

การเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม



นางสาวชญชนก พรหมศรี

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2563

**The Innovation Organization, Office of the Permanent Secretary,
Ministry of Industry**

Miss Tananchanok Promsri



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Public Administration
School of Management Science
Sukhothai Thammathirat Open University

2020

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม
ชื่อและนามสกุล นางสาวธนัญชนก พรหมศรี
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.เสนห์ จุ้ยโต

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2564

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ

ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เสนห์ จุ้ยโต)

กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย)

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน จินะโชติ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษา คั่นคว้ออิสระ การเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม
ผู้ศึกษา นางสาวธนัญชนก พรหมศรี รหัสนักศึกษา 2613004312 **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.เสนาห์ จูย์โต **ปีการศึกษา** 2563

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับการเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม (2) เปรียบเทียบการเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และ (3) เสนอแนะแนวทางการเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรคือ ข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม จำนวน 1,041 คน ขนาดกลุ่มตัวอย่างคำนวณตามสูตรทาร์ยามานัน ได้จำนวน 289 คน ใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิเทียบสัดส่วนกลุ่ม เครื่องมือในการศึกษาคือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบสมมุติฐาน โดยใช้สถิติค่าที และค่าความแปรปรวน

ผลการศึกษาพบว่า (1) สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม มีระดับการเป็นองค์การนวัตกรรมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมมีระดับการเป็นองค์การนวัตกรรมด้าน โอกาสและภัยคุกคามสูงสุด รองลงมาคือ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านการสื่อสารขององค์กร ด้านการมีส่วนร่วมในนวัตกรรม ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านบุคลากร ด้านทีมงาน ด้านบรรยากาศในองค์กร และด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามลำดับ (2) ข้าราชการที่มีอายุการทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 และ (3) แนวทางการเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม คือ การนำนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารงานยังมีข้อจำกัดให้สอดคล้องกับกฎระเบียบที่ ควรส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้ และประสบการณ์ในการทำงาน และ ควรส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมให้เป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น

คำสำคัญ องค์การนวัตกรรม สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม

Independent Study title: The Innovation Organization, Office of the Permanent Secretary, Ministry of Industry

Author: Miss Tananchanok Promsri ; **ID:** 2613004312;

Degree: Master of Public Administration ;

Independent Study advisor: Dr.Saneh Juito, Associate Professor;

Academic year: 2020

Abstract

The objectives of this study were (1) to study the innovation organization of the Office of the Permanent Secretary, Ministry of Industry (2) to compare the innovation organization of the Office of the Permanent Secretary, Ministry of Industry classified by personal factors, and (3) to recommend guidelines for being innovation organization of the Office of the Permanent Secretary, Ministry of Industry.

This study was a quantitative research. The population was 1,041 government officials of the Office of the Permanent Secretary, Ministry of Industry. The sample size was calculated according to Taro Yamane formula and obtained 289 samples with proportional stratified random sampling. The research tool was a questionnaire. The statistics used for data analysis employed frequency, percentage, mean, standard deviation, T-test and one – way ANOVA.

The research results revealed that (1) An overview of innovation organization level of the Office of the Permanent Secretary, Ministry of Industry was at high level. When considering each aspect, it showed that aspects namely, opportunities and threat were at the highest mean, followed by vision, communication, involvement in innovation, training and officials' development, structure, personnel, teamworking, creative climate and learning organization, respectively (2) Officials who were different in the duration of work experience had different opinion regarding innovation organization, at statistically significant at 0.05 level (3) Guidelines for being innovation organization of the Office of the Permanent Secretary, Ministry of Industry were there should apply the created innovation with the limits of laws and regulations, the officials should be encouraged to participate in knowledge management activities and work experiences and innovation development should be more concrete.

Keywords: Innovation organization, Office of the Permanent Secretary of Ministry of Industry

กิตติกรรมประกาศ

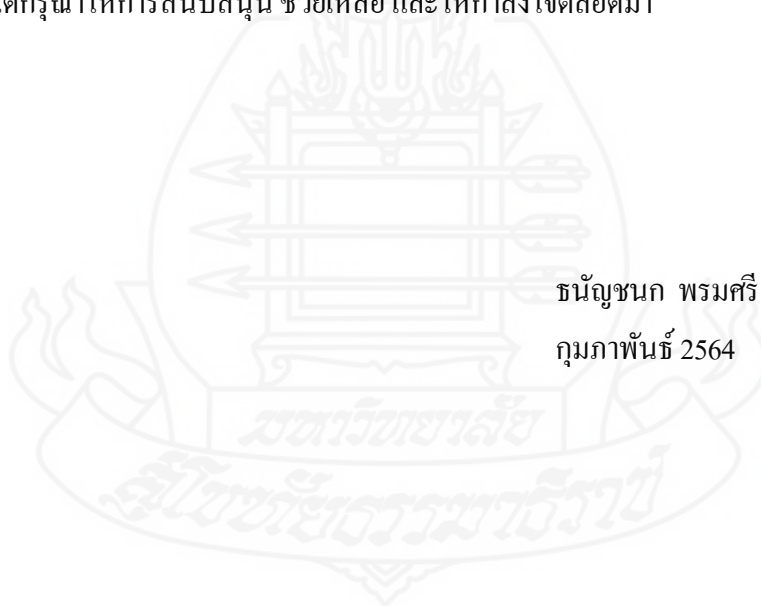
การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความสามารถเป็นอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.เสน่ห์ จุ้ยโต อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์.ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย อาจารย์ประจำสาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ได้ให้ความกรุณาให้คำแนะนำ และติดตามการทำสารนิพนธ์ครั้งนี้อย่างใกล้ชิดตลอดมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสำเร็จเรียบร้อย สมบูรณ์ ผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ที่ได้กรุณาให้ความอนุเคราะห์ข้อมูล รวมทั้งอนุญาตให้เข้าเก็บข้อมูลและได้เสียสละเวลาให้ความร่วมมือให้คำแนะนำในการศึกษาค้นคว้า อิสระในครั้งนี้ เป็นอย่างยิ่ง

นอกจากนี้ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิทยาการจัดการ แขนงบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อนักศึกษาและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำสารนิพนธ์ครั้งนี้ ทุกท่านที่ได้กรุณาให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และให้กำลังใจตลอดมา

ธัญชนก พรหมศรี

กุมภาพันธ์ 2564



สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฎ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	6
ขอบเขตการศึกษา.....	6
กรอบแนวคิดการศึกษา.....	8
สมมุติฐานการศึกษา.....	9
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	9
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	12
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	13
ตอนที่ 1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การนวัตกรรม.....	13
ตอนที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างองค์การนวัตกรรม.....	41
ตอนที่ 3 การบริหารและพัฒนาองค์การภาครัฐสู่องค์การนวัตกรรม.....	43
ตอนที่ 4 การเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม.....	51
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	62
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา.....	65
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	65
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	67
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	68
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	69

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	70
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	70
ตอนที่ 2 ผลการศึกษาระดับการเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวง อุตสาหกรรม.....	75
ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบการเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวง อุตสาหกรรมตามปัจจัยส่วนบุคคล.....	87
ตอนที่ 4 ผลการศึกษาข้อเสนอแนะการเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงาน ปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม.....	94
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	95
การสรุปผลการศึกษา.....	96
การอภิปรายผลการศึกษา.....	97
ข้อเสนอแนะ.....	102
บรรณานุกรม.....	104
ภาคผนวก.....	108
ก แบบสอบถามเพื่อการศึกษา.....	109
ข ผลการทดสอบความเที่ยงตรงและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	118
ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการศึกษา.....	134
ประวัติผู้ศึกษา.....	142

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1	สรุปแนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะขององค์การนวัตกรรม..... 39
ตารางที่ 3.1	ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา..... 66
ตารางที่ 3.2	เกณฑ์ประเมินค่าเฉลี่ยช่วงชั้น..... 67
ตารางที่ 4.1	แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ..... 70
ตารางที่ 4.2	แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ..... 71
ตารางที่ 4.3	แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษา..... 71
ตารางที่ 4.4	แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่งงาน..... 72
ตารางที่ 4.5	แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุการทำงาน..... 72
ตารางที่ 4.6	แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามรายได้..... 73
ตารางที่ 4.7	แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด..... 74
ตารางที่ 4.8	แสดงค่าเฉลี่ย (X) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ของระดับความเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ในภาพรวม..... 75
ตารางที่ 4.9	แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ของระดับความเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ด้านวิสัยทัศน์..... 76
ตารางที่ 4.11	แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ของระดับความเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ด้านบุคลากรด้านนวัตกรรม..... 79
ตารางที่ 4.12	แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ของระดับความเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ด้านบุคลากรด้านทีมงาน..... 80
ตารางที่ 4.13	แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ของระดับความเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล..... 81
ตารางที่ 4.14	แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ของระดับความเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ด้านการสื่อสารขององค์การ..... 82

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.15	แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ของระดับความเป็นองค์การ นวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ด้านการมีส่วนร่วมในนวัตกรรม.....	83
ตารางที่ 4.16	แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ของระดับความเป็นองค์การ นวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ด้านปัจจัยภายนอก.....	84
ตารางที่ 4.17	แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ของระดับความเป็นองค์การ นวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ด้านบรรยากาศในองค์การ.....	85
ตารางที่ 4.18	แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ของระดับความเป็นองค์การ นวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้.....	87
ตารางที่ 4.19	แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของเพศ ที่มีต่อระดับความเป็นองค์การ นวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม.....	87
ตารางที่ 4.20	แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของอายุ ที่มีต่อระดับความเป็นองค์การ นวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม.....	88
ตารางที่ 4.21	แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการศึกษาแตกต่างกัน ที่มีต่อระดับความเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวง อุตสาหกรรม.....	89
ตารางที่ 4.22	แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของตำแหน่งงาน ที่มีต่อระดับความเป็น องค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม.....	90
ตารางที่ 4.23	แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของตำแหน่งงาน ที่มีต่อระดับความเป็น องค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม.....	91
ตารางที่ 4.24	แสดงค่าความแปรปรวนการเปรียบเทียบความแตกต่างของตำแหน่งงาน ที่มีต่อระดับความเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวง อุตสาหกรรม.....	91

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.25 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของรายได้ที่มีต่อระดับความเป็นองค์การ นวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม.....	92
ตารางที่ 4.26 แสดงสรุปผลการทดสอบสมมุติฐาน.....	93



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา.....	8
ภาพที่ 2.1 กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงของสำนักงาน กพร.....	49
ภาพที่ 2.2 ส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงอุตสาหกรรม.....	54



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันโลกได้เข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ ที่ขับเคลื่อนสังคมด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารซึ่งส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกประเทศอย่างรวดเร็วภาครัฐและภาคเอกชนจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องปรับเปลี่ยน และเพิ่มศักยภาพการบริหารจัดการองค์การอยู่ตลอดเวลาซึ่งส่วนใหญ่ได้รับอิทธิพลจากแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) เป็นแนวคิดพื้นฐานสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐในยุคโลกาภิวัตน์

แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) เป็นแนวคิดในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์และวิธีการบริหารงานภาครัฐไปจากเดิม ที่ให้ความสำคัญต่อทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า (input) และอาศัยกฎระเบียบเป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความถูกต้อง สุจริต และเป็นธรรม โดยหันมาเน้นถึงวัตถุประสงค์และผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน ทั้งในแง่ของผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) และความคุ้มค่าของเงิน (Value for money) รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้รับบริการ โดยนำเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้มากขึ้น เช่น การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การวัดและประเมินผลงาน การบริหารคุณภาพโดยรวม การรื้อระบบ เป็นต้น ซึ่งเป็นรูปแบบที่มุ่งเน้นคุณภาพของการดำเนินงาน และการให้ความสำคัญต่อการบริการประชาชน และความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นอันดับแรก (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ)การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ตามแนวคิดของ Christopher Hood (1991) จากบทความที่มีชื่อว่า A Public Management for all season? ประกอบด้วยหลักการการบริหารจัดการภาครัฐ 7 ประการ ดังนี้

1. การบริหารจัดการโดยนักบริหารมืออาชีพ มีอิสระในการบริหารองค์การด้วยความชำนาญ โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และมีความรับผิดชอบที่ชัดเจน
2. มีมาตรฐานและการประเมินผลงานที่ชัดเจน มีเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จ โดยเฉพาะการให้บริการอย่างมืออาชีพ

3. มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์มากกว่าวิธีการทำงาน โดยการใช้ทรัพยากรต้องเป็นไปตามผลงานที่สามารถวัดได้
4. การทำให้หน่วยงานในภาครัฐเล็กลง แยกหน่วยงานออกเป็นส่วนต่าง ๆ ตามลักษณะงานและเกิดกระจายอำนาจ
5. เปลี่ยนแปลงภาครัฐให้เกิดการแข่งขันที่มากขึ้นเปลี่ยนวิธีการทำงานไปเป็นการจ้างเหมาหรือประมูล
6. เน้นแนวทางการบริหารตามแบบ ให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้นในการจ้างและการให้รางวัล
7. เน้นการใช้ทรัพยากรอย่างมีวินัยและประหยัด โดยการทำงานมากขึ้นและใช้ทรัพยากรให้น้อยลง

การบริหารจัดการภาครัฐของประเทศไทยในยุคปัจจุบัน หรือตั้งแต่ยุคหลังการปฏิรูประบบราชการ พ.ศ. 2545 ก็ได้้นำแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่เข้ามาเป็นกรอบแนวทางในการบริหารประเทศซึ่งอยู่ในรูปแบบนโยบายหรือกฎระเบียบการบริหารราชการต่างๆ เช่น พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545, พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545, พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546, แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ, ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และโมเดลการพัฒนาประเทศไทย 4.0 ในปัจจุบัน ซึ่งการพัฒนาระบบราชการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและรองรับโมเดลการพัฒนาประเทศไทย 4.0 ภาครัฐจะต้องบริหารองค์การโดยยึดหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยการปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการทำงานใหม่ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ) ดังนี้

1. เปิดกว้าง และเชื่อม โยงกัน (Open & Connected Government) โดยต้องมีความเปิดเผยโปร่งใสในการทำงาน บุคคลภายนอกสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของทางราชการหรือมีการแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกัน และสามารถเข้ามาตรวจสอบการทำงานได้ตลอดจนเปิดกว้างให้กลไกหรือภาคส่วนอื่น ๆ เช่น ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม ได้เข้ามามีส่วนร่วม และโอนถ่ายภารกิจที่ภาครัฐไม่ควรดำเนินการเองออกไปให้แก่ภาคส่วนอื่น ๆ เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการแทน โดยการจัดระเบียบความสัมพันธ์ในเชิงโครงสร้างให้สอดคล้องกับการทำงานในแนวระนาบ ในลักษณะของเครือข่ายมากกว่าตามสายการบังคับบัญชาในแนวตั้งขณะเดียวกันก็ยังคงเชื่อมโยงการทำงานภายในภาครัฐด้วยกันเองให้มีเอกภาพและสอดคล้องประสานกัน ไม่ว่าจะเป็นราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น

2. ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-centric government) โดยต้องทำงานในเชิงรุก และมองไปข้างหน้า ตั้งคำถามกับตนเองเสมอว่าประชาชนจะได้อะไร มุ่งเน้นแก้ไข ปัญหาความต้องการและตอบสนองความต้องการของประชาชนโดยไม่ต้องรอให้ประชาชนเข้ามาติดต่อขอรับบริการหรือร้องขอความช่วยเหลือจากทางราชการ (proactive public services) รวมทั้งใช้ประโยชน์จากข้อมูลของทางราชการ (big government data) และระบบดิจิทัลสมัยใหม่ในการจัดบริการสาธารณะ ที่ตรงกับความต้องการของประชาชน (personalized หรือ tailored services) พร้อมทั้งอำนวยความสะดวกโดยมีการเชื่อมโยงกันเองของทางราชการเพื่อให้บริการต่าง ๆ สามารถเสร็จสิ้นในจุดเดียว ประชาชนสามารถเรียกใช้บริการของทางราชการได้ตลอดเวลาตามความต้องการของตนและผ่านการติดต่อได้หลายช่องทางผสมผสานกัน ไม่ว่าจะมาติดต่อด้วยตนเอง อินเทอร์เน็ต เว็บไซต์ โซเชียลมีเดีย หรือแอปพลิเคชันทางโทรศัพท์มือถือ

3. มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & high performance government) โดยต้องทำงานอย่างเตรียมการไว้ล่วงหน้า มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงสร้างนวัตกรรมหรือความคิดริเริ่ม และประยุกต์องค์ความรู้ในแบบสหสาขาวิชาเข้ามาใช้ในการตอบโต้กับโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง อย่างฉับพลันเพื่อสร้างคุณค่า มีความยืดหยุ่นและความสามารถในการตอบสนองกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างทันเวลา ตลอดจนเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงและปรับตัวเข้าสู่สภาพความเป็นสำนักงานสมัยใหม่รวมทั้ง ทำให้ข้าราชการมีความผูกพันต่อการปฏิบัติราชการและปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมกับบทบาทของตน

ทั้งนี้ ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการพัฒนาประเทศไทยสู่ระบบราชการ 4.0 ได้แก่ การสร้างนวัตกรรม (innovation) โดยความร่วมมือกันระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่น ๆ ในการใช้ประโยชน์จากความเป็นระบบดิจิทัล ทิศค้นและหาหนทางหรือวิธีการใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุง หรือออกแบบนโยบายสาธารณะและการจัดบริการสาธารณะให้สามารถตอบโจทย์ความท้าทายของประเทศหรือตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีคุณภาพ ในทุกเวลา ทุกสถานที่ ทุกอุปกรณ์และช่องทาง ได้อย่างมั่นคงปลอดภัยและประหยัดซึ่งภาครัฐมีนโยบายในการปฏิรูประบบราชการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ที่มุ่งเน้นความสำเร็จหรือผลสัมฤทธิ์ ในกระบวนการจัดการความรู้ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้กำหนดไว้ อีกทั้งนำความรู้ที่มีอยู่มาพัฒนาความคิดสร้างสรรค์เพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อให้ผู้ใช้บริการเกิดความพึงพอใจ ช่วยในการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายองค์กร และต้องนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริง และมีการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง เน้นคุณภาพการให้บริการประชาชนหรือลูกค้า ทั้งนี้การให้ความสำคัญกับนวัตกรรมการให้บริการประชาชนก็เป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยส่งเสริมให้องค์การนั้นเกิดการพัฒนาขึ้นมาได้ อย่างรวดเร็ว (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548)

โดยเชื่อมโยงการพัฒนาประเทศกับระบบนวัตกรรม จะเห็นได้จากการนำเอานโยบายการขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมไปเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาระบบราชการ อาทิเช่น รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 หมวดที่ 16 การปฏิรูปประเทศ มาตรา 258 ข การบริหารราชการแผ่นดิน (4) กำหนดให้มีการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานบุคคลภาครัฐเพื่อจูงใจให้ผู้มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริงเข้ามาทำงานในหน่วยงานของรัฐ และสามารถเจริญก้าวหน้าได้ตามความสามารถและผลสัมฤทธิ์ของงานของแต่ละบุคคล มีความคิดสร้างสรรค์และคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อให้การปฏิบัติราชการและการบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และการนำนวัตกรรมไปเป็นส่วนสำคัญในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (2560-2564) ในการพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัยและพัฒนา และนวัตกรรม ให้เป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาในทุกด้านเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2562) ดังนั้นการจะพัฒนาองค์กรในยุคประเทศไทย 4.0 นั้น ตัวแปรหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาจำเป็นจะต้องมีระบบนวัตกรรมเป็นกลไกที่เชื่อมโยงการทำงานของทุกภาคส่วนเข้าด้วยกัน ทั้งภาคประชาชน ภาคเอกชน และภาครัฐบาล โดยองค์กรต้องเกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กร (organizational change) ซึ่งความหมายของการเปลี่ยนแปลงองค์กรนี้ จะใกล้เคียงกับคำอีกสองคำ คือ นวัตกรรมองค์กร (Organizational innovation) และการพัฒนาองค์กร (Organizational development)

“องค์กรนวัตกรรม(Innovation organizational)” เป็นองค์กรที่สนับสนุนการทำนวัตกรรมของบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งบุคลากรจะสร้างนวัตกรรมโดยใช้ปัจจัยที่หลากหลาย องค์กรนวัตกรรมจึงประกอบไปด้วยองค์ประกอบที่หลากหลายและกระบวนการที่ซับซ้อน (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2553, หน้า20) การเป็นองค์กรนวัตกรรม มีนักวิชาการได้ให้มุมมองขององค์ประกอบที่สำคัญของการเป็นองค์กรนวัตกรรม อาทิเช่น วิสัยทัศน์ของผู้นำ, โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม, บุคลากรหลักขององค์กร, ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ, การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล, การขยายตัวการสื่อสาร, การมีส่วนร่วมในนวัตกรรม, ปัจจัยภายนอก, บรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Joe Tidd, Johnbessant และ Keith Pavitt, 2001) นอกจากนี้้องค์การที่มีการบริหารจัดการนวัตกรรมที่มุ่งเน้นหรือให้ความสำคัญกับนวัตกรรมองค์กรไม่ได้ต้องการผลลัพธ์เพียงแค่จำนวนนวัตกรรมที่สร้างสรรค์ขึ้นมา และความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมเท่านั้น แต่องค์กรต้องการพัฒนาตัวเองให้มีความสามารถทางนวัตกรรมเพื่อที่จะสร้างสรรค์นวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่อง และต้องการให้นวัตกรรมนำพาการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งแวดล้อมขององค์กร

กระทรวงอุตสาหกรรม มีหน้าที่หลักในการผลักดันอุตสาหกรรมไทยให้มีการพัฒนาอย่างสมดุลและต่อเนื่อง ซึ่งกระทรวงอุตสาหกรรมได้จัดทำยุทธศาสตร์ผลักดันอุตสาหกรรมไทยสู่อุตสาหกรรม 4.0 เน้นการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพิ่มมูลค่าสินค้าอุตสาหกรรมไทย และผลักดันอุตสาหกรรมไทยสู่ Industry 4.0 ด้วยการสร้างผู้ประกอบการรายใหม่และส่งเสริมผู้ประกอบการรายเดิมให้มีการพัฒนาในอุตสาหกรรมใหม่เพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้า ซึ่งจะเป็นการช่วยผลักดันนโยบายของรัฐบาลสู่การเป็นประเทศไทย 4.0 และได้กำหนดวิสัยทัศน์ กระทรวงอุตสาหกรรมไว้ว่า “ปฏิรูปอุตสาหกรรมสู่ 4.0 เพิ่มมูลค่าเศรษฐกิจอุตสาหกรรมของไทย ให้เติบโตไม่น้อยกว่าร้อยละ 4.6 ภายในปี 2565” สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักที่ได้รับมอบหมายจากกระทรวงอุตสาหกรรมให้เร่งรีบปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาลในการดำเนินการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศไทยให้ก้าวไปสู่อุตสาหกรรม 4.0 สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมจึงได้จัดทำแผนปฏิบัติราชการระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2563 – 2565) ขึ้น เพื่อเป็นทิศทางการพัฒนาอุตสาหกรรมและการดำเนินงานของกระทรวงอุตสาหกรรม โดยมีกรอบแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาประเทศและภาคอุตสาหกรรม ทั้งนโยบายระดับประเทศ ได้แก่ กรอบแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มติและข้อสั่งการคณะกรรมการความสงบแห่งชาติและนายกรัฐมนตรี นโยบายระดับกระทรวง ได้แก่ นโยบายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงอุตสาหกรรม นโยบายปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม และแผนแม่บทที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศ รวมถึงข้อมูลความต้องการของสถานประกอบการอุตสาหกรรม เพื่อก่อให้เกิดการเชื่อมโยงในทิศทางเดียวกันอย่างเป็นรูปธรรมและมุ่งไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนอย่างแท้จริง เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปมากขึ้น

ดังนั้นสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ในฐานะหน่วยงานที่กำกับดูแลสถานประกอบการอุตสาหกรรมไทยจึงต้องพัฒนากลไกการบริหารและพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรให้เกิดความรู้และนำนวัตกรรมมาเป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาการบริหารจัดการและผลักดันให้องค์กรมีความพร้อมต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรมและขนานรับนโยบาย “ประเทศไทย 4.0” จากความสำคัญและเหตุผลดังกล่าว ทำให้ผู้ศึกษาสนใจที่จะศึกษาการเป็นองค์กรนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม โดยมุ่งศึกษาระดับการเป็นองค์กรนวัตกรรมและองค์ประกอบที่สำคัญของการเป็นองค์กรนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม เพื่อสะท้อนสภาพการบริหารองค์กรในปัจจุบันและเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

2.1 เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวง
อุตสาหกรรม

2.2 เพื่อเปรียบเทียบการเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวง
อุตสาหกรรม โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

2.3 เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะการเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวง
อุตสาหกรรม

3. ขอบเขตการศึกษา

3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาครั้งนี้ ได้ศึกษาถึงการเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงาน
ปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมจากปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุระดับการศึกษาตำแหน่ง
งานอายุการทำงานและรายได้ ต่อการเป็นองค์การนวัตกรรมจากแนวคิดลักษณะขององค์การ
นวัตกรรม 10 ประการ ตามแนวคิดของ Tidd, Bessant, and Pavitt (2001) ประกอบด้วย 1) การมี
วิสัยทัศน์ร่วม ผู้นำและการมุ่งไปสู่นวัตกรรม 2) โครงสร้างองค์การที่เหมาะสม 3) บุคลากรหลัก
ขององค์การ 4) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ 5) การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลที่ยืดหยุ่นและต่อเนื่อง
6) การขยายตัวการสื่อสาร 7) การมีส่วนร่วมในนวัตกรรมสูง 8) โอกาสและภัยคุกคาม 9) บรรยากาศ
ที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และ 10) องค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

3.1.1 ตัวแปรต้น ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา
ตำแหน่งงาน อายุการทำงาน และรายได้

3.1.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ระดับการเป็นองค์การนวัตกรรม 10 ประการ ประกอบด้วย

1) การมีวิสัยทัศน์ร่วม ผู้นำ และการมุ่งไปสู่นวัตกรรม (Shared vision, Leadership
and the will to innovate)

2) โครงสร้างองค์การที่เหมาะสม (appropriate structure)

3) บุคลากรหลักขององค์การ (key individual)

4) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (effective team working)

5) การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลที่ยืดหยุ่นและต่อเนื่อง (continuing and stretching
individual and development)

- 6) การขยายตัวการสื่อสาร (extensive communication)
- 7) การมีส่วนร่วมในนวัตกรรมสูง (high involvement in innovation)
- 8) โอกาสและภัยคุกคาม (external focus)
- 9) บรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ (creative climate)
- 10) องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO)

3.2 ขอบเขตด้านประชากร

การศึกษานี้ กำหนดขอบเขตประชากรคือ ข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม จำนวน 1,041 คน (กองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม, ตุลาคม 2560)

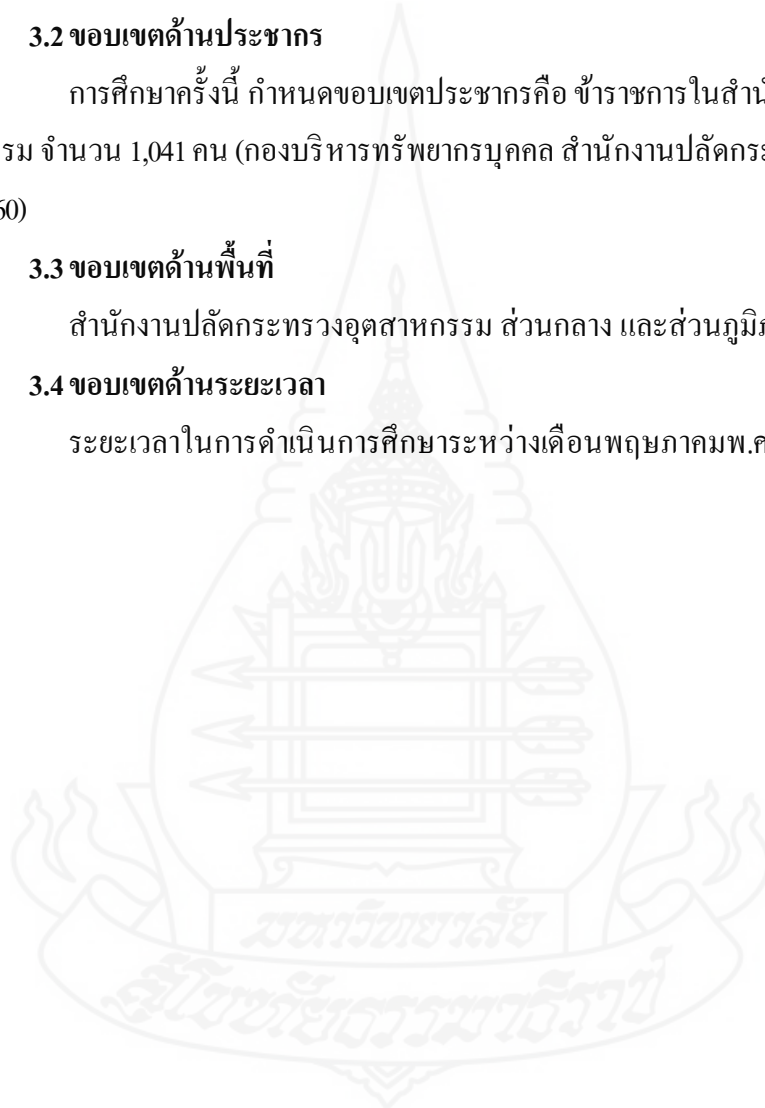
3.3 ขอบเขตด้านพื้นที่

สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค

3.4 ขอบเขตด้านระยะเวลา

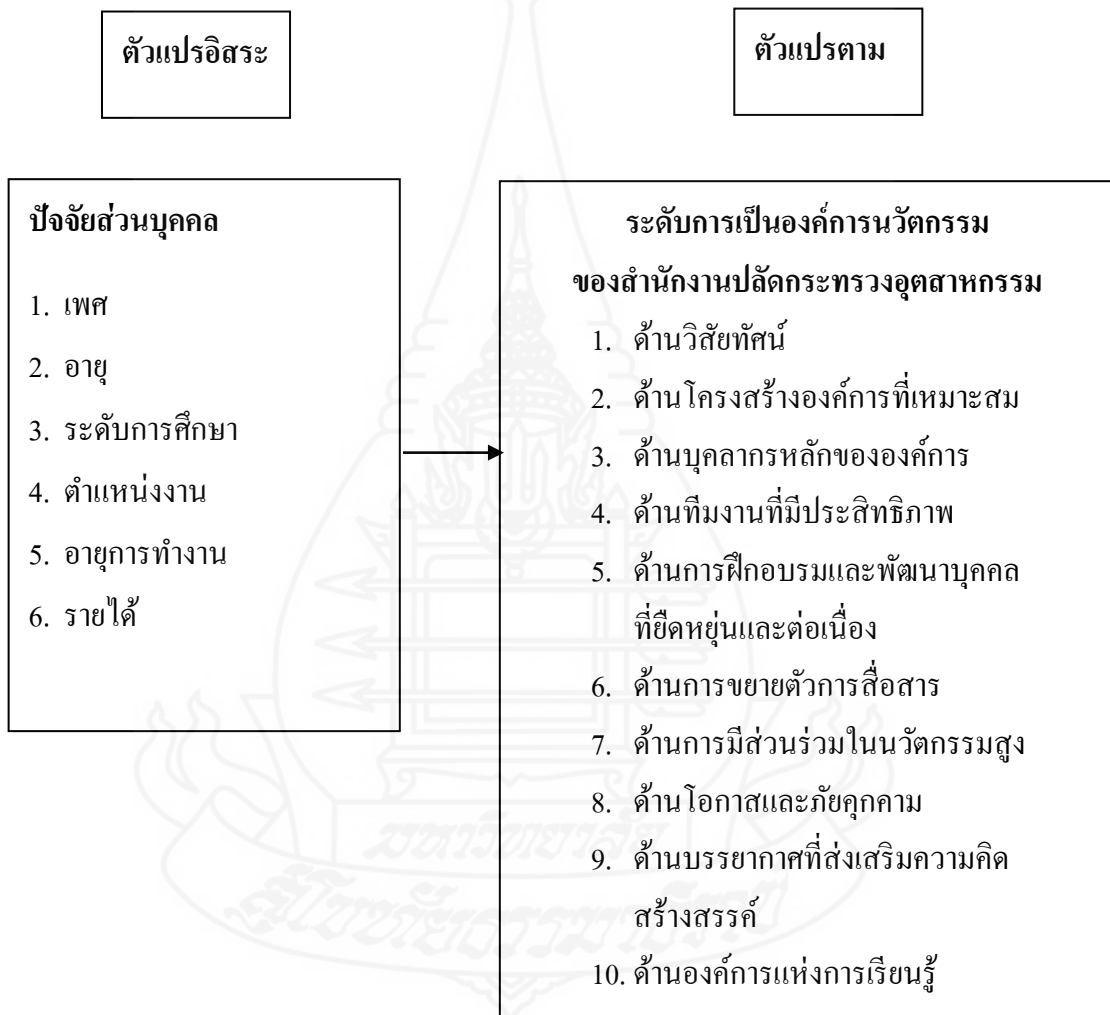
ระยะเวลาในการดำเนินการศึกษาระหว่างเดือนพฤษภาคมพ.ศ. 2563 – กุมภาพันธ์

พ.ศ. 2564



4. กรอบแนวคิดการศึกษา

ผู้ศึกษาได้นำแนวคิดลักษณะขององค์การนวัตกรรม 10 ประการ ของ Tidd, Bessant, and Pavitt (2001)มาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาการเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมและสามารถสรุปกรอบแนวคิดในการศึกษา ดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา

5. สมมุติฐานการศึกษา

5.1 **ข้าราชการที่มีเพศแตกต่างกัน** มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมแตกต่างกัน

5.2 **ข้าราชการที่มีอายุแตกต่างกัน** มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมแตกต่างกัน

5.3 **ข้าราชการที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน** มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมแตกต่างกัน

5.4 **ข้าราชการที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน** มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมแตกต่างกัน

5.5 **ข้าราชการที่มีอายุการทำงานแตกต่างกัน** มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมแตกต่างกัน

5.6 **ข้าราชการที่มีรายได้แตกต่างกัน** มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมแตกต่างกัน

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 **นวัตกรรม** หมายถึง แนวคิด การปฏิบัติ การคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ โดยสร้างหรือประยุกต์ใช้ให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ หรือการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติที่ส่งผลให้วิธีการต่าง ๆ ดีขึ้น หรือพัฒนาขึ้น

