

**วัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมนวัตกรรมในบริบทของภาครัฐ:
กรณีศึกษากรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย¹⁵**

**Innovation-driven Culture in the Public Sector: a Case Study of Department
of Provincial Administration, Ministry of Interior**

พงศ์ชนัตร์ เลิศวรสิน¹⁶ และ ปัน ندا จันทรสุกรี¹⁷

Pongchanat Lertvorasin and Pananda Chansukree

วันรับบทความ 17 กรกฎาคม 2564

วันแก้ไขบทความ 30 กรกฎาคม 2564

วันตอบรับบทความ 10 สิงหาคม 2564

บทคัดย่อ

ท่ามกลางสถานการณ์ปัจจุบันที่บริบทของนโยบายสาธารณะสลับซับซ้อนมากขึ้นและความคาดหวังของประชาชนที่มีต่อภาครัฐเพิ่มขึ้น หน่วยงานภาครัฐจำเป็นต้องส่งเสริมให้เกิดการสร้างสรรคหรือพัฒนานวัตกรรม โดยเฉพาะนวัตกรรมเชิงนโยบายและนวัตกรรมบริการสาธารณะ เพื่อให้สามารถรับมือกับปัญหาสาธารณะและตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญ คือ วัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการสร้างสรรคนวัตกรรม งานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อสำรวจระดับวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมนวัตกรรมของกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมนวัตกรรมของกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ คณะผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเจ้าหน้าที่กรมการปกครอง จำนวน 200 คน ผลการศึกษาพบว่า กรมการปกครองมีวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมนวัตกรรมในภาพรวมอยู่ในระดับสูง โดยด้านที่มีระดับสูงที่สุด คือ ข้อผูกพันและความเชื่อใจ และความเคารพ นอกจากนี้ยังพบว่าปัจจัยภายในองค์กรมีความสัมพันธ์

¹⁵ บทความวิชาการนี้ผ่านการนำเสนอในการประชุมวิชาการระดับชาติทางรัฐประศาสนศาสตร์ ครั้งที่ 12 ของสมาคมรัฐประศาสนศาสตร์แห่งประเทศไทย ณ มหาวิทยาลัยรังสิต วันที่ 21 พฤษภาคม พ.ศ. 2564

¹⁶ พงศ์ชนัตร์ เลิศวรสิน, นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, Pongchanat Lertvorasin, Graduate student, Master of Public Administration Program, Graduate School of Public Administration, National Institute of Development Administration

¹⁷ ปัน ندا จันทรสุกรี, ดร., ผู้ช่วยศาสตราจารย์, คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, Pananda Chansukree, PhD., Assistant Professor, Graduate School of Public Administration, National Institute of Development Administration, Email address: pananda.c@gmail.com

กับวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยด้านที่มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมนวัตกรรมมากที่สุด คือ สภาพแวดล้อมในการทำงาน และโครงสร้างองค์การ ดังนั้นผู้บริหารหน่วยงานภาครัฐควรให้ความสำคัญกับการปรับปรุงและพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อให้บุคลากรมีความสุขในการทำงานและรู้สึกผ่อนคลาย ซึ่งจะเอื้อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งปรับโครงสร้างองค์การโดยเน้นการกระจายอำนาจ ลดข้อจำกัดในการทำงานข้ามสายงาน และเพิ่มความยืดหยุ่นและความคล่องตัว

คำสำคัญ: วัฒนธรรมองค์การ นวัตกรรม ภาครัฐ นโยบายสาธารณะ บริการสาธารณะ

Abstract

In the face of increasing policy complexity and rising citizen expectations, governments have little choice but to innovate so that they can cope with public problems and respond to citizen needs more effectively. A key factor driving innovation, particularly policy innovation and public service innovation, is organizational culture that is innovation-driven. The purposes of this study are 1) to examine the level of innovation-driven culture of the Department of Provincial Administration, Ministry of Interior and 2) to study factors related to innovation-driven culture of the Department of Provincial Administration, Ministry of Interior. This study employs a quantitative research method by conducting surveys. The research instrument is a questionnaire used to collect data from 200 public employees of the Department of Provincial Administration, Ministry of Interior. The findings indicate that the level of innovation-driven culture is high and the innovative culture traits with the highest level include commitment and trust, followed by respect. It is also revealed that there is a significant correlation between organizational factors and innovation-driven culture at the 0.01 level. The organizational factors which are highly correlated with innovation-driven culture are work environment and organizational structure. Therefore, the organization's leaders should focus on improving work environment to make employees feel relaxed and happy at work, leading to creativity. In addition, it is essential to change the organizational structure towards decentralization, cross-departmental collaboration, flexibility, and agility.

