

รายงานการเข้าร่วมโครงการเอพีโอ

รหัส 22-IP-11-GE-WSP-A เรื่อง Workshop on Organizational Innovation Management on Key Standards and Frameworks

ระหว่างวันที่ 20-22 กุมภาพันธ์ 2023

ผ่านระบบ Zoom

จัดทำโดยอัมรัตน์ ไชยไพฑูริย์วงศ์

ตำแหน่ง นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ สำนักงาน ก.พ.

วันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2023

ส่วนที่ 1 เนื้อหา/องค์ความรู้จากการเข้าร่วมโครงการ

1.1 ที่มาหรือวัตถุประสงค์ของโครงการ

นวัตกรรมในภาครัฐเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องเร่งดำเนินการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จากการศึกษาความต้องการให้บริการที่ดียิ่งขึ้น ใช้เวลาน้อยลง อีกทั้งมีความท้าทายใหม่ ๆ ในสังคมเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และปัจจุบันมีเทคโนโลยีเข้ามามากมายอย่างต่อเนื่องซึ่งเอื้อต่อการปรับปรุงประสิทธิภาพการให้บริการ การพัฒนาความสามารถด้านการสร้างสรรค์นวัตกรรมในภาครัฐจึงช่วยเพิ่มความสามารถในการเข้าใจและตอบสนองต่อสภาพสังคมในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไป ช่วยให้สามารถระบุโอกาสใหม่ ๆ และใช้ประโยชน์จากความรู้และความสร้างสรรค์ของคนในองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากภายนอก และพันธมิตรเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในภาพรวมได้ดียิ่งขึ้น

ด้วยเหตุนี้ โครงการเอพีโอ รหัส 22-IP-11-GE-WSP-A เรื่อง Workshop on Organizational Innovation Management on Key Standards and Frameworks จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับความคืบหน้าล่าสุดในระบบการจัดการนวัตกรรมที่นำมาใช้ในภาครัฐ ระบุประโยชน์และผลกระทบของระบบการบริหารนวัตกรรมที่มีต่อความสามารถในการเพิ่มผลิตภาพในหน่วยงานภาครัฐ และให้ผู้เข้าร่วมโครงการได้เรียนรู้เกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดของระบบการจัดการนวัตกรรมในภาครัฐ

1.2 เนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากกิจกรรมการบรรยาย

นิยามของระบบการจัดการนวัตกรรม

ระบบการจัดการนวัตกรรมคือเครื่องมือตรวจสอบว่าหน่วยงานควรนำวิธีการ แนวทาง หรือระบบใหม่ๆ ไดมามาใช้เพื่อเพิ่มมูลค่า โดยพิจารณาจากองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น บริบทในการขับเคลื่อนนวัตกรรม (เช่น ปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร วัฒนธรรมองค์กร) ความจำเป็น และคุณค่าที่จะได้รับจากนวัตกรรม

กระบวนการด้านการจัดการนวัตกรรม

ประกอบด้วย

1. การระบุปัญหา เป้าหมาย และความท้าทาย ทิศทาง เช่น ตัวอย่างปัญหาเรื่องพงกาแพคที่ไม่ใช้แล้วและกลายเป็นขยะที่มีปริมาณมากจนเกินไป

2. การสร้างสรรค์ โดยระบุแนวทางแก้ไขที่อาจจะทำได้มีอะไรบ้าง มีความท้าทายในแง่มุมอื่นๆ นอกเหนือจากที่คิดไว้ก่อนหน้าหรือไม่ หรือจะหาแรงบันดาลใจใหม่ ๆ ได้จากไหน สำหรับปัญหาข้างต้นอาจจะระบุว่าจะนำพงกาแพคไปทำอะไรได้บ้างเพื่อลดปริมาณขยะ

3. การเปลี่ยนแนวคิดให้กลายเป็นผลิตภัณฑ์หรือสิ่งใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์ โดยนำแนวคิดมาสร้างเป็นตัวต้นแบบต่าง ๆ และทำการทดสอบโดยคำนึงถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น

