ตำราการสอน

นวัตกรรมการจัดการภาครัฐ : หลักการ แนวคิด และกรณีศึกษา

PUBLIC INNOVATION MANAGEMENT: PRINCIPLE CONCEPT AND PRACTICE

ผู้เขียน

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุรัตน์ อนันทนาธร

ตำรานี้เป็นส่วนหนึ่งของการเรียนการสอนในรายวิชา
นวัตกรรมและการจัดการการเปลี่ยนแปลงของภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
2566

ตำราการสอน

นวัตกรรมการจัดการภาครัฐ : หลักการ แนวคิด และกรณีศึกษา

Public Innovation Management: Principle Concept and Practice

โดย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุรัตน์ อนันทนาธร

ตำรานี้เป็นส่วนหนึ่งของการเรียนการสอนในรายวิชานวัตกรรมและการจัดการการเปลี่ยนแปลง

ของภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

2566

ตำราการสอน

นวัตกรรมการจัดการภาครัฐ : หลักการ แนวคิด และกรณีศึกษา

Public Innovation Management: Principle Concept and Practice

โดย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุรัตน์ อนันทนาธร

ตำรานี้เป็นส่วนหนึ่งของการเรียนการสอนในรายวิชานวัตกรรมและการจัดการการเปลี่ยนแปลง

ของภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

2566

แผนการสอน

ครั้งที่	บทที่/เนื้อหา	ผลลัพธ์การเรียนรู้	กิจกรรมการเรียนรู้
1	บทที่ 1 ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกันนวัตกรรม : ความหมายนวัตกรรม : คุณลักษณะสำคัญของนวัตกรรม	เข้าใจและระบุคำนิยามของนวัตกรรมและคุณลักษณะของนวัตกรรมได้	1) บรรยาย 2) แบบทดสอบสั้น ๆ ท้ายชั่วโมงเกี่ยวกับการความหมายและคุณลักษณะ
2	บทที่ 1 ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกันนวัตกรรม : ความสำคัญของนวัตกรรม และการจัดประเภทของนวัตกรรม	อธิบายได้อย่างเข้าใจ เรื่องความสำคัญของนวัตกรรมในมิติต่าง ๆ ประเภทของนวัตกรรมต่าง ๆ	บรรยาย กรณีศึกษา แบบทดสอบเพื่อทบทวนความเข้าใจในท้ายชั่วโมง
3	บทที่ 1 ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกันนวัตกรรม : ความท้าทายใหม่ทางการบริหารจัดการ	: เข้าใจประเด็นความท้าทายใหม่ยุคโลกาภิวัตน์ ยุคดิจิทัล และยุค New Normal : สามารถอธิบายประเด็นความท้าทายใหม่ได้อย่างเข้าใจ	บรรยาย อภิปรายประเด็นความท้าทายใหม่ ๆ กรณีศึกษา
4	บทที่ 2 นวัตกรรมภาครัฐและเอกชน : การเกิดของนวัตกรรม : ความแตกต่างระหว่างนวัตกรรมภาครัฐและเอกชน	ตอบคำถามเกี่ยวความแตกต่างระหว่างนวัตกรรมภาครัฐและเอกชน	บรรยาย อภิปรายประเด็นความท้าทายใหม่ๆ
5	บทที่ 2 นวัตกรรมภาครัฐและเอกชน : ปัจจัยที่นวัตกรรมภาคเอกชนไม่สามารถนำมาใช้กับภาครัฐได้โดยตรง : การสร้างสภาพแวดล้อมภาครัฐที่เป็นนวัตกรรมใหม่	อธิบายสาเหตุที่ไม่สามารถนำโมเดลนวัตกรรมภาคเอกชนมาใช้กับภาครัฐโดยตรง	บรรยาย อภิปรายประเด็นความท้าทายใหม่ ๆ
6	บทที่ 3 การบริหารภาครัฐและนวัตกรรม : แนวคิดการจัดการภาครัฐแบบเก่า : การจัดการภาครัฐแนวใหม่ : การจัดการภาครัฐแบบธรรมาภิบาล	เข้าใจและสามารถบูรณาการถึงกระบวนทัศน์ของแนวคิดการจัดการภาครัฐในเชิงนวัตกรรมตามยุคสมัย	บรรยาย อภิปรายประเด็นความท้าทายใหม่ ๆ

