหน่วยงานจะเป็นโครงการยกระดับที่จะต้องพัฒนาสำนักงานให้ได้มาตรฐานซึ่งจะมีตัวชี้วัดอยู่ 16 ตัว ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้ก็จะมีการมอบหมายคนรับผิดชอบ ส่วนใหญ่ก็จะเป็นงานวิชาการหรือวิชาการเป็นเจ้าภาพ ซึ่งเป็นเรื่องของการนำเสนอ นวัตกรรมเพื่อขอรับรางวัล ในส่วนของการย้ายรถนั้นจากการให้บริการภายใน 3 วันเหลือเพียง 26 นาที เป็นการเร่งย้ายรถปลายทาง ปกติการแจ้งย้ายรถในระเบียบ ประชาชนต้องมาติดต่อ 2 ครั้ง 3 วันคือ เมื่อรู้ว่าจะย้ายเข้าจังหวัดไหนเจ้าของรถก็มาติดต่อที่จังหวัดนั้น สำนักงานขนส่งจังหวัดนั้นก็ รับเรื่องไว้โดยจะบันทึกข้อมูลขออนุญาตย้ายรถเพื่อให้จังหวัดที่เป็นต้นทางบันทึกใบอนุญาตย้ายรถ พอบันทึกใบอนุญาตแล้วอีก 3 วันประชาชนจึงจะมาย้ายรถเข้าได้ มีการปรับใหม่โดยใช้ facebook ทำเป็นตัวเชื่อมกัน หากมีคนมาแจ้งย้ายรถเจ้าหน้าที่ก็จะบันทึกข้อมูลการแจ้งย้ายรถแล้วก็ บันทึกข้อมูลไปขอ จังหวัดต้นทางก็จะประสานกับเรา จังหวัดต้นทางก็จะหยิบต้นแล้วก็ทำอนุญาตย้ายรถ แล้วเสร็จประมาณ 30 นาที พออนุญาตย้ายรถเสร็จรถคันนั้นก็สามารถตรวจสอบได้เลยโดยไม่ต้องมาใหม่อีกรอบ ปริมาณรถที่ย้ายเข้าโคราชมากที่สุด มีชัยภูมิ ขอนแก่น บุรีรัมย์ และจังหวัด

ใกล้เคียงอีก 5 จังหวัดมาเป็นพันธมิตรกัน ซึ่งเริ่มใช้มาตั้งแต่ 1 พ.ค. 2555 จาก 3 วันเหลือ 2 ชั่วโมง 20 นาที ส่วนใหญ่ประชาชนไม่รู้ร้อยละ 80 จะเอาเรื่องมาด้วยเลยแล้วก็หลักฐานพร้อม เจ้าหน้าที่ก็จะบอกว่าอีก 3 วันค่อยมาใหม่ เพราะจังหวัดต้นทางยังไม่ได้อนุญาตย้ายเลย ข้อมูลยังไม่เข้ามา ต้องทำการติดต่อขออนุญาตย้ายกันก่อน เมื่อเป็นเช่นนี้หน่วยงานก็เลยมาคิดกันว่าในเมื่อร้อยละ 80 เอาเรื่องมาถ้าสามารถให้บริการเสร็จภายในวันเดียวประชาชนก็จะพอใจ หน่วยงานก็เลยคิดนวัตกรรมตัวนี้ขึ้น โดยมีการประชาสัมพันธ์ เช่น แจกใบปลิว รายการวิทยุ ทำข่าว แผ่นพับ ประชาชนก็ได้ประโยชน์ หน่วยงานเองก็สะดวก เจ้าหน้าที่ทำงานง่ายขึ้นด้วย งานก็ไม่ค้างค้ำ

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า กระบวนการนวัตกรรมของสำนักงานขนส่งจังหวัดนครราชสีมาเริ่มจากที่หน่วยงานรับนโยบายมาจากกรมการขนส่งทางบก ที่จะต้องให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน ให้ได้รับบริการที่สะดวก รวดเร็ว จึงได้นำนวัตกรรมเคลื่อนล้อต่อภาษีมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับพื้นที่ของหน่วยงาน พร้อมทั้งคิดค้นนวัตกรรมอื่นควบคู่กันไป ด้วยโดยผู้บริหารจะเป็นผู้จุดประเด็นความคิดแล้วเจ้าหน้าที่ก็นำไประดมความคิดกันต่อไป เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมออกมาให้บริการประชาชน

6.2.2 องค์ประกอบความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้

6.2.2.1 โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างของหน่วยงานจะเป็นโครงสร้างที่กำหนดมาจากส่วนกลาง ซึ่งจะประกอบไปด้วย งานบริหาร งานวิชาการ งานทะเบียน งานใบอนุญาต งานตรวจสภาพรถ งานสาขา งานสถานีขนส่ง โดยโครงสร้างยังคงเดิม ในส่วนของอัตรากำลังนั้นแต่ละฝ่ายจะต้องมาบริหารงานภายในกันว่า การที่จะทำงานใหม่หรือก่อเกิดงานใหม่นั้น เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานจะสามารถทำได้หรือไม่ การกำหนดอัตรากำลังมีมาตั้งแต่สมัยปี 2532 โดยจะดูปริมาณงานเป็นหลักกว่าจังหวัดไหนมีปริมาณงานมากก็จะคำนวณเป็นสัดส่วนใส่ตัวเลขเข้าไป บางจังหวัดในขณะนั้นอาจจะมียานน้อยต่อมาอัตราคนเดินโตอาจจะมากขึ้น ปริมาณงานก็มากขึ้นตามไปด้วย แต่บุคลากรก็ยังเท่าเดิมอยู่ ซึ่งหน่วยงานนี้ค่อนข้างจะได้เปรียบเพราะมีจำนวนบุคลากรที่เพียงพอกับงาน บุคลากรในองค์กรมีประมาณ 30 กว่าคน จึงสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ และเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ก็จะเป็นคนในพื้นที่ไม่ค่อยได้โยกย้ายไปไหนจึงทำให้เกิดความเข้มแข็งมากยิ่งขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับจังหวัดอื่นที่อาจจะมีการย้ายบ่อย ทำให้ต้องเริ่มใหม่อยู่เรื่อยๆ เมื่อมีปริมาณงานเพิ่มขึ้น เจ้าหน้าที่บางคนก็ต้องทำหน้าที่ทั้งเสียภาษีและย้ายเข้า จึงมีการนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการลดปริมาณงานลง

ในส่วนของการประชุมเพื่อปรึกษาหารือด้านนวัตกรรมนั้น จะมีการระดมความคิดกันภายในฝ่าย ซึ่งจะมีกลุ่มนักวิชาการประมาณ 6-7 คน เป็นแกนหลักในการคิดนวัตกรรม ใช้เวที

ประชุมประจำเดือน เพื่อใ้วาระที่จะประชุม เช่น เรื่องที่จะต้องนำเสนอขอรับรางวัล มีแนวคิดอะไรบ้าง ส่วนใหญ่แนวคิดเหล่านี้ก็จะมีการคิดกันอยู่บ้างแล้ว ซึ่งอาจจะได้ความคิดมาจากที่อื่นหรือเป็นความคิดที่เกิดขึ้นภายในใจ โดยสามารถที่จะแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ ถ้าผู้บริหารเห็นว่าดีก็สามารถทำได้ ซึ่งการสื่อสารทั้งสองทาง ทั้งบนลงล่าง และล่างขึ้นบน ถือเป็นสิ่งสำคัญในการคิดนวัตกรรมด้วยเช่นกัน และการบริหารงานนั้นจะทำอยู่ตลอดเวลาไม่หยุดนิ่ง เพราะในแต่ละวันจะมีการปรับเปลี่ยนกันไปตามสถานการณ์และความเหมาะสม ส่วนใหญ่ผู้บริหารมักจะคิดอยู่เสมอว่าหากจะมีการสร้างงานขึ้นมาใหม่นั้นจะต้องถามความคิดเห็นจากเจ้าหน้าที่ก่อนว่า เห็นด้วยหรือไม่ ถ้าทำแล้วจะไปกระทบกับงานมากน้อยเพียงใด หรือบางทีเดิมมากไปเจ้าหน้าที่ก็ไม่ไหว แต่สิ่งหนึ่งก็คือการคิดงานใหม่แล้วจะต้องให้เจ้าหน้าที่สะดวกด้วย หมายถึงสิ่งที่คิดก็เพื่อให้ปริมาณงานลดลง ไม่ใช่คิดแล้วไปเพิ่มภาระหรือเพียงเพื่อให้ผู้บริหารได้ผลงาน แต่ในขณะเดียวกันประชาชนก็ต้องได้ประโยชน์ด้วย ตามที่ ชาดิชยา ยูจิต กล่าวไว้ ความว่า “กระบวนการที่จะนำมาซึ่งความคิดทางด้านนวัตกรรมนั้นส่วนใหญ่จะต้องมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรในหน่วยงานได้แสดงออกอย่างเต็มที่ และการมีทีมงานที่แข็งแกร่งอยู่แล้วนั้นก็นับว่าเป็นผลดีในการสร้างนวัตกรรมให้สำเร็จ” โครงสร้างองค์การถูกกำหนดมาจากกรรมการขนส่งโดยตรงและจะมีการจัดสรรอัตรากำลังมายังสำนักงานขนส่งจังหวัดด้วย โดยหน่วยงานจะมีการบริหารจัดการกันเองว่าจะดำเนินงานอย่างไรให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ อาจจะมีทีมคิดนวัตกรรมขึ้นมาโดยเฉพาะ ซึ่งสอดคล้องกับที่ สุรเชษฐ คำเครือคง ได้กล่าวไว้ ความว่า “กรรมการขนส่งให้นโยบายมาหน่วยงานก็จะต้องคิดว่าจะสร้างนวัตกรรมอะไรขึ้นมาให้บริการประชาชน ซึ่งหน่วยงานแต่ละฝ่ายก็จะไปคิดว่า จะสร้างนวัตกรรมอะไรขึ้นมา แล้วนำไปเสนอผู้บริหารเพื่ออนุมัติงบประมาณต่อไป”

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า โครงสร้างองค์การมีผลต่อความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ กล่าวคือ โครงสร้างองค์การถูกกำหนดมาจากกรรมการขนส่งโดยตรงและจะมีการจัดสรรอัตรากำลังมายังสำนักงานขนส่งจังหวัด ขนส่งจังหวัดไม่มีส่วนในการจัดรูปแบบโครงสร้างองค์การ แต่สามารถจัดการให้มีทีมบริหารงานที่แข็งแกร่ง โดยการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่างๆ ได้อย่างเต็มที่เพื่อนำมาสู่การพัฒนาวัตกรรมการพัฒนาองค์กรต่อไป

6.2.2.2 การสนับสนุนของผู้บริหาร

ผู้บริหารของหน่วยงานมีความตั้งใจและพยายามปรับปรุงงานให้ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน ซึ่งเป็นรากฐานที่ปฏิบัติกันมาจนถึงทุกวันนี้ คนที่เข้ามาทีหลังก็มาต่อ ยอดเรื่อยๆ ทั้งการพัฒนาสำนักงาน ปรับเจ้าหน้าที่ สถานที่ และอื่นอีกมากมาย รวมถึงการนำเอาเลื่อนล้อต่อภาษีจากกรุงเทพฯ เข้ามาใช้ในสำนักงานด้วย ซึ่งส่วนใหญ่จะได้รับการสนับสนุนจากกรม เช่น การสนับสนุนด้านงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ กรมก็จะสนับสนุนมาให้ อีกทั้งพอมีกการใช้

ระบบข้อมูลออนไลน์การเชื่อมโยงข้อมูลฐานข้อมูลต่างๆก็ถึงกันหมด จะเสียภาษีรถที่ไหนก็ได้ทั่วประเทศ ทำให้แต่ละจังหวัดหันมาคิดว่าจากระบบข้อมูลที่กรมทำเป็นออนไลน์หมดแล้วนั้น จะสามารถนำมาพัฒนาได้อย่างไรบ้าง ตัวนั้นคือฐานความก้าวหน้ามาจนถึงทุกวันนี้ ผู้บริหารมักจะเป็นผู้จุดประกายความคิดให้แก่เจ้าหน้าที่ อาจจะคิดว่าทำแบบนี้ดีหรือไม่ โดยอาจจะฉายภาพสุดท้ายให้เห็นแต่เวลาจะเข้าไปหาภาพนั้นก็จะเป็นหน้าที่ของฝ่ายปฏิบัติที่จะมาร่วมกันระดมความคิด เพราะผู้บริหารอาจจะไม่ทราบรายละเอียดดีเท่าปฏิบัติ

นอกจากนี้แล้วผู้บริหารยังจะต้องสนับสนุนการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้เพื่อที่จะมาปรับปรุงและพัฒนางาน สำนักงานจะหยุดนิ่งไม่ได้ ผู้บริหารจะต้องมีความกระตือรือร้น เมื่อเข้าแล้วก็ต้องหาผลงานให้ได้ จะมานั่งอยู่โดยไม่มีผลงานเป็นรูปธรรมเลยก็ไม่ได้ จะต้องนำเสนอตัวเองได้ หน้าที่ของผู้บริหารคือ จะต้องผลักดันและลงมาขับเคลื่อนนวัตกรรมเอง เพราะถ้าปล่อยเจ้าหน้าที่ให้ทำงานไปเรื่อยๆโดยไม่ได้กระตุ้นหรือผลักดันอาจทำให้เกิดการเหนื่อยล้า ดังนั้นผู้บริหารสำนักงานนี้ทุกคนค่อนข้างจะต้องติดตามงาน มีการประชุม ติดตามว่าคืบหน้าถึงไหน ใครมีหน้าที่รับผิดชอบอะไร ส่วนใหญ่ใช้เวทีประชุม หากมีปัญหาผู้บริหารก็จะลงมาช่วยแก้ ถ้าขาดงบประมาณผู้บริหารก็ต้องสนับสนุนงบประมาณมา หาวีสดุอุปกรณ์หรือประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ให้สามารถดำเนินงานได้อย่างไม่ราบรื่น งบประมาณนับว่าเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งในการดำเนินงาน ซึ่งอาจจะมาจากการประมูลแผ่นป้ายของส่วนกลาง เมื่อมีการเขียนของบนี้เข้าไป ผู้บริหารก็ให้งบของอาคารแถมบปี งบของประกันภัย มาสนับสนุน ส่วนใหญ่โครงการที่ขอก็จะได้ตามขอเพราะผ่านการตรวจทานที่ดี สอดคล้องกับที่ ชาดิชาย ยุวจิต ได้กล่าวไว้ ความว่า “ผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญที่คอยเป็นตัวเชื่อมระหว่างข้างล่างกับข้างบนเพื่อให้งานสามารถดำเนินได้อย่างราบรื่น หากติดขัดอะไร ท่านก็ต้องลงมาแก้ไขปัญหาให้ เช่น สนับสนุนงบประมาณให้ และช่วยผลักดันให้ งานสำเร็จ ส่วนใหญ่ก็จะผ่านไปได้ด้วยดี” ซึ่งนโยบายส่วนใหญ่จะมาจากกรมขนส่งเป็นหลัก หลังจากนั้นสำนักงานขนส่งจังหวัดก็จะนำมาปฏิบัติตาม โดยอาจจะมีการร่วมกันคิดถึงความเป็นไปได้ที่จะดำเนินการเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แล้วจึงนำเสนอไปยังผู้บริหารเพื่อรายงานให้ทราบถึงความพร้อมของทรัพยากรที่มีอยู่ เช่น เรื่องสถานที่ เรื่องเงิน เรื่องคนที่จะต้องดำเนินการจัดหาคนที่เหมาะสมกับงานเข้าไปปฏิบัติงาน ซึ่งเมื่อมีความพร้อมดังกล่าวแล้วก็สามารถปฏิบัติงานได้อย่างสะดวกรวดเร็ว นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องคอยติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างใกล้ชิดเพื่อทราบถึงปัญหาต่างๆที่อาจจะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน เช่น ด้านงบประมาณ ด้านคน ด้านวัสดุ อุปกรณ์อะไรต่างๆ ถ้าหากเกิดติดขัดขึ้นมาผู้บริหารก็จะได้ช่วยสนับสนุนให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ นอกจากนี้ผู้บริหารยังมีส่วนช่วยกระตุ้นและจูงใจให้เจ้าหน้าที่ที่มีความตั้งใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จมากขึ้น ดังที่ สุรเชษฐ คำเครือคง ได้กล่าวไว้ ความว่า “การทำงานต้องอาศัยประสบการณ์ของ

ผู้บริหารถ้าผู้บริหาร ไม่ใส่ใจก็ไม่สำเร็จ ทีมงานที่คิดนวัตกรรมดีๆขึ้นมา ถ้าผู้บริหารไม่อนุมัติก็ไม่สามารถทำได้ ดังนั้นผู้บริหารมีส่วนช่วยในการสนับสนุนและผลักดันให้เกิดนวัตกรรมเป็นอย่างยิ่ง”

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าการสนับสนุนของผู้บริหารมีผลต่อความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ กล่าวคือ นโยบายส่วนใหญ่จะมาจากกรมขนส่งเป็นหลัก หลังจากนั้นสำนักงานขนส่งจังหวัดก็จะนำมาปฏิบัติตามโดยผู้บริหารของหน่วยงานมีความตั้งใจและพยายามปรับปรุงงานให้ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน ซึ่งเป็นรากฐานที่ปฏิบัติกันมาจนถึงทุกวันนี้ นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องคอยติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างใกล้ชิด ผู้บริหารจึงเป็นส่วนสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้

6.2.2.3 วัฒนธรรมองค์กร

การสร้างภาพลักษณ์ให้องค์การมีการยิ้ม การทักทาย การไหว้ เจ้าหน้าที่ด้วยกันก็สวัสดีกันทุกเช้า จนเป็นรากฐานมาถึงปัจจุบัน ส่วนเรื่องการแต่งกาย ด้วยชุดยูนิฟอร์มนั้นมาตั้งแต่ปี 2548 จะเปลี่ยนไปทุก 2 ปี เมื่อมีชุดยูนิฟอร์มขึ้นมาความน่าเชื่อถือก็มากขึ้น ทุกคนต้องแต่งตัวให้เรียบร้อย รองเท้าแตะก็จะไม่ให้ใส่ ทรงผมและป้ายชื่อก็ต้องทำให้เรียบร้อย ต้องคิดให้เรียบร้อย ขณะเดียวกันเจ้าหน้าที่ก็ต้องให้บริการรวดเร็วขึ้นด้วย จึงมีการพัฒนามาเรื่อยๆเป็นการสร้างวัฒนธรรมเพื่อให้เจ้าหน้าที่มีการปรับตัวและให้บริการประชาชนเร็วขึ้น เมื่อประมาณ 3 ปีที่ผ่านมาทางกรมได้ทำโครงการยกระดับขึ้น ซึ่งในโครงการจะมีตัวชี้วัด 16 ตัวชี้วัด มีตัวหนึ่งที่เป็นเรื่องนวัตกรรม ที่ทุกจังหวัดต้องคิดแล้วนำไปเสนอกรม ขณะเดียวกันก็จะมีหน่วยงาน กพร.ที่จะเปิดให้หน่วยงานภาครัฐนำเสนอผลงานนวัตกรรมเพื่อเสนอขอรับรางวัล ซึ่งหน่วยงานเราก็จะถูกจับตาจากหน่วยงานอื่นๆ ว่าในปีนี้นักงานจะส่งนวัตกรรมอะไรเข้าเสนอขอรับรางวัลบ้าง ในการคิดนวัตกรรมก็ต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ นั่นก็คือ องค์กรที่มีคุณภาพมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านการบริการ ซึ่งคนในองค์กรก็ต้องท่วงวิสัยทัศน์นี้ให้ได้ต้องจำให้ได้ ถามเจ้าหน้าที่คนไหนก็ต้องจำได้ว่าวิสัยทัศน์ของสำนักงานคืออะไร และไม่ว่าใครจะมาอยู่ก็ต้องสร้างผลงานขึ้นมา เพราะถูกวัฒนธรรมองค์กรกำหนดไว้แล้ว สอดคล้องกับที่ ชาดิชา ยวชิต กล่าว ความว่า

วัฒนธรรมองค์กรของเราค่อนข้างที่จะชัดเจน ใครที่มาทำงานที่นี่จะต้องมีผลงาน จะต้องคิดอยู่ตลอดเวลาอยู่ที่นั่นแล้วถ้าไม่มีผลงานอะไรแล้วจะอยู่ทำไม ยิ่งถ้าในรุ่นที่มายุ่งไม่ก่อให้เกิดงานอะไรเลยไม่มีรางวัลเลย ก็จะรู้สึกว่าสู้คนเก่าไม่ได้จึงกลายเป็นมาตรฐาน อย่างเช่นผู้บริหารคนใหม่ที่เข้ามาที่สร้างผลงานจนได้รับรางวัล เพราะว่าเราไปรับรางวัล กพร.ทุกปีพอปีนี้ได้มา ปีหน้าก็เอาอีก ยังไงก็ต้องไปรับรางวัลกับนายก ก็ต้องคิดอยู่ตลอดเวลาไม่หยุดนิ่ง ก็เลยกลายเป็นวงจรไปเรื่อยๆ

จึงมีส่วนในการสร้างความกดดันให้ผู้บริหารคนต่อไปว่าถ้ามาบริหารงานที่นี่แล้ว ก็จะต้องมีผลงาน ประสิทธิภาพที่เคยสั่งสมมาก็จะต้องนำออกมาใช้เพื่อมุ่งไปสู่ผลสำเร็จ ฉะนั้น ทุก ท่านที่มาไม่ว่าจะเป็นใครก็ต้องสร้างผลงาน ถึงแม้ว่าผู้บริหารจะกล่าวไว้ว่าปีนั้นๆ ไม่เอารางวัล แต่ระดับปฏิบัติก็ไม่ยอมอยู่ดี เพราะเป็นวัฒนธรรมองค์กรไปแล้ว ขึ้นอยู่กับว่าหน่วยงานไหนจะ สร้างขึ้นมาและจะไม่เหมือนกันแต่ก็ไม่ได้แตกต่างกันมากนัก สำนักงานขนส่งแต่ละจังหวัดก็ยัง เหมือนเดิมอยู่ แต่เมื่อมีโครงการยกระดับเกิดขึ้นเมื่อ 3 ปีที่ผ่านมา ผู้บริหารกล่าวเลยว่าจังหวัดไหน ตกก็จะพิจารณาจังหวัดนั้นให้ปรับปรุงภูมิทัศน์ พัฒนากันใหม่ ทุกจังหวัดก็ต้องมาปรับหน้าตา ปรับ โฉม อาคารสถานที่เปลี่ยน เปลี่ยนชุด คนรุ่นเก่าก็เกษียณไปคนรุ่นใหม่ที่จะขึ้นมาก็ต้องปรับ การ ปรับเปลี่ยนตำแหน่งอาจจะเป็นปัญหาบ้างในเรื่องของอารมณ์ ทักษะที่ติดตัวมาอาจจะไม่บ้าง แต่ถ้า เป็นระดับปฏิบัติจะไม่ส่งผลเพราะว่าจะถูกล้อมโดยวัฒนธรรมและจะต้องปรับตัว เปลี่ยนแปลงให้ เข้ากับองค์การ และอีกหลายๆอย่าง เพื่อให้การบริการดีขึ้น

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมา ใช้ กล่าวคือ การสร้างภาพลักษณ์ให้องค์การ เช่น การยิ้ม การทักทาย การไหว้ เจ้าหน้าที่ด้วยกันก็จะ ทักทายกันด้วยการไหว้ ส่วนเรื่องการแต่งกาย ก็จะมีการแต่งกายด้วยชุดยูนิฟอร์มที่เหมือนกันทั้ง องค์กร ทรงผมก็ต้องเก็บให้เรียบร้อย และต้องมีป้ายชื่อทำให้ดูมีความสวยงามมากขึ้น ประชาชน รู้สึกว่าองค์กรน่าติดต่อและมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น ก่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรซึ่งจะมีผลต่อ ความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้

6.2.2.4 การจัดการความรู้

บุคลากรจะต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และทุกๆปีจะต้องมีการจัดอบรม สัมมนา มี การศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ในการจัดอบรมต่างๆ นั้น จะทำให้เจ้าหน้าที่เกิด ความรักสามัคคีกัน ได้รู้จักกัน เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานสามารถเปลี่ยนงานกันได้ เช่นเจ้าหน้าที่ฝ่าย ทะเบียนก็สามารถทำใบอนุญาตได้ ส่วนเจ้าหน้าที่ฝ่ายใบอนุญาตก็สามารถทำทะเบียนได้เช่นกัน และในกรณีที่เจ้าหน้าที่ฝ่ายใบอนุญาตไม่พอก็มีการปรับคำสั่งให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายทะเบียนขึ้นมาช่วยทำ เจ้าหน้าที่ที่ช่วยด้วยความเต็มใจ นอกจากนั้นหากเจ้าหน้าที่คนใดมีความชำนาญเรื่องใบขับขี่ก็จะมา สอนเจ้าหน้าที่ฝ่ายทะเบียน ส่วนเจ้าหน้าที่ฝ่ายทะเบียนก็สอนเจ้าหน้าที่ฝ่ายใบขับขี่ เหมือนที่สอน น้อง เพื่อให้หมุนเวียนเปลี่ยนกันได้ นับได้ว่าเป็นผลสำเร็จขององค์กร ตามที่ชาดิชา ยูซิด กล่าว ไว้ ความว่า “นอกจากนี้หน่วยงานเรายังได้รับรางวัลมาทุกปี จึงทำให้มีหน่วยงานอื่นมาดูงานบ่อย ในหนึ่งปีก็จะมีประมาณ 7-8 ครั้ง บางหน่วยงานก็นำไปพัฒนาจนตามทัน แต่บางหน่วยงานก็พัฒนา จนแซงหน้า จึงทำให้เราต้องไปดูงานที่อื่นต่อ”

