



Empowered lives.  
Resilient nations.

ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ  
(Government Innovation Lab)

คู่มือชุดเครื่องมือ (Toolkit)  
จากการถอดบทเรียนเกี่ยวกับ  
กระบวนการคิดเชิงออกแบบ  
(Design Thinking)

คู่มือชุดเครื่องมือ (Toolkit)  
จากการถอดบทเรียนเกี่ยวกับ  
กระบวนการคิดเชิงออกแบบ  
(Design Thinking)

พิมพ์ครั้งแรก  
กุมภาพันธ์ 2561 จำนวน 1,000 เล่ม

ISBN 978-616-379-031-6

สงวนสิทธิ์โดย  
สำนักงาน ก.พ.ร.

จัดทำโดย  
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)  
59/1 ถนนพหลโยธิน แขวงดุสิต เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300  
โทรศัพท์ 0 2356 9999  
โทรสาร 0 2281 7882  
[www.opdc.go.th](http://www.opdc.go.th)

ออกแบบหนังสือ  
สตูดิโอ 150  
[www.studio150.info](http://www.studio150.info)

พิมพ์ที่  
บริษัท ภาพพิมพ์ จำกัด  
45/12-14 หมู่ 4 ตำบลบางขุน  
อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี 11130  
โทรศัพท์ 0 2879 9154-6  
โทรสาร 0 2879 9153  
[www.parbpim.com](http://www.parbpim.com)

หนังสือเล่มนี้เป็นลิขสิทธิ์ของสำนักงาน ก.พ.ร.  
การพิมพ์ซ้ำหรือการนำข้อมูลทั้งหมดหรือส่วนใดส่วนหนึ่ง  
ของหนังสือเล่มนี้ไปเผยแพร่ไม่ว่าจะเป็นวิธีการใดก็ตาม  
จะต้องได้รับการยินยอมเป็นลายลักษณ์อักษรจาก  
สำนักงาน ก.พ.ร.

## สาส์นจาก เลขาธิการ ก.พ.ร.

ปัจจุบันภาครัฐอยู่ในบริบทของโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง เช่น การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศการขยายตัวของชุมชนกลายเป็นเมือง การก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ตลอดจนการปฏิวัติทางด้านดิจิทัล เทคโนโลยี และความก้าวหน้าของการสื่อสารสมัยใหม่ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันที่ท้าทายและจำเป็นต้องมีการตอบสนองอย่างรวดเร็วทันการณไม่จำเป็นเป็นการกำหนดนโยบาย การวางแผนงาน/โครงการ และการจัดบริการสาธารณะประเภทใหม่ ส่งผลให้ภาครัฐต้องหันมาปรับตัวเพื่อตอบสนองความคาดหวังของประชาชนที่มีต่อการให้บริการของภาครัฐ ที่จะต้องเป็นไปอย่างถูกต้อง รวดเร็ว ประหยัดค่าใช้จ่าย โดยไม่มีข้อจำกัดทางด้านสถานที่และเวลา

รัฐบาลไทย ภายใต้การนำของนายกรัฐมนตรี (พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา) ได้ประกาศรูปแบบการพัฒนาประเทศไทย 4.0 ที่มีเป้าหมายในการขับเคลื่อนประเทศไปสู่ ความ “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” เพื่อให้ประเทศไทยก้าวพ้นจากกับดักของประเทศรายได้ปานกลางด้วยการสร้างความเข้มแข็งจากภายในควบคู่ไปกับการเชื่อมโยงกับประชาคมโลก ในขณะเดียวกันภาครัฐจำเป็นต้องมีการปรับตัวให้เป็นระบบราชการ 4.0 เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาดังกล่าว โดยต้องยึดหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน (Better governance, happier citizens) หมายความว่า ระบบราชการไทยจะต้องปฏิรูปงานใหญ่ เพื่อให้สามารถเป็นที่ไว้วางใจ และเป็นฟังของประชาชนได้อย่างแท้จริง กล่าวคือ (1) ภาครัฐต้องเปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน (2) ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง และ (3) มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ริเริ่มโครงการห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab หรือ Gov Lab) ซึ่งเป็นการประยุกต์การคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) ที่เน้นประชาชนผู้รับบริการเป็นสำคัญ และอาศัยการสานพลังความร่วมมือกับทุกภาคส่วนเพื่อร่วมกันคิดค้นและสร้างนวัตกรรมงานบริการภาครัฐ ผ่านกระบวนการทดสอบและทดลอง จนมั่นใจว่าสิ่งที่ได้มีความเหมาะสมและสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง เป็นการช่วยลดปัญหาการสิ้นเปลืองงบประมาณ และเหนือสิ่งอื่นใดการดำเนินการด้วยกระบวนการดังกล่าวเป็นการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Mindset) ในการทำงานของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐได้อีกด้วย ทั้งนี้ กระบวนการคิดเชิงออกแบบดังกล่าวมีความสอดคล้องกับ “ศาสตร์พระราชา” หรือหลักการทรงงานของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช คือ “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา”

ท้ายที่สุดนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. ขอขอบคุณคณะผู้จัดทำคู่มือชุดเครื่องมือ (Toolkit) จากการถอดบทเรียน เพื่อช่วยให้ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) จากการถอดบทเรียนนี้ทุกท่าน และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ต่อข้าราชการและบุคคลทั่วไป ในการเรียนรู้และพัฒนาของภาครัฐ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาระดับประสิทธิภาพและคุณภาพการให้บริการแก่ประชาชน และทำให้ระบบราชการสามารถเป็นที่ไว้วางใจและเป็นที่พักของประชาชนได้อย่างแท้จริงต่อไป



นายทศพร ศิริสัมพันธ์  
เลขาธิการ ก.พ.ร.  
ธันวาคม 2560

## สาส์นจากผู้แทนโครงการพัฒนา แห่งสหประชาชาติ (UNDP)

ด้วยวัตถุประสงค์ที่จะเสริมศักยภาพให้แก่ประชาชนในการสร้างชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น และพัฒนาประเทศให้มีภูมิคุ้มกันทางสังคมเศรษฐกิจ โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติจึงมุ่งสนับสนุนประเทศต่างๆ ให้สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงเพื่อบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาที่ยั่งยืน ในส่วนของทีมงานของโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติในประเทศไทยนั้น ได้ดำเนินงานให้เกิดการพัฒนาที่เข้าถึงประชาชนอย่างถ้วนหน้า โดยยึดหลักการให้มนุษย์เป็นศูนย์กลาง ทั้งนี้คงไม่มียุคสมัยใดที่การวิเคราะห์ปัญหาและการค้นหาแนวทางแก้ไขปัญหาให้ประชาชนจะท้าทายมากไปกว่ายุคแห่ง “สภาวะปกติใหม่” ในปัจจุบัน ซึ่งการเชื่อมโยงกันทั่วโลกขยายตัวอย่างไม่หยุดยั้ง ได้ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและรุนแรงอย่างต่อเนื่อง โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติจึงเล็งเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนานวัตกรรม โดยเฉพาะนวัตกรรมภาครัฐ ที่จะเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงสู่สังคมที่ดียิ่งขึ้น

สอดคล้องกับนโยบายยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศไทย 4.0 ที่มุ่งขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ ได้ร่วมงานกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ในการจัดทำโครงการห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab) เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมอย่างบูรณาการในการพัฒนานวัตกรรมบริการสาธารณะ ให้ตอบสนองใจความต้องการของประชาชนไทยในศตวรรษที่ 21 ในส่วนของการดำเนินโครงการห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐนี้ ได้รับความร่วมมือจากศูนย์สร้างสรรค์งานออกแบบ (TCDC) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี โดยโครงการห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐได้แสดงให้เห็นถึงพลังขับเคลื่อนใหม่ของรัฐบาลไทยที่ต้องการ

สร้างบริการสาธารณะให้เป็นประโยชน์แก่ประชาชนอย่างทั่วถึง รวมไปถึงการพัฒนากระบวนการให้ข้าราชการมีแนวคิดและทัศนคติที่เท่าทันกับความเปลี่ยนแปลง และสามารถใช้นวัตกรรมในการแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์ ความสำเร็จของโครงการห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐไม่ได้จำกัดอยู่เพียงแค่การพัฒนานวัตกรรมบริการให้บริการ แต่ยังรวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมและกลไกที่เหมาะสมต่อการส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการร่วมสร้างสรรค์อนาคตประเทศไทย

โครงการห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐได้เริ่มดำเนินโครงการนำร่องไปจนแล้วเสร็จทั้งสิ้น 7 โครงการ เพื่อตอบใจความท้าทายทางด้านบริการสาธารณะทั้งในการบริหารราชการส่วนกลางและส่วนภูมิภาค รวมทั้งยังได้จัดอบรมพัฒนาศักยภาพของทีมงานวิเทศจากหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะด้านนวัตกรรม ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการพัฒนางานบริการสาธารณะได้อย่างแท้จริง คู่มือเล่มนี้ได้ถอดบทเรียนกรณีศึกษาของกระบวนการพัฒนานวัตกรรมภาครัฐที่ประสบความสำเร็จในต่างประเทศ รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ของโครงการนำร่องที่ได้ดำเนินการไปแล้วตลอดช่วง 6 เดือนที่ผ่านมา และนำเสนอถึงหลักการการจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐที่เหมาะสมในประเทศไทย โดยหวังว่าจะสามารถช่วยให้หน่วยงานภาครัฐสามารถส่งมอบบริการสาธารณะที่ดียิ่งขึ้นให้แก่ประชาชนไทยได้

โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติมีความยินดีเป็นอย่างยิ่งที่จะเป็นพันธมิตรทางนวัตกรรมและร่วมทำงานกับรัฐบาลไทย เพื่อร่วมสร้างอนาคตของประเทศซึ่งเป็นที่น่าปรารถนาของทุกคน



เดียร์ดรา บอยด์  
ผู้ประสานงานสหประชาชาติ  
และผู้แทนโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ  
ประจำประเทศไทย



## Looking Wide 9

### เรื่องเล่าเกี่ยวกับห้องปฏิบัติการ นวัตกรรมภาครัฐ

- 1.1 ที่มา ความหมาย และคุณค่าของห้องปฏิบัติการ  
นวัตกรรมภาครัฐ 10
- 1.2 หัวใจสำคัญของห้องปฏิบัติการ  
นวัตกรรมภาครัฐ 14
- 1.3 ที่ตั้ง ประเภท และกรณีศึกษาของห้องปฏิบัติการ  
นวัตกรรมภาครัฐในต่างประเทศ 16
- 1.4 กรณีศึกษาห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ  
ในต่างประเทศ 22
- 1.5 สรุป : จากวิสัยทัศน์ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง  
สู่การทดลองออกแบบจำลองที่หลากหลาย 40



## Testing Out 43

### เรื่องเล่าจากโครงการนำร่อง ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ ในประเทศไทย

- 2.1 กระบวนการและขั้นตอนในการดำเนินงาน 45
- 2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินงาน 50
- 2.3 ต้นแบบนวัตกรรมบริการสาธารณะ  
ภายใต้โครงการนำร่อง 57
- 2.4 สรุป 83



## Setting Up 85

### จะจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรม ภาครัฐอย่างไรให้ตอบโจทย์ ประชาชนไทย?

- 3.1 หลักการในการจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรม  
ภาครัฐ (Key Principles) 87
- 3.2 องค์ประกอบสำคัญ (Key Elements) และ  
เครื่องมือที่ใช้ในการออกแบบห้องปฏิบัติการ  
นวัตกรรมภาครัฐ (Innovation Lab Canvas) 90
- 3.3 เป้าหมายของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ 92
- 3.4 แนวทางการจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรม  
ภาครัฐ 102
- 3.5 รูปแบบการจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรม  
ภาครัฐที่เป็นไปได้ในประเทศไทย 114
- 3.6 ชุดเครื่องมือระดับปฏิบัติการ (Toolkit)  
ของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ 121
- 3.7 ผลผลิตและการวัดผลกระทบ :  
การวัดผลเพื่อพัฒนาไปข้างหน้า  
และการสื่อสารผลกระทบเพื่อสร้างความ  
เชื่อมั่นและยั่งยืน 124
- 3.8 เส้นทาง การเติบโตของห้องปฏิบัติการ  
นวัตกรรมภาครัฐ (Innovation Lab Journey) 126
- 3.9 สรุป 129



## Looking Wide

# เรื่องเล่าเกี่ยวกับ ห้องปฏิบัติการนวัตกรรม ภาครัฐ

- 1.1 ที่มา ความหมาย และคุณค่าของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ
- 1.2 หัวใจสำคัญของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ
- 1.3 ที่ตั้ง ประเภท และกรณีศึกษาของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐในต่างประเทศ
- 1.4 กรณีศึกษาห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐในต่างประเทศ
- 1.5 สรุป : จากวิสัยทัศน์ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางสู่การทดลองออกแบบจำลองที่หลากหลาย

## ที่มา ความหมาย และคุณค่าของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ

เมื่อกล่าวถึงความท้าทายของภาครัฐในการให้บริการสาธารณะเพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของประชาชน Nesta (National Endowment for Science, Technology and the Arts) หรือองค์กรเพื่อการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และศิลปะแห่งชาติ ประจำสหราชอาณาจักร และ IDEO บริษัทที่ปรึกษาด้านการออกแบบและ

ทางการแข่งขันทางธุรกิจให้แก่ภาคเอกชนไม่ว่าจะเป็นบริษัทใหญ่ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หรือแม้แต่ผู้ประกอบการรายย่อยในกรณีของประเทศไทย การพัฒนาระบบราชการเพื่อยกระดับบริการสาธารณะจึงถือเป็นการตอบสนองความท้าทายทางเศรษฐกิจแห่งศตวรรษที่ 21 จากรายงานดัชนีความสามารถทางการแข่งขันระดับโลก (Global Com-

### ภาคประชาชนมองว่ารัฐบาลของพวกเขากำลังหลงทาง จนมองไม่เห็นว่าเป็นประชาชนคือใคร และต้องการอะไร

นวัตกรรมชั้นนำของโลก ได้วิเคราะห์ว่า “ความเชื่อถือนองภาคประชาชนจากแทบทั่วทุกมุมโลกที่มีต่อรัฐบาลกำลังเสื่อมถอยลงอย่างต่อเนื่อง โดยภาคประชาชนมองว่ารัฐบาลของพวกเขากำลังหลงทาง จนมองไม่เห็นว่าเป็นประชาชนคือใคร และต้องการอะไร” การดำเนินงานของภาครัฐในรูปแบบเดิมๆ กลับทำให้ “ทั้งภาคประชาชนและข้าราชการพลเรือนต่างรู้สึกว่าคุณค่าที่ตนถูกใช้นำด้วยกฎระเบียบและกระบวนการต่างๆ นานา โดยการกำกับเหล่านี้ไม่ได้เสริมศักยภาพให้แก่พวกเขาแต่อย่างใด” รัฐบาลในประเทศต่างๆ ทั่วโลกจึงจำเป็นต้องหันมาไตร่ตรองถึงหลักการขั้นพื้นฐานของการให้บริการสาธารณะ และสร้างนวัตกรรมใหม่ในการให้บริการโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Approach)<sup>1</sup>

นอกเหนือจากการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนแล้ว บริการสาธารณะที่มีประสิทธิภาพยังถือเป็นหนึ่งในกลจักรสำคัญที่จะส่งเสริมศักยภาพ

petitiveness Index) ประจำปีพ.ศ. 2560-2561 ซึ่งจัดทำโดยสภาเศรษฐกิจโลก (World Economic Forum) ประเทศไทยถูกจัดอันดับอยู่ในลำดับที่ 32 จากทั้งหมด 137 ประเทศ โดยรายงานฉบับดังกล่าวได้ชี้ให้เห็นว่า หนึ่งในปัจจัยหลักที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขันของประเทศไทย คือ ระบบราชการที่ขาดประสิทธิภาพ (Inefficient Government Bureaucracy)<sup>2</sup> ในแง่เดียวกัน ธนาคารโลก (World Bank) ได้นำเสนอว่า หากรัฐบาลไทยต้องการที่จะขับเคลื่อนประเทศเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy) รัฐบาลจำเป็นต้องประยุกต์ใช้กระบวนการดำเนินงานรูปแบบใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิมโดยต้องก้าวข้ามการติดองค์กรในรูปแบบไซโลที่ไม่มีที่ยืดหยุ่น (Rigid Organisational Siloes) ซึ่งมีลักษณะการทำงานแบบแยกส่วนระหว่างกระทรวง และขาดการบูรณาการ<sup>3</sup>

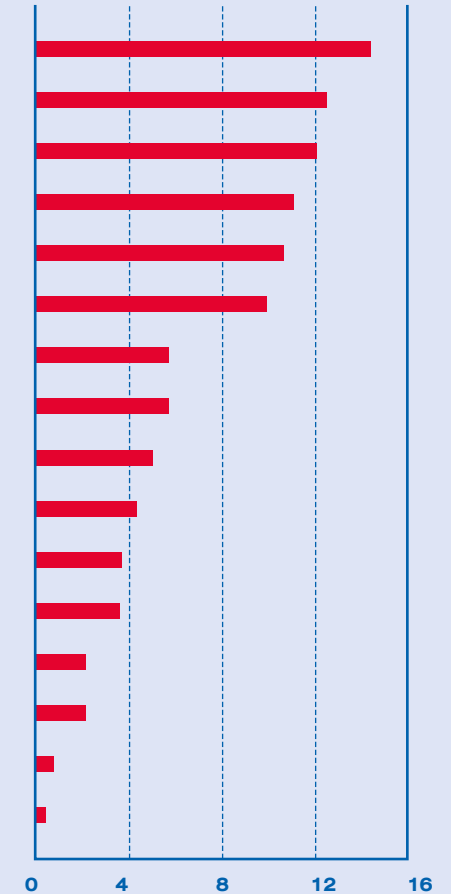
<sup>2</sup> World Economic Forum. (2017) The Global Competitiveness Report 2017-2018. Available from <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf> [Accessed: 12/01/2018].

<sup>3</sup> World Bank. (2017) Thailand Economic Monitor: Digital Transformation. Available from <http://pubdocs.worldbank.org/823661503543356520/Thailand-Economic-Monitor-August-2017.pdf> [Accessed:12/01/2018].

<sup>1</sup> Nesta & IDEO. (2017), "Design for Public Services". Available from [https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/nesta\\_ideo\\_guide\\_jan2017.pdf](https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/nesta_ideo_guide_jan2017.pdf) [Accessed: 11/01/2018].

### Most Problematic Factors for Doing Business in Thailand

Government Instability / Coups	13.6
Inefficient Government Bureaucracy	12.1
Policy Instability	12.0
Insufficient Capacity to Innovate	10.5
Corruption	10.1
Inadequately Educated Workforce	9.7
Tax Regulations	5.4
Inadequately Supply of Infrastructure	5.4
Access to Financing	4.8
Poor Work Ethic in National Labor Force	4.1
Tax Rates	3.9
Restrictive Labor Regulations	3.4
Inflation	2.1
Foreign Currency Regulations	2.1
Crime and Theft	0.7
Poor Public Health	0.4





ที่มา: World Economic Forum, Executive Opinion Survey 2017

1 ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคสำคัญต่อการประกอบธุรกิจในประเทศไทย

ด้วยความมุ่งมั่นที่จะพลิกโฉมภาครัฐและบริการสาธารณะของประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) จึงได้พัฒนาโมเดล “ราชการ 4.0” ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจให้ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (Innovation-Driven Economy) หรือยุทธศาสตร์การพัฒนา “ประเทศไทย 4.0” (Thailand 4.0) ของรัฐบาล ทั้งนี้สำนักงาน ก.พ.ร. ได้นำเสนอหลัก

การสำคัญ 3 ประการเพื่อปฏิรูปการดำเนินงานของภาครัฐ ซึ่งได้แก่การเปิดกว้างและเชื่อมโยง (Open & Connected Government) การยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Government) และการมีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High Performance Government) โดยระบบราชการแบบใหม่นี้ควรมีลักษณะที่แตกต่างไปจากเดิมดังนี้

ตารางเปรียบเทียบระบบราชการแบบเดิม กับระบบราชการแบบใหม่	
ระบบราชการแบบเดิม 	ระบบราชการแบบใหม่ 
การทำงานแยกตามภารกิจของแต่ละหน่วยงาน มีการประสานงานระหว่างกัน แต่ยังไม่ใช้การบูรณาการอย่างแท้จริง (Autonomy, Separation)	การทำงานร่วมกันแบบบูรณาการอย่างแท้จริง ในเชิงยุทธศาสตร์ตั้งแต่ระดับการวางนโยบาย ไปจนถึงการนำไปปฏิบัติ (Collaboration)
การทำงานยังไม่อยู่ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์อย่างเต็มรูปแบบ และยังเป็นการทำงานตามสายการบังคับบัญชาในแนวดิ่ง (Fragmentation, Hierarchy, Silo, Vertical Approach)	การทำงานมีการเชื่อมโยงผ่านระบบดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ เชื่อมโยงทุกส่วนราชการในการบริการประชาชนและมีการบังคับบัญชาในแนวนอน (End-to-End Process Flow, Cross-Boundary Management)
ให้บริการเป็นมาตรฐานเดียวกันอย่างตายตัว ตามสิทธิพื้นฐานของบุคคลที่รัฐกำหนด (Standardisation)	ให้บริการตามความต้องการเฉพาะบุคคลซึ่งสามารถออกแบบ / เลือกรูปแบบ / วิธีการในการขอรับบริการได้ (Customisation, Personalisation)
ระบบทำงานเป็นแบบอนาล็อก (Analog)	ระบบทำงานที่ปรับเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ (Digitisation)
การดำเนินงานเชิงรับ ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น (Passive)	การดำเนินงานที่ตอบสนองทันที / ทันเวลา / เชิงรุกต่อการเปลี่ยนแปลง มีการคาดการณ์ไว้ล่วงหน้า (Proactive)
ปฏิบัติงานตามนโยบาย ขับเคลื่อนโดยภาครัฐ เป็นศูนย์กลาง (Government-Driven)	ปฏิบัติงานโดยเน้นให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric)
ระบบการทำงานล่าช้า มีต้นทุนสูง (Rep Tape, Costly)	สร้างคุณค่าในการให้บริการแก่ประชาชน ทำงานที่ได้ผลลัพธ์มากขึ้นและดีขึ้นด้วยทรัพยากรที่จำกัด (Creating Value for the Public, Doing More and Better with Less)
มีการจำกัดการเปิดเผยข้อมูล พิจารณาเปิดเผยข้อมูลตามที่ร้องขอเฉพาะราย (Close System, Upon Request Only)	มีการเปิดเผยข้อมูลเป็นปกติ (Default) ในรูปแบบที่สามารถนำไปใช้ได้ทันทีโดยไม่ต้องร้องขอ (Open System, Open Access)

ตารางเปรียบเทียบระบบราชการแบบเดิม กับระบบราชการแบบใหม่	
ระบบราชการแบบเดิม 	ระบบราชการแบบใหม่ 
ปฏิบัติงานตามขั้นตอนแบบเดิมๆ (Routine Work)	สามารถแก้ไขปัญหาโดยไม่จำเป็นต้องใช้วิธีการทำงานรูปแบบเดิมและสามารถตอบสนองได้ทันที (Non-Routine Problem Solving, Real Time Capability)
ต่างหน่วยต่างทำงานกันลำพังโดยไม่มีการแบ่งปันทรัพยากรเพื่อใช้งานร่วมกัน (Stand Alone)	แบ่งปันทรัพยากรในการทำงานร่วมกัน เพื่อลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Shared Services)
วางนโยบาย และปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้สึกและการคาดเดาเอาเอง (Intuition)	ปฏิบัติงานบนพื้นฐานของข้อมูลความต้องการของประชาชน และวางนโยบายที่สามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดผลได้จริง (Data-Driven, Demand-Driven, Actionable Policy Solutions)
บริการประชาชนเฉพาะในเวลาราชการ (Office-Hour Only)	บริการประชาชนตลอดเวลา (On-Demand Services)
มีความเชี่ยวชาญและความชำนาญเฉพาะทาง (Expert / Specialist)	มีความสามารถในการใช้ความรู้ สติปัญญาและข้อมูลสารสนเทศเพื่อแก้ปัญหา และสร้างคุณค่า (Knowledge Worker) มีความสามารถในการเรียนรู้ (Educability) มีเหตุผลในเชิงจริยธรรม (Ethicability)
ข้าราชการแบบดั้งเดิม (Public Administrator)	มีความเป็นผู้ประกอบการสาธารณะ (Public Entrepreneurship)

เนื่องจากการปฏิรูปองค์กรขนาดใหญ่ โดยเฉพาะการปฏิรูปหน่วยงานภาครัฐ คงไม่สามารถเกิดขึ้นและเสร็จสิ้นได้ภายในช่วงเวลาข้ามคืน การจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab) จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะบทบาทของห้องปฏิบัติการภาครัฐ คือการกระตุ้นสร้างแรงจูงใจ ส่งเสริม และผลักดันให้เกิดการ

เปลี่ยนผ่านที่มีประสิทธิภาพ จากระบบราชการแบบเดิมสู่ระบบราชการ 4.0 และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อภาคประชาชนทั้งในมิติทางด้านสังคมและเศรษฐกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม

## หัวใจสำคัญของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ

เพราะการสร้างนวัตกรรม คือ การนำวิสัยทัศน์และกระบวนการใหม่ๆ มาสร้างสรรคผลงานที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้คน ดังนั้นการสร้างนวัตกรรมภาครัฐจึงเกิดขึ้นจริงไม่ได้ หากภาครัฐไม่เปิดพื้นที่ให้เกิดการทดลองและทดสอบ เพื่อค้นคว้าสรรหาวิธีการใหม่ๆ ที่สร้างสรรคในการพัฒนาบริการสาธารณะ การจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐจึงเปรียบเสมือนการจัดตั้ง “ห้องวิจัย” เพื่อการทดลองออกแบบนโยบาย (Policy-making) และแนวทางการนำนโยบายไปปฏิบัติ (Policy Implementation) ที่แตกต่างไปจากระบบการที่มีอยู่ จนสุดท้ายได้ผลลัพธ์เป็นบริการสาธารณะที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนที่ตรงจุดยิ่งขึ้น

หน้าที่หลักของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐจึงได้แก่การสร้างนวัตกรรมภาครัฐซึ่งมีหลักการสำคัญ 3 ประการ คือ

1. มีความแปลกใหม่ในแนวคิดหรือแนวทางการปฏิบัติ
2. ช่วยปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงบริการสาธารณะหรือโครงสร้างของภาครัฐ
3. นวัตกรรมไม่ได้เป็นเพียงแนวคิดแต่นำไปใช้ได้จริงและสามารถกระจายสู่สังคมได้

### นวัตกรรมภาครัฐคืออะไร?

นวัตกรรมภาครัฐ คือ แนวคิด วิธีการ และกระบวนการใหม่ๆ ในการจัดการองค์กร (Organisation Development) การดำเนินงาน (Work Process) และการให้บริการ (Service Delivery) อันเป็นผลมาจากการสร้าง พัฒนา เพิ่มพูน ต่อยอด หรือประยุกต์ใช้องค์ความรู้ และแนวปฏิบัติต่างๆ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งนวัตกรรมก็ไม่ได้มีเพียงประเภทใดประเภทหนึ่ง แต่กระจายอยู่ในหลายประเภท ดังนี้

1. นวัตกรรมเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ (Policy Innovation) เป็นการคิดค้น ออกแบบ หรือกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ การกิจ และเป้าประสงค์ใหม่ขึ้น เพื่อแสดงให้เห็นถึงวิสัยทัศน์หรือวางทิศทางใหม่ในการพัฒนาองค์กร
2. นวัตกรรมด้านสินค้าและบริการ (Service and Product Innovation) เป็นการออกแบบกระบวนการพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ เช่น การพัฒนาบัตรประจำตัวประชาชน แบบ Smart Card และหน่วยบริการเคลื่อนที่ (Mobile Unit)
3. นวัตกรรมด้านรูปแบบการให้บริการ และการส่งมอบงาน (Delivery Innovation) เป็นการออกแบบและพัฒนาการให้บริการหรือการติดต่อกับประชาชน เช่น การให้บริการผ่านอินเทอร์เน็ต

4. นวัตกรรมด้านกระบวนการและการบริหารองค์กร (Process and Organization Innovation) เป็นการออกแบบโครงสร้างองค์กรและกระบวนการภายในใหม่ เช่น การจัดตั้งหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ เพื่อให้สามารถทำหน้าที่ในการบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การพัฒนาแนวทางการบริหารงบประมาณหรือการบริหารงานบุคคล
5. นวัตกรรมด้านการปฏิสัมพันธ์เชิงกระบวนการ (Process Interaction Innovation) เป็นแนวทางการปรับปรุงหรือพัฒนาระบบความสัมพันธ์หรือการปฏิสัมพันธ์เชิงอำนาจหน้าที่กับภาคส่วนอื่นๆ ขึ้นใหม่ เช่น การพัฒนากระบวนการให้บริการในงานที่สัมพันธ์กันอย่างครบวงจร

การสร้างนวัตกรรมภาครัฐนั้น ต้องเกิดจากการสร้างวัฒนธรรมการทำงานใหม่ที่ก่อให้เกิดการร่วมงานจากหลายภาคส่วนในการก้าวข้ามข้อจำกัดในการร่วมงานระหว่างหน่วยงานโดยเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง และเปิดพื้นที่ให้เกิดการทดลองและทดสอบแบบจำลองการบริการสาธารณะ (Prototype) เนื่องจากประเทศไทยเพิ่งเริ่มต้นผลักดันให้เกิดนวัตกรรมในการบริหารองค์กรและการดำเนินงานทางราชการ จึงเป็นเรื่องปกติที่หน่วยงานต่างๆ อาจพบช่องว่าง อุปสรรค และความท้าทายในการพัฒนานวัตกรรมจากหลายด้าน อีกทั้งลักษณะเชิงโครงสร้างเดิมขององค์กรภาครัฐของถูกออกแบบมาให้มีบทบาทเป็นผู้ควบคุมกฎระเบียบในสังคมเศรษฐกิจ (Regulator) ในหลายๆ กรณีก็อาจกลายเป็นอุปสรรค

ของการสร้างนวัตกรรม เพราะปัจจัยที่เกื้อหนุนให้เกิดนวัตกรรม คือ ศักยภาพการปรับตัวขององค์กรให้รวดเร็วและสอดคล้องกับบริบทของสถานการณ์สังคมเศรษฐกิจโลกที่มีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้นเรื่อยๆ กระบวนการดำเนินงานแบบเดิมๆ ที่ยึดหลักแห่งการควบคุมและเน้นความเข้มงวด ก็มักส่งผลให้เกิดการปิดกั้นข้อมูลซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการเปิดรับสิ่งใหม่ๆ ของบุคลากรภาครัฐ กระบวนการทางราชการที่มีระบบงานเอกสารที่ซับซ้อน วนวาย และใช้ระยะเวลาในการดำเนินการอย่างยืดเยื้อก็ส่งผลให้บางครั้งภาครัฐไม่สามารถดำเนินงานเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ทันเวลาที่ หรือแม้แต่กฎระเบียบที่ล้าหลังซึ่งกลายเป็นกำแพงขวางกั้นการลงทุนและการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในภาคเอกชน

### ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐคืออะไร?

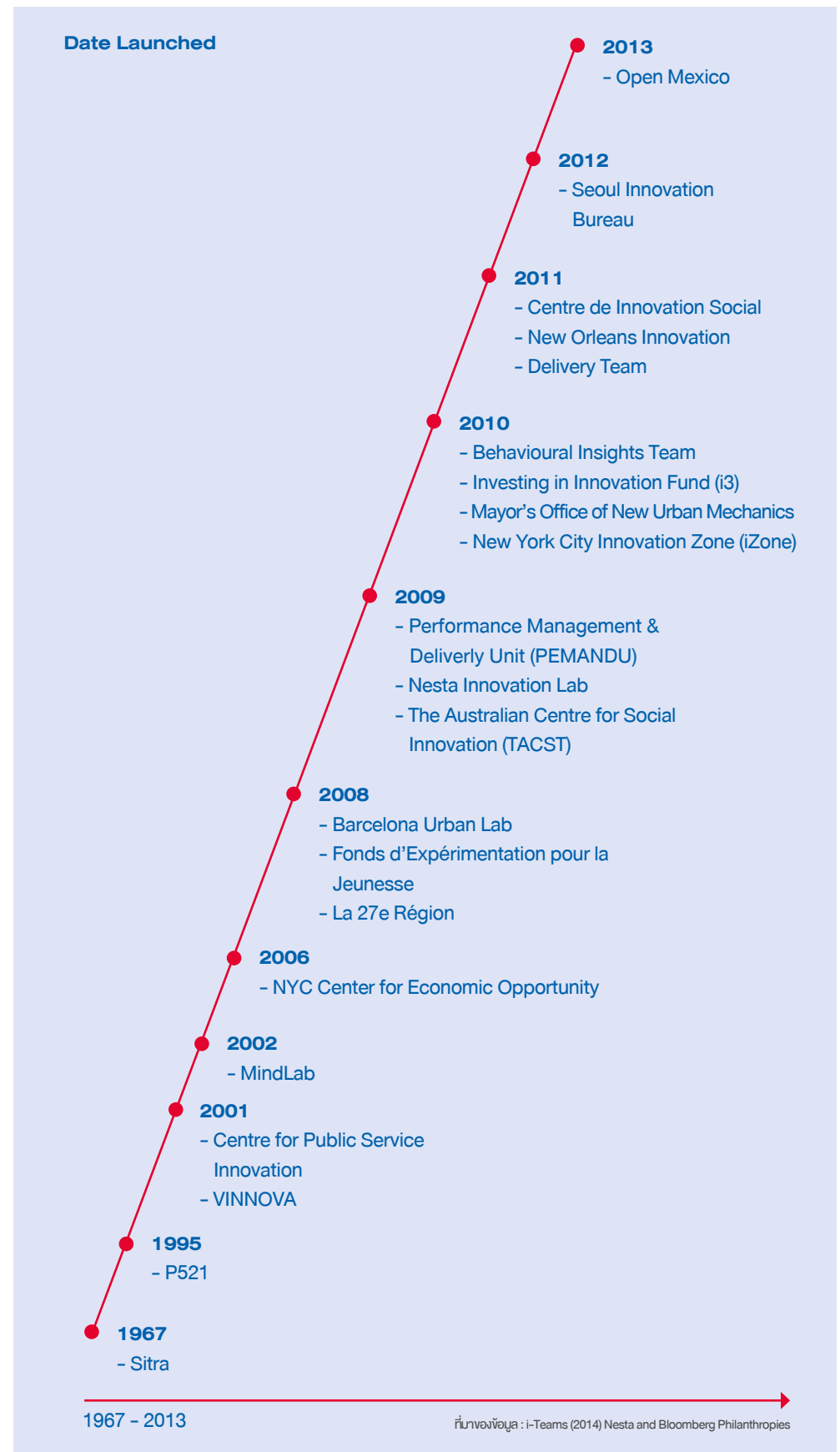
ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ คือ หน่วยงานที่ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญ หรือนวัตกรรม (Innovator) จากหลากหลายสาขาอาชีพ ทั้งจากภาครัฐและเอกชน ซึ่งร่วมงานกันอย่างบูรณาการด้วยกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) โดยมีลักษณะเชิงโครงสร้างองค์กรที่เอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ เพื่อพัฒนาแนวคิดและวิธีการแก้ปัญหาในรูปแบบใหม่ๆ ซึ่งก้าวข้ามระบบการทำงานแบบมีสายบังคับบัญชาในแบบดั้ง ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐมีบทบาทในการเป็นผู้นำความเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ให้ระบบราชการและบริการสาธารณะ สามารถสร้างคุณค่าและเสริมศักยภาพให้แก่ภาคประชาชนได้อย่างเป็นรูปธรรม

เพื่อเปิดพื้นที่ให้ภาครัฐและระบบราชการสามารถผลิตนวัตกรรมให้แก่ประชาชน ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ จึงทำหน้าที่ออกแบบจำลองนโยบายการนำแนวทางนำนโยบายไปปฏิบัติ และแบบจำลองบริการสาธารณะใหม่ๆ จากนั้นจึงทำการทดลองเพื่อทดสอบว่าแบบจำลองนั้นๆ สามารถตอบโจทย์ความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากหรือน้อยเพียงใด โดยผลลัพธ์ของการทดลองและทดสอบแบบจำลองแต่ละโครงการจะถูกนำมาใช้ประกอบการปรับปรุงและพัฒนาแนวทางการนำนโยบายไปปฏิบัติ และบริการสาธารณะของรัฐบาลในส่วนกลาง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เทศบาล หรือหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ สามารถสร้างความพึงพอใจแก่ประชาชนได้อย่างแท้จริง

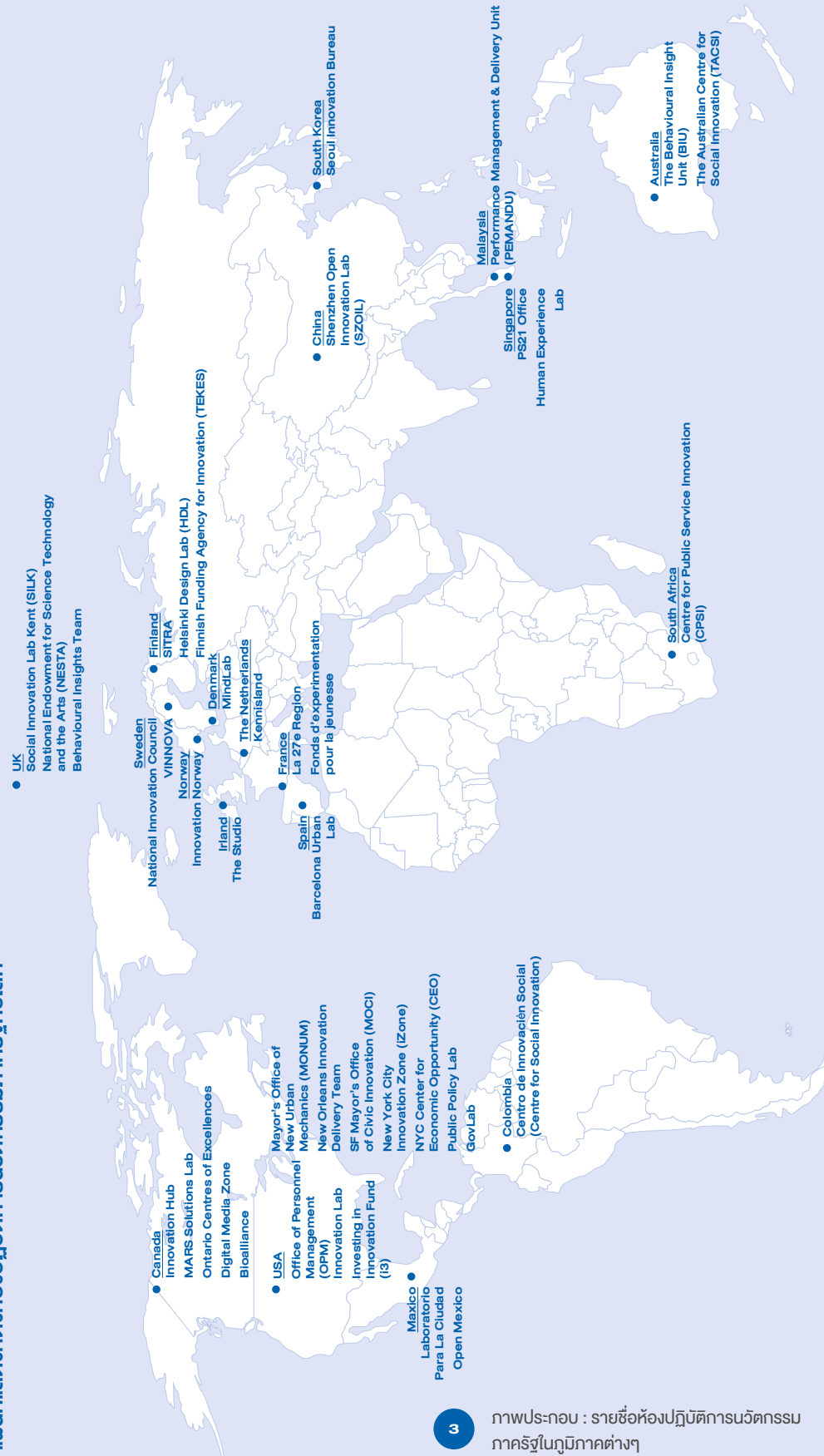


## ที่ตั้ง ประเภท และกรณีศึกษาของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐในต่างประเทศ

รัฐบาลในหลายประเทศได้ทำการจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐขึ้น เพื่อรับมือกับความท้าทายที่แตกต่างกันไปตามบริบททางสังคมและเศรษฐกิจ ซึ่งทำให้วิธีการจัดตั้ง ขนาดองค์กร กระบวนการจัดหาแหล่งเงินทุน และแนวทางการดำเนินงานของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมแต่ละแห่งมีลักษณะที่ไม่เหมือนกัน โดยปัจจุบันมีห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐที่จัดตั้งโดยรัฐบาลอยู่ประมาณ 40 แห่งทั่วโลก นับตั้งแต่ Sitra ประเทศฟินแลนด์ ซึ่งเป็นองค์กรเก่าแก่ที่มีอายุครบรอบ 50 ปีในปีพ.ศ. 2560 ที่ผ่านมาไปจนถึง Seoul Innovation Bureau ประเทศเกาหลีใต้ และ Open Mexico ประเทศเม็กซิโก ที่เพิ่งเกิดขึ้นใหม่ในปีพ.ศ. 2555 และปีพ.ศ. 2556 ตามลำดับ



## แผนที่แสดงที่ตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐทั่วโลก



3

ภาพประกอบ : รายชื่อห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐในภูมิภาคต่างๆ

เมื่อพิจารณาถึงพันธกิจและความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐกับรัฐบาล จะสามารถจำแนกประเภทของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐได้ ดังนี้

### 1. ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐระดับชาติ (National Government)

มีพันธกิจสร้างนวัตกรรมภาครัฐระดับประเทศและทำงานใกล้ชิดกับรัฐบาลกลางเป็นหลัก ตัวอย่างเช่น องค์การ Mindlab ประเทศเดนมาร์ก Vinnova ประเทศสวีเดน Office of Personnel Management (OPM) Innovation Lab ประเทศสหรัฐอเมริกา Centro de Innovacion Social ประเทศโคลอมเบีย OpenMexico ประเทศเม็กซิโก The Behavioural Insights Team (BIT) สหราชอาณาจักร และ PS21 Office ประเทศสิงคโปร์ เป็นต้น

### 2. ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐระดับภูมิภาค (Regional Government)

มีพันธกิจสร้างนวัตกรรมภาครัฐระดับภูมิภาคและทำงานใกล้ชิดกับรัฐบาลส่วนภูมิภาค ตัวอย่างเช่น La 27e Region ประเทศฝรั่งเศส และ The Australian Centre for Social Innovation (TACSI) ประเทศออสเตรเลีย เป็นต้น

### 3. ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐระดับเมือง (City Government)

มีพันธกิจสร้างนวัตกรรมระดับเมืองและทำงานใกล้ชิดกับเทศบาลเมือง ตัวอย่างเช่น Seoul Innovation Bureau ประเทศเกาหลีใต้ Barcelona Urban Lab ประเทศสเปน New Orleans Innovation Delivery Team และ NYC Center for Economic Opportunity (CEO) ประเทศสหรัฐอเมริกา

ตารางเปรียบเทียบกรณีศึกษาของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมในต่างประเทศ <sup>5</sup>		
ห้องปฏิบัติการนวัตกรรม	PS21	MindLab
เมือง/ประเทศ (จำนวนประชากร)	สิงคโปร์ (5.4 ล้านคน)	โคเปนเฮเกน, เดนมาร์ก (5.6 ล้านคน)
ที่ตั้งในรัฐบาล	รัฐบาลแห่งชาติ	รัฐบาลแห่งชาติ
ลักษณะองค์กรและระดับความใกล้ชิดกับอำนาจระดับสูง	ขึ้นตรงต่อสำนักนายกรัฐมนตรีและได้รับระเบียบวาระจากรัฐบาล	ทำงานร่วมกับหน่วยงานระดับกระทรวงมากกว่า 1 หน่วยงาน โดยมีการกำหนดระเบียบวาระร่วมกัน
ทุนสนับสนุน	ไม่เปิดเผยข้อมูล	รัฐบาล 90% แหล่งอื่นๆ 10%
งบประมาณ ต่อปี	ไม่เปิดเผยข้อมูล	43.84 ล้านบาท (พ.ศ. 2555)
ทีม (จำนวน)	43 คน	12 คน
วิธีการ	Staff-Led Innovation	Human-Centred Design (HCD)
ผลผลิต	มีการนำข้อคิดเห็นจากข้าราชการและบุคลากรของภาครัฐไปพัฒนาการบริการสาธารณะ โดยคิดเป็นร้อยละ 60 ของ 520,000 ข้อ ทำให้ลดการใช้งบประมาณลงถึง 2,411 ล้านบาท	สร้างองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อ องค์กรภาครัฐ เพื่อออกแบบนโยบาย การนำนโยบายไปปฏิบัติ และบริการสาธารณะใหม่ๆ
จุดเด่น	เปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรของภาครัฐที่เอื้อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมบริการสาธารณะ	ส่งเสริมให้องค์กรภาครัฐปรับตัวและพัฒนาได้อย่างรวดเร็ว


<sup>5</sup> Puttick, R., Baeck, P. and Colligan, P. (2014) 'i-teams: the teams and funds making innovation happen in governments around the world.' Nesta and Bloomberg Philanthropies. Available online: [www.theiteams.org](http://www.theiteams.org)

La 27e Région	Seoul Innovation Bureau	Sitra
ปารีส, ฝรั่งเศส (66 ล้านคน)	โซล, เกาหลีใต้ (10.4 ล้านคน)	เฮลซิงกิ, ฟินแลนด์ (5.4 ล้านคน)
รัฐบาลภูมิภาค	รัฐบาลในเมือง	รัฐบาลแห่งชาติ
เป็นองค์กรอิสระแต่ได้รับเงินทุนและได้รับระเบียบวาระจากหน่วยงานของภาครัฐ ทั้งระดับชาติ และระดับภูมิภาค	ขึ้นตรงต่อนายกเทศมนตรีและได้รับระเบียบวาระจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	เป็นองค์กรอิสระที่สามารถกำหนดระเบียบวาระได้เอง
รัฐบาลและแหล่งอื่นๆ	รัฐบาล 100%	รัฐบาล 100%
26.3 ล้านบาท (พ.ศ. 2556)	219.2 ล้านบาท (พ.ศ. 2557)	968 ล้านบาท (พ.ศ. 2555)
7 คน	58 คน	110 คน
The Friendly Hacker Methodology	Citizen-Led Innovation	Impact Investment, Research, Practical Programmes
ผลักดันให้เกิดการออกแบบโครงการนำร่องเพื่อพัฒนาบริการสาธารณะในระดับภูมิภาคมากกว่า 20 โครงการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>ประชาชนมีส่วนร่วมในการคิดและแนะนำวิธีการพัฒนาบริการสาธารณะ</li> <li>เปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรภาครัฐด้วยการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นในรูปแบบที่ไม่มีสายบังคับบัญชาแบบแนวตั้ง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>สร้างเศรษฐกิจหมุนเวียนจนเพิ่มรายได้แก่ประเทศมากกว่า 1 แสนล้านบาท</li> <li>ให้ทุนและจัดการแข่งขันเพื่อสร้างนวัตกรรม</li> <li>สร้างวัฒนธรรมการดำเนินงานของภาครัฐในรูปแบบใหม่</li> </ul>
เผยแพร่วิธีและกระบวนการแก้ปัญหาให้แก่หน่วยงานอื่นๆ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้	สร้างวัฒนธรรมใหม่ที่มีประชาชนเป็นผู้ร่วมสร้างนวัตกรรมอย่างแท้จริง	สร้างผลกระทบในวิถีชีวิตประชาชนด้วยการสนับสนุนสังคมทั้งในด้านองค์ความรู้ เงินทุน และโครงการต่างๆ

# 1.4

## กรณีศึกษาห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ ในต่างประเทศ



 กรณีศึกษา 01 : ทีมวิศวกร PS21 Office (สิงคโปร์)

ที่มา: <https://projects21.org/people-3>



### ที่มา

PS21 หรือ Public Service for the 21st Century ถูกจัดตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2538 ด้วยวัตถุประสงค์หลักในการเตรียมความพร้อมให้กับประเทศสิงคโปร์ในการตอบโต้ภัยความท้าทายในศตวรรษที่ 21 ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการแข่งขันทางเศรษฐกิจ ความผันผวนทางด้านภูมิรัฐศาสตร์และการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรของประเทศ โดย Lim Siong Guan อดีตผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายงานข้าราชการพลเรือน (Head of Civil Service) ประจำประเทศสิงคโปร์ ซึ่งเป็นบุคคลที่มี

บทบาทสำคัญในการผลักดันให้มีการจัดตั้ง PS21 ได้ กล่าวไว้ว่า “ภาครัฐที่ให้บริการสาธารณะไม่สามารถเป็นเพียงผู้ให้บริการและผู้ควบคุมกฎอีกต่อไป แต่ต้องแสดงบทบาทของการเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Catalyst for Change)”

ถึงแม้ว่า PS21 จะเกิดขึ้นด้วยวิสัยทัศน์ที่ทันสมัยเพื่อนำพาประเทศสิงคโปร์ให้ก้าวทันโลก อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานจริงของหน่วยงานดังกล่าวในช่วงแรกก็สะท้อนให้เห็นปัญหาเชิงโครงสร้างของระบบ

