

บทคัดย่อ

Antecedents of Knowledge Management on the Innovation

Performance of Government Officials at the Revenue Department in Thailand

¹วิไล เดชแพง ²วงศ์ธีรา สุวรรณิน และ ³วิศิษฐ์ ฤทธิบุญไชย

¹Wilai Dechpaeng ²Wongtheera Suvannin and ³Wisit Rittiboonchai

^{1, 2}คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

³คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

^{1, 2}Faculty of Business Administration, Ramkhamhaeng University, Thailand.

³Management Science, Nakhon Pathom Rajabhat University, Thailand.

¹Corresponding author's Email: wilaidech.16@gmail.com



บทคัดย่อ

การเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานจากระบบราชการเป็นการสร้างผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม ด้วยดิจิทัลของกรมสรรพากร ส่งผลต่อข้าราชการในการปรับกระบวนการทำงานเพื่อปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ดังนั้นบทความวิจัยนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กร การเรียนรู้ขององค์กร และบรรยากาศองค์กรต่อการบริหารจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมของข้าราชการกรมสรรพากร และ 2) ศึกษาเปรียบเทียบแนวคิดของข้าราชการรุ่นใหม่และรุ่นเก่าต่อผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม ใช้เทคนิคการวิจัยแบบผสม เก็บข้อมูลเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถามจากข้าราชการกรมสรรพากร 687 คน ประมวลผลด้วยการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกข้าราชการ 15 คน ใช้วิธีการวิเคราะห์แบบอุปนัยเพื่อสนับสนุนผลการวิจัยเชิงปริมาณและเปรียบเทียบความคิดเห็นตามกรอบแนวคิดการวิจัย

ผลการศึกษาพบว่า 1) วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้และผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม 2) การเรียนรู้ขององค์กรและบรรยากาศองค์กรมีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้และผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม และ 3) การบริหารจัดการความรู้มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม ผลการศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการระดับอำนาจการสูง พบว่า สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงปริมาณตามกรอบแนวคิดการวิจัย ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการรุ่นใหม่และรุ่นเก่าพบว่า มีความคิดเห็นสอดคล้องกันตามกรอบแนวคิดการวิจัยและมีความเห็นเพิ่มเติมว่า 1) การมีส่วนร่วม

*Received November 30, 2020; Revised March 3, 2021; Accepted June 12, 2021

ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของข้าราชการรุ่นใหม่และรุ่นเก่าในลักษณะรุ่นพี่สอนรุ่นน้องช่วยลดเวลาในการเรียนรู้และลดช่องว่างด้านนวัตกรรม 2) การมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาเป็นบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรมขององค์กร

คำสำคัญ: วัฒนธรรมองค์กร; การเรียนรู้ขององค์กร; บรรยากาศองค์กร; การบริหารจัดการความรู้; ผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม

Abstract

A shift from a bureaucratic system to digital innovation performance of the Revenue Department has resulted in the government officials adjusting their work processes in order to change the organizational culture. As a result, the research article consisted of the following objectives: 1) to explore the impact of organizational culture, organizational learning, and organizational atmosphere on knowledge management toward the new and old generations of government officials at the Revenue Department; and 2) to compare the opinions of new and old generations toward the performance of innovation. The study used a mixed-method research technique, with quantitative data obtained from questionnaires distributed to 687 Revenue Department officials. The obtained data were processed by analyzing the structural equation model. The qualitative data were collected from in-depth interviews with 15 officials. Inductive analysis was used to support quantitative research results and compare opinions based on the research conceptual framework.

From the study, the following results are found: (1) The organizational culture has an impact on knowledge management and innovation performance results; (2) The organizational learning and atmosphere have impact on knowledge management and innovation performance results; and (3) The knowledge management has impact on the innovation performance results. According to the conceptual framework, the results of a study of high-level government officials' opinions are found to be congruent with the quantitative research results. The comparative results of new and old generation officials' opinions are found to be congruent with the research conceptual framework, with the following additional comments: (1) The participation of new and old generations in knowledge exchange is carried out in such a way that seniors teach juniors, hence reducing learning time and the gap in innovation; and (2) A positive relationship between colleagues and supervisors promotes organizational learning and the development of innovation.



Keywords: Organizational Culture; Organizational Learning; Organizational Atmosphere; Knowledge Management; Innovational Performance Results

บทนำ

พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 มอบหมายให้สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) จัดให้มีแพลตฟอร์มดิจิทัลกลางเพื่อให้ส่วนราชการใช้ในการบริการประชาชนและการติดต่อประสานงานระหว่างกัน เหตุผลดังกล่าว ทำให้หน่วยงานภาครัฐต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และนวัตกรรมโดยอาศัยความได้เปรียบของเทคโนโลยีสมัยใหม่และการทำงานในลักษณะที่เน้นผู้ใช้บริการ (user-centered) หรือให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง (citizen-centric approach) เพื่อคิดสร้างสรรค์ คิดค้นสิ่งใหม่ร่วมกัน (co-creation) พร้อมผลักดันสู่การปฏิบัติให้บังเกิดผลต่อการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น แต่สาเหตุสำคัญที่ทำให้นวัตกรรมมักจะไม่ค่อยได้รับความสนใจ อาจเกิดมาจากวัฒนธรรมการทำงานของหน่วยงานราชการ อย่างไรก็ตามการสร้างนวัตกรรมภาครัฐกลับมามีความสนใจ ได้แก่ การปฏิวัติด้านดิจิทัลและเทคโนโลยี และข้อจำกัดของราชการในการจัดการปัญหาและการเปลี่ยนแปลง (Sirisamphan, 2017)

