

รายงานการเข้าร่วมโครงการเอพีไอ

22-IP-11-GE-WSP-A

Workshop on Organizational Innovation Management on Key Standards and Frameworks

ระหว่างวันที่ 20 – 22 กุมภาพันธ์ 2566

ผ่านระบบประชุมออนไลน์ Zoom meeting

จัดทำโดย นางสาวคริสติน่า ลีสุรพลานนท์

เภสัชกรปฏิบัติการ กองส่งเสริมงานคุ้มครองผู้บริโภคด้านผลิตภัณฑ์สุขภาพในส่วนภูมิภาคและท้องถิ่น

สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา

วันที่ 22 เมษายน 2566

ส่วนที่ 1 องค์ความรู้จากการเข้าร่วมโครงการ

1.1 ที่มาและวัตถุประสงค์

ในภาคพื้นเอเชียแปซิฟิก นวัตกรรมเป็นปัจจัยขับเคลื่อนการเพิ่มผลิตภาพและการเติบโตทางเศรษฐศาสตร์ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นต่อหน่วยงาน จากข้อมูลตัวชี้วัดในฐานะข้อมูลการพัฒนาโลกของธนาคารโลก (World Development Indicator) ปี 2022 ประเทศในภาคพื้นเอเชียแปซิฟิกมีการริเริ่มมากกว่าภาคพื้นละตินอเมริกาและแคริบเบียน รวมถึงประเทศที่มีรายได้ประชากรปานกลาง-สูง อย่างไรก็ตามในเอเชีย-แปซิฟิกเองมีบทบาทในการวิจัยและพัฒนาอย่างมาก เห็นได้จากการพัฒนาด้านเทคโนโลยีที่เพิ่มมากขึ้น

นวัตกรรมในหน่วยงานภาครัฐจัดเป็นสิ่งที่เร่งด่วน จำเป็นต้องเรียนรู้ และเป็นทักษะสำคัญในการทำงาน ซึ่งประชาชนสมควรได้รับการบริการที่ดีขึ้นโดยไม่ต้องจ่ายเพิ่มขึ้น เทคโนโลยีใหม่ๆ จะแสดงให้เห็นถึงแนวทางใหม่ๆ เกิดความท้าทายทางสังคมอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การเสริมสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมในหน่วยงานภาครัฐจะเพิ่มความสามารถในการเข้าใจและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง แสวงหาโอกาสใหม่ๆ และการเพิ่มความรู้ และส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของคนในหน่วยงาน และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยอาศัย ISO 56002:2019 Innovation Management System เป็นแนวทางที่แสดงถึงกรอบแนวคิดสำหรับทุกหน่วยงานที่กำลังมองหาทางสร้างความเข้มแข็งของความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม

โครงการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความก้าวหน้าของระบบการจัดการนวัตกรรมในหน่วยงานภาครัฐ โดยพิจารณาถึงประโยชน์และผลกระทบของระบบการจัดการนวัตกรรมต่อการเพิ่มผลิตภาพของหน่วยงานภาครัฐ รวมทั้งเรียนรู้ระบบการจัดการนวัตกรรมในหน่วยงานภาครัฐต้นแบบ (the best practice)

1.2 องค์ความรู้ที่ได้จากการบรรยาย

Session 1: Definition of Innovation Management Systems and Frameworks

By Mr. Azim Pawanchik

Innovation Management System

คือ การพัฒนาระบบงานใหม่ในองค์กรที่ก่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงแบบก้าวกระโดด ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกคนในองค์กร ช่วยให้องค์กรมีแนวทางในการจัดทำ รักษา และพัฒนาแนวปฏิบัติในการจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ และจะช่วยให้องค์กรกลายเป็นองค์กรนวัตกรรมและประสบความสำเร็จในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ องค์กร และรูปแบบธุรกิจใหม่

1.1 Innovation vs Innovation Management

➤ **นวัตกรรม (Innovation)** คือ กลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงที่สร้างคุณค่า ซึ่งจำเป็นต่อการแก้ไขปัญหาเมื่อมีข้อจำกัดด้านเวลา งบประมาณ และการสนับสนุน โดยนวัตกรรมสามารถแบ่งได้หลายประเภท ซึ่งขึ้นกับขนาดของบริษัทหรือหน่วยงาน ประเภทของนวัตกรรมสามารถแบ่งได้ ดังนี้

- 1) นวัตกรรมด้านความคิดและวัฒนธรรม (Mindset and culture innovation) เช่น การสร้างรถบัสโรงเรียน (School on wheels) เพื่อให้เข้าถึงเด็กที่ขาดโอกาส
- 2) นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ (Product innovation) เช่น การสร้างอุปกรณ์ช่วยเปลี่ยนหลอดไฟ
- 3) นวัตกรรมด้านการบริการ (Service innovation) เช่น การใช้โดรนส่งกาแฟสำหรับลูกค้าที่ชายหาด
- 4) นวัตกรรมด้านการออกแบบ (Design innovation) เช่น การออกแบบกล่องพัสดุเพื่อลดความเสียหายจากการขนส่ง
- 5) นวัตกรรมด้านกระบวนการ (Process innovation) เช่น ในประเทศอินเดียได้มีการสร้างแคมเปญว่า “I Paid a Bribe – IPAB” หรือ “ฉันจ่ายสินบน” เริ่มต้นจากการเปิดเว็บไซต์หนึ่งขึ้นมา เพื่อให้ชาวอินเดียที่ถูกเรียกสินบนเขียนรายงานเข้ามาโดยไม่ต้องเปิดเผยชื่อและนามสกุลจริง หลังจากนั้นแอดมินเว็บไซต์จะรวบรวมมาเผยแพร่บนเว็บไซต์ให้คนอื่น ๆ เห็น ส่งผลให้เจ้าหน้าที่รัฐที่โดนร้องเรียนได้รับการสอบสวนมากขึ้น และคนผิดได้รับการลงโทษ รวมถึงคุณภาพของบริการภาครัฐก็ได้รับการยกระดับขึ้น
- 6) นวัตกรรมด้านการขายและการตลาด (Sales and Marketing innovation) เช่น การทำกิจกรรมการตลาดเชิงรุก เพื่อต้องการให้ลูกค้ารับรู้และช่วยเร่งเร้าให้ลูกค้าตัดสินใจเร็วขึ้น หรือ มีกระบวนการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่การบริการก่อนการขาย การบริการระหว่างการขาย และการบริการหลังการขาย
- 7) นวัตกรรมด้านโมเดลทางธุรกิจ (Business model innovation) เช่น ในประเทศมาเลเซียพบปัญหาในการให้บริการรถแท็กซี่ คนขับรายได้ไม่เพียงพอ รวมถึงผู้ใช้บริการโดยเฉพาะเพศหญิงไม่มีความปลอดภัย บริษัท Grab จึงได้เริ่มทำ e-hailing” (รถที่ใช้สำหรับให้บริการรับส่งผู้โดยสารโดยมีค่าบริการ ผ่านการจัดการจองหรือทำธุรกรรมทางแอปพลิเคชันอิเล็กทรอนิกส์) ซึ่งปัจจุบันได้มีบริการครอบคลุมถึงการส่งอาหาร ของใช้ ประกันภัย การจ่ายเงินด้วยระบบดิจิทัล เป็นต้น

คุณค่า หรือ ผลตอบแทนที่ได้รับจากนวัตกรรม ได้แก่

- 1) **มูลค่าทางการตลาด** เพิ่มการเติบโต และรายได้จากนวัตกรรมที่สูงขึ้น
- 2) **ความรู้** ประหยัดต้นทุนและลดความเสี่ยงในการสร้างนวัตกรรม ลดระยะเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์สู่ตลาด เพิ่มโอกาสทางธุรกิจและเปิดตลาดใหม่
- 3) **ความเชื่อมั่นในแบรนด์** เพิ่มเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน การดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุตามความต้องการของลูกค้า

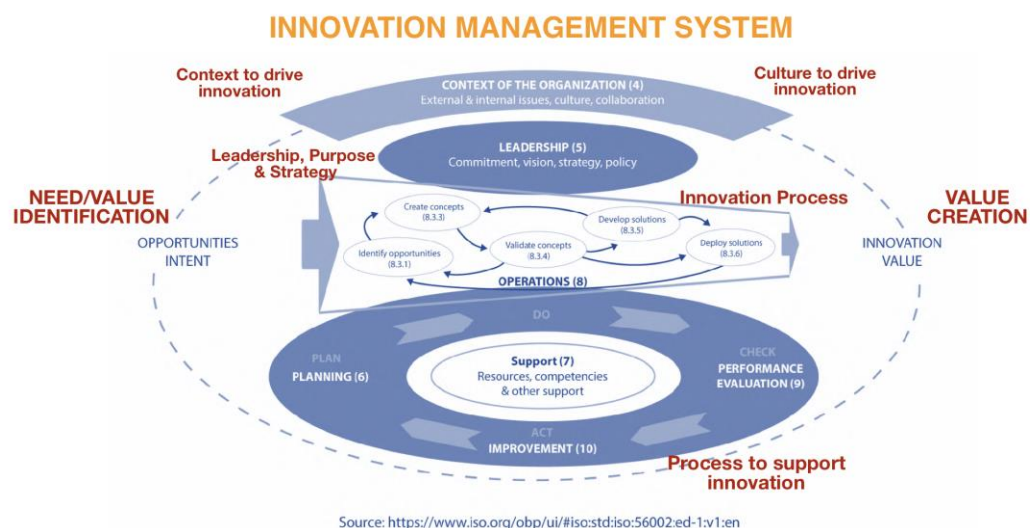
- 4) ระบบนิเวศทางธุรกิจ สามารถแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมผ่านกระบวนการของนวัตกรรม เช่น การสร้างเครือข่ายในชุมชน การพัฒนาผลิตภัณฑ์จากภูมิปัญญาท้องถิ่น เป็นต้น
- 5) องค์กร ปรับปรุงประสิทธิภาพและสมรรถนะขององค์กรในการสร้างสรรค์นวัตกรรม เพิ่มขีดความสามารถในการตัดสินใจขององค์กร เพื่อเผชิญกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง

แนวทางสู่นวัตกรรม

- 1) Innovation 1.0 เป็นยุคที่ขับเคลื่อนด้วยนักประดิษฐ์และผู้ประกอบการด้านเทคโนโลยี มุ่งเน้นไปที่สิ่งประดิษฐ์และผลิตภัณฑ์ ซึ่งนักประดิษฐ์มีทรัพยากรที่จำกัด และมีความท้าทายสูงที่จะเข้าถึงตลาด
- 2) Innovation 2.0 เป็นการขับเคลื่อนด้วยนักวิทยาศาสตร์และวิศวกรเป็นหลัก โดยมุ่งเน้นไปที่เทคโนโลยี การวิจัยและพัฒนา รวมถึงสิทธิบัตรต่างๆ ซึ่งเป็นการพัฒนาที่ต้องอาศัยเงินทุนและกำลังคน ทั้งใช้ระยะเวลานาน และมีความเสี่ยงสูง เช่น บริษัทยา Pfizer เป็นต้น
- 3) Innovation 3.0 จะขับเคลื่อนด้วยผู้นำองค์กรและข้อจำกัดขององค์กร ต้องอาศัยการปรับทัศนคติและวัฒนธรรมของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร โดยจะเน้นการเปิดตลาดและการนำดิจิทัลเข้ามาใช้ เช่น บริษัท Grab เป็นต้น

➤ การจัดการนวัตกรรม (Innovation Management)

นวัตกรรมเป็นสิ่งสำคัญซึ่งจะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในการสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน และสามารถส่งมอบคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างต่อเนื่อง การจะทำให้บรรลุเป้าหมายด้านนวัตกรรม องค์กรต้องวางแผนเพื่อกำหนดการจัดการด้านนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ เช่น การพิจารณาบริบท การวางแผนการจัดการนวัตกรรม การพิจารณาปัจจัยขับเคลื่อนนวัตกรรม การกำหนดกระบวนการด้านการจัดการนวัตกรรม การประเมินประสิทธิผลของระบบการจัดการนวัตกรรม เป็นต้น ซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะมีความเกี่ยวข้อง ดังภาพ 1.1



ภาพ 1.1 Innovation management system

1.2 ปัจจัยสำคัญที่จำเป็นต่อระบบการจัดการนวัตกรรม (Innovation Management System; IMS)

➤ กระบวนการสร้างนวัตกรรม (Innovation Process) ต้องอาศัย 4C ได้แก่

C1: Conception (Insight) การกำหนดกรอบแนวคิด หรือ พัฒนาการอบแนวคิด โดยยึดที่ปัญหา/อุปสรรค หรือ เป้าหมาย เพื่อให้มั่นใจว่าแนวทางที่กำหนดจะสามารถตอบสนองได้จริง

C2: Creation (Creativity) ออกแบบแนวคิดหรือนวัตกรรม เพื่อประสิทธิภาพการทำงาน

C3: Conversion (Invention) การระดมความคิด การสื่อสารระหว่างกัน การนำนวัตกรรมไปทดสอบ และนำผลหรือข้อเสนอแนะที่ได้มาปรับแต่งแนวคิด/นวัตกรรม

C4: Connection (Innovation) การนำแนวคิด/นวัตกรรมนั้นมาปฏิบัติจริงและเผยแพร่ ขณะเดียวกันก็ประเมินว่าแนวคิด/นวัตกรรมเหล่านั้นสามารถแก้ไขปัญหาได้มากน้อยเพียงใด

➤ **อุปสรรคต่อการสร้างนวัตกรรม (Barriers to innovation) 5 อันดับแรก**

- 1) ขาดความเชื่อมั่น หรือขาดอำนาจการตัดสินใจ
- 2) ความไม่ชัดเจน
- 3) ขาดการยอมรับต่อแนวคิดใหม่ๆ หรือ แนวทางแก้ไขปัญหา
- 4) ขาดเงินทุนในการพัฒนา หรือ การทำให้เกิดขึ้นจริง
- 5) ขาดแนวคิดที่ดี

➤ **ปัจจัยขับเคลื่อนการสร้างนวัตกรรม (Drivers for innovation) 5 อันดับแรก**

- 1) ผู้นำที่สนับสนุนและเชื่อถือได้
- 2) วัฒนธรรมองค์กรและสิ่งแวดล้อมในองค์กร
- 3) กระบวนการด้านนวัตกรรมที่ชัดเจน
- 4) การทำให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของตัวชีวิต
- 5) กระตุ้นให้นวัตกรรมเข้าไปสัมพันธ์กับโครงการต่างๆ

1.3 Case Study of IMS in action

บริษัท Sime Darby Plantation (SDP) เป็นบริษัทน้ำมันปาล์มจากประเทศมาเลเซียที่มีสาขาย่อยอยู่ในทุกภูมิภาค รวม 16 ประเทศ ได้มีการนำเรื่องนวัตกรรมเข้ามาใช้องค์กรตั้งแต่ปี 2018 เป็นต้นมา โดยมีลำดับเหตุการณ์ ดังนี้

- | | |
|--------------|--|
| ปี 2018 | - แนะนำแนวคิดด้านนวัตกรรมให้แก่บุคลากรในองค์กร
- เผยแพร่โครงสร้างพื้นฐานของนวัตกรรม |
| ปี 2019-2020 | - การเพิ่มความสามารถขององค์กรต่อนวัตกรรม |
| ปี 2021 | - การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรม |

ในปัจจุบัน บริษัท Sime Darby Plantation มีอัตราการปลูกต้นปาล์มทดแทน พื้นที่การปลูกปาล์ม ปริมาณผลผลิต รวมถึงมูลค่าทางการตลาดสูงขึ้นทุกปี รวมถึงต้นปาล์มที่ปลูกยังให้ผลผลิตสูงเพิ่มขึ้นถึง 15% เมื่อเปรียบเทียบกับของเดิม

ระบบนิเวศนวัตกรรม (Innovation Ecosystem) ของบริษัท จะแบ่งเป็นสองส่วน คือ

1) Ideation

การเก็บข้อคิดเห็นทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้ได้แนวคิดนวัตกรรมใหม่ หลังจากนั้น Innovation team จะทำแผนธุรกิจและส่งให้ Innovation & Technical Review Panel (ITRP)* เป็นผู้ประเมินความเป็นไปได้และอนุมัติแผนดังกล่าว กรณีที่แผนไม่ได้รับการอนุมัติ แนวคิดดังกล่าวจะถูกเก็บไว้ในคลังแนวคิด (Idea Bank) ซึ่งอาจนำกลับมาพิจารณาได้อีกในภายหลัง

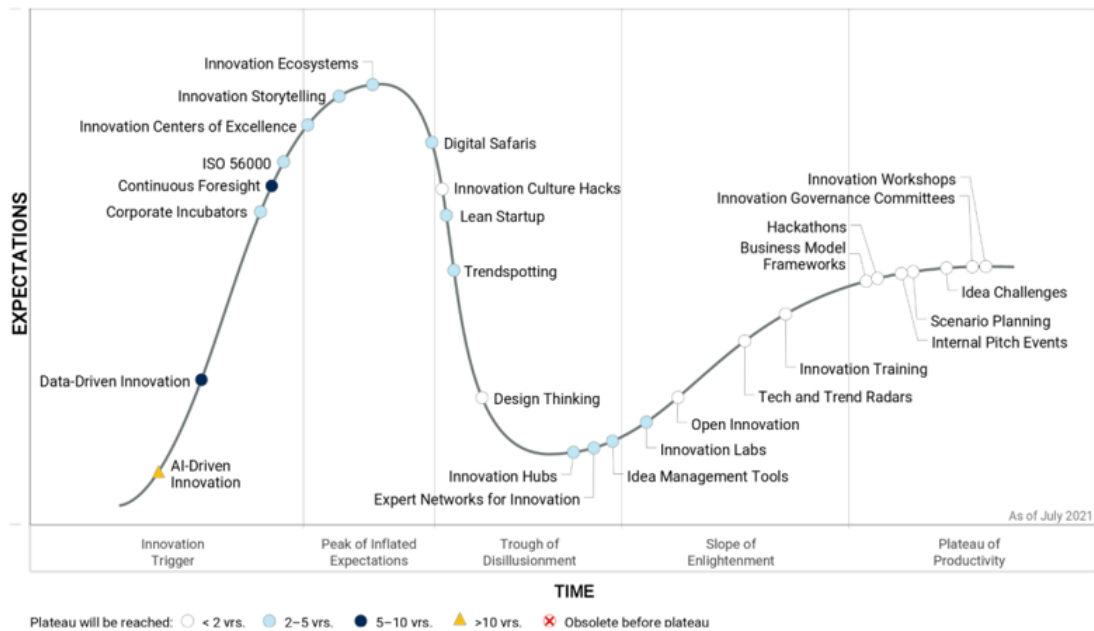
* Innovation & Technical Review Panel (ITRP) มีอำนาจหน้าที่ในการประเมินและอนุมัติแผนที่ใช้งบประมาณ 20,000 RM ขึ้นไป รวมถึงติดตามความก้าวหน้าของโครงการ/แผนที่ได้รับการอนุมัติไปแล้ว ซึ่งจะมีการประชุมหารือทุก ๆ สามเดือน