ครั้งที่	บทที่/เนื้อหา	ผลลัพธ์การเรียนรู้	กิจกรรมการเรียนรู้
7	บทที่ 3 การบริหารภาครัฐและนวัตกรรม : การบริการสาธารณะแนวใหม่ : รัฐบาลผู้ประกอบการ	เข้าใจและอธิบายถึงแนวคิดรัฐบาลผู้ประกอบการที่เป็นจุดเริ่มต้นของนวัตกรรมภาครัฐสมัยใหม่และรัฐบาลทันสมัย	บรรยาย อภิปรายประเด็นความท้าทายใหม่ ๆ ทำแบบทดสอบท้ายชั่วโมง
8	ทบทวนบทที่ 1-3	ทดสอบความเข้าใจและประยุกต์ใช้กับกรณีตัวอย่างได้	สอบกลางภาค
9	บทที่ 4 นวัตกรรมภาครัฐ : แนวคิดการสร้างนวัตกรรมภาครัฐ : แหล่งที่มาของนวัตกรรมภาครัฐ : การสร้างและการเปลี่ยนผ่านภาครัฐสู่นวัตกรรม	อธิบายและตอบคำถามกระบวนการนวัตกรรมได้ทั้งระบบ	บรรยาย อภิปรายประเด็นความท้าทายใหม่ ๆ
10	บทที่ 5 กรณีศึกษาการสร้างนวัตกรรมภาครัฐ : โครงการประกวดการบริหารภาครัฐของยุโรป The European Sector Award : โครงการห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐของไทย Thailand Innovation Lap Center	เข้าใจและมองเห็นภาพของการสร้างนวัตกรรมภาครัฐทั้งของต่างประเทศและของประเทศไทย	บรรยายด้วยกรณีศึกษาและอภิปรายกลุ่ม
11	บทที่ 6 นวัตกรรมการจัดการภาครัฐไทย : พัฒนาการของการปฏิรูประบบราชการไทย	เข้าใจและสามารถอธิบายการพัฒนาระบบราชการไทยตามยุคสมัยและสามารถเชื่อมโยงกับแนวคิดนวัตกรรมได้	บรรยาย อภิปราย
12	บทที่ 6 นวัตกรรมการจัดการภาครัฐไทย : ระบบราชการ 4.0	เข้าใจและตอบคำถามเกี่ยวกับนวัตกรรมระบบราชการ 4.0 หลักการ แนวคิด และจุดมุ่งหมาย	บรรยาย อภิปราย แบบทดสอบท้ายบท

ครั้งที่	บทที่/เนื้อหา	ผลลัพธ์การเรียนรู้	กิจกรรมการเรียนรู้
13	บทที่ 7 กรณีศึกษานวัตกรรมการจัดการภาครัฐของไทย : กรณีศึกษานวัตกรรมโครงสร้างการบริหารราชการ : องค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ : กรณีศึกษานวัตกรรมการบริหารราชการส่วนภูมิภาค : ระบบบริหารจังหวัดแบบบูรณาการ : กรณีศึกษานวัตกรรมนโยบาย : นโยบายกองทุนหมู่บ้าน	เข้าใจและมองเห็นภาพนวัตกรรมภาครัฐของประเทศไทย	ศึกษาจากกรณีศึกษา และอภิปรายในชั้นเรียน
14	บทที่ 7 กรณีศึกษานวัตกรรมการจัดการภาครัฐของไทย : นวัตกรรมการพัฒนาท้องถิ่น	เข้าใจและมองเห็นภาพนวัตกรรมภาครัฐของประเทศไทย	ศึกษาจากกรณีศึกษา และอภิปรายในชั้นเรียน
15	บทที่ 8 รัฐบาลทันสมัย : ความเป็นมารัฐบาลทันสมัย : รูปแบบรัฐบาลทันสมัย : ระบบรัฐบาลดิจิทัลในต่างประเทศ	เข้าใจและอธิบายถึงการพัฒนารัฐบาลทันสมัย หลักการแนวคิดและระบบ	บรรยาย อภิปรายและทำแบบทดสอบ
16	บทที่ 8 รัฐบาลทันสมัย : รัฐบาลดิจิทัลของไทย : ความท้าทายของการเป็นรัฐบาลดิจิทัลของไทย บทที่ 9 ตัวอย่างระบบรัฐบาลดิจิทัลไทย	เข้าใจการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย รูปแบบและการขับเคลื่อนระบบราชการไทยไปสู่ระบบรัฐบาลดิจิทัล	บรรยาย อภิปรายและทำแบบทดสอบ
17	สรุปบทที่ 4-9	การทดสอบเข้าใจและประยุกต์กับตัวอย่างได้	สอบปลายภาค