นอกจากนี้ ยังมีการไปดูงานที่สรรพากรภาค 7 เพราะได้รางวัล เกี่ยวกับการจัดการ ความรู้ในองค์กร แล้วก็ต้องนำกลับมาพัฒนาหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานด้วย หน่วยงาน

ที่แข่งเราส่วนใหญ่ก็จะไปปรับเปลี่ยนสำนักงาน เช่น สำนักงานส่วนใหญ่ยังติดลูกกรงอยู่ เวลาขึ้นหน้าห้องก็ดูเหมือนกีดกันกันระหว่างเจ้าหน้าที่กับประชาชน จึงมีหน่วยงานบางแห่งที่นำไปปรับเปลี่ยนใหม่โดยนำเอาต้นไม้เข้ามาประดับด้วย บางหน่วยงานก็มีสปาอยู่ใน ร้านกาแฟ ซึ่งแต่ละแห่งก็ต้องปรับเปลี่ยนตามๆกัน และในส่วนของการทำงานข้อมูลนั้น สามารถค้นหาได้สะดวกเนื่องจากข้อมูลจะถูกเก็บไว้ในระบบงานที่ทางศูนย์สารสนเทศเป็นผู้ดูแลอยู่ หากต้องการเรียกใช้ก็สามารถที่จะพิมพ์รายงานออกมาได้เลยข้อมูลหรือรายงานต่างๆเมื่อทำเสร็จแล้วก็ส่งเข้าระบบ กรมก็สามารถจะดึงข้อมูลออกไปได้เลย ในอดีตจะต้องส่งรายงานทุกๆเดือนแต่ปัจจุบันนี้ก็ไม่ต้องส่งแล้ว เพียงแค่นำข้อมูลลงไปในระบบ ก็สามารถดึงข้อมูลได้แล้ว เพราะเป็นข้อมูลที่ออนไลน์ถึงกัน มีฐานข้อมูลที่สามารถตรวจสอบได้ อีกทั้งยังมีฐานข้อมูลสำรองเพื่อป้องกันปัญหาข้อมูลสูญหาย

ปีนี้จะมีการพาเจ้าหน้าที่ไปศึกษาดูงานที่กรมสรรพากร เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่ได้รับรางวัลการจัดการความรู้ KM เพื่อนำมาเป็นแบบอย่างในการพัฒนาการดำเนินงานภายในหน่วยงาน อาจจะมีการจัดอบรม มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน งานต่างๆจะสำเร็จได้ต้องพัฒนาบุคลากรให้เข้าใจการเปลี่ยนแปลงไม่ยึดติดกับวัฒนธรรมเดิมๆ เพราะนิยัยคนเราจะไม่ค่อยยอมรับการเปลี่ยนแปลงเมื่อมีการสร้างสิ่งใหม่ๆจึงต้องมีการจูงใจและปลุกฝังให้เข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าการจัดการความรู้มีผลต่อความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ กล่าวคือ การให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จต้ององค์การและต่อนวัตกรรม เพราะการที่เจ้าหน้าที่ได้มีโอกาสเรียนรู้ และได้รับประสบการณ์เพิ่มขึ้นจากการออกไปดูงานด้านนวัตกรรมต่างๆขององค์การอื่นๆจะทำให้เจ้าหน้าที่เก็บเกี่ยวความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาปรับปรุงให้เหมาะสมกับองค์การ ก่อให้เกิดประโยชน์และนำมาสู่ความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้และรวมไปถึงความสำเร็จขององค์การอีกด้วย

6.2.3 การตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน

สิ่งสำคัญของการให้บริการ คือ จะต้องตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนให้ได้รับบริการที่รวดเร็วโดยไม่ต้องลงจากรถ โดยปกติเมื่อประชาชนมาถึงก็ต้องจอดรถมาก่อน พอจอดเสร็จก็มาติดต่อแล้วจึงมาหาประชาสัมพันธ์ กบัตริศ แล้วก็ใช้บริการแล้วเสร็จไม่เกิน 5 นาที แต่นวัตกรรมนี้ ประชาชนไม่ต้องมาเสียเวลาในการหาที่จอดรถ ประหยัดเวลาได้มากขึ้น อีกทั้งยังช่วยลดปัญหาเรื่องการจราจรภายในสำนักงานลงไปได้ด้วย ประชาชนก็พึงพอใจ จากนั้นนวัตกรรมตัวนี้ประมาณปี 2552 เราก็มาปรับเรื่องตรวจสภาพรถโดยใช้เครื่องพีดีเอ ปกติแล้วการตรวจสภาพรถจดใหม่ พอตรวจสภาพเสร็จก็จะมาจดทะเบียน สำนักงานมองว่าให้เกิดความรวดเร็วขึ้นจึงนำเอาเครื่อง

ฟีดเอดมาใช้ เวลาตรวจสภาพก็บันทึกในเครื่องฟีดเอดเลย แล้วผลการตรวจสภาพก็จะออกมาเลย หลังจากนั้นก็จะถูกส่งมายังเจ้าหน้าที่ที่รองตะเบียน พอรอดตรวจสภาพเสร็จ ช่วงที่ส่งใบรับรองการตรวจสภาพรถไปยังเจ้าหน้าที่ฝ่ายทะเบียนซึ่งจะมีอยู่สองจุดจุดหนึ่งก็คือเจ้าหน้าที่ตรวจสภาพ อีกจุดหนึ่งก็คือเจ้าหน้าที่ฝ่ายทะเบียนรถ ประชาชนมาถึงก็รับป้ายจดทะเบียนได้เลย คนมาใช้บริการก็จะได้รับความสะดวกรวดเร็วกว่าเดิม ได้กล่าวเกี่ยวกับการตอบสนองความต้องการของประชาชนไว้ว่า นวัตกรรมส่วนใหญ่ที่สร้างขึ้นมานั้นจะเน้นการบริการที่สะดวกรวดเร็วขึ้น ประหยัดเวลา ลดขั้นตอนการดำเนินการ เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนที่มาใช้บริการ จะมีการสำรวจความพึงพอใจเพื่อนำมาปรับปรุงการให้บริการ ในอดีตการต่อทะเบียนใช้เวลา 3 ชั่วโมงแต่ปัจจุบันนี้เมื่อนำนวัตกรรมเข้ามาช่วยก็ใช้เวลาแค่ 3 นาที ประชาชนก็ได้ประโยชน์ เจ้าหน้าที่ก็ทำงานเสร็จเร็วขึ้น หน่วยงานเน้นตอบสนองความต้องการของประชาชนเป็นหลัก ทำให้ได้รับรางวัลจากกรมจนมีชื่อเสียงในระดับหนึ่ง

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าการสร้างสรรค์นวัตกรรมนำมาสู่การตอบสนองความต้องการของประชาชน กล่าวคือ นวัตกรรมส่วนใหญ่ที่สร้างขึ้นมานั้นจะเน้นการบริการที่สะดวกรวดเร็วขึ้น ประหยัดเวลา ลดขั้นตอนการดำเนินการ เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนที่มาใช้บริการ และจะมีการสำรวจความพึงพอใจของประชาชนเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขต่อไป

6.2.4 ความคิดเห็นของประชาชนผู้มาใช้บริการสำนักงานขนส่งจังหวัดนครราชสีมา

ขงยุทธ เชิดพุดซา ได้กล่าวมา เคยมาใช้บริการเลื่อนล้อต่อภาษีนี้มาตั้งแต่เริ่มมีการเปิดให้เข้ารับบริการ ซึ่งได้รับความสะดวกรวดเร็วมาก ในช่วงฤดูฝนก็ไม่ต้องเปียกฝนลงจากรถ เพราะบริการเลื่อนล้อต่อภาษีนี้สามารถใช้บริการได้โดยไม่ต้องลงจากรถ ถือเป็นการให้บริการที่ตอบสนองความต้องการมาก เช่นเดียวกับวัชระ สงสัยอ่อนที่ได้กล่าวว่า เป็นบริการที่ตอบสนองความต้องการได้ครบถ้วนเนื่องจาก เป็นบริการที่สะดวก รวดเร็ว ประหยัด และมีให้บริการหลายช่องทางอีกด้วย

6.3 กรณีที่ 3 สำนักงานขนส่งจังหวัดสุราษฎร์ธานี

การศึกษาความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์การภาครัฐ ของสำนักงานขนส่งจังหวัดสุราษฎร์ธานี มีดังนี้

6.3.1 กระบวนการนวัตกรรม

นวัตกรรมเลื่อนล้อต่อภาษีนี้มีใช้มา ประมาณปี 2550 จะเริ่มจากกรมก่อนโดยกรมเสนอ แล้วได้รับรางวัลจาก กพร. ประชาชนที่มาใช้บริการก็มีความพึงพอใจ จนได้รับความนิยมนอย่างมาก หลังจากนั้นจึงได้ขยายมาตามจังหวัดใหญ่ๆ ที่มีศักยภาพเพียงพอที่จะสร้างนวัตกรรมตัวนี้ไว้เพื่อ บริการประชาชน โดยขั้นแรกจะต้องคิดก่อนว่า การที่เอาข้าราชการไปไว้ในตู้คนหนึ่ง จะมีผลกระทบอะไรบ้าง ถ้าไม่มีผลกระทบอะไร ก็สามารถที่จะเปิดให้บริการได้ เพราะเป็นการเพิ่มช่องทางการให้บริการแก่ประชาชน หลังจากนั้นก็ต้องมาคว่ำมีพื้นที่ที่จะสร้างหรือไม่ จำนวนกี่ตู้เพื่อ ความเหมาะสมของสถานที่และจำนวนคนที่มาใช้บริการต่อวัน หลังจากนั้นก็ดำเนินการก่อสร้าง เมื่อสร้างเสร็จก็มีประชาชนมาใช้บริการจำนวนมาก มีรายได้เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งแต่ละเดือนโดย ภาพรวมจะสูงขึ้นมาก ประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุด และหน่วยงานก็พยายามจะปรับ นวัตกรรมตัวอื่น เข้ามาเสริม การตรวจสภาพรถ การตรวจสอบ เรื่องการโอนการย้ายรถ ดูว่ารถที่เข้า มาเข้ามาถูกต้องตามที่โอนหรือไม่ ซึ่งกรมก็มีตัวชี้วัดมาให้ 16 ตัวชี้วัด จะเป็นเรื่องของการอำนวยความสะดวกหนึ่งให้แก่ประชาชน โดยอาจจะมีการรักษาและพัฒนานวัตกรรมขึ้นมา แต่ละแห่ง อาจจะแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับว่าใครจะเป็นคนคิด และคิดแล้วจะนำมาใช้ประโยชน์อะไร ประชาชน ได้ประโยชน์มากน้อยเพียงใด ซึ่งผลลัพธ์สุดท้ายจะต้องคุ้มค่ามากที่สุด สอดคล้องกับที่ เชิดชัย เชนทร์ธีระ กล่าวไว้ ความว่า “ในการเปิดให้บริการเลื่อนล้อต่อภาษี ช่วยให้ประชาชน สะดวกรวดเร็วเจ้าหน้าที่พึงพอใจ ไม่มีความกดดันในส่วนของคนที่มาขอ เพราะถ้าอยู่ใน สำนักงานก็จะเกิดความกดดันของคนที่มาขอรับบริการที่มีจำนวนมาก” ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบมายัง เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานติดกันซึ่งไม่ได้รับผิดชอบโดยตรง แต่ความแตกต่างชัดเจน เช่น ช่องรับภาษี คนรอเยอะแต่พอช่องรับโอนคนรอน้อยแต่ถ้ากดบัตรคิวผิดก็ต้องกดใหม่ ทำให้ช้ากว่าเดิม เลย กลายเป็นการเข้าใจผิดจากการใช้ระบบบัตรคิวแต่พอมีเลื่อนล้อเข้ามาปัญหาเหล่านี้ก็ไม่มีแล้วสบาย ใจกันทุกฝ่าย ซึ่งบุคลากรในองค์กรก็มีความสำคัญเพราะถ้าไม่มีความเข้าใจในการปฏิบัติงานหรือ ดำเนินการตามนวัตกรรมก็จะเป็นอุปสรรคแน่นอน เราต้องเข้าใจไปในทางเดียวกันก่อนว่ารูปแบบ ของนวัตกรรมตัวนี้ใช้แก้ปัญหาอะไรแล้วประชาชนได้รับประโยชน์อะไร ผู้ปฏิบัติได้รับประโยชน์ เช่นประหยัดเวลา สะดวกรวดเร็ว

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่ากระบวนการนวัตกรรมมีผลต่อความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ กล่าวคือ นวัตกรรมเลื่อนล้อต่อภาษีสร้างขึ้นมากเพื่อแก้ปัญหาการรอจ่ายภาษีของคนจำนวนมาก ภายในสำนักงาน ดังจะเห็นได้ว่าเมื่อมีนวัตกรรมเลื่อนล้อต่อภาษีเกิดขึ้นประชาชนผู้ใช้บริการจะหัน มาใช้บริการมากขึ้นเป็นการระบายประชาชนไม่ให้ประชาชนเข้าไปแออัดในสำนักงาน

6.3.2 องค์ประกอบความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ในนวัตกรรม

6.3.2.1 โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างของหน่วยงานถูกกำหนดมาโดยกรมการขนส่งทางบก ซึ่งเป็นโครงสร้างที่มีขนาดใหญ่ และมีรายละเอียดปลีกย่อยอีกมาก ตัวโครงสร้างจะมีการแตกออกมาเป็นสำนัก บางฝ่ายก็อาจจะเป็นกลุ่มงาน โดยเพียงจะมีการปรับเปลี่ยนในช่วงที่มีการปรับเปลี่ยนระดับชั้นการทำงาน สำนักงานขนส่งจังหวัดสุราษฎร์ธานีเป็นเมืองใหญ่มีจำนวนรถเป็นจำนวนมาก จึงขยายการให้บริการออกเป็น 4 สาขา ได้แก่ ที่ เกาะสมุย เวียงสระ บ้านนาสาร และไชยา ซึ่งจะเป็นการกระจายอำนาจให้แก่หน่วยงานสาขาเพื่อให้บริการประชาชนได้อย่างสะดวก สามารถดำเนินการได้ตามความเหมาะสม ซึ่งสำนักงานใหญ่มีข้าราชการประมาณ 20 กว่าคน ส่วนใหญ่จะเป็นลูกจ้าง และในการทำงานผู้ที่สามารถจะเซ็นเอกสารได้จะต้องเป็นข้าราชการเท่านั้น ดังนั้นการทำงานส่วนใหญ่ไม่ว่าจะในสำนักงานหรือในตู้เคลื่อนล้อก็จะเป็นหน้าที่ของข้าราชการ ซึ่งจะมีการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนกันไปทำทุกวัน โดยแบ่งกันทำคนละวัน และในแต่ละวันก็อาจจะแบ่งกันทำคนละช่วงเวลา เพื่อให้เกิดความเหมาะสม ซึ่งส่วนใหญ่แล้วเจ้าหน้าที่ก็สามารถจะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้องสมบูรณ์ ดังที่ สมศักดิ์ อภาสกิจ กล่าวไว้ ความว่า “เจ้าหน้าที่ในสำนักงานก็สามารถที่จะแสดงความคิดเห็นกันได้เต็มที่ หากใครมีประเด็นไหนอยากจะเสนอก็สามารถที่จะเสนอได้ และหากได้รับการเห็นด้วยจากผู้บริหารก็สามารถที่จะนำไปปฏิบัติได้เลย”

ในการจะนำเคลื่อนล้อต่อภาษีมาใช้ในการให้บริการนั้น จำเป็นจะต้องปรับอัตราค่าล้างก่อน เนื่องจากว่า การที่จะนำคนไปทำที่ตู้เคลื่อนล้ออาจจะทำให้เสียอัตราไป 1 อัตรา ผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันทำงาน แต่หากมาเปรียบเทียบกับผลลัพธ์ที่ได้ก็ถือว่าคุ้มค่า เนื่องจากว่าเราได้กระจายคนออกไปให้บริการนอกสำนักงาน นั่นก็คือตู้เคลื่อนล้อ ประชาชนก็จะได้รับการบริการที่สะดวกรวดเร็วขึ้น ในสำนักงานก็จะไม่แออัดด้วย และในส่วนของการจัดประชุม เฉพาะเจ้าหน้าที่ในฝ่ายเดือนหนึ่งประมาณ 3 ครั้งขึ้นอยู่กับว่าถ้าเป็นนโยบายทั่วไปก็เฉพาะข้าราชการ แต่ถ้าเป็นเรื่องที่มีผลกระทบก็จะเรียกประชุมทั้งหมดต้องรับทราบร่วมกัน มีการไปศึกษาดูงานเพิ่มเติม นอกจากนี้เจ้าหน้าที่จะต้องจัดลำดับความสำคัญของงานว่างานไหนสมควรทำก่อน งานไหนสมควรทำหลัง เช่น เรื่องด่วนการขอตรวจสอบทะเบียนรถของตำรวจ มีการโจรกรรม หรือมีการใช้รถในการก่ออาชญากรรม ก็สมควรที่จะต้องรีบทำก่อน เพื่อจะได้ไม่ก่อให้เกิดความเสียหายตามมา ซึ่งเชิดชัย เยนทร์ธีระ ได้กล่าวไว้ ความว่า “ทั้งเจ้าหน้าที่และผู้บริหารมีส่วนช่วยให้นวัตกรรมประสบความสำเร็จ เพราะจะต้องมีการผลักดันกัน ร่วมด้วยช่วยกัน ถ้าจะคิดคนเดียวก็คิดไม่ออกต้องช่วยกันคิด ทุกคนมีส่วนร่วม”

โครงสร้างของสำนักงานมีการกำหนดมาจากกรม แต่ละจังหวัดอาจจะมีอัตรากำลังไม่เท่ากันขึ้นอยู่กับขนาดของหน่วยงานด้วยว่ามีขนาดใหญ่มากน้อยเพียงใด ดังที่ วราภรณ์ สิริพรภาส กล่าวไว้ ความว่า “ในกรณีที่เจ้าหน้าที่คนหนึ่งคนใดไม่อยู่เจ้าหน้าที่ที่เหลือก็จะต้องทำงานสองหน้าที่ สำนักงานขนส่งจังหวัดสุราษฎร์ธานีนี้ก็จะมีส่วนงานขนส่งสาขาแยกย่อยออกไปอีก” เพื่อให้บริการประชาชนได้อย่างครอบคลุม ผู้เคลื่อนลื่อนนี้จะเปิดให้บริการตั้งแต่เวลา 08.30 -15.30 น. ช่วงพักกลางวันก็จะมีป้ายบอกแต่สำหรับบนสำนักงานจะไม่มีพักกลางวัน จะเปิดให้บริการตลอดจนถึงหกโมงเย็น หลังจากที่มีการนำเลื้อนล้อเข้ามาใช้ทำให้ประชาชนที่มาใช้บริการในหน่วยงานเบาบางลง มีการกระจายงานออกไป และผลสะท้อนกลับจากประชาชนตอบกลับมาดีมาก เนื่องจากเป็นบริการที่สะดวกรวดเร็วใช้บริการโดยไม่ต้องลงจากรถ และใช้เวลาเพียงไม่นาน ประชาชนมีความพึงพอใจมาก หน่วยงานมีการประชุมกันเป็นประจำ เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน เจ้าหน้าที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การนำนวัตกรรมมาใช้ในหน่วยงานนับว่ามีความสำคัญมาก เพราะในปัจจุบันนี้โลกของเรามีความเจริญก้าวหน้ามาก เราจึงจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ จะต้องคิดสิ่งใหม่ๆ ตลอดเวลา เพื่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็วมมากขึ้น

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าโครงสร้างองค์การมีผลต่อความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ กล่าวคือ โครงสร้างองค์การมีส่วนสำคัญที่ช่วยส่งผลให้เกิดความสำเร็จ เพราะองค์การที่เข้มแข็งจะสร้างทีมงานที่แข็งแกร่งด้วยเช่นกัน การเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ได้แสดงความคิดเห็นเพื่อช่วยในการปรับปรุงการให้บริการ

6.3.2.2 การสนับสนุนของผู้บริหาร

ผู้นำนับว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้นวัตกรรมในองค์การประสบความสำเร็จขึ้นมาได้ เพราะถ้าสังเกตดูจะเห็นได้ว่าหน่วยงานราชการจะเจริญหรือไม่เจริญจะพัฒนามากน้อยเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับผู้นำ อย่างเช่นสำนักงานขนส่งจังหวัดแต่ละที่ ภาระการดำเนินงานทุกอย่างก็เหมือนกัน อำนาจหน้าที่ต่างๆก็เหมือนกัน สิ่งประกอบอื่นๆก็ไม่แตกต่างกันมากนักแต่ภาพลักษณ์ที่ออกมาจะไม่เหมือนกัน ซึ่งแสดงถึงความสามารถของผู้นำ ที่จะต้องสร้างให้เจ้าหน้าที่ได้ตระหนักถึงความรับผิดชอบจะต้องมีต่อหน้าที่การงาน และความรับผิดชอบที่จะต้องมีต่อประชาชน เพราะเป็นเรื่องใหญ่มาก ต้องทำให้ไปสู่จุดหมายให้ได้ดังที่ สมศักดิ์ อภากาศ จิกกล่าวไว้ ความว่า “ไม่ว่างานจะออกมาเป็นรูปแบบไหน ถ้าเจ้าหน้าที่มีความรับผิดชอบก็จะสามารถทำได้หมด” นอกจากความรับผิดชอบแล้ว ผู้บริหารยังต้องส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ซึ่งเจ้าหน้าที่จะแข็งแกร่งหรือไม่แข็งแกร่งนั้นไม่ได้อยู่ที่การแต่งตัวสวยสถานที่สวย แต่ถ้าเป็นการสร้างภาพลักษณ์และสร้างกระบวนการที่รวดเร็วที่แน่นอนและมั่นคงก็

เป็นทอง กล่าวคือเราจะได้เปรียบในการทำงานและประชาชนก็จะพึงพอใจในการให้บริการอย่างไรก็ดี การกระตุ้นเจ้าหน้าที่นั้น หน่วยงานก็จะใช้วิธีการที่ทำให้เจ้าหน้าที่มีความสุข สนุกสนาน ผู้บริหารพยายามจะไม่บังคับ แต่จะมุ่งให้เกิดการทำงานอย่างมีความสุขและพยายามเลี่ยงไม่ให้เกิดความเสียใจ แต่ในบางครั้งก็อาจจะมีดุบ้าง เพราะงานแต่ละงานอาจจะต้องใช้หลายบทบาท แต่ทุกอย่างก็เพื่อให้งานออกมาดี ซึ่งวิธีการต่าง ๆ นั้นก็อาจจะต้องใช้เวลาเพราะไม่ใช่การปฏิบัติจะต้องร่วมกันทำร่วมกันแสดงความคิดเห็น นอกจากนั้นผู้บริหรก็จะต้องสนับสนุนเรื่องงบประมาณอย่างเต็มที่ เพราะหากออกคำสั่งเพียงอย่างเดียวโดยไม่ได้มีการสนับสนุนเรื่องงบประมาณก็อาจจะทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จได้

การสนับสนุนจากผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญมากสิ่งหนึ่ง เพราะถ้าผู้บริหารเห็นความสำคัญของการมีนวัตกรรมแล้วก็จะสนับสนุนให้มีการดำเนินการเกิดขึ้นต่อไปไม่ว่าจะเป็นด้านงบประมาณ ด้านเทคโนโลยี หรือแม้กระทั่งการสนับสนุนในเรื่องของทรัพยากรอื่นๆที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะเห็นได้ว่าผู้บริหารมีบทบาทมากในการก่อให้เกิดนวัตกรรมหรือล้มเลิกแนวคิดต่างๆได้ ดังที่ เชดชัย เชนทร์ธีระ ได้กล่าวไว้ ความว่า “ในการคิดและการเขียนโครงการนั้นมักจะใช้เวลาไม่ถึงเดือนแต่หลังจากที่เสนอผ่านส่วนกลางเรียบร้อยแล้วกลับมาที่จังหวัดใช้เวลา 3-4 เดือน” ในการหางบประมาณมาดำเนินโครงการขั้นตอนนี้ถือว่าสำคัญที่สุด เพราะถ้าหากว่าไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารในด้านงบประมาณ โครงการนี้ก็จะไม่สามารถดำเนินการให้เสร็จสิ้นได้

การพัฒนานวัตกรรมนั้นนับว่ามีผลคืออย่างยั้งทั้งต่อประชาชนผู้รับบริการและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งในการคิดนวัตกรรมขึ้นมานั้นก็จะมีตัวชี้วัดมาบังคับว่าจะต้องอยู่ในมาตรฐานระดับไหน จะมีทั้งตัวชี้วัดของกรมและตัวชี้วัดของจังหวัดที่จะต้องปฏิบัติตาม ซึ่งหน่วยงานจะต้องมีการพัฒนาตัวเองอยู่เรื่อยๆ อาจจะมีการประเมินผลร่วมด้วย การให้บริการเคลื่อนลือต่อภาษีนี้ไม่ได้มีทุกจังหวัดขึ้นอยู่กับนโยบายของขนส่งจังหวัดว่าจังหวัดไหนจะเสนอขึ้นไป เพราะแต่ละแห่งอาจจะไม่เหมือนกัน ดังที่ สุทธิรา ลายพัฒน์ ได้กล่าวไว้ ความว่า

จังหวัดเล็กๆประชาชนมาใช้บริการน้อย พื้นที่จอดรถมีเพียงพอ อาจจะไม่จำเป็นต้องมีบริการเคลื่อนลือต่อภาษี แต่ถ้าเป็นจังหวัดใหญ่ที่มีประชาชนมาใช้บริการจำนวนมาก มีพื้นที่จอดรถน้อย ก็อาจจะมีพื้นที่ที่จะนำบริการเคลื่อนลือต่อภาษีมาใช้ในการให้บริการ เพื่อเป็นการเพิ่มทางเลือกอีกช่องทางหนึ่งให้แก่ประชาชน