2) Execution

การบ่มเพาะทางธุรกิจ โดยการทดสอบความเป็นไปได้ (Proof Of Concept) ของแผน/โครงการธุรกิจ หลังจากนั้นแจ้งผลไปยังบริษัทสาขาย่อยในภูมิภาคต่าง ๆ เพื่อดำเนินการตามแผนธุรกิจที่ผ่านการทดสอบความเป็นไปได้แล้ว

1.4 Innovation Management for Public Sector - Context and Drivers

- Hype Cycle™ for Innovation Management Techniques 2021 (ภาพ 1.2)



ภาพ 1.2 Hype Cycle for Innovation Management Techniques 2021

- รายงาน Hype Cycle for Innovation Management Techniques, 2021 ของการ์ทเนอร์ แสดงถึงแผนภาพที่แสดงวัฏจักรของนวัตกรรมและระยะเวลาที่จะอยู่ในกระแส โดย Hype Cycle มีการแบ่งเป็นทั้งหมด 5 ช่วง ได้แก่
 - 1) Technology trigger (Innovation Trigger) คือ เทคโนโลยี / นวัตกรรม / Trend ที่เริ่มมีการคิดค้น ได้ผลบ้างแล้ว
 - 2) Peak of inflated expectations คือ จุดสูงสุดของ Trend มีความแพร่หลายและมีบางที่นำไปปรับใช้แล้ว ทั้งสำเร็จและล้มเหลว
 - 3) Trough of disillusionment คือ Trend ได้ตกลงมาจากจุดสูงสุด โดยอาจจะเกิดจากมี Trend อันใหม่ ที่เห็นแล้วว่ายังไม่น่าใช้ ซึ่งจะยังไม่ได้มีการประกาศความสำเร็จ
 - 4) Slope of enlightenment คือ ผู้คนเริ่มเข้าใจ และรู้จักในวงกว้าง Data Science / Big Data จะเข้ามาเกี่ยวข้องในช่วงนี้
 - 5) Plateau of productivity Trend นั้นพร้อมใช้งานจริงใช้จริง มีความเสถียรแล้ว หากมีอะไรใหม่เพิ่มเติม ก็จะกลับเข้าสู่ช่วง Technology trigger อีกครั้ง

- ปัจจัยยับยั้งนวัตกรรม (Innovation Inhibitor) 5 อันดับแรก ได้แก่
 - 1) วัฒนธรรม (Culture)
 - 2) นโยบายของรัฐบาล หรือ การสนับสนุน (Government policies/support)
 - 3) โครงสร้างการทำงาน (Infra-structure)
 - 4) ผู้จัดหา หรือ ผู้ขาย (Supplier/vendors)
 - 5) ทุนมนุษย์ (Human capital)
- ปัจจัยขับเคลื่อนนวัตกรรม (Innovation Driver) 5 อันดับแรก ได้แก่
 - 1) ลูกค้า หรือ ผู้รับบริการ (Customers)
 - 2) เทคโนโลยี (Technologies)
 - 3) คู่แข่ง (Competitors)
 - 4) สถานการณ์ด้านเศรษฐกิจปัจจุบัน (Current economic situation)
 - 5) คู่ค้าทางธุรกิจ (Business partners)
- Anticipatory Regulations

	เป้าหมาย	ผลผลิต	ผู้เกี่ยวข้อง
การให้คำแนะนำ (Advisory)	เพื่อช่วยผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบที่มีอยู่	ผลิตภัณฑ์มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง	ผู้กำกับดูแล นวัตกรรม และ ธุรกิจ
การปรับปรุง (Adaptive)	เพื่อสนับสนุนนวัตกรรมใหม่โดยการปรับเปลี่ยนกฎหมายระเบียบที่มีอยู่	ผลิตภัณฑ์ บริการ และ กฎหมาย มีการ เปลี่ยนแปลง	หน่วยงานกำกับดูแล นวัตกรรมด้านธุรกิจ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใน อุตสาหกรรม
ความคาดหมาย (Anticipation)	การพัฒนากรอบระเบียบและมาตรฐานต่างๆที่เกี่ยวข้อง	ความเข้าใจที่ดีขึ้นเกี่ยวกับ ผลกระทบของเทคโนโลยีต่อเศรษฐกิจและสังคม ความต้องการด้าน กฎหมายและวิสัยทัศน์ สำหรับอนาคต	หน่วยงานกำกับดูแล, ธุรกิจ, ธุรกิจข้ามชาติ, สังคมพลเรือน, เจ้าหน้าที่ ท้องถิ่น, เมือง, พลเมือง, องค์กรสาธารณประโยชน์

- Innovation Competency Framework for Public Sector ประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้
 - 1) การทำงานร่วมกัน (Working together)
 - 2) การเรียนรู้แบบเร่งรัด (Accelerated Learning)
 - 3) การนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง (Leading change)

Session 2: Innovation Management Systems Applied in the Public Sector

By Dr. Amir Zakery

2.1 Innovation in Public sector

สิ่งประดิษฐ์ (Invention) คือ การทำความคิดใหม่ที่เป็นความจริงขึ้นมาและจับต้องได้ แต่ยังไม่ถึงการนำไปทำประโยชน์เชิงพาณิชย์ หรือเชิงสังคม อย่างเป็นทางการ ดังเช่นที่โทมัส เอดิสัน ได้กล่าวไว้ว่า “ปัญหาที่ผมได้แก้ไข คือ การผลิตเครื่องมือ วิธีการ และอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่หลากหลาย ซึ่งสามารถนำมาดัดแปลงใช้ได้กับทุก ๆ สิ่งและทุกระบบที่ครบวงจร

นวัตกรรม (Innovation) คือ กระบวนการที่เปลี่ยนจากโอกาสไปสู่ความคิดใหม่ที่ทำให้เป็นจริงขึ้นมา และมีการนำไปใช้หรือสร้างประโยชน์ได้ในวงกว้าง

2.1.1 ประเภทของนวัตกรรม (Innovation types)

- Service innovation: เกี่ยวข้องกับการหน่วยบริการต่อผู้ใช้บริการจากหน่วยงานภาครัฐ
- Process innovation:
 - Administrative process innovations: การออกแบบแนวคิด กระบวนการ และรูปแบบการดำเนินงานภายในองค์กร
 - Technological process innovations: การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน กระบวนการให้บริการ และกระบวนการขนส่ง
- Conceptual innovation: การพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ ที่มีจะเพิ่มความท้าทายและส่งเสริมการให้บริการ กระบวนการ และลักษณะองค์กรที่มีอยู่เดิมให้ดีขึ้น
- Governance innovation: การแนะนำกระบวนการความร่วมมือของประชาชนเพื่อเพิ่มความโปร่งใสและความรับผิดชอบภายในหน่วยงานภาครัฐ
- Systemic innovations: การคิดแนวทางใหม่ในการประสานงานและส่งต่อระหว่างบริการภาครัฐและหน่วยงานภายนอก
- Social innovations: การปรับวิธีการให้ตอบสนองต่อความต้องการของประชากรกลุ่มเป้าหมายและประเด็นปัญหาทางสังคม

นวัตกรรมในหน่วยงานภาครัฐ (Innovation in public sector) นวัตกรรมด้านกระบวนการมีความสำคัญสูง ซึ่งจะเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรด้วยความรวดเร็วและมีความยืดหยุ่นมากขึ้น โดยธรรมชาติของนวัตกรรมในหน่วยงานภาครัฐจะถูกใจด้วยความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และจะกำกับการประสานงานภายในองค์กรระหว่างหน่วยให้บริการกับหน่วยงานส่วนกลางที่มีสิทธิ์ตัดสินใจ รวมทั้งเผยแพร่ความสำเร็จให้ทราบเป็นตัวอย่าง

2.1.2 อุปสรรคและแนวทางแก้ไข

- อุปสรรคต่อการสร้างนวัตกรรมในหน่วยงานภาครัฐ ได้แก่ ต้นทุนทางการเงิน ข้าราชการระดับสูง และกลุ่มคนที่ไม่ต้องการความเสี่ยง
- การแก้ไข คือ การรวบรวมผู้คนเพื่อระดมแนวคิดใหม่ ๆ และการรับรู้อย่างทั่วถึง

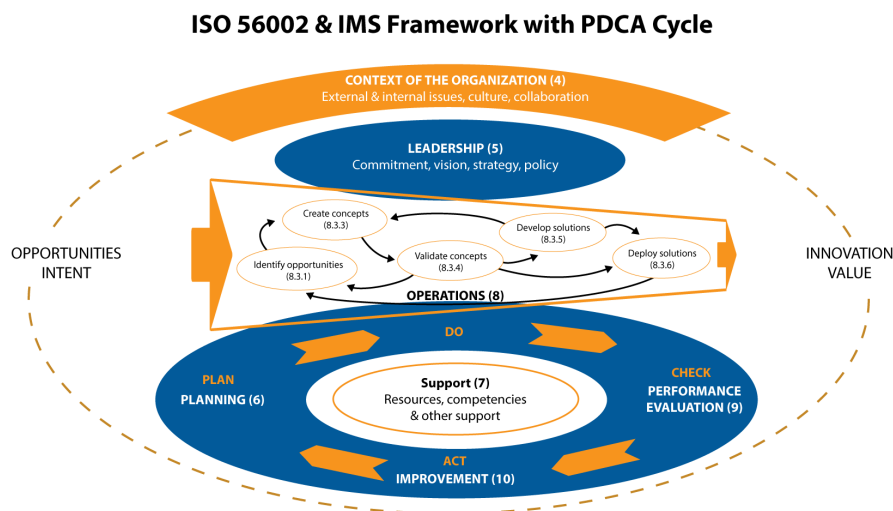
2.2 มาตรฐานการจัดการนวัตกรรมในหน่วยงานภาครัฐ (Innovation management standard in public sector)