6.2 **องค์การนวัตกรรม** หมายถึง องค์การที่มีแนวคิด การปฏิบัติ การคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ โดยสร้างหรือประยุกต์ใช้ให้องค์การเกิดสิ่งใหม่ ๆ ที่ส่งผลให้วิธีการต่าง ๆ ดีขึ้น หรือพัฒนาขึ้น และเกิดการสนับสนุนการทำงานนวัตกรรมของบุคลากรภายในองค์การ ในที่นี้จะกล่าวถึงลักษณะขององค์การนวัตกรรม 10 ประการ ตามแนวคิดของ Tidd, Bessant, and Pavitt (2001) ประกอบด้วย

1. การมีวิสัยทัศน์ร่วม ผู้นำ และการมุ่งไปสู่นวัตกรรม (Shared vision, Leadership and the will to innovate) หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยผู้นำในการสร้างที่ชัดเจน มีการแปลงแนวคิดของผู้บริหารไปสู่การปฏิบัติ และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ไปสู่ฝ่ายงานต่าง ๆ และถูกนำไปปฏิบัติจริง โดยผู้นำองค์การต้องมีทัศนคติในการสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ มีความทุ่มเทในการพัฒนาองค์การ

2. โครงสร้างองค์การที่เหมาะสม (appropriate structure) หมายถึง โครงสร้างองค์การที่มีความยืดหยุ่นหรือแบนราบ (flat organizational structure) สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้รวดเร็ว มีโครงสร้างที่สนับสนุนให้องค์การประสบความสำเร็จในการสร้างนวัตกรรม โครงสร้างการทำงานแบบโครงการ เช่น การจัดตั้งทีมงานข้ามสายงาน และมีโครงสร้างอำนาจที่เปิดกว้างและมีการกระจายอำนาจความเป็นผู้นำ ให้พนักงานทั้งองค์การทำให้องค์การมีศักยภาพในการสร้างนวัตกรรมมากขึ้น

3. บุคลากรหลักขององค์การ (key individual) หมายถึง บุคลากรที่มีความสำคัญ เช่น ผู้ให้การสนับสนุนองค์การ ผู้นำองค์การสู่ความสำเร็จ ผู้กลั่นกรองข้อมูลและทรัพยากรที่สำคัญขององค์การหรือกลุ่มที่นำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จ พร้อมทั้งจะทุ่มเทและปรารถนาที่จะช่วยองค์การ โดยจะต้องออกแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์การวางแผน การสรรหาการฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงานและการบริหารจัดการค่าตอบแทนให้องค์การมีบุคลากรที่มีความรู้ และความเชี่ยวชาญด้านนวัตกรรม สามารถรับผิดชอบโครงการด้านนวัตกรรม ในการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ และนำข้อมูล มาใช้ให้เกิดประโยชน์ และมีความมุ่งมั่น และสนับสนุนกิจกรรมด้านนวัตกรรมในองค์การอย่างเต็มที่

4. ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (effective team working) หมายถึง การสร้างและเลือกทีมงานให้มีการทำงานเป็นกลุ่มหรือทีม เพื่อผลักดันให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และพัฒนาแนวทางการแก้ไขปัญหาโดยเฉพาะทีมข้ามสายงาน (cross-functional team) ที่เป็นทีมงานชั่วคราวหรือตามโครงการที่มีความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกันโดยร่วมกันทำงานไปสู่เป้าหมายร่วมกัน ทำให้เกิดการแบ่งปันข้อมูล ประสบการณ์ ที่ช่วยแก้ปัญหาได้มีประสิทธิภาพและรวดเร็วแต่จะต้องระบุงานอย่างชัดเจน และผู้นำ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะรักษาความสมดุลระหว่างพฤติกรรมของแต่ละสมาชิกในทีมงานให้ทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่นรวมถึงการเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนหรือซัพพลายเออร์ ได้เข้าร่วมในทีมงานเพื่อสร้างความแตกต่างในการออกแบบกระบวนการ

5. การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลที่ยืดหยุ่นและต่อเนื่อง (continuing and stretching individual and development) หมายถึง ความรู้และทักษะที่มีความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรมจากการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในองค์การ ด้วยการส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และพฤติกรรมนวัตกรรม ในการทดลองทำในสิ่งใหม่ โดยมีระบบงานที่สนับสนุน การจัดระบบงานและกระบวนการทำงานให้เกิดความคิดใหม่ๆ และมีแรงจูงใจในการสร้างนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ เช่น การสร้างแรงจูงใจที่เน้นการยอมรับทางสังคม และการประเมินผลที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรม

6. การขยายตัวการสื่อสาร (extensive communication) หมายถึง การสร้างรูปแบบการสื่อสารที่ครอบคลุม โดยต้องมีทิศทางและช่องทางในการสื่อสารที่หลากหลายระหว่างภายในและภายนอกองค์กร ทั้งแนวดิ่งและแนวราบมีการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการสื่อสาร เช่น คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ อินเทอร์เน็ต และ application ต่าง ๆ

7. การมีส่วนร่วมในนวัตกรรมสูง (high involvement in innovation) หมายถึง การปฏิบัติภายในองค์กรและการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการคิดค้นกระบวนการทำงานและสร้างผลงานจากแนวความคิดใหม่ ๆ และปรับปรุงคุณภาพผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

8. โอบการและภัยคุกคาม (external focus) หมายถึง สัญญาณของภัยคุกคามหรือโอกาสขององค์กร เป็นการเปิดรับและเข้าใจมุมมองภายนอกองค์กร เป็นวิธีการพัฒนาจากภายนอกสู่ภายใน (outside-in approach) ซึ่งเป็นกระบวนการที่บูรณาการความรู้จากภายนอก หรือความต้องการของลูกค้าและคู่ค้าทางธุรกิจ มาเพิ่มความสามารถในการสร้างนวัตกรรมขององค์กร โดยการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้รับบริการ มีการสอบถามความคิดเห็นของผู้รับบริการ ยอมรับข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นของผู้รับบริการ และมีวิธีแก้ไขปัญหาความต้องการของผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว

9. บรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ (creative climate) หมายถึง ความคิดสร้างสรรค์ที่เกิดจากบรรยากาศการทำงานที่ช่วยส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างนวัตกรรมให้กับองค์กร ได้แก่ โครงสร้างองค์กร นโยบาย การจัดกิจกรรมการแข่งขันที่สร้างสรรค์และเกิดประโยชน์ภายในองค์กร การให้รางวัลและการชื่นชม การฝึกอบรมและการวัดผลปฏิบัติงาน การจัดที่ทำงานที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม การสื่อสารแบบเปิดกว้างและการไว้วางใจซึ่งกันและกัน

10. องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) หมายถึง การเรียนรู้และการถ่ายโอนความรู้ที่เป็นปัจจัยพื้นฐานของการสร้างนวัตกรรม ซึ่งเป็นกระบวนการของการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning: OL) และการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) จากความสามารถในการจัดการวงจรการเรียนรู้ให้อยู่ในรูปแบบที่ชัดเจน เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือการนำเทคโนโลยีมาใช้ เป็นต้น ในการจัดการกระบวนการเรียนรู้จะต้องสร้างเงื่อนไขภายใต้โอกาสในการเรียนรู้และการแสวงหาความรู้เพิ่มขึ้น นอกจากนี้ยังต้องสนับสนุนให้เกิดการสร้างและปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้ในการทำงานประจำด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การสร้างหลักสูตร การควบคุม การทดลองและการแบ่งปันข้อมูลหรือการสะท้อนกลับจากการเรียนรู้ในอดีตและมีการเชื่อมโยงระหว่างทีมงานและองค์ความรู้จากทั้งภายในและภายนอกเข้าด้วยกัน

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการของสำนักงานปลัดกระทรวง
อุตสาหกรรมต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

7.2 เป็นข้อมูลให้หน่วยงานอื่น ๆ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงและพัฒนา
องค์กรหรือหน่วยงานของตน



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาการเป็นองค์กรนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ผู้ศึกษาได้ประมวล แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรนวัตกรรม

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม

ตอนที่ 3 การบริหารและพัฒนาองค์กรภาครัฐสู่องค์กรนวัตกรรม

ตอนที่ 4 การเป็นองค์กรนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม

ตอนที่ 5 เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรนวัตกรรม

1.1 ความหมายขององค์กรนวัตกรรม

องค์กรนวัตกรรม (Innovative Organization) เป็นแนวคิดใหม่เกี่ยวกับการบริหารจัดการนวัตกรรม ซึ่งมีนักวิชาการที่ให้ความหมายขององค์กรนวัตกรรม สามารถสรุปได้ดังนี้

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2553, หน้า 2) ได้อธิบายความหมายขององค์กรนวัตกรรมไว้ว่า องค์กรนวัตกรรม หมายถึง การสร้าง หรือ การเปลี่ยนแปลง โครงสร้างทางธุรกิจ การปฏิบัติการ ตัวแบบ และอาจรวมถึงกระบวนการทางการตลาด และรูปแบบธุรกิจ ซึ่งเป็นนวัตกรรมที่เพิ่มขีดความสามารถในการจัดการและการบริหาร องค์กรที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถในการจัดการปรับปรุงภายในองค์กร

กานต์ ตระกูลสุน(กานต์ ตระกูลสุน, 2551 อ้างถึงในกิริติ ยศยิ่งยง, 2552, หน้า 54) อธิบายว่า องค์กรนวัตกรรมเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญในการผลักดันธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืน ในด้านการคิดค้นพัฒนาสินค้าบริการรูปแบบธุรกิจ กระบวนการทำงานและการสร้างบุคลากร ในทุกระดับ

โรเบิร์ตเอม (โรเบิร์ตเอม, 1995 อ้างถึงในกิริติ ศยียง, 2552, หน้า 55) อธิบายว่า องค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative organization) หมายถึง การที่องค์กรพยายามมองหาหนทางที่จะนำเอาทรัพย์สิน และทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่ให้เกิดผลประโยชน์และผลิตผลต่อองค์กร ในปริมาณน้อยมาปรับปรุงใช้ เพื่อให้ได้ผลตอบแทนและผลผลิตที่มากขึ้น

กิริติศยียง (กิริติศยียง, 2552, หน้า 19) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับองค์กร นวัตกรรมไว้ 3 ประเด็น คือ

1. เป็นการเปลี่ยนแปลงบริบทขององค์กรในยุคโลกาภิวัตน์ มีบทบาทสำคัญทำให้ องค์กรต้องมีการปรับเปลี่ยนและพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม
2. เป็นการแข่งขันเชิงนวัตกรรมในยุคสังคม ฐานความรู้ที่มุ่งเน้นการใช้ความรู้เป็น ปัจจัยสำคัญในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมา องค์กรต้องมีการบริหารจัดการทำให้ องค์กรอยู่รอดและสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในบริบทนี้
3. เป็นองค์กรนวัตกรรมมีความรู้พื้นฐานสำคัญ ดังนั้น องค์กรควรมีความรู้ความ เข้าใจในมิติของการนำความรู้มาจัดการในบุคคลและกลุ่มต่าง ๆ ขององค์กรจนทำให้องค์กรเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ และเป็นองค์กรนวัตกรรมในที่สุด

จากความหมายขององค์กรนวัตกรรม ตามทรรศนะของนักวิชาการข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า “องค์กรนวัตกรรม” เป็นแนวคิดที่องค์กรพยายามเพิ่มขีดความสามารถในการ จัดการและการบริหารองค์กร ในการพัฒนาการบริหารจัดการและปรับปรุงภายในองค์กร เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ และการแข่งขันเชิงนวัตกรรม

1.2 ความสำคัญของการเป็นองค์กรนวัตกรรม

นวัตกรรมการบริหารจัดการองค์กร ถือว่ามีความสำคัญในการพัฒนาองค์กร โดยองค์กรต้องมีการปรับปรุง พัฒนาอยู่ตลอดเวลา ภายใต้อิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่ส่งผล กระทบต่อคุณภาพชีวิตด้านเศรษฐกิจ สังคมการเมือง และความมั่นคงของประเทศในมุมมองต่าง ๆ

เสนห์ จุ้ยโต (เสนห์ จุ้ยโต, 2558, หน้า 8-12) ได้กล่าวถึงความสำคัญของนวัตกรรม ต่อองค์กร ดังนี้

1. ผู้ความเป็นเลิศของบุคคล (Individual excellence) จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องสร้างให้ เป็นบุคคลในองค์กรมีการพัฒนาความคิด (Thinking) อยู่ตลอดเวลา เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่หรือ การประดิษฐ์สิ่งใหม่
2. ผู้ทีมงานเป็นเลิศ (Team excellence) จำเป็นอย่างยิ่งต้องสร้างทีมงานที่เป็นทีม แห่งการเรียนรู้ (Team learning) และทีมแห่งการคิดอยู่ตลอดเวลา การเสริมสร้างบรรยากาศกระตุ้น ให้เกิดการคิดจึงเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญ ทีมใดที่สามารถคิดประดิษฐ์สิ่งใหม่ได้ก็ควรจะมีรางวัล

ตอบแทนเป็นสิ่งจูงใจ การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ ต้องให้แต่ละคนมีโอกาส “ปะทะสังสรรค์ทางความคิด” หรือ “โต้แย้งความคิด” อยู่ตลอดเวลา ซึ่งเรียกว่า ศูนย์แห่งการเรียนรู้ (Learning center) ที่เปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมมีโอกาสได้พบปะพูดคุย เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดและวิเคราะห์สถานการณ์ด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม กีฬา ลูกค้า คู่แข่ง เทคโนโลยี และสิ่งที่สนใจของแต่ละคน ยิ่งคุยกันมากเท่าใดก็จะเกิดการเรียนรู้มากขึ้นเท่านั้น

3. ผู้ความเป็นเลิศขององค์กร (Organization Excellence) การสร้างองค์กรที่ดีก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้เกิดนวัตกรรมขึ้น

1.3 องค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรม

Quinn (Quinn, 1991 อ้างถึงใน วุฒิพงษ์ ภัคคีเหลา, หน้า 19 - 20) ได้ศึกษาคุณสมบัติหลัก 6 ประการที่ประสบความสำเร็จของการเป็นนวัตกรรมองค์กรประกอบด้วย

1. วิสัยทัศน์ขององค์กรและบรรยากาศในการทำงานนวัตกรรมในองค์กรจะเกิดขึ้น ได้นั้นผู้บริหารระดับสูงต้องเห็นความสำคัญและคุณค่าของนวัตกรรมและมีระบบการบริหารด้วยค่านิยมและสร้างบรรยากาศที่มีการสนับสนุนและเกิดการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรสร้างสรรค์นวัตกรรมรวมทั้งมีวิสัยทัศน์ และวัตถุประสงค์ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ชัดเจนและมีความเป็นไปได้

2. การปรับตัวเข้าหาตลาดในการสร้างองค์กรนวัตกรรมนั้น องค์กรจะต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้ทางการตลาด โดยให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Oriented) โดยพยายามมองหาความต้องการของลูกค้า และสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว

3. โครงสร้างองค์กรมีขนาดเล็กกระทัดรัดและแบนราบองค์กรนวัตกรรมควรมีโครงสร้างองค์กรแบนราบและมีทีมงานโครงการ (Team Project) ที่มีขนาดเล็กประมาณ 6-7 คน ซึ่งเป็นจำนวนที่เหมาะสม สำหรับความหลากหลายของทักษะ มีความเหมาะสมในการสร้างความผูกพันและการสื่อสารภายในทีมงานลักษณะ โครงสร้างองค์กรที่กะทัดรัดจะช่วยให้เกิดความรวดเร็วในกระบวนการทำงานซึ่งจะแตกต่างกับองค์กรแบบระบบราชการ (Bureaucracy) ที่มักมีความล่าช้าในกระบวนการทำงาน

4. แนวทางดำเนินการที่หลากหลายรูปแบบเนื่องจากนวัตกรรมเป็นเรื่องที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ดังนั้นองค์กรจะต้องออกแบบแนวทางดำเนินงานที่มีความหลากหลายโดยใช้วิธีการพัฒนาแบบคู่ขนาน หรือมีหลายทางเลือกสำหรับการสร้างและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือโครงการหลายแนวทางองค์กรจะต้องมีระบบข้อมูลข่าวสารที่มีคุณภาพและทันสมัยเพราะข้อมูลข่าวสารเป็นเครื่องมือสำคัญในการตัดสินใจเพื่อช่วยป้องกันความผิดพลาดและเป็นแรงจูงใจให้กับบุคลากรในการคิดค้นนวัตกรรม

5. การพัฒนาอย่างต่อเนื่องรวดเร็วขององค์การควรมีการดำเนินการพัฒนาที่รวดเร็วเมื่อมีต้นแบบ (Prototype) ของสินค้าและนวัตกรรมการทำเช่นนี้จะช่วยในเรื่องของการตัดสินใจได้ง่ายขึ้นและช่วยลดความเสี่ยงในการเลือกโดยการวิเคราะห์ความต้องการของตลาดและควรดำเนินการแบบคู่ขนานกันไป เพื่อช่วยลดต้นทุนและระยะเวลาในการพัฒนา

6. การเรียนรู้โดยถ่ายทอดข้อมูลระหว่างกันองค์การต้องมีสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมและสนับสนุนด้านนวัตกรรมเพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้โดยอาจเป็นการเรียนรู้และการสำรวจแนวคิดในลักษณะการข้ามสายงานภายในองค์การหรือการแลกเปลี่ยนความรู้จากภายนอกองค์การอาทิเช่นลูกค้าคู่แข่งซัพพลายเออร์ เป็นต้น ซึ่งข้อมูลที่ได้มาจะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการสร้างสรรค์นวัตกรรม

7. ทีมงานเฉพาะกิจจะทำให้การสั่งการ การอนุมัติ เกิดความรวดเร็วและเกิดอิสระในการตัดสินใจของพนักงานในการคิดค้นคว้า และทดลองสิ่งใหม่ๆมีการสื่อสารที่เปิดกว้างมีความตั้งมั่นในการทำงานและมีความเป็นเอกลักษณ์ของทีมงานในระดับสูง

Higgins (Higgins, 1995 อ้างถึงใน กิริติ ยศยิ่งยง, 2552, หน้า 92-95) ได้เสนอองค์ประกอบที่สำคัญ 7 ประการของการเป็นองค์การนวัตกรรม ตามแนวคิด 7S ของ Mckinsey ดังนี้

1. กลยุทธ์ (Strategy) องค์การนวัตกรรมต้องมีจุดมุ่งหมาย นโยบาย และกลยุทธ์ในด้านนวัตกรรมที่ชัดเจนแน่นอน และมีการถ่ายทอดไปสู่ฝ่ายงานต่าง ๆ ด้วย ซึ่งเป็นแนวทางที่สำคัญต่อความสำเร็จและสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันที่เป็นการใช้นวัตกรรมเป็นกลยุทธ์ของหน่วยงานซึ่งองค์การนวัตกรรมประกอบด้วยองค์ประกอบด้านกลยุทธ์ที่สำคัญ ดังนี้

1.1 มีกลยุทธ์การทำงานสำหรับนวัตกรรมองค์การจะต้องสร้างความชัดเจนของกลยุทธ์ในด้านนวัตกรรมในระดับองค์การหน่วยธุรกิจและฝ่ายงานกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมจะต้องถูกประกาศและนำไปปฏิบัติจริงเป็นการแสดงถึงการมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมในระดับต่างๆและถือเป็นการสร้างความสัมพันธ์ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของทุกฝ่ายในองค์การ

1.2 มีการส่งเสริมสร้างนวัตกรรมโดยการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ซึ่งจะต้องมีความสามารถและเป้าหมายที่สอดคล้องกันมีการศึกษาความเป็นไปได้ของความคิดด้านผลิตภัณฑ์มีความเข้าใจแนวโน้มความต้องการของการตลาดและลูกค้าและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าในกลุ่มต่าง ๆ ได้

1.3 กำหนดวัตถุประสงค์สำหรับผู้จัดการในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมโดยจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์

พันธกิจเป้าหมายตลอดจนวัตถุประสงค์ในด้านนวัตกรรมตามลำดับและเกิดการถ่ายทอดลงมาในระดับบุคคลและต้องสร้างสรรค์ให้นวัตกรรมกลายเป็นส่วนหนึ่งในเกณฑ์การวัดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคล โดยเริ่มต้นจากระดับผู้จัดการก่อน

1.4 มีการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้นในทุก ๆ ปีครั้งถึงสองปีโดยใช้วิธีการทางด้านการผลิตภัณฑ์กระบวนการการตลาดและการบริหารจัดการ

1.5 มีการนำความคิดใหม่ ๆ ที่ได้ประเมินไว้มาสร้างให้เกิดประโยชน์ในเชิงพาณิชย์องค์การจะต้องให้ความสำคัญกับการนำผลที่เกิดจากการวิจัยและการพัฒนา มาทำให้ประสบความสำเร็จในเชิงพาณิชย์ทั้งทางด้านผลิตภัณฑ์ หรือการบริการซึ่งเป็นสิ่งที่มุ่งเน้นวัตถุประสงค์ในการสร้างนวัตกรรมขององค์การ

1.6 มีการใช้กลยุทธ์ด้านความรวดเร็วและความสามารถที่เป็นจุดแข็งของผู้ปฏิบัติงานในการสร้างสรรค์นวัตกรรม

1.7 มีการกำหนดช่วงเวลาและวิธีการตอบสนองหรือชดเชยลูกค้าด้วยผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่และมีการลดต้นทุน โดยการปรับปรุงกระบวนการจัดการการปฏิบัติงานและทำให้เกิดนวัตกรรมด้านการตลาด

2. ด้านโครงสร้าง (Structure) การพัฒนาหรือปรับปรุงโครงสร้างองค์การให้ส่งเสริมต่อการเป็นองค์การนวัตกรรม จะต้องคำนึงถึงหลักการที่สำคัญ 5 ประการ คือ การออกแบบงาน การกระจายอำนาจในการทำงาน การทำงานเป็นทีม ผู้จัดการจะต้องขยายการควบคุม และการให้มีส่วนร่วมในการทำงาน ลักษณะโครงสร้างองค์การที่สนับสนุนการเป็นองค์การนวัตกรรม มีดังต่อไปนี้

2.1 มีการพัฒนาโครงสร้างองค์การแบบเครื่องจักรกลให้เอื้อต่อการเกิดภาวะผู้ประกอบการการริเริ่มออกแบบกระบวนการนวัตกรรมการตลาดและการจัดการองค์การที่เกิดการพัฒนาโครงสร้างองค์การโดยการจัดตั้งหน่วยงานพิเศษศูนย์กำไร (Profit Centers) ฝ่ายงานหรือการแยกบริษัทออกมา เพื่อส่งเสริมกิจกรรมต่าง ๆ ที่สนับสนุนให้พนักงานมีภาวะผู้ประกอบการ โดยจะการใช้วิธีการต่างๆเช่นการมอบอำนาจแก่พนักงานการที่พนักงานเสมือนเป็นผู้ประกอบการ เพื่อช่วยสนับสนุนให้พนักงานมีภาวะผู้ประกอบการ มีการจัดตั้งทีมงานเฉพาะกิจในการคิดค้นและการสร้างสรรค์นวัตกรรมและการแบ่งโครงสร้างองค์การเป็นหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit) ซึ่งทำให้เกิดความยืดหยุ่นมีอิสระในการบริหารจัดการและความสามารถในการตอบสนอง

2.2 มีลักษณะการทำงานแบบข้ามสายงานและเปิดโอกาสให้ลูกค้าและซัพพลายเออร์เป็นทีมงานในการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ทีมงานในการออกแบบกระบวนการ ทีมงานการตลาดและการจัดการมีการทำงานแบบทีมงานข้ามสายงาน ทำให้เกิดความหลากหลายทางด้านแนวคิด

ความรู้และความสามารถการทำงานในลักษณะนี้จะมีสมาชิกทีมงานที่มาจากฝ่ายงานที่แตกต่าง หรือมีหน้าที่แตกต่างกันเช่นผู้ที่ทำหน้าที่ด้านเทคนิคด้านการออกแบบด้านการตลาด ด้านการปฏิบัติการ และด้านการเงิน ซึ่งทั้งหมดนี้จะร่วมกันทำงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์

2.3 มีการจัดตั้งหน่วยงานที่เป็นศูนย์กลางในการวิจัย และการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ในการออกแบบนวัตกรรมในด้านการตลาดและด้านการจัดการ การจัดตั้งหน่วยงานที่เป็นศูนย์กลางการวิจัย และการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งถือเป็นการริเริ่มการสร้างความสำเร็จในการคิดค้นนวัตกรรม

2.4 มีการสื่อสารแบบเปิด (Open Communication) การสื่อสารแบบเปิดของผู้ที่ทำหน้าที่ในการพัฒนาความคิด และพนักงานในองค์กร เป็นปัจจัยที่สำคัญในการร่วมมือกันในกระบวนการนวัตกรรม

2.5 มีโครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่นมีความสามารถในการปรับตัวและฉกฉวยโอกาสการปรับโครงสร้างองค์กรโดยการก่อตั้งหรือแยกหน่วยธุรกิจออกมาเป็นหน่วยงานขนาดเล็กเพื่อให้สามารถบริหารจัดการด้วยตนเองและทำให้มีอำนาจในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมขึ้นในองค์กร

2.6 มีพันธมิตรในการสร้างสรรค์นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ กระบวนการตลาดและการจัดการกลยุทธ์ การสร้างพันธมิตรเป็นการร่วมมือระหว่างสององค์กรโดยทั่วไปจะอยู่ในรูปแบบการร่วมลงทุน (Joint Venture) และการร่วมเป็นพันธมิตรแบบใหม่พันธมิตรกลยุทธ์การเปลี่ยนรูป (Transnational Strategic Alliance: TSA) ซึ่งเป็นลักษณะของการแบ่งปันทรัพยากรและความสามารถซึ่งมันเป็นวิธีที่ดีในการกระจายต้นทุนและความเสี่ยงได้ดีกว่าการเป็นพันธมิตรแบบร่วมลงทุนซึ่งจะส่งผลต่อการเพิ่มศักยภาพในการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้ประสบความสำเร็จ

2.7 มีโครงสร้างที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสำหรับการสร้างผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ออกแบบกระบวนการนวัตกรรมการตลาดและนวัตกรรมการจัดการ องค์กรควรมีการออกแบบพัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมขององค์กรเช่นการปรับโครงสร้างหน่วยงานที่ทาหน้าเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนาให้สามารถทำงานได้รวดเร็วมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

3. ระบบ (Systems) คุณลักษณะของระบบต่าง ๆ ขององค์กรนวัตกรรมมีดังนี้

3.1 มีระบบการให้รางวัลกับนวัตกรรม ซึ่งหมายถึง การให้อิสระในการคิดสร้างสรรค์ การให้การยอมรับและเกียรติแก่นักนวัตกรรม การให้รางวัลที่เป็นตัวเงินและการเลื่อนขั้น

ตำแหน่ง เพื่อให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้กับองค์กร ระบบการให้รางวัลสำหรับนวัตกรรมเกี่ยวข้องกับพนักงาน 2 กลุ่ม คือ

3.1.1 การให้รางวัลแก่ผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรม อาทิเช่น นักวิจัย นักวิทยาศาสตร์ และวิศวกรเป็นต้นผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมต้องการรางวัลทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน การให้รางวัลที่เป็นตัวเงิน จะสร้างแรงจูงใจในระยะสั้นเท่านั้น ดังนั้นองค์กรต้องให้ความสำคัญกับการให้รางวัลที่ไม่ใช่เงิน อาทิเช่น ความท้าทายในงาน โอกาสและความเป็นอิสระ ในการสร้างนวัตกรรมซึ่งจะส่งผลกระทบยาวในการสร้างแรงจูงใจแก่พนักงาน หรือนวัตกรรม

3.1.2 การให้รางวัลสำหรับพนักงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมส่วนใหญ่ มักจะให้รางวัลที่เป็นตัวเงินเช่นการจ่ายเงินเดือนการให้สิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงินสำหรับบางองค์กรที่มีการจัดตั้งโปรแกรมการให้ข้อเสนอแนะ (Suggestion Program)

3.2 มีการเฉลิมฉลองให้กับความสำเร็จด้านนวัตกรรมเช่นการประกาศยกย่อง หรือการให้รางวัลเกียรติยศแก่บุคคลที่การทุ่มเทให้กับการสร้างสรรค์นวัตกรรมมาเป็นระยะเวลา ยาวนานการเฉลิมฉลองให้กับความสำเร็จจะเป็นการแสดงให้เห็นว่านวัตกรรมและนวัตกรรม เป็นสิ่งที่มีค่าและมีความสำคัญต่อองค์กร

3.2.1 มีระบบข้อมูลข่าวสารการจัดการนวัตกรรม (Innovation Management Information Systems: IMIS) ระบบข้อมูลข่าวสาร คือระบบที่ใช้ในการตรวจสอบสภาพแวดล้อม และสถานการณ์ทางการตลาดการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีการดำเนินการขององค์กรทั้งของ หน่วยงานและของคู่แข่งระบบนี้ช่วยให้พนักงานในองค์กรแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกันด้วยระบบ ข้อมูลข่าวสารนี้จะครอบคลุมทุกส่วนขององค์กรและอยู่ในรูปแบบที่ทั้งเป็นทางการและไม่เป็น ทางการเพื่อให้เข้ากับธรรมชาติของพนักงานในองค์กรระบบนี้มีความสำคัญในการสร้างความ เข้าใจวัตถุประสงค์ด้านนวัตกรรมและความต้องการทรัพยากรในการสร้างนวัตกรรม นอกจากนี้ องค์กรจะต้องมีการวิเคราะห์คู่แข่งเพื่อให้ทราบถึงจุดอ่อนจุดแข็งวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ในการ ดำเนินการด้านนวัตกรรมของคู่แข่ง

3.2.2 มีระบบการประเมินความคิดสำหรับนวัตกรรมองค์กรต้องการระบบ สำหรับการจัดการนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพราะจะเป็นแนวทางสำหรับ ความคิดให้เคลื่อนไปตามลำดับขั้นตอนขององค์กรองค์กรนวัตกรรมจำนวนมากจะมีจุดขั้นตอน การคัดกรองความคิดเพื่อการสนับสนุนด้านทรัพยากรและเงินทุนเช่น ระบบการคัดแยกความคิด เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมซึ่งเกิดจากการประเมินค่าและการวิเคราะห์บนพื้นฐานทางด้านการเงิน

3.2.3 มีระบบที่นำผลจากห้องทดลองมาพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาด และระบบสำหรับดำเนินการเกี่ยวกับกระบวนการนวัตกรรมองค์กรจะต้องพยายามเรียนรู้ว่าต้องทำอะไรจึงจะสามารถทำให้ความคิดใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นในห้องทดลองถูกพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ที่ประสบความสำเร็จทางการตลาดซึ่งสิ่งนี้จะแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการแข่งขันขององค์กรกับความสามารถทางด้านความคิดเชิงพาณิชย์

3.2.4 มีระบบการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับนวัตกรรม รูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการความสำคัญของการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการเกิดนวัตกรรมในองค์กรองค์กรจะต้องส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดต่อความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร

3.2.5 มีระบบการให้ข้อเสนอแนะที่มีประสิทธิภาพสำหรับการสร้างนวัตกรรมซึ่งจะเป็นวิธีการที่สำคัญที่ทำให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์และมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์นวัตกรรม

4. รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) รูปแบบการบริหารจัดการถือเป็นหน้าที่ของผู้นำที่ต้องมีรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมภาวะผู้นำมีผลต่อความสำเร็จของนวัตกรรมนวัตกรรมจะประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวนั้นขึ้นอยู่กับรูปแบบภาวะผู้นำในทุกระดับขององค์กร ลักษณะภาวะผู้นำที่เป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์กรนวัตกรรมมีดังนี้

4.1 การสร้างวิสัยทัศน์และสร้างความมุ่งมั่นทางกลยุทธ์ (Strategic Intent) วิสัยทัศน์เป็นประโยคที่แสดงถึงแนวทางขององค์กรและเป็นแรงจูงใจให้พนักงานปฏิบัติตามผู้นำจะต้องมีการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่พนักงานซึ่งเป็นทักษะหนึ่งที่มีความสำคัญของผู้นำเพื่อทำให้พนักงานมีพันธสัญญากับวิสัยทัศน์ด้านนวัตกรรมขององค์กร

4.2 การอนุญาตให้บุคลากรทำผิดพลาดได้ผู้นำจะต้องอดทนและยอมรับกับความผิดพลาดหรือล้มเหลวที่จะเกิดขึ้นจากการสร้างนวัตกรรมเพราะไม่มีนวัตกรรมใดที่จะประสบความสำเร็จโดยที่ไม่เคยผิดพลาดมาก่อนผู้นำจะต้องส่งเสริมให้พนักงานกล้าเสี่ยงในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์

4.3 การใช้เวลาในการตัดสินใจความคิดใหม่ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องรู้จักการรอคอยดังนั้นจึงอย่าเพิ่งด่วนตัดสินใจว่าความคิดนั้นถูกหรือผิดควรใช้เวลากับพนักงานในการริเริ่มดำเนินการต่อไป

4.4 การมอบอำนาจและกระจายอำนาจหน้าที่ให้กับบุคคลในการสร้างนวัตกรรมการมอบอำนาจให้แก่พนักงานจะทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นส่วนสำคัญในการสร้างนวัตกรรมและความสำเร็จขององค์กรการเปิดโอกาสให้พนักงานหรือทีมงานมีอำนาจ

ในการตัดสินใจด้วยตนเองและมีส่วนร่วมในการทำงาน โดยตรงจะส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

4.5 การใช้รูปแบบการจัดการแก้ไขปัญหาผู้นำในองค์กรนวัตกรรมจะต้องมุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเมื่อเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลวในการทำงานผู้นำจะต้องพิจารณาหาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วรีบแก้ไขโดยผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานที่ทาผิดพลาดหรือล้มเหลว

4.6 มีการใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนรูป (Transformational Leadership) รูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนรูปมีความเหมาะสมในการจัดการนวัตกรรมและบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์ซึ่งจะช่วยส่งเสริมกิจกรรมการติดต่อถ่ายทอดข้อมูลซึ่งกันและกันในการสร้างนวัตกรรมจะต้องมีการปรับปรุงและรักษาปริมาณและคุณภาพของผลการปฏิบัติงานการถ่ายทอดเป้าหมายการเชื่อเชิญให้พนักงานมีส่วนร่วมและต้องมีการตัดสินใจที่ถูกต้องดังนั้นผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ความมั่นใจในตัวเองมีความกล้าหาญที่จะท้าทายความสำเร็จมีคุณสมบัติพิเศษที่ดึงดูดใจผู้อื่น (Charisma) และผู้สร้างบรรทัดฐาน (Norm) ในการปฏิบัติงานเพื่อสนับสนุนให้องค์กรประสบผลสำเร็จ

4.7 การใช้วิธีการพิเศษสำหรับการจัดการบุคลากรด้านนวัตกรรม Rosenbaum ได้นำเสนอวิธีการในการจัดการกับบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์ของผู้นำไว้ดังนี้

4.7.1 การสอนงาน (Coaching) ซึ่งในการสอนงานนั้นผู้นำจะต้องสร้างความสอดคล้องกันระหว่างวัตถุประสงค์ขององค์กรเอกลักษณ์ของบุคคลและการแก้ปัญหาด้านผลการปฏิบัติงาน

