

บทความวิจัย

การพัฒนานวัตกรรมทางการบริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลสระแก้ว อำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์

THE INNOVATIVE ADMINISTRATION DEVELOPMENT OF SRAKAEW SUB-DISTRICT ADMINISTRATIVE ORGANIZATION, PHETCHABUN PROVINCE

ธิดารักษ์ ลือชา *

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์

Thidarak Luecha *

Department of Public Administration Faculty of Humanities and Social Sciences
Phetchabun Rajabhat University, Phetchabun, Thailand

*E-mail: thidarak@pcru.ac.th

Received: 2022-05-09

Revised: 2022-05-09

Accepted: 2022-05-23

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาปัญหาการบริหารงานตามภารกิจขององค์การบริหารส่วนตำบลสระแก้ว และ 2) เพื่อพัฒนานวัตกรรมการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลสระแก้ว การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานตามภารกิจขององค์การบริหารส่วนตำบลสระแก้ว โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก รวมทั้งสิ้น 7 คน และพัฒนานวัตกรรมการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลสระแก้วโดยการสนทนากลุ่ม โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 6 คน

ผลการวิจัย พบว่า 1) องค์การบริหารส่วนตำบลสระแก้วมีปัญหาด้านการขาดแคลนบุคลากรในการปฏิบัติงาน ปัญหาด้านงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน 2) นวัตกรรมทางการบริหาร ประกอบด้วยนวัตกรรมการสร้างความร่วมมือด้านบุคลากรกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใกล้เคียง นวัตกรรมด้านการคลัง ได้แก่ การขยายฐานภาษีที่ดินและสิ่งก่อสร้าง การให้เอกชนลงทุนและเข้าพื้นที่สำหรับสร้างศูนย์การจำหน่ายสินค้าชุมชน หรือศูนย์อาหารสำหรับบริการนักท่องเที่ยว และการเก็บค่าธรรมเนียมจากการเข้าชมสถานที่ท่องเที่ยว

คำสำคัญ: นวัตกรรม นวัตกรรมการบริหาร องค์การบริหารส่วนตำบลสระแก้ว

ABSTRACT

This research aimed to study on 1) the problems of administration according to the mission of the Sra Kaeo Subdistrict Administrative Organization and 2) to develop the innovative administration of the Sra Kaeo Subdistrict Administrative Organization. This research is a qualitative research. Collect information about problems of administration according to the mission of the Sra Kaeo Subdistrict Administrative Organization by in-depth interview. The group of key informants totaled 7 people and The innovative administration of Sra Kaeo Subdistrict Administrative Organization developed by group discussion by 6 key informants.

The research result found that 1) The administrative problem of Sra Kaeo Subdistrict Administrative Organization were shortage of personnel in operation , problems of budget and insufficient materials and equipment for operation. 2) Innovative administration consists of innovation in human resource cooperation with nearby local government organizations. Fiscal innovations include expanding the land and construction tax base. Providing private investment and renting space for building a community distribution center or a food court for tourist services and collecting fees from visiting.

Keyword : Innovation, Innovative Administration, Srakaew Sub-District Administrative Organization

บทนำ

นวัตกรรมมีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารท้องถิ่น เนื่องจากนวัตกรรมช่วยให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สามารถพัฒนาการแก้ไขหรือจัดการปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในพื้นที่ เพิ่มศักยภาพในการบริหารจัดการ สามารถจัดบริการสาธารณะเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน ภายใต้ข้อจำกัดด้านทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ชุมชนหรือท้องถิ่นที่เห็นได้ชัดเจนและเป็นรูปธรรม และส่งผลดีต่อคุณภาพชีวิตของประชาชนทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และด้านอื่น ๆ ในปัจจุบันองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหลายแห่งสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อใช้เป็นเครื่องมือ

ในการบริหารงานจนประสบผลสำเร็จ ดังปรากฏในผลการวิจัย (Chamaram et al, 2017) ที่พบว่าเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์พัฒนานวัตกรรมท้องถิ่นในลักษณะโครงการลดความขัดแย้ง สร้างบ้านเมืองมั่นคงเพื่อคนไร้บ้านและโครงการลดความเหลื่อมล้ำทางสังคมให้ผู้ด้อยโอกาส ซึ่งผลของการจัดการนวัตกรรมท้องถิ่นของโครงการลดความขัดแย้ง สร้างบ้านเมือง มั่นคง เพื่อคนไร้บ้าน ส่งผลให้ผู้มีรายได้น้อย ผู้บุกรุกหรือผู้ด้อยโอกาสมีสิทธิครอบครองที่ดินสำหรับสร้างบ้านอย่างถูกต้องตามกฎหมาย ส่วนผลของการจัดการนวัตกรรมท้องถิ่นของโครงการลดความเหลื่อมล้ำทางสังคมให้ผู้ด้อยโอกาสส่งผล

ให้ชุมชนแออัดได้รับพัฒนาให้มีสภาพแวดล้อม และมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น และผู้ด้อยโอกาสได้มีความเป็นอยู่ทัดเทียมกับคนอื่น ๆ นอกจากนี้ ผลการศึกษา (Petwisit , 2515) ยังอธิบายให้เห็นว่านวัตกรรมมีส่วนสำคัญในการผลักดันนโยบาย และส่งผลต่อความสำเร็จของนโยบายดังเช่น เทศบาลนครขอนแก่นที่สร้างนวัตกรรมการบริหาร หลายนวัตกรรมสำหรับขับเคลื่อนนโยบายสำคัญ จนประสบความสำเร็จและได้รับการยอมรับจากประชาชน

องค์การบริหารส่วนตำบลสระแก้ว เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีอำนาจหน้าที่ในการจัดบริการสาธารณะและดำเนินงานอื่น ๆ ตามกฎหมาย แต่จากการวิเคราะห์องค์กรพบว่า องค์กรมีข้อจำกัดหลายประการ เช่น ทรัพยากรบุคคลที่มีจำนวนน้อย งบประมาณที่ได้รับจัดสรรไม่เพียงพอ (Sra Kao Subdistrict Administrative Organization, 2020) ส่งผลให้องค์การบริหารส่วนตำบลสระแก้วดำเนินงานตอบสนองความต้องการของประชาชนในพื้นที่ได้ไม่เต็มที่นัก ดังนั้น องค์การบริหารส่วนตำบลสระแก้วจึงร่วมกับ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ศึกษาวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมการบริหาร เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาพื้นที่

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาปัญหาการบริหารงานตามภารกิจขององค์การบริหารส่วนตำบลสระแก้ว
2. เพื่อพัฒนานวัตกรรมการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลสระแก้ว

