

รายงานการเข้าร่วมโครงการเอพีไอ
22-IP-11-GE-WAP-A Digital Multicountry Workshop on Organizational Innovation Management on
Key Standards and Frameworks
ระหว่างวันที่ 20-22 กุมภาพันธ์ 2566

จัดทำโดย นายวิฑพงศ์ ลินสูงสุด
หัวหน้าหน่วยงานนโยบายและแผน สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข
วันที่ 5 เมษายน 2566

ส่วนที่ 1 เนื้อหา/องค์ความรู้จากการเข้าร่วมโครงการ

1.1 ที่มาวัตถุประสงค์โครงการโดยย่อ

นวัตกรรม (Innovation) เป็นปัจจัยสำคัญของการสร้างผลิตภาพ (Productivity) รวมถึงการเติบโตทางเศรษฐกิจท่ามกลางสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงและเข้มข้นขึ้นของโลกที่ไร้พรมแดน หน่วยงานในภาครัฐจึงมีความต้องการนวัตกรรมอย่างมาก เพื่อให้มีความสามารถในการรองรับความคาดหวังของประชาชนที่สูงขึ้น และบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้ หน่วยงานในภาครัฐจึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาความสามารถในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ค้นหาโอกาส และสร้างประโยชน์จากองค์ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรภายในหน่วยงาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงภาคีความร่วมมือต่างๆ

ISO 56002:2019 Innovation management system เป็นแนวปฏิบัติที่แสดงให้เห็นถึงกรอบการสร้างเสริมความเข้มแข็งด้านนวัตกรรม ซึ่งการอบรมในครั้งนี้จะทำให้รู้จักระบบการบริหารจัดการนวัตกรรมองค์กรในหน่วยงานภาครัฐ

1.2 เนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้

☑ Session 1: คำจำกัดความของระบบบริหารจัดการนวัตกรรมและกรอบแนวคิด

(Definition of innovation management systems and frameworks)

Innovation vs Innovation Management

นวัตกรรม (Innovation) เป็นความคิด วิธีการการกระทำ หรือสิ่งใหม่ๆ ที่นำมาทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในสังคมหรือนำมาเพื่อปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพดีกว่าเดิม นวัตกรรมจึงเป็นการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ในการสร้างคุณค่า และมีความสำคัญอย่างยิ่งในการแก้ปัญหา (Problem solving) เนื่องจากการแก้ปัญหามีระยะเวลาจำกัด มีงบประมาณจำกัด และมีการสนับสนุนจำกัด แต่เรามีความเพียรพยายาม มีความคิดและมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการแก้ปัญหาจึงทำให้เราสร้างนวัตกรรมขึ้นมาเพื่อแก้ปัญหาได้

ประเภทของนวัตกรรมที่มีตั้งแต่ นวัตกรรมวิธีคิดและวัฒนธรรม นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมบริการ นวัตกรรมการออกแบบ นวัตกรรมกระบวนการ ไปจนถึง นวัตกรรมรูปแบบธุรกิจ (Business model) เช่น Grab ซึ่งเป็นการนำเทคโนโลยีที่บริการประชาชนมาทำธุรกิจ

องค์กรที่มีนวัตกรรมจะมีผลกำไรสูงขึ้นในระยะยาว และยังสามารถได้รับผลประโยชน์ในรูปแบบที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Intangible assets) ได้อีก เช่น องค์ความรู้ (Knowledge) ตราสินค้า (Brand) ระบบนิเวศองค์กร (Ecosystem Organization) เป็นต้น

แนวคิดต่อนวัตกรรม (Approaches to innovation)

นวัตกรรม 1.0 มุ่งเน้นการประดิษฐ์และผลิตภัณฑ์ คิดคนเดียวด้วยทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด

นวัตกรรม 2.0 มุ่งเน้นที่เทคโนโลยี การวิจัยและพัฒนา และสิทธิบัตร มีงบประมาณสูง ทำงานเป็นทีม

นวัตกรรม 3.0 วัฒนธรรมองค์กรและวิธีคิด ขับเคลื่อนด้วยข้อจำกัด ใช้ดิจิทัลขยายผล ขับเคลื่อนด้วยผู้นำ

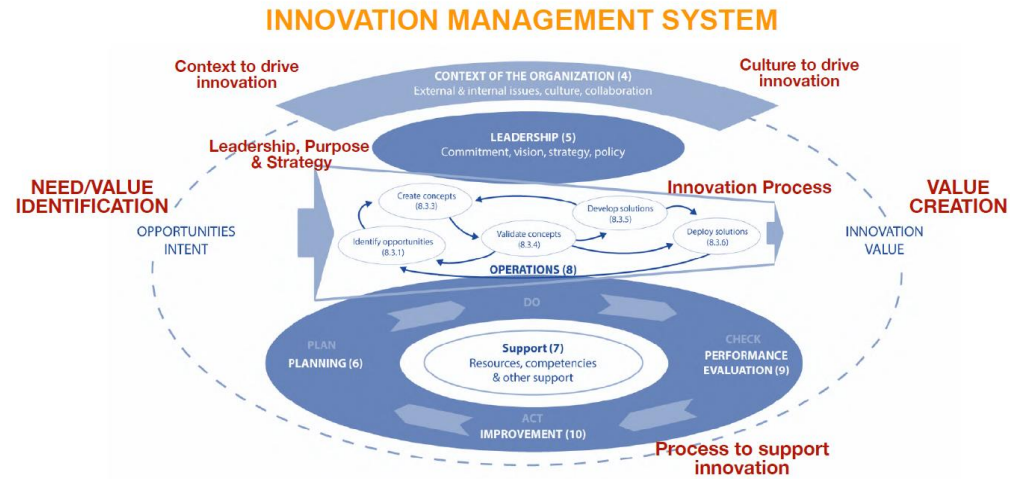
การจัดการนวัตกรรม (Innovation management)

ในปี 2011 ประเทศมาเลเซียมีการจัดการนวัตกรรม โดยสร้างการวัดและประเมินผลกระทบนวัตกรรมของประเทศมาเลเซีย โดยใช้ระยะเวลา 3 ปี เริ่มตั้งแต่การออกแบบตัวชี้วัดความสำเร็จตัวชี้วัด 32 ตัว (32-point assessment) ส่งเสริมให้ 17 องค์กรขนาดใหญ่ชั้นนำของประเทศมาเลเซียเป็นหน่วยงานเข้าร่วม เช่น Air Asia,

Petronas, Proton, Maybank เป็นต้น มีความร่วมมือกับ Nesta & Inngot (UK) ในการสร้างกรอบการวัดการ ลงทุนนวัตกรรมและผลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน และขยายผลการใช้ตัวชี้วัดไปยังองค์กรมากกว่า 800 องค์กรทั่ว ประเทศมาเลเซีย

องค์ประกอบของระบบบริหารจัดการนวัตกรรม

ISO56002:2019



- บริบทในการขับเคลื่อนนวัตกรรม (Context to drive innovation (Internal))
- วัฒนธรรมในการขับเคลื่อนนวัตกรรม (Culture to drive innovation (External))
- ผู้นำ เป้าหมาย และกลยุทธ์ (Leadership, Purpose & Strategy)
- การระบุความต้องการ/คุณค่า (Need/Value identification)
- กระบวนการนวัตกรรม (Innovation Process)
- การสร้างคุณค่า (Value creation)
- กระบวนการสนับสนุนนวัตกรรม (Process to support innovation)

ความต้องการระบบการจัดการนวัตกรรม (The need for an Innovation Management System: IMS)

- C1: ความคิดรวบยอด (Conception) (ข้อมูลเชิงลึก: Insight) PROBLEM/PURPOSE
อะไรคือความต้องการ? อะไรคือความท้าทาย? อะไรคือปัญหา?
 - C2: การสร้าง (Creation) (ความคิดสร้างสรรค์: Creativity) POSSIBILITIES
อะไรคือทางแก้ปัญหาที่เป็นไปได้? เราสามารถมองหาความท้าทายใหม่ได้อย่างไร? เราสามารถมองหาแรงบันดาลใจใหม่ได้อย่างไร?
 - C3: การเปลี่ยน (Conversion) (การคิดค้น: Invention) BUILD
เรารับความเสี่ยงได้แค่ไหน?
 - C4: การสร้างเครือข่าย (Connection) (นวัตกรรม: Innovation) IMPACT
เราจะส่งมอบการแก้ปัญหาให้ลูกค้าได้อย่างไร? คุณค่าที่เราสร้างคืออะไร?
- ความท้าทายของการจัดการนวัตกรรม** ได้แก่ ความพร้อมด้านนวัตกรรมภายใน โดยยกตัวอย่างอุตสาหกรรมต่างๆ เช่น IT มีทิศทางชัดเจนต่อนวัตกรรมสูง มีความพร้อมในการรับความเสี่ยงสูง เป็นต้น
- ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการเกิดนวัตกรรม** เช่น ผู้นำและการจัดการ ขาดความเชื่อมั่นและการเสริมพลัง ทิศทางไม่ชัดเจน ไม่มีความพร้อมในการเปิดรับแนวทาง/แนวคิดใหม่ เป็นต้น
- ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการนวัตกรรม** ได้แก่ ผู้นำสนับสนุนและเชื่อมั่น บรรยากาศการทำงานเป็นทีม มีกระบวนการสร้างนวัตกรรมที่ชัดเจน เป็นต้น

กรณีศึกษาของระบบบริหารจัดการนวัตกรรม (Case study of IMS in action)

บริษัท Sime Darby Plantation (SDP) ประกอบธุรกิจน้ำมันปาล์มของประเทศมาเลเซีย ใช้เวลาระหว่างปี 2018-2011 ในการนำระบบบริหารจัดการนวัตกรรม (IMS)

IMS for Public Sector – Context and Drivers

ปัจจัยขับเคลื่อน 3 อันดับแรก ได้แก่ ลูกค้า เทคโนโลยี และคู่แข่ง

ปัจจัยย่อยอีก 3 อันดับแรก ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร นโยบาย/การสนับสนุนภาครัฐ และโครงสร้างพื้นฐาน

Landscape of innovation approaches for Public Sector



- Talent space – empowering people
- Intelligence space – understanding reality
- Solution space – sharpening reality
- Technology space – enabling action

Section 2: การประยุกต์ระบบบริหารจัดการนวัตกรรมในภาครัฐ (Innovation management systems applied in the public sector)