ราชการที่เป็นอุปสรรคต่อการสร้างนวัตกรรมภาครัฐ โดยในยุค แกร์เริ่ม PS21 กลับประยุกต์ใช้ระบบบริหารราชการแบบบนลงล่าง (Top-Down Approach) และกำหนดเงื่อนไขในการสร้างความร่วมมือระหว่างองค์กรภาครัฐต่างๆ อย่างเข้มงวด วิธีการดำเนินงานดังกล่าวก็ไม่ได้แตกต่างจากกระบวนการทางราชการที่มีอยู่เดิม ส่งผลให้เกิดแรงต้านและข้อวิพากษ์วิจารณ์จากหน่วยงานภาครัฐต่างๆ

ด้วยการเปิดรับและให้ความสำคัญแก่ข้อวิพากษ์วิจารณ์ที่เกิดขึ้น PS21 ได้ปฏิรูปการดำเนินงานครั้งใหญ่ในปีพ.ศ. 2551 โดยการกระจายอำนาจให้กระทรวงแต่ละกระทรวงสามารถกำหนดหลักเกณฑ์ได้เองตามความเหมาะสม เพื่อสร้างแรงจูงใจให้ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐในสังกัดของตนมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมบริการสาธารณะจนส่งผลให้เกิดกระบวนการบริหารงานแบบล่างขึ้นบน (Bottom-Up Approach) โดยข้าราชการและบุคลากรภาครัฐระดับปฏิบัติทำงาน ซึ่งเป็นผู้มีโอกาสในการปฏิสัมพันธ์กับประชาชนผ่านการให้บริการสาธารณะได้ มีบทบาทในการนำเสนอวัฒนธรรมใหม่ๆ มากยิ่งขึ้น แทนการรอคำสั่งจากผู้บริหารระดับสูงเพียงอย่างเดียว

ความสำเร็จของ PS21 คือ การผลักดันให้เกิดการปฏิรูประบบราชการอย่างบูรณาการครั้งใหญ่ที่สุดในประเทศสิงคโปร์ เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดความสำเร็จดังกล่าว Peter Ong ผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายงานราชการพลเรือนในขณะปัจจุบันได้กล่าวว่า “หากถามว่าอะไรคือหัวใจสำคัญของ PS21 สำหรับตัวผมเองแล้ว คงต้องตอบว่ามันคือ การมอบอำนาจให้บุคลากรภาครัฐ ไม่ว่าจะพวกเขาจะมียศ ตำแหน่ง หรือหน้าที่ความรับผิดชอบอยู่ในระดับใดก็ตาม หัวใจสำคัญของ PS21 คือการให้สิทธิในการแสดงความคิดเห็นแก่ทุกคนและการเปิดรับฟังแนวความคิดที่นำเสนอโดยพวกเขาจนส่งเสริมให้ทุกคนสามารถสร้างคุณค่าให้แก่สาธารณะและประเทศสิงคโปร์ได้มากยิ่งขึ้น”



### บทบาท

ทีม PS21 มีจำนวนสมาชิก 43 คน ได้รับเงินทุนจากหน่วยงานบริการสาธารณะที่อยู่ภายใต้สำนักนายกรัฐมนตรีโดยตรง บทบาทสำคัญของ PS21 คือการพัฒนาขีดความสามารถของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ โดยเฉพาะการพัฒนาทักษะการคิด

และวิธีแก้ปัญหามองบุคลากร ซึ่งนอกจากนี้ ยังมีการพัฒนาคู่มือที่เป็นมาตรฐานของการบริการสาธารณะที่มีคุณภาพ พร้อมทั้งสร้างชุมชนออนไลน์เชื่อมโยงไปยังผู้ให้บริการภาครัฐต่างๆ โดย PS21 ได้ทำงานร่วมกับ Civil Service College เพื่อช่วยฝึกอบรมบุคลากรภาครัฐในด้านการสื่อสารกับผู้รับบริการและเจ้าหน้าที่ด้วยตนเองเพื่อทำให้เกิดการบริการที่มีประสิทธิภาพสูงสุด



### วิธีการและผลลัพธ์

กลยุทธ์หนึ่งที่ทีม PS21 ได้ใช้ คือ การตั้งรางวัล Excellence in Continuous Enterprise and Learning (ExCEL) เพื่อสนับสนุนให้มีการศึกษาเชิงลึกและเกิดการสร้างนวัตกรรมทั้งภายในกระทรวงและระหว่างกระทรวง โดยมีการให้รางวัลในทุกๆ ปี การตั้งรางวัลนี้ทำให้ ExCEL กลายเป็นสัญลักษณ์ของนวัตกรรมที่เกิดขึ้นจากการบริการภาครัฐ โดยกระทรวงต่างๆ สามารถส่งโครงการเข้าร่วมประกวดซึ่งก่อนที่จะไปถึงการแข่งขันระดับกระทรวง ต้องมีการคัดเลือกภายในระดับหน่วยงานย่อยก่อน โครงการเหล่านี้ถูกตั้งไว้ด้วยเงื่อนไข 3 ประการ คือ ระดับความเป็นนวัตกรรม ผลกระทบและความเหมาะสมกับทิศทางของการปฏิรูปภาครัฐ โดยมีคณะกรรมการจากหลายระดับมาเข้าร่วมพิจารณา ไม่ว่าจะระดับผู้อำนวยการ หรือระดับหัวหน้าโครงการมากไปถ้านั้น PS21 ยังมีการจัดพิมพ์นิตยสารในทุกๆ ระยะเวลา 2 เดือน ชื่อว่า “Challenge” เพื่อประชาสัมพันธ์การเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมที่เกิดขึ้นในแต่ละกระทรวง โดยมีการจัดส่งนิตยสารไปยังกระทรวงต่างๆ ทั้งหมด 23,000 ฉบับ ในขณะเดียวกันฉบับออนไลน์มีผู้เข้าชมถึง 67,000 คน นอกจากนี้ก็ยังมีการจัดส่งอีเมลที่ถูกจัดส่งไปยังข้าราชการและบุคลากรภาครัฐกว่า 139,000 คน



### ผลลัพธ์

ผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานของ PS21 ที่เป็นรูปธรรม คือการสร้างเครื่องมือ “Staff Suggestion Scheme” (SSS) ซึ่งเป็นกระบวนการที่ส่งเสริมให้ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐแสดงความคิดเห็นในการพัฒนาบริการสาธารณะได้โดยตรง และความคิดเห็นต่างๆ ก็ได้ถูกนำไปพิจารณาในที่ประชุม กระบวนการนี้ถูกคิดค้นขึ้นมาเพื่อแก้ไขปัญหาลำดับชั้นที่ความเห็นต่างๆ จะต้องผ่านการพิจารณาจากระดับผู้บริหารก่อน โดยผลจากการประยุกต์ใช้กระบวนการดังกล่าว มีผู้ส่งคำแนะนำเพื่อพัฒนาการบริการสาธารณะถึง 520,000 รายการในระยะเวลาเพียงแค่ 1 ปี ซึ่งผลของการปรับปรุงบริการนี้ส่งผลให้ลดการใช้งบประมาณภาครัฐลงถึง 2,411 ล้านบาท<sup>6</sup>

6 Ibid.



### กรณีศึกษา 02 : ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ MindLab (เดนมาร์ก)



ที่มา: <http://mind-lab.dk/en/node/44>



### ที่มา

ก่อตั้งขึ้นในปีพ.ศ. 2545 ภายใต้สังกัดกระทรวงธุรกิจ (Ministry of Business Affairs) ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ MindLab ประเทศเดนมาร์ก ถือเป็นหนึ่งในองค์กรที่บุกเบิกการประยุกต์ใช้แนวทางการออกแบบโดยยึดมนุษย์เป็นศูนย์กลาง (Human-Centred Design) ในการพัฒนานวัตกรรม ภาครัฐ โดยหนึ่งในสาเหตุที่ทำให้ปลัดประจำกระทรวงธุรกิจ ประเทศเดนมาร์กในขณะนั้นตัดสินใจก่อตั้ง Mind-Lab ขึ้น ก็คือการได้รับแรงบันดาลใจจากการศึกษา ดูงาน Future Centre หรือสถาบันอนาคตประจำบริษัท Skandia ซึ่งเป็นบริษัทประกันภัยรายใหญ่ ประเทศสวีเดนซึ่งมีวิสัยทัศน์ในการส่งเสริมให้องค์กรสามารถสร้างสินทรัพย์จากอนาคตด้วยคุณทางปัญญาของบุคลากรที่มีอยู่

เพื่อส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม หนึ่งในวัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง MindLab จึงได้แก่การเปลี่ยนวัฒนธรรมการดำเนินงานของภาครัฐ โดย Christian Bason ผู้อำนวยการฝ่ายนวัตกรรมของ Mindlab และ Helle Vibeke Carstensen ผู้อำนวยการฝ่ายนวัตกรรมประจำกระทรวงภาษีอากร (Ministry of

Taxation) ได้วิเคราะห์ว่า “โครงสร้างภาครัฐโดยทั่วไปมักมี “ดีเอ็นเอที่ต่อต้านนวัตกรรม” (Anti-Innovation DNA) การดำเนินงานของภาครัฐที่มีลักษณะแยกส่วนตามความเชี่ยวชาญก็เปรียบเสมือน “การแสดงดนตรีออร์เคสตราที่ไม่มีวาทยากร” (An Orchestra without Conductor) และเมื่อหน่วยงานภาครัฐต้องการจะพัฒนาสิ่งใดก็ตาม ก็มักจะทุ่มเททรัพยากรประมาณร้อยละ 80 ไปที่การแก้ไขปัญหาในอดีตและการบริหารจัดการสิ่งที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน จึงทำให้เหลือทรัพยากรเพียงแค่ร้อยละ 20 เท่านั้น สำหรับการสำรวจทิศทางในอนาคตเพื่อการออกแบบนโยบายและบริการสาธารณะให้ดีกว่าเดิม”<sup>7</sup>

จากการเล็งเห็นถึงปัญหาของระบบราชการดังกล่าว MindLab จึงมุ่งเน้นการระดมทรัพยากรขององค์กรที่มีอยู่ไปใช้ในการสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างด้วยการผลักดันให้มีการประยุกต์ใช้หลักการออกแบบ (Design Principles) ในกระบวนการตัดสินใจของภาครัฐและการนำนโยบายไปปฏิบัติ

7 Helle Vibeke Carstensen & Christian Bason. (2012) 'Powering Collaborative Policy Innovation: Can Innovation Labs Help?'. Available from [https://www.innovation.cc/scholarly-style/christian\\_bason\\_v1711a4.pdf](https://www.innovation.cc/scholarly-style/christian_bason_v1711a4.pdf) [Accessed: 14/01/2018].



## บทบท

ในปัจจุบัน MindLab มีทีมงานนวัตกรรมจำนวน 18-20 คน ซึ่งมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญจากหลากหลายสาขา ไม่ว่าจะเป็นสาขาวิทยาศาสตร์ รัฐศาสตร์ ปรัชญา การออกแบบเชิงประสบการณ์ วารสารศาสตร์และวิศวกรรมศาสตร์ เพื่อให้มีการแก้ปัญหาจากมุมมองและมีมิติที่รอบด้าน ซึ่งหมายความว่าทีมจะสามารถสร้างนวัตกรรมมาแก้ปัญหาในโจทย์ที่หลากหลายได้เป็นอย่างดี ด้วยมีแนวคิดว่าการสร้างความเปลี่ยนแปลงทั้งระบบนั้น ไม่อาจเกิดจากโครงการใดโครงการหนึ่งเพียงโครงการเดียวได้ แต่ต้องมีการกระจายไปยังภาคส่วนต่างๆ ด้วยจึงจะทำให้เกิดความยั่งยืนอย่างแท้จริง MindLab จึงมีการขยายขอบเขตการทำงานภายใต้ 3 กระทรวง คือ กระทรวงส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรม (Ministry of Industry, Business and Financial Affairs) กระทรวงแรงงาน (Ministry



ที่มา: <http://mind-lab.dk/en/node/44>

of Employment) และ กระทรวงศึกษาธิการ (Ministry of Education) รวมถึงมีการร่วมมือกับหน่วยงานการปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น เทศบาลเมืองโอเดนเซ่<sup>8</sup> ดังนั้น MindLab จึงมีบทบาทสำคัญด้วยการเป็นผู้ให้บริการห้องปฏิบัติการนวัตกรรม และช่วยพัฒนาเรื่องการปรับตัวของรัฐบาลยุคใหม่ ซึ่งเชื่อมโยงกับการจ้างงาน ด้านการศึกษา และการพัฒนาธุรกิจ โดยมีจุดประสงค์ใน 3 ด้านหลัก ได้แก่

- **เป็นพื้นที่สร้างนวัตกรรมภาครัฐ (Public Sector Innovation)**  
MindLab ปรับแนวคิดโดยใช้ความเข้าใจผ่านมุมมองของประชาชน ภาคธุรกิจ และผู้มีส่วนได้

ส่วนเสียเพื่อช่วยนำนโยบายทางสาธารณะนำไปสู่การปฏิบัติที่เกิดผลลัพธ์ดียิ่งขึ้น

- **เปลี่ยนแปลงขีดความสามารถ (Change Capacity)**  
MindLab ช่วยเพิ่มขีดความสามารถด้วยการริเริ่มและให้การสนับสนุนเพื่อสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับแนวทางใหม่ๆ ในการแก้ไขปัญหาสาธารณะ
- **ความเด่นชัดและความชอบธรรม (Visibility and Legitimacy)**  
MindLab ทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้มีบทบาทในการร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรมชั้นนำของไทย



## วิธีการและผลผลิต

ในการบรรลุจุดประสงค์ในข้างต้น MindLab ได้พัฒนาและปรับเปลี่ยนโครงการโดยร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐโดยให้การออกแบบที่เน้นมนุษย์เป็นศูนย์กลาง (Human-Centred Design) การฟังอย่างลึกซึ้ง และการเรียนรู้จากผู้ใช้บริการ ด้วยเทคนิคและวิธีการต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการสัมภาษณ์ผู้ใช้บริการ การประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop) การเก็บบันทึกประจำวันด้วยการเขียนหรือถ่ายรูปด้วยตัวผู้ใช้บริการเอง รวมถึงการวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณนา (Ethnographic Studies) โดยให้พนักงานของ MindLab ลงพื้นที่สำรวจพฤติกรรมผู้ใช้บริการในระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง ข้อมูลที่ได้รับจากวิธีการเหล่านี้นอกจากจะถูกนำมารวบรวมกลับไปยังกระทรวงต่างๆ แล้ว ก็ยังนำมาใช้เพื่อเป็นการสร้างต้นแบบที่มีศักยภาพในการแก้ไขปัญหาต่อไป สิ่งที่น่าสนใจของ MindLab คือการพัฒนาขององค์กร โดยมีการเปลี่ยนแปลงจากการสร้างพื้นที่สร้างสรรค์ภายในประเทศมาเป็นต้นแบบแห่งการสร้างวัฒนธรรมภาครัฐที่เอื้อให้เกิดนวัตกรรมสาธารณะระดับโลกภายในระยะเวลาเพียง 15 ปี ทั้งนี้ MindLab ได้แบ่งองค์กรตนเองออกเป็น 6 ยุค<sup>9</sup> ดังนี้

## ยุคที่ 01 (ค.ศ. 2545-2549) MindLab as Creative Platform

MindLab ในช่วงที่เริ่มก่อตั้งอยู่ภายใต้กระทรวงธุรกิจ โดยมุ่งเน้นให้เกิดพื้นที่สร้างสรรค์ภายในองค์กรด้วยการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการกว่า 280 ครั้งภายในระยะเวลา 4 ปี แต่ในปีพ.ศ. 2549 ความต้องการก็เริ่มถึงจุดอิ่มตัว MindLab จึงมีบทบาทและสร้างกลยุทธ์ใหม่โดยการเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่นเพิ่มขึ้น และใช้หลักการที่เน้นผู้ใช้บริการเป็นศูนย์กลางเพื่อช่วยให้เกิดการกระจายตัวของนวัตกรรมในภาครัฐ

## ยุคที่ 2 (พ.ศ. 2550-2552) MindLab as User-Oriented Innovation Unit

ในปี พ.ศ. 2550 รัฐบาลเดนมาร์กมุ่งเน้นการพัฒนาด้านดิจิทัลและการกระจายอำนาจ Christian Bason ผู้อำนวยการ MindLab ได้เข้ามาเป็นผู้อำนวยการและตั้งเป้าหมายให้ MindLab เป็นหน่วยนวัตกรรมที่มุ่งเน้นไปยังผู้ใช้บริการ มีการเพิ่มจำนวนสมาชิกทีมงานอีก 5 คน เพื่อปฏิบัติงานที่เน้นการออกแบบการวิจัยเชิงสังคมและการบริหารรัฐกิจ โครงการต่างๆ ที่ MindLab ทำก็ได้ถูกนำไปใช้ในการวางกลยุทธ์ขององค์กรภาครัฐขนาดใหญ่ ถือเป็นความสำเร็จครั้งแรกในการเปลี่ยนทักษะและกระบวนการคิดของข้าราชการ

ใน 2 ปีถัดมา ประเทศเดนมาร์กได้เกิดวิกฤตการณ์ทางการเงินขึ้นซึ่งสะท้อนความเป็นจริงว่าต้องมีวิธีการใหม่ในการดำเนินงานและพัฒนาภาครัฐครั้งใหญ่

## ยุคที่ 3 (พ.ศ. 2553-2554) MindLab as Catalyst of the International Movement

ในปีพ.ศ. 2552-2554 นี้ จัดเป็นยุคในการเผยแพร่แนวคิดของ MindLab โดยได้ทำหน้าที่เป็นผู้กระตือรือร้นในการสร้างการเปลี่ยนแปลงในต่างประเทศ กิจกรรมส่วนใหญ่เป็นการนำเสนอแนวคิดต่อรัฐบาล องค์กร และ สถาบันระหว่างประเทศ เช่น การจัดสัมมนาเพื่อให้เกิดชุมชนของการสร้างนวัตกรรมสาธารณะ ในปี พ.ศ. 2553 Christian Bason ได้จัดพิมพ์หนังสือที่มีชื่อว่า “Leading Public Sector Innovation” นำเสนอประสบการณ์ของ MindLab ซึ่งต่อมาได้กลายเป็นหนังสืออ้างอิงเพื่อการพัฒนาวัฒนธรรม

สาธารณะ นอกจากนี้ยังได้สร้างคู่มือออนไลน์ชื่อว่า “The Innovation Guide” มีการขยายทีมให้มึขนาดใหญขึ้น โดยมีสมาชิกประมาณ 15 คน

## ยุคที่ 4 (พ.ศ. 2555-2556) MindLab as Strategic Change Partner

ปี พ.ศ. 2555 กระทรวงศึกษาธิการได้เริ่มเข้ามาเป็นส่วนร่วม MindLab จึงได้ตัดสินใจปรับโครงสร้างให้มีกลยุทธ์มากขึ้นและใช้โมเดลที่เน้นการตัดสินใจ (Decision-Oriented Model) ทั้งยังมีการปรับเปลี่ยนคณะกรรมการ ที่ปรึกษาที่เป็นผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศในหลากหลายสาขาเพื่อให้เห็นใจว่า MindLab จะสามารถสร้างความเป็นไปได้ให้มากที่สุด นอกจากนี้ยังได้มีการจัดสัมมนา “Denmark is a Great Country!” และทำวิจัยในระยะยาวร่วมกับสถาบัน Nesta จากสหราชอาณาจักร ด้านนวัตกรรมเชิงนโยบายสาธารณะเป็นครั้งแรก ในระยะเวลา 1 ปีนี้ MindLab มุ่งเน้นไปยังด้านนโยบายมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการสร้างโครงการวิจัยที่เน้นกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรให้แก่กระทรวงต่างๆ การรับหน้าที่เป็นปรึกษาให้กับโรงเรียน การสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากล่างสู่บน (Bottom-Up) การจัดเวิร์คชอปเพื่อใช้การออกแบบในชีวิตประจำวัน การนำหลักการของการใช้มนุษย์เป็นศูนย์กลางมาปรับระเบียบวาระ รวมไปถึงการร่วมเป็นพันธมิตรกับโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (United Nations Development Programme, UNDP) เพื่อช่วยพัฒนาทักษะและศักยภาพของบุคลากรเป็นต้น

## ยุคที่ 5 (พ.ศ. 2557-2558) MindLab as Developer of Capacity

ในปีนี้ MindLab มีการเปลี่ยนแปลงผู้อำนวยการจาก Christian Bason ซึ่งได้ออกจากองค์กรเพื่อไปเป็นผู้อำนวยการที่ Danish Design Centre มาเป็น Thomas Prehn ห้องปฏิบัติการนวัตกรรม MindLab ได้ร่วมเป็นพันธมิตรกับเทศบาลเมืองโอเดนเซ่ ส่งผลให้เกิดการตระหนักว่าควรมีการเพิ่มการทดลองในพื้นที่ท้องถิ่น MindLab ได้ตั้งเป้าว่าจะเป็นผู้พัฒนาและสนับสนุนการก่อตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภายในหน่วยงานภาครัฐ เช่น ในประเทศอูรุกวัยและแคนาดา

<sup>8</sup> Odense หรือ โอเดนเซ่เป็นเมืองที่มีขนาดใหญ่เป็นอันดับ 3 ของเดนมาร์ก โดยมีการวางบทบาทตัวเองให้เป็นเวทีทดลองสำหรับนวัตกรรมใหม่ ซึ่งสามารถกระจายไปยังหน่วยงานท้องถิ่นในเมืองอื่นได้ การร่วมมือกับ MindLab ทำให้เกิดการปฏิรูปความคิดในการวางระบบใหม่ที่เชื่อมรัฐบาลท้องถิ่นกับรัฐบาลกลาง

<sup>9</sup> [http://www.designforeurope.eu/sites/default/files/asset/document/mindlab\\_thejourney\\_final.pdf](http://www.designforeurope.eu/sites/default/files/asset/document/mindlab_thejourney_final.pdf)

## ยุคที่ 6 (พ.ศ. 2559- ปัจจุบัน)

## Enabler of A New Public Sector Culture

ภายใต้ยุคของ Thomas Prehn MindLab วางเป้าหมายในการเป็นผู้ช่วยสร้างวัฒนธรรมให้กับองค์กรภาครัฐต่างๆทั่วโลก โดยมีแนวคิดที่ว่าห้องปฏิบัติการนวัตกรรมต้องปรับเปลี่ยนจากการเป็นผู้ช่วยในกระบวนการและการออกแบบบริการ มาเป็นผู้ที่สร้างการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมในองค์กรภาครัฐเพื่อเผยแพร่วัฒนธรรมที่เน้นการปฏิบัติและการเป็นผู้นำ



## ผลลัพธ์

เนื่องจากการวัดผลกระทบของ MindLab ส่วนใหญ่เป็นการวัดในเชิงคุณภาพ ผลกระทบที่แสดงออกมาให้เห็นจึงถูกมองว่าเป็นการสร้างคุณค่ามากกว่าปริมาณที่วัดได้ โดย MindLab ได้วัดผลกระทบจาก 4 ปัจจัย คือ

- 1) การทำให้องค์กรมีความเข้าใจในมิติใหม่ ของความท้าทายและความเป็นไปได้
- 2) การสร้างความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร
- 3) การสร้างการเปลี่ยนแปลงต่อกลยุทธ์นโยบาย หรือการให้บริการ
- 4) การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในปัญหาใหม่ๆ

ทั้งนี้ MindLab ได้มุ่งเน้นไปยังการเปลี่ยนพฤติกรรมของมนุษย์ที่จะส่งผลต่อเนื่องไปยังการเกิดวัฒนธรรมใหม่ ในปัจจุบัน MindLab ได้สร้างเครือข่ายที่เรียกว่า Lab Rats โดยสมาชิกเป็นบุคคลที่เคยร่วมงานกันมาก่อน และยังคงทำงานร่วมกันกับพันธมิตรของ MindLab ในเครือข่ายนี้จะมีเป็นการแบ่งปันประสบการณ์และแนวคิดเชิงลึก โดยมีเป้าหมายเดียวกัน คือ การสร้างแนวทางการทำงานแบบใหม่ในภาครัฐ เพื่อให้เกิดการแตกแขนงกลายเป็นวัฒนธรรมใหม่ อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะไม่ได้เห็นผลกระทบในเชิงปริมาณ แต่แนวคิดของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐจาก MindLab ก็ได้เริ่มพิสูจน์ตัวเองด้วยการนำแนวคิดนี้เดินทางเข้าสู่ภาครัฐในประเทศไทยได้เป็นอย่างดี



## กรณีศึกษา 03 : ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ La 27e Région (ฝรั่งเศส)



ที่มา: <http://www.la27eregion>



## ที่มา

La 27e Région ถูกก่อตั้งขึ้นในปีพ.ศ. 2551 ด้วยวัตถุประสงค์ในการสร้างวัฒนธรรมที่เสริมศักยภาพ การพัฒนานวัตกรรมให้แก่รัฐบาลท้องถิ่นของประเทศฝรั่งเศส โดย Stéphane Vincent ผู้อำนวยการห้องปฏิบัติการนวัตกรรมกล่าวว่า “*พวกเราคิดว่าการทำงานร่วมกับรัฐบาลส่วนภูมิภาคนั้นสะดวกกว่าการทำงานร่วมกับรัฐบาลกลาง และมีความท้าทายมากกว่าการทำงานร่วมกับเทศบาลเมือง โดยพวกเราค้นพบว่ามันเป็นเรื่องที่น่าสนใจอย่างยิ่งที่จะร่วมทำงานกับหน่วยงานระดับกลาง*” ฉะนั้น La 27e Région จึงมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าร่วมกัน (Co-Creation) กับหน่วยงานส่วนภูมิภาค ซึ่งรับผิดชอบในการพัฒนานโยบายและบริการสาธารณะที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา การวิจัย การพัฒนาเศรษฐกิจ ระบบคมนาคมขนส่ง และการท่องเที่ยวในระดับท้องถิ่น

ในระยะ 3 ปีแรก La 27e Région บ่มเพาะตัวเองอยู่ภายในองค์กรไม่แสวงหากำไรที่เรียกว่า Next-Generation Internet Foundation (FING) จนกระทั่งปี พ.ศ. 2554 จึงได้ย้ายออกไปเป็นองค์กรไม่แสวงหา

กำไรอย่างเต็มตัว และในปี พ.ศ. 2557 La 27e Région ได้ผนวกรวมกับหน่วยงานภาครัฐในระดับท้องถิ่นด้านนวัตกรรมสาธารณะ พร้อมทั้งร่วมทำโครงการในระดับนานาชาติเพื่อแบ่งปันแนวทางใหม่ในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของการจัดการภาครัฐ

แนวทางการพัฒนานวัตกรรมภาครัฐของ La 27e Région นั้นแตกต่างออกไปจากระบบการจัดการสาธารณะแนวใหม่ (New Public Management, NPM) ซึ่งเป็นโครงสร้างการดำเนินงานหลักของภาครัฐประเทศฝรั่งเศสตลอดช่วงทศวรรษที่ 1990 และ 2000 โดย La 27e Région ได้นำเสนอว่า ถึงแม้ NPM จะเป็นกระบวนการบริหารราชการที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาบริการสาธารณะที่มีประสิทธิภาพก็ตาม กระบวนการดังกล่าวกลับไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรของภาครัฐเข้าถึงศักยภาพของการสร้างความร่วมมือ เพื่อพัฒนาการออกแบบบริการสาธารณะให้ดียิ่งขึ้นกับประชาชนผู้ใช้บริการ

ด้วยความต้องการที่จะกระตุ้นให้เกิดการพัฒนา นวัตกรรมบริการสาธารณะโดยวิธีการที่เป็นมิตร แต่แปลก แหวกแนว และก่อให้เกิดการสั่นคลอนต่อกระบวนการทำงานในรูปแบบที่จำเจของภาครัฐ La 27e Région จึงได้นิยามวิถีวิทยาในการดำเนินงานขององค์กรไว้ภายใต้ชื่อ “Friendly Hacker Metho-

dology” ซึ่งมีหลักการสำคัญ 6 ประการ ดังนี้

### 1. การเป็นทั้งคนวงในและวงนอก (Being Both Inside and Outside)

คือ การเปิดโอกาสให้ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐลงพื้นที่ร่วมกับทีมงาน La 27e Région เพื่อสัมผัสปัญหาของชุมชนแต่ละแห่ง และทำความเข้าใจต่อความต้องการของผู้ใช้บริการสาธารณะในแต่ละท้องถิ่น วิธีการนี้ถือเป็นการเปิดโอกาสให้คนวงใน (ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ) ได้เปิดมุมมองของตนผ่านสายตาของคนวงนอก (ประชาชนทั่วไปที่ใช้บริการสาธารณะในชีวิตประจำวันของพวกเขา)

### 2. การเป็นทั้งคนที่เป็กลางและนักกิจกรรม (Being Both Neutral and Activist)

คือ การค้นหาความสมดุลระหว่างการวางตัวเป็นกลาง (เช่น การเปิดโอกาสให้ทุกคนสามารถมีส่วนร่วม และเปิดรับความคิดเห็นทุกประการ โดยปราศจากอคติ) กับการมีบทบาทเป็นนักกิจกรรม (เช่น การมุ่งเน้นปลูกฝังค่านิยมของการทำงานร่วมกันในรูปแบบใหม่ๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม) โดย La 27e Région ได้เน้นย้ำถึงความสัมพันธ์ขององค์กรตนเองกับภาครัฐส่วนภูมิภาคในฐานะ “หุ้นส่วน” (Partner) ซึ่งไม่ใช่ “ผู้รับจ้างช่วง” (Subcontractor)

### 3. การลงมือปฏิบัติก่อนเริ่มคิด (Doing Before Thinking)

คือ การมุ่งเน้นทดลองและสร้างแบบจำลองนโยบายและบริการสาธารณะก่อนการกลั่นกรองและสรุปแนวทางการแก้ปัญหาที่ย้ายผลไปสู่วงกว้างได้จริง

### 4. การสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้ได้เสียจากทุกภาคส่วน (Engage Multiple Stakeholder)

คือ การทำงานร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้องจากหลายระดับ ไม่ว่าจะเป็นบุคลากรของภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาชนทั่วไปที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับโครงการนั้นๆ โดยมีพื้นฐานแนวคิดที่ว่าไม่มีหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งที่สามารถตอบโจทยความท้าทายและสร้างความเปลี่ยนแปลงได้ด้วยตนเองหากไม่ร่วมงานกับผู้อื่น

### 5. การใช้วิธีคิดเชิงออกแบบ (Use Design Thinking)

คือ การประยุกต์ใช้กระบวนการและทักษะในการออกแบบมาพัฒนาแบบจำลองและนำเสนอให้เห็นถึงแนวโน้มที่อาจเกิดขึ้น เพื่อแสดงให้เห็นถึงสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นจริงในอนาคต หากมีการปรับใช้นโยบายและบริการสาธารณะตามแบบจำลองนั้นๆ

### 6. เก็บเกี่ยวการเรียนรู้ (Capture Learning)

คือ การจดบันทึกกระบวนการการทำงานที่เกิดขึ้นจริงทั้งที่ล้มเหลวและประสบความสำเร็จ เพื่อเป็นบทเรียนในการพัฒนานวัตกรรมในโครงการต่อไป



#### บทบาท

ทีมงานของ La 27e Région ประกอบไปด้วยสมาชิกหลักจำนวน 7 คนและมีบุคลากรอีกจำนวน 40 คนกระจายอยู่ทั่วประเทศฝรั่งเศส โดยมีฐานอยู่ในกรุงปารีสเพื่อเป็นห้องปฏิบัติการนวัตกรรมหลักสำหรับองค์การปกครองส่วนภูมิภาคจำนวน 26 แห่ง มีเป้าหมายในการสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการเกิดนวัตกรรมภาครัฐและช่วยให้ข้าราชการได้ใช้โมเดลที่เน้นผู้ใช้บริการเป็นศูนย์กลาง La 27e Région ได้สร้างผลงานการออกแบบและดำเนินโครงการนวัตกรรมทางสังคม 20 แห่งทั่วทั้ง 9 ภูมิภาคของประเทศฝรั่งเศส La 27e Région คาดการณ์ว่ามีโครงการนำร่องอย่างน้อย 6 โครงการที่จะถูกสร้างขึ้น และหนึ่งในนั้นจะเป็นโครงการระยะยาวเพื่อให้รัฐบาลในระดับภูมิภาคได้นำไปใช้



#### วิธีการและผลลัพธ์

La 27e Région มีจุดเด่นในเรื่องกระบวนการสร้างนวัตกรรมของโครงการโดยใช้การสังเกตการเรียนรู้

รู้จักข้าราชการที่ได้ทำงานร่วมกัน เห็นได้จากการได้รับรางวัล Victoires des Acteurs Publics และ 2011 Design Management Europe Award ทั้งยังได้รับการจัดอันดับให้เป็น Top 100 Global Thinkers ในปี พ.ศ. 2555 และถูกเลือกให้เป็น 1 ใน 20 ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐที่ถูกจัดพิมพ์ใน “i-Teams 2014” ของ Nesta/Bloomberg Philanthropies อีกด้วย



#### ผลลัพธ์

La 27e Région ได้วางบทบาทตัวเองเป็น “ห้องทดลองปฏิรูปสาธารณะ” หรือ “La Transfo” โดยระดมความสามารถจากทีมงานที่หลากหลายไปด้วยนักออกแบบ นักคิด และผู้เชี่ยวชาญทางด้านสังคมศาสตร์ ในปี พ.ศ. 2554 ได้มีการเผยแพร่แนวคิดด้วยการทำโครงการนำร่องร่วมกับ 4 ภูมิภาค คือ 1. Bourgogne 2. Champagne Ardenne 3. Pays de la Loire และ 4. Provence-Alpes-Côte d’Azur พร้อมทั้งทำโครงการในระดับชุมชนเรียกว่า Territoires en Résidence เช่น การศึกษาผู้ใหญ่ ทั้งสองวิธีนี้ใช้เพื่อให้เกิดความเข้าใจจากประสบการณ์ตรงในการเป็นผู้ให้บริการก่อนที่จะมีการตรวจสอบและปรับปรุงนโยบายสาธารณะ ในอีกบทบาทหนึ่ง La 27e Région เป็นศูนย์กลางขององค์ความรู้ทั้งในด้าน Know-How และการแลกเปลี่ยนความรู้แบบ Peer-to-Peer Interchanges ในภาครัฐ



ที่มา: <http://www.la27eregion.fr>

4 โครงการ La Transfo ร่วมกับเมือง Bourgogne



ที่มา: <http://www.la27eregion.fr>

5 โครงการ La Transfo ร่วมกับเมือง Champagne Ardenne



ที่มา: <http://www.la27eregion.fr>

6 โครงการ La Transfo ร่วมกับเมือง Provence-Alpes-Côte d’Azur



ที่มา: <http://www.la27eregion.fr>

7 โครงการ La Transfo ร่วมกับเมือง Bourgogne





## กรณีศึกษา 04 : ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ Seoul Innovation Bureau (เกาหลีใต้)



ที่มา: <http://theteams.org/case-studies/seoul-innovation-bureau>



### ที่มา

ถึงแม้ว่าประเทศเกาหลีใต้จะได้รับยกย่องว่าเป็นประเทศที่สามารถผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการพัฒนาเศรษฐกิจที่รวดเร็วในระยะเวลาตลอด 30 ปีที่ผ่านมา แต่นวัตกรรมภาครัฐกลับเป็นสาขาที่ยังอยู่ในระยะแรกเริ่ม และถูกมองว่าขัดต่อวัฒนธรรมในระบบราชการ และเป็นเรื่องที่สุดโต่งจนเกินไปอย่างไรก็ตาม ด้วยวิสัยทัศน์ที่จะพลิกโฉมกรุงโซลให้กลายเป็นมหานครแห่งการแบ่งปันที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (Innovation-Led Sharing City) นายกเทศมนตรี Park Won-Soon จึงได้จัดตั้ง Seoul Innovation Bureau ขึ้นในปี พ.ศ. 2556 โดยหน่วยงานดังกล่าวถือเป็นห้องปฏิบัติการนวัตกรรมระดับเมืองแห่งแรกของภูมิภาคเอเชีย

ด้วยแนวคิดที่ว่าประชาชนคือผู้นำความเปลี่ยนแปลง และผู้ให้กำเนิดนวัตกรรม Seoul Innovation Bureau จึงมุ่งสร้างแพลตฟอร์มทั้งในโลกออนไลน์และออฟไลน์ให้ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการออกแบบนโยบายและบริการสาธารณะ รวมทั้งร่วมตัดสินใจการจัดสรรทรัพยากรของกรุงโซล



### บทบาท

Seoul Innovation Bureau เป็นสำนักนวัตกรรมแห่งกรุงโซลที่ขึ้นต่อนายกเทศมนตรีโดยตรงประกอบไปด้วยทีมงาน 58 คน โดยมีหัวใจสำคัญคือการมองว่าประชาชนเปรียบเสมือนตัวเร่งให้เกิดการสร้างนวัตกรรมชั้นเลิศ ไม่ว่าจะเป็นการระบุปัญหา ชี้แจงประเด็นหรือสร้างแนวทางการแก้ไขปัญหา ในขณะที่ทีมงานมีบทบาทเพียงแคเป็นผู้รวบรวมและกลั่นกรองจากข้อมูลที่ได้รับจากประชาชนเหล่านี้มาสร้างนโยบายสนับสนุน



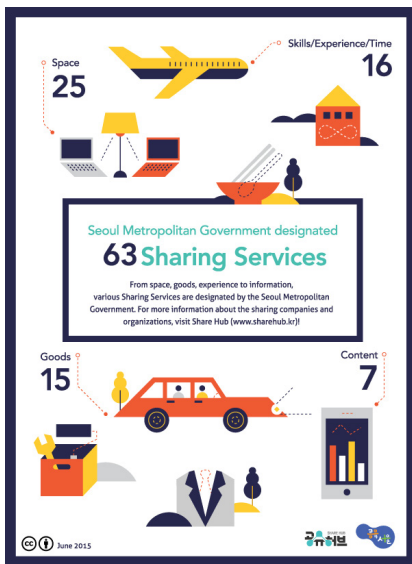
### วิธีการและผลผลิต

ถึงแม้ว่าจะมีการตั้งองค์กรมาได้เพียง 4 ปี แต่ก็ได้สร้างผลงานให้เห็นอย่างเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน เห็นได้จากการสร้างกรุงโซลให้เป็นเมืองแห่งการแบ่งปันหรือ “The Sharing City”<sup>10</sup> แห่งแรกของโลก โดยรัฐบาลสนับสนุนให้ประชาชนแบ่งปันทรัพยากร เช่น

ที่อยู่อาศัย หนังสือ ที่จอดรถ หรือแม้แต่เสื้อผ้า ด้วยการสร้างพื้นที่แลกเปลี่ยน แบ่งปัน ทั้งทางออนไลน์และออฟไลน์ขึ้นมา โดยประกอบไปด้วยโครงการย่อย ดังนี้

- การสร้างศูนย์เครื่องมือ (Tool Kit Centres) เพื่อให้ผู้อยู่อาศัยในชุมชนละแวกนั้นสามารถยืมของที่ไม่ได้ใช้เป็นประจำ เช่น กระเป๋าเดินทาง และเครื่องมือต่างๆ โดยรัฐบาลให้เงินอุดหนุนแก่ชุมชนเพื่อให้ประชาชนได้สร้างและจัดการกันเอง
- การแชร์บ้านระหว่างผู้สูงอายุที่มีพื้นที่ว่างกับนักเรียนที่ต้องการที่อยู่อาศัย โดยนักเรียนจะช่วยทำงานบ้านหรือให้การช่วยเหลืออื่นๆ เป็นการตอบแทน
- โครงการแชร์หนังสือ โดยสร้างห้องสมุดเล็กๆ ในห้องชุดอพาร์ทเมนต์สำหรับการแลกเปลี่ยนกันระหว่างเพื่อนบ้าน
- โครงการ Open Closet ที่ก่อตั้งขึ้นเพื่อให้ผู้ไปสมัครงานยืมชุดในการใส่ไปสัมภาษณ์ พร้อมทั้งมีตัวเลือกเพิ่มเติมในการให้คำแนะนำแก่ผู้สมัครงาน

<sup>10</sup> ดูรายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่ <http://english.sharehub.kr>

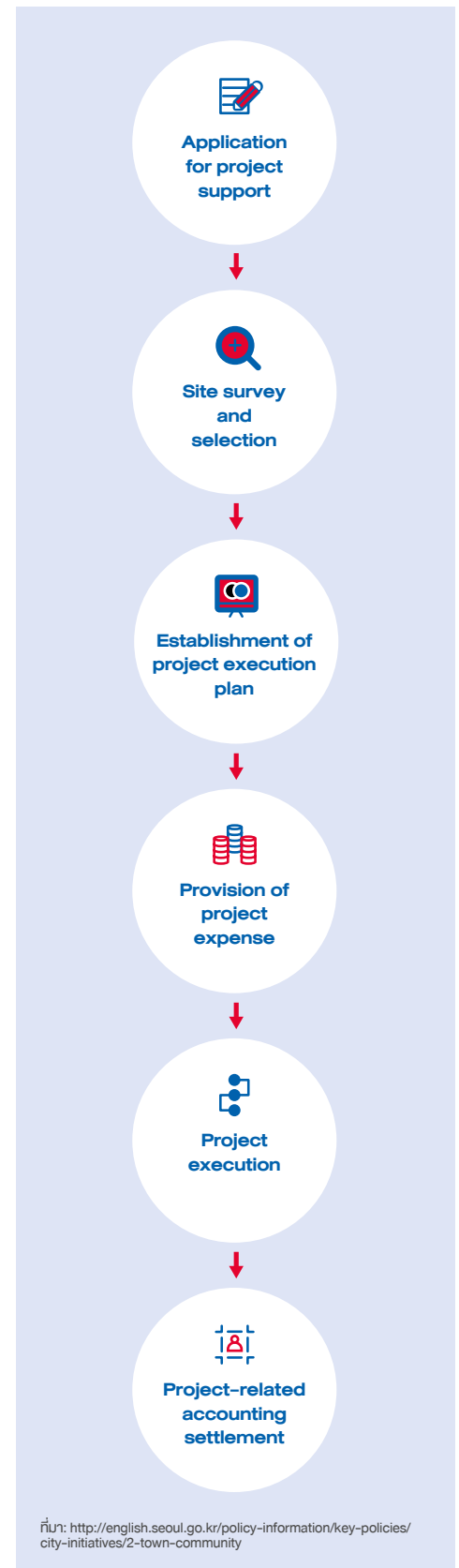


ที่มา: <http://english.sharehub.kr/what-is-a-sharing-city-seoul/#infographic>

8 โครงการ The Sharing City ที่เกิดขึ้นในกรุงโซล

นอกจากนี้ Seoul Innovation Bureau ยังได้เกิดโครงการขึ้นมาด้วยเป้าหมายในการพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน โดยให้การสนับสนุนประชาชนในการสร้างชุมชนของตนเองภายในหมู่บ้าน เรียกว่า “Town Community Support Project”<sup>11</sup> แผนปฎิบัตินี้เปิดสำหรับประชาชน โดยได้ระบุขั้นตอนการคัดเลือกไว้อย่างชัดเจน รวมทั้งมีการสร้างแรงบันดาลใจจากกรณีศึกษาของหมู่บ้านต่างๆ เช่น ในปีพ.ศ. 2537 เหล่าผู้ประกอบการที่นับครุหลานในหมู่บ้าน Seongmisan 30 ครั้งเรือน ร่วมกันซื้อบ้านและสร้างเป็นศูนย์เลี้ยงเด็กประจำหมู่บ้านเพื่อให้ลูกหลานได้เติบโตอย่างมีคุณภาพ ในปัจจุบันมีสมาชิกเข้าร่วมเพิ่มขึ้นถึง 1,000 คน โดยทุกคนมีความเชื่อในการสร้างชุมชนที่มีครอบครัวเป็นศูนย์กลาง (Family-Centered Community) และมีการจัดกิจกรรมที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นการสร้างโรงเรียน การสร้างความเป็นอยู่ที่ดีทั้งในด้านวัฒนธรรมและชุมชนสำหรับเด็กๆ หรือสร้างธุรกิจที่มีทิศทางเดียวกันอย่างร้านอาหาร/ในชุมชน เป็นต้น

11 <http://english.seoul.go.kr/policy-information/key-policies/city-initiatives/2-town-community/>



9 ขั้นตอนในการสมัครเข้าร่วม Town Community Project

ที่มา: <http://english.seoul.go.kr/policy-information/key-policies/city-initiatives/2-town-community>



### ผลลัพธ์

ผลกระทบของ Sharing City กระจายไปทั่วโลก ด้วยการเป็นเจ้าภาพในการจัด the Global Social Economy Forum เพื่อแบ่งปันประสบการณ์ของประเทศต่างๆ ซึ่งมีผู้เข้าร่วมกว่า 30 ประเทศ นอกจากนี้ ผลที่ได้จากการสนับสนุนของภาครัฐก็ช่วยให้เกิดนวัตกรรมทางสังคมอย่างเต็มที่ ส่งผลนาคาร์ 20 แห่งในประเทศเกาหลีใต้ได้ร่วมทุนกันเพื่อก่อตั้งองค์กรเพื่อการบ่มเพาะธุรกิจเกิดใหม่ในปี พ.ศ. 2555 เรียกว่า Dream Bank พร้อมกับสร้าง Co-Working Space ที่มีชื่อว่า D.Camp ขนาดพื้นที่ 1,650 ตารางเมตร และให้กลุ่มสตาร์ทอัพได้ใช้พื้นที่ออฟฟิศฟรีอย่างน้อย 3 เดือน พร้อมกับมีเครือข่ายและโอกาสทางการศึกษาเพื่อสร้างธุรกิจแบ่งปันในสังคม นอกจากนี้ยังมีการสร้างพื้นที่ออนไลน์เพื่อช่วยในการสื่อสารติดต่อกับนักลงทุนได้อีกด้วย

ต่อเนื่องจาก Sharing City รัฐบาลยังได้สร้าง “Smart Environment” ด้วยการติดตั้งสัญญาณ Wi-Fi เพิ่มเติมอีก 2,000 แห่งในสวนสาธารณะ ตลาด และสำนักงานของภาครัฐ รวมถึงแจกจ่ายอุปกรณ์สมาร์ทโฟนมือสอง ให้แก่ผู้สูงอายุ ผู้พิการ และผู้ที่มีรายได้น้อยเพื่อช่วยเหลือด้านการติดต่อสื่อสารอีกด้วย



### กรณีศึกษา 05 : ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ Sitra (ฟินแลนด์)



ที่มา: <https://www.linkedin.com/in/marcosteinberg>



### ที่มา

ในปีพ.ศ.2510 Sitra ได้ก่อตั้งภายใต้ Bank of Finland เพื่อฉลองวันครบรอบ 50 ปีที่ได้รับเอกราชเป็นอิสระจากการปกครองของรัสเซีย จนกระทั่งในปีพ.ศ. 2534 Sitra ได้เปลี่ยนไปเป็นองค์กรอิสระที่มีเงินทุนเป็นของตนเองแต่ยังคงขึ้นตรงต่อรัฐสภาของประเทศ ตลอดระยะเวลา 50 ที่ผ่านมา Sitra ได้มีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายเป็นระยะๆ เริ่มจากต้นทศวรรษที่ 1980 Sitra ปฏิบัติงานในด้านการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีการเงิน แต่ด้วยเงินทุนใหม่ที่หนุนจาก Public Funding Agencies องค์กร Sitra จึงหันไปสนับสนุนกิจกรรมในด้านธุรกิจเงินร่วมลงทุน (Venture Capital)<sup>12</sup> ซึ่งในขณะนั้นยังเป็นสิ่งใหม่ในประเทศฟินแลนด์ จนกระทั่งช่วงกลางทศวรรษที่ 2000 มีการเกิดใหม่ของกลุ่มธุรกิจเงินร่วมลงทุนเป็นจำนวนมาก Sitra จึงตัดสินใจเปลี่ยนจุดมุ่งหมายอีกครั้งด้วยการเน้นการสร้าง

<sup>12</sup> กลุ่มธุรกิจเงินร่วมลงทุน หรือ Venture Capital เป็นการเข้าไปร่วมถือหุ้นในบริษัทขนาดเล็กหรือบริษัทเกิดใหม่ (Start up) ซึ่งยังไม่มีกำไรระยะสั้นในตลาดหลักทรัพย์แต่มีศักยภาพของการเติบโตในระยะยาว การลงทุนรูปแบบนี้มักเป็นที่นิยมของนักลงทุนรายใหญ่ วาณิชธนกิจ (Investment Bank) และสถาบันการเงินต่างๆซึ่งไม่ได้มีแค่รูปแบบการให้เงินทุนเท่านั้นแต่ยังรวมไปถึงการให้คำปรึกษาทางเทคนิคหรือการบริหารจัดการด้วย

นวัตกรรมสาธารณะและการเปลี่ยนระบบสังคมแบบบูรณาการ<sup>13</sup> (Social Innovation & Systemic Change)



### บทบาท

พันธกิจขององค์กร Sitra คือการสร้างประเทศฟินแลนด์ที่ประสบความสำเร็จในโลกอนาคต (Build a Successful Finland for Tomorrow's World) ในปีพ.ศ. 2560 ประเทศฟินแลนด์ได้มีการเฉลิมฉลองครบรอบ 100 ปีที่ได้รับเอกราชพร้อมๆกับการครบรอบ 50 ปีขององค์กร รัฐสภาจึงมอบของขวัญด้วยการให้เงินทุนสนับสนุนเพิ่มเติม Sitra ใช้วลีที่เรียบง่ายอย่าง “สร้างอนาคตไปด้วยกัน (Building the Future Together)” เพื่อนำไปยังการใช้ชีวิตประจำวันในวันธรรมดาที่คนฟินแลนด์ทุกคนจะสามารถใช้ชีวิตได้อย่างมีความสุขในสภาพแวดล้อมที่มอบความ

<sup>13</sup> การเปลี่ยนแปลงระบบบูรณาการ (Systemic change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้เป็นเพียงแค่ระบบใดระบบหนึ่งเท่านั้น แต่รวมถึงระบบที่มีความเชื่อมโยงเกี่ยวเนื่องและสัมพันธ์กันทั้งหมด

