

การพัฒนานวัตกรรมองค์กรด้วย Design Thinking



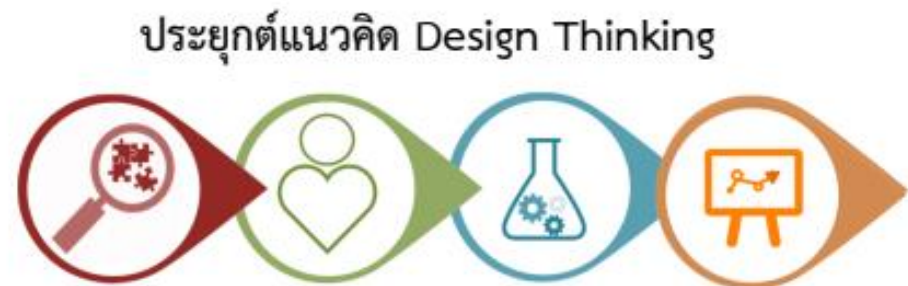
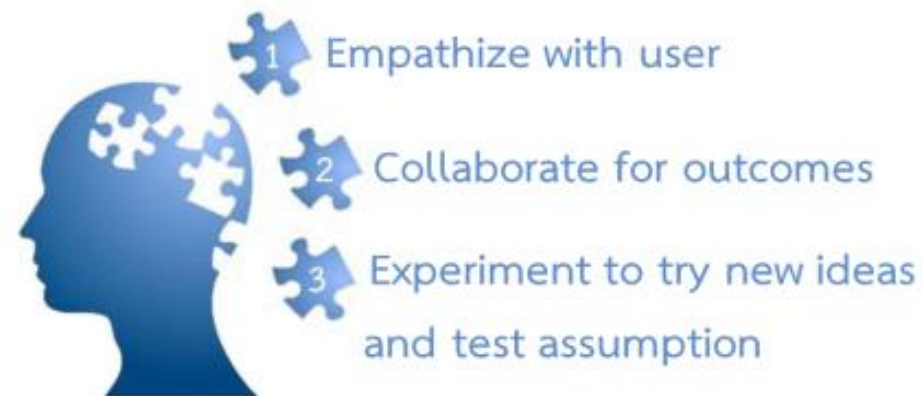
Competition & DISRUPTION

From the strategic viewpoint, then, innovation is the means of gaining advantage, while from the operational viewpoint innovation is the means of survival; both are essential to the long term health of every organization.



รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 หมวด 16 การปฏิรูปประเทศ มาตรา 258 ข (4) ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน กำหนดให้มีการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานบุคคลภาครัฐ ให้มีความคิดสร้างสรรค์และคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อให้การปฏิบัติราชการและการบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

นางเฮเลน คลาร์ก ผู้บริหารสูงสุดโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (UNDP) เข้าเยี่ยมคารวะนายกรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 10 มีนาคม 2560 โดย UNDP แสดงเจตจำนงที่จะใช้ประเทศไทยเป็นฐานในการประสานการพัฒนาสู่ประเทศอื่น ๆ ในภูมิภาค และได้เสนอที่จะนำแนวคิดการพัฒนาผ่านกลไก Government Lab มาริเริ่มใช้ในประเทศไทย ซึ่ง UNDP ได้ดำเนินการจนประสบความสำเร็จมาแล้วในหลายประเทศ



Thailand 4.0 & Government 4.0



Thailand 1.0
เน้นภาคเกษตร

Thailand 2.0 เน้น
ภาคอุตสาหกรรมเบา

Thailand 3.0 เน้นภาค
อุตสาหกรรมหนักและการส่งออก

Thailand 4.0 เน้น
ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม

ประเทศรายได้ต่ำ

ประเทศรายได้ปานกลาง

ประเทศรายได้สูง



Sustainable
Intelligent Society



Transform

ระบบราชการ 4.0

ขับเคลื่อน 5 กลุ่มอุตสาหกรรม = รวมพลังประชารัฐ + Inclusive Government

1. Food, Agriculture & Bio-Tech

2. Health, Wellness&Bio-Med

3. Smart Devices, Robotics
& Mechatronics

4. Digital, IoT, Artificial
Intelligence &
Embedded Technology

5. Creative, Culture & High
Value Services

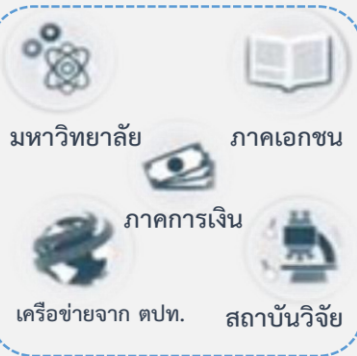
การปฏิรูปราชการสมัย ร.5

Government 1.0



Face to face -Based

- รัชกาลที่ 5 : เปลี่ยนระบบบริหารราชการ ตั้งกระทรวง กรม ให้เหมาะสมกับสถานการณ์แวดล้อม
- รัชกาลที่ 7 : ระบบข้าราชการพลเรือนสมัยใหม่ เน้น merit system



แผนพัฒนาเศรษฐกิจฯ ฉบับที่ 1 (2504)

Government 2.0



Paper-Based

- ระบบราชการเข้มแข็ง เป็นผู้นำการพัฒนาประเทศ การบริหาร
- ราชการตามแนวทางของ Max weber/Legal-Rational
 - Legitimacy
 - Hierarchy
 - Rule - based
 - Government - oriented
 - Top - down approach
 - Professionalism etc.

- Smarter government
- Better governance

การปฏิรูประบบราชการปี (2545)

Government 3.0



Electronics-Based

- กระแส Democratization และ NPM ทำให้เกิดแนวคิดเรื่อง Good Governance
- การปฏิรูประบบราชการ ปี 2545 มุ่งเน้น
 - Results - based
 - Citizen - centered
 - Value for money
 - Work better and cost less
 - Public participation etc.

เป็นที่พึงของประชาชนและเป็นที่เชื่อถือไว้วางใจได้ :

Credible & Trusted
Government

Government 4.0



Innovation-driven

จากปี 2559 เป็นต้นไป

- การกำหนดยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี
- ภาครัฐต้องปรับตัวให้เข้ากับการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมในยุค Digital
- ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง : Citizen - Centric & Service - Oriented Government
- พัฒนาการปฏิบัติงานให้เป็นไปในลักษณะ Smart and High Performance Government
- เปิดกว้างและเชื่อมโยงถึงกัน : Open and Connected Government ทั้งระหว่างภาครัฐด้วยกันเองและภาคส่วนอื่น ๆ เพื่อให้ภาครัฐ

Critical Success Factor



Better governance, Happier citizen



Innovation



Digitalization

Digital Economy เศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล (Digital Economy หรือ DE) หมายถึง เศรษฐกิจและสังคมที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (หรือเรียกว่าเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อให้ทันสมัย) เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการปฏิรูปกระบวนการผลิต การดำเนินธุรกิจ การค้า การบริการ การศึกษา การสาธารณสุข การบริหารราชการแผ่นดิน รวมทั้งกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมอื่นๆ ที่ส่งผลต่อการพัฒนาทางเศรษฐกิจ การพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในสังคมและการจ้างงานที่เพิ่มขึ้น



Digital Government * การออกแบบและปรับเปลี่ยนรูปแบบบริการของรัฐ โดยอาศัยข้อมูลดิจิทัลเพื่อสร้างบริการของรัฐในรูปแบบใหม่ ผ่านเทคโนโลยี Mobile Social Cloud Technology ในยุคอินเทอร์เน็ต โดยมีลักษณะ 3 ประการได้แก่

- 1) **Reintegration:** การบูรณาการการทำงานของหน่วยงานภาครัฐต่างๆ เข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดการกำกับควบคุมการบริหารภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ
- 2) **Needs-based holism:** การปรับปรุงองค์กรภาครัฐเพื่อให้เกิดการให้บริการสาธารณะที่ให้ความสำคัญต่อการนำความต้องการของพลเมืองมาเป็นศูนย์กลาง
- 3) **Digitalization:** การใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ในการนำระบบบริหารสารสนเทศมาใช้ รวมถึงการให้ความสำคัญต่อการสื่อสารผ่านทางอินเทอร์เน็ตซึ่งจะเข้ามาแทนที่วิธีการทำงานแบบเดิม

ระบบราชการ 4.0



ภาครัฐที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน

- Strategic thinking
- Public data accessibility
- Public shared service
- Cost competitiveness
- End to end process driven
- Public accountability & transparency



ภาครัฐที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง

- Responsiveness
- Demand driven
- Public accessibility
- Result oriented
- Service improvement
- Service personalization
- Happy citizen



ภาครัฐที่มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย

- Digitalization
- Innovation
- Workforce capability
- Problem solving
- Agility

ระบบราชการ 4.0



ปัจจัยความสำเร็จ 3 ประการ:

Collaboration - การสานพลังระหว่างภาครัฐและภาคอื่น ๆ ในสังคม

Innovation - การสร้างนวัตกรรม

Digitalization - การปรับเข้าสู่ความเป็นดิจิทัล

Core values ของ PMQA 4.0



สานพลังทุกส่วน

- ปรับความคิดจากการให้ความร่วมมือไปสู่การทำงานร่วมกัน ระดมความคิดและนำทรัพยากรทุกชนิดมาแบ่งปัน และใช้ประโยชน์ร่วมกัน
- ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ไขปัญหาที่มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น (coordination, cooperation, collaborate, leading to solution for complex problem)



สร้างนวัตกรรม

- คิดค้นวิธีการ/รูปแบบใหม่ ๆ ในการทำงาน/ให้บริการ ประชาชน และนำเสนอ นโยบายสาธารณะที่สามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างมีคุณภาพ
- เช่น new solution, big impact, government lab, design thinking, empathize, ideas and prototype



ปรับเข้าสู่ความเป็นดิจิทัล

- นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสร้างประสิทธิภาพและแก้ปัญหา เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
- เริ่มต้นตั้งแต่การรวบรวม จัดเก็บ ประมวลผล การเข้าถึง การบริการ การสื่อสาร และการลดต้นทุน เช่น cloud, smart phone, realtime, big data, 24 hr. service and efficiency
- สร้างนวัตกรรมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพิ่มเติม

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 50

แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

**“เพื่อให้การบริหารราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
ก.พ.ร. โดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี อาจกำหนดให้ส่วนราชการต้องปฏิบัติการใด
นอกเหนือจากที่กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกานี้...”**



ข้อเสนอการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (เพิ่มเติม)



ประเด็นที่ 1 ระบบราชการที่เปิดกว้าง และเชื่อมโยงกัน

- 1.1 ระบบราชการที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงข้อมูลกัน
 - จัดทำระบบข้อมูลและสารสนเทศ
 - วิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศ
 - เปิดเผยข้อมูล สารสนเทศ
 - เชื่อมโยงข้อมูลและออกแบบกระบวนการทำงานร่วมกัน
- 1.2 การสานพลังการทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่นๆ ในสังคม



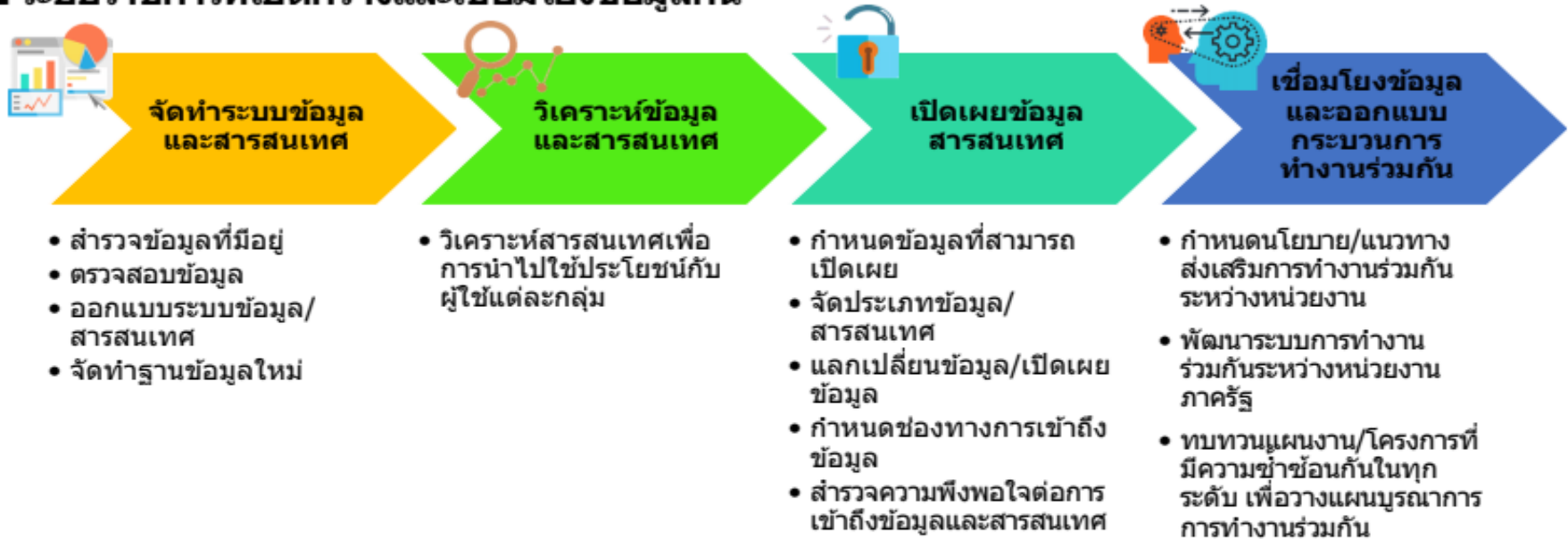
ประเด็นที่ 2 ระบบราชการที่ยึดประชาชนเป็น ศูนย์กลาง มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย

- 2.1 การคิดค้น พัฒนา ต่อยอด เพื่อสร้างนวัตกรรมภาครัฐ
- 2.2 การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่โดยเฉพาะเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้
- 2.3 การปรับเปลี่ยนกระบวนการทางความคิด
- 2.4 การสร้างความผูกพันของบุคลากร

หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพิ่มเติม

ประเด็นที่ 1 ระบบราชการที่เปิดกว้างและเชื่อมโยง

1.1 ระบบราชการที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงข้อมูลกัน



1.2 การสานพลังการทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม



สร้างกลไกการมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วน

- กำหนดนโยบาย/ส่งเสริมการทำงานแบบเปิดกว้างให้ภาคส่วนอื่น
- วิเคราะห์ภารกิจ ที่สามารถเปิดโอกาสให้ภาคส่วนอื่นเข้ามามีส่วนร่วม
- ออกแบบกระบวนการการทำงานร่วมกันกับภาคส่วนต่างๆ
- สร้างระบบให้ภาคส่วนอื่นมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของภาครัฐ
- พัฒนาช่องทางให้ภาคส่วนอื่นเข้ามามีส่วนร่วม/ตรวจสอบการทำงาน
- ส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน
- สรุปผลการดำเนินงาน รวบรวม วิเคราะห์ ปรับปรุง/พัฒนากระบวนการปฏิบัติงานร่วมกัน

