



สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ที่ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิลาสินี จินตลิขิตดี
วิทยาลัยการเมืองและการปกครอง
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา





* โครงสร้างองค์การที่สอดคล้องกับการสร้างสรรค์
นวัตกรรม

* การรับรู้และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหาร

* การมุ่งเน้นตอบสนองความต้องการของลูกค้า



*

การมีทรัพยากรที่เพียงพอภายในองค์กร

*

การสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน



สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ที่ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม

วัฒนธรรมนวัตกรรม มีกลยุทธ์เฉพาะที่ยากจะลอกเลียนแบบ มีความเฉพาะเจาะจง ใช้ทักษะในการจัดการ Know-How และ ความสามารถในการเรียนรู้

องค์กรที่มีความยืดหยุ่น ปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว รวบรวมทรัพยากร โดยไม่ได้ คำนึงถึงตำแหน่งหน้าที่ และลดโครงสร้างที่เป็นกฎระเบียบบดบัง



โครงสร้างองค์การที่สอดคล้องกับ การสร้างสรรคนวัตกรรม

โครงสร้างองค์การที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมขององค์การ

มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน ความสามารถในการดำเนินการ
ความรวดเร็วในการนำนวัตกรรมมาใช้ ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม

เป็นผลลัพธ์จากพนักงาน หรือหน่วยการปฏิบัติงานที่รวมกันเป็น
องค์การ สภาพแวดล้อมต่างๆ สามารถสร้างการปรับเปลี่ยน
อย่างรวดเร็วในรูปแบบของการสื่อสารภายในองค์การ



ความหมายของโครงสร้างองค์การ

Dress and Miller (1993)

เป็นสิ่งที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมถึงขนาดของการควบคุม การรวมและการกระจายอำนาจของผู้บริหาร



ความหมายของโครงสร้างองค์การ

Higgins (1995)

ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ ลักษณะของงาน
อำนาจในการสั่งการตามขอบเขตของความรับผิดชอบ
ขอบเขตการทำงาน ช่วงการบังคับบัญชาหรือขอบเขต
การควบคุมงาน และขอบเขตความร่วมมือในการปฏิบัติงาน



ความหมายของโครงสร้างองค์การ

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2547)

เป็นสิ่งที่สะท้อนถึงการจัดสรรงานความรับผิดชอบของบุคคล ความสัมพันธ์ในการรายงาน ลำดับชั้นของการบังคับบัญชา ช่วงการควบคุม การจัดกลุ่มบุคคลและหน่วยงาน รวมทั้งการออกแบบระบบการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และความร่วมมือทั้งในแนวดิ่งและแนวนอน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ



ความหมายของโครงสร้างองค์การ

สรุป

สิ่งที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ลำดับขั้นของการบังคับบัญชา ขอบเขตของการควบคุม ระบบการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และความร่วมมือในการปฏิบัติงาน



ลักษณะสำคัญของโครงสร้างองค์การ

โครงสร้างองค์การสร้างขึ้นจากลักษณะการตัดสินใจในกระบวนการบริหาร โดยองค์การที่เน้นการพัฒนานวัตกรรมจะต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้

- ❖ การรวมศูนย์อำนาจมีน้อย การกระจายอำนาจมีมาก
- ❖ ลำดับชั้นการบังคับบัญชาต่ำ
- ❖ ช่องทางการติดต่อสื่อสารเป็นไปอย่างเต็มที่และหลากหลาย
- ❖ กระตุ้นให้เกิดการไหลเวียนของความคิดภายในองค์การ



โครงสร้างภายในองค์การที่กระตุ้น ให้เกิดนวัตกรรม

1

- การกระจายอำนาจ

2

- ความไม่เป็นทางการ

3

- แนวทางที่ยืดหยุ่น



โครงสร้างภายในองค์การที่กระตุ้น ให้เกิดนวัตกรรม

4

- สนับสนุนการมอบหมายงานพิเศษ

5

- ได้รับการมอบอำนาจในการทำงาน

6

- ออกแบบองค์การที่สนับสนุน
การปฏิสัมพันธ์



โครงสร้างภายในองค์การที่กระตุ้น ให้เกิดนวัตกรรม

7

- เน้นการเรียนรู้

8

- สนับสนุนความท้าทายและขอบ
ทดลอง

9

- สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มี
ความอิสระ



ลักษณะโครงสร้างองค์การที่สนับสนุน นวัตกรรม

- 1. โครงสร้างที่มีความแบนราบ
- 2. องค์การที่มีความยืดหยุ่น
- 3. ผู้บริหารควรให้อิสระพนักงานได้มีความคิดสร้างสรรค์ หรือให้อำนาจ