บททวนแนวคิด

แนวคิดเกี่ยวกับทรัพยากรการบริหาร

การบริหารองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐ องค์กรภาคเอกชนหรือองค์กรในลักษณะอื่น จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยสำคัญหรือที่เรียกว่าทรัพยากรการบริหาร โดยทรัพยากรทางการบริหารเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ทุกองค์กรจำเป็นต้องใช้ในการบริหารงาน ทรัพยากรทางการบริหาร หรือ 4 M's ประกอบด้วย บุคลากร (Man) งบประมาณหรือเงิน (Money) วัสดุ อุปกรณ์ (Material) และการจัดการ (Management) (Rungsiyokrit & Suttisomboon, 1997) ทั้งนี้ ทรัพยากรการบริหารมีความสำคัญและส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร ดังปรากฏในงานวิชาการหลายงาน เช่น ผลการศึกษา (Pinroom, 2014) ที่พบว่า ปัจจัยทรัพยากรการบริหารมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการควบคุมฝูงชน : กรณีศึกษา กองบังคับการตำรวจนครบาล 2 ในภาพรวมในระดับสูงมาก หรือผลการศึกษา (Sammapetch, 2016) ที่พบว่า ทรัพยากรการบริหารมีสหสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ทณฑสถานบำบัดพิเศษกลาง กรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังนั้น การขาดแคลนทรัพยากรการบริหารหรือการมี ทรัพยากรการบริหารที่ไม่มีคุณภาพจึงส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานและประสิทธิผลขององค์กรโดยตรง

แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม

นวัตกรรม (innovation) เริ่มเป็นที่รู้จัก ตั้งแต่ในศตวรรษที่ 15 และมาเริ่มใช้แพร่หลาย ในศตวรรษที่ 19 สำหรับความหมายของนวัตกรรมนั้น

มีนักวิชาการให้ความหมายไว้หลายลักษณะ อย่างไรก็ตามจากการศึกษาสามารถสรุปได้ว่า นวัตกรรม คือ สิ่งใหม่ที่มีความสร้างสรรค์ที่เกิดจากการคิดค้น พัฒนา สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม สำหรับการศึกษาในครั้งนี้เป็นการพัฒนานวัตกรรม สำหรับองค์การบริหารส่วนตำบลสนะแกวซึ่งเป็น องค์กรภาครัฐ ดังนั้น การทบทวนแนวคิดจึงเน้น แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมองค์กรภาครัฐ ดังนี้

ประเภทของนวัตกรรมองค์กรภาครัฐ

Office of the Public Sector Development Commission (2020, Online) แบ่งนวัตกรรมออกเป็นประเภทต่าง ๆ ได้ ดังนี้

1. นวัตกรรมเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ (Strategy/ Business Concepts Innovation) เป็นการคิดค้น ออกแบบ หรือกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ ภารกิจ เป้าประสงค์เพื่อแสดงให้เห็นถึง วิสัยทัศน์หรือวางทิศทางใหม่ในการนำพาองค์กร ในอนาคต

2. นวัตกรรมด้านสินค้าและการบริการ (Service and Product Innovation) เป็นการ ปรับปรุงปรับเปลี่ยนรูปลักษณ์ และการออกแบบ ของสินค้าและบริการ เช่น บัตรประจำตัวประชาชน แบบ Smart Card หน่วยบริการเคลื่อนที่ (Mobile Unit)

3. รูปแบบการให้บริการ/การส่งมอบงาน (Delivery Innovation) เป็นการสร้างหรือ ปรับเปลี่ยนแนวทาง รูปแบบในการบริการหรือ การติดต่อกับประชาชน เช่น การให้บริการผ่าน อินเทอร์เน็ต

4. นวัตกรรมด้านกระบวนการและการ บริหารองค์กร (Process and Organization Administration Innovation) เป็นการออกแบบ โครงสร้างองค์กรและกระบวนการภายในใหม่ เช่น การจัดตั้งหน่วยบริการรูปแบบพิเศษเพื่อให้ สามารถทำหน้าที่ในการบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยิ่งขึ้น การพัฒนาแนวทางการบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล เป็นต้น

5. นวัตกรรมด้านการปฏิสัมพันธ์เชิง กระบวนการ (Process Interaction Innovation) เป็นแนวทาง การปรับปรุง หรือพัฒนาระบบ ความสัมพันธ์ หรือการปฏิสัมพันธ์เชิงอำนาจ หน้าที่กับ ภาคส่วนอื่น ๆ ขึ้นใหม่ เช่น การพัฒนา กระบวนการให้บริการในงานที่สัมพันธ์กันอย่าง ครบวงจร อาทิ การบริการในรูปแบบ Single Window

กระบวนการสร้างนวัตกรรมโดยการคิด เชิงออกแบบ (Design Thinking)

กระบวนการคิดเชิงการออกแบบ (Design Thinking) คือ กระบวนการคิดที่ให้ความสำคัญ กับบุคคล และนำเครื่องมือต่าง ๆ มาใช้ในการ แก้ปัญหาอย่างเหมาะสม และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ กระบวนการคิดเชิงการออกแบบจึงเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดนวัตกรรม (innovation) (Tim Brown , 2008) กระบวนการคิดเชิงการออกแบบนำเสนอโดยสถาบัน การออกแบบ(Institute of Design)ของมหาวิทยาลัย แสตนฟอร์ด (Stanford d.school) ประกอบด้วย ขั้นตอน 5 ขั้นตอน คือ (Israsena Na Ayudhya & Treerattanaphan , 2017)

ขั้นตอนที่ 1 การทำความเข้าใจกลุ่มเป้าหมายอย่างลึกซึ้ง (Empathize) เป็นการทำความเข้าใจกลุ่มเป้าหมายให้มากที่สุด โดยการศึกษาสภาวะแวดล้อม ความต้องการหรือปัญหาของกลุ่มเป้าหมาย ดำเนินการโดยการสัมภาษณ์ การสังเกต การเข้าไปมีส่วนร่วม หรือการจำลองสถานการณ์ เพื่อเก็บข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมาย

ขั้นตอนที่ 2 การตีความโจทย์ (Define) เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนแรกมาวิเคราะห์ และสังเคราะห์ โดยต้องเชื่อมโยงประเด็นต่าง ๆ ที่นำไปสู่ความรู้สึกนึกคิดในเชิงลึก (insight) และนำข้อมูลที่มีความหลากหลายนั้นมาจัดกลุ่มและหาความสัมพันธ์ในแต่ละกลุ่ม จากนั้นจึงสรุปปัญหาหรือความต้องการที่สำคัญ เพื่อนำไปหาทางแก้ไขหรือสร้างนวัตกรรม