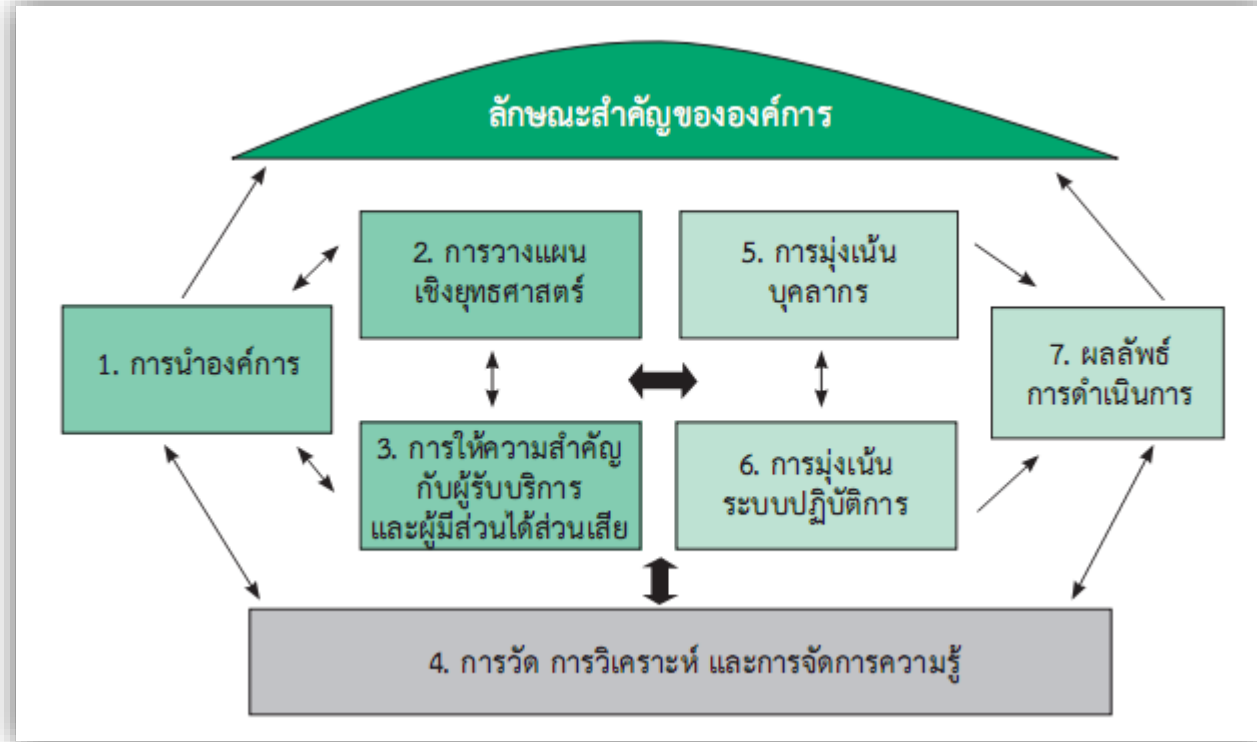
หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพิ่มเติม

ประเด็นที่ 2 ระบบราชการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย



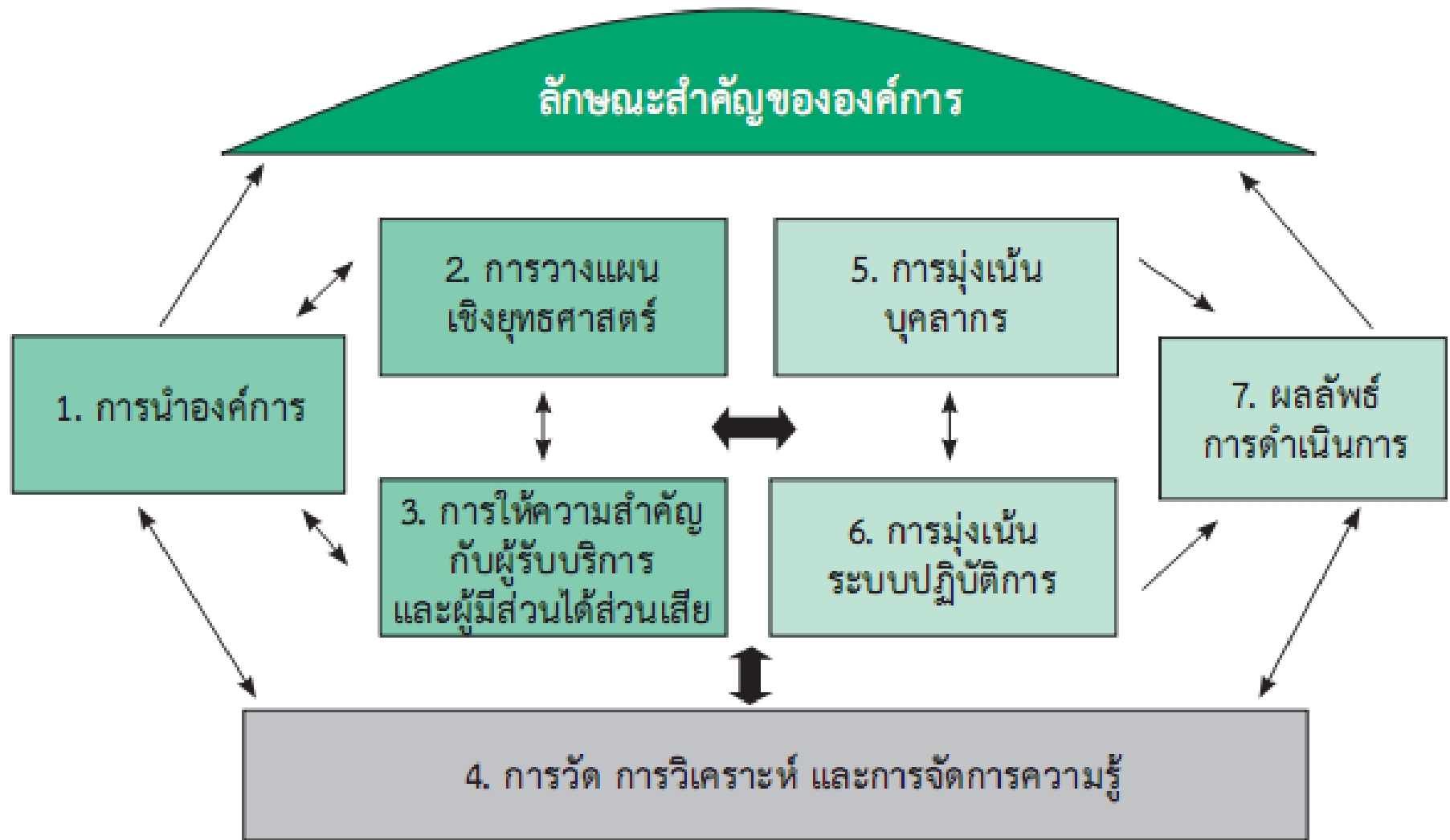


องค์ประกอบของเกณฑ์แบ่งออกเป็น 7 หมวดคือ



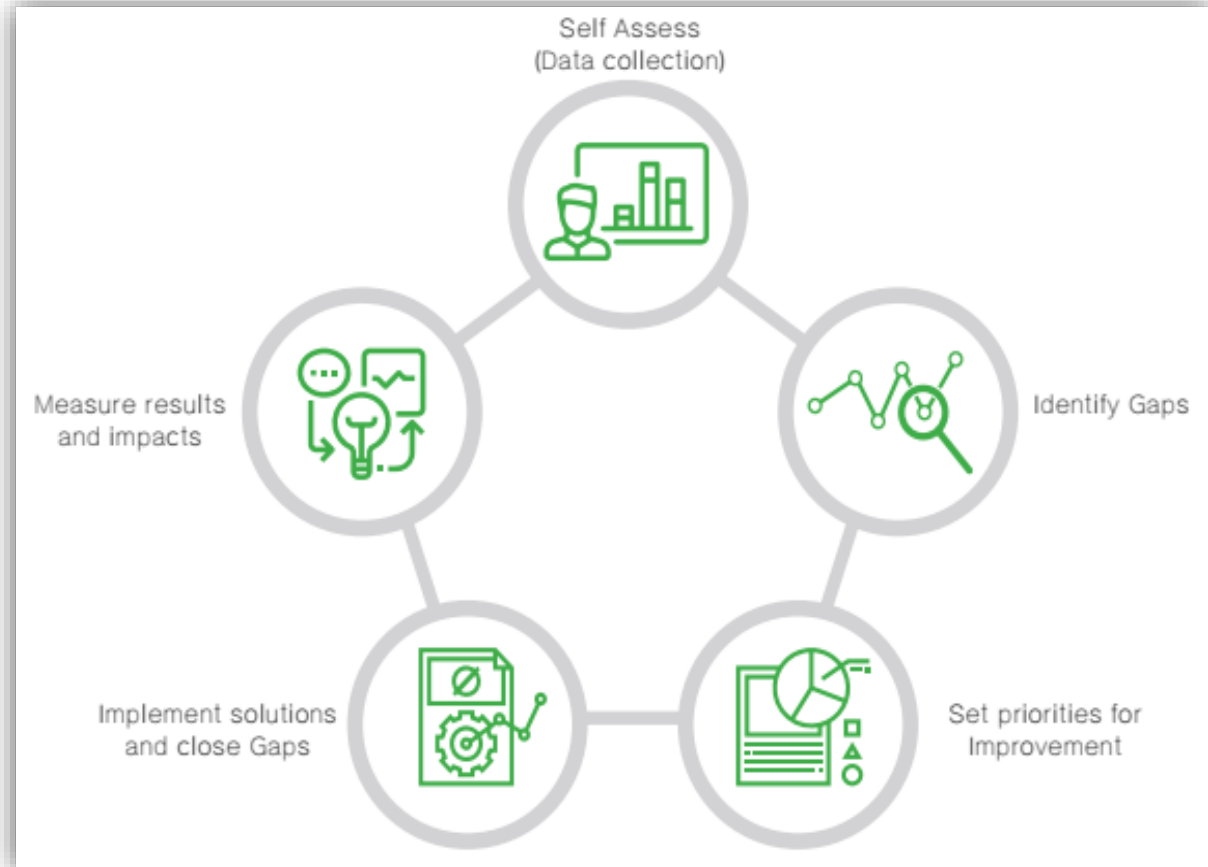
ภาครัฐได้ก้าวเข้าสู่เกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และในหมวด 6 ก็มุ่งเน้นในเรื่องของการจัดการกระบวนการ ทั้งกระบวนการสร้างคุณค่า และกระบวนการสนับสนุน โดยเน้นการออกแบบกระบวนการเพื่อตอบสนองข้อกำหนดที่สำคัญและให้เกิดประสิทธิภาพ มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน มีการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการเพื่อป้องกันความสูญเสียและให้สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องทั้งภาวะปกติและภาวะฉุกเฉิน

1. การนำองค์การ
2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
3. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
5. การมุ่งเน้นบุคลากร
6. การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ
7. ผลลัพธ์



เกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิผลของภาครัฐในการยกระดับการบริหารจัดการให้เข้าสู่มาตรฐานสากล อันจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการแข่งขันของประเทศ โดยได้มีการส่งเสริมให้ส่วนราชการนำเกณฑ์ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรอย่างต่อเนื่อง และเมื่อส่วนราชการดำเนินการครบทั้ง 6 หมวดแล้ว โดยจัดให้มีการตรวจรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified Fundamental Level) ก่อนที่จะเข้าสู่การดำเนินการเกี่ยวกับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในปี พ.ศ.2555 และประเทศไทยได้เริ่มนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการมาใช้เป็นครั้งแรกกับภาคเอกชนและได้มีการมอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award) ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 เป็นต้นมา โดยท่านรองนายกรัฐมนตรี (นายวิษณุ เครืองาม) ในสมัยนั้น





สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดกลไกการขับเคลื่อนการนำเครื่องมือประเมินสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) ไปใช้ในการยกระดับการบริหารจัดการองค์การไปสู่ระบบราชการ 4.0 เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐสามารถนำเครื่องมือไปวิเคราะห์องค์การด้วยตนเองเพื่อหาโอกาสในการปรับปรุงองค์การ และนำผลการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนพัฒนาองค์การ นำไปสู่การยกระดับองค์การให้เป็นระบบราชการ 4.0

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เจตนารมณ์

เพื่อให้ส่วนราชการพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศด้านการบริการประชาชนที่ทันสมัยรวดเร็วและเข้าถึงนำมาใช้ในการสร้างนวัตกรรมบริการที่สร้างความแตกต่าง วางแผนเชิงรุกในการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มต่าง ๆ ทั้งปัจจุบันและอนาคต มีกระบวนการแก้ไขข้อร้องเรียนที่รวดเร็ว และสร้างสรรค์โดยปฏิบัติงานบนพื้นฐานของข้อมูลความต้องการของประชาชน

3.1 ระบบข้อมูลและสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อการบริการและการเข้าถึง

- การใช้เทคโนโลยี ดิจิทัลในการค้นหา รวบรวมข้อมูลความต้องการ ความคาดหวัง ความพึงพอใจ ไม่พึงพอใจ
- การนำสารสนเทศมาทบทวนและปรับปรุง วิเคราะห์ คัดการณ์ เพื่อแก้ปัญหาและวางนโยบายเชิงรุก



3.4 กระบวนการแก้ไขข้อร้องเรียนที่รวดเร็วและสร้างสรรค์

- การใช้เทคโนโลยี/สร้างนวัตกรรมในการสนับสนุนระบบการจัดการข้อร้องเรียนที่สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ
- มีการจัดการเชิงรุกเพื่อลดอัตราข้อร้องเรียน/ป้องกันการเกิดการร้องเรียนซ้ำ

3.2 การประเมินความพึงพอใจและความผูกพัน

- มีการสำรวจ ประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ อย่างสม่ำเสมอ
- นำผลการสำรวจมาวิเคราะห์เพื่อแก้ไขปัญหาและสื่อสารถ่ายทอดแนวทาง/ทัศนคติไปยังทุกหน่วยงานในพื้นที่เพื่อให้สามารถปฏิบัติต่อผู้รับบริการและประชาชนด้วยมาตรฐานเดียวกัน

3.3 การสร้างนวัตกรรมบริการและตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม

- การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี ดิจิทัลเพื่อพัฒนาการบริการ อำนวยความสะดวก สร้างนวัตกรรมที่สามารถตอบสนองความต้องการทั้งในภาพรวม เฉพาะกลุ่ม เฉพาะบุคคล

หมวด 4 การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้

เจตนารมณ์

เพื่อให้ส่วนราชการมีการกำหนดตัววัดที่ใช้ติดตามงานได้อย่างมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร วิเคราะห์เพื่อการแก้ปัญหาและตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพ **ทันเวลา และเชิงรุก** มีการใช้ความรู้ เรียนรู้และมีเหตุผลใน **เชิงจริยธรรม** มีการบริหารจัดการข้อมูล สารสนเทศ และระบบการทำงานที่ **ปรับเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ**

4.1 การใช้ข้อมูลเพื่อกำหนดตัววัด

ในการติดตามงานและการเปิดเผยข้อมูล

- มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้รวบรวมข้อมูล และสารสนเทศที่ทันสมัย เพื่อกำหนดตัววัดที่สะท้อนยุทธศาสตร์ และการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- มีการกำหนดสารสนเทศ การจัดการ และการเข้าถึงที่เหมาะสมกับผู้ใช้ข้อมูลแต่ละระดับ



4.4 การบริหารจัดการข้อมูล สารสนเทศ

และปรับระบบทำงานเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ

- มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานมาเป็นระบบดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน การติดตามงาน การสร้างนวัตกรรม การเชื่อมโยงเครือข่ายและข้อมูล พร้อมทั้งมีตัววัดผลการดำเนินการ
- มีการป้องกัน/วิเคราะห์ความเสี่ยงของข้อมูล และระบบเทคโนโลยีดิจิทัล

4.2 การวิเคราะห์ผลจากข้อมูลและตัววัดทุกระดับ เพื่อแก้ปัญหา พัฒนาและไขปัญหา

- มีการนำเทคโนโลยี มาใช้ในการจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ เพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ คาดการณ์ผลลัพธ์ แก้ปัญหา อย่างทันกาล และวางนโยบายเชิงรุก
- มีการวิเคราะห์ข้อมูลผลการดำเนินงานโดยเปรียบเทียบกับ คู่เทียบ

4.3 การจัดการความรู้ และใช้องค์ความรู้เพื่อ เรียนรู้ พัฒนา แก้ปัญหา และสร้างนวัตกรรม

- มีการวิเคราะห์ เชื่อมโยงองค์ความรู้กับภายนอก เพื่อนำไปใช้สร้าง/พัฒนานวัตกรรม/แก้ปัญหา
- มีการนำองค์ความรู้ ไปใช้ในการปรับปรุงการทำงาน แก้ปัญหาจนเกิดเป็นแนวปฏิบัติที่ดีเยี่ยม หรือสร้าง มาตรฐานใหม่

หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ

เจตนารมณ์

เพื่อให้ส่วนราชการมีการบริหารจัดการกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล **เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบ และนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ** สร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงผลผลิต กระบวนการ และการบริการ **นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อให้มีขีดสมรรถนะสูงขึ้น** บูรณาการกระบวนการเพื่อสร้างคุณค่าในการให้บริการแก่ประชาชนและและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน



6.1 กระบวนการทำงานเชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบนำสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

- มีการออกแบบกระบวนการที่เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบ ตั้งแต่ผู้ส่งมอบถึงผู้รับมอบผลผลิตและบริการ ทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน
- การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการกระบวนการและการบูรณาการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ

6.4 การมุ่งเน้นประสิทธิผล ทั้งองค์กรและผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ชาติ

