

การสร้างนวัตกรรมการบริหารองค์การภาครัฐ

เมลิสา มหาพล และ กมลพร กัลยาณมิตร

หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

CREATION OF INNOVATIVE ADMINISTRATION IN THE PUBLIC SECTOR

Melisa Mahapol and Kamolporn Kalyanamitra

Doctor of Philosophy, Public Administration, Faculty of Political Science, Bangkokthonburi University, Thailand

E-mail address: sherry_inter@hotmail.com

วันที่รับบทความ (Received) 6 มิถุนายน 2562

วันที่ได้รับบทความฉบับแก้ไข (Revised) 14 มีนาคม 2564

วันที่ตอบรับบทความ (Accepted) 8 มิถุนายน 2562

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง “การสร้างนวัตกรรมการบริหารองค์การภาครัฐ” เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ โดยสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 14 คน มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมการบริหารองค์การภาครัฐ 2. เพื่อศึกษากระบวนการการสร้างนวัตกรรมการบริหารองค์การภาครัฐ 3. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคการสร้างนวัตกรรมการบริหารองค์การภาครัฐ

ผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัยที่เกี่ยวข้อง คือ **กลุ่มตัวอย่าง** ที่ได้คัดเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) จากผู้ที่มีความรอบรู้และมีความเกี่ยวข้องกับเรื่องที่ศึกษาเป็นอย่างดี ประกอบด้วย ผู้บริหารภาครัฐ ผู้บริหารภาคเอกชน นักวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ วิทยากรในองค์การที่มีความสำคัญกับเรื่องนวัตกรรมจากองค์การภาครัฐที่ให้ความสำคัญกับเรื่องนวัตกรรมการบริหารองค์การ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลจากบุคคลที่เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) โดยนำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์แบบสร้างข้อสรุป และทำการตรวจสอบข้อมูลโดยใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Data Triangulation) คือ การแสวงหาความเชื่อถือได้ของข้อมูลจากแหล่งที่แตกต่างกัน

ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมการบริหารองค์การภาครัฐแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำ ด้านการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ที่มุ่งสู่นวัตกรรม ด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ด้านการสร้างเครือข่ายและการจัดการความรู้ ด้านการกำหนดโครงสร้างการทำงานแบบทีม ด้านนวัตกรรม และด้านการพัฒนาทักษะการคิดเชิงนวัตกรรม

กระบวนการในการสร้างนวัตกรรมการบริหารองค์การภาครัฐ ประกอบด้วย 3 ส่วนหลัก คือ 1) การมีผู้นำนวัตกรรม 2) การกำหนดวิสัยทัศน์นวัตกรรม 3) การสร้างบุคลากรนวัตกรรม โดยกระบวนการในการสร้างนวัตกรรมการบริหารองค์การภาครัฐดำเนินการได้อีกรูปแบบหนึ่ง คือ 1) มีความคิดสร้างสรรค์ คิดสิ่ง

ใหม่ เพื่อเอาชนะปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ของสาธารณะชน ฯลฯ 2) มีโครงการ โดยนำสิ่งที่คิดได้มาบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ทำเป็นโครงการ ทำแผนปฏิบัติการ ทำตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) 3) มีการประเมินผลโครงการ 4) มีการปรับปรุงแผนอย่างต่อเนื่อง

แนวทางแก้ไขปัญหา/อุปสรรคต่อการสร้างนวัตกรรมการบริหารองค์การภาครัฐ โดยการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานแบบครบวงจรทั้งในด้านทรัพยากรมนุษย์ ขั้นตอนการทำงาน เทคโนโลยี กฎระเบียบ มีกรอบการทำงานที่ชัดเจน มีระบบการบริหารที่เป็นสากล มีการลงทุนในคนเก่ง คนดี และมีการปรับเปลี่ยนระบบและรูปแบบขององค์กรอย่างต่อเนื่อง จัดโครงสร้างองค์การแบบแนวราบ กระจายอำนาจในการตัดสินใจ เพราะนวัตกรรมจะประสบความสำเร็จได้ต้องเกิดจากการผสมผสานที่ดีของ 3 ขั้นตอน คือ 1) เป็นสิ่งใหม่หรือนวัตกรรม โดยการนำความรู้เดิมหรือความรู้ใหม่ที่เกิดจากการวิจัย นำมาพัฒนาขึ้นใหม่ให้เกิดเป็นสิ่งใหม่ 2) นำมาทำหรือปฏิบัติให้เกิดได้ เกิดผลเป็นจริง ตรงประเด็น 3) เป็นประโยชน์ต่อด้านเศรษฐกิจและสังคม

