

# การจัดการองค์การภาครัฐสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม

## Government Organization Management to be an Innovative Organization

จิราภรณ์ ชนัญชนะ<sup>1</sup>, อำนวย บัญรัตนไมตรี<sup>2</sup> และ จิตติมา โห้ลัยอง<sup>3</sup>

Jiraporn Chananchana<sup>1</sup>, Amnuay Boonrattanamaitree<sup>2</sup> and Thitima Holomyong<sup>3</sup>

วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

College of Innovation Management, Rajamangala University of Technology Rattanakosin, Thailand

Corresponding Author, E-mail: <sup>1</sup>Jiraporn.cha@rmutr.ac.th

Retrieved 17-01-2024; Revised 10-02-2024; Accepted 04-04-2024

### บทคัดย่อ

จากการสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก ความสำคัญของความเป็นองค์กรนวัตกรรม รวมทั้งข้อจำกัดในการจัดการองค์การขององค์กรภาครัฐ จึงพัฒนาเป็นงานวิจัยนี้ โดยมีวัตถุประสงค์ 3 ประการ (1) เพื่อพรรณนาการจัดการองค์การขององค์กรภาครัฐในปัจจุบัน (2) เพื่อวิเคราะห์ความพร้อมการจัดการองค์การขององค์กรภาครัฐสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม และ (3) เพื่อเสนอแนวทางการจัดการองค์การภาครัฐเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 21 คน ได้แก่ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านองค์กรนวัตกรรม กลุ่มบุคลากร และกลุ่มผู้รับบริการ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์แก่นสาระ

ผลการวิจัย (1) บริบทการจัดการองค์การภาครัฐ มีองค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ ด้านวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ด้านนโยบาย ด้านงบประมาณ ด้านทักษะบุคลากร ด้านเทคโนโลยี และ ด้านนวัตกรรม (2) การวิเคราะห์ความพร้อมการจัดการองค์การขององค์กรภาครัฐสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 8 มิติ มิติที่ยังไม่มีความพร้อมซึ่งควรได้รับการพัฒนาในลำดับต้น ๆ ได้แก่ มิติด้านองค์ความรู้ และ (3) แนวทางการจัดการองค์การภาครัฐเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 8 มิติ 58 แนวทาง แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ซึ่งแต่ละระดับมีการเรียงลำดับความสำคัญของการจัดการองค์การตามจำนวนแนวทางที่ได้จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยเสนอแนวทางที่สำคัญแต่ละระดับระดับละ 1 มิติ ดังนี้ ระดับยุทธศาสตร์ ได้แก่ การมุ่งเน้นบริการ จำนวน 6 แนวทาง ระดับสนับสนุน ได้แก่ ด้านบุคลากร จำนวน 15 แนวทาง และระดับปฏิบัติการ ได้แก่ ด้านกระบวนการ จำนวน 9 แนวทาง ทั้งนี้ผลที่ได้จากการศึกษาจะได้นำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมต่อไป

**คำสำคัญ:** การจัดการ; องค์กรภาครัฐ; องค์กรนวัตกรรม

## Abstract

Amidst rapid global changes, the importance of innovative organizations has become increasingly evident. However, public sector organizations often face limitations in their management structures that hinder their ability to embrace innovation. This research aims to address this issue by investigating the current state of management in public sector organizations, analyzing their readiness for innovation, and proposing guidelines for transforming them into innovative entities. The research has three objectives: (1) to describe the current organizational management of public organizations, (2) to analyze the organizational management readiness of public organizations to become innovative organizations, and (3) to propose organizational management guidelines for public organizations to become innovative organizations. This research is a qualitative research. The key informants were 21 people, innovative organizations and recipients. Data were collected using in-depth interviews and document study. Data were analyzed by thematic analysis.

The research results are as follows: (1) The organizational management context of public organizations consists of six important factors, namely: leadership vision, policy, budget, personnel skills, technology, and innovation. (2) The analysis of the organizational management readiness of public organizations to become innovative organizations consists of eight dimensions. The dimension in which the organization is most ready is the innovation strategy dimension, and the dimension that is not yet ready and should be developed in the early stages is the knowledge dimension. (3) The organizational management guidelines for public organizations to become innovative organizations consist of eight dimensions and 58 guidelines. They are divided into three levels, each of which has a ranking of organizational management importance according to the number of guidelines obtained from key informants. These levels are as follows: Strategic level: Service focus, 6 guidelines Support level: Personnel, 15 guidelines and Operational level: Processes, 9 guidelines. The results of this study will be used as guidelines for developing organizations towards becoming innovative entities.

**Keywords:** Management; Public organization; Innovative organization

## บทนำ

ในปัจจุบันโลกกำลังอยู่ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับทุกวงการ โดยท่ามกลางสภาวะแวดล้อมใหม่ ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วฉับพลัน แผนการต่าง ๆ ที่เคยวางไว้ก่อนล่วงหน้า หากผ่านไปเพียงไม่กี่วันก็อาจกลายเป็นความผันแปรรูปแบบอื่น จึงขึ้นกับว่าองค์กรจะสามารถปรับเปลี่ยนจังหวะก้าวไปให้สอดคล้องกับกระแสพลิกผันได้มากน้อยแค่ไหน และสามารถปรับตัวได้ดีกว่าจึงจะอยู่รอด

ได้ในสภาพเช่นนี้ อย่างไรก็ตามเหตุการณ์ดังกล่าวที่เกิดขึ้น ผนวกกับสถานการณ์ความตักต่ำของเศรษฐกิจทั่วโลกและสภาพการแข่งขันที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่รุนแรงขึ้น ดังนั้น “นวัตกรรม” จะช่วยแก้ไขปัญหา สร้างความเปลี่ยนแปลง และนำมาสู่หน่วยงานและองค์กรใหม่ ๆ

องค์กรแห่งนวัตกรรมมีความสำคัญมากขึ้นเป็นลำดับ ในปัจจุบันผู้บริหารองค์กรพยายามที่จะปรับองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (Harvard Business School, 2003) โดยใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน ในปัจจุบันแม้ว่าจะมีผู้กล่าวถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ แต่ก็ยังไม่มีข้อสรุปที่แน่ชัดถึงปัจจัยและลำดับความสำคัญที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมมีความสำคัญ คือ มีความสามารถในการแข่งขัน องค์กรจะสามารถนำเสนอสินค้าและบริการใหม่ ๆ ให้แก่ผู้บริโภคอย่างต่อเนื่องและตรงเป้าหมาย ในยุคโลกาภิวัตน์ที่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในทุกด้าน โดยเฉพาะความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ การศึกษาจึงต้องพัฒนาและเปลี่ยนแปลงตามระบบการศึกษาที่มีอยู่ ติดตามการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ยังช่วยแก้ปัญหาบางอย่างที่เกิดขึ้นในการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ นวัตกรรมทางการศึกษามีความสำคัญต่อการศึกษาในหลายประการ ดังนี้ เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและสังคม นวัตกรรมทางการศึกษาช่วยให้การศึกษาสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและสังคมได้อย่างทันทวงที เช่น การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) เข้ามาช่วยในการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาสื่อการเรียนรูรูปแบบใหม่ ๆ เป็นต้น เพื่อแก้ไขปัญหาทางการศึกษา นวัตกรรมทางการศึกษาสามารถช่วยแก้ไขปัญหาทางการศึกษาบางอย่างที่เกิดขึ้นได้ เช่น ปัญหาจำนวนผู้เรียนที่เพิ่มขึ้น ปัญหาหลักสูตรล้าสมัย ปัญหาการเรียนรูที่เน้นการท่องจำ เป็นต้น เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา นวัตกรรมทางการศึกษาสามารถช่วยพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้ เช่น การพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียน การพัฒนาทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 เป็นต้น (ศุภวิรัช วงษ์พลบ, พระมหาอุตร อุตุโร (มากดี) และปฏิธรรม ลำเนียง, 2566)