เป็นอยู่ที่ดี พลเมืองมีสุขภาพแข็งแรง สังคมมีความสัมพันธ์ที่อบอุ่น มีความเท่าเทียมกัน และมีการขนส่งสาธารณะที่เป็นระบบ Sitra มองว่าการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอนาคตไม่ได้เกิดจากการคิดเท่านั้น แต่ต้องเกิดจากการกระทำในปัจจุบัน และต้องมาจากความร่วมมือของทุกภาคส่วน



### วิธีการและผลผลิต

ระหว่างปีพ.ศ. 2556-2559 Sitra ได้ช่วยวางแผนแม่บท (Road Map) ของเศรษฐกิจหมุนเวียนที่มีการศึกษาว่าจะช่วยทำให้เพิ่มรายได้ให้กับเศรษฐกิจประเทศอย่างน้อยเป็นจำนวนเงินกว่า 3 พันล้านยูโรภายในปีพ.ศ. 2573 โดยตีพิมพ์เอกสารออกมาในปีพ.ศ. 2559 Sitra มุ่งเน้นไปที่บทบาทของการช่วยส่งเสริมเพื่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างองค์กรหรือบริษัทในการผลักดันให้เกิดเศรษฐกิจแบบยั่งยืนภายในปีพ.ศ. 2562<sup>14</sup> ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของโครงการและโครงการนำร่อง

ในปีพ.ศ. 2558 Sitra ได้พยายามค้นหาและออกแบบเครื่องมือเพื่อยกระดับการให้บริการจัดหางานและฝึกอบรมให้แก่คนในทุกช่วงของชีวิต ไม่ว่าจะเป็นการหางานแรกหลังจบใหม่ การเปลี่ยนอาชีพการทำงาน การเปลี่ยนไปทำอาชีพอิสระหรือทำงานพาร์ทไทม์ ในวัยเกษียณ ด้วยการดึงสถาบันการศึกษา สถาบันวิจัย บริษัท องค์กร สมาคม และหน่วยงานภาครัฐมาทำงานร่วมกัน

### ตัวอย่างโครงการของ SITRA

- โครงการ Ratkaisu 100 เป็นโครงการที่สร้างพื้นที่การแข่งขันด้วยการตั้งรางวัลให้กับผู้ที่สามารถแก้ปัญหาความท้าทายสำคัญในอนาคตของฟินแลนด์ โดยผู้ชนะการแข่งขันที่สามารถเปลี่ยนจากแนวคิดมาใช้จริงได้จะได้รับรางวัลเป็นมูลค่า 1 ล้านยูโร การแข่งขันเริ่มด้วยการเปิดกว้างให้ผู้เข้าแข่งขันตั้งโจทย์

<sup>14</sup> สามารถดาวน์โหลดเอกสารจาก Sitra ได้ที่ <https://www.sitra.fi/en/themes/carbon-neutral-circular-economy/>

เองโดยระบุปัญหา ความท้าทาย หรือโอกาส และเปิดให้มีการโหวตออนไลน์เพื่อเลือก 1 โจทย์สำหรับการแข่งขันในรอบที่ 2 (ปีพ.ศ. 2559) เป็นรอบการคัดเลือก 15 ทีมที่ดีที่สุดจากทีมผู้สมัคร 231 ทีม และในระหว่างรอบการแข่งขันปีพ.ศ. 2560 แต่ละทีมจะได้รับคำแนะนำและการช่วยเหลือในการพัฒนาแนวคิดไปสู่การปฏิบัติเพื่อสร้างนวัตกรรมทางสังคมด้วยการออกแบบ สร้างต้นแบบและทดลองในสถานการณ์จริง

- โครงการฝึกอบรมผู้นำด้านนโยบายเศรษฐกิจเกิดขึ้นในปีพ.ศ. 2556 เป็นการเปิดพื้นที่ให้มีการอภิปรายความท้าทายในการสร้างเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนโดยมองถึงอนาคตของสหภาพยุโรปและการก่อตัวของหนี้สาธารณะ อย่างไรก็ตาม การแก้ปัญหาที่ซับซ้อนเหล่านี้ไม่สามารถมองจากมุมมองทางเศรษฐกิจเพียงอย่างเดียวได้ เนื่องจากต้องมีการลดการใช้ทรัพยากรธรรมชาติด้วย Sitra ได้เปิดการฝึกอบรมให้กับผู้นำที่มีบทบาทในการตัดสินใจจากหน่วยงานต่างๆ 2 ครั้งต่อปี โดยผู้เข้าฝึกอบรมได้เรียนรู้เกี่ยวกับการจัดการนโยบายเศรษฐกิจและเครื่องมือด้านนโยบายทางการเงินที่จะสามารถ ช่วยส่งเสริมการพัฒนาอย่างยั่งยืนได้ การเรียนจะเน้นการแบ่งปันความเชี่ยวชาญแต่ละด้านของผู้เข้าฝึกอบรมไปพร้อมๆ กับการเรียนรู้มุมมองของเด็กในยุคปัจจุบัน เพื่อเป็นการกระตุ้นคิดว่าเด็กเหล่านี้จะได้อยู่ในสังคมที่มีความยั่งยืนเมื่อครบอายุ 18 ปีในปีพ.ศ. 2573



### ผลลัพธ์

สิ่งที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงผลกระทบของ Sitra คือ การตอบรับจากรัฐบาลที่นำเอาผลงานวิจัยไปใช้ในการออกนโยบายและการให้บริการสาธารณะ ซึ่งเห็นได้จากกระทรวงการจ้างงานและเศรษฐกิจที่มีการนำงานวิจัยที่ระบุอุปสรรคของการสร้างพลังงานจากแสงอาทิตย์และทรัพยากรหมุนเวียนอื่นๆ มาพูดคุยกับพลเมืองและผู้ประกอบการ ทำให้สามารถประหยัดค่าใช้จ่ายด้านพลังงานถึง 44 พันล้านบาท<sup>15</sup> หรือการมีบทบาทที่สำคัญในนโยบายการขยายผลบริการใหม่และทำให้เกิดการนำไปใช้ได้ ตัวอย่าง เช่น การออกคู่มือการรับบริการด้านสุขภาพ (Health Service Voucher) ที่มีเขตเทศบาลมากกว่า 100 เขตนำเอาไปใช้ในการติดตามความก้าวหน้าของแต่ละโครงการ Sitra ได้ใช้เครื่องมือ “Steering Panel” โดยแต่ละโครงการมีการระบุเป้าหมายของผลงานและผลกระทบอย่างชัดเจน และจะได้รับการวิเคราะห์ในทุกไตรมาส และใน 3 ปีหลังเสร็จสิ้นโครงการ เพื่อทำความเข้าใจกับสิ่งที่ได้ผลได้ยาวที่สุด Sitra ยังมีการใช้วิธีการอื่นๆ ร่วมด้วยไม่ว่าจะเป็นข้อมูลแบบสอบถามความคิดเห็นจากผู้รับบริการ การสัมภาษณ์แบบสำรวจต่างๆ การสนทนากลุ่ม (Focus Group) ความก้าวหน้าที่ใช้โมเดลแบบตรรกะหรือทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (Logic Model or Theory of Change) และความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญด้านต่างๆ

<sup>15</sup> Puttick, R., Baeck, P. and Colligan, P. (2014) ‘i-teams: the teams and funds making innovation happen in governments around the world.’ Nesta and Bloomberg Philanthropies. Available online: [www.theiteams.org](http://www.theiteams.org)



ที่มา: <http://www.sitra.fi>

- Mikko Kosonen ปัจจุบันดำรงตำแหน่งประธาน Sitra โดยทำหน้าที่เกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรทางปัญญาและการเงินขององค์กรเพื่อช่วยให้ประเทศฟินแลนด์ เป็นผู้นำด้านความเป็นอยู่ที่ยั่งยืน Kosonen เชื่อว่าอนาคตจะถูกสร้างร่วมกันจากการทดลองที่เข้มข้น และการวางภาพอนาคตในแง่บวก

## สรุป : จากวิสัยทัศน์ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง สู่การทดลองออกแบบจำลองที่หลากหลาย

การสร้างนวัตกรรมได้กลายเป็นหนึ่งในวาระแห่งชาติของประเทศไทยต่าง ๆ ทั่วโลก เพื่อการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน และการพัฒนาสังคม เศรษฐกิจ ด้วยเหตุนี้ รัฐบาลจึงต้องสรรหาแนวทาง การปฏิรูประบบราชการ กระบวนนำนโยบายไป ปฏิบัติ และการให้บริการสาธารณะเพื่อให้ประเทศ

เพราะประชากรในประเทศต่างๆ ประกอบด้วยผู้คน มากหน้าหลายตา ต่างเพศ ต่างวัย ต่างสถานะทาง สังคมและเศรษฐกิจ การตอบโจทย์ความต้องการ ที่หลากหลายของประชาชนให้มีประสิทธิภาพจึงไม่ สามารถเกิดขึ้นได้ด้วยสูตรสำเร็จตายตัวเพียงอันใด อันหนึ่ง (No One Solution Fits All) ด้วยเหตุนี้ วิธีคิด

### หลักการยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง และการ ประยุกต์ใช้วิธีคิดเชิงออกแบบในการดำเนินงาน ตลอดทุกกระบวนการ

สามารถรับมือกับความท้าทายในศตวรรษที่ 21 การ จัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐถือเป็นจุดเริ่ม ต้นที่สำคัญ ซึ่งจะเสริมศักยภาพให้ข้าราชการและ บุคลากรภาครัฐสามารถวิเคราะห์ปัญหา และสรรหา แนวทางแก้ไขด้วยแนวคิดและกระบวนการใหม่ๆ เพื่อ ตอบโจทย์ความต้องการของประชาชนได้อย่างมี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

กรณีศึกษาในต่างประเทศแสดงให้เห็นว่า โครงสร้าง และรูปแบบการดำเนินงานของห้องปฏิบัติการ นวัตกรรมภาครัฐในแต่ละประเทศนั้นมีลักษณะเฉพาะ ที่แตกต่างกันไปด้วยปัจจัยและแรงผลักดันจากมิติ ทางด้านการเมือง สังคม และเศรษฐกิจ อย่างไรก็ตาม ลักษณะร่วมที่สำคัญของการพัฒนาห้องปฏิบัติการ นวัตกรรมภาครัฐ คือ หลักการยึดประชาชนเป็น ศูนย์กลาง และการประยุกต์ใช้วิธีคิดเชิงออกแบบใน การดำเนินงานตลอดทุกกระบวนการ

เชิงออกแบบจึงประกอบด้วยกระบวนการสร้างแบบ จำลองเพื่อเปิดโอกาสให้เกิดการทดลองและทดสอบ วนำนโยบาย แนวทางการนำนโยบายไปปฏิบัติ และการ บริการสาธารณะในรูปแบบใดมีความเหมาะสมที่สุด ต่อการสร้างความพึงพอใจและเสริมศักยภาพให้แก่ ประชาชนในพื้นที่หรือในสถานการณ์เฉพาะ แล้วจึง นำผลลัพธ์ที่ได้จากการทดลองนั้นๆ มาขยายผล (Scale-Up) ในลำดับต่อไป โดยบทที่ 2 จะนำเสนอ ให้เห็นถึงตัวอย่างการเริ่มต้นประยุกต์ใช้วิธีคิดเชิง ออกแบบในประเทศไทยเพื่อสร้างนวัตกรรมภาครัฐ



## Testing Out

# เรื่องเล่าจากโครงการ นำร่องห้องปฏิบัติการ นวัตกรรมภาครัฐใน ประเทศไทย

- 2.1 กระบวนการและขั้นตอน  
ในการดำเนินงาน
- 2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินงาน
- 2.3 ต้นแบบนวัตกรรมบริการสาธารณะ  
ภายใต้โครงการนำร่อง
- 2.4 สรุป

ด้วยหลักคิดว่าไม่มีวิธีการใดที่เป็นสูตรสำเร็จในการแก้ไขปัญหาและตอบโจทย์ความต้องการที่หลากหลายของประชาชน การเรียนรู้ด้วยการลงมือทำ (Learning by Doing) จึงถือเป็นหนึ่งในหัวใจสำคัญของการพัฒนานวัตกรรมภาครัฐเพราะรัฐบาลได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการทดสอบและทดลองให้ได้มาซึ่งนโยบาย กระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติและบริการสาธารณะที่ดี จึงได้จัดตั้งทีมวิศวกรที่ปรึกษาเฉพาะกิจหรือ i-Team (Innovation Team) เพื่อจัดทำโครงการนำร่อง 7 โครงการ ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

สำหรับโครงการนำร่องในส่วนกลางนี้ เกิดจากความร่วมมือของ 3 กระทรวง ได้แก่ กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงวิทยาศาสตร์ และกระทรวงพาณิชย์ ร่วมกับศูนย์บริการวิจัยและออกแบบ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี หรือ Redek (Research and Design Center at KMUTT) โดยมุ่งเน้นที่จะประยุกต์ใช้วิธีคิดเชิงออกแบบในการเปลี่ยนบริการสาธารณะที่อาจก่อให้เกิดความสับสน วุ่นวาย และยากลำบากแก่ประชาชน ให้เป็นบริการสาธารณะที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ง่าย สะดวก และเป็นประโยชน์อย่างแท้จริง โดยโครงการนำร่องส่วนกลางมีทั้งหมด 3 โครงการ ดังนี้

โครงการนำร่องส่วนกลางมีทั้งหมด 3 โครงการ ดังนี้

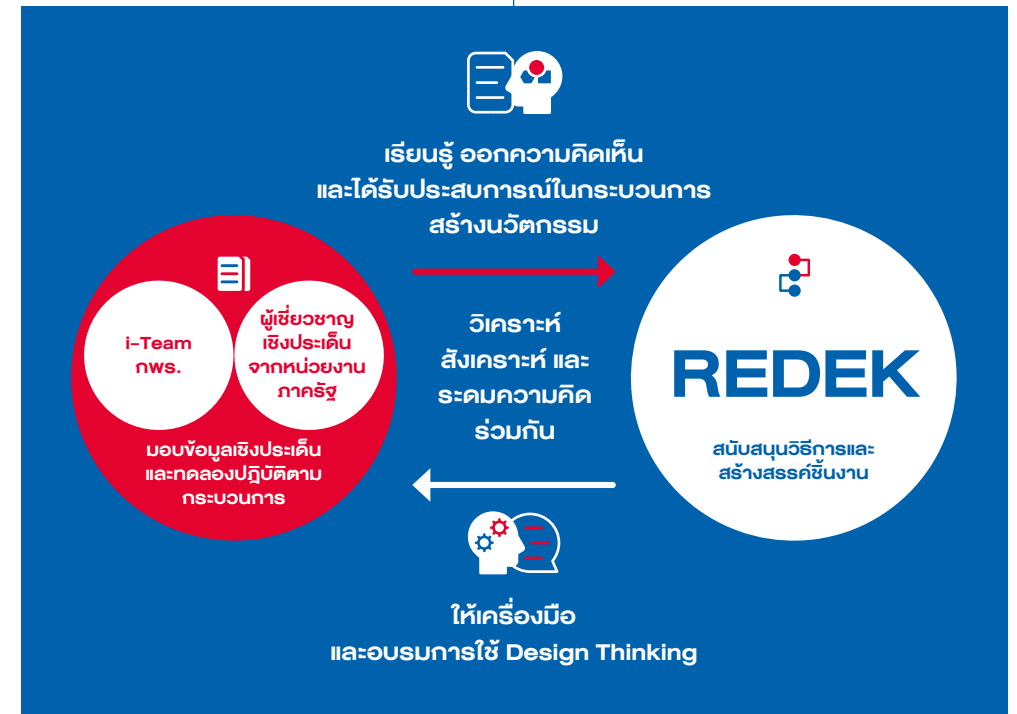
01. กระทรวงสาธารณสุข  
การแก้ไขปัญหาระบบการรอคิวตรวจรักษาในโรงพยาบาล
02. กระทรวงวิทยาศาสตร์  
การปรับปรุงบริการการรับรองระบบงานห้องปฏิบัติการทดสอบตามมาตรฐาน มอก. 17025 (ISO/IEC 17025)
03. กระทรวงพาณิชย์  
การให้บริการขึ้นทะเบียนผลิตภัณฑ์สมุนไพร

## 2.1

### กระบวนการและขั้นตอนในการดำเนินงาน

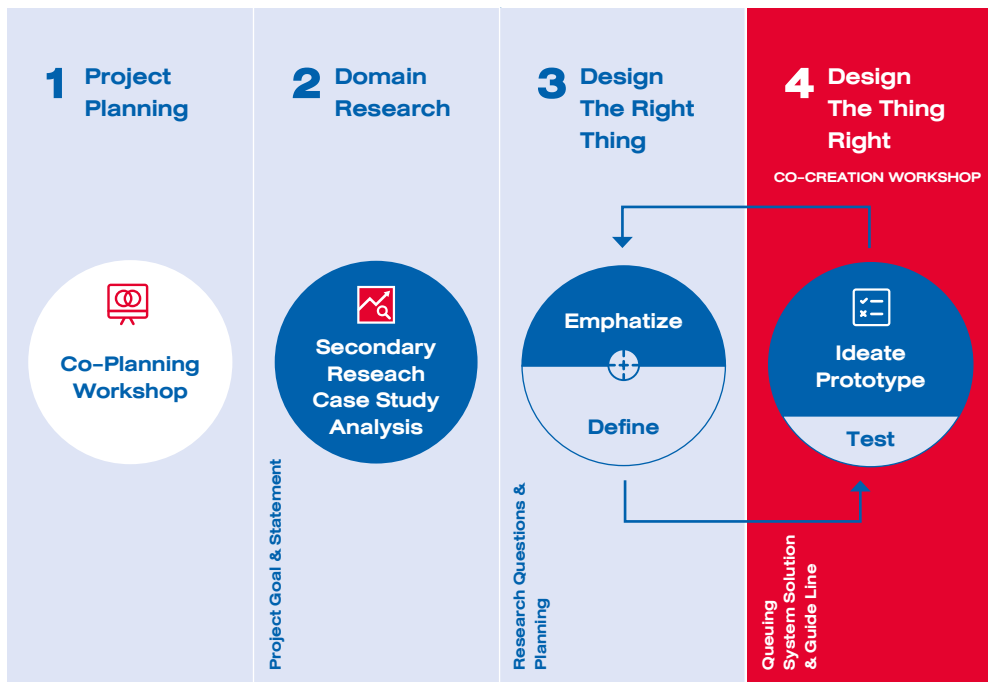
เพื่อที่จะทดลองประยุกต์ใช้กระบวนการและขั้นตอนดำเนินงานด้วยวิธีคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) ในการยกระดับบริการสาธารณะตามกรอบการพัฒนาระบบราชการ 4.0 การดำเนินโครงการนำร่องส่วนกลางจึงมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมระหว่างหน่วยงาน (Co-Creation) โดยผู้ดำเนินการได้จัดตั้ง i-Team ซึ่งนอกจากจะประกอบด้วยข้าราชการส่วนกลางจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบ

ราชการ (ก.ว.ส.) กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงวิทยาศาสตร์ กระทรวงพาณิชย์แล้ว ยังได้สร้างความร่วมมือกับทีมผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรม ซึ่งได้แก่ ศูนย์บริการวิจัยและออกแบบ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (Redek) เจ้าหน้าที่กระบวนการนวัตกรรม (Innovation Facilitators) และผู้เชี่ยวชาญเชิงประเด็น (Content Experts) อีกด้วย



11 รูปแบบความสัมพันธ์การดำเนินงานระหว่างทีมผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรม (Redek) กับทีมวิศวกรที่ปรึกษา (i-Team) และผู้เชี่ยวชาญเชิงประเด็น (Content Experts)

ในการดำเนินโครงการนำร่องพัฒนาบริการสาธารณะ i-Team ได้เลือกใช้เครื่องมือตามความเหมาะสมของแต่ละโครงการ โดยสามารถสรุปลำดับขั้นตอน (Process) วิธีการ (Methods) และเครื่องมือที่ใช้ (Tools) ในการดำเนินงาน ตั้งแต่การวางแผนโครงการและหาข้อมูลเบื้องต้น ผ่านกระบวนการคิดเชิงออกแบบได้ ดังนี้



12 กระบวนการดำเนินงานตามวิธีคิดเชิงออกแบบ

## 2.1.1

### การวางแผนโครงการ (Project Planning)

โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวางแผนการดำเนินงานในส่วนต่างๆ ของโครงการ กำหนดวาระการประชุม และการลงพื้นที่ตลอดโครงการ รวมถึงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อนำเสนอและทำความเข้าใจลักษณะการทำโครงการ ผ่านกระบวนการคิดเชิงออกแบบและการศึกษาภาพรวมของโครงการร่วมกัน โดยมีทีมนักวิจัยและนักตรเป็นผู้อบรม (Co-Planning Workshop) เพื่อวางแผนการลงพื้นที่วิจัย และทำความเข้าใจกระบวนการคิดเชิงออกแบบเบื้องต้น

## 2.1.2

### ค้นคว้าและวิจัยโดยรวม (Domain Research)

การวิจัยและเก็บข้อมูลที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้ผู้ดำเนินงานไม่หลงทาง และสามารถออกแบบบริการที่ตอบสนองกับความต้องการเชิงลึกของผู้ใช้บริการได้อย่างแม่นยำและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ผู้ดำเนินงานสามารถทำความเข้าใจและมองหาประเด็นปัญหาหรือริบทที่น่าสนใจ ด้วยวิธีการต่างๆ โดยมีลำดับกิจกรรมและเครื่องมือที่ใช้ ดังนี้

- 2.1) การวิเคราะห์จากกรณีศึกษาต่างๆ (Case Study Analysis)
- 2.2) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview)
- 2.3) การลงพื้นที่เพื่อสังเกตการณ์ตามบริบทจริง (Contextual Observation)
- 2.4) การทำแผนผังความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนร่วม (Stakeholder Mapping)

## 2.1.3

### การออกแบบให้ถูกประเด็น (Design the Right Thing)

การศึกษาข้อมูลจากการวิจัยจะช่วยให้ผู้ดำเนินงานเข้าใจผู้ให้บริการและผู้ให้บริการอย่างท่วงแท้ โดยมีหลายวิธีด้วยกัน เช่น การนิยามลักษณะกลุ่มบุคคล การจัดทำแผนภาพอธิบายถึงขั้นตอนการให้บริการ และการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ให้บริการ การจัดทำข้อมูลความสัมพันธ์ในเชิงระบบ เป็นต้น

เมื่อทำความเข้าใจและวิเคราะห์บริบททั้งหมดของระบบบริการแล้ว ผู้ดำเนินงานจะต้องเลือกประเด็นที่น่าสนใจมาสร้างโจทย์ (Design Brief) ที่จะใช้เป็นตัวตั้งต้นของการนำเสนอแนวคิดและแนวทางการออกแบบเพื่อนำมาปรับปรุงรูปแบบการบริการภาครัฐให้ดียิ่งขึ้นและตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของผู้ใช้บริการ โดยมีลำดับกิจกรรมและเครื่องมือที่ใช้ ดังนี้

#### การทำความเข้าใจเชิงลึก (Empathy)

- การสร้างลักษณะบุคคลจำลองตามกลุ่มเป้าหมาย (Persona)
- การหาและสรุปข้อมูลเชิงลึก ประเด็นที่น่าสนใจ ความต้องการ และปัญหา User Insights/ Issues/ Needs/ Problems)
- การศึกษาลักษณะและรูปแบบการให้บริการ (Service Journey)
- การออกแบบการบริการ (Service Design)

#### การวิเคราะห์และให้นิยาม (Analysis and Define)

- การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของผู้เกี่ยวข้องในบริการ (Stakeholder Analysis)
- การจำแนกประเภทของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (User Typologies)
- การวิเคราะห์ประสบการณ์และความสัมพันธ์จากทั้งของผู้รับและผู้ให้บริการตลอดกระบวนการ (User/ Customer Journey Map) โดยใช้หลักการ 5E คือ Entice, Enter, Engage, Exit และ Extend
- การทำแผนผังวิเคราะห์ระบบบริการ (System Map Analysis)

- การวิเคราะห์หาสาเหตุราก (Root Cause Analysis)

## 2.1.4

### นำประเด็นที่ได้มาทำการออกแบบให้ถูกต้อง (Design the Thing Right)

เมื่อได้โจทย์การออกแบบแล้ว ผู้ดำเนินการจะลงมือออกแบบแนวคิดในการปรับปรุง แก้ไขและพัฒนาโครงการตามโจทย์ที่ได้ร่วมกับคณะผู้ร่วมวิจัย โดยมีลำดับกิจกรรมและเครื่องมือที่ใช้ ดังนี้

#### การนำเสนอแนวคิดและการสร้างต้นแบบ (Ideate and Prototype)

- การร่วมวิเคราะห์ในสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Co-Analysis Workshop)
- การร่วมสร้างสรรค์ในสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Co-Creation Workshop) ประกอบด้วย การสรุปข้อมูลเชิงลึก (Insight) การให้คำแนะนำ (Recommendation) และการระดมความคิด (Ideation)
- การทำต้นแบบ (Prototyping)

#### การทดสอบและขยายผล (Test and Implement)

- การทดสอบผลกันภายในกลุ่ม (Internal Testing)
- การทดสอบผลกับผู้ใช้ในพื้นที่จริง (On-Site User testing)
- การวิเคราะห์ผลและพัฒนาในสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Analysis and Development Workshop)
- การร่วมสร้างสรรค์ในสัมมนาเชิงปฏิบัติการครั้งที่ 2 (Co-Creation Workshop 2 : Prototype and Lead User Testing)



ตารางสรุปขั้นตอนกิจกรรมและเครื่องมือโดยรวม		
ขั้นตอน	กระบวนการ	กิจกรรม
<b>01</b> การวางแผน โครงการ (Project Planning)	<b>การวางแผนร่วมกัน (Co-Planning Workshop)</b>  เพื่อวางแผนการดำเนินงานและ การประสานงานในส่วนต่างๆ ของโครงการ สร้างเป้าหมาย ร่วมกัน รวมถึงสร้างความ เข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการคิด เชิงออกแบบ	01 แนะนำโครงการ (Introduction to the Project) 02 วางแผนการลงพื้นที่วิจัย (Field Research Planning) 03 การจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อ ทำความเข้าใจกระบวนการคิด และวิจัยเชิงออกแบบ (Intensive Workshop: Understand Design Process) โดยมีทีมผู้ เชี่ยวชาญและนวัตกรรมเป็นผู้อบรม เพื่อศึกษาภาพรวมของโครงการ ร่วมกัน
<b>02</b> การสำรวจและ วิจัย (Domain Research)	<b>การสร้างความเข้าใจใน บริบทภาพ โดยการค้นคว้า วิจัย เก็บและรวบรวมข้อมูล (Case Study Analysis)</b>  เพื่อช่วยให้ผู้ดำเนินงานไม่หลง ทางและศึกษาวิธีการจากกรณี ศึกษาต่างๆ รวมไปถึงการเชื่อมโยง ภาพของผู้ที่เกี่ยวข้องใน บริบทต่างๆ	01 วิเคราะห์จากกรณีศึกษา 02 สัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการ บริการ 03 การลงพื้นที่สังเกตสถานการณ์ ตามบริบทที่เกิดขึ้นจริงของกลุ่ม บุคคลที่อยู่ในบริบททั้งหมด ของบริการ 04 การทำแผนผังความสัมพันธ์ของ ผู้ที่เกี่ยวข้อง
<b>03</b> การออกแบบ ภายใต้โจทย์ที่ถูก และตรงประเด็น (Design The Right Thing)	<b>3.1 สำรองเชิงลึก (Empathy)</b>  เพื่อเข้าใจความต้องการของ กลุ่มเป้าหมายอย่างถ่องแท้	01 การสร้างลักษณะบุคคลจำลอง ตามกลุ่มเป้าหมาย (Persona) 02 การหาและสรุปข้อมูลเชิงลึกเกี่ยว กับประเด็นที่น่าสนใจ ความ ต้องการและปัญหาของกลุ่มเป้าหมาย 03 การศึกษาลักษณะและรูปแบบ การให้บริการ (Service Journey) 04 การออกแบบการบริการ (Service Design)
	<b>3.2 การสังเคราะห์และ ให้นิยาม (Analyse and Define)</b>	01 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของ ผู้ที่เกี่ยวข้องในบริการ (Stake holder Analysis) 02 การจำแนกประเภทของกลุ่มผู้ใช้ (User Typologies)

ตารางสรุปขั้นตอนกิจกรรมและเครื่องมือโดยรวม		
ขั้นตอน	กระบวนการ	กิจกรรม
	ด้วยการนำข้อมูลที่ได้จากการ สำรวจทั้งภาพกว้างและเชิงลึก มาช่วยสร้างโจทย์ที่ถูกต้องและตรง ประเด็น	03 การวิเคราะห์ประสบการณ์และ ความสัมพันธ์จากทั้งฝ่ายผู้รับ และผู้ให้บริการตลอดกระบวนการ (User/Customer Journey Map) โดยใช้หลักการ 5E คือ Entice, Enter, Engage, Exit และ Extend 04 การทำแผนผังวิเคราะห์ระบบ บริการ (System Map Analysis) 05 การวิเคราะห์หาต้นเหตุ (Root Cause Analysis) 06 การวิเคราะห์คุณค่าที่ส่งมอบให้ กับลูกค้า (Value Proposition Analysis)
<b>04</b> ออกแบบให้ ตรงกับความต้องการ ของผู้ ใช้ (Design The Right Thing)	<b>4.1 การออกแบบแนวคิด และสร้างต้นแบบ (Ideate and Prototype)</b>  รวบรวมแนวคิดและสร้าง ต้นแบบเพื่อนำมาปรับปรุงและ แก้ไขการบริการสาธารณะ	01 การนำเสนอแนวคิดและการ จัดทำต้นแบบ (Ideate and Prototype) 02 การร่วมวิเคราะห์ในสัมมนาเชิง ปฏิบัติการ (Co-Analysis Workshop) 03 การร่วมสร้างสรรค์ในสัมมนาเชิง ปฏิบัติการ (Co-Creation Workshop) เพื่อสรุปคำแนะนำ เชิงลึก
	<b>4.2 ทดสอบและขยายผล (Test and Implement)</b>  การทดสอบต้นแบบทั้งภายใน และพื้นที่จริงเพื่อนำมาวิเคราะห์ และขยายผล	01 การทดสอบผลกันภายในกลุ่ม (Internal Testing) 02 การทดสอบผลกับผู้ใช้บริการใน พื้นที่จริง (On-Site User testing) 03 การวิเคราะห์ผลและพัฒนาใน สัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Analysis and Development Workshop) 04 การร่วมสร้างสรรค์ในสัมมนา เชิงปฏิบัติการครั้งที่ 2 (Co-Cre- ation Workshop 2 : Prototype and Lead User Testing)

## เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินงาน

เพื่อที่จะทดลองประยุกต์ใช้กระบวนการและขั้นตอนดำเนินงานด้วยวิธีคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) ในการยกระดับบริการสาธารณะตามกรอบการพัฒนาระบบราชการ 4.0 การดำเนินโครงการนำร่องส่วนกลางจึงมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมระหว่างหน่วยงาน (Co-Creation) โดยผู้ดำเนินการได้จัดตั้ง i-Team ซึ่งนอกจากจะประกอบด้วยข้าราชการส่วนกลางจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงวิทยาศาสตร์ กระทรวงพาณิชย์แล้วยังได้สร้างความร่วมมือกับทีมผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมซึ่งได้แก่ ศูนย์บริการวิจัยและออกแบบ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (Redek) เจ้าหน้าที่กระบวนการนวัตกรรม (Innovation Facilitators) และผู้เชี่ยวชาญเชิงประเด็น (Content Experts) อีกด้วย

### 2.2.1

#### การจำลองบุคคลสมมติ (Persona)



#### การจำลองบุคคลสมมติ (Persona)

##### คืออะไร?

Persona คือ การสร้างผู้ใช้จำลองหรือบุคคลสมมติ เป็นวิธีสร้างบุคลิกลักษณะของบุคคลเพื่อใช้เป็นตัวแทนกลุ่มเป้าหมายหรือผู้ใช้ในอนาคตที่วางไว้ โดยอ้างอิงจากข้อมูลวิจัย เพื่อให้เข้าใจถึงพฤติกรรมและภาพรวมของกลุ่มเป้าหมายของการออกแบบบริการ ข้อมูลที่ได้จากการทำ Persona ประกอบไป



#### ข้อมูลเชิงประชากรศาสตร์ (Demographics)

ชื่อ-นามสกุล (Full name) \_\_\_\_\_ ประโยคอ้างอิงที่น่าสนใจ (Personal Quotation)  
 อายุ (Age) \_\_\_\_\_  
 อาชีพ (Occupation) \_\_\_\_\_  
 เพศ (Gender) \_\_\_\_\_

ประวัติ / ภูมิหลัง (Background)



ข้อมูลเชิงลึก (Insight) 🔍

พฤติกรรม (Behaviour) 🧠

ความต้องการ (Needs) 🗨️

ปัญหา (Problems) ?

ด้วยข้อมูลเชิงภูมิประชากรศาสตร์ (Demographic) และข้อมูลเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behaviour) เช่น ชื่อ เพศ อายุ อาชีพ ทัศนคติ ปัญหา ความต้องการ ความรู้สึก พฤติกรรม หรือ รวมไปถึงข้อมูลอื่นๆ ในอีกหลายประเด็นที่สามารถช่วยให้ผู้ดำเนินงานเห็นลักษณะของกลุ่มเป้าหมายได้ชัดเจน

#### วิธีการใช้งาน

การสร้างบุคคลสมมติมักจะสะท้อนภาพลักษณะของกลุ่มผู้ใช้บริการที่ต้องการศึกษา โดยสามารถแจกแจงลักษณะนิสัยและบุคลิกภาพแบบต่างๆ ด้วย “บทวิเคราะห์ผู้ใช้” เช่น ผู้ใช้แต่ละกลุ่มมีความเข้าใจต่อบริบทรอบตัวอย่างไร ให้ความสำคัญกับอะไรบ้าง มีพฤติกรรมแบบไหน มีความคาดหวังในการปรับปรุงการบริการ หรือมีความต้องการอะไรที่สำคัญ ทำให้ผู้ดำเนินงานรู้ว่าต้องออกแบบอะไร จึงจะสามารถตอบสนองความต้องการหรือการใช้งานของผู้ใช้บริการ เพื่อนำมาใช้เป็นตัวตั้งต้นการระดมความคิด การนำเสนอแนวคิดและการแก้ปัญหาให้ตอบโจทย์ให้สัมพันธ์กับพฤติกรรมหรือปัจจัยต่างๆ ของกลุ่มเป้าหมาย

### 2.2.2

#### การแบ่งกลุ่มผู้ใช้ (User Typologies)



#### การแบ่งกลุ่มผู้ใช้ (User Typologies)

##### คืออะไร?

การแบ่งกลุ่มผู้ใช้ คือ การแบ่งกลุ่มผู้ใช้บริการหรือกลุ่มเป้าหมายตามลักษณะประสบการณ์ หน้าที หรือประเด็นที่ส่งผลต่อบริบทในโครงการ เพื่อให้เข้าใจผู้ใช้บริการหรือกลุ่มเป้าหมายได้ละเอียดและชัดเจนมากขึ้น ตลอดจนเข้าใจปัญหาของผู้ใช้บริการแต่ละกลุ่มในสถานการณ์หรือประสบการณ์ที่ได้รับจากการใช้บริการของภาครัฐที่แตกต่างกันออกไป

#### วิธีการใช้งาน

สร้างตารางความสัมพันธ์ โดยใส่ข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับผู้ใช้บริการหรือผู้ให้บริการตามประเด็นที่สนใจศึกษาตามตัวอย่างของตารางความสัมพันธ์ด้านล่าง

ประเภทของผู้รับบริการ หรือผู้ให้บริการ	คุณลักษณะต่างๆ / ประสบการณ์ / กิจกรรมที่ทำ / รายละเอียดอื่น ๆ ฯลฯ
ประเภทที่ 1	
ประเภทที่ 2	
ประเภทที่ 3	
ประเภทที่ 4	
ประเภทที่ 5	
ประเภทที่ 6	

## 2.2.3

### แผนผังเส้นทาง ประสบการณ์ผู้ใช้ (Customer Journey Map) หรือ 5Es



แผนผังเส้นทางประสบการณ์ผู้ใช้  
(Customer Journey Map) คืออะไร?  
แผนผังเส้นทางประสบการณ์ผู้ใช้ คือ แผนภาพหรือ

แผนผังการใช้บริการของลูกค้าที่ชี้ให้เห็นขั้นตอนการใช้บริการของลูกค้า เมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ใช้บริการ แผนผังนี้ ยังแสดงให้เห็นถึงกิจกรรมและประสบการณ์ของผู้ใช้และผู้ให้บริการ โดยมีทั้งหมด 5 ขั้นตอน ได้แก่

- 01 **เตรียมใช้** (Entice) : การดึงดูดให้คนเข้ามาใช้บริการ
- 02 **เข้าใช้** (Enter) : การเข้ามาใช้บริการ
- 03 **ใช้งาน** (Engage) : การใช้งานอย่างต่อเนื่อง
- 04 **ออกจากการใช้** (Exit) : เมื่อผู้ใช้เลิกใช้บริการ
- 05 **สืบเนื่องจากการใช้** (Extend) : สิ่งที่เกิดขึ้นหลังจากนั้น หรือ การบอกต่อมาใช้ซ้ำ

Customer Journey map (5Es)	การดึงดูดมาใช้บริการ (Entice)	การเข้าใช้บริการ (Enter)	ขณะใช้ต่อเนื่อง (Engage)	เมื่อเลิกใช้บริการ (Exit)	สืบเนื่องจากการใช้ (Extend)
งานและกิจกรรมที่เกิดขึ้น (Task & Activities)					
สิ่งที่ถือต่อการปฏิสัมพันธ์ (Touchpoint)					
รู้สึกดีมากขึ้น (Positive) ▲ ระดับความรู้สึกพึงพอใจ (Satisfaction feeling) ▼ รู้สึกแย่ลง (Negative)					
ประสบการณ์ที่ได้รับ (Experienced)					
โอกาสที่นำไปสู่การพัฒนาและการออกแบบ (Opportunity)					

การสร้างแผนผังเส้นทางประสบการณ์และความสัมพันธ์ของผู้ใช้บริการที่มีประสิทธิภาพจะสะท้อนถึงขั้นตอน สิ่งที่เกี่ยวข้องต่อการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ใช้บริการและผู้ให้บริการ รวมถึงเส้นทางการใช้บริการของกลุ่มเป้าหมายทั้งหมด

#### วิธีการใช้งาน

คณะทำงานจะร่วมกันแจกแจงลำดับขั้นตอนเส้นทางการใช้บริการของผู้ใช้ เขียนออกมาเป็นแผนผังหรือแผนภาพ โดยระบุให้เห็นถึงกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้น ณ จุดปะทะ (Touchpoint) ต่างๆ บริการระหว่างผู้ใช้และผู้ให้บริการ ทั้งสองฝ่ายได้รับประสบการณ์อย่างไร และสำรวจโอกาสที่นำไปสู่การพัฒนาในแต่ละขั้นตอน ตั้งแต่ขั้นตอนการเตรียมใช้ ไปจนถึงสิ่งที่สืบเนื่องจากการใช้บริการ ในขณะเดียวกัน ผู้ดำเนินงานก็ต้องสำรวจลักษณะการให้บริการ รวมไปถึงระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการในแต่ละขั้นตอน เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขการบริการต่อไป โดยแผนผังนี้สามารถประยุกต์และปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมเช่นกัน

## 2.2.4

### การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Analysis)



#### การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Analysis) คืออะไร?

การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ การวิเคราะห์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดที่ได้รับผลกระทบจากโครงการ ทั้งผลกระทบเชิงบวกและเชิงลบ เพื่อแสดงให้เห็นถึงภาพรวมความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประเมินว่าแนวทางการแก้ไขปัญหาใดจะสามารถสร้างผลกระทบเชิงบวกแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มได้มากที่สุด

#### วิธีการใช้งาน

รวมรวบรวมชื่อของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโครงการทั้งหมด กำหนดประเภทและความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเขียนประเภทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียลงในกระดาษ Post-it และจัดเรียงตำแหน่งตามความเหมาะสม โดยแบ่งเป็น 3 ระดับคือ

- 01 **ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก** (Core)

- 02 **ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางตรง** (Direct)
- 03 **ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางอ้อม** (Indirect)

จากนั้นให้ทำการโยงเส้นความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มพร้อมอธิบายประเด็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้น



## 2.2.5

### Service Safari



#### Service Safari คืออะไร?

Service Safari เป็นวิธีการที่ผู้ดำเนินงานเข้าไปทดลองใช้บริการในสภาพแวดล้อมจริงในแต่ละขั้นตอน เพื่อสัมผัสประสบการณ์การใช้บริการด้วยตนเอง ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจความรู้สึกของผู้ใช้บริการตลอดทั้งกระบวนการมากยิ่งขึ้น ทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ

#### วิธีการใช้งาน

ผู้ดำเนินงานสามารถจัดทำเส้นทางของความรู้สึกให้เห็นในแต่ละช่วงเวลาของการรับบริการโดยในแต่ละขั้นตอนหรือช่วงเวลา โดยระบุออกมาเป็นความรู้สึกต่างๆ เช่น รู้สึกดี รู้สึกแย่ รู้สึกสับสน หรือ เฉยๆ ซึ่งอาจวาดเป็นสัญลักษณ์แทนความรู้สึกต่างๆ เหล่านั้นก็ได้ แล้วเขียนอธิบายลำดับสิ่งที่กระทำในแต่ละช่วงของการบริการไว้ด้วย รวมถึงเขียนข้อสังเกต (Remark) ในกรณีที่ประทับใจ หรือทำภาพประกอบการอธิบายแต่ละขั้นตอน

### 2.2.6

#### การวิเคราะห์เชิงคุณค่า - ที่เป็นอยู่ / ที่จะเป็น (Value Analysis - As Is / To Be)



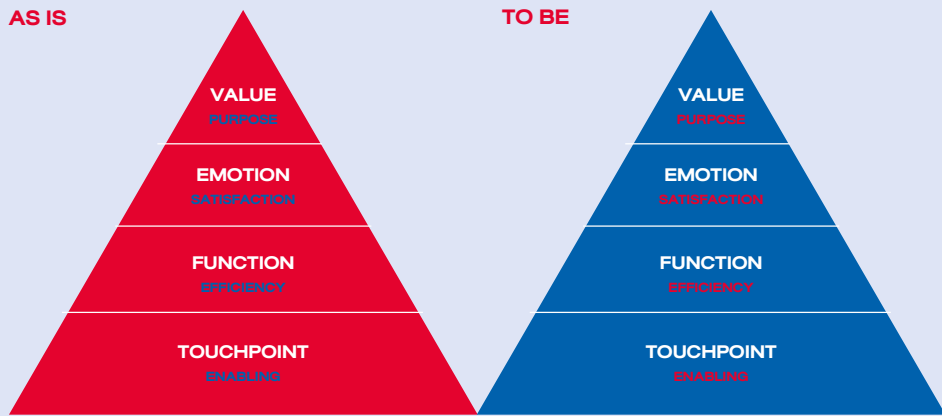
#### การวิเคราะห์เชิงคุณค่า (Value Analysis) คืออะไร?

การวิเคราะห์เชิงคุณค่า คือ การวิเคราะห์ถึงระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ผ่านการค้นหาและนิยามจากข้อมูลที่มีอยู่ โดยแบ่งเป็น 2 ประเด็น คือ วิเคราะห์สิ่งที่ เป็นอยู่ (As Is) เพื่อระบุผลลัพธ์ของคุณค่าที่เป็นอยู่หรือประเด็นปัญหาที่กำลังเกิดขึ้น และ วิเคราะห์สิ่งที่จะเป็น (To Be) เพื่อระบุผลลัพธ์ที่คาดหวังจะให้เกิดขึ้นในอนาคต เพื่อนำมาใช้ประกอบกระบวนการคิดและออกแบบแนวความคิดต่อไป ผ่านการวิเคราะห์ 4 ลำดับขั้น ได้แก่

- 01 จุดเชื่อมต่อปฏิสัมพันธ์ในบริการ (Touch Point): ส่วนการเปิดใช้งาน (Enabling)
- 02 การใช้งาน (Function): เชิงประสิทธิภาพ (Efficiency)
- 03 อารมณ์ความรู้สึก (Emotion): ในแง่ของความพึงพอใจ (Satisfaction)
- 04 คุณค่าที่ได้รับ (Value): เป้าหมายที่คาดหวัง (Purpose)

#### วิธีใช้งาน

เขียนแผนภูมิ 2 แผนภูมิ คือ สิ่งที่เป็นอยู่ (As Is) และ สิ่งที่จะเป็น (To Be) โดยแบ่งลำดับเป็น 4 ขั้น เริ่มจากจุดปะทะ, การใช้งาน, อารมณ์ และ คุณค่า จากนั้นจึงใส่ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ลงในแผนภูมิ ตามลักษณะที่เชื่อมโยงกับแต่ละขั้น หรือจะวิเคราะห์ต่อยอดกันก็ได้ โดยจะเริ่มจาก As Is หรือ ทำนานกันไปถึง 2 แผนภูมิก็ได้เช่นกัน



17 ตัวอย่างแผนผัง

### 2.2.7

#### การแสดงบทบาทสมมติ (Role Play)



#### การแสดงบทบาทสมมติ (Role Play) คืออะไร?

การแสดงบทบาทสมมติ เปรียบเสมือนขั้นตอนการตรวจสอบคุณภาพของบริการ เพื่อให้ผู้ดำเนินงานมองเห็นสถานการณ์เพิ่มเติมจากการทดลองใช้งานจริงและเข้าใจการใช้งานมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะสิ่งที่คาดไม่ถึงหรือไม่ได้เตรียมวิธีแก้ปัญหาการใช้งานไว้ก่อน รวมไปถึงแสดงข้อบกพร่องจากต้นแบบในการแก้ปัญหาของการใช้งานในแต่ละขั้นตอน อีกทั้งยังอาจแสดงประเด็นอื่นๆ ที่น่าสนใจ นอกเหนือจาก

### 2.2.9

#### การวิเคราะห์หาต้นเหตุ (Root Cause Analysis)



#### การวิเคราะห์หาต้นเหตุ (Root Cause Analysis) คืออะไร?

การวิเคราะห์หาสาเหตุราก จะมุ่งเน้นการวิเคราะห์เพื่อหาเหตุปัจจัยพื้นฐานที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน โดยเน้นการหาสาเหตุเริ่มต้นในกระบวนการ ไปจนถึงสาเหตุที่ยังไม่ถูกค้นพบ ผ่านกระบวนการคิดวิเคราะห์อย่างละเอียดและครบถ้วน โดยตั้งคำถามแบบเจาะลึกและเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้องในกระบวนการทำงานได้เข้ามามีส่วนร่วมวิธีนี้จะช่วยให้ผู้ดำเนินงานพบต้นเหตุของปัญหาหรือข้อบกพร่อง และนำไปสู่การปรับปรุงระบบได้อย่างถูกต้อง ตรงจุด ครอบคลุม และครบถ้วน ขณะเดียวกันก็ช่วยลดความเสี่ยงของการเกิดเหตุไม่พึงประสงค์ซ้ำอีกในระยะยาว ทำให้ผู้ดำเนินงานมีโอกาสปรับปรุงและแก้ไขข้อผิดพลาดตั้งแต่ต้นเหตุมิใช่ปลายเหตุ

#### วิธีการใช้งาน

เริ่มจากการตั้งโจทย์และระบุปัญหาให้ชัดเจน แล้วจึงเริ่มศึกษาปัญหาและสถานการณ์ผ่านกระบวนการรวบรวมข้อเท็จจริง (Fact of the Case : Who, What, Where, When, Why) และการศึกษาลำดับของเหตุการณ์ จากการศึกษา ระบบถูกวางแผนอย่างไร (As Designed) การปฏิบัติที่ประพฤติเป็นประจำทำอย่างไร (As Usually Perform) และให้เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นปฏิบัติกันอย่างไร (As Performed in this Case) เพื่อใช้ในการหาสาเหตุเบื้องต้น ยิ่งไปกว่านั้นในส่วนของการหาสาเหตุเบื้องหลัง ผู้ใช้ควรมุ่งเน้นหาปัจจัยรอบข้าง ที่เกี่ยวข้องที่ส่งผลต่อการเกิดเหตุการณ์ และส่วนที่สำคัญที่สุดของกระบวนการ คือการคัดเลือกสาเหตุรากเหง้า เพื่อพัฒนาแนวทางการแก้ไขปัญหาผ่านการแก้ไขและออกแบบเชิงระบบ รวมถึงวางแผนติดตาม

ปัญหา ซึ่งสามารถนำมาต่อยอดและพัฒนาต้นแบบเพิ่มเติมให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

#### วิธีการใช้งาน

ผู้ดำเนินงานจะต้องผลิตกันจำลองเป็นผู้ใช้เป็นบทบาทสมมติในกลุ่มผู้ใช้ หรือรับบริการในลักษณะต่างๆ โดยมีมติให้เป็นกลุ่มที่มีปัญหาหลายๆ มีลักษณะที่แตกต่าง หรือมีประเด็นที่น่าสนใจ เพื่อทดสอบให้การใช้งานนวัตกรรมต้นแบบนั้นมีประสิทธิภาพและครอบคลุมถึงผู้ใช้ทุกกลุ่ม ทุกสถานการณ์ต่างๆ ที่สามารถเกิดขึ้น

### 2.2.8

#### ต้นแบบและการทดสอบผล (Prototype and Testing)



#### ต้นแบบและการทดสอบผล (Prototype and Testing) คืออะไร?

การทำต้นแบบเพื่อใช้ในการทดสอบหรือทดลอง ด้วยการสร้างชิ้นงานเป็นรูปร่างขึ้นมาและดูผลการใช้หลังผ่านการทดสอบกับคณะทำงานเองหรือผู้ใช้ในสถานการณ์จริง เพื่อให้เห็นถึงสิ่งที่เกิดขึ้นจากการใช้งานตามแนวความคิดหรือการออกแบบที่ได้ทำไว้ร่วมกันเพื่อประเมินผลตอบรับ (Feedback) ที่ชี้ให้เห็นถึงอุปสรรคหรือจุดบกพร่อง ของการใช้งานต้นแบบ ความสามารถในการตอบโต้พฤติกรรมของผู้ใช้บริการและผู้ให้บริการ ความถูกต้องเหมาะสมของระบบบริการ ซึ่งสามารถนำไปพัฒนาต่อยอดให้ระบบบริการดียิ่งขึ้น

#### วิธีการใช้งาน

เมื่อสร้างชิ้นงานต้นแบบแล้ว ขั้นตอนต่อมาคือนำต้นแบบไปทดสอบผล เพื่อตรวจสอบข้อบกพร่องเบื้องต้นก่อน จากนั้นจึงนำกลับมาแก้ไขปรับปรุงก่อนนำไปทดสอบกับผู้ใช้จริงตามระบบบริการเพื่อนำผลตอบรับหรือข้อมูลที่ได้ มาใช้ในการตรวจสอบและพัฒนาต้นแบบเพิ่มเติมอีกครั้ง ผู้ดำเนินงานสามารถทดสอบแนวความคิดนั้นๆ ว่าใช้งานหรือแก้ปัญหาได้จริงหรือไม่ มีข้อดีและข้อบกพร่องอย่างไร ก่อนการผลิตหรือสร้างสรรค์ผลงานจริง อีกทั้งยังทำซ้ำได้ ถือเป็นขั้นตอนที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการพัฒนาสินค้าและบริการ

## 2.2.10

การออกแบบบริการ  
(Service Design)

## การออกแบบบริการ (Service Design) คืออะไร?

การออกแบบบริการ คือ การนำวิสัยทัศน์และการปฏิบัติในการออกแบบมาช่วยพัฒนารูปแบบงานบริการที่สามารถสร้างประโยชน์สูงสุด ใช้งานได้สะดวกที่สุด ในการวางแผนและจัดการบุคคลากร ทรัพยากร และ กระบวนการบริการขององค์กร เพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาประสบการณ์ของพนักงานในองค์กรโดยตรง และการพัฒนาในทางอ้อม ผ่านประสบการณ์ของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

## ขั้นตอนที่ 1 การสำรวจ (Exploration)

หมายถึง การค้นคว้าและเก็บข้อมูลเชิงลึก ผ่านการเก็บรวบรวม สังเกต และวิเคราะห์ข้อมูล รวมไปถึงการระบุปัญหาที่เกิดขึ้นในระบบบริการเดิมที่ส่งผลกระทบต่อผู้ใช้บริการ เพื่อใช้เป็นโจทย์ในการออกแบบบริการ โดยใช้การศึกษาวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณา (Ethnographic Research) ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ ทำความเข้าใจปัญหา (Understand the Challenge) เก็บข้อมูลเชิงลึก (Gather Insights) และสังเคราะห์ข้อมูล (Synthesis)

## ขั้นตอนที่ 2 การสร้างแนวความคิด (Creation)

หมายถึง การสร้างแนวความคิดการออกแบบบริการ บนพื้นฐานของข้อมูลที่ได้จากการสืบค้นในขั้นตอนแรก โดยมุ่งเน้นให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีส่วนร่วมในกระบวนการออกแบบ ผลลัพธ์ที่คาดหวังคือการสร้างประสบการณ์ร่วมที่ผู้บริโภครสามารถที่จะเชื่อมต่อกับงานบริการได้ทุกจุดปะทะ (Touchpoint) ตั้งแต่ก่อนการใช้งาน ระหว่างการใช้งาน หรือหลังการใช้งานก็ตาม

## ขั้นตอนที่ 3 การทดสอบและขยายผล (Reflection and Implementation)

หมายถึง การนำแนวคิดไปทดสอบและปฏิบัติจริง ขั้นตอนนี้ถือเป็นการสรุปแนวคิดจากขั้นตอนแรกเพื่อศึกษาความเป็นไปได้และทดสอบประสิทธิภาพของระบบบริการ พร้อมกับเปิดรับความคิดเห็นจาก

ทุกฝ่ายเพื่อนำมาปรับปรุงรูปแบบบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจสูงสุด

## 2.2.11

การวิเคราะห์คุณค่าที่ส่งมอบ  
ให้กับประชาชน (Value  
Proposition Analysis)การวิเคราะห์คุณค่าที่ส่งมอบให้กับ  
ประชาชน (Value Proposition Analysis) คืออะไร?