การสร้างมาตรฐานการจัดการนวัตกรรมในหน่วยงานภาครัฐมีความสำคัญ ดังนี้

- 1) เพื่อให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน โดยการเผยแพร่ความสามารถของพวกเขาในการจัดการนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) เพื่อให้ประชาชนมั่นใจในความสามารถด้านนวัตกรรมของหน่วยงาน
- 3) เพื่อให้ผู้กำหนดนโยบายมีเป้าหมายสำหรับประสิทธิผลที่สูงขึ้นของโครงการสนับสนุน
- 4) เพื่อการสื่อสารที่ดีขึ้นผ่านการทำความเข้าใจร่วมกัน

2.3 Framework of the innovation management system (ISO 56002)

ระบบการจัดการนวัตกรรม (innovation management system) คือ การพัฒนาระบบงานใหม่ในองค์กรที่ก่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงแบบก้าวกระโดด (ภาพ 2.1)



ภาพ 2.1 Framework of the innovation management system (ISO 56002)

Source: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:56002:ed-1:v1:en>

2.4 Selected tips from ISO 56002 Context

มาตรฐาน ISO 56002, Innovation management – Innovation management system – Guidance คือ มาตรฐานที่ให้แนวทางปฏิบัติเพื่อให้องค์กรทุกประเภทสามารถนำไปประยุกต์เป็นแนวทางในการจัดทำ รักษา และพัฒนาแนวปฏิบัติในการจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ สามารถพัฒนาและก้าวไปสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมจนกระทั่งประสบความสำเร็จในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ และรูปแบบธุรกิจใหม่

● Culture & employee engagement

- หน่วยงานควรส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรสนับสนุนกิจกรรมนวัตกรรม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดการอยู่ร่วมกันของความคิดสร้างสรรค์ แนวคิดการดำเนินงาน และพฤติกรรม ซึ่งจำเป็นต่อนวัตกรรม

● Collaboration: NPO case

- องค์กรควรกำหนดแนวทางสำหรับการจัดการการทำงานร่วมกันทั้งภายในและภายนอก การทำงานร่วมกันมีวัตถุประสงค์เพื่ออำนวยความสะดวก แบ่งปันและการเข้าถึงความรู้ ความสามารถ ทรัพย์สินทางปัญญาอื่น ๆ และแหล่งข้อมูลการร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

- **Leadership: innovator leaders**
 - ผู้บริหารระดับสูงควรแสดงความเป็นผู้นำ และมีความมุ่งมั่นในระบบการจัดการด้านนวัตกรรม โดยการรู้คุณค่าของหน่วยงาน ทิศทางผู้ประกอบการ เจตนา การสำรวจ การอุทิศตนเพื่อวัฒนธรรม และการใช้ประโยชน์จากมรดกทางวัฒนธรรม
- **Planning: organizational structure**
 - ตรวจสอบให้แน่ใจว่าโครงสร้างองค์กรมีความเกี่ยวข้องและปรับเปลี่ยนได้ เพื่อให้บรรลุผลตามที่ตั้งใจต่อระบบการจัดการนวัตกรรม
- **Resources (knowledge, Awareness & intelligence)**
 - แหล่งความรู้ต้องมีการเผยแพร่ เข้าถึงได้ และมีการปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ
 - การเฝ้าระวัง โดยมีระบบการสนับสนุนแบบขั้นบันได
 - กลยุทธ์ในการจัดการและรวบรวมบุคลากรที่มีศักยภาพ
- **Innovation processes**
 - งานประจำของหน่วยงาน คือ วิธีที่เราทำสิ่งต่างๆ รอบๆ ที่นี้ ซึ่งจะเป็นหัวใจของการกระทำที่กำหนดไว้ในการปฏิบัติงานที่ตลกกลิ้งในรูปแบบของการรวมตัวของเทคโนโลยี กลยุทธ์ หรือขั้นตอนที่เป็นทางการและขั้นตอนที่ไม่เป็นทางการ

3.1 นวัตกรรมในหน่วยงานภาครัฐ (Public sector innovation)

เกิดจากแนวทางปฏิบัติด้านนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ ด้วยพลังขับเคลื่อนจากความต้องการของผู้ใช้บริการ การลดต้นทุนกฎระเบียบข้อบังคับใหม่ เทคโนโลยีใหม่ ๆ และความท้าทายทางสังคม ซึ่งจะส่งผลให้คุณภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น ผู้ปฏิบัติงานพึงพอใจ และเกิดความมีส่วนร่วมของผู้ใช้บริการ

การสร้างนวัตกรรมเป็นความท้าทายจากการที่มีต้นทุนที่จำกัด โดยพบว่า กว่า 84% ของบุคลากรในหน่วยงานเห็นว่านวัตกรรมเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ในขณะที่ 94% ของบุคลากรในหน่วยงานไม่พอใจกับผลงานนวัตกรรมของหน่วยงานตนเอง ซึ่งการจะทำให้นวัตกรรมมีประสิทธิภาพจะต้องมีการนำมาตรฐานสากลมาใช้ในการทำงาน รวมทั้งมีกรอบงานและการสื่อสารที่เข้าใจง่าย ก็จะทำให้เกิดผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งการสร้างผู้เชี่ยวชาญต้องประกอบมีการระบุถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ องค์กรความรู้ที่ควรมี แนวทางพัฒนาในสายงาน และการอบรมเพิ่มเติม

ในการทำให้องค์กรสามารถเกิดนวัตกรรมในหน่วยงาน ควรมีระบบการจัดการแบบบูรณาการ โดยการนำมาตรฐานทั้งทางด้านนวัตกรรม (ISO 56001) มาตรฐานด้านระบบคุณภาพ (ISO 9001) และมาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อม (ISO 14001) มาผสมผสานให้เป็นแนวทางการทำงานที่กลมกลืนกัน

การจัดการนวัตกรรมอย่างมืออาชีพ คือ การรับผิดชอบ หรือ มีส่วนร่วมอย่างจริงจัง ในการนำและการจัดการความพยายามในการสร้างสรรค์นวัตกรรม และความสามารถในการสร้างนวัตกรรมในหน่วยงาน

3.3 หลักการจัดการนวัตกรรม

1) การสร้างคุณค่า (realization of value)

มูลค่า หมายถึง มูลค่าทั้งทางการเงินหรือไม่ใช่ทางการเงิน จะรู้ได้จากการปรับใช้ การรับบุตรบุญธรรม ผลการเปลี่ยนแปลง หรือ วิธีการแก้ไขปัญหาแบบใหม่

2) ผู้นำที่มุ่งสู่อนาคต (future-focused leaders)

ผู้นำทุกระดับขับเคลื่อนด้วยความอยากรู้และความกล้าท้าทายสถานการณ์ปัจจุบัน ด้วยการสร้างวิสัยทัศน์และจุดมุ่งหมายที่สร้างแรงบันดาลใจ และทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเหล่านั้น ซึ่งผู้นำองค์กรจะรับผิดชอบทั้งด้านกลยุทธ์ ด้านบุคลากร และด้านระบบการทำงาน

3) ทิศทางกลยุทธ์ (strategic direction)

ทิศทางของนวัตกรรมขึ้นอยู่กับความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ และความต้องการที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการสนับสนุนโดยบุคลากรและทรัพยากรอื่น ๆ ที่จำเป็น สาเหตุที่เกิดการขาดทิศทางเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การขาดความมุ่งมั่น ขาดความผูกพัน ขาดเวลาหรือขาดเงินลงทุน ผลตอบแทนการลงทุนต่ำ ทั้งนี้ ในกระบวนการนี้จะมีเครื่องมือเพื่อใช้วิเคราะห์กลยุทธ์ด้านนวัตกรรมของหน่วยงาน (ภาพ 3.1)



ภาพ 3.1 Tool: Innovation strategy canvas

4) วัฒนธรรม (culture)

การแบ่งปันค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรม พร้อมทั้งสนับสนุนเปิดรับการเปลี่ยนแปลงและกล้าเสี่ยง เกิดการผสมผสานระหว่างความคิดสร้างสรรค์และการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

5) วัฒนธรรม (culture)

การใช้ประโยชน์จากข้อมูลเชิงลึก

6) การจัดการความไม่แน่นอน (managing uncertainty)

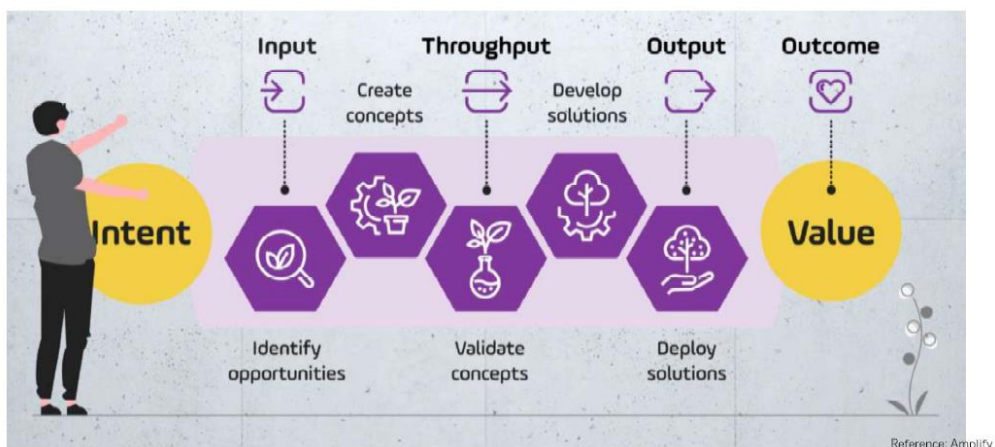
ความไม่แน่นอนและความเสี่ยงได้รับการประเมิน และได้รับการจัดการ โดยการเรียนรู้จากการทดลองอย่างเป็นระบบและการทำกระบวนการซ้ำๆ จนได้วิธีแก้ไขปัญหาที่ดีที่สุด