องค์กรภาครัฐในปัจจุบันมีการบริหารจัดการภาครัฐที่เน้นสายบังคับบัญชา และกฎระเบียบที่เคร่งครัด โครงสร้างองค์กรที่ดีที่สุดคือระบบราชการแบบรวมศูนย์โครงการถูกนำไปปฏิบัติโดยการควบคุมจากบนลงล่างเพื่อให้การบังคับบัญชาและการสอดส่องดูแลทำได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้แล้วยังมีจำกัดดุลยพินิจในการบริหารงาน มุ่งเน้นประสิทธิภาพและความสำเร็จเป็นค่านิยมสำคัญในการบริหารงานขององค์กร ระบบราชการไทยมีโครงสร้างการปกครองขนาดใหญ่ มีโครงสร้างที่ซับซ้อนและมีข้าราชการจำนวนมาก ส่งผลให้เกิดโครงสร้างการบริหารที่เข้มงวดในระบบราชการ ต้องเผชิญกับปัญหาค่าใช้จ่ายบุคลากรที่เพิ่มขึ้นทุกปี ทำให้เกิดการงบประมาณไม่รู้จักจบ และส่งผลกระทบต่องบประมาณด้านอื่น ๆ ของการพัฒนาประเทศอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โครงสร้างการปกครองภาครัฐในปัจจุบันมีลักษณะที่ไม่ยืดหยุ่นขาดความคล่องตัว การบริหารยึดติดกับกรอบตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนดเป็นหลัก ทำให้การบริหารไม่สอดคล้องกับกระแสความเปลี่ยนแปลงของสังคมได้อย่างทันการณ์ การปรับเปลี่ยนโครงสร้าง

องค์กรทำได้ไม่คล่องตัว และเนื่องจากโครงสร้างองค์กรมีขนาดใหญ่ทำให้การปรับหรือต้องใช้เวลาพอสมควรในการดำเนินการ ปัญหาภาวะเปียบ เทคโนโลยีและวิธีปฏิบัติงานไม่ทันสมัย การบริหารงานภาครัฐเป็นการบริหารงานโดยยึดโยงกับกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก กฎระเบียบบางเรื่องเป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานภาครัฐและไม่ทันสมัย นอกจากนั้นเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในระบบราชการยังขาดความทันสมัย เมื่อเทียบกับการดำเนินงานของภาคเอกชน ตลอดจนการบริหารงานภายใต้ระบบราชการเป็นการบริหารที่ต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด การบริหารงานให้ความสำคัญกับกระบวนการมากกว่าเป้าหมาย ทำให้การบริหารงานขาดความคล่องตัว (พระครูใบฎีกาวิชาญ ทรงราศีและเสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร, 2564)

จากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก ความสำคัญของนวัตกรรมที่มีต่อองค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมทั้งข้อจำกัดในการจัดการองค์กรขององค์กรภาครัฐ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจทำการศึกษาในเรื่องดังกล่าว เพื่อพรรณนาการจัดการองค์กรภาครัฐในปัจจุบัน ความพร้อมในการจัดการองค์กรภาครัฐสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม และแนวทางการจัดการองค์กรภาครัฐที่นำไปสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม ทั้งนี้ผลที่ได้จากการศึกษาจะได้นำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม (Innovative Organization) ต่อไป

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อพรรณนาการจัดการองค์กรขององค์กรภาครัฐในปัจจุบัน
2. เพื่อวิเคราะห์ความพร้อมการจัดการองค์กรขององค์กรภาครัฐสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม
3. เพื่อเสนอแนวทางการจัดการองค์กรภาครัฐเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม

## การทบทวนวรรณกรรม

### แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการองค์กร

การจัดการองค์กร สิ่งสำคัญคือทั้งหน่วยงานภาครัฐและองค์กรภาคเอกชนต้องทำหน้าที่อย่างดีที่สุด ปัจจุบันประเทศไทยได้เข้าสู่ยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันทำให้เกิดการแข่งขันสูง องค์กรที่มีการจัดการที่ดีจะอยู่รอดและเติบโต (ปัญญา เลิศไกรและคณะ, 2562) ในศตวรรษที่ 21 โลกกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านสังคม เศรษฐกิจ โลกาภิวัตน์ และเทคโนโลยีการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อองค์กรต่าง ๆ อย่างมาก องค์กรที่ต้องการประสบความสำเร็จจึงจำเป็นต้องมีการจัดการที่ทันสมัยและยืดหยุ่นเพียงพอที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลง แนวคิดการจัดการสมัยใหม่ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรต่าง ๆ สามารถประยุกต์ใช้แนวคิดนี้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจได้ โดยเน้นที่หลักการสำคัญ 4 ข้อ ได้แก่ การมุ่งเน้นที่ลูกค้า การมุ่งเน้นที่นวัตกรรม ความยืดหยุ่น และความร่วมมือ

สรุปได้ว่า การจัดการ คือ วิธีการ กระบวนการ ที่ปฏิบัติร่วมกัน เพื่อให้มั่นใจว่าทรัพยากรในการบริหาร เช่น คน เงิน วัสดุและอุปกรณ์ ถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถบรรลุเป้าหมายด้วยความพยายามร่วมกันของกลุ่มคน หรือเป็นกระบวนการจัดการที่บูรณาการระหว่างบุคคลและทำงานร่วมกับวางแผนโครงสร้างองค์กร ภาวะผู้นำและการควบคุมที่มีประสิทธิภาพช่วยให้องค์กรสามารถดำรงอยู่และบรรลุเป้าหมายได้