4.7.2 การปกป้องพนักงานด้วยการไม่เข้าไปแทรกแซงและเฝ้าระวังไม่ให้ผู้บังคับบัญชาอื่น ๆ โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงเข้าไปแทรกเพราะจะทำให้ความพยายามหรือแนวทางการทำงานของพนักงานเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายเดิม

4.7.3 การพัฒนาความสามารถของพนักงานอย่างเหมาะสม

4.7.4 การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

4.7.5 การส่งเสริมให้พนักงานมีการบริหารจัดการด้วยตนเอง (Self-Management)

4.7.6 การให้รางวัล และการยอมรับ

5. พนักงาน (Staff) พนักงานเป็นผู้สร้างสิ่งต่าง ๆ ที่ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ ดังนั้น การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งกับองค์กรนวัตกรรมลักษณะของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรนวัตกรรมมีดังนี้

5.1 องค์กรนวัตกรรมจะต้องมีบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์มากกว่าบุคลากรในองค์กรรูปแบบอื่น ๆ ดังนั้นองค์กรจึงต้องให้ความสำคัญกับการดูแลบุคลากรเหล่านี้ โดยการจัดสรรงบประมาณในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากร

5.2 คัดสรร และสรรหาพนักงานที่มีความสามารถในการคิดและการแข่งขัน

5.3 มีบุคลากรที่สร้างความสำเร็จในด้านความคิดและด้านนวัตกรรม (Innovation and Idea Champion) หมายถึงพนักงานต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ ที่ความอดทน กระตือรือร้น มีความสามารถทางด้านเทคโนโลยี มีทักษะในการวิเคราะห์ ตลอดจนมีความสามารถในการโน้มน้าว การสร้างแรงจูงใจ และสามารถแก้ปัญหาเกี่ยวกับอุปสรรคต่าง ๆ ในองค์กรเพื่อพัฒนาความคิดและนำออกสู่ตลาด ผู้สร้างความสำเร็จด้านนวัตกรรมจะต้องเป็นผู้มีอำนาจในการผลักดันความคิดไปทั่วทั้งองค์กรซึ่งองค์กรควรจะมิบุคคลที่ทำให้ที่ เป็นผู้สร้างความสำเร็จด้านความคิด และนวัตกรรมและผู้สนับสนุน (Sponsor) ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลางในการจัดลำดับความสำคัญของความคิดให้ความช่วยเหลือด้านงบประมาณและการนำความคิดไปปฏิบัติรวมทั้งมีผู้วางแผน โยบาย (Orchestrator) ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ด้านนวัตกรรมรวมทั้งเป็นผู้อนุมัติเงินทุนสร้างแรงจูงใจและปกป้องพนักงาน

5.4 การฝึกอบรมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์องค์กรนวัตกรรมต้องให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมทั้งผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรอื่น ๆ ให้มีความคิดสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมซึ่งจะมุ่งเน้นการฝึกอบรมในการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (Creative Problem Solving: CPS)

5.5 การใช้กระบวนการที่สร้างสรรค์การนำเทคนิคและกระบวนการต่าง ๆ เข้ามาใช้ในการกระตุ้นและพัฒนาความคิดด้านนวัตกรรมการใช้เทคนิคที่หลากหลายในการสร้างความคิดสร้างสรรค์เช่นการระดมสมอง (Brainstorming) แผนที่ความคิด (MindMapping) การใช้กระดานเล่าเรื่อง (Storyboarding)

5.6 ส่งเสริมและให้เวลาแก่พนักงานในการสะท้อนความคิดและการปฏิบัติงาน พนักงานต้องการเวลาในการสะท้อนความคิดและการปฏิบัติงานที่ผ่านมามากครั้งการสะท้อนความคิดจะช่วยเพิ่มระดับการหยั่งรู้และความคิดสร้างสรรค์

5.7 การสนับสนุนทางกายภาพสำหรับการแลกเปลี่ยนความคิดและการคิดสร้างสรรค์สิ่งแวดล้อมในการทำงาน และช่วยสนับสนุนให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมการออกแบบและการตกแต่งสถานที่ในการทำงานให้ส่งเสริมการสื่อสารแบบเปิด (Open Communication) ที่มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และสนับสนุนกิจกรรมด้านนวัตกรรมต่าง ๆ

6) ค่านิยมร่วม (Shared Values) วัฒนธรรมองค์การไม่เพียงแต่ช่วยส่งเสริมให้คนในองค์การเกิดการมุ่งมั่นให้ความสำคัญกับนวัตกรรมแต่ยังสามารถขัดขวางไม่ให้นวัตกรรมเกิดขึ้นในองค์การได้อีกด้วยดังนั้นทักษะในการจัดการนวัตกรรมจึงมีความสำคัญองค์การจะต้องพยายามค้นหาค่านิยมที่จะช่วยในการสร้างนวัตกรรมและพยายามสร้างให้เกิดวัฒนธรรมขององค์การองค์การนวัตกรรมมีลักษณะวัฒนธรรมขององค์การ ดังนี้

6.1 ให้ความสำคัญการยอมรับหรือเคารพพนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมการมีวัฒนธรรมเช่นนี้จะช่วยกระตุ้นและส่งเสริมให้พนักงานคิดค้นและสร้างสรรค์นวัตกรรม

6.2 ส่งเสริมความคิดใหม่และกล้าเสี่ยงองค์การนวัตกรรมจะต้องส่งเสริมให้พนักงานกล้าเสี่ยงและคิดใหม่ค่านิยมที่ช่วยส่งเสริมให้พนักงานกล้าเสี่ยงคือให้อิสระในการทดลองและการโต้แย้งทางด้านความคิดยอมรับความผิดพลาดและล้มเหลวที่เกิดขึ้นโดยไม่มีการลงโทษทำทาบกับสถานการณ์ปัจจุบันและมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงมีความคาดหวังให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งในงานและผลักดันให้เกิดการปรับปรุงและไม่มุ่งมั่นระยะสั้น

6.3 เกิดค่านิยมและการทำงานที่เปิดเผยองค์การนวัตกรรมต้องมีค่านิยมและการทำงานที่เปิดเผย หมายถึง มีการสื่อสารที่เปิดเผย และมีการแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกัน เป็นผู้ฟังที่ดี และมีการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นมีการจัดการที่เปิดเผย และสามารถเข้าถึงได้ มีการตรวจสอบและการเปิดทางด้านความคิด มีการเปิดเผยความคิดเห็นของพนักงานสู่ภายนอกขององค์การ มีการสนับสนุนให้พนักงานหมุนเวียนหน้าที่ หรือหน่วยงาน ส่งเสริมการคิดทางขวางการยอมรับความคิดเห็นของลูกค้า มีความคาดหวัง และยอมรับกับความขัดแย้ง

6.4 การสร้างให้เกิดค่านิยมร่วมกันเกี่ยวกับองค์การนวัตกรรมจะต้องทำให้พนักงานเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในความสามารถด้านนวัตกรรมขององค์การซึ่งจะทำให้พนักงานมีความเชื่อมั่นว่าสามารถทำได้ซึ่งองค์การสามารถปลูกฝังค่านิยมได้หลายวิธีเช่น การเล่าเรื่องราวประวัติศาสตร์หรือวีรบุรุษขององค์การการใช้ข้อความ วิสัยทัศน์พันธกิจ ค่านิยมที่มุ่งมั่นนวัตกรรม

6.5 การจัดการวัฒนธรรมองค์การให้ส่งเสริมนวัตกรรมซึ่งสามารถทำได้หลายวิธีได้แก่การจัดการวัฒนธรรมระดับบรรทัดฐาน (Normative) การลดระดับชั้นการบริหารการเพิ่มคุณค่างานการกำหนดเป้าหมายขององค์การอย่างชัดเจนการสร้างเชื่อมั่นในการจัดการมีสภาพแวดล้อมที่มุ่งมั่นทีมงานและมุ่งมั่นการเปลี่ยนแปลง

6.6 มีค่านิยมที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์การนวัตกรรมจะมองการเปลี่ยนแปลงเป็น โอกาสและมีความสามารถในการจัดการในสภาวะการณ์ที่ซับซ้อนโดยการนำเอาความคิดใหม่มาพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์บริการและกระบวนการใหม่

6.7 ทำให้พนักงานทุกคนในองค์กรรับรู้และมีส่วนร่วมรับผิดชอบวัตถุประสงค์ของการสร้างนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์กระบวนการการตลาดและการจัดการ รวมทั้งต้องได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์เหล่านั้นด้วย

7) ทักษะ (Skills) องค์กรที่มุ่งสร้างนวัตกรรมก็จะต้องมุ่งเน้นให้ความสำคัญเกี่ยวกับประสิทธิภาพและคุณภาพองค์การนวัตกรรมจะต้องมีคุณลักษณะด้านทักษะมีดังนี้

7.1 เปิดโอกาสในการสร้างโอกาสใหม่แบบเชิงรุกและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การจะต้องตรวจสอบสิ่งแวดล้อมขององค์การอย่างต่อเนื่องเพื่อค้นหาโอกาสใหม่ๆ และระบุปัญหาเพื่อนำมาพัฒนาและสร้างสรรค์นวัตกรรม

7.2 มีการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ ในการพัฒนานวัตกรรมกระบวนการการตลาดและการจัดการอย่างต่อเนื่อง

7.3 มีการปรับปรุงและการคิดค้นนวัตกรรมที่ไม่เคยมีมาก่อนอย่างต่อเนื่อง องค์การนวัตกรรมจะต้องมีทักษะสำคัญอยู่ 2 ประการประกอบด้วย การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ไม่เคยมีมาก่อน

7.4 การให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ การระบุนความรู้ การแบ่งปันข้อมูล ข่าวสารและการดึงความรู้จากบุคคลการจัดการความรู้จะช่วยส่งเสริมความสำเร็จขององค์การ นวัตกรรมซึ่งการจัดการความรู้หมายถึงการระบุนทรัพยากรความรู้ การสร้างความรู้ใหม่และการกระจายความรู้ให้ทั่วทั้งองค์การและการดึงเอาความรู้ซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) ออกมาเป็น ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge)

7.5 การสร้างการเรียนรู้ขององค์การและการเรียนรู้จากประสบการณ์ขององค์การ นวัตกรรมจะต้องมีพันธะสัญญากับการสร้างการเรียนรู้ขององค์การและต้องพัฒนาองค์การให้มีรูปแบบเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งเป็นการสร้างองค์การให้มีทักษะ การรับการเปลี่ยนรูปแบบการคิดแปลงความรู้การมีพฤติกรรมที่สะท้อนออกมาเป็นความรู้ใหม่และการหยั่งรู้

7.6 การจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายโดยองค์การจะต้อง เลือกลงยุทธ์ที่มีความเหมาะสม (Strategic Fit Model) กับจุดแข็งจุดอ่อน โอกาสอุปสรรคและ สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การซึ่งตัวแบบนี้จะต้องเหมาะสมกับทรัพยากรที่มีอยู่จึงจะทำให้มีการ จัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายที่มีประสิทธิภาพ

7.7 การจัดสรรการใช้งบประมาณในการวิจัยและการพัฒนาอย่างเพียงพอ

Christiansen (Christiansen, 2000 อ้างถึงใน กิริติ ชัยยิ่งยง, 2552, หน้า 78-86) ได้กล่าวถึงการจัดการองค์การขนาดใหญ่ของผู้บริหารในการพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญประกอบด้วย

1. วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Vision and Strategy) วิสัยทัศน์จะเป็นการกำหนดแนวทางการพัฒนาองค์การว่าจะพัฒนาองค์กรไปในรูปแบบใดจะบอกถึงแนวทางการตลาดเทคโนโลยีและบทบาทขององค์กรในอนาคตดังนั้นการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและมีความเป็นไปได้จึงช่วยสร้างแรงบันดาลใจซึ่งจะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมองค์การที่จะพัฒนาไปสู่องค์กรนวัตกรรมนั้นจะต้องให้ความสำคัญกับนวัตกรรมในทุกระดับดังนั้นองค์กรจะต้องมีกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมอย่างจริงจังในระยะยาวซึ่งจะทำให้การบริหารจัดการในองค์กรส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดความคิดใหม่ ๆ รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรให้กับการสร้างนวัตกรรมกลยุทธ์องค์กรที่ให้ความสำคัญกับนวัตกรรมจะส่งผลให้บุคลากรในองค์กรมีความคิดเชิงนวัตกรรม (Innovative Idea) ซึ่งได้แบ่งกลยุทธ์ออกเป็น 3 ระดับคือกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (Business Unit Strategy) และระดับหน้าที่รับผิดชอบในกลยุทธ์ (Responsibility for Strategy)

2. ระบบการจัดการความสามารถ (The Competence Management System) องค์กรจะต้องมีระบบการจัดการความสามารถที่จะทำให้ทราบถึงความสามารถขององค์กรหรือบุคลากรภายในองค์กรที่มีอยู่ขณะนี้ว่าสนับสนุนเป้าหมายหรือการปฏิบัติงานขององค์กรในปัจจุบันหรือไม่ซึ่งระบบนี้จะทำให้ทราบถึงช่องว่างหรือระยะห่างของความสามารถที่องค์กรมีอยู่ในปัจจุบันกับเป้าหมายที่องค์กรอยากจะเป็นในอนาคตระบบนี้จะกำหนดและตัดสินใจว่าองค์กรควรจะสร้างและพัฒนาความสามารถและทักษะอะไรที่จะส่งเสริมให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการในการสนับสนุนนวัตกรรมนั้นระบบการจัดการความสามารถจะต้องสนับสนุนเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสาร (Information) และกิจกรรมต่าง ๆ ที่ช่วยให้เกิดนวัตกรรมรวมทั้งส่งเสริมให้เกิดการถ่ายโอนความสามารถเกี่ยวนวัตกรรมภายในองค์กรเช่นการลงทุนเพื่อสร้างการเรียนรู้ที่ช่วยสร้างหรือเพิ่มทักษะในการสร้างนวัตกรรมการสร้างห้องค้นคว้าเพื่อเป็นศูนย์การเรียนรู้ของพนักงาน

3. เป้าหมาย (Goal) เป้าหมายในการสร้างนวัตกรรมนั้นต้องระบุไว้อย่างชัดเจนเกี่ยวกับนวัตกรรมในทุกระดับคือระดับองค์กรระดับหน่วยธุรกิจระดับทีมงานและระดับบุคคลแต่ทั้งนี้เป้าหมายในทุกระดับต้องมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันการตั้งเป้าหมายที่ดีควรตั้งขึ้นมาจากการเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาผลการปฏิบัติงานของกลุ่มการกำหนดจากความต้องการของลูกค้าและจากวิสัยทัศน์ภายในขององค์กร โดยเป้าหมายที่กำหนดขึ้นนั้น จะต้องสามารถวัดได้ซึ่งอาจวัดจากมิติทางด้านเทคโนโลยีด้านความรู้สึกรับรู้ด้านการยอมรับของตลาดและ

อาจเพิ่มเติมมุมมองทางด้านการเงินเข้าไปด้วยสิ่งสำคัญในการกำหนดเป้าหมายทางด้านนวัตกรรมที่ควรคำนึงถึงคือการให้ความสำคัญกับลูกค้าด้วย

4. โครงสร้างองค์การ (Organization Structure) โครงสร้างองค์การสามารถทำให้เกิดผลกระทบที่แตกต่างหลากหลายของความสามารถทางด้านนวัตกรรมขององค์การได้ผลกระทบพื้นฐานได้แก่การทำงานของพนักงานการให้ความสนใจของพนักงานและการสื่อสารในองค์การ โครงสร้างองค์การแบบแบ่งชั้นสายการบังคับบัญชา (Hierarchy) แบบดั้งเดิมนั้นจะแบ่งตามหน้าที่การทำงาน (Functional Organization) โดยที่พนักงานที่ทำงานในฝ่ายใดก็จะรายงานผลการปฏิบัติงานไปยังหัวหน้าฝ่ายงานของตน ส่วนหัวหน้าฝ่ายแต่ละฝ่ายนั้นก็จะรายงานผลการปฏิบัติงานไปยังผู้จัดการทั่วไป ดังนั้นแล้วผู้จัดการทั่วไปจึงเป็นบุคคลเดียวที่ทำงานแบบข้ามสายงาน (Cross-Functional) ซึ่งโครงสร้างองค์การที่แบ่งตามหน้าที่การทำงานนี้ก็ยังคงมีอยู่ทั้งในองค์การขนาดเล็กและขนาดใหญ่ ทั้งนี้โครงสร้างองค์การแบบแบ่งชั้นสายการบังคับบัญชานั้นนอกจากจะแบ่งตามหน้าที่การทำงาน (Function) แล้วยังสามารถแบ่งตามผลิตภัณฑ์ที่รับผิดชอบหรือผลิต (Product Line) และการแบ่งตามพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ (Geography) เช่นสถานที่หรือประเทศที่ตั้งของโรงงานหรือองค์การต่อมา มีการแบ่งแบบเมตริกซ์ (Matrix) คือให้รายงานผลการทำงานไปยังหัวหน้างานตามหน้าที่และหัวหน้าผลิตภัณฑ์ด้วยการรวมทีมงานที่เน้นในเรื่องที่แตกต่างกันเข้าไว้วันั้นเช่นทีมเน้นผลิตภัณฑ์ทีมเน้นลูกค้าทีมพัฒนาเป็นต้น ได้รับการยอมรับและถูกเรียกว่าองค์การที่มีการทำงานแบบโครงการ (Project-based Organization) ซึ่งจะไวต่อการเปลี่ยนแปลงมีความยืดหยุ่นและมีความเป็นนวัตกรรมได้มากกว่าโครงสร้างองค์การแบบอื่น

ส่วนโครงสร้างองค์การแบบแบนราบนั้น (Flat Organization) มีความยืดหยุ่นและมีนวัตกรรมมากกว่าองค์การที่มีสายการบังคับบัญชามาก โครงสร้างนี้ทำให้หัวหน้างานมีช่องว่างการบังคับบัญชาพนักงานสูงจำนวนพนักงานในการดูแลมากพนักงานจะมีอิสระในการทำงานเพราะหัวหน้างานจะไม่มีเวลามาดูพนักงานอย่างใกล้ชิดแต่เช่นเดียวกันหัวหน้างานก็ไม่มีเวลาสนับสนุนการฝึกอบรมและการสอนงานพนักงานและก็ไม่มีความสามารถในการทำงานและทำความเข้าใจกับลูกน้องด้วย โครงสร้างองค์การแบบแบนราบที่ส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมจึงยังอาจจะเป็นสิ่งที่คลุมเครืออยู่ นวัตกรรมมากมายอาจจะเกิดขึ้นจากการสูญเสีย การควบคุมพนักงานในการทดลองมากกว่าแต่องค์กรยุคใหม่ได้ลดการจัดการระดับกลางลงทำให้ยากต่อการลงทุนในการฝึกอบรมและการพัฒนารายบุคคลอื่น ๆ

ลักษณะการทำงานแบบทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) องค์การจำนวนมากได้นำเอาลักษณะการทำงานแบบนี้มาใช้ในการสร้างและพัฒนา นวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์การเนื่องจากลักษณะการทำงานแบบนี้จะทำให้เกิดความหลากหลายของสมาชิกภายในทีมซึ่งมี

ความแตกต่างของมุมมองและความคิดและลักษณะการทำงานเช่นนี้จะกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ และสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม

5. ระบบการสื่อสารและการจัดการข้อมูล (Communications Systems and Information Management)

5.1 ระบบการสื่อสาร (Communications Systems) โครงสร้างการสื่อสารขององค์กรนั้นสามารถช่วยให้เอื้อต่อการเกิดนวัตกรรมภายในองค์กรได้โดยสามารถแบ่งการสื่อสารออกเป็น 2 รูปแบบซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

5.1.1 การสื่อสารภายในองค์กรแบ่งเป็น 2 ประเภทคือ (ก) การสื่อสารแนวตั้ง (Vertical Communication) จะเน้นการสื่อสารไปยังหัวหน้างานหรือหัวหน้าโครงการเพื่อให้ได้มาเพื่อทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการสร้างนวัตกรรมขององค์กรแต่เนื่องจากโครงการหนึ่งนั้นต้องได้รับทรัพยากรมาจากหลายหน่วยงานจึงจำเป็นต้องมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางของการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการสรรหาทรัพยากรและ (ข) การสื่อสารแนวราบ (Horizontal Communication) เป็นการสื่อสารในระหว่างผู้สร้างนวัตกรรมหรือนวัตกรรม (Innovator) ด้วยกันเองซึ่งองค์กรควรสนับสนุนให้นวัตกรรมได้มีโอกาสสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดใหม่ ๆ โดยเฉพาะการแลกเปลี่ยนความคิดในหมู่ผู้ที่เชี่ยวชาญในการสร้างสรรค์นวัตกรรมในหน่วยงานหรือแผนกต่าง ๆ การสื่อสารลักษณะนี้จะต้องใช้ภาษาในการสื่อสารแบบเรียบง่าย

การสื่อสารภายในองค์กรที่ดี องค์กรควรจัดตั้งให้มีผู้ทำหน้าที่ประสานงานการสื่อสารเกี่ยวกับนวัตกรรม โดยประสานงานระหว่างฝ่ายเทคนิคกับฝ่ายการตลาดหรือระหว่างนวัตกรรมกับลูกค้า และควรมีการจัดตั้งหน่วยงานสำหรับรับฟังความคิดเห็นของพนักงานในองค์กร รวมทั้งเพื่อสนับสนุนทางด้านงบประมาณในการจัดทำนวัตกรรมด้วย โครงสร้างการสื่อสารควรมีการสื่อสารในหลายช่องทาง เพื่อเป็นการเพิ่มความรวดเร็วในการสื่อสารและเป็นลดการบิดเบือนข้อมูล และสร้างความรวดเร็วในการนำสินค้าออกสู่ตลาดเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างแท้จริง

5.1.2 การสื่อสารภายนอกองค์กรเป็นลักษณะการสื่อสารที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าตลาดและคู่ต่อสู้ในการแข่งขันทางธุรกิจนั้นจำเป็นต้องใช้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า การตลาดและเทคโนโลยีอย่างมาก โดยเฉพาะการสื่อสารกับลูกค้า นั้น ถือเป็น การสื่อสารภายนอกองค์กรที่องค์กรนวัตกรรมจะต้องให้ความสำคัญเพราะการสื่อสารกับลูกค้าจะทำให้ได้รับข้อมูลที่จำเป็นและมีความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรมในองค์กร

5.2 การจัดการข้อมูล (Information Management) ข้อมูลถือเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่ใช้ในการตัดสินใจรวมถึงการสร้างนวัตกรรมในองค์กรดังนั้นองค์กรจึงควรจะต้องมีระบบการจัดเก็บข้อมูลที่ดีและสามารถเผยแพร่และแบ่งปันข้อมูลให้กับหน่วยงานแผนกหรือบุคลากรทุกคนได้รับทราบถึงข้อมูลที่ควรรับรู้และจำเป็นต่อการสร้างนวัตกรรมโดยเฉพาะข้อมูลที่มาจากลูกค้าองค์กรควรมีการจัดเก็บข้อมูลที่ดีเพื่อนำมาใช้พิจารณาในการตัดสินใจซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะทำให้เราทราบและเข้าถึงความต้องการและความคิดเห็นของลูกค้าช่วยให้การตัดสินใจให้ถูกต้องและเที่ยงตรงมากกว่าการคาดการณ์เอาเอง ส่วนข้อมูลข่าวสารด้านเทคโนโลยีและการตลาดนั้นจะทำให้ทราบและเข้าใจถึงแนวโน้มของตลาดและเทคโนโลยีและทำให้เราสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยด้านการตลาด และเทคโนโลยีที่ถือเป็นปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้การจัดเก็บข้อมูลควรเก็บมาจากแหล่งที่มาที่หลากหลายทุกหน่วยงานในองค์กรจะต้องทำหน้าที่ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาแพร่กระจายในองค์กรเพื่อให้พนักงานทุกคนเข้าใจความคิดและต้องการของลูกค้า รวมทั้งแนวโน้มของตลาดและเทคโนโลยีมากยิ่งขึ้นข้อมูลเหล่านี้จะช่วยในการสนับสนุนการตัดสินใจในการคิดสร้างสรรค์ของนวัตกรรมในการสรรค์สร้างนวัตกรรมที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและตลาดซึ่งก็หมายถึงความสำเร็จของนวัตกรรมและการเติบโตขององค์กร

6. วิธีการตัดสินใจ (Decision Methods) องค์กรควรจัดให้มีระบบการตัดสินใจด้วยการให้มีการมีส่วนร่วมของหลายบุคคลอาจเป็นผู้จัดการหลายฝ่ายหรือพนักงานในทุกระดับจะทำให้มีมุมมองที่กว้างขวางและแตกต่างที่จะช่วยให้การตัดสินใจนั้นมีประสิทธิภาพการใช้ระบบการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมให้มีประสิทธิภาพได้นั้นต้องให้ผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจได้แสดงความคิดเห็นและควรยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างทุกคนที่เข้าร่วมในการตัดสินใจต้องคำนึงถึงเป้าหมายขององค์กรในระยะยาว

7. สิ่งจูงใจ (Incentives) องค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมจะต้องมีรูปแบบการให้รางวัลที่หลากหลาย เพื่อจะได้ตอบสนองกับความต้องการที่แตกต่างกันของนวัตกรรม ซึ่งสามารถแบ่งสิ่งจูงใจออกเป็น 4 ชนิด ได้แก่

7.1 รางวัลที่เป็นตัวเงิน (Monetary Rewards) เช่น การขึ้นเงินเดือน และเงินโบนัส ซึ่งสามารถนำไปเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานด้านนวัตกรรมของพนักงานในการนำการให้รางวัลที่เป็นตัวเงินมาประยุกต์ใช้ในการสร้างนวัตกรรม จะต้องมีการกำหนดหลักเกณฑ์การให้รางวัลที่มีความชัดเจน เพื่อให้เกิดความยุติธรรมและเที่ยงตรงในการให้รางวัล แต่ทั้งนี้การศึกษาพบว่า การให้สิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงินจะเป็นเหตุผลที่ทำให้ระดับความคิดสร้างสรรค์ต่ำลง เพราะนักวิทยาศาสตร์จะกังวลอยู่กับรางวัลที่เป็นตัวเงิน และทำให้ความสนใจในงานของพวกเขาต่ำลง

7.2 สิ่งจูงใจทางอาชีพ (Career Incentives) คือ การเลื่อนตำแหน่งบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับนวัตกรรม การสนับสนุนความสำเร็จของนวัตกรรม และเป็นการส่งสัญญาณให้พนักงานคนอื่น ๆ ได้เห็นว่านวัตกรรมมีความสำคัญต่อพนักงานและองค์กร

7.3 รางวัลทางสังคม (Social Rewards) โดยการยกย่องนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จในการสร้างนวัตกรรมว่าเป็น “วีรบุรุษ (Hero)” สิ่งจูงใจทางสังคมจะทำให้บุคคลมีความพยายามและยืนหยัดทุ่มเทที่จะทำงานต่อไปถึงแม้ว่าจะเป็นงานที่ยากและเสี่ยงต่อความล้มเหลว ซึ่งการยกย่องและนับถือนี้จะทำให้พนักงานนั้นมีความรู้สึกที่ดีต่อตนเองและมีความมั่นคงในที่ทำงาน และทำให้พนักงานสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

7.4 รางวัลภายใน (Intrinsic Rewards) เป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลมีความสุขขั้นพื้นฐาน รางวัลภายในเป็นรางวัลที่จะสามารถทำให้บุคคลสามารถทำงานในหน้าที่ได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นองค์กรนวัตกรรม จึงพยายามที่จะจ้างพนักงานที่มีแรงจูงใจภายในและจำกัดการใช้การจูงใจทางการเงินเนื่องจากการให้รางวัลที่เป็นตัวเงินจะเป็นการรบกวนแรงจูงใจภายในการทำงานของพนักงาน

8. ระบบการจัดการบุคคล (Personnel Management System) ระบบการจัดการบุคคลส่งผลต่อความสามารถในการสร้างนวัตกรรมของบุคคล ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีนโยบายการจัดการบุคคลที่ให้ความสำคัญในด้านต่าง ๆ ดังนี้

8.1 การสรรหาและการจ้างงานการมุ่งเน้นการค้นหาและจ้างงานบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์มีประสบการณ์และภูมิหลังที่มีความหลากหลายเพราะการจ้างบุคคลที่มีประสบการณ์หรือภูมิหลังจะทำให้องค์กรมีคนที่มีความหลากหลายและมีมุมมองการคิดที่แตกต่างซึ่งสามารถทำให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ที่จะนำไปพัฒนาให้เป็นนวัตกรรมได้

8.2 การพัฒนาบุคลากรองค์กรนวัตกรรมจะต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ซึ่งเครื่องมือหรือวิธีการที่นำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรคือ

8.2.1 การหมุนเวียนตำแหน่งงานจะทำให้พนักงานได้พบกับความคิดและสถานการณ์ใหม่ ๆ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานเกิดมุมมองในการแก้ปัญหาที่แตกต่างจากเดิมและช่วยให้มีความคิดสร้างสรรค์มากขึ้นและช่วยพัฒนาให้ทีมงานมีความหลากหลายทางด้านมุมมองและแนวคิดซึ่งจะส่งผลดีต่อการแก้ปัญหาและการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่หรือการสร้างนวัตกรรม

8.2.2 รูปแบบการเลื่อนขั้นตำแหน่งเป็นวิธีที่ส่งผลต่อการบริหารงานและนวัตกรรมขององค์กรจะเห็นได้ว่าบางองค์กรผู้บริหารหรือทีมงานระดับสูงจะเป็นบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ในสายงานเพียงไม่กี่สายงานซึ่งไม่มีความหลากหลายทางด้านมุมมองและแนวคิด ผู้บริหารหรือทีมงานระดับสูงควรจะประกอบไปด้วยสมาชิกที่มีความหลากหลาย

ทางด้านประสบการณ์การทำงานหรือมีความเชี่ยวชาญในสาขาอาชีพที่แตกต่างกันเพราะในการแก้ปัญหาขององค์กรนั้นจะต้องใช้ความหลากหลายในมุมมองและแนวความคิด

8.2.3 การเรียนรู้ระหว่างการทำงานองค์กรนวัตกรรมให้ความสำคัญกับประสบการณ์ในอาชีพเช่นการเปิดโอกาสให้พนักงานด้านเทคนิคที่ทำงานในโรงงานได้มีโอกาสได้พบกับลูกค้าเพราะการรับฟังปัญหาและข้อเสนอแนะของลูกค้าจะทำให้พนักงานได้เรียนรู้ที่จะใช้ทรัพยากรในโรงงานเพื่อแก้ไขปัญหาซึ่งถือเป็นการเตรียมตัวที่ดีสำหรับการสร้างนวัตกรรมและเป็นแนวทางที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงสินค้าใหม่

8.3 การรักษาและลดการลาออกการลาออกของพนักงานเป็นการสูญเสียทักษะความรู้และเครือข่ายข้อมูลขององค์กรดังนั้นองค์กรจึงต้องพยายามรักษาทักษะพื้นฐานขององค์กรเอาไว้ด้วยการสนับสนุนเทคโนโลยีสมัยใหม่และเพื่อนร่วมงานที่เก่ง ๆ การเปิดโอกาสให้พนักงานได้ค้นหาสิ่งต่าง ๆ ตามที่พนักงานคาดหวังหรือต้องการการให้ผลประโยชน์ที่เกื้อกูลในการทำงานและการใช้นโยบายการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม

8.4 การประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรนวัตกรรมจะต้องให้ความสำคัญในเรื่องต่าง ๆ การประเมินนั้นจะต้องไม่ตีตราพนักงานจากผลการปฏิบัติงานในอดีตและเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายร่วมกับผู้ประเมินและควรเชื่อมโยงการประเมินผลการปฏิบัติงานกับคาดหวังในอนาคตทั้งการเลื่อนตำแหน่งและโอกาสต่าง ๆ สำหรับคนที่เก่งและมีศักยภาพสูงนั้นจะมีการพัฒนาอาชีพให้เห็นถึงเส้นทางอาชีพที่ชัดเจนในการประเมินจะต้องนำวิธีการประเมินโดยใช้ผู้ประเมินหลายคนเช่นวิธีการประเมินแบบ 360 องศาและในระดับผู้จัดการควรจะมีการประเมินตนเองเพื่อจะได้รับทราบจุดแข็ง จุดอ่อนวิธีการในการทำงานและการบริหารจัดการบุคคลรวมถึงเรื่องอื่น ๆ ด้วยส่วนเกณฑ์และข้อมูลที่ใช้ในการประเมินควรกำหนดเป้าหมายเป็นผลลัพธ์และกระบวนการทำงานและต้องมีการนำเรื่องของนวัตกรรมเข้าไปเป็นหนึ่งในเกณฑ์การพิจารณาด้วยสุดท้ายความใกล้ชิดผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินหัวหน้างานและพนักงานจะต้องมีการสื่อสารเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานตลอดเพราะจะทำให้หัวหน้างานสามารถประเมินได้อย่างถูกต้องเนื่องจากรับรู้ถึงกระบวนการปัญหาในการทำงานและสามารถร่วมกันเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาได้โดยทั่วไปแล้วความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานและพนักงานในองค์กรนวัตกรรมจะมีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกันมีการสื่อสารกันตลอดโดยการสื่อสารส่วนใหญ่จะเป็นไปในแนวดิ่ง

9) วัฒนธรรม (Culture) วัฒนธรรมองค์กรเป็นเสมือนตัวบ่งชี้ระดับนวัตกรรมขององค์กรดังนั้นแล้วองค์กรจะต้องสนับสนุนให้มีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมคือมีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานกล้าคิดกล้าเสี่ยงวัฒนธรรมที่เปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็น

หรือแนวคิดใหม่ ๆ ไม่มีการลงโทษต่อความผิดพลาดหรือล้มเหลวที่เกิดจากการสร้างนวัตกรรม พยายามปรับเปลี่ยนแนวความคิดของผู้จัดการให้มีความเชื่อและพฤติกรรมที่สนับสนุนนวัตกรรม โดยให้เปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็นของพนักงานและต้องทำให้พนักงานเห็นความสำคัญของ นวัตกรรมด้วย

Tidd, Bessant, and Pavitt (Tidd, Bessant, and Pavitt, 2001 หน้า 469) ได้สรุป ลักษณะขององค์กรแห่งนวัตกรรม 10 ลักษณะที่สำคัญดังนี้

1	Shared vision Leadership and the Will to innovate	การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ,มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์, ผู้นำ และความตั้งใจในการสร้างนวัตกรรม
2.	Appropriate structure	มีโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม ซึ่งสนับสนุนการสร้างสรรค์ และมีความสมดุลระหว่างมนุษย์ กับเครื่องมือที่ใช้ในการทำงาน
3.	Key individuals	มีบุคลากรหลักที่มีคุณภาพในด้านการทำนวัตกรรม
4.	Effective team working	มีลักษณะการทำงานเป็นทีมซึ่งทำหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ
5.	Continuing and stretching individual Development	มีการพัฒนาที่ต่อเนื่อง และมีเป้าหมายชัดเจนสู่ศักยภาพ และ ทักษะระดับสูงของบุคลากรแต่ละคน
6.	Extensive communication	มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
7.	High involvement in innovation	บุคลากรมีส่วนร่วมในนวัตกรรมอย่างจริงจัง
8.	External focus	รู้ความต้องการของลูกค้า ทั้งลูกค้าภายในและภายนอกองค์กร โดยให้ความสำคัญกับคุณภาพ
9.	Creative climate	มีบรรยากาศแห่งการสร้างสรรค์
10.	Learning organization	มีลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีกระบวนการ โครงสร้าง และวัฒนธรรมองค์กรสนับสนุนองค์กรแห่งการเรียนรู้

