

# บริบทภาครัฐไทยกับการก้าวเข้าสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม

## Context Thailand Government to Step Into An Innovative Organization

นิศาชล ฉัตรทอง\*

Nisachon Chatthong\*

### บทนำ

การเปลี่ยนแปลงมักถูกมองเป็นเรื่องปกติวิสัย ที่สามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา โดยพื้นฐานถือเป็นเรื่องธรรมดาที่มีลักษณะค่อยเป็นค่อยไป หรืออาจเกิดจากเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝันที่เป็นผลของการกระทำของบุคคลที่ตกอยู่ในภาวะความผันผวนของสถาบันการเงินโลก วิกฤตทางการเมือง สภาพสังคมที่วุ่นวายซึ่งมีทั้งการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น จะเรียกว่า การพัฒนา ส่วนการเปลี่ยนแปลงที่ลดลงกว่าเดิม จะเรียกว่า ไม่มีการพัฒนา ดังนั้นการเรียนรู้และทำความเข้าใจในสาเหตุและผลของการเปลี่ยนแปลงรวมถึงการมีความรู้สึกที่ไวต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (Sensitivity of Change) เป็นสิ่งจำเป็นต่อการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงให้เกิดประสิทธิภาพ องค์กรจึงควรมีการออกแบบโครงสร้างให้มีความยืดหยุ่นมีกลไกในการกำหนดวัฒนธรรม องค์กร การกำหนดกระบวนการผลิต การใช้ทรัพยากรในการผลิตและปฏิบัติงาน การหยั่งรู้ถึงแนวโน้มสภาพตลาดในอนาคต ทั้งนี้เพื่อให้มีความพร้อมในการปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งในปัจจุบันและอนาคตถือว่าการเปลี่ยนแปลงนำมาซึ่ง การสร้างความเข้มแข็งและการสร้างเสถียรภาพต่อองค์กร

ในส่วนของนวัตกรรมขององค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งและถือเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าและสามารถเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและสังคม องค์กรที่มีผู้นำหรือผู้บริหารที่มีความรู้ และสามารถเข้าถึงความรู้ โดยสามารถจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการปรับปรุงพัฒนาองค์กรตลอดเวลา องค์กรนั้นก็ยังสามารถแข่งขัน สามารถสร้างความมั่งคั่งและมั่นคงให้กับธุรกิจหรือองค์กร เช่น หน่วยงานทางการศึกษา จะต้องคิดสร้างสรรค์จากสภาพของการดำเนินงาน หรือจากสภาพปัญหา เพื่อหาแนวทาง วิธีการ หรือกระบวนการที่จะพัฒนาคุณภาพของหน่วยงาน คุณภาพของผลผลิตที่ออกสู่สังคมให้เป็นที่ยอมรับและสามารถแข่งขันในระดับสากล การพัฒนานวัตกรรมจึงเป็นสิ่งจำเป็นกับสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคต ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี ซึ่งส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และความมั่นคงของประเทศในมุมมองต่าง ๆ ได้แก่ นวัตกรรมทางการศึกษา จะช่วยในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน คุณภาพการจัดการศึกษาที่สามารถตอบสนองความต้องการของสังคม สามารถสร้างคนให้มีคุณภาพ เกิดทักษะในการสื่อสาร ทักษะการทำงาน ทักษะการใช้เทคโนโลยี ทักษะชีวิตและทักษะการแก้ปัญหา สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ และสามารถใช้เทคโนโลยีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อความมั่นคงของประเทศมากยิ่งขึ้นในทางนวัตกรรมทางเศรษฐกิจ เช่น เทคโนโลยีข้อมูลข่าวสาร การใช้อุปกรณ์ซอฟต์แวร์ต่าง ๆ ที่จะสามารถเข้าถึงผู้บริโภคและสามารถแข่งขันในภาคธุรกิจ เป็นต้น นวัตกรรมจึงเป็นส่วนสำคัญที่มีบทบาทให้เกิดการพัฒนาในทุกส่วนตั้งแต่บุคคล องค์กร ท้องถิ่น ไปจนถึงประเทศชาติ

---

\* นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขานโยบายสาธารณะและการจัดการภาครัฐ ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

\* Student Doctor Of Public Administration Program In Public Policy And Public Management Faculty Of Social Sciences And Humanities Mahidol University

นอกจากนี้ องค์กรภาครัฐยังจะต้องปรับตัวให้ทันต่อความก้าวหน้าของภาคเอกชนและองค์กรธุรกิจต่าง ๆ ด้วย เพื่อจะได้เสริมและเกื้อหนุนให้ภาคธุรกิจได้พัฒนาไปอย่างก้าวไกล ในขณะที่ประชาชนหรือผู้รับบริการก็จะมีคามคาดหวังที่สูงขึ้นไปเรื่อย ๆ ต่อการบริการของภาครัฐจึงทำให้ภาครัฐไม่อาจหยุดนิ่งได้ ต้องปรับตัวและมีนวัตกรรมในการทำงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ดังนั้นปัจจัยการเกิดนวัตกรรม ประกอบด้วยเทคโนโลยีและความต้องการของผู้บริโภค (ชนพล วีราสา และคณะ, 2547; Capon et al, 1992; Ettlit & Reza, 1992 ; Gopalakrishnan & Damanpour, 1997) นวัตกรรมจึงเกิดจากการผลักดัน 3 ลักษณะ คือ เทคโนโลยี ความต้องการของผู้บริโภค และการผสมผสานของเทคโนโลยี (Rohwell, 1994; Smith, 2006) ทำให้การพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมเป็นการใช้นวัตกรรมทางการบริหารซึ่งเป็นเรื่องของการคิดค้นและการเปลี่ยนแปลงรูปแบบวิธีการ ตลอดจนกระบวนการจัดการองค์กรใหม่ที่ส่งผลให้ระบบการทำงาน การผลิต การออกแบบผลิตภัณฑ์ และการให้บริการขององค์กรมีประสิทธิภาพ เพิ่มมากขึ้น ลักษณะของนวัตกรรมทางการบริหารมีความสัมพันธ์โดยตรงกับนโยบาย โครงสร้างองค์กร ระบบ รูปแบบ และกระบวนการจัดการในองค์กร (Gopalakrishnan & Damanpour, 1997; Cooper, 1998) ซึ่งบทความนี้จะตอบคำถามว่าองค์กรภาครัฐจะต้องเตรียมตัวและแนวโน้มการปรับตัวขององค์กร ไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมในอนาคตได้อย่างไร อะไรคือเป้าหมายของการปรับตัวขององค์กรรัฐในอนาคต องค์กรมีแนวทางการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการองค์กร ในอนาคตอย่างไร และสิ่งที่องค์กรต้องเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาคืออะไร บทบาทที่เหมาะสมของผู้บริหารองค์กร ผู้บริหารหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ บทบาทหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ และบทบาทของบุคลากรที่พึงประสงค์ขององค์กรราชการไทย