Keyword: Organizational culture, Innovation, Public sector, Public policy, Public service

บทนำ

ในสถานการณ์ปัจจุบันที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น รัฐบาลทั่วโลกกำลังเผชิญปัญหาและความท้าทายเหมือน ๆ กัน เช่น การขาดความเชื่อถือไว้วางใจในภาครัฐ ความคาดหวังที่สูงขึ้นของประชาชนต่อการให้บริการสาธารณะ งบประมาณที่จำกัด ความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีดิจิทัล และความกังวลเกี่ยวกับปัญหาการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Ferreira & Botero, 2020) นอกจากนี้ในหลายประเทศยังเกิดกระแสเรียกร้องให้มีการปฏิรูประบบราชการเพื่อเพิ่มการมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการนโยบายสาธารณะ โดยเฉพาะการออกแบบนโยบาย การนำนโยบายไปปฏิบัติ และการติดตามและประเมินผลนโยบาย รวมทั้งเพื่อให้การบริหารจัดการภาครัฐมีความยืดหยุ่น คล่องตัว และตอบสนองความต้องการของประชาชนได้มากขึ้น (Acevedo & Dassen, 2016; Ferreira & Botero, 2020)

ท่ามกลางความสลับซับซ้อนของกระบวนการนโยบายสาธารณะและความคาดหวังของประชาชนที่เพิ่มขึ้น รัฐบาลและหน่วยงานภาครัฐไม่มีทางเลือกอื่นนอกจากการสร้างสรรค์หรือพัฒนานวัตกรรม การค้นหาแนวทางหรือวิธีการใหม่ ๆ ในแก้ไขปัญหาสาธารณะที่เรียกว่า “นวัตกรรมเชิงนโยบาย” ได้กลายเป็นสิ่งที่รัฐบาลทั่วโลกไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ (Vaz & Prendeville, 2019) โดยหน่วยงานภาครัฐจำเป็นต้องมีความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมไม่เพียงแต่ในแง่ของนโยบายสาธารณะและการบริการสาธารณะเท่านั้น แต่รวมถึงกระบวนการทำงาน โครงสร้างองค์การ และวิธีการสื่อสารข้อมูลด้วย (Acevedo & Dassen, 2016; McGann & Lewis, 2018)

กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย เป็นหน่วยงานภาครัฐที่มีบทบาทในการให้บริการประชาชนตามอำนาจหน้าที่ด้านการรักษาความสงบเรียบร้อยและความมั่นคงภายในประเทศ การอำนวยความสะดวก เป็นธรรม การปกครองท้องถิ่น การอาสารักษาดินแดน และการทะเบียน โดยกรมการปกครองเป็นหนึ่งในหน่วยงานภาครัฐที่มีความสำคัญกับการพัฒนานวัตกรรม ทำให้ในปี พ.ศ. 2563 กรมการปกครองได้รับรางวัลเลิศรัฐ สาขารางวัลบริการภาครัฐระดับดีเด่น ประเภทนวัตกรรมบริการ อย่างไรก็ตามเมื่อเทคโนโลยีมีความก้าวหน้าและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว หน่วยงานภาครัฐทุกหน่วยงานมีความจำเป็นที่จะต้องปรับตัวและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงไป

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่ผ่านมาชี้ให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่สุดที่กระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรม เนื่องจากการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรจะช่วยส่งเสริมการยอมรับนวัตกรรมเป็นค่านิยมหลักขององค์การและการให้ความร่วมมือกับองค์การในการพัฒนานวัตกรรม ดังนั้นหน่วยงานภาครัฐจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมจนกระทั่งนวัตกรรมกลายเป็นค่านิยมหลักของหน่วยงาน ซึ่งอาจจะทำได้โดยการกำหนดแผนปฏิบัติการ หรือโดยการใช้กลไกทางอ้อม เช่น การปรับโครงสร้างองค์การ การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน หรือการประกาศนโยบายของหน่วยงาน

จากความสำเร็จของวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมนวัตกรรม คณะผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาว่ากรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย มีวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมนวัตกรรมอยู่ในระดับใด รวมทั้งวิเคราะห์ว่าปัจจัยใดมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมนวัตกรรม ผลการศึกษารังนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับกรมการปกครองในการกำหนดแนวทางการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมนวัตกรรม เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่บำบัดทุกข์ บำรุงสุข ตามวิสัยทัศน์ของหน่วยงานที่มุ่งเน้นการบริหารราชการในระดับพื้นที่ให้มีความเข้มแข็ง เพื่อความมั่นคงและการพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อไป นอกจากนี้หน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ยังสามารถนำผลการศึกษารังนี้ไปใช้เป็นแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมนวัตกรรมได้อีกด้วย

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมนวัตกรรมของกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมนวัตกรรมของกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย

ทบทวนวรรณกรรม

1. นวัตกรรม (Innovation)

ถึงแม้ว่าจะมีการศึกษาเรื่องนวัตกรรมมาเป็นระยะเวลาค่อนข้างนานแล้ว แต่การกำหนดคำนิยามหรือความหมายของคำว่า “นวัตกรรม” ก็มีความแตกต่างกันตามพื้นฐานความรู้และมุมมองของนักวิชาการแต่ละคน ซึ่งในปัจจุบันก็ยังไม่มีความเป็นที่ยอมรับกันทั่วไป (Gopalakrishnan & Bierly, 1997 อ้างถึงใน สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ, 2553) พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2556) ให้ความหมายของนวัตกรรมไว้อย่างกว้าง ๆ ว่า “การกระทำหรือสิ่งที่ทำขึ้นใหม่หรือแปลกจากเดิม ซึ่งอาจจะเป็นความคิด วิธีการ หรืออุปกรณ์” ในขณะที่สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2549) ให้ความหมายที่ครอบคลุมถึงประโยชน์ของนวัตกรรมด้วย โดยระบุว่า นวัตกรรม หมายถึง “สิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้ และความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม” ต่อมา สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ (2553) ได้ระบุคำนิยามที่ชัดเจนขึ้นว่า นวัตกรรม คือ “สิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นจากการใช้ความรู้ ทักษะประสบการณ์ และความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาขึ้น ซึ่งอาจจะมีลักษณะเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่ หรือกระบวนการใหม่ ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจและสังคม”