7) การปรับปรุงเปลี่ยนแปลง (adaptability)

การเปลี่ยนแปลงในบริบทขององค์กรที่กล่าวมา คือ การปรับตัวที่ทันท่วงทีของโครงสร้าง กระบวนการทำงาน สมรรถนะ และ value realization models เพื่อเพิ่มขีดความสามารถด้านนวัตกรรมให้ได้สูงสุด

8) การมุ่งเน้นระบบ (systems approach)

การจัดการนวัตกรรมขึ้นอยู่กับระบบงาน การประเมินประสิทธิภาพการทำงานและการปรับปรุงระบบ โดยการวัดประสิทธิภาพการทำงานจะประกอบด้วย 1) ประสิทธิภาพของกระบวนการงาน 2) ประสิทธิภาพของผลงาน 3) ประสิทธิภาพของระบบงาน ซึ่งในการวัดประสิทธิภาพของนวัตกรรมด้านกระบวนการด้วยเครื่องมือดัง ภาพ 3.2



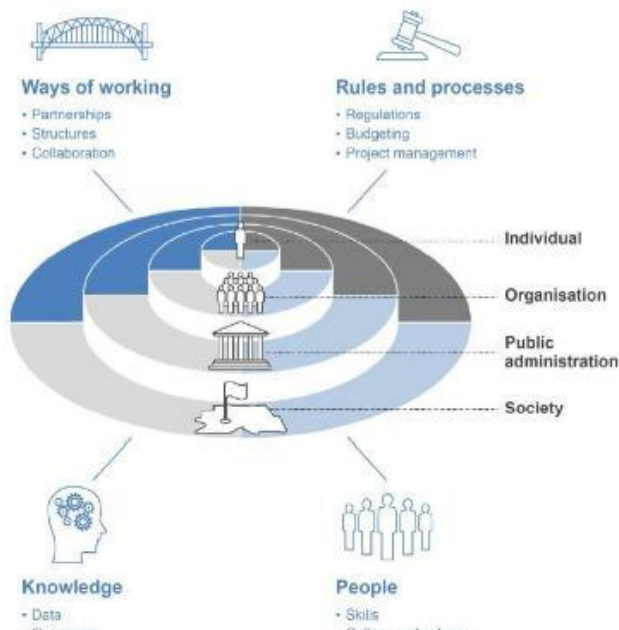
ภาพ 3.2 Tool: Innovation process performance

Session 4: Linking Innovation Management Systems with the Performance and Productivity of Public Sector Organizations

By Dr. Ali Maleki

ในหลายประเทศมีใช้นโยบายที่ไม่สมเหตุสมผลส่งผลให้ประสิทธิภาพในการจัดการลดลง ทั้งในด้านการรักษาพยาบาล การศึกษา สุขอนามัย การจัดการโครงสร้างพื้นฐาน หรือการจัดการด้านอาชญากรรม ซึ่งสาเหตุหลักมาจากช่องว่างในการดำเนินการในห่วงโซ่ผลลัพธ์ของภาครัฐ การปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของภาครัฐจะช่วยปิดช่องว่างเหล่านี้ กลุ่มประเทศกำลังพัฒนาจะสามารถเอาชนะปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องได้จากการจัดการภาครัฐผ่านการจัดการนวัตกรรม โดยเน้นความสำคัญของการทดลอง การปรับตัว และการปฏิรูปที่เพิ่มขึ้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ด้วยปัจจุบันเทคโนโลยีกำลังเปลี่ยนวิธีที่พลเมืองปฏิสัมพันธ์กับรัฐบาล ประชาชนมีการรับรู้มากขึ้น ความคาดหวังของสาธารณชนเพิ่มขึ้น ซึ่งรัฐบาลต้องสามารถตอบสนองต่อความท้าทายได้ หน่วยงานภาครัฐจำเป็นต้องมีแนวคิดใหม่ๆ ลองแนวทางใหม่ๆ และทำงานในแนวทางใหม่ๆ

4.1 A framework for public sector innovation



ภาพที่ 4.1 A framework for public sector innovation

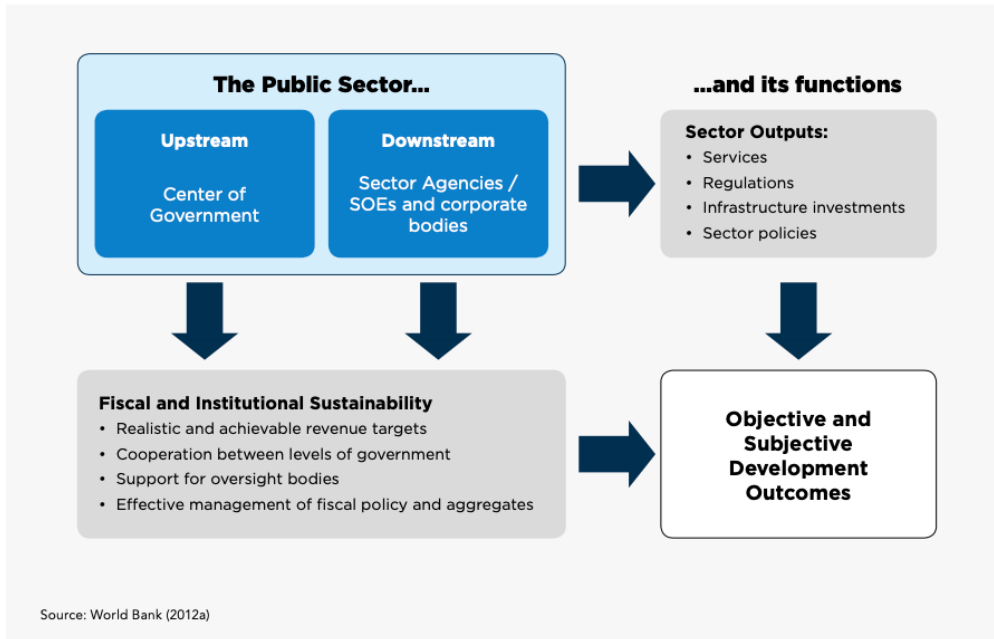
<https://www.oecd.org/gov/innovative-government/a-framework-for-public-sector-innovation.htm>

- นวัตกรรมที่เกิดขึ้น มี 4 ระดับ
 - 1) นวัตกรรม
 - 2) องค์กรที่นวัตกรรมทำงานอยู่
 - 3) ภาครัฐ
 - 4) สังคม
- ปัจจัยของนวัตกรรมในองค์กร
 - 1) บุคลากร: มิติทางวัฒนธรรม – วิธีที่ผู้คนมีแรงจูงใจภายในองค์กรเพื่อสำรวจแนวคิดใหม่และทดลองแนวทางใหม่
 - 2) ความรู้: ขอบเขตของความรู้และการเรียนรู้ซึ่งช่วยให้เราสามารถพิจารณาประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการรวบรวม การวิเคราะห์ และการแบ่งปันข้อมูล การพัฒนาความรู้ และการเรียนรู้
 - 3) แนวทางการทำงาน: วิธีการจัดโครงสร้างการทำงานภายในและระหว่างองค์กรอาจส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมในภาครัฐ
 - 4) กฎระเบียบและกระบวนการทำงาน: กฎเกณฑ์และกระบวนการ (รวมถึงกรอบกฎหมาย/ระเบียบข้อบังคับ การจัดทำงบประมาณ และกระบวนการอนุมัติ) อาจเสนอ (หรือปิดกั้น) โอกาสในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

นวัตกรรมในหน่วยงานภาครัฐเป็นสิ่งที่มียุ่แล้วไม่ใช่ปรากฏการณ์หายาก ในงานศึกษาบางงานแสดงว่า นวัตกรรมสาธารณะเปิดรับข้อมูลจากสภาพแวดล้อมในระดับสูงและเน้นคุณภาพอย่างมาก รวมถึงมีความยืดหยุ่น แต่อย่างไรก็ตาม นวัตกรรมในภาคเอกชนและภาครัฐมีผลกระทบที่แตกต่างกัน ยกตัวอย่างเช่น ประโยชน์ทางเศรษฐกิจมีความสำคัญมากกว่าสำหรับเอกชนมากกว่านวัตกรรมสาธารณะ (Fuglsang & Pedersen, 2011)

• Public Sector Results Chain: Upstream and Downstream Outputs

ประสิทธิภาพของภาครัฐคือความสามารถของรัฐบาลในการสร้างผลงานที่มีคุณภาพสูงอย่างมีประสิทธิภาพและมีความรับผิดชอบ (ภาพ 4.2)



ภาพ 4.2 Public Sector Results Chain

Innovation activity	Innovation capability
กิจกรรมนวัตกรรม คือ ท่อส่งต่อความคิดไหลผ่านองค์กร และประสิทธิภาพของปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมนวัตกรรม ได้แก่ การเข้าถึงความคิดใหม่ ๆ การเลือกและพัฒนาความคิด การนำแนวคิดไปใช้ การเผยแพร่สิ่งที่ทำ	ความสามารถด้านนวัตกรรม อธิบายถึงปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความสามารถขององค์กร ซึ่งที่สามารถส่งเสริมนวัตกรรมอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย การจัดการนวัตกรรม ผู้นำและวัฒนธรรมองค์กร องค์กรที่เปิดรับนวัตกรรม
Innovation performance	Wider Sector Conditions for Innovation
อธิบายผลกระทบของกิจกรรมนวัตกรรมต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในแง่ของผลกระทบต่อผลลัพธ์การบริการ และการวัดประสิทธิภาพเช่นเดียวกับบริบทของการเปลี่ยนแปลง <ul style="list-style-type: none"> • การปรับปรุงตัวชี้วัดการดำเนินงานขององค์กร • การปรับปรุงการประเมินการบริการ • การปรับปรุงประสิทธิภาพ • บริบทการปรับปรุง 	การเปิดกว้างต่อนวัตกรรม อธิบายถึงระบบที่องค์กรนำมาใช้เพื่อสนับสนุนหรือขัดขวางนวัตกรรม โดยมีปัจจัย 4 อย่างที่ส่งผลต่อนวัตกรรมใหม่ ได้แก่ แรงจูงใจ ความอิสระ ผู้นำและวัฒนธรรมองค์กร การเปิดรับนวัตกรรม