การวิเคราะห์คุณค่าที่ส่งมอบให้กับประชาชนถือเป็นตัวกำหนดความเหมาะสมระหว่างคุณสมบัติของบริการกับคุณลักษณะที่สร้างความพึงพอใจต่อความต้องการของประชาชน โดยมุ่งเน้นการจัดลำดับความสำคัญขององค์กรที่ส่งผลต่อระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ หรือสามารถอธิบายได้ว่า คุณลักษณะและคุณค่าขององค์กรสามารถตอบโจทยความต้องการของสิ่งที่ผู้ใช้บริการได้อย่างไร

## วิธีการใช้งาน

เกณฑ์การประเมินประกอบไปด้วย 2 ส่วนหลัก คือ

**01** ความชอบในบริการเนื่องจากอรรถประโยชน์ที่หลากหลายของสินค้าและบริการ เช่น สิ่งที่ใช้บริการมีความต้องการมากที่สุดจากการเลือกใช้บริการ

**02** ความพึงพอใจต่อสินค้าที่เลือกใช้นั้น

ซึ่งเกณฑ์การประเมิน 2 ประการนี้ถูก ใช้เป็นพื้นฐานในการทำความเข้าใจ คุณสมบัตินี้ของสินค้าและศักยภาพในการพัฒนาคุณภาพของ บริการ

หลักจากได้ข้อมูลจากการประเมินแล้ว ขั้นตอนถัดไปคือการนำข้อมูลคุณค่าขององค์กรและข้อมูลความต้องการของผู้ใช้บริการมาจับคู่กันเพื่อสร้างห้องใช้คุณค่าของทั้งสองฝ่าย

## 2.3

ต้นแบบนวัตกรรมบริการสาธารณสุข  
ภายใต้โครงการนำร่อง

การดำเนินงานโครงการนำร่องทั้ง 3 โครงการแสดงให้เห็นถึงการประยุกต์ใช้วิธีคิดเชิงออกแบบ และเครื่องมือต่างๆ ดังที่ได้กล่าวไปแล้ว โดยมีรายละเอียดของขั้นตอนและผลลัพธ์ ดังนี้

## 2.3.1

การแก้ไขปัญหาระบบการรอคิวใน  
โรงพยาบาล

18 การลงพื้นที่ในโครงการนำร่องการแก้ไขปัญหาระบบการรอคิวในโรงพยาบาล

ปัญหาคนไข้ล้นเกิน จนก่อให้เกิดปัญหาความแออัด และการเสียเวลารอคิวนาน ถือเป็นอุปสรรคของโรงพยาบาลรัฐทั่วไปที่มุ่งเน้นให้บริการสุขภาพอย่างทั่วถึงแก่ประชาชน ทางกระทรวงสาธารณสุขได้เล็ง

เห็นถึงปัญหาของผู้ป่วยและญาติที่ได้รับความเดือดร้อน ประชาชนที่มาใช้บริการส่วนใหญ่มักใช้วิธีแก้ปัญหาล่าช้าหน้าโดยเดินทางมารับบัตรคิวเพื่อรอพบแพทย์ล่วงหน้า ซึ่งในบางกรณีใช้เวลานานถึง 5-6 ชั่วโมง และไม่ได้รับความสะดวกสบายเท่าที่ควร ปัญหาเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อประชาชนและผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น ผู้ป่วยไม่ได้รับการตรวจรักษาที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพเพียงพอ เนื่องจากแพทย์ต้องเร่งตรวจวินิจฉัย ทางกระทรวงสาธารณสุขจึงได้หารือร่วมกับคณะทำงานและกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเชิงประเด็น ซึ่งเป็นบุคลากรจากโรงพยาบาลพระนั่งเกล้าเพื่อร่วมกันวางแผนการดำเนินงานโครงการนำร่องนี้

จากการลงพื้นที่สำรวจปัญหาและความต้องการของประชาชนกลุ่มหมาย ทางผู้ดำเนินงานได้กำหนดเป้าหมายของการปรับปรุงบริการเป็น 3 แนวความคิดหลัก ได้แก่

01 One Q-system Fit for All

การบริการที่มีคุณภาพและเป็นระบบตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการให้มีความสะดวกรวดเร็วและลดจุดที่ทำให้เกิดการสั่นคลอนของคนไข้ที่จะเข้ามาในโรงพยาบาล

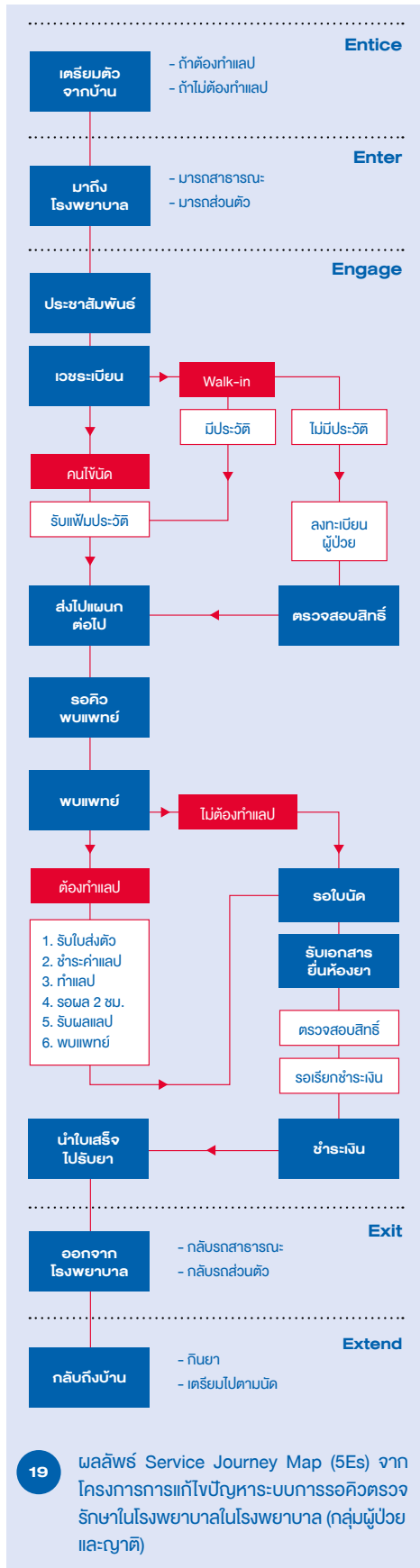
02 Zoning Functional Service and Comfort

การแบ่งพื้นที่ใช้งานตามช่วงการใช้บริการและสภาพแวดล้อมที่สะดวกสบาย เพื่อเพิ่มความพึงพอใจระหว่างรอการบริการ

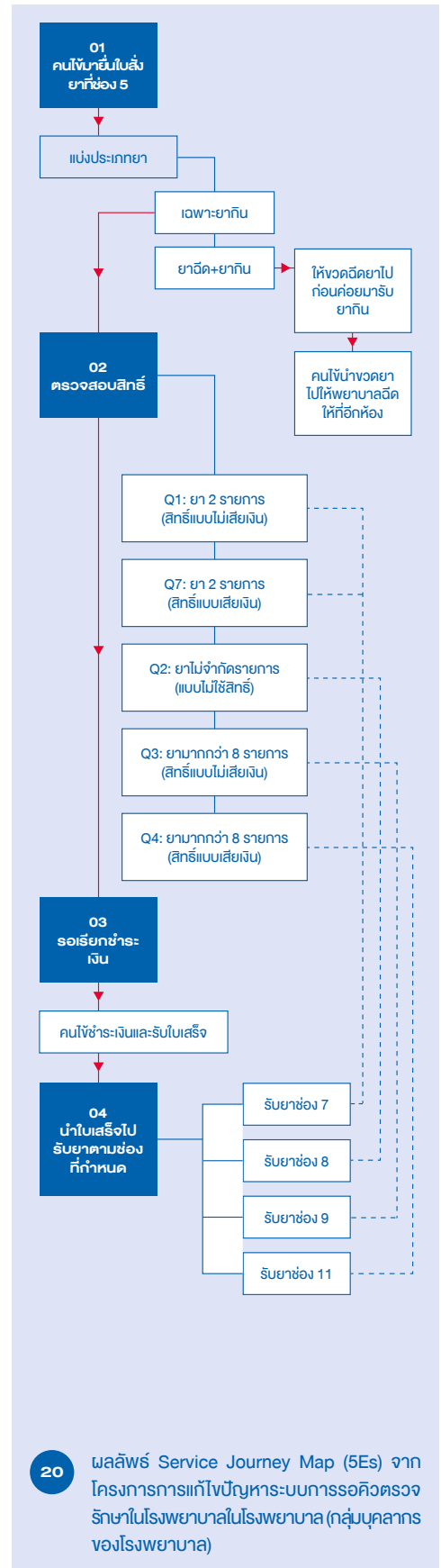
03 Filtered Matching

การคัดกรองเพื่อลดปริมาณคนที่จะเข้ามาในโรงพยาบาลโดยการประเมินก่อนจะถูกส่งตัวเข้ารับการรักษาต่อไป

การสำรวจและวิจัยได้แบ่งกลุ่มเป้าหมายออกเป็น 2 กลุ่มหลัก คือ กลุ่มผู้ป่วยและญาติ และบุคลากรในโรงพยาบาล ด้วยการสังเกตและสอบถามเพื่อนำมาประกอบการทำ Journey Map (5Es) และ Service Safari



19 ผลลัพธ์ Service Journey Map (5Es) จากโครงการการแก้ไขปัญหาระบบการรอคิวตรวจรักษาในโรงพยาบาลในโรงพยาบาล (กลุ่มผู้ป่วยและญาติ)



20 ผลลัพธ์ Service Journey Map (5Es) จากโครงการการแก้ไขปัญหาระบบการรอคิวตรวจรักษาในโรงพยาบาลในโรงพยาบาล (กลุ่มบุคลากรของโรงพยาบาล)

**07.35 (27 นาที)**

- กรรอกประวัติ
- เอาบัตรใส่ตะกร้า

**07.39 (4 นาที)**

- นิ่งรอเรียกชื่อสำหรับผู้ป่วย

**07.39 (4 นาที)**

- เรียกมารับบัตรผู้ป่วยใหม่

**07.51 (4 นาที)**

- ได้รับบัตรเรียบร้อย พร้อมไปตามแผนที่บัตรแจ้งให้ไป
- ไปที่ชั้น 2 ตามที่บัตรบอก แต่ไม่ได้แจ้งว่าไปที่ไหนในชั้น 2
- บอกว่าขึ้นชั้น 2 เลี้ยวขวา มีเบอร์คิวมาด้วย เลยเดินไปที่เคาน์เตอร์

**Remark**

1. มีความสับสนจะไปที่ไหนก่อน
2. ที่นั่งคอยคนนั่งเต็ม ไม่มีที่นั่ง ต้องไปนั่งไกลๆ ซึ่งก็ไม่ได้ยินเวลาเราเรียก เพราะบางทีก็ใช้ Microphone บางทีก็พยาบาลตะโกนบอกด้วยปากเอา 2-3 แผนก ต่กัน ฟังไม่รู้เรื่อง ต้องใช้สมาธิในการฟังที่สูงมาก พลาดแล้วต้องเดินไปถามเคาน์เตอร์อย่างเดียว
  - No Visual Notification
  - Only Audio Notification
  - Information Board / Direction -> Confusing
3. Waiting Area No Guideline No procedure ประกาศว่าให้ไปตรวจความดัน ใช้โทรศัพท์โทรแจ้งความดันก็แทรกๆ อยู่ระหว่างเคาน์เตอร์กับหน่วยคัดกรอง ต้องดูเอาเองก่อนมืออะไรก็กลับไปถามเคาน์เตอร์พยาบาล Info หน้าห้องแพทย์
4. แผนกอายุรกรรมอยู่ใกล้แผนกเด็ก เด็กก็ร้องไห้แข่งกัน ตะโกน/ไมโครโฟนเรียกผู้ป่วย
5. ด้านคลินิกผู้สูงอายุมีจะประกาศโดยใช้ไมโครโฟน ด้านห้องตรวจประกันสังคมใช้ปากคนตะโกนไม่มีไมโครโฟน
6. แผนกบัตร มีการรอกข้อมูล (ฐานข้อมูล) ที่ไม่ตรงกับข้อมูลที่ผู้ป่วยรอกไว้ สร้างความคลาดเคลื่อนของข้อมูล เวลากลับมาหาประวัติผู้ป่วย เช่น ชื่อ นามสกุลอื่นๆ ต้องไม่คลาดเคลื่อน คำนำหน้า นาย/นาง/นางสาว ถ้าผิดควรแก้ไขเลย ไม่ผลัดผ่อน พอไปก็
7. แผนกบัตรมีความไม่เป็นมิตร / พุดจากระยะไกลโยกย้าย / หน้าตาหงิกงอไม่รับแขก

**08.20 (29 นาที)**

- วัดความดัน มีเจ้าหน้าที่กดปุ่มเปิด/ปิด
- คิวมีระบบดี ยกเว้นเวลาแจ้งให้มาวัดความดันประกาศอย่างเดียว ที่เหลือสังเกตเอาเองว่าควรไปที่ไหน

**Remark**

1. เนื่องจากป้ายไม่ชัด เลยไม่แน่ใจว่าเป็นคิวตรวจความดันรึเปล่า ก่อนมืออะไรก็กลับไปถามเคาน์เตอร์พยาบาล Info หน้าห้องแพทย์

**08.30 (10 นาที)**

- คิวไม่ได้นัด เรียกปากเปล่า #1-10, #11-15
- คนไข้ wheelchair มีคิวแบบต่างหากเพื่อความสะดวก ไม่ต้องมาต่อคิวกับผู้ป่วยที่ยังเดินได้อยู่

**08.50 (20 นาที)**

- รอต่อไป รอนานจนไปถามเคาน์เตอร์ แต่เนื่องจากคนเยอะมาก ลุกแล้วเสียเก้าอี้ทันที
- รอจุดคัดกรองเรียก

**08.55 (5 นาที)**

- คิวที่ 19, 20 (จุดคัดกรอง)
- ประกาศวัดความดันและเอาคิวมาขึ้นนะคะ
- คนที่ยืนรอคิวอยู่ก็พยาบาลคัดกรอง แต่ยังไม่ต้องถึงคิวตนเอง มุงๆ จนคนที่นั่งรอไม่ได้ยินว่าพยาบาลพูดอะไร เพราะเรียกเป็น Lot เช่น 1-10 มาขึ้นรอที่จุดคัดกรอง ยืนขวางบันไดทางลง บันไดเลื่อนเพราะคัดกรองเรียกให้มาขึ้นรอ ก็ยืนรอที่นั่นจนหมด

**Remark**

1. ไม่ต้องเรียก 2 ตอน : 1 เคาน์เตอร์ครั้งที่ 1 และ 2. จุดคัดกรองครั้งที่ 2
2. ชับซ้อนสับสนและพลาดกับตอนส่งไม้คิว
3. ไม่มีคิวระหว่างเคาน์เตอร์กับจุดคัดกรอง

**09.05 (10 นาที)**

- คิวที่ 31-40 ประกาศให้ไปที่จุดคัดกรอง รอ

**Remark**

1. ระบบซับซ้อน / อาจจะดูเหมือนไม่เป็นระเบียบ
2. นักรังสีเป็นหลัก ในการเรียกคิวผู้ป่วย
3. เสียงดัง ผู้ป่วยไม่ได้ยินเสียงเมื่อถึงคิวตัวเอง
4. คนบริการรู้ระบบ แต่สื่อสารไม่ได้กับผู้ป่วย
5. เมื่อผู้ป่วยไม่เข้าใจระบบ พยาบาลก็จะหงุดหงิด ตู ตะหวาด
6. คนไข้จำเบอร์ตัวเองไม่ได้

**09.20 (15 นาที)**

- เรียกซักประวัติ

**09.25 (5 นาที)**

- ให้รอกหน้าห้อง #206 (รอเจอหมอตรวจ)

**09.44 (19 นาที)**

- เรียกชื่อ "รอห้อง 206"
- รอหน้าห้อง 206
- มีเก้าอี้รอ 3 ตัว
- # คิวเบอร์ 46

**09.50 (6 นาที)**

- รอหน้าห้อง 206 พยาบาลเปลี่ยนเป็นห้อง 207
- มีเก้าอี้ดนตรีบ้าง ถ้าคนป่วยมากกับญาติ

**09.55 (5 นาที)**

- Consult หมอ
- พบหมอตรวจ

**10.05 (10 นาที)**

- ตรวจเสร็จมีไข้ ให้ไปเจาะเลือดและตรวจหัวใจ

**10.08 (3 นาที)**

- รับบัตร/เอกสาร ที่เคาน์เตอร์หลังแผนกอายุรกรรม ตรวจเลือดห้อง 40 และตรวจหัวใจห้อง 44

- พยาบาลอธิบายเคลียร์ใช้ได้ บอกว่าลงบันไดเลื่อน เลี้ยวขวา แต่ต้องทวงเพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน แต่ก็เป็น Verbal อยู่ดี
- เดินเอกสารเอง
- ได้คิวที่ #496 เจาะเลือดห้อง 40 ได้เบอร์นี้ มีคิวเป็น Electronic Board ก็มีคนไข้อยู่ มุงๆ รอเจาะเลือด
- EKG ตรวจหัวใจห้อง 44 มีตะกร้าวางหน้าห้อง พร้อมคำอธิบายไว้เหนือตะกร้า
- ถามพยาบาลเพื่อความแน่ใจ เพราะไม่มีคิว กะไม่ถูก ว่ารอนานเท่าไร เอาเอกสารใส่ตะกร้าแล้วคอยใช้ไหม? งงสับสน

**10.22 (14 นาที)**

- EKG เอาเอกสารใส่ตะกร้าไว้ ไม่แน่ใจแต่ก็วางไว้
- พยาบาลบอกว่า "เตียงรอกด้านหน้าเลนนะคะ"

**Remark**

1. Inconsistency of queueing system
2. คนชอบมายืนออก ก่อนถึงคิวคน เหมือนตอนจุดคัดกรอง
3. No queue No clue จะให้รอไปถึงเมื่อไร จัด Priority ไม่ได้ว่า ควรจะ #40 -> #44 หรือวางพร้อมๆ กัน ถ้าอินโหนดคนเยอะก็น่าจะนาน

**10.29 (7 นาที)**

- EKG เรียกก่อนเลยเข้าไปตรวจก่อน

**10.33 (4 นาที)**

- ตรวจ EKG เสร็จ พยาบาลมีถาม ยิ้มแฉ่ง แถมนบอกว่าให้ไปตรวจ เพราะชื่อเปลี่ยนจาก นางสาว กลายเป็น นาย ไปเรียบร้อยแล้ว

**10.37 (4 นาที)**

- เรียกรอตรวจเลือด รับบัตรจ่ายเงินตรวจเลือด
- หน้าต่างเบอร์สับสน 1 2 3 ไม่เห็นเกี่ยวกับระบบเลย
- ได้เบอร์เจาะเลือด #374

**10.39 (2 นาที)**

- จ่ายเงินเสร็จ
- ไปรอคิวงเจาะเลือดเพื่อเจาะเลือด

**10.42 (3 นาที)**

- เจาะเลือด

**10.46 (4 นาที)**

- เจาะเลือดเสร็จ
- รอผลเลือด 2 ชั่วโมง
- ให้ไปทำอะไรได้ระหว่างที่รอ
- ถ้าแล้วคิวก็ให้มาตาม / หรือจะนั่งรอเรียกก็ได้

**12.46 (120 นาที)**

- เอาผลเลือด
- รอหน้าห้องหมอ

**13.06 (20 นาที)**

- คอยกับหมอเสร็จ / กลับบ้านได้
- หมอบ่นว่าคายนานจัง (นิทานใส่หลังผู้ป่วย) ปกติ 5 นาที Max แล้ว นี่ใช้เวลาเยอะกว่าปกติตั้ง 15 นาที

ทางคณะทำงานได้สรุปผลความต้องการของผู้ป่วย และญาติ ซึ่งประกอบด้วยความต้องการให้มีการเพิ่มเจ้าหน้าที่เงินเตียง / รถเงินสำหรับผู้ป่วยที่มาคนเดียวหรือระหว่างรอนญาติ เพิ่มบัตรคิวและแสดงเวลาในการรอ แบ่งเวลานัดให้ละเอียดขึ้นจากครั้งเข้าครั้งบ่ายเป็นแบบชั่วโมง ปรับระบบที่ห้องจ่ายยาให้เร็วและสะดวกขึ้น เพิ่มความสะดวกของที่จอดรถ เพิ่มการสื่อสารในเรื่องขั้นตอนที่ชัดเจน และมีการจัดโซนพื้นที่นั่งพักสำหรับญาติ

จากการทำ Service Safari ทำให้คณะดำเนินงานพบว่าประสบการณ์รอคิวตรวจที่โรงพยาบาลรัฐนั้นเต็มไปด้วยความสับสนและกับซ้อนของตลอดแทบทุกขั้นตอน ซึ่งส่งผลให้เสียเวลาในกระบวนการรับบริการของผู้ป่วย เกิดปัญหาความไม่สอดคล้องกันระหว่างการเข้าพบแพทย์ที่ใช้เวลานานกับการรอรับยาที่ใช้เวลายาวนาน การเกิดความผิดพลาด ณ ห้องจ่ายยา หรือในบางครั้งแพทย์สั่งยานอกสิทธิ์ ทำให้ต้องเสียเวลาติดต่อแพทย์กลับไปสั่งใหม่

นอกจากนี้ บุคลากรของโรงพยาบาลยังต้องการให้ช่วยลดความซับซ้อนยุ่งยากของลำดับขั้นตอนการให้บริการเพื่อลดความล่าช้า แก้ปัญหาเรื่องจำนวนผู้ป่วยที่เกินจำนวนที่รับได้จริง สร้างฐานการเก็บข้อมูลประวัติของผู้ป่วย และช่วยให้ผู้ป่วยสามารถบริการตนเองได้

จากประเด็นทั้งหมดส่งผลให้เกิดปัญหากองวด คือ การที่ผู้ป่วยต้องรับมาโรงพยาบาลในช่วงเวลาเดียวกัน ตั้งแต่เวลา 5 นาฬิกา เพื่อเผื่อเวลาสำหรับข้อผิดพลาดต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้

ทางทีมงานวิจัยได้ร่วมสร้างแนวทางการแก้ปัญหาและนำนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้โดยแบ่งเป็น 3 หัวข้อคือ

- 01 การใช้สื่อดิจิทัลเข้ามาช่วยในระบบบริการ (Digital Service)** เช่น การบันทึกข้อมูลและประวัติผู้ป่วยแบบดิจิทัลแทนการใช้เอกสารกระดาษ ระบบการสั่งชื้อยาแบบดิจิทัล และการปรับสมดุลเวลาการกระจายพบแพทย์ช่วงเช้าและบ่าย เป็นต้น
- 02 แนวทางการปรับปรุงลักษณะทางกายภาพและสภาพแวดล้อมพื้นที่ส่วนบริการผู้ป่วย (Zoning)** เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์การใช้บริการของโรงพยาบาลรัฐที่น่าพึงพอใจ
- 03 แนวทางสนับสนุนงานบริการให้ดียิ่งขึ้น (Better Life Service)** เช่น ระบบการจัดส่งยาหรือจุดให้มาเวรรับยา บริการดูแลคนพิการหรือผู้สูงอายุและระบบการเก็บประวัติผู้ป่วยโดยไม่ต้องดำเนินการเอง เป็นต้น

ทั้งนี้ ทีมงานได้สร้างต้นแบบนวัตกรรมออกมาด้วยกัน 4 ชุด ดังต่อไปนี้

## 01

### การออกแบบแอปพลิเคชันและตัวรับบัตรคิวอัตโนมัติสำหรับผู้ป่วย

#### ขั้นตอนต่างๆ

##### ลงทะเบียน

กรณีผู้ป่วยใหม่ ต้องมาลงทะเบียนกับเจ้าหน้าที่ก่อนโดยใช้บัตรประชาชนและกรอกเอกสารเพิ่มเติมในส่วนที่อยู่ในปัจจุบัน และประวัติแพ้ยา ผู้ป่วยจะได้รับ Username & Password เพื่อใช้กับ Application หรือ Website

หลังจากลงทะเบียน เจ้าหน้าที่จะตรวจสอบสิทธิ์ ทำการสอบถามอาการและจองคิวพบแพทย์ตามแผนกให้

ผู้ป่วยสามารถ Login เข้าแอปฯ เพื่อดูขั้นตอนและทำตามได้เลย แต่ถ้าเป็นผู้ป่วยนัด สามารถเปิดหน้าการนัดแล้วสแกน QR Code เพื่อยืนยันการมาถึงได้เลย

#### Application

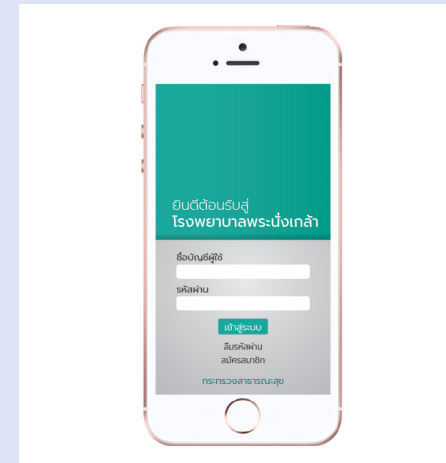
หลังจาก Login เข้ามาจะเห็นว่าแอปมี 4 ฟังก์ชันหลัก คือ

ตรวจสอบนัด: แสดงการนัดทั้งหมด และเมื่อถึงวันมาพบแพทย์จะมีขั้นตอนต่างๆ ขึ้นมาในเมนูนี้

ประวัติ: บันทึกประวัติของผู้ป่วย และการพบแพทย์ที่ผ่านมา

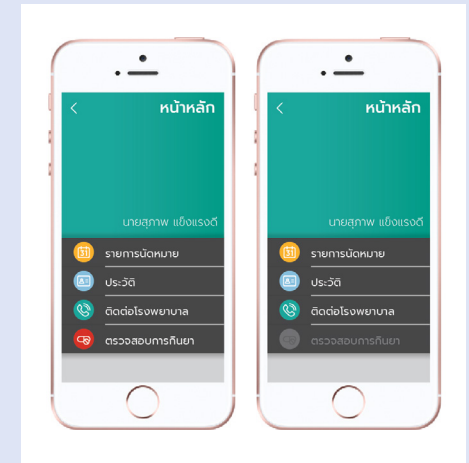
ติดต่อโรงพยาบาล: สามารถติดต่อกับโรงพยาบาล โดยตรงสามารถเลือกได้ว่าจะโทรหาประชาสัมพันธ์หรือฉุกเฉินเพื่อเรียกรถพยาบาลได้เลย

ตรวจสอบการกินยา: ฟังก์ชันนี้สามารถปิดหรือเปิดก็ได้ ขึ้นอยู่กับความสมัครใจของผู้ป่วย โดยฟังก์ชันนี้จะแสดงประวัติการได้รับยาในแต่ละครั้งที่พบแพทย์ และวิธีการกินยา



22

รูปของแอปพลิเคชันในขั้นตอนการลงทะเบียน



23

รูปหน้าหลักของแอปพลิเคชัน



### ตรวจสอบการนัด

หลังจาก Login และเลือกไปที่ฟังก์ชันตรวจสอบการนัด หน้าจอจะแสดงขั้นตอนที่ต้องทำในวันนี้ ตั้งแต่เริ่มจนถึงการพบแพทย์ แต่ขั้นตอนหลังจากพบแพทย์เสร็จจะอัปเดตอีกครั้ง เนื่องจากแต่ละคนมีขั้นตอนต่างกัน

### มาถึงแผนก

เมื่อรับทราบขั้นตอนและกดตกลง หน้าจอจะแสดงแผนที่แผนกมาให้ว่าต้องเดินไปยังไง เมื่อมาถึงแผนกให้นำ QR code ในแอปไปสแกนเพื่อยืนยันการมาถึงแผนก



24 รูปของแอปพลิเคชันในขั้นตอนการตรวจสอบนัด

### ชั่งน้ำหนัก วัดส่วนสูง วัดความดัน

หลังจากยืนยันตัวตนที่แผนกหน้าจอจะเปลี่ยนเป็นการแสดงคิวก่อนหน้าและเวลารอของการชั่งน้ำหนัก วัดส่วนสูง และความดัน เมื่อใกล้ถึงคิวแอฟจะส่งเสียงเตือนและสั่นเพื่อให้ผู้ป่วยมารอบริเวณใกล้คิว

เมื่อถึงคิว ผู้ป่วยจะสแกน QR code ก่อนวัดค่าต่างๆ เมื่อวัดเสร็จ เจ้าหน้าที่จะคีย์ข้อมูลเข้าระบบ และจะอัปเดตคิวอัตโนมัติในแอป พร้อมประเมินถึงสุขภาพผู้ป่วย

### รอพบแพทย์

หลังจากชั่งน้ำหนัก วัดส่วนสูงและวัดความดันเสร็จ หน้าจอจะเปลี่ยนเป็นขั้นตอนการรอพบแพทย์ โดยจะแสดงจำนวนคิวก่อนหน้า และเวลาที่รอโดยประมาณ ผู้ป่วยสามารถรอหรือจะไปเดินเล่นพักผ่อนที่อื่นก่อนได้อย่างสบายใจ เพราะเมื่อใกล้ถึงคิว แอปจะส่งเสียงและสั่นเตือนให้มารอบริเวณหน้าห้องตรวจ



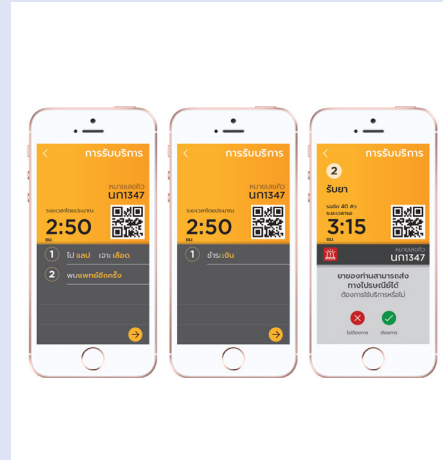
25 รูปของแอปพลิเคชันในขั้นตอนการรับบริการ (1)

### พบแพทย์

เมื่อถึงคิวพบแพทย์ ผู้ป่วยจะสแกน QR code เพื่อยืนยันตัวตนและเข้าพบแพทย์

### พบเจ้าหน้าที่หน้าห้องตรวจ

หลังจากพบแพทย์เสร็จ ผู้ป่วยจะมาพบเจ้าหน้าที่หน้าห้องตรวจเพื่อทำการอัปเดตรายการที่ต้องทำในรายการถัดไปในระบบ แล้วระบบจะอัปเดตในแอปของผู้ป่วย โดยที่ขั้นตอนจะแตกต่างกันขึ้นอยู่กับผู้ป่วยแต่ละคน ในกรณีที่พยาบาลหรือผู้ช่วยสามารถจัดส่งได้ จะมีให้ยืนยันในขั้นตอนนี้ได้เลย



26 รูปของแอปพลิเคชันในขั้นตอนการรับบริการ (2)

### 02

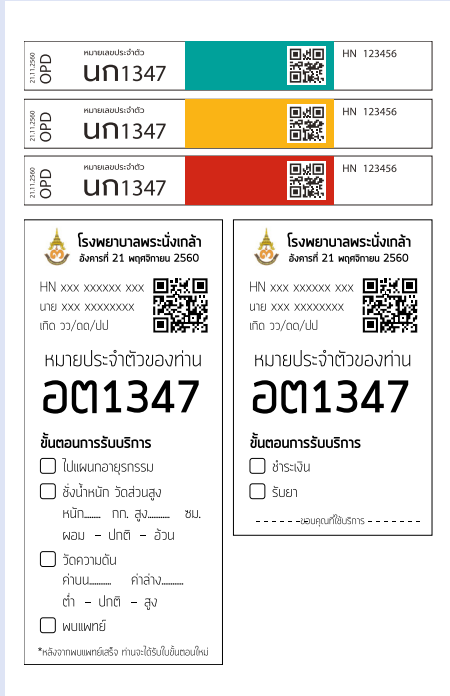
#### Doctor Order

โปรแกรมบันทึกประวัติอาการของแพทย์ที่สามารถสั่งการไปยังห้องแล็บ ระบบคอมพิวเตอร์ของแพทย์ที่เพิ่มฟังก์ชันการอำนวยความสะดวกมากขึ้น เช่น ประเภทสิทธิ์ที่ผู้ป่วยใช้ รายละเอียดของอาการเบื้องต้นที่บันทึกโดยพยาบาลหรือเจ้าหน้าที่คัดกรอง และฟังก์ชันที่ให้แพทย์บันทึกอาการเพิ่มเติม นอกจากนี้แพทย์ยังสามารถเรียกดูประวัติการรักษของผู้ป่วยได้ และสุดท้ายระบบสั่งจ่ายยาจะมีระบบบันทึกรายการยาแบบ Pre-Set ที่แพทย์สามารถตั้งค่าได้เอง หรือจะกดสั่งเป็นรายชนิดยา ก็ได้โดยที่ในรายการยาจะแสดงสถานะต่างๆ ด้วย เช่น ยาหมด ยานอกสิทธิ์ หรือยานี้ผู้ป่วยแพ้ เพื่อป้องกันข้อผิดพลาดในการจ่ายยา

### 03

#### Q Ticket

สำหรับผู้ป่วยที่ไม่ได้ใช้สมาร์ทโฟนจะได้รับสลิปแจ้งคิว/ สายรัดข้อมือ ที่มีรายละเอียดของขั้นตอน การรับบริการ และจะได้รับสลิปคิวใบใหม่หลังจากพบแพทย์เสร็จ แต่ถ้าเป็นแบบสายรัดข้อมือจะใช้ครั้งเดียวตั้งแต่เริ่มจนจบกระบวนการ หากผู้ป่วยอยากทราบขั้นตอนต้องไปสแกนคิวอาร์โค้ด (QR Code) ที่ตู้สแกน (Kiosk) เพื่อดูรายละเอียดเอง โดยจากการสัมภาษณ์พบว่าผู้ป่วยกลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจต่อทั้งแบบสลิป และแบบสายพันข้อมือ



27 ตัวอย่างการออกแบบสลิปแจ้งคิว และสายรัดข้อมือ

# ตัวอย่างขั้นตอนการทำงานของ Q Ticket



1 เริ่มจากการลงทะเบียน กรณีเป็นผู้ป่วยใหม่ต้องมาลงทะเบียนกับเจ้าหน้าที่ก่อน หลังจากการลงทะเบียน เจ้าหน้าที่จะตรวจสอบสิทธิ์ สอบถามอาการ และลงชื่อจองคิวพบแพทย์ และให้สลิปคิวหรือสายรัดข้อมือกับผู้ป่วย



2 ในสลิป Q Ticket จะมีรายละเอียดผู้ป่วย คิวอาร์โค้ด และขั้นตอนการรับบริการ แล้วจะได้รับใบใหม่เมื่อพบแพทย์เสร็จในขั้นตอนต่อไป แต่ถ้าเป็นสายรัดข้อมือจะประกอบด้วยข้อมูลผู้ป่วยคิวอาร์โค้ดและแถบสีที่จะบอกสถานะผู้ป่วย เช่น สีเขียวคือผู้ป่วยปกติ สีส้มคือผู้ป่วยมาคนเดียว และสีแดงคือผู้ป่วยที่มีโอกาสอาการทรุด โดยที่ผู้ป่วยสามารถสแกนคิวอาร์โค้ดที่ตู้สแกน หรือที่เจ้าหน้าที่อาสา เพื่อตรวจสอบเวลารอและคิวก่อนหน้าได้



3 เมื่อมาถึงแผนก ผู้ป่วยจะมาติดต่อเจ้าหน้าที่สแกนคิวอาร์โค้ดเพื่อยืนยันการมาถึงของผู้ป่วย โดยในบริเวณห้องโถงจะมีจอเพื่อแสดงลำดับคิวก่อนหน้าในแต่ละจุดรับบริการ เช่น จุดชั่งน้ำหนักวัดส่วนสูง วัดความดัน และรอพบแพทย์



4 เมื่อทำการชั่งน้ำหนักวัดส่วนสูง วัดความดัน ผู้ป่วยจะสแกนคิวอาร์โค้ดก่อนวัด เพื่อจะได้บันทึกข้อมูลลงประวัติของผู้ป่วย ซึ่งสามารถไปดูย้อนหลังได้ในแอปพลิเคชัน



5 ระหว่างรอพบแพทย์ ผู้ป่วยสามารถดูจำนวนคิวก่อนหน้า ได้จากจอทีวีในห้องโถง หรือถ้าคิวรอนานก็สามารถสแกนดูเวลาได้ที่ตู้สแกนหรือเจ้าหน้าที่อาสา



6 เมื่อถึงคิวพบแพทย์ ผู้ป่วยจะสแกนคิวอาร์โค้ดเพื่อยืนยันตัวตนและเตรียมให้ระบบบันทึกข้อมูลให้



7 หลังจากพบแพทย์เสร็จ ผู้ป่วยจะมาพบเจ้าหน้าที่ห้องตรวจ เพื่อรับสลิปคิวใบใหม่ที่ขึ้นตอนถัดไป แต่ถ้าเป็นสายรัดข้อมือก็ไม่ต้องรับใบใหม่ ในขั้นตอนนี้ถ้าอยากของผู้ป่วยสามารถจัดส่งได้ จะสามารถยืนยันการจัดส่งกับเจ้าหน้าที่ได้เลย และรอแค่ชำระเงิน



8 เมื่อถึงคิวชำระเงิน ผู้ป่วยจะสแกนคิวอาร์โค้ดเพื่อยืนยันการชำระเงินและรอเรียกชื่อยา

## 04 รงติดรถเงิน / เติงเงิน

รงติดที่รถเงิน/ เติงเงินสำหรับผู้ป่วยที่มีโอกาสอาการแย่งระหว่างรอคิวพบหมอ (สีแดง) และผู้ป่วยที่เดินทางมาโรงพยาบาลเพียงคนเดียว (สีส้ม) เพื่อให้เจ้าหน้าที่มาดูแลเป็นพิเศษ รงสัญลักษณ์สีจะมีเพียงแค่สีซึ่งไม่มีตัวอักษร เพื่อให้เป็นจุดสังเกตสำหรับเจ้าหน้าที่เท่านั้น เพราะการมีตัวอักษรระบุว่ามาคนเดียวนั้น จะสร้างความกังวลให้ผู้ป่วยเกี่ยวกับปัญหาจราจร

28 ตัวอย่างการออกแบบรงติดรถเงิน



### 2.3.2

#### การปรับปรุงบริการการรับรองระบบงานห้องปฏิบัติการทดสอบตามมาตรฐาน มอก. 17025

ในขณะที่ผู้ผลิตสินค้าไทยในสาขาอุตสาหกรรมต่างๆ ต้องการได้รับการรับรองมาตรฐานการผลิตสินค้า เพื่อเสริมศักยภาพการส่งออก แต่จำนวนห้องปฏิบัติการ (Lab) ที่ได้รับรองมาตรฐานสากล มอก. 17025 (ISO/IEC 17025) เพื่อตรวจสอบคุณภาพของกระบวนการผลิตสินค้าให้ภาคเอกชนไทยกลับมีไม่เพียงพอ โดยจำนวนห้องปฏิบัติการที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน มอก. 17025 มีเพียงไม่ถึงร้อยละ 50 ของห้องปฏิบัติการทั่วประเทศไทย กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีจึงได้จัดทำโครงการปรับปรุงบริการการรับรองระบบงานห้อง

ปฏิบัติการทดสอบตามมาตรฐาน มอก. 17025 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบการให้บริการการรับรองระบบงานห้องปฏิบัติการให้ประสิทธิภาพ ลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน และตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้อย่างแท้จริง อันจะนำไปสู่การส่งเสริมศักยภาพของธุรกิจไทยในการพัฒนาสินค้าและ



29 ตัวอย่างเว็บไซต์การขอการรับรองระบบงานห้องปฏิบัติการทดสอบตามมาตรฐาน มอก. 17025

บริการที่มีคุณภาพตามมาตรฐานสากลและแข่งขันได้ในเวทีโลก

จากการศึกษาเบื้องต้น สามารถแบ่งประเภทของห้องปฏิบัติการวิทยาศาสตร์ตามลักษณะการให้บริการรับรองได้เป็น 3 ประเภท คือ

- 01 ห้องปฏิบัติการวิทยาศาสตร์ที่ยังไม่เข้าสู่ระบบมาตรฐานสากล มอก. 17025
- 02 ห้องปฏิบัติการวิทยาศาสตร์ที่กำลังดำเนินการขอการรับรอง
- 03 ห้องปฏิบัติการวิทยาศาสตร์ที่ได้การรับรองแล้วและมีโอกาสที่จะขอการรับรองเพิ่มเติม

ทั้งนี้ ผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรม และทีมวิศวกรที่ปรึกษาได้มุ่งเน้นไปยังกลุ่มห้องปฏิบัติการวิทยาศาสตร์ที่ยังไม่ได้รับการรับรองเป็นลำดับแรก เพื่อทำความเข้าใจกับขั้นตอนการขอการรับรอง และกระตุ้นให้เกิดจำนวนบริการการรับรองเพิ่มมากขึ้น โดยใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบเพื่อสร้างต้นแบบนวัตกรรมบริการสาธารณะ ภายใต้ความร่วมมือระหว่างบุคลากรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กรมวิทยาศาสตร์บริการ สำนักงานปลัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจ และ มจร. โดยมีกระทรวงกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบ

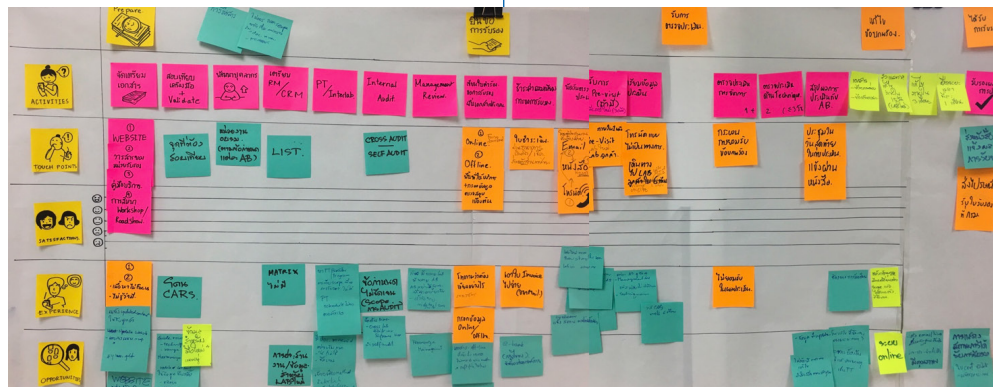
# มาตรฐาน มอก. 17025 คืออะไร

มอก. 17025 คือ มาตรฐานสากลที่องค์การระหว่างประเทศว่าด้วยการกำหนดมาตรฐาน (International Organisation for Standardization, ISO) จัดทำขึ้นร่วมกับองค์การระหว่างประเทศว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานทางด้านไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ (International Electrotechnical Commission, IEC) เพื่อกำหนดมาตรฐานทั่วไปว่าด้วยความสามารถของห้องปฏิบัติการสอบเทียบและห้องปฏิบัติการทดสอบ มาตรฐานดังกล่าวจะใช้กำหนดแนวทางการดำเนินงานของห้องปฏิบัติการทั้งในด้านระบบบริหารคุณภาพ และด้านวิชาการ ทำให้ผู้ใช้ผลการทดสอบหรือสอบเทียบเกิดความมั่นใจในการพัฒนาคุณภาพสินค้าและบริการให้ตรงตามมาตรฐานและความต้องการของลูกค้า นอกจากนี้ยังช่วยลดค่าใช้จ่ายในการตรวจสอบซ้ำจากประเทศคู่ค้าและลดอุปสรรคการติดกันทางการค้า<sup>16</sup>

16 ISO/IEC 17025 : 2005 ข้อกำหนดทั่วไปว่าด้วยความสามารถของห้องปฏิบัติการทดสอบและห้องปฏิบัติการสอบเทียบ (General Requirements for the Competence of Testing and Calibration Laboratories) โดยสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม

จากการเข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Co-Planning Workshop) เพื่อทำความเข้าใจเรื่องการออกแบบนวัตกรรม และศึกษาค้นคว้าข้อมูลในเบื้องต้นแล้ว ทีมงานได้เริ่มวิจัยต่อ โดยการเก็บข้อมูลผ่านการลงพื้นที่จริง การสังเกตและการสอบถามความรู้สึกของผู้ใช้บริการ แล้วจึงนำข้อมูลวิเคราะห์ผ่านเครื่องมือต่างๆ เช่น การทำแผนภูมิของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Mapping) และแผนผังเส้นทางประสบการณ์ผู้ใช้ (Customer Journey Map) เพื่อเป็นการทำความเข้าใจถึงภาพใหญ่ของระบบบริการและขั้นตอนการให้บริการเบื้องต้นร่วมกับ

ทีมงานได้นำข้อมูลจากการสัมมนาเชิงปฏิบัติและการลงพื้นที่จริงมาสังเคราะห์และนิยาม (Analyse and Define) ด้วยเครื่องมือการวิเคราะห์เชิงคุณค่า (Value Analysis) โดยเปรียบเทียบระหว่างลำดับของคุณค่าที่ได้รับจากระบบบริการในปัจจุบัน (As Is) กับสิ่งที่ควรจะเป็นในอนาคต (To Be) ทำให้เห็นปัญหาและสิ่งที่คาดหวังของกลุ่มผู้ใช้บริการ ตั้งแต่จุดปะทะของการใช้งาน ประสิทธิภาพของบริการ ความพึงพอใจไปจนถึงเป้าหมายสูงสุดในเชิงคุณค่า