นวัตกรรม คือ กระบวนการในการเปลี่ยนแปลงโอกาสไปสู่แนวคิดใหม่และนำแนวคิดใหม่นั้นไปประยุกต์ใช้อย่างแพร่หลาย

นวัตกรรมในภาครัฐ (Innovation in public sector) มีความสำคัญอย่างสูงในนวัตกรรมกระบวนการ (Process innovation) ต้องการประสิทธิภาพสูงในการใช้แหล่งทรัพยากรด้วยความรวดเร็วและยืดหยุ่น

ธรรมชาติของนวัตกรรมในหน่วยงานภาครัฐมีอิทธิพลโดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่มีความคาดหวังหลากหลาย (Diverse expectations of stakeholders)

การกำกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้บริการ (Service provider) และหน่วยงานที่ทำหน้าที่ตัดสินใจขององค์กร ทำให้มีการกระจายประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จ (Spreading successful experiences)

ประเภทของนวัตกรรมในหน่วยงานภาครัฐ

- นวัตกรรมบริการ (Service innovation) มีความสัมพันธ์กับการให้บริการต่อประชาชน
- นวัตกรรมกระบวนการ (Process innovation) มีความสำคัญมากต้องทำให้เกิดความรวดเร็วและยืดหยุ่น

- นวัตกรรมบริหารจัดการ (Administrative innovations) สร้างหนทางใหม่ วิธีการ รูปแบบการจัดการ ภายในองค์กร
- นวัตกรรมกระบวนการเทคโนโลยี (Technology process innovations) ประยุกต์เทคโนโลยีในกิจกรรม การดำเนินการและกลไกการส่งมอบบริการ
- นวัตกรรมความคิดรวบยอด (Conceptual innovation) พัฒนาการใหม่ที่ท้าทายสิ่งเดิมที่มีอยู่ทั้งการ บริการ ผลลัพธ์ และกระบวนการ
- นวัตกรรมธรรมาภิบาล (Governance innovation) เสนอกลไกการมีส่วนร่วมใหม่สำหรับประชาชนและ วิธีการใหม่ในการเพิ่มความโปร่งใสและความรับผิดชอบขององค์กรภาครัฐ
- นวัตกรรมระบบ (Systemic innovation) เสนอวิธีการใหม่ในการมีปฏิสัมพันธ์กับองค์กรอื่นในการร่วมส่ง มอบบริการภาครัฐ (Co-deliver public service)
- นวัตกรรมสังคม (Social innovation) ต้องการการออกแบบใหม่ (redesign) เพื่อให้เข้าถึงความต้องการ ของสังคม และกลุ่มเป้าหมายที่เป็นปัญหาสังคม

อุปสรรคและแนวคิดใหม่ (Obstacles & new approaches)

อุปสรรคสำหรับนวัตกรรมภาครัฐ ได้แก่ การเมือง ความเป็นระบบราชการสูง การไม่ยอมรับความเสี่ยง

วิธีการใหม่ที่จะสร้างให้เกิดนวัตกรรมภาครัฐ คือ การร่วมสร้าง (Co-creation) ให้สามารถสร้างสรรค์วิธีการแก้ไข ปัญหาที่ประชาชนมีส่วนร่วม ได้แนวคิดในการแก้ไขปัญหาที่หลากหลาย และมีความซับซ้อน

ทำไมต้องการจัดการมาตรฐานในหน่วยงานภาครัฐ?

ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง (Sustained success) โดยการพัฒนาและสานิตความสามารถของหน่วยงาน ภาครัฐที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมนวัตกรรม

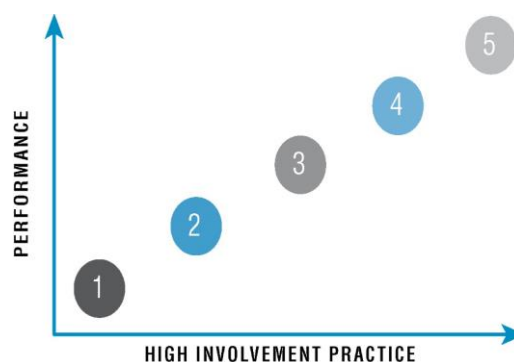
ประชาชน ต้องการความมั่นใจ (Confidence) ในความสามารถด้านนวัตกรรมของหน่วยงาน

ผู้กำหนดนโยบาย ต้องการประสิทธิภาพที่สูงขึ้นของการสนับสนุนโครงการ (Support programs)

พัฒนาการสื่อสาร (Communication) ผ่านการทำให้เข้าใจง่าย

Framework of the innovation management system (กรอบแนวคิดของระบบการจัดการนวัตกรรม)

4.4 สร้างระบบการบริหารจัดการนวัตกรรม-วัฒนธรรม (establishing the innovation management system-culture) วัฒนธรรมองค์กรเป็นส่วนสำคัญของระบบการบริหารจัดการนวัตกรรมสามารถสร้างความผูกพันของพนักงานในนวัตกรรม (employee engagement in innovation) ซึ่งมี 5 ระดับ ตามความสามารถของการ แสดงผลงานและการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ ดังนี้



ระดับ 1 ไม่มีโครงสร้างและเป็นรายกรณี (Unstructured and by case)

ระดับ 2 มีโครงสร้าง (Structured)

ระดับ 3 มุ่งเน้นเป้าหมาย (Object-oriented) มีการเชื่อมโยงกับกลยุทธ์

ระดับ 4 การทำงานเชิงรุก (Proactive)

ระดับ 5 รวมอยู่ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Inclusive learning organization)

4.4.3 ความร่วมมือ (Collaboration) ประเทศอิหร่านมีเครือข่าย National Productively network (NPO) ในการช่วยเหลือดูแลหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนในการเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดด้านผลิตภาพ และเป็นหน่วยงานที่เป็นผู้นำ (Orchestrator) ของเครือข่ายนวัตกรรม

5. ผู้นำองค์กร (Leadership) ผู้นำองค์กรในภาครัฐและภาคเอกชนด้านนวัตกรรม มีความสามารถในการมองเห็นคุณค่าที่แท้จริง (Value realization), มีความเป็นเจ้าของ (Entrepreneurial orientations), มีความตั้งใจ (Intention), การสำรวจ (Exploration), อุทิศตนต่อวัฒนธรรม (Dedication to culture), ใช้ประโยชน์จากภูมิปัญญาทางวัฒนธรรม (Leveraging cultural heritage)

6. การวางแผน (Planning)

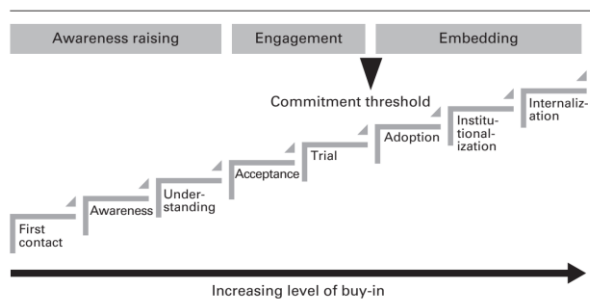
6.3 โครงสร้างองค์กร (Organizational structures) ควรมีโครงสร้างอย่างง่าย (Simple structure)

7. การสนับสนุน (Support)

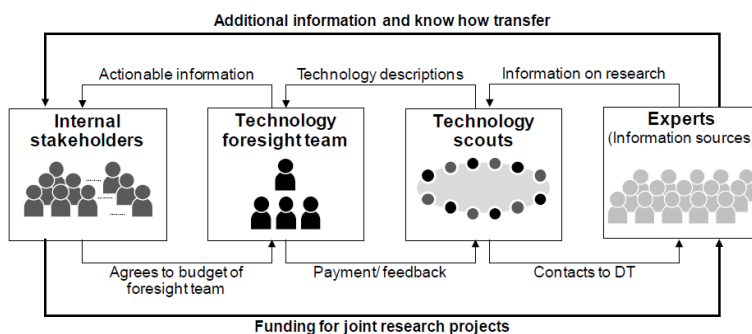
7.1 ทรัพยากร (Resources) มีการจัดการเอกสารองค์ความรู้ที่ได้รับภายในช่วง 5 ปีที่ผ่านมาอย่างเป็นระบบ

7.1.4 องค์ความรู้ (Knowledge) มีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ

7.3 การตระหนักรู้ (Awareness) และ 7.4 การสื่อสาร (Communication) มีการสื่อสารและสร้างความตระหนักรู้ให้เกิดขึ้น



7.7 การจัดการกลยุทธ์ (Strategic intelligence management)



8. การปฏิบัติงาน (Operation)

8.3 กระบวนการนวัตกรรม (Innovation process)

การระบุโอกาส (Identify opportunities), การสร้างกรอบความคิด (Create concepts), การตรวจสอบความคิด (Validate concepts), การพัฒนาผลลัพธ์ (Develop solutions), การประยุกต์ผลลัพธ์ (Deploy solutions) กระบวนการนวัตกรรมเริ่มจากการทำงานร่วมกันในรูปแบบที่มีการรวมเทคโนโลยี กลยุทธ์ หรือแนวปฏิบัติที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

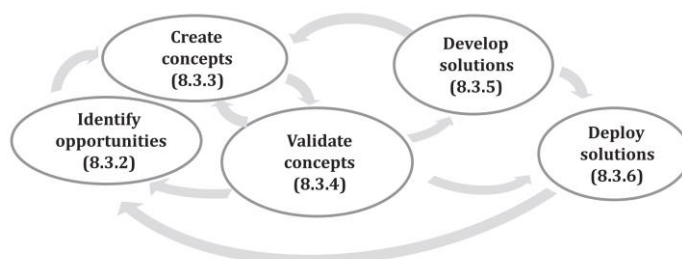


Figure 2 — Innovation processes

📄 Session 3: การพัฒนาและการประยุกต์ระบบการบริหารจัดการนวัตกรรม

(Between the Development and Applications of ISO 56002:2019 Innovation management systems)

นวัตกรรมในภาครัฐ (Public sector innovation)

กรุงสตอกโฮล์ม วิทยาลัยแพทย์โรลินสกา (Karolinska Institute) และหน่วยงานปกป้องสิ่งแวดล้อมสวีเดน มีการจัดการนวัตกรรมที่เป็นระบบ (Systemic innovation practices) มีการสร้างกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม (Established innovation strategy) มีแรงผลักดัน (Driving forces) จากเทคโนโลยีใหม่ ผู้รับบริการความท้าทายทางสังคม

ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากนวัตกรรมในภาครัฐ 3 อันดับแรก ได้แก่ คุณภาพสูงขึ้น ประสิทธิภาพสูงขึ้น พนักงานมีความพึงพอใจสูงขึ้น

OECD มีข้อสังเกตเกี่ยวกับนวัตกรรมภาครัฐ ซึ่งสามารถค้นคว้าข้อมูลเพิ่มเติมได้จาก OECD-Observatory of public sector innovation

ความท้าทายสูงชันทรัพยากรมีจำกัด (Demanding challenges-Limited resources) SDGs, ความท้าทายของนวัตกรรม “84% ขององค์กรบอกว่านวัตกรรมมีความสำคัญ แต่ 94% ไม่พอใจผลงานด้านนวัตกรรมของตัวเอง”

การทำให้เกิดผลงานด้านนวัตกรรม (Innovation performance enablers) นำมาตรฐานระดับนานาชาติ (International standards) ให้เกิดในตัวบุคคลโดยกรอบแนวคิดและภาษาอย่างง่าย โดย ISO56002:2019 เกิดจากความร่วมมือมากกว่า 50 ประเทศในการสร้างเงื่อนไขที่ถูกต้องและชัดเจนสำหรับกิจกรรมนวัตกรรม

ISO 56000-series

- ISO 56000:2020 Fundamentals and vocabulary
- ISO 56001 Innovation management system Requirements
- ISO 56002:2019 Innovation management system Guidance
- ISO 56003:2019 Tools and methods for innovation partnership Guidance
- ISO 56004:2019 Innovation Management Assessment Guidance (TR)
- ISO 56005:2020 Tools and methods for intellectual property management
- ISO 56006:2022 Tools and methods for strategic intelligence management
- ISO 56007 Tools and methods for managing opportunities and ideas
- ISO 56008 Tools and methods for innovation operation measurements
- ISO 56010 Innovation management - Illustrative examples of ISO 56000
- New Work Item Proposal: Competence framework for innovation management professionals (preliminary title)

กรอบแนวคิดการบริหารจัดการนวัตกรรม (Innovation management frameworks)

- ISO 56000:2020 Terminology & innovation management principles
- ISO 56002:2019 Innovation management system
- SIS IMCA 2019 Innovation management assessment

หลักการบริหารจัดการนวัตกรรม (Innovation management principles)

1. การสร้างคุณค่าที่แท้จริง (Realization of value)
2. ผู้นำที่มุ่งสู่นาคต (Future-focused leader)
3. ทิศทางกลยุทธ์ (Strategic direction)
4. วัฒนธรรม (Culture)
5. การใช้ประโยชน์จากข้อมูลเชิงลึก (Exploiting insights)

6. การจัดการความไม่แน่นอน (Managing uncertainty)

7. การปรับตัว (Adaptability)

8. แนวคิดเชิงระบบ (Systems approach)

ระบบบริหารจัดการแบบบูรณาการ (Integrated management system)

การบริหารจัดการด้านนวัตกรรม Innovation (ISO560001) ด้านบริหารจัดการ Quality (ISO9001) และด้านสิ่งแวดล้อม Environment (ISO 140001) มีโครงสร้างกลมกลืนสอดคล้องกัน (Harmonized structure)

การบริหารจัดการนวัตกรรมแบบมืออาชีพ (Innovation management professional)

ความเป็นมืออาชีพมีการพัฒนาจากการบริหารโครงการ (Project management) > การบริหารคุณภาพ (Quality management) > การบริหารนวัตกรรม (Innovation Management) ต้องมีความรับผิดชอบหรือมีส่วนในการสร้าง การเป็นผู้นำ และการจัดการนวัตกรรม รวมถึงการสร้างความสามารถด้านนวัตกรรมในองค์กร ความเป็นมืออาชีพต้องอาศัยรูปแบบ คำบรรยายลักษณะงาน (Job description), องค์ความรู้ (Body of knowledge), การพัฒนาสมรรถนะ (Competence development) และ ประกาศนียบัตรส่วนบุคคล (Personal certification)

1. การสร้างคุณค่าที่แท้จริง (Realization of value) เห็นคุณค่าทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน จากการนำไปปฏิบัติ ปรับใช้ และผลกระทบของนวัตกรรมในผู้เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นผลิตภัณฑ์ การบริการ กระบวนการ รูปแบบวิธีการ ฯลฯ ที่จะส่งมอบคุณค่าใหม่ ตัวอย่าง เกิดสิ่งใหม่ในกลุ่มผู้ใช้/ลูกค้า ผลการดำเนินงานด้านการเงิน ชื่อเสียงเป็นที่นิยม สร้างความผูกพันในพนักงาน การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ สังคมเกิดความยั่งยืน ตัวอย่าง Grameen Bank เป็นธนาคารที่มี business model รูปแบบใหม่ที่ทำให้คนจนกู้ยืม

6. การจัดการความไม่แน่นอน (Managing uncertainty) ความผันผวน และความเสี่ยงสูงขึ้น สิ่งที่ต้องทำคือการจัดการ โดยการเรียนรู้จากการทดลองอย่างเป็นระบบซ้ำแล้วซ้ำอีก และเริ่มกระบวนการที่มีอยู่ในแฟ้มแห่งโอกาส จากกระบวนการจัดการนวัตกรรม (การระบุโอกาส (Identify opportunities), การสร้างกรอบความคิด (Create concepts), การตรวจสอบความคิด (Validate concepts), การพัฒนาผลลัพธ์ (Develop solutions), การประยุกต์ผลลัพธ์ (Deploy solutions)) เมื่อกระบวนการดำเนินต่อไป ความรู้เพิ่มขึ้น ความคิดเห็นลดลง ความผันผวนลดลง การทดลองอย่างรวดเร็ว (Rapid experimentation) เช่นการทดลองของ SpaceX จะทำให้ความไม่แน่นอนลดลง

7. การปรับตัว (Adaptability) การเปลี่ยนแปลงในบริบทขององค์กรเกิดขึ้นอย่างตรงเวลาโดยการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง กระบวนการ ความสามารถหลัก การสร้างคุณค่าเพื่อสร้างความสามารถสูงสุดของนวัตกรรม ต้องค้นหว่าสิ่งใดเป็นโอกาสหลัก (Core opportunity) หรือ โอกาสที่อยู่ติดกัน (Adjacent opportunity) หรือ โอกาสที่อยู่ห่างไกล (Distant opportunity) หรือ โอกาสระยะไกล (Remote opportunity) ต้องรู้ว่าเราต้องการ ยืม ลืม หรือเรียนรู้สิ่งใหม่

4. วัฒนธรรม (Culture) การมีคุณค่าร่วม ความเชื่อ พฤติกรรม สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การพูดคุยถึงความเสี่ยง และการร่วมมือ ส่งผลให้เกิดการดำเนินงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ มีความคิดสร้างสรรค์

ผู้นำทีม-Innovation mindset มีจุดแข็ง ได้แก่ ความสงสัยใคร่รู้ (Curiosity) การเปิดใจ (Openness) การเรียนรู้ (Learning) ความปรารถนา (Passion) จุดอ่อน ได้แก่ การบริหารจัดการ (Management) การสำรวจ (Exploration) และความกล้าหาญ (Courage)

๒ Session 4: การเชื่อมโยงระบบบริหารจัดการนวัตกรรมกับการแสดงความสามารถและผลิตภาพของหน่วยงานภาครัฐ

(Linking Innovation Management Systems with the Performance and Productivity of Public Sector Organization)

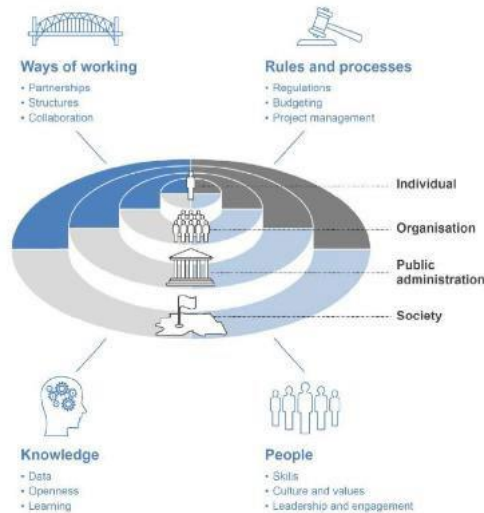
การบรรลุ SDGs จำเป็นต้องอาศัยผลการดำเนินงานของภาครัฐเป็นสำคัญ แต่อย่างไรก็ตามภาครัฐมักล้มเหลวในการส่งมอบบริการที่มีคุณภาพ หลายประเทศมีการปรับใช้นโยบายที่ไม่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีขึ้นของด้านสุขภาพ การศึกษา สุขอนามัย โครงสร้างพื้นฐาน หรือแม้กระทั่งการลดอาชญากรรมลงได้ เนื่องจากมีช่องว่างในห่วงโซ่ผลลัพธ์ (Result chain) ของภาครัฐ การพัฒนาความสามารถในการดำเนินการและผลิตภาพของหน่วยงานจึงมีความจำเป็นเพื่อปิดช่องว่างดังกล่าว เราพยายามหามุมมองใหม่ในการพัฒนาประเทศให้ก้าวข้ามผ่านปัญหา

(persistent problems) ในการจัดการภาครัฐผ่านการจัดการนวัตกรรม (Innovation management) ดังสุภาษิตจีนที่ว่า “คลำหินข้ามธาร” (Crossing the river by feeling the stones) ทำให้เห็นความสำคัญของการทดลองการนำไปประยุกต์ และการเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไปเพื่อบรรลุเป้าหมายในการจัดการนวัตกรรม โดยไม่ทำผิดพลาดซ้ำเดิม

ภูมิทัศน์ใหม่ (A new landscape)

- เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างรัฐและพลเมือง
- พลเมืองมีข้อมูลมากขึ้น
- ภาครัฐถูกคาดหวังสูงขึ้น
- รัฐมีความต้องการตอบสนองต่อความท้าทาย
- หน่วยงานภาครัฐ มีความต้องการแนวคิดใหม่ ทดลองวิธีการใหม่ และต้องการทำงานในวิถีใหม่
- ทำให้เห็นว่าการวิวัฒน์ (evaluation) ไม่ใช่ทางเลือกแต่เป็นสิ่งที่ต้องทำเพื่อให้ผลการดำเนินงานหรือการบริการดีขึ้น

กรอบแนวคิดสำหรับนวัตกรรมภาครัฐ (A framework for public sector innovation)