ซึ่งผู้บริหารนับว่ามีบทบาทสำคัญมาก เพราะโครงการทุกอย่างจะสามารถเกิดขึ้นได้จะต้องได้รับการอนุมัติจากผู้บริหาร ถ้าหากผู้บริหารไม่เห็นด้วยหรือไม่สนับสนุนงบประมาณก็

อาจจะไม่สามารถดำเนินการได้สำเร็จ ซึ่งผู้บริหารยังจะต้องสื่อสารกับเจ้าหน้าที่ให้เข้าใจตรงกัน เพื่อให้การทำงานเป็นไปได้อย่างราบรื่น ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าการสนับสนุนของผู้บริหารมีผลต่อความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ กล่าวคือ ถ้าผู้บริหารเห็นความสำคัญของการมีนวัตกรรมแล้ว ก็จะสนับสนุนให้มีการดำเนินการเกิดขึ้นต่อไปไม่ว่าจะเป็นด้านงบประมาณ ด้านเทคโนโลยี หรือ แม้กระทั่งการสนับสนุนในเรื่องของทรัพยากรอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

6.3.3 องค์ประกอบความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ในการจัดการความรู้

หน่วยงานจะมีการจัดการความรู้โดยการส่งเจ้าหน้าที่ไปอบรม ศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนความรู้กัน โดยเจ้าหน้าที่ที่ไปอบรมนั้นจะต้องสรุปความรู้ที่ได้จากการไปอบรมมาให้คนอื่นอ่านด้วย เพราะบางคนไปอบรมมาแต่พอกลับมาถึงหน่วยงานก็ลืมหมด ไม่ได้ประโยชน์อะไรเลย และคนอื่นที่ไม่ได้ไปก็ไปรู้ตามไปด้วย ดังที่ สมศักดิ์ อภาสกิจ กล่าวไว้ ความว่า “เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ผู้บริหารจึงสั่งให้เจ้าหน้าที่ที่ไปอบรมมาไม่ว่าจะเป็นเรื่องอะไร หลังจากที่ได้กลับมาจากอบรมแล้วจะต้องสรุปเนื้อหาทั้งหมดมาให้เจ้าหน้าที่คนอื่นๆอ่านด้วย เพื่อจะได้เกิดความรู้โดยทั่วกัน” นอกจากนี้ก็จะมีการประชุมเดือนละครั้งทุกเดือนเพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการวางกรอบเล็กๆน้อยๆ กันภายในหน่วยงาน ซึ่งนวัตกรรมทางกรรมไม่ได้บังคับว่าจะต้องทำทุกปี ยกเว้นตัวชี้วัดบางตัวที่บอกว่าจะทำใหม่ก็ได้ จะรักษามาตรฐานไว้ก็ได้ แต่หากมีการคิดนวัตกรรมใหม่ขึ้นมา ก็อาจจะได้รับรางวัล และประชาชนก็จะได้รับบริการที่สะดวกรวดเร็ว ในการค้นหาเอกสารต่างๆก็สามารถค้นได้อย่างสะดวกรวดเร็ว เพราะได้มีการจัดเก็บตามตัวชี้วัด เชิง 5 ส ที่กรมให้มา อย่างเป็นระเบียบเรียบร้อย การทำงานในฝ่ายทะเบียนจะมีเจ้าหน้าที่ 5 คน มีหัวหน้าฝ่าย 1 คน หัวหน้างาน 1 คน ซึ่งเจ้าหน้าที่ทั้ง 5 คนนี้จะต้องผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันไปนั่งในตู้เลื่อนสไลด์ให้ครบทั้ง 5 วัน เจ้าหน้าที่แต่ละคนก็จะต้องสามารถปฏิบัติงานได้หมด จะไม่มีลักษณะที่ว่าแยกกัน แต่ละคนจะต้องทำงานเป็นทุกอย่าง จะต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ดังที่ สุธิรา ลายพัฒน์ได้กล่าวไว้ ความว่า “เจ้าหน้าที่ของฝ่ายทะเบียนก็ต้องทำใบขับขีได้ เจ้าหน้าที่ฝ่ายใบขับขีก็ต้องทำงานทะเบียนได้เช่นกัน เพื่อจะได้สับเปลี่ยนหมุนเวียนกันได้ ถ้าหากมีการลาหรือขาดงานเกิดขึ้นก็จะต้องเปลี่ยนเวรกันเพื่อจะได้ไม่ให้อย่างว่าง” ซึ่งส่วนใหญ่แล้วเจ้าหน้าที่จะไม่ค่อยขาดงานเพราะลักษณะงานจะเป็นตัวบีบบังคับให้ต้องมาทำงานตลอด ถ้าไม่จำเป็นก็จะไม่ขาดงาน ในส่วนของการค้นหาข้อมูลก็สามารถที่จะค้นหาได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว เพราะโปรแกรมในการจัดเก็บข้อมูลมีความทันสมัยสะดวกและเป็นระเบียบมากขึ้น ซึ่งต่างจากในอดีตที่จะต้องบันทึกข้อมูลด้วยตนเอง เพราะโปรแกรมบันทึกและจัดเก็บยังไม่มี ความทันสมัย การค้นหาข้อมูลก็ทำได้ยาก

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าการจัดการความรู้มีผลต่อความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ กล่าวคือนอกจากการทำงานในองค์กรแล้ว จะต้องมีการพัฒนาตนเองโดยการศึกษาดูงานนอกสถานที่

เพื่อนำเอาความรู้และประสบการณ์ที่ได้มาปรับใช้เพื่อจะได้ก่อให้เกิดนวัตกรรมที่ตรงต่อความต้องการของประชาชน

6.3.4 การตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน

6.3.4.1 การคิดนวัตกรรมขึ้นมานั้นก็เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนเป็นหลัก เพราะนวัตกรรมมีความสำคัญกับการให้บริการมาก นวัตกรรมที่คิดขึ้นมานั้นจะต้องมีลักษณะที่ช่วยแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น จำเป็นจะต้องมีการพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นมาใช้อยู่เสมอในกรณีที่มีปัญหาก็จะต้องเร่งแก้ไขให้เสร็จสิ้นโดยเร็ว โดยขั้นแรกจะต้องพิจารณาถึงปัญหาก่อน ว่ามีปัญหอะไรบ้างแล้วจึงหาวิธีการที่จะมาแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นนั้น โดยจะต้องรัดกุมที่สุด ประหยัดที่สุด แล้วก็ปลอดภัยที่สุด ทั้งกับผู้ปฏิบัติและผู้ให้บริการดังที่ เชดชัย เชนทร์ธีระ ได้กล่าวไว้ ความว่า

หน่วยงานแห่งนี้เมื่อถึงเวลางานก็จะให้บริการประชาชนอย่างเต็มที่ และเมื่อถึงเวลาพักก็จะพักกันจริงๆ จะไม่มีการยืดเยื้อ เพราะจะมีงานใหม่มารออยู่แล้ว หยุดก็คือหยุด แต่ขณะเดียวกันเราก็มีช่องให้บริการประชาชนหน้าเคาเตอร์โดยตรง ซึ่งก็ยังเปิดช่องหนึ่งไม่พักเที่ยง ก็จะประหยัดเวลาในส่วน of ประชาชนที่ต้องรอใช้บริการ

ช่องเลื่อนล้อต่อภาษีจะปิดให้บริการเวลา 15.30 น. แต่หลังจากนั้นแล้วช่องที่เปิดให้บริการตอนช่วงพักกลางวันก็จะเริ่มดำเนินการให้บริการต่อ ซึ่งก็จะเป็นเจ้าหน้าที่คนเดียวกันกับตอนช่วงพักกลางวัน ก็จะต้องปฏิบัติงานในช่วงพักกลางวันและช่วงเวลาหลัง 15.30 น. ซึ่งการชำระภาษีนี้จะสามารถมาชำระได้จนถึงเวลา 18.00 น. ถือเป็นการเพิ่มช่องทางให้ประชาชนที่จะมารับบริการช่วงหลังเลิกจากงานสามารถมาใช้บริการได้อย่างสะดวก นอกจากนี้หน่วยงานก็ยังมีความคิดที่จะพัฒนานวัตกรรมมาเรื่อยๆ เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนมากยิ่งขึ้น เช่น ใช้การเสียภาษีแบบอัจฉริยะ สามารถตรวจสอบการใช้เส้นทางได้ คำนวณระยะเวลาได้ และจ่ายภาษีแล้วหรือไม่ เป็นต้น

การนำเลื่อนล้อต่อภาษีเข้ามาใช้ในองค์การเป็นการให้บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน ส่วนเจ้าหน้าที่เองก็ได้ประโยชน์ เพราะช่วยให้การทำงานสะดวกรวดเร็วขึ้น มีการแบ่งช่องทางที่ให้ประชาชนสามารถเลือกว่าจะมาใช้บริการช่องทางไหน ดังที่สุริยา ลายพัฒน์ กล่าวไว้ ความว่า “ถ้าไม่อยากลงจากรถ หรือไม่อยากวนหาที่จอด เพราะสถานที่คับแคบ ก็จะ

เลือกใช้บริการที่ช่องเลื่อนล้อ” เพราะบริการนี้จะเน้นในส่วนของคนที่ไม่มียี่ห้อรถ สามารถเข้าไปชำระภาษีแล้วก็ออกมาเลย ไม่ต้องหาที่จอดรถ จะเน้นในเรื่องความสะดวกของผู้มาติดต่อโดยไม่ต้องลงจากรถ และใช้เวลาน้อยกว่า ซึ่งจะสะดวกและรวดเร็วกว่า

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การสร้างสรรค์นวัตกรรมให้สำเร็จนำมาสู่การตอบสนองความต้องการของประชาชนผู้ให้บริการ กล่าวคือ นวัตกรรมที่เกิดขึ้นมานั้นจะต้องมีลักษณะที่ช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น จำเป็นจะต้องมีการพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นมาใช้อยู่เสมอในกรณีที่มีปัญหาที่จะต้องเร่งแก้ไขให้เสร็จสิ้นโดยเร็ว

6.3.5 ความคิดเห็นของประชาชนผู้ใช้บริการเลื่อนล้อต่อภาษีของสำนักงานขนส่งจังหวัดสุราษฎร์ธานี

วุฒิพงศ์ นวลวัฒน์ ประชาชนผู้ใช้บริการได้ แสดงความคิดเห็นว่า การให้บริการเลื่อนล้อต่อภาษีเป็นบริการที่ดีมาก ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างดียิ่ง ทั้งในเรื่องความสะดวกและรวดเร็ว โดยไม่ต้องลงจากรถ และไม่ต้องหาที่จอดให้เสียเวลา อีกทั้งยังช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายได้ด้วย ชาณูชิต ทิพย์รักษา กล่าว

6.4 ผลการศึกษา

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมเลื่อนล้อต่อภาษี ของกรมการขนส่งทางบก ถึงกระบวนการนวัตกรรมที่เกิดขึ้นในองค์การและองค์ประกอบของความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ ตลอดจนศึกษาระดับความพึงพอใจของนวัตกรรมเลื่อนล้อต่อภาษี ได้ผลดังนี้

6.4.1 กระบวนการนวัตกรรม

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมเลื่อนล้อต่อภาษีของสำนักงานขนส่งกรุงเทพมหานครพื้นที่ 5 สำนักงานขนส่งจังหวัดนครราชสีมา และสำนักงานขนส่งจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า กระบวนการนวัตกรรมของสำนักงานขนส่งกรุงเทพมหานครพื้นที่ 5 เริ่มต้นนวัตกรรมจากที่ผู้บริหารมีนโยบายที่จะแก้ไขปัญหาการจราจรภายในหน่วยงาน โดยที่ประชาชนไม่ต้องเสียเวลาในการหาที่จอดรถ ไม่ต้องลงจากรถ สามารถขับรถเข้าไปในช่องเลื่อนล้อแล้วชำระภาษีได้เลย จึงได้มีการคิดนวัตกรรมนี้ขึ้นมาให้บริการ หลังจากนั้นได้มีการขยายไปยังจังหวัดต่างๆ ในส่วนภูมิภาคเพื่อที่จะนำไปใช้ในการให้บริการประชาชน เป็นการเพิ่มช่องทางการ

ให้บริการแก่ประชาชนมาก เพื่อให้ประชาชนได้มีทางเลือกมากขึ้น และเกิดความสะดวกรวดเร็วขึ้นด้วย นอกจากนี้แต่ละหน่วยงานอาจจะมีการคิดค้นนวัตกรรมอื่นๆเพิ่มเติมเพื่อให้ประชาชนพึงพอใจมากยิ่งขึ้น จากการสัมภาษณ์เชิงลึกสามารถสรุปกระบวนการนวัตกรรมของสำนักงานขนส่งทางบกแต่ละองค์การแสดงดังตารางที่ 6.1 ได้ดังนี้

ตารางที่ 6.1 สรุปกระบวนการนวัตกรรมขององค์การในการสัมภาษณ์เชิงลึก

องค์การ	กระบวนการนวัตกรรม
สำนักงานขนส่ง กรุงเทพมหานคร พื้นที่ 5	เริ่มต้นจากที่ผู้บริหารมีนโยบายที่จะแก้ไขปัญหาการจราจรภายในหน่วยงาน โดยที่ประชาชนไม่ต้องเสียเวลาในการหาที่จอดรถ ไม่ต้องลงจากรถ สามารถขับรถเข้าไปในช่องเลื่อนล้อแล้วชำระภาษีได้เลย จึงได้มีการคิดนวัตกรรมนี้ขึ้นมาให้บริการ โดยผู้บริหารได้รับแนวความคิดมาจากแมคโดนัลด์ที่ให้บริการโดยไม่ต้องลงจากรถ แล้วมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับหน่วยงาน เพื่อให้เกิดนวัตกรรมที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้
สำนักงานขนส่ง จังหวัดนครราชสีมา	หน่วยงานรับนโยบายมาจากกรมการขนส่งทางบก ที่จะต้องให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน ให้ได้รับบริการที่สะดวก รวดเร็ว จึงได้นำนวัตกรรมเลื่อนล้อต่อภาษีมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับพื้นที่ของหน่วยงาน พร้อมทั้งคิดค้นนวัตกรรมอื่นควบคู่กันไปด้วยโดยผู้บริหารจะเป็นผู้จุดประเด็นความคิดแล้วเจ้าหน้าที่ก็นำไประดมความคิดกันต่อไปเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมออกมาให้บริการประชาชน
สำนักงานขนส่ง จังหวัดสุราษฎร์ธานี	หน่วยงานรับนโยบายมาจากกรมขนส่งทางบก แล้วนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับพื้นที่ โดยคำนึงถึงความพร้อมในด้านต่างๆเป็นหลัก เช่นงบประมาณ สถานที่ และการสนับสนุนจากผู้บริหารในด้านการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น คิดค้นนวัตกรรมต่างๆเพิ่มเติม

จากตารางที่ 6.1 แสดงให้เห็นว่า กระบวนการนวัตกรรมของหน่วยงานซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึกซึ่งแบ่งเป็น สำนักงานขนส่งเขตพื้นที่ 5 สำนักงานขนส่งจังหวัดนครราชสีมา สำนักงานขนส่งจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่าในส่วนของกรมการขนส่งทางบก นวัตกรรมเริ่มต้นจากที่ผู้บริหารมีนโยบายที่จะแก้ไขปัญหาการจราจรภายในหน่วยงาน โดยที่

ประชาชนไม่ต้องเสียเวลาในการหาที่จอดรถ ไม่ต้องลงจากรถ สามารถขับรถเข้าไปในช่องเลื่อนล้อแล้วชำระภาษีจากนั้นเมื่อชำระเสร็จก็ขับรถออกได้เลย จึงได้มีการคิดนวัตกรรมนี้ขึ้นมาให้บริการ

หลังจากนั้นได้มีการขยายไปยังจังหวัดต่างๆ ในส่วนภูมิภาคเพื่อที่จะนำไปใช้ในการให้บริการประชาชน ซึ่งเป็นการเพิ่มช่องทางการให้บริการแก่ประชาชนโดยไม่ต้องเสียเวลาหาที่จอดรถ พอจอดเสร็จก็เดินขึ้นมานั่งทำงานใช้เวลาในการชำระภาษี 2-3 นาที แล้วเสร็จ ซึ่งใช้เวลาในการให้บริการน้อยมากแต่เวลาที่เสียไปส่วนใหญ่จะหมดไปกับการหาที่จอดรถ เพราะจะใช้เวลามากพอสมควรซึ่งหากสถานที่ไม่กว้างขวางพอก็จะประสบปัญหาได้ง่าย บางสำนักงานจึงนำนวัตกรรมเลื่อนล้อต่อภาษีมาใช้ โดยพิจารณาจากพื้นที่ว่าถ้ามีที่จอดรถน้อย มีปัญหาการจราจรก็อาจจะเพิ่มช่องทางนี้เข้ามา และจะต้องพิจารณาถึงงบประมาณด้วยว่ามีเพียงพอที่จะสร้างตู้เลื่อนล้อขึ้นมาใช้ในการให้บริการหรือไม่ ถ้าพิจารณาแล้วมีความสะดวกในการสร้างก็อาจจะเปิดช่องทางนี้ เพื่อให้ประชาชนได้มีทางเลือกมากขึ้น และเกิดความสะดวกรวดเร็วขึ้นด้วย นอกจากนี้แต่ละหน่วยงานอาจมีการคิดค้นนวัตกรรมอื่นเพิ่มเติมเพื่อให้ประชาชนพึงพอใจมากขึ้น

6.4.2 องค์ประกอบความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้

ผลการศึกษาองค์ประกอบความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ สามารถอธิบายได้ว่าผู้บริหารองค์กรและเจ้าหน้าที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นสอดคล้องกันว่า องค์ประกอบด้านโครงสร้างองค์กร การสนับสนุนจากผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร และการจัดการความรู้ เป็นองค์ประกอบสำคัญของความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ เพราะหากองค์กรมีโครงสร้างที่เหมาะสมยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานก็จะก่อให้เกิดความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ แต่หากองค์กรวางผังไว้ไม่เหมาะสมหรือวางระบบงานได้ไม่ดี วางตัวบุคลากรไม่ถูกต้องตามสัดส่วนขององค์กร ก็อาจจะทำให้องค์กรเกิดปัญหาแต่ถ้างานนั้นมีการแบ่งสรรอัตรากำลังที่พอเหมาะพอดีกับปริมาณงานจะทำให้ผู้ปฏิบัติสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ สามารถคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ขึ้นมาได้ตลอดเวลา นำมาสู่ความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้มากขึ้น ดังคำกล่าวของ ชูรินทร์ ชูตระกูล ความว่า

ในช่วงแรกๆ ก่อนที่จะมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างใหม่อำนาจส่วนใหญ่จะอยู่กับนายทะเบียนเพียงผู้เดียว จึงทำให้เกิดความล่าช้า เนื่องจากนายทะเบียนไม่สามารถทำได้ทัน ต่อมาจึงได้มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบมาเป็นการกระจายอำนาจในแนวราบ โดยมอบอำนาจให้เจ้าหน้าที่ที่สามารถเป็นนายทะเบียนได้ จึงก่อให้เกิดความรวดเร็วในการให้บริการมากขึ้น

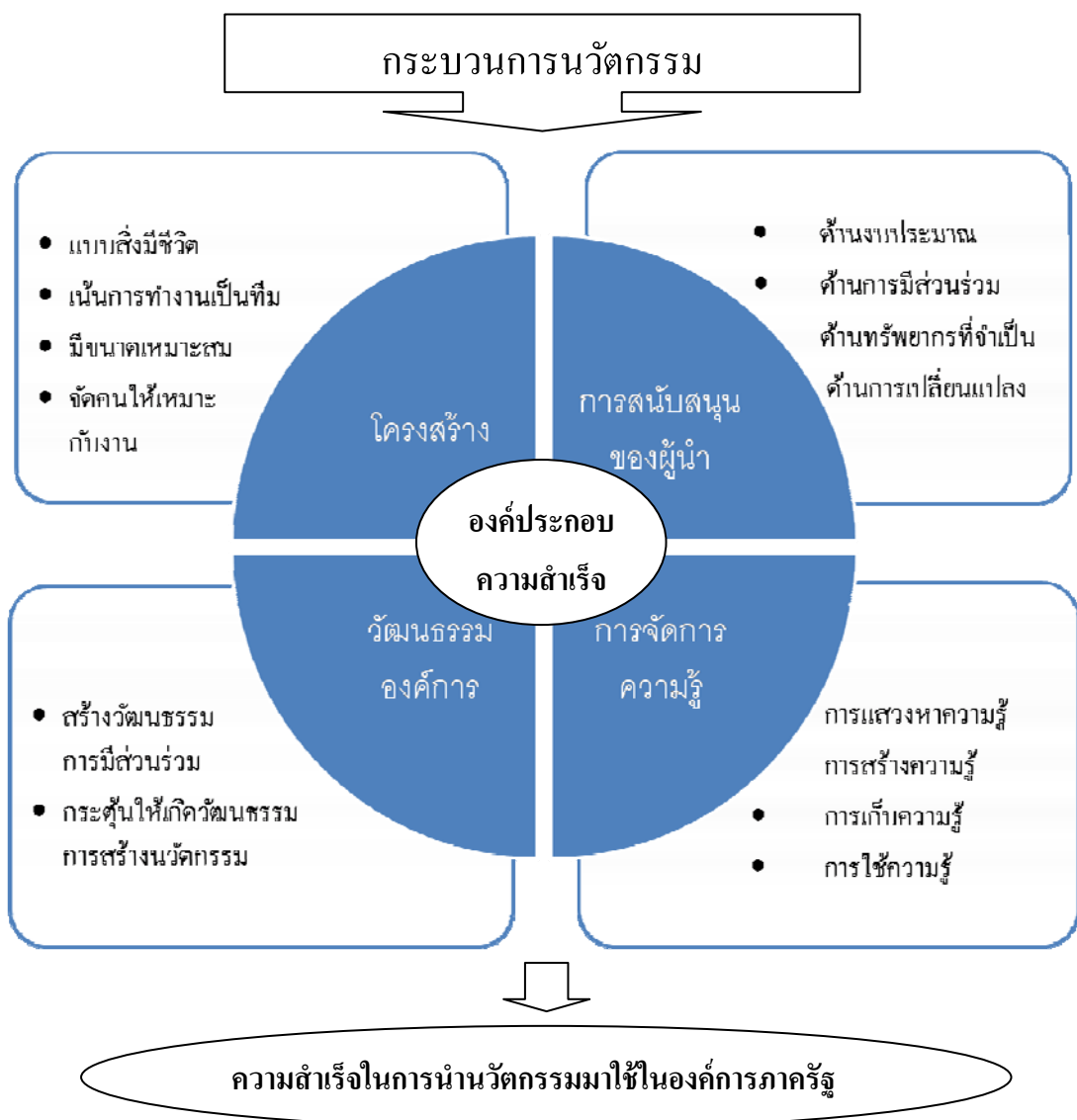
องค์ประกอบด้านการสนับสนุนจากผู้บริหาร นับว่ามีความสำคัญต่อการสร้างความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้เป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากการดำเนินงานทุกอย่างจะต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหาร โดยเฉพาะเรื่องงบประมาณถ้าผู้บริหาร ไม่ให้ความสำคัญหรือไม่สนับสนุนงบประมาณ กิจกรรมดีๆ ที่คิดไว้ก็อาจจะสะดุดได้ ด้านทรัพยากรที่จำเป็น รวมไปถึงการสนับสนุนทางด้านการคิด การกระตุ้นให้เกิดการแสดงความคิดเห็น และเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับในหน่วยงานได้เข้ามามีส่วนร่วม เนื่องจากว่า ผู้ปฏิบัติจะมีความชำนาญในงานที่ปฏิบัติอยู่แล้ว หากได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมเพิ่มเติมก็จะทำให้งานประสบความสำเร็จลุล่วงไปได้โดยใช้เวลาน้อยลง และประชาชนได้รับประโยชน์มากที่สุด อีกทั้งหน่วยงานก็จะมีภาพลักษณ์ดีขึ้นด้วย หากไม่ทำเช่นนี้แล้วการคิดนวัตกรรมก็จะเป็นหน้าที่ของผู้บริหารแต่เพียงฝ่ายเดียวที่จะต้องเป็นคนคิด จึงอาจจะทำให้ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ในส่วนของการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ หากผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่เพื่อให้เกิดความทันสมัยในการให้บริการ มีการพัฒนาโปรแกรมให้สอดคล้องกับลักษณะการทำงานด้วยก็จะทำให้งานประสบความสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี และประชาชนได้รับประโยชน์มากที่สุด ดังที่สมศักดิ์ อภาสกิจ ได้กล่าวไว้ ความว่า “การสนับสนุนของผู้นำไว้ว่า ผู้นำนับว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ นวัตกรรมในองค์การประสบความสำเร็จขึ้นมาได้ เพราะถ้าสังเกตดูจะเห็นได้ว่าหน่วยงานราชการจะเจริญหรือไม่เจริญ จะพัฒนามากน้อยเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับผู้นำ” อีกทั้งหน่วยงานจะมีภาพลักษณ์ดีขึ้นด้วย หากมีการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การให้แข็งแกร่ง หากองค์การมีการสร้างวัฒนธรรมองค์การให้ทุกคนมีส่วนร่วม มีโอกาสในการแสดงความคิดเห็น และกระตุ้นให้เห็นความสำคัญของการนำนวัตกรรมมาใช้ ในการพัฒนานวัตกรรมให้เกิดในองค์การ จุดเริ่มต้นที่สำคัญคือ การที่บุคลากรภายในองค์การมีสมรรถนะ (Competency) ทางด้านนวัตกรรม หรือทางด้านของความคิดสร้างสรรค์หากแต่ในบางโอกาส นวัตกรรมมิได้เกิดขึ้นมาเอง แต่อาจเกิดจากการได้รับอิทธิพลโดยตรงจากวัฒนธรรมหรือวิธีการดำเนินพฤติกรรมหลักในองค์การ หรือแม้แต่บางองค์การ มีความต้องการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์การ ไม่เพียงต้องพัฒนาศักยภาพของบุคลากรแล้ว วัฒนธรรมภายในองค์การ ก็ต้องมีการสร้างการเปลี่ยนแปลง หรือกำหนดนวัตกรรมหลักขององค์การด้วยจึงจะทำให้การพัฒนานวัตกรรมในองค์การ สามารถประสบผลสำเร็จได้ ก็จะช่วยให้ องค์การประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นดังที่ ฉันทพงศ์ เชิดชู ได้กล่าวเกี่ยวกับ วัฒนธรรมองค์การไว้ ความว่า “หน่วยงานมีการสร้างวัฒนธรรมในการคิดและร่วมแสดงความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน และสำนักงานต่างจังหวัด ให้ช่วยกันคิดนวัตกรรมขึ้นมาเพื่อให้บริการประชาชน โดยเริ่มต้นจากผู้บริหารเป็นผู้คิดขึ้นมาก่อน แล้วหน่วยงานอื่นๆ ก็คิดตามๆ กันมา จนทำให้ได้รับรางวัล นวัตกรรม มาโดยตลอดทุกๆ ปี”