### แนวคิดและทฤษฎีด้านการบริหารจัดการ (Management Concept)

แนวคิดด้านการบริหารจัดการตลอดจนทฤษฎีองค์กร เป็นการนำเสนอกรอบความคิดในการบริหารจัดการการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตลอดจนได้ผลผลิตที่มีประสิทธิผลไปพร้อมกัน ในยุคปัจจุบันไม่ว่าจะองค์กรเล็กหรือองค์กรใหญ่ต่างก็ต้องการการจัดการที่ดี เพื่อให้องค์กรสามารถก้าวหน้าได้ดีที่สุด แนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการเริ่มเกิดขึ้นมาในช่วงปฏิวัติอุตสาหกรรมราวปี ค.ศ.1760 ที่เริ่มเปลี่ยนจากแรงงานคนมาเป็นแรงงานจากเครื่องจักร ซึ่งการแบ่งกลุ่มทฤษฎีและแนวคิดของการบริหารจัดการนั้นมี 3 กลุ่ม ดังนี้

#### 1) ทฤษฎีและแนวความคิดแบบดั้งเดิม (Classical Theory)

ทฤษฎีในยุคแรกนี้มีลักษณะเฉพาะด้วยการมุ่งเน้นไปที่ประสิทธิภาพและประสิทธิผล มากกว่าการใส่ใจคน ดังนั้นระบบการจัดการจึงเน้นการมีแผน กฎเกณฑ์ และโครงสร้างที่ชัดเจน มีรูปแบบคงที่ ลักษณะรูปแบบขององค์กรที่มุ่งเน้นการบรรลุผลผลิตสูงสุด ในยุคนั้นมนุษย์ที่ใช้แรงงานถูกมองว่าเป็นเครื่องจักร ยังมีคนที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นและทำงานได้ดีขึ้น ผลผลิตก็มีแต่ปริมาณเพิ่มขึ้นเท่านั้น รวมถึงแนวคิดการจัดการทางวิทยาศาสตร์ แนวคิดการจัดการ หลักการจัดการ และแนวคิดการจัดการระบบราชการ (นันทิชา โชติพิทยานนท์, 2564)

#### 2) ทฤษฎีและแนวความคิดดั้งเดิมแบบสมัยใหม่ (Neo – Classical Theory of Organization)

ทฤษฎีและแนวความคิดนี้พัฒนามาจากทฤษฎีและแนวความคิด Classical Theory โดยพัฒนามาพร้อมกับ วิชาการด้านสังคมวิทยาและจิตวิทยา ทฤษฎีนี้เริ่มพัฒนาขึ้นในช่วงต้นศตวรรษที่ 20 ซึ่งเริ่มมีการศึกษาด้านปัจจัยมนุษย์เพิ่มขึ้น มองเห็นคุณค่า และความสำคัญของบุคคลากร ตลอดจนการบริหารงานบุคคลในเชิงมนุษยสัมพันธ์ นอกจากนี้ยังเริ่มเกิดการศึกษากลุ่มอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Group) ตลอดจนให้ความสนใจในด้านความต้องการของ มนุษย์ที่สามารถส่งผลต่อกระบวนการทำงานและพัฒนาตนเอง ประกอบด้วยแนวคิดการจัดการเชิงมนุษยสัมพันธ์ และแนวคิดการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (นันทิชา โชติพิทยานนท์, 2564)

#### 3) ทฤษฎีและแนวความคิดแบบสมัยปัจจุบัน (Modern Theory of Organization)

ทฤษฎีการจัดการสมัยปัจจุบันถูกพัฒนาขึ้นในปี ค.ศ.1950 เป็นการรวมทฤษฎีแบบสหวิทยาการ โดยมีแนวคิดจากหลายสาขาวิชา อาทิ สังคมวิทยา จิตวิทยา เศรษฐศาสตร์ การวิจัยปฏิบัติงาน และสาขาอื่น ๆ มาผสมผสานกันที่ เรียกว่า เศรษฐศาสตร์สังคม ในยุคที่สภาพสังคมและเศรษฐกิจเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน ธุรกิจต่าง ๆ มีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว การบริหารจัดการมีความสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น

เน้นการปฏิบัติงานที่ถูกต้องและผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการองค์กรจึงมีการผสมผสานหลากหลายรายละเอียดเข้ามา โดยเฉพาะการนำเอาหลักคณิตศาสตร์เข้ามาใช้ในระบบการคำนวณต่าง ๆ เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพสูงสุด ไปจนถึงการบริหารงานบุคคลที่มีความซับซ้อนมากขึ้น รวมถึงการสร้างกลยุทธ์ต่าง ๆ ในการบริหารจัดการออกมาหลากหลายรูปแบบเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูงที่สุด สำหรับในยุคการบริหารสมัยใหม่นี้มีนักทฤษฎียุคใหม่เกิดขึ้นมากมาย และสม่ำเสมอ มีการค้นคว้าวิธีการบริหารจัดการหลากหลายรูปแบบ ออกมาไม่ต่างจากการทดลองทางวิทยาศาสตร์ (นันทิชา โชติพิทยานนท์, 2564)

### แนวคิดการจัดการสู่องค์กรนวัตกรรม

สุรเดช จงวรรณศิริ (2563) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมของโลกธุรกิจในปัจจุบันอยู่ในลักษณะที่เรียกว่า VUCA มากขึ้น โดยคำนี้มาจากการเรียกรวมของ 4 องค์ประกอบ คือ V มาจาก Volatility หรือสภาวะที่มีความผันผวนสูง เป็นการยากที่จะเดาหรือพยากรณ์ถึงการเปลี่ยนแปลงได้ล่วงหน้า U มาจาก Uncertainty หรือสภาวะที่มีความไม่แน่นอน ความไม่แน่นอนทำให้ผู้บริหารไม่สามารถที่จะวางแผนหรือตัดสินใจให้ชัดเจนได้ว่าจะทำอย่างไร C มาจาก Complexity หรือสภาวะที่มีความซับซ้อนมากขึ้น มีปัจจัยทางด้านสภาวะแวดล้อมจำนวนมากที่เข้ามาเกี่ยวข้อง ทำให้มีข้อมูลหรือปัจจัยที่จะต้องพิจารณามากเกินไป จนเกินกว่าที่จะสามารถประมวลผลเพื่อการตัดสินใจได้ และ A มาจาก Ambiguity หรือความคลุมเครือที่ไม่สามารถบ่งชี้ถึงสิ่งที่เกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน ความคลุมเครือหรือความไม่ชัดเจนถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ ในเชิงเหตุและผล ทำให้ขาดข้อมูลที่เป็นอดีตที่จะช่วยเป็นข้อมูลพื้นฐานในการตัดสินใจได้

### แนวคิดองค์กรนวัตกรรมของสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน)

การประเมินศักยภาพองค์กรนวัตกรรมนี้ อ้างอิงตามโมเดลพัฒนาศักยภาพนวัตกรรมองค์กร หรือ Innovative Organization Model (IOM) (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน), 2562) เป็นโมเดลแบบองค์รวมให้ความสำคัญกับงานด้านการบริหารจัดการองค์กรที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม ครอบคลุมมิติการพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมใน 3 ระดับคือ ระดับยุทธศาสตร์ ระดับปฏิบัติการ และระดับสนับสนุน โดยแบ่งออกได้เป็น 8 มิติ ได้แก่