นวัตกรรม 4 ระดับชั้น (The 4 levels where innovation takes place)

1. นวัตกรรม (The innovator)
2. องค์กร (The organization in which they work)
3. หน่วยงานภาครัฐ (The public sector as a whole)
4. สังคม (Society)

ปัจจัยภายในองค์กร 4 ปัจจัย (The 4 organizational factors)

การที่องค์กรยอมรับสิ่งใหม่ และผู้นำสูงสุดขององค์กรมีอิทธิพลอย่างมากในการทำให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร

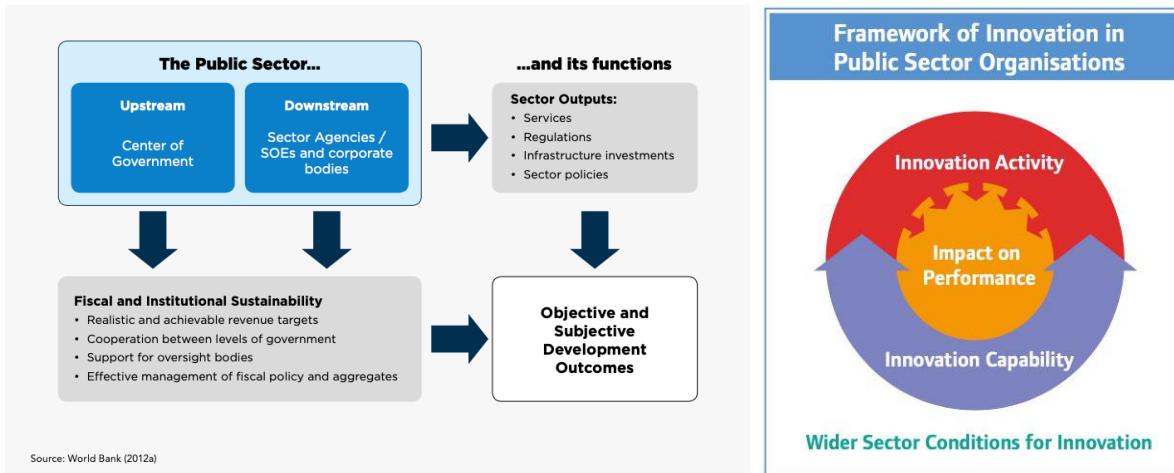
1. บุคลากร (People) มุมมองด้านวัฒนธรรม บุคลากรถูกจูงใจโดยองค์กรในการค้นหาแนวความคิดใหม่และทดลองวิธีการใหม่ เพื่อให้บุคลากรมีทักษะและความสามารถด้านนวัตกรรม
2. ความรู้ (Knowledge) ความรู้และการเรียนรู้ส่งผลให้เกิดการรวบรวม สังเคราะห์และแบ่งปันข้อมูล ความรู้ที่ได้รับการพัฒนาจากการเรียนรู้
3. วิถีปฏิบัติ (Ways of working) วิถีปฏิบัติเป็นโครงสร้างที่อยู่ภายในองค์กรและระหว่างองค์กร (Structured within and across organizations) มีผลกระทบต่อนวัตกรรมในภาครัฐ
4. กฎและกระบวนการ (Rules and processes) กฎและกระบวนการ รวมถึง กฎหมาย แนวปฏิบัติ งบประมาณ และกระบวนการอนุมัติ ส่งผลต่อโอกาสในการเกิดนวัตกรรม ซึ่งเป็นที่มาของคำถามที่ว่า จะกำกับหรือมีกฎเกณฑ์อย่างไรที่จะทำให้เกิดประเด็นใหม่

นวัตกรรมในหน่วยงานภาครัฐ (Innovation in the Public sector)

นวัตกรรมปรากฏอยู่แล้วในภาครัฐเป็นวงกว้าง ทุกวันนี้ไม่ใช่ปรากฏการณ์ที่ทำได้ยาก การวิจัยแสดงให้เห็นว่า นวัตกรรมภาครัฐเกิดจากการเปิดรับปัจจัยจากสิ่งแวดล้อมในระดับสูงและมีความเข้มแข็งทางด้านคุณภาพและความยั่งยืน อย่างไรก็ตาม นวัตกรรมในภาครัฐมีความแตกต่างจากภาคเอกชน โดยผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจมีความสำคัญสำหรับ นวัตกรรมภาคเอกชนมากกว่านวัตกรรมภาครัฐ (Fuglsang & Pedersen, 2011)

ห่วงโซ่ผลลัพธ์ภาครัฐ (Public Sector Results Chain: Upstream and Downstream Outputs)

ผลการดำเนินงานของภาครัฐคือความสามารถของรัฐในการสร้างผลลัพธ์ที่มีคุณภาพสูงในด้านประสิทธิภาพและความรับผิดชอบ



กิจกรรมนวัตกรรม (Innovation activity) หมายถึง ท่อส่งความคิด (pipelines of ideas) ที่ไหลเป็นกระแสภายในหน่วยงาน และประสิทธิภาพของกิจกรรมนวัตกรรมหลัก ได้แก่ การเข้าถึงความคิดใหม่ การเลือกและพัฒนาความคิด การนำความคิดไปปรับใช้ การขยายความคิดที่ใช้ได้จริง

ความสามารถด้านนวัตกรรม (Innovation capability) หมายถึง ความสามารถขององค์กรที่จะทำให้อิจกรรมนวัตกรรมมีความยั่งยืน โดยการบริหารจัดการนวัตกรรม ผู้นำสูงสุดขององค์กรและวัฒนธรรม การใช้นวัตกรรมขององค์กร

ผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน (Impact on performance) หมายถึง ผลกระทบของกิจกรรมนวัตกรรมต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่มีผลกระทบต่อผลลัพธ์ การบริการและการวัดที่มีประสิทธิภาพรวมถึงบริบทที่เปลี่ยนแปลง ได้แก่ การพัฒนาตัวชี้วัดหลักขององค์กร การพัฒนาการประเมินการบริการ การพัฒนาประสิทธิภาพ การพัฒนาบริบท

เงื่อนไขต่อนวัตกรรม (Wider sector conditions for Innovation) หมายถึง ระบบการดำเนินงานขององค์กรในการช่วยเหลือหรือขัดขวางนวัตกรรม โดยมีค่านัดหลักสำหรับนวัตกรรม 4 ค่านัด ได้แก่ แรงจูงใจ ความมีอิสระ ผู้นำและวัฒนธรรม และการนำไปใช้

คำถาม 3 คำถามที่สำคัญ ได้แก่

1. ทำไมภาครัฐบางแห่งมีผลการดำเนินงานที่ดี ในขณะที่บางแห่งไม่มี?
2. นวัตกรรมในภาครัฐพัฒนาผลการดำเนินงานและเพิ่มผลิตภาพได้อย่างไร?
3. องค์กรประกอบของระบบบริหารจัดการนวัตกรรมภาครัฐมีส่วนพัฒนาผลการดำเนินงานและเพิ่มผลิตภาพอย่างไร?

เครือข่ายมีความสำคัญ (Network is important!)

ความท้าทายของนวัตกรรมภาครัฐ ส่งผลให้ภาครัฐต้องมีส่วนเกี่ยวข้องกับทุกภาคส่วนในสังคม เช่น พลเมือง บริษัท ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและองค์กรที่ไม่ใช่ภาครัฐ (Bekkers et al., 2011) นวัตกรรม (Actors) ถูกเชื่อมโยงกันด้วยความสัมพันธ์ผ่านเครือข่าย ซึ่งกำหนดอำนาจทางการเมืองและตัวเลือกนโยบายอย่างมีนัยสำคัญ ผู้ประกอบการ (Entrepreneurs) ใช้เครือข่ายภายนอกและภายในเพื่อรับรายการใหม่เข้าสู่การกำหนดนโยบาย (ภายนอกสำหรับสร้างแนวคิดใหม่จากที่อื่น ภายในสำหรับสร้างข้อเสนอให้แหลมคมเพื่อให้พวกเขาได้รับความสนใจ) และเครือข่ายภายในเพื่อขอรับการอนุมัติที่จำเป็นสำหรับนวัตกรรม ความสัมพันธ์ของเครือข่ายคือปัจจัยความสำเร็จของสถานะนวัตกรรม (Lewis et al., 2011)

ใครคือ นวัตกรรม (Who is the innovator?)

บุคลากร คือ แหล่งทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของนวัตกรรมในภาครัฐ (Fuglsang&Pedersen,2011) ถึงแม้ว่าวิถีคิดเกี่ยวกับนวัตกรรมของคุณ ตำแหน่งของคุณ และบุคคลที่คุณสื่อสารด้วยล้วนมีส่วนสำคัญในการกำหนดว่าคุณเป็นนวัตกรรมเพียงใด

นวัตกรรม คือ ศูนย์กลางเครือข่ายและมีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานผ่านความสัมพันธ์นอกโครงสร้างที่เป็นทางการ (Lewisetal.,2011) การวิจัยยืนยันว่ามีขอบเขตมากกว่าหนึ่งขอบเขต แสดงบทบาทที่แตกต่างกันในเวลาที่แตกต่างกันและในระดับที่แตกต่างกัน (Voets&DeRynck,2011)

โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของบุคลากรที่มนวัตกรรม (The structure of Innovation team)

Design leader	Design-led project manager
Design methods lead	Methods expert-delivery
Methods expert-educator	Data business leader
Data business developer	Methods expert-deliver

บทบาทของผู้จัดการนวัตกรรม (Five roles of innovative management)

จัดการเครือข่าย (Network operator): บริหารจัดการเครือข่ายและสื่อสารระหว่างทีมภายในเครือข่ายเป็นประจำทุกวัน

แชมป์เปียนเครือข่าย (Network champion): เป็นหัวใจของเครือข่าย

สนับสนุนเครือข่าย (Network promoter): เป็นผู้ที่มีความไว้วางใจและจัดการความขัดแย้ง

นักคิดสร้างสรรค์ (Creative thinker): ปรับกรอบความคิดของทีมและการสร้างเครือข่ายในอนาคตที่มีความสนใจแตกต่างกัน

ผู้รักษาวิสัยทัศน์ (Vision keeper): มีความเชื่อในการสร้างคุณค่าในเครือข่าย

บทบาททั้ง 5 นี้ มีความแตกต่างกันแต่มีความเกี่ยวข้องกัน (Voets&DeRynck,2011)