นอกจากนี้แล้วการจัดการความรู้ในองค์กร ยังเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้ องค์กรประสบความสำเร็จ องค์กรจะต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และช่องทาง การแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กร โดยการพัฒนากลยุทธ์ด้านการเรียนรู้ ซึ่งการสร้างและปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้ในการทำงานจะทำให้พนักงานเกิดความสนใจในงาน และได้พัฒนาการเรียนรู้ของตน นอกจากนี้การให้ความรู้กับบุคลากร ทั้งจากประสบการณ์ตรง การ ลงมือปฏิบัติ และดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ รวมทั้งการส่งเสริมให้มี การฝึกอบรมก่อนที่จะมีการปฏิบัติงานจริง และการจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ขึ้น ระหว่างหน่วยงาน การหมุนเวียนเปลี่ยนงานกันทำระหว่างฝ่ายเพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน และพัฒนานวัตกรรมขึ้นมาได้ตรงตามความต้องการของประชาชน ทั้งนี้ การจัดการความรู้ที่มีระบบระเบียบยังช่วยให้สามารถค้นหาข้อมูลได้ง่าย สะดวกและรวดเร็วมากขึ้น ส่วนการใช้ความรู้นับว่าเป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะเมื่อมีการประยุกต์ความรู้ เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมและนำไปปฏิบัติให้เกิดผล องค์กรจึงควรสนับสนุนการใช้ความรู้ให้แก่ บุคลากรในองค์กร เพื่อให้เกิดผลสำเร็จยิ่งขึ้น ดังคำกล่าวของ บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2547) ที่ กล่าวว่า สิ่งสำคัญที่สุดในการจัดการความรู้คือการเรียนรู้ของบุคลากรและการนำความรู้ไปใช้ ประโยชน์ในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาและปรับปรุงองค์กร ดังนั้นขั้นตอนของการใช้ความรู้จึงมี ความสำคัญอย่างยิ่งเพราะถึงแม้องค์กรจะมีวิธีการในการกำหนด รวบรวม คัดเลือก ถ่ายทอด และ แบ่งปันความรู้ที่ดีเพียงใดก็ตาม หากบุคคลไม่ได้เรียนรู้และนำไปใช้ประโยชน์ก็เป็นการสูญเปล่า ของเวลาและทรัพยากรที่ใช้ องค์กรจะต้องกระตุ้นและสร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรทุกคนกล้า คิด กล้าทำ กล้าลองผิดลองถูก โดยผู้บริหารจะต้องยอมรับผลลัพธ์ที่จะออกมาไม่ว่าจะเป็น ความสำเร็จหรือความล้มเหลว เพราะกระบวนการเรียนรู้ไม่ได้ขึ้นอยู่กับผลลัพธ์ แต่มาจาก ประสบการณ์ที่ได้รับในการลองนำความรู้ที่ได้มาฝึกปฏิบัติ หากล้มเหลวก็จะไม่ทำผิดซ้ำสองอีก และหากสำเร็จประชาชนก็จะเกิดความพึงพอใจมากขึ้นด้วย ดังคำกล่าวของ จิระภา แท่นนาค ความ ว่า “หน่วยงานมีการประชุมกันเป็นประจำ เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน เจ้าหน้าที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น มีการคิดสิ่งใหม่ๆตลอดเวลา เพื่อให้เกิดความ สะดวกรวดเร็วมากขึ้น”

ดังนั้นจึงสามารถสรุปองค์ประกอบความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ ได้ว่า จะต้องประกอบด้วย องค์ประกอบด้าน โครงสร้างองค์กร การสนับสนุนของผู้บริหาร วัฒนธรรม องค์กร และการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ นวัตกรรมประสบความสำเร็จและจะ นำไปสู่การสร้างองค์กรนวัตกรรมต่อไป

6.5 สรุปรูปแบบความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์กรภาครัฐ

รูปแบบความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ ที่ประกอบด้วย องค์ประกอบด้านโครงสร้างองค์กร การสนับสนุนของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร และการจัดการความรู้ จากผลการศึกษาวิจัยสามารถนำมาเสนอเป็นรูปแบบความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ได้ดังภาพที่ 6.1



ภาพที่ 6.1 แสดงรูปแบบความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์กรภาครัฐ

จากภาพที่ 6.1 แสดงให้เห็นถึงรูปแบบความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์กรภาครัฐ โดยเริ่มตั้งแต่การเริ่มกระบวนการนวัตกรรม ซึ่งกระบวนการนวัตกรรมของกรมการขนส่งทางบกเอง ก็เริ่มตั้งแต่ การสร้างความคิดใหม่ (Idea Generation) โดยผู้บริหารขององค์กรเป็นผู้ริเริ่มคิดนวัตกรรมเลื่อนล้อต่อภาษีขึ้นมาจากการได้ไปเห็นร้านแม็คโดนัลด์ที่ต่างประเทศ ซึ่งเป็นความคิดใหม่ๆ ที่ก่อให้เกิดการคิดนวัตกรรมขึ้นจึงนำมาประยุกต์ใช้กับการแก้ปัญหาจราจรในองค์กร เมื่อรับรู้ถึงสิ่งที่เป็นโอกาส (Opportunity Recognition) ก็ทำการวิเคราะห์เพื่อหาโอกาสความเป็นไปได้ของนวัตกรรมเลื่อนล้อต่อภาษีว่ามีผลดีต่อการบริการอย่างไร หลังจากนั้นก็มีการประเมินความคิด (Idea Evaluation) แล้วคัดเลือกความคิดที่คิดว่ามีความก้าวหน้ามาสร้างเป็นนวัตกรรมและพัฒนาความคิด (Development) การปรับเปลี่ยนความคิดจากแนวคิดไปสู่แนวทางการทำงาน การใช้ประโยชน์ในการให้บริการประชาชน การนำความคิดไปสู่การสร้างนวัตกรรมหรือการปฏิบัติจริงในองค์กร

ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการนวัตกรรมในการสร้างนวัตกรรมขึ้นในองค์กรประกอบกับการเห็นความสำคัญขององค์ประกอบความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ ซึ่งได้แก่ โครงสร้างองค์กร การสนับสนุนของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร และการจัดการความรู้ในองค์กร โดยเริ่มตั้งแต่การปรับเปลี่ยนโครงสร้างให้เหมาะสมเป็นแบบสิ่งมีชีวิต มีความยืดหยุ่น สร้างการทำงานเป็นทีม และส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น มีการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างเพียงพอ ทั้งในด้านงบประมาณ ทรัพยากรที่จำเป็น สนับสนุนให้พนักงานสร้างสรรค์นวัตกรรม ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบมีส่วนร่วมให้ทุกคนกล้าแสดงความคิดเห็น และมุ่งมั่นพัฒนานวัตกรรมให้ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ ส่วนในการจัดการความรู้เป็นการเรียนรู้ของบุคลากรและการนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาและปรับปรุงองค์กร ดังนั้นขั้นตอนของการใช้ความรู้จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะแม้ว่าองค์กรจะมีวิธีการในการถ่ายทอด และแบ่งปันความรู้ที่ดีเพียงใดก็ตาม หากบุคคลไม่ได้เรียนรู้และนำไปใช้ประโยชน์ก็เป็นการสูญเปล่าของเวลาและทรัพยากรที่ใช้นอกจากนี้การสร้างความรู้ ยังส่งผลให้เกิดนวัตกรรมขึ้นมาได้ เช่น การจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ขึ้นระหว่างหน่วยงาน การหมุนเวียนเปลี่ยนงานกันทำระหว่างฝ่ายเพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน และสามารถปฏิบัติงานได้ทุกอย่างจนก่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็วมากขึ้นและยังก่อให้เกิดการพัฒนาวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นมาด้วย เช่นเดียวกันเมื่อคนในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ข้ามหน่วยงานและกลายเป็นนวัตกรรมได้ตลอดเวลา ดังนั้นเมื่อองค์กรให้ความสำคัญกับสิ่งต่างๆ เหล่านี้แล้วก็สามารถที่จะสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6.6 สรุป

ในการศึกษา “ความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์กรภาครัฐ กรณีศึกษาการให้บริการรับชำระภาษีรถแบบเคลื่อนล้อต่อภาษี กรมการขนส่งทางบก” ผู้วิจัยได้มีการทบทวนวรรณกรรมและสามารถกำหนดองค์ประกอบด้านองค์กรออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านโครงสร้าง ด้านการสนับสนุนของผู้บริหาร ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการจัดการความรู้ ซึ่งผลจากการศึกษามีประเด็นที่ค้นพบ และมีความน่าสนใจ ดังนี้

การศึกษาเชิงคุณภาพเกี่ยวกับ กระบวนการในการนำนวัตกรรมมาใช้ เริ่มมาจากที่ผู้บริหารต้องการจะเพิ่มช่องทางการให้บริการแก่ประชาชนให้ได้มีทางเลือกในการใช้บริการมากขึ้น และขยายไปยังหน่วยงานต่างๆต่อไป ส่วนองค์ประกอบความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ในการให้บริการ คือ โครงสร้างองค์กร การสนับสนุนของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร และการจัดการความรู้ ซึ่ง โครงสร้างองค์กรมีส่วนช่วยให้นวัตกรรมประสบความสำเร็จมากขึ้น หากโครงสร้างมีความเหมาะสมก็จะทำให้การวางแผนการดำเนินงานต่างๆง่ายขึ้น นอกจากนี้หน่วยงานที่นำนวัตกรรมเคลื่อนล้อต่อภาษีเข้ามาใช้บางหน่วยงานก็มีการปรับโครงสร้างเล็กน้อยเพื่อให้ระบบงานมีความสอดคล้องกัน ส่วนการสนับสนุนของผู้บริหารก็นับว่ามีความสำคัญ เนื่องจากการดำเนินงานทุกอย่างจะต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารหากผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญหรือไม่สนับสนุนงบประมาณ กิจกรรมดีๆที่คิดไว้ก็อาจจะสะดุดได้ วัฒนธรรมองค์กรก็มีส่วนช่วยให้นวัตกรรมประสบความสำเร็จขึ้นมาได้ เนื่องจากองค์กรมีการสร้างวัฒนธรรมในการคิดและร่วมแสดงความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ในองค์กรและสำนักงานต่างจังหวัด ให้ร่วมกันคิดนวัตกรรมขึ้นมาเพื่อให้บริการประชาชน โดยเริ่มต้นจากผู้บริหารเป็นผู้จุดประเด็นความคิดขึ้นมาก่อน แล้วหน่วยงานอื่นๆก็คิดตามๆกันมา จนทำให้วัฒนธรรมต่างๆเกิดขึ้นมาโดยตลอดทุกๆปี จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรขึ้น องค์กรจะมีค่านิยมให้ไว้กับทุกคนในองค์กรว่าจะต้อง บริการดี มีคุณธรรม นำสู่การพัฒนา เพื่อตอบสนองนโยบายภาครัฐ และตอบสนองความต้องการของประชาชน เริ่มตั้งแต่การปรับปรุงการให้บริการ การทำงานของเจ้าหน้าที่ให้มีใจรักในการบริการ ปรับปรุงลักษณะนิสัยให้ใจเย็น สนุกกับงานที่ทำ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นแรงจูงใจให้เกิดการพัฒนาตนเอง จนเกิดความสำเร็จในงานได้

บทที่ 7

ผลการศึกษาเชิงปริมาณ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้จะเป็นการนำเสนอผลการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งเป็นผลที่ได้จากแบบสอบถามและนำผลมาวิเคราะห์ เพื่อยืนยันความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์กรภาครัฐ โดยใช้ความพึงพอใจในการให้บริการเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ เพื่อเสนอผลการวิเคราะห์ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์การศึกษาต่อไป

7.1 คุณลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

การวิเคราะห์เบื้องต้นเกี่ยวกับคุณสมบัติของกลุ่มตัวอย่างและตัวแปรที่ศึกษา รวมทั้งการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างกับความพึงพอใจในการนำนวัตกรรมมาใช้

จากกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 399 คน ซึ่งได้มาจากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากสำนักงานขนส่งกรุงเทพมหานครพื้นที่ 5 สำนักงานขนส่งจังหวัดนครราชสีมา และสำนักงานขนส่งจังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยการแจกแบบสอบถามประชาชนผู้มาใช้บริการเลื่อนล้อต่อภาษีในขณะที่กำลังรอรับบริการ และเก็บรวบรวมทันทีที่กรอกแบบสอบถามเสร็จ ซึ่งใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลหน่วยงานละ 2 วัน

การนำเสนอในส่วนนี้ จะเป็นการนำเสนอผลจากการสอบถามประชาชนผู้ให้บริการเลื่อนล้อต่อภาษี เพื่อให้เห็นภาพรวมของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ อาชีพ การศึกษา การมาใช้บริการและประเภทรถที่มาใช้บริการ ส่วนประเภทของหน่วยงานที่ทำการศึกษาจะประกอบด้วย สำนักงานขนส่งกรุงเทพมหานครพื้นที่ 5 สำนักงานขนส่งจังหวัดนครราชสีมา และสำนักงานขนส่งจังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยมีสมมติฐานการวิจัยดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ที่ตั้งของสำนักงานขนส่งน่าจะมีผลต่อความพึงพอใจในการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์กรภาครัฐ

สมมติฐานที่ 2 คือ ประเภทของหน่วยงานที่รับบริการน่าจะมีความพึงพอใจในการรับบริการของนวัตกรรมต่างกัน

ตารางที่ 7.1 ที่ตั้งของสำนักงานขนส่งที่ประชาชนผู้ใช้บริการเลื่อนล้อต่อภาษีตอบแบบสอบถาม

ที่ตั้งของสำนักงานขนส่ง	จำนวน(คน)	ร้อยละ
สำนักงานขนส่งกรุงเทพฯเขตพื้นที่ 5	148	37.1
สำนักงานขนส่งจังหวัดนครราชสีมา	139	34.8
สำนักงานขนส่งจังหวัดสุราษฎร์ธานี	112	28.1
รวม	399	100.0

จากตารางที่ 7.1 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มาจากสำนักงานขนส่งกรุงเทพฯเขตพื้นที่ 5 จำนวน 148 คน (ร้อยละ 37.1) รองลงมา สำนักงานขนส่งจังหวัดนครราชสีมา จำนวน 139 คน (ร้อยละ 34.8) และสำนักงานขนส่งจังหวัดสุราษฎร์ธานี จำนวน 112 คน (ร้อยละ 28.1)

การที่สำนักงานขนส่งแต่ละแห่งมีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามแตกต่างกัน กลุ่มตัวอย่างให้เหตุผลว่าสำนักงานขนส่งบางแห่งการให้บริการเลื่อนล้อต่อภาษียังอยู่ในระยะเริ่มต้น มีจำนวนช่องการให้บริการไม่มากเมื่อเทียบกับสำนักงานขนส่งในจังหวัดใหญ่ๆ ประกอบกับมีจำนวนผู้มาใช้บริการต่อวันน้อยกว่า อีกทั้งผู้มาใช้บริการบางส่วนมีอายุมากไม่สะดวกในการกรอกแบบสอบถาม จึงทำให้แบบสอบถามที่สมบูรณ์เพียงพอต่อการวิเคราะห์มีไม่เท่ากัน

ตารางที่ 7.2 ลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ลักษณะทั่วไป	สำนักงานขนส่ง			
	กรุงเทพฯพื้นที่ 5	นครราชสีมา	สุราษฎร์ธานี	รวม
เพศ				
ชาย	87(59.8)	85(61.2)	93(83.0)	265(66.4)
หญิง	61(41.2)	54(38.8)	19(17.0)	134(33.6)
รวม	148(100.0)	139(100.0)	112(100.0)	399(100.0)

ตารางที่ 7.2 (ต่อ)

ลักษณะทั่วไป	สำนักงานขนส่ง			
	กรุงเทพมหานครพื้นที่ 5	นครราชสีมา	สุราษฎร์ธานี	รวม
อายุ				
15-25	12(8.1)	3(2.2)	25(22.3)	40(10.0)
26-36	76(51.4)	64(46.0)	34(30.4)	174(43.6)
37-47	35(23.6)	62(44.6)	23(20.5)	120(30.1)
48-58	25(16.9)	7(5.0)	26(23.2)	58(14.5)
ไม่ระบุ	-	3(2.2)	4(4.48)	7(2.8)
รวม	148(100.0)	139(100.0)	112(100.0)	399(100.0)
การใช้บริการเลื่อนล้อต่อภาษี				
เคยใช้มาก่อน	128(86.5)	118(84.9)	88(78.6)	334(83.7)
ไม่เคยใช้มาก่อน	20(13.5)	21(15.1)	24(21.4)	65(16.3)
รวม	148(100.0)	139(100.0)	112(100.0)	399(100.0)
ประเภทองค์การ				
ภาครัฐ	12(8.1)	22(15.8)	17(15.2)	51(12.8)
ภาคเอกชน	66(44.6)	73(52.5)	64(57.1)	203(50.9)
รัฐวิสาหกิจ	21(14.2)	2(1.4)	-	23(5.8)
อื่นๆ	49(33.1)	42(30.2)	31(27.7)	122(30.5)
รวม	148(100.0)	139(100.0)	112(100.0)	399(100.0)
การศึกษา				
ต่ำกว่าปริญญาตรี	40(27.0)	47(33.8)	69(61.6)	156(39.0)
ปริญญาตรี	101(68.2)	75(54.0)	39(34.8)	215(53.9)
ปริญญาโท	7(4.7)	10(7.2)	4(3.6)	21(5.3)
ปริญญาเอก	-	7(5.0)	-	7(1.8)
รวม	148(100.0)	139(100.0)	112(100.0)	399(100.0)

ตารางที่ 7.2 (ต่อ)

ลักษณะทั่วไป	สำนักงานขนส่ง			
	กรุงเทพฯพื้นที่ 5	นครราชสีมา	สุราษฎร์ธานี	รวม
ประเภทรถ				
รถยนต์นั่งส่วนบุคคลไม่เกิน 7 คน	67(45.3)	106(76.3)	59(52.7)	232(58.1)
รถยนต์นั่งส่วนบุคคลเกิน 7 คน	-	4(2.9)	4(3.6)	8(2.0)
รถยนต์บรรทุกส่วนบุคคล	54(36.5)	20(14.3)	20(17.9)	103(25.8)
รถจักรยานยนต์	27(18.2)	9(6.5)	29(25.9)	56(14.1)
รวม	148(100.0)	139(100.0)	112(100.0)	399(100.0)

จากตารางที่ 7.2 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 265 คน (ร้อยละ 66.4) รองลงมาเป็นเพศหญิง จำนวน 134 คน (ร้อยละ 33.6) ส่วนใหญ่อายุระหว่าง 26-36 ปี จำนวน 174 คน (ร้อยละ 43.6) รองลงมาคืออายุระหว่าง 37-47 ปี จำนวน 120 คน (ร้อยละ 30.1) อายุระหว่าง 48-58 ปี จำนวน 58 คน (ร้อยละ 14.5) อายุระหว่าง 15-25 จำนวน 40 คน (ร้อยละ 10.0) และอายุระหว่าง 59-69 ปี จำนวน 7 คน (ร้อยละ 1.8)

การใช้บริการเลื่อนล้อต่อภาษีส่วนใหญ่กลุ่มตัวอย่างเคยใช้มาก่อน จำนวน 334 คน (ร้อยละ 83.7) ไม่เคยใช้มาก่อน จำนวน 65 คน (ร้อยละ 16.3) กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ทำงานภาคเอกชน จำนวน 203 คน (ร้อยละ 50.9) รองลงมา ทำงานอื่นๆ จำนวน 122 คน (ร้อยละ 30.5) ทำงานภาครัฐ จำนวน 51 คน (ร้อยละ 12.8) ทำงานรัฐวิสาหกิจ จำนวน 23 คน (ร้อยละ 5.8)

การศึกษาของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 215 คน (ร้อยละ 53.9) รองลงมาคือ ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 156 คน (ร้อยละ 39.0) ระดับปริญญาโท จำนวน 21 คน (ร้อยละ 5.3) และระดับปริญญาเอก จำนวน 7 คน (ร้อยละ 1.8)

ประเภทรถของกลุ่มตัวอย่างที่มารับบริการส่วนใหญ่เป็นรถยนต์นั่งส่วนบุคคลไม่เกิน 7 คน จำนวน 232 คน (ร้อยละ 58.1) รองลงมา รถยนต์บรรทุกส่วนบุคคล จำนวน 103 คน (ร้อยละ 25.8) รถจักรยานยนต์ จำนวน 56 คน (ร้อยละ 14.1) และรถยนต์นั่งส่วนบุคคลเกิน 7 คน จำนวน 8 คน (ร้อยละ 2.0)

7.1.1 คุณลักษณะของความพึงพอใจในการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์การภาครัฐ

การศึกษาระดับความพึงพอใจในการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์การภาครัฐ เพื่อเป็นดัชนีชี้วัดความสำเร็จของนวัตกรรมในด้านต่างๆ เช่น ด้านกระบวนการ ขั้นตอนการให้บริการด้านสถานที่ และสภาพแวดล้อม ด้านพฤติกรรมและวิธีการให้บริการ ซึ่งได้แก่ การลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ลดระยะเวลาการปฏิบัติงาน การตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ

ตารางที่ 7.3 ความพึงพอใจในการให้บริการเลื่อนล้อต่อภาษีด้านกระบวนการ ขั้นตอนการให้บริการ

ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความพอใจ
ด้านกระบวนการหรือขั้นตอนการให้บริการ					
การให้บริการมีความทันสมัย	3.00	4.00	3.41	0.49	มากที่สุด
การให้บริการมีการจัดลำดับ	2.00	4.00	3.35	0.49	มากที่สุด
ได้รับความเสมอภาคในการบริการ	2.00	4.00	3.30	0.51	มากที่สุด
การให้บริการมีความรวดเร็ว	2.00	4.00	3.42	0.60	มากที่สุด
ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการใช้บริการ	2.00	4.00	3.33	0.58	มากที่สุด
ความพึงพอใจโดยรวม	2.00	4.00	3.42	0.59	มากที่สุด
รวม			3.37	0.54	มากที่สุด

จากตารางที่ 7.3 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างผู้ให้บริการมีความคิดเห็นว่าระดับความพึงพอใจในการให้บริการเลื่อนล้อต่อภาษีด้านกระบวนการหรือขั้นตอนการให้บริการโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (3.42 คะแนน) คือ มีความคิดเห็นว่า การให้บริการมีความรวดเร็ว (3.42 คะแนน) รองลงมาคือการให้บริการมีความทันสมัย (3.41 คะแนน) การให้บริการมีการจัดลำดับก่อนหลัง (3.35 คะแนน) ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการมาใช้บริการ (3.33 คะแนน) และได้รับความเสมอภาคในการเข้ารับบริการ (3.30) เป็นต้น

ตารางที่ 7.4 ความพึงพอใจในการนำนวัตกรรมมาใช้ด้านสถานที่และสภาพแวดล้อม

ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับความ พอใจ
ด้านสถานที่และสภาพแวดล้อม					
สถานที่ให้บริการกว้างขวาง เพียงพอแก่ผู้มาติดต่อ	1.00	4.00	2.99	0.80	มาก
สถานที่ให้บริการมีความ สะดวก	1.00	4.00	3.16	0.69	มาก
จำนวนช่องการให้บริการมี เพียงพอกับผู้เข้ารับบริการ	1.00	4.00	2.92	0.72	มาก
ช่องการให้บริการมีความ ปลอดภัย	2.00	4.00	3.23	0.56	มาก
ความพึงพอใจในด้าน สถานที่และสภาพแวดล้อม โดยรวม	2.00	4.00	3.22	0.62	มาก
รวม			3.10	0.68	มาก

จากตารางที่ 7.4 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจในการนำนวัตกรรมมาใช้ในการให้บริการเคลื่อนลื้อต่อภาษีด้านสถานที่และสภาพแวดล้อมโดยรวมอยู่ในระดับมาก (3.22 คะแนน) คือ มีความคิดเห็นว่าช่องการให้บริการมีความปลอดภัย (3.23 คะแนน) รองลงมา คือ สถานที่ให้บริการมีความสะดวก (3.16 คะแนน) สถานที่ให้บริการกว้างขวางเพียงพอแก่ผู้มาติดต่อ (2.99 คะแนน) และจำนวนช่องการให้บริการมีเพียงพอแก่ผู้เข้ารับบริการ (2.92 คะแนน) เป็นต้น

ตารางที่ 7.5 ความพึงพอใจในการนำนวัตกรรมมาใช้ด้านพฤติกรรมและวิธีการให้บริการ

ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับความ พอใจ
ด้านพฤติกรรมและวิธีการ ให้บริการ					
เจ้าหน้าที่มีความสุภาพ และ อัธยาศัยดี	1	4	3.31	0.63	มาก
เจ้าหน้าที่ตรวจสอบเอกสารให้ ถูกต้องครบถ้วนก่อนคืนให้	2	4	3.47	0.53	มากที่สุด
ความพึงพอใจในด้านพฤติกรรม และวิธีการให้บริการโดยรวม	2	4	3.43	0.56	มากที่สุด
รวม			3.40	0.57	มากที่สุด