30 ตัวอย่างการทำ Stakeholder Mapping และ Customer Journey Mapping ร่วมกันผู้ใช้บริการ

## VALUE ANALYSIS - AS IS

<b>VALUE PURPOSE</b>	ไม่สามารถแข่งขันทางการค้า มีปัญหาในการส่งออก ไม่มีศูนย์รวมการจัดการความรู้ เครือข่าย ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับ ISO17025
<b>EMOTION SATISFACTION</b>	การให้บริการที่แตกต่างกับคู่แข่งไม่สามารถให้คำแนะนำได้ ค่าเป็นการล่าช้า ไม่ติดตาม
<b>FUNCTION EFFICIENCY</b>	ขั้นตอน / เอกสารแต่ละ AB ไม่เหมือนกัน ผู้ประเมินมาตรฐานไม่เหมือนกัน กระบวนการล่าช้า การจัดการเตรียมเอกสาร / การชำระเงิน บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจ หลักสูตรอบรมไม่เพียงพอ
<b>TOUCH-POINT ENABLING</b>	Website (Training Courses Info / E-learning Courses) Call center มีการเอนสาย ที่ไม่สามารถให้ข้อมูลได้ E-mail account ไม่มีการวารสาร / One Stop Service Line / Facebook / App

31 ตัวอย่างการวิเคราะห์เชิงคุณค่า (Value Analysis)

ปัญหาสำคัญของระบบการรับรองมาตรฐานในปัจจุบัน ได้แก่ การเข้าถึงข้อมูลการขอการรับรองฯ ทางเว็บไซต์ที่ยุ่งยาก ข้อมูลบางส่วนล้าสมัย แบบฟอร์มเอกสารมีพื้นที่กรอกข้อมูลไม่เพียงพอ หน้าที่ผู้ใช้บริการใหม่ไม่ทราบว่าจะต้องเริ่มขอรับการรับรองในขั้นตอนการกรอกคำร้องอย่างไร และผู้ใช้บริการบางรายไม่เข้าใจภาษาราชการ

จากการวิเคราะห์ประเด็นปัญหา ทีมงานได้กำหนดเป้าหมายของการพัฒนาระบบบริการเพื่อสร้างผลประโยชน์ให้กับภาคธุรกิจที่ต้องการขอการรับรองตามมาตรฐานสากล โดยลดอุปสรรคการเข้าสู่มาตรฐานของภาคธุรกิจ ผ่านการใช้เครือข่าย การศึกษา และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มุ่งพัฒนาการให้บริการและการประสานงานที่ดี ด้วยกระบวนการที่กระชับ รวดเร็ว โปร่งใส ผู้ใช้บริการจะได้รับประสบการณ์ที่ดีผ่านการพัฒนาจุดปะทะ (Touchpoint) เช่น ศูนย์บริการข้อมูล (Call Center) และการให้บริการแบบครบวงจร (One Stop Service) ซึ่งกลายมาเป็นแนวคิดการสร้างนวัตกรรมในรูปแบบเว็บไซต์ ภายใต้คอนเซ็ปต์ “Digital Solution” โดยมุ่งเน้นการให้ข้อมูลและสื่อสารกับห้องปฏิบัติการวิทยาศาสตร์ที่ยังไม่ได้ขอรับการรับรองและยังไม่ได้เข้าสู่ระบบ

## VALUE ANALYSIS - TO BE

<b>VALUE PURPOSE</b>	ผลประโยชน์ที่ธุรกิจได้รับจากการจัดการคุณภาพ ลด Barrier ในการเข้าสู่มาตรฐาน (Network, Education, Communication)
<b>EMOTION SATISFACTION</b>	การให้บริการที่ดี Advisory Services (ผู้ประกอบการ) Keep-in-touch (status / info)
<b>FUNCTION EFFICIENCY</b>	Harmonized AB - single platform / Assessor calibration กระบวนการกรอกข้อมูล รวดเร็ว โปร่งใส E-document / E-banking หลักสูตรอบรมที่เพียงพอ / การเตรียมทรัพยากรบุคคลโดยสถาบันอุดมศึกษา
<b>TOUCH-POINT ENABLING</b>	Website Training Courses Call center E-learning Courses E-mail One Stop Service วารสาร Line / Facebook / App

หลังจากจัดทำเว็บไซต์ต้นแบบแล้ว ทีมงานจึงได้นำมาพัฒนาเว็บไซต์จริงที่ <http://lab17025.dss.go.th/LabAccreditation/web/> บนพื้นฐานหลักการ “3S” อันประกอบด้วย

- 01 การสื่อสารที่เข้าใจง่าย (Simplify Information)
- 02 เว็บไซต์ทางการที่ให้บริการเกี่ยวกับ มอก. 17025 โดยเฉพาะ (Single Web Site Specific for ISO/IEC 17025)
- 03 ใช้งานได้รวดเร็ว คู่กันสมัย (Speed and Modern Interface)

การออกแบบเว็บไซต์แบ่งออกเป็น 3 ส่วนหลัก ได้แก่

**ส่วนที่ 01:**

- รู้จัก มอก. 17025 ออกแบบภาพอินโฟกราฟิกเคลื่อนไหวสำหรับส่วนของเมนู “รู้จัก มอก. 17025” เพื่อการสื่อสารที่ชัดเจน กระชับ เข้าใจง่ายภายในเวลา 3 นาที
- เอกสารข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง
- รายชื่อห้องปฏิบัติการที่ได้รับการรับรอง

**ส่วนที่ 02:****(1) สำรวจความพร้อมตัวเอง**

ผู้ใช้บริการ / ห้องปฏิบัติการวิทยาศาสตร์ที่ต้องการยื่นขอรับการรับรองระบบงานห้องปฏิบัติการทดสอบตามมาตรฐาน มอก. 17025 จะต้องสำรวจความพร้อมในด้านต่างๆ 9 เรื่อง ได้แก่

- นโยบายคุณภาพ
- โครงสร้างองค์กร
- การจัดเตรียมและควบคุมเอกสาร
- กำหนดขอบข่าย
- บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจ
- เครื่องมือ
- วิธีการทดสอบ
- รายงานผล
- การตรวจติดตามคุณภาพภายใน (Internal Audit) และการทบทวนการบริหาร (Management Review)

**(2) ขอการรับรอง**

ผู้ใช้บริการ/ห้องปฏิบัติการวิทยาศาสตร์ที่ต้องการขอการรับรองระบบงานห้องปฏิบัติการทดสอบตามมาตรฐาน มอก. 17025 จะต้องให้ข้อมูลต่างๆ ดังนี้

- ข้อมูลเบื้องต้น
- ข้อกำหนดด้านบริหาร
- ข้อกำหนดด้านวิชาการ
- บุคลากรในระบบคุณภาพ
- ขอบข่ายที่ยื่นขอการรับรอง
- เครื่องมือหลักที่สำคัญ
- มาตรฐานอ้างอิง
- วัสดุอ้างอิง

**(3) ตรวจสอบสถานะ**

ห้องปฏิบัติการที่ยื่นขอการรับรองฯสามารถตรวจสอบสถานะ และขั้นตอนให้การรับรองฯ ได้ตลอดเวลาอย่างสะดวกและรวดเร็ว

**(4) คำถามที่พบบ่อย****ส่วนที่ 03:**

เป็นแหล่งข้อมูลที่จะช่วยสนับสนุนการจัดทำระบบการรับรองห้องปฏิบัติการทดสอบ/สอบเทียบมาตรฐาน มอก. 17025 โดยรวบรวมเป็นหมวดหมู่เข้าถึงง่าย และอัปเดตข้อมูลใหม่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นประโยชน์สำหรับผู้ให้บริการที่ต้องการค้นหาข้อมูลเพิ่มเติม ประกอบด้วย

- ทำเนียบผู้จัดโปรแกรมการทดสอบความชำนาญห้องปฏิบัติการจาก LA-I-06 นำมาจัดตามกลุ่มขอบข่ายการรับรอง
- ทำเนียบผู้ผลิตวัสดุอ้างอิงจาก LA-I-07 นำมาจัดตามกลุ่มขอบข่ายการรับรอง
- ฐานข้อมูลหน่วยงานให้บริการสอบเทียบจากข้อมูลห้องปฏิบัติการสอบเทียบที่ได้การรับรองจากสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (สมอ.)
- ฐานข้อมูลหลักสูตรการอบรมที่จำเป็นและทำเนียบผู้จัดอบรมในหลักสูตรด้านระบบคุณภาพ/ด้านวิชาการ รวมทั้งที่ปรึกษา
- มาตรฐานวิธีทดสอบ

## 2.3.3

### การให้บริการขึ้นทะเบียนผลิตภัณฑ์สมุนไพร



32 ตัวอย่างเว็บไซต์บริการขึ้นทะเบียนผลิตภัณฑ์สมุนไพร

แม้ว่าในปัจจุบันรัฐบาลไทยจะมีนโยบายส่งเสริมให้ภาครัฐศึกษา วิจัย และต่อยอดพัฒนายาสมุนไพรไทยในเชิงพาณิชย์ เพื่อยกระดับศักยภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรมยาสมุนไพรไทยสู่ระดับนานาชาติพร้อมกับส่งเสริมเศรษฐกิจชุมชน และสร้างความมั่นคงทางสาธารณสุขโดยขยายฐานการผลิตจากสมุนไพรไทยในประเทศ เพื่อลดการนำเข้ายาจากต่างประเทศ อย่างไรก็ตาม การวิจัยพัฒนายาสมุนไพรนั้นยังมีข้อจำกัดและอุปสรรคอยู่มาก เช่น ขาดการบูรณาการองค์ความรู้ด้านนวัตกรรม เทคโนโลยี วิทยาศาสตร์การแพทย์ และภูมิปัญญาไทย ขาดการส่งเสริมการตลาดที่น่าเชื่อถือ การประสานงานระหว่างภาครัฐ เป็นต้น ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบริการสาธารณะ จะพบว่าการทำงานของขึ้นทะเบียนสมุนไพรยังเป็นขั้นตอนที่ล่าช้า ซับซ้อน และก่อให้เกิดความล่าช้า อีกทั้งยังมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นจำนวนมากแต่ขาดการประสานงานอย่างบูรณาการ

กระทรวงพาณิชย์ได้รับข้อร้องเรียนจากภาคเอกชนผู้ใช้บริการในเรื่องความไม่สะดวกและความล่าช้าของการขอรับบริการขึ้นทะเบียนผลิตภัณฑ์สมุนไพรซึ่งมีผลกระทบต่อภาคการส่งออก จึงต้องการหาทางแก้ไขปัญหาและพัฒนากระบวนการดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และเป็นธรรม ทั้งในด้านการจัดการระบบคิวสำหรับยื่นคำขอขึ้นทะเบียน ระยะเวลา

การพิจารณาอนุมัติคำขอรวมทั้งการประชาสัมพันธ์ให้ผู้ใช้บริการรับทราบข้อมูลข่าวสารอย่างถูกต้อง

โครงการนำร่องการให้บริการขึ้นทะเบียนสมุนไพร จึงถูกจัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ และยังคงสอดคล้องกับนโยบายของภาครัฐที่ต้องการพัฒนาระบบยาให้มีความทันสมัย แม่นยำ และโปร่งใส ภายใต้ความร่วมมือของทีมผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรม ทีมนวัตกรรมที่ปรึกษา ผู้เชี่ยวชาญเชิงประเด็น ตลอดจนถึงหน่วยงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา (อย.) กรมการแพทย์แผนไทยและการแพทย์ทางเลือก สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ กรมการค้าต่างประเทศ กรมทรัพย์สินทางปัญญา กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ กรมการค้าภายใน กรมพัฒนาธุรกิจการค้า สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ศูนย์สร้างสรรคงานออกแบบ (TCDC) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร และกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์

เพื่อวิเคราะห์และสรรหาแนวทางในการแก้ปัญหาที่เหมาะสม ทีมนวัตกรรมที่ปรึกษาจึงได้สรุปปัญหาของผู้ใช้จากการเรียงเรียงและวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เครื่องมือแผนผังเส้นทางประสบการณ์ (User Journey Map) ดังนี้

- 01 การแปรรูปสินค้าทำได้ยาก
- 02 ปัญหาด้านเอกสาร เช่น ความยากและความไม่แน่ใจในการกรอกเอกสาร
- 03 พนักงานแต่ละคนทำงานให้คำแนะนำแตกต่างกัน
- 04 ต้องติดต่อหลายหน่วยงานจนเกิดความวุ่นวาย
- 05 ขั้นตอนการลงทะเบียนไม่ชัดเจน เช่น ไม่แน่ใจว่าหน่วยงานได้รับเอกสารหรือไม่หรืออยู่ขั้นตอนใด เป็นต้น

จากนั้น ทีมนวัตกรรมที่ปรึกษาจึงได้เรียงเรียงข้อมูลทั้งหมด โดยใช้แผนผังการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Analysis) โดยกำหนดให้ผู้ใช้บริการอยู่ตรงกลาง และวิเคราะห์รากของปัญหาลงต้นทั้งหมด (Root Cause Analysis) เพื่อร่วมกันหาแนวทางการแก้ปัญหาที่ตรงจุด ต่อมาจึงได้ระดมความคิดเห็นหาทางการแก้ปัญหา และนำความคิด

ทั้งหมดมาจัดลงในระยะเวลาในการสร้างผลกระทบ (Impact/Timeframe Mapping) โดยสามารถจัดความคิดที่มีผลกระทบ (Impact) สูงสุด ดังนี้

- 01 การจัดตั้งสถาบันองค์ความรู้ยาสมุนไพรแผนโบราณและการพัฒนา เพื่อรวบรวมความรู้ทั้งหมด ตั้งแต่การทำวิจัยไปจนถึงการทดสอบ
- 02 นโยบายกลยุทธ์ระดับสมุนไพรไทย เพื่อปรับแก้กฎหมายให้เอื้อต่อการพัฒนาธุรกิจยาในประเทศไทย และพัฒนาแผนส่งเสริมผู้ประกอบการในแต่ละภาคส่วน
- 03 นโยบายการสร้างความเข้มแข็งด้านการกำกับตรวจสอบผลิตภัณฑ์สุขภาพหลังออกสู่ท้องตลาด (Post-Marketing Control) เพื่อหาจุดสมดุลระหว่างการกำกับตรวจสอบผลิตภัณฑ์สุขภาพก่อนออกสู่ท้องตลาด (Pre-Marketing Control) และหลังการออกสู่ท้องตลาด สร้างระบบการจ้างหน่วยงานหรือบุคลากรภายนอก (Outsource) มาช่วยตรวจสอบโรงงานผู้ผลิตยา และสร้างบทลงโทษอย่างจริงจังสำหรับผู้ผลิตยาที่ไม่ได้มาตรฐาน ซึ่งข้อเสนอนี้ได้จัดทำออกมาในรูปแบบ Impact Time Frame Mapping โดยแบ่งวิธีการแก้ไขปัญหามาแต่ละระดับและระยะเวลาได้แก่ แผนการปฏิบัติรวดเร็ว (Quick Win Solutions) แผนการปฏิบัติระยะยาว (Long Term Solutions) ผลกระทบสูง (High Impact) และ ผลกระทบต่ำ (Low Impact) ดังแผนภูมิในหน้าถัดไป

Quick Win Solutions

<p><b>10 จัดระบบประเภท/ระดับ ผู้ประกอบการ</b></p> <p>10.1 ระบบแบ่งประเภท/ระดับกลุ่ม ฝาก. ตามคุณภาพคำขอ / ความสามารถการผลิต/ความพร้อม</p> <p>10.2 ระบบการ Matching ระดับคำขอ/เกณฑ์พิจารณา / ผู้ประเมินระดับต่างๆ</p> <p>10.3 นำ Technology มาใช้ในการช่วยประเมินคำขอเบื้องต้นในบางขั้นตอน เช่น Optical Character Recognition</p>	<p><b>11 จัดระบบประเภท/ระดับ ผู้ประเมิน</b></p> <p>11.1 ส่วน-โบผู้เกี่ยวข้องประชุม จัดประเภทตามความเชี่ยวชาญ จัดระดับ ผชช. จากการศึกษา/แพทย์แผนไทย/กรมวิทย์ฯ/หมอชุมชน/หมอยาบ้าน/อาจารย์/นักวิจัย/และผู้เกี่ยวข้องอิสระ</p> <p>11.2 ระบบการฝึกหัดและสอบเป็นผู้ประเมิน จัดโดยมหาวิทยาลัย ได้รับการ Certify จาก อย. แบ่งเป็นระดับความเชี่ยวชาญต่างๆ</p> <p>11.3 จัดทำ MOU กับมหาวิทยาลัยไทยและอาเซียนเพื่อสร้างคน.ที่จะเป็นจนท.ประเมิน</p> <p>11.4 สร้างPlatform ทำงานร่วมกันระหว่างสำนักฯ/สนพ./การแพทย์แผนไทย/กรมวิทย์ฯ/คณะเภสัชฯต่างๆ/มูลนิธิกัญชง/ศร/พ.ชุมชน/สมาคมยาสมุนไพร</p>
---	---

**6 ระบบ E-Submission (มีแค่ยาแผนปัจจุบัน)**

6.1 พัฒนา E-submission ให้มีประสิทธิภาพจริง อาจใช้เทคโนโลยี Online Signature ปรึกษาหมายให้รองรับการยื่นชื่อแบบดิจิทัล

6.2 ระบบ Transaction Tracking บันทึกการให้คำปรึกษาของจนท. ทุกครั้ง รายละเอียดการให้คำปรึกษา ระบบส่งผลงานภายใน/ภายนอก อย. การทำ log-book งานของจนท. ติดตาม/แจ้งสถานะการรับส่งเอกสาร ฝาก. > เจ้าหน้าที่ > ผู้ประเมิน > ผู้เชี่ยวชาญ

**5 ระบบคิวที่มีประสิทธิภาพ**

5.1 ระบบบริหารจัดการคิวที่เชื่อมโยงคิว Online / Walk-in

5.2 จัดทำสถิติคิว แบ่งประเภท/ระดับฝาก. ให้สัมพันธ์กับ ประเภท/ระดับจนท.ประเมิน เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์การจัดคิวในอนาคต

**3 ปรับการจัดวางหมวดจัดระเบียบข้อมูล**

3.1 พิจารณาสร้าง template ที่รวมแบบฟอร์มกับแบบตรวจสอบ Checklist ไปเลยให้ เริ่มจาก template การขึ้นทะเบียนยาตำรับ/ยาสมุนไพรเดี่ยว เพราะสูตรและเกณฑ์ตายตัวอยู่แล้ว (เหมือน E-Submission เวอร์ชันกระดาษ) พร้อมแสดงตัวอย่างการกรอกและอธิบายจุดที่ผิดพลาด ตัวอย่างคำขอที่เป็น Negative/Positive Lists

3.2 ปรับเกณฑ์ให้มีความชัดเจนในมากที่สุด ไม่ขอกเอกสารนอกเหนือจาก Checklist ที่ประกาศ พยายามใช้ดุลยพินิจให้น้อยที่สุด

**1 นโยบายเวปไซต์เดียว สร้างค.นำเชื่อถือ**

1.1 แสดงขั้นตอนการขึ้นทะเบียนให้เห็นภาพรวมในหน้าเวปพร้อมลิงค์ข้อมูลและเอกสาร ภายใต้นวดฝาก.หน้าใหม่

1.2 สร้างเวปไซต์ที่เน้นให้ข้อมูลกับฝาก.สามารถวินิจฉัยประเภทยาเบื้องต้นได้ ระบบช่วยค้นหาเอกสารขึ้นทะเบียนที่เกี่ยวข้องให้

1.3 สร้างระบบ CHATBOT ช่วยค้นหาข้อมูลคงค่าถามให้กับ ฝาก.

1.4 รวบรวมข้อมูลของแต่ละสำนัก/เชื่อมข้อมูลเพื่อให้สามารถค้นหาข้อมูลและเอกสารได้ง่าย

1.5 ทำระบบสมาชิกเพื่อให้สำนัก IT สามารถตรวจสอบได้ว่ามีใครเข้ามาค้นหาข้อมูลอะไรบ้างเพื่อทำการวิเคราะห์กลยุทธ์เวปไซต์ต่อไปในอนาคตได้

**7 Customer-Centric Protocol ของ OSSC/กองให้คำปรึกษา/สง. สะท้อนคุณภาพของบริการ**

7.1 อย./สง. จัดทำระบบ tracking transaction ของ ฝาก./จนท. บันทึกปัญหาที่เกิด/วิธีแก้ปัญหาหน้างานเพื่อพิจารณาปรับปรุงขั้นตอน protocol ร่วมกัน

7.2 จัดตอนการช่วยเหลือเอกสารที่ Constructive มากขึ้น เช่น มี Protocol ช่วยเรื่องแก้คำผิด

7.3 การอบรมเพื่ออัปเดต จนท. สง. ในการปฏิบัติงานเป็นระยะๆเพื่อซักซ้อมความเข้าใจและอัปเดตขั้นตอนที่ปรับเปลี่ยน

7.4 ประเมินผลงานจนท.ให้บริการ ตามความสำเร็จของการให้ความช่วยเหลือ ฝาก.

7.5 นโยบายเวปไซต์เดียว ให้ความนิเทศเอกสารได้จากเวป อย. เท่านั้น

**4 เตรียมความพร้อม ฝาก. ก่อนขึ้นทะเบียน**

4.1 สร้างระบบสมาชิก ฝาก. เก็บประวัติ จัดอันดับ เพื่อดู learning curve ประเมินจากคุณภาพคำขอที่ส่งมาในแต่ละครั้ง

4.2 ทำ Transaction Tracking เวลา ฝาก. ติดต่อผ่าน OSSC /Call Center /E-submission ให้การให้คำปรึกษาเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

4.3 จัดอบรม On-Demand เพื่อสร้าง ฝาก. คุณภาพ ร่วมกับสมาคมผู้ผลิตยาสมุนไพร สมาคมเภสัชกรรมทะเบียน&กฎหมายผลิตภัณฑ์ ทั้งแบบ Offline/Online/Clip Info-Graphic

4.4 ทำระบบ Database ข้อมูลทางวิทยาศาสตร์ใช้อ้างอิงแบ่งตามระดับความน่าเชื่อถือ รายชื่อเอกสารวิจัยที่ใช้อ้างอิงได้จากทั้งในและต่างประเทศ ใส่ลิงค์และไซท์ในหน้าเวปไซท์

**2 จัดทำข้อมูลประเภทยา/เกณฑ์ประเมิน**

2.1 จัดทำคำนิยามและตำรับยาสมุนไพรแผนโบราณ ยาสมุนไพรพัฒนา (ยาแผนไทยประยุกต์/แผนดั้งประยุกต์ ตำรับสมุนไพรเดี่ยว ยาสมุนไพรปัจจุบัน) แบ่งระดับตามความยากง่ายในการขึ้นทะเบียน พร้อมเกณฑ์การประเมินให้ ฝาก. สามารถ shopping ได้จากเวป อย. เลย พร้อมลิ้งค์แหล่งที่มาของวัตถุดิบ GAP และผู้ผลิต GMP ที่ได้รับการ Certified จากหน่วยงานที่ อย. รับรอง

2.2 จัดทำข้อมูลเพื่อสร้างความเข้าใจเรื่องความเสี่ยงต่อประโยชน์ของการสร้างความแตกต่างของยาในกรณีที่ยาจะคิดแปงสูตร เทคนิคการใช้ range ของช่วงเหรียญ ข้อมูลยาที่มี Impact ทางการตลาดสูงและเป็นยาเร่งด่วนของประเทศ

**12 นโยบายผลิตภัณฑ์ยาสมุนไพรใช้ในป.**

12.1 ร่างกฎเกณฑ์เฉพาะสำหรับยารวัญ/ยาเร่งด่วนของประเทศ

12.2 สร้างสภาพแวดล้อมให้จุดใจการเข้าถึงโครงการวิจัยนำร่อง เช่น ลดภาษีให้กับฝาก. ที่เข้าร่วม สร้างแหล่งข้อมูลยาสมุนไพรกลางที่นำเชื่อถือ รับรองโดย อย. องค์การอิสระ อาจทำร่วมกับโรงพยาบาลหรือร้านขายยาที่ได้รับบริการรับรองจาก อย. ในการช่วยเก็บข้อมูลด้าน Clinical Test ว่ายาตัวไหนมีพัฒนาผลดี

12.4 สื่อสารให้ประชาชนเข้าใจในหลักการใช้ยาสมุนไพร ทั้งเป็นเจ้าตัวยานสมุนไพรที่ไม่ควรใช้ซ้ำเพื่อ

**8 กลยุทธ์บริการอย่างไร่งใส่ เป็นธรรม**

8.1 อย. คัดกรองส่งบริการประกอบการสุภาพแล้วให้คำแนะนำ ฝาก. แต่ต้องเน้นความโปร่งใสโดยแจ้งหน้าที่ให้สำนักต่างๆเป็นผู้ประเมินเหมือนเดิมให้ชัดเจน เพื่อสะท้อนอย. ส่งเสริม ฝาก. แต่ก็ยังเป็น Regulator ที่ดี

8.2 ใช้แนวคิดของสนพ. Year Planned Registration โดยตั้งเกณฑ์การคัดเลือกฝาก. และผลิตกันที่ยาให้ชัดเจนโปร่งใส อาจจัดทำเป็น random lottery slot

8.3 ประกาศข้อมูลค่าธรรมเนียมทั้งแบบจัดเป็นแพคเกจและแบบแจกแจงรายละเอียด แบ่งเป็นค่าธรรมเนียมพื้นฐานและค่าธรรมเนียมเพิ่มเติม จัดเก็บค่าธรรมเนียมในตอนสุดท้ายของขึ้นตอน

8.4 พิจารณาจัดตั้งองค์กรผู้เชี่ยวชาญอิสระพิจารณาประเมินแยกกันไปกับ อย. ให้ ฝาก. สามารถมี second-opinion ช่วยคอยเฟิร์มและอุทธรณ์โดย อย. ยังมีอำนาจดูแลระเบียบ

**9 ระบบสนับสนุนหลังรับบริการ/ไต่หะเบียน**

9.1 ระบบส่งต่อ ฝาก. ไปที่กองส่งเสริมการประกอบการสุภาพเพื่อช่วยเหลือหลังถูกตีตก แนะนำแนวทางที่ไป ติดตามผล

9.2 เก็บข้อมูลสถิติสาเหตุของการถูกปฏิเสธทะเบียนหากเป็นเพราะผลิตไม่ได้คุณภาพ อาจปรับ กม. ให้มีการจ้างผลิตได้ Contract GMP Manufacturing /หรือสร้างกลยุทธ์ช่วยในเรื่องการตรวจวิเคราะห์ Lab

9.3 ระบบสนับสนุนทั้ง Value Chain อำนาจความสอดคล้อง ฝาก. ใช้ประโยชน์จากการไต่หะเบียน Sharing Database กับหน่วยงานรัฐที่รับส่งต่อเพื่อสนับสนุนฝาก.ต่อ

9.4 สร้างหลักสูตรการขึ้นทะเบียนอาหารและยาในวิทยาลัยชุมชน สอนไปเลยเพื่อต่อยอดการแปรรูปทางเกษตรกร ได้ทั้งยา อาหาร เครื่องสำอาง

High Impact

Low Impact

**15 สถาบันองค์ความรู้ยาสมุนไพรแผนโบราณและพัฒนา**

15.1 จัดตั้งสถาบันวิจัยยาสมุนไพรที่รวบรวมองค์ความรู้ยาสมุนไพรแผนโบราณและพัฒนา (เริ่มจากการแพทย์แผนไทยและสนพ.) ทำวิจัย Integrative Medicine /Translational Research / Clinical Test (อาจทำในรูปแบบมูลนิธิ)

15.2 กรมการแพทย์แผนไทยอยู่ระหว่างจัดทำรับยาแผนไทยแห่งชาติอยู่เพื่อจัดนำไปบรรจุในหลักสูตรของแพทย์แผนไทยและเป็นฐานข้อมูลในการตรวจสอบอ้างอิงให้กับ ฝาก.และ อย.

15.3 สำหรับยาสมุนไพรพัฒนาควรจัดทำตำรับยาแบบตามประเภท/ระดับให้ชัดเจน สร้างคณะทำงานและกลไกการทำงานร่วมกับระหว่างสำนักฯ สนพ. การแพทย์แผนไทย กรมวิทย์ฯ มหาวิทยาลัย องค์การวิจัย เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการอ้างอิงสำหรับ ฝาก. และ อย.

15.4 เร่งวิจัยสมุนไพรที่ขาดแคลนยาแผนปัจจุบันที่ต่อนำเข้า สมุนไพรที่ รพ. ชุมชนแต่ละภูมิภาคจ่ายออกเยอะและมี potentialที่จะใช้ได้ดี หรือสมุนไพรที่มีมูลค่าทางเศรษฐกิจสูงที่มีแนวโน้มสามารถทดแทนยาปัจจุบันได้ Global/Future Medicine

**13 นโยบายกลยุทธ์ Contract Manufacturing ยกระดับสมุนไพรไทย**

13.1 ปรึกษาหมายให้สื่อต่อการพัฒนาธุรกิจยาในประเทศ เช่น การถ่ายโอน พรบ.ยา หรือ การจ้างผลิต Contracting Manufacturing เพื่อให้ทะเบียนที่มีอยู่มีประโยชน์กับผู้ผลิตที่มีศักยภาพและความพร้อมจริงๆ

13.2 ใช้ Platform ภาครัฐจัดทำโครงการยกระดับการผลิตยาสมุนไพรใน ฝาก. รายย่อยโดยความร่วมมือของฝาก. ที่มี GMP ในแต่ละภูมิภาค ช่วยสร้างความเชื่อถือให้กับยาสมุนไพรไทย

13.3 สร้างแผนส่งเสริม ฝาก. Champion ในแต่ละภูมิภาคเน้นสุทธยาที่มีราคาหน้าวัดบนธรรมจากแต่ละภูมิภาคเพื่อสร้างเอกลักษณ์ให้กับแบรนด์ เป็นโครงการร่วมกับมหาวิทยาลัยในภูมิภาคที่มี Lab วิเคราะห์วิจัย

**14 นโยบายความเข้มแข็งด้าน Post Marketing Control**

14.1 หากจุดสมดุลระหว่างการดูแลควบคุมในส่วน Pre/Post Marketing Control กำลัดความเข้มแข็งส่วน Pre อาจช่วยยกระดับ ฝาก. รายย่อยไปเลยกับการอนุญาตให้ Contract Manufacturing พร้อมตั้งหน่วยสารวัตร อย. หรือสร้างระบบให้ ปชช. ช่วยกันดูแลรายงานร้องเรียนผ่านทางโซเชียลมีเดีย

14.2 สร้างระบบ Outsource เพื่อตรวจสอบโรงงานผู้ผลิตยา

14.3 สร้างกลไกขออย่างจริงจังหาพบผู้ผลิตทำไม่ได้ตามมาตรฐานกำกับดูแลผู้ตรวจโดยสง. ร่วมกับคณะเภสัชหรือเภสัชกรฯ

Long Term Solutions

ด้วยเวลาที่จำกัด ทำให้ทีมงานต้องเลือกแนวคิดที่คาดว่าจะเป็นการเริ่มต้นที่ดีที่สุด โดยเชื่อว่ากระบวนการแก้ปัญหาด้วยแผนปฏิบัติการแบบรวดเร็ว (Quick Win Solutions) จะสามารถแก้ไขขอบเขตของปัญหาที่นำมาพิจารณา (Domain of Problems) ได้ ขอบเขตของปัญหาที่นำมาพิจารณาประกอบไปด้วย การขาดกฎเกณฑ์ที่เหมาะสมกับสภาวการณ์อุตสาหกรรม และตลาดสมุนไพร ซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบตามมาคือ

- 01 ขาดระบบขึ้นทะเบียนที่ใช้งานได้ง่าย (User Friendly) โปร่งใส และตรวจสอบได้
- 02 ขาดการเข้าถึงแหล่งความรู้เกี่ยวกับสมุนไพรของผู้ประกอบการ นักขึ้นทะเบียนยา และผู้เชี่ยวชาญประเมิน

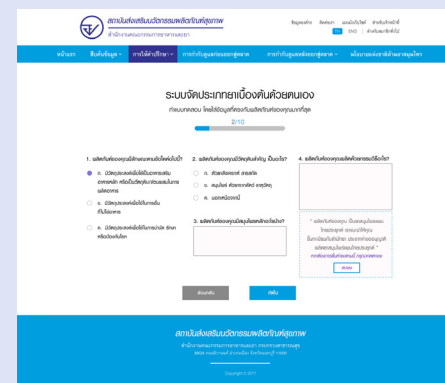
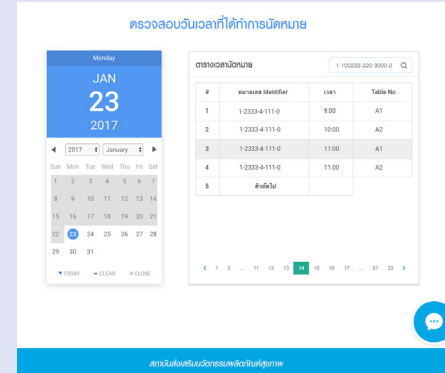
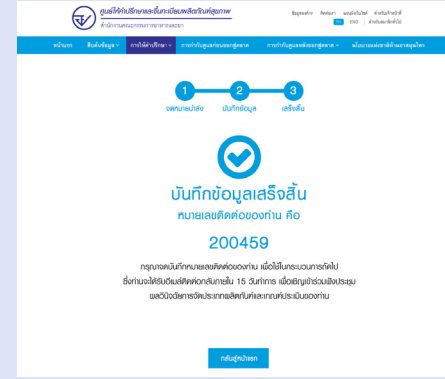
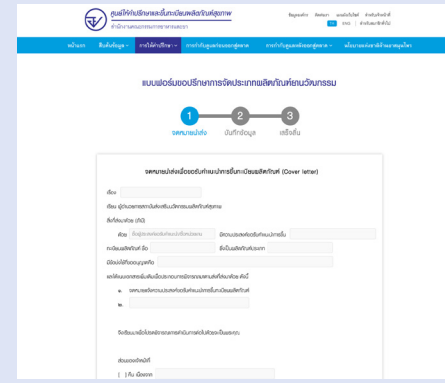


34 ขอบเขตปัญหาที่พิจารณาโครงการนำร่องบริการขึ้นทะเบียนผลิตภัณฑ์สมุนไพร

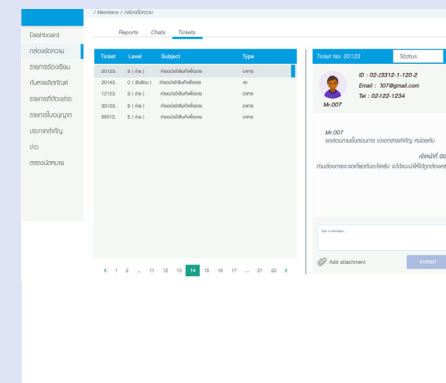
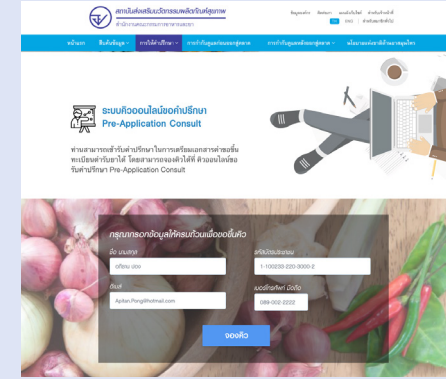
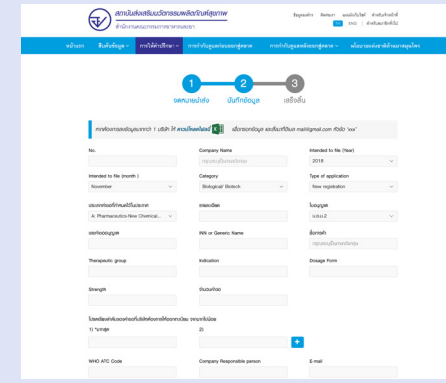
01 ระบบขึ้นทะเบียนที่ใช้งานง่าย (User Friendly) โปร่งใส และตรวจสอบได้

(1) เว็บไซต์ศูนย์ให้คำปรึกษา / ขึ้นทะเบียน

เว็บไซต์ศูนย์ให้คำปรึกษาและขึ้นทะเบียนผลิตภัณฑ์สุขภาพ จัดทำขึ้นเพื่อสร้างและทดสอบนโยบายการจัดทำเว็บไซต์เดียว เพื่อให้ผู้ประกอบการและใช้งานทั่วไปเกิดความสับสน ลดขั้นตอนซ้ำซ้อนของระบบการทำงานของภาครัฐ อีกทั้งยังเพิ่มความน่าเชื่อถือของข้อมูลโดยเน้นการให้ข้อมูลที่มีประโยชน์กับผู้ประกอบการแต่ละกลุ่ม เช่น มีระบบช่วยค้นหาเอกสารขึ้นทะเบียนที่เกี่ยวข้อง ระบบจัดประเภทยาเบื้องต้น และฐานข้อมูลของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องซึ่งเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายและเชื่อมโยงกัน มีระบบสมาชิก ระบบติดตามผลการขึ้นทะเบียน และกล่องข้อความ (Chat Box) สำหรับช่วยตอบคำถามผู้ประกอบการโดยวางจุดยืนของการให้บริการเป็นเหมือนกับโค้ชหรือที่ปรึกษา



35 ตัวอย่างการออกแบบเว็บไซต์ขึ้นทะเบียนผลิตภัณฑ์สมุนไพร



(2) ระบบการขึ้นทะเบียนยา e-CTD (Electronic Common Technical Document)

ระบบการขึ้นทะเบียนยา e-CTD เป็นระบบการยื่นคำขอขึ้นทะเบียนตำรับยาผ่านช่องทางออนไลน์ (Pharmaceutical Regulatory Software) ที่ใช้แพร่หลายในระดับสากล...

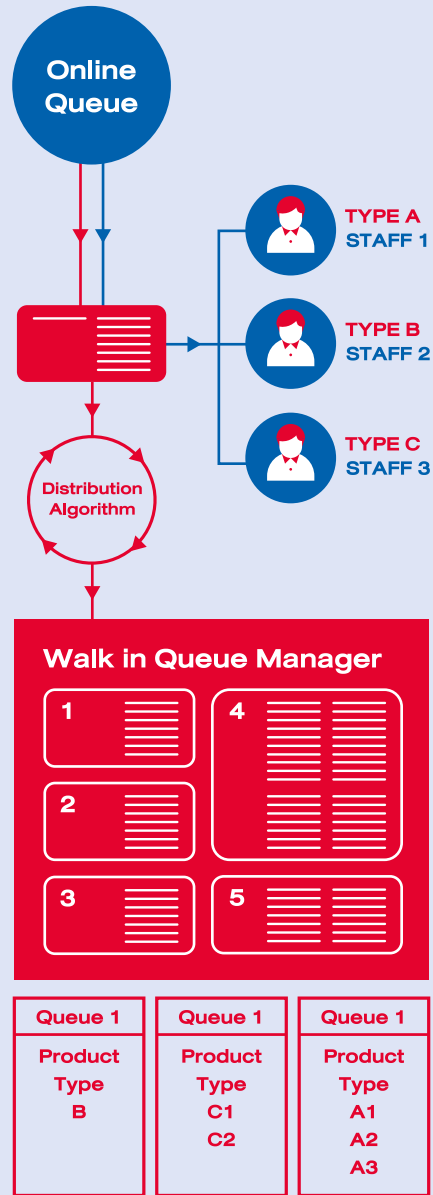
ด้วยระบบนี้ผู้ประกอบการจะสามารถวางแผนการขึ้นทะเบียนล่วงหน้า (Year Plan Registration) ได้ด้วยตนเอง ส่วนภาครัฐสามารถช่วยสนับสนุนส่งเสริมผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม...



36 ตัวอย่างหน้าต่างเว็บไซต์ระบบการขึ้นทะเบียนยา e-CTD (Electronic Common Technical Document)

(3) ระบบคิวแบบ Work Sharing

ระบบคิวแบบ Work Sharing เป็นการจัดคิวตามประเภทของจำนวนคำขอ เช่น การจัดคิว 1 คิวต่อ 1 คำขอการขออนุญาตขึ้นทะเบียนยา...



37 รูปแบบความสัมพันธ์การทำงานในโครงการระบบคิวแบบ Work Sharing

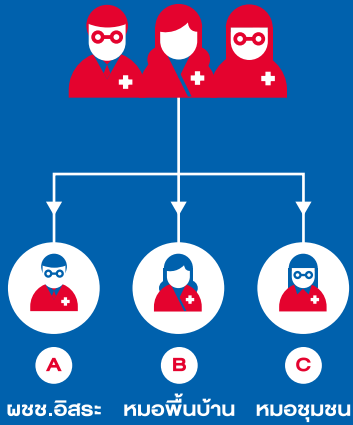
(4) ระบบการขึ้นทะเบียน/ หมุนเวียนผู้เชี่ยวชาญ

เป็นระบบการขึ้นทะเบียนผู้เชี่ยวชาญทางด้านสมุนไพรจากทั่วประเทศ ซึ่งจะแบ่งประเภทของการขึ้นทะเบียนจากความเชี่ยวชาญของแต่ละบุคคล...

การจัดทำสำมะโนและขึ้นทะเบียนผู้เชี่ยวชาญประเมินยาทั่วประเทศ ทั้งหมอบ้าน หมอชุมชน แบ่งประเภทตามประเด็นที่ต้องประเมิน และรายละเอียดอื่นๆ...



### Professional Registration



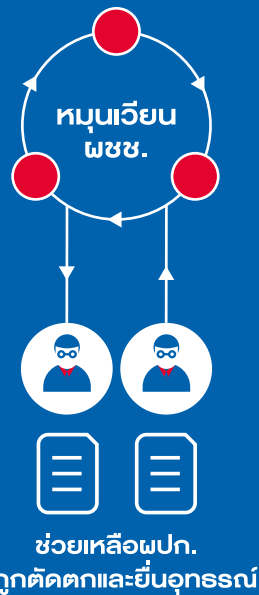
**02**  
**กฎเกณฑ์ที่เหมาะสมและการเข้าถึงแหล่งความรู้เกี่ยวกับสมุนไพรของผู้ประกอบการ นักขึ้นทะเบียนยา และผู้เชี่ยวชาญประเมิน**

**(1) โครงการนำร่องวิจัยยาสมุนไพรท้องถิ่น (Contract Manufacturing) และ กองทุนแล็บตรวจวิเคราะห์กลาง**

โครงการนี้จัดตั้งขึ้นเพื่อช่วยเหลือผู้ประกอบการรายย่อย และวิสาหกิจชุมชนที่เพิ่งเริ่มต้นพัฒนาผลิตภัณฑ์สมุนไพร ซึ่งมีทุนและความรู้ทางวิทยาศาสตร์ที่จำกัด และมีความต้องการในการจัดตั้งโรงงาน ผลิตและจัดเตรียมอุปกรณ์การผลิตที่ได้มาตรฐาน โดยเฉพาะมาตรฐานการผลิตผลิตภัณฑ์อาหาร (GMP) ของหน่วยงานมาตรฐานอาหารระหว่างประเทศ หรือ โคเด็กซ์ (CODEX)

หากมีโรงงานที่สามารถรับจ้างผลิตได้โดยถูกต้องตามกฎหมาย จะมีส่วนช่วยให้ผู้ประกอบการรายย่อย ซึ่งมีอยู่เป็นจำนวนมาก สามารถก้าวข้ามผ่านเงื่อนไขในเรื่องของมาตรฐานการผลิตให้ตรงตามเกณฑ์การขึ้นทะเบียนได้โดยร่วมมือกับชุมชน สำนักบริหารและรับรองห้องปฏิบัติการ (สกอ.) กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) รวมทั้ง สำนักงานนโยบายและแผน (สนพ.) ในการสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชนและทำให้ชุมชนสามารถผลิตยาสมุนไพรที่มีประสิทธิภาพได้อย่างต่อเนื่อง

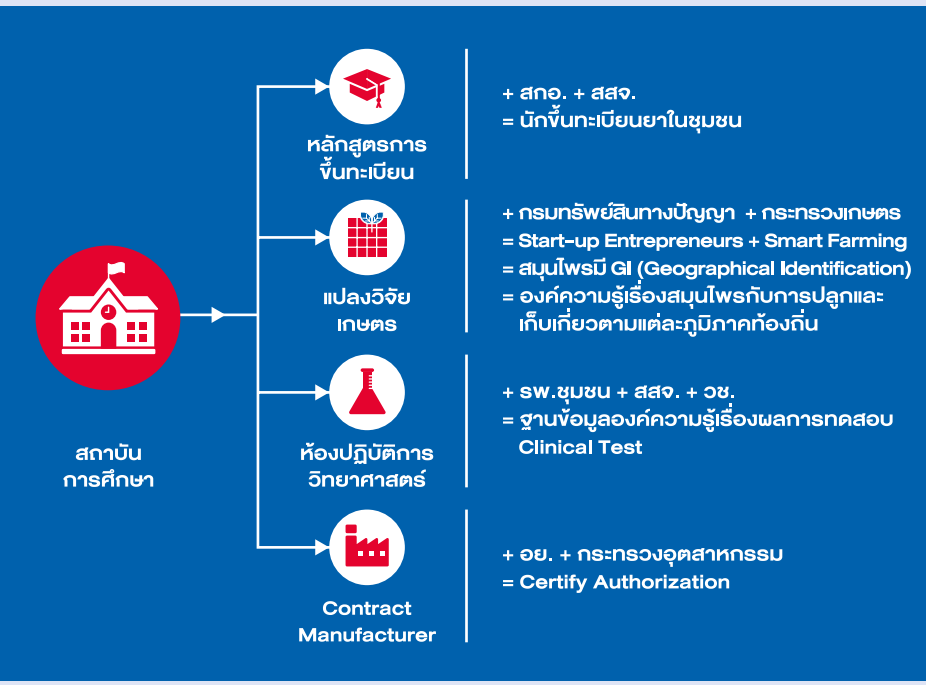
### ระบบผู้เชี่ยวชาญประเมิน



**38** รูปแบบความสัมพันธ์การทำงานใน โครงการระบบการขึ้นทะเบียน/ หมุนเวียนผู้เชี่ยวชาญ

ยิ่งไปกว่านั้น การจัดทำโครงการนำร่องวิจัยยาสมุนไพรจะเป็นแนวทางสำคัญต่อการพัฒนาผู้ประกอบการรายย่อยในระดับท้องถิ่น ขณะที่การสร้างกลไกการทำงานร่วมกันระหว่าง สำนักงานนโยบายและแผน (สนพ.) สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด (สสจ.) การแพทย์แผนไทย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) สภาวิจัยแห่งชาติ (วช.) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) เครือข่ายมหาวิทยาลัยที่มุ่งสร้างบุคลากรสร้างสรรค์ (University Creative Counsel Network-UCC Network) และมหาวิทยาลัยท้องถิ่น จะสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมผลิตยาสมุนไพรที่สามารถขึ้นทะเบียนได้ทันที

การวิจัยเกี่ยวกับการปลูก เก็บเกี่ยว และสกัดสารสำคัญโดยการควบคุมแหล่งผลิต และช่วงเวลาในการเก็บเกี่ยวให้เหมาะสมที่สุดเพื่อให้ได้วัตถุดิบสมุนไพรที่มีคุณสมบัติเฉพาะตัวโดดเด่นสามารถนำไปขอรับการขึ้นทะเบียนสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ (Geographical Indicator) ได้ ซึ่งสามารถนำมาเป็นเครื่องมือในการทำแบรนด์ให้กับผู้ประกอบการได้เช่นกัน



**39** รูปแบบความสัมพันธ์การทำงานในโครงการนำร่องวิจัยยาสมุนไพรท้องถิ่น (Contract Manufacturing) และ กองทุนแล็บตรวจวิเคราะห์กลาง

**(2) โครงการนำร่องวิจัยยาสมุนไพรแห่งชาติ 4 ชนิด**

การดำเนินโครงการนำร่องวิจัยสมุนไพรแห่งชาติ 4 ชนิด ซึ่งมีศักยภาพสูงทางเศรษฐกิจ ได้แก่ ใบบัวบก นั้น ไพล กระจับปี่ หรือสมุนไพรที่พัฒนาจากยาตำรับ ‘กลางบ้าน’ ที่โดดเด่นของแต่ละชุมชน จะช่วยกระตุ้นสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจได้อย่างรวดเร็ว เป็นการพัฒนาต่อยอดความรู้ด้านสมุนไพรของประเทศ สามารถผลิตสื่อเผยแพร่และส่งเสริมสมุนไพรดังกล่าวให้กับเกษตรกร ชุมชนผู้ประกอบการ หรือธุรกิจสมาร์ตฟาร์ม (Smart Farming) และสตาร์ทอัพรุ่นใหม่ได้ เพื่อให้เกิด

การผลิตวัตถุดิบที่สอดคล้องกับการนำไป  
แปรรูปและการบริโภค

### (3) นักขึ้นทะเบียนยาในชุมชน (Community Regulatory Assistant)

โครงการสร้างหลักสูตรทางการศึกษาของ  
สถาบันการศึกษาในภูมิภาคต่าง ๆ ของประเทศ  
เพื่อผลิตนักขึ้นทะเบียนยาประจำชุมชนต้อง  
กัน ได้สร้างบุคลากรที่มีองค์ความรู้เกี่ยวกับ  
สมุนไพรของชุมชนและกระบวนการขึ้นทะเบียน  
ผลิตภัณฑ์สุขภาพ อีกทั้งยังช่วยให้ชุมชน  
สามารถสร้าง รักษา และพัฒนาองค์ความรู้  
ของตนได้เองอย่างยั่งยืน ฐานความรู้เหล่านี้  
จะส่งผลให้ชุมชนสามารถสร้างความแข็งแกร่ง  
ให้กับระบบเศรษฐกิจภายในชุมชนได้อย่างมี  
ประสิทธิภาพ (Self-Reliance/Sustainability  
Development/Learning Community)

## 2.4

### สรุป

ประสบการณ์การดำเนินงานในโครงการนำร่องแสดงให้เห็นว่าภาครัฐสามารถสนับสนุนให้เกิดการร่วมมือกันข้ามหน่วยงานอย่างบูรณาการได้ จนส่งเสริมให้เกิดพื้นที่สร้างสรรค์ในการพัฒนานวัตกรรมภาครัฐ โดยต้นแบบนวัตกรรมที่เกิดขึ้นภายใต้โครงการทั้งสามนี้ได้รับการตอบรับเป็นที่น่าพึงพอใจจากการทดสอบเบื้องต้นกับกลุ่มตัวอย่างผู้ใช้บริการ อย่างไรก็ตาม ต้นแบบนวัตกรรมบริการสาธารณะในแต่ละโครงการยังสามารถนำไปพัฒนาต่อให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป ด้วยการทดลองซ้ำ พัฒนาต้นแบบนวัตกรรมบริการสาธารณะใหม่ และทดสอบต้นแบบนวัตกรรมบริการสาธารณะกับกลุ่มตัวอย่างผู้ใช้บริการในจำนวนที่มากยิ่งขึ้น

การจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐจะสามารถช่วยต่อยอดพัฒนาบริการสาธารณะต่อจากโครงการนำร่องต่างๆ รวมถึงขยายโอกาสให้ภาครัฐสามารถประยุกต์ใช้วิธีคิดเชิงออกแบบในการแก้ไขปัญหาให้ประชาชนในมิติต่างๆ อย่างรอบด้านมากยิ่งขึ้น โดยในบทต่อไปจะกล่าวถึงแนวทางการจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐที่เป็นไปได้ในประเทศไทย



# 3

## Setting Up

### จะจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐอย่างไรให้ตอบโจทย์ประชาชนไทย?

- 3.1 หลักการในการจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Key Principles)
- 3.2 องค์ประกอบสำคัญ (Key Elements) และเครื่องมือที่ใช้ในการออกแบบห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Innovation Lab Canvas)
- 3.3 เป้าหมายของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ
- 3.4 แนวทางการจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ
- 3.5 รูปแบบการจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐที่เป็นไปได้ในประเทศไทย
- 3.6 ชุดเครื่องมือระดับปฏิบัติการ (Toolkit) ของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ
- 3.7 ผลผลิตและการวัดผลกระทบ : การวัดผลเพื่อพัฒนาไปข้างหน้า และการสื่อสารผลกระทบเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและยั่งยืน
- 3.8 เส้นทางการเติบโตของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Innovation Lab Journey)
- 3.9 สรุป

จากการศึกษาและวิเคราะห์ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐจากทั่วโลกผ่านการทบทวนวรรณกรรมและการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจากหลากหลายสาขาทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ ประกอบกับประสบการณ์ในการดำเนินการโครงการนำร่องทั้งหมด 7 โครงการ เนื้อหาในบทนี้จะนำเสนอถึงหลักการสำคัญ แนวทางการจัดตั้งและแนวทางการดำเนินงานของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐที่เหมาะสมสำหรับบริบทของประเทศไทย

## 3.1

### หลักการในการจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Key Principles)

การจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐหรือทีมนวัตกรรมให้สามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถตอบโจทย์ความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง ต้องเริ่มต้นจากหลักคิดที่แตกต่างออกไปจากการจัดตั้งหน่วยงานในระบบราชการที่เคยเป็นมา โดยมีหลักการสำคัญดังนี้

1. **การยึดความต้องการของประชาชนเป็นศูนย์กลางและมุ่งมั่นที่จะสร้างประโยชน์แก่ประชาชนอย่างแท้จริง (Citizen-Centred and Impact-Driven)**

ทีมนวัตกรรมภาครัฐต้องเน้นการตอบโจทย์ความต้องการของประชาชนเป็นอันดับแรก โดยมีการกำหนดโจทย์ของการพัฒนานวัตกรรมและการบริการสาธารณะซึ่งสอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของประชาชน กระบวนการดำเนินงานที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางนี้ถือเป็นการยกระดับการทำงานประจำเชิงรับ (Passive, Routine Work) ที่จำเจ มีลักษณะตายตัว และเต็มไปด้วยงานด้านธุรการ (Administrative Work) สู่การทำงานเชิงรุก (Proactive Work) ที่สร้างสรรค์ และกระตือรือร้นที่จะนำเสนอวิธีการแก้ปัญหาและทางออกใหม่ๆ แบบสร้างขึ้นมา (Bottom-Up Approach) ไม่ใช่รอแต่เพียงให้ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้สั่งการ (Top-Down Approach)



“ถ้าเราจะพัฒนานวัตกรรมให้ตอบ  
โจทย์ประชาชนจริงๆ เราก็ควรไปปรับฟัง  
ประชาชนว่าเขาต้องการอะไร ราชการ  
ต้องเข้าใจประชาชนอย่างแท้จริง ส่วน  
คนที่เข้ามาพร้อมกับทีมนวัตกรรมก็ควร  
เป็นคนที่มีใจอย่างแท้จริง ใจ ที่อยากจะ  
ช่วยเหลือคนที่ลำบาก ต้องเป็นทั้งคนดี  
และคนเก่ง”

กัญญาณัฐ ภูวนินทร์  
ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนานวัตกรรม  
เรียนรู้สื่ออิเล็กทรอนิกส์  
สำนักงาน ก.พ.ส.