ผลกระทบของนวัตกรรมต่อหน่วยงานภาครัฐ (Innovation effects on public sector)

คุณภาพของการบริการสวัสดิการเพิ่มขึ้น

การผลิตและการบริการได้รับการพัฒนาเนื่องจากทรัพยากรภายในของสถาบันที่มีการจัดการสวัสดิการดีขึ้น

เกณฑ์ความสำเร็จภายนอกที่กำหนดโดยองค์กรการเมืองต้องการผลิตภัณฑ์และการส่งมอบบริการสวัสดิการที่เต็มเต็มมากยิ่งขึ้น (Fuglsang & Pedersen, 2011)

นอกจากนี้สมาชิกของทีมนวัตกรรมองค์กรสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มได้อีกด้วย

การประเมินผลกระทบนวัตกรรมภาครัฐ (Assessing public innovation effects)

นวัตกรรมภาครัฐมักถูกขับเคลื่อนโดยคุณค่าต่างๆ ที่นอกเหนือจากคุณค่าทางเศรษฐกิจ เช่น ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้น ในการประเมินนวัตกรรมภาครัฐ สิ่งสำคัญคือต้องไม่เน้นเฉพาะผลที่ตามมา (เน้นผลที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ แนวคิด และเทคนิคใหม่ๆ) แต่จะต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมของนวัตกรรมภาครัฐที่ถูกต้องและเชื่อถือได้ เราจะประเมินกระบวนการและผลลัพธ์ของนวัตกรรมภาครัฐได้อย่างไร เมื่อรัฐต้องดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม (Bekkersetal.,2011)

สรุป

เมื่อเปรียบเทียบนวัตกรรมภาคเอกชน นวัตกรรมภาครัฐมีความเกี่ยวข้องกับคุณภาพมากกว่าประสิทธิภาพ ธรรมชาติของนวัตกรรมภาครัฐเป็นมากกว่าแค่การพัฒนาและการนำนวัตกรรมมาใช้ ซึ่งนำไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของภาครัฐ แนวทางแก้ไขและแนวทางที่นวัตกรรมเหล่านี้หยิบยกขึ้นมาก็ควรจะมีความเหมาะสม และเป็นที่ยอมรับในบรรยากาศทางการเมืองและต่อสาธารณชนทั่วไป

นวัตกรรมที่เน้นเฉพาะความเหมาะสมกับสาธารณะและการเมือง และไม่คำนึงถึงความจำเป็นในการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อาจมีปัญหาความชอบธรรม ในแนวทางที่ไร้ค่า นวัตกรรมภาครัฐควรคำนึงถึงผลที่ตามมาเช่นเดียวกับความเหมาะสม และการกระทำที่สมดุลอยู่เสมอตามบริบท

หากต้องการเห็นผลของนวัตกรรม องค์กรควรมีกยุทธ์ด้านนวัตกรรมที่เพิ่มขึ้นและมีวิวัฒนาการมากขึ้น ซึ่งอาจเป็นเรื่องยากเนื่องจากขอบเขตการมีอิทธิพลทางการเมืองของนักการเมืองและผู้กำหนดนโยบายมีลักษณะระยะสั้น (Bekkersetal.,2011)

การจัดตั้งทีมที่เหมาะสมตามมิติต่างๆ ของนวัตกรรมภาครัฐสามารถส่งผลดีทั้งในระยะสั้นและระยะยาว อย่างไรก็ตาม การสร้างและจัดการเครือข่ายการสื่อสารและการทำความเข้าใจบทบาทของสมาชิก ในฐานะผู้จัดตั้งเครือข่ายนี้จะมีประสิทธิภาพในการปรับปรุงนวัตกรรมของภาครัฐและผลที่จะเกิดขึ้น

Session 5: เครื่องมือ วิธีการ และกรอบแนวคิดสำหรับนวัตกรรมภาครัฐ

(Tools, Methods, and Framework for Public Sector Innovation)

5. การใช้ประโยชน์จากข้อมูลเชิงลึก (Exploiting insight)

แหล่งความรู้หลากหลายทั้งภายในและภายนอกสามารถใช้ได้อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างองค์ความรู้จากข้อมูลเชิงลึก (Insightful knowledge) ต้องมีความเข้าใจ/สังเกตความต้องการและความจำเป็น (Want & need) เพื่อนำมาพัฒนา การค้นพบความรู้ที่มีความเฉพาะตัวที่ดีและมีความลึกซึ้งซึ่งจะเป็นการปลดล็อกโอกาสและคุณค่า ข้อมูลเชิงลึกมีความเกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีความหลากหลาย เช่น ความต้องการของลูกค้า คู่แข่ง ความสามารถของบุคลากร เทคโนโลยี เป็นต้น ต้องเรียนรู้และสำรวจในมุมมองที่แตกต่างเพื่อสร้างองค์ความรู้จากข้อมูลเชิงลึก

ตัวอย่าง Electrolux ที่ออกแบบเครื่องดูดฝุ่นที่มีความสวยงามเพื่อแก้ pain point ของลูกค้าที่ต้องการทำความสะอาดบ้านจากเศษฝุ่น ขนแมว ที่อยู่ตามพื้น พรม หรือแม้กระทั่งเศษอาหาร เศษขนมที่ตกลงอยู่บนโซฟาเมื่อเด็กๆ นั่งเล่น เครื่องดูดฝุ่นเดิมถูกเก็บอยู่ในตู้เก็บของเป็นอย่างดี และไม่มีเวลาสำหรับการทำความสะอาด แต่มีความต้องการที่จะทำให้อ่างสะอาดทุกวัน

เครื่องมือ ผังการเดินทางของผู้ใช้บริการ (User journey), แผนผังคุณค่า (Value mapping), การลบหรือเอาออก (Subtraction)

3. ทิศทางกลยุทธ์ (Strategic direction) ทิศทางสำหรับกิจกรรมนวัตกรรมควรเป็นไปในแนวทางเดียวกับวัตถุประสงค์ร่วม (Shared objectives) และมีกรอบสนับสนุนโดยบุคลากรและทรัพยากรอื่น หากขาดทิศทางกลยุทธ์ จะขาดความร่วมมือ ระดับความผูกพันต่ำ ไม่มีเวลาหรืองบประมาณ การเลือกสิ่งที่ถูกต้องเป็นไปด้วยความยากลำบาก ฯลฯ

กลยุทธ์นวัตกรรม (Innovation strategy) ประกอบด้วย 1. การมองเห็นคุณค่า (Envision value) มีวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ร่วมกัน 2. กรอบโอกาส (Frame opportunities) มีความมุ่งมั่นและความพยายามที่ชัดเจน 3. แนวทางที่แหลมคม (Shape approaches) มีกระบวนการและทรัพยากรที่จำเป็น 4. การกำกับดูแลแหล่งทรัพยากร (Source governance) มีตัวชี้วัดและเกณฑ์ที่มีประสิทธิภาพ

เครื่องมือ ผังกลยุทธ์นวัตกรรม (Innovation strategy canvas), แนวทางเชิงกลยุทธ์ (Strategic guidelines)

2. ผู้นำที่มุ่งสู่อนาคต (Future-focused leaders) ผู้นำในทุกระดับต้องขับเคลื่อนด้วยความสงสัยใคร่รู้ ความกล้า และความท้าทายโดยการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ เป้าหมายโดยการสร้างความผูกพันของบุคลากรต่อเป้าหมายนั้นอย่างต่อเนื่อง *“องค์กรนวัตกรรมไม่เพียงเกิดโดยฉับพลัน แต่เป็นผลจากการสร้างสรรค์ผู้นำอย่างต่อเนื่องผ่านองค์กร” (Gary Pisano)*

ความรับผิดชอบของผู้จัดการระดับสูงสุด (Top management responsibility) ต่อ กลยุทธ์ บุคลากร และระบบ ผู้จัดการระดับสูงต้องสร้างกลยุทธ์นวัตกรรม จัดสรรทรัพยากรและสิ่งจำเป็น กระตุ้นให้เกิดวัฒนธรรมความคิดสร้างสรรค์และนำไปใช้ เป็นแบบอย่างสำหรับผู้นำและบุคลากรอื่น รับผิดชอบต่อระบบบริหารจัดการนวัตกรรม และมั่นใจผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

ผู้นำในฐานะที่เป็นแบบอย่าง (Leaders as role models) ต้องมีความกล้าหาญ (Courageous) มุ่งหาโอกาสจัดการความท้าทาย บริหารความเสี่ยง เรียนรู้จากความล้มเหลว มีการสร้างความสัมพันธ์ (Connected) สร้างเครือข่าย ติดต่อกับบุคคลโดยไม่คาดหวัง ทำงานอย่างไร้รอยต่อ ประสานความร่วมมือ (Collaborative) แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ไร้ให้เกิดการสนทนา สร้างทีม สงสัยใคร่รู้ (Curious) ถาม กระหายในการเรียนรู้ มองหารูปแบบที่ไม่แสดงออก เปิดใจ (Open) เปิดรับ เข้าอกเข้าใจ ไม่ตัดสินใจ

เครื่องมือ รูปแบบความเป็นผู้นำ (Leadership styles), การมีส่วนร่วมกับผู้บริหารระดับสูงสุด (Engaging top management)

8. การจัดการเชิงระบบ (Systems approach) การจัดการนวัตกรรมอยู่ฐานของแนวคิดเชิงระบบที่ต้องการการกำกับติดตามผลการดำเนินงานและพัฒนาทั้งกระบวนการและระบบอย่างต่อเนื่อง

เครื่องมือ ผลการดำเนินงานกระบวนการนวัตกรรม (Innovation process performance), การประเมินความสามารถการจัดการนวัตกรรม (Innovation management capabilities assessment)

วงจรเกิดใหม่ (Hype cycle) ทำให้เห็นความมีวิวัฒนาการของการจัดการนวัตกรรม

Session 6: ปัจจัยความสำเร็จในการนำระบบบริหารจัดการนวัตกรรมไปปรับใช้ในภาครัฐ

(Success factors in adopting innovation management systems in the public sector)

เรามีตัวอย่างมากมายที่ศึกษาถึงความล้มเหลวของนวัตกรรมภาครัฐ แต่มีเพียงไม่กี่การศึกษาที่แสดงให้เห็นถึงอัตราการคงอยู่ของนวัตกรรมภาครัฐ

การศึกษาที่เกี่ยวกับการพัฒนาผลการดำเนินงานภาครัฐ (Recent literature about improving public performance)