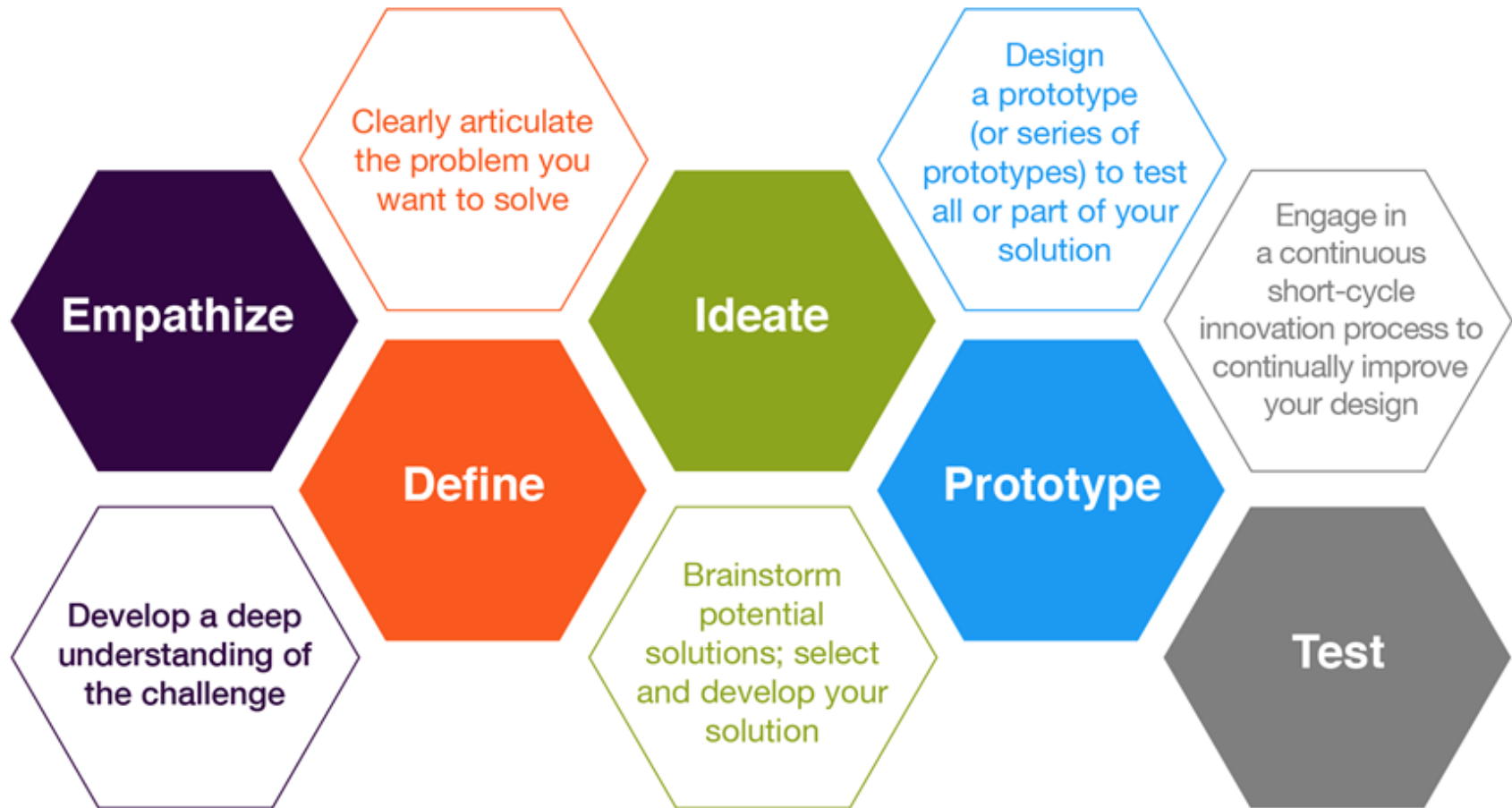
- มีการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อติดตาม ควบคุม ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการอย่างชัดเจน และเป็นตัวชี้วัดที่ส่งสัญญาณเพื่อการคาดการณ์ความสำเร็จของกระบวนการ
- มีผลการดำเนินงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบรรลุยุทธศาสตร์ชาติที่สำคัญ
- มีการเตรียมการเชิงรุกเพื่อลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อประสิทธิผลในการดำเนินงาน

6.2 การสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงผลผลิตกระบวนการทำงาน และการบริการ

- มีการสร้างนวัตกรรม นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงานและการให้บริการที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- มีนวัตกรรมที่สามารถแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน หรือส่งผลกระทบสูงต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

6.3 การลดต้นทุน การใช้ทรัพยากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขัน

- มีการนำเทคโนโลยี ดิจิทัล นวัตกรรมมาใช้ลดต้นทุน และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
- มีการใช้ข้อมูลเทียบเคียงเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน



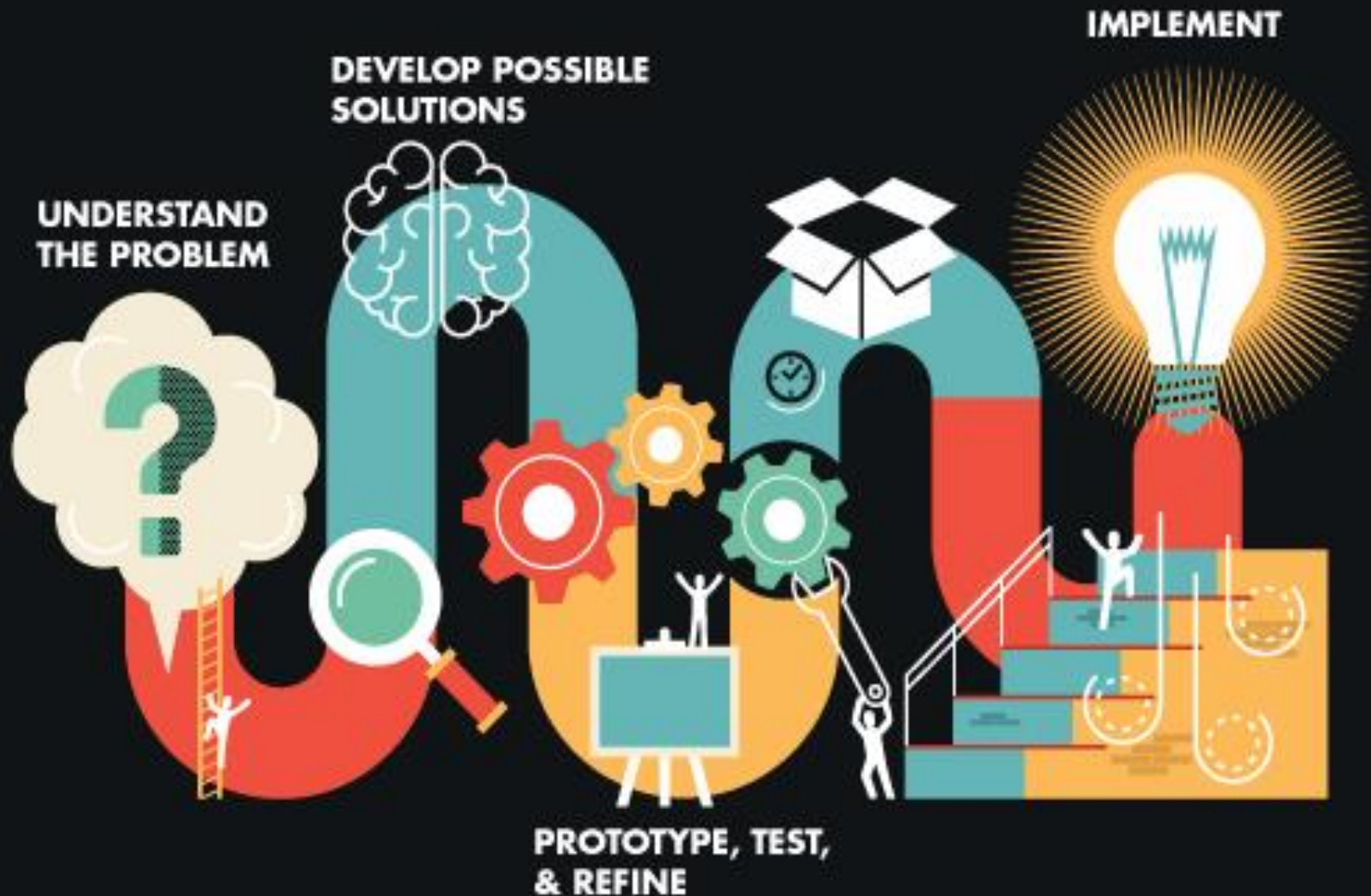
Design Thinking คือ กระบวนการคิดเชิงออกแบบสำหรับพัฒนานวัตกรรมที่ผสมผสานการคิดสร้างสรรค์ (Creative thinking) และการคิดเชิงธุรกิจ (Business thinking) เพื่อพัฒนาสิ่งใหม่ๆ และนวัตกรรมอย่างมีระบบ โดยมีหลักสำคัญ คือการเข้าใจความต้องการและปัญหาของกลุ่มเป้าหมายหรือลูกค้า (Human-Centered) อย่างแท้จริง แล้วการระดมความคิดเพื่อค้นหาทางแก้ไข และการเรียนรู้และลงมือทำเพื่อสร้างคุณค่าและนวัตกรรม

5 ขั้นตอนสำคัญใน DESIGN THINKING PROCESS



การพัฒนาคุณค่าเพิ่มด้วยกระบวนการ 5 ขั้นตอน

THE 4 STEPS OF DESIGN THINKING





1 Policy Innovation

การคิดริเริ่มนโยบายใหม่ ๆ ทำอย่างไรให้ภาครัฐ ออกกฎ ระเบียบที่ทันสมัย พอเหมาะ พอสม และ ทันแก่เหตุการณ์ รวมทั้ง ต้องวางนโยบายให้ชัดเจน เชื่อมโยงกับ Innovation Policy ของประเทศ

2 Process Innovation

เป็นการเปลี่ยนแนวทาง หรือวิธีการผลิตสินค้า หรือการให้บริการในรูปแบบที่แตกต่างออกไป ด้วยการพัฒนาสร้างสรรค์กระบวนการให้มี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3 Service Innovation

นวัตกรรมที่นำมาใช้เพื่อการปรับปรุงบริการ หรือสร้างบริการใหม่

4 การปรับเปลี่ยนกระบวนการทางความคิด (mindset) ของข้าราชการ

เป็นส่วนของการสร้างบริบทแวดล้อม (Ecosystem) ให้เกื้อหนุน ต่อการพัฒนานวัตกรรมภาครัฐได้อย่างยั่งยืน



นวัตกรรม (Innovation) มีรากศัพท์มาจาก innovare ในภาษาละติน แปลว่า ทำสิ่งใหม่ขึ้นมา ซึ่งสอดคล้องกับความหมายของคำว่า นวัตกรรม ที่รูปศัพท์เดิมมาจากภาษาบาลี คือ นว + อตต + กรรม กล่าวคือ นว แปลว่าใหม่ อตต แปลว่า ตัวเองและกรรม แปลว่า การกระทำ เมื่อนำคำ นว มาสนธิ กับอตต จึงเป็น นวัตกรรม และเมื่อรวมคำ นวัตกรรม มาสนธิ กับกรรม จึงเป็นคำว่า นวัตกรรม แปลตามรากศัพท์เดิมว่า การกระทำที่ใหม่ของตนเอง หรือการกระทำของตนเองใหม่ นอกจากนี้องค์กรด้านนวัตกรรมและนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า นวัตกรรม ดังนี้ สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ ให้ความหมายว่า นวัตกรรม คือ สิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม

นวัตกรรมภาครัฐ หมายถึง แนวคิด วิธี และรูปแบบใหม่ๆ ในการจัดการองค์กร (organization development) การดำเนินงาน (work process) และการให้บริการ (service delivery) อันเป็นผลมาจากการสร้าง พัฒนา เพิ่มพูน ต่อยอด หรือประยุกต์ใช้องค์ความรู้ และแนวปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุณภาพของการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ

องค์กรควรจะมีการพัฒนาต่อยอดองค์ความรู้เพื่อเกิดเป็นนวัตกรรมในการบริหารและการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยนวัตกรรมที่เกิดขึ้นมานั้นจะทำให้องค์กรสามารถเดินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้อย่างดี

- “นวัตกรรม” (Innovation) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงผลผลิต บริการ กระบวนการ หรือประสิทธิผลของส่วนราชการ รวมทั้งสร้างมูลค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมเป็นการรับเอาความคิด กระบวนการ เทคโนโลยี หรือผลผลิต ซึ่งอาจเป็นของใหม่ หรือนำมาปรับใช้เพื่อการใช้งานในรูปแบบใหม่

- นวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จในระดับองค์กร เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยหลายขั้นตอน ได้แก่ การพัฒนาและแลกเปลี่ยนความรู้ การตัดสินใจที่จะดำเนินการ การดำเนินการ การประเมินผล และการเรียนรู้ แม้ว่านวัตกรรมมักจะเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีก็ตาม แต่นวัตกรรมยังครอบคลุมถึงกระบวนการหลักๆ ของส่วนราชการ ซึ่งอาจได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงด้วย ไม่ว่าจะด้วยการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด หรือด้วยการเปลี่ยนแปลงแนวทางหรือผลที่ได้

นวัตกรรมภาครัฐ สามารถจำแนกได้เป็น 6 ประเภท คือ

1. นวัตกรรมบริการ (Service Innovation) เป็นการปรับปรุงหรือการสร้างบริการใหม่
2. นวัตกรรมส่งมอบบริการ (Service Delivery Innovation) เป็นการส่งมอบบริการในรูปแบบใหม่
3. นวัตกรรมบริหาร/องค์การ (Administrative or Organizational Innovation) เป็นการสร้างระบบหรือกระบวนการบริหารใหม่
4. นวัตกรรมทางความคิด (Conceptual Innovation) เป็นการสร้างแนวความคิดใหม่
5. นวัตกรรมเชิงนโยบาย (Policy Innovation) เป็นการออกแบบนโยบายหรือมาตรการใหม่
6. นวัตกรรมเชิงระบบ (Systemic Innovation) เป็นการวางระบบใหม่ในการทำงาน





สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (สนช.)
ได้ให้ความหมายของคำว่า "นวัตกรรม"
ว่าคือ

การผลิต การเรียนรู้ และการใช้
ประโยชน์จากความคิดใหม่ เพื่อให้
เกิดผลดีทางเศรษฐกิจและสังคม
รวมถึงการกำเนิดผลิตภัณฑ์ การ
บริการ กระบวนการผลิตใหม่ การ
ปรับปรุงเทคโนโลยี การแพร่กระจาย
เทคโนโลยี และการใช้เทคโนโลยีให้
เป็นประโยชน์และเกิดผลพวงทาง
เศรษฐกิจและสังคม

คุณลักษณะของนวัตกรรมภายในองค์กร

1. นวัตกรรม จะเป็นผลิตภัณฑ์ กระบวนการ หรือขั้นตอน ที่ “จับต้องใช้ได้” ภายในองค์กร สำหรับ “ความคิดใหม่” อาจเป็นเพียงจุดเริ่มต้นของ นวัตกรรม แต่ไม่อาจเรียกว่าเป็นนวัตกรรมได้
2. นวัตกรรม จะต้องมีความใหม่ในระดับกลุ่ม ฝ่าย หรือองค์กร ในขณะที่ บางครั้งอาจจะไม่จำเป็นต้องใหม่ในระดับบุคคลที่สร้างนวัตกรรมนั้นๆ
3. นวัตกรรม ต้องมาจาก “ความตั้งใจ” ที่ต้องการให้เกิดขึ้น มากกว่าจะ เกิดขึ้นโดยบังเอิญ
4. นวัตกรรม จะต้อง ไม่ใช่ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นประจำ เช่น การรับ สมัครพนักงานใหม่
5. นวัตกรรม จะต้อง มีเป้าหมายเพื่อสร้างผลกำไร [ผลผลิต/ผลลัพธ์/ ผลกระทบ] ให้แก่องค์กร หรือก่อเกิดประโยชน์ให้แก่สังคมในวงกว้าง ทั้งนี้ นวัตกรรมจะ ไม่รวม ถึงการทำลายล้าง วิทยาศาสตร์ หรือการก่อการร้าย นวัตกรรม จะต้องส่งผลกระทบที่ดีต่อสาธารณะ การเปลี่ยนแปลงของ บุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ไม่เกิดผลต่อบุคคลอื่น หรือไม่เกิดการประยุกต์ใช้ ภายในองค์กร จะไม่ถือว่าเป็นนวัตกรรม

รากฐานสำคัญของการพัฒนานวัตกรรมนั้นคือ องค์ความรู้ (Knowledge) บุคลากร (People) ที่มีทักษะหรือความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ ตลอดจนกระบวนการ (Process) ที่ช่วยส่งเสริมการนำความรู้/นวัตกรรมไปใช้ในกระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรตามพันธกิจ โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมจากบุคลากรในองค์กร (Collaboration)



Knowledge.