### การสร้างนวัตกรรมในองค์กร

นาพล ม่วงอวยพร (2561) กล่าวว่า การบริหารองค์กรในยุคปัจจุบันจึงมีอาจที่จะใช้วิธีการแบบดั้งเดิมที่เคยใช้มาในอดีต องค์กรจะต้องพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวตลอดเวลา ดังนั้นนวัตกรรมจึงเป็นสิ่งจำเป็นของการบริหารองค์กรในยุคปัจจุบันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ นวัตกรรมหรือการคิดใหม่ทำใหม่ การประดิษฐ์คิดค้นวิธีการทำงานหรือผลิตภัณฑ์ เครื่องมือใหม่ เพื่อแก้ปัญหาเดิมหรือปัญหาใหม่ที่จะเกิดขึ้น เป็นสิ่งที่องค์กรยุคนี้จำเป็นจะต้องคิดค้นขึ้น นวัตกรรมดังกล่าวไม่จำเป็นต้องเป็นเรื่องของนวัตกรรมทางผลิตภัณฑ์หรือบริการ แต่ยักรวมถึงนวัตกรรม กระบวนการและนวัตกรรมการบริหารอีกด้วย ดังนั้นนวัตกรรมจึงไม่ใช่สิ่งจำเป็นแต่เฉพาะภาคธุรกิจ ภาครัฐก็จำเป็นต้องมีนวัตกรรมไว้รองรับการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงจากกระแสโลกาภิวัตน์ ที่ทำให้การติดต่อสื่อสารของประเทศต่าง ๆ ในโลกเชื่อมถึงกันได้สะดวกขึ้น แต่ขณะเดียวกันก็ไม่ได้ทำให้การแข่งขันของประเทศต่าง ๆ นั้นหมดไป ตรงกันข้ามกลับยิ่งทำให้การแข่งขันของประเทศต่าง ๆ รุนแรงมากขึ้น ดังนั้นการที่ประเทศต่าง ๆ สามารถแข่งขันกับประเทศอื่นได้ต้องอาศัยความมีประสิทธิภาพขององค์กรภาครัฐที่ช่วยในการขับเคลื่อนนโยบาย ประเทศที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาประเทศ จนผลักดันจากประเทศกำลังพัฒนาขึ้นมาเป็นประเทศชั้นนำของโลกได้อย่างสาธารณรัฐเกาหลี สิงคโปร์ หรือไต้หวัน ล้วนมีระบบราชการและกลไกภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ และมีการนำนวัตกรรมมาใช้อย่างต่อเนื่อง

นอกจากจะต้องแข่งขันกับประเทศอื่น ๆ แล้ว องค์กรภาครัฐยังจะต้องปรับตัวให้ทันต่อความก้าวหน้าของภาคเอกชนและองค์กรธุรกิจต่าง ๆ ด้วย เพื่อเสริมและเกื้อหนุนให้ภาคธุรกิจได้พัฒนาไปอย่างก้าวไกล ในขณะที่ประชาชนหรือผู้รับบริการก็จะมีคามคาดหวังที่สูงขึ้นไปเรื่อย ๆ ต่อการบริการของภาครัฐ จึงทำให้ภาครัฐไม่อาจหยุดนิ่งได้ต้องปรับตัวและมีนวัตกรรมในการทำงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ปัญหาอยู่ที่ว่าจะ

ขับเคลื่อนนวัตกรรมในองค์กรภาครัฐได้อย่างไร ในเมื่อวัฒนธรรมการทำงานของคนในองค์กรภาครัฐยังคงยึดติดกับการทำงานแบบเดิม ในการยึดกฎ ระเบียบ เป็นหลักเพื่อความปลอดภัยในการทำงาน การขาดบรรยากาศในการส่งเสริมให้ข้าราชการคิดใหม่ ทำใหม่ ขาดวัฒนธรรมองค์กรในการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม และที่สำคัญคือ การขาดผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และความคิดสร้างสรรค์ ในการคิดค้นนวัตกรรมในการทำงาน แนนอนที่สุด การขับเคลื่อนนวัตกรรมในองค์กรภาครัฐต้องเริ่มจากผู้นำองค์กร ต้องอาศัยผู้นำที่สนใจ ตระหนักและเห็นความจำเป็นที่ต้องมีนวัตกรรมในองค์กร แต่ผู้นำองค์กรไม่จำเป็นที่จะต้องเป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์หรือความคิดเชิงนวัตกรรมสูง ขอให้เป็นผู้ที่อยากนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์กร ดังที่มีผู้กล่าวว่า “ระหว่างนวัตกรรมกับการทำงานหนักอย่างไหนสร้างแรงบันดาลใจให้คุณมากกว่ากัน หากคุณเลือกนวัตกรรม นักบริหารอย่างคุณจะมีบทบาทเพียงแค่นำคนที่มีหัวคิดสร้างสรรค์เข้ามา แล้วปล่อยให้เขาทำงานโดยอิสระ แต่ถ้าคุณเชื่อในการทำงานหนัก ภารกิจของคุณก็จะหนักหน่วงไปด้วย”

ผู้นำต้องสร้างบรรยากาศให้เกิดการตื่นตัว ตระหนักถึงความจำเป็นที่ต้องมีนวัตกรรม เช่นเดียวกับที่ จอห์น คอตเตอร์ (John Kotter) กล่าวถึง การสร้างความตระหนักและความจำเป็นในการบริหารการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ ผู้นำจะต้องทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรแล้ว คนอื่น ๆ จะช่วยกันคิดนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กรเอง แต่ถ้าคนในองค์กรมีวัฒนธรรมที่ไม่เอื้อต่อการคิดสร้างสรรค์หรือมีการเมืองในองค์กรสูง ใครที่ทำอะไรต่างไปจากระเบียบประเพณี จะถูกรังเรียน เช่นนี้นับเป็นอุปสรรคต่อการเติบโตของนวัตกรรมในองค์กรเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้น การสร้างบรรยากาศ และสร้างวัฒนธรรม นวัตกรรมในองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการก้าวไปสู่องค์กรนวัตกรรม