เมื่อพิจารณาการให้ความหมายของคำว่า “นวัตกรรม” โดยนักวิชาการต่างประเทศ พบว่านักวิชาการให้ความหมายไว้อย่างหลากหลาย เช่น Rogers (1995) ระบุว่า นวัตกรรม คือ “ความคิด การปฏิบัติ หรือสิ่งของที่เป็นสิ่งใหม่สำหรับบุคคลหรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่นำไปใช้” Schilling (2008) อธิบายว่า นวัตกรรม คือ “การนำความคิดไปใช้ในเชิงปฏิบัติ เพื่อให้ได้สิ่งใหม่หรือกระบวนการใหม่” และอีกคำนิยามหนึ่งที่น่าสนใจ คือ คำนิยามของ Morton (1998) ที่ระบุว่า นวัตกรรมเป็นการทำให้เกิดขึ้นใหม่อีกครั้ง

(renewal) ซึ่งหมายความว่า นวัตกรรมไม่จำเป็นที่จะต้องเป็นการสร้างสิ่งใหม่ ๆ แต่เพียงอย่างเดียว แต่สามารถเป็นการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง หรือพัฒนาสิ่งเก่าที่มีอยู่เดิมได้เช่นกัน Brookfield Institute (2018) ให้ความหมายของคำว่านวัตกรรมไว้อย่างแปลกใหม่ว่า “การประยุกต์ใช้ข้อมูลเชิงลึก ทรัพยากร หรือแนวทางใหม่ ๆ ซึ่งสามารถพิสูจน์ได้ว่าทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีขึ้นต่อสาธารณชน เมื่อเปรียบเทียบกับแนวทางเดิม ๆ ที่ใช้อยู่”

หากพิจารณาประเด็นหลักของคำนิยามต่าง ๆ แล้ว จะพบว่ามี 3 ประเด็นที่เป็นมิติสำคัญของนวัตกรรม ได้แก่ 1) ความใหม่ (Newness) คือ นวัตกรรมต้องเป็นสิ่งที่ถูกพัฒนาขึ้น ซึ่งอาจจะมีลักษณะเป็นผลิตภัณฑ์ บริการ หรือ กระบวนการ โดยจะเป็นการปรับปรุงจากของเดิมหรือพัฒนาขึ้นใหม่เลยก็ได้ 2) ประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ (Economic Benefits) คือ นวัตกรรมจะต้องสามารถทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มขึ้นได้จากการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ นั้น ซึ่งประโยชน์ที่เกิดขึ้นอาจจะสามารถวัดเป็นตัวเงินได้ หรือไม่สามารถวัดเป็นตัวเงินโดยตรงก็ได้ 3) การใช้ความรู้และความคิดอย่างสร้างสรรค์ (Knowledge and Creativity Idea) สิ่งที่จะถือว่าเป็นนวัตกรรมได้นั้นจะต้องเกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์เป็นฐานของการพัฒนาให้เกิดขึ้นใหม่ ไม่ใช่เกิดจากการลอกเลียนแบบหรือการทำซ้ำ (สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ, 2553)

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า นวัตกรรม คือ การสร้างสิ่งใหม่หรือกระบวนการใหม่ หรือการปรับปรุงและพัฒนาสิ่งเก่าที่มีอยู่เดิมหรือกระบวนการเดิม เพื่อให้เกิดประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจและสังคม โดยนวัตกรรมมีลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ ความใหม่ ประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจและสังคม และการใช้ความรู้และความคิดอย่างสร้างสรรค์

ในบริบทของภาครัฐนั้น นวัตกรรม หมายถึง แนวคิด วิธี และรูปแบบใหม่ ๆ ในการจัดการองค์การ การดำเนินงาน และการให้บริการ อันเป็นผลมาจากการสร้าง พัฒนา เพิ่มพูน ต่อยอด หรือประยุกต์ใช้องค์ความรู้และแนวปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุณภาพของการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (เสาวลักษณ์ ณ พัทลุง, 2556) นวัตกรรมภาครัฐ (Public Sector Innovation) ประกอบด้วยนวัตกรรม 2 ประเภทที่มีความทับซ้อนกัน คือ นวัตกรรมเชิงนโยบาย (Policy Innovation) และนวัตกรรมบริการสาธารณะ (Service Innovation) โดยนวัตกรรมภาครัฐครอบคลุมความพยายามเชิงโครงสร้างของหน่วยงานภาครัฐ และความพยายามในการสร้างขีดความสามารถของบุคลากรเพื่อที่จะส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมในภาครัฐซึ่งอาจรวมถึงการบูรณาการเทคโนโลยีและบริการใหม่ ๆ ในขณะที่นวัตกรรมเชิงนโยบายมุ่งเน้นที่กระบวนการพัฒนานโยบายสาธารณะ โดยเป็นการคิดค้น ออกแบบ หรือกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ ภารกิจ เป้าประสงค์ใหม่ขึ้น เพื่อแสดงให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ในการขับเคลื่อนองค์การในอนาคต ส่วนนวัตกรรมบริการสาธารณะใช้แนวทางการออกแบบที่คำนึงถึงความต้องการของผู้ใช้งานเป็นศูนย์กลาง เพื่อพัฒนางานบริการภาครัฐที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ดีขึ้น เช่น บัตรประจำตัวประชาชนแบบ Smart Card และหน่วยบริการเคลื่อนที่ (เสาวลักษณ์ ณ พัทลุง, 2556; Brookfield Institute, 2018)

2. วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture)

คำว่า “วัฒนธรรมองค์การ” มีนักวิชาการที่ให้นิยามไว้มากมาย เช่น วิรัช สงวนวงษ์วาน (2547) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ คือ ค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์การ และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์การนั้น วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นเสมือนบุคลิกภาพหรือจิตวิญญาณขององค์การ Gordon (1999) ให้ความหมายไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การ คือ สิ่งที่อยู่ภายในสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่รวมเอาข้อสมมุติ ความเชื่อ และค่านิยมที่สมาชิกขององค์การมีส่วนร่วมกันและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อมีปฏิสัมพันธ์กับโครงสร้างอย่างเป็นทางการในการกำหนดรูปแบบพฤติกรรม Robbins & Coulter (2002) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบทุกอย่างที่ก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในแนวทางปฏิบัติหรือแนวทางในการดำเนินงานขององค์การ และเปรียบเสมือนบุคลิกลักษณะขององค์การ

การสร้างวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งรวมถึงการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และพัฒนาวัฒนธรรม เป็นสิ่งที่สำคัญมากสำหรับหน่วยงานภาครัฐ โดยในบริบทของภาครัฐ การสร้างวัฒนธรรมองค์การไม่ได้เกี่ยวข้องกับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงอย่างเดียว แต่ยังเกี่ยวข้องกับการมีวัฒนธรรมการทำงานที่ดี สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล และสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในทุกมิติด้วย โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัลซึ่งทำให้ความคาดหวังของประชาชนต่อบริการภาครัฐเพิ่มขึ้น หน่วยงานภาครัฐจึงจำเป็นต้องคิดค้นและพัฒนาแนวคิด รูปแบบ และกระบวนการทำงานใหม่ ๆ ซึ่งจะกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมเชิงนโยบายและนวัตกรรมบริการสาธารณะ วัฒนธรรมองค์การแบบดั้งเดิมที่เคยปฏิบัติกันมาในอดีต เช่น โครงสร้างองค์การที่ขาดความยืดหยุ่น ผู้นำแบบมุ่งใช้อำนาจ และการลงโทษความผิดพลาดหรือความล้มเหลว อาจกลายเป็นอุปสรรคสำคัญที่ขัดขวางการสร้างสรรค์นวัตกรรม ดังนั้นการสร้างวัฒนธรรมใหม่เพื่อจัดอุปสรรคในการพัฒนานวัตกรรมจึงเป็นสิ่งจำเป็น

3. วัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมนวัตกรรม (Innovation-driven Culture)

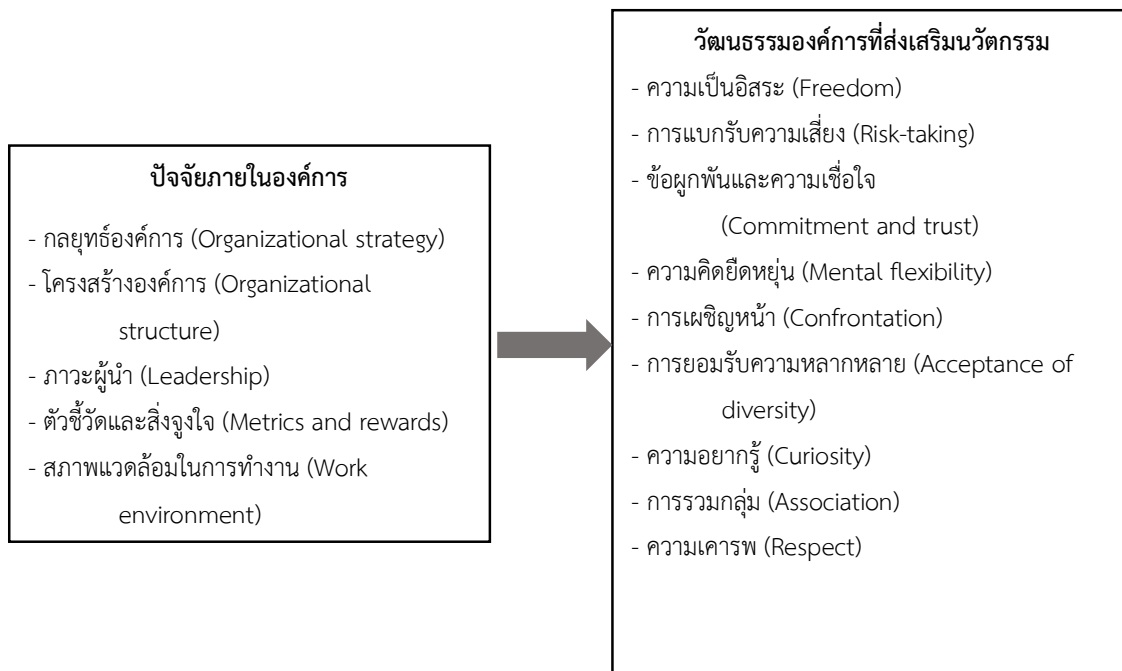
โลกในปัจจุบันกำลังก้าวเข้าสู่ยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่ หน่วยงานภาครัฐจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนการทำงานแบบดั้งเดิมที่ทำให้ไม่สามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์โลกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วไปสู่การเป็น “องค์กรนวัตกรรม” การปรับตัวด้วยความรวดเร็วและการสร้างสรรค์นวัตกรรมเป็นสิ่งสำคัญที่หน่วยงานภาครัฐต้องดำเนินการควบคู่กันไปเพื่อให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะความคาดหวังของประชาชนต่อบริการภาครัฐที่เปลี่ยนไป การจะเป็นองค์กรนวัตกรรมที่สามารถปรับตัวให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนได้นั้น หน่วยงานภาครัฐต้องมีวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนนวัตกรรม เพื่อให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างรวดเร็ว นำไปสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมอย่างเต็มรูปแบบ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2562)