4. การเชื่อมโยงผลิตภัณฑ์หรือสิ่งใหม่ๆ ที่ได้จากการบวนการจัดการนวัตกรรมกับลูกค้า และพิจารณาว่าสามารถสร้างคุณค่าอะไรได้บ้าง เช่น การรวบรวมผงกาแฟที่ไม่ใช้แล้วจากกาแฟต่าง ๆ ทั่วเมืองมาดัดแปลงทำเป็นแก้วกาแฟ และที่รองแก้วแบบนำกลับมาใช้ใหม่ได้

อุปสรรคต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์กร

จากการสำรวจหน่วยงานต่าง ๆ พบว่า อุปสรรคที่สำคัญต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม ได้แก่ การขาดความไว้วางใจและการให้อำนาจในการดำเนินการจากผู้บริหาร การไม่มีทิศทางหรือการดำเนินงานที่ชัดเจน การขาดแนวคิดสร้างสรรค์ การขาดบุคลากรที่มีแนวคิดสร้างสรรค์ การกลัวความล้มเหลว การไม่มีแรงจูงใจเพียงพอที่จะสร้างสรรค์ ผู้นำไม่กล้าเสี่ยง และการขาดความเข้าใจความต้องการของลูกค้าทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นต้น

แรงขับเคลื่อนในการสร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์กร

ในขณะที่แรงขับเคลื่อนในการสร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์กร ได้แก่ การมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างความร่วมมือกันในการสร้างสรรค์นวัตกรรม การมีขั้นตอนที่ชัดเจน การกำหนดนวัตกรรมให้เป็นส่วนหนึ่งของ KPI การมีรางวัลตอบแทนที่เหมาะสมสำหรับบุคลากรที่ดำเนินการสร้างสรรค์ การมีทรัพยากรและเครื่องมือ

การบริหารจัดการนวัตกรรมในภาครัฐ

สำหรับนวัตกรรมในภาครัฐ อาจไม่ใช้การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่เป็นสิ่งของใหม่ ๆ มาให้บริการแก่ลูกค้า แต่มักจะเป็นนวัตกรรมในการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ รวมถึงนวัตกรรมที่ช่วยปรับปรุงขั้นตอนการทำงาน และนวัตกรรมด้านการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นต้น

การบริหารจัดการนวัตกรรมอาจดำเนินการโดยยึดตามหลักการด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม เช่น การดำเนินการ หรือการนำวิธีการต่างๆ มาใช้เพื่อให้ได้มาซึ่งคุณค่าไม่ว่าจะเป็นคุณค่าทางการเงิน เช่น ผลประกอบการที่ดีขึ้น หรือไม่ใช่การเงิน เช่น ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ความรู้สึกมีส่วนร่วมยิ่งขึ้นของบุคลากร สังคมที่มีความยั่งยืน ฯลฯ การประเมินและรับมือกับความไม่แน่นอน พร้อมหาโอกาสใหม่ๆ พร้อมปรับตัวทั้งในส่วนของโครงสร้างองค์กร วิธีการ ความสามารถในด้านต่างๆ รูปแบบการดำเนินงาน การสร้างวัฒนธรรมให้คนในองค์กรมีค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมร่วมกันในการเปิดรับความเปลี่ยนแปลง เผชิญหน้ากับความเสี่ยง และดำเนินการร่วมกัน

ในการจัดการนวัตกรรม การสร้างเครือข่ายยังเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่สำคัญ โดยหน่วยงานควรสร้างปฏิสัมพันธ์กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในสังคม ทั้งประชาชน บริษัท หน่วยงานที่ไม่ใช่หน่วยงานของรัฐ และกลุ่มกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้เข้าใจถึงปัญหาโอกาส และความเคลื่อนไหวต่างๆ ในสังคม พร้อมร่วมกันสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบโจทย์ในเรื่องต่างๆ ทั้งนี้มีผู้ทำหน้าที่บริหารจัดการนวัตกรรมอาจประกอบด้วยผู้นำด้านการออกแบบ ผู้จัดการโครงการ ผู้เชี่ยวชาญด้านวิธีการต่างๆ เป็นต้น ผู้นำด้านการออกแบบอาจทำหน้าที่วางวิสัยทัศน์ และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ออกแบบขั้นตอนการดำเนินการ ส่วนผู้จัดการโครงการอาจเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินโครงการที่เป็นนวัตกรรม ในขณะที่ผู้เชี่ยวชาญด้านวิธีการอาจร่วมมือกับผู้สร้างนโยบายและผู้บริหารจัดการนวัตกรรมในการจัดตั้งวิธีดำเนินการตามนโยบาย