ข้อเสนอแนะต่อสร้างนวัตกรรมการบริหารองค์การภาครัฐ ได้แก่ การสร้างนวัตกรรมการบริหารองค์การภาครัฐ ต้องมีความสมดุลบนหลักการ 4 ป. คือ ประสิทธิผล ประสิทธิภาพ เปี่ยมคุณค่าและปรับเปลี่ยนได้ยืดหยุ่นคล่องตัว

คำสำคัญ: นวัตกรรมการบริหาร องค์การภาครัฐ การคิดเชิงนวัตกรรม

Abstract

The study titled Creation of Innovative Administration in the Public Sector was qualitative in nature. The needed data were derived from in-depth interviews with 14 key informants. The objectives of this study were threefold: 1) to investigate the factors influencing the creation of innovative administration; 2) to examine the process of creating innovative administration in the public sector; and 3) to determine the problems /obstacles and suggestions pertaining to the creation of innovative administration.

The researcher determined the relevant research methodology, namely the sample group who were chosen purposive sampling from those who were well-educated and relevant to the study, consisting of government executives, private administrators, academics, experts, lecturers in organizations that focus on innovation from government organizations that focus on innovation in organizational management. Tools used to collect information from key informants by semi-structured interview forms. The data were analyzed to create a conclusion. And checking the data by using the data triangulation method, which was seeking the reliability of data from different sources.

The data analysis has brought to light the following facts: The factors conducive to the success of the creation of innovative administration included the following: characteristics of leadership, direction and strategy geared up to the creation of innovation, the creation of atmosphere and culture favorable to learning, creating networks and knowledge management, creating the organizational structure conducive to teamwork on innovation and innovative thinking.

The process of creating the administration innovation consisted of three components: 1) the availability of innovative leaders, 2) setting the innovative vision, and 3) the creation of innovative personnel.

The process of creating the innovative administration can be arranged in another way. This included the following aspects: 1) Creative thinking to deal with problems and obstacles for the public good. 2) The availability of some projects that can be carried out by the established strategy and action plan along with the contribution of key performance indicators. 3) Program evaluation should be undertaken. And 4) The action plan should be reviewed on a continual basis.

With respect to the resolution of problems springing from the creation of innovative administration, the following actions should be pursued: streamlining the work process in terms of human resource management, working phases, technology, regulations, clear-cut work procedures, making investment in creating good public employees, revising the system and the organizational structure on a continual basis and, decentralization of decision-making process.

Above all, the success of innovative administration depends on the contribution of 3 aspects: 1) It is a new thing involving the application of previous knowledge and research findings. 2) Putting the knowledge into practical use. And 3) It must be of great help to the socioeconomic development. In regard to the recommendations for creating the innovative administration in the public sector, it can be said that the creation of innovative administration should be balanced in character and should be based on 4 factors: effectiveness, efficiency, worthiness and flexibility.