กรมสรรพากร เป็นส่วนราชการสังกัดกระทรวงการคลัง มีหน้าที่ให้บริการประชาชนในการจัดเก็บภาษี ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรรองรับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เพื่อพัฒนาไปสู่วิสัยทัศน์ “จัดเก็บภาษีทันสมัย ใส่ใจบริการ ยึดมั่นธรรมาภิบาลเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมไทย” ด้วยพันธกิจ (1) จัดเก็บภาษีอากรให้ได้ตามประมาณการ (2) ยกระดับการให้บริการและสร้างความสมัครใจในการเสียภาษี และ (3) เสนอแนะนโยบายทางภาษีต่อกระทรวงการคลัง โดยปีงบประมาณ พ.ศ. 2563-2565 เป็นช่วงแรกที่กรมสรรพากรดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เป็นช่วงเวลาสำคัญที่หน่วยงานได้กำหนดแผนขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศให้บรรลุตามเป้าหมายด้วยยุทธศาสตร์ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563-2565 (Revenue Department, 2019a) ยกระดับการเก็บภาษีและบริการประชาชนให้ทันสมัยด้วยการเชื่อมโยงข้อมูลขนาดใหญ่ของผู้เสียภาษีผ่านระบบดิจิทัล เพิ่มประสิทธิภาพในการวิเคราะห์ข้อมูลและการจัดเก็บภาษีให้รวดเร็ว ถูกต้อง เป็นธรรม โดยมุ่งเป้าหมายเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมด้วยกระบวนการ Design Thinking เน้นการพัฒนาสภาพแวดล้อมเพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรม (Revenue Department, 2019b)

การเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานจากระบบราชการเป็นการสร้างผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมด้วยระบบดิจิทัลและพลวัตของเทคโนโลยี ส่งผลต่อข้าราชการในสังกัดโดยเฉพาะข้าราชการที่มีอายุการทำงานนานรวมถึงแนวนโยบายการเปลี่ยนถ่ายข้าราชการให้เป็นคนรุ่นใหม่ ภายใต้การประเมินผลการทำงานด้วยตัวชี้วัด เพื่อปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร (Parveen, Senin, and Umar, 2015) การเรียนรู้ขององค์กร (Uddin, Luo, and Das, 2017) บรรยากาศองค์กร (Thy, 2018) และการบริหารจัดการความรู้ขององค์กร (Hosseini, Tekmedash, Karami, and Jabarzadeh, 2019) สู่ความสำเร็จในการสร้างผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กร



วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กร การเรียนรู้ขององค์กร และบรรยากาศองค์กรต่อการบริหารจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมของข้าราชการกรมสรรพากรในประเทศไทย
2. เพื่อเปรียบเทียบแนวคิดของข้าราชการรุ่นใหม่และรุ่นเก่าของกรมสรรพากรต่อบุพปัจจัยต่อการบริหารจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยใช้เทคนิคการวิจัยแบบผสมด้วยเทคนิคการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ (Qualitative) ด้วยแบบสอบถามและเทคนิคการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ (Quantitative) ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) กำหนดวิธีการดำเนินงานวิจัยเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาด้านเนื้อหาเอกสารแนวคิดทฤษฎี (Documentary Study)

ศึกษาและรวบรวมข้อมูลแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร การเรียนรู้ขององค์กร บรรยากาศองค์กร การบริหารจัดการความรู้ และผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม เพื่อทราบถึงความหมาย แนวคิด ความเป็นมา องค์ประกอบ และความสัมพันธ์ของตัวแปร

ขั้นตอนที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณ

1) ประชากรเป็นข้าราชการกรมสรรพากรในประเทศไทย จำนวน 19,285 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามกฎของผู้เชี่ยวชาญจำนวนไม่น้อยกว่า 480 ตัวอย่าง (Hair, Black, Babin, and Anderson, 2014) สุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multistage random sampling) โดย (1) สุ่มหน่วยสุ่มระดับกรมและสำนักงานตามโครงสร้างกรมสรรพากร รวมจำนวน 13 แห่ง (2) จัดสรรขนาดตัวอย่างให้กับแต่ละส่วนโดยสุ่มหน่วยสุ่มตามสัดส่วน

2) เครื่องมือ งานวิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ การสร้างแบบสอบถามมี 3 ขั้นตอน คือ (1) ทบทวนวรรณกรรม (2) เกณฑ์การให้คะแนนข้อคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ แบบลิเคิร์ทสเกล และเลือกตอบได้เพียงคำตอบเดียวมีหลายวิธี (Best, and Kahn, 1995) งานวิจัยใช้วิธีหาค่าเฉลี่ย (mean)

3) การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ งานวิจัยตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดย (1) วัดความตรง (validity) ตามเนื้อหาจากความเห็นของผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการ 5 ท่าน ยอมรับข้อคำถามที่มีค่าความสอดคล้องตั้งแต่ 0.5 (Rovinelli, and Hambleton, 1977) (2) วัดความเที่ยง (reliability) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของคอนบัค นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดสอบกับกลุ่มประชากรที่ใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง 30 ชุด ยอมรับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ไม่ต่ำกว่า 0.7 (Hair, Black, Babin, and Anderson, 2014) และ (3) วัดอำนาจจำแนก (discrimination) ของข้อคำถามแต่ละข้อโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนของข้อคำถามข้อนั้นกับคะแนนรวมของข้อที่เหลือ (corrected item-total correlation) โดยจะตัดออกหรือปรับปรุงข้อคำถามที่มีค่าต่ำกว่า 0.30 (Hair, Black, Babin, and Anderson, 2014)



4) การเก็บรวบรวมข้อมูล จัดส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่าง 900 ชุด ติดตามแบบสอบถามทางไลน์ (line) และอีเมลภายในของกรมสรรพากร ได้รับแบบสอบถามส่งกลับคืน 742 ชุด คิดเป็นร้อยละ 82.44 ของจำนวนแบบสอบถาม มีความสมบูรณ์ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล 687 ชุด อัตราการตอบกลับสูงกว่างานวิจัยของ Baruch (1999) ที่พบว่า ค่าอัตราเฉลี่ยการตอบกลับของงานวิจัยร้อยละ 48.40 มีผลทางบวกต่อคุณภาพข้อมูล

5) การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความตรงแบบรวมศูนย์ (convergent validity) โดยค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: AVE) ของ ตัวแปรทุกตัวมีค่า 0.57-0.78 และค่าความเที่ยงของตัวแปรแฝงทุกตัว (Construct Reliability: CR) มีค่า 0.64-0.80 ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนดตามแนวความคิดของ Hair, Black, Babin, and Anderson, (2014) ซึ่งกำหนดค่า AVE มากกว่า 0.5 และค่า CR มากกว่า 0.6 และใช้โปรแกรมทางสถิตินำเสนอผลการวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนาและการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง

ขั้นตอนที่ 3 การวิจัยเชิงคุณภาพ

ใช้เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อเก็บข้อมูลทั้งในเชิงลึกและเปิดกว้างตามความรู้ความสามารถของผู้ตอบโดยไม่มีรายการข้อคำถามที่มีตัวเลือกในการตอบตายตัว สุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงที่จะทำให้ตัวอย่างตอบสนองความต้องการของวัตถุประสงค์การวิจัย โดยคัดเลือกข้าราชการ 3 กลุ่ม ๆ ละ 5 คน ซึ่งเป็นขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมตามทฤษฎีดินพื้นที่ (Thomson, 1981 as cited in Prasith-rathsint, 2012) ประกอบด้วย (1) ข้าราชการระดับอำนวยการสูง เนื่องจากเป็นผู้บริหารการดำเนินงานตามกลยุทธ์เพื่อสนับสนุนผลการวิจัยเชิงปริมาณ และ (2) ข้าราชการรุ่นใหม่ที่มีอายุงานไม่เกิน 5 ปี และข้าราชการรุ่นเก่าที่มีอายุงานเกิน 5 ปี เพื่อเปรียบเทียบแนวคิดตามกรอบแนวคิดการวิจัย วิเคราะห์ข้อมูลแบบอุปนัย (analytic induction) โดยนำข้อมูลมาเรียบเรียง จำแนก เชื่อมโยงความสัมพันธ์และสร้างข้อสรุป

ขั้นตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 687 คน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 80.10 มีอายุระหว่าง 41-50 ปี ร้อยละ 44.10 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 69.10 อายุการทำงานอยู่ระหว่าง 16-30 ปี ร้อยละ 59.20 มีตำแหน่งระดับชำนาญการ ร้อยละ 58.10 เป็นนักตรวจสอบภาษี ร้อยละ 36.10

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

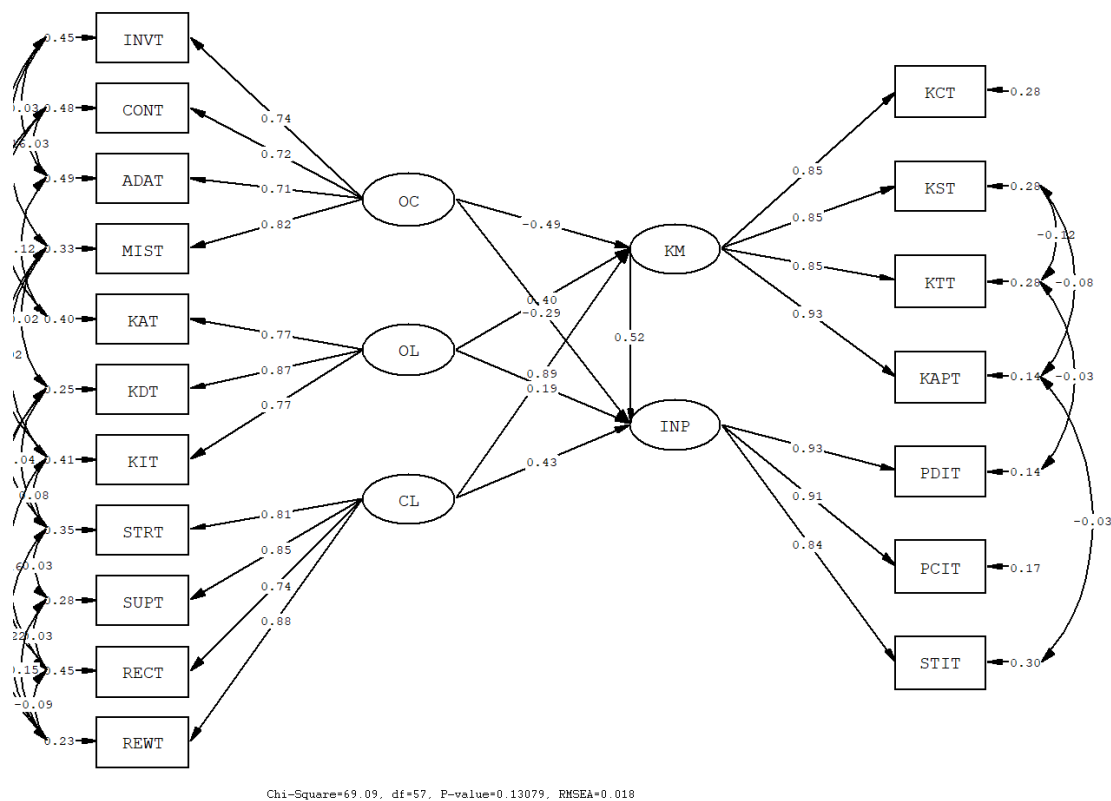
1) ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของตัวแปร พบว่า ผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม (INV) ค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (M=4.40) รองลงมา การบริหารจัดการความรู้ (KM) (M=4.19) วัฒนธรรมองค์กร (OC) (M=4.12) บรรยากาศองค์กร (CL) (M=4.11) และการเรียนรู้ขององค์กร (OL) (M=4.07) ตามลำดับ