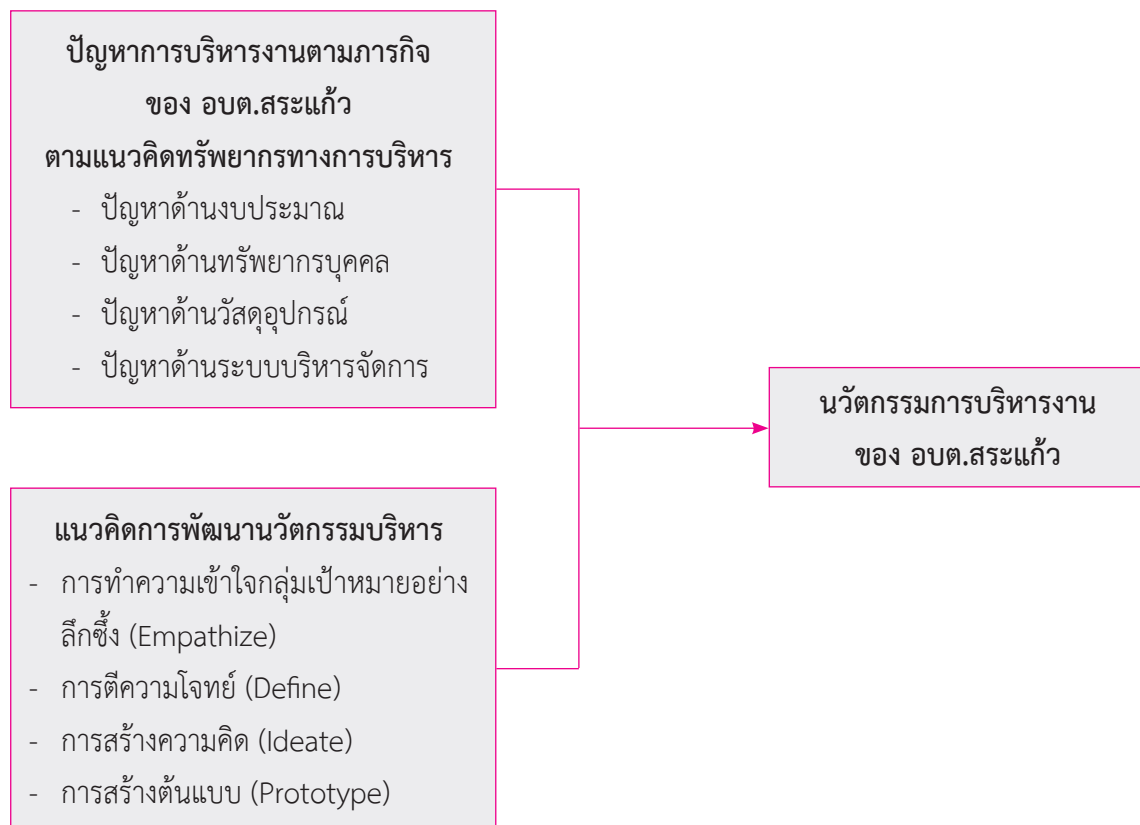
ขั้นตอนที่ 3 การสร้างความคิด (Ideate) เป็นขั้นตอนการระดมความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการที่หลากหลายมุมมอง จำนวนมาก เพื่อบูรณาการให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ความคิดนอกกรอบ วิธีการตอบโจทย์ในแบบที่ไม่เคยมีใคร

ปฏิบัติมาก่อน หรือเกิดทางเลือกใหม่ ๆ โดยมุ่งเน้นไปในแนวทางในการแก้ไขปัญหา ที่สามารถนำไปใช้กับกลุ่มเป้าหมายได้อย่างชัดเจน และเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด การสร้างความคิดเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง สามารถดำเนินการโดยใช้คำพูดเชิงบวก ซึ่งจะทำให้ไม่มีการจำกัดความคิดและจินตนาการ

ขั้นตอนที่ 4 การสร้างต้นแบบ (Prototype) เป็นการเปลี่ยนสิ่งที่เป็นามธรรมให้เป็นสิ่งที่เป็รูปธรรม โดยการนำความคิดที่สร้างขึ้นมาทำเป็นแบบจำลองหรือต้นแบบที่เห็นภาพชัดเจนและจับต้องได้ เนื่องจากความคิดในขั้นตอนการสร้างความคิด (Ideate) อาจจะไม่สามารถทำให้ผู้อื่นเห็นภาพ จึงต้องสร้างแบบจำลองขึ้นมา เพื่อให้บุคคลเข้าใจความคิดที่เกิดขึ้น

ขั้นตอนที่ 5 การทดสอบ (Test) โดยการนำแบบจำลองที่สร้างขึ้นไปใช้หรือปฏิบัติกับกลุ่มเป้าหมาย เพื่อนำผลตอบรับมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุง

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนานวัตกรรมทางการบริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลสระแก้ว อำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีระเบียบวิธีวิจัยและขั้นตอนการดำเนินการที่ประยุกต์ใช้แนวทางการสร้างสรรค์นวัตกรรมตามกระบวนการคิดเชิงการออกแบบ (Design Thinking) ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การทำความเข้าใจกลุ่มเป้าหมายอย่างลึกซึ้ง (Empathize) เป็นการศึกษาริบทพื้นที่ตำบลสระแก้วและศึกษาปัญหาการบริหารงานตามภารกิจขององค์การบริหารส่วนตำบลสระแก้ว โดยใช้กรอบแนวคิดทรัพยากรการบริหาร ได้แก่ งบประมาณ ทรัพยากรบุคคล วัสดุอุปกรณ์ และระบบบริหารจัดการ ศึกษาสาเหตุของปัญหา การแก้ไขปัญหขององค์กร ผลของการแก้ไขปัญห และปัญหาที่ยังคงอยู่ การรวบรวม

ข้อมูลดำเนินการโดยการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร (Documentary research และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In - Depth interview) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง

ขั้นตอนที่ 2 การตีความโจทย์ (Define) เป็นการตีความข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลเพื่อทำความเข้าใจศักยภาพพื้นที่ตำบลสระแก้ว และทบทวนปัญหาการบริหารงานขององค์การวิเคราะห์ข้อมูลจะทำให้ข้อมูลมีความชัดเจนและทำให้เกิดความเข้าใจข้อมูลมากยิ่งขึ้น ดำเนินการโดยการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion)

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างความคิด (Ideate) เป็นขั้นตอนการระดมความคิดจากบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างทางเลือกในการแก้ไขปัญหาทางการบริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลสระแก้ว รวมทั้งประเมินทางเลือกแต่ละทางเลือกโดยประเมินถึงความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นและผลกระทบที่เกิดขึ้นกับองค์การ ดำเนินการโดยการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion)

ขั้นตอนที่ 4 การสร้างต้นแบบ (Prototype) เป็นการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสมมาพัฒนาเป็นนวัตกรรม โดยการระดมความคิดจากบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างต้นแบบนวัตกรรมที่เป็นรูปธรรมดำเนินการโดยการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion)

ขั้นตอนที่ 5 การทดสอบ (Test) เป็นการนำนวัตกรรมที่พัฒนาขึ้นไปใช้ในแก้ไขปัญหการบริหารงาน

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Performance)

1. ผู้ให้ข้อมูลหลักเกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานตามภารกิจขององค์การบริหารส่วนตำบลสระแก้ว รวมทั้งสิ้น 7 คน ได้แก่ นายกองค์การบริหารส่วนตำบลสระแก้ว ผู้อำนวยการกองคลัง ผู้อำนวยการกองช่าง เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานปลัด 1 คน เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในกองคลัง 1 คน เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในกองช่าง 1 คน และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในกองการศึกษา 1 คน

2. ผู้ให้ข้อมูลหลักเพื่อพัฒนานวัตกรรมการบริหาร จำนวน 7 คน ประกอบด้วย

2.1 ผู้บริหาร ได้แก่ นายกองค์การบริหารส่วนตำบลสระแก้ว ผู้อำนวยการกองคลัง และผู้อำนวยการกองช่าง

2.2 ผู้ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบลสระแก้ว ซึ่งเป็นบุคคลเดียวกันกับผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 4 คน ได้แก่ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานปลัด 1 คน เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในกองคลัง 1 คน เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในกองช่าง 1 คน และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในกองการศึกษา 1 คน

การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) โดยนำข้อมูลที่ได้มาสรุปและจำแนกข้อมูล (Typological Analysis) คือ การจำแนกข้อมูลเป็นชนิด (Typologies) จัดหมวดหมู่ข้อมูลตามแต่ละประเภทแล้วเขียนรายงานแบบพรรณนาความ (Descriptive Analysis) เพื่อจัดทำข้อมูลที่ได้เป็นร่างนวัตกรรมทางการบริหาร

สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัย

1. จากการศึกษาปัญหาการบริหารงานตามภารกิจและอำนาจหน้าที่ขององค์กรทั้ง 4 ด้านพบว่า องค์กรบริหารส่วนตำบลสระแก้วมีปัญหาการบริหารงานตามภารกิจ 3 ด้าน ดังนี้

1.1 ปัญหาด้านบุคลากร องค์กรบริหารส่วนตำบลสระแก้วมีบุคลากรผู้ปฏิบัติงานทั้งสิ้น 20 คน ในแต่ละส่วนจะมีตำแหน่งที่ไม่มีผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับเจ้าหน้าที่ แม้ว่าจะมีการเปิดรับโอน แต่ไม่มีผู้สนใจโอนย้ายมาบรรจุ จำนวนบุคลากรดังกล่าวเมื่อเทียบกับภารกิจขององค์กรแล้ว จำนวนบุคลากรไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งองค์กรมีการแก้ไขปัญหาโดยการเปลี่ยนงานที่ไม่มีผู้รับผิดชอบให้บุคลากรช่วยกันปฏิบัติงาน จับคู่บุคลากรให้เรียนรู้ร่วมกัน และปฏิบัติงานร่วมกัน อย่างไรก็ตาม การที่องค์กรมีจำนวนบุคลากรไม่เพียงพอ โดยเฉพาะบุคลากรที่เป็นข้าราชการ หรือพนักงานจ้างตามภารกิจที่มีจำนวนน้อย ส่งผลต่อการจัดซื้อจัดจ้างขององค์กร โดยเฉพาะการบริหารงานพัสดุ ครุภัณฑ์ สิ่งก่อสร้างที่เป็นงานด้านโครงสร้างพื้นฐาน เนื่องจากกฎหมายกำหนดให้ผู้ที่เป็นกรรมการตรวจรับ ต้องเป็นข้าราชการหรือลูกจ้างประจำ บุคลากรบางส่วนจึงได้รับแต่งตั้งให้เป็นคณะกรรมการ ทั้งที่ไม่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับพัสดุ ครุภัณฑ์ สิ่งก่อสร้างนั้น ๆ เลย ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน เช่น กรณีที่องค์กรมีการสร้างถนนแต่องค์กรมีบุคลากรที่เป็นข้าราชการที่ปฏิบัติงานและมีความรู้เกี่ยวกับการสร้างถนนไม่เพียงพอ จึงต้องแต่งตั้งครูซึ่งเป็นข้าราชการ เป็นคณะกรรมการตรวจรับถนน ส่งผลให้ผู้ได้รับการแต่งตั้งเกิดความไม่สบายใจ

1.2 ปัญหาด้านงบประมาณ องค์กรบริหารส่วนตำบลสระแก้วเป็นองค์กรบริหาร

ส่วนตำบลขนาดกลาง ที่ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากรัฐบาลโดยเฉลี่ยประมาณ 10 – 18 ล้านบาท และมีรายได้ที่สามารถจัดเก็บเองได้ไม่มากนัก ในปีงบประมาณ 2564 องค์กรบริหารส่วนตำบลสระแก้วได้รับงบประมาณทั้งสิ้น 15,429,854 ล้านบาท โดยเป็นรายได้ที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากรัฐบาลในลักษณะเงินอุดหนุนทั่วไป จำนวน 8,426,190 บาท และรายได้จากภาษีที่รัฐบาลจัดสรรคืนให้ จำนวน 6,917,565.58 บาท ส่วนรายได้ที่จัดเก็บเองมีจำนวน 86,109.11 บาท (รายงานงบรายรับ – รายจ่ายประจำปี 2564) ซึ่งงบประมาณดังกล่าวไม่เพียงพอต่อการบริหารจัดการพื้นที่

1.3 ปัญหาด้านวัสดุอุปกรณ์ เนื่องจากข้อจำกัดด้านงบประมาณ จึงส่งผลให้องค์กรบริหารส่วนตำบลสระแก้วไม่สามารถจัดหาอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานได้อย่างครบถ้วน เช่น ไม่สามารถจัดซื้อรถเก็บขยะ เพื่อบริการประชาชนได้

2. การพัฒนานวัตกรรมทางการบริหารขององค์กรบริหารส่วนตำบลสระแก้ว ดำเนินการดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การทำความเข้าใจกลุ่มเป้าหมายอย่างลึกซึ้ง (Empathize) ผลการศึกษาพบว่า

1) ศักยภาพของพื้นที่ตำบลสระแก้ว พื้นที่ตำบลสระแก้วมีจุดเด่นด้านทรัพยากรการท่องเที่ยว โดยมีสถานที่ท่องเที่ยวที่โดดเด่น คือ ภูจุก ซึ่งเป็นเนินเขาสูง สามารถมองเห็นทิวทัศน์ของตำบลสระแก้วและพื้นที่ใกล้เคียง มีทะเลหมอกในฤดูหนาว และน้ำตกซับสระแก้ว ซึ่งมีน้ำตลอดปี

การพัฒนาถูกเป็นแหล่งท่องเที่ยวได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง และได้รับความร่วมมือจากชุมชนเป็นอย่างดี โดยองค์การบริหารส่วนตำบลสระแก้วกำหนดโครงการก่อสร้างสกายวอล์ค (Skywalk) ซึ่งเป็นทางเดินที่ทำด้วยกระจกใส เพื่อให้นักท่องเที่ยวสามารถเดินชมวิวนกยูงได้โดยรอบ

2) จากจุดเด่นด้านการเป็นแหล่งท่องเที่ยว ในปัจจุบันพื้นที่ตำบลสระแก้วจึงเริ่มมีผู้ประกอบการเปิดให้บริการที่พักในลักษณะโฮมสเตย์แก่นักท่องเที่ยว แต่พื้นที่ตั้งของโฮมสเตย์อยู่ในเขตป่าสงวน จึงต้องขออนุญาตเข้าทำประโยชน์ในพื้นที่ และไม่ได้มีการเสียภาษี เนื่องจากผู้ประกอบการเข้าใจว่าตนเองเป็นเพียงผู้ใช้ประโยชน์ ไม่ได้มีสิทธิครอบครองพื้นที่ เนื่องจากเป็นพื้นที่ของรัฐ จึงไม่ต้องเสียภาษี แต่เมื่อพิจารณาพระราชบัญญัติภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง พ.ศ. 2562 ประกอบกับกฎกระทรวงกำหนดทรัพย์สินที่ได้รับยกเว้นจากรการจัดเก็บภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง พ.ศ. 2562 พบว่าที่ดินในเขตป่าสงวนที่มีผู้เข้าไปทำประโยชน์ไม่ได้เป็นที่ดินที่ได้รับยกเว้นจากการจัดเก็บภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง ดังนั้น ผู้ประกอบการโฮมสเตย์จึงต้องเสียภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้างตามกฎหมาย

3) องค์การบริหารส่วนตำบลสระแก้วมีปัญหาบุคลากรไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน แม้จะดำเนินการแก้ไขปัญหาลแล้ว แต่ยังคงประสบปัญหาขาดบุคลากรที่สามารถทำหน้าที่ในการตรวจรับพัสดุครุภัณฑ์บางประเภท ซึ่งองค์การบริหารส่วนตำบลสระแก้วได้ดำเนินการแก้ไขโดยแต่งตั้งบุคลากรที่ไม่มีความเชี่ยวชาญเป็นคณะกรรมการ