ในศตวรรษที่ 20 ถูกครอบงำโดยวิธีการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New public Management: NPM) ที่ทำให้ภาครัฐเข้าใจพื้นฐานภาคเอกชน มีการวัดผลลัพธ์ (Outcomes) มากกว่ากระบวนการ (Processes) มีการบริหารงบประมาณตามผลการดำเนินงาน (Performance-based budgeting) เน้นระบบแรงจูงใจ ความรับผิดชอบและการแข่งขัน ใช้มุมมองการบริการที่ยึดพลเมืองหรือผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง และน้อมรับการปฏิวัติทางดิจิทัลและเทคโนโลยีข้อมูลข่าวสารใหม่

The most recent thinking about improving performance (แนวคิดที่เกี่ยวกับการพัฒนาผลการดำเนินงาน)

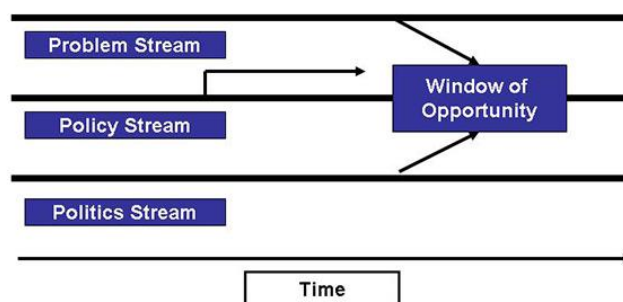
ระบบบริหารผลการดำเนินงาน (Performance management system) ค่อนข้างไม่ปรับตัวต่อการกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม ระบบการบริหารงบประมาณตามผลการดำเนินงานถูกปรับจนยากที่จะยั่งยืน การปฏิวัติทางดิจิทัลและ ICT เพียงปัจจัยเดียวมีความล้มเหลวในการเปลี่ยนแปลง (transform) แม้ว่า NPM จะทำให้การวัดผลดีขึ้น แต่ความเชื่อมั่นในรัฐยังไม่เพิ่มมากขึ้นตาม กล่าวโดยสรุปการวัดผลการดำเนินงานของระบบ NPM ไม่สามารถปฏิบัติได้อย่างที่ควรจะเป็น ไม่มี One size fit all และ Solution แตกต่างกันในบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป แนวคิดใหม่ที่เรียกว่า PDIA “Problem-driven iterative adaptation” กำลังถูกประยุกต์ใช้ (Andrews et al 2017) นวัตกรรมเป็นกุญแจในการพัฒนานวัตกรรม

The 5 key Factors to successful public sector performance innovations (ปัจจัยหลัก 5 ประการเพื่อการประสบความสำเร็จของนวัตกรรมผลการดำเนินงานภาครัฐ)

1. ความเป็นผู้นำทางการเมือง (Political leadership)
2. การสร้างขีดความสามารถขององค์กร (Institutional capacity building)
3. แรงจูงใจ (Incentives)
4. ความโปร่งใส (Transparency)
5. เทคโนโลยี (Technology)

ความเป็นผู้นำทางการเมือง (Political leadership) นวัตกรรมเพียงไม่ใช่ว่าใช้เทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว นวัตกรรมต้องการการเปลี่ยนแปลงของผู้นำระดับสูงสุดที่จะเป็นตัวเร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีการจัดการใหม่ขององค์กรโดยต้องทำลายระบบ silo ขององค์กร รักษาความรับผิดชอบของผู้จัดการ หรือพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผู้นำต้องคิดวิธีการในการทำงานร่วมกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร และก้าวข้ามผ่านด้านตรงข้ามให้ได้ เราเป็นปัจจัยภายนอกที่มีความสำคัญในการสร้างความเข้มแข็งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างสำเร็จ

Figure 3 - Kingdon's Streams Model



การสร้างขีดความสามารถขององค์กร (Institutional capacity building) เป็นปัจจัยพื้นฐานที่จะทำให้เกิดความสำเร็จโดยเฉพาะอย่างยิ่งการผลักดันให้เกิดผลลัพธ์จากศูนย์กลางของรัฐและการบริหารจัดการงบประมาณ บุคลากรมักผสมผสานของเทคโนโลยี การบริหารจัดการแนวใหม่ และการฝึกอบรมบุคลากรในการสร้างองค์กรให้มีความเข้มแข็งมากขึ้นในการส่งมอบผลลัพธ์ เพื่อให้การปฏิรูปเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมภายในองค์กรอาจต้องอาศัยระยะเวลานานหลายชั่วอายุคน แต่การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมจะประสบความสำเร็จได้โดยการตั้งเป้าหมาย และมีวัตถุประสงค์ระยะยาว และมีแผนปฏิบัติการระยะกลางและระยะสั้น

แรงจูงใจ (Incentives) แรงจูงใจควรมีทั้งระดับองค์กร (ผ่านทางนโยบาย การสร้างระบบและโครงสร้าง รวมถึงระบบการติดตามโครงการ) และระดับรัฐ (ผ่านการกำหนดเป้าหมายผลการดำเนินงานและการให้รางวัล) เราเห็นตัวอย่างการจัดการประสิทธิภาพต้นน้ำที่ศูนย์กลางของรัฐซึ่งมีการกำหนดนโยบายกว้างๆ และปลายน้ำที่จุดให้บริการที่ใกล้กับประชาชน และผู้รับประโยชน์มากที่สุด การเปลี่ยนแปลงใช้เวลานาน โดยเฉพาะในระดับรัฐ การเปลี่ยนตัวชี้วัดหลักระดับบุคคล (key performance indicators: KPIS) มีประสิทธิภาพและสามารถทำได้เร็วกว่า

ความโปร่งใส (Transparency) เป็นประโยชน์สำหรับผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก การเพิ่มความโปร่งใสสามารถส่งมอบการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานภาครัฐได้ ยิ่งมีความโปร่งใสมากเท่าไรความเป็น silo ก็ยิ่งพังทลายลงได้ และมั่นใจได้ว่าการแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในองค์กร และมีการเผยแพร่ข้อมูลผลการดำเนินงานขององค์กร การเปลี่ยนแปลงของกระบวนการโครงสร้างอาจใช้เวลานาน แต่การเปลี่ยนทางเทคนิคเพียงเล็กน้อย เช่นการเผยแพร่ผลการดำเนินงานสามารถให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีพลัง

เทคโนโลยี (Technology) การนำเทคโนโลยีพื้นฐานมาประยุกต์ใช้สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ ต้องมีเครื่องมือด้าน IT และความรู้ที่จำเป็นในการประยุกต์ใช้ เทคโนโลยีไม่ใช่ทางแก้ปัญหาย่างโดดเดี่ยว ต้องอาศัยนโยบายและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมร่วมด้วย โดยต้องใช้เทคโนโลยีที่มีความเหมาะสมในการช่วยเหลือประเทศให้มีความก้าวหน้าได้

What makes public sector innovations survive? (ปัจจัยใดที่ทำให้นวัตกรรมภาครัฐยังคงอยู่ได้)

Factor 1-3 cycle

1. การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)
2. ความรับผิดชอบ (Accountability)
3. การเรียนรู้ (Learning)

Factor 4-9 cycle

4. การทำซ้ำ (Iteration)
5. ความเข้าใจเรื่องข้อมูล (Data literacy)
6. ผู้ใช้เป็นศูนย์กลาง (User centricity)
7. ความสงสัยใคร่รู้ (Curiosity)
8. การเล่าเรื่อง (Storytelling)
9. การก่อกวน (Insurgency)

การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) การให้ข้อมูลย้อนกลับทำให้องค์กรแก้ไขข้อผิดพลาดได้ โดยปรับเปลี่ยนเป้าหมาย ปรับระดับผลการดำเนินงาน และปรับองค์กรให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการออกแบบภายในองค์กรเป็นเทคนิคที่มีประสิทธิภาพ องค์กรสามารถหาวิธีการที่มีประสิทธิภาพ โดยไม่ต้องจ่ายราคาแพง หรือใช้วิธีการอื่นที่มีวัตถุประสงค์เดียวกัน โดยสรุป การให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นพื้นฐานสำคัญในการปรับนวัตกรรมองค์กร และจะเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในระยะยาวและความยั่งยืน

- ค้นหาและดำเนินการการให้ข้อมูลย้อนกลับ
- มีระบบกำกับติดตามผลการดำเนินงาน
- ประเมินเป้าหมายและวัตถุประสงค์
- มีระบบคุณภาพสำหรับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- การจัดการความรู้
- การปฏิบัติการวัดผล

ความรับผิดชอบ (Accountability) กลไกความรับผิดชอบ เป็นส่วนที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาผลการดำเนินงานภายในองค์กร องค์กรที่มีความรับผิดชอบจะได้รับการจูงใจให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ปรับตัวให้ทันต่อนวัตกรรม

- ข้อมูลและการรายงาน
- การตัดสินใจและการอธิบาย
- ความเป็นไปได้ในการถูกแทรกแซง
- การตอบสนองต่อผลการดำเนินงาน
- ความโปร่งใสเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน
- การทบทวนการร้องเรียน
- การตรวจสอบโดยภายนอก
- มุ่งเน้นการตรวจสอบโดยภายนอก

การเรียนรู้ (Learning) การเรียนรู้ 3 ระดับ ได้แก่ single loop, double loop และ deuterio-learning การให้ข้อมูลย้อนกลับ การเรียนรู้เป็นปัจจัยสุดท้ายที่จะทำให้เกิดนวัตกรรมขึ้นภายในองค์กร องค์กรที่นำความรู้มาใช้ในการเรียนรู้จะสามารถนำไปสู่การปฏิบัติที่เข้มแข็งและสามารถพัฒนาให้องค์กรเกิดนวัตกรรมได้ในระยะยาว

- ใช้ข้อมูลที่ได้รับจากบุคลากร ลูกค้า ผู้ร้องเรียน ตรวจสอบภายใน ตรวจสอบภายนอก และการประเมิน
- อดทนต่อความผิดพลาด รับความเสี่ยง และทดลอง
- จัดสรรเวลาในการเรียนรู้
- มีบุคลากรที่มีการศึกษาที่หลากหลาย

การทำซ้ำ (Iteration) คือ การพัฒนาอย่างต่อเนื่องที่ใช้ความรวดเร็ว โดยการพัฒนาโครงการ ผลิตภัณฑ์ หรือบริการเพื่อลดความเสี่ยง ที่เป็นโครงการทดลองเพื่อทดสอบและหาทางแก้ไขที่ดีที่สุด