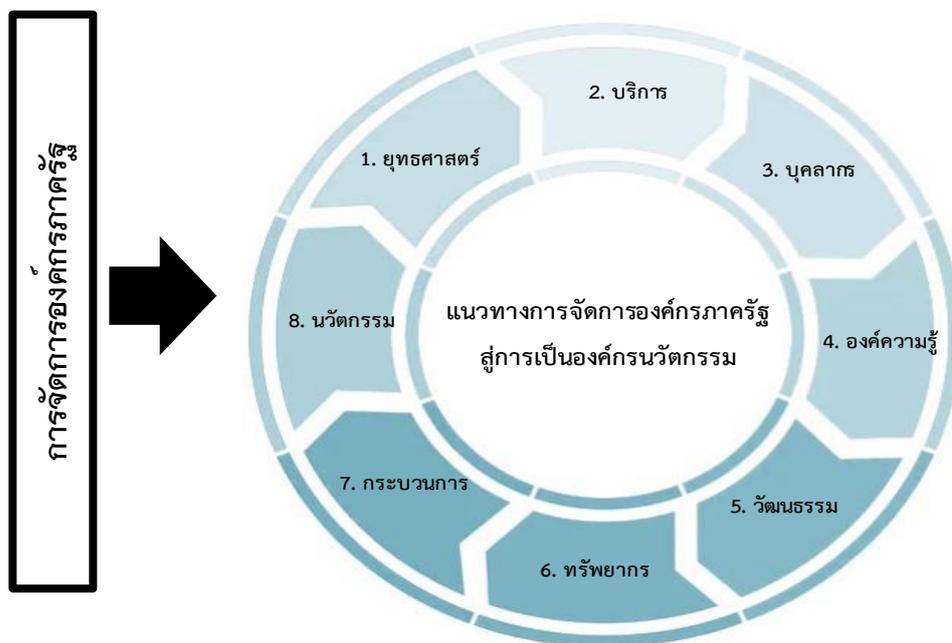
ระดับยุทธศาสตร์ (Strategy Level) เป็นการพิจารณาเป้าหมายและทิศทางด้านนวัตกรรมขององค์กร รวมถึงความเชื่อมโยงไปสู่ผลลัพธ์ทางนวัตกรรมขององค์กร คือ มิติที่ 1 มิติด้านยุทธศาสตร์นวัตกรรม (Innovation Strategy) และมิติที่ 2 มิติด้านการมุ่งเน้นธุรกิจ (Business Focus) โดยในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอปรับมิติที่ 2 เป็นการบริการ เนื่องจากหน่วยงานภาครัฐที่กำลังศึกษาเป็นหน่วยงานการศึกษาที่มุ่งเน้นการให้บริการนักศึกษาให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด

ระดับปฏิบัติการ (Operation Level) เป็นการพิจารณากระบวนการและแนวทางการดำเนินงานที่นำไปสู่การสร้างผลลัพธ์ทางนวัตกรรมขององค์กร คือ มิติที่ 3 มิติด้านกระบวนการ (Process) และมิติที่ 4 มิติด้านผลลัพธ์นวัตกรรม (Result)

ระดับสนับสนุน (Foundation Level) เป็นการพิจารณาสภาพแวดล้อมและความสามารถที่สนับสนุน การขับเคลื่อนงานและกิจกรรมด้านนวัตกรรมขององค์กร คือ มิติที่ 5 มิติด้านบุคลากร (People) มิติที่ 6 มิติด้านองค์ความรู้ (Knowledge) มิติที่ 7 มิติด้านวัฒนธรรม (Culture) และมิติที่ 8 มิติด้านทรัพยากร (Resource)

### กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาทฤษฎีและแนวคิดพื้นฐานที่กล่าวมาข้างต้นและจากการทบทวนวรรณกรรม งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงได้นำกรอบการประเมิน Innovative Organization Program (IOP) หรือโครงการ พัฒนาศักยภาพด้านนวัตกรรมองค์กร (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์กรมมหาชน), 2562) มาใช้เป็น กรอบแนวคิดงานวิจัย เพื่อหาแนวทางและวิธีการในการพัฒนาหน่วยงานภาครัฐสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม โดยแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วย 1) ด้านยุทธศาสตร์นวัตกรรม 2) การมุ่งเน้นบริการ 3) ด้านบุคลากร 4) ด้านองค์ความรู้ 5) ด้านวัฒนธรรม 6) ด้านทรัพยากร 7) ด้าน กระบวนการ และ 8) ด้านผลลัพธ์นวัตกรรม สามารถนำเสนอรายละเอียด ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ พื้นที่วิจัย คือ วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการศึกษาคั้งนี้ ประกอบด้วย กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้าน องค์กรนวัตกรรม จำนวน 3 คน คัดเลือกจากคุณสมบัติ การเป็นผู้มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร นวัตกรรมละปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรที่ได้รับการประเมินให้เป็นองค์กรนวัตกรรม กลุ่มบุคลากร จำนวน

12 คน คัดเลือกจากคุณสมบัติเป็นบุคลากรของวิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ ดูแลนโยบายในด้านนวัตกรรมให้กับองค์กร และมีประสบการณ์ด้านองค์กรนวัตกรรม และกลุ่มผู้รับบริการ จำนวน 6 คน คัดเลือกจากเป็นนักศึกษาและศิษย์เก่าของวิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ รวมจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งสิ้น 21 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ประกอบด้วยคำถามที่กำหนดไว้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ ข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้สัมภาษณ์ การจัดการองค์กรขององค์กรภาครัฐในปัจจุบัน วิเคราะห์ความพร้อมการจัดการองค์กรขององค์กรภาครัฐสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม และเสนอแนวทางการจัดการองค์กรภาครัฐเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม วิธีการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยนำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นตรวจสอบเนื้อหาและภาษาที่ใช้ให้ถูกต้องในเบื้องต้นเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ความสามารถ และน่าเชื่อถือ จำนวน 3 คน เพื่อตรวจสอบเชิงเนื้อหา (Content Validity) การใช้ภาษา โครงสร้าง ตลอดจนความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันระหว่างวัตถุประสงค์การวิจัย และขอบเขตการวิจัย เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์แก่นสาระแล้วนำมาเขียนบรรยายเชิงพรรณนา