ลักษณะโครงสร้างองค์การ

โครงสร้างแบบสิ่งมีชีวิต

- ยืดหยุ่น
- กระจายอำนาจ
- ทำงานร่วมกันเป็นทีม
- เน้นผลงาน
- มีการติดต่อสื่อสาร
อย่างไม่เป็นทางการ

โครงสร้างแบบราชการ

- สายการบังคับบัญชา
ชัดเจน
- รวมศูนย์อำนาจ
- แบ่งหน้าที่ชัดเจน
- เป็นทางการสูง
- มีการติดต่อสื่อสาร
อย่างเป็นทางการ



การรับรู้และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร

1

- การให้วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์และแนวทางต่างๆ เพื่อแสดงให้เห็นความสำคัญของนวัตกรรม

2

- การสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการสร้างสรรค นวัตกรรม

3

- การจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นและการลงทุนสำหรับการนำนวัตกรรมมาใช้



ตัวอย่าง

กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี



วิสัยทัศน์

นวัตกรรมนำไทยสู่ประเทศพัฒนาแล้วอย่างยั่งยืน

พันธกิจ/ภารกิจหลัก

- ❖ สร้างระบบสนับสนุนวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสามารถสร้างปัญญา และเข้าถึงความรู้ใหม่ๆ
- ❖ สนับสนุนให้มีการสร้างนวัตกรรมให้แก่ภาคการผลิตและบริการ รวมทั้งบริการสังคมด้วยนวัตกรรม เพื่อเพิ่มผลผลิตทางเศรษฐกิจและคุณภาพชีวิตของประชาชน

*** ปัจจุบัน คือ กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม***





ตัวอย่าง



กระทรวงการอุดมศึกษา
วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม
Ministry of Higher Education, Science, Research and Innovation

กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม

เป็นหน่วยงานของรัฐที่จัดตั้งขึ้นเพื่อส่งเสริม สนับสนุน และกำกับการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ การวิจัย และการสร้างสรรค์นวัตกรรม เพื่อให้การพัฒนาประเทศเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลก

วิสัยทัศน์

เป็นองค์กรนำเพื่อขับเคลื่อนการอุดมศึกษาไทย วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ไปสู่มาตรฐานในระดับสากล และเพิ่มอันดับความสามารถการแข่งขันในระดับนานาชาติอย่างยั่งยืน ภายใน ปี พ.ศ. 2580



ตัวอย่าง



กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม

หน้าที่และอำนาจ

- ❖ ส่งเสริม สนับสนุน และกำกับดูแลการอุดมศึกษาให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลก
- ❖ ส่งเสริม สนับสนุน และกำกับดูแลการวิจัยและการสร้างสรรค์นวัตกรรมของสถาบันอุดมศึกษา และหน่วยงานอื่นๆ
- ❖ จัดให้มีระบบนิเวศและโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ เพื่อพัฒนาการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม
- ❖ ปฏิบัติการอื่นที่มีกฎหมายกำหนดให้เป็นหน้าที่และอำนาจของกระทรวง



การรับรู้และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร

มีความสัมพันธ์กับความรู้สึกของบุคลากร บุคลากรจะมีทัศนคติเชิงบวกต่องานที่ทำ มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ และมีทักษะที่จำเป็นต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม (Deci and Ryan, 1987)

มีผลต่อความสำเร็จของโครงการด้านนวัตกรรม ผู้บริหารระดับสูงจะยอมรับความเสี่ยง ชอบในการเปลี่ยนแปลงและการสร้างสรรค์นวัตกรรม



การรับรู้และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร

องค์การแบบ ผู้ประกอบการ

- มีความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม
- ยอมรับการเปลี่ยนแปลง
- ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
- มีความยืดหยุ่น
- มีความคล่องแคล่ว

องค์การแบบ อนุรักษ์นิยม

- ไม่ชอบความเสี่ยง
- ไม่เน้นนวัตกรรม
- รอการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อม



คุณลักษณะของผู้ประกอบการสาธารณะ

การสานพลังจากทุกภาคส่วนและสร้างเครือข่าย เพื่อ
ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงไปด้วยกัน

การทำงานในแนวระนาบผ่านระบบงานที่มี
ความแตกต่างกันและข้ามหน่วยงานต่างๆ ได้

การพรรณนาให้เห็นภาพของการเปลี่ยนแปลง เพื่อ
ชักจูงให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องดำเนินการได้



คุณลักษณะของผู้ประกอบการสาธารณะ

การปรับตัวและการเรียนรู้อย่างรวดเร็วและทันต่อสถานการณ์

การแสวงหาหรือระดมสรรพกำลังและทรัพยากร เพื่อยกระดับให้สูงขึ้นและเพียงพอต่อการดำเนินงาน

การให้ความสำคัญต่อผลลัพธ์สุดท้ายของการเปลี่ยนแปลงที่คาดหวังจะให้เกิดขึ้น



โจทย์ความท้าทาย คือ???