Knowledge-enable innovation workers to more efficiently & effectively deliver on innovation.

People.

Build a core community of innovation practitioners & a team of innovation specialists.



Process.

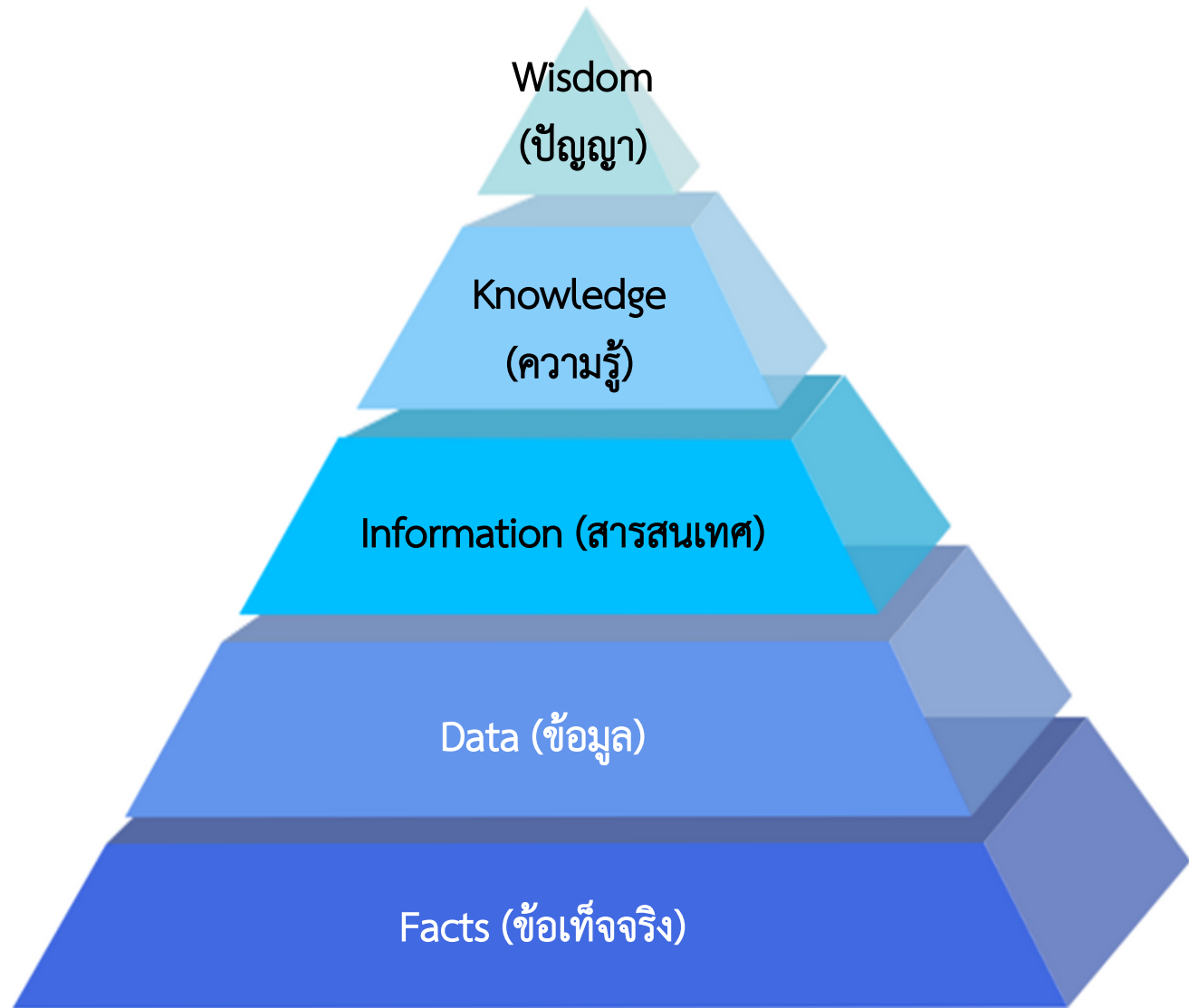
Integrate innovation best practices with mission-critical business processes.

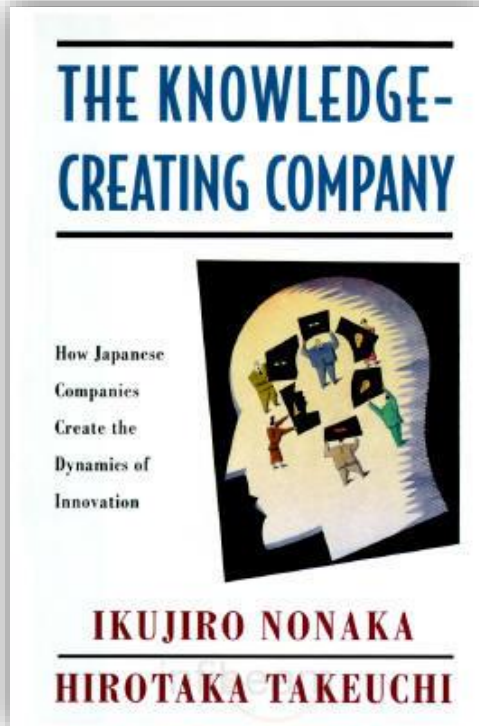
Collaboration.

Establish a framework for community problem sharing & solving.

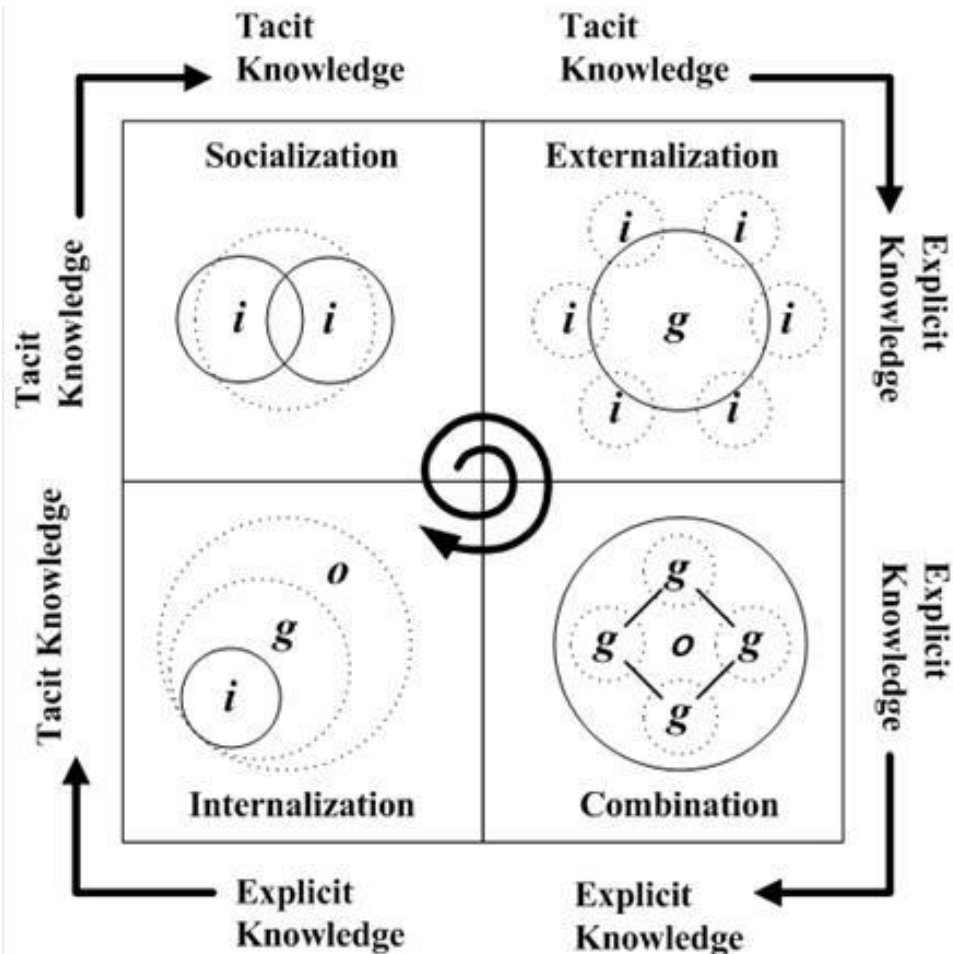


คนที่ให้ความสนใจในเรื่องของข้อมูลจะเก็บรวบรวมข้อเท็จจริงมาอย่างมีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะประมวลข้อมูลให้กลายเป็นสารสนเทศ ซึ่งเมื่อมีสารสนเทศมากขึ้น เมื่อนำเอาสารสนเทศเหล่านั้นมาเปรียบเทียบกันหรือเชื่อมโยงกับสารสนเทศอื่นก็จะได้เป็นความรู้ที่เพิ่มขึ้น และหากสามารถนำเอาความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ก็จะเกิดเป็นปัญญาได้ ทั้งนี้ปัญญาก็คือความรู้ที่ผ่านกระบวนการกลั่นกรองอย่างละเอียดจนเกิดเป็นความเข้าใจอย่างถ่องแท้และถาวร

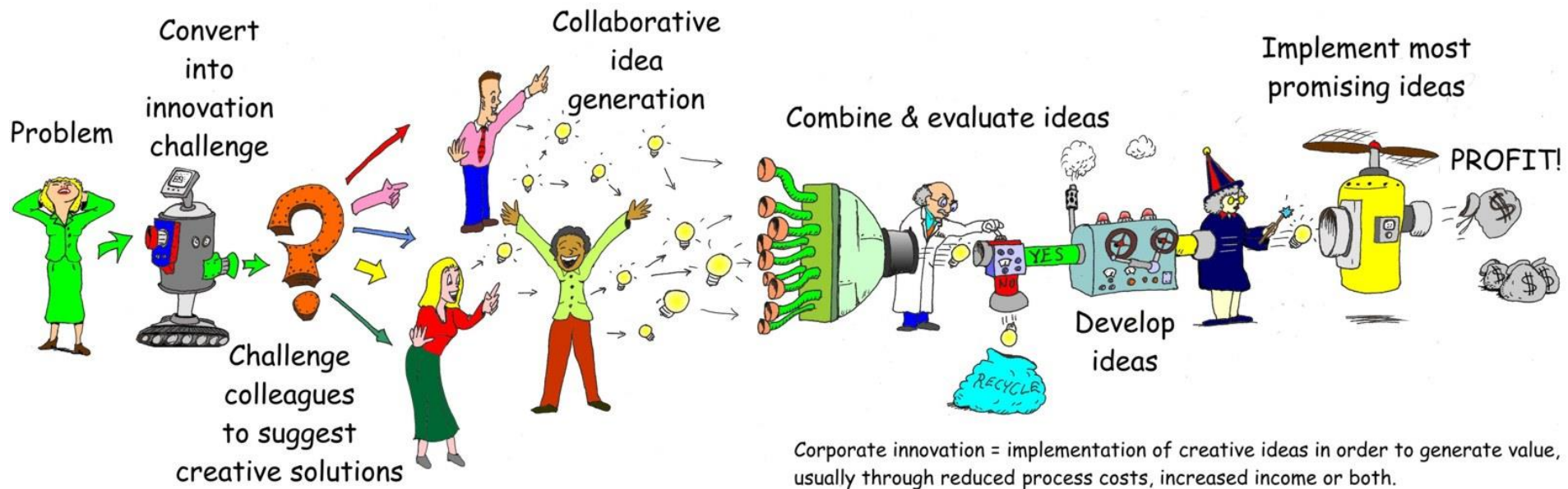




ในปี ค.ศ. 1998 Ikujiro Nonaka และ Hirotaka Takeuchi ได้ตีพิมพ์หนังสือชื่อว่า “The Knowledge-Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation” ซึ่งทั้งสองคนได้นำเสนอรูปแบบของการจัดการความรู้ที่เรียกว่า SECI Model



การพัฒนานวัตกรรมจำเป็นต้องอาศัยการจัดการความรู้ที่ต่อเนื่อง โดยผู้ที่มีความรู้สามารถร่วมกันกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาและพัฒนานวัตกรรมที่จะนำมาช่วยแก้ไขปัญหาได้อย่างเป็นผลสัมฤทธิ์