Keywords: Innovative Administration, Public Sector, Innovative Thinking

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารงานที่มีการประยุกต์ใช้นวัตกรรมได้เข้ามามีบทบาทและมีความสำคัญ อย่างมากต่อการบริหารจัดการงานของภาครัฐในปัจจุบัน ซึ่งกระบวนการบริหารโดยใช้นวัตกรรมการบริหารนั้นเป็นสิ่งที่สามารถถ่ายทอดความรู้ และการนำไปประยุกต์ใช้เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์กับหน่วยงานหรือองค์กรอื่น ๆ รวมทั้งองค์กรภาครัฐได้ ต้องมีการเรียนรู้ในการปรับตัวเพื่อให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงในการตอบสนองความต้องการของประชาชน นอกจากนี้จะเห็นได้ว่าภารกิจของภาครัฐในปัจจุบันได้มีการปรับเปลี่ยนทั้งการถ่ายโอนอำนาจการปกครองจากส่วนกลางเพื่อลงสู่ท้องถิ่นมากยิ่งขึ้น มีภารกิจที่เพิ่มขึ้น โดยส่งผลให้การทำงานขององค์กรภาครัฐในยุคของการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ต้องมีการแสวงหาแนวทางการทำงานนำมาซึ่งแนวคิดและวิธีการต่าง ๆ ในรูปแบบใหม่ ๆ อยู่เสมอ เพื่อให้้องค์การสามารถปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ นวัตกรรมจึงมีความสำคัญอย่างมากต่อองค์กรภาครัฐในปัจจุบัน ซึ่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วัฒนธรรมระหว่างองค์กรส่วนใหญ่เกิดจากการประชุม การศึกษาดูงาน รวมไปถึงการมีส่วนร่วมระหว่างกันทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคลในด้านต่าง ๆ เพื่อนำนวัตกรรมไปสู่การประยุกต์ใช้ก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กรอื่นได้

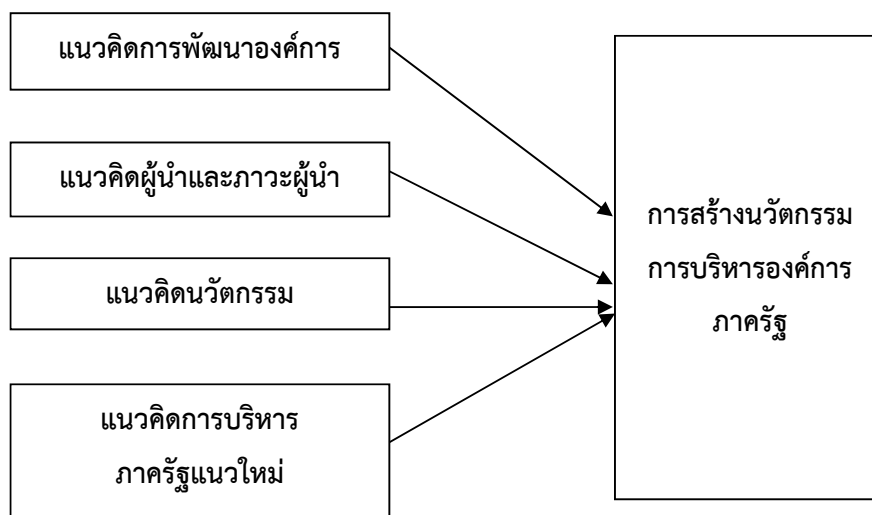
จากกระแสสภาพแวดล้อมที่เป็นปัจจัยกำหนดให้้องค์การต้องเปลี่ยนแปลงแนวคิดมาเป็นยุคแห่งการสร้างนวัตกรรม (Innovation) การปรับกลยุทธ์ท่ามกลางภาวะการแข่งขันที่้องค์การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (High Performance Organization) เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่องค์การในทุกด้านนั้น จำเป็นต้องหาแนวทางในการพัฒนาและสร้างสมรรถนะในการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืน (Sustainable Competitiveness Development) และในการที่้องค์การจะมีประสิทธิภาพดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและประสบผลสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารใน้องค์การ ซึ่งเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนให้ทรัพยากรต่าง ๆ สามารถเข้ามารวมกัน และถูกใช้อย่างคุ้มค่าสอดคล้องกับนโยบายและกลยุทธ์ของ้องค์การ ย่อมจำเป็นต้องใช้ ภาวะความเป็นผู้นำที่มีลักษณะพิเศษที่มีประสิทธิภาพรวมกับการมีวิสัยทัศน์ในการกำหนดกลยุทธ์และประกอบกับสมรรถนะต่าง ๆ เพราะหากผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะสามารถบริหารและรวมพลังของสมาชิกใน้องค์การ โน้มน้าวให้ทุกคนร่วมมือกันทำงานเพื่อผลสำเร็จโดยรวมของ้องค์การได้ ภายใต้การบริหารเชิงนวัตกรรมใน้องค์การนั้น