ตรวจรับพัสดุ ส่งผลให้บุคลากรที่ได้รับการแต่งตั้งเกิดความไม่สบายใจ

4) องค์การบริหารส่วนตำบลสระแก้วมีปัญหางบประมาณไม่เพียงพอต่อการบริหารจัดการ ทั้งนี้ องค์การยังการบริหารงบประมาณที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยนายกองค์การบริหารส่วนตำบลสระแก้วมีนโยบายเน้นบริหารงบประมาณด้วยความถูกต้องตามตามระเบียบมีวางแผนการใช้งบประมาณที่ชัดเจนและปฏิบัติตามแผนอย่างเคร่งครัด มีการตรวจสอบการเบิกจ่ายงบประมาณอย่างรัดกุม มีการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนงาน และโครงการที่ได้รับอนุมัติงบประมาณ เพื่อป้องกันการรั่วไหลและความผิดพลาด

5) องค์การบริหารส่วนตำบลสระแก้วมีปัญหาด้านวัสดุอุปกรณ์ โดยไม่สามารถจัดซื้อรถเก็บขยะ เพื่อบริการประชาชนได้ องค์การดำเนินการแก้ไขปัญหโดยจัดโครงการส่งเสริมและพัฒนากองทุนคัดแยกขยะ เปลี่ยนขยะเป็นกองทุน ตำบลสระแก้ว ให้ความรู้แก่ประชาชนในการคัดแยกขยะ ส่งเสริมให้ประชาชนในตำบลคัดแยกขยะ จากนั้นประสานร้านเพื่อรับซื้อขยะจากประชาชน องค์การบริหารส่วนตำบลสระแก้วหักรายได้ส่วนหนึ่งจากการขายขยะของประชาชน เพื่อนำมาตั้งเป็นกองทุนจัดสวัสดิการให้แก่ประชาชนในตำบล จากการดำเนินโครงการพบว่าขยะประเภทขวดแก้ว กระดาษ ขวดพลาสติก ซึ่งเป็นขยะที่สามารถนำมารีไซเคิลได้มีปริมาณขยะลดลง ส่วนขยะอินทรีย์ประชาชนมีการฝังกลบอย่างถูกสุขอนามัย ดังนั้นแม้ว่าองค์การบริหารส่วนตำบลสระแก้วจะไม่มีรถเก็บขยะ แต่สามารถบริหารจัดการปัญหาขยะในตำบลได้

ขั้นตอนที่ 2 การตีความโจทย์ (Define)

ผลจากการตีความโจทย์พบว่าปัญหาที่ยังคงอยู่ในองค์กร คือ ปัญหาด้านขวัญกำลังใจของบุคลากร เนื่องจากบุคลากรต้องเป็นคณะกรรมการตรวจรับพัสดุทั้งที่ไม่มีความรู้เกี่ยวกับพัสดุนั้น ๆ และปัญหาด้านงบประมาณที่มีจำกัด เมื่อดำเนินการสนทนากลุ่ม เพื่อพิจารณาความสำคัญของปัญหา พบว่าผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มเห็นว่าประเด็นปัญหาทั้งสองประเด็นมีความสำคัญที่ต้องดำเนินการแก้ไข ผู้วิจัยจึงนำประเด็นปัญหาทั้งสองประเด็นมาดำเนินการในขั้นต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างความคิด (Ideate)

เพื่อสร้างทางเลือกในการแก้ไขปัญหาทางการบริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลสระแก้ว ผลการศึกษาปรากฏดังนี้

1) การแก้ไขปัญหาด้านบุคลากร ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มเสนอทางเลือกในการแก้ไขปัญหาด้านบุคลากร พร้อมทั้งประเมินทางเลือก ดังนี้

1.1 การจัดการฝึกอบรมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านโครงสร้างพื้นฐานให้แก่บุคลากรที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นคณะกรรมการตรวจรับพัสดุ เช่น มาตรฐานงานผิวจราจร มาตรฐานการก่อสร้างสะพาน มาตรฐานการก่อสร้างสะพาน เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจและตรวจรับพัสดุได้ อย่างไรก็ตาม เมื่อประเมินทางเลือก ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มอภิปรายว่า แม้ว่าจะมีการฝึกอบรมบุคลากรอาจจะมีความรู้บ้าง แต่ยังคงขาดความเชี่ยวชาญเนื่องจากไม่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านโครงสร้างพื้นฐาน เมื่อต้องมาเป็นกรรมการตรวจรับพัสดุ บุคลากรยังคงเกิดความกังวลต่อการปฏิบัติหน้าที่กรรมการตรวจรับพัสดุ

1.2 การหาบุคลากรจากหน่วยงานอื่น

มาช่วยในการปฏิบัติงานด้านพัสดุ เป็นทางเลือกที่เสนอโดยผู้บริหาร คือ นายกองค์การบริหารส่วนตำบลสระแก้ว ที่พิจารณาระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้องแล้วพบว่าองค์การบริหารส่วนตำบลสระแก้วสามารถดำเนินการยืมบุคลากรจากหน่วยงานอื่นมาช่วยในการปฏิบัติงานได้ ทั้งในลักษณะของการแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการชั่วคราว และการยืมตัวเพื่อมาช่วยปฏิบัติราชการ อย่างไรก็ตาม ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มอภิปรายว่า การขอยืมบุคลากรจากหน่วยงานอื่นมาช่วยปฏิบัติราชการอาจจะไม่ได้รับความร่วมมือ เนื่องจากหน่วยงานต้นสังกัดจะขาดบุคลากรปฏิบัติงานในช่วงระยะเวลาหนึ่ง แต่หากขอยืมบุคลากรเพื่อแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการชั่วคราว ปฏิบัติงานกำหนดคราคากลางตรวจรับพัสดุ ซึ่งใช้เวลาในการปฏิบัติงานไม่นาน น่าจะได้รับความร่วมมือมากกว่า ดังนั้น การขอยืมบุคลากรเพื่อแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการปฏิบัติงานเกี่ยวกับพัสดุชั่วคราว จึงเป็นทางเลือกที่อาจจะมีความเป็นไปได้และเหมาะสม

2) การแก้ไขปัญหาด้านงบประมาณ จากการวิเคราะห์ศักยภาพของตำบลสระแก้ว ซึ่งมีจุดเด่นด้านการเป็นแหล่งท่องเที่ยว และในปัจจุบันพื้นที่ตำบลสระแก้วเริ่มมีการเปิดให้บริการที่พักในลักษณะโฮมสเตย์ เพื่อให้บริการนักท่องเที่ยว ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มจึงเสนอทางเลือกในการแก้ไขปัญหาด้านงบประมาณ โดยการจัดหารายได้เพิ่มเติมจากการใช้มาตรการทางภาษีและค่าธรรมเนียม ได้แก่

2.1 การพิจารณาขยายฐานภาษีที่มีอยู่ เพื่อให้สามารถเก็บภาษีได้มากขึ้น ทั้งนี้ ภาษีที่สามารถพิจารณาขยายฐานภาษีได้ คือ ภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง

2.2 การแสวงหารายได้จากทรัพย์สินขององค์การบริหารส่วนตำบลสระแก้ว หรือพื้นที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบขององค์การบริหารส่วนตำบลสระแก้ว ในลักษณะของการให้เช่าทรัพย์สินหรือการเก็บค่าธรรมเนียม