- เทคนิคการจัดการโครงการในแต่ละขั้นตอนช่วยให้เกิดโครงการนวัตกรรมได้ การใช้เทคนิคนี้สามารถใช้ได้ในโครงการเล็กๆหากสำเร็จสามารถขยายผลได้
- บริหารจัดการโครงการนวัตกรรม
- สร้างต้นแบบในการศึกษาทดลอง
- รับความเสี่ยง ไม่ใช่เวลาหรือเงิน

ความเข้าใจเรื่องข้อมูล (Data literacy) หมายถึง ใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ นโยบายที่มีหลักฐานเชิงประจักษ์เป็นมนตราของรัฐบาล การนำข้อมูลมาตัดสินใจเป็นโอกาสในการขับเคลื่อนข้อมูลและการตัดสินใจ

- ใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ
- บริการภาครัฐที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล
- ปฏิบัติงานด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านข้อมูล
- อธิบายข้อมูลและผลลัพธ์

ผู้ใช้เป็นศูนย์กลาง (User centricity) คือ การบริการและนโยบายที่ออกแบบเพื่อแก้ไขปัญหาของผู้รับบริการในทุกขั้นตอน เป็นการนำข้อมูลความต้องการของผู้รับบริการมาออกแบบนโยบาย/บริการที่ตอบสนองความต้องการนั้น อาจนำข้อมูลมาจากการวิเคราะห์หรือหลักฐานเชิงประจักษ์จากการพูดคุยกับบุคลากรที่ปฏิบัติงานกับผู้รับบริการเพื่อค้นหาความต้องการที่แท้จริง

- แก่ความต้องการของผู้รับบริการ
- มุ่งเน้นผู้รับบริการทุกขั้นตอน
- คำนึงถึงความคิดและการกระทำของผู้รับบริการ
- มีการให้ผู้รับบริการร่วมโครงการ

ความสงสัยใคร่รู้ (Curiosity) ความสงสัยใคร่รู้และความคิดสร้างสรรค์ ช่วยในการค้นหาไอเดียใหม่ วิธีการปฏิบัติงานใหม่ ความสงสัยใคร่รู้สามารถได้รับจากข้อมูลย้อนกลับของผู้เกี่ยวข้องและผู้รับบริการว่าคิดอย่างไรกับการ

ปฏิบัติงานในปัจจุบัน อะไรที่พวกเขาเสนอแนะ การจัด workshop หรือ challenges ที่มีโครงสร้างสามารถนำมาซึ่งไอเดียใหม่ ในขณะที่ crowd-sourcing และ text-mining สามารถให้ข้อมูลที่มีปริมาณมากซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงรูปแบบหรือแนวโน้มได้ ความสงสัยใคร่รู้ยังเป็นการหาว่าคนอื่นที่ทำงานใกล้เคียงหรือมีบริการใกล้เคียงทำอะไรให้แตกต่าง ประสบความสำเร็จอย่างไรและสามารถนำความสำเร็จนั้นมาได้อย่างไร

- ค้นหาไอเดียใหม่
- ปรับมุมมองต่อปัญหาและแนวทางแก้ไข
- ประยุกต์วิธีการใหม่
- เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา

การเล่าเรื่อง (Storytelling) คือ การสื่อสารเกี่ยวกับโลกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การบอกเล่า “เรื่องราว” ของการเปลี่ยนแปลงช่วยสร้างการสนับสนุนและดึงดูดผู้คนด้วยการพูดคุยเกี่ยวกับอดีต ปัจจุบัน และอนาคตที่เป็นไป การเล่าเรื่องสามารถใช้โดยผู้นำและคนอื่นๆ ภายในองค์กรได้หลายวิธี: เพื่ออธิบายว่าคุณคือใคร สอนบทเรียนร่วมกัน สรุปอนาคต และสร้างแรงบันดาลใจในการดำเนินการให้ผู้อื่น การแบ่งปันประสบการณ์เป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อภาคส่วนสาธารณะของนวัตกรรมโดยการบอกเล่าเรื่องราวของโครงการนวัตกรรมของคุณเอง คุณสามารถแบ่งปันบทเรียนเกี่ยวกับสิ่งที่คุณค้นพบว่าได้ผลและไม่ได้ผล เพื่อให้ผู้อื่นสแกนเรียนรู้จากประสบการณ์ของคุณเอง

- การใช้เรื่องเล่า
- บอกเล่าเรื่องราวของผู้ใช้
- การทำงานกับสื่อหลากหลายวิธี
- บทเรียนการสอน

การก่อกวน (Insurgency) การก่อกวนไม่สงบหมายถึงการทำลายสถานะที่เป็นอยู่และวิถีปกติของการทำสิ่งต่างๆ มันหมายถึงการทำงานร่วมกับพันธมิตรใหม่และพันธมิตรที่แตกต่างในการแสวงหาความรู้ความเข้าใจใหม่หรือเพื่อส่งมอบโครงการ ผู้ริเริ่มรัฐบาลบางครั้งมองเห็นภายใน 'ผู้ก่อกวนไม่สงบ' หรือ 'กบฏ' ทำงานเพื่อเปลี่ยนแปลงวิธีการทำสิ่งต่างๆ ตามปกติ หากความอยากรู้อยากเห็นเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต เลือดเนื้อ นวัตกรรมที่แสดงให้เห็นสิ่งใหม่ การให้อิสระแก่เจ้าหน้าที่ในการลองทางเลือกในการทำสิ่งต่างๆ รวมถึงสิ่งที่ไม่ได้ผลสามารถให้โอกาสในการค้นหาวิธีใหม่ๆ ในการทำงาน ซึ่งมีฉะนั้นอาจยังคงถูกซ่อนไว้

๒ Session 7: โครงการยุทธศาสตร์และนโยบายสำหรับการส่งเสริมนวัตกรรมในภาครัฐ

(Strategies and policy programs for encouraging innovation in public sectors)

ความท้าทาย 3 อันดับแรกสำหรับการเปลี่ยนแปลงและการเป็นนวัตกรรมในองค์กร ได้แก่ ขาดพื้นฐานในการพัฒนาและการแก้ไขปัญหา ขาดความพร้อมในการยอมรับความคิดเห็นของลูกค้า/ผู้รับบริการ และขาดการให้อำนาจและการไว้วางใจจากผู้นำสูงสุด

แรงจูงใจที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรและมีความเป็นนวัตกรรมมากยิ่งขึ้น 3 อันดับแรก ได้แก่ การสนับสนุนและไว้วางใจผู้บริหาร กระบวนการที่ชัดเจนในการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม การเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดผลงาน (KPIs)

นวัตกรรมภาครัฐ (Innovating the public sector)

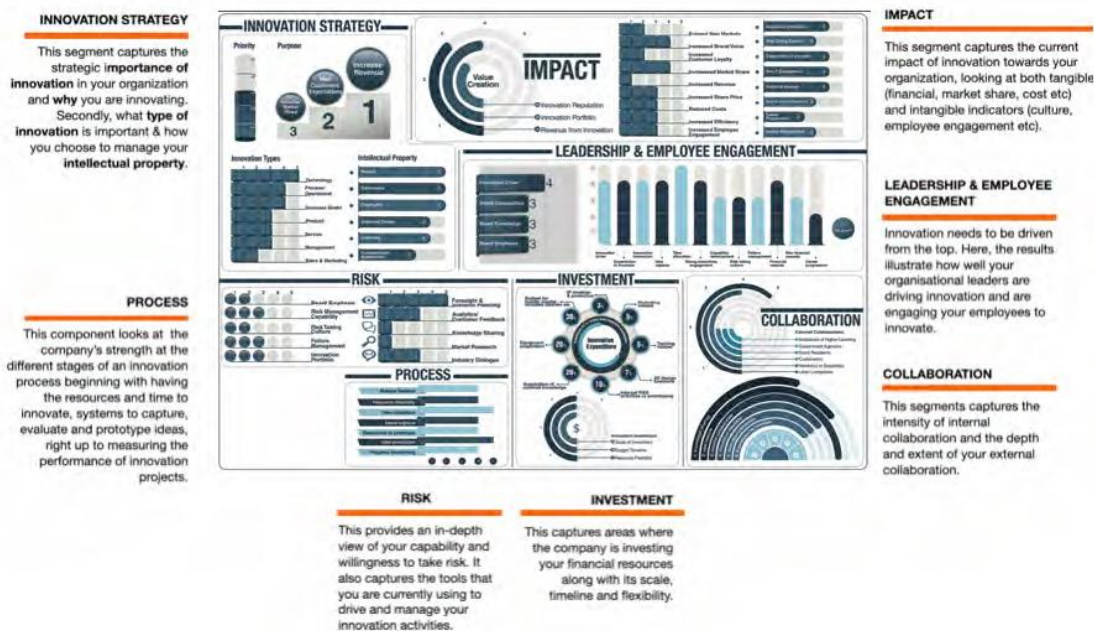
M1: Mandate เข้าใจแนวโน้มและอนาคต จัดทำนโยบายอนาคต กฎเกณฑ์ที่พลเมืองต้องการ ค้นหาสิ่งที่ต้องทำ สร้างสรรค์กลยุทธ์และวัตถุประสงค์ นำสู่หนทาง ต้องเข้าใจว่าการไม่ทำอะไรเลยเป็นความเสี่ยง นวัตกรรมเป็นโอกาส

M2: Mechanism กิจกรรม/วิธีการสำหรับองค์กรภาครัฐ ได้แก่ ความท้าทายและรางวัล Co-creation Policy sandboxes Evidence based policy Algorithmic governance