- ❖ เราจะพัฒนาขีดความสามารถของระบบราชการในการสร้างนวัตกรรมภาครัฐได้อย่างไร
- ❖ เราจะดึงเอาศักยภาพของประชาชนผู้ใช้บริการและภาคส่วนต่างๆ ให้เข้ามาร่วมคิด และร่วมสร้างด้วยกันกับภาครัฐได้อย่างไร
- ❖ เราจะสร้างความพร้อมของภาครัฐในการทำงานแบบร่วมมือกับประชาชนผู้ใช้บริการและภาคส่วนต่างๆ ในสังคมได้อย่างไร

*****ประเด็นต่างๆ ดังกล่าวนี้เป็นสิ่งที่ค่อนข้างขัดกับธรรมชาติของ
ความเป็นระบบราชการ*****





การมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้า

องค์การที่มุ่งเน้นด้านลูกค้า

- ❖ ค้นหาความต้องการของลูกค้า
- ❖ หาวิธีการพัฒนาทรัพยากร เพื่อนำเสนอสินค้า/บริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า
- ❖ ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมภายในที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก (Paladino, 2007)



การมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้า

องค์การที่มุ่งเน้นด้านลูกค้า (ต่อ)

- ❖ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับคุณภาพของสินค้า นวัตกรรม คุณค่าต่อลูกค้า และผลการดำเนินงานโดยรวม
- ❖ มีการสร้างความคิดใหม่สำหรับการสร้างสินค้าและบริการใหม่
- ❖ มีความสามารถในการจัดการสภาพแวดล้อมและการปรับตัว



การตอบสนองความต้องการของลูกค้าและนวัตกรรม การมุ่งเน้นลูกค้าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ ตัวอย่างเช่น

1

- ทำให้องค์กรมีความพยายามและสร้างโครงสร้างในองค์กรให้ผลการดำเนินงานสูงขึ้น

2

- เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างคุณค่าสำหรับผู้ซื้อ/ลูกค้านำไปสู่โอกาสในการสร้างสรรค์นวัตกรรม

3

- สนับสนุนและกระตุ้นความละเอียดรอบคอบ และการปรับเปลี่ยนนวัตกรรมให้ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าในปัจจุบัน



การมีทรัพยากรที่เพียงพอภายในองค์กร

องค์กรจำเป็นต้องมีทรัพยากรที่เพียงพอในการพัฒนาและสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างยั่งยืนในอัตราที่สูงกว่าคู่แข่ง ซึ่งจะเป็นการสร้างแรงจูงใจในการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร



การมีทรัพยากรที่เพียงพอภายในองค์กร

เวลา

- ❖ องค์กรต้องให้เวลากับนวัตกรรม
- ❖ ผู้บริหารต้องจัดให้บุคลากรมีเวลาที่เพียงพอต่อการสร้างนวัตกรรม

ตัวอย่างเช่น

- ❖ บริษัท Google ให้เวลา 25% ของเวลาการทำงาน เพื่อให้บุคลากรคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ



การมีทรัพยากรที่เพียงพอภายในองค์กร งบประมาณ

- ❖ การขาดสภาพคล่องด้านการเงินเป็นข้อจำกัดขององค์กรในการสร้างสรรค์นวัตกรรม
- ❖ องค์กรต้องใช้แนวทางอื่นๆ

ตัวอย่างเช่น

- ❖ การร่วมทุน (Joint Venture)
- ❖ การทำแฟรนไชส์ (Franchise)
- ❖ การสร้างพันธมิตร (Alliance)
- ❖ การให้ความสนใจกับแหล่งทุนจากภายนอก



การมีทรัพยากรที่เพียงพอภายในองค์กร เทคโนโลยี

- ❖ องค์กรที่ต้องการสร้างผลการดำเนินงานสูงสุดต้องเน้นด้านเทคโนโลยีด้วย
- ❖ องค์กรที่มุ่งเน้นด้านนวัตกรรมจะใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม
- ❖ องค์กรเหล่านี้จะใช้เทคโนโลยีในการค้นหา พัฒนา วิจัย เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม
- ❖ แต่ทั้งนี้ เทคโนโลยีก็ไม่ใช่เป็นปัจจัยเดียวที่ทำให้นวัตกรรมประสบความสำเร็จ