2) ผลการพิจารณาระดับของค่าเฉลี่ยรายตัวแปร พบว่า ผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม (INV) ให้ความสำคัญกับด้านกลยุทธ์มากที่สุด โดยสนับสนุนมาตรการต่าง ๆ เช่น การเชื่อมโยงข้อมูลในการยื่นเสียภาษี และงบการเงิน การกระตุ้นเศรษฐกิจโดยเปิดจุด VAT Refund คืนภาษีให้นักท่องเที่ยว รองลงมา การบริหารจัดการความรู้ (KM) ให้ความสำคัญกับ การจัดเก็บความรู้มากที่สุด โดยมีฐานข้อมูลเพื่อจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็น

ระบบใช้งานง่าย มีเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพที่สามารถจัดเก็บข้อมูลได้มากและรวดเร็ว วัฒนธรรมองค์กร (OC) ให้ความสำคัญกับความสามารถในการปรับตัวมากที่สุด โดยมีการเพิ่มพูนความรู้ในการดำเนินงาน การนำแนวทางการทำงานใหม่ ร่องลงมา บรรยายาคองค์กร (CL) ให้ความสำคัญกับการสนับสนุนมากที่สุด โดยสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมสัมมนา ฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ สนับสนุนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เอื้อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในทุกระดับ และการเรียนรู้ขององค์กร (OL) ให้ความสำคัญกับการเผยแพร่ความรู้มากที่สุด โดยมีช่องทางในการติดต่อสื่อสารผ่านสารสนเทศภายในขององค์กร มีการส่งเสริมให้มีระบบการสอนงานถ่ายทอดองค์ความรู้ระหว่างกันภายในองค์กร

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง

1) ผลการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างของงานวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์จากแบบสอบถามจำนวน 687 ชุด โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ดังภาพ 1



รูปภาพที่ 1 แสดงผลการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง หลังปรับโมเดล

2) ผลการเปรียบเทียบค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบสมการโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์ก่อนปรับโมเดลและหลังปรับโมเดล พบว่า ก่อนปรับโมเดลค่าดัชนีไม่ผ่านเกณฑ์ หลังปรับโมเดลค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนมีค่า $\chi^2 = 69.09$, $df = 57$, $\chi^2/df = 1.21$, $p = 0.13$, $GFI = 0.99$, $CFI = 1.00$, $AGFI = 0.97$, $RMSEA = 0.01$ ผ่านเกณฑ์ทุกดัชนี (Diamantopoulos, and Siguaw, 2000)

3) ผลการวิเคราะห์ปัจจัยอิทธิพลและค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ของตัวแบบสมการโครงสร้าง ตัวแปรแฝงภายใน พบว่า (1) ตัวแปรผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม (INP) ได้รับอิทธิพลทางตรง (DE) จากตัวแปรบรรยากาศองค์กร (CL) การบริหารจัดการความรู้ (KM) การเรียนรู้ขององค์กร (OL) และวัฒนธรรมองค์กร (OC) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.89**, 0.52**, 0.40** และ -0.54** ตามลำดับ และ (2) ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ของตัวแบบสมการโครงสร้างตัวแปรแฝงภายใน สามารถอธิบายความแปรปรวนของอิทธิพลของบุพปัจจัยต่อการบริหารจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมของข้าราชการกรมสรรพากรในประเทศไทยได้ร้อยละ 72 ดังตาราง 1

ตารางที่ 1 แสดงผลการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง

ปัจจัยอิทธิพล	ตัวแปรแฝงภายใน					
	การบริหารจัดการความรู้ (KM)			ผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม (INP)		
	TE	IE	DE	TE	IE	DE
วัฒนธรรมองค์กร (OC)	-0.49**	-	-0.49**	-0.29*	-0.25**	-0.54**
การเรียนรู้ขององค์กร (OL)	0.40**	-	0.40**	0.19**	0.21**	0.40**
บรรยากาศองค์กร (CL)	0.89**	-	0.89**	0.43**	0.46**	0.89**
การบริหารจัดการความรู้ (KM)	-	-	-	0.52**	-	0.52**
ตัวแปรแฝงภายใน R^2	KM = 0.69**			INP 0.72**		

หมายเหตุ: TE = อิทธิพลรวม, IE = อิทธิพลทางอ้อม, DE = อิทธิพลทางตรง, * $p < .05$ ($1.960 \leq t$), ** $p < .01$ ($t \geq 2.576$)

4) ผลการพัฒนาตัวแบบสมการโครงสร้างและการทดสอบสมมติฐานการวิจัย พบว่า การบริหารจัดการความรู้ (KM) เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานด้านนวัตกรรม (INP) ของกรมสรรพากรมากที่สุด โดยมีค่าอิทธิพลรวม (TE) เท่ากับ 0.52** รองลงมา บรรยากาศองค์กร (CL) มีค่าอิทธิพลรวม (TE) เท่ากับ 0.43** และการเรียนรู้ขององค์กร (OL) มีค่าอิทธิพลรวม (TE) เท่ากับ 0.19** และผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า สนับสนุนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทุกสมมติฐาน ดังตาราง 2

ตารางที่ 2 ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	สัมประสิทธิ์ เส้นทาง	t value	ผลการ ทดสอบ
H_1 วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้	-0.49**	-3.24	สนับสนุน
H_2 วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม	-0.29*	-3.30	สนับสนุน
H_3 การเรียนรู้ขององค์กรมีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้	0.40**	3.96	สนับสนุน
H_4 การเรียนรู้ขององค์กรมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม	0.19**	3.76	สนับสนุน
H_5 บรรยากาศองค์กรมีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้	0.89**	6.95	สนับสนุน
H_6 บรรยากาศองค์กรมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม	0.43**	6.33	สนับสนุน
H_7 การบริหารจัดการความรู้มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม	0.52**	5.96	สนับสนุน