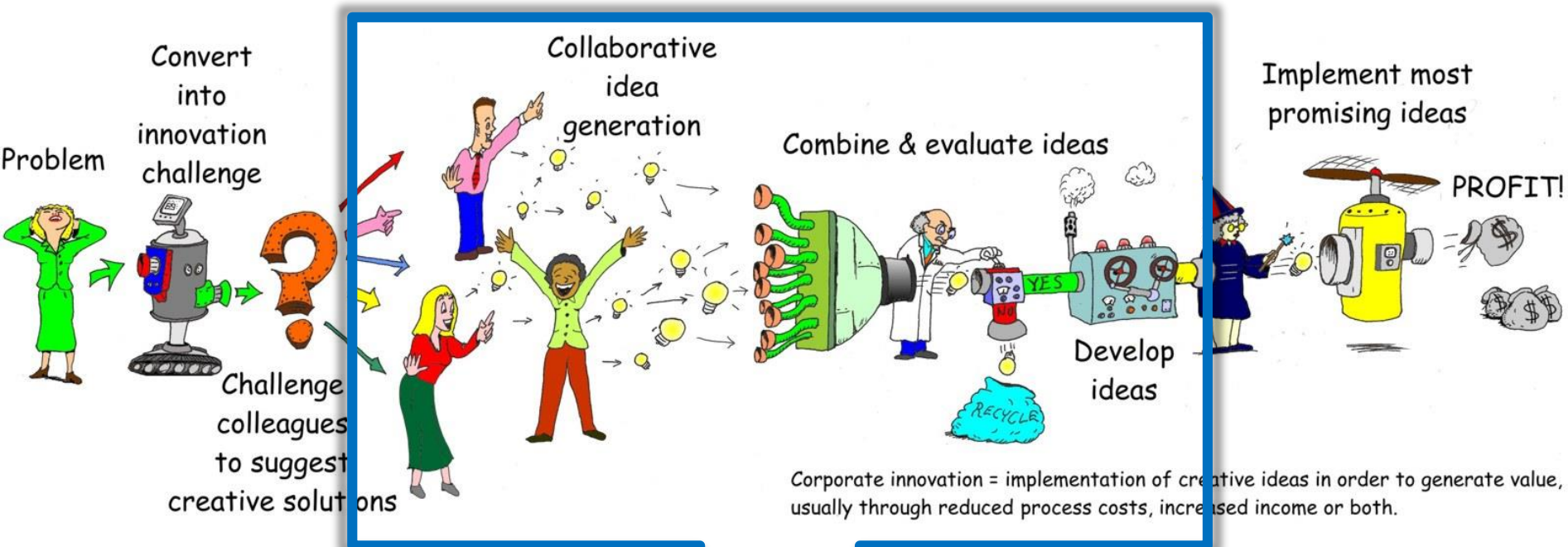


กำหนดปัญหาหรือความท้าทาย และช่วยกันหาแนวทางการแก้ไข

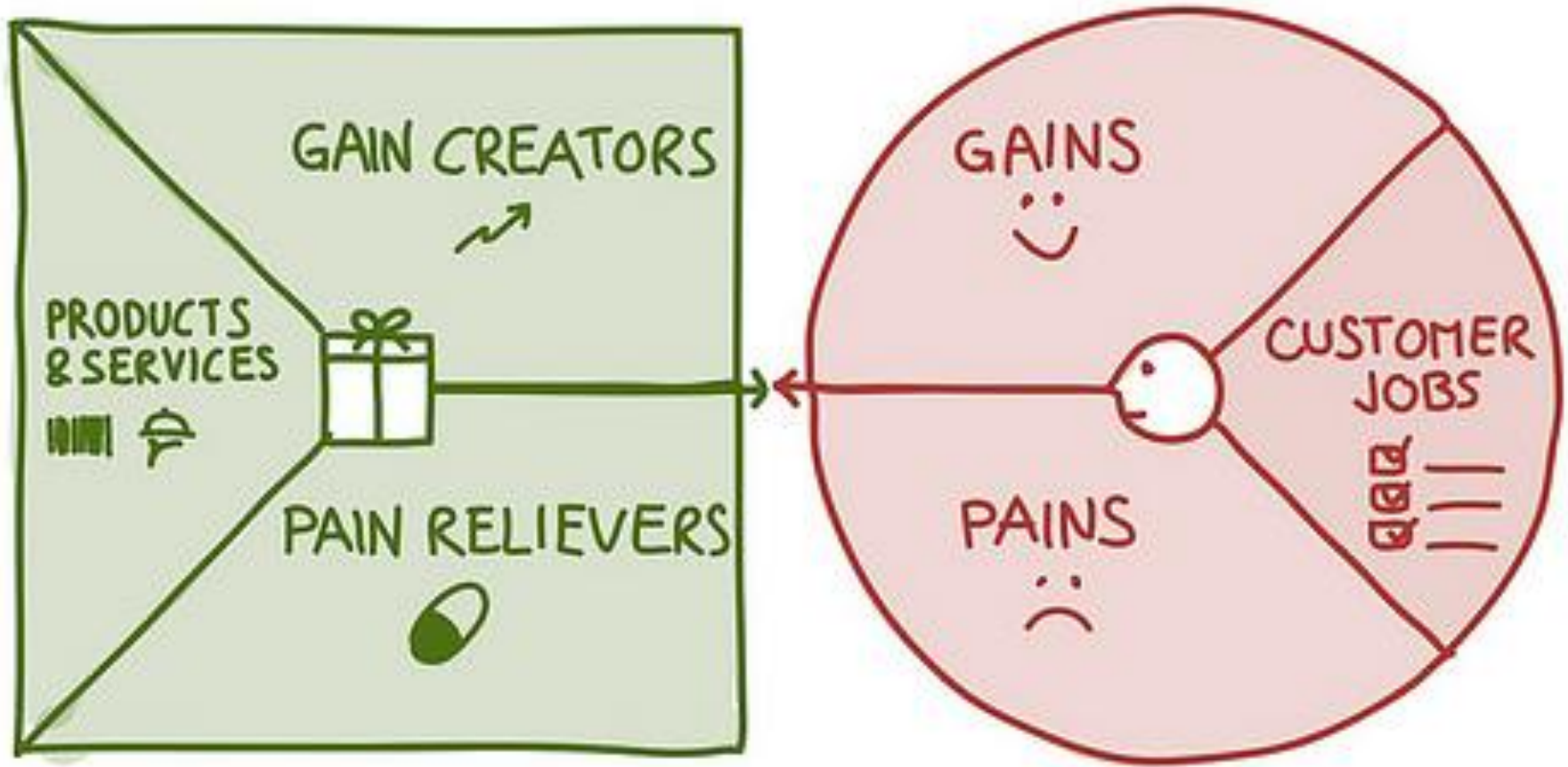
สร้างไอเดียใหม่ๆ รวบรวมไอเดียใหม่ๆ

ควรรวมไอเดียเข้าด้วยกัน เพื่อให้ได้เป็นนวัตกรรม

นำนวัตกรรมไปใช้งาน จนเกิดเป็นผล



ไอเดียที่ยังไม่ได้สร้างผลตอบแทนกลับมา
ก็เป็นเพียง “Potential Innovation”
(นวัตกรรมที่น่าจะมีโอกาสสำเร็จ) ซึ่ง
อาจจะมี Potential Innovations เพียง
ไม่กี่ตัวที่จะประสบความสำเร็จ แต่ก็ไม่
ถือว่าตัวที่ไม่ประสบความสำเร็จนั้นเป็น
ความล้มเหลวแต่จริงๆแล้วคือการเรียนรู้



Value Propositions Canvas คือเครื่องมือที่ช่วยให้ธุรกิจสามารถออกแบบผลิตภัณฑ์ได้ตรงตามความต้องการลูกค้าหรือสามารถส่งมอบคุณค่าของสินค้าและบริการให้แก่ลูกค้าได้ โดยพิจารณาจากสิ่งที่ลูกค้าต้องดำเนินการในการรับบริการ (Customer Jobs) ประกอบกับสิ่งที่ลูกค้ามีความพอใจ (Customer Gains) และสิ่งที่ลูกค้ายังไม่พอใจ (Customer Pains)

การขับเคลื่อนสู่ระบบราชการ 4.0 โดยใช้ PMQA 4.0



Thailand 4.0



PMQA 4.0



ระบบราชการ 4.0

**Result ตามยุทธศาสตร์ชาติ /
แผนสภาพัฒน์ ฉบับ 12**

- การเข้าถึงบริการภาครัฐ
- ประสิทธิภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
- ชุมชนเข้มแข็งมีศักยภาพ
- รายได้เฉลี่ยต่อหัว
- อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ
- คุณภาพด้านสิ่งแวดล้อม
- การพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัล
- การพัฒนาระบบโลจิสติกส์



Bio - tech



Digital - tech



Nano - tech



Neuro - tech



Green - tech



Other



Big Data Technology



Internet of Things



5G Mobile Phones



3-D Printing and Manufacturing



Cloud Computing Platforms



Open Data Technology



Free and Open source



Massive Open Online Courses



Micro - simulation



E - Distribution



System Combining Radio



GIS and Remote Sensing Data



Data Sharing Technologies



Social Media Technologies



Mobile Application



Pre - paid System of Utility Use and Automatic Meter



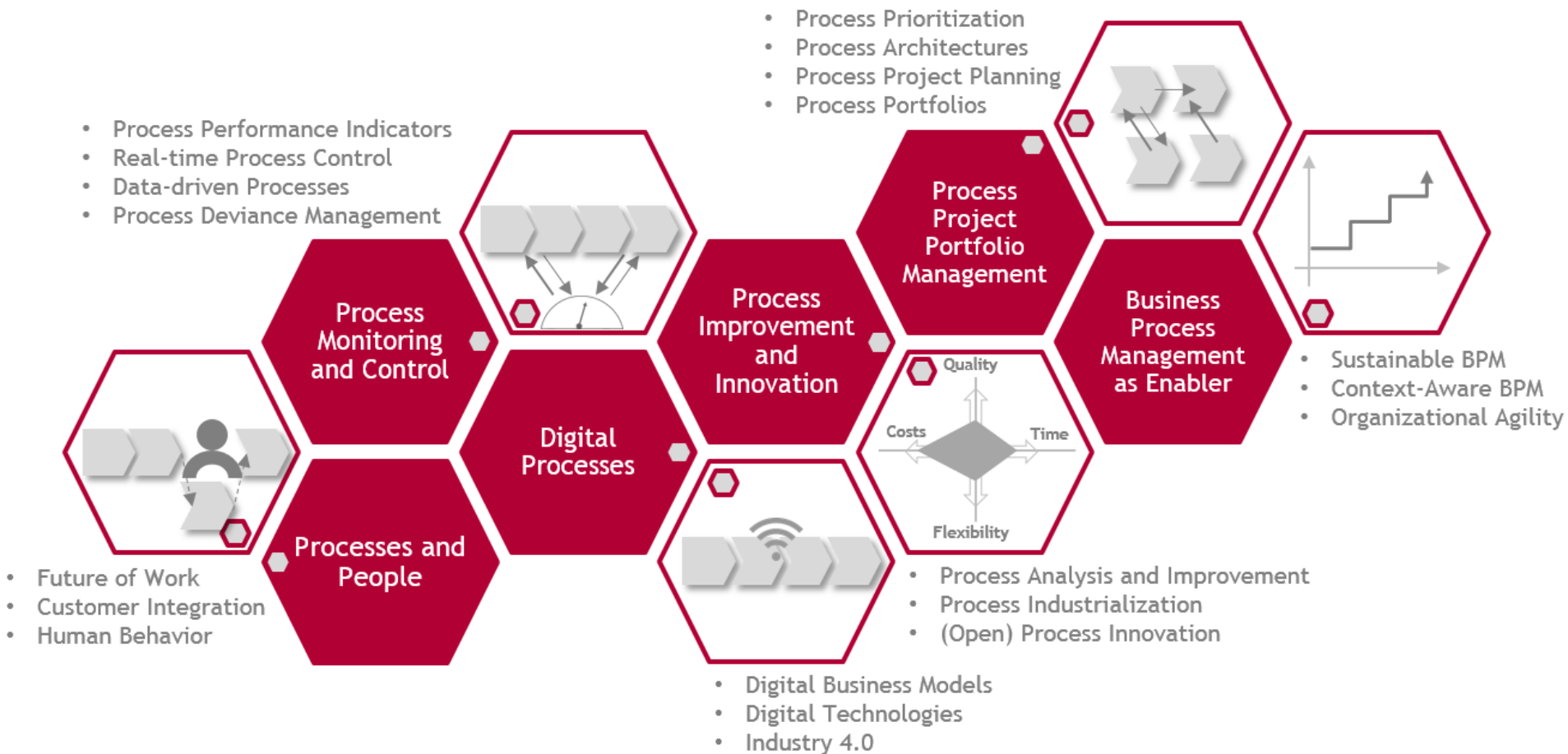
Digital Monitoring Technologies



Digital Security Technology

Opportunities and Outcomes

Development, employment, manufacturing, agriculture, health, cities, finance, absolute "decoupling", governance, participation, education, citizen science, environmental monitoring, resource efficiency, global data sharing, social networking and collaboration



การออกแบบระบบงานและกระบวนการทำงานในปัจจุบัน จะต้องคำนึงถึงเรื่องของเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยแนวคิดใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการและความสามารถของเทคโนโลยีจะเป็นปัจจัยหลักในการกำหนดรูปแบบของกระบวนการทำงาน



กระบวนการทางธุรกิจที่ดีจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายและทิศทางของธุรกิจที่ตั้งไว้ โดยสามารถทำให้กิจกรรมทางธุรกิจทั้งหมดสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและราบรื่น

ทั้งนี้เนื่องจากกระบวนการทางธุรกิจนั้นไม่ได้เกี่ยวข้องกับองค์กรเดียว แต่เกี่ยวข้องกับหลายหลายหน่วยงานทั้งภายในองค์กรเอง และหน่วยงานต่างองค์กร ดังนั้นจึงเป็นไปได้ว่าในการดำเนินการตามกระบวนการทางธุรกิจหากมีหน่วยงานใดที่ดำเนินการอย่างไม่มีประสิทธิภาพแล้วก็จะอาจจะทำให้ทั้งกระบวนการทางธุรกิจขาดประสิทธิภาพไปด้วย

ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องมีการจัดการกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process Management) อย่างเหมาะสมจึงจะทำให้เกิดเป็นผลสำเร็จในการดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน

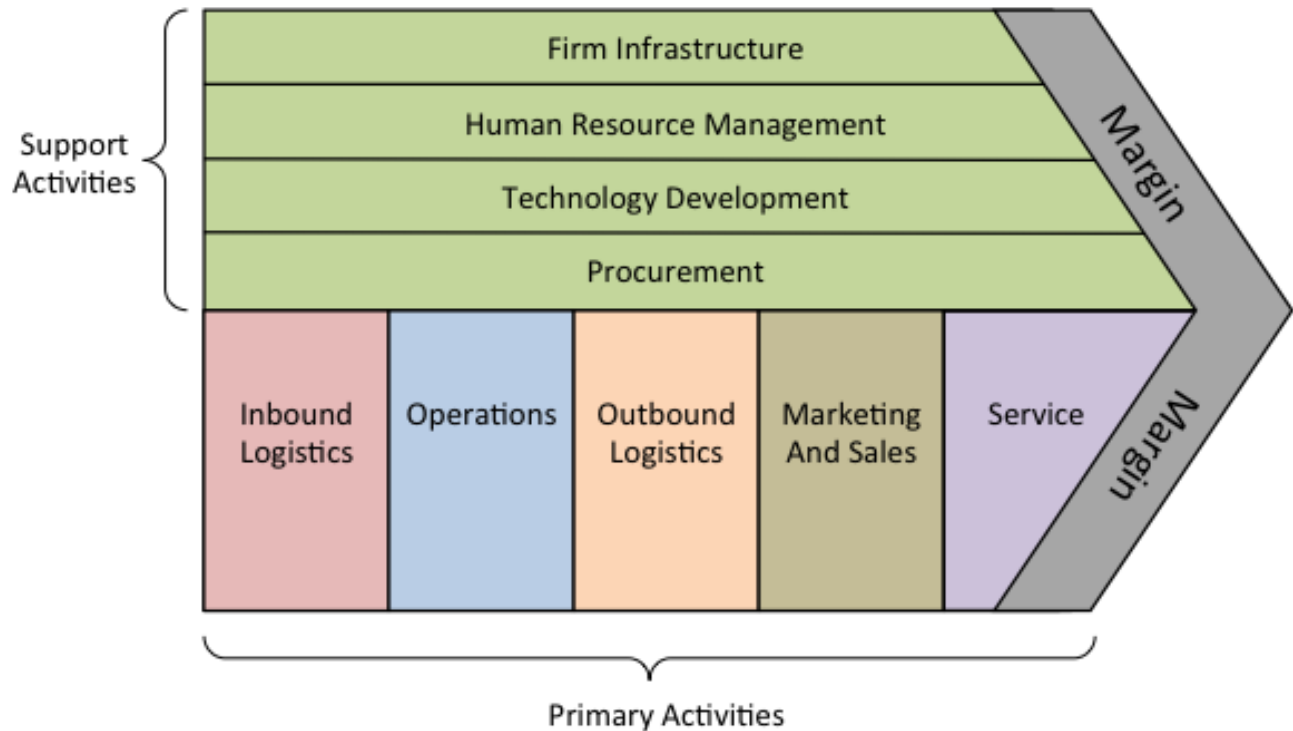


กระบวนการทางธุรกิจ (Business Process) หมายถึง ขั้นตอนของการดำเนินการทางธุรกิจซึ่งร้อยเรียงเชื่อมโยงกัน เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจ

กระบวนการทางธุรกิจประกอบด้วยกิจกรรมการทำงาน (Working Activities) ต่างๆซึ่งอาจจะเริ่มตั้งแต่ผู้ค้าทางธุรกิจไปจนถึงลูกค้า

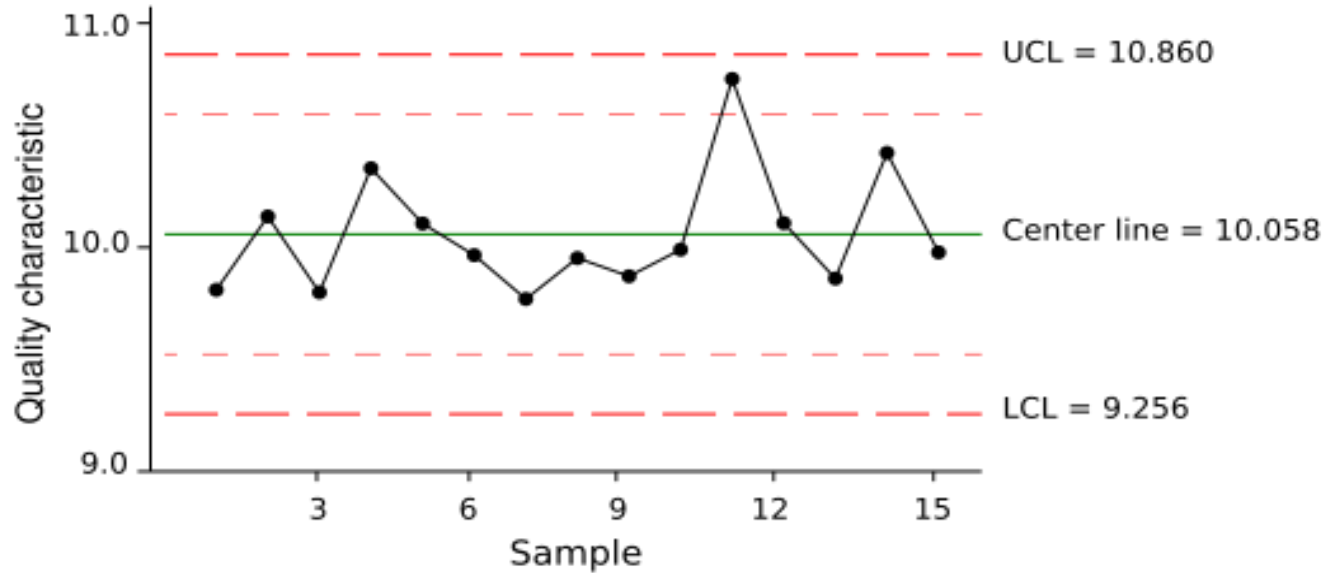
การบริหารจัดการกระบวนการทางธุรกิจให้มีประสิทธิภาพก็จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ (Business Goals) ได้ตามวัตถุประสงค์ (Business Objectives) อย่างดี