ที่มา : Joe Tidd, John Bessant and Keith Pavitt, Managing Innovation : Integrating

Technological, Market and Organizational Change Third Edition, 2001 หน้า 469)

จากแนวคิดลักษณะขององค์การแห่งนวัตกรรม ของ Tidd, Bessant, and Pavitt สามารถสรุปลักษณะขององค์การแห่งนวัตกรรม ได้ 10 ประการ คือ

1. การมีวิสัยทัศน์ร่วม ผู้นำ และการมุ่งไปสู่นวัตกรรม(Shared vision, Leadership and the will to innovate)หมายถึง ผู้นำ ที่มีบทบาทสำคัญในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและกลยุทธ์ใหม่แก่พนักงานในองค์การ โดยใช้ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญในการเรียนรู้การจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรมในองค์การ การสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศในการสร้างนวัตกรรมและให้อิสระทางความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน นอกจากนี้หากพนักงานมีการรับรู้ถึงความสามารถของตนเองสูงขึ้นผ่านบรรยากาศนวัตกรรมจะทำได้ความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ของพนักงานสูงขึ้นตาม

2. โครงสร้างองค์การที่เหมาะสม (appropriate structure) หมายถึง โครงสร้างองค์การที่มีความยืดหยุ่นหรือแบบแนวราบ (flat organizational structure) เป็น โครงสร้างที่เหมาะสมและสนับสนุนให้องค์การประสบความสำเร็จในการสร้างนวัตกรรม ผ่านการสื่อสารและการกระจายอำนาจ

3. บุคลากรหลักขององค์การ (key individual) หมายถึง บุคลากรที่มีความสำคัญ เช่น ผู้ให้การสนับสนุนองค์การ ผู้นำองค์การสู่ความสำเร็จ ผู้กลั่นกรองข้อมูลและทรัพยากรที่สำคัญขององค์การหรือกลุ่มที่นำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จ พร้อมทั้งจะทุ่มเทและปรารถนาที่จะช่วยองค์การ โดยจะต้องออกแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์การวางแผน การสรรหาการฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงานและการบริหารจัดการค่าตอบแทน

4. ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (effective team working) หมายถึง การสร้างและเลือกทีมงานให้มีการทำงานเป็นกลุ่มหรือทีม เพื่อผลักดันให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และพัฒนาแนวทางการแก้ไขปัญหาโดยเฉพาะทีมข้ามสายงาน (cross-functional team) ที่เป็นทีมงานชั่วคราวหรือตามโครงการที่มีความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกันโดยร่วมกันทำงานไปสู่เป้าหมายร่วมกัน ทำให้เกิดการแบ่งปันข้อมูล ประสบการณ์ ที่ช่วยแก้ปัญหาได้มีประสิทธิภาพและรวดเร็วแต่จะต้องระบุภาระงานอย่างชัดเจน และผู้นำ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะรักษาความสมดุลระหว่างพฤติกรรมของแต่ละสมาชิกในทีมงานให้ทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่นองค์ประกอบหลักในการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพสูง ได้แก่

- กำหนดภารกิจและวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน
- ผู้นำทีมที่มีประสิทธิผล
- ความสมดุลของบทบาทในทีมและเข้ากับรูปแบบพฤติกรรมของแต่ละบุคคล

- กลไกการแก้ไขความขัดแย้งที่มีประสิทธิผลภายในกลุ่ม
- ติดต่อประสานงานกับองค์กรภายนอกอย่างต่อเนื่อง

5. การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลที่ยืดหยุ่นและต่อเนื่อง (continuing and stretching individual and development) หมายถึง ความรู้และทักษะที่มีความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรม จากการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในองค์กร ด้วยการส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และพฤติกรรมนวัตกรรม ในการทดลองทำในสิ่งใหม่ โดยมีระบบงานที่สนับสนุนการจัดการระบบงานและกระบวนการทำงานให้เกิดความคิดใหม่ๆ และมีแรงจูงใจในการสร้างนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ เช่น การสร้างแรงจูงใจที่เน้นการยอมรับทางสังคม และการประเมินผลที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรม

6. การขยายตัวการสื่อสาร (extensive communication) หมายถึง การสร้างรูปแบบการสื่อสารที่ครอบคลุม โดยต้องมีทิศทางและช่องทางในการสื่อสารที่หลากหลายระหว่างภายในและภายนอกองค์กร ทั้งแนวดิ่งและแนวราบ

7. การมีส่วนร่วมในนวัตกรรมสูง (high involvement in innovation) หมายถึง การปฏิบัติภายในองค์กรและการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่องซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับผู้ที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านเทคนิควิศวกร นักออกแบบและความคิดสร้างสรรค์ที่ซ่อนอยู่ในแต่ละบุคคล นอกจากนี้การกระจายอำนาจ (decentralization) ในการตัดสินใจช่วยให้เกิดการตัดสินใจร่วมกัน และมีอิสระในการการมอบหมายหน้าที่ (delegation) และความรับผิดชอบให้แก่แต่ละบุคคล โดยจะต้องมีโครงสร้างอำนาจที่เปิดกว้างและมีการกระจายอำนาจความเป็นผู้นำ ให้พนักงานทั้งองค์กร ทำให้องค์กรมีศักยภาพในการสร้างนวัตกรรมมากขึ้น

8. ปัจจัยภายนอก โอกาสและภัยคุกคาม (external focus) หมายถึง สัญญาณของภัยคุกคามหรือโอกาสขององค์กร เป็นการเปิดรับและเข้าใจมุมมองภายนอกองค์กร เป็นวิธีการพัฒนาจากภายนอกสู่ภายใน (outside-in approach) ซึ่งเป็นกระบวนการที่บูรณาการความรู้จากภายนอก หรือความต้องการของลูกค้าและคู่ค้าทางธุรกิจ มาเพิ่มความสามารถในการสร้างนวัตกรรมขององค์กร ได้แก่การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีความสามารถในการรับรู้และเข้าใจความต้องการของลูกค้าและตลาด การสื่อสารที่ชัดเจนสม่ำเสมอ การแก้ปัญหาและการสร้างนวัตกรรมที่ใช้ร่วมกัน

9. บรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ (creative climate) หมายถึง ความคิดสร้างสรรค์ที่เกิดจากบรรยากาศการทำงานที่ช่วยส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างนวัตกรรมให้กับองค์กร ได้แก่ โครงสร้างองค์กร นโยบาย ระบบรางวัลและการชื่นชม

การฝึกอบรมและการวัดผลปฏิบัติงาน การจัดที่ทำงานที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม การสื่อสารแบบเปิดกว้างและการไว้วางใจซึ่งกันและกัน

10. องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) หมายถึง การเรียนรู้และการถ่ายโอนความรู้ที่เป็นปัจจัยพื้นฐานของการสร้างนวัตกรรม ซึ่งเป็นกระบวนการของการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning: OL) และการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) จากความสามารถในการจัดการวงจรการเรียนรู้ให้อยู่ในรูปที่ชัดเจน เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือการนำเทคโนโลยีมาใช้ เป็นต้น ในการจัดการกระบวนการเรียนรู้จะต้องสร้างเงื่อนไขภายใต้โอกาสในการเรียนรู้และการแสวงหาความรู้เพิ่มขึ้น นอกจากนี้ยังต้องสนับสนุนให้เกิดการสร้างและปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้ในการทำงานประจำด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การสร้างหลักสูตร การควบคุม การทดลองและการแบ่งปันข้อมูลหรือการสะท้อนกลับจากการเรียนรู้ในอดีต และมีการเชื่อมโยงระหว่างทีมงานและองค์ความรู้จากทั้งภายในและภายนอกเข้าด้วยกัน

White & Bruton (White & Bruton, 2007 อ้างถึงใน กิริติ ชยยิ่งยง, 2552, หน้า 62) ได้ อธิบายว่า การนำกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมเข้ามาใช้ในองค์กร จะต้องเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบหรือปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1. โครงสร้างองค์กร
2. การจ้างงานและความสัมพันธ์ของพนักงาน
3. การตัดสินใจ
4. การสื่อสาร
5. วัฒนธรรมองค์กร
6. สิ่งจูงใจของพนักงาน

Stamm (Stamm, 2008 อ้างถึงใน กิริติ ชยยิ่งยง, 2552, หน้า 63) ได้ อธิบายว่า องค์กรนวัตกรรมประกอบไปด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. กลยุทธ์และวิสัยทัศน์ มีความชัดเจนบอกได้ว่าองค์กรต้องการอย่างไร และอยากเป็นอย่างไรในอนาคต
2. รูปแบบผู้นำองค์กร ต้องสนับสนุนและส่งเสริมนวัตกรรม มีความทุ่มเทมุ่งมั่นด้วยใจจริงในการพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมให้กล้าทดลองค้นหาและร่วมมือและอดทนกับความล้มเหลว ผู้นำลักษณะนี้ อยู่ในทุกระดับขององค์กร โดยเริ่มที่ผู้นำระดับสูงขององค์กรก่อน
3. กระบวนการ ควรมีการสนับสนุนวัฒนธรรมของนวัตกรรม แต่ถ้าใช้กระบวนการในการควบคุมก็จะกลายเป็นอุปสรรคขัดขวาง

4. วัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งสำคัญในการผลักดันพฤติกรรมของผู้นำซึ่งจะได้รับการสนับสนุนจากการทำงานของฝ่ายบุคลากรความท้าทายจากสถานการณ์ปัจจุบัน การร่วมมือกัน ทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว เป็นสัญญาณของวัฒนธรรมนวัตกรรม

5. สิ่งแวดล้อมทางกายภาพของการทำงาน มีบทบาทในการสนับสนุนพฤติกรรม ไปสู่การสร้างนวัตกรรมในองค์กร

6. ปัจจัยภายนอกมีความสำคัญต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรมใน 2 ประเด็น ดังนี้

6.1 ความเข้าใจในบริบทที่องค์กรดำเนินการอยู่

6.2 การเชื่อมโยงกับปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลเช่น ลูกค้า ผู้จัดหาวัตถุดิบ

กิริตยาศัยยง (กิริตยาศัยยง, 2552, หน้า 64) ได้ให้ทรรศนะไว้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลหรือ มีความสำคัญต่อการสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรม ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 11 ประการ คือ

1. ผู้บริหารมีทัศนคติสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ

2. ผู้บริหารด้านนวัตกรรมมีความมุ่งมั่นทุ่มเทและมีส่วนร่วม

3. ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

4. วัฒนธรรมและค่านิยมในนวัตกรรมขององค์กรมุ่งเน้นความสำเร็จขององค์กร และลูกค้าเป็นสำคัญ

5. โครงสร้างการบริหารงานยืดหยุ่น

6. สภาพแวดล้อมขององค์กรและบรรยากาศการทำงานบนฐานและการจัดการ ความรู้

7. การสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์

8. ระบบการบริหารทุนมนุษย์เชิงระบบมุ่งเน้นขีดความสามารถของพนักงาน เป็นสำคัญ

9. รูปแบบการทำงานเป็นทีมและการทำงานข้ามสายงาน

10. การให้อิสระทางความคิดและการตัดสินใจในการทำงาน

11. การประเมินผลระบบและนวัตกรรม

Martins และ Terblanche (Martins และ Terblanche, 2003 อ้างถึงในอรุณี ไพศาล พานิชยกุล 2552, หน้า 166-167) ได้สรุปลักษณะองค์กรนวัตกรรม ประกอบด้วยคุณสมบัติสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. องค์กรนวัตกรรมจำเป็นต้องได้รับการปรับเปลี่ยนโดยการสร้างวิสัยทัศน์ เชิงกลยุทธ์ (Strategic Vision) หรือค่านิยมร่วม เพื่อความเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม

2. องค์กรนวัตกรรรมมักจะมีลักษณะโครงสร้างองค์กรแบบแนวราบ (Flat Organizational Structure) ที่มีความยืดหยุ่นในค่านิยม (Value Flexibility) มีเสรีภาพ (Freedom) ความเป็นประชาธิปไตย (Democracy) มีความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม (Cooperative Teamwork) และมีความเป็นอิสระ (Autonomy) โดยที่องค์กรนวัตกรรรมกล้าที่จะปล่อยให้บุคลากรมีอิสระในการทำป้ประสงค้ขององค์กรบรรลุผล โดยใช้เอกสิทธิ์และวิธีการเชิงสร้างสรรค์ภายใต้แนวทางหลักบางประการ

3. องค์กรนวัตกรรรมส่งเสริมและให้รางวัลความคิดสร้างสรรค์โดยการจัดหาทรัพยากรที่มากพอที่จะกระตุ้นความคิดและการเผชิญความเสี่ยง มีรางวัลภายใน (Intrinsic Rewards) อาทิ การมีเอกสิทธิ์ที่มากขึ้น และโอกาสในการปรับปรุงสำหรับการเติบโตในด้านอาชีพ เป็นสิ่งที่น่าสนใจสนับสนุนกระบวนการนวัตกรรรม

4. องค์กรนวัตกรรรม เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ (Learning oriented Organization) กล่าวคือ องค์กรยอมให้ความผิดพลาดและความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ และใช้สิ่งเหล่านี้เป็นโอกาสในการเรียนรู้ โดยองค์กรเป็นสถานที่ซึ่งบุคลากรมีความกระหายใคร่รู้ (Inquisitive) มีการพบปะกับบุคคลอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีความรู้และทักษะที่ทันสมัย และมีทักษะเชิงสร้างสรรค์ (Creative Skill)

5. องค์กรนวัตกรรรมส่งเสริมการสื่อสารอย่างเปิดกว้างและโปร่งใสภายใต้ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Open and Transparent Communication Based On Mutual Trust) ทั้งนี้ นโยบายการสื่อสารแบบเปิดประตู (Open door Communication Policy) รวมถึงการสื่อสารอย่างเปิดกว้างระหว่างปัจเจกบุคคลและหน่วยงานมักจะทำให้เกิดการสร้างความคิดและทัศนะใหม่ ๆ

กานต์ ตระกูลสุน(กานต์ ตระกูลสุน, 2551 อ้างถึงในกิริติ ยศยิ่งยง, 2552, หน้า 64-66) ได้อธิบายองค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรรม ต้องประกอบด้วย

1. นวัตกรรรมทางด้านบุคลากร (Inno-People) เป็นการกำหนดรูปแบบของบุคลากร เพื่อทำการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรกันเสียใหม่ ให้กลายเป็นวัฒนธรรมนวัตกรรรมที่สนับสนุนและสร้างบรรยากาศให้พนักงานทุกระดับมีการคิดนอกกรอบ เปิดใจรับฟังความคิดเห็น กล้าแสดงความคิดเห็น กล้ารับความเสี่ยงในการทดลองสิ่งแปลกใหม่ มีการพัฒนาตนเองและให้รางวัลพนักงานที่มีส่วนในการพัฒนานวัตกรรรมด้วย โดยได้กำหนดลักษณะของพนักงานภายใต้วัฒนธรรมดังกล่าว มี 5 ประการ คือ กล้าเปิดใจรับฟัง กล้าคิดนอกกรอบ กล้าพูด กล้าทำ กล้าเสี่ยง กล้าริเริ่ม และกล้าเรียนใฝ่รู้

2. นวัตกรรมทางด้านผู้นำเป็นการกำหนดโครงสร้างของคุณลักษณะของพนักงานระดับบริหาร เพื่อให้เกิดภาวะผู้นำ 3 ประการ ได้แก่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้สนับสนุนและผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงด้วยการเป็นตัวอย่างเป็นตัวอย่างให้กับพนักงาน ตลอดจนบุคคลกรในองค์กร เพื่อกระตุ้นให้เกิดบรรยากาศแห่งการเรียนรู้

3. นวัตกรรมทางด้านลูกค้าสัมพันธ์คือ การเพิ่มมูลค่าการซื้อของลูกค้าแต่ละรายด้วยระบบ Supply Chain Management ที่มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยเฉพาะในภาวะต้นทุนน้ำมันที่สูงขึ้น ซึ่งประโยชน์ที่ได้จากการใช้ระบบ Innovation นั้นก็คือ ระบบจะทำให้เราทราบถึงช่วงเวลาที่ลูกค้าจะทำการเจรจาตั้งซื้อสินค้าขององค์กรได้ ซึ่งเป็นผลทำให้องค์กรสามารถผลิตสินค้าและทำการจัดส่งสินค้าให้กับบริษัท หรือร้านค้าที่เป็นตัวแทนจำหน่ายในแต่ละประเทศได้อย่างเหมาะสม และเป็นผลดีต่อองค์กรในเรื่องของการประหยัดต้นทุนค่าจัดเก็บสินค้า จนถึงลดค่าใช้จ่ายในการผลิตที่เกิดจำนวนการจำหน่ายได้

อรุณี ไพศาลพาณิชย์กุล (อรุณี ไพศาลพาณิชย์กุล, 2559, หน้า 170-172) ได้ประมวลความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การนวัตกรรม และสามารถสรุปคุณลักษณะที่สำคัญขององค์กรนวัตกรรม ดังนี้

1. การนำองค์การเพื่อนวัตกรรม หมายถึง ความมุ่งมั่นและเจตนารมณ์อันแน่วแน่ของผู้นำองค์กรที่มีต่อนวัตกรรม ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์หรือเป้าประสงค์ของการเกี่ยวกับนวัตกรรม การวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม การสื่อสารอย่างจริงจังเพื่อกระตุ้นบุคลากรให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

2. โครงสร้างองค์การที่เอื้อต่อการบริหารจัดการนวัตกรรม หมายถึง โครงสร้างองค์การที่ส่งเสริมความสามารถทางนวัตกรรมและการรังสรรค์นวัตกรรม ได้แก่ โครงสร้างองค์การแบบราบ มีสายบังคับบัญชาที่น้อย เป็นโครงสร้างที่กระชับ มีความยืดหยุ่น และมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ ซึ่งเข้าข่ายลักษณะของโครงสร้างองค์การแบบอินทรีย์

3. การสร้างบรรยากาศองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ความสามารถในการสร้างสรรค์ และนวัตกรรม หมายถึง การที่องค์การให้ความสำคัญกับการจัดสภาพแวดล้อมและกิจกรรมที่สนับสนุนกับการเรียนรู้ ความสามารถในการสร้างสรรค์ และนวัตกรรม ได้แก่ การจัดสถานที่ทำงานที่เอื้อต่อการรังสรรค์นวัตกรรม การให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของบุคลากร โดยสนับสนุนการทำงานเป็นทีมหรือจัดทีมข้ามสายงาน การสื่อสารแบบเปิดกว้าง และมีความไว้วางใจต่อกัน และการให้อิสภาพและเสรีภาพกับบุคลากร รวมถึงความสามารถขององค์การในการสร้างสรรค์และนำความรู้ใหม่ที่จำเป็นไปดำเนินกิจกรรมด้านนวัตกรรม

4. ระบบงานที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร หมายถึง การจัดระบบงานและกระบวนการทำงานเพื่อให้บุคลากรเกิดความคิดใหม่ ๆ และแรงจูงใจในการสร้างนวัตกรรม ได้แก่ ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ เช่น การสร้างแรงจูงใจที่เน้นการยอมรับทางสังคม การประเมินผลที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรม เป็นต้น ระบบการพัฒนาคุณภาพงาน การให้เอกสิทธิ์และโอกาสในการปรับปรุงนวัตกรรม รวมถึงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น การพัฒนาระบบฐานข้อมูลด้านนวัตกรรม และการใช้ประโยชน์จากระบบสารสนเทศ เป็นต้น

พลู เตชะรินทร์ (พลู เตชะรินทร์, 2556, หน้า 49) ได้อธิบายลักษณะขององค์กรแห่งนวัตกรรม ดังนี้

1. มีทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจนที่จะพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม กล่าวคือ มีการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรที่จะต้องมุ่งเน้นในด้านนวัตกรรม และผลกระทบของกาเปลี่ยนแปลงสภาวะแวดล้อมภายนอกที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กร
2. สร้างนวัตกรรมขององค์กรที่ให้ความสำคัญ และคุณค่ากับนวัตกรรมเป็นสำคัญ
3. ความมุ่งมั่นและทุ่มเทของผู้บริหาร
4. โครงสร้างองค์กร ที่มีความยืดหยุ่นในระดับที่เหมาะสมที่จะกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์กร
5. มีบุคลากรที่จะทำหน้าที่ตามบทบาทต่าง ๆ ภายใต้กระบวนการนวัตกรรม ไม่ว่าจะเป็นผู้ที่จะเป็นเจ้าภาพในโครงการหรือผู้สนับสนุน อีกทั้งบุคลากรภายในองค์กร
6. การทำงานร่วมกันเป็นทีม เนื่องจากนวัตกรรมจะมีโอกาสเกิดขึ้นได้จากการทำงานร่วมกันของบุคคลที่มีพื้นฐานที่หลากหลายมากกว่า
7. มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะที่เหมาะสม เพื่อเอื้อต่อการเป็นผู้ที่สามารถคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ
8. ให้ความสำคัญกับบรรยากาศและสภาวะแวดล้อมในการทำงาน
9. มีความเชื่อมโยงกับปัจจัยภายนอกองค์กร เนื่องจากหลายครั้งที่นวัตกรรมไม่ได้เกิดขึ้นจากภายใน แต่เป็นการสามารถเชื่อมโยงแนวคิดต่าง ๆ จากภายนอกเข้ามาร่วมกัน

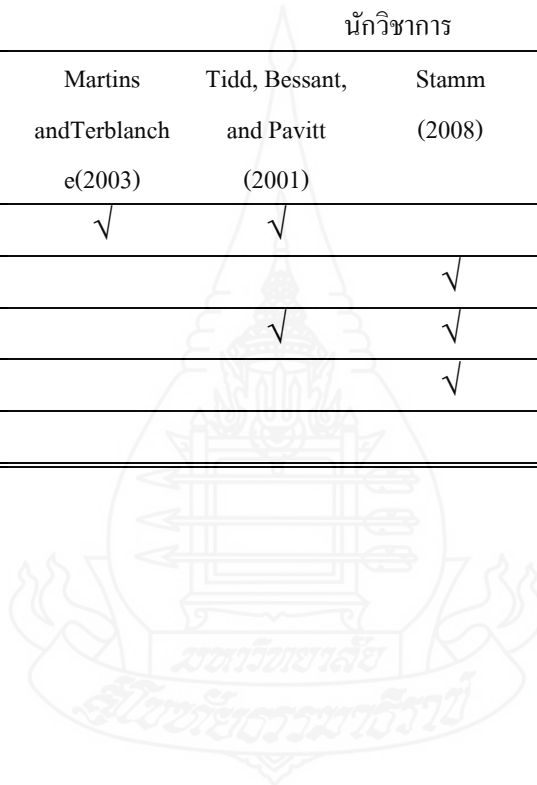
จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การนวัตกรรมสามารถสรุปองค์ประกอบขององค์การนวัตกรรม ดังนี้

ตารางที่ 2.1 สรุปแนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะขององค์การนวัตกรรม

ลักษณะของ องค์การนวัตกรรม	นักวิชาการ							
	Higgins (1995)	Christiansen (2000)	Martins and Terblanche (2003)	Tidd, Bessant, and Pavitt (2001)	Stamm (2008)	กานต์ ตระกูลสุน (2551)	อรุณี ไพศาลพาณิชย์กุล (2552)	พสุ เดชะรินทร์ (2556)
กลยุทธ์ / วิสัยทัศน์	√	√	√	√	√		√	√
โครงสร้างองค์การ	√	√	√	√			√	√
ระบบ	√							
เป้าหมาย		√						
รูปแบบการบริหารจัดการ	√	√			√	√		
บุคลากร / ทีมงาน	√	√		√				√
ค่านิยม	√			√			√	
ทักษะ	√							
ผู้บริหาร / ผู้นำ					√	√		√
การสื่อสาร		√	√	√				
สิ่งจูงใจ/การสนับสนุน		√	√				√	
การอบรมและพัฒนา				√				√

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ลักษณะของ องค์การนวัตกรรม	นักวิชาการ							
	Higgins (1995)	Christiansen (2000)	Martins and Terblanche (2003)	Tidd, Bessant, and Pavitt (2001)	Stamm (2008)	กานต์ ตระกูลสุน (2551)	อรุณี ไพศาลพานิชกุล (2552)	พศุ เดชะรินทร์ (2556)
องค์กรแห่งการเรียนรู้			√	√				
วัฒนธรรม		√			√			√
ปัจจัยภายนอก				√	√			√
สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ					√			√
ลูกค้าสัมพันธ์						√		



ตอนที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างองค์การนวัตกรรม

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และการวิจัยต่าง ๆ สามารถสรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างองค์การนวัตกรรม ได้ดังนี้

1. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมองค์การ องค์การจะต้องมีการจัดสภาพแวดล้อมขององค์การให้เหมาะสมต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม ประกอบด้วย

ลักษณะโครงสร้างขององค์การ (Organizational Structure) โครงสร้างองค์การมีขนาดเล็กกระทัดรัดและแบนราบองค์การนวัตกรรมควรมีโครงสร้างองค์การแบนราบและมีทีมงานโครงการ (Team Project) ที่มีขนาดเล็กประมาณ 6-7 คน ซึ่งเป็นจำนวนที่มากพอสำหรับความหลากหลายของทักษะและมีความเหมาะสมกับการสร้างความผูกพันและการสื่อสารภายในทีมงาน ลักษณะโครงสร้างองค์การเช่นนี้จะช่วยให้เกิดความรวดเร็วในกระบวนการทำงานซึ่งแตกต่างกับองค์การแบบระบบราชการ (Bureaucracy) ที่มีความล่าช้าในกระบวนการทำงาน (Quinn, 1991 หน้า 17-28) ซึ่งมีความสอดคล้องกับที่ Padilha & Gomes (2016) ได้สรุปไว้ว่าโครงสร้างการทำงานที่ยืดหยุ่นประกอบกับการมุ่งมั่นในการทำงานแบบทีมงานและการทำงานแบบข้ามสายงาน จะช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์จากการระดมความคิด และพัฒนาแนวทางการแก้ไขปัญหาได้มากกว่าการทำงานเพียงคนเดียว

การรับรู้และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร (Management Support and Attitude toward Change)

Kuczmariski (Kuczmariski, 2003 อ้างถึงใน กิริติ ยศยิ่งยง, 2552, หน้า 61) ได้ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารองค์การมีความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรมองค์การ ดังนี้

1. ผู้บริหารมีทัศนคติที่ดีและสนับสนุน
2. ผู้บริหารด้านนวัตกรรมมีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการสร้างนวัตกรรม
3. มีความเห็นด้วยหรือเห็นพ้องต้องกันต่อกลยุทธ์การสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่
4. ความสมดุลระหว่างการสร้างสินค้าใหม่และเทคโนโลยีสนับสนุน
5. ลูกจ้างจะเป็นผู้ผลักดันการพัฒนากระบวนการ
6. จัดตั้งทีมงานข้ามสายงานเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่
7. มีการให้รางวัลแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
8. สร้างวัฒนธรรมและค่านิยมวัฒนธรรม
9. วัดประเมินผลระบบและนวัตกรรม

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ กิริตยชัยยง (2552) ที่ให้ทรศนะไว้ว่า ผู้บริหารที่มีทัศนคติสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ และมีความมุ่งมั่นทุ่มเทและมีส่วนร่วม เป็นปัจจัยสำคัญต่อการสร้างสรรค์องค์การนวัตกรรม

2. ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

Higgins (Higgins, 1995 อ้างถึงใน พยัต วุฒิรงค์, 2557, หน้า 159) ได้อธิบายถึงปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1. กระบวนการรับคนเข้าดำรงตำแหน่ง (Induction) องค์การมีการจัดพนักงานที่มีความรู้ความสามารถสอดคล้องกับหน้าที่งาน มีกระบวนการคัดเลือกพนักงานที่มีความสามารถ
2. การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) องค์การสนับสนุนให้พนักงานมีการพัฒนาทักษะในการทำงาน
3. การประเมินผล (Appraisal) องค์การมีกลยุทธ์เกี่ยวกับการประเมินผลและเผยแพร่ นวัตกรรมที่สร้างขึ้นมีบรรยากาศและกระบวนการที่ส่งเสริมให้มีการนำกระบวนการของการนำความคิดสร้างสรรค์มาใช้และสะท้อนผลการปฏิบัติตรงงานให้บุคลากรได้รับทราบ
4. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingency Reward) องค์การให้การยอมรับพนักงานที่สร้างสรรค์นวัตกรรม มีสภาพแวดล้อมที่จูงใจในการทำงานโดยการให้รางวัล มีวัฒนธรรมในการให้รางวัลด้วยความยุติธรรม

3. ปัจจัยด้านการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ (Learning and Knowledge Sharing)

องค์การมีการเพิ่มพูนความรู้ด้วยการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม

Greenberg and Baron (Greenberg and Baron, 2002 อ้างถึงใน พยัต วุฒิรงค์, 2557, หน้า 159) ให้ทรศนะว่า องค์การมีการเพิ่มพูนความรู้ด้วยการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม ดังนี้

1. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน องค์การมีกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายเพื่อการสร้างนวัตกรรม โดยเฉพาะมีวัตถุประสงค์ด้านนวัตกรรมที่สอดคล้องกับพันธกิจขององค์การ และมีการพัฒนากลยุทธ์และวิสัยทัศน์โดยการกำหนดแผนงานและมีกิจกรรมที่ชัดเจน
2. การให้คำมั่นสัญญาต่อการเรียนรู้ องค์การมีการชักจูงให้พนักงานมีความร่วมมือในการสร้างสรรค์นวัตกรรมโดยการพัฒนาความคิด
3. การเปิดรับสิ่งใหม่ มีสภาพแวดล้อมที่ให้อิสระในด้านความคิดและปลอดภัยในการแสดงออกทางความคิดเห็น
4. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์การ

ตอนที่ 3 การบริหารและพัฒนาองค์การภาครัฐสู่องค์กรนวัตกรรม

3.1 การพัฒนาระบบราชการ

กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย (กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย, 2562, หน้า 1-5 - 1-8) ได้อธิบายความหมายของ “การพัฒนาระบบราชการ” ดังนี้

ระบบราชการ หมายถึง ระบบความสัมพันธ์ในการบังคับบัญชาซึ่งกำหนดโดยกฎระเบียบที่พัฒนาขึ้นอย่างสมเหตุสมผล โดย แมกซ์เวเบอร์ นักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน ได้กล่าวว่า องค์การแบบราชการ หมายถึง องค์การที่สมเหตุสมผลและมีประสิทธิภาพ ซึ่งปฏิบัติงานบนพื้นฐานต่อไปนี้

1. กฎระเบียบที่แน่นอน
2. การแบ่งงานกันทำตามความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง
3. ลำดับชั้นการบังคับบัญชา
4. การตัดสินใจที่พิจารณาจากเหตุผลเชิงวิชาการและความถูกต้องในแง่กฎหมาย
5. การบริหารใช้ระบบการจัดเก็บเอกสารอย่างเป็นระเบียบ
6. การทำงานเป็นอาชีพ
7. สมาชิกในองค์การมีความสัมพันธ์ต่อกันในลักษณะทางการ
8. การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งพิจารณาจากความสามารถ

การพัฒนา พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 ได้ให้ความหมายของ “พัฒนา” คือ “ทำให้เจริญ” ดังนั้น การพัฒนาจึงหมายถึง การทำให้เจริญ หรือความเจริญก้าวหน้า โดยทั่วไป เช่น การพัฒนาประเทศ คือ การทำสิ่งเหล่านี้ให้ดีขึ้น เจริญขึ้น ดังนั้น การพัฒนาระบบราชการ จึงหมายถึง การทำให้ระบบราชการดียิ่งขึ้น หรือเจริญขึ้น

การปฏิรูป พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 ได้ให้ความหมายไว้ว่า ปรับปรุงให้สมควร ปรับปรุงให้เหมาะสม ปรับปรุงให้ดีขึ้น เปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป ดังนั้น หลักสำคัญของการปฏิรูป คือการทำให้สิ่งต่าง ๆ ที่เราเห็นว่าเป็นปัญหา หรือผิดไปจากสภาพที่เหมาะสม มาจัดรูปแบบใหม่ อาทิเช่น การทำวิธีเดิมมาปรับปรุงแทนการใช้วิธีใหม่

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาระบบราชการ

สำหรับประเทศไทย คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้กำหนดวิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายของการพัฒนาระบบราชการในช่วงปี พ.ศ.2546-2550 ไว้ว่า พัฒนาระบบราชการไทยให้มีความเป็นเลิศ สามารถรองรับการพัฒนาประเทศในยุคโลกาภิวัตน์ โดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และประโยชน์สุขของประชาชนและแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ

ไทย พ.ศ. 2556- 2561 ได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไว้ 7 ประเด็น ประกอบด้วย

- 1) การสร้างความเป็นเลิศในการให้บริการประชาชน
- 2) การพัฒนาองค์การให้มีขึ้นสมรรถนะสูง และทันสมัย
- 3) การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสินทรัพย์ของภาครัฐให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- 4) การวางระบบการบริหารงานราชการแบบบูรณาการพัฒนารูปแบบอย่างยั่งยืน
- 5) การส่งเสริมระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองแบบร่วมมือกัน ระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน
- 6) การยกระดับความโปร่งใส และสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาในการบริหารราชการแผ่นดินสู่สากล
- และ 7) การสร้างความพร้อมของระบบราชการไทยเพื่อเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียน

ดังนั้นจึงสามารถสรุปวัตถุประสงค์ของการพัฒนาระบบราชการ ดังนี้

1. เพื่อให้ราชการเป็นกลไกและเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพของรัฐบาล
2. เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะของประเทศไทยในการแข่งขันระดับเวทีโลก
3. เพื่อสร้างและฟื้นฟูความเชื่อมั่นของประชาชน และสังคมต่อระบบราชการ
4. เพื่อสร้างวัฒนธรรมและคุณค่าใหม่ฝนวราชการ
5. เพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 การพัฒนาองค์การภาครัฐ

Osborne and Gaebler (Osborne and Gaebler, 1992 อ้างถึงใน เสน่ห์ ชัยโต, 2562, หน้า 3-5 - 3-6) ได้อธิบายความเป็นมาและแนวคิดการพัฒนาองค์การไว้ว่า การพัฒนาองค์การภาครัฐเริ่มขึ้นจากการปฏิรูประบบราชการใหม่ที่เรียกว่า Reinventing Government ที่มีแผนที่น่าสนใจ 10 ประการ และมาตรการสู่ความสำเร็จ 4 ประการ ดังนี้