วิธีการสำหรับหน่วยงานภาครัฐในการสร้างนวัตกรรม

การสร้างนวัตกรรมเริ่มจากการที่สามารถระบุความต้องการจากฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เช่น ผู้ใช้บริการ หรือผู้ปฏิบัติงาน ฯลฯ ต่อจากนั้นให้กำหนดแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่อิงตามเป้าหมายที่ฝ่ายต่างๆ มีร่วมกัน เพราะถ้าหากไม่มีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนก็อาจไม่มีการทุ่มเทดำเนินการต่างๆ อาจไม่ได้รับเงินทุนสนับสนุน ส่งผลให้ได้รับผลตอบแทนในการลงทุนต่ำ เมื่อกำหนดทิศทางได้แล้ว ก็ออกแบบขั้นตอนการดำเนินการและค้นหาทรัพยากรที่ช่วยในการดำเนินการ ต่อด้วยการระบุเกณฑ์หรือตัวชี้วัดผลที่มีประสิทธิภาพ

การปรับปรุงประสิทธิภาพซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างสรรค์นวัตกรรมนั้นอาจเป็นการปรับปรุงแบบค่อยเป็นค่อยไป หรือเป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพแบบก้าวกระโดด โดยขึ้นอยู่กับความเหมาะสม และบริบท ในการปรับปรุงประสิทธิภาพจะต้องมีการนำความรู้ที่เกี่ยวข้องมาใช้ประโยชน์ หรืออาจจะทิ้งความรู้ที่เคยมีที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการทำงานไปเลย แล้วหาความรู้ใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์มาแทนที่

การมีผู้นำที่มุ่งเน้นการพัฒนาเพื่ออนาคตก็เป็นอีกปัจจัยที่ทำให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยผู้นำจะต้องสร้างวิสัยทัศน์และกำหนดวัตถุประสงค์ที่มีลักษณะให้แรงบันดาลใจ และให้ทุกคนอยากที่จะมีส่วนร่วมในการดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมาย กำหนดกลยุทธ์ในการสร้างสรรค์นวัตกรรม จัดสรรทรัพยากร ระบุความเสี่ยง หาโอกาสใหม่ๆ และให้ความช่วยเหลือตามที่จำเป็น แลกเปลี่ยนข้อมูลร่วมกัน สร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้นำคนอื่นและบุคลากรในองค์กร

นอกจากให้ทีมงานมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมแล้ว ผู้นำอาจจะต้องให้ผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วมด้วยเช่นกัน โดยให้ผู้บริหารระดับสูงเข้าใจว่าเรื่องที่จะทำการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องเร่งด่วน สื่อสารความสำเร็จที่เกิดขึ้นในช่วงต่างๆ ของการพัฒนาให้ผู้บริหารระดับสูงได้รับทราบ และโน้มน้าวให้ผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วมในขั้นตอนการพัฒนา