จากตารางที่ 7.5 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างผู้ให้บริการมีความพึงพอใจในการให้บริการในการให้บริการเลื่อนล้อต่อภาษีด้านพฤติกรรมและวิธีการให้บริการโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (3.43 คะแนน) คือ เจ้าหน้าที่ตรวจสอบเอกสารให้ถูกต้องครบถ้วนก่อนคืนให้ (3.47 คะแนน) รองลงมาคือ เจ้าหน้าที่มีความสุภาพ และอัธยาศัยดี (3.31 คะแนน)

ตารางที่ 7.6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในการนำนวัตกรรมมาใช้

ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	จำนวน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน
สำนักงานขนส่งทางบกเขตพื้นที่ 5			
ด้านกระบวนการหรือขั้นตอนการให้บริการ	148	3.48	0.41
ด้านสถานที่และสภาพแวดล้อม	148	3.05	0.64
ด้านพฤติกรรมและวิธีการให้บริการ	148	3.44	0.52

ตารางที่ 7.6 (ต่อ)

ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	จำนวน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน
สำนักงานขนส่งจังหวัดนครราชสีมา			
ด้านกระบวนการหรือขั้นตอนการให้บริการ	139	3.45	0.50
ด้านสถานที่และสภาพแวดล้อม	139	3.19	0.59
ด้านพฤติกรรมและวิธีการให้บริการ	139	3.51	0.59
สำนักงานขนส่งจังหวัดสุราษฎร์ธานี			
ด้านกระบวนการหรือขั้นตอนการให้บริการ	112	3.09	0.30
ด้านสถานที่และสภาพแวดล้อม	112	2.96	0.38
ด้านพฤติกรรมและวิธีการให้บริการ	112	3.17	0.35
ความพึงพอใจรวม			
ด้านกระบวนการหรือขั้นตอนการให้บริการ	399	3.36	0.45
ด้านสถานที่และสภาพแวดล้อม	399	3.07	0.57
ด้านพฤติกรรมและวิธีการให้บริการ	399	3.39	0.52
รวม	399	3.27	0.51

จากตารางที่ 7.6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า องค์การกลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในการนำนวัตกรรมมาใช้ในการด้านพฤติกรรมและวิธีการให้บริการมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 3.39 รองลงมาคือด้านกระบวนการหรือขั้นตอนการให้บริการ มีค่าเฉลี่ย 3.36 และความพึงพอใจด้านสถานที่และสภาพแวดล้อม มีค่าเฉลี่ย 3.07

ความพึงพอใจในการนำนวัตกรรมมาใช้ในการองค์การภาครัฐอยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่า กรมการขนส่งทางบกให้ความสำคัญกับการนำนวัตกรรมมาใช้ในการองค์การโดยคำนึงถึงคุณภาพการให้บริการ ได้แก่ ด้านกระบวนการหรือขั้นตอนการให้บริการ ด้านสถานที่และสภาพแวดล้อม และด้านพฤติกรรมและวิธีการให้บริการของเจ้าหน้าที่

ตารางที่ 7.7 ตารางแสดงความคิดเห็นของผู้ใช้บริการต่อการใช้บริการเลื่อนล้อต่อภาษีครั้งต่อไป

ความคิดเห็นของผู้ใช้บริการ ต่อการใช้ครั้งต่อไป	กรุงเทพฯพื้นที่ 5	นครราชสีมา	สุราษฎร์ธานี	ร้อยละ
ใช่	148(100.0)	139(100.0)	107(95.5)	394(98.7)
ไม่แน่ใจ	0(0.0)	0(0.0)	5(4.5)	5(1.3)
รวม	148(100.0)	139(100.0)	112(100.0)	399(100.0)

จากตารางที่ 7.7 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างผู้ให้บริการส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อการใช้บริการเลื่อนล้อต่อภาษีครั้งต่อไปว่าจะใช้อีก จำนวน 394 คน (ร้อยละ 98.7) และไม่แน่ใจ จำนวน 5 คน (ร้อยละ 1.3) ซึ่งกลุ่มตัวอย่างให้เหตุผลว่า ในกรณีที่มั่นใจว่าจะกลับมาใช้บริการเลื่อนล้อต่อภาษีอีกหรือไม่นั้น เป็นเพราะว่าจะต้องคำนึงถึงสถานการณ์ในช่วงนั้นก่อนว่าได้นำรถส่วนตัวมาหรือไม่ถ้านำมาก็จะมาใช้บริการเลื่อนล้อต่อภาษี แต่หากว่าไม่ได้นำรถมาก็อาจจะต้องไปใช้บริการบนสำนักงาน ดังนั้นจึงยังไม่สามารถตอบได้ว่าจะกลับมาใช้บริการอีกในครั้งต่อไป

7.2 การทดสอบสมมติฐาน

เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้ได้เก็บข้อมูลจากสำนักงานขนส่งในกรุงเทพฯและต่างจังหวัด โดยนำมาเปรียบเทียบความพึงพอใจในการให้บริการจำแนกตามประเภทขององค์กร และสถานที่ทำงาน ซึ่งความแตกต่างในองค์กรและสถานที่ทำงานจึงเป็นประเด็นที่น่าสนใจว่าปัจจัยดังกล่าวส่งผลต่อความแตกต่างทางด้านความพึงพอใจในการนำนวัตกรรมมาใช้หรือไม่ ดังตารางที่ 7.8

ตารางที่ 7.8 เปรียบเทียบความพึงพอใจในการให้บริการจำแนกตามที่ตั้งของสำนักงานขนส่งกับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ

ที่ตั้งของสำนักงานขนส่ง	จำนวน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	สถิติทดสอบ
สำนักงานขนส่งกรุงเทพฯเขตพื้นที่ 5	148	3.41	0.41	F = 13.506 Sig.= 0.00
สำนักงานขนส่งจังหวัดนครราชสีมา	139	3.45	0.51	
สำนักงานขนส่งจังหวัดสุราษฎร์ธานี	112	3.16	0.46	
รวม	399	3.36	0.48	

จากตารางที่ 7.8 พบว่าที่ตั้งของสำนักงานขนส่งที่ต่างกันผู้ให้บริการมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้บริการเลื่อนล้อต่อภาษีต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กล่าวคือ ผู้ใช้บริการที่สำนักงานขนส่งจังหวัดนครราชสีมา มีความพึงพอใจการให้บริการเลื่อนล้อต่อภาษีมากที่สุดโดยเฉลี่ย 3.45 รองลงมาคือผู้บริการที่สำนักงานขนส่งกรุงเทพฯเขตพื้นที่ 5 มีความพึงพอใจโดยเฉลี่ย (3.41) และสำนักงานขนส่งจังหวัดสุราษฎร์ธานี มีความพึงพอใจโดยเฉลี่ยเพียง (3.16)

ทั้งนี้ อาจจะเป็นเพราะว่าการให้บริการในส่วน of สำนักงานขนส่งนครราชสีมา และสำนักงานขนส่งกรุงเทพฯเขตพื้นที่ 5 มีการนำนวัตกรรมมาใช้ในช่วงแรกๆ จึงมีการพัฒนาปรับเปลี่ยนให้เข้ากับหน่วยงาน เพื่อให้ประชาชนพึงพอใจ แต่สำนักงานขนส่งจังหวัดสุราษฎร์ธานียังอยู่ในช่วงเริ่มต้น จึงทำให้การบริการอาจจะยังไม่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนเท่าที่ควรเมื่อเทียบกับหน่วยงานอื่นๆ อีกทั้งความแตกต่างด้านลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างอาจมีส่วนทำให้ระดับความพึงพอใจในการนำนวัตกรรมมาใช้แตกต่างกัน

ตารางที่ 7.9 เปรียบเทียบความพึงพอใจในการให้บริการจำแนกตามประเภทของหน่วยงานที่รับบริการกับความพึงพอใจในการให้บริการ

ประเภทของหน่วยงาน ที่รับบริการ	จำนวน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	สถิติ ทดสอบ
ภาครัฐ	51	3.52	0.49	F = 4.583 Sig. = 0.004
ภาคเอกชน	203	3.28	0.49	
รัฐวิสาหกิจ	23	3.33	0.28	
อื่นๆ	122	3.42	0.45	
รวม	399	3.36	0.48	

จากตารางที่ 7.9 พบว่าผู้ใช้บริการที่ทำงานในหน่วยงานที่ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้บริการเลื่อนล้อต่อภาษีต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กล่าวคือ ผู้ที่ทำงานในส่วน of ภาครัฐมีความพึงพอใจการให้บริการเลื่อนล้อต่อภาษีมากที่สุดโดยเฉลี่ย 3.52 คะแนน ซึ่งสูงกว่าผู้ใช้บริการที่ทำงานอื่นๆ (3.42) ทำงานรัฐวิสาหกิจ (3.33) และทำงานภาคเอกชน (3.28)

ทั้งนี้ อาจจะเป็นเพราะว่าการให้บริการในส่วน of ภาครัฐโดยปกติแล้วยังไม่ค่อยสะดวก รวดเร็วมากเมื่อเปรียบเทียบกับ การให้บริการในส่วน of ภาคเอกชน เมื่อบุคลากรในสังกัดภาครัฐ ได้มาใช้บริการเลื่อนล้อต่อภาษีที่สะดวกและรวดเร็ว จึงเกิดความพึงพอใจมากกว่าบุคลากรในสังกัด ภาคเอกชนที่ส่วนใหญ่แล้วจะเน้นการให้บริการที่สะดวกและรวดเร็ว

การทดสอบสมมติฐาน พบว่าเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ ประเภทของ หน่วยงานที่รับบริการมีผลต่อระดับความพึงพอใจในการให้บริการ ทั้งนี้ อาจจะเป็นเพราะว่าการ ให้บริการในส่วน of สำนักงานขนส่งจังหวัดสุราษฎร์ธานี ยังอยู่ในช่วงเริ่มต้น จึงทำให้การบริการ อาจจะยังไม่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนเท่าที่ควรเมื่อเทียบกับหน่วยงานอื่นๆ อีกทั้ง ความแตกต่างด้านลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างอาจจะมีส่วนทำให้ระดับความพึงพอใจในการนำ นวัตกรรมมาใช้แตกต่างกัน และผู้ใช้บริการที่ทำงานในสถานที่ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการ ให้บริการเลื่อนล้อต่อภาษีต่างกัน กล่าวคือ ผู้ที่ทำงานในส่วน of ภาครัฐมีความพึงพอใจการ ให้บริการเลื่อนล้อต่อภาษีมากที่สุด ซึ่งสูงกว่าผู้ใช้บริการที่ทำงานอื่นๆ ทำงานรัฐวิสาหกิจ และ ทำงานภาคเอกชน ตามลำดับ

ดังนั้นจึงจะเห็นได้ว่าประชาชนผู้มาใช้บริการส่วนใหญ่มีความพึงพอใจการให้บริการใน ระดับมากที่สุด จึงกล่าวได้ว่าหน่วยงานที่ให้บริการซึ่งได้แก่ สำนักงานขนส่งกรุงเทพมหานครพื้นที่ 5

สำนักงานขนส่งจังหวัดนครราชสีมา และสำนักงานขนส่งจังหวัดสุราษฎร์ธานี ประสบความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์การภาครัฐในระดับมากที่สุด

7.3 สรุป

บทนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ใช้บริการเลื่อนล้อต่อภาษี กลุ่มตัวอย่าง การตอบวัตถุประสงค์ของการศึกษาเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจในการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์การภาครัฐ ผู้วิจัยได้กำหนดให้ความพึงพอใจในการให้บริการของกลุ่มตัวอย่างเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ ทั้งนี้เนื่องจากว่า องค์การที่จะประสบความสำเร็จในด้านนวัตกรรมได้นั้นประชาชนผู้มาใช้บริการจะต้องได้รับการที่สะดวกรวดเร็ว ลดค่าใช้จ่าย ประหยัดเวลา และนำมาซึ่งการตอบสนองต่อความต้องการจนเกิดเป็นความพึงพอใจขึ้นมา ดังนั้น ความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ในครั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของประชาชนผู้ให้บริการเป็นหลัก การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะทั่วไปของผู้ใช้บริการและความพึงพอใจในการใช้บริการผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า องค์การกลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในการนำนวัตกรรมมาใช้ในด้านพฤติกรรมและวิธีการให้บริการมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 3.39

ผู้ให้บริการที่เคยใช้บริการและไม่เคยใช้บริการมาก่อน มีความพึงพอใจในการให้บริการที่ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากกรมการขนส่งทางบกมีการให้บริการที่ดี สะดวกรวดเร็วทั้งผู้ให้บริการที่เคยใช้บริการมาก่อนและไม่เคยใช้บริการมาก่อน ในมาตรฐานเดียวกัน จึงไม่มีความแตกต่างกันระหว่างผู้ที่เคยใช้และไม่เคยใช้ ผู้ให้บริการที่ทำงานในสังกัดต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้บริการเลื่อนล้อต่อภาษีต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กล่าวคือ ผู้ที่ทำงานในส่วนกลางของภาครัฐมีความพึงพอใจการให้บริการเลื่อนล้อต่อภาษีมากที่สุดโดยเฉลี่ย 3.52 หน่วยงานที่ให้บริการในแต่ละจังหวัดผู้ให้บริการมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้บริการเลื่อนล้อต่อภาษีต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กล่าวคือ ผู้ให้บริการที่สำนักงานขนส่งจังหวัดนครราชสีมา มีความพึงพอใจการให้บริการเลื่อนล้อต่อภาษีมากที่สุดโดยเฉลี่ย 3.45 ทั้งนี้ อาจจะเนื่องเพราะว่าการให้บริการในส่วนกลางของสำนักงานขนส่งจังหวัดนครราชสีมา มีการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา จึงทำให้ผู้ให้บริการเกิดความพึงพอใจมากที่สุด

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าผู้มาใช้บริการเลื่อนล้อต่อภาษีส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในการให้บริการเฉลี่ยในระดับมากที่สุด กล่าวคือความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์การภาครัฐกรณีศึกษา การให้บริการรับชำระภาษีรถมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน แสดงให้เห็นว่าสำนักงานขนส่งทางบกได้ให้ความสำคัญกับการสร้างความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้เป็น

อย่างยิ่ง โดยการนำเสนอนวัตกรรมใหม่ๆอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งพัฒนานวัตกรรมเคลื่อนลือต่อภาษีให้ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน โดยประชาชนที่มาชำระภาษีสามารถใช้บริการได้โดยไม่ต้องลงจากรถ ซึ่งนอกจากจะสร้างความสะดวกรวดเร็วในการให้บริการแล้วยังเป็นการช่วยลดปัญหาการจราจรภายในองค์กรอีกด้วย นับว่าเป็นประโยชน์แก่ทุกฝ่าย ทั้งเพื่อให้ประชาชนได้รับบริการที่สะดวก รวดเร็ว ประหยัดค่าใช้จ่าย และเจ้าหน้าที่ของรัฐเองก็พึงพอใจ จึงนับได้ว่าเป็นความสำเร็จที่คุ้มค่ามากที่สุดอันจะนำไปสู่การสร้างองค์กรนวัตกรรมในลำดับต่อไป

บทที่ 8

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

บทนี้นำเสนอบทสรุปของผลการศึกษา การอภิปรายผล ประโยชน์จากการศึกษา ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาในอนาคต และข้อจำกัดของการศึกษา

8.1 สรุปผลการวิจัย

การศึกษาความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์การภาครัฐ กรณีศึกษาการให้บริการรับชำระภาษีรถแบบเคลื่อนล้อต่อภาษี ในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการนวัตกรรมการบริการ ประกอบความสำเร็จ รวมทั้งศึกษาระดับความพึงพอใจในการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์การภาครัฐ โดยใช้ความพึงพอใจในการให้บริการเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ เพื่อให้ทราบว่านวัตกรรมที่เกิดขึ้นมานั้นมีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนมากน้อยเพียงใด ดังนั้น ในการสรุปอภิปรายผลในส่วนนี้ จึงเป็นการมองภาพรวมโดยอาศัยผลการศึกษาของบทที่ 6 และ 7 ซึ่งเป็นการอธิบายกระบวนการนวัตกรรมการเคลื่อนล้อต่อภาษี และองค์ประกอบความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ พร้อมทั้งวิเคราะห์ข้อมูลระดับความพึงพอใจของนวัตกรรมโดยใช้กระบวนการให้บริการเคลื่อนล้อต่อภาษี สถานที่ในการให้บริการ และพฤติกรรมการให้บริการของเจ้าหน้าที่ต่อระดับความพึงพอใจในการนำนวัตกรรมมาใช้ ซึ่งผลที่ได้จะนำมาเป็นตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของนวัตกรรม

กลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์เชิงลึกได้แก่ ผู้บริหารของสำนักงานขนส่งกรุงเทพมหานครพื้นที่ 5 สำนักงานขนส่งจังหวัดนครราชสีมา และสำนักงานขนส่งจังหวัดสุราษฎร์ธานี บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการเคลื่อนล้อต่อภาษี เกี่ยวกับกระบวนการนวัตกรรม พบว่า กระบวนการนวัตกรรมของสำนักงานขนส่งเขตพื้นที่ 5 เริ่มต้นจากที่ผู้บริหารมีนโยบายที่จะแก้ไขปัญหาการจราจรภายในหน่วยงาน โดยที่ประชาชนไม่ต้องเสียเวลาในการหาที่จอดรถ ไม่ต้องลงจากรถ สามารถขับรถเข้าไปในช่องเคลื่อนล้อแล้วชำระภาษีจากนั้นเมื่อชำระเสร็จก็ขับรถออกได้เลย จึงได้มีการคิดนวัตกรรมนี้ขึ้นมาให้บริการ โดยผู้บริหารได้รับแนวความคิดมาจากแมคโดนัลด์ที่ให้บริการโดยไม่ต้องลงจากรถ แล้วมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับหน่วยงาน โดยผู้ปฏิบัติงานนโยบายจากผู้บริหาร

มาระดมความคิด เพื่อให้เกิดนวัตกรรมที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้ ส่วนสำนักงานขนส่งจังหวัดนครราชสีมา นั้น หน่วยงานรับนโยบายมาจากกรมการขนส่งทางบก ที่จะต้องให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน ให้ได้รับบริการที่สะดวก รวดเร็ว จึงได้นำนวัตกรรมเลื่อนล้อต่อภาษีมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับพื้นที่ของหน่วยงาน พร้อมทั้งคิดค้นนวัตกรรมอื่นควบคู่กันไปด้วย โดยผู้บริหารจะเป็นผู้จุดประเด็นความคิดแล้วเจ้าหน้าที่ก็ไประดมความคิดกัน เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมออกมาให้บริการประชาชน ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกันกับที่สำนักงานขนส่งจังหวัดสุราษฎร์ธานี ซึ่งหน่วยงานรับนโยบายมาจากกรมการขนส่งทางบก แล้วนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับพื้นที่ โดยคำนึงถึงความพร้อมในด้านต่างๆเป็นหลัก เช่นงบประมาณ สถานที่ และการสนับสนุนจากผู้บริหารในด้านการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น คิดค้นนวัตกรรมต่างๆเพิ่มเติม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับองค์ประกอบความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์การภาครัฐมีความสอดคล้องกับกรอบแนวคิดที่นำเสนอไว้ กล่าวคือ องค์ประกอบความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์การนั้น ประกอบด้วย โครงสร้างองค์การ การสนับสนุนของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์การ และการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการสร้างความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์การภาครัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง องค์ประกอบด้านโครงสร้างองค์การ การสนับสนุนของผู้บริหาร และการจัดการความรู้ที่กลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นสอดคล้องกันว่ามีผลต่อความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ เพราะหากองค์การมีโครงสร้างที่เหมาะสมยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานและได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร ประกอบกับการจัดการความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ก็จะเพิ่มขึ้นด้วย

และจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างของการศึกษาเชิงปริมาณ คือ ผู้ใช้บริการเลื่อนล้อต่อภาษีซึ่งเป็นผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในการให้บริการ การศึกษาคุณลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 265 คน (ร้อยละ 66.4) อายุระหว่าง 26-36 ปี จำนวน 174 คน (ร้อยละ 43.6) เคยใช้บริการเลื่อนล้อต่อภาษีมามาก่อน จำนวน 334 คน (ร้อยละ 83.7) ส่วนใหญ่ทำงานภาคเอกชนจำนวน 203 คน (ร้อยละ 50.9) การศึกษาของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 215 คน (ร้อยละ 53.9) ประเภทของกลุ่มตัวอย่างที่มารับบริการส่วนใหญ่เป็นรถยนต์นั่งส่วนบุคคลไม่เกิน 7 คน จำนวน 232 คน (ร้อยละ 58.1)

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะทั่วไปของผู้ใช้บริการและความพึงพอใจในการใช้บริการ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า องค์การกลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในการนำ

นวัตกรรมมาใช้ในด้านพฤติกรรมและวิธีการให้บริการมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 3.39 และหน่วยงานที่ให้บริการที่ต่างกันผู้ให้บริการมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้บริการเลื่อนลือต่อภาษีต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กล่าวคือ ผู้ให้บริการที่สำนักงานขนส่งจังหวัดนครราชสีมา มีความพึงพอใจการให้บริการเลื่อนลือต่อภาษีมากที่สุดโดยเฉลี่ย 3.45 ทั้งนี้ อาจจะเป็นเพราะว่าการให้บริการในส่วน of สำนักงานขนส่งจังหวัดนครราชสีมา มีการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา จึงทำให้ผู้ให้บริการเกิดความพึงพอใจมากที่สุด

ผลการศึกษากระบวนการสร้างความรู้เพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 พบว่า กระบวนการนวัตกรรมของหน่วยงานส่วนใหญ่ก็เพื่อเพิ่มช่องทางการให้บริการประชาชน โดยสามารถให้บริการชำระภาษีได้โดยไม่ต้องลงจากรถ และไม่ต้องเสียเวลาในการหาที่จอด เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน ให้ได้รับบริการที่สะดวก รวดเร็ว จึงได้นำนวัตกรรมเลื่อนลือต่อภาษีมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับพื้นที่ของหน่วยงาน พร้อมทั้งคิดค้นนวัตกรรมอื่นควบคู่กันไปด้วย จากการศึกษาองค์ประกอบความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์การภาครัฐเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 โดยการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง พบว่า องค์ประกอบความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ประกอบด้วย องค์ประกอบด้านโครงสร้างองค์การ การสนับสนุนของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์การ และการจัดการความรู้ เนื่องจากองค์ประกอบดังกล่าวช่วยให้องค์การมีการดำเนินงานที่ตอบสนองความต้องการของประชาชน จนก่อให้เกิดความพึงพอใจ ซึ่งนำมาสู่การพัฒนาวัตกรรมอย่างต่อเนื่องและมีการคิดนวัตกรรมใหม่ๆ ออกมาอย่างสม่ำเสมอ จึงเป็นผลให้องค์การมีระดับความพึงพอใจในการให้บริการอยู่ในระดับมากที่สุด

จากการศึกษาระดับความพึงพอใจในการให้บริการเพื่อยืนยันความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ โดยใช้ระดับความพึงพอใจในการให้บริการเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ เพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 พบว่า ระดับความพึงพอใจในการให้บริการโดยรวมผู้ให้บริการมีความพึงพอใจมากที่สุดมีค่าเฉลี่ย 3.27 โดยเฉพาะในด้านพฤติกรรมและวิธีการให้บริการมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 3.39 แสดงให้เห็นว่าการให้บริการของสำนักงานขนส่งเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการมีพฤติกรรมในการให้บริการที่ดี และมีวิธีการที่เหมาะสมทำให้ประชาชนผู้ให้บริการพึงพอใจมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาเชิงคุณภาพที่ผู้ให้บริการมีความคิดเห็นว่าการให้บริการตอบสนองต่อความต้องการและเกิดความพึงพอใจต่อการให้บริการ รวมทั้งผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะทั่วไปของผู้ให้บริการกับความพึงพอใจในการให้บริการ พบว่า หน่วยงานที่ให้บริการที่ต่างกันผู้ให้บริการมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้บริการเลื่อนลือต่อภาษีต่างกัน กล่าวคือ ผู้ให้บริการที่สำนักงานขนส่งจังหวัดนครราชสีมา มีความพึงพอใจการให้บริการเลื่อนลือต่อภาษีมากที่สุดโดยเฉลี่ย 3.45 รองลงมาคือผู้ให้บริการที่สำนักงานขนส่ง

กรุงเทพฯเขตพื้นที่ 5 มีความพึงพอใจโดยเฉลี่ย (3.41) และสำนักงานขนส่งจังหวัดสุราษฎร์ธานี มีความพึงพอใจโดยเฉลี่ยเพียง (3.16)

ทั้งนี้ อาจจะเป็นเพราะว่าการให้บริการในส่วน of สำนักงานขนส่งนครราชสีมา และสำนักงานขนส่งกรุงเทพฯเขตพื้นที่ 5 มีการนำนวัตกรรมมาใช้ในช่วงแรกๆ จึงมีการพัฒนาปรับเปลี่ยนให้เข้ากับหน่วยงาน เพื่อให้ประชาชนพึงพอใจ แต่สำนักงานขนส่งจังหวัดสุราษฎร์ธานียังอยู่ในช่วงเริ่มต้น จึงทำให้การบริการอาจจะยังไม่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน

8.2 อภิปรายผล

วัตถุประสงค์หลักของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ 1) เพื่อศึกษากระบวนการนวัตกรรมในองค์การภาครัฐ 2) เพื่อศึกษาองค์ประกอบความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้และ 3) เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจในการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์การภาครัฐ โดยการศึกษาครั้งนี้ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ทั้งสามข้อโดยการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับแนวคิดของนวัตกรรม ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การและการจัดการความรู้ ซึ่งแนวคิดเหล่านี้ถูกนำมาใช้ในการกำหนดกรอบแนวคิดเบื้องต้นในการวิจัยเพื่อศึกษากระบวนการนวัตกรรม และองค์ประกอบความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกมาอธิบายรายละเอียดของผลการศึกษารอบแนวคิดที่ใช้ในการวิเคราะห์ประกอบด้วยปัจจัยหลัก ได้แก่ การสนับสนุนของผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างองค์การ และการจัดการความรู้ ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในการสร้างความสำเร็จ ซึ่งจะนำไปสู่ระดับความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้

8.2.1 กระบวนการนวัตกรรมในองค์การภาครัฐ

เริ่มตั้งแต่การเริ่มกระบวนการนวัตกรรม ซึ่งกระบวนการนวัตกรรมของกรมการขนส่งทางบกเอง ก็เริ่มตั้งแต่ การสร้างความคิดใหม่ (Idea Generation) โดยผู้บริหารขององค์การเป็นผู้ริเริ่มคิดนวัตกรรมขึ้นมา ซึ่งกลายเป็นความคิดใหม่ๆ ที่ก่อให้เกิดการเริ่มต้นคิดนวัตกรรมขึ้น เมื่อรับรู้ถึงสิ่งที่เป็นโอกาส (Opportunity Recognition) ก็ทำการวิเคราะห์เพื่อหาโอกาสความเป็นไปได้ของนวัตกรรมว่ามีผลดีต่อการบริการอย่างไร หลังจากนั้นก็มีกระบวนการประเมินความคิด (Idea Evaluation) แล้วคัดเลือกความคิดที่คิดว่ามีความก้าวหน้ามาสร้างเป็นนวัตกรรมและพัฒนาความคิด (Development) การปรับเปลี่ยนความคิดจากแนวคิดไปสู่แนวทางการทำงาน การใช้ประโยชน์ในการให้บริการประชาชน การนำความคิดไปสู่กระบวนการนวัตกรรมหรือการปฏิบัติจริงในองค์การ

ซึ่งในระยะเริ่มแรกการชำระภาษีของประชาชนในอดีตยังล่าช้าอยู่ เกิดปัญหาในเรื่องการใช้อีเอกสาร การกรอกคำร้อง ใช้วิธีเขียนด้วยมือแทนที่จะใช้คอมพิวเตอร์เข้ามาช่วย ดังนั้นจึงได้เริ่มนำคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในหน่วยงาน หลังจากนั้นก็มีการปรับปรุงเครื่อง ปรับเปลี่ยนระบบ ลดปริมาณกระดาษ ลดขั้นตอน ทำให้ประชาชนไม่ต้องกรอกคำร้อง สามารถเข้าไปใช้บริการได้เลย ซึ่งช่วยให้ภาครัฐประหยัดงบประมาณไปได้มาก หลังจากนั้นก็มีการอบรมเจ้าหน้าที่ให้สามารถปฏิบัติงานให้เสร็จ ณ จุดเดียว ซึ่งต่างจากในอดีตที่จะต้องดำเนินการทั้งหมด 6 ขั้นตอน ใช้เวลาประมาณ 1 ชั่วโมง หลังจากนั้นก็ลดลงเหลือ 4 ขั้นตอนใช้เวลาเพียง 30 นาที และในปัจจุบันนี้ก็ลดลงเหลือเพียงขั้นตอนเดียว ใช้เวลาเพียงไม่กี่นาที

นอกจากนั้นแล้วผู้บริหารยังมีนโยบายที่จะแก้ไขปัญหาการจราจรภายในหน่วยงาน โดยที่ประชาชนไม่ต้องเสียเวลาในการหาที่จอดรถ ไม่ต้องลงจากรถ สามารถขับรถเข้าไปในช่องเลื่อนล้อแล้วชำระภาษีจากนั้นเมื่อชำระเสร็จก็ขับรถออกได้เลย จึงได้มีการคิดนวัตกรรมนี้ขึ้นมาให้บริการ หลังจากนั้นก็ได้มีการขยายไปยังจังหวัดต่างๆ ในส่วนภูมิภาคเพื่อที่จะนำไปใช้ในการให้บริการประชาชน ซึ่งเป็นการเพิ่มช่องทางการให้บริการแก่ประชาชนโดยไม่ต้องเสียเวลาหาที่จอดรถ แล้วเดินขึ้นมาชำระบนสำนักงานโดยใช้เวลาในการชำระภาษีเพียง 2-3 นาที แล้วเสร็จ ซึ่งใช้เวลาในการให้บริการน้อยมากแต่เวลาที่เสียไปส่วนใหญ่จะหมดไปกับการหาที่จอดรถ เพราะจะใช้เวลามากพอสมควรซึ่งหากสถานที่ไม่กว้างขวางพอก็จะประสบปัญหาได้ง่าย บางสำนักงานจึงนำนวัตกรรมเลื่อนล้อต่อภาษีมาใช้ โดยพิจารณาจากพื้นที่ว่าถ้ามีที่จอดรถน้อย มีปัญหาการจราจรก็อาจจะต้องเพิ่มช่องทางนี้เข้ามา และจะต้องพิจารณาถึงงบประมาณด้วยว่ามีเพียงพอที่จะสร้างตู้เลื่อนล้อขึ้นมาใช้ในการให้บริการหรือไม่ ถ้าพิจารณาแล้วพบว่ามีความสะดวกในการสร้างก็อาจจะเปิดช่องทางนี้เพื่อให้ประชาชนได้มีทางเลือกมากขึ้น และเกิดความสะดวกรวดเร็วขึ้นด้วย

ดังนั้นจึงจะเห็นได้ว่ากระบวนการนวัตกรรมนั้นเริ่มต้นมาจากที่ผู้บริหารต้องการเพิ่มช่องทางการให้บริการประชาชนมากขึ้น จึงส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมในองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ประชาชนได้รับบริการที่สะดวกรวดเร็ว ไม่เพียงแต่ในการใช้บริการของภาคเอกชนเท่านั้น แต่หากเป็นการใช้บริการของหน่วยงานภาครัฐที่มีความสะดวก รวดเร็วตอบสนองต่อความต้องการได้อย่างดียิ่ง

8.2.2 องค์ประกอบความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ในการให้บริการ

ผลการศึกษาองค์ประกอบความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ สามารถอธิบายได้ว่าผู้บริหารองค์กรและเจ้าหน้าที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นสอดคล้องกันว่า องค์ประกอบด้านโครงสร้างองค์กร การสนับสนุนจากผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร และการจัดการความรู้ เป็นองค์ประกอบสำคัญของความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ ซึ่งสามารถอธิบายได้ ดังนี้

8.2.2.1 โครงสร้างองค์กร

องค์ประกอบความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์กรภาครัฐ คือ โครงสร้างองค์กร เนื่องจากองค์กรที่มีโครงสร้างยืดหยุ่นหรือมีโครงสร้างแบบสิ่งมีชีวิตมีส่วนช่วยให้นวัตกรรมประสบความสำเร็จมากขึ้น เนื่องจากว่าเมื่อผู้บริหารคิดนวัตกรรมก็จะนำโครงสร้างเข้ามาคิดควบคู่กันไปด้วย และเมื่อโครงสร้างมีความเหมาะสมก็จะทำให้การวางแผนการดำเนินงานต่างๆ ง่ายขึ้น และเกิดความเหมาะสมมากขึ้นตามไปด้วย นอกจากนี้หน่วยงานที่นำนวัตกรรมเลื่อนล้อต่อภาษีเข้ามาใช้บางหน่วยงานก็มีการปรับโครงสร้างเล็กน้อยเพื่อให้ระบบงานมีความสอดคล้องกัน และประชาชนพึงพอใจในการให้บริการมากที่สุด ในส่วนของกระบวนการสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน ทั้งการประชุมแบบเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ เช่น สภากาแฟ ซึ่งเป็นการถ่ายทอดนโยบายจากผู้บริหารไปสู่ระดับล่าง ช่วยให้เกิดความเข้าใจในเป้าหมายขององค์กรชัดเจนมากขึ้น ผู้บริหารที่มีความมุ่งมั่นที่จะติดตามผลการปฏิบัติงาน โครงการหรือเป้าหมายที่วางไว้ก็จะช่วยให้งานประสบความสำเร็จมากขึ้น นอกจากนี้การที่พนักงานเข้าไปมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ ยังช่วยกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ๆ เพิ่มขึ้น และช่วยลดปัญหาต่างๆ ให้น้อยลง เพราะผู้ที่รู้ปัญหาดีที่สุดคือผู้ปฏิบัติงาน ถ้าเป็นปัญหาเล็กๆ ผู้ปฏิบัติก็สามารถแก้ไขได้เอง แต่ถ้ากรณีที่เป็นปัญหาใหญ่ๆ ก็อาจจะต้องนำเสนอปัญหานั้นให้ผู้บริหารระดับสูงทราบและดำเนินการแก้ไขต่อไป

นอกจากนี้ยังมีการสร้างจิตสำนึกให้ข้าราชการได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาและปรับปรุงบริการ ก็ยังช่วยให้หน่วยงานมีคุณภาพมากขึ้น เนื่องจากในช่วงแรกจะเป็นการบริหารงานในแนวทางจากผู้บังคับบัญชาลงมาถึงระดับล่าง ระดับล่างก็มีหน้าที่ปฏิบัติตาม แต่เมื่อมีการกระจายอำนาจในแนวราบผู้ปฏิบัติก็สามารถตัดสินใจเองได้ ทำให้เกิดความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น การเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ที่มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันก็ช่วยให้เกิดความคิดที่จะพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นมา ในการทำงานเป็นทีมจะต้องมีระบบการจัดการทีมงานที่ดี มีการมอบหมายงานที่สัมพันธ์กัน ทุกคนปฏิบัติงานตามที่ได้แบ่งกันไว้ แม้ว่าจะมีงานมากมาย งานก็จะสำเร็จลุล่วงไปได้และมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ดังนั้นจึงถือได้ว่า โครงสร้างองค์กรมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ เพราะหากองค์กรวางผังไว้ไม่เหมาะสมหรือวางระบบงานได้ไม่ดี วางตัวบุคลากรไม่ถูกต้องตามสัดส่วนขององค์กร ก็อาจจะทำให้องค์กรเกิดปัญหา งานเกิดความล่าช้าและติดขัดได้ ในที่สุดเจ้าหน้าที่ก็จะเกิดความท้อแท้ในงาน แต่ถ้างานนั้นมีการแบ่งสรรอัตรากำลังที่พอเหมาะพอดีกับปริมาณงาน และจัดคนให้เหมาะสมกับงานจะทำให้ผู้ปฏิบัติสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ สามารถคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ขึ้นมาได้ตลอดเวลา นำมาสู่ความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ให้เกิดความสะดวกรวดเร็วมยิ่งขึ้น

8.2.2.2 การสนับสนุนของผู้บริหาร

การสนับสนุนของผู้บริหารนับว่ามีความสำคัญต่อการสร้างความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้เป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากการดำเนินงานทุกอย่างจะต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหาร โดยเฉพาะเรื่องงบประมาณถ้าผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญหรือไม่สนับสนุนงบประมาณ กิจกรรมใดๆที่คิดไว้มันก็อาจจะสะดุดได้ ด้านทรัพยากรที่จำเป็น รวมไปถึงการสนับสนุนทางด้านความคิด การกระตุ้นให้เกิดการแสดงความคิดเห็น และเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับในหน่วยงานได้เข้ามามีส่วนร่วม เนื่องจากว่า ผู้ปฏิบัติจะมีความชำนาญในงานที่ปฏิบัติอยู่แล้ว หากได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมเพิ่มเติมก็จะทำให้งานประสบความสำเร็จลุล่วงไปได้โดยใช้เวลาน้อยลง และประชาชนได้รับประโยชน์มากที่สุด อีกทั้งหน่วยงานก็จะมีภาพลักษณ์ดีขึ้นด้วย หากไม่ทำเช่นนี้แล้วการคิดนวัตกรรมก็จะเป็นหน้าที่ของผู้บริหารแต่เพียงฝ่ายเดียวที่จะต้องเป็นคนคิด จึงอาจจะทำให้ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ในส่วนของการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่เพื่อให้เกิดความทันสมัยในการให้บริการ มีการพัฒนาโปรแกรมให้สอดคล้องกับลักษณะการทำงาน

การทำงานต้องอาศัยประสบการณ์ของผู้บริหารถ้าผู้บริหารไม่ใส่ใจก็ไม่สำเร็จ ทีมงานที่คิดนวัตกรรมดีๆขึ้นมา ถ้าผู้บริหารไม่อนุมัติก็ไม่สามารถทำได้ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องผลักดันให้ผู้ปฏิบัติตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถ และมุ่งมั่นที่จะสร้างนวัตกรรมขึ้นเพื่อประโยชน์ของประชาชนที่จะได้รับบริการที่สะดวกรวดเร็ว โดยพยายามคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆอยู่ตลอดเวลา อีกทั้งผู้บริหารยังจะต้องมีนโยบายหรือข้อปฏิบัติที่ชัดเจนเพื่อที่ผู้ปฏิบัติเข้าใจความหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานตรงกัน และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8.2.2.3 วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรมีส่วนช่วยให้พนักงานประสบความสำเร็จขึ้นมาได้ เนื่องจากองค์กรมีการสร้างวัฒนธรรมในการคิดและร่วมแสดงความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ในองค์กรและสำนักงานต่างจังหวัด ให้ร่วมกันคิดนวัตกรรมขึ้นมาเพื่อให้บริการประชาชน โดยเริ่มต้นจากผู้บริหารเป็นผู้จุดประเด็นความคิดขึ้นมาก่อน แล้วหน่วยงานอื่นๆก็คิดตามๆกันมา จนทำให้นวัตกรรมต่างๆเกิดขึ้นมาโดยตลอดทุกๆปี จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรขึ้น องค์กรจะมีค่านิยมให้ไว้กับทุกคนในองค์กรว่า จะต้อง บริการดี มีคุณธรรม นำสู่การพัฒนา เพื่อตอบสนองนโยบายภาครัฐ และตอบสนองความต้องการของประชาชน เริ่มตั้งแต่การปรับปรุงการให้บริการ การทำงานของเจ้าหน้าที่ให้มีใจรักในการบริการ ปรับปรุงลักษณะนิสัยให้ใจเย็น สนุกกับงานที่ทำ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นแรงจูงใจให้เกิดการพัฒนาตนเอง จนเกิดความสำเร็จในงานได้

องค์กรจะเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ และปรับเปลี่ยนทัศนคติเดิมๆที่ยึดติดขนบธรรมเนียม ประเพณีเก่าๆ ให้เป็นรูปแบบใหม่ตามแนวนโยบายภาครัฐ เช่น

ปรับเปลี่ยนการทำงานของเจ้าหน้าที่ ปรับเปลี่ยนการให้บริการต่อประชาชน มองประชาชนเป็นศูนย์กลาง มีการกระตุ้นตัวเอง พัฒนาตัวเอง ให้ตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา เพราะหากยังยึดติดกฎระเบียบดั้งเดิมที่ล้าหลังอยู่ อาจจะทำให้การปฏิบัติงานติดขัด ไม่ราบรื่นได้ แต่ถ้าปรับเปลี่ยนมาเป็นการให้บริการด้วยความถูกต้องรวดเร็ว ประชาชนก็จะเกิดความพึงพอใจ ดังนั้นจึงต้องจัดกิจกรรมล้างทัศนคติเดิมๆ ของข้าราชการใหม่ๆ ก่อนที่จะเข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงาน เพื่อจะได้ปฏิบัติงานในรูปแบบเดียวกัน เป็นมาตรฐานเดียวกัน ซึ่งทั้งหมดนี้จึงมีส่วนในการสร้างความกดดันให้ทุกคนที่เข้ามาปฏิบัติงานจะต้องสร้างผลงานขึ้น เพราะจะถูกล้อมโดยวัฒนธรรมและจะต้องปรับตัวเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับองค์กร และอีกหลายๆ อย่าง เพื่อให้การบริการดีขึ้น

ในการพัฒนานวัตกรรมให้เกิดในองค์กร จุดเริ่มต้นที่สำคัญคือ การที่บุคลากรภายในองค์กรมีสมรรถนะ (Competency) ทางด้านนวัตกรรม หรือทางด้านของความคิดสร้างสรรค์หากแต่ในบางโอกาส นวัตกรรมมิได้เกิดขึ้นมาเอง แต่อาจเกิดจากการได้รับอิทธิพลโดยตรงจากวัฒนธรรมหรือวิธีการดำเนินพฤติกรรมหลักในองค์กร หรือแม้แต่บางองค์กร มีความต้องการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร ไม่เพียงต้องพัฒนาศักยภาพของบุคลากรแล้ว วัฒนธรรมภายในองค์กร ก็ต้องมีการสร้าง การเปลี่ยนแปลง หรือกำหนดนวัตกรรมหลักขององค์กรด้วยจึงจะทำให้การพัฒนานวัตกรรมในองค์กร สามารถประสบผลสำเร็จได้

8.2.2.4 การจัดการความรู้

องค์ประกอบที่สำคัญในการสร้างความสำเร็จให้กับนวัตกรรมอีกประการหนึ่ง คือ การจัดการความรู้ที่มีรูปแบบการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ และการใช้ความรู้ในองค์กรเพื่อสร้างสรรค์ให้เกิดนวัตกรรม นวัตกรรมจึงมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการเรียนรู้ขององค์กร นวัตกรรมเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ถูกสร้างขึ้น เกิดการนำความคิดหรือกระบวนการมาใช้ นวัตกรรมสะท้อนให้เห็นความต้องการในการสร้างความคิดใหม่ๆ ดังนั้นการจัดการความรู้จึงมีประโยชน์สำหรับองค์กรที่มีความปรารถนาจะพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ จะมีการเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ๆ รวมทั้งแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีอยู่เพื่อให้เกิดความชำนาญงานในทุกด้าน

องค์กรจะต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และช่องทางการแลกเปลี่ยน และแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กร โดยการพัฒนากลยุทธ์ด้านการเรียนรู้ ซึ่งการสร้างและปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้ในการทำงานจะทำให้พนักงานเกิดความสนใจในงานและได้พัฒนาการเรียนรู้ของตน นอกจากนี้การให้ความรู้กับบุคลากร ทั้งจากประสบการณ์ตรง การลงมือปฏิบัติ และดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ รวมทั้งการส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมก่อนที่จะมีการปฏิบัติงานจริง และการจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ขึ้นระหว่าง

หน่วยงาน การหมุนเวียนเปลี่ยนงานกันทำระหว่างฝ่ายเพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้งานกัน และพัฒนานวัตกรรมขึ้นมาได้ตรงตามความต้องการของประชาชน ทั้งนี้ การจัดเก็บความรู้ที่มีระบบระเบียบยังช่วยให้สามารถค้นหาข้อมูลได้ง่าย สะดวกและรวดเร็วมากขึ้น ส่วนการใช้ความรู้นับว่าเป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะเมื่อมีการประยุกต์ความรู้เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมและนำไปปฏิบัติให้เกิดผล องค์การจึงควรสนับสนุนการใช้ความรู้ให้แก่บุคลากรในองค์การ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จยิ่งขึ้น ดังคำกล่าวของ บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2548) ที่กล่าวว่า สิ่งสำคัญที่สุดในการจัดการความรู้คือการเรียนรู้ของบุคลากรและการนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาและปรับปรุงองค์การ ดังนั้นขั้นตอนของการใช้ความรู้จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะถึงแม้้องค์การจะมีวิธีการในการกำหนด รวบรวม คัดเลือก ถ่ายทอด และแบ่งปันความรู้ที่ดีเพียงใดก็ตาม หากบุคคลไม่ได้เรียนรู้และนำไปใช้ประโยชน์ก็เป็นการสูญเปล่าของเวลาและทรัพยากรที่ใช้ องค์การจะต้องกระตุ้นและสร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรทุกคนกล้าคิด กล้าทำ กล้าลองผิดลองถูก โดยผู้บริหารจะต้องยอมรับผลลัพธ์ที่จะออกมาไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จหรือความล้มเหลว เพราะกระบวนการเรียนรู้ไม่ได้ขึ้นอยู่กับผลลัพธ์ แต่มาจากประสบการณ์ที่ได้รับในการลงนำความรู้ที่ได้มาฝึกปฏิบัติ หากล้มเหลวก็จะไม่ทำผิดซ้ำสองอีก และหากสำเร็จประชาชนก็จะเกิดความพึงพอใจมากขึ้นด้วยปัจจุบันสังคมได้เข้าสู่ยุคของการใช้ความรู้ในการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนผู้ใช้บริการมากยิ่งขึ้น มีการหาข้อมูลความรู้เพื่อมาใช้ในการปฏิบัติงานอยู่แทบทุกขั้นตอนจึงส่งผลให้การพัฒนาความรู้ ประสบการณ์ และความคิดสร้างสรรค์ทั้งในระดับบุคคล และระดับองค์กรเพิ่มมากขึ้นจนกลายเป็นทรัพย์สินที่มีค่าขององค์การ

8.2.2.5 เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของประชาชน

องค์การมุ่งเน้นที่จะพัฒนาเรื่องระบบงานทุกกระบวนการให้เกิดความสะดวกและรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นด้วยวิธีการลด หรือตัดทอนขั้นตอน เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนมากที่สุด โดยต้องคำนึงถึงว่าประชาชนต้องการอะไร แล้วพยายามพัฒนาปรับปรุงผลงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้เพื่อให้ประชาชนได้รับความสะดวกรวดเร็ว ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย มีนวัตกรรมใหม่ๆเข้ามาให้ใช้อยู่ตลอดเวลา

ในอดีตการให้บริการชำระภาษีบนสำนักงานเพียงแห่งเดียวประชาชนอาจไม่ได้รับความสะดวกรวดเร็ว จึงมีการเปิดช่องทางให้หลากหลายเพื่อให้ประชาชนได้มีทางเลือกเพิ่มขึ้น โดยองค์การจะยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ตามแผนพัฒนาฯฉบับที่ 10 คือจะให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของประชาชนเป็นหลัก เน้นความเป็นธรรม ความเสมอภาค และให้ความสำคัญกับการอำนวยความสะดวก รวดเร็วและความถูกต้องโปร่งใส จึงต้องพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆอยู่เสมอ ทั้งนี้จะต้อง

อาศัยแรงผลักดันจากผู้บริหารและความต้องการของประชาชนเข้ามาช่วย พยายามคิดหาสิ่งใหม่ๆ มาเป็นเครื่องมือในการบริการประชาชนให้ได้รับความสะดวกรวดเร็วที่สุด มีคุณภาพมากที่สุด เพราะสิ่งสำคัญของการให้บริการ คือ จะต้องตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน

องค์กรที่มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของประชาชนผู้มาใช้บริการเริ่มต้นด้วยการค้นหาความต้องการของผู้มาใช้บริการ หลังจากนั้นองค์กรจะหาวิธีการในการพัฒนาทรัพยากรที่ต้องการเพื่อนำเสนอบริการหรือนวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการดังกล่าว ซึ่งการมุ่งเน้นผู้ให้บริการทำให้เกิดกระบวนการและวิธีปฏิบัติที่ทำให้องค์กรปรับตัวและจัดการกับสภาพแวดล้อมเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือประชาชนในปัจจุบันและอนาคต องค์กรที่มุ่งเน้นด้านลูกค้าหรือประชาชนผู้มาใช้บริการในระดับสูงจะมีผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมการให้บริการที่สูงขึ้นด้วย การมุ่งเน้นด้านลูกค้าหรือประชาชนเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อพฤติกรรม กิจกรรมและผลการดำเนินงานของนวัตกรรมการให้บริการ การมุ่งเน้นด้านลูกค้าทำให้องค์กรมีความพยายามที่จะสร้างและพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา

8.2.3 การศึกษาระดับความพึงพอใจในการนำนวัตกรรมมาใช้

ผู้วิจัยได้กำหนดให้ความพึงพอใจในการให้บริการของกลุ่มตัวอย่างเป็นดัชนีชี้วัดความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ ทั้งนี้เนื่องจากว่า องค์กรที่จะประสบความสำเร็จในด้านนวัตกรรมได้นั้นประชาชนผู้มาใช้จะต้องได้รับการที่สะดวกรวดเร็ว ลดค่าใช้จ่ายประหยัดเวลา และนำมาซึ่งการตอบสนองต่อความต้องการ จนเกิดเป็นความพึงพอใจขึ้นมา ดังนั้นความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ในครั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของประชาชนผู้ให้บริการเป็นหลัก ซึ่งจากผลการศึกษาครั้งนี้พบว่า ความพึงพอใจในการนำนวัตกรรมมาใช้ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่า สำนักงานขนส่งทางบกได้ให้ความสำคัญกับการสร้างความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้เป็นอย่างยิ่ง โดยการนำเสนอ นวัตกรรมใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา รวมทั้งพัฒนานวัตกรรมเลื่อนล้อต่อภาษีให้ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน โดยประชาชนที่มาชำระภาษีสามารถใช้บริการได้โดยไม่ต้องลงจากรถ ซึ่งนอกจากจะสร้างความสะดวกรวดเร็วในการให้บริการแล้ว ยังเป็นการช่วยลดปัญหาการจราจรภายในองค์กรอีกด้วย ซึ่งจากการศึกษาพบว่า ประชาชนผู้ให้บริการมีความพึงพอใจกับการให้บริการมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 3.27 มีความพึงพอใจในด้านพฤติกรรมการให้บริการของเจ้าหน้าที่มากที่สุด ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะว่าเจ้าหน้าที่ที่มาให้บริการนั้นแต่ละคนจะต้องมีการให้บริการที่ดี ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความเป็นมิตร ก็จะช่วยให้ประชาชนที่มาใช้บริการรู้สึกดีตามไปด้วย ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับคุณภาพในการให้บริการให้มีประสิทธิภาพอยู่ตลอดเวลา การมาใช้บริการไม่มีผลต่อระดับ