4.2 เครือข่าย (Network)

เครือข่ายเป็นสิ่งสำคัญ จากการศึกษาพบว่า ความท้าทายด้านนวัตกรรมของภาครัฐ หมายถึง ความต้องการที่องค์กรภาครัฐจะมีส่วนร่วมในการปฏิสัมพันธ์ที่มีความหมายต่อปัจจัยทางสังคมทุกประเภท เช่น พลเมือง บริษัท ประชาชนกลุ่มที่มีประเด็น และหน่วยงานภาคเอกชน (Bekkers et al., 2011)

ผู้บริหารใช้เครือข่ายภายในและภายนอก เพื่อเปิดรับคิดเห็นใหม่ ๆ ต่อนโยบาย (ภายนอกสำหรับสร้างแนวคิดใหม่จากที่อื่น ส่วนภายในสำหรับการสร้างข้อเสนอเพื่อให้ได้รับความสนใจ) และเครือข่ายภายในเพื่อขอรับการอนุมัติที่จำเป็นสำหรับนวัตกรรม ซึ่งจากการศึกษาความสัมพันธ์เครือข่ายมีความสำคัญมากที่สุดตัวทำนายสถานะของนวัตกรรม (Lewis et al., 2011)

4.3 นวัตกรรม (Innovator)

คือ ผู้ที่สามารถสร้างสรรค์แนวคิด วิธีการ หรือผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ในการทำสิ่งต่างๆ ที่ไม่เคยมีมาก่อน อาจพัฒนากับผลิตภัณฑ์ที่สร้างขึ้นแล้ว หรืออาจปรับปรุงหรือให้การสนับสนุนที่สำคัญบางอย่างในการสร้างสรรค์ได้ เมื่อสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการ นวัตกรรมจะสร้าง Proof Of Concept (POC) หรือ การทดสอบความเป็นไปได้ เพื่อพิจารณาว่าแนวคิดของตนเองสามารถเปลี่ยนเป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เป็นไปได้หรือไม่ (University Lab Partners, 2019) ซึ่งนวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของทั้งหมดและถือว่าหน้าที่หลักในการตัดสินใจในกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรม (Noailles, 2013)

4.4 โครงสร้างของทีมนวัตกรรม (The structure of Innovation team) เป็นส่วนสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จประกอบด้วย

- **Design leader** ทำหน้าที่ดูภาพรวมทั้งหมด ทั้งในส่วนของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์เป้าหมาย รวมถึงให้คำแนะนำ และการทำให้แน่ใจว่าการดำเนินงานได้ผลตอบรับที่ดี
- **Design-led project manager** ทำหน้าที่ สร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดการระดับกลาง ร่วมถึงหาโอกาสในการทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงการทำงาน
- **Design methods lead** ทำหน้าที่ ออกแบบกระบวนการทำงานที่ส่งและสนับสนุนรัฐบาลให้มีความเป็นนวัตกรรมมากขึ้น ทั้งยังต้องพัฒนากลยุทธ์และตัดสินใจในโครงการที่รับผิดชอบ
- **Methods expert-delivery** ทำหน้าที่ นำความต้องการผู้รับบริการมาพิจารณา วิเคราะห์ วิจัยกระบวนการทำงาน เพื่อออกแบบ หรือ ปรับการให้บริการ
- **Methods expert-educator** ทำหน้าที่ร่วมกับผู้กำหนดนโยบายและผู้อำนวยการด้านนวัตกรรม เพื่อกำหนดแนวทางและปฏิบัติงานดำเนินการตามนโยบาย
- **Data business leader** ทำหน้าที่ กำหนดเป้าหมายและแผนด้วยการวิเคราะห์ข้อมูล การจัดจ้างเจ้าหน้าที่เพื่อการพัฒนา รวมถึงการเผยแพร่ประสิทธิภาพของงานและวัฒนธรรมนวัตกรรม
- **Data business developer** ทำหน้าที่รับบทบาทของผู้ประสานภายในทีมโปรแกรมเพื่อให้แน่ใจว่าทุกทีมในแล็บกำลังคุยกันถึงที่อยู่องค์กรปัญหาต่างๆ ช่วยเหลือทีมในการหลีกเลี่ยงอุปสรรคของระบบราชการเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง
- **Methods expert-deliver** ทำหน้าที่วิเคราะห์ข้อมูลคำสั่ง เพื่อระบุรูปแบบและเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับสิ่งที่ใช้งานไม่ได้ในการดูแลสังคม นำไปสู่การพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติ

Session 6: Success factors in adopting innovation management system in the public sector

By Dr. Ali Maleki

ในหลายการศึกษาจะแสดงให้เห็นถึงเหตุผลและขอบเขตของหน่วยงานภาครัฐไม่ประสบความสำเร็จในการสร้างนวัตกรรม ซึ่งมีตัวอย่างเพียงเล็กน้อยที่ได้ศึกษาถึงอัตราความสำเร็จของการสร้างนวัตกรรมในหน่วยงานภาครัฐ ในศตวรรษที่ 20 ได้มีแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) เป็นการบริหารงานที่มุ่งเน้นวัดผลสัมฤทธิ์มากกว่ากระบวนการ การคำนึงถึงหลักความคุ้มค่า มีมาตรฐานวัดค่าได้ เพิ่มการแข่งขัน ตรวจสอบได้ และเป็นการให้บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน

แนวความคิดล่าสุดเกี่ยวกับการปรับปรุงประสิทธิภาพ ได้แก่

- ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานมักจะเข้มงวดเกินไปที่จะกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง
- ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-based Budgeting : PBB) ยากที่จะทำให้เกิดความยั่งยืน
- การปฏิวัติดิจิทัลและ ICT เพียงอย่างเดียวไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้
- แม้ว่าการวัดผลงานจะดีขึ้น แต่ความไว้วางใจในรัฐบาลก็ยังไม่ดีขึ้นอย่างรวดเร็ว กล่าวโดยย่อคือ แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) ไม่ได้ทำให้เกิดการปฏิบัติตามที่ได้สัญญาไว้
- การรับรู้ว่าแนวทางใดแนวทางหนึ่งอาจไม่เหมาะกับทั้งหมด และแนวทางการแก้ไขปัญหาที่แตกต่างกันอาจเหมาะสมกับบริบทที่แตกต่างกัน
- แนวคิดเชิงกลยุทธ์ใหม่ที่ชื่อ Problem-driven iterative adaptation หรือ PDIA คือ กระบวนการการทำงานที่มุ่งไปที่ปัญหาและใช้กระบวนการการแก้ไขแบบเป็นขั้นเป็นตอน ทำให้สามารถเรียนรู้จากข้อผิดพลาดและปรับเปลี่ยนเพื่อให้ได้วิธีที่ดีที่สุดในการแก้ไขปัญหา (Andrews et al, 2017)
- นวัตกรรม คือ กุญแจสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน

6.1 ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จด้านนวัตกรรมในหน่วยงานภาครัฐ

1) ผู้นำทางการเมือง (Political leadership)

- นวัตกรรมมักต้องการการเปลี่ยนแปลงผู้นำในระดับสูงสุด เพื่อสร้างตัวเร่งปฏิกิริยาสำหรับแนวทางใหม่ในการจัดการองค์กร
- ใช้ในการทลายไซโลขององค์กร การให้ผู้จัดการรับผิดชอบ หรือต้องการให้ปฏิบัติตามขั้นตอนที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใสมากขึ้น
- ผู้นำจำเป็นต้องค้นหาวีธีที่จะทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกที่หลากหลายในด้านหนึ่งและเอาชนะความขัดแย้งในอีกด้านหนึ่ง
- เป็นปัจจัยภายนอกการเกิดขึ้นของผู้สนับสนุนการปฏิรูปที่แข็งแกร่งมักจะคิดว่าเป็นเงื่อนไขที่เอื้อให้การปฏิรูปประสบความสำเร็จ

2) การเพิ่มขีดความสามารถของหน่วยงาน (Institutional capacity building)

- เป็นองค์ประกอบทั่วไปในหลายกรณีที่ประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการผลักดันผลลัพธ์จากศูนย์กลางของรัฐบาลและในการจัดการงบประมาณ
- เจ้าหน้าที่มักใช้การผสมผสานระหว่างเทคโนโลยี แนวทางการจัดการใหม่ และการฝึกอบรมพนักงานเพื่อเสริมสร้างศักยภาพของสถาบันในการส่งมอบผลลัพธ์ เพื่อให้การปฏิรูปยั่งยืน ท้ายที่สุดแล้วจำเป็นต้องสร้างองค์กรที่ยั่งยืน

- การบรรลุถึงการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมภายในสถาบันมักใช้เวลาชั่วอายุคน แต่สามารถกลายเป็นเป้าหมายที่รัฐบาลดำเนินการด้วยวัตถุประสงค์ระยะยาว ซึ่งดำเนินการในระยะสั้นและระยะกลาง

3) แรงจูงใจ (Incentives matter)