แนวความคิดเรื่องนวัตกรรมมีวิวัฒนาการมาอย่างน้อย 50 ปีแล้ว ในช่วงทศวรรษที่ 1950 นักวิชาการมองว่านวัตกรรมเป็นการพัฒนาอย่างหนึ่งที่แยกออกมาจากการศึกษาวิจัยต่าง ๆ ซึ่งแนวคิดดั้งเดิมของนักเศรษฐศาสตร์ จะเน้นไปที่การสร้างสรรค์ การวิจัยและพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอันจะนำไปสู่การได้มาซึ่ง นวัตกรรมทางเทคโนโลยี (Technological Innovation) เพื่อประโยชน์ในเชิงพาณิชย์เป็นหลัก แต่ในยุคปัจจุบันจะเห็นได้ว่า นวัตกรรมไม่ได้หมายความว่าเฉพาะการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยที่สุดมาใช้เท่านั้นในทางตรงกันข้ามนวัตกรรมเป็นเรื่องของการปรับเปลี่ยนวิธีคิดเพื่อหาข้อสรุป หรือทางแก้ไขเชิงสร้างสรรค์ภายใน้องค์การมากกว่าที่จะเป็นเรื่องของเทคโนโลยีเพียงประการเดียว ในบริบทดังกล่าวนี้ เทคนิคในการจัดการนวัตกรรมจึงเป็นเครื่องมือและวิธีการต่าง ๆ ที่จะช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลกได้อย่างเป็นระบบและทันท่วงที การส่งเสริมกระบวนการสร้างนวัตกรรม

นั้น ผู้บริหารองค์การสามารถใช้เป็นเครื่องมือทางยุทธศาสตร์ใหม่ที่เพิ่มสมรรถนะการแข่งขันขององค์การได้ ซึ่งเป็นความสามารถด้านวิสัยทัศน์ของผู้บริหารในองค์การนั้น ๆ ในการเล็งเห็นความสำคัญและความกล้าตัดสินใจในการยอมรับนวัตกรรม (Rogers, 1983) เข้ามาใช้เป็นกลยุทธ์ในการสร้างศักยภาพอันแข็งแกร่งให้แก่องค์การ

จากที่มาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าวข้างต้น จึงทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาวิจัยเรื่องการสร้างนวัตกรรมการบริหารองค์การภาครัฐ เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมการบริหารองค์การภาครัฐ เพื่อศึกษากระบวนการการสร้างนวัตกรรมการบริหารองค์การภาครัฐ และเพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคต่อการสร้างนวัตกรรมการบริหารองค์การภาครัฐ โดยนำผลการศึกษานี้มาเป็นแนวทางในการสร้างนวัตกรรมการบริหารองค์การภาครัฐให้มีความทันสมัยและสามารถตอบสนองการให้บริการประชาชนได้อย่างเต็มที่

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

แนวคิดการพัฒนาองค์การ

ความหมายการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การ (Organization Development) ได้เริ่มต้นขึ้นตั้งแต่ ปี ค.ศ.1960 โดยนักวิจัยด้านการบริหารองค์การมุ่งความสนใจศึกษารูปแบบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงในปัจจัยต่าง ๆ โดยเฉพาะปัจจัยด้านคน โดยนักวิชาการได้ให้ความหมายเรื่องการพัฒนาองค์การไว้ในแง่มุมต่าง ๆ ดังนี้

Luthans (1995). ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาองค์การ หมายถึง การเพิ่มประสิทธิภาพของการแก้ปัญหา และความสามารถในการปรับตัวมุ่งสู่อนาคตขององค์การเปิดโอกาสให้สมาชิกเพิ่มความตระหนักรู้

และมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อผสมผสานวัตถุประสงค์ส่วนบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