ขั้นตอนที่ 4 การสร้างต้นแบบ (Prototype) เป็นการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดแล้วนำมาพัฒนาเป็นนวัตกรรม โดยทางเลือกที่นำมาพัฒนาเป็นนวัตกรรม ได้แก่

1) การแก้ไขปัญหาด้านบุคลากร กำหนดทางเลือกเพื่อพัฒนานวัตกรรม คือ การหาบุคลากรจากหน่วยงานอื่นมาช่วยในการปฏิบัติงานด้านพัสดุจากการพิจารณาเปรียบเทียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 พบว่าคณะกรรมการดำเนินงานด้านพัสดุจะแต่งตั้งจากข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ ที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานพัสดุนั้น โดยไม่ได้รับเกี่ยวกับต้นสังกัด ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มจึงนำเสนอแนวทางการหาบุคลากรจากหน่วยงานอื่นมาช่วยในการปฏิบัติงานด้านพัสดุโดยการสร้างความร่วมมือกับองค์การบริหารส่วนตำบลกันจู่ ซึ่งเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่อยู่ใกล้เคียง ทั้งนี้ในเบื้องต้นนายกองค์การบริหารส่วนตำบลสระแก้วจะเป็นผู้ประสานโดยตรงกับนายกองค์กรองค์การบริหารส่วนตำบลกันจู่ ในลักษณะไม่เป็นทางการ เพื่อแจ้งรายละเอียดเกี่ยวกับปัญหาขององค์กร และการขอความช่วยเหลือด้วยการขอยืมบุคลากร จากนั้นจึงดำเนินการทำหนังสือขอยืมตัวบุคลากร ซึ่งในหนังสือแจ้งรายละเอียดเกี่ยวกับระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับที่เป็นพื้นฐานในการปฏิบัติ คุณสมบัติของบุคลากรที่ต้องการขอยืม วันเวลาที่บุคลากรดังกล่าวต้องเข้ามา

ปฏิบัติงานที่องค์การบริหารส่วนตำบลสระแก้ว รวมทั้งค่าตอบแทนที่จะได้รับ โดยองค์การมีการให้ค่าตอบแทนแก่บุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติงานตามหลักเกณฑ์การเบิกจ่ายค่าตอบแทนที่กำหนดโดยกระทรวงการคลัง

2) การแก้ไขปัญหาด้านงบประมาณ กำหนดทางเลือกเพื่อพัฒนานวัตกรรม คือ การพิจารณาขยายฐานภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง การแสวงหารายได้จากทรัพย์สินขององค์การบริหารส่วนตำบลสระแก้ว หรือพื้นที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบขององค์การบริหารส่วนตำบลสระแก้ว มีแนวทางในการพัฒนานวัตกรรมดังนี้

2.1) การขยายฐานภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง ซึ่งเป็นการเก็บภาษีจากผู้ประกอบการโฮมสเตย์ที่ขึ้นทะเบียนกับองค์การบริหารส่วนตำบลสระแก้ว อาจส่งผลให้เกิดความ ไม่พอใจหรือการต่อต้าน ทั้งนี้ ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มเสนอให้มีมาตรการ คือ การสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่ผู้ประกอบการโฮมสเตย์ และกำหนดมาตรการจูงใจโดยองค์การบริหารส่วนตำบลสระแก้วให้การสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพโฮมสเตย์ จนผ่านการตรวจประเมินและได้รับการรับรองมาตรฐานโฮมสเตย์ไทย (Homestay Standard Thailand) เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความน่าเชื่อถือ ตลอดจนสร้างการยอมรับจากนักท่องเที่ยว การสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพโฮมสเตย์ดังกล่าวเกิดประโยชน์โดยตรงต่อผู้ประกอบการ จึงอาจจะช่วยลดความไม่พอใจที่ต้องเสียภาษี

2.2) การแสวงหารายได้จากทรัพย์สินขององค์การบริหารส่วนตำบลสระแก้ว หรือพื้นที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบ สามารถดำเนินการได้

โดยการสำรวจทรัพย์สินขององค์กรที่มีศักยภาพสามารถทำรายได้ให้แก่องค์กร โดยเชื่อมโยงกับข้อมูลด้านการท่องเที่ยวในพื้นที่ ซึ่งพบว่าองค์กรบริหารส่วนตำบลสระแก้ว สามารถหารายได้จากการให้เอกชนลงทุนและเช่าพื้นที่สำหรับสร้างศูนย์การจำหน่ายสินค้าชุมชน หรือศูนย์อาหารสำหรับบริการนักท่องเที่ยว โดยองค์การบริหารส่วนตำบลสระแก้วจัดหาพื้นที่สำหรับก่อสร้างเปิดให้เอกชนเข้ามาดำเนินการก่อสร้าง ประมูลเช่าพื้นที่หรือเข้ามาบริหารจัดการ ภายใต้การควบคุมดูแลขององค์การบริหารส่วนตำบลสระแก้ว และองค์กรราชการที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ องค์การบริหารส่วนตำบลสระแก้วยังสามารถหารายได้จากการเก็บค่าธรรมเนียมการเข้าชมสถานที่ท่องเที่ยวซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบขององค์กร รายละเอียดของนวัตกรรมผู้วิจัยนำเสนอในหัวข้อต่อไป

ขั้นตอนที่ 5 การทดสอบ (Test) เป็นการนำนวัตกรรมที่พัฒนาขึ้นไปใช้ สำหรับระยะเวลาที่ดำเนินการวิจัยครั้งนี้ องค์การบริหารส่วนตำบลสระแก้วยังไม่มีมีการดำเนินโครงการด้านโครงสร้างพื้นฐานที่ต้องแต่งตั้งคณะกรรมการจากองค์กรอื่น ดังนั้น นายกองค์การบริหารส่วนตำบลสระแก้ว จึงนำนวัตกรรมการสร้างความร่วมมือด้านบุคลากรไปปฏิบัติโดยกำหนดเป็นนโยบายด้านการบริหารงานบุคคล ส่วนนวัตกรรมด้านการคลัง องค์การบริหารส่วนตำบลสระแก้วบรรจุไว้ในแผนพัฒนาท้องถิ่นเพิ่มเติมและเปลี่ยนแปลง (พ.ศ.2565 - 2570) ประจำปี พ.ศ. 2565 โดยกำหนดไว้ในยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านเศรษฐกิจ การเกษตร และการท่องเที่ยว เพื่อกำหนดข้อบัญญัติตำบลสำหรับรองรับการใช้นวัตกรรม

2. จากขั้นตอนการพัฒนานวัตกรรมการบริหารดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยนำทางเลือกมาพัฒนาจนปรากฏผลเป็นนวัตกรรมทางการบริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลสระแก้ว ดังนี้