หมายเหตุ: * $p < .05$ ($1.960 \leq t\text{-values} \leq 2.576$), ** $p < .01$ ($t\text{-value} \geq 2.576$)



ขั้นตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึกข้าราชการระดับอำนวยการสูง 5 คน เพื่อสนับสนุนผลการวิจัยเชิงปริมาณตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 1 ศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กร การเรียนรู้ขององค์กร และบรรยากาศองค์กรต่อการบริหารจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมของข้าราชการกรมสรรพากรในประเทศ พบว่า ข้าราชการระดับอำนวยการสูงส่วนใหญ่มีความคิดเห็นสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงปริมาณตามกรอบแนวคิดการวิจัย

2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์เชิงลึกข้าราชการรุ่นใหม่ที่มีอายุงานไม่เกิน 5 ปี และข้าราชการรุ่นเก่าที่มีอายุงานเกิน 5 ปี ตามวัตถุประสงค์การวิจัย ข้อ 2 พบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันตามกรอบแนวคิดการวิจัยแต่มีความคิดเห็นแตกต่างกันบางประเด็น ได้แก่ (1) วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ด้วยการมีพันธกิจ แผนงาน ตัวชี้วัดเป็นกรอบกำหนดพฤติกรรมไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน รวมถึงการมีส่วนร่วมของข้าราชการรุ่นใหม่และข้าราชการรุ่นเก่าในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ช่วยลดเวลาเรียนรู้งานของข้าราชการรุ่นใหม่ และช่วยลดจุดอ่อนด้านนวัตกรรมของข้าราชการรุ่นเก่าเป็นการเชื่อมโยงวัฒนธรรมของคนรุ่นใหม่และรุ่นเก่าเข้าด้วยกัน (2) บรรยากาศองค์กรมีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้ เนื่องจากทำให้เกิดสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้มีการถ่ายทอดความรู้ มีเทคโนโลยีสนับสนุนการจัดการความรู้ มีการให้เกียรติซึ่งกันและกันของผู้ให้ความรู้และผู้รับความรู้ รวมถึงมีอิสระในการคิด การทำงานเชิงสร้างสรรค์และความโปร่งใส (3) วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมทั้งเชิงลบและเชิงบวก ข้าราชการคนรุ่นใหม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ดีกว่าข้าราชการรุ่นเก่า ข้าราชการรุ่นเก่าบางส่วนเห็นว่า การกำหนดตัวชี้วัดด้านนวัตกรรมไม่ควรกำหนดเป็นตัวชี้วัดรวมขององค์กรเนื่องจากบางหน่วยงานมีโอกาสในการสร้างนวัตกรรมได้น้อย (4) บรรยากาศองค์กรมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมโดยโครงสร้างแบบราชการส่งผลต่อบรรยากาศในการสร้างนวัตกรรมขององค์กร (5) การบริหารจัดการความรู้มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม เนื่องจากทำให้สามารถนำความรู้ไปใช้ในการสร้างนวัตกรรมตอบโจทย์ความต้องการขององค์กรและประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลการวิจัย

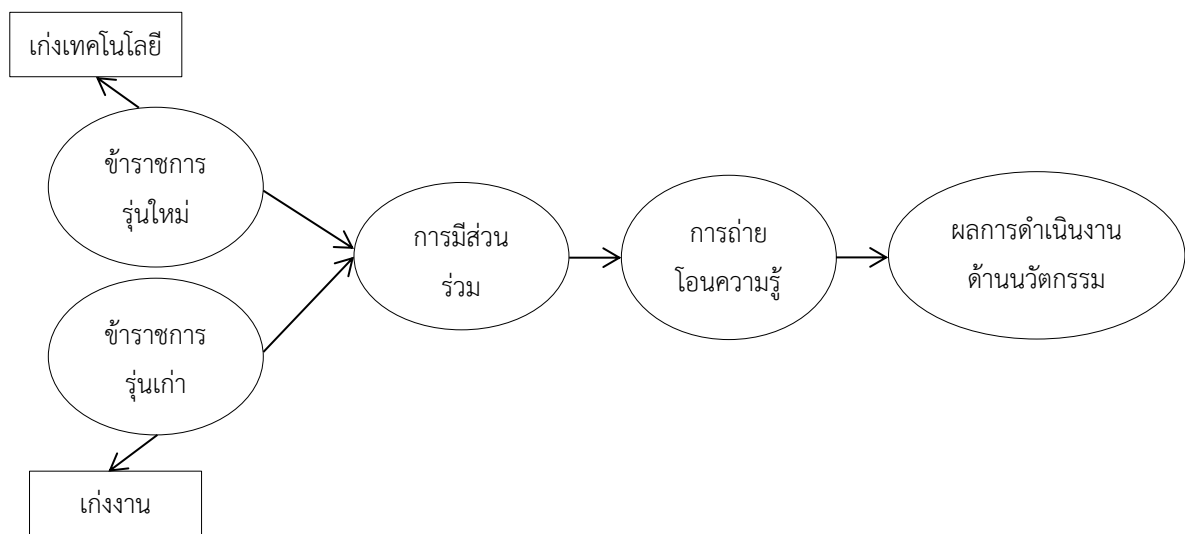
วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กร การเรียนรู้ขององค์กร และบรรยากาศองค์กรต่อการบริหารจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมของข้าราชการกรมสรรพากรในประเทศ ผลการวิจัยพบว่า (1) วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้และผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม (2) การเรียนรู้ขององค์กรและบรรยากาศองค์กรมีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้และผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม และ (3) การบริหารจัดการความรู้มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบแนวคิดของข้าราชการรุ่นใหม่และรุ่นเก่าต่อผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการรุ่นใหม่และรุ่นเก่ามีความคิดเห็นสอดคล้องกันตามกรอบแนวคิดการวิจัยและมีความเห็นเพิ่มเติมว่า (1) วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้และผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมได้ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ (2) การมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของ

ข้าราชการรุ่นใหม่และข้าราชการรุ่นเก่าในลักษณะรุ่นที่สอนรุ่นน้องช่วยลดเวลาในการเรียนรู้ของข้าราชการรุ่นใหม่และลดช่องว่างด้านนวัตกรรมของข้าราชการรุ่นเก่า (3) การมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาเป็นบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรมขององค์กร

องค์ความรู้ใหม่

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์การเชื่อมโยงวัฒนธรรมของข้าราชการกรมสรรพากร 2 รุ่น คือ ข้าราชการรุ่นเก่าที่มีจุดแข็งด้านองค์ความรู้ในการปฏิบัติงานแต่มีจุดอ่อนด้านเทคโนโลยีกับข้าราชการรุ่นใหม่ที่มีจุดแข็งด้านเทคโนโลยีแต่มีจุดอ่อนด้านองค์ความรู้ในการปฏิบัติงานเชื่อมโยงวัฒนธรรมของคน 2 รุ่น โดยส่งผ่านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานและการถ่ายโอนความรู้ไปสู่ผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม ดังภาพ 2



รูปภาพที่ 2 แบบจำลองการเชื่อมโยงวัฒนธรรมของข้าราชการรุ่นใหม่และรุ่นเก่า
ไปสู่ผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมของกรมสรรพากร

อภิปรายผลการวิจัย

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กร การเรียนรู้ขององค์กร และบรรยากาศองค์กรต่อการบริหารจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมของข้าราชการกรมสรรพากรในประเทศ สมมติฐานทั้งหมด 7 สมมติฐานดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 1 วัฒนธรรมองค์กร (OC) มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้ (KM) ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า สนับสนุน ทั้งนี้เป็นเพราะวิธีการดำเนินงานดั้งเดิมของกรมสรรพากรเป็นระบบราชการสอดคล้องกับงานวิจัยในอดีตของ Cavaliere, and Lombardi (2015) พบว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบราชการมีอิทธิพลต่อการแสวงหาความรู้ และงานวิจัยของ Chang, and Lin (2015) พบว่า วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการควบคุมพฤติกรรมการทำงานอย่างเข้มงวดมีอิทธิพลต่อกระบวนการจัดการความรู้ สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึกข้าราชการระดับอำนาจการสูง พบว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยกำหนดพฤติกรรมของคนใน



องค์กร พื้นฐานวัฒนธรรมแบบราชการของกรมสรรพากรให้ความสำคัญกับการทำงานตามระเบียบ คำสั่ง ข้อกฎหมาย มีผลทำให้ข้าราชการให้ความสำคัญกับงานในหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย

สมมติฐานที่ 2 วัฒนธรรมองค์กร (OC) มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม (INP) ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า สนับสนุน ทั้งนี้เป็นเพราะวิธีการดำเนินงานดั้งเดิมของกรมสรรพากรเป็นระบบราชการ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Acar, and Acar (2012) พบว่า วัฒนธรรมแบบราชการมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม งานวิจัยของ Naserinajafabady, Rangriz, and Mehrabi (2013) พบว่า โครงสร้างองค์กรและกลยุทธ์องค์กรที่ไม่สอดคล้องกันมีอิทธิพลทางลบต่อประสิทธิภาพองค์กร สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึกข้าราชการระดับอำนาจการสูง พบว่า การปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานแบบราชการเป็นการสร้างนวัตกรรม องค์กรจำเป็นต้องให้การสนับสนุนเพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติให้เกิดการยอมรับนวัตกรรม

สมมติฐานที่ 3 การเรียนรู้ขององค์กร (OL) มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้ (KM) ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า สนับสนุน ทั้งนี้เป็นเพราะกระบวนการเรียนรู้ก่อให้เกิดการสังองค์ความรู้ซึ่งเป็นทรัพยากรในการบริหารจัดการความรู้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Jain, and Moreno (2015) พบว่า องค์ประกอบของการเรียนรู้มีอิทธิพลทางบวกต่อการปฏิบัติด้านการบริหารจัดการความรู้ Uddin, Luo, and Das (2017) พบว่า การเรียนรู้ขององค์กรมีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้ สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึกข้าราชการระดับอำนาจการสูง พบว่า การเรียนรู้เป็นกระบวนการในการสร้างและพัฒนาความรู้ด้วยการแสวงหา แปลความหมาย รวมถึงการเผยแพร่และจัดเก็บเพื่อใช้เป็นทรัพยากรในการสร้างนวัตกรรม

สมมติฐานที่ 4 การเรียนรู้ขององค์กร (OL) มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม (INP) ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า สนับสนุน ทั้งนี้เป็นเพราะกระบวนการเรียนรู้ขององค์กรก่อให้เกิดการสังองค์ความรู้ที่ทันสมัยเพิ่มโอกาสในการสร้างนวัตกรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของ Gao, Yin, Chen, and Guo (2019) พบว่า การเรียนรู้ขององค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม งานวิจัยของ Gomes, and Wojahn (2017) พบว่า ความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึกข้าราชการระดับอำนาจการสูง พบว่า การกระตุ้นหรือเรียนรู้สิ่งใหม่ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรและการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากร เป็นพฤติกรรมที่ตอบสนองต่อบริบทในการสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมขององค์กร