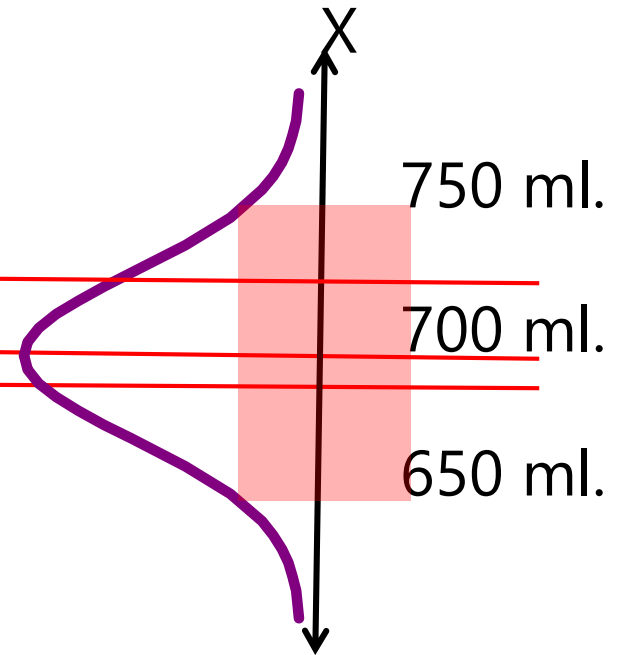


แนวคิดที่สำคัญของศาสตราจารย์ Micheal E. Porter ได้ระบุไว้ว่ากระบวนการทำงานสามารถขององค์กรสามารถแบ่งออกได้เป็น กระบวนการหลัก (Primary Activities) และ กระบวนการสนับสนุน (Supporting Activities) ซึ่งการเชื่อมโยงกันของกระบวนการทั้งสองนี้จะก่อให้เกิด "คุณค่า" แก่ผู้รับบริการ แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และต่อองค์กร จึงเรียกแนวคิดนี้ว่า “Value Chain”

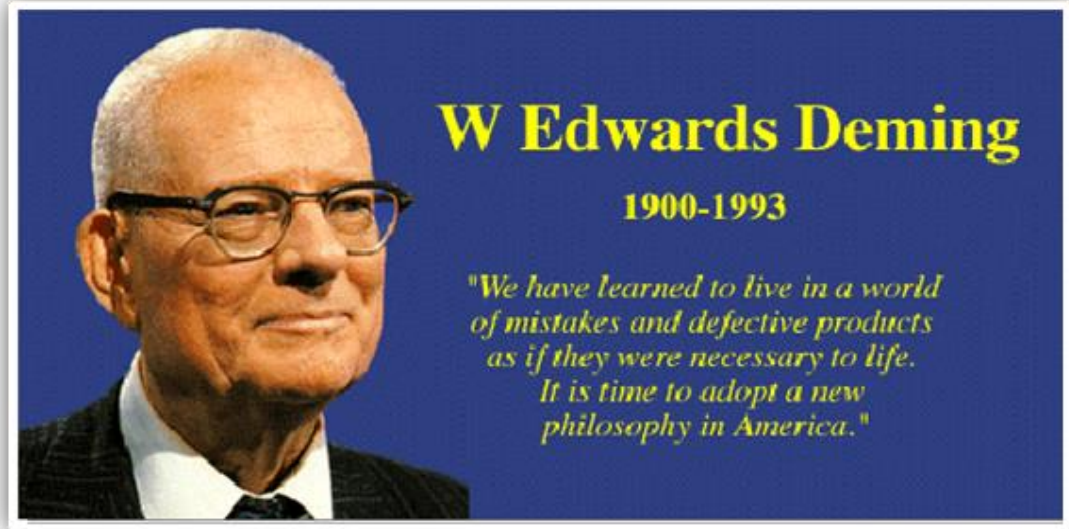
ที่มา : “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance” (1985).



แนวคิดของการปรับปรุงการทำงานที่ได้รับการยอมรับเป็นอย่างมากคือเรื่องของการควบคุมคุณภาพซึ่ง Dr. Walter A. Shewhart (1920s) นักสถิติชาวอเมริกัน ได้นำเสนอผลงานทางความคิดในขณะทำงานอยู่ที่ Bell Labs เพื่อหาทางเพิ่มความน่าเชื่อถือของระบบการส่งสัญญาณโทรศัพท์ โดย ดร.ชูฮาร์ท (1924) ได้คิดค้นและนำเสนอแนวคิดทางสถิติที่เรียกว่า Control Chart ที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถที่จะควบคุมคุณภาพของการทำงานได้ ซึ่งแนวคิดนี้ได้กลายมาเป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมในวงกว้างถึงประโยชน์ที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการเชิงคุณภาพในเวลาต่อมา

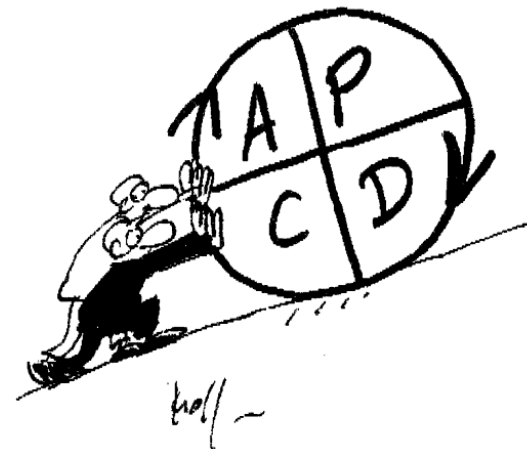


Edwards W. Deming ได้รับเอาแนวคิดการบริหารจัดการเชิงคุณภาพโดยใช้วิธีการทางสถิติจาก Shewhart มา แล้วประยุกต์แนวคิดดังกล่าวจนสามารถทำให้วงการอุตสาหกรรมทั่วโลกยอมรับในประโยชน์ของการบริหารจัดการเชิงกระบวนการเชิงคุณภาพด้วยสถิติ (Statistical Process Control Method) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง

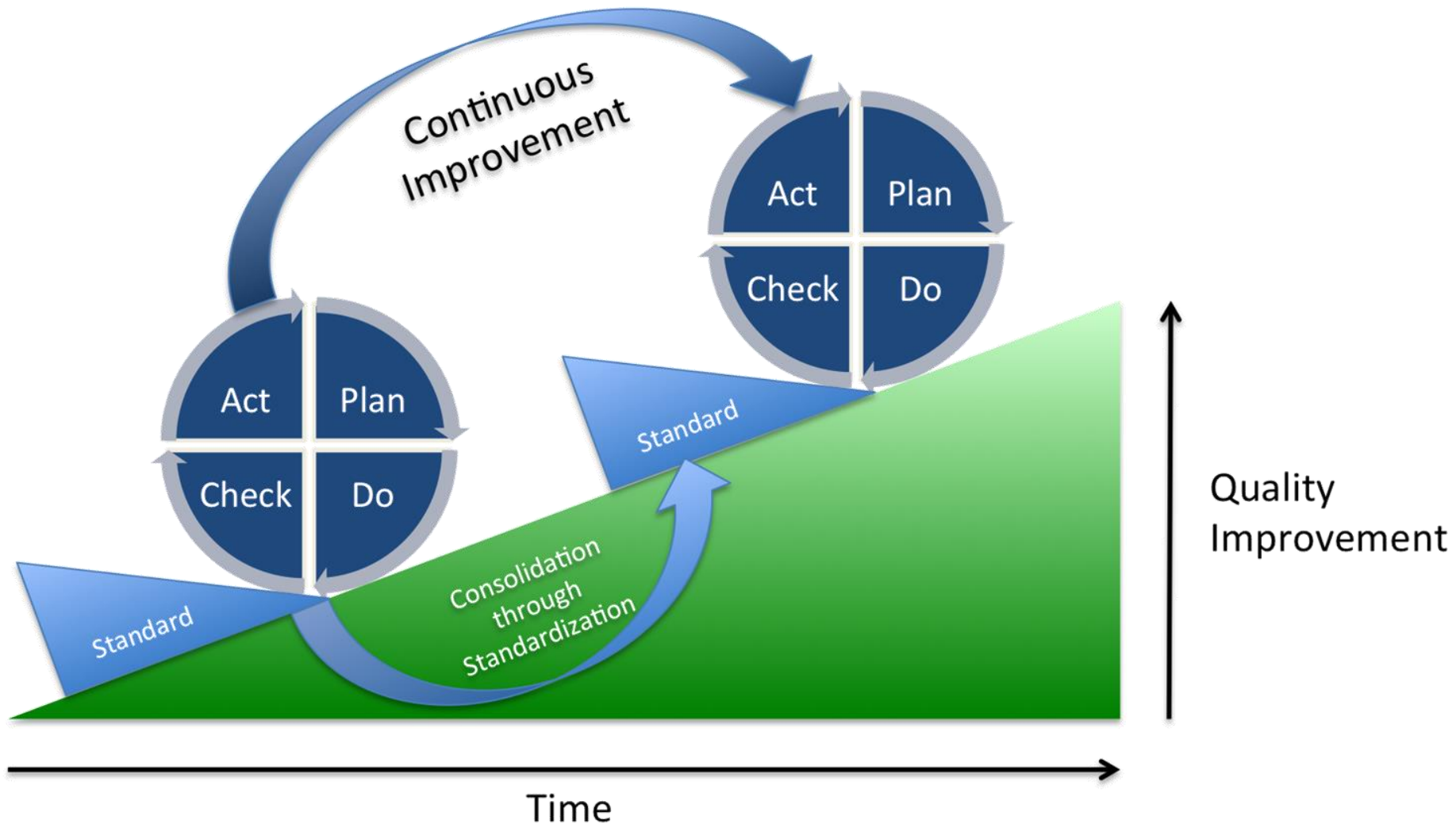


ในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ที่ Deming สามารถทำให้เป็นที่ประจักษ์แก่ทั้งโลกในการปรับปรุงคุณภาพของอุตสาหกรรมในประเทศญี่ปุ่นให้กลายเป็นประเทศที่มีขีดความสามารถทางการแข่งขันเป็นอันดับต้นของโลกได้ในเวลาต่อมา โมเดลทางความคิดที่โดดเด่นและได้รับการยอมรับกันอย่างแพร่หลายที่สุดในโลกของการบริหารจัดการก็คือ Deming Cycle หรือที่รู้จักกันในชื่อว่า PDCA Cycle หรือ PDSA ที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการทำงานด้วยแนวคิดพื้นฐาน คือ

- Plan (วางแผน)
- Do (ดำเนินการ)
- Check (ตรวจสอบ) หรือ Study (เรียนรู้)
- Act (ปรับปรุง)



เมื่อมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้นแล้ว ก็จะทำให้กระบวนการกำหนดเป็นมาตรฐานการทำงานที่สูงขึ้นต่อไป (Higher Standard) ซึ่งก็จะต้องมีการพัฒนาปรับปรุงต่อไปเรื่อยไม่มีที่สิ้นสุด

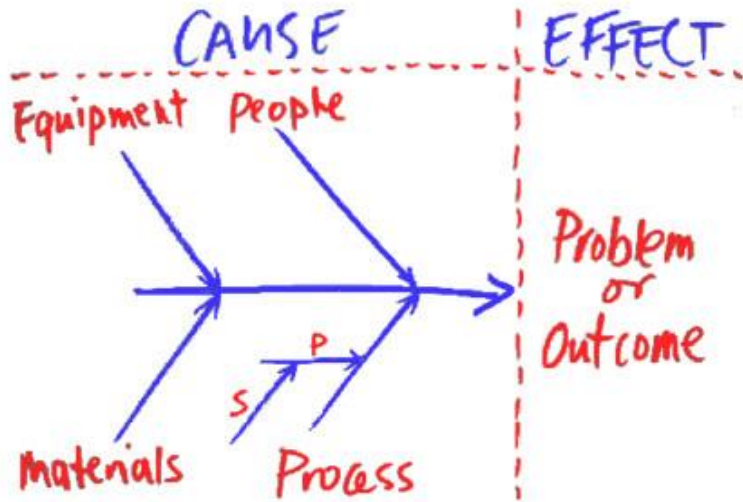




การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจำเป็นต้องทราบถึงประเด็นที่ต้องการปรับปรุงและควรจะต้องทราบถึงสาเหตุปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ต้องปรับปรุง ซึ่งเครื่องมือทางการจัดการที่เป็นที่นิยมในการวิเคราะห์ถึงเหตุปัจจัยคือ Fishbone Diagram หรือในบางที่ก็เรียกว่า Ishikawa Diagram เนื่องจากถูกคิดค้นโดย Kaoru Ishikawa ในปีค.ศ. 1968 ซึ่งได้รับการยอมรับและถูกนำไปใช้ในหลากหลายสาขาของการพัฒนาคุณภาพการบริหาร ทั้งนี้เหตุปัจจัยหลักๆที่ใช้ใน Fishbone Diagram ของ Ishikawa ประกอบด้วย

1. People – คน
2. Equipment – เครื่องมือ
3. Material – วัตถุดิบ หรือ สิ่งของที่เป็น
4. Process – กระบวนการทำงาน

หลายครั้งที่การวิเคราะห์เหตุ (Cause) และผล (Effect) นั้นจะกำหนดเหตุปัจจัยที่แตกต่างกันออกไปตามแต่ละอุตสาหกรรมและธุรกิจ



1. People – คน

1. บุคลากรไม่เพียงพอ
2. บุคลากรไม่มีทักษะฝีมือ
3. บุคลากรมีความขัดแย้งกัน

2. Equipment – เครื่องมือ

1. อุปกรณ์เครื่องมือเก่า/ชำรุด/เสียหาย
2. อุปกรณ์เครื่องมือไม่เพียงพอ
3. อุปกรณ์เครื่องมือไม่เหมาะสมกับงาน

3. Material – วัตถุดิบ หรือ สิ่งของที่จำเป็น

1. วัตถุดิบไม่มีคุณภาพ
2. วัตถุดิบไม่เพียงพอ

4. Process – กระบวนการทำงาน

1. กระบวนการทำงานซ้ำซ้อน
2. กระบวนการทำงานมีหลายขั้นตอนเกินไป

5. สถานที่

1. พื้นที่จำกัด/คับแคบ
2. พื้นที่ไม่เหมาะสม



Value Stream Mapping (ในเมืองไทยเรียกว่า “สายธารแห่งคุณค่า”) เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์กระบวนการทำงานที่มีประโยชน์ต่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นอย่างมาก VSM นี้เป็นเครื่องมือที่เป็นที่นิยมภายใต้แนวคิดที่เรียกว่า “Lean Production” หรือ “Lean Manufacturing” ซึ่ง Toyota ได้นำมาใช้ให้เห็นเป็นตัวอย่างที่ดีของ Toyota Production System (TPS) ซึ่ง Taiichi Ohno และ Sensei Shigeo Shingo ได้ให้แนวคิดของการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่เน้นที่ความสามารถในการผลิต (Productivity) มากกว่าคุณภาพของสินค้า โดยแนวคิดนี้ทำให้เห็นว่าถ้าสามารถกำจัดหรือลดความสูญเสียนั้นในกระบวนการทำงานลงได้ ก็จะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพได้ในที่สุด ทั้งนี้ Ohno ได้เน้นการปรับปรุงกระบวนการในลักษณะที่ต่อเนื่องที่ละเล็กละน้อย แต่ดำเนินการปรับปรุงอย่างไม่สิ้นสุด หรือที่เรียกว่า Continuous Improvement หรือ KAIZEN นั่นเอง



แนวคิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องที่ได้รับการยอมรับและเป็นที่ยอมรับที่สุดอีกแนวคิดหนึ่งเป็นของประเทศญี่ปุ่น ที่เรียกแนวคิดนี้ว่า ไคเซน (KAIZEN) ซึ่งเป็นคำในภาษาญี่ปุ่นสองคำมาผสมกัน คือคำว่า ไค 改 ที่แปลว่า “เปลี่ยน” และคำว่า เซน 善 ที่แปลว่า “ดี” เมื่อนำมารวมกัน ไคเซน (改善) แปลว่า “การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น” (Change for the Better)

แนวคิดของญี่ปุ่นที่เรียกว่า “ไคเซน” นี้เป็นแนวคิดที่ถูกนำมาใช้ในอุตสาหกรรมอย่างกว้างขวาง จุดมุ่งหมายของไคเซนคือการปรับปรุงที่ละเล็กละน้อย (Continuous Improvement) เพื่อที่จะกำจัดของเสีย (Waste) ในกระบวนการทำงานเพื่อให้กระบวนการมีความเป็นมาตรฐานมากขึ้น (Standardization) อย่างไรก็ตามแนวคิดนี้สามารถประยุกต์ใช้ได้กว้างกว่าเพียงแค่การปรับปรุงกระบวนการผลิตเท่านั้น ไคเซน สามารถที่จะนำมาสร้างประโยชน์ให้แก่องค์กรได้อย่างยั่งยืนทั้งในเรื่องของการผลิต การขาย การบริการ โดย ไคเซน เกี่ยวข้องกับการระบุสาเหตุของปัญหา การปรับปรุง และติดตามตรวจสอบผลการปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา และแนวคิดของไคเซนนี้สอดคล้องกับแนวคิดเรื่อง PDCA ของ Edwards Deming อย่างลงตัว