2. **การสร้างความเข้าใจที่ลึกซึ้ง (Deep Understanding)**

เพราะการสร้างนวัตกรรมไม่สามารถเกิดขึ้นได้จากกรอบความคิดในการแก้ปัญหาแบบเดิมๆ และไม่ใช้เพียงการหยิบยืมนวัตกรรมของต่างประเทศมาปรับใช้โดยไม่พิจารณาถึงบริบทเฉพาะ ทีมนวัตกรรมภาครัฐจึงต้องประยุกต์ใช้ทักษะการวิจัยอย่างรอบด้านในการทำความเข้าใจประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ตั้งแต่การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง การสำรวจข้อมูลสถิติและความคิดเห็นของประชาชน และการลงพื้นที่จริงเพื่อสัมภาษณ์ประชาชนกลุ่มตัวอย่างและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการออกแบบนโยบาย แนวทางการนำนโยบายไปปฏิบัติ และบริการสาธารณะนั้น ทีมนวัตกรรมต้องไม่คาดเดา (Assume) เองว่าประชาชน และผู้มีส่วนได้เสียคือกลุ่มคนที่มีลักษณะความต้องการเหมือนกันอย่างเป็นสากล (Universal) แต่ต้องสังเกตและสำรวจประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จนเกิดความ

เข้าใจถึงลักษณะความต้องการเฉพาะของคนแต่ละกลุ่ม ซึ่งบางครั้งอาจมีลักษณะความแตกต่างและขัดแย้งในระดับมากหรือน้อยแล้วแต่กรณีไป จากนั้นจึงทำการออกแบบวิธีการแก้ไขปัญหาและเสนอทางออกที่เหมาะสม

4. การทดลองเพื่อการเรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลว (Experimenting and Learning) from Both Successes and Failures

### ศาสตร์เชิงพฤติกรรมมนุษย์ เพื่อการสร้าง ความเข้าใจที่ลึกซึ้ง

หนึ่งในวิธีวิทยา 4 ขั้นตอน (Four-Step Methodology) ของ Behavioural Insights Team ประจำสหราชอาณาจักร คือ การทำความเข้าใจสถานการณ์ กลุ่มเป้าหมาย และบริบทของปัญหา จากนั้นจึงค่อยสร้างวิธีการแก้ไขปัญหามาช่วยในการออกแบบนวัตกรรมเชิงนโยบาย<sup>17</sup>

17 Puttick, Ruth, Baeck, Puttick and Colligan, Philip. 2014. i-Teams: The Teams and Funds Making Innovation Happen in Governments Around the World. (https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/i-teams\_june\_2014.pdf).

3. การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (Creative Problem Solving)

ทีมนวัตกรรมต้องไม่ติดอยู่ในกรอบความคิดและวิธีการทำงานที่ตายตัว แต่ต้องเปิดรับองค์ความรู้ (Insights) และวิธีการได้มาซึ่งองค์ความรู้ใหม่ๆ เพื่อสร้างสรรค์วิธีการแก้ไขปัญหาย่างรอบด้าน

“คนที่ทำเรื่องนวัตกรรมต้องกล้าออกจากกรอบ รอบรู้ ฟังเยอะ อ่านหนังสือเยอะ จะได้มีทรัพยากรในตัวเองคิดทำอะไรใหม่”

กวีวุฒิ เต็มภูวภัทร  
หัวหน้าทีม Innovation Lab  
บริษัท ปตท. จำกัด

เพราะการพัฒนาวัตกรรมและบริการสาธารณะที่ดีที่สุดไม่สามารถเกิดขึ้นได้จากการคาดเดาทงทฤษฎี กระบวนการดำเนินงานของทีมนวัตกรรมจึงต้องประกอบไปด้วยการทดลองและทดสอบแบบจำลองนโยบาย แนวทางการนำนโยบายไปปฏิบัติ และการบริการสาธารณะกับกลุ่มประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยในวัฏจักรของการทดลองและทดสอบแบบจำลองต่างๆ นี้ ต้องประกอบไปด้วยกระบวนการทำซ้ำและทำใหม่ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ถึงข้อดีและข้อเสียของแบบจำลองนั้นๆ หลักการนี้แตกต่างจากการดำเนินงานในระบบราชการแบบดั้งเดิม เพราะเปิด โอกาสให้ภาครัฐเรียนรู้ถึงความเป็นไปได้ของความสำเร็จและความล้มเหลวของแบบจำลองต่างๆ ก่อน การนำไปใช้จริง

“การสร้างนวัตกรรม คือ การลองผิดลองถูก และต้องกล้าเสี่ยง ซึ่งต่างจากระบบปัจจุบันของราชการ”

ณัฐพงษ์ จารุวรรณพงศ์  
อดีตผู้อำนวยการสำนักงานสร้างเสริม  
กิจการเพื่อสังคมแห่งชาติ

5. เน้นความร่วมมือ (Collaborative) กับผู้คน และภาคส่วนที่หลากหลายและการทำงานร่วมกันอย่างเท่าเทียม (Equality)

ในการสร้างนวัตกรรมเพื่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ โดยเฉพาะการสร้างนวัตกรรมในภาครัฐ ไม่สามารถจะทำให้ประสบความสำเร็จโดยกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรือองค์กรใดองค์กรหนึ่งได้ แต่จำเป็นที่จะต้องร่วมมือกับบุคคลและหน่วยงานที่หลากหลายทั้งจากภายในองค์กรภาครัฐเอง จากหน่วยงานหรือบุคคลภายนอก รวมถึงผู้ใช้บริการซึ่งก็คือประชาชน เนื่องจากต้องอาศัยความเชี่ยวชาญ ข้อมูล และความคิดเห็นของแต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้องมาบูรณาการร่วมกัน เพื่อให้สามารถเข้าใจและแก้ไขปัญหาได้อย่างเป็นระบบและมีลักษณะเป็นองค์รวม อีกทั้งยังช่วยเพิ่มความสามารถในการสร้างสิ่งใหม่ๆ ได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ การร่วมมือกับหน่วยงานและองค์กรต่างๆ ยังช่วยให้เกิดความรู้สึกร่วมกันและนำไปสู่การได้รับการสนับสนุนจากด้านต่างๆ อีกด้วย โดยในการทำงานร่วมกันนั้น ควรต้องมีทัศนคติว่าทุกคนและองค์กรมีความเท่าเทียมเสมอกัน ทำงานร่วมกันในลักษณะเป็นพันธมิตร ไม่มีฝ่ายใดเหนือกว่าใคร เป็นการทำงานเพื่อสร้างนวัตกรรมภาครัฐร่วมกับประชาชนและภาคส่วนต่างๆ (Co-Creation) มากกว่าที่จะเป็นการช่วยเหลือประชาชนโดยรัฐมีอำนาจเหนือกว่า

“ผมรู้สึก أنناกำลังทำสิ่งที่เรียกว่า Collective Construction คือมันเป็นการมีส่วนร่วมของทีมที่หลากหลายที่มาสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ร่วมกัน แล้วแต่ละคนก็มีบทบาทสำคัญในแต่ละช่วงต่างกัน”

i-Team  
โครงการนำร่องการแก้ไขปัญหาระบบการรอคิวตรวจรักษาในโรงพยาบาล

6. เปิดรับความหลากหลาย (Embrace Diversity)

การทำงานร่วมกันกับองค์กรและภาคส่วนต่างๆ จำเป็นที่จะต้องมีความหลากหลายทั้ง

ในเชิงความคิด และวิธีการทำงาน โดยมองความแตกต่างเป็นโอกาสในการพัฒนามากกว่าที่จะเป็นอุปสรรค และรู้จักการจัดการความแตกต่างให้กลายเป็นโอกาสในการสร้างสรรค์สิ่งที่ดีแก่ประชาชน

“ทักษะและมุมมองที่แตกต่างจากคนภายนอกมีประโยชน์มาก ช่วยทีมพวกเราที่เป็นคนจากภาครัฐได้มาก”

i-Team  
โครงการนำร่องการปรับปรุงบริการการรับรองระบบงานห้องปฏิบัติการทดสอบตามมาตรฐาน มอก. 17025

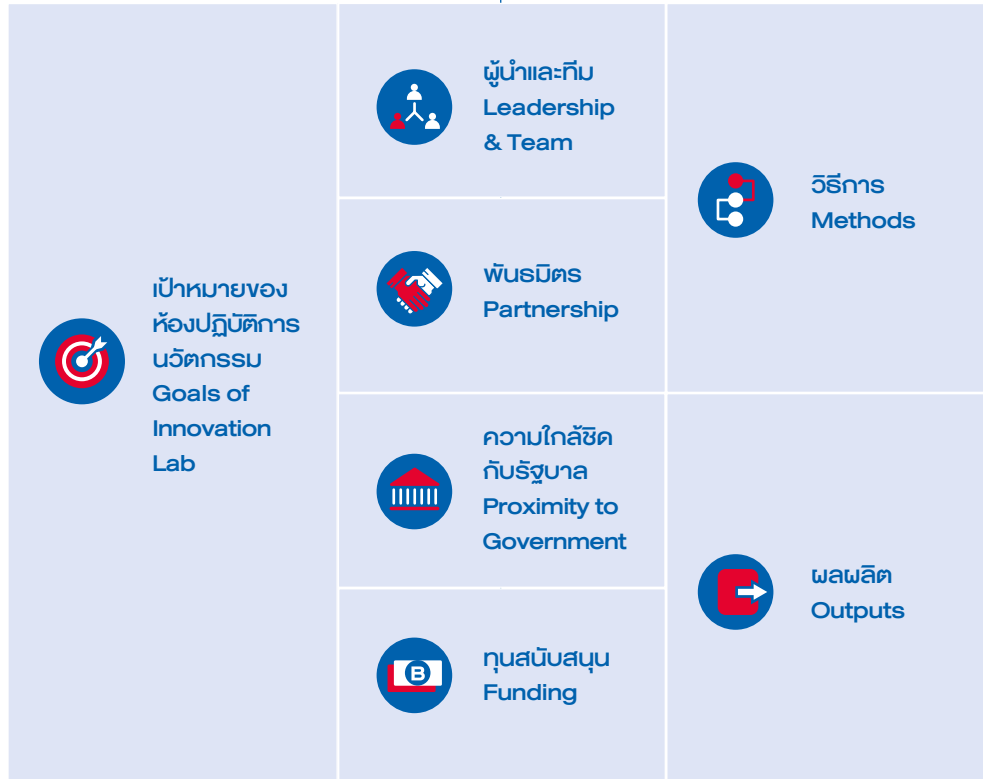


## องค์ประกอบสำคัญ (Key Elements) และเครื่องมือที่ใช้ในการออกแบบห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Innovation Lab Canvas)

ในการจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Innovation Lab) หรือทีมนวัตกรรม (Innovation Team) ควรพิจารณาองค์ประกอบที่สำคัญให้ครบถ้วน เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้ตามหลักการดังกล่าวไปแล้วข้างต้น โดยเครื่องมือสำคัญที่หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการพิจารณาองค์ประกอบของการจัดตั้งดังกล่าวได้แก่ “แม่พิมพ์ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ” (Innovation Lab Canvas) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่จะช่วยในการระดมความคิด ทำให้เห็นความเชื่อมโยง

ขององค์ประกอบแต่ละส่วน และสร้างความเข้าใจร่วมกันภายในทีมงานและผู้เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการสื่อสารความคิดในเบื้องต้นให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับรู้อย่างครบถ้วน กระชับ และไม่ซับซ้อนจนเกินไป

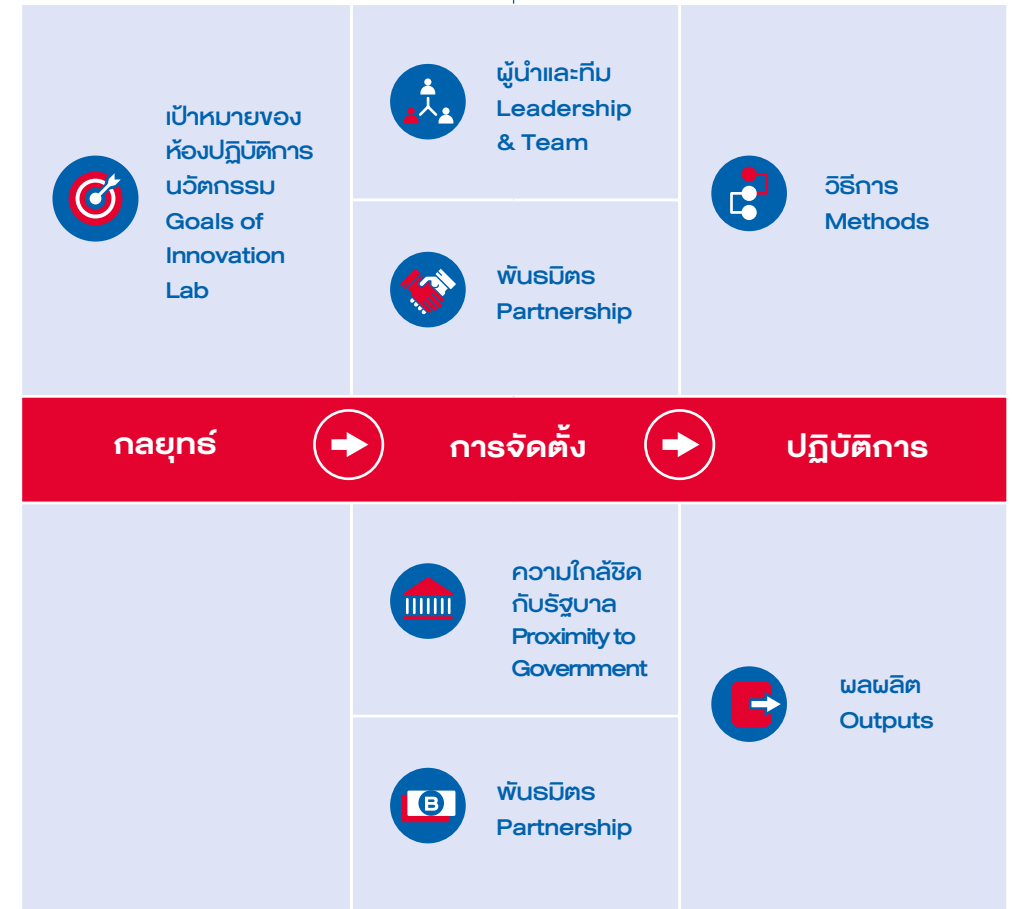
แม่พิมพ์ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐมีส่วนประกอบซึ่งครอบคลุมมิติต่างๆ ที่สำคัญดังแผนภาพต่อไปนี้



40 แม่พิมพ์ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ<sup>18</sup>

องค์ประกอบในแม่พิมพ์ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐสามารถจัดแบ่งหมวดหมู่เครื่องมือได้ 3 ระดับ ได้แก่ ระดับกลยุทธ์ ระดับการจัดตั้ง และระดับปฏิบัติการ ดังที่แสดงในแผนภาพต่อไปนี้

อำนาจบริหาร แหล่งเงินทุน ทรัพยากร มนุษย์ และการสนับสนุนจากเครือข่ายพันธมิตร



41 เครื่องมือของแม่พิมพ์ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐในแต่ละระดับ

### ระดับกลยุทธ์

การออกแบบกลยุทธ์เป็นขั้นตอนแรกของการออกแบบห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ สิ่งที่สำคัญที่สุดคือการได้มาซึ่งเป้าหมาย (Goals) ของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ ซึ่งจะเป็นสิ่งกำหนดแนวทางการออกแบบในส่วนองระดับการจัดตั้งและการปฏิบัติการ

### ระดับการจัดตั้ง

การออกแบบการจัดตั้งองค์กรต้องคำนึงถึงปัจจัยที่จะทำให้ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐหรือทีมนวัตกรรมเกิดขึ้นได้ ไม่ว่าจะเป็นระดับความใกล้ชิดกับ

### ระดับปฏิบัติการ

การออกแบบระดับปฏิบัติการ คือ การออกแบบกระบวนการทำงานและการเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสม เพื่อให้ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐที่จัดตั้งขึ้นสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยต้องพิจารณาถึงศักยภาพและขีดความสามารถของทีมงาน รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรขององค์กรควบคู่ไปด้วย ทั้งนี้ แต่ละองค์ประกอบในแม่พิมพ์ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ถ้าหากเปลี่ยนส่วนใดส่วนหนึ่ง อาจต้องปรับส่วนที่เหลือด้วย เช่น ถ้ามีการเปลี่ยนเป้าหมาย (Goals) ก็อาจจะต้องปรับส่วนประกอบของทีมงาน วิธีการ และผลลัพธ์ ตามไปด้วย

## เป้าหมายของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ

“การกำหนดวัตถุประสงค์หลักให้แก่ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมย่อมส่งผลต่อการจัดตั้งองค์กรดังกล่าว เพราะการกำหนดวัตถุประสงค์นี้ จะช่วยส่งเสริมให้สามารถพิจารณาได้ว่าองค์กรดังกล่าวต้องใช้ทรัพยากรใด และใช้ยุทธศาสตร์ใดในการดำเนินงาน”

Marco Steinberg<sup>19</sup>

ผู้ก่อตั้งและซีโอ Snowcone & Haystack บริษัทที่ปรึกษาด้านการออกแบบและนวัตกรรม

“ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐต้องเริ่มจากการตีโจทย์ให้ชัดเจนว่าจะมีเป้าหมายอะไร”

ณัฐพงษ์ จารุวรรณพงศ์  
อดีตผู้อำนวยการสำนักงานสร้างเสริมกิจการเพื่อสังคมแห่งชาติ



การกำหนดเป้าหมายและบทบาทที่ชัดเจนตั้งแต่เริ่มต้นจะช่วยชี้ทิศทางของการจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ และการดำเนินงานในระดับปฏิบัติการ ไม่ว่าจะเป็นการตั้งทีมนวัตกรรม การระดมทรัพยากร การเลือกวิธีการดำเนินงาน และการวัดผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับเป้าหมาย การมีเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกันจะช่วยให้สามารถจัดตั้งและดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ทีมงานมุ่งใช้พลังในการทำงานไปในทิศทางที่เป็นประโยชน์ต่อประชาชนได้อย่างเป็นรูปธรรม เพราะมีความกระจ่างชัดว่าจะตั้งทีมนวัตกรรมไปเพื่ออะไร จากการศึกษาเป้าหมายและบทบาทของห้องปฏิบัติการนวัตกรรม 20 แห่งทั่วโลก<sup>20</sup> เป้าหมายของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมสามารถแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มใหญ่ๆ ดังตารางต่อไปนี้

<sup>19</sup> The Lab would benefit from clarifying the primary purpose of this initiative. This in turn will help determine what kinds of resources need to be deployed and what strategy to be adopted.

<sup>20</sup> Puttick, Ruth, Baeck, Puttick and Colligan, Philip. 2014. i-Teams: The Teams and Funds Making Innovation Happen in Governments Around the World. ([https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/i-teams\\_june\\_2014.pdf](https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/i-teams_june_2014.pdf)).

### ตารางแสดงประเภทของเป้าหมายและบทบาทของห้องปฏิบัติการนวัตกรรม

บทบาท	เป้าหมาย	ตัวอย่างห้องนวัตกรรมในต่างประเทศ
ผู้สร้างสรรค์นวัตกรรม (The Innovator)	สร้างสรรค์นวัตกรรมภาครัฐเพื่อตอบโจทย์สาธารณะที่สำคัญ	<ul style="list-style-type: none"> <li>New Orleans Innovation Delivery Team (สหรัฐอเมริกา)</li> <li>Behavioural Insights Team, (สหราชอาณาจักร)</li> <li>VINNOVA (สวีเดน)</li> </ul>
ผู้สร้างแรงจูงใจ และสนับสนุนการมีส่วนร่วม (The Motivator & Enabler)	สร้างแรงจูงใจเพื่อส่งเสริมให้ประชาชน นวัตกรรม ผู้ประกอบการ สังคม เข้ามาคิดค้นและสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อสาธารณะ และให้การสนับสนุนที่จำเป็น เช่น เงินทุน การฝึกอบรม การเชื่อมต่อกับเครือข่าย	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seoul Innovation Bureau (เกาหลีใต้)</li> <li>Mayor's Office of New Urban Mechanics (สหรัฐอเมริกา)</li> <li>The Australian Centre for Social Innovation (ออสเตรเลีย)</li> </ul>
ผู้สร้างการเรียนรู้ และที่ปรึกษา (The Educator & Consultant)	เพื่อพัฒนากรอบความคิด (Mindsets) และขีดความสามารถเชิงนวัตกรรม รวมถึงปรับเปลี่ยนกระบวนการและวัฒนธรรมการทำงานของภาครัฐผ่านวิธีการให้คำปรึกษาและฝึกอบรมเสริมสร้างทักษะด้านนวัตกรรมสำหรับภาครัฐ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mindlab (เดนมาร์ก)</li> <li>PS21 (สิงคโปร์)</li> <li>PEMANDU (มาเลเซีย)</li> </ul>
ผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ (The System Changer)	เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ โดยเน้นประเด็นที่มีขนาดใหญ่และซับซ้อน เช่น ระบบด้านสาธารณสุข พลังงาน หรือการศึกษา	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sitra (ฟินแลนด์)</li> <li>Nesta Innovation Lab (สหราชอาณาจักร)</li> </ul>

การแบ่งกลุ่มลักษณะนี้มีความสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจากหลากหลายภาคส่วนในประเทศไทย ซึ่งพบว่าแต่ละท่านมีมุมมองต่อเป้าหมายและบทบาทของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐที่แตกต่างกันออกไป

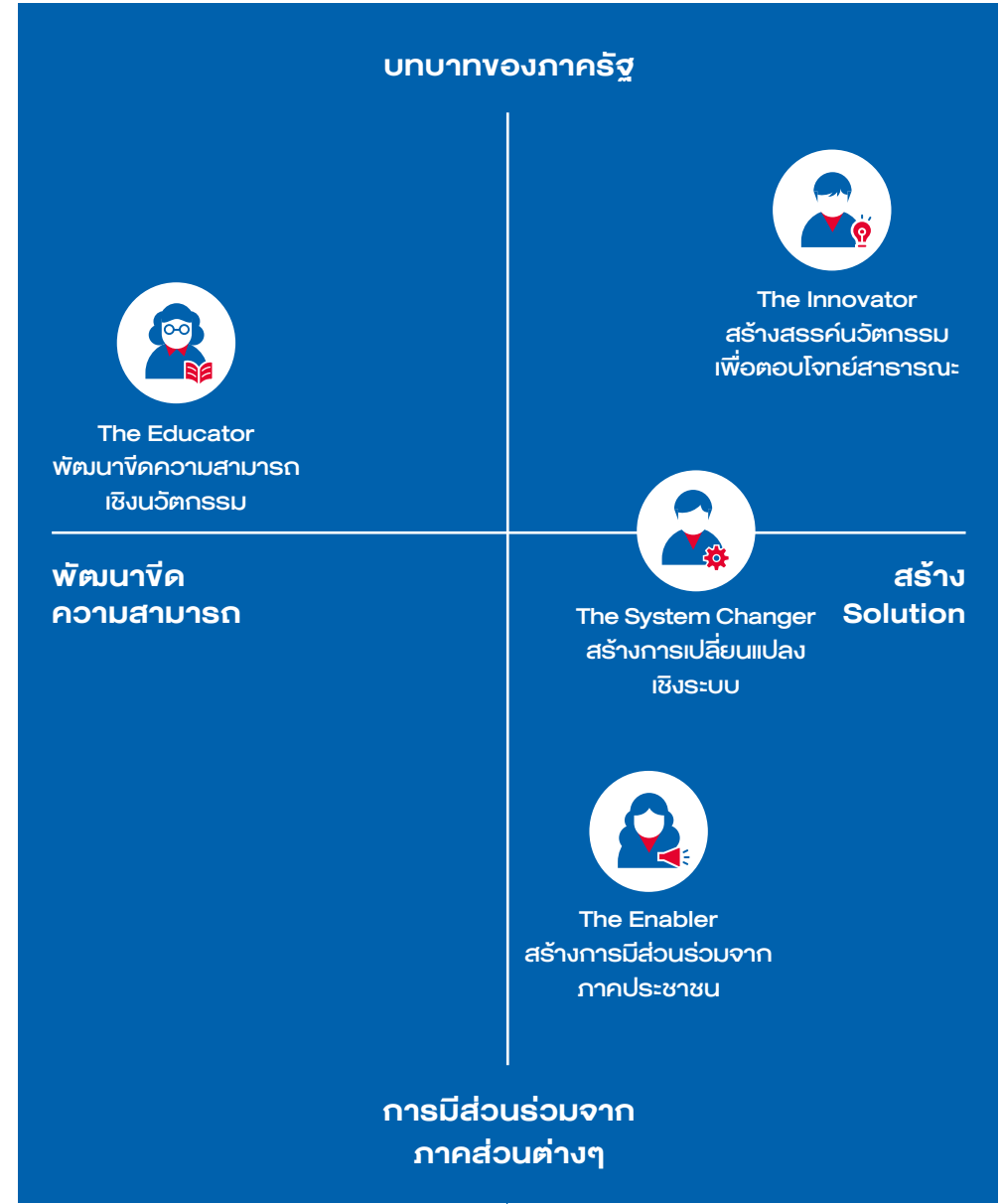
- เป็นพื้นที่สร้างสรรค์และทดลองนวัตกรรมใหม่ๆ สำหรับการพัฒนาบริการสาธารณะ

- เป็นหน่วยกลยุทธ์ (Strategy Unit) ให้รัฐบาลซึ่งเน้นไปที่การศึกษาวิจัยข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับการบริการสาธารณะหรือประเด็นเชิงสังคม เพื่อตั้งโจทย์หรือวาระที่ถูกต้องให้กับรัฐบาล ซึ่งการตั้งโจทย์ที่ถูกต้องนี้ก็จำเป็นต้องมีความเป็นนวัตกรรมโดยไม่จำเป็นต้องเป็นผู้คิดแนวทางแก้ปัญหาเอง สามารถให้เอกชนเป็นผู้พัฒนาทางออกที่ตอบโจทย์ได้เช่นกัน

- เป็นแพลตฟอร์มที่สร้างการมีส่วนร่วมจากภาคส่วนที่หลากหลายในการสร้างนวัตกรรมเพื่อสาธารณะร่วมกัน โดยรัฐเป็นผู้สร้างพื้นที่และกลไกสนับสนุนต่างๆ
- เป็นผู้พัฒนาทักษะใหม่ๆ และเปลี่ยนกรอบความคิด (Mindsets) ให้แก่ข้าราชการและบุคลากรของภาครัฐในการทำงานร่วมกับประชาชน เพื่อสร้างหนทางที่เป็นไปได้ใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และยกระดับระบบราชการโดยสามารถทำให้อิทธิกรทำงานแบบใหม่ ซึ่งนำไปปรับใช้กับองค์กรภาครัฐต่างๆ ได้จริง
- เป็นที่ปรึกษาด้านนวัตกรรมของหน่วยงานภาครัฐในระดับองค์กร (Innovation Advisory Unit) ซึ่งทำหน้าที่ในการให้คำปรึกษาและอำนวยความสะดวก (Facilitate) ฝ่ายต่างๆ ขององค์กรในการร่วมกันพัฒนานวัตกรรมหรือการใช้กระบวนการสร้างนวัตกรรมในการเข้าไปปรับรูปแบบและวิธีการ โดยเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานจริง และไม่สร้างภาระเพิ่มให้กับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง



แผนภาพหน้าถัดไปแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐแต่ละประเภท เมื่อพิจารณาระดับความร่วมมือของประชาชน ระดับการให้ความสำคัญกับการสร้างวิธีแก้ไขปัญหา (Solution) หรือการพัฒนาขีดความสามารถ



บทบาทและเป้าหมายของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐจะเป็นกรอบกำหนดทิศทางการดำเนินงาน และผลผลิตขององค์กรที่แตกต่างกันออกไปดังตัวอย่างในตารางต่อไปนี้



### ตารางแสดงตัวอย่างวิธีการ กิจกรรม และผลผลิต ตามประเภทของบทบาทและเป้าหมายของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ

บทบาทสำคัญ (Role)	นวัตกรรม (The Innovator)	ผู้สนับสนุน (The Enabler)	ผู้สอนและที่ปรึกษา (Educator & Consultant)	ผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงในระบบ (The System Changer)
เป้าหมาย (Goals)	สร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อตอบ โจทย์สาธารณะ (Creating Solutions for the Public)	สร้างการมีส่วนร่วมจากภาค ประชาชน (Engaging Citizen) ในการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดย การสร้างแรงจูงใจและระบบสนับสนุน เพื่อส่งเสริมให้ประชาชน นวัตกรรม และผู้ประกอบการสังคม เข้ามาเป็น ผู้คิดค้นและสร้างสรรค์นวัตกรรม เพื่อสาธารณะ	พัฒนาขีดความสามารถเชิง นวัตกรรม (Capacity Building and Consulting) ให้หน่วยงาน ภาครัฐ ปรับเปลี่ยนทัศนคติและ วัฒนธรรมการทำงานในองค์กร	สร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ (Changing System) โดยเน้น ประเด็นที่มีขนาดใหญ่และซับซ้อน เช่น ระบบสาธารณสุข พลังงาน หรือการศึกษา
ตัวอย่างวิธีการ (Methods)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การออกแบบโดยมีผู้ใช้เป็นศูนย์กลาง (User-Centred Design)</li> <li>• การทดลองอย่างรวดเร็ว (Rapid Experimentation)</li> <li>• ศาสตร์เชิงพฤติกรรม (Behavioural Sciences)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การสร้างนวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation)</li> <li>• การประกวดและให้รางวัล (Challenge Prizes)</li> <li>• สื่อสังคม (Social Media)</li> <li>• การระดมความคิดจากสาธารณะ (Crowdsourcing)</li> <li>• การออกแบบโดยมีผู้ใช้เป็นศูนย์กลาง (User-Centred Design)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ให้คำปรึกษา (Consulting) หลัที่สุดรพัฒนาขีดความสามารถด้านนวัตกรรม (Capacity Building Programmes) สำหรับภาครัฐ โดยเรียนรู้จากการลงมือทำ</li> <li>• การอบรม รางวัลการสร้างนวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation) ในองค์กรภาครัฐ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การสร้างนวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation)</li> <li>• การคิดเชิงระบบ (System Thinking)</li> <li>• การออกแบบโดยมีมนุษย์เป็นศูนย์กลาง (Human-Centred Design)</li> </ul>

ตัวอย่างกิจกรรม (Activities)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การวิจัย</li> <li>• การจัดการระบบการสร้างสรรค์นวัตกรรม</li> <li>• การออกแบบและทดสอบต้นแบบนวัตกรรม</li> </ul>	ให้การสนับสนุนที่จำเป็น เช่น เงินทุน การฝึกอบรม การเชื่อมต่อกับเครือข่าย การสร้างการมีส่วนร่วมจากประชาชนและภาคส่วนต่างๆ ผ่านการประชุมเชิงปฏิบัติการ และเครื่องมือดิจิทัล	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การอบรมและให้คำปรึกษา</li> <li>• การจัดการระบบการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อสร้างทักษะความรู้ใหม่</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การเปลี่ยนแปลงนโยบาย</li> <li>• การจัดการระบบการสร้างสรรค์นวัตกรรม</li> <li>• การให้ทุนสนับสนุนนวัตกรรม</li> <li>• การประเมินโครงการ การอบรมให้คำปรึกษา</li> </ul>
ตัวอย่างผลผลิต (Outputs)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ต้นแบบนวัตกรรม</li> <li>• งานวิจัยและคำแนะนำเชิงนโยบาย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ไต่ตวนวัตกรรมสำหรับสาธารณะที่มีประสิทธิภาพ</li> <li>• การสนับสนุนนวัตกรรมและกิจการเพื่อสังคมใหม่ๆ</li> <li>• การมีส่วนร่วมของประชาชน</li> </ul>	การเปลี่ยนแปลงเชิงทัศนคติ และพฤติกรรม ทักษะความรู้ด้านนวัตกรรมวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ต้นแบบนวัตกรรม</li> <li>• คำแนะนำเชิงนโยบาย</li> <li>• ทักษะความรู้ด้านนวัตกรรม</li> <li>• วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม</li> </ul>

การกำหนดเป้าหมายที่ดีนั้น นอกจากจะต้องพิจารณาว่าเป้าหมายใดจะสามารถตอบโจทย์ความต้องการของประชาชนได้อย่างทั่วถึงแล้ว ยังต้องคำนึงถึงแนวทางการจัดสรรทรัพยากรในระบบเศรษฐกิจที่มีอยู่อย่างจำกัด โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์ มาสนับสนุนการดำเนินงานของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยเป้าหมายในแต่ละรูปแบบนั้นมีจุดเด่นที่ไม่เหมือนกัน และมีเงื่อนไขในการคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถและเชี่ยวชาญในสาขาที่แตกต่างกันออกไป

ตารางดังต่อไปนี้แสดงถึงตัวอย่างของเป้าหมายที่เหมาะสมกับศักยภาพและโจทย์การแก้ไขปัญหาขององค์กรที่แตกต่างกันออกไป

ตารางแสดงเป้าหมาย จุดเด่น ลักษณะองค์กร และโจทย์การแก้ไขปัญหาของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ			
เป้าหมาย	จุดเด่น	ตัวอย่างองค์กร/ทีมงาน	ตัวอย่างโจทย์
สร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อตอบโจทย์สาธารณะ (Creating Solutions for the Public)	องค์กรหรือทีมงานได้พัฒนาขีดความสามารถ ในการสร้างสรรค์นวัตกรรม อีกทั้งยังมีอาสาสมัครส่วนร่วมจากประชาชนและภาคส่วนต่างๆ ในกระบวนการ โดยมีทีมวิศวกรเป็นเจ้าภาพหลัก	ทีมงานที่มีขีดความสามารถในการสร้างนวัตกรรม เช่น มีความเชี่ยวชาญด้านการออกแบบบริการ (Service Design) หรือ การพัฒนาขีดความสามารถในการสร้างนวัตกรรม	โจทย์ที่มีความเกี่ยวข้องกับภาครัฐสูง เช่น การปรับปรุงระบบการให้บริการสาธารณะ ซึ่งมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งฝั่งประชาชนและบุคลากรภาครัฐ
สร้างการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชน (Engaging Citizen) ในการสร้างสรรค์นวัตกรรม	ประชาชนมีส่วนร่วมสูง สร้างความผูกพันกับสาธารณชน และมีศักยภาพในการได้มาซึ่งแนวคิดที่แปลกใหม่และมีประสิทธิภาพสูง เนื่องจากเปิดรับความคิดจากผู้คนในวงกว้าง	ทีมงานที่มีศักยภาพในการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วม สร้างแรงจูงใจ และสร้างระบบสนับสนุน	โจทย์เชิงสังคมหรือโจทย์ภาครัฐที่มีความเกี่ยวข้องกับภาคประชาชนสูง โจทย์ที่ภาคเอกชน มีความสามารถในการแก้ปัญหาได้ดีกว่าภาครัฐ
พัฒนาขีดความสามารถเชิงนวัตกรรม (Capacity Building and Consulting)	สร้างให้เกิดขีดความสามารถด้านนวัตกรรมในองค์กรภาครัฐในระยะยาว สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงระบบและวัฒนธรรมของหน่วยงานราชการ	ทีมงานมีความเชี่ยวชาญเรื่องการจัดกระบวนการเรียนรู้ และการสร้างเงื่อนไขส่งเสริมนวัตกรรม (Enabling Conditions) ในองค์กรภาครัฐ	การปรับปรุงระบบราชการ การเปลี่ยนทัศนคติ และการพัฒนาขีดความสามารถของภาครัฐ
สร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ (Changing System)	สามารถสร้างผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ โดยเห็นความเชื่อมโยงของปัญหาและการแก้ไขปัญหาในทุกภาคส่วน	ทีมงานมีความเข้าใจถึงการสร้างนวัตกรรมสังคมอย่างลึกซึ้ง มีศักยภาพในการเชื่อมโยงผู้ที่เกี่ยวข้องจากหลายภาคส่วน และมีทักษะการคิดเชิงระบบ (System Thinking)	ปัญหาสังคมเชิงระบบที่มีความซับซ้อน เช่น ระบบการศึกษา และระบบสาธารณสุข เป็นต้น

## ทีมวิศวกรหรือห้องปฏิบัติการ นวัตกรรมภาครัฐควรยึดเพียงเป้าหมายเดียว ตลอดไปหรือไม่?

ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมไม่จำเป็นต้องมีเป้าหมายเพียงอย่างเดียว เช่นกรณีของ Mayor's Office of New Urban Mechanics ประเทศสหรัฐอเมริกาที่แสดงบทบาทเป็นทั้งผู้สร้างนวัตกรรมและผู้สร้างการมีส่วนร่วม โดยการเปิดโอกาสให้ภาคส่วนต่างๆ เข้ามาเป็นผู้ออกแบบแนวคิดใหม่ๆ เพื่อตอบโจทย์สาธารณะ ซึ่งเป็นการเพิ่มหนทางในการสร้างสรรค์นวัตกรรมภาครัฐให้หลากหลายมากขึ้น และสร้างให้เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมจากภาคประชาชน

การที่ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมจะสามารถครอบคลุมบทบาทได้มากหรือน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ไม่ว่าจะเป็นความพร้อมด้านขีดความสามารถขององค์กร เงินทุน โจทย์ความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงการยอมรับและการสนับสนุนจากหน่วยงานและภาคส่วนต่างๆ เช่น ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐที่มุ่งเน้นการแก้ไข ปัญหาเชิงระบบอย่าง Nesta ของสหราชอาณาจักรมักมีความพร้อมทั้งในแง่ของขีดความสามารถด้านนวัตกรรม เงินทุน และการสนับสนุนทางการเมืองและจากภาคส่วนต่างๆ

นอกจากนี้ เมื่อเงื่อนไขต่างๆ ภายในองค์กรและสถานการณ์ภายนอกเปลี่ยนไป เป้าหมายของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมอาจมีการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย ตัวอย่างเช่น ห้องปฏิบัติการนวัตกรรม MindLab ของประเทศเดนมาร์ก ได้มีการเปลี่ยนเป้าหมายขององค์กร 6 ครั้ง นับตั้งแต่เริ่มจัดตั้งในปีพ.ศ. 2545 โดยการเปลี่ยนแปลงในแต่ละครั้งเป็นผลที่ได้จากการเรียนรู้และจากประสบการณ์ที่สั่งสมมาขององค์กรเอง ทำให้เกิดการพัฒนามาที่มีรูปแบบเฉพาะตัวได้อย่างต่อเนื่อง พร้อมไปกับการยกระดับเป้าหมายขององค์กรให้ใหญ่ขึ้นตามไปด้วย

## การเปลี่ยนแปลงในแต่ละสมัยของ MindLab

ยุคที่ 1 ระหว่างปี พ.ศ. 2545 - 2549

“MindLab as Creative Platform”

ยุคที่ 2 ระหว่างปี พ.ศ. 2550 - 2552

“MindLab as User Oriented Innovation Unit”

ยุคที่ 3 ระหว่างปี พ.ศ. 2553 - 2554

“MindLab as Catalyst of an International Movement”

ยุคที่ 4 ระหว่างปี พ.ศ. 2555 - 2556

“MindLab as Strategic Change Partner”

ยุคที่ 5 ระหว่างปี พ.ศ. 2557 - 2558

“MindLab as Developer of Capacity

ยุคที่ 6 ระหว่างปี พ.ศ. 2559 - ปัจจุบัน

“Enabler of a New Public Sector Culture”

# 3.4

## แนวทางการจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ

เมื่อมีการกำหนดเป้าหมายและบทบาทของห้องปฏิบัติการที่เหมาะสมแล้ว จะต้องพิจารณาถึงแนวทางในการจัดตั้งองค์กรในลักษณะที่จะส่งเสริมให้สามารถดำเนินงานจริงได้ตามวัตถุประสงค์ โดยพิจารณาถึงระดับความใกล้ชิดกับอำนาจบริหาร การจัดสรรเงินทุน การคัดเลือกบุคลากร และการสร้างเครือข่ายพันธมิตร ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

### 3.4.1

**ระดับความใกล้ชิดกับอำนาจบริหาร (Proximity to Government): การสร้างสมดุลระหว่างความใกล้ชิดกับอำนาจรัฐและความเป็นอิสระในการดำเนินงานอย่างสร้างสรรค์**

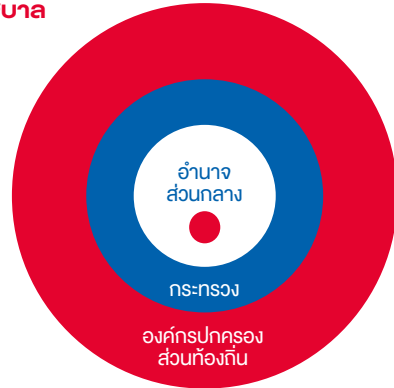
การวางระดับความใกล้ชิดกับอำนาจบริหารจะส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อสถานะทางกฎหมายและขอบเขตอำนาจหน้าที่องค์กร ซึ่งสามารถจำแนกรูปแบบความสัมพันธ์ได้ ดังนี้

#### 1. การจัดตั้งแบบใกล้ชิดกับอำนาจบริหารสูงสุด (National Executive Model)

คือ การจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐภายใต้สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี ด้วยระดับความใกล้ชิดเชิงโครงสร้างกับอำนาจบริหารสูงสุดของประเทศ ทำให้ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมในรูปแบบนี้มีศักยภาพในการผลักดันวาระแห่งชาติ และชี้้นำให้การพัฒนานวัตกรรมเป็นหัวข้อหลักที่มีลำดับความสำคัญสูงในทุกๆ หน่วยงาน ไม่ว่าจะในระดับ

กระทรวง ทบวง หรือกรม ตัวอย่างของการจัดตั้งแบบใกล้ชิดกับอำนาจบริหารสูงสุด ได้แก่ PS21 ของประเทศสิงคโปร์

#### รัฐบาล



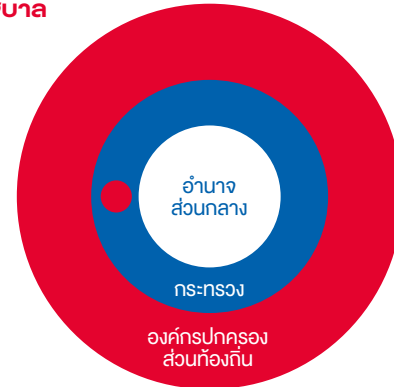
43 การจัดตั้งแบบใกล้ชิดกับอำนาจบริหารสูงสุด

#### 2. การจัดตั้งแบบใกล้ชิดกับอำนาจบริหารระดับกระทรวง (Ministerial Model)

คือ การจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐภายใต้สังกัดกระทรวง เพื่อส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมและบริการสาธารณะที่อยู่ในขอบเขตความรับผิดชอบของกระทรวงนั้นๆ อย่างไรก็ตาม เพื่อการร่วมงานอย่างบูรณาการและไม่ติดอยู่ในกรอบของการทำงานแบบไซโล ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐหนึ่งๆ จึงอาจอยู่ภายใต้สังกัดกระทรวงมากกว่าหนึ่งกระทรวงก็เป็นได้ เช่นกรณีของ MindLab ประจำประเทศเดนมาร์ก

ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ

#### รัฐบาล

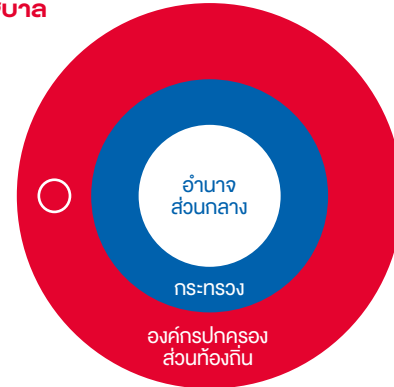


44 การจัดตั้งแบบใกล้ชิดกับอำนาจบริหารระดับกระทรวง

#### 3. การจัดตั้งแบบใกล้ชิดกับอำนาจบริหารส่วนท้องถิ่น (Local Executive Model)

คือ การจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐภายใต้สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อสนับสนุนให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมและการบริการสาธารณะระดับจังหวัด หรือระดับเทศบาลเมือง ตัวอย่างเช่น Seoul Innovation Bureau ประเทศเกาหลีใต้

#### รัฐบาล



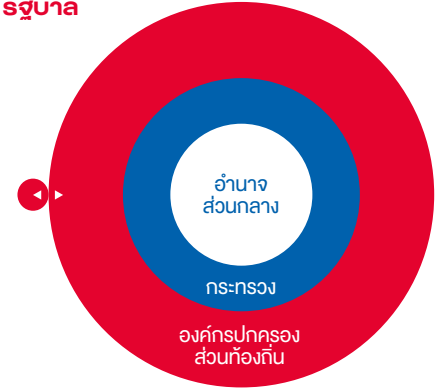
45 การจัดตั้งแบบใกล้ชิดกับอำนาจบริหารส่วนท้องถิ่น

#### 4. การจัดตั้งนอกส่วนราชการ (Non-Bureaucratic Model)

คือ การจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐให้มีสถานะเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐหรือองค์การมหาชน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการพัฒนานวัตกรรมภาครัฐและบริการสาธารณะในรูปแบบที่ส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจไม่สามารถดำเนินงานได้เพราะติดข้อจำกัดในเชิงกฎระเบียบทางราชการ

การจัดตั้งองค์กรในรูปแบบนี้จะส่งผลให้ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐมีอิสระในการดำเนินงานมากกว่ารูปแบบ 3 ประเภทข้างต้น แต่รัฐบาลยังคงมีอำนาจในการกำหนดทิศทางและวาระของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมประเภทนี้ รวมทั้งเป็นผู้ให้เงินทุนสนับสนุนการดำเนินงาน ตัวอย่างเช่น La 27e Région ประเทศฝรั่งเศส

#### รัฐบาล



46 การจัดตั้งนอกส่วนราชการ

#### 5. การจัดตั้งให้มีความเป็นอิสระในการบริหารงาน (Independent Model)

คือ การจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐในรูปแบบองค์กรอิสระหรือมูลนิธิ เพื่อให้การดำเนินงานของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐปลอดพ้นจากการแทรกแซงจากองค์กรของรัฐหรือสถาบันทางการเมือง การจัดตั้งองค์กรในรูปแบบนี้จะส่งผลให้ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐมีอิสระเต็มตัวในการกำหนดวาระการดำเนินงานด้วยตนเอง แต่ก็ยังคงมีการกำหนดให้ภาครัฐให้เงินทุนสนับสนุน ตัวอย่างเช่น Nesta สหราชอาณาจักร

#### รัฐบาล



47 การจัดตั้งให้มีความเป็นอิสระในการบริหารงาน

## ความใกล้ชิดกับอำนาจบริหาร มีทั้งข้อดีและข้อจำกัด<sup>21</sup> ดังนี้

- | ข้อดี   | ข้อจำกัด  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• มีศักยภาพในการจับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง และผลักดันให้การพัฒนานวัตกรรมเป็นวาระแห่งชาติรวมทั้งการใช้นวัตกรรมในการแก้ไขปัญหาระดับประเทศที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากหน่วยงานรัฐในหลายภาคส่วนและหลายระดับ</li> <li>• มีศักยภาพในการเข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายทางด้านนโยบายระดับมหภาคให้เกื้อหนุนการพัฒนานวัตกรรมอย่างบูรณาการ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• อาจขาดความเป็นอิสระและความคล่องตัวในการดำเนินงานและโอกาสในการทดลองพัฒนา นวัตกรรมแบบก้าวกระโดดอาจเป็นไปได้ยากกว่าการจัดตั้งองค์กรที่มีระยะห่างจากอำนาจบริหาร</li> <li>• อาจเกิดอุปสรรคเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองหรือการบริหาร เช่น การเปลี่ยนรัฐบาลหรือฝ่ายบริหาร ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐที่มีระยะห่างจากอำนาจบริหารมักจะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอำนาจน้อยกว่าห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐที่อยู่ใกล้ชิดกับอำนาจบริหาร เช่น Sitra ประเทศฟินแลนด์ที่สามารถตั้งอยู่มาได้อย่างยาวนาน แม้จะมีการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองมาหลายยุคหลายสมัย อย่างไรก็ตาม มีตัวอย่างของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมที่แม้จะมี ความใกล้ชิดกับอำนาจบริหารมากแต่ก็สามารถที่จะตั้งอยู่ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองได้ อย่างเช่น Mayor's Office of New Urban Mechanics หรือ NYC Center for Economic Opportunity ประเทศสหรัฐอเมริกา</li> </ul> |

ทีมนวัตกรรมสามารถลดความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงอำนาจทางการเมืองได้โดยการสร้างการมีส่วนร่วมจากภาคส่วนต่างๆ รวมทั้งสื่อสารคุณค่าหรือผลกระทบของโครงการนวัตกรรมให้แก่สาธารณชนได้รับรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความผูกพันจากผู้ที่เกี่ยวข้อง และขยายโอกาสให้ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐมีโอกาสยื่นมืออยู่ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงได้

<sup>21</sup> Puttick, R., Baeck, P. and Colligan, P. (2014) 'i-Teams: The Teams and Funds Making Innovation Happen in Governments Around the World.' Nesta and Bloomberg Philanthropies. Available from: www.theiteams.org.