## ผลการวิจัย

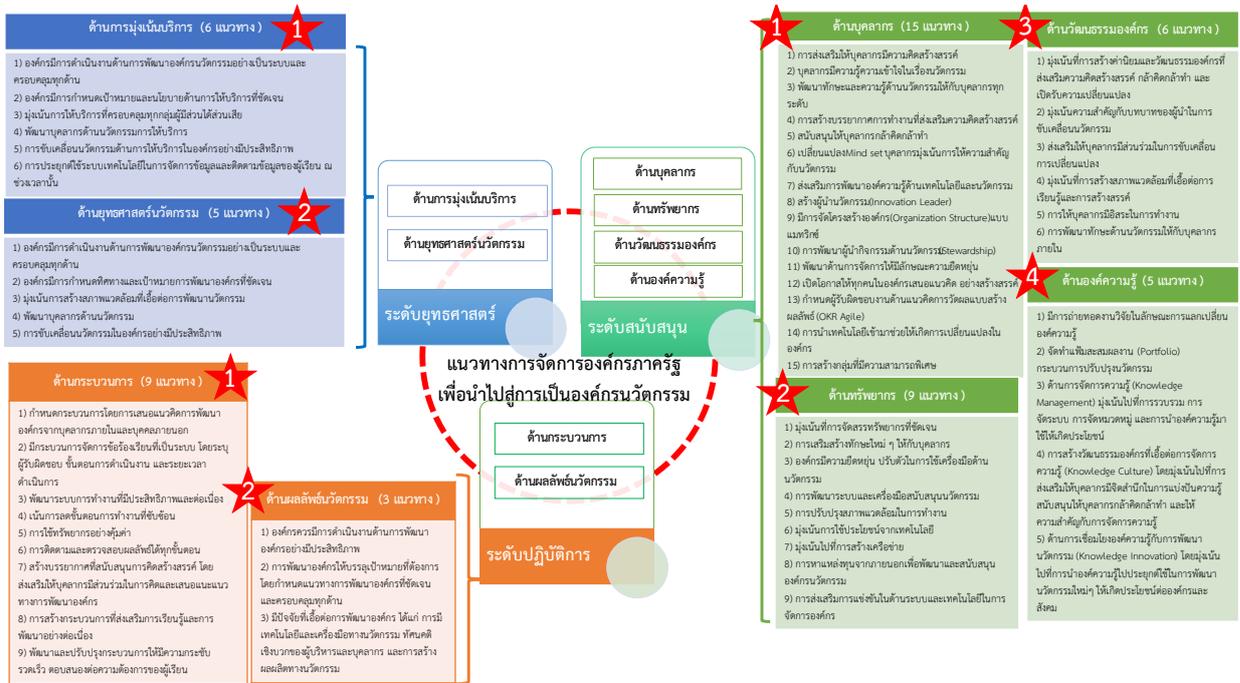
**ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการจัดการองค์กรขององค์กรภาครัฐในปัจจุบัน (วัตถุประสงค์ข้อที่**

1) พบว่าการจัดการองค์กรภาครัฐ ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร 2) ด้านนโยบาย 3) ด้านงบประมาณ 4) ด้านทักษะบุคลากร 5) ด้านเทคโนโลยี และ 6) ด้านนวัตกรรม ในแต่ละปัจจัยประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยที่องค์กรภาครัฐ (วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ) ดำเนินการ สรุปได้ดังนี้ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่มุ่งมั่นยึดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นศูนย์กลาง มีการริเริ่มสิ่งใหม่ในการพัฒนาองค์กร รวมทั้งผสมผสานการใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการองค์กร มีนโยบายในการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างสิ่งใหม่ที่ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รักษาความคล่องตัวในการบริหารจัดการ เพื่อให้สามารถปรับตัวได้ตามสถานการณ์ มอบนโยบายที่ชัดเจนและมีการติดตามอย่างเป็นลำดับขั้น วางแผนงบประมาณที่สนับสนุนการนวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเป็นรูปธรรม พิจารณาวางแผนการลงทุนในเทคโนโลยีที่สามารถนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน พัฒนานโยบายทางการเงินทั้งในด้านรายได้และรายจ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ ในด้านการพัฒนาทักษะบุคลากรมีการจัดทำโครงการเพื่อพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร เพื่อให้ทุกคนพร้อมเข้าสู่ยุคดิจิทัล มุ่งเน้นการส่งเสริมให้บุคลากรยอมรับและปรับตัวในการใช้เทคโนโลยีในการทำงาน การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการให้บริการและส่งเสริมให้เกิดประสบการณ์ที่ดีแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มุ่งเน้นการส่งเสริมให้บุคลากรเข้าใจการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมที่เกิดขึ้น สนับสนุนศักยภาพด้านนวัตกรรมของบุคลากรด้านกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) และการสร้างและสนับสนุนสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์

**ผลการวิเคราะห์ความพร้อมการจัดการองค์กรขององค์กรภาครัฐสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม (วัตถุประสงค์ข้อที่ 2)** พบว่า การวิเคราะห์ความพร้อมการจัดการองค์กรขององค์กรภาครัฐสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 8 มิติ ได้แก่ 1) ด้านยุทธศาสตร์นวัตกรรม 2) การมุ่งเน้นบริการ 3) ด้านบุคลากร 4) ด้านองค์ความรู้ 5) ด้านวัฒนธรรม 6) ด้านทรัพยากร 7) ด้านกระบวนการ และ 8) ด้านผลลัพธ์นวัตกรรม โดยผู้วิจัยสรุปการวิเคราะห์ความพร้อมการจัดการองค์กรขององค์กรภาครัฐสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม ได้ว่า ด้านยุทธศาสตร์นวัตกรรม องค์กรต้องมีวิสัยทัศน์และนโยบายที่ชัดเจนในการส่งเสริมนวัตกรรม มีการนำนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการทำงานขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม และมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการนำนวัตกรรมมาใช้ การมุ่งเน้นบริการ องค์กรต้องมุ่งเน้นการให้บริการผู้รับบริการที่รวดเร็ว ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ และมีการประยุกต์ใช้นวัตกรรมในการดำเนินงานหลายด้านเพื่อการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ ด้านบุคลากร องค์กรต้องส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม มีการนำนวัตกรรมมาใช้ในการฝึกอบรมบุคลากร และมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการสร้างนวัตกรรม ด้านองค์ความรู้ องค์กรต้องส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ภายในองค์กร และมีการรวบรวมองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรและสังคม ด้านวัฒนธรรม องค์กร องค์กรต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในกระบวนการสร้างนวัตกรรม ด้านทรัพยากร องค์กรต้องมีทรัพยากรเพียงพอสำหรับการดำเนินงานด้านนวัตกรรม มีการจัดสรรงบประมาณอย่างเหมาะสม และมีการจัดซื้อจัดจ้าง อุปกรณ์และเทคโนโลยีที่จำเป็น ด้านกระบวนการ องค์กรต้องปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ มีการนำนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน และมีการติดตามประเมินผลผลลัพธ์ของนวัตกรรม และด้านผลลัพธ์นวัตกรรม องค์กรต้องสร้างผลงานนวัตกรรมที่เป็นรูปธรรมและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง

**แนวทางการจัดการองค์กรภาครัฐเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม (วัตถุประสงค์ข้อที่ 3)** ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 8 มิติ 58 แนวทาง ได้แก่ 1) ด้านยุทธศาสตร์นวัตกรรม ควรมีการทบทวนวิสัยทัศน์และนโยบายด้านนวัตกรรมให้ชัดเจนและสอดคล้องกับบริบทขององค์กร รวมทั้งมีการสื่อสารและสร้างความเข้าใจให้กับผู้มีส่วนได้เสีย 2) การมุ่งเน้นบริการ ควรมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ มีการประยุกต์ใช้นวัตกรรมในการให้บริการ และมีการติดตามประเมินผลผลลัพธ์ของการให้บริการ 3) ด้านบุคลากร ควรส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการสร้างนวัตกรรม และมีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม 4) ด้านองค์ความรู้ ควรมีการรวบรวมองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรและสังคม มีการจัดเก็บและเผยแพร่องค์ความรู้อย่างเป็นระบบ และมีการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ภายในองค์กร 5) ด้านวัฒนธรรมองค์กร ควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอความคิดเห็นและมีส่วนร่วมใน

กระบวนการสร้างนวัตกรรม และมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีทัศนคติที่เปิดกว้างและยินดีที่จะรับฟังความคิดและแนวคิดใหม่ๆ 6) ด้านทรัพยากร ควรจัดสรรงบประมาณอย่างเหมาะสม มีการจัดซื้อจัดจ้างอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่จำเป็น และมีการติดตามประเมินผลการใช้ทรัพยากร 7) ด้านกระบวนการ ควรปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ มีการนำนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน และมีการติดตามประเมินผลผลลัพธ์ของนวัตกรรม และ 8) ด้านผลลัพธ์นวัตกรรม ควรสร้างผลงานนวัตกรรมที่เป็นรูปธรรมและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง มีการนำผลงานวิจัยมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน และมีการติดตามประเมินผลการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ สรุปผลการวิจัยดังกล่าวที่ 2



ภาพที่ 2 แนวทางการจัดการองค์กรภาครัฐเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม

### การอภิปรายผล

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า การจัดการองค์กรภาครัฐ ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ปัจจัย ได้แก่ 1) ด้านวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร 2) ด้านนโยบาย 3) ด้านงบประมาณ 4) ด้านทักษะบุคลากร 5) ด้านเทคโนโลยี และ 6) ด้านนวัตกรรม ผลการศึกษาดังกล่าวสรุปได้ว่า ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่มุ่งมั่นยึดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นศูนย์กลาง มีการริเริ่มสิ่งใหม่ในการพัฒนาองค์กร รวมทั้งผสมผสานการใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการองค์กร มีนโยบายในการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างสิ่งใหม่ที่ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รักษาความคล่องตัวในการบริหารจัดการ สอดคล้องกับแนวทางในการจัดการองค์กรที่ Harvard Business School (2003) ได้เสนอว่าองค์กรจะต้องมีการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ผู้นำเห็นความสำคัญและสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในองค์กร และมีการจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กร

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า การวิเคราะห์ความพร้อมการจัดการองค์กรขององค์กร ภาครัฐสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 8 มิติ ได้แก่ 1) ด้านยุทธศาสตร์ นวัตกรรม 2) การมุ่งเน้นบริการ 3) ด้านบุคลากร 4) ด้านองค์ความรู้ 5) ด้านวัฒนธรรม 6) ด้านทรัพยากร 7) ด้านกระบวนการ และ 8) ด้านผลลัพธ์นวัตกรรม ดังนี้ ด้านยุทธศาสตร์นวัตกรรม องค์กรต้องมีวิสัยทัศน์ และนโยบายที่ชัดเจนในการส่งเสริมนวัตกรรม สอดคล้องกับ Kuczmariski (2003) และ Piyaporn and Sang M. Lee (อ้างถึงใน สุภาพร เหล่าทรัพย์เจริญ, 2556) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่เป็นปัจจัยสำคัญในการ สร้างนวัตกรรม นั่นคือ ผู้บริหารจะต้องมีทัศนคติที่ดีและสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม และมีการกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการสร้างนวัตกรรม ด้านการมุ่งเน้นบริการ องค์กรต้องมุ่งเน้นการให้บริการผู้รับบริการที่ รวดเร็ว ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ และมีการประยุกต์ใช้นวัตกรรมในการ ดำเนินงานหลายด้านเพื่อการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ Udom et al. (2020) ที่กล่าวถึง ปัจจัยภายนอกองค์กรที่ทำให้เกิดนวัตกรรมอันหนึ่งคือลูกค้า โดยความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป นั้นส่งผลทำให้องค์กรต้องคิดค้นนวัตกรรมใหม่ในตัวของผลิตภัณฑ์และบริการตลอดจนกระบวนการเพื่อ สร้างความแตกต่าง ด้านบุคลากร องค์กรต้องส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม ผลการศึกษาของ นารินี แสงสุข (2551) พบว่า การพัฒนาบุคลากรให้มี ประสิทธิภาพ มีการทำงานกันแบบผสมผสาน ตั้งแต่ผู้บริหารจนถึงผู้ปฏิบัติการระดับล่าง เป็นการพัฒนา กระบวนการด้านองค์กรนวัตกรรม ด้านองค์ความรู้ องค์กรต้องส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ภายในองค์กร และมีการรวบรวมองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรและสังคม สอดคล้องกับ Harvard Business School (2003) การมีระบบการจัดการความรู้ที่มีการจัดเก็บรวบรวมความรู้จากทั้ง ภายในองค์กรและภายนอกองค์กรเป็นองค์ประกอบของความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมด้านวัฒนธรรม องค์กร องค์กรต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอ ความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในกระบวนการสร้างนวัตกรรม สอดคล้องกับ Kambiz and Aslan (2014) วัฒนธรรมองค์กรมีบทบาทสำคัญในการสร้างนวัตกรรมและเป็นสิ่งสำคัญสำหรับทั้งผู้เชี่ยวชาญด้าน นวัตกรรมและวัฒนธรรมองค์กรในการทำความเข้าใจความสัมพันธ์เชิงระบบระหว่างแนวคิดกับคุณค่าที่ สามารถสร้างขึ้นในแง่ของการรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนสำหรับ องค์กรด้านทรัพยากร องค์กรต้องมีทรัพยากรเพียงพอสำหรับการดำเนินงานด้านนวัตกรรม มีการจัดสรรงบประมาณอย่าง เหมาะสม และมีการจัดซื้อจัดจ้างอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่จำเป็น สอดคล้องกับ จันทนา อุดม นงนุช ไพบุลย์รัตนานนท์ ไพโรจน์ บุตรชิววันหะริน สัจเจย์และพระครูกาญจนกิจโสภณ (2563) กล่าวถึงปัจจัย ระดับองค์กร (Organization) ที่นำไปสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร ทรัพยากร โครงสร้างขององค์กร แรงจูงใจ การสร้างบรรยากาศในการทำงาน ด้านกระบวนการ องค์กรต้องปรับปรุง กระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ มีการนำนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน และมีการติดตาม ประเมินผลผลลัพธ์ของนวัตกรรม สอดคล้องกับ Udom et al. (2020) ที่กล่าวถึงปัจจัยภายนอกองค์กรที่ทำให้ เกิดนวัตกรรมอันหนึ่งคือลูกค้า โดยความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปนั้นส่งผลทำให้องค์กรต้อง