แผนที่น่าสนใจ 10 ประการ

1. รัฐบาลส่งเสริม สนับสนุน กระตุ้นการกำกับมากกว่าการปฏิบัติภารกิจบริการ สาธารณะด้วยตนเอง ส่งเสริมให้เอกชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมสาธารณะมากขึ้น
2. รัฐบาลมุ่งเน้นให้ชุมชนเป็นเจ้าของ โดยให้ขนาดองค์การภาครัฐเล็กลง ใช้เครือข่ายภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมการบริหารสาธารณะ
3. รัฐบาลมุ่งเน้นการแข่งขัน ทำให้้องค์การภาครัฐต้องปรับตัวสู่องค์การที่มุ่งเน้น กลยุทธ์
4. รัฐบาลมุ่งเน้นการคาดการณ์อนาคต ทำให้้องค์การภาครัฐต้องกำหนดวิสัยทัศน์ องค์การ
5. รัฐบาลมุ่งเน้นภารกิจ ทำให้้องค์การภาครัฐต้องกำหนดพันธกิจองค์การให้ชัดเจน ใครคือผู้รับบริการ ใครคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

6. รัฐบาลมุ่งเน้นการบริหารงานในรูปแบบรัฐวิสาหกิจ ที่ทำให้องค์การภาครัฐต้องปรับตัวสู่องค์กรผู้ประกอบการที่คำนึงถึงรายได้ รายจ่าย และจุดคุ้มทุน

7. รัฐบาลมุ่งเห็นผลสัมฤทธิ์ ทำให้องค์การภาครัฐต้องปรับตัวสู่องค์กรเป็นเลิศ ที่ให้บริการประชาชนเกิดความพึงพอใจ

8. รัฐบาลมุ่งเน้นการกระจายอำนาจ ทำให้องค์การภาครัฐต้องมีการปรับตัวสู่องค์กรที่มีความคล่องตัวในการบริหารเพื่อการให้บริการประชาชน

9. รัฐบาลมุ่งเน้นลูกค้า ทำให้องค์การภาครัฐต้องมีการปรับตัวเป็นองค์กรปิรามิดหัวกลับ ที่ให้ความสำคัญกับประชาชนก่อน

10. รัฐบาลมุ่งเน้นการตลาด ทำให้องค์การภาครัฐต้องปรับตัวสู่องค์กรที่มีผลงานสูง มีความสามารถในการแข่งขัน

มาตรการสู่ความสำเร็จ 4 ประการ

1. ขจัดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน หรือที่เรียกว่า การบริการที่เดียวเบ็ดเสร็จ (One Stop Service)

2. ให้ความสำคัญต่อลูกค้าเป็นอันดับแรก กำหนดคุณภาพ และมาตรฐานการบริการประชาชนอย่างถูกต้อง รวดเร็ว หรือที่เรียกว่า รางวัลคุณภาพการบริหารภาครัฐ (Public Management Quality Award: PMQA)

3. การกระจายอำนาจการตัดสินใจสู่ข้าราชการระดับล่าง หรือที่เรียกว่า การตัดสินใจสู่พนักงาน (Empowerment People)

4. การสร้างรัฐบาลที่ดีและถูกกว่า หรือที่เรียกว่า รัฐบาลผู้ประกอบการ (Entrepreneur Government)

3.3 หลักการของการพัฒนาองค์กรภาครัฐ

เสน่ห์ จุ้ยโต(เสน่ห์ จุ้ยโต, 2562, หน้า 3-8 - 3-12) ได้กล่าวถึงหลักการของการพัฒนาองค์กรภาครัฐว่า “การพัฒนาองค์กรภาครัฐ” หมายถึง การปฏิรูปองค์กรภาครัฐให้มีบทบาทที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีพันธกิจที่ชัดเจน มีวิธีการที่ทันสมัย มีโครงสร้างและขนาดกำลังคนที่เหมาะสม ซึ่งหลักๆของการพัฒนาองค์กรภาครัฐที่สำคัญ 4 ประการ ประกอบด้วย

1. หลักการกำหนดบทบาทที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรภาครัฐควรปรับบทบาทในการจัดทำบริการสาธารณะใหม่ จากเดิมที่องค์กรภาครัฐเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมบริการสาธารณะทั้งหมด หรือส่วนใหญ่ โดยการปรับบทบาทใหม่ให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมภาครัฐ โดยจัดแบ่งกิจกรรมบริการสาธารณะเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่ม A กลุ่มที่องค์กรภาครัฐต้องดำเนินการเอง ประกอบด้วย การต่างประเทศ การป้องกันประเทศและการรักษาความสงบเรียบร้อยภายในประเทศและการอำนวยความสะดวก

กลุ่ม B กลุ่มที่องค์กรภาครัฐต้องร่วมมือแข่งขันกับองค์กรภาคเอกชน ประกอบด้วย การศึกษา การพัฒนาสังคม และการสาธารณสุข

กลุ่ม C กลุ่มที่องค์กรภาครัฐต้องคอยกำกับ ควบคุมดูแลอำนวยความสะดวก ประกอบด้วย การพาณิชย์ การค้า การลงทุน การคมนาคม การขนส่ง โครงสร้างพื้นฐาน และการท่องเที่ยว

2. หลักการกำหนดพันธกิจที่ชัดเจน การปฏิรูประบบราชการใหม่ มุ่งเน้นการพัฒนาองค์กรภาครัฐให้มีการกำหนดพันธกิจ ให้ชัดเจน โดยการกำหนดอำนาจหน้าที่ที่ต้องกระทำ หรือพันธกิจที่ต้องกระทำให้มีชื่อย่ออะไรบ้าง เช่น การกำหนดพันธกิจ โรงพยาบาล M1 หมายถึง ป้องกัน M2 หมายถึงเยียวยา M3 หมายถึงรักษา และM4 หมายถึงฟื้นฟู เป็นต้น

3. หลักการกำหนดวิธีการที่ทันสมัย การปฏิรูประบบราชการให้มุ่งเน้นการพัฒนาองค์กรภาครัฐให้มีวิธีการที่ทันสมัยใน 5 ประการ ดังนี้

3.1 ถูกกว่า โดยกำหนดให้องค์กรภาครัฐคิดค้นต้นทุนต่อหน่วย ลดค่าใช้จ่ายในองค์กร ให้มีการผลิตสินค้า และการบริการสาธารณะที่ถูกกว่าเดิม

3.2 ดีกว่า โดยกำหนดให้องค์กรภาครัฐนำระบบรางวัลคุณภาพมาตรฐานสากล มาใช้ ได้แก่ PMQA

3.3 เร็วว่า โดยกำหนดให้องค์กรภาครัฐนำระบบการปรับปรุงงานให้ถูกต้อง และรวดเร็วกว่าเดิม

3.4 ฟังพอใจกว่า โดยกำหนดให้องค์กรภาครัฐนำระบบการบริหารความสัมพันธ์ของลูกค้ามาใช้ที่เรียกว่า CRM (Customer Relationship Management) มีการสำรวจวิจัยความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Customer Satisfaction Research)

3.5 ใหม่กว่า โดยกำหนดให้องค์กรภาครัฐนำนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารจัดการ กระตุ้นส่งเสริมให้คิดริเริ่ม สร้างสรรค์ และแตกต่าง

4. หลักการกำหนดโครงสร้างและขนาดกำลังคนที่เหมาะสม การปฏิรูประบบราชการใหม่ มุ่งเน้นการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรใหม่ และกำหนดขนาดกำลังคนให้สอดคล้องเหมาะสม กับการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร ที่เรียกว่า Fit Model

3.4 การพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม

การพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมนั้นองค์การต้องมีความรู้และความเข้าใจคุณลักษณะขององค์การแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) ผ่านกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ต่าง ๆ และการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันของบุคลากรในองค์การการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันและยกระดับองค์การสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ซึ่งหลักการบริหารและพัฒนาสู่องค์กรนวัตกรรมประกอบไปด้วย

การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) หมายถึง การวางแผนและการจัดการการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นไปตามแผนและลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง และส่งเสริม สนับสนุน ให้เกิดการปรับตัวการสร้างกระบวนการยอมรับและสร้างศักยภาพใหม่ ๆ เพื่อรองรับให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างเป็นผลตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ ให้มั่นคงและสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547) ได้เสนอกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ สามารถสรุปได้ดังนี้

1. การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Transition and Behavior Management) เป็นการเปลี่ยนแปลงค่านิยม พฤติกรรมของผู้บริหารและบุคลากร ให้เป็นผู้ยึดแนวทางการทำงานที่เปิดรับและพร้อมจะสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ พร้อมเป็นผู้แบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน มีมุมมองผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน และผู้ได้บังคับบัญชาในเชิงบวก เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน และให้โอกาสทีมงานด้วยความสมัครใจ ปลูกฝังแนวคิดที่เอื้อต่อการทำงาน เช่น ความตั้งใจ การเอาชนะอุปสรรค การทำงานให้ผลออกมาดีที่สุด ความซื่อสัตย์สุจริต ยึดมั่นในความถูกต้อง

2. การสื่อสาร (Communication) เป็นสิ่งที่ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรจะดำเนินการร่วมกัน การสื่อสารที่สำคัญได้แก่ 1) สื่อสารเพื่อให้ความรู้ความเข้าใจเบื้องต้น เช่น ความหมาย ความสำคัญ องค์ประกอบ ประโยชน์ของการจัดการเรียนรู้ 2) สื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการ ขั้นตอนในการจัดการความรู้ ตลอดจนเครื่องมือที่จะใช้ในการจัดการความรู้ 3) สื่อสารถึงบทบาทหน้าที่ขณะทำงานและผู้เกี่ยวข้องในการจัดการความรู้ และ 4) สื่อสารเกี่ยวกับเป้าหมายของการจัดการความรู้ ตลอดจนความยาก และปัญหาที่อาจจะพบในการจัดการเรียนรู้

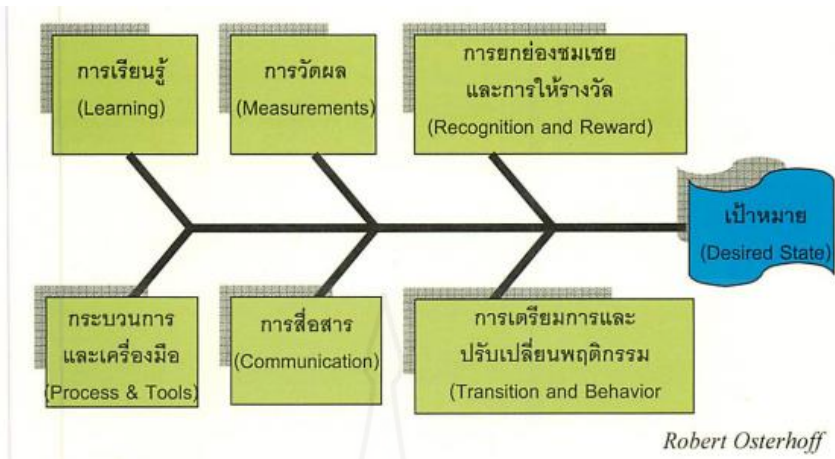
3. กระบวนการและเครื่องมือ (Process and Tools) ช่วยให้การค้นหา เข้าถึง ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้สะดวกเร็วขึ้น โดยการเลือกใช้กระบวนการและเครื่องมือ ขึ้นกับ ชนิดของความรู้ ลักษณะองค์การ ลักษณะการทำงาน วัฒนธรรมองค์การ ทรัพยากร เครื่องมือที่ใช้ ในการจัดการความรู้แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ถ้าเป็นการจัดการความรู้ประเภทชัดเจน มักจะใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ ส่วนเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการเรียนรู้ประเภทฝังลึก มักจะเป็นกระบวนการที่สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และแบ่งปันได้ เช่น การประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการร่วมกัน การสอน งาน การเรียนรู้โดยการเรียนรู้ การจัดชุมชนนักปฏิบัติ

4. การเรียนรู้ (Learning) เพื่อสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและ หลักการของการจัดการความรู้ โดยการเรียนรู้ต้องพิจารณาถึงเนื้อหา กลุ่มเป้าหมาย วิธีการ การประเมินผลและปรับปรุง เช่น การเรียนรู้โดยการจัดชุมชนนักปฏิบัติ

5. การวัดผล (Measurement) เพื่อให้ทราบว่า การดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ มีการนำผลของการวัดมาใช้ในการปรับปรุงแผนและการดำเนินการให้ดีขึ้น มีการนำผล การวัดมาใช้ในการสื่อสารกับบุคลากรในทุกกระดับ ให้เห็นประโยชน์ของการจัดการเรียนรู้ และ การวัดผลต้องพิจารณาด้วยว่าจะวัดผลที่ขั้นตอนไหน อันได้แก่ วัดระบบ วัดที่ผลผลิต หรือวัดที่ ประโยชน์ที่จะได้รับหรือผลลัพธ์ การวัดผลจะทำให้เราได้รู้การจัดการความรู้ก่อให้เกิดการพัฒนา ได้อย่างเป็นรูปธรรมจริงหรือไม่

6. การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล (Recognition and Rewards) เป็นการสร้าง แรงจูงใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกกระดับ โดยข้อควร พิจารณาได้แก่ ค้นหาความต้องการของบุคลากร แรงจูงใจระยะสั้นและระยะยาว บูรณาการกับ ระบบที่มีอยู่ ปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกิจกรรมที่ทำในแต่ละช่วงเวลา ในการจัดการความรู้ให้ประสบ ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้นั้น จะต้องมีสิ่งกระตุ้น ผลักดันให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การพิจารณาเรื่องการยอมรับ และให้รางวัล ก็เพื่อให้ทุกคนตระหนักถึงความสำคัญ ความสอดคล้อง และความเต็มใจถ่ายทอดร่วมกับผู้อื่น ซึ่งแต่ละองค์การต้องพิจารณาตามความเหมาะสม เช่น ของรางวัล ประกาศเกียรติคุณ ค่ายยกย่องชมเชย เป็นต้น

การจัดการความรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้ง 6 ขั้นตอน จึงเป็นเครื่องมือสำคัญเพื่อ ให้ เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่มีการจัดการความรู้ ควบคู่ไปกับการพัฒนาโครงสร้างองค์การเรียนรู้ เพื่อการพัฒนาองค์การให้สามารถรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและอนาคตที่เปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็วได้อย่างยั่งยืน



ที่มา : คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ,คู่มือการจัดการเรียนรู้ จากทฤษฎีผู้ปฏิบัติการ, 2548

ภาพที่ 2.1 กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงของสำนักงาน กพร.

องค์กรแห่งการเรียนรู้

Senge&Suzuki (Senge& Suzuki, 1994) ได้เสนอแนวทางการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยหลักการพื้นฐานหรือการฝึกฝน 5 ประการที่เรียกว่า“The Fifth Discipline”ซึ่งเป็นพื้นฐานหลักของความเข้าใจเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) เพื่อเน้นให้ปัจเจกบุคคลหรือทีมงานเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่าง ๆ เป็นการมองภาพรวมมากกว่ามองภาพย่อย ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการบริหารงาน ที่จะช่วยให้สามารถแก้ปัญหาจากความสลับซับซ้อนของงาน ความซับซ้อนของการคิด และความซับซ้อนขององค์กร

2. การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) บุคคลต้องมีความมุ่งมั่นไปสู่ความเป็นเลิศเพื่อให้เก่งในทุก ๆ ด้าน ทั้งเก่งในการเรียนรู้ เก่งคิด และเก่งทำ กล่าวคือ ต้องมีปฏิภาณไหวพริบ และความเพียรพยายามในการใฝ่รู้ เพราะในปัจจุบันเป็นยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge based Economy) จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเรียนรู้ให้ทันการ โดยต้องมีการเรียนรู้ไปตลอดชีวิต

3. การมีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) แนวคิด มุมมอง วิธีการคิดและความเข้าใจของคนในแต่ละเรื่อง เป็นประสบการณ์ที่ได้รับการสั่งสมมาตั้งแต่เด็ก โดยสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบตัว รวมถึงการเรียนรู้จากสถาบัน ครู อาจารย์ องค์กร และเพื่อนร่วมงาน การมีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้างเป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะ ซึ่งมีผลต่อความเข้าใจเรื่องราว งาน หรือกิจกรรมใด ๆ ในแง่มุมต่าง ๆ ซึ่งจะเป็้องค์ประกอบที่สำคัญต่อการตัดสินใจกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง

4. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) วิสัยทัศน์ในที่นี้ หมายถึง วิสัยทัศน์องค์กร เป็นความมุ่งหวังขององค์กรที่ทุกคนต้องร่วมกันบูรณาการให้เกิดเป็นรูปธรรมขึ้นในอนาคต การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญต่อการบริหารงานยุคใหม่ กล่าวคือ ก่อนที่กระบวนการวางแผนใด ๆ จะเริ่มขึ้นต้องกำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนก่อน และการกำหนดรายละเอียดของกิจกรรมในแผนงานโดยละเอียด ต้องคำนึงว่า ถ้าดำเนินการตามวิธีการดังกล่าวช่วยให้้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์นั้นได้หรือไม่

5. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเป็นการเน้นการทำงานเป็นทีมโดยทุกคนในทีมงานต้องมีวิจรรณญาณร่วมกันตลอดเวลา ว่ากำลังทำอะไรและทำให้ดีที่สุดขึ้นได้อย่างไร จึงจะช่วยเพิ่มคุณค่าแก่ลูกค้า และสร้างพัฒนาการแก่องค์กรได้ จิตสำนึกเช่นนี้ทำให้คนในองค์กรเกิดความต้องการที่จะเรียนรู้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ช่วยเหลือเกื้อกูลและสามัคคีกัน ขยันคิด ขยันเรียนรู้ และขยันทำ ซึ่งการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมช่วยเสริมสร้างอรรถริยาของทีมงานได้เป็นอย่างดี

6. ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) ความเชี่ยวชาญ (Proficiency) ของคนสามารถเข้าใจและชัดเจนในเป้าหมายชีวิตสามารถกำหนดแนวทางการดำเนินชีวิตของตนเองได้ สามารถค้นหาและกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ของตนเองได้อย่างสอดคล้องกับความเป็นจริง

การพัฒนาองค์กร (Organization Development)

การพัฒนาองค์กร (Organization Development) หรือใช้ตัวอักษรย่อว่า “OD” ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ เช่น การพัฒนาองค์กรเป็นการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง และเป็นกลยุทธ์ทางการศึกษาที่สลับซับซ้อนที่มุ่งใช้การเปลี่ยนแปลง ความเชื่อ ทัศนคติ ค่านิยม ตลอดจนโครงสร้างขององค์กร เพื่อว่าองค์กรจะสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีการตลาดและสิ่งท้าทายต่าง ๆ ตลอดจนรวมถึงการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรเอง (จิตติมา อัครชาติพงศ์, 2557)

กระบวนการหรือขั้นตอนการพัฒนาองค์กร เป็นกระบวนการหรือขั้นตอนที่มีความสลับซับซ้อนที่ใช้เวลานานและอาจจะดำเนินต่อไปอย่างไม่มีที่สิ้นสุด กระกระทำหรือขั้นตอนในการพัฒนาองค์กร แบ่งได้เป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นวินิจฉัยองค์กร (Diagnosis) การพัฒนาองค์กรจะต้องไม่เกิดจากการกระทำที่ปราศจากแผนหรือโครงการที่เจตนาจะสร้างความแปลกใจให้กับพนักงาน ในขณะเดียวกันแผนการพัฒนาองค์กรธุรกิจไม่ควรจะเกิดความรู้สึก หรือเกิดจากการคาดเดา ดังนั้น ก่อนจะทำการพัฒนาองค์กร จึงควรมีการวิเคราะห์ความจำเป็น ตลอดจนหาข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผน ข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์มีทั้งรายงานทางการเงิน ทางการบริหาร การสัมภาษณ์ การสังเกต การใช้แบบสอบถาม เป็นต้น

2. ขั้นตอนการดำเนินการพัฒนา (Intervention) เมื่อขั้นตอนแรกผ่านไป ก็จะทำให้ได้ข้อมูลและแผนการที่จะทำการพัฒนาองค์การ ซึ่งหมายถึงหาที่บุคลากรขององค์การเรียนรู้ที่จะปรับพฤติกรรมของตน เรียนรู้ทักษะการทำงานใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการที่แท้จริงขององค์การ และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในองค์การการพัฒนาจากข้อมูลฝ่ายต่าง ๆ ทั้งในและนอกองค์การ การวิเคราะห์บทบาทของผู้ทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ การสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร เป็นการเก็บข้อมูลสัมภาษณ์หรือใช้แบบสอบถาม ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งของวิธีนี้ เพื่อให้บุคลากรได้ทราบบทบาทของตนเอง รวมทั้งความคิดเห็นของพนักงานจะไปเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์การ

3. ขั้นตอนการประเมินและพิจารณาปัญหาที่เกิดจากการพัฒนา (Follow Up) เป็นขั้นตอนของการพิจารณาความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ภายหลังจากโปรแกรมการพัฒนาองค์การได้ผ่านไปแล้ว ในทางปฏิบัติแล้ว เมื่อนำแผนการพัฒนาองค์การลงสู่ทางปฏิบัติ ย่อมเกิดปัญหาต่าง ๆ ไม่มากนักน้อย และประการสำคัญ ได้แก่ การดำเนินการพัฒนานั้นได้บรรลุตามแผนหรือไม่ เพราะเหตุใด และจะพัฒนาแผนและวิธีการพัฒนาองค์การไปอย่างไร นอกจากนี้แล้ว การพัฒนาองค์การเป็นการระบวนการที่จะต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ขั้นตอนจะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในทางที่ดี และนำข้อมูลมาใช้สนับสนุนกิจกรรมทางการพัฒนาองค์การต่อไป

ตอนที่ 4 การเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม

4.1 ประวัติความเป็นมา

กระทรวงอุตสาหกรรม แต่เดิมมีชื่อว่า “กระทรวงการอุดมศึกษา” โดยจัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 5 พฤษภาคม 2485 เป็นต้นมา และได้แบ่งส่วนราชการออกเป็น ดังนี้

1. สำนักงานเลขานุการรัฐมนตรี
2. สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม
3. กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม
4. กรมวิทยาศาสตร์
5. กรมโลหกิจ

ต่อมาในปี พ.ศ. 2495 จึงได้เปลี่ยนชื่อเป็น “กระทรวงอุตสาหกรรม” และมีส่วนราชการที่ขึ้นอยู่กับในสังกัดขณะนั้น ดังนี้

1. สำนักงานเลขานุการรัฐมนตรี
2. สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม

3. กรมโรงงานอุตสาหกรรม
4. กรมโรงงานโลหกรรม
5. กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม
6. กรมโลหกิจ
7. กรมวิทยาศาสตร์

ต่อมาในปี พ.ศ. 501 ก็ได้มีการปรับปรุงส่วนราชการในสังกัดมาเป็นลำดับตามความเหมาะสมกับสถานการณ์ของแต่ละสมัย ปัจจุบันกระทรวงอุตสาหกรรม มีหน่วยงานในสังกัด ดังนี้

1. สำนักงานรัฐมนตรีกระทรวงอุตสาหกรรม
2. สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม
3. กรมโรงงานอุตสาหกรรม
4. กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม
5. กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ (กพร.)
6. สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย
7. สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (สมอ.)
8. สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม
9. การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (รัฐวิสาหกิจ)
10. สถาบันเครือข่ายอื่น ๆ

4.2 โครงสร้างองค์กรสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม

สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม มีโครงสร้าง โดยแบ่งส่วนราชการตามกฎกระทรวงอุตสาหกรรม แบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวงกระทรวงอุตสาหกรรม พ.ศ. 2560 ได้แบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงอุตสาหกรรม ดังต่อไปนี้

ราชการบริหารส่วนกลาง

1. กองกลาง
2. กองกฎหมาย
3. กองตรวจราชการ
4. กองยุทธศาสตร์และแผนงาน
5. ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
6. สำนักงานที่ปรึกษาด้านอุตสาหกรรมในต่างประเทศ

หน่วยงานที่รับผิดชอบขึ้นตรงต่อปลัดกระทรวง

1. กลุ่มตรวจสอบภายใน
2. กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร
3. ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต

ราชการบริหารส่วนภูมิภาค

- สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัด (76 จังหวัด)





ที่มา : กองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม

ภาพที่ 2.2 ส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงอุตสาหกรรม

4.2 อำนาจหน้าที่ และการบริหารองค์การของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม

สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม มีภารกิจหลักในการพัฒนาอุตสาหกรรม และแปลงนโยบายของกระทรวงอุตสาหกรรมไปเป็นแผนการปฏิบัติงาน จัดสรรทรัพยากร และบริหารราชการทั่วไปของกระทรวง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและเกิดผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจของกระทรวง มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. ศึกษา วิเคราะห์ จัดทำข้อมูลเพื่อเสนอแนะรัฐมนตรี สำหรับใช้ในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และผลสัมฤทธิ์ของกระทรวง
2. พัฒนาอุตสาหกรรมการบริหารของกระทรวง
3. แปลงนโยบายเป็นแนวทางและแผนการปฏิบัติงาน
4. จัดสรรและบริหารทรัพยากรของกระทรวง เพื่อให้เกิดการประหยัด คุ่มค่าและสมประโยชน์
5. กำกับ เร่งรัด ติดตาม และประเมินผล รวมทั้งประสานการปฏิบัติงานของหน่วยงานในสังกัดกระทรวง
6. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้ในการบริหารงานและการบริการของหน่วยงานในสังกัดกระทรวง
7. ประสานการบริหารราชการและปฏิบัติงานที่อยู่ในหน้าที่และอำนาจของกระทรวงในต่างประเทศ
8. ส่งเสริม สนับสนุน กำกับ ดูแล และพัฒนาการประกอบกิจการอุตสาหกรรมในส่วนภูมิภาคให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยโรงงาน กฎหมายว่าด้วยแร่ กฎหมายว่าด้วยมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม กฎหมายว่าด้วยการจดทะเบียนเครื่องจักร และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง
9. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นหน้าที่และอำนาจของสำนักงานปลัดกระทรวงหรือตามที่รัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

โดยสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ได้แยกหน้าที่และความรับผิดชอบในองค์กร ดังนี้

กองกลาง มีหน้าที่และอำนาจ ดังต่อไปนี้

1. ดำเนินการเกี่ยวกับงานบริหารทั่วไปของสำนักงานปลัดกระทรวง และงานช่วยอำนวยความสะดวก
2. ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงและกระทรวง

3. ดำเนินการเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี การงบประมาณ การพัสดุ อาคารสถานที่ และยานพาหนะของสำนักงานปลัดกระทรวงและกระทรวง

4. ก่อตั้งกรองและเสนอความเห็นทางวิชาการ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของ กระทรวง

5. ดำเนินการเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ข้อมูล กิจกรรม ความรู้ ความก้าวหน้าและผลงานของสำนักงานปลัดกระทรวงและกระทรวง

6. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

กองกฎหมาย มีหน้าที่และอำนาจ ดังต่อไปนี้

1. ดำเนินการเกี่ยวกับกฎหมาย กฎ และระเบียบที่เกี่ยวข้องกับสำนักงาน ปลัดกระทรวงและกระทรวง ตลอดจนให้คำปรึกษา แนะนำด้านกฎหมายแก่เจ้าหน้าที่ของ สำนักงานปลัดกระทรวงกระทรวง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2. ดำเนินการเกี่ยวกับงานนิติกรรมและสัญญา งานเกี่ยวกับความรับผิดชอบแพ่ง และอาญางานคดีปกครอง งานคดีอื่น และงานเปรียบเทียบปรับที่อยู่ในหน้าที่และอำนาจของ สำนักงานปลัดกระทรวงและกระทรวง

3. ดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนากฎหมาย การรับฟังความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้อง และวิเคราะห์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากกฎหมาย รวมทั้งประเมินผลสัมฤทธิ์ของกฎหมายบรรดาที่ อยู่ในหน้าที่และอำนาจของสำนักงานปลัดกระทรวงและกระทรวง

4. ศึกษา วิเคราะห์ กฎหมาย กฎ ระเบียบ และมติคณะรัฐมนตรี เพื่อดำเนินการ พิจารณาเสนอความเห็นด้านกฎหมาย และกฎ ระเบียบ ที่อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงาน ปลัดกระทรวงและกระทรวง

5. ดำเนินการเกี่ยวกับการเสริมสร้างวินัยและรักษาระบบคุณธรรมของสำนักงาน ปลัดกระทรวงและกระทรวง

6. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

กองตรวจราชการมีหน้าที่และอำนาจ ดังต่อไปนี้

1. ศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำแผนการตรวจราชการประจำปีของกระทรวง และ แผนการตรวจราชการแบบบูรณาการ

2. สนับสนุนการตรวจราชการตามแผนการตรวจราชการประจำปีของกระทรวง และแผนการตรวจราชการแบบบูรณาการของผู้ตรวจราชการกระทรวง

3. ประสานการตรวจราชการกับหน่วยรับตรวจ และจัดทำข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการตรวจราชการเพื่อสนับสนุนการตรวจราชการของผู้ตรวจราชการกระทรวง

4. ติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานตามนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการของส่วนราชการ

5. วิเคราะห์และเสนอความเห็นประกอบการพิจารณากำหนดนโยบายและแผนงานในระดับภูมิภาค

6. ประสานการปฏิบัติงานระหว่างส่วนราชการในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

7. สนับสนุนและให้คำแนะนำทางวิชาการ การบริหารจัดการ ตลอดจนเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารให้แก่หน่วยงานในสังกัดกระทรวงและส่วนภูมิภาค

8. ปฏิบัติหน้าที่ศูนย์รับเรื่องร้องเรียนเกี่ยวกับการประกอบการอุตสาหกรรมและประสานงานการแก้ไขปัญหาตามข้อร้องเรียน รวมทั้งรับแจ้งเหตุภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉินอันเกิดจากการประกอบการอุตสาหกรรม

9. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

กองยุทธศาสตร์และแผนงานมีหน้าที่และอำนาจ ดังต่อไปนี้

1. เสนอแนะนโยบาย จัดทำแผนยุทธศาสตร์และกรอบงบประมาณของสำนักงานปลัดกระทรวงและกระทรวง

2. จัดทำและประสานแผนการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงและกระทรวง ตลอดจนจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน โครงการ ให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนพัฒนาอุตสาหกรรม

3. จัดทำงบประมาณประจำปีของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงและกระทรวงให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนงานของกระทรวง

4. จัดวางระบบ พัฒนา ประสานนโยบายและแผนงาน และโครงการของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัด และหน่วยงานในต่างประเทศในความรับผิดชอบของสำนักงานปลัดกระทรวง

5. ดำเนินการเกี่ยวกับงานวิเทศสัมพันธ์ของสำนักงานปลัดกระทรวงและกระทรวง

6. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมีหน้าที่และอำนาจ ดังต่อไปนี้

1. ศึกษา วิเคราะห์ เสนอแนะนโยบาย และจัดทำแผนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารของสำนักงานปลัดกระทรวงและกระทรวง
2. ศึกษา พัฒนา ออกแบบ และจัดการระบบฐานข้อมูล ระบบการเชื่อมโยง เครือข่ายการสื่อสารข้อมูลภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน จัดหาเทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อการพัฒนาาระบบข้อมูลสารสนเทศ รวมทั้งเป็นศูนย์กลางบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศด้าน อุตสาหกรรมและสนับสนุนระบบการบริหารงานของกระทรวง
3. รวบรวมข้อมูล จัดทำสถิติข้อมูล ประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อรายงาน สถานการณ์และบ่งชี้ทิศทางการดำเนินงานในอนาคต
4. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

สำนักงานที่ปรึกษาด้านอุตสาหกรรมในต่างประเทศมีหน้าที่และอำนาจ ดังต่อไปนี้

1. เป็นตัวแทนของกระทรวงในการติดต่อประสานงานและสร้างเครือข่าย ความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานในต่างประเทศทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องกับวงการ อุตสาหกรรม
2. เป็นสื่อกลางและช่วยอำนวยความสะดวกในการจัดหาข้อมูลข่าวสาร นัดหมาย พบปะเจรจา จัดประชุม คุยงาน หรือเชิญชวนผู้ประกอบการจากต่างประเทศ เพื่อให้มาลงทุนใน ประเทศไทยหรือเพื่อให้ผู้ประกอบการไทยขยายธุรกิจไปในประเทศที่รับผิดชอบ
3. ศึกษา รวบรวม และเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารด้านเศรษฐกิจอุตสาหกรรมของ ประเทศที่รับผิดชอบ วิเคราะห์ และรายงานสถานภาพและความเคลื่อนไหวของอุตสาหกรรมทั้ง ด้านนโยบายและมาตรการต่าง ๆ ของรัฐ ตลอดจนความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและความสามารถในการ แข่งขันของอุตสาหกรรมในประเทศนั้นที่มีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมของไทย
4. แสวงหาช่องทางและโอกาสที่จะส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมของไทยเพื่อ ประสิทธิภาพการพิจารณาของผู้ประกอบการไทยที่สนใจจะไปประกอบธุรกิจในประเทศนั้น
5. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัด มีหน้าที่และอำนาจ ดังต่อไปนี้

1. ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะตัวแทนของกระทรวงในส่วนภูมิภาค รวมทั้งประสานและ สนับสนุนการปฏิบัติงานด้านอุตสาหกรรมในเขตพื้นที่จังหวัดและกลุ่มจังหวัด

2. ส่งเสริม สนับสนุน กำกับ ดูแล การดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยโรงงาน กฎหมายว่าด้วยแร่ กฎหมายว่าด้วยมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม กฎหมายว่าด้วยการจดทะเบียนเครื่องจักรและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องในส่วนภูมิภาค

3. จัดทำแผน ส่งเสริม และพัฒนาอุตสาหกรรมระดับจังหวัดและกลุ่มจังหวัด รวมทั้งประสานและติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนดังกล่าว

4. ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำและวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศด้านอุตสาหกรรม ในเขตพื้นที่จังหวัดและกลุ่มจังหวัด

5. ส่งเสริม พัฒนา และถ่ายทอดเทคโนโลยีและนวัตกรรมด้านอุตสาหกรรมให้กับผู้ประกอบการในเขตพื้นที่จังหวัดและกลุ่มจังหวัด

6. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และ โครงสร้างองค์กร ดังนี้

วิสัยทัศน์

“ภาคอุตสาหกรรมมีผลิตภาพปัจจัยการผลิตรวมเพิ่มขึ้นร้อยละ 2.5 ภายในปี พ.ศ. 2564”

พันธกิจ

1. ขับเคลื่อนและบูรณาการนโยบายและมาตรการต่างๆ เพื่อยกระดับอุตสาหกรรม ไทยสู่อุตสาหกรรม 4.0 (Industry 4.0)

2. กำกับ ดูแล ส่งเสริม พัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของภาคอุตสาหกรรมไทย

3. เพิ่มผลิตภาพปัจจัยการผลิตรวมของอุตสาหกรรมเป้าหมาย

4. ยกระดับศักยภาพธุรกิจอุตสาหกรรมให้สามารถแข่งขันได้ และอยู่ร่วมกับสังคม และชุมชนได้

ยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การผลักดันและบูรณาการนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ให้เกิดผล สัมฤทธิ์

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การเสริมสร้างศักยภาพของธุรกิจอุตสาหกรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การเสริมสร้างและพัฒนาอุตสาหกรรมให้เป็นมิตรกับสังคมและ

สิ่งแวดล้อม

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาสมรรถนะองค์กรเพื่อให้บริการอย่างมีคุณภาพ

4.4 สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมกับการเป็นองค์การนวัตกรรม

เพื่อให้ทิศทางการดำเนินงานด้านอุตสาหกรรมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมจึงได้จัดทำแผนปฏิบัติราชการระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2563 – 2565) ของกระทรวงอุตสาหกรรม ขึ้นเพื่อเป็นทิศทางการพัฒนาอุตสาหกรรมและการดำเนินงานของกระทรวงอุตสาหกรรม โดยมีกรอบแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาประเทศและภาคอุตสาหกรรม ทั้งนโยบายระดับประเทศ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) แผนปฏิรูปประเทศ แผนความมั่นคง และนโยบายระดับกระทรวง แผนปฏิบัติการด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาคอุตสาหกรรม เพื่อก่อให้เกิดการเชื่อมโยงในทิศทางเดียวกันอย่างเป็นรูปธรรม และสอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปมากขึ้น มุ่งไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนที่แท้จริง ประกอบกับการวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระทรวงอุตสาหกรรม (SWOT Analysis & TOWs Matrix) ได้แก่ การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (Internal Factors) จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (External Factors) โอกาสและอุปสรรคในมิติต่าง ๆ ที่มีผลต่อการพัฒนาอุตสาหกรรม จากการวิเคราะห์ดังกล่าว นำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าหมาย ตัวชี้วัด และแนวทางการพัฒนาในแผนปฏิบัติราชการระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2563 – 2565) ของกระทรวงอุตสาหกรรม เพื่อผลักดันให้ภาคการผลิตมีความสมดุล มั่นคง และยั่งยืน อีกทั้งการส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมที่สอดคล้องกับศักยภาพพื้นฐานของประเทศ โดยการนำวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีสารสนเทศ และนวัตกรรม มาประยุกต์ใช้ ก่อให้เกิดการเพิ่มผลิตภาพ มูลค่า และมาตรฐาน รวมถึงพัฒนาศักยภาพของผู้ประกอบการให้มีความเข้มแข็งและแข่งขันได้ในเวทีโลก โดยการพัฒนาปัจจัยสนับสนุน ทั้งในด้านกฎหมายและกฎระเบียบ การอำนวยความสะดวกในการประกอบกิจการ การรวมกลุ่มคลัสเตอร์ และการบูรณาการนโยบาย/แผนงานกับภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง จะเอื้อให้เกิดการลงทุนและลดอุปสรรคในธุรกิจอุตสาหกรรม นอกจากนี้การส่งเสริมสถานประกอบการที่เป็นมิตรต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม จะอาศัยการกำกับดูแลอย่างทั่วถึง การถ่ายทอดองค์ความรู้และการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนเป็นกลไกในการขับเคลื่อน อย่างไรก็ตาม ปัจจัยสำคัญในการพัฒนาที่ขาดไม่ได้ คือ การพัฒนาองค์กรและบุคลากรของกระทรวงอุตสาหกรรมให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการอย่างต่อเนื่อง โดยมีขอบเขต แผนปฏิบัติราชการดังนี้

เรื่องที่ 1 การผลักดันและบูรณาการนโยบายและแผนให้เกิดผลสัมฤทธิ์

เพื่อผลักดันนโยบายและแผนระดับต่างๆ ของกระทรวงอุตสาหกรรมและสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในทุกระดับ และมีระบบ

การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานแผนงาน/โครงการที่ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการกำกับการปฏิบัติงานและทบทวนแผนขององค์กรต่อไป โดยมีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

1. ผลักดันนโยบายและแผนระดับต่างๆ ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ
2. พัฒนากลไกด้านการติดตามประเมินผลการดำเนินงานในเชิงยุทธศาสตร์
3. สร้างการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนให้สอดคล้องกับนโยบายและ

แผนพัฒนาที่เกี่ยวข้อง

เรื่องที่ 2 การเสริมสร้างศักยภาพของธุรกิจอุตสาหกรรม

เพื่ออำนวยความสะดวกในด้านการลงทุนและการประกอบกิจการตลอดจนเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับผู้ประกอบการ โดยมีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

1. อำนวยความสะดวกในด้านการลงทุนและการประกอบกิจการ ตลอดจนเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันให้แก่ผู้ประกอบการในภูมิภาค

2. บูรณาการกับหน่วยงานในพื้นที่ในการพัฒนาธุรกิจภาคอุตสาหกรรม

3. บูรณาการการจัดการผังเมืองในพื้นที่ให้เหมาะสมกับการขยายตัวของ

ภาคอุตสาหกรรม

4. พัฒนาอุตสาหกรรมเป้าหมายในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษและพื้นที่ที่มี

ศักยภาพอื่นๆ

เรื่องที่ 3 การส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมให้เป็นมิตรกับสังคมและสิ่งแวดล้อม

เพื่อกำกับดูแลสถานประกอบการให้ดำเนินการตามกฎหมายและส่งเสริมให้อุตสาหกรรมเป็นมิตรกับสังคมและสิ่งแวดล้อมโดยให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาอุตสาหกรรมในพื้นที่ โดยมีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

1. พัฒนาระบบกลไกในการกำกับ ดูแลภาคอุตสาหกรรมให้ดำเนินการตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด

2. ส่งเสริมภาคอุตสาหกรรมให้มีการพัฒนากระบวนการผลิตที่เป็นมิตรกับสังคมและสิ่งแวดล้อม

3. พัฒนาเครือข่ายเฝ้าระวังและจัดการผลกระทบสิ่งแวดล้อม โดยการมีส่วนร่วมของท้องถิ่นและชุมชน

4. เชื่อมโยงและเสริมสร้างความเข้าใจการประกอบการอุตสาหกรรมกับชุมชนและท้องถิ่น

เรื่องที่ 4 การพัฒนาสมรรถนะองค์กรเพื่อให้บริการอย่างมีคุณภาพ

เพื่อพัฒนาระบบการให้บริการและสร้างความพร้อมของบุคลากรให้สามารถบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีธรรมาภิบาล โดยมีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

1. ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน และพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์ความรู้
2. บริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวง อุตสาหกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ
3. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความพร้อมสำหรับการบริหาร และการบริการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว
4. ส่งเสริมจริยธรรม ธรรมาภิบาลและการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบในการปฏิบัติราชการ
5. สร้างภาพลักษณ์ที่ดีในการให้บริการของสำนักงานปลัดกระทรวง อุตสาหกรรม

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อนุพงษ์ ชุมแวงวาป และคณะ (อนุพงษ์ ชุมแวงวาป และคณะ, 2561) ได้ศึกษา การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยศึกษาเชิงคุณภาพด้วยวิธีการสัมภาษณ์จากผู้อำนวยการ โรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้รับผิดชอบด้านนวัตกรรม และการศึกษาเชิงปริมาณจาก แบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่า สภาพปัจจุบันขององค์การแห่งนวัตกรรมของโรงเรียน มัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ร้อยละ 93 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัศึกษามี 6 ตัวแปร คือ ภาวะ ผู้นำ เชิงนวัตกรรมพัฒนานักนวัตกรรม การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ โครงสร้างองค์การ ที่เหมาะสม วัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมนวัตกรรม และบรรยากาศองค์การสร้างสรรค์ และรูปแบบ องค์การแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 4 องค์ประกอบ คือ การวางแผนองค์การ การนำ องค์การ การจัดการองค์การ และการควบคุม องค์การ และมี 8 ขั้นตอน คือการเตรียมความพร้อมโดยผู้บริหาร กำหนดวิสัยทัศน์ร่วมเชิง นวัตกรรม วางแผนเชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม การจัด โครงสร้างองค์การ การมุ่งเน้น การดำเนินงานเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรม ตรวจสอบและประเมินผล และ การปรับปรุงและพัฒนา โดยมีผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

เดชา พวงงาม (เดชา พวงงาม, 2556) ได้ศึกษาองค์การสมัยใหม่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดปทุมธานี โดยศึกษาเชิงปริมาณจากแบบสอบถามคณะผู้บริหารสมาชิกสภาท้องถิ่นข้าราชการ/พนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอบจ. เทศบาลและอบต. ผลการศึกษาพบว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดปทุมธานีมีระดับความเป็นองค์การสมัยใหม่ทั้งในภาพรวมและรายประเภทขององค์กรอยู่ในระดับมากทั้งนี้ โดยระดับความเป็นองค์การที่มีการบริหารจัดการที่ดีมีค่าเฉลี่ยสูงสุดรองลงมาได้แก่ความเป็นองค์การแห่งความเป็นเลิศความเป็นองค์การสมรรถนะสูงความเป็นองค์การอัจฉริยะขณะที่ระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด และผลการศึกษาปัจจัยในการบริหารที่มีผลต่อความเป็นองค์การสมัยใหม่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดปทุมธานีพบว่าทั้งปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสมรรถนะขององค์กรการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องและสภาพการณ์ทางการเมืองและสภาพแวดล้อมล้วนมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากโดยปัจจัยสภาพการณ์ทางการเมืองและสภาพแวดล้อมมีค่าเฉลี่ยสูงสุดรองลงมาได้แก่ภาวะผู้นำของผู้บริหารสมรรถนะขององค์กรขณะที่ระดับการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดและปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารพบว่าภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์มีผลต่อความเป็นองค์การสมัยใหม่มากที่สุดรองลงมาได้แก่ภาวะผู้นำด้านการบริหารงานและภาวะผู้นำด้านการตัดสินใจตามลำดับ

ไอริน โรจน์รักษ์ (ไอริน โรจน์รักษ์, 2558) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรนวัตกรรมกับสมรรถนะในการสร้างสรรค์นวัตกรรม: กรณีศึกษา สำนักคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนโดยการศึกษาเชิงปริมาณจากแบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความเป็นองค์กรนวัตกรรมและสมรรถนะในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับดีมาก และผลการเปรียบเทียบตามปัจจัยส่วนบุคคลของข้าราชการในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนพบว่า ระดับความเป็นองค์กรนวัตกรรมของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนมีความสัมพันธ์กับระดับสมรรถนะในการสร้างสรรค์นวัตกรรมค่อนข้างสูง และเพศที่มีความแตกต่างกัน ทำให้การรับรู้ถึงสมรรถนะในการสร้างสรรค์นวัตกรรมแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ส่วนอายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงานปัจจุบัน ประสบการณ์การทำงาน และหน่วยงานที่สังกัดที่มีความแตกต่างกัน ทำให้การรับรู้ถึงปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์กรนวัตกรรมและสมรรถนะในการสร้างสรรค์นวัตกรรมไม่แตกต่างกัน

วุฒิพงษ์ ภักดีเหล่า (วุฒิพงษ์ ภักดีเหล่า, 2554) ได้ศึกษาคุณลักษณะขององค์กรนวัตกรรม : กรณีศึกษาองค์กรที่ได้รับรางวัลด้านนวัตกรรม โดยศึกษาเชิงคุณภาพด้วยวิธีการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจากสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ นักวิชาการจากหลักสูตรการศึกษาและหน่วยงาน

ด้านนวัตกรรมของสถาบันการศึกษา และนักปฏิบัติในองค์กรที่ได้รางวัลด้านนวัตกรรมและใช้การศึกษาแบบกรณีศึกษา (Case Study) โดยทำการศึกษาจากบริษัทที่ได้รับรางวัลสุดยอดบริษัทนวัตกรรม (Thailand Most Innovative Company) จำนวน 5 บริษัท ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะขององค์กรนวัตกรรมประกอบด้วย วิสัยทัศน์ กลยุทธ์และเป้าหมาย โครงสร้างองค์กร การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลและการยอมรับ การสื่อสาร การจัดการความรู้และข้อมูล ข่าวสาร ทรัพยากร การประเมินผลและการล่าถอยความคิด ผู้นำ บุคลากร เครือข่าย วัฒนธรรม และค่านิยมร่วม ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กรในการนำไปปฏิบัติ คือ คุณลักษณะขององค์กรนวัตกรรมที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ ถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรที่ต้องการมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม แต่การที่องค์กรจะนำไปปรับใช้นั้น ยังขึ้นอยู่กับบริบทที่แตกต่างกันไปของแต่ละองค์กร บางองค์กรอาจไม่จำเป็นต้องมีลักษณะตามผลการวิจัย ทั้งนี้เนื่องจากลักษณะขององค์กรที่แตกต่างกัน

Ganter and Hecker (2014) ได้ศึกษา Configurational paths to organizational innovation: qualitative comparative analyses of antecedents and contingencies โดยสำรวจความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างบุคคลของนวัตกรรมขององค์กร เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพด้วยวิธีการสัมภาษณ์ ผลการศึกษาพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและนวัตกรรมประกอบด้วย ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการกระตุ้น และสร้างความมั่นใจให้กับพนักงานในการลองทำสิ่งใหม่ ๆ จะทำให้พนักงานมีความรู้ มีทักษะและความสามารถใหม่ ๆ ในการที่จะนำไปใช้สร้างให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนวัตกรรมจะสร้างให้เกิดขึ้นได้ต้องอาศัยบรรยากาศในการทำงานที่เอื้อต่อพฤติกรรมดังกล่าว โดยบรรยากาศที่ส่งเสริมนวัตกรรมมีอิทธิพลทางบวกโดยตรงต่อวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมนวัตกรรม และวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมนวัตกรรมมีอิทธิพลทางบวกโดยตรงต่อผลลัพธ์ของนวัตกรรมด้วย นอกจากนี้องค์กรควรที่จะมีโครงสร้างและกระบวนการทำงานที่สนับสนุนการถ่ายโอนความรู้ใหม่ ๆ

Wei & Wang (2008) ได้ศึกษา Structural Characteristics and Performance of Innovative Organization in Knowledge-Intensive Business Services: Empirical Studies in China พบว่าโครงสร้างองค์กรนวัตกรรมมีมุมมองสามมิติคือการบริหารตนเองการมีปฏิสัมพันธ์กันภายในและการเป็นอิสระ การปฏิบัติงานนวัตกรรมมีมุมมองสองมิติคือผลงานภายหลังที่ได้มากับผลงานมาตรฐานจากการวิจัย ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรนวัตกรรมกับผลงานนวัตกรรมที่เป็นมาตรฐานของธุรกิจบริการที่ใช้ความรู้ยิ่งเต็มที่มีความสัมพันธ์กันและพบว่าลักษณะขององค์กรนวัตกรรมของธุรกิจบริการที่ใช้ความรู้เต็มที่แตกต่างกันทำให้ผลการปฏิบัติงานของนวัตกรรมแตกต่างกัน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาการเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม ซึ่งมีรายละเอียดและวิธีการดำเนินการศึกษา ดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษา

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ ได้แก่ข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม จำนวน 1,041 คน (กองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม, ตุลาคม 2560)

1.2 กลุ่มตัวอย่างในการศึกษา

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ ผู้ศึกษาได้พิจารณาหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ณ ระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 โดยได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างสำหรับการประมาณค่าสัดส่วนประชากรจากสูตรต่อไปนี้

กำหนดขนาดตัวอย่างจากการคำนวณตามสูตรกรณีทราบจำนวนประชากรของทวยามานะ

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

โดยกำหนดให้

n = ขนาดกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา

N = ขนาดของประชากร

e = ความคาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ระดับ 0.05

$$\begin{aligned} \text{แทนค่า } n &= \frac{1,041}{1+1,041(0.05)^2} \\ &= 288.96 \\ &= 289 \text{ คน} \end{aligned}$$

ดังนั้นการศึกษาครั้งนี้ใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 289 คน

1.3 การสุ่มตัวอย่าง

ผู้ศึกษาได้พิจารณาสุ่มตัวอย่างข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม โดยการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ เทียบสัดส่วนกลุ่ม ตัวอย่างจากขนาดของประชากรตามหน่วยงานที่สังกัด แสดงในตารางที่ 3.1 ได้ดังนี้

ตารางที่ 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

หน่วยงานที่สังกัด	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
กองกลาง	60	18
กลุ่มตรวจสอบภายใน	4	1
กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	4	1
ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต	7	2
กองตรวจราชการ	17	5
กองยุทธศาสตร์และแผนงาน	25	7
ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	10	3
สำนักงานที่ปรึกษาด้านอุตสาหกรรมในต่างประเทศ	-	-
กองบริหารทรัพยากรบุคคล	25	7
กองกฎหมาย	13	4
สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัด 76 จังหวัด	874	243
รวม	1,041	289

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งผู้ศึกษาได้ทำการออกแบบแบบสอบถามตามแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ได้จากการค้นคว้า เพื่อให้ได้แบบสอบถามที่มีความครอบคลุมกับกรอบแนวคิดของการศึกษา โดยแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นแบบเลือกตอบ (Check List) ซึ่งเป็นข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุการทำงาน รายได้ และหน่วยงานที่สังกัด

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามแบบปลายปิด (Close-ended Questions) ซึ่งเป็นข้อมูลเกี่ยวกับระดับการเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ตามแนวคิดลักษณะองค์การนวัตกรรมของ Tidd, Bessant, and Pavitt (2001) จำนวน 24 ข้อ ประกอบด้วย

- | | |
|-----------------------------------|-------------|
| 1. ด้านวิสัยทัศน์ | จำนวน 3 ข้อ |
| 2. ด้านโครงสร้างองค์การ | จำนวน 3 ข้อ |
| 3. ด้านบุคลากรหลักขององค์การ | จำนวน 3 ข้อ |
| 4. ด้านทีมงาน | จำนวน 3 ข้อ |
| 5. ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล | จำนวน 2 ข้อ |
| 6. ด้านการสื่อสารขององค์การ | จำนวน 1 ข้อ |
| 7. ด้านการมีส่วนร่วมในนวัตกรรม | จำนวน 1 ข้อ |
| 8. ด้านโอกาสและภัยคุกคาม | จำนวน 2 ข้อ |
| 9. ด้านบรรยากาศในองค์การ | จำนวน 2 ข้อ |
| 10. ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ | จำนวน 4 ข้อ |

โดยลักษณะของข้อคำถามจะใช้มาตราส่วนประมาณค่าของ Rating Scale มีคำตอบ 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนแต่ละข้อ และการตีความหมายของคะแนนเฉลี่ย ดังนี้

ตารางที่ 3.2 เกณฑ์ประเมินค่าเฉลี่ยช่วงชั้น

ระดับ	คะแนน	ความหมาย
5	4.51-5.00	ระดับการเป็นองค์การนวัตกรรมมากที่สุด
4	3.51-4.50	ระดับการเป็นองค์การนวัตกรรมมาก
3	2.51-3.50	ระดับการเป็นองค์การนวัตกรรมปานกลาง
2	1.51-2.50	ระดับการเป็นองค์การนวัตกรรมน้อย
1	1.0-1.50	ระดับการเป็นองค์การนวัตกรรมน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 เป็นข้อมูลเสนอแนะและความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นลักษณะของคำถามปลายเปิด (Open-ended Questions) เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ เพื่อแสดงความเสนอความคิดเห็นและเสนอแนะเพิ่มเติม

การสร้างเครื่องมือ ผู้ศึกษาได้ดำเนินการตามขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้าเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. สร้างแบบสอบถามตามวัตถุประสงค์และขอบเขตของเนื้อหาที่จะทำการศึกษา
3. นำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญอันประกอบด้วย รศ.ดร.เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์, รศ.ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย และนายชัชพล อินทโณม อุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี และปรับปรุง แก้ไข ตามความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

4. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปทำการทดลองใช้กับข้าราชการกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ กระทรวงอุตสาหกรรม จำนวน 30 คน เพื่อนำมาปรับปรุงและหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ก่อนที่จะนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น ไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา และผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ได้คำถามตรงตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย

2. การทดสอบหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) หลังจากทำการทดสอบความเที่ยงตรงแล้วนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างที่จะทำการศึกษา ได้แก่ ข้าราชการกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ จำนวน 30 คน ที่ไม่ได้เลือกเป็นกลุ่มตัวอย่าง และนำแบบสอบถามไปวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นตามแบบสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient method) ของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.956

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นการจัดเก็บข้อมูลที่ได้จากการสำรวจกลุ่มตัวอย่างโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการจัดเก็บข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ผู้ศึกษาได้ขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ดำเนินการแจกแบบสอบถามให้กับประชากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 289 คน และสามารถเก็บคืนมาได้จำนวน 261 คน คิดเป็นร้อยละ 90
3. นำแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ มาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากได้แบบสอบถามกลับคืน ผู้ศึกษาได้ทำการตรวจสอบเบื้องต้น จากนั้นได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์ และนำเสนอด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)
2. การวิเคราะห์ระดับการเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (X) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
3. การทดสอบสมมติฐาน
 - 3.1 การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยสองกลุ่ม ซึ่งได้แก่ เพศ โดยสถิติที่ใช้ในการทดสอบคือ สถิติ t – test
 - 3.2 การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยสองกลุ่มขึ้นไป ซึ่งได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุการทำงาน และรายได้ โดยสถิติที่ใช้ในการทดสอบคือ ความแปรปรวน (One – way ANOVA)
 - 3.3 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละรายการจะนำเสนอในรูปแบบตาราง และการพรรณนาความ

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาการเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ซึ่งใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้แบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 4 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาระดับการเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบการเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมตามปัจจัยส่วนบุคคล

ตอนที่ 4 ผลการศึกษาข้อเสนอแนะการเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม

ทั้งนี้ โดยแต่ละตอนได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ในรูปแบบตารางและการพรรณนาความ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างอันประกอบด้วยเพศ อายุระดับการศึกษา ตำแหน่งงานอายุการทำงานและรายได้ ผู้ตอบแบบสอบถามปรากฏดังต่อไปนี้

1.1 เพศ

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ

เพศ	กลุ่มตัวอย่าง	ร้อยละ
ชาย	78	30
หญิง	183	70
รวม	261	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่าจากกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 261 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 183 คน คิดเป็นร้อยละ 70 และเพศชายจำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 30

1.2 อายุ

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ

อายุ	กลุ่มตัวอย่าง	ร้อยละ
ต่ำกว่า 25 ปี	3	1.1
25 – 35 ปี	112	42.90
36 – 45 ปี	91	34.90
46 – 55 ปี	36	13.80
56 ปี ขึ้นไป	19	7.30
รวม	261	100

จากตารางที่ 4.2 พบว่าจากกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 261 คน ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 25 – 35 ปี จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 42.90 รองลงมาคืออยู่ในช่วงอายุ 36-45 ปี จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 34.90 ช่วงอายุ 46-55 ปี จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 13.80 ช่วงอายุ 56 ปีขึ้นไป จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 7.30 และช่วงอายุต่ำกว่า 25 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.1 ตามลำดับ

1.3 ระดับการศึกษา

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	18	6.90
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	151	57.90
ปริญญาโท	92	35.20
ปริญญาเอก	-	-
รวม	261	100

จากตารางที่ 4.3 พบว่าจากกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 261 คน ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า จำนวน 151 คน คิดเป็นร้อยละ 57.90 รองลงมาจบการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 35.20 และจบการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 6.90 ตามลำดับ

1.4 ตำแหน่งงาน

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	กลุ่มตัวอย่าง	ร้อยละ
ตำแหน่งประเภทบริหาร	1	0.40
ตำแหน่งประเภทอำนวยการ	11	4.20
ตำแหน่งประเภทวิชาการ	174	66.70
ตำแหน่งประเภททั่วไป	75	28.70
รวม	261	100

จากตารางที่ 4.4 พบว่าจากกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 261 คน ส่วนใหญ่ตำแหน่งงานประเภทวิชาการ จำนวน 174 คน คิดเป็นร้อยละ 66.70 รองลงมาประเภททั่วไปจำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 28.70 ประเภทอำนวยการจำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 4.20 และประเภทบริหารจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.40 ตามลำดับ

1.5 อายุการทำงาน

ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุการทำงาน

อายุการทำงาน	กลุ่มตัวอย่าง	ร้อยละ
น้อยกว่า 1 ปี	22	8.40
1 - 5 ปี	80	30.70
6 - 10 ปี	81	31.00
มากกว่า 10 ปี	78	29.90
รวม	261	100

จากตารางที่ 4.5 พบว่าจากกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 261 คน ส่วนใหญ่ อายุการทำงาน 6-10 ปี จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 31 รองลงมาคือ 1-5 ปี จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 30.70 มากกว่า 10 ปี จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 29.90 และน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 8.40 ตามลำดับ

1.6 รายได้

ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามรายได้

รายได้	กลุ่มตัวอย่าง	ร้อยละ
ไม่เกิน 10,000 บาท	5	1.90
10,001 - 20,000 บาท	97	37.20
20,001 - 30,000 บาท	86	33.00
30,001 - 40,000 บาท	32	12.30
40,001 - 50,000 บาท	23	8.80
50,001 บาทขึ้นไป	18	6.90
รวม	261	100

จากตารางที่ 4.6 พบว่าจากกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 261 คน ส่วนใหญ่มีรายได้ 10,001 - 20,000 บาทจำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 37.20 รองลงมาคือ รายได้ 20,001 - 30,000 บาท จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 33 รายได้ 30,001 - 40,000 บาท จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 12.30 รายได้ 40,001 - 50,000 บาท จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 8.80 รายได้ 50,000 บาทขึ้นไปจำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 6.90 และรายได้ไม่เกิน 10,000 บาท จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.90 ตามลำดับ

1.7 หน่วยงานที่สังกัด

ตารางที่ 4.7 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด

หน่วยงานที่สังกัด	กลุ่มตัวอย่าง	ร้อยละ
กองกลาง	17	6.50
กลุ่มตรวจสอบภายใน	1	0.40
กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	1	0.40
ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต	-	-
กองตรวจราชการ	4	1.50
กองยุทธศาสตร์และแผนงาน	5	1.90
ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	-	-
สำนักงานที่ปรึกษาด้านอุตสาหกรรมในต่างประเทศ	-	-
กองบริหารทรัพยากรบุคคล	3	1.10
กองกฎหมาย	4	1.50
สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัด (ส่วนภูมิภาค)	226	86.60
รวม	261	100

จากตารางที่ 4.7 พบว่าจากกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 261 คน ส่วนใหญ่สังกัดสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัด (ส่วนภูมิภาค) จำนวน 226 คน คิดเป็นร้อยละ 86.60 รองลงมาคือกองกลาง จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 6.50 กองยุทธศาสตร์และแผนงาน จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.90 กองตรวจราชการ จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.50 กองกฎหมาย จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.50 กองบริหารทรัพยากรบุคคล จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.10 กลุ่มตรวจสอบภายใน จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.40 และกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.40 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาระดับการเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวง อุตสาหกรรม

ผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 261 คน ซึ่งประกอบด้วยระดับความเป็นองค์การนวัตกรรมในภาพรวม และระดับความเป็นองค์การนวัตกรรมจำแนกรายข้อ ดังนี้

2.1 ระดับความเป็นองค์การนวัตกรรมในภาพรวม

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย (X) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ของระดับความเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ในภาพรวม

ระดับความเป็นองค์การนวัตกรรม ของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม	ระดับความคิดเห็น			อันดับที่
	ค่าเฉลี่ย (X)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D)	ระดับ ความคิดเห็น	
1. ด้านวิสัยทัศน์	4.09	0.73	มาก	2
2. ด้านโครงสร้างองค์การ	3.77	0.75	มาก	6
3. ด้านบุคลากรหลักขององค์การ	3.75	0.78	มาก	7
4. ด้านทีมงาน	3.72	0.77	มาก	8
5. ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล	3.81	0.78	มาก	5
6. ด้านการสื่อสารขององค์การ	4.02	0.76	มาก	3
7. ด้านการมีส่วนร่วมในนวัตกรรม	3.89	0.80	มาก	4
8. ด้านโอกาสและภัยคุกคาม	4.13	0.73	มาก	1
9. ด้านบรรยากาศในองค์การ	3.69	0.77	มาก	9
10. ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้	3.63	0.79	มาก	10
รวม	3.85	0.77	มาก	

จากตารางที่ 4.8 พบว่าสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม มีลักษณะการเป็นองค์การนวัตกรรมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.77 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าระดับการเป็นองค์การนวัตกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ด้านปัจจัยภายนอก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.73 รองลงมาคือด้านวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.73 ด้านการสื่อสารขององค์การมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.76 ด้านการมีส่วนร่วมในนวัตกรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.80 ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.78 ด้านโครงสร้างองค์การมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.75 ด้านบุคลากรหลักขององค์การมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.78 ด้านทีมงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.77 ด้านบรรยากาศในองค์การ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.77 และด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.79 ตามลำดับ

2.2 ระดับความเป็นองค์การนวัตกรรมจำแนกรายข้อ

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ของระดับความเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมด้านวิสัยทัศน์

ระดับความเป็นองค์การนวัตกรรม ของสำนักงานปลัดกระทรวง อุตสาหกรรมด้านวิสัยทัศน์	ระดับความคิดเห็น			
	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D)	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับที่
1. สำนักงาน ปลัด กระทรวง อุตสาหกรรมมีการกำหนด วิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยผู้นำในการ สร้างนวัตกรรมที่ชัดเจน	4.14	0.74	มาก	1
2. สำนักงาน ปลัด กระทรวง อุตสาหกรรมมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ไปสู่ฝ่ายงานต่างๆ และถูก นำไปปฏิบัติจริง	4.08	0.72	มาก	3

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ระดับความเป็นองค์การนวัตกรรม ของสำนักงานปลัดกระทรวง อุตสาหกรรมด้านวิสัยทัศน์	ระดับความคิดเห็น			ลำดับที่
	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D)	ระดับ ความคิดเห็น	
3.ฝ่ายบริหารของสำนักงาน ปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมบริหาร องค์มีทัศนคติในการสนับสนุนและ ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ มี ความทุ่มเทในการพัฒนาองค์กร	4.09	0.73	มาก	2
รวม	4.09	0.73	มาก	

จากตารางที่ 4.9 พบว่าสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม มีลักษณะการเป็นองค์การนวัตกรรมด้านวิสัยทัศน์องค์การในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.73 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าระดับการเป็นองค์การนวัตกรรมในด้านวิสัยทัศน์ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันโดยผู้นำในการสร้างนวัตกรรมที่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.74 รองลงมาคือฝ่ายบริหารของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมบริหารองค์มีทัศนคติในการสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ มีความทุ่มเทในการพัฒนาองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.73 และสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ไปสู่ฝ่ายงานต่างๆ และถูกนำไปปฏิบัติจริง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.72 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ของระดับความเป็นองค์การ
นวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมด้าน โครงสร้างองค์การ

ระดับความเป็นองค์การนวัตกรรมของ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ด้านโครงสร้างองค์การ	ระดับความคิดเห็น			ลำดับที่
	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D)	ระดับ ความคิดเห็น	
4. สำนักงาน ปลัด กระทรวง อุตสาหกรรมมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น และสามารถตอบสนองความต้องการ ของผู้รับบริการได้รวดเร็ว	3.88	0.78	มาก	1
5. สำนักงาน ปลัด กระทรวง อุตสาหกรรมมีโครงสร้างการทำงาน แบบโครงการ เช่น การจัดตั้งทีมงาน ข้ามสายงาน	3.66	0.73	มาก	3
6. สำนักงาน ปลัด กระทรวง อุตสาหกรรมมีโครงสร้างอำนาจที่ เปิดกว้างและมีการกระจายอำนาจ มอบอำนาจ ให้แก่บุคลากร	3.78	0.74	มาก	2
รวม	3.77	0.75	มาก	

จากตารางที่ 4.10 พบว่าสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม มีลักษณะการเป็น
องค์การนวัตกรรมด้าน โครงสร้างองค์การในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 และส่วนเบี่ยงเบน
มาตรฐานเท่ากับ 0.75 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าระดับการเป็นองค์การนวัตกรรมในด้าน
โครงสร้างองค์การที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมมีโครงสร้างที่
ยืดหยุ่น และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้รวดเร็วมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 และ
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.78 รองลงมาคือสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมมีโครงสร้าง
อำนาจที่เปิดกว้างและมีการกระจายอำนาจ มอบอำนาจ ให้แก่บุคลากรมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78
และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.74 และสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมมีโครงสร้าง

การทำงานแบบโครงการ เช่น การจัดตั้งทีมงานข้ามสายงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.73 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ของระดับความเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ด้านบุคลากรด้านนวัตกรรม

ระดับความเป็นองค์การนวัตกรรมของ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ด้านบุคลากรหลักขององค์การ	ระดับความคิดเห็น			ลำดับที่
	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D)	ระดับ ความคิดเห็น	
7. สำนักงานปลัดกระทรวง อุตสาหกรรมมีบุคลากรที่มีความรู้และ ความเชี่ยวชาญด้านนวัตกรรม	3.65	0.79	มาก	3
8. สำนักงานปลัดกระทรวง อุตสาหกรรมมีบุคลากรที่สามารถ รับผิดชอบโครงการด้านนวัตกรรม ใน การรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ และนำ ข้อมูล มาใช้ให้เกิดประโยชน์	3.75	0.78	มาก	2
9. สำนักงานปลัดกระทรวง อุตสาหกรรมมีบุคลากรที่มีความมุ่งมั่น และสนับสนุนกิจกรรมด้านนวัตกรรมใน องค์การอย่างเต็มที่	3.85	0.78	มาก	1
รวม	3.75	0.78	มาก	

จากตารางที่ 4.11 พบว่าสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม มีลักษณะการเป็นองค์การนวัตกรรมด้านบุคลากรหลักขององค์การ ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.78 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าระดับการเป็นองค์การนวัตกรรมในด้านบุคลากรด้านนวัตกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมมีบุคลากรที่มีความมุ่งมั่น และสนับสนุนกิจกรรมด้านนวัตกรรมในองค์การอย่างเต็มที่ที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ

3.85 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.78 รองลงมาคือสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมมีบุคลากรที่สามารถรับผิดชอบโครงการด้านนวัตกรรม ในการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ และนำข้อมูล มาใช้ให้เกิดประโยชน์มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.78 และสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมมีบุคลากรที่มีความรู้ และความเชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.79 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ของระดับความเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ด้านบุคลากรด้านทีมงาน

ระดับความเป็นองค์การนวัตกรรม ของสำนักงานปลัดกระทรวง อุตสาหกรรมด้านทีมงาน	ระดับความคิดเห็น			ลำดับที่
	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D)	ระดับ ความคิดเห็น	
10. สำนักงานปลัดกระทรวง อุตสาหกรรมมีทีมงานที่ส่งเสริม ความร่วมมือ มีการสนับสนุนซึ่งกัน และกัน แบ่งปัน ข้อมูล ประสบการณ์ร่วมกัน	3.84	0.78	มาก	1
11. สำนักงานปลัดกระทรวง อุตสาหกรรมมีหน่วยงานอื่น ทั้ง ชั่วคราวหรือตามโครงการที่มีความ เชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน โดยร่วมกัน ทำงาน	3.68	0.74	มาก	2
12. สำนักงานปลัดกระทรวง อุตสาหกรรมเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย ชัพพลายเออร์หรือ เครือข่าย ได้เข้าร่วมในทีมงานเพื่อ สร้างความแตกต่างในการออกแบบ กระบวนการใหม่	3.65	0.80	มาก	3
รวม	3.72	0.77	มาก	