2.1 นวัตกรรมเพื่อแก้ไขปัญหาด้านบุคลากร คือ นวัตกรรมการสร้างความร่วมมือด้านบุคลากรในการปฏิบัติงานด้านพัสดุกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใกล้เคียง คือ องค์การบริหารส่วนตำบลกันจุก โดยขอเชิญบุคลากรมาช่วยในการดำเนินงานด้านการตรวจรับ พัสดุ ครุภัณฑ์ สิ่งก่อสร้าง ที่เป็นงานด้านโครงสร้างพื้นฐาน ซึ่งต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้เฉพาะด้าน กระบวนการพัฒนานวัตกรรมการสร้างความร่วมมือด้านบุคลากร เป็นการพัฒนามนกรอบแนวคิดกฎหมายและตั้งอยู่บนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมของบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรง โดยเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นผ่านการสนทนากลุ่ม ดังนั้นนวัตกรรมจึงได้รับการยอมรับและพร้อมสู่การนำไปปฏิบัติ นวัตกรรมช่วยให้การปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุถูกต้องตามกฎหมาย ลดความล่าช้า การปฏิบัติงานเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย แก้ไขปัญหาด้านแรงจูงใจของบุคลากร เนื่องจากนวัตกรรมช่วยเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร นอกจากนี้การสร้างความร่วมมือกับองค์กรอื่นยังช่วยให้องค์การบริหารส่วนตำบลกันจุกมีบุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น เนื่องจากองค์การบริหารส่วนตำบลกันจุกสามารถเชิญบุคลากรจากองค์การบริหารส่วนตำบลสระแก้วได้เช่นกัน ดังนั้นนวัตกรรมการสร้างความร่วมมือด้านบุคลากรในการปฏิบัติงานจึงก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรทั้งสององค์กร

2.2 นวัตกรรมด้านการคลัง เพื่อเพิ่มรายได้ให้แก่องค์การบริหารส่วนตำบลสระแก้ว จากจุดเด่นด้านทรัพยากรการท่องเที่ยว ผู้วิจัยได้พัฒนานวัตกรรมเพื่อเพิ่มรายได้ให้แก่องค์การบริหารส่วนตำบลสระแก้ว ดังนี้

1. การขยายฐานภาษีที่ดินและสิ่งก่อสร้าง พระราชบัญญัติภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง พ.ศ.2562 ได้กำหนดให้โดยเจ้าของกิจการโฮมสเตย์รายที่ตั้งอยู่ในที่ดินหรือสิ่งปลูกสร้างในพื้นที่ใดพื้นที่หนึ่ง จะต้องชำระภาษีที่ดินและภาษีสิ่งปลูกสร้าง โฮมสเตย์ต้องเสียภาษีที่ดินด้วย ดังนั้น องค์การบริหารส่วนตำบลจึงสามารถขยายฐานภาษี โดยเก็บภาษีจากโฮมสเตย์ในอัตราที่กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกา

2. การให้เอกชนลงทุนและเช่าพื้นที่สำหรับสร้างศูนย์การจำหน่ายสินค้าชุมชนหรือศูนย์อาหารสำหรับบริการนักท่องเที่ยว ซึ่งจะช่วยให้องค์การบริหารส่วนตำบลสระแก้วมีรายได้จากการประมูลหรือการเช่าพื้นที่

3. การเก็บค่าธรรมเนียมจากการเข้าชมสถานที่ท่องเที่ยว เพื่อนำเงินที่ได้มาใช้ในการดูแลสถานที่ท่องเที่ยว

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยการพัฒนานวัตกรรมทางการบริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลสระแก้ว อำเภอปึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ มีประเด็นสำคัญที่สามารถอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้ดังนี้

1. ปัญหาการบริหารงานตามภารกิจและอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลสระแก้ว จากการศึกษา พบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลสระแก้วมีปัญหาการบริหารงาน

ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณและด้านวัสดุอุปกรณ์ โดยมีบุคลากร งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับผลการศึกษา (Propaisri & Chongsomchai : 2014, Khorjalern : 2019, Janmktiornku : 2018) ที่พบว่าองค์การบริหารส่วนตำบลขาดแคลนบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่ เครื่องมืออุปกรณ์และงบประมาณมีไม่เพียงพอ ในส่วนของความขาดแคลนบุคลากร โดยเฉพาะบุคลากรในตำแหน่งข้าราชการหรือลูกจ้างชั่วคราว ส่งผลให้องค์การบริหารส่วนตำบลสระแก้วแต่งตั้งบุคลากรที่เป็นข้าราชการเป็นคณะกรรมการตรวจรับพัสดุ ครุภัณฑ์ สิ่งก่อสร้างทั้งที่ไม่มีความรู้เกี่ยวกับพัสดุ ครุภัณฑ์ สิ่งก่อสร้างดังกล่าว สอดคล้องกับผลการวิจัย (Onnuam & Ruangthamsing, 2019) ที่พบว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีเจ้าหน้าที่พัสดุไม่เพียงพอต่อปริมาณงานภายในองค์กรเจ้าหน้าที่ในฝ่ายงานอื่นแม้ไม่ได้ทำหน้าที่พัสดุโดยตรง แต่ก็ต้องเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับงานพัสดุ เช่น การได้รับแต่งตั้งให้เป็นคณะกรรมการทั้งที่ไม่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในงานพัสดุเลย ไม่ทราบขั้นตอนวิธีการเบื้องต้นของการจัดซื้อจัดจ้างที่กฎหมายกำหนด ทำให้เป็นการทำงานแบบทำตามเสียงส่วนใหญ่

2. นวัตกรรมทางการบริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลสระแก้ว ในด้านนวัตกรรม การสร้างความร่วมมือด้านบุคลากรกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใกล้เคียง เป็นนวัตกรรมกระบวนการ ซึ่งเป็นการปรับกระบวนการในการปฏิบัติงานประจำเพื่อแก้ไขปัญหาด้านบุคลากร สอดคล้องกับแนวคิด (Office of the Public Sector Development Commission : 2020,

Yodyingyong : 2009) ที่อธิบายว่านวัตกรรมทางกระบวนการ (Process Innovation) เป็นการออกแบบโครงสร้างองค์กร กระบวนการภายใน การพัฒนาวิธีการผลิตหรือการปฏิบัติที่แตกต่างไปจากเดิม เพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น นวัตกรรมการสร้างความร่วมมือด้านบุคลากรกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใกล้เคียง นอกจากจะแก้ไขปัญหาความขาดแคลนบุคลากรแล้ว ยังเป็นนวัตกรรมที่ลดความเครียด ลดความวิตกกังวลของบุคลากร ส่งผลให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน และเมื่อบุคลากรมีความสุขในการทำงาน บุคลากรย่อมมีขวัญกำลังใจในการทำงาน สอดคล้องกับผลการศึกษา (Suantthawiwat, 2016) ที่พบว่าความสุขในการทำงานมีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. นวัตกรรมทางการบริหารด้านนวัตกรรมด้านการคลัง เป็นนวัตกรรมที่เสริมสร้างประสิทธิภาพของการจัดเก็บรายได้ให้แก่องค์กรบริหารส่วนตำบลสระแก้ว โดยปรับปรุงฐานภาษีและเก็บค่าเช่าและค่าธรรมเนียมตามสภาพเศรษฐกิจและศักยภาพของพื้นที่ในปัจจุบัน ซึ่งมีศักยภาพด้านการท่องเที่ยว อีกทั้งยังเก็บจากผู้ประกอบการโฮมสเตย์ที่แท้จริง ได้แก่ นักท่องเที่ยว ผู้ประกอบการโฮมสเตย์และผู้ประมูล สอดคล้องกับผลการศึกษา (Mala, Ruangsom & Chinnasri , 2016) ที่อธิบายว่าแนวทางในการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการจัดเก็บรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ควรมีการปรับปรุงแหล่งรายได้จากภาษีและค่าธรรมเนียมให้มีความสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน และควรมีภาษีที่เก็บจากผู้ประกอบการจากทรัพยากรและสาธารณูปโภคในท้องถิ่น