งานวิจัยที่น่าสนใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนนวัตกรรม คือ งานวิจัยของ Naranjo-Valencia & Calderon-Hernandez (2018) ซึ่งนำเสนอตัวแบบวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุน

นวัตกรรม โดยระบุว่าลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมนวัตกรรม ได้แก่ ความเป็นอิสระ การแบกรับความเสี่ยง ข้อผูกพันและความเชื่อใจ ความคิดยืดหยุ่น การเผชิญหน้า การยอมรับความหลากหลาย ความอยากรู้ การรวมกลุ่ม และความเคารพ สำหรับปัจจัยกำหนดวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมนวัตกรรม ได้แก่ กลยุทธ์องค์การ โครงสร้างองค์การ ภาวะผู้นำ ตัวชี้วัดและสิ่งจูงใจ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้และลักษณะเฉพาะของวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมนวัตกรรมมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน โดยระดับความสัมพันธ์ขึ้นอยู่กับว่านวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ในองค์การได้รับการส่งเสริมหรือขัดขวาง

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้พัฒนารอบแนวคิดการวิจัยดังภาพที่ 1 โดยใช้แนวความคิดของ Naranjo-Valencia & Calderon-Hernandez (2018) เนื่องจากตัวแบบที่พัฒนาขึ้นครอบคลุมลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมนวัตกรรมและปัจจัยกำหนดวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมนวัตกรรม



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการกรมการปกครองที่ปฏิบัติหน้าที่ในสำนัก/กอง ส่วนกลาง (อาคารกรมการปกครอง ถนนอัษฎางค์ กทม.) จำนวน 4 สำนัก/กอง ได้แก่ กองการเจ้าหน้าที่ กองวิชาการและแผนงาน สำนักกิจการความมั่นคงภายใน และสำนักงานเลขานุการกรม รวมเป็นจำนวนทั้งสิ้น 338 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2564) โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากการคำนวณตามสูตรของ Yamane ซึ่งได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำจำนวน 184 คน คณะผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดตัวอย่างเป็นจำนวน 200 คน เพื่อป้องกันความผิดพลาดจากการเก็บข้อมูล โดยทำการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมนวัตกรรมของกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จำนวน 1 ฉบับ โดยแบ่งออกเป็น 4 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ประสบการณ์ทำงานที่กรมการปกครอง และหน่วยงานที่สังกัด ตอนที่ 2 ปัจจัยภายในองค์การ จำนวน 17 ข้อ ตอนที่ 3 วัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมนวัตกรรม จำนวน 18 ข้อ โดยตอนที่ 2 และตอนที่ 3 เป็นข้อคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ได้แก่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่เห็นใจ ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ตอนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เป็นข้อคำถามปลายเปิด (Open-ended Questions) จำนวน 2 ข้อ

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

วิธีการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างมีขั้นตอนดังนี้

3.1 คณะผู้วิจัยทำหนังสือถึงผู้บริหารกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยภายในหน่วยงาน

3.2 คณะผู้วิจัยดำเนินการแจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง จำนวน 200 ชุด โดยใช้ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล 1 เดือน คือ เดือนพฤษภาคม 2564

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลครบถ้วนและตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลแล้ว คณะผู้วิจัยได้ดำเนินการนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามไปวิเคราะห์ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล 2 วิธี คือ

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่ออธิบายข้อมูลส่วนบุคคล ปัจจัยภายในองค์การ และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมนวัตกรรม

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ได้แก่ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation) เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในองค์กรและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมนวัตกรรม

ผลการวิจัย

1. ข้อมูลส่วนบุคคล

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (ร้อยละ 57.5) อายุ 36-45 ปี (ร้อยละ 45.5) จบการศึกษาระดับปริญญาโท (ร้อยละ 63) ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ (ร้อยละ 89.5) มีประสบการณ์ทำงาน 1 -5 ปี (ร้อยละ 61.0) และสังกัดสำนักกิจการความมั่นคงภายใน (ร้อยละ 45.0) ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (ร้อยละ)
เพศ	
ชาย	115 (57.5)
หญิง	85 (42.5)
อายุ	
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี	5 (2.5)
26-35 ปี	83 (41.5)
36-45 ปี	91 (45.5)
45 ปีขึ้นไป	21 (10.5)
ระดับการศึกษา	
ต่ำกว่าปริญญาตรี	6 (3.0)
ปริญญาตรี	68 (34.0)
ปริญญาโท	126 (63.0)
ตำแหน่งงาน	
ประเภทวิชาการ	179 (89.5)
ประเภททั่วไป	21 (10.5)
ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (ร้อยละ)
ประสบการณ์ทำงานที่กรมการปกครอง	
1-5 ปี	122 (61.0)
6-10 ปี	46 (23.0)

มากกว่า 10 ปี	32 (16.0)
หน่วยงานที่สังกัด	
กองการเจ้าหน้าที่	50 (25.0)
กองวิชาการและแผนงาน	50 (25.0)
สำนักเลขานุการกรม	10 (5.0)
สำนักกิจการความมั่นคงภายใน	90 (45.0)