ปัจจัยที่ทำให้การสร้างสรรค์นวัตกรรมในภาครัฐประสบความสำเร็จ

- ภาวะผู้นำทางการเมือง Political leadership: โดยทั่วไปแล้วการสร้างสรรค์นวัตกรรมต้องอาศัยการขับเคลื่อนจากผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ ทำลายการทำงานแบบไซโลในองค์กร ผู้นำยังต้องหาวิธีในการดำเนินงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกหลากหลายประเภท
- การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม แม้ว่าอาจต้องใช้ระยะเวลาหลายช่วงวัย แต่หน่วยงานภาครัฐสามารถกำหนดให้เรื่องนี้เป็นเป้าหมายของหน่วยงานได้ โดยมีการระบุการดำเนินงานพร้อมเป้าหมายทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว
- การสร้างแรงจูงใจทั้งในระดับหน่วยงาน (เช่น การสร้างระบบและโครงสร้างที่กำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และระบบการตรวจสอบโครงการ) และระดับบุคลากร (เช่น การกำหนดเป้าหมายประสิทธิภาพ และระบบการตอบแทน)
- การพัฒนาระบบให้สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลได้ระหว่างหน่วยงานต่างๆ หรือการเผยแพร่ข้อมูลการดำเนินงานระหว่างหน่วยงาน เพื่อความโปร่งใส ซึ่งความโปร่งใสนี้ยังสามารถใช้เป็นแรงขับเคลื่อนการดำเนินงาน
- การนำเทคโนโลยีมาใช้ ร่วมกับการมีนโยบายและกระบวนการที่เอื้อต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

ปัจจัยที่ทำให้รักษาวัฒนธรรมภาครัฐไว้ได้

- การให้ความคิดเห็น (feedback) ซึ่งจะช่วยให้งานแก้ไขข้อผิดพลาดได้ ปรับเปลี่ยนเป้าหมาย พื้นฟูระดับประสิทธิภาพ ปรับตนเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อม เป็นต้น โดยพัฒนาช่องทางรับและประเมินผล feedback จากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งลูกค้า พนักงาน ผู้ตรวจสอบ ฯลฯ
- สร้างระบบการวัดผลประสิทธิภาพ
- ประเมินเป้าหมายและวัตถุประสงค์
- พัฒนาระบบจัดการคุณภาพเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- พัฒนาระบบการจัดการความรู้
- พัฒนากลไกด้านความรับผิดชอบ (accountability mechanism) เพื่อเป็นแรงจูงใจให้เจ้าหน้าที่รัฐพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานของหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง
- การเรียนรู้ของหน่วยงานไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้แบบวงจรเดียว Single loop วงจรคู่ Double loop หรือเรียนรู้เพื่อที่จะเรียนรู้ (Deutero learning) โดยเรียนรู้จากเหตุการณ์ต่างๆ หรือ feedback ที่ได้รับ พร้อมสรุปผลลัพธ์ที่จะได้รับการดำเนินงานต่างๆ การเรียนรู้นี้จะนำไปสู่การพัฒนาการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ การเรียนรู้ยังรวมถึงการลองทดลองสิ่งใหม่ๆ ยอมรับความเสี่ยง และข้อผิดพลาด
- การใช้เทคนิคการบริหารโครงการแบบทำซ้ำ (iterative) เช่น การแบ่งรอบการดำเนินงานเป็นช่วงเวลาสั้นๆ แบบ Sprint การวางแผนงานให้อยู่ในกรอบระยะเวลาที่กำหนด Time box ฯลฯ โดยแต่ละช่วงการดำเนินงานจะต่อยอดจากขั้นตอนก่อนหน้า จึงมีโอกาสมากขึ้นที่จะได้ปรับเปลี่ยนขอบเขตการดำเนินงานเพื่อให้เหมาะสมกับการส่งมอบโครงการนวัตกรรมมากขึ้น อีกทั้งยังเป็นโอกาสที่จะได้ทดลองสิ่งใหม่ๆ ในระดับเล็กๆ ก่อน