## นวัตกรรมภาครัฐไทย

ศูนย์นวัตกรรมเพื่อพัฒนาระบบราชการไทย ได้ให้ความหมายนวัตกรรมการบริหารจัดการภาครัฐ หมายถึง แนวคิด วิธี และรูปแบบใหม่ๆ ในการจัดการองค์กร (Organization Management) การดำเนินงาน (Operations) และการให้บริการ (Service) อันเป็นผลมาจากการสร้าง พัฒนา เพิ่มพูน ต่อยอด หรือประยุกต์ใช้องค์ความรู้ และแนวปฏิบัติต่างๆ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุณภาพของการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ (ศูนย์นวัตกรรมเพื่อพัฒนาระบบราชการไทย, 2560, ออนไลน์) นวัตกรรมการบริหารงานภาครัฐ จึงมีขอบเขตอยู่ภายใต้กรอบบทบาทและหน้าที่ของรัฐบาล (Role and Functioning of Government) โดยสามารถจัดแบ่งออกเป็นประเภทต่าง ๆ ได้ ดังนี้

1. นวัตกรรมเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ (Strategy/ Business Concepts Innovation) เป็นการคิดค้นออกแบบ หรือกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ ภารกิจ เป้าประสงค์เพื่อแสดงให้เห็นถึงวิสัยทัศน์หรือวางทิศทางใหม่ในการนำองค์กรในอนาคต

2. นวัตกรรมด้านสินค้าและบริการ (Service and Product Innovation) เป็นการปรับปรุงปรับเปลี่ยนรูปลักษณ์ และการออกแบบของสินค้าและบริการ เช่น บัตรประจำตัวประชาชนแบบ Smart Card หน่วยบริการเคลื่อนที่ (Mobile Unit)

3. รูปแบบการให้บริการ/การส่งมอบงาน (Delivery Innovation) เป็นการสร้างหรือปรับเปลี่ยนแนวทางการให้บริการหรือการติดต่อกับประชาชน เช่น การให้บริการผ่านอินเทอร์เน็ต

4. นวัตกรรมด้านกระบวนการ และการบริหารองค์กร (Process and Organization Administration Innovation) เป็นการออกแบบโครงสร้างองค์กรและกระบวนการภายในใหม่ เช่น การจัดตั้งหน่วยบริการรูปแบบพิเศษเพื่อให้สามารถทำหน้าที่ในการบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การพัฒนาแนวทางการบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล เป็นต้น

5. นวัตกรรมด้านการปฏิสัมพันธ์เชิงกระบวนการ (Process Interaction Innovation) เป็นแนวทางการปรับปรุง หรือพัฒนาระบบความสัมพันธ์ หรือการปฏิสัมพันธ์เชิงอำนาจ หน้าที่กับภาคส่วนอื่น ๆ ขึ้นใหม่ เช่น การพัฒนากระบวนการให้บริการในงานที่สัมพันธ์กันอย่างครบวงจร อาทิ การบริการในรูปแบบ Single Window

จากที่กล่าวมานั้น การพลิกโฉม (Transform) บทบาทภาครัฐหรือระบบราชการให้สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ชาติและรองรับโมเดลการพัฒนาประเทศไทย 4.0 โดยยึดหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน อันจะทำให้ระบบราชการสามารถเป็นที่วางใจ และเป็นที่ยึดเหนี่ยวของประชาชนได้อย่างแท้จริงนั้น จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการทำงานใหม่ กล่าวคือ

1. เปิดกว้าง และเชื่อมโยงกัน (Open & Connected Government) โดยต้องมีความเปิดเผยโปร่งใสในการทำงาน บุคคลภายนอกสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของทางราชการ หรือมีการแบ่งปันข้อมูล และสามารถเข้ามาตรวจสอบการทำงานได้ ตลอดจนเปิดกว้างให้กลไกหรือภาคส่วนอื่น ๆ เช่น ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม ได้เข้ามามีส่วนร่วมและโอนถ่ายภารกิจที่ภาครัฐไม่ควรดำเนินการเอง ออกไปให้แก่ภาคส่วนอื่น ๆ เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการแทน โดยการจัดระเบียบความสัมพันธ์ในเชิงโครงสร้างให้สอดคล้องกับการทำงานในแนวระนาบ ในลักษณะของเครือข่ายมากกว่าตามสายการบังคับบัญชาในแนวตั้ง ขณะเดียวกัน ก็ยังต้องเชื่อมโยงการทำงานภายในภาครัฐด้วยกันเองให้มีเอกภาพและสอดคล้องประสานกัน ไม่ว่าจะเป็นราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น

2. ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Government) โดยทำงานในเชิงรุกและมองไปข้างหน้า ตั้งคำถามกับตนเองเสมอว่า ประชาชนจะได้อะไร มุ่งเน้นแก้ไขปัญหาความต้องการและตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยไม่ต้องรอให้ประชาชนเข้ามาติดต่อขอรับบริการหรือร้องขอความช่วยเหลือจากทางราชการ รวมทั้งใช้ประโยชน์จากข้อมูลของทางราชการและระบบดิจิทัลสมัยใหม่ ในการจัดบริการสาธารณะที่ตรงกับความต้องการของประชาชน พร้อมทั้งอำนวยความสะดวกโดยมีการเชื่อมโยงกันเองของทางราชการเพื่อให้บริการต่าง ๆ สามารถเสร็จสิ้นในจุดเดียว ประชาชนสามารถเรียกใช้บริการของทางราชการได้ตลอดเวลาตามความต้องการของตนและผ่านการติดต่อได้หลายช่องทางผสมผสานกันไม่ว่าจะมาติดต่อด้วยตนเอง อินเทอร์เน็ต เว็บไซต์ โซเชียลมีเดีย หรือแอปพลิเคชันทางโทรศัพท์มือถือ

3. มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High Performance Government) โดยต้องทำงานอย่างเตรียมการณไว้ล่วงหน้ามีการวิเคราะห์ความเสี่ยง สร้างนวัตกรรมหรือความคิดริเริ่ม และประยุกต์องค์ความรู้ในแบบสหสาขาวิชาเข้ามาใช้ในการตอบโต้กับโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันเพื่อสร้างคุณค่า มีความยืดหยุ่นและความสามารถในการตอบสนองกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างทันเวลา ตลอดจนเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงและปรับตัวเข้าสู่สภาพความเป็นสำนักงานสมัยใหม่รวมทั้ง ทำให้ข้าราชการมีความผูกพันต่อการปฏิบัติราชการและปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมกับบทบาทของตน



ภาพที่ 1 ภาพแสดงระบบราชการ 4.0  
ที่มา: ศูนย์นวัตกรรมเพื่อพัฒนาระบบราชการไทย (2561)

ทั้งนี้ ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการปรับไปสู่ระบบราชการ 4.0 ได้แก่ การสร้างนวัตกรรม (Innovation) บนพื้นฐานของการสานพลังความร่วมมือกัน (Collaboration) ระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่นๆ ในสังคม รวมทั้งใช้ประโยชน์จากความเป็นระบบดิจิทัล ในการคิดค้นและแสวงหาหนทางหรือวิธีการ (Solutions) ใหม่ ๆ อันจะก่อให้เกิดผลกระทบสูง (Big Impact) เพื่อทำการปรับปรุงและออกแบบนโยบายสาธารณะและการจัดบริการสาธารณะให้สามารถตอบโจทย์ความท้าทายของประเทศหรือตอบสนองปัญหาความต้องการของประชาชนที่แปรผันไปตามสภาพแวดล้อมของการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีคุณภาพ ในทุกเวลาทุกสถานที่ ทุกอุปกรณ์และทุกช่องทางได้อย่างมั่นคง ปลอดภัย และประหยัด

#### การเตรียมการองค์กรภาครัฐเพื่อเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

จุดเริ่มต้นของการนำไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม เป็นฐานที่จะนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้และต่อยอดไปสู่องค์กรนวัตกรรม ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความยั่งยืนในการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม จึงมุ่งสร้างองค์ประกอบทั้งภายในและภายนอก 6 องค์ประกอบ คือ

1. มีวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่จะนำไปสู่องค์กรนวัตกรรม
2. สร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนนวัตกรรมในองค์กร
3. มีกระบวนการ และการปฏิบัติที่เอื้ออำนวยต่อการสร้างนวัตกรรม
4. มีทีมผู้นำที่มุ่งมั่นไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม
5. มีทีมงานในการสร้างนวัตกรรม
6. ส่งเสริมบุคลากรในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรม

จากองค์ประกอบดังกล่าว องค์กรแห่งนวัตกรรม จึงเป็นแนวคิดการบริหารจัดการองค์กรแนวใหม่ ในการปรับเปลี่ยนคุณลักษณะองค์กร ที่มีความรู้และนวัตกรรมเป็นปัจจัยหลัก ในการเพิ่มคุณค่า พัฒนา ผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการ ความพึงพอใจของลูกค้า และผู้ใช้บริการ

สู่ความสามารถเชิงการแข่งขัน และความยืดหยุ่นขององค์กรอย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ นรวิวัฒน์ ชุตินวงศ์ (2554) ได้กล่าวไว้ว่า การที่จะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมต้องมีปัจจัย ดังนี้

1. โครงสร้างองค์กร (Structure) องค์กรที่จะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมได้ควรมีลักษณะโครงสร้างเป็น Organic Structure กล่าวคือ เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น (Flexibility) ไม่ยึดติดกับขั้นตอนเดิม ๆ มากเกินไป มีการปรับตัวหรือการบริหารงานได้ตามสภาพแวดล้อม หรือภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนไป มีการกระจายอำนาจในการบริหาร อำนาจในการตัดสินใจ โดยที่ไม่ยึดติดกับผู้บังคับบัญชาเป็นหลัก พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการสื่อสารกันได้ในทุกระดับระหว่างสายการบังคับบัญชา และไม่ต้องมีรูปแบบที่เป็นทางการ (Horizontal Communication) สิ่งสำคัญ คือ มีการทำงานร่วมกันในแต่ละแผนก โดยไม่ยึดติดเฉพาะงานที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งต้องทำให้พนักงานทุกคนรู้สึกว่าคุณค่า

2. ขนาดขององค์กร (Size) ยังไม่มีข้อสรุปที่แน่ชัดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม เนื่องจากมีความคิดเห็นที่แบ่งเป็น 3 ฝ่าย โดยมีงานวิจัยหลายชิ้นที่สรุปว่า องค์กรขนาดใหญ่มีความได้เปรียบเหนือกว่าองค์กรขนาดเล็กในเรื่องของทรัพยากร ทั้งในด้านของเงินทุนสนับสนุน (Financial Resources) โดยเน้นไปที่ความได้เปรียบในเรื่องของ R&D Expenditure และ Marketing and Promotion การสนับสนุนด้านเทคโนโลยีต่างๆ (Technological Resources) ด้านของการพัฒนาบุคลากรและการมีพนักงานที่มีประสิทธิภาพ (HR Development) การมีผู้เชี่ยวชาญ (Specialist) ที่มากกว่า ซึ่งส่งผลต่อการสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ ๆ ในทางตรงกันข้ามมีงานวิจัยจำนวนหนึ่ง ที่กล่าวว่า องค์กรขนาดเล็กมีข้อได้เปรียบเหนือกว่าองค์กรขนาดใหญ่ โดยเฉพาะในด้านของการบริหารและลักษณะภายใน องค์กรที่มีความยืดหยุ่นมากกว่า มีความใกล้ชิดลูกค้ายิ่งกว่ามีการแบ่งชั้นของการบริหารที่น้อยกว่า (Low Hierarchies) ในขณะที่มีงานวิจัยหลายชิ้นที่กล่าวว่า ขนาดขององค์กรไม่มีผลโดยตรงต่อการเกิดนวัตกรรม โดยให้ความสำคัญไปที่ความเอาใจใส่ในการพัฒนานวัตกรรมของผู้บริหารองค์กร (Level of Concentration) และรวมไปถึง ปัจจัยภายนอกต่าง ๆ เช่น วัฏจักรของอุตสาหกรรม (Industry Cycle) ภาวะตลาด และนโยบายภาครัฐ

### แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงองค์กรภาครัฐสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม

สรนาถ รัตนโรจน์มงคล (2560) กล่าวว่า ที่ผ่านมา “ภาครัฐของไทย” มักจะถูกมองว่า มีการจัดการภาครัฐที่ไม่เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ไม่ยืดหยุ่น ไม่คล่องตัว ให้ความสำคัญกับความถูกต้องของกระบวนการมากกว่าผลสัมฤทธิ์ของงาน การทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานยังติดขัด ไม่เชื่อมโยงเป็นกระบวนการเดียวกันการบริหารงาน ยึดติดกับกรอบอำนาจตามกฎหมายเป็นหลัก การประสานความสัมพันธ์กับภาคส่วนอื่นเป็นไปในแบบที่ภาครัฐเป็นฝ่ายนำ ภาคส่วนเป็นฝ่ายตาม ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงปัจจัยทางสังคมและเทคโนโลยีอย่างค่อยเป็นค่อยไปกำลังจะส่งผลอย่างยิ่งต่อการทำงานในอนาคต อาทิ ระบบอัตโนมัติ (Automation) ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence : AI) และสังคมผู้สูงอายุ (Aged Society) สิ่งเหล่านี้สร้างความท้าทายให้กับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนในการเตรียมรับมือกับคลื่นแห่งการเปลี่ยนแปลง เราจึงได้ ยินแนวคิดอย่างการขยายอายุเกษียณ การนำหุ่นยนต์หรือระบบอัตโนมัติมาใช้แทนแรงงานระดับพื้นฐาน และการกำหนดช่วงเวลาทำงานให้มีความยืดหยุ่น (Flexible Working Hours) เพื่อตอบโจทย์ของคนทำงานรุ่นใหม่ เป็นต้น แนวคิดที่องค์กรสามารถนำไปปรับใช้ในการบริหารจัดการกำลังคนในองค์กรเพื่อก้าวสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม มีดังนี้

## 1. ผลิตคนให้เหมาะกับงาน

การทำงานยุคใหม่ต้องการบุคลากรที่มีทักษะเฉพาะทางมากขึ้น จึงเห็นหลายองค์กรทั้งฝั่งรัฐและเอกชนพัฒนาโครงการที่มีวัตถุประสงค์ดึงคนที่มีความรู้ความสามารถเข้าสู่องค์กรตั้งแต่เพิ่งจบการศึกษา เพื่อนำมาพัฒนาศักยภาพและเรียนรู้ระบบการทำงานจริง แล้วเตรียมขึ้นเป็นผู้บริหารขององค์กรต่อไป ยกตัวอย่าง โครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.) ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) หรือโครงการ Management Trainee ของกลุ่มเซ็นทรัล ฯลฯ เป็นต้น แสดงให้เห็นว่า องค์กรยุคใหม่ต้องการทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถรอบด้าน อย่างไรก็ตามเชื่อว่าทุกองค์กร จะมีงบประมาณมากพอที่จะพัฒนาโครงการลักษณะดังกล่าว เพราะฉะนั้นทางเลือกหนึ่งคือ องค์กรควรมีการรวมกลุ่มและทำงานร่วมกันกับสถาบันการศึกษา เพื่อพัฒนากำลังคนที่มีความสามารถตรงกับความต้องการของตลาด โดยเฉพาะในระดับท้องถิ่น ซึ่งจะสามารถสร้างงานให้เกิดขึ้นในพื้นที่ ช่วยป้องกันการไหลบ่าเข้าสู่ตลาดงานในเมืองใหญ่อย่างกรุงเทพมหานครได้เป็นอย่างดี การโค้ชพนักงานรุ่นใหม่ โดยผู้บริหารอาวุโส คือ วิธีการที่หลายองค์กรนำมาใช้ในปัจจุบัน

นอกจากนั้น ภาครัฐและเอกชนควรร่วมมือสร้างสรรค์ “วัฒนธรรมสตาร์ทอัพ” (Startup Culture) ให้เกิดขึ้นอย่างแข็งแกร่งในพื้นที่ โดยการใช้เครื่องมือและมาตรการทางกฎหมายในการช่วยอำนวยความสะดวกและลดอุปสรรคในการจัดตั้งและขยายขนาดบริษัทรูปแบบดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นมาตรการทางภาษี การจัดโครงการบ่มเพาะธุรกิจ ที่ปรึกษา แหล่งเงินทุน ตลอดจนโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ เป็นต้น ซึ่งเป็นวิธีการที่น่าสนใจในการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมให้เกิดขึ้นกับภาคเศรษฐกิจ โดยทำผ่านองค์กรที่สามารถเกิดและขยายขนาดได้อย่างรวดเร็วเฉกเช่นสตาร์ทอัพนั่นเอง สตาร์ทอัพ คือเครื่องมือหนึ่งของการบรรลุเป้าหมายเศรษฐกิจสร้างสรรค์

## 2. รักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กร

การรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพให้อยู่กับองค์กรไปนาน ๆ คือ ความท้าทายที่หน่วยงานกำลังเผชิญ จึงเป็นที่น่าสนใจว่า องค์กรที่มีอัตราการลาออกของพนักงานต่ำมีเทคนิคอันใดที่สามารถผูกใจพนักงาน ซึ่งเมื่อพูดถึงบริษัทที่น่าทำงานที่สุดโลกก็คงไม่พ้น “กูเกิล (Google)” ที่มีพนักงานทั่วโลกราวห้าหมื่นกว่าคน อีกทั้งภายในยังประกอบด้วยบุคคลจากหลายสัญชาติและวัฒนธรรมทั่วโลก กุญแจสำคัญที่กูเกิลใช้ในการซื้อใจพนักงานไม่ใช่อัตราเงินเดือนอย่างที่หลายคนคิด แต่คือการมีวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจน มีการสื่อสารที่ดี พนักงานแต่ละคนได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม สถานที่ทำงานและสภาพแวดล้อมมีความเอื้ออำนวยให้ได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ ตลอดจนมีการสนับสนุนอาชีพและกิจกรรมที่หลากหลาย

ชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่น ก็เป็นอีกปัจจัยที่ทำให้พนักงานอยู่กับองค์กรต่อไป TECH Analysis Research บริษัทที่ปรึกษาด้านการตลาดและธุรกิจ ได้สำรวจความเห็นพนักงานชาวอเมริกันทั่วสหรัฐอเมริกาว่า 1,000 ราย จากหลายอุตสาหกรรม มีผลการสำรวจที่น่าสนใจคือ พนักงานมีแนวโน้มจะทำงานที่บ้านมากขึ้น โดยคาดว่าจะเพิ่มจากร้อยละ 11 จากที่ทำการสำรวจเมื่อปีที่แล้ว ไปเป็นร้อยละ 16 ภายในปีหน้า ซึ่งปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มความต้องการดังกล่าวก็คือ พัฒนาการของอุปกรณ์คอมพิวเตอร์พกพาอย่างสมาร์ทโฟน แท็บเล็ต การประมวลผลและจัดเก็บข้อมูลระบบคลาวด์ ทำให้พนักงานเริ่มคาดหวังว่าไม่จำเป็นต้องเข้าที่ทำงานบ่อยอีกต่อไปก็สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้