การมีทรัพยากรที่เพียงพอภายในองค์กร

ขนาดองค์กร

- ❖ องค์กรที่มีขนาดใหญ่มีแนวโน้มนำนวัตกรรมมาใช้มากกว่าองค์กรที่มีขนาดเล็ก
- ❖ องค์กรที่มีขนาดใหญ่มีทรัพยากรที่ให้ใช้ในการทำให้นวัตกรรมเกิดประโยชน์มากกว่าองค์กรขนาดเล็ก
- ❖ องค์กรขนาดเล็กบางองค์กรก็มีความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม เนื่องจากมีความยืดหยุ่นในการเปลี่ยนแปลงและการปฏิบัติ
- ❖ ในบางครั้งเมื่อองค์กรมีจำนวนสมาชิกใหม่ที่มีความจำเป็นต่อองค์กรลดลง อาจทำให้ขาดแคลนความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ได้



การสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน

- ❖ ทำให้เกิดการ ทำงานเป็นทีม
- ❖ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกันในการปฏิบัติงาน
- ❖ ความหลากหลายของสมาชิกในกลุ่มช่วยสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ในกลุ่ม
- ❖ นวัตกรรมภายในองค์การถูกสร้างขึ้นมาจากบุคลากรที่มีอิสระทางความคิดและการแสดงออก และสร้างความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ
- ❖ การแลกเปลี่ยนสารสนเทศอย่างอิสระก็มีความสำคัญสำหรับความคิดสร้างสรรค์



การสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน

- ❖ เพื่อให้แต่ละหน่วยงานมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน และร่วมกันพัฒนาสินค้าและบริการ โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากร
- ❖ ลดสิ่งกีดขวางระหว่างหน่วยงาน
- ❖ มีความเป็นทางการต่ำ
- ❖ มีการติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการระหว่างบุคลากรที่ทำหน้าที่ต่างๆ
- ❖ มีความร่วมมือกันอย่างมากระหว่างหน่วยงานต่างๆ เช่น การวิจัยและพัฒนา การตลาด การผลิต การบุคลากร เป็นต้น



ตัวอย่างปัจจัยเกื้อหนุนในการบริหารให้เกิดนวัตกรรมท้องถิ่น ปัจจัย “ภาคีเครือข่ายความร่วมมือ”

ผลการวิจัยพบว่า นวัตกรรมท้องถิ่นส่วนหนึ่งเกิดจากการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างหน่วยงานทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน สถาบันการศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรพัฒนาเอกชน (NGOs) ภาคประชาชน อาสาสมัครต่างๆ เพื่อร่วมมือกันแก้ไขปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่งให้ประสบความสำเร็จ หรือร่วมกันพัฒนาท้องถิ่นในสิ่งที่ท้าทายใหม่ๆ



ตัวอย่างปัจจัยเกื้อหนุนในการบริหารให้เกิดนวัตกรรมท้องถิ่น

ปัจจัย “ภาคีเครือข่ายความร่วมมือ”

เทศบาลเมืองร้อยเอ็ด จัดทำโครงการปรับปรุงภูมิทัศน์คูเมือง
กำแพงเมือง เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของชาวร้อยเอ็ด ต้องอาศัย
ความร่วมมือจากหลายภาคส่วนในการแก้ไขปัญหา เช่น กรมธนารักษ์
การเคหะแห่งชาติ ผังเมืองจังหวัด สหกรณ์จังหวัด เป็นต้น ในส่วนของ
การบริหารงานเครือข่ายใช้หลากหลายวิธีการ เช่น การจัดตั้งภาคี
ความร่วมมือในรูปแบบคณะกรรมการ การจัดให้มีการทำบันทึกข้อตกลง
(MOU) ฯลฯ เป็นการใช้ภาคีความร่วมมือ เพื่อจะทำให้ท้องถิ่นได้รับ
ประโยชน์ ทั้งพลังทรัพยากร และพลังความคิด



ตัวอย่างปัจจัยเกื้อหนุนในการบริหารให้เกิดนวัตกรรมท้องถิ่น ปัจจัย “ภาคีเครือข่ายความร่วมมือ”

องค์การบริหารส่วนจังหวัดแพร่ จัดทำโครงการธนาคารเลือด ร่วมกับโรงพยาบาลแพร่ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดแพร่ หน่วยงานขาดจังหวัดแพร่ และเครือข่ายภาคประชาชน เพื่อเป็นการให้ทุกภาคส่วนในสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาในท้องถิ่นด้วยตนเอง โดยมีกิจกรรมในโครงการฯ ได้แก่ จัดตั้งแกนนำธนาคารเลือด กิจกรรมฝึกอบบรมให้ความรู้แก่แกนนำธนาคารเลือด กิจกรรมออกหน่วยรับบริจาคเลือด



Q & A

ขอบคุณค่ะ

ศาสตราจารย์ ดร. นงนุช นงนุช