- แรงจูงใจถูกนำไปใช้ทั้งในระดับองค์กร (เช่น ผ่านนโยบายของรัฐบาลทั้งระบบ การสร้างระบบและโครงสร้างที่กำหนดวัตถุประสงค์ของสถาบัน และระบบการติดตามโครงการ) เช่นเดียวกับในระดับของผู้ปฏิบัติงาน (เช่น ผ่านเป้าหมายผลงานและระบบรางวัล)
- เป็นสิ่งต้องใช้เวลาในการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับการขัดเกลาทางสังคมของข้าราชการพลเรือน ในขณะที่เดียวกันการปฏิรูปบางอย่าง เช่น การสร้างตัวชี้วัดผลงาน (KPI) และความรับผิดชอบส่วนตัวต่อความสำเร็จนั้น อาจส่งผลต่อแรงจูงใจบางอย่างได้อย่างรวดเร็ว

4) ความโปร่งใส (Transparency)

- ความโปร่งใสสามารถเป็นประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (เช่น เจ้าหน้าที่ของรัฐอื่นๆ) หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกและประชาชน ซึ่งสามารถช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานของภาครัฐ รวมถึงการทลายไซโลของรัฐบาล และเป็นการรับประกันว่าจะมีการแบ่งปันข้อมูลระหว่างหน่วยงาน หรือการเผยแพร่และเผยแพร่ข้อมูลการปฏิบัติงาน และยังเป็นตัวขับเคลื่อนที่ทรงพลังสำหรับการเปลี่ยนแปลงแรงจูงใจ จัดเป็นกระบวนการเชิงโครงสร้างพื้นฐานที่ต้องใช้เวลา

5) เทคโนโลยี (Technology)

- ในหลายกรณีที่โดดเด่น ไม่ว่าจะเป็นการจัดแสดงแอปพลิเคชันเทคโนโลยีที่เป็นหัวใจสำคัญของการปฏิรูป หรือมีบทบาทสนับสนุนการทำงานต่างๆ และสามารถช่วยให้ประเทศต่าง ๆ พัฒนาอย่างก้าวกระโดดได้
- การใช้เครื่องมือ IT ที่เกี่ยวข้องแม้แต่ในระดับพื้นฐานต้องมีความรู้ความชำนาญกับข้อกำหนดการทำงานเฉพาะ
- เทคโนโลยีแอปพลิเคชันมักมาพร้อมกับนโยบายและขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

6.2 ปัจจัยที่ทำให้นวัตกรรมภาครัฐยังคงอยู่

1) ข้อเสนอแนะ (Feedback)

ข้อเสนอแนะช่วยให้องค์กรสามารถแก้ไขข้อผิดพลาด ปรับเป้าหมาย เรียกคืนระดับประสิทธิภาพการทำงาน และจัดตัวเองให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และอาจเป็นรากฐานสำหรับการปรับนวัตกรรมของภาครัฐอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

2) ความรับผิดชอบ (Accountability)

กลไกความรับผิดชอบและการลงโทษอาจสร้างแรงจูงใจให้เจ้าหน้าที่ของรัฐดำเนินการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร

3) การเรียนรู้ (Learning)

องค์กรที่มีการเรียนรู้แสดงให้เห็นว่ามีแรงจูงใจในการปรับปรุงการทำงานและปรับนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง เสริมสร้างความแข็งแกร่งให้มีโอกาสอยู่รอดต่อไปในอนาคต

4) การทำซ้ำ (Iteration)

การทำซ้ำเป็นการดำเนินการทดสอบและการทดลองแบบเดิมบ่อยครั้ง เป็นกระบวนการในการพัฒนาโครงการ ผลิตภัณฑ์ หรือบริการ ซึ่งจะช่วยในกรณีที่ลดความเสี่ยงและสามารถช่วยระบุวิธีแก้ปัญหาที่ดีที่สุด

5) ความรู้ด้านข้อมูล (Data literacy)

การตัดสินใจควรขึ้นอยู่กับข้อมูลไม่ใช่การเดา ข้อมูลไม่ใช่สำหรับผู้บริหารระดับบนเท่านั้น แม้แต่ผู้ที่ไม่ใช่ผู้เชี่ยวชาญต้องเข้าใจถึงความสำคัญของข้อมูลด้วย นโยบายที่อิงตามหลักฐานได้รับการยึดถือมาอย่างยาวนานของรัฐบาล เมื่อได้รับจัดการใหม่จะทำให้มั่นใจว่า ข้อมูลและหลักฐานจะถูกนำมาใช้เพื่อตัดสินใจโดยไม่เลือกปฏิบัติและไม่มาจากอคติ

6) ผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง (User centricity)

การมีบริการและนโยบายที่ออกแบบมาเพื่อแก้ปัญหาความต้องการของผู้รับบริการ โดยที่ผู้รับบริการคำนึงถึงการปรับปรุงในทุกขั้นตอนของกระบวนการ ซึ่งต้องมีการค้นหาสิ่งที่ผู้บริการต้องการและออกแบบนโยบาย/บริการที่ตอบสนองความต้องการเหล่านั้น มากกว่าสิ่งที่รัฐบาลถือว่า/คิดว่าสิ่งเหล่านั้นเป็น

7) ความอยากรู้ (Curiosity)

ความอยากรู้อยากเห็นและความคิดสร้างสรรค์ช่วยระบุสิ่งใหม่ๆ วิธีการทำงานใหม่ๆ และแนวทางใหม่ๆ อาจหมายถึงการทำแบรนด์ใหม่หรือการปรับตัวให้เข้ากับแนวทางของผู้อื่น

8) การเล่าเรื่อง (Storytelling)

การสื่อสารเกี่ยวกับโลกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การบอกเล่า “เรื่องราว” ของการเปลี่ยนแปลงช่วยสร้างการสนับสนุนและดึงดูดผู้คนด้วยการพูดคุยเกี่ยวกับอดีต ปัจจุบัน และอนาคตที่เป็นไป และสามารถอธิบายว่าคุณคือใคร สอนบทเรียนร่วมกัน สรุป และสร้างแรงบันดาลใจในการดำเนินการให้ผู้อื่น

9) การก่อความไม่สงบ (Insurgency)

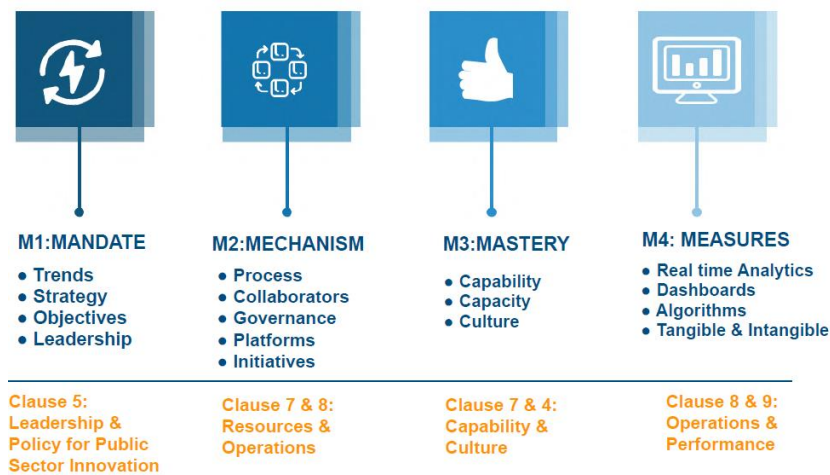
การทำทลายสถานะที่เป็นอยู่และวิถีปกติของการทำสิ่งต่าง ๆ มันหมายถึงการทำงานร่วมกับพันธมิตรใหม่ และพันธมิตรที่แตกต่างในการแสวงหาความรู้ความเข้าใจใหม่หรือเพื่อส่งมอบโครงการ

Session 7: Strategies and Policy Programs for Encouraging Innovation in Public Sectors

By Mr. Azim Pawanchik

7.1 Making Innovation Happen in Public Sector

- สิ่งที่เป็นความท้าทายในการสร้างนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงหน่วยงาน เช่น ขาดเงินทุนในการพัฒนา ขาดการยอมรับแนวคิดใหม่/กระบวนการทำงานใหม่ ขาดความเชื่อมั่นและอำนาจในการตัดสินใจ กลยุทธ์ในการปรับปรุงและการสร้างนวัตกรรมไม่ชัดเจน ขาดการจัดการที่ดี เป็นต้น
- สิ่งทีกระตุ้นให้เกิดการขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและเกิดการสร้างนวัตกรรม เช่น ความเชื่อใจและการสนับสนุนจากผู้นาองค์กร กระบวนการมีความชัดเจน การจัดการพัฒนานวัตกรรมอยู่ในการตัวชีวิต การอบรม/ให้คำแนะนำแก่บุคลากรในการปรับปรุงและการสร้างนวัตกรรม เป็นต้น
- การสร้างนวัตกรรมภาครัฐจะประกอบด้วย 4M (ภาพ 7.1)