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1. การนำนวัตกรรมด้านการคลังไปปฏิบัติให้เกิดประสิทธิผลและแก้ไขปัญหาการบริหารงานขององค์กรบริหารส่วนตำบลสระแก้ว ต้องมีการประสานฝ่ายนิติบัญญัติขององค์กรบริหารส่วนตำบลสระแก้ว และให้ข้อมูลพร้อมทั้งทำความเข้าใจเกี่ยวกับนวัตกรรม เพื่อให้การกำหนดข้อบัญญัติตำบลสำหรับรองรับการใช้นวัตกรรมเป็นไปด้วยความเรียบร้อย
2. องค์กรบริหารส่วนตำบลสระแก้ว ต้องประสานผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร เช่น ผู้ประกอบการโฮมสเตย์ ผู้นำชุมชน เพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับนวัตกรรมด้านการคลัง อันจะให้เกิดการรับรู้และความเข้าใจตรงกัน

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. องค์กรของรัฐโดยกระทรวงมหาดไทย กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น ควรมีการกำหนดแนวทางเผยแพร่นวัตกรรมที่เกิดขึ้นไปสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้เกิดการบริหารงานในเชิงรุกอย่างต่อเนื่อง
2. กระทรวงมหาดไทย กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น และองค์กรภาครัฐที่เกี่ยวข้อง ควรมีการกำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการสร้างนวัตกรรมให้แก่ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้นำรวมทั้งประชาชนในพื้นที่ เพื่อให้สามารถพัฒนานวัตกรรมสำหรับการบริหารจัดการหรือแก้ไขปัญหาในพื้นที่ได้
3. กระทรวงมหาดไทย กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น และองค์กรภาครัฐที่เกี่ยวข้อง ควรมีมาตรการส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งนี้มีข้อจำกัดด้านการเก็บข้อมูลเนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด 19 จึงไม่สามารถศึกษาครอบคลุมถึงผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มอื่น ดังนั้นการวิจัยครั้งต่อไปจึงควรศึกษาความคิดเห็นหรือผลกระทบของนวัตกรรมที่มีต่อผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มอื่น เช่น กลุ่มประชาชนผู้รับบริการ กลุ่มนักท่องเที่ยว เป็นต้น

2. ควรมีการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรมสำหรับแก้ไขปัญหาด้านอื่นเพิ่มเติม

เช่น ปัญหาด้านผลการปฏิบัติงาน ปัญหาด้านการประสานงาน

3. ควรมีการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรมในองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบอื่น พร้อมทั้งศึกษาเปรียบเทียบลักษณะของนวัตกรรมและผลการใช้นวัตกรรมในองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละรูปแบบ

4. ควรมีการศึกษารูปแบบการจูงใจประชาชนในพื้นที่ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรม

REFERENCES

- Aujirapongpan, S. & et al. .(2020). Management Innovation and Dynamic Capability Impact on the Performance of Small and Medium Enterprises (SMEs) Construction Business. Technical Education Journal : King Mongkut's University of Technology North Bangkok.11(3).123 – 133.
- Brown, T. (2008). Design Thinking. Harvard Business Review 2, 84-95.
- Chamaram, S., Phoncharoen, C. & Suktam, W.(2017). Local Innovation Management toward Excellence of Kalasin Municipality: The Reflection on the Project on Conflict Reduction and a Stable City Establishing for the Homeless and the Project on Social Reduction for the Underprivileged People Journal Of Local Governance And Innovation.1(3).93-110.
- Israsena Na Ayudhya, P. & Treerattanaphan, C.(2017). Design Thinking: Learning by Doing. Bangkok : Thailand Creative & Design Center (TCDC).
- Janmktirornkul, S..(2018). Administrative Problem And Obstacles Of Bang Pli Yai Sub - District Administrative Organization, Bang Pli District, Samut Prakan Province. A Minor Thesis Submitted in Master of Public Administration.Suvarnabhumi Institute Of Technology. (in Thai).
- Khorjalern, K.(2019). Efficiency Operation of Personnel of Local Administrative Organizations: A Case Study of Sato Subdistrict Administrative Organization, Trat Province. Retrieved 5, June from http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/files/2562_1597736358_6114832056.pdf.

- Office of the Public Sector Development Commission. Guidebook of Government Innovation Lab. Retrieved 7, June from <https://www.opdc.go.th/content/viewbook/MTQ5fHwxHx0aHx8T2FOWGM#book/>
- Mala, T., Ruangsom, W. & Chinnasri, W.(2016). Enchaining Effectiveness in Revenue Collections of Local Authorities. *Journal of Politics and Governance (Public-Private Management – Human Resource Management – Public Policy)*.6(1).184 – 201.
- Onnuam, K & Ruangthamsing, C..(2019).Problems and Obstacles on Procurement of Local Administration Organization.The Academic Journal Faculty of Humanities and Social Sciences : Nakhon Sawan Rajabhat University.6(2). 223-233.
- Petwisit, B.(2015). The Potentiality Of MunicipalDevelopment Administration: A Case Study Of Khon Kaen Municipality. *Journal of Politics, Administration and Law*. 7(2), 109-131. (in Thai).
- Pinroom, N.(2014). Effectiveness of Crowd Control: A Case Study of Metropolitan Police Bureau Division . A Study Report Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Master of Public Administration Faculty of Liberal Arts Krirk University.(in Thai).
- Propaisri, P. & Chongsomchai, C.(2014). The Administration Problems of the Sub - district Municipality in Pho Chai district, Roi Et Province. *Journal of Politics and Governance. (Public Affairs)*.4(2).259-279. (in Thai).
- Rungsiyokrit, S. & Suttisomboon, S.(1997). Government reform: concepts and strategies. Bangkok : Office of the Civil Service Commission.
- Sammapetch, S.(2016). Resource Management and the Effectiveness of the Central Correctional Institution for Drug Addicts Officer in Bangkok. A Study Report Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Master of Public Administration Faculty of Liberal Arts Krirk University.(in Thai).
- Sansuksom, K.(2018). Innovation Of Secondary School Management Base On Effects Of Organizational Reputation On Educational Resource Mobilization. A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in Educational Management. Chulalongkorn University. (in Thai).
- Schilling, M.A. (2008). *Strategic Management of Technological Innovation*. 2nd ed. NY: McGraw-Hill Education.

- Sonmanee, C. & et al. .(2012). The Creation of the Public Service Innovation by Sub-district Administrative Organizations.Bangkok : Ramkhamhaeng University.
- Sra Kaeo Subdistrict Administrative Organization.(2020).Development Plan (2018-2022) Retrieve July 1, 2020, from <https://www.srakaew-sao.go.th/post/000000379-2a32abe81d393e9cb5b7dfbf1cd973e7.pdf>.
- Suantthawiwat, P.(2016). The Job Performance Morale of the Personnels in the Fiscal Policy Office. Master of Arts (Political Science) Kasetsart University.(in Thai).
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005). **Managing innovation:** Intergrating technological, market and organization change (3rd ed.). Sussex, UK : John Wiley & Sons.
- Yodyingyong, K.(2009). **Innovative organization : concept & process.** Bangkok : Chulalongkorn University Printing House. (in Thai).
-