สมมติฐานที่ 5 บรรยากาศขององค์กร (CL) มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้ (KM) ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า สนับสนุน ทั้งนี้เป็นเพราะบุคลากรของกรมสรรพากรมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา และได้รับการสนับสนุนจากองค์กรเป็นแรงจูงใจให้คิดสร้างสรรค์นำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการสร้างนวัตกรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของ Lashari, Alvi, and Farooq (2016) พบว่า บรรยากาศองค์กรมีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้ งานวิจัยของ Llopis, and Foss (2016) พบว่า บรรยากาศองค์กรมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้โดยความเป็นอิสระในการทำงานเป็นองค์ประกอบของบรรยากาศองค์กร สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึกข้าราชการระดับอำนาจการสูง พบว่า เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ผู้บริหาร โครงสร้างองค์กร การสื่อสาร การสนับสนุนขององค์กรก่อให้เกิดผลทางจิตวิทยาว่าดีหรือไม่ดี หากเป็นบรรยากาศที่ดีจะเป็นแรงจูงใจในการสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรม



สมมติฐานที่ 6 บรรยาการขององค์กร (CL) มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม (INP) ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า สนับสนุน ทั้งนี้เป็นเพราะบรรยาการการทำงานของกรมสรรพากรมุ่งใจในการสร้างนวัตกรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของ Thy (2018) พบว่า บรรยาการองค์กรมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อนวัตกรรมขององค์กร งานวิจัยของ Waheed et al. (2019) พบว่า บรรยาการองค์กรมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมของพนักงาน สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึกข้าราชการระดับอำนวยการสูง พบว่า กรมสรรพากรสร้างบรรยาการส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันของบุคคลและกลุ่มบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร ด้วยการจัดกิจกรรมระดมสมอง กิจกรรมประกวดความคิดสร้างสรรค์ มีการให้รางวัลกับผลงานที่สร้างคุณค่าแก่องค์กร

สมมติฐานที่ 7 การบริหารจัดการความรู้ (KM) มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม (INP) ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า สนับสนุน ทั้งนี้เป็นเพราะกรมสรรพากรประสบความสำเร็จในการนำองค์ความรู้ไปสร้างเป็นนวัตกรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของ Waribugo, Ofoegbu, and Akpan (2016) พบว่า การบริหารจัดการความรู้มีอิทธิพลต่อการสร้างนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ งานวิจัยของ Hosseini, Tekmedash, Karami, and Jabarzadeh (2019) พบว่า กลยุทธ์การบริหารจัดการความรู้มีอิทธิพลทางบวกต่อการปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ไปสู่ผลการดำเนินงานด้านการสร้างนวัตกรรมบริการ สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึกข้าราชการระดับอำนวยการสูง พบว่า การบริหารจัดการความรู้ที่ดีก่อให้เกิดนวัตกรรมด้านความคิด กระบวนการ และการบริหารจัดการนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมองค์กร

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ผลการศึกษาเปรียบเทียบแนวคิดของข้าราชการรุ่นใหม่และข้าราชการรุ่นเก่าต่อบุพปัจจัยต่อการบริหารจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม พบว่า มีแนวคิดสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงปริมาณตามกรอบแนวคิดการวิจัย แต่มีความคิดเห็นที่แตกต่างบางประเด็น ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ และการเรียนรู้ขององค์กรเป็นการสร้างวัฒนธรรม โดยการกำหนดรูปแบบของวัฒนธรรมไว้ล่วงหน้าด้วยการมีพันธกิจ แผนงาน ตัวชี้วัดเป็นกรอบในการกำหนดพฤติกรรมการทำงานไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน

2. การมีความสัมพันธ์ที่กระชับระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา เปิดโอกาสในการมีส่วนร่วมกันของข้าราชการรุ่นเก่าและข้าราชการรุ่นใหม่ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ช่วยลดเวลาในการเรียนรู้งานของข้าราชการรุ่นใหม่ เป็นการเชื่อมโยงวัฒนธรรมของคนรุ่นเก่าที่มีความเข้มแข็งด้านองค์ความรู้เฉพาะด้านในการปฏิบัติงาน แต่มีจุดอ่อนด้านเทคโนโลยีดิจิทัลกับข้าราชการรุ่นใหม่ที่มีจุดแข็งด้านเทคโนโลยีดิจิทัลแต่มีจุดอ่อนด้านองค์ความรู้เฉพาะด้านในการปฏิบัติงาน

3. วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานเชิงนวัตกรรมทั้งเชิงลบและเชิงบวก โครงสร้างและวัฒนธรรมแบบราชการส่งผลเชิงลบต่อบรรยาการในการสร้างนวัตกรรมขององค์กร ข้าราชการรุ่นใหม่มีความเห็นว่า โครงสร้างไม่ควรมีลำดับชั้นที่มากเกินไป ในขณะที่ข้าราชการรุ่นเก่ามีความเห็นว่า ควรสร้างบรรยาการการเผยแพร่ความรู้ในเทคโนโลยีใหม่ที่องค์กรนำมาใช้ให้กับข้าราชการรุ่นเก่าเพื่อให้การนำเทคโนโลยีใหม่ไปใช้มีประสิทธิภาพ



สรุป

ผลการวิจัยสรุปได้ว่า วัฒนธรรมแบบระบบราชการของกรมสรรพากรมีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้และผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม กระบวนการเรียนรู้ก่อให้เกิดการสังองค์ความรู้ซึ่งเป็นทรัพยากรในการบริหารจัดการความรู้และสร้างนวัตกรรม การมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาและการสนับสนุนของกรมสรรพากรเป็นแรงจูงใจให้เกิดการคิดสร้างสรรค์นำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการสร้างนวัตกรรม

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1.1 กรมสรรพากรควรส่งเสริมค่านิยมโดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดรูปแบบของวัฒนธรรมไว้ล่วงหน้าด้วยการจัดทำพันธกิจ แผนงาน ตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรมที่ชัดเจนและต่อเนื่องเพื่อเป็นกรอบในการกำหนดพฤติกรรมการทำงานไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน

1.2 กรมสรรพากรควรส่งเสริมค่านิยมด้วยการมีตัวชี้วัดด้านการทำงานเป็นทีมเพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างข้าราชการรุ่นใหม่และข้าราชการรุ่นเก่า เพื่อให้เกิดการบูรณาการองค์ความรู้ลดระยะเวลาในการเรียนรู้งานของข้าราชการรุ่นใหม่ และลดช่องว่างด้านนวัตกรรมของข้าราชการรุ่นเก่า

1.3 กรมสรรพากรควรส่งเสริมค่านิยมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา เพื่อสร้างบรรยากาศของการให้เกียรติซึ่งกันและกันของผู้ถ่ายทอดความรู้และผู้รับความรู้ รวมถึงการมีอิสระในการคิด การทำงานเชิงสร้างสรรค์ ความโปร่งใส และการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้และนวัตกรรม

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรทำวิจัยเรื่อง ศึกษาเปรียบเทียบอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กร การเรียนรู้ขององค์กร และบรรยากาศองค์กร ต่อการบริหารจัดการความรู้และผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมของข้าราชการกรมสรรพากร โดยเปรียบเทียบข้าราชการรุ่นใหม่ที่มีอายุงานไม่เกิน 5 ปี และข้าราชการรุ่นเก่าที่มีอายุงานเกิน 5 ปี เพื่อศึกษาวิธีการทำงานและองค์ประกอบที่เชื่อมโยงวัฒนธรรมของคน 2 รุ่น โดยละเอียด

2.2 ควรทำวิจัยเรื่อง ผลกระทบของนวัตกรรมองค์กรต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรกรมสรรพากร

References

- Acar, A. Z., & Acar, P. (2012). The effects of organizational culture and innovativeness on business performance in healthcare industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 8(58), 683-692.

- Best, J. W., & Kahn, J. V. (1995). *Research in education* (7th ed.). New Delhi, India: Prentice Hall of India.
- Cavaliere, V., & Lombardi, S. (2015). Exploring different cultural configurations: how do they affect subsidiaries' knowledge sharing behaviors? *Journal of Knowledge Management*, 19(2), 141-163.
- Chang, C. L., & Lin, T. C. (2015). The role of organizational culture in the knowledge management process. *Journal of Knowledge Management*, 19(3), 433-455.
- Diamantopoulos, A., & Siguaw, A. D. (2000). *Introducing LISREL: A guide for the uninitiated*. London: Sage Publications.
- Gao, S., Yin, F., Chen, J., & Guo, Y. (2019). The mechanism of inter-organizational collaboration network on innovation performance: Evidences from east coastal enterprises in China. *Journal of Coastal Research*, 94(Sup), 945-949.
- Gomes, G., & Wojahn, R. M. (2017). Organizational learning capability, innovation and performance: Study in small and medium-sized enterprises (SMES). *Journal of Business Management*, 52(2), 163-175.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Essex, UK: Pearson Education.
- Hosseini, S. S., Tekmedash, Y. N., Karami, A., & Jabarzadeh, Y. (2019). The impact of knowledge management strategy on service innovation performance in private and public hospitals. *Iranian Journal of Management Studies*, 12(1), 1-24.
- Jain, A. K., & Moreno, A. (2015). Organizational learning, knowledge management practices and firm's performance: An empirical study of a heavy engineering firm in India. *The Learning Organization*, 22(1), 14-39.
- Lashari, R. H., Alvi, A. K., & Farooq, H. M. U. (2016). The impact of organizational climate on knowledge management in banking sector of Lahore, Pakitsan. *Science International*, 28(5), 81-86.
- Levy, S., & Lemeshow, S. (2008). *Sampling of populations: Methods and applications*. New York: John Wiley & Sons.
- Llopis, O., & Foss, N. J. (2016). Understanding the climate-knowledge sharing relation: The moderating roles of intrinsic motivation and job autonomy. *EMJL*, (2)34, 135-144.
- Naserinajafabady, R., Rangriz, H., & Mehrabi, J. (2013). Effects of organizational culture, structure and strategy on organizational effectiveness by using knowledge



- management case study: Seven international transportation company. *IRJABS*, 7(6), 355-361.
- Parveen, S., Senin, A. A., & Umar, A. (2015). Organization culture and open innovation: A quadruple helix open innovation model approach. *IJEFI*, 5(1), 335-342.
- Prasith-rathsint, S. (2012). *Research methodology in social sciences* (15th ed.). Bangkok: Samrada.
- Revenue Department. (2019a). *Revenue Department strategic plan 2020-2022*. Retrieved September 10, 2020, from <http://download.rd.go.th/fileadmin/download/plan/rdplan2020-2022.pdf>
- Revenue Department. (2019b). *The Revenue Department announcement D²RIVE strategy*. Retrieved September 10, 2020, from https://www.rd.go.th/publish/fileadmin/user_upload/news/news09_2562_edit.pdf
- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion referenced test item validity. *Dutch Journal of Educational Research*, 2(2), 49-60.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle*. MA: Harvard Economic Studies.
- Sirisamphan, T. (2017). *Government 4.0 with innovation and government entrepreneurs*. Retrieved September 10, 2020, from <https://www.dpe.go.th/manual-files-401291791810>
- Thy, N. T. A. (2018). The influence of climate on organizational innovation: A study in Vietnam. *International Journal of Management and Applied Science*, 4(2), 95-99.
- Uddin, Md. A., Luo, F., & Das, A. K. (2017). A study of the impact of transformational leadership, organizational learning, and knowledge management on organizational innovation. *Management dynamics*, 16(2), 42-54.
- Waheed, A. et al. (2019). How new HRM practices, organizational innovation, and innovative climate affect the innovation performance in the IT industry: A moderated-mediation analysis. *Sustainability*, 3(11), 1-21.
- Waribugo, S., Ofoegbu, W., & Akpan, E. (2016). The impact of knowledge management on product innovation of manufacturing firms in Nigeria. *JIKM*, 6(6), 78-87.