2. ปัจจัยภายในองค์การ

ในภาพรวมปัจจัยภายในองค์การของกรมการปกครองอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.99$) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้านพบว่า ปัจจัยภายในองค์การอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ภาวะผู้นำ ($\bar{X} = 4.07$) รองลงมา คือ กลยุทธ์องค์การ ($\bar{X} = 4.04$) สภาพแวดล้อมในการทำงาน ($\bar{X} = 4.04$) โครงสร้างองค์การ ($\bar{X} = 4.01$) และตัวชี้วัดและสิ่งจูงใจ ($\bar{X} = 3.76$) ตามลำดับ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์การ

ปัจจัยภายในองค์การ	$\bar{X}$	S.D.	แปลค่า
1. กลยุทธ์องค์การ	4.04	0.58	มาก
2. โครงสร้างองค์การ	4.01	0.53	มาก
3. ภาวะผู้นำ	4.07	0.58	มาก
4. ตัวชี้วัดและสิ่งจูงใจ	3.76	0.78	มาก
5. สภาพแวดล้อมในการทำงาน	4.04	0.58	มาก
รวม	3.99	0.61	มาก

3. วัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมนวัตกรรม

ในภาพรวมกรมการปกครองมีวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมนวัตกรรมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.07$) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้านพบว่า วัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมนวัตกรรมอยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน คือ ข้อผูกพันและความเชื่อใจ ($\bar{X} = 4.43$) และความเคารพ ($\bar{X} = 4.41$) ส่วนด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับสูง โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การยอมรับความหลากหลาย ($\bar{X} = 4.19$) รองลงมา คือ ความอยากรู้ และการรวมกลุ่ม ($\bar{X} = 4.03$ เท่ากัน) ความคิดยืดหยุ่น ($\bar{X} = 4.01$) การแบกรับความเสี่ยง ($\bar{X} = 3.95$) การเผชิญหน้า ($\bar{X} = 3.78$) และความเป็นอิสระ ($\bar{X} = 3.74$) ตามลำดับ ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริม
นวัตกรรม

วัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมนวัตกรรม	$\bar{X}$	S.D.	แปลค่า
1. ความเป็นอิสระ	3.74	0.67	มาก
2. การแบกรับความเสี่ยง	3.95	0.64	มาก
3. ข้อผูกพันและความเชื่อใจ	4.43	0.58	มากที่สุด
4. ความคิดยืดหยุ่น	4.01	0.61	มาก
5. การเผชิญหน้า	3.78	0.96	มาก
6. การยอมรับความหลากหลาย	4.19	0.63	มาก
7. ความอยากรู้	4.03	0.66	มาก
8. การรวมกลุ่ม	4.03	0.47	มาก
9. ความเคารพ	4.41	0.64	มากที่สุด
รวม	4.07	0.66	มาก

4. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในองค์การและวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมนวัตกรรม

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างปัจจัยภายในองค์การและวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมนวัตกรรม พบว่า ในภาพรวมปัจจัยภายในองค์การมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมนวัตกรรมในระดับสูงและเป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($r = .864$) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้านพบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมนวัตกรรมสูงที่สุด ($r = .914$)

รองลงมา คือ โครงสร้างองค์การ ($r = .822$) ภาวะผู้นำ ($r = .748$) กลยุทธ์องค์การ ($r = .743$) และตัวชี้วัดและสิ่งจูงใจ ตามลำดับ ($r = .737$) ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในองค์กรและวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมนวัตกรรม

ปัจจัยภายในองค์กร	วัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมนวัตกรรม		
	Pearson's Correlation (r)	Sig. (2- tailed)	ระดับความสัมพันธ์
1. กลยุทธ์องค์กร	0.743**	0.000	สัมพันธ์ค่อนข้างสูง
2. โครงสร้างองค์กร	0.822**	0.000	สัมพันธ์สูง
3. ภาวะผู้นำ	0.748**	0.000	สัมพันธ์ค่อนข้างสูง
4. ตัวชี้วัดและสิ่งจูงใจ	0.737**	0.000	สัมพันธ์ค่อนข้างสูง
5. สภาพแวดล้อมในการทำงาน	0.914**	0.000	สัมพันธ์สูง
รวม	0.864**	0.000	สูง

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

อภิปรายผลการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ คณะผู้วิจัยพบว่าปัจจัยภายในองค์กรทุกด้าน ทั้งกลยุทธ์องค์กร โครงสร้างองค์กร ภาวะผู้นำ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน และตัวชี้วัดและสิ่งจูงใจ มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมนวัตกรรมในระดับค่อนข้างสูงและระดับสูง ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Ahmed (1998) ที่พบว่าความสำเร็จขององค์การในการสร้างสรรค์นวัตกรรมเกิดจากปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ โครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น ผู้นำที่มีความมุ่งมั่นและมีส่วนร่วมในการสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม บรรยากาศในการทำงานที่ท้าทายและเชื่อมั่นในการทำงานของบุคลากร และการให้รางวัลและสิ่งตอบแทนในรูปแบบอื่น ๆ ที่เหมาะสม และผลการศึกษาของ Martins & Terblanche (2013) ที่พบว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนานวัตกรรม โดยปัจจัยกำหนดวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ได้แก่ การให้คุณค่าบุคลากร กลยุทธ์องค์กรที่ชัดเจน โครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น และเอื้อต่อการทำงานเป็นทีม พฤติกรรมบุคลากรที่ส่งเสริมนวัตกรรม เช่น การยอมรับความเสี่ยง และการกล้าทดลองสิ่งใหม่ ๆ การสื่อสารที่เปิดกว้างและโปร่งใส และผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ นอกจากนี้ผลการศึกษาครั้งนี้ยังช่วยยืนยันความถูกต้อง (Validity) ของตัวแบบวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมนวัตกรรมที่พัฒนาโดย Naranjo-Valencia & Calderon-Hernandez (2018) อีกด้วย