- ทักษะความสามารถในเชิงข้อมูล (data literacy) สำหรับการทำการตัดสินใจโดยอิงตามหลักฐาน และข้อเท็จจริง ควรมีระบบข้อมูลที่เชื่อมต่อกันทั้งระบบงาน และการป้อนข้อมูลอย่างสม่ำเสมอก็สามารถออกแบบให้ทำการแจ้งเตือนเกี่ยวกับประเด็นปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นได้
- การยึดผู้ใช้บริการเป็นศูนย์กลาง ค้นหาว่าผู้ใช้ต้องทำอะไร แล้วจึงออกแบบนโยบาย/บริการที่ตอบสนองความต้องการเหล่านั้น โดยทำการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสังเกตผู้ใช้บริการโดยตรง
- ความอยากรู้อยากเห็นควบคู่กับความคิดสร้างสรรค์ช่วยให้สามารถระบุแนวคิดใหม่ๆ วิธีการทำงานใหม่ๆ ความอยากรู้อยากเห็นอาจเป็นเรื่องง่ายๆ อย่างการรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ใช้บริการว่าอะไรที่ได้ผลในปัจจุบัน หรือมีอะไรที่ควรจะทำเพื่อให้สิ่งต่างๆ ดีขึ้นหรือไม่ อาจมีการจัดเวิร์กชอปเพื่อรวบรวมความเห็นเหล่านี้ หรือจัดการกระจายปัญหาไปยังกลุ่มคน (crowdsourcing) เพื่อค้นหาคำตอบ
- การเล่าเรื่อง เช่น การเล่าเรื่องราวความเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ได้รับการสนับสนุนและสร้างการมีส่วนร่วมของผู้คน โดยเล่าเกี่ยวกับอดีต ปัจจุบัน และความเป็นไปได้ในอนาคตสำหรับการดำเนินงานแต่ละอย่าง เรื่องราวที่เล่าในหน่วยงานอาจเล่าโดยผู้นำหรือบุคคลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่ออธิบายถึงสิ่งที่หน่วยงานกำลังทำ สอนเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ วางเป้าหมายเกี่ยวกับอนาคต และสร้างแรงบันดาลใจให้ทำสิ่งต่างๆ หรืออาจจะเล่าเรื่องเพื่อแลกเปลี่ยนเกี่ยวกับโครงการนวัตกรรมที่เคยทำ เพื่อให้ผู้อื่นได้เรียนรู้ว่าอะไรที่ทำแล้วได้ผล อะไรที่ไม่ได้ผล ฯลฯ
- การท้าทายสิ่งที่เป็นอยู่และวิธีการทำอะไรแบบเดิมๆ อาจเป็นการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ หรือสร้างพันธมิตรใหม่ๆ เพื่อให้ได้มุมมองที่แตกต่างไปจากเดิม ผู้นำอาจให้ออกาสบุคลากรในการทดลองทำอะไรใหม่ๆ แม้ว่าอาจจะฟังดูไม่น่าจะได้ผลก็ตาม

ส่วนที่ 2 ประโยชน์ที่ได้รับและการขยายผลจากการเข้าร่วมโครงการ

- ประโยชน์ต่อตนเอง

การเข้าร่วมโครงการสร้างแรงบันดาลใจให้อยากที่จะเริ่มเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่จะทำให้ชีวิตดีขึ้น

- ประโยชน์ต่อหน่วยงานต้นสังกัด

ขณะที่ฟังบรรยาย ได้สอบถามวิทยากรว่าหากเป็นหน่วยงานราชการที่ผู้ไม่มีบริหารไม่มี sense of urgency หรือไม่มีใครคิดอยากจะเปลี่ยนแปลงอะไร เพราะทุกคนมีงานที่มั่นคงอยู่แล้ว เนื่องจากเป็นการจ้างงานตลอดชีพ จะเป็นไปได้ไหมที่จะเกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมขึ้นมา ซึ่งวิทยากรได้ตอบว่าการสร้างสรรค์นวัตกรรมต้องเริ่มจากใครสักคนหรือคนสักกลุ่มที่มีความคิดที่อยากจะเปลี่ยนแปลง แล้วค่อยๆ สร้างผลงานทีละนิดให้ผู้อื่นได้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงแล้วจะเกิดอะไรดีขึ้นมาบ้าง ซึ่งมองว่าตรงนี้เป็นสิ่งที่นำไปใช้กับหน่วยงานได้ แม้ว่าอาจจะไม่ได้เปลี่ยนแปลงได้เลยทีเดียว แต่น่าจะค่อยๆ มองเห็นผลได้ที่ละเล็กละน้อย เช่น การปรับรูปแบบการทำงานให้มีกระบวนการดิจิทัล หรือมีความยืดหยุ่นมากขึ้น เพื่อเพิ่มคุณภาพชีวิตให้แก่คนในหน่วยงานเอง รวมถึงผู้รับบริการ