โปรแกรมกับฮาร์ดแวร์ช่วยทำงานที่เหมาะสมก็มีส่วนให้องค์กรนำอยู่ด้วยเช่นกัน งานวิจัยเดียวกันระบุว่า อีเมล ยังคงเป็นเครื่องมือออนไลน์หลักที่พนักงานใช้ในการทำงานร่วมกัน (ร้อยละ 39 ของปริมาณการสื่อสารทั้งหมด และร้อยละ 34 ของการสื่อสารกับคนนอกองค์กร) โดยโทรศัพท์ตามมาเป็นอันดับสอง (ร้อยละ 25 กับร้อยละ 32 ตามลำดับ) และการส่งข้อความเป็นอันดับสาม (ร้อยละ 12 เท่ากัน) แต่ที่น่าสนใจ

คือ กลุ่มพนักงานเลือดใหม่ (อายุระหว่าง 18-24 ปี) ในบริษัทขนาดกลาง (มีพนักงาน 100-999 คน) มีแนวโน้มใช้โซเชียลมีเดียในการสื่อสารกับคนนอกองค์กร ถึงร้อยละ 12 และมีแนวโน้มใช้โปรแกรมใหม่อย่าง Slack และ Facebook Workplace มากกว่าคนรุ่นอื่นกว่าสองเท่า สำหรับด้านฮาร์ดแวร์นั้น ผลการสำรวจพบว่า ร้อยละ 32 ของผู้เข้าร่วมบอกว่าองค์กรมีอุปกรณ์หน้าจออินเทอร์แอคทีฟ (คล้ายกับ Microsoft Surface Hub) ใช้ในห้องประชุม ส่วนอีกร้อยละ 31 “คาดหวัง” ให้องค์กรของตนมีการนำอุปกรณ์ลักษณะดังกล่าวมาใช้อำนวยความสะดวกในการทำงานบ้าง นอกจากนี้ งานวิจัยยังพบว่า พนักงานคาดหวังจะสามารถปรับแต่งอุณหภูมิกับการระบายอากาศบริเวณพื้นที่ทำงานของตัวเอง ซึ่งแม้จะเป็นไปได้ยาก แต่ก็ก็เป็นโอกาสให้องค์กรนำเทคโนโลยี (Internet of Things) มาประยุกต์ใช้ได้ต่อไป

### 3. นวัตกรรมที่เกี่ยวกับดิจิทัลมาช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร

การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับองค์กรอย่างเหมาะสม มีความสำคัญไม่แพ้การมีบุคลากรที่มีศักยภาพ ตอนนี้อยู่ในยุคที่ข้อมูลไหลเวียนอยู่จำนวนมาก นั่นคือ ระบบบิกดาต้า (Big Data) ซึ่งประกอบด้วยข้อมูลในรูปแบบตัวอักษร เอกสาร เสียง รูปภาพ เพลง วิดีโอ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้มีจำนวนมากมหาศาล องค์กรจึงควรที่จะหาวิธีในการจัดการข้อมูล เพื่อนำมาประกอบการจัดทำกลยุทธ์การตลาดและการบริการลูกค้า แล้วจะต้องคิดว่าจะทำอย่างไรถึงจะสามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น โดยสิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์กรยืนหยัดอยู่ได้ก็คือ การเข้าใจสภาพแวดล้อมที่องค์กรอยู่ รวมทั้งการเข้าใจผู้รับบริการ ซึ่งปัจจัยเดียวที่จะทำให้องค์กรเข้าใจถึงความต้องการและเข้าใจพฤติกรรมของลูกค้าได้ก็คือการถอดรหัส “ข้อมูล” การทำความเข้าใจ บิ๊กดาต้า คือ หัวใจสำคัญขององค์กรยุคอนาคต

ทั้งนี้ องค์กรทั้งรัฐและเอกชนควรมุ่งเน้นไปที่การใช้งานเทคโนโลยีแพลตฟอร์ม โดยนำแพลตฟอร์มรูปแบบใหม่ ๆ มาใช้ให้บริการ ซึ่งบิ๊กดาต้าจะช่วยให้องค์กรวิเคราะห์พฤติกรรมของการใช้บริการจากผู้รับบริการได้อย่างชัดเจน ว่าแนวโน้มจะไปทิศทางไหน แล้วนำข้อมูลที่ได้ไปประกอบการสร้างสรรค์เนื้อหา ให้มีความเหมาะสมกับแต่ละแพลตฟอร์ม แต่ขณะเดียวกันก็ต้องเตรียมรองรับ “เสียงสะท้อน” (Feedback) จากลูกค้าที่ได้กลับผ่านแพลตฟอร์มดังกล่าวด้วย

สรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงรวดเร็วทั้งในด้านสังคมและเทคโนโลยีทำให้องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนต้องเตรียมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยที่ทำให้องค์กรภาครัฐเกิดการเปลี่ยนแปลงโดยนำไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมและสามารถก้าวเดินต่อไปได้เริ่มตั้งแต่การหาคนที่เหมาะสมกับงาน การผูกใจคนเก่งให้อยู่กับองค์กร และการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้อย่างเหมาะสม

### บริบทภาครัฐไทยกับการก้าวเข้าสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมในทศวรรษหน้า

ในทศวรรษหน้าเป็นทศวรรษแห่งนวัตกรรม ดังนั้น นวัตกรรมจึงมีบทบาทสำคัญอย่างมากในการสร้างศักยภาพการแข่งขัน ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน นวัตกรรมแบ่งเป็นนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการ สำหรับความหมายนวัตกรรมการบริหารจัดการภาครัฐหมายถึง แนวคิด วิธี และรูปแบบใหม่ ๆ ในการจัดการองค์กร การดำเนินงาน และการให้บริการอันเป็นผลมาจากการสร้าง พัฒนา เพิ่มพูน ต่อยอดหรือประยุกต์ใช้องค์ความรู้ และแนวปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพของการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ ทั้งนี้ภาครัฐไทยกับการก้าวเข้าสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมควรมีบริบทดังนี้

1. องค์กรภาครัฐ จะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมที่ใช้วัตกรรมการบริหารจัดการภาครัฐอย่างเต็มรูปแบบ การบริหารจัดการภาครัฐกิจเอกชนและภาครัฐมีความแตกต่างกันน้อยลงจนอาจใช้การบริหารจัดการเชิงนวัตกรรมแบบเดียวกัน “องค์กรเป็นองค์กรที่มีชีวิต มีจิตวิญญาณรับรู้ มองไกลพร้อมปรับตัว” องค์กร



ภาครัฐมีการบริหารที่มีความคล่องตัว เอาใจใส่กับผู้รับบริการมีการติดตามการให้บริการ การบริหารจัดการ นวัตกรรมองค์กรเป็นการปลูกฝังทัศนคติวัฒนธรรมองค์กรและกระบวนการทำงาน