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ควรให้ความสำคัญต่อการกำหนดตัวชี้วัดและการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละคนมากขึ้น รวมทั้งสะท้อนถึงความสามารถของแต่ละบุคคลในการพัฒนานวัตกรรม นอกจากนี้ควรกำหนดสิ่งจูงใจที่เหมาะสม ทั้งในรูปแบบของรางวัลตอบแทนภายใน (Intrinsic Reward) และรางวัลตอบแทนภายนอก (Extrinsic Reward) เพื่อให้บุคลากรกล้าที่จะคิดนอกกรอบ กล้าทดลองทำสิ่งใหม่ และเน้นการให้รางวัลหรือผลตอบแทนแก่ผู้ที่ริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่ว่าจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว รวมทั้งควรสร้างช่องทางให้บุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์ได้รับความชื่นชม และการยอมรับจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน เพื่อส่งเสริมให้เกิดความรู้สึภาคภูมิใจในตนเอง ในการที่จะพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและระบบค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรมนั้น ควรเริ่มจากการกำหนดเป้าหมาย รูปแบบ และแนวทางการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ชัดเจน โดยวางแผนเป็นแผนแม่บทในระยะยาวเพื่อให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่องจนบรรลุเป้าหมายของการเป็นองค์กรนวัตกรรมอย่างแท้จริง (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2559)

2. ควรส่งเสริมความเป็นอิสระและการเผชิญหน้า ซึ่งเป็นลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมนวัตกรรม โดยผู้บริหารควรให้อิสระแก่บุคลากรในการกำหนดรูปแบบการทำงานที่เหมาะสมกับตนเอง (Autonomy) มอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่บุคลากร (Empowerment) และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากขึ้น (Participation in decision making) ความเป็นอิสระในการทำงานดังกล่าวมักจะอยู่ในรูปแบบของการทำงานเป็นทีมซึ่งมีอิสระในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ รับผิดชอบในการวางแผน และผลลัพธ์ของงานที่ได้รับมอบหมาย การกระจายอำนาจเช่นนี้จะทำให้บุคลากรรับรู้ว่าคุณมีความสามารถ มีอิสระในการควบคุมสิ่งต่าง ๆ รู้สึกว่างานมีความหมายและตนเองมีความสำคัญต่อผลการดำเนินงานขององค์กร และตระหนักว่าตนเองมีศักยภาพในการทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จได้ (ประพิมพ์า จรัสรัตนกุล, 2562) ส่วนการเผชิญหน้า คือ ความสามารถในการจัดการหรือรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นควรส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้วิธีการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ เมื่อบุคลากรมีความคิดเห็นมุมมอง หรือแนวทางการทำงานที่แตกต่างกัน รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรกลุ่มต่าง ๆ ที่มีความแตกต่างกันได้มีโอกาสทำงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในมุมมองและประสบการณ์ที่แตกต่างกันไป

3. ควรปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เอื้อต่อการเกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ยกตัวอย่างเช่น การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ผ่อนคลาย สนุกสนาน มีชีวิตชีวา และส่งเสริมการเรียนรู้ การจัดพื้นที่ที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้พบปะพูดคุยเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันหรือทำงานร่วมกันในบรรยากาศที่ผ่อนคลาย โดยพื้นที่ดังกล่าวควรมีอุปกรณ์หรือสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นสำหรับการสร้างความคิดใหม่ ๆ การแทรกกิจกรรมสันทนาการเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในสถานที่ทำงาน เช่น การจัดโซนนั่งเล่น ห้องเล่นเกม ห้องออกกำลังกาย เป็นต้น การนำเอาเทคโนโลยีที่ทันสมัยต่างๆ เข้ามาใช้ในการทำงาน เช่น ตารางจัดและจองห้องประชุมแบบดิจิทัล รวมไปถึงจัดหาอุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยให้บุคลากรทุกคนได้

ใช้กันเป็นอุปกรณ์พื้นฐาน และการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งเสริมสุขภาพที่ดีของบุคลากร เช่น การเพิ่มพื้นที่สีเขียวสำหรับการพักผ่อนหย่อนใจและการออกกำลังกายของบุคลากร แนวทางต่าง ๆ เหล่านี้จะทำให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน รู้สึกผ่อนคลาย ลดความตึงเครียด และเอื้อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

4. ควรปรับโครงสร้างองค์การให้เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรม โดยทำให้องค์การมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่นและเปิดกว้าง สามารถเปลี่ยนแปลงได้ง่ายตามสถานการณ์ มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมมากกว่าปัจเจกบุคคล เน้นความร่วมมือแบบข้ามสายงาน มีการสื่อสารที่ดีทั่วทั้งองค์กรโดยเป็นการสื่อสารในแนวราบมากกว่าแนวตั้ง มีลำดับชั้นของการบังคับบัญชาน้อยลง และมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ (อรุณี ไพศาลพาณิชย์กุล, 2560)