Daft (2012). เห็นว่า องค์กรเป็นคำที่ยังคลุมเครือและมีความเป็นนามธรรม อีกทั้งไม่ใช่มองอย่างผิวเผินเพียงที่ตั้งตัวตึกสูง นโยบายและกระบวนการ หรือความเป็นมิตรของพนักงานเท่านั้น จึงให้คำนิยามว่า องค์กร หมายถึง หน่วยทางสังคมที่มีเป้าหมายโดยตรงที่มีการออกแบบระบบโครงสร้างและการประสานกิจกรรมต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งองค์ประกอบสำคัญขององค์กร ได้แก่ คน และความสัมพันธ์ของคนเหล่านั้นกับผู้อื่น โดยนัยนี้ องค์กรจะมีอยู่ก็ต่อเมื่อคนมีการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นเพื่อทำหน้าที่สำคัญให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นการพัฒนางานองค์กรจึงประกอบด้วย 1) องค์กรเป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นทางสังคม 2) มีเป้าหมายที่กำกับองค์กรให้ดำเนินการอย่างมีทิศทาง 3) มีการออกแบบโครงสร้าง การประสานงาน และมีระบบการทำงาน 4) มีความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก

แนวคิดการพัฒนางานองค์กร

สุนันทา เลहनันท์ (2553). กล่าวว่า แนวคิดของการพัฒนางานองค์กรมีสาเหตุมาจาก

1. ความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลงแนวยุทธศาสตร์ด้านการจัดการ (Managerial Strategies) เป็นต้น องค์กรจึงจำเป็นต้องมีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอย่างเป็นระบบ
2. ความจำเป็นที่จะต้องสร้างบรรยากาศขององค์กรที่สามารถสนองทั้งความต้องการของบุคคลและขององค์กรและความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในองค์กรให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ถ้าผู้บริหารระดับสูงที่มีบทบาทในการกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงานขององค์กรตระหนักถึงความต้องการนี้อย่างแท้จริงแล้ว องค์กรก็อยู่ในสภาพพร้อมสำหรับการพัฒนางานองค์กร
3. ความจำเป็นต้องการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร
4. ความจำเป็นต้องการเปลี่ยนโครงสร้างและบทบาทต่าง ๆ ขององค์กร
5. ความจำเป็นต้องการปรับปรุงความร่วมมือระหว่างกลุ่ม (Intergroup Collaboration)
6. ความจำเป็นต้องการที่จะทำให้ระบบการสื่อสารเป็นไปอย่างเปิดกว้างยิ่งขึ้น
7. ความจำเป็นต้องการวางแผนที่ดีขึ้น
8. ความจำเป็นจะต้องยุบรวมกับหน่วยงานอื่นหรือองค์กรอื่น
9. ความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการจูงใจบุคคลในองค์กรเพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมในการทำงาน
10. ความจำเป็นที่จะต้องปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมใหม่ ๆ

แนวคิดทฤษฎีองค์กร

องค์ความรู้ทางด้านรัฐประศาสนศาสตร์ ได้มีการพัฒนาและสะสมองค์ความรู้มาเป็นเวลานาน นับตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ในปี ค.ศ. 1887 อัน เป็นปีที่ Woodrow Wilson เขียนบทความชื่อ “The Study

of Administration” นั้น เป็นการเริ่มต้นของการสั่งสมองค์ความรู้ทางรัฐประศาสนศาสตร์ตะวันตก โดยมีวิวัฒนาการมาแล้วสี่ช่วงสมัยที่สำคัญ เพื่อให้การศึกษาพัฒนาการของรัฐประศาสนศาสตร์ให้ก้าวต่อการศึกษาเรียนรู้และเข้าใจ โดย (กมลพร กัลยาณมิตร, 2559) ได้จำแนกแนวทางการศึกษาออกเป็น 4 ยุค ได้แก่ ยุคดั้งเดิมหรือยุคคลาสสิก (Classical) ยุคพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral) ยุคหลังพฤติกรรมศาสตร์ (Post-Behavioral) และยุคสมัยใหม่ New Public Administration) ดังต่อไปนี้:

1. สมัยทฤษฎีดั้งเดิม (ค.ศ. 1887 – 1950) ได้แก่ ทฤษฎีและแนวการศึกษา: การบริหารแยกออกจากการเมือง ระบบราชการ วิทยาศาสตร์การจัดการ และหลักการบริหาร
2. สมัยทฤษฎีท้าทาย หรือวิกฤติการณ์ด้านเอกลักษณ์ครั้งแรก (ค.ศ. 1950 – 1960) ได้แก่ ทฤษฎีและแนวการศึกษา: การบริหารคือการเมือง ระบบราชการแบบไม่เป็นทางการ มนุษยสัมพันธ์ และศาสตร์การบริหาร
3. สมัยวิกฤติการณ์ด้านเอกลักษณ์ครั้งที่สอง (ค.ศ. 1960–1970) หมายถึงแนวความคิดทางพฤติกรรมศาสตร์ และรัฐประศาสนศาสตร์ในความหมายใหม่
4. สมัยทฤษฎีและแนวการศึกษารัฐประศาสนศาสตร์สมัยใหม่ (ค.ศ. 1970 – ปัจจุบัน) ครอบคลุมถึงทฤษฎีและแนวการศึกษา: นโยบายสาธารณะ ทางเลือกสาธารณะ เศรษฐศาสตร์การเมือง ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน การจัดการแบบประหยัด ชีวิตองค์การ การออกแบบองค์การสมัยใหม่ และการวิจัยเรื่ององค์การ
5. ยุคหลังสมัยใหม่ และยุคแห่งข้อมูลข่าวสาร (Post modern and the Information Age)

ข้อมูลนวัตกรรมภาครัฐ

ความหมายของนวัตกรรมภาครัฐ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2562). ได้ให้ความหมาย นวัตกรรมภาครัฐ หมายถึงแนวคิด วิธี และรูปแบบใหม่ ๆ ในการจัดการองค์การ (Organization Development) การดำเนินงาน (Work Process) และการให้บริการ (Service Delivery) อันเป็นผลมาจากการสร้าง พัฒนา เพิ่มพูน ต่อยอด หรือประยุกต์ใช้ องค์ความรู้ และแนวปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุณภาพของการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ

ประเภทนวัตกรรม

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2562). ได้แบ่งประเภทนวัตกรรม ไว้ดังนี้

1. นวัตกรรมบริการ (Services Innovation) เป็นการปรับปรุงบริการหรือสร้างบริการใหม่ (new or improved service) เช่น หน่วยบริการเคลื่อนที่ health care at home เป็นต้น
2. นวัตกรรมการส่งมอบบริการ (Service Delivery Innovation) เป็นการให้บริการในรูปแบบใหม่หรือที่แตกต่างไปจากเดิม (new or different way of providing a service) เช่น การจดทะเบียนนิติบุคคลทางอิเล็กทรอนิกส์ การยื่นและชำระประกันสังคม แบบออนไลน์ mobile app เป็นต้น

3. นวัตกรรมการบริหาร/องค์การ (Administrative or Organizational Innovation) เป็นการสร้างกระบวนการใหม่ (New Process) เช่น การตรวจสอบอาคารตามความเสี่ยง เป็นต้น
4. นวัตกรรมทางความคิด (Conceptual Innovation) เป็นการแสวงหาหนทางใหม่ในการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาและ/หรือการโต้แย้งสมมติฐานเดิม รวมไปถึงจนถึงการเปลี่ยนแปลงตัวแสดงที่เกี่ยวข้อง เพื่อผลักดันความคิดใหม่ เช่น smart farmer เป็นต้น
5. นวัตกรรมเชิงนโยบาย (Policy Innovation) เป็นการออกแบบนโยบายหรือประยุกต์ใช้เครื่องมือ นโยบายใหม่ ซึ่งส่งผลก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพการณ์ หรือพฤติกรรม เช่น การทำให้กัญชาเป็นสิ่งที่ถูกต้องตามกฎหมาย (Decriminalization/Legalization) การอนุญาตให้มีการซื้อขาย (Tradable Permits) เกี่ยวกับอนุพันธ์ล่วงหน้าสภาพอากาศ (Weather Derivatives) เป็นต้น
6. นวัตกรรมเชิงระบบ (Systemic Innovation) เป็นการวางระบบใหม่หรือเปลี่ยนแปลงระบบที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งส่งผลกระทบต่อกรอบการปรับโครงสร้างความสัมพันธ์ หรือเปลี่ยนแปลงแบบแผนการประสานงาน เชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่าง ๆ เช่น การแยกส่วนระหว่างผู้ซื้อบริการ (Purchaser) และผู้ให้บริการ (Provider) ทางด้านสาธารณสุข เป็นต้น