2. เป้าหมายขององค์กรภาครัฐ ใน 15 ปี จะมุ่งไปที่การตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ โดยการปรับตัวมุ่งไปในทิศทางดังกล่าวภาครัฐอาจจะปรับตัวได้ยากกว่า เพราะการดำเนินการต่าง ๆ ต้อง ดำเนินการภายใต้ กฎ ระเบียบ ที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตามการกำหนดวิสัยทัศน์ในอนาคตของหน่วยงานกลาง บริหารงานบุคคลของภาคราชการจะต้องทำให้เกิดการขับเคลื่อน คือ ปรับปรุง ปรับตัวให้ทันต่อการ เปลี่ยนแปลง

3. การบริหารองค์กรภาครัฐใน 5-15 ปีข้างหน้าองค์กรต้องปรับปรุงและวางแนวทางในด้านการบริหาร จัดการไปสู่เป้าหมายในอนาคต โดยโครงสร้างขององค์กรจะไม่ซับซ้อน กระชับ กะทัดรัด มีพลวัตสูง มีความคล่องตัว ปรับเปลี่ยนได้ง่ายและรวดเร็ว ถ้าโครงสร้างและระบบงานไม่ตอบสนองต่อเป้าหมายก็ต้องปรับโครงสร้าง ระบบงานและเทคโนโลยีที่ใช้ในการบริหารจัดการตลอดเวลาใช้เทคโนโลยีขั้นสูงในการปฏิบัติงาน มีการวิจัย และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การบริหารจัดการองค์กรอย่างมีจริยธรรม ภายใต้ยุทธศาสตร์มุ่งสู่ลูกค้าจะใช้แนวทาง ปัจจัยการมุ่งเน้นตลาด (Market Orientation) ทั้งทั้งองค์กร องค์กรทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจเอกชนต้องสร้าง ทัศนคติที่ดีต่อกระบวนการบริหารจัดการ และกระบวนการทำงานเชิงนวัตกรรม ทำงานอย่างมีคุณภาพ มีจริยธรรมตรวจสอบได้ นอกจากนี้ การบริหารงานในอนาคต จะต้องมีการบริหารจัดการภายใต้ภาวะวิกฤติการ ทำงานอย่างมีมาตรฐานสากลสามารถเทียบเคียงระบบมาตรฐานสู่สากลได้

4. สิ่งสำคัญที่องค์กรภาครัฐต้องปรับปรุงอันดับแรกคือ “คน” และอันดับรอง คือ “ระบบการทำงาน” การปรับปรุง “คน” ต้องทำแผนการวางกำลังคน โดยผู้บริหารระดับสูงร่วมกับผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ กำหนดวิสัยทัศน์/ภารกิจของแต่ละฝ่าย/แผนก รองรับการจัดกำลังคน มีการลงทุนในคน กำหนดรูปแบบ สมรรถนะ แต่ละตำแหน่งชัดเจน สร้างวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมของคนที่พร้อมทุ่มเทกับองค์กร เพื่อมุ่งไปสู่ เป้าหมายและผลประโยชน์ร่วมกัน สร้างภาวะผู้นำ และมีความเคารพให้เกียรติต่อกัน

การปรับปรุง “ระบบการทำงาน” มีระบบบริหารจัดการเป็นสากล มีกรอบการทำงานชัดเจน บุคลากร ในสายงานต่าง ๆ เป็นมืออาชีพได้รับการรับรองตามมาตรฐานวิชาชีพ มีระบบที่ตรวจสอบที่โปร่งใส มีจริยธรรม คุณธรรมและเป็นองค์กรที่มีธรรมาภิบาล มีการลงทุนในคนเก่ง คนดี และมีการปรับเปลี่ยนระบบและรูปแบบ ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

5. บทบาทสำคัญของผู้บริหารสูงสุด ในการขับเคลื่อนองค์กรที่จะก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่ง นวัตกรรม ผู้บริหารในองค์กรมีวิสัยทัศน์ นโยบาย กรอบการทำงานที่ชัดเจน เอาใจใส่ต่อการวิเคราะห์ กลยุทธ์ เป็นผู้นำเชิงรุก มองหาโอกาส พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ปรับตัวเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงมีความไวต่อการ เปลี่ยนแปลง และพร้อมรับความเสี่ยง สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการองค์กรให้ไปสู่เป้าหมาย พร้อมสนับสนุนการบริหารไปสู่องค์กรนวัตกรรม ให้ความสำคัญต่อกระบวนการคิดที่ถูกต้องในการบริหาร จัดการในปัจจุบัน และพร้อมให้การสนับสนุนองค์กรพัฒนาไปสู่การแข่งขันในอนาคต พร้อมสนับสนุน งบประมาณเพื่อการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง รวมถึงองค์กรพร้อมรับฟังความคิดเห็น เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ บุคลากร สนับสนุนการพัฒนาความรู้ ทักษะของบุคลากรที่สอดคล้องกับเป้าหมาย ให้ความสำคัญกับการระดม คนเก่งภายในองค์กรเพื่อทำงานไปสู่เป้าหมาย รู้วิธีการบริหารและการลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้าใจศิลปะ การบริหารทีมงานที่มีความรู้คนเก่งให้มีประสิทธิภาพสูงสุดส่งเสริมให้บุคลากรมีความเป็นผู้นำ เข้าใจบทบาท ของเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับองค์กร และสนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาใช้ที่เหมาะสม

ดังนั้น ผู้บริหารในองค์กรเอาใจใส่การพัฒนากระบวนการ สร้างกระบวนการทำงานที่โปร่งใส มีส่วน ร่วมและกระจายอำนาจการบริหาร สร้างกระบวนการทำงานให้ลูกค้าเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น สร้างบรรยากาศ

ที่รับฟังและเข้าถึง สื่อสารข้อมูลที่ชัดเจน เข้าใจบทบาทของตนเองมีทักษะบริหารคนและงาน เข้าใจและสามารถบริหารจัดการ ความหลากหลายทางวัฒนธรรม