M3: Mastery กรอบสมรรถนะสำหรับหน่วยงานภาครัฐ

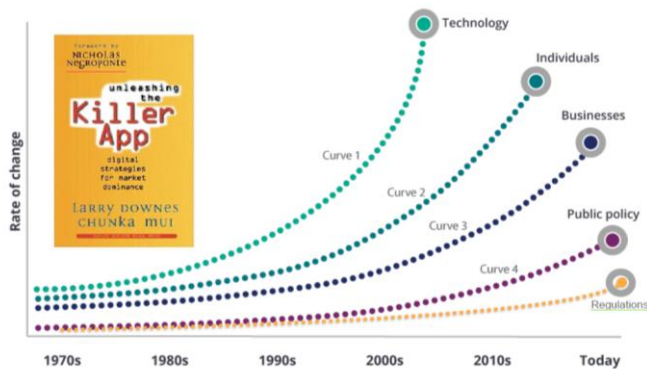


M4: Measure การวัดผลนวัตกรรมภาครัฐ



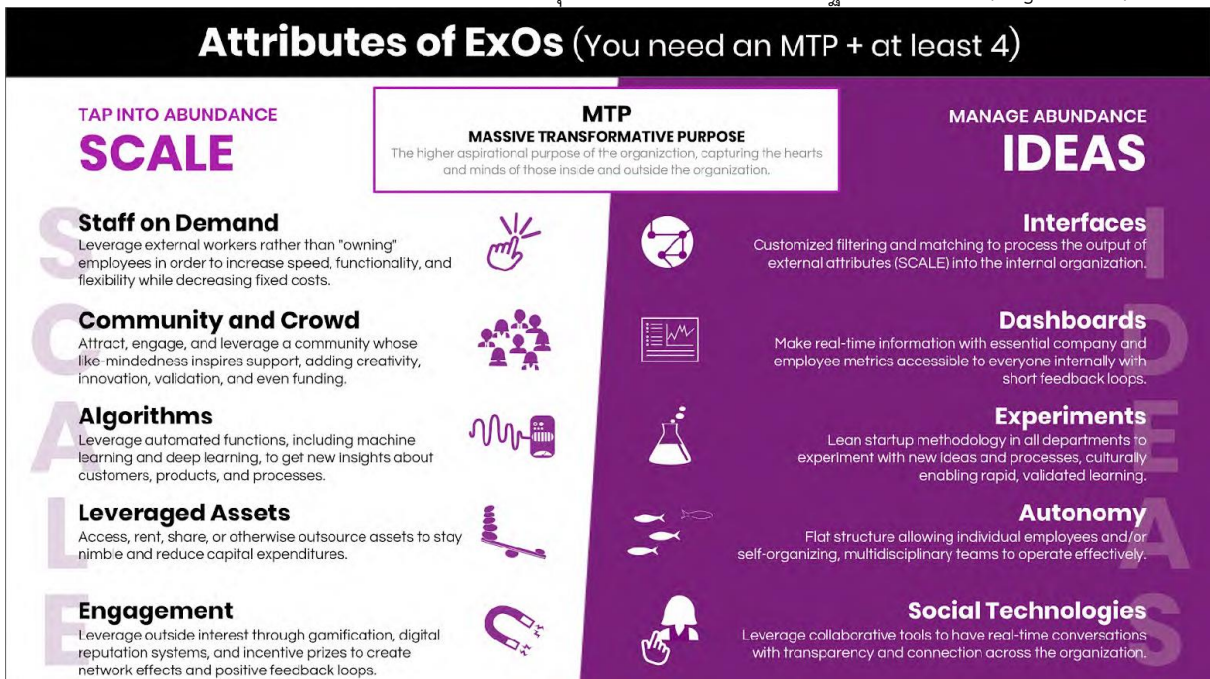
การขับเคลื่อนนวัตกรรมภาครัฐ (Innovation driver for public sector) ปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญที่สุดได้แก่ ลูกค้า เทคโนโลยี และคู่แข่ง ปัจจัยจุดรั้งนวัตกรรม ได้แก่ วัฒนธรรม นโยบายภาครัฐ/การสนับสนุน โครงสร้างพื้นฐาน การเติบโตแบบก้าวกระโดดของเทคโนโลยี คือ เทคโนโลยีที่ราคาถูกลงแต่มีความสามารถสูงขึ้น ทำให้การดำเนินการต่างๆ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ตัวอย่างของธุรกิจดนตรีที่เริ่มแรกเป็นแผ่นเสียง ต่อมาเป็นเทป และแผ่นซีดี จนกระทั่งกลายเป็นการฟังเพลงโดยการ streaming

The Rise of Exponential Age



*Adapted from Unleashing the Killer App- Larry Downes

การเพิ่มขึ้นของการเติบโตแบบก้าวกระโดด ปัจจุบันเป็นการเติบโตของภาครัฐและการกำกับ (Regulations)



การเป็นองค์กรที่เติบโตแบบก้าวกระโดด (Exponential Organization : ExO) ต้องมีเป้าหมายที่สร้างความเปลี่ยนแปลงอย่างยิ่งใหญ่ (Massive Transformative Purpose : MTP) นอกจาก MTP แล้ว ExO ยังประกอบไปด้วยปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายในอีกอย่างละ 5 ข้อ

ปัจจัยภายนอก 5 ข้อ เรียกรวมกันย่อ ๆ ว่า SCALE ประกอบด้วย

- Staff on Demand
- Community & Cloud
- Algorithms
- Leveraged Assets
- Engagement

ส่วนปัจจัยภายใน 5 ข้อ เรียกรวมกันย่อ ๆ ว่า IDEAS ประกอบด้วย

- Interfaces
- Dashboards
- Experimentation
- Autonomy

- Social Technologies

ปัจจัยทั้งหมดแต่ยังมีมากเท่าไรโอกาสที่จะขยาย (Scale) องค์กรได้ก็มีมากขึ้น จากการวิจัยของผู้แต่งหนังสือพบว่า การมีปัจจัยอย่างน้อย 4 ข้อจะถูกเรียกได้ว่าเป็น ExO และทำให้สามารถเร่งหนีห่างจากคู่แข่งได้

ดัชนี GII (Global innovation index) เป็นดัชนีที่มุ่งเน้นการวัดความสามารถด้านนวัตกรรมของประเทศ โดยเฉพาะ แตกต่างจากดัชนีตัวอื่น ๆ ที่เน้นวัดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (competitiveness) เป็นหลัก ผลการจัดอันดับดัชนีนวัตกรรมโลก ประจำปี 2565 (Global Innovation Index 2022 : GII 2022) โดยองค์การทรัพย์สินทางปัญญาแห่งโลก (World Intellectual Property Organization : WIPO) ประเทศไทยยังคงอันดับที่ 43 ถือเป็นอันดับ 3 ในอาเซียน จาก 132 ประเทศทั่วโลก ถือเป็นการวัดระดับความสามารถทางด้านนวัตกรรมของแต่ละประเทศรวม 132 ประเทศทั่วโลก โดย อันดับ GII 2022 ครั้งนี้ 5 อันดับ แรกของโลกได้แก่ สวิตเซอร์แลนด์ สหรัฐอเมริกา สวีเดน สหราชอาณาจักร และ เนเธอร์แลนด์ตามลำดับ ขณะที่ประเทศไทยยังคงอันดับที่ 43 และถือเป็นอันดับ 3 เมื่อเทียบกับประเทศในอาเซียน รองจาก อันดับ 7 สิงคโปร์ และอันดับ 36 มาเลเซีย รวมทั้งถือเป็นลำดับที่ 5 เมื่อเทียบกับ 37 ประเทศ กลุ่มประเทศรายได้ปานกลางในระดับสูง (Upper Middle-Income Group) ลำดับที่ 1-4 ได้แก่ จีน บัลแกเรีย มาเลเซีย และตุรกี ซึ่งปัจจัยตัวชี้วัดทางนวัตกรรมของไทยที่โดดเด่นที่สุด ได้แก่ ค่าใช้จ่ายมวลรวมด้านวิจัยและพัฒนาที่ลงทุนโดยองค์กรธุรกิจ และสัดส่วนการส่งออกสินค้าสร้างสรรค์ ถือเป็นอันดับ 1 ของโลก มากไปกว่านั้น ยังพบหลายด้านที่ทำได้ดีขึ้น อาทิ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอันดับดีขึ้น 14 อันดับ ปัจจัยด้านโครงสร้างพื้นฐาน ภาพรวมดีขึ้น 7 อันดับ โดยเฉพาะประสิทธิภาพด้านการขนส่งโลจิสติกส์ ซึ่งเป็นจุดแข็งของประเทศไทยในระดับกลุ่มประเทศรายได้ปานกลางระดับบน

ลำดับถัดไปต้องทำอะไร (What is our next step?)

เราผ่านภาวะโรคระบาดรุนแรงทั่วโลกมาแล้ว เราต้องเป็นคนเลือกจะทำอะไรในลำดับถัดไป จะมีอนาคตที่ดีขึ้นหรือเหมือนเดิม หรือแย่ลง อยู่ที่เรารู้จักจะทำอย่างไร

ส่วนที่ 2 ประโยชน์ที่ได้รับและการขยายผลจากการเข้าร่วมโครงการ

- **ประโยชน์ต่อตนเอง**
- **ประโยชน์ต่อหน่วยงานต้นสังกัด** สามารถนำองค์ความรู้ที่ได้รับมาแบ่งปัน และร่วมเรียนรู้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อร่วมวางแผนในการพัฒนาองค์กรด้านนวัตกรรมต่อไป
- **ประโยชน์ต่อสายงานหรือวงการวิชาชีพในหัวข้อนั้นๆ** สามารถนำองค์ความรู้ที่ได้รับมาแบ่งปัน และร่วมเรียนรู้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้องในสายงานนโยบายและแผน รวมถึงได้รับแนวคิดในการพัฒนาองค์กรต่อไปในอนาคต
- **กิจกรรมการขยายผลที่ได้ดำเนินการภายในระยะเวลา 60 วันนับจากวันสุดท้ายของโครงการ** ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรม เข้าร่วมบรรยายให้นักศึกษาหลักสูตรวิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิศวกรรมเพื่อการพัฒนาและคุ้มครองเด็ก สถาบันแห่งชาติเพื่อการพัฒนาเด็กและครอบครัว มหาวิทยาลัยมหิดล รายวิชา นวัตกรรมและการคิดเชิงออกแบบเพื่อพัฒนาและคุ้มครองเด็ก หัวข้อ การคิดเชิงออกแบบและนวัตกรรมสุขภาพ เมื่อวันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2566
- **กิจกรรมการขยายผลที่จะดำเนินการภายใน 6 เดือนหลังเข้าร่วมโครงการ** กิจกรรมขยายผลที่วางแผนไว้ได้แก่ การเขียนบทความลงใน intranet การจัดการความรู้ของหน่วยงาน/การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการรณรงค์ นอกจากนั้นยังต้องค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อให้สามารถนำองค์ความรู้ด้วยการจัดการนวัตกรรมมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรได้มากยิ่งขึ้น เช่น การพัฒนาระบบงานที่เกี่ยวข้อง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานมีความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมมากยิ่งขึ้น เป็นต้น