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่องนี้เป็นวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีการวิจัย ดังต่อไปนี้

กลุ่มตัวอย่าง

ได้แก่ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จำนวน 14 คน ที่ได้คัดเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) จากผู้ที่มีความรอบรู้และมีความเกี่ยวข้องกับเรื่องที่ศึกษาเป็นอย่างดี ประกอบด้วย ผู้บริหารภาครัฐ ผู้บริหารภาคเอกชน นักวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ วิทยากร ในองค์การที่ให้ความสำคัญกับเรื่องนวัตกรรม รวมทั้งจากองค์การภาครัฐที่ให้ความสำคัญกับเรื่องนวัตกรรมการบริหารองค์การ จำนวน 5 แห่ง ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร สำนักงานการbinพลเรือนแห่งประเทศไทย สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย และกระทรวงสาธารณสุข

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview)

การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคคลที่เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จนครบตามจำนวนที่ได้คัดเลือกไว้ จึงนำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างข้อสรุป

การตรวจสอบข้อมูล

การตรวจสอบความเที่ยงตรงของข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Data Triangulation) คือ การแสวงหาความเชื่อถือได้ของข้อมูลจากแหล่งที่แตกต่างกัน (สุภางค์ จันทวานิช, 2547) ซึ่งวิธีการตรวจสอบสามเส้า (Triangulation) ดำเนินการดังนี้

1. ด้านเอกสาร ใช้การรวบรวมข้อมูลเรื่องเดียวกันที่มาจากแหล่งต่างกัน
2. ด้านบุคคล ใช้การรวบรวมข้อมูลเรื่องเดียวกันจากบุคคลหลายคน
3. ด้านทฤษฎี ได้ใช้แนวคิด / ทฤษฎีในบทที่ 2 เป็นเครื่องมือตรวจสอบ
4. ด้านผู้วิจัย ใช้ข้อมูลจากผู้วิจัยหลายคนที่มีความเหมือนกันมาตรวจสอบว่าได้ข้อมูลผลการวิจัยตรงกันหรือไม่

สรุปผลการวิจัย

สรุปข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาเรื่อง การสร้างนวัตกรรมการบริหารองค์การภาครัฐ และนำมาสรุปเป็นองค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย โดยสรุปเป็นแผนภูมิดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมการบริหารองค์การภาครัฐแต่ละด้าน ได้แก่

- ด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำ
- ด้านการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ที่มุ่งสู่นวัตกรรม
- ด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้
- ด้านการสร้างเครือข่ายและการจัดการความรู้
- ด้านการกำหนดโครงสร้างการทำงานแบบทีม
- ด้านนวัตกรรม
- ด้านการพัฒนาทักษะการคิดเชิงนวัตกรรม



2. กระบวนการในการสร้างนวัตกรรมการบริหารองค์การภาครัฐ ประกอบด้วย

2.1 กระบวนการสร้างองค์การนวัตกรรมประกอบด้วย 3 ส่วนหลัก คือ

- 1) การมีผู้นำนวัตกรรม
- 2) มีการกำหนดวิสัยทัศน์นวัตกรรม
- 3) การสร้างบุคลากรนวัตกรรม

2.2 กระบวนการในการสร้างนวัตกรรมการบริหารองค์การภาครัฐดำเนินการได้โดย

- 1) มีความคิดสร้างสรรค์ คิดสิ่งใหม่ เพื่อเอาชนะปัญหาอุปสรรคต่างๆ เพื่อประโยชน์ของสาธารณะชน ฯลฯ