ภาพ 7.1 Innovating the public sector

7.2 Innovation Driver for Public Sector

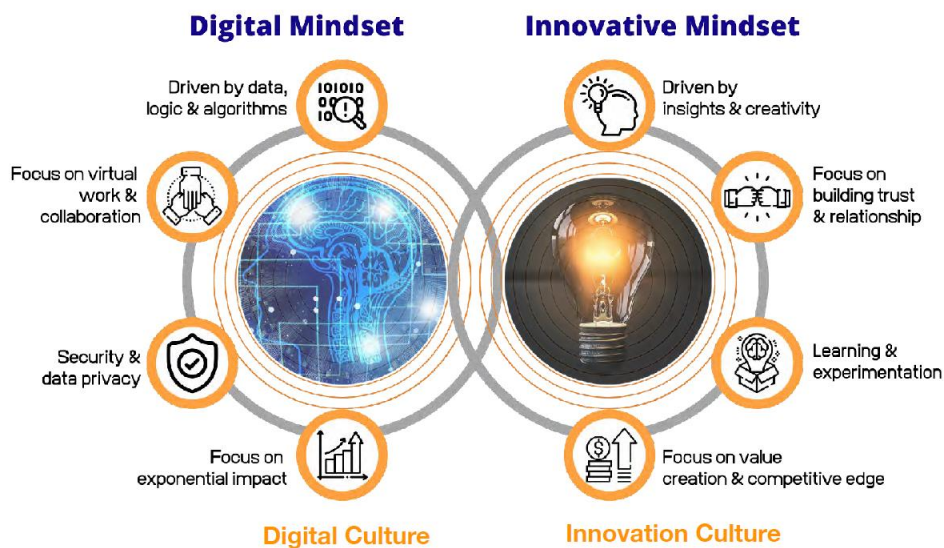
- ปัจจัยขับเคลื่อนนวัตกรรม (Innovation Driver) 5 อันดับแรก ได้แก่
 - 1) ลูกค้า หรือ ผู้รับบริการ (Customers)
 - 2) เทคโนโลยี (Technologies)
 - 3) คู่แข่ง (Competitors)
 - 4) สถานการณ์ด้านเศรษฐกิจปัจจุบัน (Current economic situation)
 - 5) คู่ค้าทางธุรกิจ (Business partners)
- ปัจจัยยับยั้งนวัตกรรม (Innovation Inhibitor) 5 อันดับแรก ได้แก่
 - 1) วัฒนธรรม (Culture)
 - 2) นโยบายของรัฐบาล หรือ การสนับสนุน (Government policies/support)
 - 3) โครงสร้างการทำงาน (Infra-structure)
 - 4) ผู้จัดหา หรือ ผู้ขาย (Supplier/vendors)
 - 5) ทุนมนุษย์ (Human capital)

7.3 Current Performance

โดยในปี 2021 ได้มี Global Innovation Index 2021 เป็นการติดตามนวัตกรรมที่เกิดขึ้นในขณะที่มีการแพร่ระบาดของโควิด-19 ซึ่งได้มีการติดตามต่อใน Global Innovation Index 2022 ว่าการขับเคลื่อนนวัตกรรมจะเป็นอย่างไรต่อไปในอนาคต เนื่องจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก พบว่า มีปัจจัยหลายข้อที่ส่งผลต่อการเติบโตของนวัตกรรม ได้แก่

- นโยบายทางด้านธุรกิจ : รัฐบาลในแต่ละประเทศที่มีนโยบายที่ชัดเจนและเสถียร เพื่อให้ผู้ลงทุนมั่นใจในการทำธุรกิจ
- ประสิทธิภาพการทำงานของภาครัฐ : การสะท้อนคุณภาพของบริการสาธารณะ คุณภาพของงานราชการ และความโปร่งใสจากแรงกดดันทาง การเมือง คุณภาพของการกำหนดนโยบายและการดำเนินการและความน่าเชื่อถือของรัฐบาลต่อนโยบาย
- การกำกับดูแลของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง : ความสามารถของภาครัฐในการกำหนดนโยบาย ดำเนินนโยบายและการกำกับให้เป็นไปตามนโยบาย
- การให้บริการออนไลน์ของภาครัฐ : ICTs ของรัฐบาลเป็นหลักในการให้บริการประชาชน ซึ่งไปถึงความมีส่วนร่วมของประชาชนในการให้ข้อมูลแก่ภาครัฐ

จากปัจจัยข้างต้นทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก โดยมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการทำงานมากขึ้น รวมถึงการนำเทคโนโลยีขั้นสูงเข้ามาช่วยในการตัดสินใจด้านธุรกิจ และยังพบอัตราการทำงานแบบริโมท หรือ การทำงานแบบบูรณาการเพิ่มมากขึ้นด้วย ซึ่งหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดผ่านพ้นไปทางรัฐบาลควรมองไปถึงการปรับเปลี่ยนให้เป็นรัฐบาลนวัตกรรมและมีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด (innovative and exponential government) โดยขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนาอย่างก้าวกระโดดในภาครัฐต้องอาศัยการผสมผสานความคิดทั้งทางด้านดิจิทัลและด้านนวัตกรรมร่วมกัน (ภาพ 7.2)



ภาพ 7.2 Hybrid Mindset to Drive Exponential Innovation in Public Sector

7.4 กรณีตัวอย่าง

- ประเทศวันดา – ได้มีการทำแนวทางควบคุมกำกับดูแลการใช้โทรน
- ประเทศอินเดีย – ได้สร้างความมีส่วนร่วมของประชาชนในการตรวจสอบการรับเงินสินบนของเจ้าหน้าที่รัฐ โดยการสร้างแคมเปญว่า “I Paid a Bribe – IPAB” หรือ “ฉันจ่ายสินบน” เมื่อประชาชนอินเดียรายงานบนเว็บไซต์กรณีถูกเรียกสินบนโดยไม่ต้องเปิดเผยชื่อและนามสกุลจริง หลังจากนั้นแอดมินเว็บไซต์จะรวบรวมมาเผยแพร่บนเว็บไซต์ให้คนอื่น ๆ ทราบด้วย
- ประเทศมาเลเซีย – ได้มีการนำ “หลักปฏิบัติที่ดีด้านกฎระเบียบ” หรือ Good Regulatory Practice (GRP) มาใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพของกฎระเบียบ มีแนวทางเป็นการมุ่งเน้นให้รัฐบาลดำเนินการปฏิรูปกฎระเบียบภายในประเทศอย่างเป็นระบบ เพื่อให้กฎระเบียบที่ตราขึ้นนั้นบังคับใช้ได้อย่างบรรลุวัตถุประสงค์ ตอบสนองต่อนโยบายสาธารณะ และส่งผลในเชิงบวกต่อสังคมและเศรษฐกิจ โดยการกำหนดยุทธศาสตร์ในการตรากฎระเบียบตั้งแต่ขั้นตอนการยกร่าง โดยการประเมินความสำเร็จของผลลัพธ์ การวิเคราะห์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการบังคับใช้ จนกระทั่งการทบทวนแก้ไขกฎระเบียบที่ใช้บังคับแล้วและจัดให้มีองค์กรทำหน้าที่ตรวจสอบการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ดังกล่าว
- การสร้างแอปพลิเคชัน Mobile Childcare Service – เป็นการตอบสนองต่อผู้ประกอบการที่ต้องการผู้ดูแลเด็ก ทั้งยังเป็นการสร้างมาตรฐานวิธีการดูแลเด็ก รวมถึงช่วยเพิ่มอัตราการจ้างงานขึ้นด้วย
- ประเทศมาเลเซีย – ได้มีความร่วมมือระหว่างกระทรวงสาธารณสุขและเอกชน ในการให้บริการ Online Health Service Regulatory Lab (OHS RegLab) สำหรับอุตสาหกรรมสุขภาพของมาเลเซีย

ส่วนที่ 2 ประโยชน์ที่ได้รับและการขยายผลจากการเข้าร่วมโครงการ

■ ประโยชน์ต่อตนเอง

การเข้าร่วมอบรมดังกล่าว ส่งผลให้ข้าพเจ้าสามารถเห็นภาพรวมของการพัฒนาหน่วยงานได้อย่างเป็นระบบ รวมทั้งสามารถวางแผนและพิจารณาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงาน และการสร้างนวัตกรรม ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงานได้อย่างยั่งยืน ทั้งยังมองหาโอกาสในการพัฒนางานที่ตนเองรับผิดชอบ หรือ การประสานงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อพัฒนาและการสร้างคุณค่าให้กับงานประจำของตนเอง โดยพิจารณาให้ สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรด้านนวัตกรรม

■ ประโยชน์ต่อหน่วยงานต้นสังกัด

การที่ได้เข้าร่วมอบรมดังกล่าวส่งผลให้มีจุดเริ่มต้นของบุคลากรที่มีความเข้าใจในเรื่องการจัดการนวัตกรรม อย่างเป็นระบบและยั่งยืน เพื่อให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมและงานประจำวัน (daily work) ของทั้งองค์กร ซึ่งองค์กร ต้องปรับปรุงแนวทางและกระบวนการในปัจจุบันอย่างต่อเนื่องและปรับให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งส่งเสริมให้มีระบบ การจัดการผลการดำเนินการขององค์กรต้องเน้นผลลัพธ์ที่ค้ำึงถึงและสร้างความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

■ ประโยชน์ต่อสายงานหรือวงการวิชาชีพในหัวข้อนั้นๆ

เนื่องด้วยผู้เข้าร่วมอบรมได้ปฏิบัติงานอยู่ในกลุ่มพัฒนาระบบ ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำแผนงานให้ สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร รวมทั้งการทำระบบคุณภาพภายในหน่วยงาน การที่ได้เข้าร่วมอบรมดังกล่าวเป็นการ ส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ โดยให้การศึกษา ฝึกอบรม และให้โอกาสในการเติบโตได้ตลอดอย่างต่อเนื่อง สร้างกลไกเพื่อ ส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมข้ามสายงานและการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรมเพื่อสรรค์สร้างนวัตกรรม

■ กิจกรรมการขยายผลที่ได้ดำเนินการภายในระยะเวลา 60 วันนับจากวันสุดท้ายของโครงการ

เมื่อวันที่ 18 เมษายน 2566 ผู้เข้าร่วมอบรมได้สรุปองค์ความรู้ที่ได้จากการเข้าร่วมอบรมและนำเสนอต่อ เจ้าหน้าที่ในกลุ่มงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน มีความเข้าใจ และเห็นความสำคัญของระบบการจัดการนวัตกรรมใน หน่วยงาน ส่งผลให้เกิดการระดมสมองเพื่อหาแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพให้ผลิตภัณฑ์เพิ่มขึ้น ทั้งนี้ ได้มีการทำความเข้าใจใน แนวคิด องค์กรประกอบและปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการนวัตกรรมของหน่วยงานด้วย