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรนำกรอบแนวคิดการวิจัยครั้งนี้ไปศึกษาในบริบทของหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ เพื่อเปรียบเทียบผลการวิจัยครั้งนี้กับหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ว่ามีข้อแตกต่างกันอย่างไร

2. ควรขยายกรอบแนวคิดการวิจัยโดยศึกษาปัจจัยอื่น ๆ ที่อาจจะมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมนวัตกรรมด้วย ทั้งปัจจัยภายในองค์กรอื่น ๆ ที่ไม่ได้ทำการศึกษาในครั้งนี้ เช่น กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) และปัจจัยอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ปัจจัยภายในองค์กร เช่น สมรรถนะของบุคลากร (Employee Competency) และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (Organization's External Environment)

3. ควรเพิ่มการศึกษาเชิงคุณภาพ เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก หรือการสนทนากลุ่ม โดยพัฒนาเครื่องมือการวิจัยเชิงคุณภาพจากผลการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้มากขึ้น

เอกสารอ้างอิง

ประพิมพ์า จรัสรัตนกุล. (2562). การมอบอำนาจให้พนักงาน (ออนไลน์). สืบค้นจาก

<https://smarterlifebypsychology.com/2019/05/14/%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%A1%E0%B8%AD%E0%B8%9A%E0%B8%AD%E0%B8%B3%E0%B8%99%E0%B8%B2%E0%B8%88%E0%B9%83%E0%B8%AB%E0%B9%89%E0%B8%9E%E0%B8%99%E0%B8%B1%E0%B8%81%E0%B8%87%E0%B8%B2%E0%B8%99/> [24 มิถุนายน 2564].

ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2554 เฉลิมพระเกียรติ

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เนื่องในโอกาสพระราชพิธีมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา 7 รอบ 5

ธันวาคม 2554. กรุงเทพฯ: ราชบัณฑิตยสถาน

วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2547). การจัดการและพฤติกรรมองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ด

ดูเคชั่น อินโดไชน่า.

- สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, พัทธ์ธีรผจง วัฒนสินธุ์, อัจฉรา จันทร์ฉาย และประกอบ คุปรัตน์. (2553). **นวัตกรรม: ความหมาย ประเภท และความสำคัญต่อการเป็นผู้ประกอบการ** (ออนไลน์). สืบค้นจาก <http://www.jba.tbs.tu.ac.th/files/Jba128/Article/JBA128Somnuk.pdf> [21 มิถุนายน 2564].
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2559). **เคราะห์กรรมตามมา เมื่อต้องค้นหานวัตกรรม** (ออนไลน์). สืบค้นจาก <https://www.ftpi.or.th/2016/9486> [23 มิถุนายน 2564].
- _____. (2562). **วัฒนธรรมนวัตกรรม** (ออนไลน์). สืบค้นจาก <https://www.ftpi.or.th/2019/31401> [21 มิถุนายน 2564].
- เสาวลักษณ์ ณ พัทลุง. (2556). **นวัตกรรมกับการบริหารงานภาครัฐ** (ออนไลน์). สืบค้นจาก <https://mgronline.com/daily/detail/9560000067711> [22 มิถุนายน 2564].
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2562). **นวัตกรรมเพื่ออนาคต** (ออนไลน์). สืบค้นจาก <https://www.stkc.go.th/sites/default/files/ebook/1553586748.pdf> [21 มิถุนายน 2564].
- อรุณี ไพศาลพาณิชย์กุล. (2560). องค์การนวัตกรรม: มโนทัศน์ และตัวแบบเชิงทฤษฎี. **วารสารพัฒนบริหารศาสตร์**, 57(3): 158-187.
- Acevedo, S., & Dassen, N. (2016). **Innovation for better management: The contribution of public innovation labs** (Online). Retrieved from <https://publications.iadb.org/publications/english/document/Innovation-for-Better-Management-The-Contribution-of-Public-Innovation-Labs.pdf> [June 18, 2021].
- Ahmed, A. K. (1998). Culture and climate for innovation. **European Journal of Innovation Management**, 1(1): 30-43.
- Brookfield Institute. (2018). **Exploring policy innovation: Tools, techniques + approaches**. Toronto: Brookfield Institute.
- Ferreira, M., & Botero, A. (2020). Experimental governance? The emergence of public sector innovation labs in Latin America. **Policy Design and Practice**, 3(2): 150-162.
- Gordon, J. R. (1999). **Organizational behavior: A diagnostic approach**. 6th Edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. **European Journal of Innovation Management**, 6(1): 64-74.
- McGann, M., & Lewis, J. M. (2018). The rise of public sector innovation labs: Experiments in design thinking for policy. **Policy Sciences**, 51: 249-267.
- Morton, H. L. (1998). **Logic design and computer organization**. Reading: Addison-Wesley.

- Naranjo-Valencia, J. C., & Calderon-Hernandez, G. (2018). **Model of culture for innovation** (Online). Retrieved from <https://www.intechopen.com/books/organizational-culture/model-of-culture-for-innovation> [June 22, 2021].
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2002). **Management**. 7th Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Rogers, E. M. (1995). **Diffusion of innovations**. 4th Edition. New York: Free Press.
- Schilling, M. A. (2008). **Strategic management of technological innovation**. 2nd Edition. New York: McGraw-Hill Education.
- Vaz, F., & Prendeville, S. (2019). **Design as an agent for public policy innovation** (Online). Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/335587553_Design_as_an_Agent_for_Public_Policy_Innovation [June 18, 2021].