ความพึงพอใจในการให้บริการ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากกรมการขนส่งทางบกมีการให้บริการที่ดี สะดวกรวดเร็วทั้งผู้ใช้บริการที่เคยใช้บริการมาก่อนและไม่เคยใช้บริการมาก่อน ในมาตรฐานเดียวกัน จึงไม่มีความแตกต่างกันระหว่างผู้ที่เคยใช้และไม่เคยใช้ งานที่สังกัดต่างกันมีผลต่อระดับความพึงพอใจในการให้บริการ ทั้งนี้ อาจจะเป็นเพราะว่าการให้บริการในส่วนของภาครัฐโดยปกติแล้วยังไม่ค่อยสะดวกรวดเร็วมากเมื่อเปรียบเทียบกับบริการในส่วนของภาคเอกชน เมื่อบุคลากรในสังกัดภาครัฐได้มาใช้บริการเลื่อนล้อต่อภาษีที่สะดวกและรวดเร็ว จึงเกิดความพึงพอใจมากกว่าบุคลากรในสังกัดภาคเอกชนที่ส่วนใหญ่แล้วจะเน้นการให้บริการที่สะดวกและรวดเร็ว

การทดสอบสมมติฐาน พบว่า หน่วยงานที่ให้บริการแต่ละจังหวัดมีผลต่อระดับความพึงพอใจในการให้บริการ ทั้งนี้ อาจจะเป็นเพราะว่าการให้บริการในส่วนของสำนักงานขนส่งจังหวัดสุราษฎร์ธานี ยังอยู่ในช่วงเริ่มต้น จึงทำให้การบริการอาจจะยังไม่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนเท่าที่ควรเมื่อเทียบกับหน่วยงานอื่นๆ อีกทั้งความแตกต่างด้านลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างอาจจะมีส่วนทำให้ระดับความพึงพอใจในการนำนวัตกรรมมาใช้แตกต่างกัน

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าผู้มาใช้บริการเลื่อนล้อต่อภาษีส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในการให้บริการเฉลี่ยในระดับมากที่สุด กล่าวคือความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์การภาครัฐกรณีศึกษา การให้บริการรับชำระภาษีรถมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน แสดงให้เห็นว่าสำนักงานขนส่งทางบกได้ให้ความสำคัญกับการสร้างความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้เป็นอย่างยิ่ง โดยการนำเสนอนวัตกรรมใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา รวมทั้งพัฒนานวัตกรรมเลื่อนล้อต่อภาษีให้ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน โดยประชาชนที่มาชำระภาษีสามารถใช้บริการได้โดยไม่ต้องลงจากรถ ซึ่งนอกจากจะสร้างความสะดวกรวดเร็วในการให้บริการแล้วยังเป็นการช่วยลดปัญหาการจราจรภายในองค์การอีกด้วย นับว่าเป็นประโยชน์แก่ทุกฝ่าย ทั้งเพื่อให้ประชาชนได้รับบริการที่สะดวก รวดเร็ว ประหยัดค่าใช้จ่าย และเจ้าหน้าที่ของรัฐเองก็พึงพอใจ จึงนับได้ว่าเป็นความสำเร็จที่คุ้มค่ามากที่สุดอันจะนำไปสู่การสร้างองค์การนวัตกรรมในลำดับต่อไป

8.3 ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์การภาครัฐ กรณีศึกษาการให้บริการรับชำระภาษีรถแบบเลื่อนล้อต่อภาษี ผลการศึกษาที่ได้สามารถใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนการดำเนินงานขององค์กร และนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมการให้บริการประชาชน ที่มีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน เพื่อนำตัวแบบไปประยุกต์ใช้ในการสร้างความสำเร็จของนวัตกรรมการให้บริการประชาชน เพื่อยกระดับการพัฒนาคุณภาพ

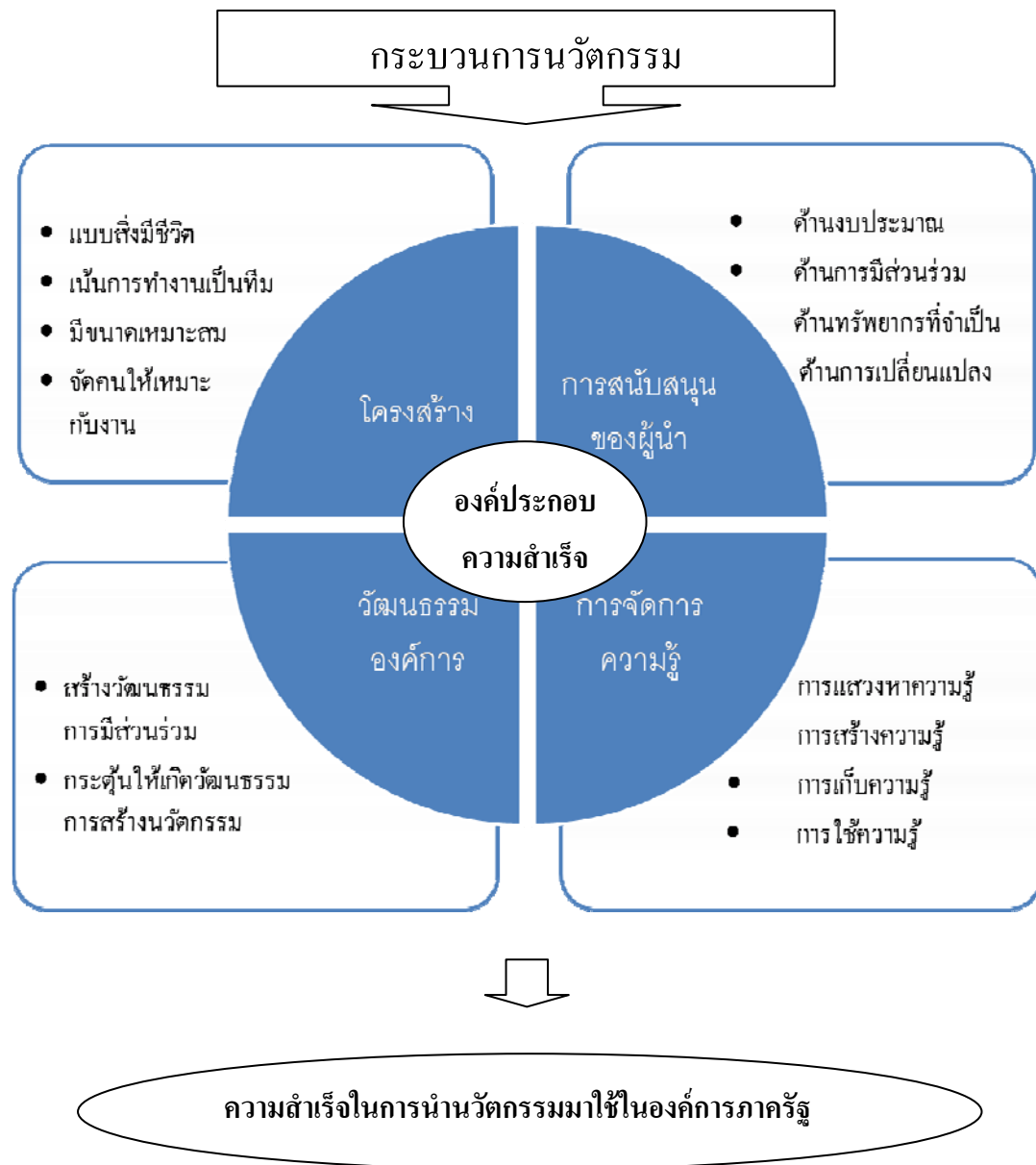
นวัตกรรมการให้บริการของกรมการขนส่งทางบกให้ดีขึ้น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลที่ได้จากการศึกษาไปปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิผลบนพื้นฐานขององค์ความรู้ที่ได้ศึกษาอย่างเป็นระบบและมีระเบียบวิธี โดยอาจดำเนินการในประเด็นดังต่อไปนี้

8.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

- 1) ควรทำการวิจัยศึกษาเปรียบเทียบของปัจจัยประกอบความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ในภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ และภาครัฐว่ามีความเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร
- 2) ควรศึกษากระบวนการนวัตกรรมในองค์กรภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจว่ามีความเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร
- 3) ควรศึกษาระดับความพึงพอใจในการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์กรภาคเอกชน หรือรัฐวิสาหกิจ เพื่อจะได้ทราบว่ามีความพึงพอใจมากน้อยเพียงใด

8.3.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

การนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์เชิงปฏิบัติ สำหรับข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาให้เกิดความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม ผู้วิจัยใคร่ขอเสนอรูปแบบความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ ซึ่งมีองค์ประกอบดังนี้ คือ โครงสร้างองค์กร การสนับสนุนของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กรและการจัดการความรู้ ผลจากการศึกษาให้เห็นถึงรูปแบบความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์กรภาครัฐ โดยเริ่มตั้งแต่การเริ่มกระบวนการนวัตกรรม ซึ่งกระบวนการนวัตกรรมของกรมการขนส่งทางบกเอง ก็เริ่มตั้งแต่ การสร้างความคิดใหม่ (Idea Generation) โดยผู้บริหารขององค์กรเป็นผู้ริเริ่มคิดนวัตกรรมขึ้นมา ซึ่งเป็นความคิดใหม่ๆ ที่ก่อให้เกิดการคิดนวัตกรรมขึ้น จึงนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กร เมื่อรับรู้ถึงสิ่งที่เป็นโอกาส (Opportunity Recognition) ก็ทำการวิเคราะห์เพื่อหาโอกาสความเป็นไปได้ของนวัตกรรมว่ามีผลดีต่อการบริการอย่างไร หลังจากนั้นก็มีกระบวนการประเมินความคิด (Idea Evaluation) แล้วคัดเลือกความคิดที่คิดว่าจะมีความก้าวหน้ามาสร้างเป็นนวัตกรรมและพัฒนาความคิด (Development) การปรับเปลี่ยนความคิดจากแนวคิดไปสู่แนวทางการทำงาน การใช้ประโยชน์ในการให้บริการประชาชน การนำความคิดไปสู่กระบวนการนวัตกรรมหรือการปฏิบัติจริงในองค์กรดังภาพที่ 8.1



ภาพที่ 8.1 รูปแบบความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์กรภาครัฐ

จากภาพที่ 8.1 แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการนวัตกรรมในการสร้างนวัตกรรมขึ้นในองค์การประกอบกับการเห็นความสำคัญขององค์ประกอบความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ ซึ่งได้แก่ โครงสร้างองค์การ การสนับสนุนของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์การ และการจัดการความรู้ในองค์การ โดยเริ่มตั้งแต่การปรับเปลี่ยนโครงสร้างให้เหมาะสมเป็นแบบสิ่งมีชีวิต มีความยืดหยุ่น สร้างการทำงานเป็นทีม และส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น มีการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างเพียงพอ ทั้งในด้านงบประมาณ ทรัพยากรที่จำเป็น

สนับสนุนให้พนักงานสร้างสรรค์นวัตกรรม ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วมให้ทุกคนกล้าแสดงความคิดเห็น และมุ่งมั่นพัฒนานวัตกรรมให้ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ ส่วนในการจัดการความรู้เป็นการเรียนรู้ของบุคลากรและการนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาและปรับปรุงองค์การ ดังนั้นขั้นตอนของการใช้ความรู้จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะแม้ว่าองค์การจะมีวิธีการในการถ่ายทอด และแบ่งปันความรู้ที่ดีเพียงใดก็ตาม หากบุคคลไม่ได้เรียนรู้และนำไปใช้ประโยชน์ก็เป็นการสูญเปล่าของเวลาและทรัพยากรที่ใช้ นอกจากนี้การสร้างความรู้ ยังส่งผลให้เกิดนวัตกรรมขึ้นมาได้ เช่น การจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ขึ้นระหว่างหน่วยงาน การหมุนเวียนเปลี่ยนงานกันทำระหว่างฝ่ายเพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้งานกัน และสามารถปฏิบัติงานได้ทุกอย่างจนก่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็วมากขึ้นและยังก่อให้เกิดการพัฒนาวัฒนธรรมใหม่ๆ ขึ้นมาด้วย เช่นเดียวกันเมื่อคนในองค์การมีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ข้ามหน่วยงานและกลายเป็นนวัตกรรมได้ตลอดเวลา ดังนั้นเมื่อองค์การให้ความสำคัญกับสิ่งต่างๆ เหล่านี้แล้วก็สามารถที่จะสร้างความสำเร็จให้แก่องค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8.4 สรุป

ในการศึกษา “ความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์การภาครัฐ กรณีศึกษาการให้บริการรับชำระภาษีรูปแบบเคลื่อนล้อต่อภาษี กรมการขนส่งทางบก” สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

ในการศึกษาเชิงคุณภาพเกี่ยวกับ กระบวนการในการนำนวัตกรรมมาใช้ ส่วนใหญ่จะเริ่มมาจากที่ผู้บริหารต้องการจะเพิ่มช่องทางการให้บริการแก่ประชาชนให้ได้มีทางเลือกในการใช้บริการมากขึ้น และขยายไปยังหน่วยงานต่างๆต่อไป ส่วนองค์ประกอบความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ในการให้บริการ คือ โครงสร้างองค์การ การสนับสนุนของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์การ และการจัดการความรู้ ซึ่งโครงสร้างองค์การมีส่วนช่วยให้การพัฒนานวัตกรรมประสบความสำเร็จมากขึ้น หากโครงสร้างมีความเหมาะสมก็จะทำให้การวางแผนการดำเนินงานต่างๆง่ายขึ้น นอกจากนี้หน่วยงานที่นำนวัตกรรมเคลื่อนล้อต่อภาษีเข้ามาใช้บางหน่วยงานก็มีการปรับโครงสร้างเล็กน้อยเพื่อให้ระบบงานมีความสอดคล้องกัน ส่วนการสนับสนุนของผู้บริหารก็นับว่ามีความสำคัญ เนื่องจากการดำเนินงานทุกอย่างจะต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารหากผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญหรือไม่สนับสนุนงบประมาณ กิจกรรมใดๆที่คิดไว้ก็อาจจะสะดุดได้ วัฒนธรรมองค์การก็มีส่วนช่วยให้การพัฒนานวัตกรรมประสบความสำเร็จขึ้นมาได้ เนื่องจากองค์การมีการสร้างวัฒนธรรมในการคิดและร่วมแสดงความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ในองค์การและสำนักงานต่างจังหวัด ให้ร่วมกันคิดนวัตกรรม

ขึ้นมาเพื่อให้บริการประชาชน โดยเริ่มต้นจากผู้บริหารเป็นผู้จุดประเด็นความคิดขึ้นมาก่อน แล้วหน่วยงานอื่นๆก็คิดตามๆกันมา จนทำให้ันนวัตกรรมต่างๆเกิดขึ้นมาโดยตลอดทุกๆปี จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรขึ้น องค์กรจะมีค่านิยมให้ไว้กับทุกคนในองค์กรว่าจะต้อง บริการดี มีคุณธรรม นำสู่การพัฒนา เพื่อตอบสนองนโยบายภาครัฐ และตอบสนองความต้องการของประชาชน เริ่มตั้งแต่การปรับปรุงการให้บริการ การทำงานของเจ้าหน้าที่ให้มีใจรักในการบริการ ปรับปรุงลักษณะนิสัยให้ใจเย็น สนุกกับงานที่ทำ ซึ่งสิ่งเหล่านั้นจะเป็นแรงจูงใจให้เกิดการพัฒนาตนเอง จนเกิดความสำเร็จในงานได้ การจัดการความรู้ที่มีรูปแบบการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การการจัดเก็บความรู้ และการใช้ความรู้ในองค์กรเพื่อสร้างสรรค์ให้เกิดนวัตกรรม นวัตกรรมจึงมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการเรียนรู้ขององค์กร

ระดับความพึงพอใจในการนำนวัตกรรมมาใช้ ผู้วิจัยได้กำหนดให้ความพึงพอใจในการให้บริการของกลุ่มตัวอย่างเป็นดัชนีชี้วัดความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ ทั้งนี้เนื่องจากว่า องค์กรที่จะประสบความสำเร็จในด้านนวัตกรรมได้นั้นประชาชนผู้มาใช้จะต้องได้รับการที่ สะดวกรวดเร็ว ลดค่าใช้จ่ายประหยัดเวลา และนำมาซึ่งการตอบสนองต่อความต้องการ จนเกิดเป็นความพึงพอใจขึ้นมา ดังนั้นความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ในครั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของประชาชนผู้ให้บริการเป็นหลัก ซึ่งจากผลการศึกษาครั้งนี้พบว่า ความพึงพอใจในการนำนวัตกรรมมาใช้ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่า สำนักงานขนส่งทางบกได้ให้ความสำคัญกับการสร้างความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้เป็นอย่างยิ่ง โดยการนำเสนอ นวัตกรรมใหม่อยู่ตลอดเวลา รวมทั้งพัฒนานวัตกรรมต่อเนื่องต่อกาให้ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน โดยประชาชนที่มาชำระภาษีสามารถใช้บริการได้โดยไม่ต้องลงจากรถ ซึ่งนอกจากจะสร้างความสะดวกเร็วในการให้บริการแล้วยังเป็นการช่วยลดปัญหาการจราจร ภายในองค์กรอีกด้วย อีกทั้งในบทนี้ได้นำเสนอข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำผลการวิจัยไปใช้ ประโยชน์และการวิจัยในอนาคตต่อไป

บรรณานุกรม

- กนิษฐ ภิรมย์กุล. หัวหน้าส่วนทะเบียนรถยนต์. 2555 (9 สิงหาคม). การสัมภาษณ์.
- กรมการขนส่งทางบก. 2476. ประกาศกรมการขนส่งทางบก. กรุงเทพมหานคร: กรมการขนส่งทางบก.
- กรมการขนส่งทางบก. 2545. กฎกระทรวง กรมการขนส่งทางบก กระทรวงคมนาคม พ.ศ. 2545. กรุงเทพมหานคร: กรมการขนส่งทางบก.
- กรมการขนส่งทางบก. 2554ก. แผนยุทธศาสตร์กรมการขนส่งทางบก (พ.ศ. 2554-2558). กรุงเทพมหานคร: กลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์ กองแผนงาน.
- กรมการขนส่งทางบก. 2554ข. รายงานประจำปี 2553 กรมการขนส่งทางบก กระทรวงคมนาคม. กรุงเทพมหานคร: กรมการขนส่งทางบก.
- กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. 2550. รายงานประจำปี 2550 กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร.
- กฤตกร กัลยรัตน์. 2553. ผลกระทบเชิงประจักษ์ของสถานการณ์การแข่งขันการจัดการความรู้บรรยากาศการเรียนรู้ ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมที่มีต่อผลการดำเนินงานสาขาของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- กสิมา สวรรค์ประเสริฐ. 2549. ความคิดเห็นของพนักงานในองค์กรที่เป็นสมาชิกเครือข่ายสถาบันการจัดการความรู้เพื่อสังคมที่มีต่อการจัดการความรู้. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- กานต์ธิดา เพิ่มพรมงคล. ประชาชนผู้ใช้บริการ. 2555 (9 สิงหาคม). การสัมภาษณ์.
- กิติ ตั๊กคานนท์. 2543. เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร: แปลงอักษร.
- จาตุรนต์ ชุติธรรมพงษ์. 2553. การจัดการความรู้เพื่อสร้างสรรค์. นครศรีธรรมราช: สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์.
- จำเริญ จิตรหลัง. 2550. รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น: ต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

- จิระภา แทนนาค. เจ้าพนักงานขนส่งชำนาญงาน. 2555 (7 มิถุนายน). การสัมภาษณ์
 ชาญชิต ทิพย์รักษา. ประชาชนผู้ใช้บริการ. 2555 (8 มิถุนายน). การสัมภาษณ์.
 ชาติชาย ยุวชิต. นักวิชาการขนส่งชำนาญการพิเศษ รักษาการแทนขนส่งจังหวัดนครราชสีมา. 2555
 (27 พฤษภาคม). การสัมภาษณ์.
 ชุมศักดิ์ อินทร์รักษา. 2548. บุคลากรทางการศึกษา: ทักษะในการจัดการความรู้ (Knowledge
 Management Skill : KMS). วารสารบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น.
 1 (มกราคม-มิถุนายน): 11-13.
 ชูรินทร์ ชูตะกุล. เจ้าพนักงานขนส่งชำนาญงาน. 2555 (9 สิงหาคม). การสัมภาษณ์.
 เชิดชัย เชนทร์ธีระ. หัวหน้าฝ่ายทะเบียนรถ. 2555 (7 มิถุนายน). การสัมภาษณ์.
 ณัฐยา สันตรการผล. 2553. **การจัดการเชิงกลยุทธ์ : ภาคปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร: บริษัทเอ็กส
 เปอร์เน็ท จำกัด.
 ณัฏพวงศ์ เชิดชู. ผู้อำนวยการสำนักงานขนส่งกรุงเทพมหานครพื้นที่ 5. 2555 (10 สิงหาคม).
 การสัมภาษณ์.
 ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2548ก. **รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ e-Government**. กรุงเทพมหานคร:
 คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
 ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2548ข. **องค์การแห่งความรู้: จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ**.
 กรุงเทพมหานคร: แชนทไฟร์ พรินติ้ง.
 ธีรยุทธ วัฒนาสุโขทัย และคณะ. 2548. **108 แปรนัยแห่งองค์กรนวัตกรรม**. กรุงเทพมหานคร: กรุงเทพ
 ธุรกิจปิคนิค.
 บุญดี บุญญากิจ และคณะ. 2547. **การจัดการความรู้--จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ**. พิมพ์ครั้งที่ 2.
 กรุงเทพมหานคร: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
 บุญผา เกลียวทอง. 2551. **การเรียนรู้เชิงนวัตกรรมของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8**.
 วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
 บุรชัย ศิริมหาสาร. 2550. **จัดการความรู้สู่ความเป็นเลิศ : มุขบริหารสู่การเป็นผู้นำ**.
 กรุงเทพมหานคร: แสงดาว.
 ปิยากร หวังมหาพร. 2552. **นโยบายสาธารณะไทย : กำเนิดพัฒนาการและสถานภาพของศาสตร์**.
 กรุงเทพมหานคร: จุฑทอง.
 ยงยุทธ เชิดพุดซา. ประชาชนผู้ใช้บริการ. 2555 (27 พฤษภาคม). การสัมภาษณ์.
 รุจิรา เหลืองศักดิ์พาณิชย์. 2550. **ผลกระทบของการมุ่งเน้นความสัมพันธ์ การเรียนรู้ประสิทธิภาพการ
 จัดการห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทย**. วิทยานิพนธ์ปริญญา
 มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

- วรภัทร์ ภูเจริญ. 2550. องค์การแห่งการเรียนรู้และการบริหารความรู้. กรุงเทพมหานคร: อริยชน.
- วรารณ สิริพชรภาส. เจ้าพนักงานขนส่งชำนาญงาน. 2555 (7 มิถุนายน). การสัมภาษณ์.
- วัชร ส่องสีอ่อน. ประชาชนผู้ใช้บริการ. 2555 (27 พฤษภาคม). การสัมภาษณ์.
- วิจารณ์ พานิช. 2548. “การจัดการความรู้” เพื่อการเพิ่มผลผลิต. กรุงเทพมหานคร: สุขภาพใจ.
- วิจารณ์ พานิช. 2549. KM วันละคำ “จากนักปฏิบัติ KM สู่นักปฏิบัติ KM”. กรุงเทพมหานคร: สุขภาพใจ.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. 2536. ความลับองค์กร : พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: ดีไลท์.
- วุฒิพงษ์ นวลวัฒน์. ประชาชนผู้ใช้บริการ. 2555 (7 มิถุนายน). การสัมภาษณ์.
- วุฒิพงษ์ ภักดีเหล่า. 2554. การศึกษาคุณลักษณะขององค์กรนวัตกรรม : กรณีศึกษาองค์กรที่ได้รับรางวัลนวัตกรรม. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ. 2547. ผลการสำรวจเว็บไซต์ครั้งที่ 1 : ระดับกรมโดยโครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศภาครัฐ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์งาม.
- สมนึก จอกลอย. 2547. การศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรในกรมทรัพยากรน้ำบาดาลหลักการปฏิรูประบบราชการตามนโยบายนายกรัฐมนตรี พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์. 2553. การจัดการความรู้กับนวัตกรรม : รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้เพื่อสร้างความสามารถทางนวัตกรรมสำหรับผู้ประกอบการในประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร: สามลดา.
- สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์. 2554. ความสามารถในการจัดการความรู้กับความสามารถทางนวัตกรรมผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศ. วารสารพัฒนบริหารศาสตร์. 51 (มกราคม): 161-166.
- สมศักดิ์ อภาสกิจ. ผู้อำนวยการสำนักงานขนส่งจังหวัดสุราษฎร์ธานี. 2555 (8 มิถุนายน). การสัมภาษณ์.
- สำนักงานคณะกรรมการนโยบายวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมแห่งชาติ. 2553. นโยบายและแผนวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 พ.ศ. 2555-2564. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการนโยบายวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมแห่งชาติ.