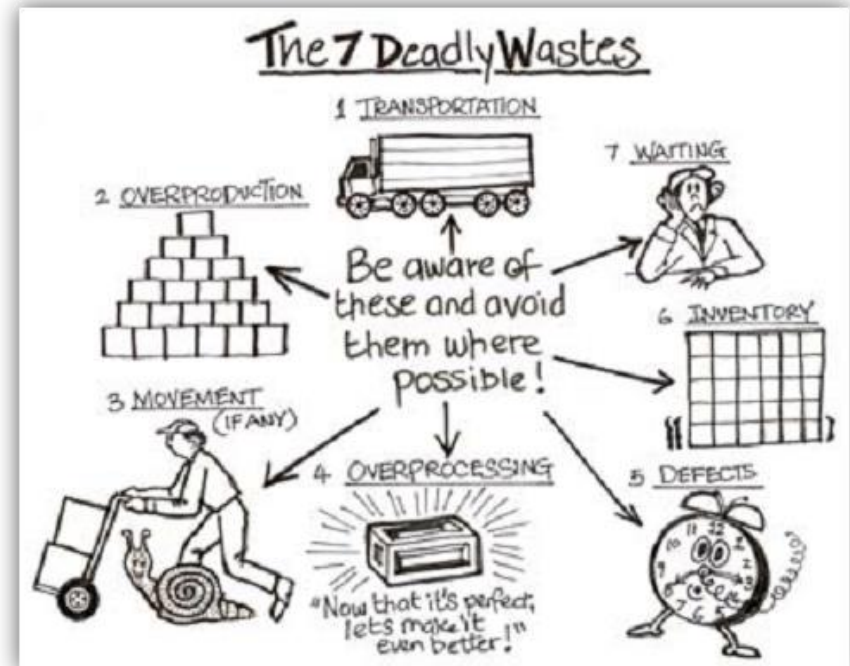


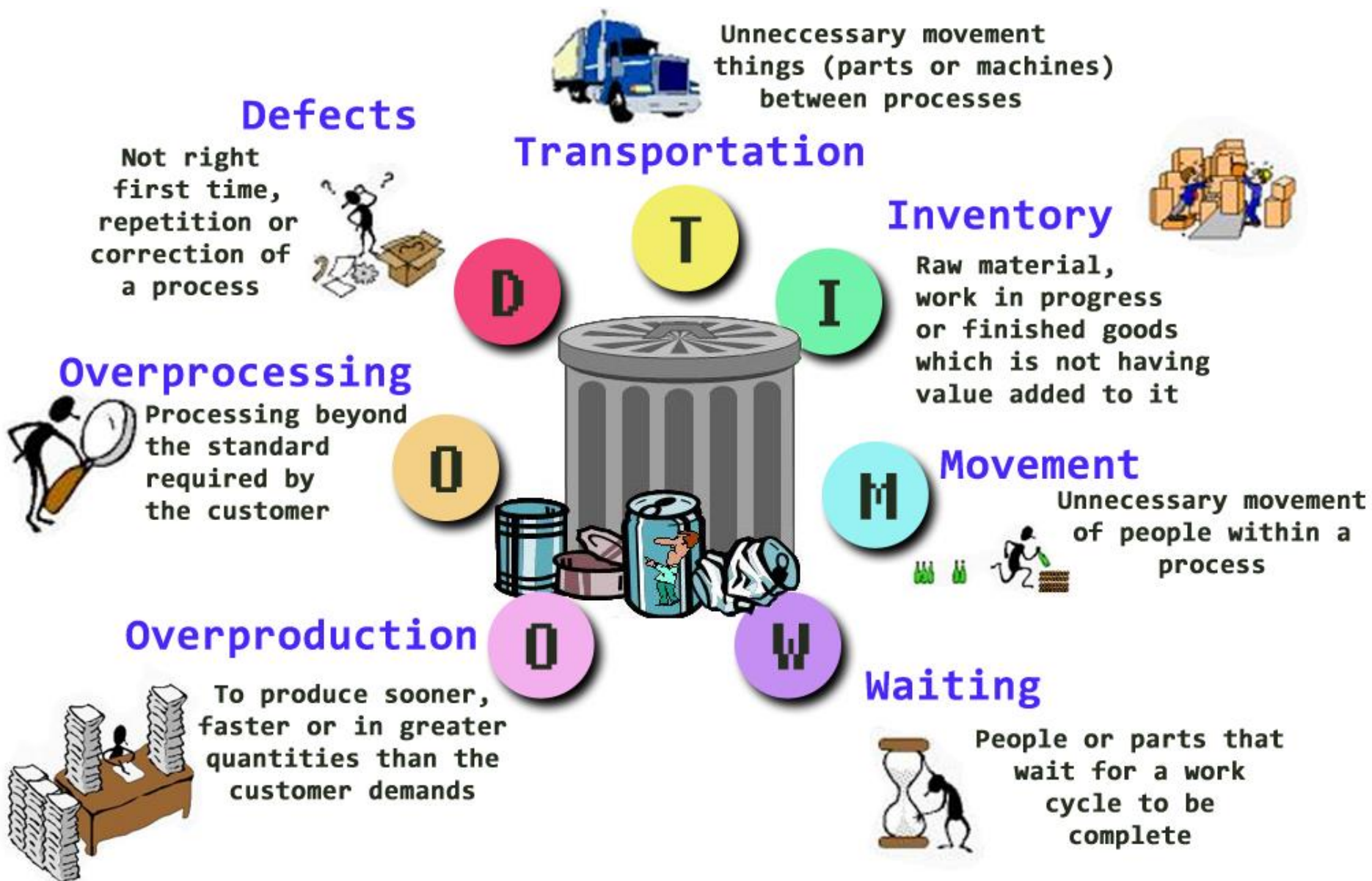
การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจำเป็นต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม (Teamwork) เป็นอย่างมาก เนื่องจากการปรับปรุงนั้นอาจจะเกิดขึ้นจากหลายกระบวนการซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อคณะทำงานต่างทีมกัน ดังนั้นจึงต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทำให้บุคลากรจะต้องมีบทบาทดังต่อไปนี้

- ต้องวิเคราะห์กระบวนการทำงานของตนเองโดยละเอียดเพื่อให้เห็นถึงจุดบกพร่องหรือโอกาสในการปรับปรุงการทำงาน
- ต้องสื่อสารทำความเข้าใจและสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน
- ต้องเปิดกว้างทางความคิดที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลง/ปรับปรุงตลอดเวลา
- ต้องกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นเชิงบวกที่จะช่วยปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้น
- ต้องคอยติดตามประเมินผลการทำงานอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง
- ต้องจดบันทึกการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ
- ต้องถ่ายทอดความรู้ที่ได้เรียนรู้ไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ความสูญเสียที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิตทั้ง 7 อย่างของ Lean Manufacturing ประกอบด้วย

- 1) Transportation Waste – ความสูญเสียจากการขนส่ง
- 2) Over-Production Waste – ความสูญเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิตมากเกินไปเกินความต้องการ
- 3) Excess Motion Waste – ความสูญเสียจากการเคลื่อนไหวเกินความจำเป็น
- 4) Over-Processing Waste – ความสูญเสียจากการมีกระบวนการมากเกินไปจนเกินจำเป็น
- 5) Correction / Rework Waste – ความสูญเสียที่เกิดขึ้นจากการที่ต้องกลับไปแก้ไขงาน
- 6) Excess Inventory Waste - ความสูญเสียจากการดูแลรักษาสินค้าคงคลังมากเกินไปเกินความต้องการ
- 7) Waiting – ความสูญเสียจากการรอคอย





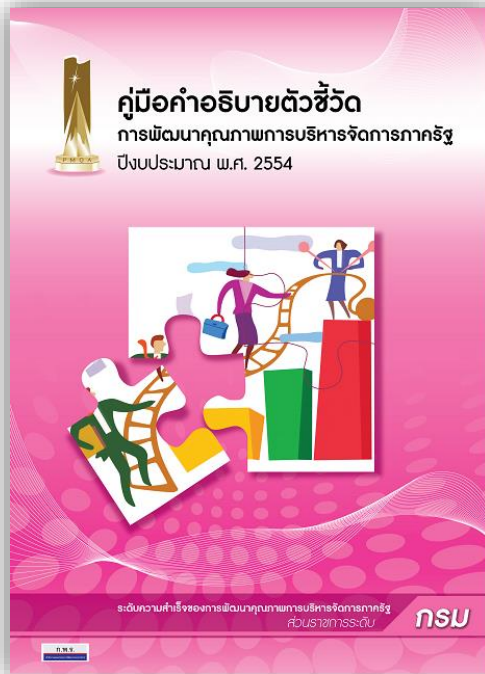


การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders Analysis) โดยศาสตราจารย์ Edward Freeman (ค.ศ. 1984) เป็นเครื่องมือทางการจัดการที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยจะทำให้เราทราบถึงกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใดมีความต้องการอะไร และการดำเนินการขององค์กรจะส่งผลกระทบอย่างไรต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม

ซึ่งถ้าเราทราบถึงความสนใจและอิทธิพลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นอย่างดีก็จะทำให้เราสามารถที่จะกำหนดวิธีการบริหารความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกระบวนการทำงานได้อย่างดี ตลอดจนสามารถกำหนดบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างเหมาะสมต่อไป



- PM 1 :** ส่วนราชการต้องกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าจากยุทธศาสตร์ พันธกิจ และความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ
- PM 2 :** ส่วนราชการต้องจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่าจากความต้องการของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อกำหนดด้านกฎหมาย และข้อกำหนดที่สำคัญที่ช่วยวัดผลการดำเนินงาน และ/หรือปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและความคุ้มค่า
- PM 3 :** ส่วนราชการต้องออกแบบกระบวนการจากข้อกำหนดที่สำคัญใน PM 2 และนำปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่สำคัญ มาประกอบการออกแบบกระบวนการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง



PM 5 : ส่วนราชการต้องกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ของกระบวนการที่สร้างคุณค่า และกระบวนการสนับสนุน โดยมีวิธีการในการนำมาตรฐานการปฏิบัติงานดังกล่าว ให้นำไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลตามข้อกำหนดที่สำคัญ

การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน เป็นส่วนหนึ่งของการนำกระบวนการไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลตามข้อกำหนดที่สำคัญ เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานไว้ใช้อย่างยิ่งมิให้เกิดความผิดพลาดในการทำงาน ซึ่งการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานอาจจัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่าจะครอบคลุมไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ของกระบวนการที่สร้างคุณค่าทั้งหมด และกระบวนการสนับสนุนครอบคลุมไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ของกระบวนการสนับสนุนทั้งหมด

การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานอย่างน้อยซึ่งอย่างน้อยควรประกอบด้วย Work Flow และมาตรฐานคุณภาพงาน

ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ นั้นมีเนื้อหาเกี่ยวกับการพัฒนาการ "จัดการกระบวนการ" (Process Management) อยู่ในหมวดที่ 6 ของเกณฑ์ PMQA ในหัวข้อย่อย PM 5 ซึ่งได้ระบุให้ส่วนราชการต้องกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน โดยจัดทำเป็น "คู่มือการปฏิบัติงาน" ซึ่งอย่างน้อยควรประกอบไปด้วย Workflow ที่แสดงถึงขั้นตอนกระบวนการทำงาน และมาตรฐานคุณภาพงาน ที่เป็นข้อกำหนดในการปฏิบัติงานทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ

ที่มา : คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัด การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 (หน้า 134)



แนวคิดเกี่ยวกับการเขียนแผนภาพ Flowchart ของ กระบวนการปฏิบัติงานนั้นเริ่มตั้งแต่ปี ค.ศ. 1921 โดย Frank Gilbreth ที่เป็นสมาชิกของ American Society of Mechanical Engineers (ASME) ซึ่งใช้วิธีการนำเสนอวิธีการ เรียงลำดับกิจกรรมการปฏิบัติงานอย่างเป็นขั้นเป็นตอนโดยใช้ สัญลักษณ์ที่กำหนดไว้เป็นมาตรฐาน จนในปัจจุบันจึงได้ นำมาใช้ในการวิเคราะห์กระบวนการทางธุรกิจเพื่อปรับปรุงให้มี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ที่เรียกกันว่า Business Process Re-Engineering (BPR) และนำไปสู่การควบคุมคุณภาพของ กระบวนการทำงาน

หลักการของ Flowchart ได้รับการยอมรับมากในการนำมาใช้พัฒนากระบวนการทำงาน และการวางแผนการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสาขาการพัฒนาซอฟต์แวร์ และโปรแกรมคอมพิวเตอร์ในลักษณะที่เรียกว่า “Algorithm”