### 3.4.2

#### การจัดหาเงินทุน : เลือกแหล่งทุนที่มั่นคง แต่มีความยืดหยุ่น

ทุนสนับสนุนเป็นทรัพยากรสำคัญที่จะทำให้ทีมนวัตกรรมสามารถจับเคลื่อนการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงควรมีการกำหนดให้ชัดเจนตั้งแต่แรกเริ่มว่าเงินทุนสนับสนุนจะมาจากแหล่งใดและอย่างไร รวมถึงแนวทางในการระดมเงินทุนสนับสนุนทั้งจากภาคในและภายนอกภาครัฐ นอกจากนี้ยังต้องตัดสินใจด้วยว่าทรัพยากรการเงินเหล่านั้นจะได้รับการบริหารจัดการและใช้จ่ายออกไปอย่างไร จากการสัมภาษณ์ Marco Steinberg ผู้เชี่ยวชาญการจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมและอดีตผู้อำนวยการของกองทุนนวัตกรรม Sitra กล่าวว่า สิ่งที่สำคัญ 2 ประการในการจัดหางบประมาณ คือ ความยั่งยืน (Sustainability) และความยืดหยุ่น (Flexibility) แหล่งทุนที่มีความยั่งยืนหมายถึงงบประมาณที่สามารถหล่อเลี้ยงห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐหรือทีมนวัตกรรมได้ในระยะยาวอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่จำกัดอยู่เพียงช่วงระยะเวลาสั้นๆ และแหล่งทุนที่มีความยืดหยุ่น คือ การที่เงื่อนไขการใช้จ่ายงบประมาณไม่ได้ลดทอนความคล่องตัวในการดำเนินงานของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐขนาดประสิทธิภาพในการตอบโจทย์ความต้องการของประชาชนอย่างทันก่วงที่ นอกจากนี้ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐจะต้องมีงบประมาณของตนเองแล้ว ก็ควรมองหาหนทางใน

การระดมเงินเพิ่มเติมจากแหล่งทุนภายนอกอื่นๆ ด้วย เช่น จากการบริจาค และจากภาคธุรกิจ โดยไม่หวังพึ่งแหล่งทุนใดแหล่งทุนหนึ่งเพียงอย่างเดียว เพื่อให้เกิดความยั่งยืนในการทำงาน แหล่งเงินทุนตั้งต้นสำหรับห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐอาจปรากฏในรูปแบบต่างๆ เช่น

#### 1. การสนับสนุนทางการเงินจากรัฐบาลโดยตรง

เงินทุนจะถูกจัดสรรให้ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐเช่นเดียวกับหน่วยงานของรัฐอื่นๆ โดยงบประมาณด้านบุคลากรของทีมงานจะครอบคลุมอยู่ในงบประมาณหน่วยงานเจ้าของเรื่อง ทั้งนี้ บุคลากรในทีมอาจถูกจัดจ้างโดยตรงเข้ามาเป็นข้าราชการพลเรือน ตัวอย่างเช่น MindLab ในประเทศเดนมาร์ก

#### 2. จัดหาเป็นงบประมาณพิเศษ

เป็นการจัดตั้งกองทุนอุดหนุนพิเศษเช่น ตั้งกองทุนขึ้นมาใหม่ที่อาจเรียกว่า “กองทุนนวัตกรรมสาธารณะ” เป็นต้น ตัวอย่างที่ชัดเจนคือการก่อตั้ง Nesta ซึ่งได้รับเงินสนับสนุนจากหน่วยงานสลาเกินแบงก์แห่งสหราชอาณาจักร ในประเทศไทยมีตัวอย่างที่ใกล้เคียงกัน เช่น เมื่อรัฐบาลจัดตั้งกองทุนที่เรียกว่า “กองทุนพัฒนานวัตกรรม” ซึ่งต่อมากลายเป็นสำนักนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน) เป็นต้น

#### 3. งบประมาณจากหน่วยงานต่างประเทศ

คือการให้เงินลงทุนตั้งตัวก่อนแรกจากหน่วยงานระหว่างประเทศ เช่น การจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐในประเทศมอลโดวา โดยโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (United Nations Development Programme) ให้ความช่วยเหลือในการจัดตั้ง โดยสนับสนุนในระยะเริ่มต้น ทั้งเงินทุนและผู้เชี่ยวชาญ อย่างไรก็ตาม เนื่องจากแหล่งทุนชนิดนี้ มักเน้นให้การสนับสนุนในช่วงเริ่มต้น ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐที่ได้รับการสนับสนุนเช่นนี้ จึงควรมองหางบประมาณจากแหล่งทุนอื่นที่มีความต่อเนื่องยั่งยืนด้วย

นอกจากทุนในการจัดตั้งแล้ว เงินทุนสนับสนุนการดำเนินงานก็มีความสำคัญต่อความอยู่รอดของหน่วยงานมากเช่นกัน เพราะส่งผลถึงความมีอิสระในการเลือกลักษณะการทำงานและชนิดของโครงการที่จะทำ โดยแหล่งเงินทุนสนับสนุนอาจสามารถสรรหาได้ ดังนี้

#### • รายได้จากการทำโครงการ

คือรายได้ที่มาจากค่าตอบแทนจากการให้บริการของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐแก่หน่วยงานอื่นในรูปแบบของสัญญาจ้างบริการระหว่างหน่วยงาน

#### • การจัดสรรเงินทุนจากรัฐบาลแบบมีพันธสัญญา

กรณีนี้จะใช้กับงานเฉพาะกิจ เช่น สัญญาจัดจ้างบริการ (Service Contract) หรือเงินสนับสนุนเพื่อดำเนินโครงการทางสังคม (Grant Contract)

• **เงินบริจาค**

ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมบางแห่ง เช่น Sitra และ Nesta ได้รับเงินบริจาคจากสาธารณะ เพื่อนำมาใช้จ่ายในการทำงานแต่ละปี

### ตัวอย่าง : Experimental Fund for Youth

เป็นกองทุนผสมระหว่างเงินทุนจากภาครัฐและเอกชน มีวัตถุประสงค์เพื่อให้การสนับสนุนแก่การทดลองสร้างนวัตกรรม ระหว่างปี พ.ศ. 2552-2557 กองทุนนี้ได้รับเงินงบประมาณจำนวน 189 ล้านปอนด์และยังได้ถูกออกแบบมาให้รับเงินสนับสนุนจากทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งที่ผ่านมาภาคเอกชนได้ให้เงินสนับสนุนรวมทั้งหมดจนถึงปัจจุบันคิดเป็นมูลค่า 35 ล้านปอนด์ ทั้งจากองค์กรธุรกิจและองค์กรการกุศล<sup>22</sup>

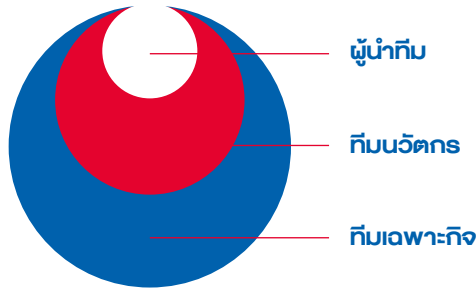
22 Ibid.

Setting Up : จะจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐอย่างไรให้ตอบโจทย์ประชาชนไทย?

### 3.4.3

**ทีมงาน : เลือกผู้ร่วมทีมที่มีแนวคิดที่ใช้และมีทักษะที่หลากหลายตั้งแต่แรก (Recruit People with the Right Mindsets and Skillsets)**

หลังจากที่มีเป้าหมายและแนวทางการจัดตั้งองค์กรที่ชัดเจนแล้ว การสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมเป็นสิ่งสำคัญอย่างมาก เนื่องจากการสร้างนวัตกรรมภาครัฐต้องอาศัยบุคลากรที่มีทักษะและความเชี่ยวชาญจากหลากหลายสาขา รวมทั้งควรเป็นบุคลากรที่มีแนวคิดเปิดกว้าง สร้างสรรค์ และพร้อมที่จะร่วมทำงานเป็นทีมทั้งภายในระดับองค์กร ระดับระหว่างหน่วยงานในภาครัฐ และระหว่างหน่วยงานภาครัฐกับเอกชนหรือภาคประชาชน โดยทีมงานควรมีองค์ประกอบดังนี้



48 การจัดตั้งแบบใกล้ชิดกับอำนาจบริหารส่วนท้องถิ่น

#### ผู้นำทีม

เนื่องด้วยลักษณะการทำงานของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐต้องอาศัยการประสานงานกับหลายภาคส่วน ผู้นำทีมจึงควรมีประสบการณ์การทำงานทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อที่จะสามารถสร้างกระบวนการความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ได้อย่างเป็นรูปธรรม นอกจากการมีวิสัยทัศน์ที่แหลมคมแล้ว ผู้นำทีมยังต้องมีความเชี่ยวชาญเชิงกลยุทธ์ในการ

บริหารการทำงานของแต่ละทีม สร้างเป้าหมายตามบริบท และช่วยให้เกิดการดำเนินการตามเป้าหมายได้อย่างมั่นคง นอกจากนี้ ผู้นำทีมยังเปรียบเสมือนตัวแทนของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐที่จะช่วยเป็นกระบอกเสียงในการขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ และหากผู้นำมีคุณสมบัติที่มาพร้อมกับความสามารถและมีมุมมองที่เปิดกว้างด้วยแล้ว ก็จะช่วยให้เกิดวัฒนธรรมของทีมที่เหมาะสมกับการสร้างนวัตกรรมมากขึ้น



#### ทีมนวัตกรรม

ทีมนวัตกรรมของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐคือ ผู้ที่ขับเคลื่อนองค์กรเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยเป็นแกนหลักที่ทำงานเต็มเวลา ทีมนวัตกรรมควรประกอบด้วยสมาชิกที่มีประสบการณ์และความรู้ที่หลากหลายจากทั้งในภาครัฐและนอกภาครัฐ เช่น

จากภาคเอกชนหรือจากองค์กรที่ไม่แสวงกำไร ทีมนวัตกรรมอาจมีสมาชิกเป็นนักออกแบบหรือผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมที่สามารถใช้เครื่องมือและกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรมได้เป็นอย่างดี เป็นนักสร้างสรรค์ที่สามารถสร้างความเป็นไปได้ใหม่ๆ ให้กับทีมงาน อย่างไรก็ตาม ส่วนประกอบของทีมนวัตกรรมก็ยังขึ้นอยู่กับเป้าหมายที่ตั้งไว้ด้วยเช่นกัน เช่น หากเป้าหมายของทีมงานเน้นไปที่การพัฒนาขีดความสามารถของภาครัฐ นอกจากนักออกแบบหรือผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมแล้ว ทีมควรประกอบด้วยผู้ที่เข้าใจระบบและวัฒนธรรมของราชการ และผู้ที่มีทักษะในการถ่ายทอดและสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ที่ชำนาญอีกด้วย



### ตัวอย่าง : Centre for Social Innovation

Centre for Social Innovation ให้บริการสร้างนวัตกรรมแก่รัฐบาลโดยใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบใหม่ เจ้าหน้าที่ในทีมงานมีจำนวนทั้งสิ้น 16 คน ประกอบด้วยสมาชิก 8 คนที่มีหน้าที่ด้านการพัฒนาโครงการและการบริหารจัดการ สมาชิก 5 คนทำหน้าที่เผยแพร่การจัดการความรู้และการวิจัย และสมาชิกอีก 3 คน ทำหน้าที่สนับสนุนการปฏิบัติงานของทีม ประมาณหนึ่งในสามของทีมงานมีประสบการณ์การทำงานในภาครัฐ และส่วนใหญ่เคยทำงานในภาคเอกชนมาก่อน ซึ่งทำให้สามารถช่วยเติมมุมมองและทักษะที่แตกต่างให้แก่ทีมและนำไปสู่ความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในภาครัฐ<sup>23</sup>

23 Ibid.

Setting Up : จะจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐอย่างไรให้ตอบโจทย์ประชาชนไทย?

## ทีมงานเฉพาะกิจ

สมาชิกในทีมงานเฉพาะกิจ คือผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับโครงการนั้นๆ โดย ทีมงานเฉพาะกิจจะเข้ามามีส่วนร่วมในโครงการเฉพาะตามความจำเป็น ซึ่งอาจประกอบไปด้วยผู้เชี่ยวชาญในสาขาที่เป็นประโยชน์ต่อโครงการ คนท้องถิ่นที่รู้จักพื้นที่ ผู้คน วิถีชีวิต และวัฒนธรรมประจำถิ่นเป็นอย่างดี พร้อมทั้งสามารถช่วยประสานงานและอำนวยความสะดวกในการลงพื้นที่ได้ และประชาชนที่มีบทบาทสำคัญในการให้ข้อมูลเชิงลึก ร่วมสร้างแนวคิดและการเปลี่ยนแปลงที่จะช่วยประเมิณผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในโครงการ และการช่วยประสานงานและอำนวยความสะดวกในการลงพื้นที่



## คุณลักษณะของผู้ร่วมทีม

**“สิ่งที่สำคัญที่สุดในการตั้งทีมนวัตกรรมคือต้องคัดคนที่เข้าใจเรื่องนวัตกรรมเข้ามา และมี Mindset ที่ใช้ตั้งแต่แรก คนที่เข้ามาต้องเป็นคนที่เข้าใจเรื่อง Customer-Centric และ Rapid Prototype ส่วนจะใช้วิธีการไหนเป็นเรื่องรอง แต่ต้องเน้นที่ทัศนคติก่อน เพราะมันจะเชื่อมโยงไปถึงการกระทำ”**

กวัญติ เต็มภูวภัทร  
หัวหน้าทีม Innovation Lab  
บริษัท ปตท. จำกัด

ไม่ว่าจะเป็นบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญจากสาขาใดก็สามารถเป็นหนึ่งในทีมนวัตกรรมได้หากมีกระบวนการคิดและทักษะดังต่อไปนี้

1.

### คุณลักษณะด้านกระบวนการคิด (Mindset) ของทีมนวัตกรรม

- **มีใจและความคิดที่เปิดกว้าง**  
การทำงานที่เกี่ยวข้องกับสังคมจะต้องใช้ทั้งสมองและใจไปพร้อมๆ กัน การเปิดกว้างทางจิตใจและความคิดที่ครอบคลุมในหลายบริบท ตั้งแต่การคิดแบบเปิด การคิดอย่างสร้างสรรค์ ความสงสัยใคร่รู้ความพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ การรับฟังโดยไม่ตัดสิน และเปิดรับความแตกต่างและความเปลี่ยนแปลง
- **มีความสงสัยใคร่รู้ (Curious to Learn) และเน้นความเป็นไปได้**  
หากปราศจากความสงสัยใคร่รู้แล้ว นวัตกรรมจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ ความสงสัยใคร่รู้เป็นบ่อเกิดในการสร้างนวัตกรรมต่างๆ และคำตอบที่เกิดมาจากความสงสัยเหล่านั้น ก็คือความเป็นไปได้ในหลายๆ ทาง การสร้างหนทางที่เป็นไปได้ นอกจากจะต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์แล้ว ยังต้องสามารถประยุกต์ให้เข้ากับสถานการณ์จริงได้อีกด้วย

- **มีความยืดหยุ่นในการคิดและอยู่กับความคลุมเครือได้**  
เพราะการพัฒนาแบบนวัตกรรมคือ การพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ซึ่งไม่มีรูปแบบวิธีการให้ทำตามที่ชัดเจนตั้งแต่แรก นวัตกรรมจึงจำเป็นต้องเป็นบุคคลที่สามารถอยู่กับความคลุมเครือ และมีความยืดหยุ่นในการคิด พร้อมทั้งเริ่มต้นทดลองทำสิ่งใหม่ๆ ด้วยแนวคิดหรือวิธีการที่แตกต่างไปจากเดิม
  - **มีทัศนคติเชิงบวกและมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของคนและการสร้างนวัตกรรม**  
การที่จะบรรลุเป้าหมายในการสร้างนวัตกรรมได้นั้น สมาชิกในทีมงานต้องมีทัศนคติเชิงบวกและเชื่อมั่นในสิ่งที่ทำรวมถึงมีความเชื่อในศักยภาพของคนว่าจะช่วยสร้างการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้
  - **มีความกล้าที่จะล้มเหลวและเรียนรู้จากประสบการณ์เหล่านั้น**  
ผู้ที่สามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ได้นั้นต้องเผชิญหน้ากับความไม่แน่นอนและความล้มเหลวตลอดเวลา ความกล้าที่จะเผชิญความเสียหายจึงเป็นสิ่งสำคัญในการลงมือทำ เช่นเดียวกับความพร้อมที่จะเรียนรู้จากความล้มเหลวเหล่านั้น
- 2.
- ### คุณลักษณะทางด้านทักษะความสามารถ (Skillset) ของทีมนวัตกรรม
- ทักษะความสามารถของทีมนวัตกรรมนับเป็นเอกลักษณ์ที่ทำให้เกิดความแตกต่าง โดยเฉพาะความรู้ ความสามารถในการสร้างนวัตกรรมด้วยกระบวนการออกแบบที่เน้นมนุษย์เป็นศูนย์กลาง ในขณะเดียวกันทักษะพื้นฐานเองก็ยังคงมีความจำเป็นต่อการดำเนินงาน รวมถึงทักษะอื่นๆ ที่สามารถเป็นตัวส่งเสริมให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมได้ดียิ่งขึ้น ทีมนวัตกรรมควรมีทักษะที่แตกต่างและเป็นที่ต้องการของหน่วยงานภาครัฐ เพื่อการนำไปสู่การปรับปรุงระบบราชการและการให้บริการแก่ประชาชนด้วยคุณค่าใหม่ๆ เช่น ด้านนวัตกรรมการออกแบบ หรือด้านมานุษยวิทยา ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้
- **ทักษะการทำงานร่วมกับประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Working with Citizens and Stakeholders)**

การทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นทักษะที่มีผลต่อการสร้างนวัตกรรมภาครัฐอย่างมาก เพราะคนคือหัวใจของระบบสังคมทั้งหมด และมีความเกี่ยวข้องกับอีกหลากหลายมิติ ทักษะนี้ นอกจากจะช่วยในเรื่องการสร้างการมีส่วนร่วมแล้ว ยังรวมไปถึงการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีอีกด้วย

- **ทักษะเชิงนวัตกรรมและกระบวนการออกแบบ**  
ทักษะนี้มีบทบาทสำคัญในการสร้างสรรค์แนวคิดและความเป็นไปได้ใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาที่เริ่มจากทักษะการเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์และบริบทแวดล้อม (Understanding Human Nature and Context) ที่ต้องมีความเข้าใจความเป็นมนุษย์ ความหวัง ความกลัว และความฝัน รวมทั้งบริบทที่มีผลต่อสิ่งเหล่านี้ เพื่อนำมาแก้ปัญหาและสร้างนวัตกรรม ทักษะการใคร่ครวญและสะท้อนคิด (Reflective) ที่ เป็นความสามารถในการตีความสะท้อนปัญหา และใช้วิจารณ์ในการตั้งคำถาม รวมถึงการมีความสามารถในการเป็นกระบวนการเพื่อสร้างการเรียนรู้ให้กับผู้อื่นได้ด้วยการจัดกระบวนการ (Facilitation) และการกระตุ้นการเรียนรู้ (Stimulating Learning) ให้กับผู้เข้าร่วม ทั้งนี้ หากนวัตกรรมมีทักษะด้านการออกแบบการบริการ (Service Design) ด้วยแล้ว จะยิ่งช่วยเสริมให้เกิดการสร้างหนทางแก้ปัญหาที่ดียิ่งขึ้น
- **ทักษะเชิงข้อมูล**  
ปัญหาในโลกยุคปัจจุบันมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาของประชาชนก็ย่อมมีความท้าทายมากขึ้นตามไปด้วยการจัดทำข้อมูลให้เป็นแผนภาพแผนภูมิ และตาราง เพื่อทำให้ข้อมูลมีความน่าสนใจและช่วยให้การทำงานสะดวกขึ้น รวมทั้งความสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงถือเป็นคุณลักษณะที่สำคัญอีกประการหนึ่ง
- **ทักษะด้านการคิดเชิงนวัตกรรม**  
การคิดเชิงนวัตกรรมเป็นการผสมผสานของการใช้ความรู้รอบ รัลึก และรู้หลากหลาย ซึ่งต้องมีทักษะการคิดเชิงสร้างสรรค์<sup>24</sup> (Cre-

24 ความสามารถในการมองเห็นสิ่งต่างๆ ในแง่มุมใหม่ หรือเป็นการกระทำสิ่งต่างๆ ได้อย่างมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวหรือไม่ซ้ำแบบใคร มีความแปลกใหม่ เป็นการเชื่อมโยงสิ่งที่ไม่สัมพันธ์กันกลายเป็นสิ่งใหม่ได้อย่างเหมาะสม

ative Thinking) เชิงระบบ<sup>25</sup> (Systemic Thinking) และองค์รวม<sup>26</sup> (Holistic Thinking) โดยเป็นลักษณะของผู้ที่มีความรู้และทักษะทั้งแนวตั้ง แนวกว้าง และแบบ T-Shape<sup>27</sup> เพื่อช่วยให้ทำงานร่วมกับผู้ที่มาจากสายงานอื่นได้อย่างราบรื่น

• **ทักษะการสื่อสารและการสร้างแบรนด์ (Branding)**

การทำให้ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมเป็นที่รู้จักเป็นสิ่งจำเป็นในการดึงดูดพันธมิตรและผู้ที่มีความสามารถมาเข้าร่วม อีกทั้งยังช่วยเผยแพร่วัฒนธรรมและกระบวนการสร้างนวัตกรรมไปยังที่ต่างๆ รวมถึงคนทั่วไป ซึ่งต้องอาศัยทักษะการสื่อสารและการสร้างแบรนด์เป็นหลัก

• **การคำนึงถึงอนาคต (Future Casting)**

อนาคตคือสิ่งที่ทุกๆ คนตั้งความหวัง ทีมนวัตกรรมต้องมีความสามารถในการนำเอาข้อมูลวิจัยมาสังเคราะห์เพื่อสร้างภาพแห่งอนาคต เช่น องค์กร Sitra ที่มีการตั้งเป้าหมายในการสร้างอนาคตของฟินแลนด์ให้เป็นประเทศแห่งนวัตกรรมและมีความเป็นอยู่ที่ยั่งยืน

นอกจากทักษะที่แตกต่างแล้ว ทักษะโดยพื้นฐานก็ยังคงมีความจำเป็นและสำคัญต่อความสำเร็จของโครงการไม่ว่าจะเป็นทักษะการบริหารจัดการโครงการ การวิเคราะห์ข้อมูล และการสื่อสาร มากไปกว่านั้น การมีความรู้เกี่ยวกับระบบราชการและการเมือง ความเข้าใจในวัฒนธรรมและภูมิทัศน์ทางการเมือง (Political and Cultural Awareness) จะช่วยให้โครงการประสบความสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น

**ตัวอย่าง : ทีม MindLab**

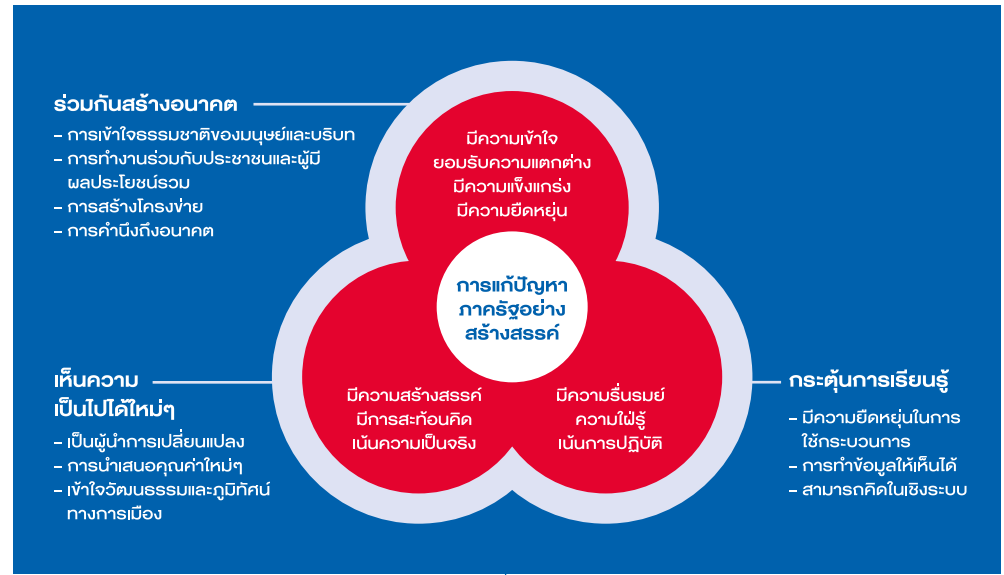
ทีม MindLab เป็นทีมที่เกิดจากการผสมผสานทักษะต่างๆ ซึ่งสะท้อนออกมาเป็นลักษณะเฉพาะในวิธีการทำงานขององค์กร ทักษะเหล่านี้หมายความถึงการวิจัยทางสังคม การออกแบบ การบริหารจัดการ ภาครัฐ การบริหารโครงการ การพัฒนาองค์กร และทักษะการจัดกระบวนการสร้างความคิดสร้างสรรค์โดยการหาผู้ร่วมทีมจะมุ่งเน้นไปที่ผู้มีความเชี่ยวชาญในการทำงานทั้งกับประชาชนและเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานรัฐ<sup>28</sup>

<sup>28</sup> Puttick, Ruth, Baeck, Puttick and Colligan, Philip. 2014. i-Teams: The Teams and Funds Making Innovation Happen in Governments Around the World. ([https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/i-teams\\_june\\_2014.pdf](https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/i-teams_june_2014.pdf)).

<sup>25</sup> การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) นวัตกรรมควรมีการมองเชิงระบบของการปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนกับคนและสิ่งแวดล้อมเพราะจะเข้าใจสิ่งที่ไม่เชิงระบบได้ดียิ่งขึ้นและสามารถแก้ปัญหาได้อย่างมีระบบและยั่งยืน

<sup>26</sup> การคิดแบบองค์รวม (Holistic thinking) เป็นการมองปัญหาในเชิงองค์รวมและสามารถเข้าใจถึงระบบสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด

<sup>27</sup> T-shape คือทักษะที่ไม่ได้มีเพียงแค่ทักษะเชิงลึก แต่เป็นผู้ที่มีความสนใจ ความรู้ และทักษะที่หลากหลายโดยแกนตั้งคือทักษะเชิงลึก และแกนนอนด้านบนคือทักษะความรู้อื่นๆ



49 คุณลักษณะของทีมนวัตกรรม (Innovation Team Competencies)

**3.4.4**  
**พันธมิตร : ทำทีมหลักให้เล็กและคล่องตัว (Lean) แต่ทำงานร่วมกับพันธมิตรในระบบเครือข่ายที่กว้างขวาง**

เมื่อได้บุคลากรมาร่วมในทีมนวัตกรรมแล้ว การสร้างสัมพันธ์กับพันธมิตรภายนอกจะช่วยเพิ่มโอกาสการประสบความสำเร็จและสร้างความยั่งยืนให้กับห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐได้เป็นอย่างดี โดยเครือข่ายผู้สนับสนุนอาจมาจากภาคส่วนที่หลากหลาย เช่น หน่วยงานราชการ องค์กรเอกชน ภาคประชาสังคม และสื่อมวลชน (Media)

การออกแบบให้ทีมหลักมีขนาดเล็กและเครือข่ายของทีมเฉพาะกิจมีความกว้างขวางจะช่วยให้การบริหารจัดการของทีมนวัตกรรมมีความคล่องตัวและความยืดหยุ่นในการทำงาน สามารถตอบโจทย์ ความต้องการของประชาชนในมิติที่หลากหลายผ่านความร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญเฉพาะกิจและเครือข่าย ตัวอย่างเช่น La 27e Région ซึ่งประกอบด้วยทีมงานหลักเพียง 7 คน แต่มีเครือข่ายกับทีมงานที่เชี่ยวชาญในด้านต่างๆ รวมแล้วมากกว่า 40 คนทั่วทั้งประเทศฝรั่งเศส โดยรวมถึงผู้เชี่ยวชาญด้านสังคมศาสตร์ การวางผังเมือง

การออกแบบและการวิจัยภาคสังคม การมีเครือข่ายของทีมงานในลักษณะนี้ช่วยให้ทีมสามารถตอบโจทย์ความต้องการที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอได้<sup>29</sup>

**รูปแบบความร่วมมือและความสัมพันธ์กับเครือข่ายพันธมิตร**

• **ความร่วมมือกับประชาชน (Co-Creating with Citizen)**

ประชาชนเป็นพันธมิตรที่สำคัญที่สุดของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ เนื่องจากเป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับโครงการโดยตรงในกระบวนการนวัตกรรมภาครัฐที่ดีนั้น ประชาชนจะมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ร่วมสร้างแนวความคิดในการเปลี่ยนแปลง และประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในลักษณะการทำงานร่วมกันอย่างเท่าเทียม

<sup>29</sup> Ibid.

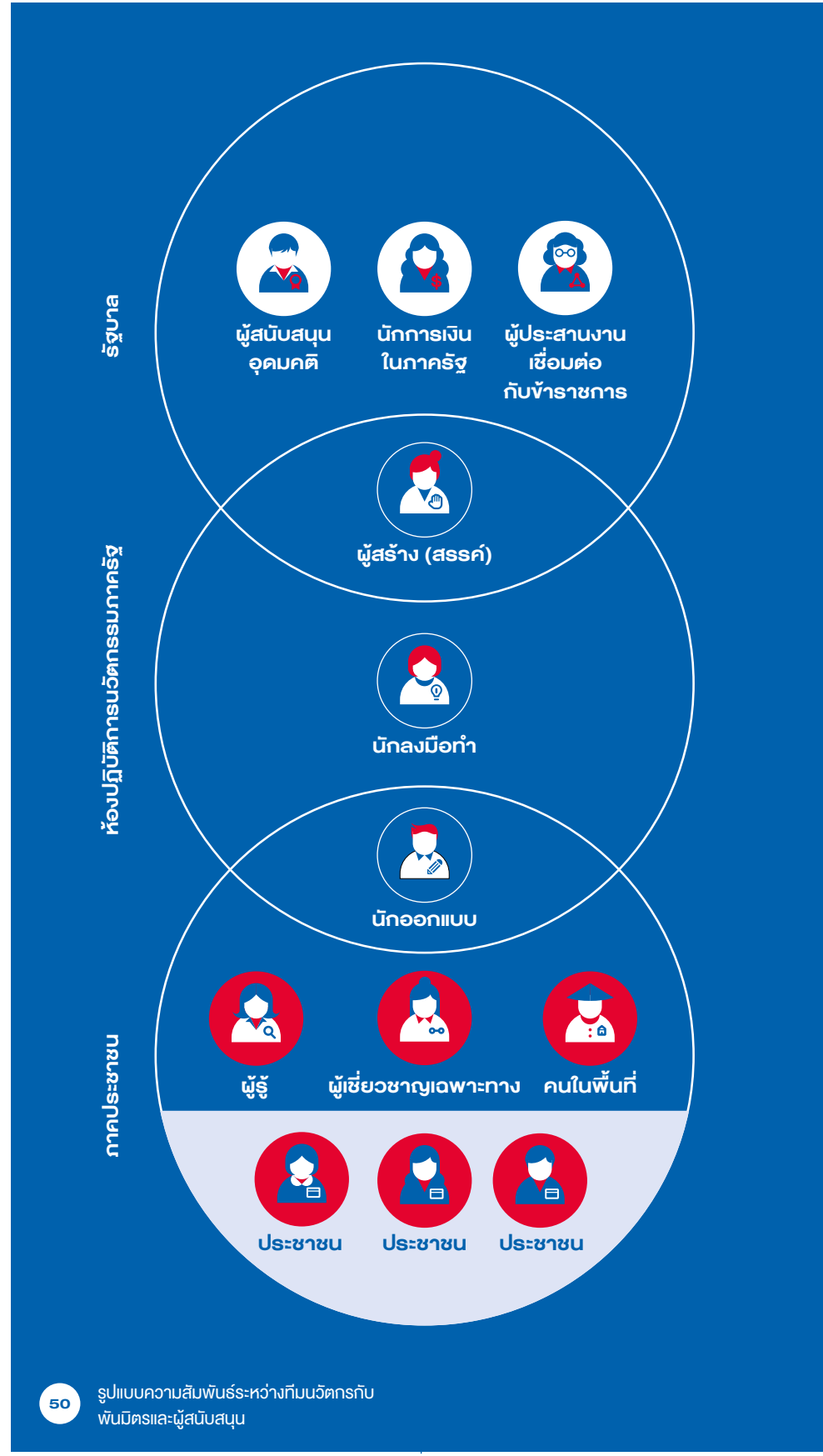


- เครือข่ายผู้เชี่ยวชาญ ผู้ประกอบการ สังคม และนวัตกรรมจากภาคส่วนต่างๆ (Network of Experts and Practitioners)

เป็นกลุ่มคนที่เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยให้การสนับสนุนเชิงทักษะความรู้และความเชี่ยวชาญในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับโจทย์ของโครงการ ซึ่งอาจเป็นคนจากภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชน สถาบันการศึกษา หรือองค์กรภาคประชาสังคม

- การสนับสนุนจากผู้ประสานงานกับระบบราชการ (Support from the Bureaucrat Connector)

ผู้ประสานงานเชื่อมต่อกับหน่วยงานราชการคือ ผู้ที่มีความเข้าใจในระบบราชการและแนวคิดของการสร้างนวัตกรรมเป็นอย่างดี มีความมุ่งมั่นที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลง สามารถช่วยเชื่อมต่อประสานงานกับหน่วยงานภาครัฐต่างๆ และช่วยสนับสนุนการดำเนินงานของทีมนวัตกรรมให้ดำเนินไปอย่างราบรื่น

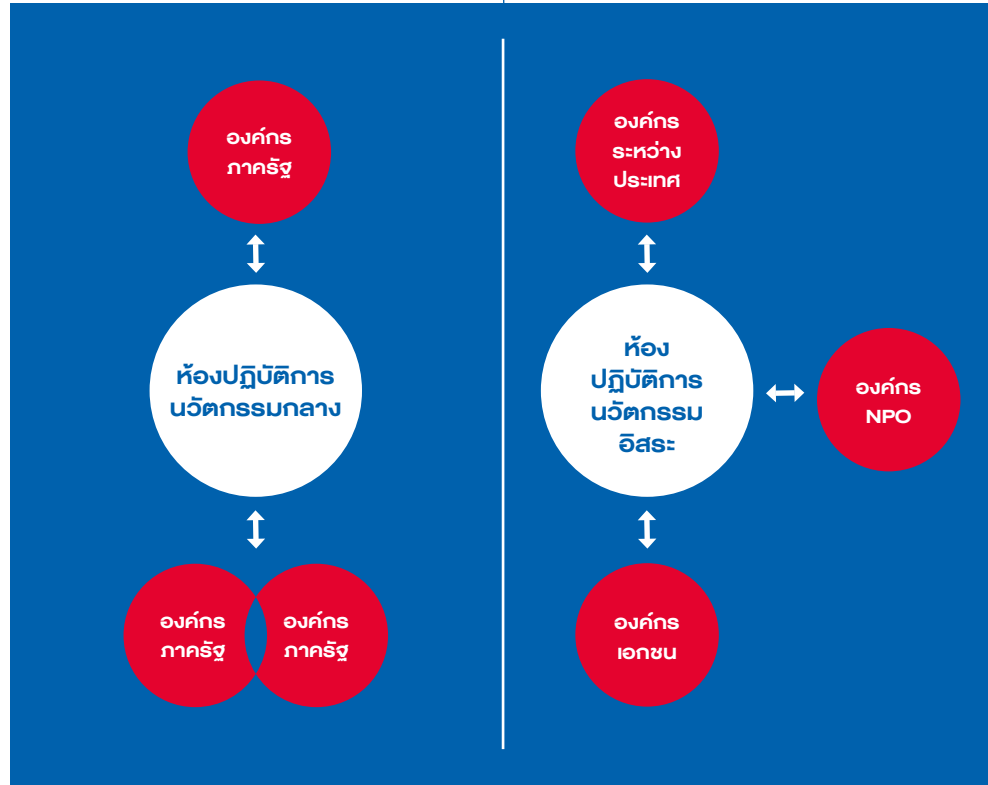


## รูปแบบการจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐที่เป็นไปได้ในประเทศไทย

ไม่ว่าจะเป็นการจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐในประเทศใดก็ตาม หนึ่งในความท้าทายที่สำคัญย่อมได้แก่การสรรหากลยุทธ์และกระบวนการในการจัดสรรทรัพยากรในระบบเศรษฐกิจที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อพัฒนานวัตกรรมและบริการสาธารณะให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนในวงกว้าง เช่นเดียวกัน การจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐในประเทศไทยจึงต้องพิจารณาถึงรูปแบบองค์กรที่จะช่วยส่งเสริมให้เกิดกลไก การประสานงานอย่างบูรณาการ และการแบ่งปันทรัพยากรระหว่างหน่วยงานภาครัฐกันเอง และระหว่างหน่วยงานภาครัฐกับภาคเอกชน เพื่อให้การพัฒนา นวัตกรรมและบริการ

สาธารณะเกิดขึ้นได้อย่างเป็นรูปธรรม สร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนทั้งในระดับประเทศและระดับท้องถิ่นในรอบระยะเวลาที่เหมาะสม

ทั้งนี้รูปแบบการจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐที่สอดคล้องกับบริบทของประเทศไทยมี 3 แบบได้แก่



### 1. ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมกลาง (Central Innovation Lab)

มีบทบาทหน้าที่ในการกำหนดโจทย์ การพัฒนา นวัตกรรมภาครัฐและบริการสาธารณะในระดับประเทศ รวมถึงการให้คำปรึกษาและดำเนินโครงการ ฝึกอบรมข้าราชการและบุคลากรของภาครัฐ เพื่อพัฒนาขีดความสามารถด้านนวัตกรรมอย่างบูรณาการ การจัดตั้งในรูปแบบนี้มุ่งเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและปฏิรูประบบราชการจากภายใน โดยห้องปฏิบัติการนวัตกรรมกลางจะเป็นองค์กรที่สังกัดราชการส่วนกลาง และมีระดับความใกล้ชิดกับอำนาจบริหารสูงสุด เช่น อาจเป็นองค์กรสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี เป็นต้น

### 2. ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ หรือทีม นวัตกรรมขนาดย่อม (Mini Innovation Lab or Mini Innovation Team)

คือ ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐหรือทีมนวัตกรรมที่มีบทบาทการดำเนินงาน ในการตอบโจทย์การพัฒนา นวัตกรรมและบริการสาธารณะ ซึ่งอยู่ภายใต้ขอบเขตอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบของหน่วยงานภาครัฐระดับกระทรวง หรือระดับท้องถิ่น หากพิจารณาในแง่ของการจัดสรร ทรัพยากรของภาครัฐที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการตอบโจทย์ความต้องการของประชาชนและหลักการกระจายอำนาจของรัฐไทยแล้ว การจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐขนาดย่อมควรเกิดขึ้น ภายหลังจากการจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมกลางไปแล้วระยะเวลาดังกล่าว โดยห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐขนาดย่อมจะมีบทบาทส่งเสริมให้เกิดการพัฒนา นวัตกรรมและบริการสาธารณะที่มีลักษณะเฉพาะมากขึ้น เช่น การจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรม หรือทีมนวัตกรรมภายใต้ สังกัดกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม เพื่อพัฒนา บริการสาธารณะที่เกี่ยวข้องกับการพาณิชย์ อิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce) และการพัฒนา โครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือการจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภายใต้ องค์กรบริหารส่วนจังหวัดเพื่อพัฒนา บริการสาธารณะที่เกี่ยวข้องกับระบบสาธารณสุข และการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยในระดับท้องถิ่น เป็นต้น

### 3. ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมอิสระ (Independent Innovation Lab)

คือ ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐที่จัดตั้งเป็น องค์กรนอกส่วนราชการ เป็นผู้สร้างสรรค์นวัตกรรม สังคม (Social Innovation) โดยมีการดำเนินงานที่เป็นอิสระมากกว่าห้องปฏิบัติการนวัตกรรมกลาง และห้องปฏิบัติการนวัตกรรมขนาดย่อม การจัดตั้ง องค์กรอาจเป็นไปในรูปแบบของคํารมมหาชน กองทุน หรือมูลนิธิ โดยมีการกำหนดให้ภาครัฐให้เงินทุน สนับสนุน หรือองค์กรสามารถสรรหาเงินสนับสนุน จากภาคเอกชนและภาคประชาชนทั้งในและต่าง ประเทศตามกรอบสถานะองค์กรตามกฎหมายที่มีอยู่ ทั้งนี้ ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมกลางหรือห้องปฏิบัติการนวัตกรรมขนาดย่อมอาจถูกพัฒนาให้ เป็นห้องปฏิบัติการนวัตกรรมอิสระได้เมื่อองค์กร บรรลุวัตถุประสงค์การเปลี่ยนแปลงจากภายในระบบ ราชการแล้วระดับหนึ่ง มีความต้องการให้องค์กรมี การบริหารงานที่คล่องตัวมากยิ่งขึ้น และมีบทบาท ในการสร้างความเปลี่ยนแปลงจากภายนอกระบบ ราชการ

### ตารางแสดงองค์ประกอบของโมเดลการจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐที่เป็นไปได้ในประเทศไทย

องค์ประกอบหลัก	ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐในศูนย์กลาง (Central Innovation Lab)	ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐขนาดเล็กและทีมนวัตกรรม (Mini Innovation Lab / I-Team)	ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมอิสระ (Independent Innovation Lab)
คำอธิบาย	<p><b>ระยะที่ 1 :</b> ผู้สร้างสรรคนวัตกรรมภาครัฐ (Innovator for the Public) เพื่อตอบโจทย์ที่เป็นวงระระดับชาติ</p> <p><b>ระยะที่ 2 :</b> ผู้ให้คำปรึกษาในการจัดตั้งและดำเนินงานของ Mini Innovation Lab และทีมเพื่อพัฒนาขีดความสามารถด้านนวัตกรรม (Educator &amp; Consultant)</p>	ผู้สร้างสรรคนวัตกรรมภาครัฐ (Innovator for the Public) อยู่ในองค์กรภาครัฐหรือระหว่างองค์กรภาครัฐ 2 องค์กรขึ้นไปสำหรับโจทย์ระดับองค์กร ระหว่างองค์กร และระดับท้องถิ่น	ผู้สร้างสรรคนวัตกรรมสังคม (Social Innovation) ซึ่งอาจให้บริการกับภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม โดยกิจกชและการทำงานมีลักษณะที่เป็ดกว้างและหลากหลาย อาจรวมถึงการสร้างระบบและวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการสร้างสรรคนวัตกรรมให้กับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน
ทีม*	<p><b>ทีมงาน:</b></p> <p>คัดเลือกบุคลากรจากสายอำนาจบริหาร และระบบราชการ รวมถึงคัดเลือกบุคลากรจากนอกระบบราชการ ผู้มีความเชี่ยวชาญที่ต่างจากทักษะความชำนาญด้านนวัตกรรม นักออกแบบ ไป เช่น ผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรม นักออกแบบ หรือนักมานุษยวิทยา ผู้ที่มีทักษะพื้นฐานแต่มีความสำคัญ เช่น การบริหารจัดการโครงการ การวิเคราะห์ข้อมูลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร</p>	<p><b>Innovation Team Manager:</b></p> <p>คัดเลือกบุคลากรที่มีหน้าที่หลักในการบริหาร ทีมนวัตกรรม และมีทักษะด้านนวัตกรรมเป็นอย่างดี คงเป็นบุคลากรที่มีหน้าที่หลักในการขับเคลื่อน ทีมนวัตกรรมเพียงอย่างเดียวไม่ได้มีความรับผิดชอบในส่วนอื่น</p> <p><b>ทีมเฉพาะกิจระดับโครงการ:</b></p> <p>ผู้เข้าร่วมโครงการมาจากทั้งหน่วยงานภายใน และภายนอกองค์กรภาครัฐที่มีความเชี่ยวชาญ</p>	<p>ประกอบด้วยผู้นำและสมาชิกที่เป็นนวัตกรรมมืออาชีพซึ่งมีทักษะที่หลากหลายและจำเป็นสำหรับการสร้างนวัตกรรม เช่น การคิดเชิงออกแบบ มานุษยวิทยา และการบริหารจัดการโครงการ</p> <p><b>ทีมเฉพาะกิจระดับโครงการ:</b></p> <p>ผู้เชี่ยวชาญและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากภาคส่วนที่หลากหลายที่มีความเข้าใจประเด็นที่ถ่วงต้องการที่แตกต่างหลากหลาย</p>

	<p><b>ทีมเฉพาะกิจระดับโครงการ:</b></p> <p>ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ที่เกี่ยวข้องในแต่ละประเด็นที่มีความรู้เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่เป็นประโยชน์ต่อโครงการ เช่น ด้านชาติพันธุ์ ด้านจิตวิทยา สังคม หรือด้านความเข้าใจประชากร</p>	<p>ประเด็นที่ถ่วงต้องการที่แตกต่างหลากหลาย และมีความเชี่ยวชาญที่แตกต่างและหลากหลาย</p>	
<b>ระดับความใกล้ชิดกับอำนาจบริหาร</b>	<p>การจัดตั้งแบบใกล้ชิดกับอำนาจบริหารสูงสุด (National Executive Model)</p>	<p>การจัดตั้งแบบใกล้ชิดกับอำนาจบริหารระดับกระทรวง (Ministerial Model) หรือการจัดตั้งแบบใกล้ชิดกับอำนาจบริหารส่วนท้องถิ่น (Local Executive Model)</p>	<p>การจัดตั้งนอกส่วนราชการ (Non-Bureaucratic Model) หรือ Independent Model</p>
<b>ที่ตั้งที่เป็นไปได้</b>	<p>ในองค์กรภาครัฐที่ทำงานเชื่อมกับหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ เช่น ภายใต้นักบริหารจุมตร หรือสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)</p>	<p>อยู่ในองค์กรภาครัฐหรือระหว่างองค์กรภาครัฐ 2 องค์กรขึ้นไปที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของสร้างนวัตกรรมภาครัฐ</p>	<p>ตั้งอย่างอิสระ โดยไม่อยู่ภายใต้สังกัดใด หรือเป็นสำนักงานที่อยู่ภายใต้หน่วยงานนอกระบบราชการ</p>

**\*** หมายเหตุ

การจัดตั้งขึ้นนั้นทั้ง 3 แบบสามารถจัดตั้งขึ้นได้หลายรูปแบบ

- จัดตั้งแบบคณะทำงานเป็นพนักงานของรัฐที่หมดตัวผู้เข้ากันต้องมีความเข้าใจระบบของรัฐและเอกชน
- การจัดตั้งแบบคณะทำงานเป็นส่วนหนึ่งของพนักงานของรัฐและเอกชน
- เลือกคนที่มีความสามารถหลากหลายจากหลายสาขาที่หน่วยงานของรัฐยังไม่ใช้ เช่น การออกแบบ, นวัตกรรม การสร้างเอกลักษณ์ (Brand) มานุษยวิทยา เป็นต้น
- การจัดตั้งชั่วคราวระดับที่มีความรู้ด้านนวัตกรรมภาครัฐเข้ามาเป็นสร้างทักษะและเป็นพี่เลี้ยงในช่วงเริ่มต้น

### ตารางแสดงองค์ประกอบของโมเดลการจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐที่เป็นไปได้ในประเทศไทย

องค์ประกอบหลัก	ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐกลาง Central Innovation Lab	ห้องปฏิบัติการภาครัฐขนาดเล็ก และทีมนวัตกรรม Mini Innovation Lab / i-Team	ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐกลาง Central Innovation Lab	ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐกลาง Central Innovation Lab
<b>พันธมิตร</b>	องค์กรภาครัฐ องค์กรระหว่างประเทศ ผู้เชี่ยวชาญหลากหลายภาคส่วน ประชาชน	หน่วยงานต่างๆ ภายใต้งค์กรภาครัฐที่ เกี่ยวข้อง ผู้เชี่ยวชาญหลากหลายภาคส่วน ประชาชน	องค์กรภาครัฐ องค์กรระหว่างประเทศ ผู้เชี่ยวชาญหลากหลายภาคส่วน และ ประชาชน	บุคลากรองค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน ภาค ประชาชน และภาคประชาสังคม องค์กรระหว่าง ประเทศ ผู้เชี่ยวชาญหลากหลายภาคส่วน
<b>แหล่งทุน</b>	งบการจัดตั้งและค่าเป็นค่าเป็นงบมาจากงบประมาณ แผ่นดินหรืองบประมาณพิเศษ เช่น กองทุน อุดหนุนพิเศษ หรือทุนจากเงินที่เสียใช้จาก งบประมาณเพื่อให้ง่ายต่อการทำโครงการที่มีความคล่อง ตัวมากขึ้น	งบประมาณแผ่นดิน หรือ งบประมาณพิเศษ เช่น กองทุนอุดหนุนพิเศษหรือทุนจากเงินที่เสียใช้ จากงบประมาณเพื่อให้ง่ายต่อการทำโครงการที่มีความ คล่องตัวมากขึ้น และมีอิสระในการเลือกลักษณะ ของงานและผลลัพธ์ของงาน	งบการจัดตั้งและค่าเป็นค่าเป็นงบมาจากงบประมาณ แผ่นดินหรืองบประมาณพิเศษ เช่น กองทุน อุดหนุนพิเศษ หรือทุนจากเงินที่เสียใช้จาก งบประมาณเพื่อให้ง่ายต่อการทำโครงการที่มีความคล่อง ตัวมากขึ้น	เงินสนับสนุนอาจมาจากหน่วยงานภาครัฐให้ เงินลงทุนตั้งตัวก่อนแรก (Seed Funding) หรือ มาจากภาครองทุนของภาครัฐและภาคเอกชน

**\*** หมายเหตุ

การจัดตั้งขึ้นนั้นทั้ง 3 แบบสามารถจัดตั้งขึ้นได้หลายรูปแบบ

- จัดตั้งแบบคณะทำงานเป็นพนักงานของรัฐทั้งหมดที่ผู้ให้นำทีมต้องมีควมเข้าใจระบบของรัฐและเอกชน
- การจัดตั้งแบบคณะทำงานเป็นส่นผสมของพนักงานของรัฐและเอกชน
- เลือกคณะที่ความสามารถหลากหลายสาขาที่หน่วยงานของรัฐยังไม่เช่น การสอนแบบนวัตกรรม การสร้างเอกลักษณ์ (Brand) ขึ้นมาใหม่ๆ เป็นต้น
- การจ้างชาวต่างชาติที่มีความรู้ทางด้านนวัตกรรมภาครัฐเข้ามาเป็นสร้างทักษะและเป็นพี่เลี้ยงในช่วงเริ่มต้น

## การเลือกโครงการ (Selecting Projects) : เลือกโจทย์ที่ “ใกล้กับใจประชาชน” และสำเร็จได้ ไม่ยากจนเกินไปก่อน

“เริ่มจากเลือกเค็ดผลไม้ที่ห้อยต่ำก่อน”

Marco Steinberg  
ผู้ก่อตั้งและซีอีโอ  
Snowcone & Haystack  
บริษัทที่ปรึกษาด้านการออกแบบ  
และนวัตกรรม<sup>30</sup>

แตกต่างออกไปจากการเลือกโจทย์การพัฒนาประเทศของภาครัฐโดยทั่วไปที่มักเป็นไปในรูปแบบโครงการขนาดใหญ่ (Mega Projects) ผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมภาครัฐมักแนะนำให้ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐเลือกทำโครงการขนาดเล็ก แต่มีความเป็นไปได้ที่จะสร้างผลกระทบในวงกว้างที่เป็นประโยชน์ต่อประชาชนก่อน ในภาษาอังกฤษเรียกโจทย์แบบนี้ว่า “ผลไม้ที่ห้อยต่ำ” (Low-Hanging Fruit) เปรียบเปรยว่าการเก็บผลไม้ที่อยู่ต่ำง่ายและมีค่าใช้จ่ายน้อยกว่าการพยายามเอื้อมไปเก็บลูกที่อยู่สูง เพื่อที่จะพัฒนากิจกรรมและพิสูจน์ถึงคุณค่าของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมให้สังคมและผู้ที่เกี่ยวข้องได้ตระหนักถึงก่อนที่จะก้าวไปแก้ปัญหาที่ยากขึ้นต่อไป ดังนั้น ช่วงเริ่มต้นควรเริ่มด้วยการปั้น “Champion Project” เป็นโครงการขนาดเล็กที่ทำแล้วเห็นผลความสำเร็จและคุณค่าอย่างชัดเจน

<sup>30</sup> “Start with the low-hanging fruits first”.