จากตารางที่ 4.12 พบว่าสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม มีลักษณะการเป็นองค์การนวัตกรรมด้านทีมงานในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.77 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าระดับการเป็นองค์การนวัตกรรมในด้านโครงสร้างองค์การที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมมีทีมงานที่ส่งเสริมความร่วมมือ มีการสนับสนุนซึ่งกันและกัน แบ่งปันข้อมูล ประสพการณ์ร่วมกันมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.78 รองลงมาคือสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมมีหน่วยงานอื่น ทั้งชั่วคราวหรือตามโครงการที่มีความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน โดยร่วมกันทำงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.74 และสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชัพพลายเออร์หรือเครือข่าย ได้เข้าร่วมในทีมงานเพื่อสร้างความแตกต่างในการออกแบบกระบวนการใหม่มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.80ตามลำดับ

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ของระดับความเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร

ระดับความเป็นองค์การนวัตกรรม ของสำนักงานปลัดกระทรวง อุตสาหกรรมด้านการฝึกอบรมและ การพัฒนาบุคลากร	ระดับความคิดเห็น			ลำดับที่
	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D)	ระดับ ความคิดเห็น	
13. สำนักงานปลัดกระทรวง อุตสาหกรรมได้จัดการอบรมและ สร้างประสบการณ์ในการทำงาน เกี่ยวกับนวัตกรรมในการพัฒนา บุคลากรอย่างต่อเนื่อง	3.74	0.77	มาก	2
14. สำนักงานปลัดกระทรวง อุตสาหกรรมมีการพัฒนาบุคลากร ให้มีสมรรถนะ และมีแรงจูงใจใน การคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรม	3.89	0.78	มาก	1
รวม	3.81	0.78	มาก	

จากตารางที่ 4.13 พบว่าสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม มีลักษณะการเป็นองค์การนวัตกรรมด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคลในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.78 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าระดับการเป็นองค์การนวัตกรรมในด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคลที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมมีการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะ และมีแรงจูงใจในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.78 รองลงมาคือสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมได้จัดการอบรมและสร้างประสบการณ์ในการทำงานเกี่ยวกับนวัตกรรมในการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.78

ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ของระดับความเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ด้านการสื่อสารขององค์การ

ระดับความเป็นองค์การนวัตกรรม ของสำนักงานปลัดกระทรวง อุตสาหกรรม ด้านการสื่อสารขององค์การ	ระดับความคิดเห็น		
	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D)	ระดับ ความคิดเห็น
15. สำนักงาน ปลัด กระทรวง อุตสาหกรรม มีการ สื่อ สาร ที่ หลากหลายช่องทางระหว่างภายใน และภายนอกองค์การ ทั้งแนวดิ่ง และ แนวราบ มีการนำเทคโนโลยีมาช่วย ในการสื่อสาร เช่น คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ อินเทอร์เน็ต และ application ต่าง ๆ เป็นต้น	4.02	0.76	มาก
รวม	4.02	0.76	มาก

จากตารางที่ 4.14 พบว่าสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม มีลักษณะการเป็นองค์การนวัตกรรมด้านการสื่อสารขององค์การในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.76

ตารางที่ 4.15 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ของระดับความเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ด้านการมีส่วนร่วมในนวัตกรรม

ระดับความเป็นองค์การนวัตกรรมของ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ด้านการมีส่วนร่วมในนวัตกรรม	ระดับความคิดเห็น		
	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D)	ระดับ ความคิดเห็น
16. สำนักงานปลัดกระทรวง อุตสาหกรรมเปิดโอกาสให้ บุคลากรมีส่วนร่วมในการคิดค้น วิเคราะห์ ปรับปรุงกระบวนการงาน หลัก และงานสนับสนุน สร้าง ผลงานจากแนวความคิดใหม่ๆ	3.89	0.80	มาก
รวม	3.89	0.80	มาก

จากตารางที่ 4.15 พบว่าสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม มีลักษณะการเป็นองค์การนวัตกรรมด้านการมีส่วนร่วมในนวัตกรรมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.80

ตารางที่ 4.16 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ของระดับความเป็นองค์การ
นวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ด้านปัจจัยภายนอก

ระดับความเป็นองค์การนวัตกรรมของ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ด้านปัจจัยภายนอก	ระดับความคิดเห็น			ลำดับที่
	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D)	ระดับความ ความเห็น	
17. สำนักงาน ปลัด กระทรวง อุตสาหกรรมมีการสร้างสัมพันธภาพ ที่ดีกับผู้รับบริการ มีการสอบถาม ความคิดเห็นของผู้รับบริการ	4.16	0.73	มาก	1
18.สำนักงาน ปลัด กระทรวง อุตสาหกรรมยอมรับข้อเสนอแนะ หรือความคิดเห็นของผู้รับบริการและ มีวิธีแก้ไขปัญหาความต้องการของ ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว	4.09	0.72	มาก	2
รวม	4.13	0.73	มาก	

จากตารางที่ 4.16 พบว่าสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม มีลักษณะการเป็น
องค์การนวัตกรรมด้านปัจจัยภายนอกในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 และส่วนเบี่ยงเบน
มาตรฐานเท่ากับ 0.73เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าระดับการเป็นองค์การนวัตกรรมใน
ด้าน โครงสร้างองค์การที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมมีการสร้าง
สัมพันธภาพที่ดีกับผู้รับบริการ มีการสอบถามความคิดเห็นของผู้รับบริการ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16
และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.73 รองลงมาคือสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมยอมรับ
ข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นของผู้รับบริการและมีวิธีแก้ไขปัญหาความต้องการของผู้รับบริการ
อย่างรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.72

ตารางที่ 4.17 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ของระดับความเป็นองค์การ
นวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ด้านบรรยากาศในองค์การ

ระดับความเป็นองค์การนวัตกรรม ของสำนักงานปลัดกระทรวง อุตสาหกรรมด้านบรรยากาศ ในองค์การ	ระดับความคิดเห็น			ลำดับที่
	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D)	ระดับความ ความเห็น	
19. สำนักงาน ปลัดกระทรวง อุตสาหกรรมมีสถานที่ทำงานที่เอื้อ ต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม	3.61	0.77	มาก	2
20. สำนักงาน ปลัดกระทรวง อุตสาหกรรมมีวัฒนธรรมองค์การที่ ส่งเสริมให้ท่านกล้าคิด เปิดโอกาส และเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิด เห็นหรือแนวคิดใหม่ ๆ	3.77	0.76	มาก	1
รวม	3.69	0.77	มาก	

จากตารางที่ 4.17 พบว่าสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม มีลักษณะการเป็น
องค์การนวัตกรรมด้านบรรยากาศในองค์การในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 และส่วนเบี่ยงเบน
มาตรฐานเท่ากับ 0.77 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าระดับการเป็นองค์การนวัตกรรมในด้าน
โครงสร้างองค์การที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมมีวัฒนธรรม
องค์การที่ส่งเสริมให้ท่านกล้าคิด เปิดโอกาส และเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นหรือ
แนวคิดใหม่ ๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.77 รองลงมาคือ
สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมมีสถานที่ทำงานที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม มีค่าเฉลี่ย
เท่ากับ 3.61 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.77

ตารางที่ 4.18 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ของระดับความเป็นองค์การ
นวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้

ระดับความเป็นองค์การนวัตกรรมของ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น			ลำดับที่
	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D)	ระดับ ความคิดเห็น	
21. สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม จัดให้มีกิจกรรม การแข่งขัน และการ ปฏิบัติงานที่ สร้างสรรค์และเกิด ประโยชน์ภายในองค์การ	3.53	0.82	มาก	4
22. สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม เปิด โอกาสและสนับสนุน ให้ ท่าน สร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ เพื่อพัฒนา นวัตกรรมบริการ และนวัตกรรมการ บริหาร	3.68	0.74	มาก	2
23. บุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวง อุตสาหกรรมของท่าน ได้มีส่วนร่วมใน การจัดการความรู้ (KM) การแลกเปลี่ยน ความรู้ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งกันและกัน และต่างสายงานอย่าง สม่ำเสมอ	3.70	0.77	มาก	1
24. สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม มี การแลกเปลี่ยน เรียนรู้จากการ ดำเนินงาน โครงการต่าง ๆ ทั้งจาก ภายนอกองค์การอยู่เสมอ	3.61	0.73	มาก	3
รวม	3.63	0.79	มาก	

จากตารางที่ 4.18 พบว่าสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม มีลักษณะการเป็นองค์การนวัตกรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.79 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าระดับการเป็นองค์การนวัตกรรมในด้านโครงสร้างองค์การที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ บุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมของท่าน ได้มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ (KM) การแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานซึ่งกันและกัน และต่างสายงานอย่างสม่ำเสมอมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.73 รองลงมาคือสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมเปิดโอกาสและสนับสนุนให้ท่านสร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ เพื่อพัฒนานวัตกรรมบริการ และนวัตกรรมการบริหาร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.74 สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการดำเนินงาน โครงการต่าง ๆ ทั้งจากภายนอกองค์การอยู่เสมอมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.79 และสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมจัดให้มีกิจกรรมการแข่งขัน และการปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์และเกิดประโยชน์ภายในองค์การมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.82 ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบการเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมตามปัจจัยส่วนบุคคล

สมมุติฐานที่ 1 ข้าราชการที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.19 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของเพศ ที่มีต่อระดับความเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม

เพศ	จำนวนคน	Mean	Std. Deviation	T	Sig (2-tailed)
ชาย	78	3.83	0.58	0.090	0.928
หญิง	183	3.82	0.55		

จากตารางที่ 4.19 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าความแตกต่าง (T-test) เพื่อทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของระดับความเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม จำแนกตามเพศ ซึ่งได้แก่ เพศชายและเพศหญิง

ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยค่า T-test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ค่า Sig เท่ากับ 0.928 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่า ข้าราชการที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 2 ข้าราชการที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.20 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของอายุ ที่มีต่อระดับความเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม

อายุ	จำนวนคน	Mean	Std. Deviation	F	Sig (2-tailed)
ต่ำกว่า 25 ปี	3	3.72	0.65	1.927	0.106
25 – 35 ปี	112	3.80	0.60		
36 – 45 ปี	91	3.92	0.60		
46 – 55 ปี	36	3.62	0.46		
56 ปี ขึ้นไป	19	3.85	0.31		

จากตารางที่ 4.20 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าความแตกต่าง (F-test) เพื่อทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของระดับความเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม จำแนกตามอายุ

ผลการทดสอบสมมุติฐานด้วยค่า F-test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ค่า Sig เท่ากับ 0.106 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่าข้าราชการที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมุติฐานที่ 3 ข้าราชการที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.21 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการศึกษาแตกต่างกัน ที่มีต่อระดับความเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม

ระดับการศึกษา	จำนวนคน	Mean	Std. Deviation	F	Sig (2-tailed)
ต่ำกว่าปริญญาตรี	18	4.03	0.54	2.086	0.126
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	151	3.84	0.50		
ปริญญาโท	92	3.74	0.64		
ปริญญาเอก	-	-	0.56		

จากตารางที่ 4.21 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าความแตกต่าง (F-test) เพื่อทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของระดับความเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม จำแนกตามระดับการศึกษา

ผลการทดสอบสมมุติฐานด้วยค่า F-test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ค่า Sig เท่ากับ 0.126 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่า ข้าราชการที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมุติฐานที่ 4 ข้าราชการที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.22 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของตำแหน่งงาน ที่มีต่อระดับความเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม

ตำแหน่งงาน	จำนวนคน	Mean	Std. Deviation	F	Sig (2-tailed)
ตำแหน่งประเภทบริหาร	1	4.04	-	1.454	0.228
ตำแหน่งประเภทอำนวยการ	11	3.87	0.35		
ตำแหน่งประเภทวิชาการ	174	3.77	0.58		
ตำแหน่งประเภททั่วไป	75	3.93	0.52		

จากตารางที่ 4.22 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าความแตกต่าง (F-test) เพื่อทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของระดับความเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม จำแนกตามตำแหน่งงาน

ผลการทดสอบสมมุติฐานด้วยค่า F-test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ค่า Sig เท่ากับ 0.228 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่า ข้าราชการที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมุติฐานที่ 5 ข้าราชการที่มีอายุการทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการเป็น
องค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.23 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของตำแหน่งงาน ที่มีต่อระดับความเป็น
องค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม

อายุการทำงาน	จำนวน คน	Mean	Std. Deviation	F	Sig (2-tailed)	(1)	(2)	(3)	(4)
(1) น้อยกว่า 1 ปี	22	3.49	0.73	3.614	0.014*		*	*	*
(2) 1 - 5 ปี	80	3.89	0.58			*			
(3) 6 – 10 ปี	81	3.88	0.51			*			
(4) มากกว่า 10 ปี	78	3.78	0.49			*			

จากตารางที่ 4.23 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าความแตกต่าง (F-test) เพื่อทดสอบ
ความแตกต่างค่าเฉลี่ยของระดับความเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวง
อุตสาหกรรม จำแนกตามอายุการทำงาน

ตารางที่ 4.24 แสดงค่าความแปรปรวนการเปรียบเทียบความแตกต่างของตำแหน่งงาน ที่มีต่อระดับ
ความเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม

ความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig
ระหว่างกลุ่ม	3	3.280	1.093	3.614	0.014
ภายในกลุ่ม	257	77.764	0.303		
รวม	260	81.044			

ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยค่า F-test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ค่า Sig เท่ากับ 0.014 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่า ข้าราชการที่มีอายุการทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 6 ข้าราชการที่มีรายได้แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.25 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของรายได้ที่มีต่อระดับความเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม

รายได้	จำนวนคน	Mean	Std. Deviation	F	Sig (2-tailed)
ไม่เกิน 10,000 บาท	5	3.92	0.34	0.214	0.957
10,001 - 20,000 บาท	97	3.83	0.63		
20,001 - 30,000 บาท	86	3.77	0.54		
30,001 - 40,000 บาท	32	3.86	0.56		
40,001 - 50,000 บาท	23	3.84	0.51		
50,001 บาทขึ้นไป	18	3.86	0.35		

จากตารางที่ 4.25 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าความแตกต่าง (F-test) เพื่อทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของระดับความเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม จำแนกตามรายได้

ผลการทดสอบสมมุติฐานด้วยค่า F-test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ค่า Sig เท่ากับ 0.957 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่า ข้าราชการที่มีรายได้แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.26 แสดงสรุปผลการทดสอบสมมุติฐาน

สมมุติฐาน	ผลการทดสอบสมมุติฐาน
1. ข้าราชการที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมแตกต่างกัน	x
2. ข้าราชการที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมแตกต่างกัน	x
3. ข้าราชการที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมแตกต่างกัน	x
4. ข้าราชการที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมแตกต่างกัน	x
5. ข้าราชการที่มีอายุการทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมแตกต่างกัน	✓
6. ข้าราชการที่มีรายได้แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมแตกต่างกัน	x

ตอนที่ 4 ผลการศึกษาข้อเสนอแนะการเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวง อุตสาหกรรม

ข้อเสนอแนะในการบริหารจัดการของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมต่อการเป็นองค์การนวัตกรรมที่ได้จากการประมวลคำตอบของผู้ตอบแบบสอบถามเปิดจำนวน 10 คน จากผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 261 คน คิดเป็นร้อยละ 3.8 สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ควรจัดให้มีการถ่ายทอดองค์ความรู้(KM) ในเรื่ององค์การนวัตกรรม ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในส่วนที่เกี่ยวข้องให้มากขึ้น และมีการจัดกิจกรรมในด้านการพัฒนานวัตกรรมให้เป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น
2. การบริหารจัดการงบประมาณที่สนับสนุนทางด้านนวัตกรรมมีไม่มากเท่าที่ควร และยังขาดความพร้อมของอุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีที่อำนวยความสะดวกในการบริหารองค์การ และการให้บริการ โดยเฉพาะหน่วยงานส่วนภูมิภาค
3. สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมยังนำนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารงานไม่มากเท่าที่ควร ควรจะมีการนำเทคโนโลยีด้านระบบออนไลน์มาใช้ และนำนวัตกรรมมาใช้ทำงานแทนกระดาษเพิ่มมากขึ้น



บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาการบริหารองค์การเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม 2) เพื่อเปรียบเทียบการเป็นองค์การนวัตกรรมในสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และ 3) เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะการเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม จำนวน 289 คน โดยการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Proportional Stratified Random Sampling) เทียบสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างจากขนาดของประชากรตามหน่วยงานที่สังกัด เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษารั้งนี้ เป็นแบบสอบถามซึ่งมีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด และคำถามปลายเปิด ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นแบบเลือกตอบ ซึ่งเป็นข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุการทำงาน และรายได้

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามแบบปลายปิด (Close-ended Questions) ซึ่งเป็นข้อมูลเกี่ยวกับระดับการเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ตามแนวคิดลักษณะองค์การนวัตกรรมของ Tidd, Bessant, and Pavitt (2001) จำนวน 24 ข้อ

ส่วนที่ 3 เป็นข้อมูลเสนอแนะและความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นลักษณะของคำถามปลายเปิด (Open-ended Questions) ซึ่งผ่านการหาความเที่ยงตรง โดยวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นตามแบบสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient method) ของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.956

การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการนำข้อมูลจากแบบสอบถามที่รวบรวมได้ มาวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาด้วยวิธีการทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ทั้งนี้ สามารถนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับ การสรุปผล การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษา ดังต่อไปนี้

1. การสรุปผลการศึกษา

การศึกษาการบริหารองค์การเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม สามารถสรุปผลการศึกษาได้เป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม

ข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง จำนวน 183 คน คิดเป็นร้อยละ 70 มีอายุอยู่ในช่วง 25 – 35 ปี จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 42.90 จบการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า จำนวน 151 คน คิดเป็นร้อยละ 57.90 มีตำแหน่งงานประเภทวิชาการ จำนวน 174 คน คิดเป็นร้อยละ 66.70 มีประสบการณ์การทำงาน 6-10 ปี จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 31 มีรายได้ 10,001 - 20,000 บาท จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 37.20 และสังกัดอยู่ในสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัด (ส่วนภูมิภาค) จำนวน 226 คน คิดเป็นร้อยละ 86.60

ส่วนที่ 2 ระดับการเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม

จากการศึกษาพบว่า พบว่าสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม มีลักษณะการเป็นองค์การนวัตกรรมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.77 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าระดับการเป็นองค์การนวัตกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ด้านปัจจัยภายนอก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.73 รองลงมาคือ ด้านวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.73 ด้านการสื่อสารขององค์การมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.76 ด้านการมีส่วนร่วมในนวัตกรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.80 ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.78 ด้านโครงสร้างองค์การ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.75 ด้านบุคลากรด้านนวัตกรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.78 ด้านทีมงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.77 ด้านบรรยากาศในองค์การ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.77 และด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.79 ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 การเปรียบเทียบการเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ตามปัจจัยส่วนบุคคล

ผลการเปรียบเทียบการเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่าข้าราชการที่มีอายุการทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมแตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตาม

สมมุติฐานข้อที่ 5 ส่วนเพศ อายุ ระดับการศึกษาตำแหน่งงาน และรายได้ มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐาน

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะการเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม

ข้อเสนอแนะการเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ที่ได้จากการประมวลคำตอบของผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิดจำนวน 10 ข้อจากผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 261 คน คิดเป็นร้อยละ 3.8 สามารถสรุปได้ดังนี้

1. การบริหารจัดการด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ จากการศึกษาข้อเสนอแนะการเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม พบว่า ควรจัดให้มีการถ่ายทอดองค์ความรู้(KM) ในเรื่ององค์การนวัตกรรม ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในส่วนที่เกี่ยวข้องให้มากขึ้น และมีการจัดกิจกรรมในด้านการพัฒนานวัตกรรมให้เป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น

2. การบริหารจัดการด้านบรรยากาศในองค์การ จากการศึกษาข้อเสนอแนะการเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม พบว่าการบริหารจัดการงบประมาณที่สนับสนุนทางด้านนวัตกรรมมีไม่มากเท่าที่ควร และยังขาดความพร้อมของอุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีที่อำนวยความสะดวกในการบริหารองค์การ และการให้บริการ โดยเฉพาะหน่วยงานส่วนภูมิภาค

3. การบริหารจัดการด้านวิสัยทัศน์ และการพัฒนาองค์การ จากการศึกษาข้อเสนอแนะการเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม พบว่าสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมยังนำนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารงานไม่มากเท่าที่ควร ควรจะมีการนำเทคโนโลยีด้านระบบออนไลน์มาใช้ และนำนวัตกรรมมาใช้งานแทนกระดาษเพิ่มมากขึ้น

2. การอภิปรายผลการศึกษา

การศึกษาการบริหารองค์การเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม สามารถอภิปรายผลการศึกษา ดังนี้

2.1 ระดับการเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม พบว่าข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมมีความคิดเห็นต่อลักษณะการเป็นองค์การนวัตกรรมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในระดับการเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย ดังนี้

2.1.1 ด้านโอกาสและภัยคุกคาม สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาการให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด และสร้างความเชื่อมั่น รวมถึงตอบสนองความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ สร้างสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการ ส่งเสริมและกำหนดให้มีการอำนวยความสะดวก และลดขั้นตอนในการให้บริการ มีการสอบถามความคิดเห็นของผู้รับบริการ ยอมรับข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นของผู้รับบริการ และมีวิธีแก้ไขปัญหาความต้องการของผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Tidd, Bessant, and Pavitt (Tidd, Bessant, and Pavitt, 2001, p. 501) ที่กล่าวว่า การสร้างสรรค์องค์การนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จจะต้องเปิดรับสิ่งกระตุ้นใหม่ ๆ จากปัจจัยภายนอก และความต้องการของลูกค้า โดยการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีความสามารถในการรับรู้และเข้าใจความต้องการของลูกค้าและการตลาด การแก้ปัญหาและการสร้างนวัตกรรมที่ใช้ร่วมกัน

2.1.2 ด้านวิสัยทัศน์ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันโดยผู้นำในการสร้างนวัตกรรมที่ชัดเจน มีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ไปสู่ฝ่ายงานต่าง ๆ และถูกนำไปปฏิบัติได้จริง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Christiansen (Christiansen, 2000 อ้างถึงในกิริติ ยศยิ่งยง, 2552, หน้า 78) ที่กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและมีความเป็นไปได้ จึงช่วยสร้างแรงบันดาลใจซึ่งจะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม องค์การที่จะพัฒนาไปสู่องค์การนวัตกรรม และพัลลว เตะชะรินทร์ (พัลลว เตะชะรินทร์, 2556, หน้า 49) ที่อธิบายว่าทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจนที่จะพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

2.1.3 ด้านการสื่อสารขององค์การ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม มีการสื่อสารขององค์การที่หลากหลายช่องทางระหว่างภายในองค์กรและภายนอกองค์กร มีการนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาช่วยในการสื่อสาร เช่น คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ อินเทอร์เน็ต และ application ต่าง ๆ ตามแนวคิดของ Tidd, Bessant, and Pavitt (Tidd, Bessant, and Pavitt, 2001, p. 502) ที่กล่าวว่า การสร้างรูปแบบการสื่อสาร ที่ครอบคลุม โดยต้องมีทิศทางและช่องทางในการสื่อสารที่หลากหลายระหว่างภายในและภายนอกองค์กร ทั้งแนวดิ่ง และแนวราบ มีการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการ เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Christiansen (Christiansen, 2000 อ้างถึงในกิริติ ยศยิ่งยง, 2552, หน้า 80) ที่กล่าวว่า โครงสร้างการสื่อสารขององค์กรนั้นสามารถช่วยให้เอื้อต่อการเกิดนวัตกรรมภายในองค์กรได้

2.1.4 ด้านการมีส่วนร่วมในนวัตกรรม สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการคิดค้น วิเคราะห์ ปรับปรุงกระบวนการงานหลัก และงานสนับสนุน สร้างผลงานจากแนวความคิดใหม่ ๆ แต่ยังมีข้อจำกัดในด้านกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่ต้อง

สอดคล้องกับกฎหมายที่บังคับใช้กับหน่วยงานราชการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Tidd, Bessant, and Pavitt (Tidd, Bessant, and Pavitt, 2001, p. 485) ที่กล่าวว่า องค์การนวัตกรรม ต้องการเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์การมีส่วนร่วมในการก่อให้เกิดนวัตกรรมองค์การ

2.1.5 ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ได้จัดการอบรมในการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะ และมีแรงจูงใจในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรม ซึ่ง Higgins (Higgins, 1995 หน้า 195) ได้เสนอว่าองค์การนวัตกรรมมีองค์ประกอบที่สำคัญ 7 ประการ ตามแนวคิด 7S ของ McKinsey ด้านบุคลากร ควรฝึกอบรมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ องค์การนวัตกรรมต้องให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนวัตกรรมให้มีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ซึ่งจะมุ่งเน้นการฝึกอบรมเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์

2.1.6 ด้าน โครงสร้างองค์การ เพื่อให้การบริหารราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับกฎหมาย กฎระเบียบต่าง ๆ นั้น สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ได้มีนโยบายกระจายอำนาจ และมอบอำนาจให้แก่ส่วนภูมิภาค ในการอนุมัติ อนุญาตการดำเนินการต่าง ๆ ทำให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้รวดเร็ว ตามแนวคิดของ Higgins (Higgins, 1995 หน้า 172) ที่กล่าวถึงโครงสร้างองค์การที่ส่งเสริมการเป็นองค์การนวัตกรรมว่า การพัฒนาหรือปรับปรุงโครงสร้างองค์การให้ส่งเสริมต่อการเป็นองค์การนวัตกรรม จะต้องคำนึงถึงหลักการที่สำคัญ 5 ประการ คือ การออกแบบงาน การกระจายอำนาจในการทำงาน การทำงานเป็นทีม ผู้จัดการจะต้องขยายการควบคุม และการให้มีส่วนร่วมในการทำงาน และสอดคล้องกับผลการศึกษานี้ของ Wei & Wang (2008) ที่ว่าโครงสร้างองค์การนวัตกรรม มีมุมมองสามมิติ คือ การบริหารตนเอง การมีปฏิสัมพันธ์กันภายใน และการเป็นอิสระ

2.1.7 ด้านบุคลากรหลักขององค์การ บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ส่วนใหญ่เป็นคนรุ่นใหม่ ทำให้สามารถสนับสนุนกิจกรรมด้านนวัตกรรมในองค์การได้อย่างเต็มที่ และสามารถรับผิดชอบโครงการด้านนวัตกรรม ในการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ และนำข้อมูล มาใช้ให้เกิดประโยชน์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ พสุ เตชะรินทร์ (พสุ เตชะรินทร์, 2556, หน้า 49) ได้อธิบายลักษณะขององค์กรแห่งนวัตกรรมว่าบุคลากรที่จะทำหน้าที่ตามบทบาทต่าง ๆ ภายใต้กระบวนการนวัตกรรม ไม่ว่าจะเป็นผู้ที่จะเป็นเจ้าภาพในโครงการหรือผู้สนับสนุน อีกทั้งบุคลากรภายในองค์กร และแนวคิดของ Christiansen (Christiansen, 2000 อ้างถึงในกิริติยศยิ่งยง, 2552, หน้า 78-86) ได้กล่าวถึง ระบบการจัดการบุคคลส่งผลต่อความสามารถในการสร้างนวัตกรรมของบุคคล ซึ่งองค์การจึงต้องมีนโยบายการจัดการบุคคลที่ให้ความสำคัญในด้านต่าง ๆ

เช่น การมุ่งเน้นการค้นหาและจ้างงานบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีประสบการณ์และภูมิหลังที่มีความหลากหลาย

2.1.8 ด้านทีมงาน สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ได้มอบหมายภารกิจงานแบ่งอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ ในด้านต่าง ๆ อย่างเหมาะสมกับความสามารถ และทักษะของบุคลากร และนอกจากนี้ ยังมีหน่วยงานอื่น ๆ รวมถึงซัพพลายเออร์ องค์กรเอกชน ร่วมกันทำงาน ทำให้องค์การเกิดความแตกต่างในการออกแบบกระบวนการใหม่ ๆ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Tidd, Bessant, and Pavitt (Tidd, Bessant, and Pavitt, 2001, p. 497) องค์ประกอบหลักในการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพสูง ต้องมีความสมดุลของบทบาทในทีมและเข้ากับรูปแบบพฤติกรรมของแต่ละบุคคล มีการติดต่อประสานงานกับองค์กรภายนอกอย่างต่อเนื่อง

2.1.9 ด้านบรรยากาศในองค์การ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานในด้านระบบการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และสวัสดิการเพิ่มเติมให้ตรงตามความต้องการของบุคลากร แต่ด้วยการทำงานที่ต้องยึดตามระเบียบ กฎหมาย ทำให้เป็นข้อจำกัดในการส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิด และแสดงความคิดเห็นหรือแนวคิดใหม่ ตามแนวคิดของ อรุณี ไพศาลพาณิชย์กุล (อรุณี ไพศาลพาณิชย์กุล, 2552, หน้า 171) ที่กล่าวว่า การให้ความสำคัญกับการจัดสภาพแวดล้อมและกิจกรรมที่สนับสนุนกับการเรียนรู้ความสามารถในการสร้างสรรค์ และนวัตกรรม เป็นลักษณะที่สำคัญขององค์กรนวัตกรรม และ พสุ เตชะรินทร์ (พสุ เตชะรินทร์, 2556, หน้า 49) ได้อธิบายลักษณะขององค์กรแห่งนวัตกรรมต้องให้ความสำคัญกับบรรยากาศและสภาวะแวดล้อมในการทำงาน

2.1.10 ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมเปิดโอกาสและสนับสนุนในการพัฒนานวัตกรรมบริการ และนวัตกรรมการบริหาร และเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์การได้มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ โดยส่วนใหญ่จะเน้นในการพัฒนานวัตกรรมด้านการให้บริการ ซึ่งสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมยังนำนวัตกรรมมาใช้ในรูปแบบการบริหารและการปฏิบัติงานได้น้อย นอกจากนี้การดำเนินงานส่วนใหญ่ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมจะดำเนินการตามภารกิจต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งยังขาดการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานทั้งในสายงานและต่างสายงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Martins และ Terblanche (Martins และ Terblanche, 2003 อ้างถึงใน อรุณี ไพศาลพาณิชย์กุล 2552, หน้า 166-167) ได้สรุปลักษณะขององค์กรนวัตกรรม ว่าองค์กรนวัตกรรมเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ โดยองค์กรเป็นสถานที่ซึ่งบุคลากรมีความกระหายใคร่รู้ (Inquisitive) มีการพบปะกับบุคคลอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์การ มีความรู้และทักษะที่ทันสมัย และมีทักษะเชิงสร้างสรรค์ (Creative Skill)

2.2 ผลการเปรียบเทียบการเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ตามปัจจัยส่วนบุคคล จากการทดสอบสมมติฐานพบว่าข้าราชการที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษาตำแหน่งงาน และรายได้ มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ไม่แตกต่างกัน ส่วนข้าราชการที่มีอายุการทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมแตกต่างกัน ดังนี้

2.2.1 เพศ จากการศึกษาพบว่า ข้าราชการที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมไม่แตกต่างกัน เนื่องจากสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม มีหลักเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรที่มีมาตรฐาน และเหมาะสมกับลักษณะการปฏิบัติงาน ส่งผลให้ข้าราชการทั้งเพศชายและเพศหญิงของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การนวัตกรรมที่ไม่แตกต่างกัน

2.2.2 อายุ จากการศึกษาพบว่า ข้าราชการที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมไม่แตกต่างกัน เนื่องจากสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม มียุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมและสอดคล้องกับภารกิจขององค์กร ทำให้ข้าราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมในแต่ละช่วงอายุได้รับการฝึกอบรม และการพัฒนาอย่างเหมาะสมอยู่เสมอ

2.2.3 ระดับการศึกษา จากการศึกษาพบว่า พบว่า ข้าราชการที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมไม่แตกต่างกัน เนื่องจากสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมเปิดโอกาสให้ข้าราชการทุกระดับการศึกษา ฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ อย่างเท่าเทียม และข้าราชการส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ส่งผลให้ข้าราชการทุกระดับการศึกษาของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การนวัตกรรมที่ไม่แตกต่างกัน

2.2.4 ตำแหน่งงาน จากการศึกษาพบว่า ข้าราชการที่มีตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมไม่แตกต่างกัน เนื่องจากสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม มีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีศักยภาพและสมรรถนะที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานอยู่เสมอ และทั่วถึงทุกตำแหน่งงาน จึงทำให้มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การนวัตกรรมที่ไม่แตกต่างกัน

2.2.5 รายได้ จากการศึกษาพบว่า ข้าราชการที่มีรายได้ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมไม่แตกต่างกัน เนื่องจากสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม มีการวัดผล ประเมินผลการดำเนินงานที่เป็นไปตามระเบียบ

สามารถเปิดเผยได้ จึงทำข้าราชการที่มีรายได้ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรมที่ไม่แตกต่างกัน

2.2.6 อายุการทำงาน จากการศึกษาพบว่า ข้าราชการที่มีอายุการทำงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ เนื่องจากบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมมีอายุการทำงานที่หลากหลาย ตั้งแต่น้อยกว่า 1 ปี ไปจนถึงมากกว่า 10 ปี จึงทำให้มีประสบการณ์การทำงานที่หลากหลาย นอกจากนี้ ข้าราชการที่มีอายุการทำงานมากกว่า 10 ปี มักจะติดระบบการทำงานแบบเดิมที่เคยปฏิบัติกันมา และเมื่อองค์กรมีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน หรือนำนวัตกรรมต่าง ๆ มาใช้ในการบริหารองค์กร จึงทำให้เกิดความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรมที่แตกต่างกัน

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะการเป็นองค์กรนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ที่ได้จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย

3.1.1 สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมจะเน้นการนำนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาวัตกรรมการให้บริการ มากกว่าการนำนวัตกรรมมาใช้ในรูปแบบการบริหารและการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติ และการนำนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารงานยังมีข้อจำกัดในด้านกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่ต้องสอดคล้องกับกฎหมายที่บังคับใช้กับหน่วยงานราชการ