สัญลักษณ์

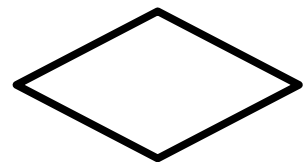
ความหมาย



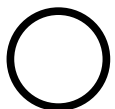
จุดเริ่มต้น หรือสิ้นสุดงาน



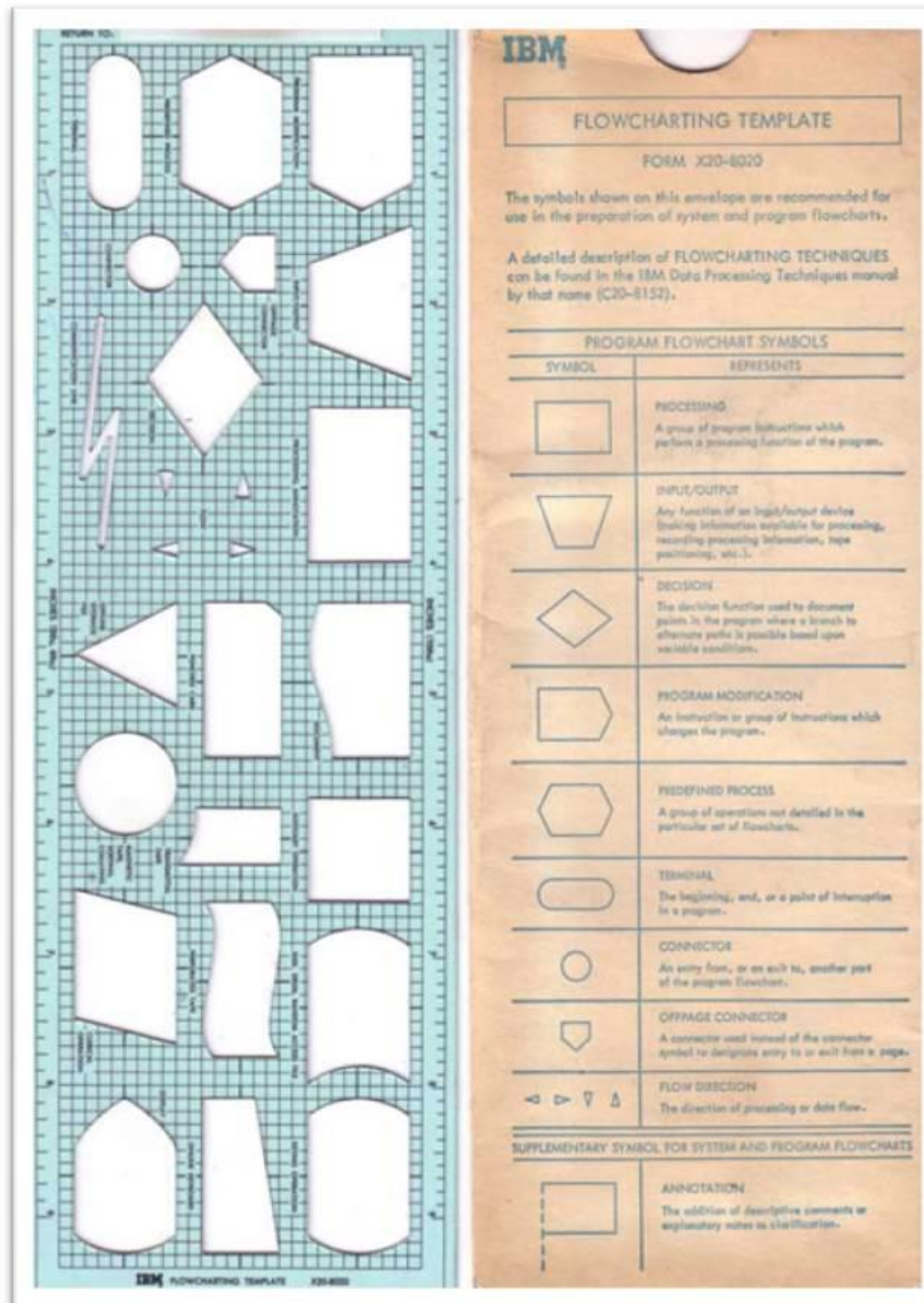
กิจกรรม / การปฏิบัติงาน



ขั้นตอนการตัดสินใจ



จุดเชื่อมต่อกิจกรรม

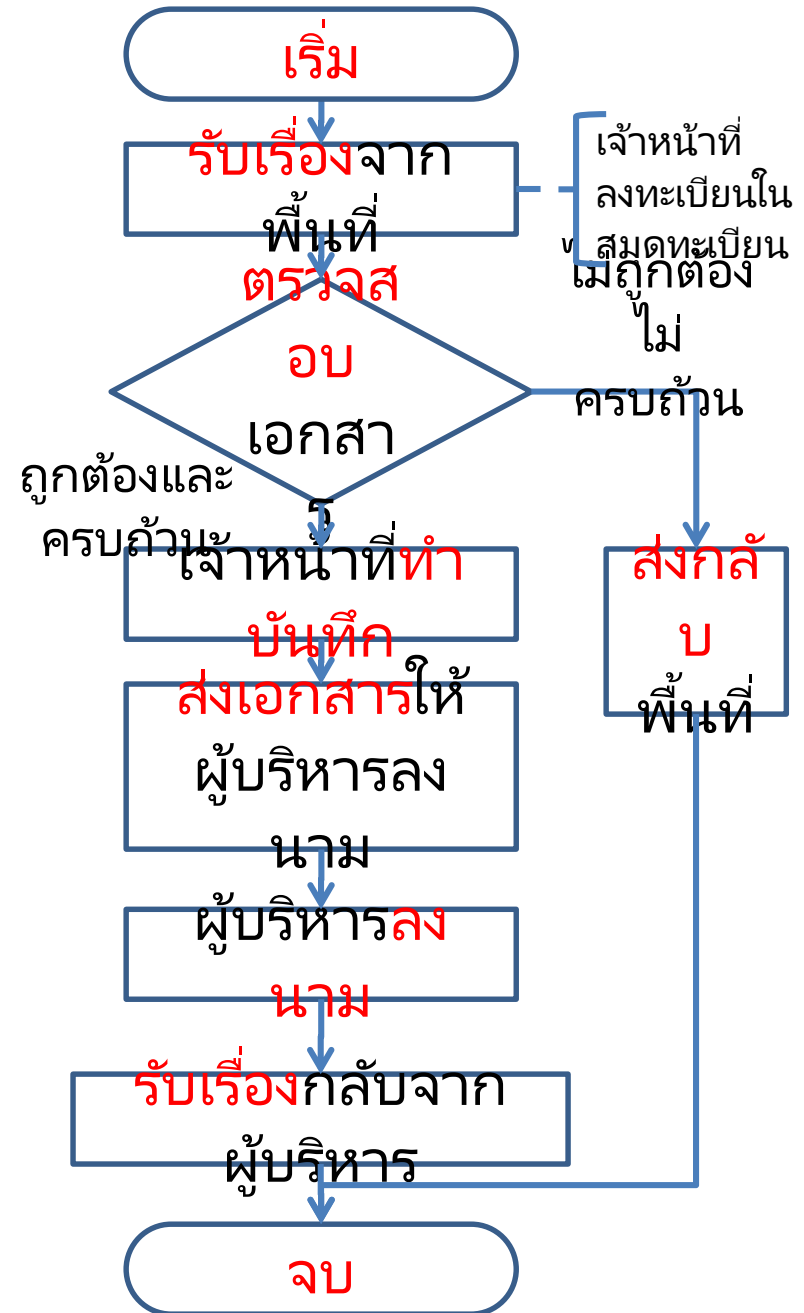
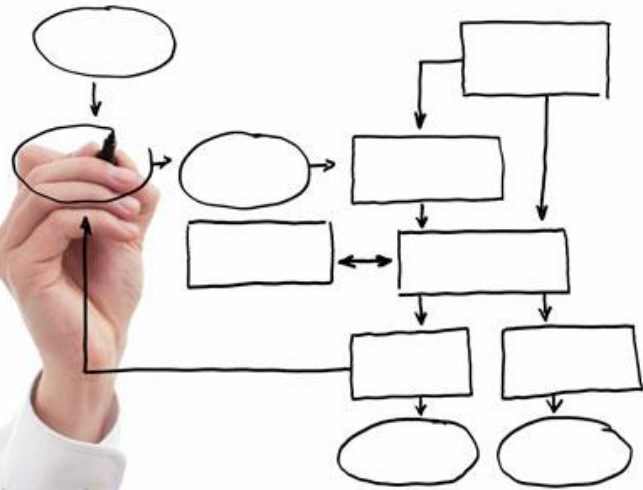


ขั้นตอนการทำงาน

เริ่ม

1. **รับเรื่อง**จากส่วนงานในพื้นที่
2. **ตรวจสอบ**ความถูกต้องและครบถ้วนของเอกสาร
3. **ส่งกลับ**ส่วนงานในพื้นที่ถ้าเอกสารไม่ถูกต้อง
4. **ทำบันทึก** โดยเจ้าหน้าที่ถ้าเอกสารถูกต้องครบถ้วน
5. **ส่งเอกสาร**ให้ผู้บริหารลงนาม
6. **รับเรื่อง**กลับมาจากผู้บริหาร

จบ



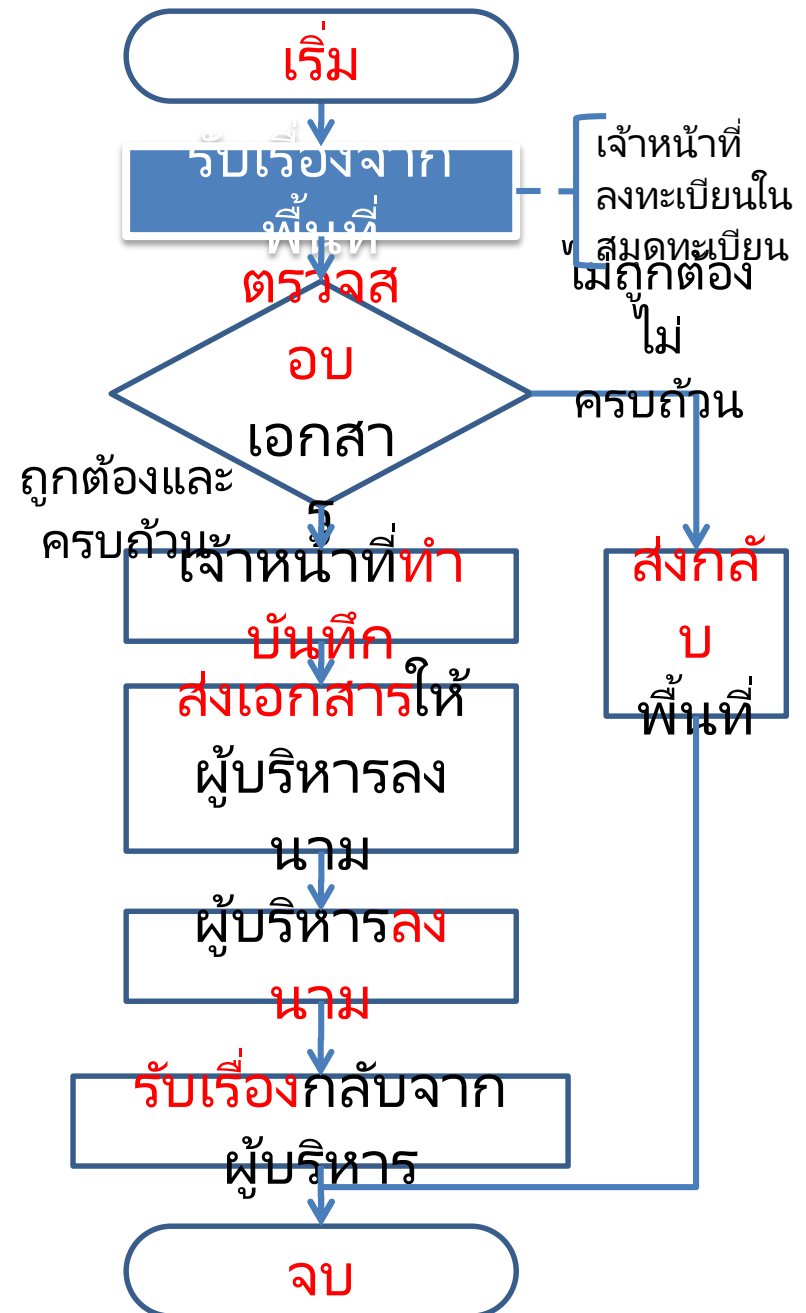
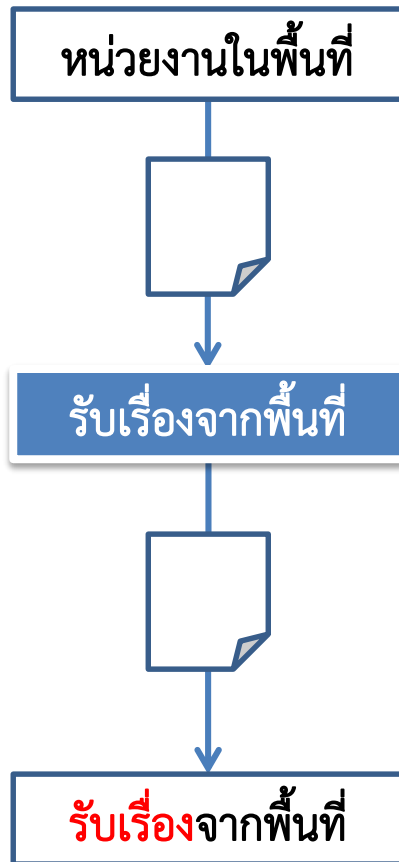
Supplier

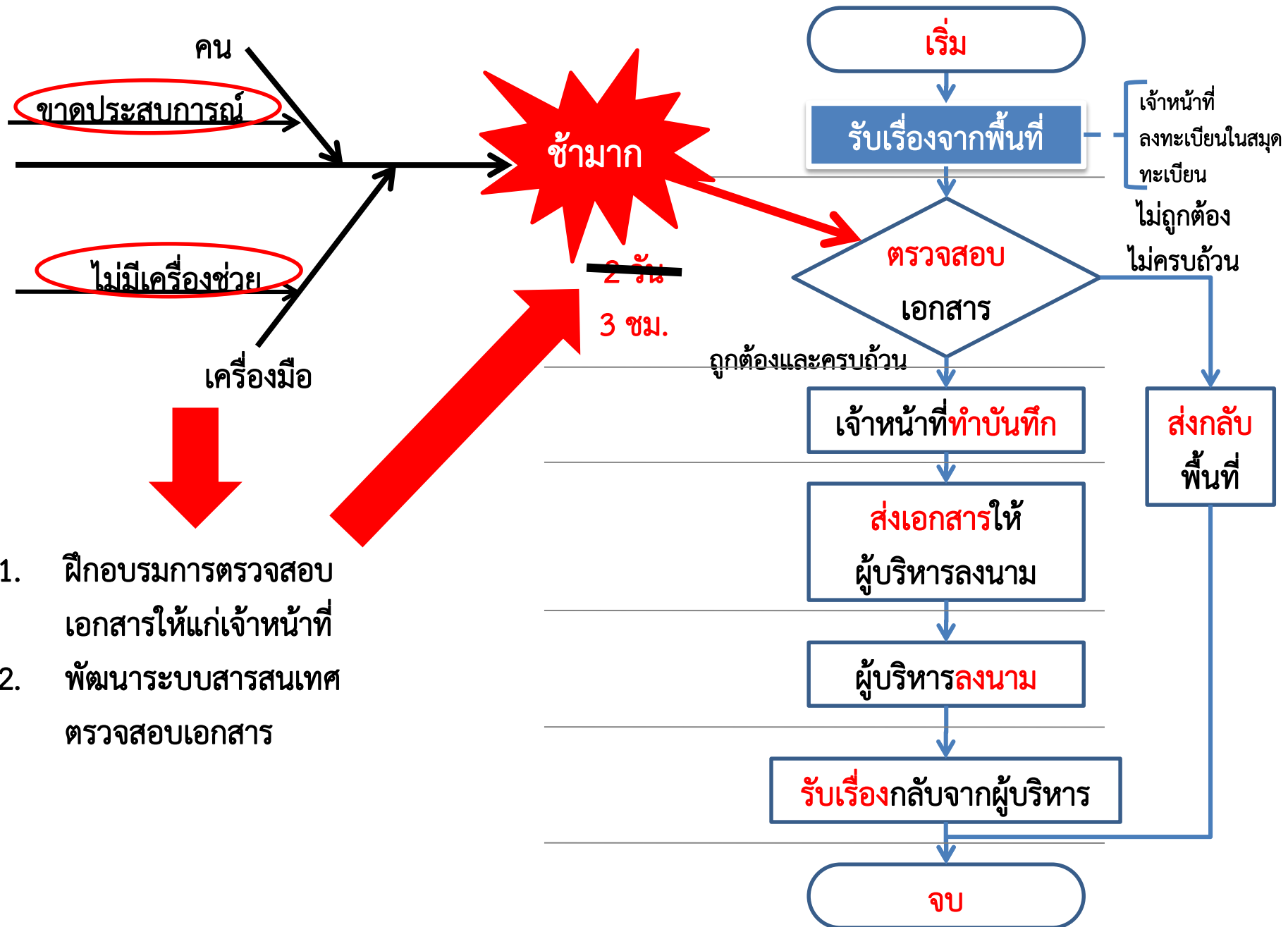
Input

Process

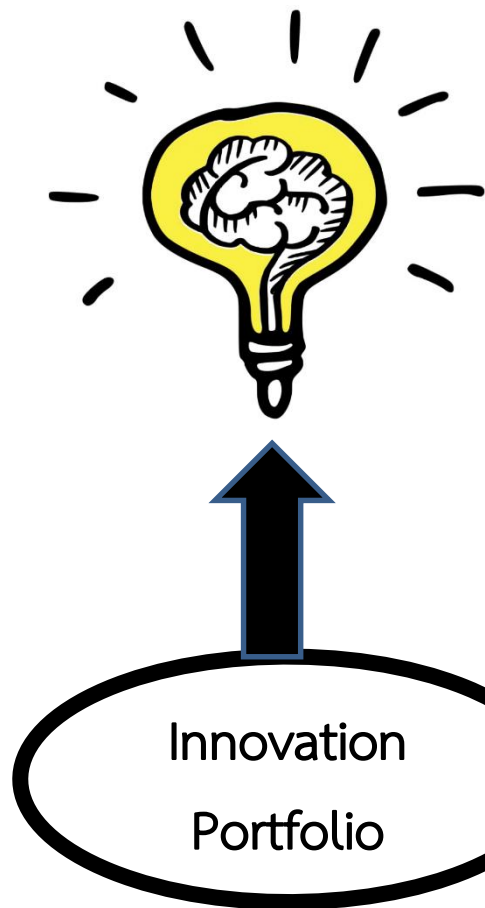
Output

Customer





 Workforce Arbitrage Characteristics	Automated Work Characteristics 
15%-30% cost take out 	 40%-75% cost take out for relevant functions
Model is scalable to the extent that you can scale work 	 Model is scalable and is largely independent of work growth
Custom/complex, legacy: “Your mess for less” 	 Transformative- new way of doing business
Access to low cost workers Necessary to provide continuous value 	 Access to “rocket scientists” who can codify manual processes
Revenue/profit correlated to people 	 Revenue/profit NOT correlated to people



5 ขั้นตอนในการเปลี่ยนจาก Potential Innovation ไปเป็น innovation จริง คือการบริหาร Innovation Portfolio ให้มีความเสี่ยงในระดับที่เหมาะสมและทำให้เกิดผลตอบแทนมากที่สุด โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ระบุปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อองค์กร
2. เลือกเฉพาะปัจจัยที่จะเกี่ยวข้องกับ Innovation Portfolio
3. ให้นำหนักกับปัจจัยที่เลือกมาแล้วและใส่ใจกับปัจจัยตัวนั้น
4. วิเคราะห์ถึงความเสี่ยงและผลตอบแทนที่จะได้จาก Portfolio เพื่อให้ได้ Innovation Portfolio ที่มีความน่าสนใจที่สุด
5. สร้างโครงการที่จะพัฒนานวัตกรรมที่ต้องการ