## บทสรุป

บทความนี้เป็นเพียงการรวบรวมข้อมูลแนวคิดที่สอดคล้องกับการปรับตัวขององค์กรภาครัฐเพื่อก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมในทศวรรษหน้า ซึ่งในปัจจุบันสังคมมีความเป็นโลกาภิวัตน์มากขึ้นทุกวัน ส่งผลให้องค์กรต้องก้าวไปสู่การแข่งขันในระดับนานาชาติมากขึ้นและเกิดการพัฒนามีความหลากหลายมากขึ้นอันจะส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ ในขณะที่การพัฒนาของประเทศอินเดียและประเทศจีนได้เปลี่ยนอิทธิพลทางเศรษฐกิจให้มาอยู่ที่ทวีปเอเชียและได้เปลี่ยนโฉมหน้าของโลกไปอย่างรวดเร็ว ในขณะที่ฝั่งตะวันตกมีจำนวนการจ้างงานลดลง เหล่าผู้นำในฝั่งตะวันออกซึ่งกำลังขยายธุรกิจไปในตลาดใหม่ ๆ จึงต้องเรียนรู้ที่จะบริหารงานในตลาดใหม่ที่อาจขยายไปทางฝั่งตะวันตก

การหลอมรวมของเทคโนโลยีและวิวัฒนาการของสังคมออนไลน์ ได้เพิ่มความคาดหวังของผู้รับบริการต่อการให้บริการ ผู้รับบริการในปัจจุบันคาดหวังการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อข้อสงสัยต่าง ๆ รวมไปถึงต้องการมีส่วนร่วมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในธุรกิจ เช่น ธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร นอกจากนี้ พัฒนาการของการหลอมรวมเทคโนโลยี จะลดเส้นแบ่งระหว่างชีวิตส่วนตัวกับการงานมากขึ้น การบริหารจัดการภายในองค์กร จะก้าวไปสู่การทำงานแบบออนไลน์มากขึ้น พนักงานก็มีอำนาจในการต่อรองมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับพนักงานยุคใหม่ที่คุ้นเคยกับเทคโนโลยี โดยพนักงานเหล่านี้สามารถเลือกที่จะทำงานจากที่ใดก็ได้ อย่างไรก็ตาม แม้เทคโนโลยีสามารถช่วยให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ วิธีเดียวที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในสังคมปัจจุบันที่วงจรเศรษฐกิจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีการติดต่อสื่อสารในโลกดิจิทัลที่ไม่เคยหยุดพักนั้น คือการสรรค์สร้างนวัตกรรม ซึ่งไม่ใช่แค่เพียงผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ สำหรับลูกค้าเท่านั้น แต่รวมถึงวิธีที่องค์กรปฏิบัติและใส่ใจพนักงาน วิธีเตรียมพร้อมผู้นำ และวิธีบริหารจัดการองค์กรด้วย แม้นวัตกรรมจะเป็นเรื่องง่าย ความท้าทายอยู่ที่การผลักดันเพื่อให้เกิดการนำไปใช้จริง และการสร้างให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร ปัจจุบันองค์กรและบุคลากรของไทยยังไม่มี ความตื่นตัวเกี่ยวกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ที่จะเข้ามากระทบการทำงาน โดยองค์กรส่วนใหญ่ยังไม่มีการลงทุนด้านเทคโนโลยี เพราะอาจมองว่าไม่ใช่ทางออกในการแก้ปัญหาด้านต้นทุน แต่อย่างไรก็ดี มีองค์กรขนาดใหญ่บางแห่งที่เริ่มนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการแก้ปัญหาด้านการบริหารจัดการบุคลากร เช่น การนำเอาระบบอัตโนมัติ หรือออโตเมชัน มาทดแทนงานบางประเภทที่ต้องทำซ้ำ ๆ หรืองานที่มีการลาออกของพนักงานสูง นอกจากนี้ ยังมีการทดลองนำเทคโนโลยีระบบอัตโนมัติมาใช้เพื่อช่วยสอนทักษะบางอย่างให้แก่พนักงานใหม่ด้วย

ในอีก 10 ปีข้างหน้า “นวัตกรรม” จะมีบทบาทกับภาคธุรกิจไทยมากขึ้นอย่างแน่นอน เนื่องจากต้นทุนด้านเทคโนโลยีจะถูกกว่าปัจจุบันมาก เช่นเดียวกับกฎระเบียบต่าง ๆ ของภาครัฐที่จะถูกปรับให้เอื้อกับพัฒนาการของนวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น องค์กรและบุคลากรของไทยจำเป็นต้องเตรียมความพร้อม โดยผู้นำองค์กรต้องเริ่มศึกษาและนำเทคโนโลยีมาปรับใช้กับธุรกิจและกระบวนการทำงานภายในองค์กร และบุคลากรไทยจำเป็นต้องพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล อาทิเช่น ทักษะในการคิดวิเคราะห์ หรือ Analytical skills ให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## บรรณานุกรม

- ธนพล วีราสา และคณะ. (2547). *กลยุทธ์ทางการจัดการนวัตกรรมและเทคโนโลยีและการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดนวัตกรรม: การจัดการนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร*. กรุงเทพฯ: สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.
- นรวัฒน์ ชูติวงศ์. (2554, เมษายน - มิถุนายน). การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมในประเทศ. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 34(130), 47-58.
- นำพล ม่วงอวยพร. (2561). การขับเคลื่อนนวัตกรรมในองค์กรภาครัฐ (M.P.A , D.P.A.). สืบค้น 22 เมษายน 2561. จาก <http://rcim.rmutr.ac.th/?p=11572>
- พยัต วุฒิรงค์. (2559). *การพัฒนาความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ประเด็นการทำทนายการพัฒนาองค์กรในทศวรรษหน้า ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศูนย์นวัตกรรมเพื่อพัฒนาระบบราชการไทย. (2560). สืบค้น 22 เมษายน 2561. จาก <http://www.opdc.go.th/psic/main.php?url=content &gp=1&mn=3>,
- สรนาถ รัตน์โรจน์มงคล. (2560). *อนาคตของการทำงาน สิ่งที่ต้องควรเตรียมรับมือ*. สืบค้น 22 เมษายน 2561, จาก <https://www.marketingoops.com/news/biz-news/future-of-workplace/>
- Capon, N. J. et al. (1992). Profiles of product innovators among large U.S. manufactures. *Management Science*, 36(2), 157- 169.
- Cooper, R. J. (1998). A multidimensional approach to the adoption of innovation. *Management Decision*, 36(8), 498 – 502.
- Ettlit & Reza. (1992). Organizational integration and process innovation. *Academy of Management Journal*, 35, 795-827.
- Gopalakrishnan, S. & Damanpour, F. (1997). A review of innovation research in economics sociology and technology management. *The International Journal of management Science*, 25(1), 15-28.
- Rothwell, W., & Kazanas, H. (1994). *Human resource development: A strategic approach*. Amherst, M.A.: Human Resource Development Press.