3.1.2 ควรสนับสนุนและปรับปรุงการเป็นองค์กรนวัตกรรมด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านบรรยากาศในองค์กร และด้านทีมงาน เนื่องจากมีค่าเฉลี่ยระดับการเป็นองค์กรนวัตกรรมน้อยที่สุด จากการศึกษาข้อมูลพบว่า สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ยังขาดการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานทั้งในสายงานและต่างสายงาน เพราะฉะนั้น ควรสนับสนุนบุคลากรในการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ การถ่ายทอดองค์ความรู้ และประสบการณ์ในการทำงาน และควรมีการจัดกิจกรรมในด้านการพัฒนาวัตกรรรมให้เป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น

3.1.3 ควรนำรูปแบบการบริหารจัดการโดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารที่ทันสมัย พร้อมกับการส่งเสริมให้บุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม จังหวัดมีการพัฒนาความรู้ โดยเฉพาะด้านนวัตกรรมการบริหารจัดการภาครัฐอยู่เสมอ

3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

3.2.1 ควรศึกษาข้อจำกัดในด้านกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่ไม่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม เนื่องจากการศึกษาพบว่า กฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ เป็นปัจจัยที่ทำให้หน่วยงานภาครัฐ ไม่สามารถเป็นองค์กรนวัตกรรม

3.2.2 ควรศึกษาปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลโดยตรง หรือมีอิทธิพลที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมหรือหน่วยงานเพื่อเป็นแนวทางในการเสริมสร้างและพัฒนาองค์กรหรือหน่วยงานให้มีความเหมาะสมพร้อมรองรับกับบทบาทหน้าที่ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

3.2.3 ควรศึกษาเปรียบเทียบหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อสะท้อนถึงความแตกต่างและเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมให้เหมาะสมกับหน่วยงานของตน



บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย. (2562). แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการ. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการพัฒนาระบบราชการและการบริหารการเปลี่ยนแปลง*. (หน่วยที่ 1, น. 1-6 – 1-34).
นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- กิริติ ยศยง. (2552). องค์การแห่งนวัตกรรม : แนวคิดและกระบวนการ. กรุงเทพฯ :จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม. (2560). “โครงสร้างองค์กร”. สืบค้นเมื่อ 22 กุมภาพันธ์ 2563 จาก
<http://www.industry.go.th/ops/index.php/about/organizational-structure>
- จุมพล นิมพานิช. (2553). การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ หลักการ แนวคิด และกรณีตัวอย่างของไทย. (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2560). ระบบราชการ 4.0 กับการสร้างนวัตกรรมและความเป็นผู้ประกอบการภาครัฐ. สืบค้นเมื่อวันที่ 9 พฤษภาคม 2563 จาก [https:// www.dpe.go.th/manualfiles-401291791810](https://www.dpe.go.th/manualfiles-401291791810).
- เดชา พวงงาม. (2556). *องค์การสมัยใหม่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดปทุมธานี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- พยัคฆ์ วุฒิรงค์. (2557). การจัดการนวัตกรรม ทรัพยากร องค์การแห่งการเรียนรู้ และนวัตกรรม. กรุงเทพฯ :จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2562). ประชากรและกลุ่มตัวอย่างการวิจัย ใน *ประมวลสาระชุดระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์* (หน่วยที่ 4, น. 4-2 – 4-53). สาขาวิชาวิทยาการจัดการ,
นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2548). การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่ปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2553). การจัดการนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร. (พิมพ์ครั้งที่ 3).
กรุงเทพฯ : งานส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กร สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ
กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.
- สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม. (2559). “แผนยุทธศาสตร์กระทรวงอุตสาหกรรม พ.ศ.2560-2564”. สืบค้นเมื่อ 20 เมษายน 2563 จาก <http://www.oic.go.th/FILEWEB/CABINFOCENTER19/DRAWER039/GENERAL/DATA0000/00000052.PDF>

- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2562). รายงานสรุปผลการดำเนินการตามแผนการปฏิรูปประเทศ ประจำปี 2562. กรุงเทพฯ : ซีดี มีเดีย ไกด์.
- เสน่ห์ จุ้ยโต. (2562). การพัฒนาองค์การภาครัฐ ในประมวลสาระชุดวิชาการพัฒนาระบบราชการ และการบริหารการเปลี่ยนแปลง (หน่วยที่ 3, น. 3-2 – 3-53). สาขาวิชาวิทยาการจัดการ. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- _____. (2558). แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม : การบริหารนวัตกรรมแนวใหม่, (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- วรรณดี แสงทองประทีป. (2562). เครื่องมือวิจัยและการตรวจสอบคุณภาพ ในประมวลสาระชุดระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์ (หน่วยที่ 5, น. 5-1 – 5-55). สาขาวิชาวิทยาการจัดการ, นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- วุฒิพงษ์ ภักดีเหล่า. (2554). คุณลักษณะขององค์การนวัตกรรม: กรณีศึกษาองค์การที่ได้รับรางวัลด้านนวัตกรรม. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พลู เตชะรินทร์. (2556). “นวัตกรรมทางกลยุทธ์” นวัตกรรมเพื่อการแข่งขันที่ยั่งยืน. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พยัคฆ์ วุฒิรงค์. (2557). การจัดการนวัตกรรม: ทรัพยากร องค์การเรียนรู้ และนวัตกรรม. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อรุณี ไพศาลพานิชกุล. (2559). การสร้างตัวแบบโรงพยาบาลนวัตกรรม: ระเบียบวิธีทฤษฎีฐานราก. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- อนุพงษ์ ชุมแวงวาปี. (2561). การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ไอริน โรจน์รักษ์. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การนวัตกรรมกับสมรรถนะในการสร้างสรรค์นวัตกรรม: กรณีศึกษา สำนักคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- Ganter and Hecker. (2014). Configurational paths to organizational innovation: qualitative comparative analyses of antecedents and contingencies. Seeburg, Austria: CastleUniversity
- Quinn, James B. (1991). Managing Innovation: Controlled Chaos. In P.F. Drucker, & e. al, Innovation. Boston : HBS Press

Tidd, Bessant, and Pavitt. (2001). *Managing Innovation Integrating Technological And Organization Change*. Chichester: John Willey & Sons.

Wei & Wang. (2008). *Structural Characteristics and Performance of Innovative Organization in Knowledge-Intensive Business Services: Empirical Studies in China*. China: Zhejiang University.





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สภามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาคผนวก ก
แบบสอบถามเพื่อการศึกษา



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

การเป็นองค์กรนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อมุ่งศึกษาระดับการเป็นองค์กรนวัตกรรมและปัจจัยที่ส่งเสริมให้สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมเป็นองค์กรนวัตกรรม เพื่อนำผลการศึกษารั้งนี้ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นแบบเลือกตอบ (Check List) จำนวน 6 ข้อ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามระดับการเป็นองค์กรนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม จำนวน 24 ข้อ

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : ให้ท่านทำเครื่องหมาย หน้าข้อความในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับข้อมูลของท่าน

1. เพศ

ชาย หญิง

2. อายุ

ต่ำกว่า 25 ปี 25 – 35 ปี

36 – 45 ปี 46 – 55 ปี

56 ปี ขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

ปริญญาโทหรือเทียบเท่า ปริญญาเอก

4. ตำแหน่งงาน

- ตำแหน่งประเภทบริหาร ตำแหน่งประเภทอำนวยการ
 ตำแหน่งประเภทวิชาการ ตำแหน่งประเภททั่วไป

5. อายุการทำงาน

- น้อยกว่า 1 ปี 1 - 5 ปี
 6 - 10 ปี มากกว่า 10 ปี

6. รายได้

- ไม่เกิน 10,000 บาท 10,001 - 20,000 บาท
 20,001 - 30,000 บาท 30,001 - 40,000 บาท
 40,001 - 50,000 บาท 50,001 บาท ขึ้นไป

7. หน่วยงานที่สังกัด

- สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม(ส่วนกลาง)
 กลุ่มตรวจสอบภายใน
 กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร
 ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต
 กองกลาง
 กองยุทธศาสตร์และแผนงาน
 ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
 สำนักงานที่ปรึกษาด้านอุตสาหกรรมในต่างประเทศ
 กองบริหารทรัพยากรบุคคล
 สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัด (ส่วนภูมิภาค)

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามระดับการเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม

คำชี้แจง : ให้ท่านทำเครื่องหมาย หน้าข้อความในช่อง ที่สอดคล้องกับความคิดเห็น
ของท่านมากที่สุด เพียงช่องเดียว

ลักษณะขององค์การนวัตกรรม	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านวิสัยทัศน์					
1. สำนักงานปลัดกระทรวง อุตสาหกรรมมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ร่วมกัน โดยผู้นำในการสร้าง นวัตกรรมที่ชัดเจน					
2. สำนักงานปลัดกระทรวง อุตสาหกรรมมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ไปสู่ฝ่ายงานต่างๆ และถูก นำไปปฏิบัติจริง					
3. ฝ่ายบริหารของสำนักงาน ปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมบริหาร องค์มีทัศนคติในการสนับสนุนและ ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ มีความทุ่มเทในการพัฒนาองค์กร					
ด้านโครงสร้างองค์กร					
4. สำนักงานปลัดกระทรวง อุตสาหกรรมมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น และสามารถตอบสนองความต้องการ ของผู้รับบริการได้รวดเร็ว					
5. สำนักงานปลัดกระทรวง อุตสาหกรรมมีโครงสร้างการทำงาน แบบโครงการ เช่น การจัดตั้งทีมงาน ข้ามสายงาน					

ลักษณะขององค์การนวัตกรรม	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
6. สำนักงานปลัดกระทรวง อุตสาหกรรมมีโครงสร้างอำนาจที่เปิด กว้างและมีการกระจายอำนาจ มอบอำนาจ ให้แก่บุคลากร					
ด้านบุคลากรหลักขององค์การ					
7.สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม มีบุคลากรที่มีความรู้ และความเชี่ยวชาญด้านนวัตกรรม					
8. สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม มีบุคลากรที่สามารถรับผิดชอบโครงการด้าน นวัตกรรม ในการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ และนำข้อมูลมาใช้ให้เกิดประโยชน์					
9. สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม มีบุคลากรที่มีความมุ่งมั่น และสนับสนุน กิจกรรมด้านนวัตกรรมในองค์การอย่าง เต็มที่					
ด้านทีมงาน					
10.สำนักงานปลัดกระทรวง อุตสาหกรรมมีทีมงานที่ส่งเสริม ความร่วมมือ มีการสนับสนุนซึ่งกัน และกัน แบ่งปันข้อมูล ประสพการณ์ ร่วมกัน					
11.สำนักงานปลัดกระทรวง อุตสาหกรรมมีหน่วยงานอื่น ทั้งชั่วคราวหรือตาม โครงการ ที่มีความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน โดยร่วมกันทำงาน					

ลักษณะขององค์การนวัตกรรม	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
12. สำนักงานปลัดกระทรวง อุตสาหกรรมเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียซัพพลายเออร์หรือเครือข่าย ได้เข้าร่วมในทีมงานเพื่อสร้าง ความแตกต่างในการออกแบบ กระบวนการใหม่					
ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล					
13. สำนักงานปลัดกระทรวง อุตสาหกรรมได้จัดการอบรมและสร้าง ประสบการณ์ในการทำงานเกี่ยวกับ นวัตกรรมในการพัฒนาบุคลากรอย่าง ต่อเนื่อง					
14. สำนักงานปลัดกระทรวง อุตสาหกรรมมีการพัฒนาบุคลากรให้มี สมรรถนะ และมีแรงจูงใจในการคิด ริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรม					
ด้านการสื่อสารขององค์การ					
15. สำนักงานปลัดกระทรวง อุตสาหกรรมมีการสื่อสารที่หลากหลาย ช่องทางระหว่างภายในและภายนอก องค์การ ทั้งแนวตั้ง และแนวนอน มีการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการสื่อสาร เช่น คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ อินเทอร์เน็ต และ application ต่าง ๆ เป็นต้น					

ลักษณะขององค์การนวัตกรรม	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านการมีส่วนร่วมในนวัตกรรม					
16. สำนักงานปลัดกระทรวง อุตสาหกรรมเปิดโอกาสให้บุคลากร มีส่วนร่วมในการคิดค้น วิเคราะห์ ปรับปรุงกระบวนการหลัก และงานสนับสนุนและสร้างผลงาน จากแนวความคิดใหม่ ๆ					
17. สำนักงานปลัดกระทรวง อุตสาหกรรมมีการสร้างสัมพันธภาพ ที่ดีกับผู้รับบริการ มีการสอบถาม ความคิดเห็นของผู้รับบริการ					
18. สำนักงานปลัดกระทรวง อุตสาหกรรมยอมรับข้อเสนอแนะ หรือความคิดเห็นของผู้รับบริการ และมีวิธีแก้ไขปัญหาความต้องการ ของผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว					
ด้านบรรยากาศในองค์กร					
19. สำนักงานปลัดกระทรวง อุตสาหกรรมมีสถานที่ทำงานที่เอื้อต่อ การสร้างสรรค่นวัตกรรม					
20. สำนักงานปลัดกระทรวง อุตสาหกรรมมีวัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งเสริมให้ท่านกล้าคิด เปิดโอกาส และเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดง ความคิดเห็นหรือแนวคิดใหม่ ๆ					

ลักษณะขององค์การนวัตกรรม	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้					
21. สำนักงานปลัดกระทรวง อุตสาหกรรมจัดให้มีกิจกรรม การแข่งขัน และการปฏิบัติงาน ที่สร้างสรรค์และเกิดประโยชน์ ภายในองค์การ					
22. สำนักงานปลัดกระทรวง อุตสาหกรรมเปิดโอกาสและสนับสนุน ให้ท่านสร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ เพื่อพัฒนานวัตกรรมบริการ และนวัตกรรมการบริหาร					
23. บุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวง อุตสาหกรรม ได้มีส่วนร่วมในการ จัดการความรู้ (KM) การแลกเปลี่ยน ความรู้ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งกันและกัน และต่างสาขางานอย่าง สม่ำเสมอ					
24. สำนักงานปลัดกระทรวง อุตสาหกรรมมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จากการดำเนินงาน โครงการต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ อยู่เสมอ					

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : ให้ท่านแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการบริหารจัดการของสำนักงาน
ปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

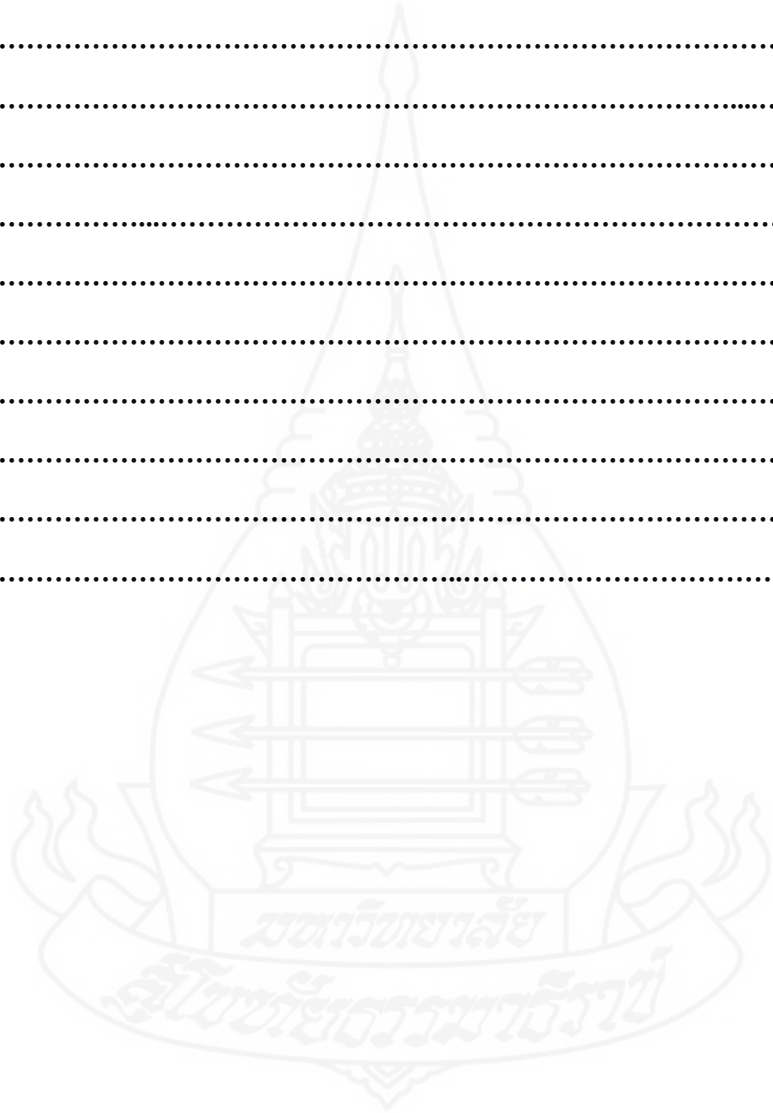
.....

.....

.....

.....

.....



ภาคผนวก ข

ผลการทดสอบความเที่ยงตรงและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม



ตารางแสดงผลการพิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อความที่ต้องการของผู้ทรงคุณวุฒิ
เรื่อง การเป็นองค์การนวัตกรรมการดำเนินงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

1. รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุญรัตน์
2. รองศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย
3. นายชัชพล อินทโณม อุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี

ประเด็นที่ ต้องการ	ผู้เชี่ยวชาญ			คะแนน รวม	IOC	ความหมาย	ข้อเสนอแนะ ของผู้เชี่ยวชาญ	ข้อเสนอแนะ ของอาจารย์ ที่ปรึกษา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3					
ด้านวิสัยทัศน์								
1. สำนักงาน ปลัดกระทรวง อุตสาหกรรมมี การกำหนด วิสัยทัศน์ ร่วมกัน โดย ผู้นำในการ สร้างนวัตกรรม ที่ชัดเจน	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง		ใช้ได้
2. สำนักงาน ปลัดกระทรวง อุตสาหกรรม มีการถ่ายทอด วิสัยทัศน์ กล ยุทธ์ไปสู่ ฝ่ายงานต่าง ๆ และถูกนำไป ปฏิบัติจริง	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง		ใช้ได้

ประเด็นที่ ต้องการ	ผู้เชี่ยวชาญ			คะแนน รวม	IOC	ความหมาย	ข้อเสนอแนะ ของผู้เชี่ยวชาญ	ข้อเสนอแนะ ของอาจารย์ ที่ปรึกษา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3					
3.ฝ่ายบริหาร ของสำนักงาน ปลัดกระทรวง อุตสาหกรรม บริหารองค์มี ทัศนคติในการ สนับสนุนและ ส่งเสริมให้เกิด นวัตกรรมใหม่ ๆ มีความทุ่มเทใน การพัฒนา องค์การ	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง		ใช้ได้
ด้านโครงสร้าง องค์การ								
4.สำนักงาน ปลัดกระทรวง อุตสาหกรรมมี โครงสร้างที่ ยืดหยุ่น และ สามารถ ตอบสนองความ ต้องการของ ผู้รับบริการได้ รวดเร็ว	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง		ใช้ได้

ประเด็นที่ ต้องการ	ผู้เชี่ยวชาญ			คะแนน รวม	IOC	ความหมาย	ข้อเสนอแนะ ของผู้เชี่ยวชาญ	ข้อเสนอแนะ ของอาจารย์ ที่ปรึกษา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3					
5.สำนักงาน ปลัดกระทรวง อุตสาหกรรมมี โครงสร้างการ ทำงานแบบ โครงการ เช่น การจัดตั้ง ทีมงาน ข้ามสายงาน	+1	0	+1	2	0.67	สอดคล้อง		ใช้ได้
6. สำนักงาน ปลัดกระทรวง อุตสาหกรรมมี โครงสร้าง อำนาจที่เปิด กว้างและมีการ กระจายอำนาจ มอบอำนาจ ให้แก่บุคลากร	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง		ใช้ได้
ด้านบุคลากรหลัก ขององค์กร								
7.สำนักงาน ปลัดกระทรวง อุตสาหกรรม มีบุคลากรที่มี ความรู้และ ความเชี่ยวชาญ ด้านนวัตกรรม	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง		ใช้ได้

ประเด็นที่ ต้องการ	ผู้เชี่ยวชาญ			คะแนน รวม	IOC	ความหมาย	ข้อเสนอแนะ ของผู้เชี่ยวชาญ	ข้อเสนอแนะ ของอาจารย์ ที่ปรึกษา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3					
8. สำนักงาน ปลัดกระทรวง อุตสาหกรรมมี บุคลากรที่ สามารถ รับผิดชอบ โครงการด้าน นวัตกรรม ใน การรวบรวม ข้อมูล วิเคราะห์ และนำข้อมูล มาใช้ให้เกิด ประโยชน์	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง		ใช้ได้
9. สำนักงาน ปลัดกระทรวง อุตสาหกรรมมี บุคลากรที่มี ความมุ่งมั่น และสนับสนุน กิจกรรมด้าน นวัตกรรมใน องค์การอย่าง เต็มที่	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง		ใช้ได้

ประเด็นที่ ต้องการ	ผู้เชี่ยวชาญ			คะแนน รวม	IOC	ความหมาย	ข้อเสนอแนะ ของผู้เชี่ยวชาญ	ข้อเสนอแนะ ของอาจารย์ ที่ปรึกษา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3					
ด้านทีมงาน								
10.สำนักงาน ปลัดกระทรวง อุตสาหกรรมมี ทีมงานที่ ส่งเสริมความ ร่วมมือ มีการ สนับสนุนซึ่ง กันและกัน แบ่งปันข้อมูล ประสบการณ์ ร่วมกัน	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง		ใช้ได้
11.สำนักงาน ปลัดกระทรวง อุตสาหกรรมมี ทีมงานข้ามสาย งาน ทั้งชั่วคราว หรือตาม โครงการที่มี ความเชี่ยวชาญ ที่แตกต่างกัน โดยร่วมกัน ทำงาน	0	+1	+1	2	0.67	สอดคล้อง	เปลี่ยนจาก ทีมงานข้าม สายงานเป็น หน่วยงานอื่น	เปลี่ยนจาก ทีมงานข้าม สายงานเป็น หน่วยงานอื่น

ประเด็นที่ ต้องการ	ผู้เชี่ยวชาญ			คะแนน รวม	IOC	ความหมาย	ข้อเสนอแนะ ของผู้เชี่ยวชาญ	ข้อเสนอแนะ ของอาจารย์ ที่ปรึกษา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3					
12.สำนักงาน ปลัดกระทรวง อุตสาหกรรม เปิดโอกาสให้ ภาคเอกชน ซัพพลายเออร์ หรือเครือข่าย ได้เข้าร่วมใน ทีมงานเพื่อสร้าง ความแตกต่างใน การออกแบบ กระบวนการใหม่	0	+1	+1	2	0.67	สอดคล้อง	เปลี่ยนจาก ภาคเอกชน เป็นผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	เปลี่ยนจาก ภาคเอกชน เป็นผู้มีส่วน ได้ ส่วนเสีย
ด้านการฝึกอบรม และการพัฒนา บุคคล								
13.สำนักงาน ปลัดกระทรวง อุตสาหกรรมได้ จัดการอบรม และสร้าง ประสบการณ์ ในการทำงาน เกี่ยวกับ นวัตกรรมใน การพัฒนา บุคลากรอย่าง ต่อเนื่อง	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง		ใช้ได้

ประเด็นที่ ต้องการ	ผู้เชี่ยวชาญ			คะแนน รวม	IOC	ความหมาย	ข้อเสนอแนะ ของผู้เชี่ยวชาญ	ข้อเสนอแนะ ของอาจารย์ ที่ปรึกษา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3					
14.สำนักงาน ปลัดกระทรวง อุตสาหกรรม มีการพัฒนา บุคลากรให้มี สมรรถนะ และมีแรงจูงใจ ในการคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ นวัตกรรม	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง		ใช้ได้
ด้านการสื่อสาร ขององค์กร								
15.สำนักงาน ปลัดกระทรวง อุตสาหกรรมมีการ สื่อสารที่ หลากหลาย ช่องทางระหว่าง ภายในและ ภายนอกองค์กร ทั้งแนวดิ่ง และ แนวราบ มีการนำ เทคโนโลยีมาช่วย ในการสื่อสาร เช่น คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ อินเทอร์เน็ต และ application ต่าง ๆ เป็นต้น	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง		ใช้ได้

ประเด็นที่ ต้องการ	ผู้เชี่ยวชาญ			คะแนน รวม	IOC	ความหมาย	ข้อเสนอแนะ ของผู้เชี่ยวชาญ	ข้อเสนอแนะ ของอาจารย์ ที่ปรึกษา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3					
ด้านการมีส่วนร่วม ร่วมในนวัตกรรม								
16. สำนักงาน ปลัดกระทรวง อุตสาหกรรมเปิด โอกาสให้บุคลากร มีส่วนร่วม ในการคิดค้น ปรับปรุง กระบวนการ ทำงาน และสร้างผลงาน จากแนวความคิด ใหม่ ๆ	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง		เพิ่มการ ปรับปรุง กระบวนการ หลักและ กระบวนการ สนับสนุน
ด้านปัจจัย ภายนอก								
17. สำนักงาน ปลัดกระทรวง อุตสาหกรรมเปิด โอกาสให้ บุคลากร มีส่วนร่วม ในการวิเคราะห์ ปรับปรุง และ แก้ไขงานคุณภาพ ผลการปฏิบัติงาน อย่างต่อเนื่อง	+1	0	0	1	0.33	ไม่แน่ใจ	ควรรวมกับข้อ 16	รวมกับข้อ 16

ประเด็นที่ ต้องการ	ผู้เชี่ยวชาญ			คะแนน รวม	IOC	ความหมาย	ข้อเสนอแนะ ของผู้เชี่ยวชาญ	ข้อเสนอแนะ ของอาจารย์ ที่ปรึกษา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3					
18.สำนักงาน ปลัดกระทรวง อุตสาหกรรมมี การสร้าง สัมพันธภาพที่ดี กับผู้มารับ บริการ มีการ สอบถามความ คิดเห็นของ ผู้รับบริการ	0	+1	+1	2	0.67	สอดคล้อง		ใช้ได้
19.สำนักงาน ปลัดกระทรวง อุตสาหกรรม ยอมรับ ข้อเสนอแนะ หรือความ คิดเห็นของ ผู้รับบริการ และมีวิธีแก้ไข ปัญหาความ ต้องการของ ผู้รับบริการ อย่างรวดเร็ว	0	+1	+1	2	0.67	สอดคล้อง	ควรแยกเป็น 2 ข้อ	ใช้ได้

ประเด็นที่ ต้องการ	ผู้เชี่ยวชาญ			คะแนน รวม	IOC	ความหมาย	ข้อเสนอแนะ ของผู้เชี่ยวชาญ	ข้อเสนอแนะ ของอาจารย์ ที่ปรึกษา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3					
ด้านบรรยากาศ ในองค์กร								
20. สำนักงาน ปลัดกระทรวง อุตสาหกรรมมี สถานที่ทำงาน ที่เอื้อต่อการ สร้างสรรค์ นวัตกรรม	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง		ใช้ได้
21. สำนักงาน ปลัดกระทรวง อุตสาหกรรมมี วัฒนธรรม องค์กรที่ ส่งเสริมให้ท่าน กล้าคิด เปิด โอกาส และเปิด โอกาสให้ทุก คนแสดงความ คิดเห็นหรือ แนวคิดใหม่ ๆ	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง		ใช้ได้

ประเด็นที่ ต้องการ	ผู้เชี่ยวชาญ			คะแนน รวม	IOC	ความหมาย	ข้อเสนอแนะ ของผู้เชี่ยวชาญ	ข้อเสนอแนะ ของอาจารย์ ที่ปรึกษา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3					
ด้านองค์การ แห่งการเรียนรู้								
22.สำนักงาน ปลัดกระทรวง อุตสาหกรรมจัด ให้มีกิจกรรม การแข่งขัน และ การปฏิบัติงาน ที่สร้างสรรค์ และเกิด ประโยชน์ ภายในองค์การ	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง		ใช้ได้
23.สำนักงาน ปลัดกระทรวง อุตสาหกรรมเปิด โอกาสและ สนับสนุนให้ ท่านสร้างสรรค์ ความคิดใหม่ ๆ เพื่อพัฒนา ประสิทธิภาพใน การปฏิบัติงาน และการ ให้บริการ แก่ประชาชน	+1	0	+1	2	0.67	สอดคล้อง	คล้ายข้อ 16	ใช้ได้

ประเด็นที่ ต้องการ	ผู้เชี่ยวชาญ			คะแนน รวม	IOC	ความหมาย	ข้อเสนอแนะ ของผู้เชี่ยวชาญ	ข้อเสนอแนะ ของอาจารย์ ที่ปรึกษา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3					
24.บุคลากรใน สำนักงาน ปลัดกระทรวง อุตสาหกรรม ได้มีส่วนร่วม ในการจัดการ ความรู้ (KM) การแลกเปลี่ยน ความรู้ ประสบการณ์ใน การปฏิบัติงานซึ่ง กันและกัน และ ต่างสายงานอย่าง สม่ำเสมอ	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง		ใช้ได้
25.สำนักงาน ปลัดกระทรวง อุตสาหกรรมมี การแลกเปลี่ยน เรียนรู้จากการ ดำเนินงาน โครงการต่าง ๆ ทั้งจากภายใน และภายนอก องค์กรอยู่เสมอ	+1	+1	0	2	0.67	สอดคล้อง		ใช้ได้

ดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence : IOC) = 0.92

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

Reliability

Notes		
Output Created		01-AUG-2020 21:03:21
Comments		
Input	Data	C:\Users\ACER\Desktop\IS\วิจัยAmpare\data\data1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	30
	Matrix Input	C:\Users\ACER\Desktop\IS\วิจัยAmpare\data\data1.sav
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax	RELIABILITY /VARIABLES=no1 no2 no3 no4 no5 no6 no7 no8 no9 no10 no11 no12 no13 no14 no15 no16 no17 no18 no19 no20 no21 no22 no23 no24 no25 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.	
Resources	Processor Time	00:00:00.09
	Elapsed Time	00:00:00.34

[DataSet1] C:\Users\ACER\Desktop\IS\วิจัยAmpare\data\data1.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.832	25

RELIABILITY

```

/VARIABLES=no1 no2 no3 no4 no5 no6 no7 no8 no9 no10 no11 no12 no13 no14 no15 no16 no17 no18 no19
no20 no21 no22 no23 no24 no25
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
    
```

Reliability

Notes		
Output Created		01-AUG-2020 21:14:43
Comments		
Input	Data	C:\Users\ACER\Desktop\IS\วิจัย\Ampare\data\data1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	30
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=no1 no2 no3 no4 no5 no6 no7 no8 no9 no10 no11 no12 no13 no14 no15 no16 no17 no18 no19 no20 no21 no22 no23 no24 no25 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.02

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.857	25

GET

FILE='D:\IS\วิจัยAmpare\data\dataแบบสอบถาม.sav'.

Warning # 67. Command name: GET FILE

The document is already in use by another user or process. If you make changes to the document they may overwrite changes made by others or your changes may be overwritten by others.

File opened D:\IS\วิจัยAmpare\data\dataแบบสอบถาม.sav

DATASET NAME DataSet2 WINDOW=FRONT.



ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการศึกษา



ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/บ ๕๕๒



สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๒๐ กรกฎาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นางสาวธัญชนก พรหมศรี นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม” ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ คือ รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จัยโต ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชาแนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัยโดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๓-๔๗๔-๘๘๘๐

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศรีธรรม)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๘๑๑-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒

ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/บ ๕๗๕



สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๒๐ กรกฎาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย

สิ่งที่ส่งมาด้วย	๑. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ	จำนวน ๑ ชุด
	๒. แบบสอบถาม	จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวณัญชนก พรหมศรี นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม” ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ คือ รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จุ้ยโต ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชาแนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัยโดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๓-๔๗๔-๘๘๘๐

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบคุณล่วงหน้า ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศรีราม)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๑๘๑-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒

ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/บ ๕๗๒



สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๓๐ กรกฎาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน คุณชัชพล อินทโฉม

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นางสาวณัญชนก พรหมศรี นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม” ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ คือ รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จุ้ยโต ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชาแนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัยโดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๓-๔๗๔-๘๘๘๐

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศรีธรรม)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๑๘๑-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒



ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/บ ๑

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๑๓ สิงหาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน อธิบดีกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวธัญชนก พรหมศรี นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม” ซึ่งมี รองศาสตราจารย์ ดร.เสนห์ จุ้ยโต เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ ที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัยในหน่วยงานของท่าน ทั้งนี้เพื่อให้ผลการวิจัยที่ได้จะเป็นประโยชน์แก่งานวิชาการสืบไป หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๓-๔๗๔-๘๘๘๐

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศรีธรรม)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๑๘๑-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒



ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/บ ๗๙๕

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๗ สิงหาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นางสาวธัญชนก พรหมศรี นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม” ซึ่งมี รองศาสตราจารย์ ดร.เสนห์ จุ้ยโต เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากบุคลากรในหน่วยงานของท่าน จึงเรียนมาเพื่อขออนุญาตจากท่านให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๓-๔๗๔-๘๘๘๐

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศรีธรรม)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ
ขอความอนุเคราะห์กรอกแบบสอบถามออนไลน์ได้

จาก <https://forms.gle/YAxrnBcVxOyn๕๖Eib>

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๑๘๑-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒

ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/บ ๗/๗๕



สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๗ สิงหาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการกองบริหารทรัพยากรบุคคล

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นางสาวธัญชนก พรหมศรี นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม” ซึ่งมี รองศาสตราจารย์ ดร.เสนห์ จุ้ยโต เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากบุคลากรในหน่วยงานของท่าน จึงเรียนมาเพื่อขออนุญาตจากท่านให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๓-๔๗๔-๘๘๘๐

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศรีราม)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ขอความอนุเคราะห์กรอกแบบสอบถามออนไลน์ได้
จาก <https://forms.gle/YAxrBcVxOyn๕๖Eib๖>



โทร. ๐๒-๕๐๔๘๑๘๑-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒

ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/บ ๗๗๔



สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๗ สิงหาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน อุตสาหกรรมจังหวัด ทุกจังหวัด

สิ่งที่ส่งมาด้วย	๑. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ	จำนวน ๑ ชุด
	๒. แบบสอบถาม	จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นางสาวธัญชนก พรหมศรี นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การเป็นองค์การนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม” ซึ่งมี รองศาสตราจารย์ ดร.เสนห์ จุ้ยโต เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากบุคลากรในหน่วยงานของท่าน จึงเรียนมาเพื่อขออนุญาตจากท่านให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๓-๔๗๔-๘๘๘๐

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศรีราม)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ขอความอนุเคราะห์กรอกแบบสอบถามออนไลน์ได้จาก

<https://forms.gle/YAxrnBcVxQyn๕๖Eib>


โทร. ๐๒-๕๐๔๘๑๘๑-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวธัญชนก พรหมศรี
วัน เดือน ปีเกิด	8 กุมภาพันธ์ 2531
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง
ประวัติการศึกษา	วิทยาศาสตรบัณฑิต (ธรณีศาสตร์) มหาวิทยาลัยมหิดล
สถานที่ทำงาน	สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี
ตำแหน่งงาน	นักวิชาการอุตสาหกรรมปฏิบัติการ