- 2) นำสิ่งที่คิดได้มาทำเป็นโครงการ บริหารเชิงกลยุทธ์ ทำแผนปฏิบัติการและทำตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI)
- 3) มีการประเมินผลโครงการ
- 4) มีการปรับแผน ใช้แผนสำรอง และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง



3. แนวทางแก้ไขปัญหาลู่สู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมการบริหารองค์การภาครัฐ ดำเนินการดังนี้

ทำการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานแบบครบวงจรทั้งในด้านทรัพยากรมนุษย์ ขั้นตอนการทำงาน เทคโนโลยี ภาวะเปี่ยม มีกรอบการทำงานที่ชัดเจน มีระบบการบริหารที่เป็นสากล มีการลงทุนในคนเก่ง คนดี และมีการปรับเปลี่ยนระบบและรูปแบบขององค์กรอย่างต่อเนื่อง จัดโครงสร้างองค์การแบบแนวราบ กระจายอำนาจในการตัดสินใจ เพราะนวัตกรรมจะประสบความสำเร็จได้ต้องเกิดจากการผสมผสานที่ดีของ 3 ขั้นตอน คือ

- 1) เป็นสิ่งใหม่หรือนวัตกรรม โดยการนำความรู้เดิมหรือความรู้ใหม่ที่เกิดจากการวิจัย นำมาพัฒนาขึ้นใหม่ให้เกิดเป็นสิ่งที่ใหม่
- 2) นำมาทำหรือปฏิบัติให้เกิดผลเป็นจริง
- 3) เป็นประโยชน์ต่อด้านเศรษฐกิจ และสังคม



4. ข้อเสนอแนะต่อแนวทางการสร้างนวัตกรรมการบริหารองค์การภาครัฐ

การสร้างนวัตกรรมการบริหารองค์การภาครัฐ ต้องมีความสมดุลบนหลักการ 4 ป. คือ

- ประสิทธิภาพ
- ประสิทธิภาพ
- เปี่ยมคุณค่า
- ปรับเปลี่ยนได้ยืดหยุ่นคล่องตัว

ภาพที่ 2 สรุปองค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1. นำผลจากการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนานวัตกรรมการบริหารองค์การภาครัฐโดยการใช้ปัจจัยที่ต่าง ๆ ที่ส่งผลสำเร็จต่อการสร้างนวัตกรรมการบริหารองค์การภาครัฐในการศึกษาครั้งนี้

2. การจะนำไปใช้นั้นขึ้นอยู่กับบริบทที่แตกต่างกันไปของแต่ละองค์การ บางองค์การอาจไม่จำเป็นต้องใช้ปัจจัยตามการศึกษาในครั้งนี้ทั้งหมด เนื่องจากคุณลักษณะขององค์การที่ต่างกัน เช่น ประเภทกิจการขององค์การ ขนาดองค์การ เป็นต้น แต่ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้การสร้างนวัตกรรมการบริหารองค์การ ภาครัฐประสบความสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับคุณลักษณะผู้นำและภาวะผู้นำที่มุ่งมั่นอย่างจริงจัง

เอกสารอ้างอิง

- กมลพร กัลยาณมิตร. (2559). *แนวคิดและทฤษฎีทางรัฐประศาสนศาสตร์*. กรุงเทพฯ: คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2562). *ข้อมูลศูนย์นวัตกรรมภาครัฐ*. สืบค้นเมื่อ 15 กุมภาพันธ์ 2562, จาก <https://www2.opdc.go.th/psic/main.php?>
- สุนันทา เลาพันธ์. (2553). *การพัฒนาองค์การ* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ดี.ดี. บุ๊คส์ไตร์.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2547). *วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Daft, R. L. (2012). *New Era of Management*. South-Western: Cengage Learning.
- Luthans, Fred. (1995). *Organizational Behavior* (7th ed). New York: McGraw-Hill.
- Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of Innovations*. New York: The Free Press, Rogers.