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). 2546. **พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546** คำนวณวันที่ 13 กรกฎาคม 2555. จาก <http://www.opdc.go.th/special.php>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). 2553. **แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.).
- สำนักงานทะเบียนและภษีรณ. 2549. **การรับชำระภษีรณตาม พ.ร.บ. รณยนต์ พ.ศ. 2522** กรมการขนส่งทางบก กระทรวงคมนาคม. กรุงเทพมหานคร: กรมการขนส่งทางบก.
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. 2549. **นวัตกรรมประเทศไทย: กรณีสึกษาประสบกการณจากสหรัฐอเมริกา สหภาพยุโรป และยุทธศาสตร์การสร้างนวัตกรรมสำหรับประเทศไทย**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ.
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. 2552. **รายงานประจำปีสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ 2554**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ.
- สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. 2548. **วิวัฒนาการระบบนวัตกรรมแห่งชาติของประเทศไทย : อดีต ปัจจุบัน อนาคต**. กรุงเทพมหานคร: งานนิเทศสัมพันธ์ สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. 2549. **แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Based Learning**. กรุงเทพมหานคร: ศิริวัฒนา อินเตอร์พรีนท.
- สุธีรา ลายพัฒน์. **เจ้าพนักงานขนส่งชำนาญงาน**. 2555 (7 มิถุนายน). การสัมภาษณ์.
- สุรัช ศรีสารคาม. 2549. **ต้นแบบการบริหารรัฐกิจยุคใหม่ : สึกษาการพัฒนาระบบการทะเบียนอิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติของประเทศไทย**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- สุรเชษฐ คำเครือคง. **เจ้าพนักงานขนส่งอาวุโส**. 2555 (27 พฤษภาคม). การสัมภาษณ์.
- สุวเนตร ธงยศ. 2549. **ผลกระทบของความรู้ความสามารถทางนวัตกรรมและประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีที่มีต่อความสำเร็จขององค์การของบริษัทในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุวัฒน์ สุสุดเลิศปัญญา. **ประชาชนผู้ให้บริการ**. 2555 (9 สิงหาคม). การสัมภาษณ์.
- เสถียร เขยประทับ. 2525. **การสื่อสารงานนวัตกรรม**. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสน่ห์ จัยโต. 2548. **การบริหารนวัตกรรม: ศาสตร์ใหม่ของการจัดการ**. วารสารการจัดการสมัยใหม่. 1 (กรกฎาคม): 35-43.

- อัญญาณี คล้ายสุบรรณ. 2550. **การจัดการความรู้ฉบับปฐมบท**. นครปฐม: เพชรเกษม พรินติ้ง กรุ๊ป.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. 2538. **การบริหารทักษะและการปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร: สุขภาพใจ.
- Adair, John E. 1996. **Effective Innovation: How to Stay Ahead of the Competition**. London: Pan Books.
- Bass, Bernard M. 1985. **Leadership and Performance Beyond Expectations**. New York: Free Press.
- Bass, Bernard M. 1990. From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. **Organizational Dynamics**. 118 (3): 90.
- Bowditch, J. and Buono, J. 2005. **A Primer on Organizational Behavior**. 6th ed. N.J.: John Wiley & Son.
- Brown, J. S. and Duguid, P. 2000. **The Social Life of Information**. Boston: Harvard Business School Press.
- Burns, J. M. 1978. **Leadership**. New York: Harper and Row.
- Buytendijk, Frank. 2009. **Performance Leadership: the Next Practices to Motivate Your Peoples Align Stakeholders, and Lead Your Industry**. New York: McGraw-Hill.
- Cameron, Kim S. and Quinn, Robert E. 1999. **Diagnosing and Changing Organizational Culture**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Christiansen, James A. 2000. **Building the Innovative Organization: Management Systems that Encourage Innovation**. Hampshire: Macmillan Press.
- Coursey, D. and Norris, D. F. 2008. **E-Government Website Development : Future Trends and Strategic Model**. Washington, DC: University of Nebraska at Omaha.
- Deal, Terrence E. and Kennedy, Allan A. 1982. **Corporate Culture: the Rites and Rituals of Corporate Life**. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Drennan, David. 1992. **Transforming Company Culture: Getting Your Company from Where You are Now to Where You Want to be**. New York: McGraw-Hill.
- Drucker, Peter F. 1985. **The Innovator and Entrepreneur**. New York: Harper & Row.
- Fiedler, Fred E. and Chemers, Martin M. 1984. **Improving Leadership Effectiveness: the Leader Match Concept**. New York: John Wiley.

- Fisher, Daniel S. and House, David A. 1988. Equilibrium Behavior of Spin-Glass Ordered Phase. **Physical Review Business**. 38 (July): 386-411.
- Freeman, C. and Soete, L. 1997. **The Economics of Industrial Innovation**. 3rd ed. London: Continuum.
- Gibbons, A. 1997. **Innovation and the Developing of Knowledge Production**. Brighton: University of Sussex.
- Guan, Zhibin. 2003. Control of Polymer Topology through Late-transition-metal Catalysis. **Journal of Polymer Science Part A: Polymer Chemistry**. 41 (22): 3680-3692.
- Hall, S. R. 1991. The Crystallographic Information File (CIF): a New Standard Archive File for Crystallography. **Acta Cryst**. 47 (November): 655-685.
- Handy, Charles B. 1985. **Understanding Organizations**. 3rd ed. New York: Facts on File.
- Harrison, Allen E. 1982. **The Art of Thinking: Strategies for Asking Question, Making Decision, and Solving Problem**. New York: Berkley.
- Harvard Business School. 2003. **Managing Creativity and Innovation**. Boston: Harvard Business School Press.
- Hay Group. 2005. The Innovative Organization: Lessons Learned from Most Admired Companies. **Hay Insight Selections**. Retrieved April 2, 2012 from http://www.haygroup.com/downloads/es/Hay_Insight_Selections_April_2005.pdf.
- Hersey, P.; Blanchard, K. H. and Johnson, D. E. 1996. **Management of Organizational Behavior**. 7th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Higgins, James M. 1995. **Innovate or Evaporate: Test & Improve Your Organization's IQ – Its Innovation Quotient**. New York: New Management Publishing Company.
- Hofstede, Greet H. 1980. **Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values**. Beverly Hill, Calif: Sage.
- Holder, Bob J. and Matter, Gary. 2008. **The Innovation Organization**. Retrived December 11, 2012 from <http://geocities.com/collegePark/Library/1042/innova.html>.
- House, Robert J. 1971. A Path Goal Theory of Leadership Effectiveness. **Administrative Science Quarterly**. 16: 321-338.
- House, Robert J. 2004. **Culture, Leadership, and Organization: the GLOBE Study of 62 Societies**. Thousand Oaks, Calif: Sage.

- Kotter, J. P. and Heskett, J. L. 1992. **Corporate Culture and Performance**. New York: Free Press.
- Kreloff, Charies. 1985. **The American Heritage Dictionary**. Boston: Houghton Mifflin.
- Krishnan, Venkat R. 2005. Transformational Leadership and Personal Outcomes: Empowerment as Mediator. **Leadership & Organization Development Journal**. 33 (6): 550-563.
- Kuczmarski, Thomas D. 2003. What is Innovation? and why are not Companies Doing More of It?. **Journal of Consumer Marketing**. 20 (6): 536-541.
- Likert, Jeffrey K. 2004. **The Toyota Way : 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer**. New York: McGraw-Hill.
- Likert, R. 1984. **New Patterns of Management**. New York: McGraw-Hill.
- McFarland, Dalton E. 1979. **Management : Foundation & Practices**. 5th ed. New York: Macmillan Publishing Inc.
- McGregor, Douglas. 1960. **The Human Side of Enterprise**. New York: McGraw-Hill.
- Nonaka, Ikujiro and Takeuchi, Hirotaka. 1995. **The Knowledge-Creating Company : How the Japanese Companies Create The Dynamics of Innovation**. New York: Oxford University Press.
- Ouchi, William G. 1981. **Theory Z: How American Management Can Meet the Japanese Challenge**. New York: Avon Books.
- Quinn, James B. 1991. Managing Innovation: Controlled Chaos. **Harvard Business Review**. 63 (3): 17-28. Retrieved March 12, 2009 from http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1504499
- Reddin, William J. 1970. **Managerial Effectiveness**. New York: McGraw-Hill.
- Robbins, Stephen P. 1990. **Organization Theory: Structure, Designs and Applications**. 3rd ed. London: Prentice-Hall.
- Robbins, Stephen P. and Coulter, Mary. 2004. **Management**. 8th ed. Illinois: Prentice Hall.
- Rogers, E. M. 1983. **Diffusion of Innovations**. 3rd ed. New York: Free Press.
- Rogers, E. M. 1995. **Diffusion of Innovation**. 4th ed. New York: Free Press.
- Rogers, E. M. and Shoemaker, F. F. 1971. **Communication of Innovations**. New York: Free Press.

- Schein, E. H. 1992. **Organizational Culture and Leadership**. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. 1999. **The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense about Culture Change**. California: Jossey-Bass Inc.
- Schermerhorn, John R.; Hunt, Jame G. and Osborn, Richard. 2003. **Organizational Behavior**. 8th ed. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Sherwood, Dennis. 2001. **Smart Things to Know About Innovation & Creativity**. Oxford: Capstone Publishing Limited.
- Stogdill, E. J. 1974. **Handbook of Leadership**. London: Collier Macmillan Publishers.
- Tidd, Joe; Bessant, John and Pavitt, Keitk. 2001. **Managing Innovation Integrating Technological Market and Organization Change**. Chichester: John Wiley & Sons.
- Vit, J. and Gelders, L. 2002. Performance Improvement theory. **International Journal of Production Economics**. 77: 285-298.
- Von Stamm, Bettina. 2008. **Managing Innovation, Design and Creativity**. Chichester: John Wiley & Sons.
- Yamane, Taro. 1973. **Statistics : an Introductory Analysis**. 3rd ed. New York: Harper and Row Publication.
- Yukl, G. A. 1981. **Leadership in Organizations**. London: Prentice Hall.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือขอสัมภาษณ์และแนวทางการสัมภาษณ์เชิงลึก

ผู้บริหารระดับสูง เจ้าหน้าที่ และ

ประชาชนผู้ใช้บริการ

ที่ ศธ ๐๕๒๖.๐๒ / ๐๕๖๖



คณะรัฐประศาสนศาสตร
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร
บางกะปิ กรุงเทพฯ ๑๐๒๔๐

๒๒ พฤษภาคม ๒๕๕๕

เรื่อง ขออนุมัติขอพระราชทานข้อมูลและสัมภาษณ์เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์
เรียน อธิบดีกรมการขนส่งทางบก

ด้วย นางสาวมนัสชนก ทิพย์รักษา รหัสประจำตัว ๕๓๑๐๑๑๒๐๓๔ เป็นนักศึกษาหลักสูตร
การจัดการภาครัฐและภาคเอกชนมหาบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร
ได้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์กรภาครัฐ : กรณีศึกษา การให้บริการรับ
ชำระภาษีรถแบบเลื่อนล้อต่อภาษี (Drive Thru for Tax) กรมการขนส่งทางบก” โดยมี รองศาสตราจารย์
ดร.ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

คณะรัฐประศาสนศาสตรได้พิจารณาเห็นว่า หน่วยงานของท่านเป็นหน่วยงานที่น่าสนใจและมีขอบข่าย
การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อที่ศึกษา จึงเรียนมาเพื่อขออนุญาตให้ นางสาวมนัสชนก ทิพย์รักษา
ค้นคว้าขอข้อมูลและสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องในหน่วยงานสังกัดของท่าน หากข้อมูลและรายละเอียดใดที่พอจะ
เปิดเผยให้นักศึกษาทราบได้ ขอความกรุณาอำนวยความสะดวกให้ด้วย

คณะรัฐประศาสนศาสตร หวังว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณมา ณ ที่นี้

ขอแสดงความนับถือ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์

เกษมศานต์ โชติชาครพันธุ์

(เกษมศานต์ โชติชาครพันธุ์)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะรัฐประศาสนศาสตร

สำนักงานเลขานุการคณะ

โทรศัพท์ ๐ - ๒๗๒๗ - ๓๘๗๐

โทรสาร ๐ - ๒๓๗๕ - ๙๑๖๔

ที่ ศธ ๐๕๒๖.๐๒ / ๐๕๖



คณะรัฐประศาสนศาสตร์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
บางกะปิ กรุงเทพฯ ๑๐๒๔๐

๗๒ พฤษภาคม ๒๕๕๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ข้อมูลและสัมภาษณ์เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์
เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานขนส่งจังหวัดนครราชสีมา

ด้วย นางสาวมนัสชนก ทิพย์รักษา รหัสประจำตัว ๕๓๑๐๑๑๒๐๓๔ เป็นนักศึกษาหลักสูตรการจัดการภาครัฐและภาคเอกชนมหาบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ได้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์การภาครัฐ : กรณีศึกษา การให้บริการรับชำระภาษีรถแบบเลื่อนล้อต่อภาษี (Drive Thru for Tax) กรมการขนส่งทางบก” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

คณะรัฐประศาสนศาสตร์ได้พิจารณาเห็นว่า หน่วยงานของท่านเป็นหน่วยงานที่น่าสนใจและมีขอบข่ายการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อที่ศึกษา จึงเรียนมาเพื่อขออนุญาตให้ นางสาวมนัสชนก ทิพย์รักษา ค้นคว้าขอข้อมูลและสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องในหน่วยงานสังกัดของท่าน หากข้อมูลและรายละเอียดใดที่พอจะเปิดเผยให้นักศึกษาทราบได้ ขอความกรุณาอำนวยความสะดวกให้ด้วย

คณะรัฐประศาสนศาสตร์ หวังว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณมา ณ ที่นี้

ขอแสดงความนับถือ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์

๑๓๓๑๗.

(เกษมศานต์ โชติชาครพันธุ์)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะรัฐประศาสนศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะ

โทรศัพท์ ๐ - ๒๓๗๒๗ - ๓๘๗๐

โทรสาร ๐ - ๒๓๗๕ - ๙๑๖๔



ที่ ศธ ๐๕๒๖.๐๒ / ๐๕๖๖

คณะรัฐประศาสนศาสตร
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
บางกะปิ กรุงเทพฯ ๑๐๒๔๐

๖๖ พฤษภาคม ๒๕๕๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ข้อมูลและสัมภาษณ์เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์
เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานขนส่งจังหวัดสุราษฎร์ธานี

ด้วย นางสาวมนัสชนก ทิพย์รักษา รหัสประจำตัว ๕๓๑๐๑๑๒๐๓๔ เป็นนักศึกษาหลักสูตรการจัดการภาครัฐและภาคเอกชนมหาบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ได้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์การภาครัฐ : กรณีศึกษา การให้บริการรับชำระภาษีรถแบบเลื่อนล้อต่อภาษี (Drive Thru for Tax) กรมการขนส่งทางบก” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

คณะรัฐประศาสนศาสตรได้พิจารณาเห็นว่า หน่วยงานของท่านเป็นหน่วยงานที่น่าสนใจและมีขอบข่ายการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อที่ศึกษา จึงเรียนมาเพื่อขออนุญาตให้ นางสาวมนัสชนก ทิพย์รักษา ค้นคว้าขอข้อมูลและสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องในหน่วยงานสังกัดของท่าน หากข้อมูลและรายละเอียดใดที่พอจะเปิดเผยให้นักศึกษาทราบได้ ขอความกรุณาอำนวยความสะดวกให้ด้วย

คณะรัฐประศาสนศาสตร หวังว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณมา ณ ที่นี้

ขอแสดงความนับถือ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์

๑๐๓๑๒๒.

(เกษมศานต์ โชติชาครพันธุ์)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะรัฐประศาสนศาสตร

สำนักงานเลขานุการคณะ

โทรศัพท์ ๐ - ๒๗๒๗ - ๓๘๗๐

โทรสาร ๐ - ๒๗๗๕ - ๙๑๖๔

ภาคผนวก ข
แบบสอบถามในการวิจัย

แบบสัมภาษณ์
ชื่อเรื่อง ความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์กรภาครัฐ : กรณีศึกษา
การให้บริการรับชำระภาษีรถแบบเคลื่อนล้อต่อภาษี
กรมการขนส่งทางบก

ชื่อ – สกุลผู้สัมภาษณ์ นางสาวนัสชนก ทิพย์รักษา วัน เดือน ปี ที่สัมภาษณ์.....
เวลา..... สถานที่

สถานภาพทั่วไปของผู้ถูกสัมภาษณ์

ชื่อ – สกุลผู้ถูกสัมภาษณ์.....
เพศ อายุปี ตำแหน่ง.....

คำถามสำหรับการสัมภาษณ์ผู้นำองค์กร (In-depth Interview)

1. ท่านมีวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรอย่างไรสำหรับการสร้างนวัตกรรมเคลื่อนล้อต่อภาษี
2. เหตุผลใดที่ทำให้ท่านให้ความสำคัญในการพัฒนาและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมในองค์กร และท่านทราบได้อย่างไรว่านวัตกรรมที่คิดค้นขึ้นมาตรงกับความต้องการของประชาชน
3. ท่านมีส่วนร่วมในการสนับสนุนและส่งเสริมอย่างไรบ้าง เพื่อให้นวัตกรรมประสบความสำเร็จ
4. บุคลากรในองค์กรของท่าน มีการแสวงหาความรู้จากภายใน และภายนอกองค์กรอย่างไร
5. การสร้างและพัฒนานวัตกรรม เป็นความเสี่ยงที่อาจประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวท่านมีวิธีการทำให้คนกล้าตัดสินใจ กล้าแสดงความคิดเห็น กล้าทำสิ่งที่แตกต่าง และคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ได้อย่างไร
6. รูปแบบ โครงสร้าง และลักษณะการทำงานภายในองค์กรเป็นอย่างไร เอื้อต่อการเรียนรู้แบ่งปันข้อมูล และการทำงานเป็นทีมหรือไม่ อย่างไร
7. บุคลากรในองค์กรของท่านมีการจัดเก็บความรู้อย่างไร เพื่อให้สะดวกในการค้นหา
8. หลังจากที่มีนวัตกรรมเคลื่อนล้อต่อภาษีขึ้นมาแล้ว ผลการดำเนินงานขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง
9. ท่านคิดว่าองค์ประกอบความสำเร็จในการสร้างสรรค์นวัตกรรมมีอะไรบ้าง

แบบสัมภาษณ์

เรื่อง ความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์การภาครัฐ : กรณีศึกษา

การให้บริการรับชำระภาษีรถแบบเคลื่อนล้อต่อภาษี

กรมการขนส่งทางบก

ชื่อ – สกุลผู้สัมภาษณ์ นางสาวนัสชนก ทิพย์รักษา วัน เดือน ปี ที่สัมภาษณ์.....

เวลา..... สถานที่

สถานภาพทั่วไปของผู้ถูกสัมภาษณ์

ชื่อ – สกุลผู้ถูกสัมภาษณ์.....

เพศ อายุ ปี ตำแหน่ง.....

โครงสร้างคำถามสำหรับการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการเคลื่อนล้อต่อภาษี

1. ประวัติความเป็นมาของโครงการเคลื่อนล้อต่อภาษี
2. องค์กรของท่านมีวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมายการดำเนินงานอย่างไรสำหรับการสร้างนวัตกรรมเคลื่อนล้อต่อภาษี
3. ผู้บริหารมีวิธีการสื่อสาร ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์กรด้านนวัตกรรมมาสู่ท่านอย่างไร
4. เหตุผลใดที่ทำให้ท่านให้ความสำคัญในการพัฒนาและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมในองค์กร และท่านทราบได้อย่างไรว่านวัตกรรมที่คิดค้นขึ้นมาตรงกับความต้องการของประชาชน
5. ท่านมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์และส่งเสริมนวัตกรรมอย่างไรบ้าง เพื่อให้ประสบผลสำเร็จ
6. ท่านแสวงหาความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมจากภายใน และภายนอกองค์กรอย่างไร
7. ท่านมีการพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนร่วมงานด้านนวัตกรรมเคลื่อนล้อต่อภาษีหรือไม่ อย่างไร
8. รูปแบบ โครงสร้าง และลักษณะการทำงานภายในองค์กร เอื้อต่อการเรียนรู้แบ่งปันข้อมูล และการทำงานเป็นทีมหรือไม่ อย่างไร
9. หน่วยงานของท่านมีวิธีการอย่างไรทำให้คนกล้าตัดสินใจ กล้าแสดงความคิดเห็น กล้าทำสิ่งที่แตกต่าง และคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา
10. ท่านมีการจัดเก็บความรู้อย่างไร เพื่อให้สะดวกในการค้นหา
11. ท่านมีการนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการสร้างสรรค์นวัตกรรม อย่างไร
12. หลังจากที่มีนวัตกรรมเคลื่อนล้อต่อภาษีขึ้นมาแล้ว ผลการดำเนินงานขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง

13. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อการพัฒนานวัตกรรมหรือการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในองค์กร
14. ท่านมีแนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างไรบ้างเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมให้สำเร็จ
15. ท่านคิดว่ามีองค์ประกอบอะไรบ้างที่ช่วยส่งเสริม สนับสนุน ผลักดันให้นวัตกรรมประสบความสำเร็จ
16. ท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไรให้ผู้นำ/ผู้บริหาร ส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมในองค์กร

แบบสัมภาษณ์

เรื่อง ความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์การภาครัฐ : กรณีศึกษา

การให้บริการรับชำระภาษีแบบเคลื่อนล้อต่อภาษี

กรมการขนส่งทางบก

ชื่อ – สกุลผู้สัมภาษณ์ นางสาวนันทชนก ทิพย์รักษา วัน เดือน ปี ที่สัมภาษณ์.....

เวลา..... สถานที่

สถานภาพทั่วไปของผู้ถูกสัมภาษณ์

ชื่อ – สกุลผู้ถูกสัมภาษณ์.....

เพศ อายุ ปี อาชีพ.....

ตำแหน่ง.....

โครงสร้างคำถามสำหรับการสัมภาษณ์ประชาชนผู้ใช้บริการเคลื่อนล้อต่อภาษี

1. ท่านเคยใช้บริการชำระภาษีแบบใดมาบ้าง
2. ท่านคิดว่าการชำระภาษีแบบเคลื่อนล้อต่อภาษีมีความแตกต่างจากการชำระภาษีแบบอื่นอย่างไร
3. ท่านคิดว่าการให้บริการเคลื่อนล้อต่อภาษี มีความทันสมัย สะดวกรวดเร็วหรือไม่ ท่านได้รับความเสมอภาคในการเข้ารับบริการหรือไม่
4. ท่านคิดว่าสถานที่ให้บริการ และจำนวนช่องทางการให้บริการ มีความเหมาะสมหรือไม่
5. ท่านคิดว่าการใช้บริการเคลื่อนล้อต่อภาษีนี้ช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายหรือไม่ อย่างไร
6. ท่านพึงพอใจกับช่องทางการให้บริการเคลื่อนล้อต่อภาษีหรือไม่ อย่างไร
7. ท่านคิดว่าการให้บริการของเจ้าหน้าที่มีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร
8. โดยรวมแล้วท่านพึงพอใจกับการให้บริการหรือไม่ อย่างไร
9. ท่านจะมาใช้บริการเคลื่อนล้อต่อภาษีในครั้งต่อไปหรือไม่

แบบสอบถาม

เรื่อง ความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์การภาครัฐ : กรณีศึกษา

การให้บริการรับชำระภาษีรถแบบเคลื่อนล้อต่อภาษี

กรมการขนส่งทางบก

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัว

1. เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง
2. การใช้บริการเคลื่อนล้อต่อภาษี ☐ เคยใช้มาก่อน ☐ ไม่เคยใช้มาก่อน
3. ทำงานที่ ☐ ภาครัฐ ☐ ภาคเอกชน ☐ รัฐวิสาหกิจ ☐ อื่นๆ.....
4. การศึกษา ☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ ปริญญาตรี
☐ ปริญญาโท ☐ ปริญญาเอก
5. ประเภทรถ ☐ รถยนต์นั่งส่วนบุคคลไม่เกิน 7 คน ☐ รถยนต์นั่งส่วนบุคคลเกิน 7 คน
☐ รถยนต์บรรทุกส่วนบุคคล ☐ รถจักรยานยนต์
☐ อื่นๆ.....
6. อายุ.....ปี

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้บริการเคลื่อนล้อต่อภาษี

คำชี้แจง ทำเครื่องหมาย / ในช่องที่ท่านคิดว่าตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อ	คำถาม	ระดับความพึงพอใจ			
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านกระบวนการหรือขั้นตอนการให้บริการ					
1.	การให้บริการมีความทันสมัย				
2.	การให้บริการมีการจัดลำดับก่อนหลัง				
3.	ท่านได้รับความเสมอภาคในการเข้ารับบริการ				
4.	การให้บริการมีความรวดเร็ว				
5.	ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการมาใช้บริการ				
6.	ความพึงพอใจในด้านการกระบวนการหรือขั้นตอนการให้บริการ				

ส่วนที่ 2 (ต่อ)

ข้อ	คำถาม	ระดับความพึงพอใจ			
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านสถานที่และสภาพแวดล้อม					
7.	สถานที่ให้บริการกว้างขวางเพียงพอแก่ผู้มาติดต่อ				
8.	สถานที่ให้บริการมีความสะดวก				
9.	จำนวนช่องการให้บริการมีเพียงพอกับผู้เข้ารับบริการ				
10.	ช่องการให้บริการมีความปลอดภัย				
11.	ความพึงพอใจในด้านสถานที่และสภาพแวดล้อม				
ด้านพฤติกรรมและวิธีการให้บริการ					
12.	เจ้าหน้าที่มีความสุภาพ และอภัยยัยดี				
13.	เจ้าหน้าที่ตรวจสอบเอกสารให้ถูกต้องครบถ้วนก่อนคืนให้				
14.	ความพึงพอใจในด้านพฤติกรรมและวิธีการให้บริการ				

15. ท่านจะกลับมาใช้บริการเดือนล่อกต่อภานี้อีกหรือไม่ ☐ ใช่ ☐ ไม่ใช่ ☐ ไม่แนใจ

ส่วนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล

นางสาวมนัสชนก ทิพย์รักษา

ประวัติการศึกษา

ศิลปศาสตรบัณฑิต

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี เกียรตินิยม

ปีที่สำเร็จการศึกษา พ.ศ. 2553

รางวัล

นักศึกษาเรียนดี เกรดเฉลี่ย 3.82

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ปีการศึกษา 2549

นักศึกษาดีเด่นของคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ปีการศึกษา 2552

นักศึกษาเรียนดีหลักสูตรการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ปีการศึกษา 2554