คิดค้นนวัตกรรมใหม่ในตัวของผลิตภัณฑ์และบริการตลอดจนกระบวนการเพื่อสร้างความแตกต่าง ด้านผลลัพธ์นวัตกรรม องค์การต้องสร้างผลงานนวัตกรรมที่เป็นรูปธรรมและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง สอดคล้องกับ สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2564) กล่าวว่า สิ่งสำคัญที่สะท้อนถึงผลสำเร็จในการพัฒนา นวัตกรรมต่าง ๆ ขององค์การ เป็นสิ่งที่จะใช้ในการประเมินความสำเร็จที่จะเป็นการสะท้อนกลับไปถึง เป้าประสงค์ในการพัฒนานวัตกรรมขององค์การ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 3 จากการอภิปรายผลการวิจัย พบว่า แนวทางการจัดการองค์การ ภาครัฐสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมทั้ง 8 มิติ สอดคล้องกับโมเดลพัฒนาศักยภาพนวัตกรรมองค์กร หรือ Innovative Organization Model (IOM) ของสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2564) ในทุกมิติ จำนวน 24 แนวทาง อาทิ องค์การมีการกำหนดกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานของทุกฝ่ายงานที่สอดคล้องและ สนับสนุนการบรรลุเป้าประสงค์ยุทธศาสตร์นวัตกรรมอย่างครบถ้วนรอบด้าน มีการจัดเก็บข้อมูลที่ เกี่ยวข้องกับความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มลูกค้าและตลาดเป้าหมายอย่างเป็นระบบ เปิดโอกาส ให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีศักยภาพแสดงบทบาทการขับเคลื่อนด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ผ่านการปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรเพื่อกระตุ้นและผลักดันความคิดต่างๆ ส่วนนวัตกรรม มีการกำหนดกลุ่ม บุคคล ทีมงาน หรือส่วนงานตามโครงสร้างองค์กรที่มีบทบาทหน้าที่ชัดเจนในการขับเคลื่อนนวัตกรรม องค์กรในลักษณะต่างๆตามความเหมาะสม มีการบริหารพอร์ตโฟลิโอของนวัตกรรมในมิติของนวัตกรรมที่ ตอบสนองต่อลูกค้าหรือตลาดเป้าหมายกลุ่มต่าง ๆ ที่สำคัญอย่างครบถ้วน ทั้งนี้ แนวทางการพัฒนาองค์กร ภาครัฐสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมยังสอดคล้องกับ วิวัฒน์ชัย ศิริญาณ วิทยา เจริญศิริ และสัญญา เคนาภูมิ (2560) สรุปว่า การพัฒนาองค์กรในยุคปัจจุบันจัดว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่งในยุคของการ เปลี่ยนแปลง นวัตกรรมและการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมด้วยการนำทักษะ ความรู้และความคิด สร้างสรรค์มาประยุกต์ใช้ ถือว่าเป็นเครื่องมือสำคัญของการพัฒนากับการเปลี่ยนแปลงทางระบบเศรษฐกิจ และสังคม อีกทั้งยังสอดคล้องกับ ปัญญา เลิศไกร และคณะ (2562) ได้สรุปการจัดการนวัตกรรม การ พัฒนาองค์กรผ่านกระบวนการที่เน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในการเป็นผู้เรียนรู้ และระบุ วิสัยทัศน์ร่วมกันของสมาชิกองค์กรโดยใช้นวัตกรรมเป็นรูปแบบการจัดการเพื่อวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสม นำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้หรือองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง ด้วยการพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่าง ต่อเนื่อง โดยจะเป็นจุดมุ่งเน้นที่บุคลากรจะร่วมสร้างวิสัยทัศน์ที่มีคุณค่าและทำทนายได้ สามารถพัฒนา แผนปฏิบัติการที่เหมาะสมเพื่อสร้างงานที่มีประสิทธิภาพให้กับองค์กรและตอบแทนสังคมอย่างยั่งยืน

เมื่อพิจารณาตามตัวชี้วัดของโมเดลพัฒนาศักยภาพนวัตกรรมองค์กรของสำนักงานนวัตกรรม แห่งชาติ (องค์กรมหาชน) ที่ผู้วิจัยนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย พบว่า ผลการวิเคราะห์ แนวทางการจัดการองค์กรภาครัฐเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมสอดคล้องกับตัวชี้วัดของโมเดล พัฒนาศักยภาพนวัตกรรมองค์กรของสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์กรมหาชน) จำนวน 24 แนวทาง และเป็นข้อค้นพบใหม่ จำนวน 34 แนวทาง องค์กรภาครัฐควรให้ความสำคัญในการพัฒนาความพร้อมใน การจัดการองค์กรในทุกมิติ เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมอย่างเต็มรูปแบบ

## องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

จากการวิจัยเรื่องการจัดการองค์การภาครัฐสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม ได้ค้นพบองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับแนวทางการจัดการองค์การภาครัฐเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 8 มิติ 58 แนวทาง ได้แก่ 1) ด้านยุทธศาสตร์นวัตกรรม จำนวน 5 แนวทาง 2) การมุ่งเน้นบริการ จำนวน 6 แนวทาง 3) ด้านบุคลากร จำนวน 15 แนวทาง 4) ด้านองค์ความรู้ จำนวน 5 แนวทาง 5) ด้านวัฒนธรรมองค์กร จำนวน 6 แนวทาง 6) ด้านทรัพยากร จำนวน 9 แนวทาง 7) ด้านกระบวนการ จำนวน 9 แนวทาง และ 8) ด้านผลลัพธ์นวัตกรรม จำนวน 3 แนวทาง

ในการจัดการองค์การภาครัฐเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ซึ่งแต่ละระดับมีการเรียงลำดับความสำคัญของการจัดการองค์การตามจำนวนแนวทางที่ได้จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้ ระดับยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 1) การมุ่งเน้นบริการ และ 2) ด้านยุทธศาสตร์นวัตกรรม ระดับสนับสนุน ประกอบด้วย 1) ด้านบุคลากร 2) ด้านทรัพยากร 3) ด้านวัฒนธรรมองค์กร และ 4) ด้านองค์ความรู้ และระดับปฏิบัติการ ประกอบด้วย 1) ด้านกระบวนการ และ 2) ด้านผลลัพธ์นวัตกรรม

## สรุป

องค์การภาครัฐควรให้ความสำคัญกับการจัดการองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงองค์ประกอบที่สำคัญทั้ง 6 ปัจจัย ได้แก่ วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร นโยบาย งบประมาณ ทักษะบุคลากร เทคโนโลยี และนวัตกรรม นอกจากนี้ องค์การภาครัฐควรมุ่งเน้นการวิเคราะห์ความพร้อมการจัดการองค์การสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม และดำเนินการตามแนวทางการจัดการองค์การภาครัฐเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมอย่างจริงจัง เพื่อให้้องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถสร้างสรรค์ผลงานนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศ



## ขอเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1) การจัดการองค์การภาครัฐ พบว่า การจัดการองค์การภาครัฐ ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ปัจจัย ดังนั้น องค์การภาครัฐควรนำผลจากการวิจัยทั้ง 6 ปัจจัย บูรณาการการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานย่อยภายในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีความเชื่อมโยงกัน เพื่อนำไปสู่การจัดการองค์การภาครัฐที่มีประสิทธิภาพและมีความพร้อมในการให้บริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2) การวิเคราะห์ความพร้อมการจัดการองค์การขององค์การภาครัฐสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 8 มิติ โดยในแต่ละมิติประกอบด้วยความพร้อม และความไม่พร้อม

ผู้รับผิดชอบจึงควรนำผลจากการวิจัยในด้านความไม่พร้อม เสนอต่อผู้บริหารเพื่อมอบนโยบายและร่วมกันแก้ไข พัฒนา เพื่อให้องค์กรสามารถเข้าสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) จากผลจากการวิจัย พบว่า แนวทางการจัดการองค์กรภาครัฐสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ซึ่งแต่ละระดับมีการเรียงลำดับความสำคัญของการจัดการองค์กรตามจำนวนแนวทางที่ได้จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนั้น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรจึงควรมีการจัดทำแผนการพัฒนาองค์กรโดยนำแนวทางจากการวิจัยนี้ไปประยุกต์ใช้ โดยมีการกำหนดกลยุทธ์ที่สำคัญในการสนับสนุนแต่ละแนวทางให้ประสบความสำเร็จ

## 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

งานวิจัยนี้ได้ข้อค้นพบ แนวทางการจัดการองค์กรภาครัฐสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับองค์กรภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ในด้านการบริหารจัดการองค์กร โดยควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรควบคู่ไปกับการพัฒนากระบวนการ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร สำหรับประเด็นในการวิจัยครั้งต่อไปควรทำวิจัยในประเด็น ดังนี้

1) ควรนำแนวทางการจัดการองค์กรภาครัฐมาประยุกต์ใช้ในองค์กรภาครัฐในเชิงปฏิบัติ โดยจัดทำเป็นแผนการพัฒนาองค์กรและโครงการที่สนับสนุนเพื่อให้แต่ละแนวทางบรรลุเป้าหมาย

2) พัฒนาเป็นงานวิจัยเชิงลึก โดยจัดทำเป็นหัวข้อการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรภาครัฐสู่ความเป็นองค์กรนวัตกรรม กลยุทธ์การพัฒนาองค์กรภาครัฐสู่ความเป็นองค์กรนวัตกรรม แนวทางการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กรภาครัฐ และการประเมินผลการพัฒนาองค์กรภาครัฐสู่ความเป็นองค์กรนวัตกรรม ฯลฯ

3) ควรมุ่งเน้นไปที่บริบทของประเทศไทย เนื่องจากบริบทขององค์กรภาครัฐในแต่ละประเทศมีความแตกต่างกัน การทำวิจัยควรพิจารณาถึงบริบทของประเทศไทย เช่น วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร กฎหมายและระเบียบข้อบังคับ รวมถึงนโยบายภาครัฐที่เกี่ยวข้อง

4) หน่วยงานภาครัฐที่ไม่เกี่ยวข้องกับการศึกษา อาจใช้แนวทางการนี้เป็นต้นแบบในการวิจัยเพื่อพัฒนาองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

5) บูรณาการการพัฒนาองค์กรทุกประเภทร่วมกับเกณฑ์การประเมินองค์กรในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง อาทิ เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA) เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อเตรียมความพร้อมก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งอนาคต

## เอกสารอ้างอิง

จันทนา อุดม และคณะ. (2563). การเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม. *วารสารสหวิทยาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 3(1), 81–90.

นัทนิชา โชติพิทยานนท์. (2564). *องค์กรและการจัดการ*. เอกสารประกอบการสอนวิชาองค์กรและการจัดการ MPP 5504. สืบค้นเมื่อ 19 พฤศจิกายน 2565, จาก [https://elcpg.ssru.ac.th/natnicha\\_h](https://elcpg.ssru.ac.th/natnicha_h)

- นารีนี แสงสุข. (2551). *การพัฒนากระบวนการองค์การนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยรามคำแหง* (ดุษฎีนิพนธ์ ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ปัญญา เลิศไกร, นิลรัตน์ นวกิจไพฑูรย์ และลัญจกร นิลกาญจน์. (2562). การจัดการนวัตกรรม การพัฒนาองค์กร. *วารสารมหาจุฬานาครธรรม*, 6(8), 3745-3757.
- พระครูใบฎีกาวิชาญ ทรงราชี่ และเสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร. (2564). การพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพของการปฏิบัติงานภาครัฐ. *วารสารการบริหารการปกครองและนวัตกรรมท้องถิ่น*, 5(3), 61-72.
- วัฒน์ชัย ศิริญาณ, วิทยา เจริญศิริ และสัญญา เคนนาภูมิ. (2560). องค์การแห่งนวัตกรรม: ทางเลือกใหม่สำหรับการพัฒนาในศตวรรษที่ 21. *Information - อินฟอร์เมชัน*, 24(2), 72-80.
- ศุภวิชช์ วงษ์พลบ, พระมหาอุตร อุตุตโร (มากดี) และปฏิธรรม สำเนียง. (2566). องค์การนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการบริหารการศึกษา. *วารสารวิจัยธรรมศึกษา*, 6(1), 131-140.
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน). (2562). *การจัดการสู่องค์กรนวัตกรรม Innovative Organization Book Of Knowledge*. กรุงเทพฯ: ทริปเปิลว้าว คอร์ปอเรชั่น.
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน). (2564). *คู่มือผู้ประเมินศักยภาพองค์กรนวัตกรรม*. กรุงเทพฯ: สถาบันวิทยาการจัดการ ทริส คอร์ปอเรชั่น.
- สุภาพร เหล่าทรัพย์เจริญ. (2556). *ทักษะการบริหารของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรนวัตกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2* (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สุรเดช จงวรรณศิริ. (2563). *การจัดการสู่องค์กรนวัตกรรม*. กรุงเทพฯ: ทริปเปิลว้าว คอร์ปอเรชั่น.
- Harvard Business School. (2003). *Managing Creativity and Innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kambiz, A. & Aslan, A. (2014). Investigation on the Impact of Organizational Culture on Organization Innovation. *Journal of Management Policies and Practices*, 2(2), 1-10.
- Kuczmariski, T. D. (2003). What is Innovation and Why aren't Companies Doing More of it. *Journal of Consumer Marketing*, 20(6), 536-541.
- Udom, C. et al. (2020). Organizational Transition into Innovative Organization. *Journal of Multidisciplinary in Humanities and Social Sciences*, 3(1), 81-90.