“ถ้าอยากให้สำเร็จในภาพใหญ่ ต้องเริ่มจากโปรเจกต์เล็กๆ ก่อน ต้องทำ Quick Win เริ่มจากความสำเร็จก้าวเล็กๆ ที่ส่งผลกระทบต่อใหญ่ (Small Success, Big story) แล้วจะมีคนอยากมาร่วมงานด้วยเอง ถ้าทำสกอลใหญ่เกินไปแต่แรก โอกาสก็ตกก็เป็นไปได้ยาก หาโปรเจกต์ที่ทำแล้วสื่อสารคุณค่าได้ง่าย แต่มีผลกระทบต่อคนเยอะ คนได้ยินแล้วตื่นตัว อยากก้าวเข้ามาสนับสนุนหรือเข้ามามีส่วนร่วม”

กวีวุฒิ เต็มภูวภัทร  
หัวหน้าทีม Innovation Lab  
บริษัท ปตท. จำกัด

## ตัวอย่างโจทย์ที่เหมาะสมกับช่วงเริ่มต้น

เริ่มจากประเด็นปัญหาใกล้ตัว เช่น ปัญหาการรอรถเมลันาน ความปลอดภัยบนท้องถนน การรอคิวตรวจรักษาในโรงพยาบาล หรือเป็นโจทย์เกี่ยวกับการท่องเที่ยว การจ้างงานการบริการของสำนักงานเขตหรืออำเภอ โดยเริ่มจากหน่วยงานเดียวก่อน

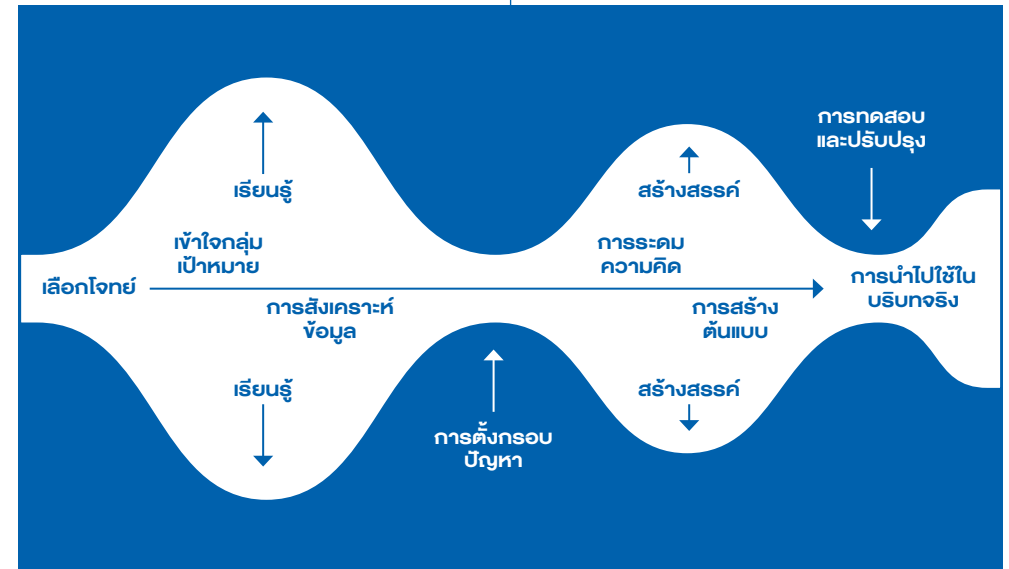
เมื่อทีมวิศวกรได้ดำเนินงานมาระยะหนึ่งและเริ่มได้รับความไว้วางใจจากสังคมแล้ว อาจเริ่มใช้กลยุทธ์แบบผลักดัน (Push Strategy) ซึ่งก็คือการทำงานในประเด็นที่มีความสำคัญ แต่ยังไม่มีความต้องการ ชัดเจนจากประชาชน เช่น ความเป็นไปได้ในอนาคตที่ประชาชนยังไม่ได้คำนึงถึงหรืออาจจะยังไม่เห็นถึง ความสำคัญหรือประเด็นที่ทีมวิศวกรต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เช่น การจ่ายภาษี การจ่ายเงินค่าปรับ การวางแผนการเงินก่อนวัยเกษียณ เป็นต้น นอกจากนี้ ยังสามารถเลือกโจทย์การแก้ปัญหาเชิงระบบที่ซับซ้อนมากยิ่งขึ้น เช่น ระบบสุขภาพ ระบบอาหาร ระบบการศึกษา หรือโจทย์เชิงนโยบาย

## 3.6

### ชุดเครื่องมือระดับปฏิบัติการ (Toolkit) ของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ

แตกต่างออกไปจากแนวทางการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจที่มีนวัตกรรมที่เป็นแบบแผนชัดเจนวิธีการทำงานของทีมวิศวกรมักมีลักษณะที่ยืดหยุ่นและไม่ตายตัว เพื่อให้องค์กรมีศักยภาพในการตอบโจทย์ความท้าทายใหม่ๆ ได้อย่างเท่าทัน โดยใช้วิธีคิดเชิง

ออกแบบ (Design Thinking) เป็นเครื่องมือ (Toolkits) ระดับปฏิบัติการ เพื่อการระดมสมอง สำนองความต้องการของประชาชน ทดลองพัฒนาต้นแบบนโยบายและกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติให้เกิดบริการสาธารณะใหม่ๆ ขึ้นมา



52 ขั้นตอนในกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรมภาครัฐ<sup>31</sup>

กระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรมภาครัฐและบริการสาธารณะด้วยแนวคิดเชิงออกแบบประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนใหญ่ ๆ ดังนี้

#### 1. การเตรียมการ (Preparation)

- การรวบรวมข้อมูลพื้นฐาน (Strategic Review)

คือ การเรียนรู้ปัญหาในระดับเบื้องต้นโดยการรวบรวม วิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่แล้วทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เช่น ข้อมูลเชิงสถิติเกี่ยวกับประเด็นปัญหาศึกษาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ในประเทศต่างๆ

31 พัฒนาจาก Nesta & IDEO. 2017. "Design for Public Services". ([https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/nesta\\_ideo\\_guide\\_jan2017.pdf](https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/nesta_ideo_guide_jan2017.pdf)).

เพื่อทำความเข้าใจถึงสถานการณ์ อุปสรรค และโอกาส ข้อมูลขั้นพื้นฐานเหล่านี้จะนำมาใช้เป็นเหตุผลสนับสนุนในการริเริ่มโครงการ เพื่อช่วยตอบคำถามว่า “ทำไม” ถึงต้องทำโครงการนั้นๆ และยังมีผลต่อการกำหนดทิศทางของโครงการอีกด้วย

- **การออกแบบและวางแผนโครงการ (Project Design and Planning)**

คือ การวางแผนทั้งเชิงยุทธศาสตร์และระดับปฏิบัติการของโครงการ ซึ่งครอบคลุมถึงการตั้งเป้าหมายและผลลัพธ์ในระดับโครงการ การเตรียมทรัพยากรมนุษย์และเงินทุน การกำหนดระยะเวลาและขอบเขตของโครงการ รวมถึงกำหนดวิธีการหรือเครื่องมือต่างๆ ที่จะใช้ในการสร้างนวัตกรรม

- **การสร้างโจทย์ (Challenge Brief)**

คือ เอกสารที่อธิบายรายละเอียดที่สำคัญเกี่ยวกับโจทย์ปัญหาของโครงการ เพื่อสร้างความเข้าใจภาพรวมของโจทย์ให้ตรงกันแก่ทีมหลัก ทีมเฉพาะกิจ และผู้เข้าร่วมโครงการที่มีพื้นที่หลากหลาย โจทย์ที่ดีจะให้ข้อมูลพื้นฐานที่อธิบายได้ว่าทำไมปัญหานั้นๆ จึงสำคัญ ทำไมเราควรเปลี่ยนแปลงสถานะที่เป็นอยู่เดิม (Status Quo) และช่วยให้ผู้อ่านเข้าใจในเบื้องต้นถึงสถานการณ์ความเป็นจริงในปัจจุบัน รวมทั้งโอกาสและแนวโน้มที่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้น โดยมีการสื่อสารอย่างชัดเจน เข้าใจง่าย และเป็นกลาง คือ ไม่ชี้นำแนวทางการแก้ไขปัญหาก็จะไม่จำกัดแนวคิดใหม่ๆ

- **การหาพันธมิตร (Identify Partners and Supporters)**

พันธมิตรมีบทบาทสำคัญที่จะช่วยให้โครงการดำเนินไปอย่างราบรื่นมากขึ้นและไปถึงเป้าหมายได้อย่างเร็วที่สุด ขั้นตอนนี้อาจพิจารณาถึงคนหรือหน่วยงานที่สามารถให้ความช่วยเหลือในการดำเนินโครงการได้ การสนับสนุนจากพันธมิตรอาจอยู่ในรูปแบบเงินทุน ข้อมูล คำปรึกษา เครื่องมือ หรือสถานที่ก็ได้

## 2.

### การทำความเข้าใจปัญหาและตั้งกรอบปัญหา (Understanding and Framing Opportunities for Change)

- **การเข้าใจกลุ่มเป้าหมาย (Empathy)**

การเข้าใจปัญหาและความต้องการของประชาชน เป็นพื้นฐานที่สำคัญของการพัฒนานวัตกรรม การสร้างความเข้าใจสามารถทำได้โดยการวิจัยกลุ่มเป้าหมาย (User Research) ซึ่งสามารถทำได้โดยการลงพื้นที่จริง โดยมีวัตถุประสงค์ คือ

- 1) พูดคุยเพื่อเรียนรู้จากประชาชนและผู้ที่เกี่ยวข้องในบริบทจริง เช่น ผู้ให้บริการสาธารณะ
- 2) สังเกตพฤติกรรมและวิถีชีวิตของกลุ่มเป้าหมาย
- 3) การร่วมประสบการณ์จริงหรือการฝังตัวอยู่ในชุมชนหรือบริบทของปัญหานั้นๆ เป็นระยะเวลาที่นานเพียงพอที่จะช่วยให้ทีมสามารถสัมผัสประสบการณ์เดียวกับที่ประชาชนหรือชุมชนสัมผัส ทำให้สามารถมองปัญหาจากมุมมองของประชาชน ซึ่งนำไปสู่ความเข้าใจถึงอุปสรรค ความต้องการ และความปรารถนาของกลุ่มเป้าหมายอย่างลึกซึ้ง นอกจากนี้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญยังสามารถยกระดับความเข้าใจในตัวปัญหาให้มากขึ้นอีกด้วย

- **การสังเคราะห์ข้อมูล (Synthesis)**

กระบวนการนี้ประกอบด้วยการสังเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยกลุ่มเป้าหมายเชิงคุณภาพ โดยการตีความหมายของสิ่งที่ได้ค้นพบทั้งจากการลงพื้นที่และการศึกษาข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ไปสู่การสร้างความเข้าใจที่ลึกซึ้ง (Insight)

- **การตั้งกรอบปัญหาที่เป็นโอกาสสำหรับการสร้างสรรค์ (Define Opportunity Areas)**

การนำความเข้าใจเชิงลึก (Insight) ที่ได้มาจากการสังเคราะห์มาตั้งโจทย์ปัญหาสำหรับการสร้างสรรค์นวัตกรรม การสร้างกรอบคิดใหม่ (Reframing) เป็นหนึ่งในหัวใจของกระบวนการนี้ ซึ่งก็คือ การมองปัญหาด้วยกรอบคิดที่ต่างไปจากเดิมเพื่อสร้างความเป็นไปได้ใหม่ๆ โดยการบูรณาการมุมมองที่หลากหลาย

หลาย ซึ่งจะนำไปสู่โจทย์คำถามที่สร้างโอกาสในการแก้ไขปัญหาก็แตกต่างไปจากเดิม

## 3.

### การสร้างสรรค์ ทดสอบ และทำซ้ำ (Creating Solutions, Test, and Iterate)

ขั้นตอนนี้เป็นวงจรของการสร้างสรรค์ พัฒนา และเรียนรู้อย่างไม่หยุดนิ่ง เพื่อพัฒนาแนวคิดที่เหมาะสมและตอบโจทย์ประชาชนมากที่สุด

- **การระดมความคิด (Ideation)**

คือ กระบวนการสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ๆ ในการแก้ไขปัญหา โดยการระดมความคิดกับทีมนวัตกรรมกลุ่มเป้าหมายและผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างแผนผังความคิด (Mind Mapping) ที่แสดงให้เห็นลักษณะ-ความเชื่อมโยงของปัญหาในแง่มุมต่างๆ และวิธีการจัดการปัญหานั้นๆ ในมิติต่างๆ

- **การสร้างต้นแบบ (Prototyping)**

คือ การแปลงความคิดออกมาแสดงให้เห็นเป็นรูปธรรม ซึ่งอาจอยู่ในรูปแบบทางกายภาพ (Physical Prototype) ที่จับต้องได้ หรือการสร้างสตอรี่บอร์ด (Storyboard) และประสบการณ์จำลองการให้บริการ (Service Prototype) การสร้างต้นแบบนี้ อาจเป็นการทำแบบคร่าวๆ เพื่อความฉับไว (Rough and Rapid) และทีมนวัตกรรมสามารถนำไปทดสอบเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว

- **การทดสอบ (Testing)**

คือ การทดสอบต้นแบบของนวัตกรรมกับกลุ่มเป้าหมายในบริบทจริงหรือเสมือนจริง เพื่อเรียนรู้ว่าวิธีการดังกล่าวตอบโจทย์กลุ่มเป้าหมายจริงหรือไม่ มีจุดไหนที่ควรพัฒนา นอกจากการรับฟังความคิดเห็นจากกลุ่มเป้าหมายแล้ว ทีมนวัตกรรมสามารถเชิญให้กลุ่มเป้าหมายและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการต่อยอดและปรับปรุงต้นแบบร่วมกันได้

- **การทำซ้ำ (Iterate)**

การทำซ้ำ (Iterate) คือ การนำทฤษฎีที่ได้มาปรับปรุงพัฒนาต้นแบบนวัตกรรมให้ดียิ่งขึ้นแล้วนำไปทดสอบเพื่อเรียนรู้ พัฒนา และทำซ้ำแบบเดิมเป็นวงจร จนกระทั่งได้ต้นแบบของนวัตกรรมที่มีคุณภาพและมีศักยภาพในการตอบโจทย์กลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพแท้จริง

แต่ที่จริงแล้วกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรมภาครัฐไม่ได้หยุดอยู่เพียงเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมไปถึงการนำไปใช้ในบริบทจริง การขยายผล และการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมส่วนใหญ่ในโลกมักมีขอบเขตการทำงานถึงขั้นการทดสอบและปรับปรุงต้นแบบของนวัตกรรม แล้วจึงส่งมอบต้นแบบนวัตกรรมที่มีคุณภาพสูงต่อให้กับหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง ซึ่งจะเป็นผู้นำไปดำเนินงานใช้ในบริบทจริงและขยายผลต่อ ดังนั้นทีมนวัตกรรมควรคำนึงถึงการส่งต่อความรับผิดชอบโดยการกำหนดหน่วยงานภาครัฐที่จะมารับช่วงต่อในการลงมือดำเนินแนวคิดนวัตกรรมที่ได้ไปใช้จริงกับการให้บริการประชาชน

## ผลผลิตและการวัดผลกระทบ : การวัดผลเพื่อพัฒนาไปข้างหน้า และการสื่อสาร ผลกระทบเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและยั่งยืน

ผลลัพธ์ของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมจะเป็นแนวทางแก้ปัญหาที่นำไปปฏิบัติและใช้งานได้จริง นอกจกต้นแบบนวัตกรรม (Prototype) ที่ได้กล่าวไปแล้ว ประเภทของผลผลิตอื่นๆ ที่เป็นไปได้จากห้องปฏิบัติการนวัตกรรมมีดังนี้<sup>32</sup>

- การเกิดขึ้นของกิจการเพื่อสังคมที่ตอบโจทย์สาธารณะใหม่ๆ จากการสนับสนุนการลงทุนโดยห้องปฏิบัติการนวัตกรรม
- การผลักดันนโยบายผ่านงานวิจัย โดยงานวิจัยจากห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐสามารถชี้แนะแนวทางสำหรับการดำเนินงานของภาครัฐหรือส่งผลกระทบต่อนโยบายได้
- การรับรู้จากสาธารณะ (Public Awareness) ผ่านการสื่อสารและการตลาด ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐบางแห่งเผยแพร่ไอเดียหรือนวัตกรรมสู่สาธารณชนในวงกว้าง ผ่านช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อออนไลน์ หรืองานอีเวนต์ต่างๆ
- การพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรภาครัฐในเชิงนวัตกรรม โดยการสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมในภาครัฐ ทีมวิศวกรอาจจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการจัดการอบรม หรือเชิญชวนให้ข้าราชการเข้าร่วมประสบการณ์การออกแบบนวัตกรรมบริการภาครัฐ

ทั้งนี้ จะสังเกตได้ว่าห้องปฏิบัติการนวัตกรรมจะผลิตผลลัพธ์ออกมาแบบใดขึ้นอยู่กับเป้าหมายและบทบาทของห้องปฏิบัติการด้วย เช่น การลงทุนในกิจการเพื่อสังคมให้สอดคล้องกับห้องปฏิบัติการนวัตกรรมที่แสดงบทบาทเป็นผู้สนับสนุน (Enabler)

### 3.7.1

#### วัดผลเพื่อเรียนรู้และพัฒนา

การประเมินผลและการวัดผลกระทบถือเป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้และการพัฒนาเชิงยุทธศาสตร์ของทีมวิศวกร การวัดผลทำให้ทีมวิศวกรได้เรียนรู้ว่าแนวคิดใดมีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพ สิ่งใดที่ล้มเหลว และสิ่งใดที่สำเร็จ ทำให้สามารถนำบทเรียนมาปรับปรุงพัฒนาการทำงาน หยุดทำสิ่งที่ใช้การไม่ได้ และขยายผลสิ่งที่ทำแล้วได้ผลดี จึงจะช่วยให้ทีมวิศวกรใช้ทรัพยากรและทุ่มเทกำลังให้กับการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การวัดผลจะช่วยให้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและส่งเสริมการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพอย่างแท้จริง

### 3.7.2

#### สื่อสารผลกระทบเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและยั่งยืน

จากการศึกษาห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐในต่างประเทศ เมื่อเวลาผ่านไป ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐบางแห่งต้องปิดตัวลงเนื่องจากมีปัจจัยต่างๆ เข้ามากระทบ เช่น การเปลี่ยนรัฐบาล การขาดการสนับสนุนทางด้านทรัพยากร ดังนั้น การสื่อสารถึงผลกระทบของโครงการที่ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมได้จัดทำขึ้นจึงมีความสำคัญมากในการชี้ให้เห็นถึงคุณค่าขององค์กร ทีมวิศวกรจำเป็นต้องสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสาธารณชนเข้าใจถึงประโยชน์ทางสังคมที่ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐสร้างขึ้นจากการดำเนินโครงการต่างๆ และหากทีมวิศวกรสามารถแสดงผลกระทบโดยการแสดงงบประมาณของภาครัฐที่ประหยัดมากขึ้นจากนวัตกรรมหรือโครงการที่เป็นผลผลิตจากห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐได้ ก็จะสามารถแสดงคุณค่าขององค์กรได้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม การสื่อสารผลกระทบให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคมได้รับรู้ นั้น ยังถือเป็นการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ที่มีความสามารถอยากเข้ามาร่วมกับหรือเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมอีกด้วย

### 3.7.3

#### วัดผลอย่างไร?

การวัดผลกระทบสามารถเริ่มทำได้โดยการสร้างทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (Theory of Change) หรือ Logic Model เพื่อคิดถึงผลกระทบที่ทีมต้องการสร้าง และช่วยให้เห็นตัวชี้วัดที่ชัดเจน ซึ่งจะช่วยให้สามารถเก็บข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ ทีมวิศวกรควรมีความยืดหยุ่นในการเลือกใช้วิธีการวัดผลกระทบ

ให้เหมาะสมกับขนาด บริบท และระยะการพัฒนานวัตกรรม เช่น ระยะเริ่มต้นหรือระยะขยายผล วิธีการที่ทีมวิศวกรสามารถใช้ในการประเมินและวัดผลกระทบมีอยู่หลากหลายวิธี<sup>33</sup> เช่น การใช้แบบสำรวจความคิดเห็นผู้ใช้บริการ (User Feedback Survey) การจัดการสนทนากลุ่ม (Focus Group) การสังเกตผู้เข้าร่วม (Participant Observation) การสัมภาษณ์เชิงคุณภาพ (Qualitative Interview) การวัดผลกระทบทางสังคม (Social Impact Assessment) การใช้การทดลองแบบสุ่มและมีกลุ่มควบคุม (Randomised Controlled Trials: RCTS) ซึ่งใช้กันแพร่หลายในต่างประเทศสำหรับการทดสอบและปรับปรุงนโยบายสาธารณะ หรือการใช้ Standards of Evidences ที่พัฒนาโดย Nesta ซึ่งออกแบบให้การประเมินผลมีความเหมาะสมกับระยะการพัฒนานวัตกรรมที่แตกต่างกัน<sup>34</sup>

<sup>32</sup> Puttick, Ruth, Baeck, Puttick and Colligan, Philip. 2014. i-Teams: The Teams and Funds Making Innovation Happen in Governments Around the World. ([https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/i-teams\\_june\\_2014.pdf](https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/i-teams_june_2014.pdf)).

<sup>33</sup> Ibid.  
<sup>34</sup> Ibid.

## เส้นทางการเติบโตของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Innovation Lab Journey)

“ควรเริ่มต้นกิจกรรมและการปฏิบัติงานที่สามารถสร้างเงื่อนไขให้การดำเนินงานในระยะต่อไปเกิดขึ้นได้ แทนที่จะพยายามทำทุกสิ่งทุกอย่างเลยในครั้งเดียว”

Marco Steinberg<sup>35</sup>  
ผู้ก่อตั้งและซีอีโอ  
Snowcone & Haystack  
บริษัทที่ปรึกษาด้านการออกแบบ  
และนวัตกรรม

ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐควรเริ่มจากจุดเล็กๆ ค่อยๆ สั่งสมประสบการณ์และสร้างคุณค่าแก่ประชาชนจนได้รับความไว้วางใจ จากนั้นจึงสามารถแสดงบทบาทในระดับที่ใหญ่ขึ้นเมื่อระยะเวลาผ่านไป จนเติบโตอย่างมั่นคง โดยหนึ่งในแบบแผนการพัฒนามองห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐที่แนะนำ คือ การเริ่มต้นจากการพัฒนาทักษะด้านนวัตกรรมของทีมหลักผ่านประสบการณ์ตรงจากการทดลองและลงมือทำ จากนั้นจึงมุ่งสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบโจทย์บริการสาธารณะเพื่อที่จะพิสูจน์ถึงคุณค่าของวิธีการทำงานแบบใหม่และคุณค่าของทีมนวัตกรรมเมื่อมีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ด้านการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่แข็งแกร่ง จากนั้นจึงเน้นการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบหรือวัฒนธรรมราชการซึ่งเป็นสิ่งที่มีความท้าทายแต่สำคัญอย่างยิ่งในการสร้างการเปลี่ยนแปลงระบบราชการไทยให้ก้าวหน้าสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 อย่างแท้จริง

การเดินทางของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐสามารถแบ่งได้เป็น 3 ระยะ ดังแผนภาพต่อไปนี้



53 เส้นทางการเติบโตของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ



ระยะที่ 1 :  
เพาะเมล็ด (Seed)

หัวใจสำคัญของระยะเพาะเมล็ดหรือช่วงการเริ่มต้นของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐคือ การพัฒนาขีดความสามารถของทีมหลักผ่านการลงมือทำโครงการจริงและการพิสูจน์คุณค่าของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐในช่วงเริ่มต้นนี้ ทีมนวัตกรรมควรมีขนาดเล็กและคล่องตัว เลือกโจทย์โครงการที่ไม่ยากเกินไปและไม่ทำโครงการจำนวนมากเกินไป

เวลาเดียวกัน แต่มุ่งเน้นไปที่การสร้าง Champion Projects ที่สามารถสร้างผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมได้อย่างชัดเจน ทำให้ทีมสามารถสื่อสารคุณค่าของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมนำไปสู่การยอมรับและการได้รับความสนใจจากผู้ที่เกี่ยวข้องและจากสาธารณะ นอกจากนี้ ยังเป็นช่วงแห่งการเริ่มสร้างความตระหนักเกี่ยวกับวิธีการและหลักความคิดของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐแก่บุคลากรภาครัฐเพื่อเตรียมความพร้อมก่อนที่จะมุ่งสร้างทักษะและกรอบความคิดเชิงนวัตกรรมให้แก่ภาครัฐในระยะถัดไป

<sup>35</sup> "Start with a first set of actions that create the preconditions for the next set to be rolled out, rather than attempt to do them all at once".



“คุณไม่สามารถเปลี่ยนระบบจากการพูดได้ สิ่งที่คุณควรใช้คือทำ Small Success ให้เกิดขึ้นให้ได้ เมื่อไหร่ที่สำเร็จและทุกคนจะเริ่มอยากมีส่วนร่วม เขาก็จะเริ่มรู้สึกสงสัยว่ามันคืออะไร จากนั้นเราก็จะมีบทบาทมากขึ้น เราก็จะเปลี่ยนเขาได้มากขึ้น มันจะเป็น Process Iterate อย่างนี้ไปเรื่อยๆ”

กวีวุฒิ เต็มภูวภัทร  
หัวหน้าทีม Innovation Lab  
บริษัท ปตท. จำกัด

“เป้าหมายในช่วงเริ่มจัดตั้งอาจเป็นการสร้างความตระหนักรู้ (Awareness) ถึงวิธีการทางนวัตกรรมที่จะนำมาใช้ในแต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งยังไม่ควรคาดหวังว่าห้องปฏิบัติการนวัตกรรมจะสามารถฝึกอบรมให้ข้าราชการสร้างนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จได้ในปีแรก”

Marco Steinberg  
ผู้ก่อตั้งและซีโอ Snowcone & Haystack  
บริษัทที่ปรึกษาด้านการออกแบบ  
และนวัตกรรม

“คุณต้องแสดงให้เห็นถึงคุณค่าให้ได้ โดยภายหลังจาก 3 ปีแรกนับจากการก่อตั้ง ผู้คนย่อมอยากเห็นผลลัพธ์ ดังนั้น คุณต้องเริ่มตั้งแต่วันนี้ เพื่อให้เกิดขึ้นเนื้อหาที่นำไปใช้สื่อสารกับผู้คนได้ คุณต้องสื่อสารให้ได้ว่า อะไรคือสิ่งที่แตกต่างออกไป”

Brenton Caffin, Nesta<sup>36</sup>

36 “You have to demonstrate value. After 3 years, people want to see the result, so you need to start now to get the story to tell. By 3 years, you need to communicate what's the difference you've made”.



ระยะที่ 2 :  
ผลิบาน (Blossom)

เมื่อห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐได้พัฒนาขีดความสามารถและพิสูจน์ให้เห็นคุณค่าของทีมนวัตกรรมในช่วงเริ่มต้นมาแล้ว ในระยะของการผลิบานคือ ช่วงแห่งการขยายผลโดยห้องปฏิบัติการนวัตกรรมกลาง (Central Innovation Lab) สามารถมุ่งไปสู่การสร้างนวัตกรรมภาครัฐอย่างมีส่วนร่วมโดยทำงานกับ โจทย์ และเครือข่ายพันธมิตร และผู้เชี่ยวชาญที่หลากหลายมากขึ้น นอกจากนี้ ทีมนวัตกรรมกลางสามารถใช้ประสบการณ์ที่สั่งสมมาจากระยะเริ่มต้นมาใช้ในการพัฒนาขีดความสามารถเชิงนวัตกรรมและให้คำปรึกษาแก่หน่วยงานภาครัฐอื่นๆ ที่สนใจในการจัดตั้งห้องปฏิบัติการภาครัฐและทีมนวัตกรรมขนาดย่อม (Mini Innovation Lab / i-Team) ในหน่วยงานของตน ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมกลาง (Central Innovation Lab) จึงสามารถเป็นทั้งผู้สร้างนวัตกรรมภาครัฐอย่างมีส่วนร่วม (Innovators for the Public) และที่ปรึกษาและผู้สร้างการเรียนรู้ (Consultant and Educator) เพื่อขยายผลกระทบไปสู่หน่วยงานราชการในวงกว้างมากขึ้น



ระยะที่ 3 :  
เติบโต (Grow)

เมื่อทีมมีความเชี่ยวชาญในการสร้างนวัตกรรมอย่างถ่องแท้และมีความพร้อมในด้านต่างๆ เช่น การสนับสนุนจากเครือข่ายแล้ว จึงเริ่มต่อยอดไปสู่การแก้ไขปัญหามีระดับใหญ่และซับซ้อนยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็น โจทย์เชิงนโยบาย (Innovation Policy) โจทย์การออกแบบอนาคตของประเทศ และปัญหาสังคมเชิงระบบ เช่น เรื่องของระบบการศึกษา เพื่อมุ่งสร้างการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ที่บูรณาการกับยุทธศาสตร์ของประเทศ และการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ (System Changer) นอกจากนี้ ยังสามารถขยายการทำงานไปสู่การเปลี่ยนแปลงระบบและวัฒนธรรมองค์กรภาครัฐในระดับที่กว้างขวางขึ้น เพื่อบูรณาการแนวคิดเชิงนวัตกรรมให้เข้าไปสู่การทำงานในทุกระดับขององค์กรภาครัฐ อีกทั้งสามารถเป็นแหล่งรวบรวมและเผยแพร่องค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับการสร้างสรรค์นวัตกรรมภาครัฐ (Knowledge Hub) สำหรับให้ผู้ที่สนใจทั้งในประเทศและต่างประเทศเข้ามาเรียนรู้ได้อีกด้วย

# 3.9

## สรุป

การจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐสามารถเกิดขึ้นได้ในหลากหลายรูปแบบ โดยถึงแม้ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐแต่ละแห่งจะถูกก่อตั้งขึ้นด้วยหลักการที่คล้ายคลึงกัน โดยเฉพาะหลักการยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง อย่างไรก็ตาม ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐแต่ละแห่งมักจะมีเป้าหมายที่แตกต่างกันไป ความแตกต่างในระดับเป้าหมายนี้ย่อม

ชี้นำหน่วยงานต่างๆ และการสร้างความคล่องตัวในการดำเนินงานในระดับที่เหมาะสม ทั้งนี้ สถานะทางกฎหมายขององค์กรยังเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่กำหนดความเป็นไปได้ของการจัดสรรแหล่งเงินทุนอย่างยั่งยืนให้แก่ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ ในส่วนของระดับปฏิบัติการนั้น วิธีคิดเชิงออกแบบถือเป็นเครื่องมือสำคัญให้ทีมวิศวกรและผู้เกี่ยวข้อง

**ความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐจึงเชื่อมโยงสัมพันธ์ถึงระดับความใกล้ชิดกับอำนาจบริหารท้องถิ่น ภูมิภาค และประเทศ**

ขึ้นอยู่กับพิจารณาว่าห้องปฏิบัติการนวัตกรรมที่จัดตั้งขึ้นจะมุ่งเน้นเสริมศักยภาพและแก้ไขปัญหาระดับนครครอบคลุมถึงประชากรในพื้นที่ใดบ้าง (ระดับเมือง ระดับภูมิภาค หรือระดับประเทศ) และลักษณะปัญหาของประชากรในพื้นที่นั้นๆ มีความเกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานภาครัฐในระดับใด (ระดับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ระดับกระทรวง หรือระดับรัฐบาล)

กับโครงการใช้ทดลองแนวทางการพัฒนานวัตกรรมและทดสอบว่าต้นแบบนวัตกรรมนั้นๆ จะก่อประโยชน์สูงสุดให้กับประชาชนได้มากหรือน้อยเพียงใด การคิดเชิงออกแบบเปรียบเสมือนการเปิดพื้นที่ให้ภาครัฐลองผิดลองถูก (Trial and Error) ในห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ เพื่อลดความเสี่ยงของการดำเนินโครงการขนาดใหญ่ (Mega Project) เพราะวิธีคิดเชิงออกแบบเป็นเครื่องมือเพื่อการเรียนรู้ถึงความสำเร็จและล้มเหลวด้วยการลงมือทำต้นแบบ (Prototype) ต่างๆ ซึ่งเกิดขึ้นในขนาดที่บริหารจัดการได้โดยไม่ได้ใช้งบประมาณมหาศาล ก่อนที่ภาครัฐจะนำไปขยายผลใช้งานจริงในระดับเมือง ระดับภูมิภาค หรือระดับประเทศ

เพราะการสร้างนวัตกรรมภาครัฐย่อมไม่สามารถเกิดขึ้นได้หากหน่วยงานในภาครัฐไม่ได้มีส่วนร่วมในการสร้างความเปลี่ยนแปลง ความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐจึงเชื่อมโยงถึงระดับความใกล้ชิดกับอำนาจบริหารท้องถิ่น ภูมิภาค และประเทศ การพิจารณาว่าห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐควรสังกัดหน่วยงานใดและมีสถานะทางกฎหมายขององค์กรในรูปแบบใดจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการกำหนดขอบเขตอำนาจของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐในการ

## บรรณานุกรม

Botha et al. 2008.  
Knowledge Management Process Model.

Carstensen, Helle Vibeke, and Bason, Christian. 2012.  
“Powering Collaborative Policy Innovation: Can Innovation Labs Help?”. ([https://www.innovation.cc/scholarly-style/christian\\_bason\\_v17i1a4.pdf](https://www.innovation.cc/scholarly-style/christian_bason_v17i1a4.pdf)).

Deloitte. 2018. “Travel and Hospitality Industry Outlook”. (<https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consumer-business/articles/travel-hospitality-industry-outlook.html>).

HelpAge International. 2015. GlobalAgeWatch Index 2015 Insight Report. (<http://www.helpage.org/globalagewatch/reports/global-agewatch-index-2015-insight-report-summary-and-methodology/>).

Nesta & IDEO. 2017. “Design for Public Services”. ([https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/nesta\\_ideo\\_guide\\_jan2017.pdf](https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/nesta_ideo_guide_jan2017.pdf)).

OECD. 2017. Embracing Innovation in Government: Global Trend. (<http://www.oecd.org/gov/innovative-government/embracing-innovation-in-government.pdf>).

Puttick, Ruth. 2014. Innovation Teams and Labs: A Practice Guide. ([https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/innovation\\_teams\\_and\\_labs\\_a\\_practice\\_guide.pdf](https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/innovation_teams_and_labs_a_practice_guide.pdf)).

Puttick, Ruth, Baeck, Puttick and Colligan, Philip. 2014. i-Teams: The Teams and Funds Making Innovation Happen in Governments Around the World. ([https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/i-teams\\_june\\_2014.pdf](https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/i-teams_june_2014.pdf)).

United Nations. 2017. World Population Prospects The 2017 Revision. ([https://esa.un.org/unpd/wpp/Publications/Files/WPP2017\\_KeyFindings.pdf](https://esa.un.org/unpd/wpp/Publications/Files/WPP2017_KeyFindings.pdf)).

World Economic Forum. 2017. The Global Competitiveness Report 2017-2018. (<http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>).

World Bank. 2017. “Thailand Economic Monitor: Digital Transformation”. (<http://pubdocs.worldbank.org/en/823661503543356520/Thailand-Economic-Monitor-August-2017.pdf>).

ดร.สุทธภา อมรวิวัฒน์ ดร.แสร้ง ธิงสิพล ดร.ธนพล ศรีรัฐพงษ์ และพิมพ์นิภา บัวแสง.หน่วยงานวิเคราะห์เศรษฐกิจ (Economic Intelligence Center). 2561. “รายงาน Outlook ไตรมาส 1/ 2018”.

ศูนย์ข่าวกระทรวงพาณิชย์. (23 กุมภาพันธ์ 2560). “พาณิชย์ เดินหน้าดันเกษตรอินทรีย์ไทยสู่ตลาดโลก”. (<http://www.moc.go.th/index.php/moc-news/2015-10-19-04-33-08/item/321256.html>)

### บทสัมภาษณ์

กวีวุฒิ เต็มภูวภัทร.  
หัวหน้าทีม Innovation Lab, บริษัท ปตท. จำกัด.  
สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 20 พฤศจิกายน 2560.

กิตติรัตน์ ปิติพานิช.  
รักษาการผู้อำนวยการ, ศูนย์สร้างสรรคงานออกแบบ (TCDC).  
สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 13 กันยายน 2560.

กัลยาณี ภูวนันท์.  
ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนานวัตกรรมบริการเรียนรู้ผ่านสื่อ  
อิเล็กทรอนิกส์, สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ  
(สำนักงาน ก.พ.ร.), สำนักงานนายกรัฐมนตรี.  
สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 3 พฤศจิกายน 2560.

ดร. เตือนเด่น นิคมบริรักษ์.  
ผู้อำนวยการวิจัย, สถาบันวิจัยเพื่อพัฒนาประเทศไทย (TDRI).  
สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 29 พฤศจิกายน 2560.

ณัฐพงษ์ จารุวรรณพงศ์.  
อดีตผู้อำนวยการ,  
สำนักงานส่งเสริมกิจการเพื่อสังคมแห่งชาติ.  
สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 18 กันยายน 2560.

นราธ ปานดี.  
กลุ่มงานวิชาการ, สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ  
(สำนักงาน ก.พ.ร.), สำนักงานนายกรัฐมนตรี.  
สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 23 ตุลาคม 2560.

ม.ล. ศุภาทอง ทองใหญ่.  
ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมนวัตกรรมและสร้างมูลค่าเพิ่มเพื่อ  
การค้า, กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ, กระทรวงพาณิชย์.  
สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 18 กันยายน 2560.

ศรานนท์ สัมปานานนท์.  
นักออกแบบและผู้ร่วมก่อตั้ง, Studio Aeroplane.  
สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 23 ตุลาคม 2560.

Alexandru Oprunenco.  
Innovation Specialist, UNDP Bangkok Regional Hub.  
สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 20 พฤศจิกายน 2560.

Brenton Caffin. Executive Director,  
Global Innovation Partnerships, Nesta.  
สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 18 ตุลาคม 2560.

Marco Steinberg.  
Former Director of Strategic Design, Sitra.  
สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 29 ตุลาคม 2560.

Mathan Ratinam.  
Lead Design Specialist Innovation and Entrepreneurship  
Trade and Competitiveness, World Bank Group.  
สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 10 ธันวาคม 2560.

Thomas Prehn.  
Director, MindLab.  
สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 18 ตุลาคม 2560.

#### ที่ปรึกษาคณะผู้จัดทำ

- ทศพร ศิริสัมพันธ์  
เลขาธิการ ก.พ.ส.
- มาร์ติน ฮาร์ก-แอนเซน  
รองผู้แทนโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ  
ประจำประเทศไทย
- วิสุทธิ์ ตันติพันธ์  
หัวหน้าแผนกส่งเสริมสมรรถภาพ  
และการเปลี่ยนแปลงทางสังคม  
โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ

#### คณะผู้จัดทำ

- ธัญญพร จารุกิตติคุณ  
ผู้จัดการแพลตฟอร์มนวัตกรรมทางสังคมแห่งประเทศไทย  
โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ
- ณัฐชา อังกลสิทธิ์  
ผู้ประสานงานโครงการ แพลตฟอร์ม  
นวัตกรรมทางสังคมแห่งประเทศไทย  
โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ

#### บรรณาธิการ

- กฤษฎา เพ็ญพายัพ
- ปิยพร อรุณเกรียงไกร

#### คณะทำงานวิจัย

- พิเศษ วิริงคบุตร
- แพรวสา สาธุธรรม
- รุพรัตน์ โชคชัยธนากุล
- เบญญา หนีกทอง
- วรางคณา สิมศุภนาค
- นิตธิรัฐ ยะชัน
- วิชรพงษ์ แดงปลาต
- จินต์กานี สุจวัฒน์โน

#### คณะทำงานร่วม

- นวัตกรรมที่ปรึกษา (I-Team) สำนักงาน ก.พ.ส.
- นวัตกรรมที่ปรึกษา (I-Team) กระทรวงสาธารณสุข
- นวัตกรรมที่ปรึกษา (I-Team) กระทรวงพาณิชย์
- นวัตกรรมที่ปรึกษา (I-Team) กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติทำงานร่วมกับกว่า 170 ประเทศทั่วโลก เพื่อสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals) โดยได้ดำเนินการสนับสนุนและเป็นพันธมิตรที่นำเชื่อกับรัฐบาลไทยและประชาชนไทยมากกว่า 50 ปี การทำงานของโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติในประเทศไทยมุ่งเน้นไปที่การสนับสนุนและขับเคลื่อนการพัฒนา เพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงที่ดีต่อสังคมอย่างรอบด้านและยั่งยืน ตามแนวทางการยึดมนุษย์เป็นศูนย์กลาง ผ่านโครงการความร่วมมือต่างๆ ทั้งในเรื่องการปกป้องสิทธิมนุษยชน การเพิ่มขีดความสามารถและความเสมอภาคให้แก่ประชาชนทั้งเพศชายและหญิง ชนกลุ่มน้อย คนยากไร้ และผู้ด้อยโอกาส

ในประเทศไทย โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติทำงานร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ เอกชน สถาบันการศึกษา และภาคประชาสังคม ในการให้คำปรึกษาระดับนโยบายและระดับผู้เชี่ยวชาญ เพื่อการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และดำเนินการพัฒนาในหลากหลายด้าน เช่น การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน การรักษาความหลากหลายทางชีวภาพ การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ การต่อต้านคอร์รัปชัน การสร้างชุมชนที่น่าอยู่และยั่งยืน และการพัฒนานวัตกรรมทางสังคม เป็นต้น

[www.undp.org](http://www.undp.org)

[www.th.undp.org](http://www.th.undp.org)

กุมภาพันธ์ 2561

โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ  
อาคารสหประชาชาติ ชั้น 12  
ถนนราชดำเนินนอก เขตพระนคร  
กรุงเทพฯ 10200 ประเทศไทย



redex





สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ  
(สำนักงาน ก.พ.ร.)  
59/1 ถนนพิชัยโลก แขวงคูสิต IVตดคูสิต  
กรุงเทพฯ 10300  
โทรศัพท์ 0 2356 9999  
โทรสาร 0 2281 7882  
[www.opdc.go.th](http://www.opdc.go.th)



*Empowered lives.  
Resilient nations.*

โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ  
อาคารสหประชาชาติ ชั้น 12  
ถนนราชดำเนินนอก  
เขตพระนคร กรุงเทพฯ 10200  
โทรศัพท์ 0 2304 9191  
โทรสาร 0 2260 0556  
[www.th.undp.org](http://www.th.undp.org)