คำขอบคุณ

ผู้เขียนขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง สำหรับผู้ที่มีส่วนในการสนับสนุนตำราเล่มนี้สำเร็จสมบูรณ์ ประกอบไปด้วยผู้เขียนตำราและหนังสือที่ผู้เขียนได้นำมาใช้เป็นข้อมูลและอ้างอิงในตำราเล่มนี้ และขอขอบพระคุณอาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิที่ผู้เขียนให้ความเคารพ ท่านศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.ศุภชัย ยาวะประภาษ และศาสตราจารย์ ดร.วรเดช จันทศร ราชบัณฑิต ที่ได้ให้คำแนะนำและคอยชี้แนะด้วยความเมตตา และนิสิตคณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ที่เรียนในรายวิชานี้และช่วยติติงและแนะนำในการปรับปรุงตำราให้มีความทันสมัย รวมถึงนิสิตที่เป็นผู้ช่วยในการสืบค้นข้อมูลสอบทานอักษรและจัดรูปเล่ม ประกอบไปด้วยนางสาวกิติญาดา รอดเอี่ยม นางเสาวเกสินี คุ้มคง นางสาวจีรดาภรณ์ สันติศิระกุล รวมถึงน้องพลอยลูกสาวที่ช่วยพิมพ์เนื้อหาในบางส่วนและคุณกุ้งภรรยาที่คอยสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในช่วงที่ผู้เขียนต้องคร่ำเคร่งกับการค้นคว้าและการเขียนตำราให้เสร็จ ผู้เขียนหวังว่าตำราเล่มนี้จะมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการเรียนและทำให้นิสิตมีความเข้าใจในนวัตกรรมการจัดการภาครัฐมากยิ่งขึ้นและตำราเล่มนี้จะมีประโยชน์เพิ่มขึ้น หากมีผู้สนใจรวมถึงสถาบันการศึกษาอื่นและผู้สนใจได้นำไปใช้ประโยชน์ในทางวิชาการผู้เขียนยินดีเป็นอย่างยิ่ง

ผู้เขียน

2566

คำนำ

ตำราเล่มนี้ผู้เขียนได้จัดทำขึ้นโดยการรวบรวมความรู้จากตำราวิชาการ หนังสือ และงานวิจัยที่ผู้เขียนได้ลงพื้นที่ศึกษารวมถึงการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้กับผู้ทรงคุณวุฒิในหลากหลายสาขา มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการเรียนการสอนระดับปริญญาตรีในรายวิชา 67730359 นวัตกรรมและการจัดการการเปลี่ยนแปลง ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ซึ่งผู้เขียนเป็นผู้รับผิดชอบในการสอนวิชานี้มาหลายปี และพบปัญหาว่าผู้เรียนมีความเข้าใจในความเป็นนวัตกรรมในระดับหนึ่งแต่ยังมองไม่เห็นภาพของการเป็นนวัตกรรมที่เด่นชัด โดยเฉพาะนวัตกรรมการจัดการภาครัฐ ผู้เขียนจึงตัดสินใจเขียนตำราเล่มนี้และได้วางกรอบเนื้อหาไว้ 9 บท ที่ได้อธิบายถึงหลักการ แนวคิด ความหมาย ความสำคัญ กระบวนการของนวัตกรรม และกรณีศึกษานวัตกรรมการจัดการภาครัฐของไทยและต่างประเทศ และในบทท้าย ผู้เขียนได้เขียนเนื้อหาของรัฐบาลทันสมัยพร้อมตัวอย่าง ซึ่งเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ของการบริหารงานภาครัฐในยุคของเทคโนโลยีดิจิทัล หรือที่เรียกว่ารัฐบาลดิจิทัล

อนุรัตน์ อนันทนาธร

คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

2566

สารบัญ

บทที่ 1 นวัตกรรม 1

บทนำ..1

ความหมายของนวัตกรรม 2

คุณลักษณะสำคัญของนวัตกรรม 5

ความสำคัญของนวัตกรรม..8

ประเภทของนวัตกรรม 10

ความท้าทายใหม่ทางการบริหารจัดการ...15

บทสรุป 22

คำถามท้ายบท...24

บทที่ 2 นวัตกรรมภาครัฐและภาคเอกชน 25

บทนำ..25

บทบาทของภาคเอกชนกับการสร้างและการใช้นวัตกรรม..26

ตัวอย่างการสร้างนวัตกรรมของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) 29

ความแตกต่างนวัตกรรมภาครัฐและนวัตกรรมภาคเอกชน 30

สาเหตุที่นวัตกรรมของภาคเอกชนไม่สามารถนำไปใช้กับภาครัฐได้โดยตรง 33

เงื่อนไขที่จำเป็นสำหรับการสร้างนวัตกรรมภาครัฐ..36

บทสรุป 40

คำถามท้ายบท...40

บทที่ 3 แนวคิดการบริหารภาครัฐและนวัตกรรม 41

บทนำ..41

การจัดการภาครัฐแบบเก่าหรือแบบธรรมเนียมปฏิบัติ (Old Public Management)..................41

แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) 42

แนวคิดการจัดการภาครัฐแบบธรรมาภิบาล (Good Governance) 44

การบริการสาธารณะแนวใหม่ (New Public Service: NPS)...46

แนวคิดรัฐบาลแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneur Government)...48

สารบัญ (ต่อ)

รัฐบาลทันสมัย (Smart Government) 50

บทสรุป 51

คำถามท้ายบท....................52

บทที่ 4 การสร้างนวัตกรรมภาครัฐ 53

บทนำ....................53

แนวคิดการสร้างนวัตกรรมภาครัฐ 55

แหล่งที่มาของนวัตกรรม 60

การสร้างและการเปลี่ยนผ่านภาครัฐสู่นวัตกรรม....................64

บทสรุป 65

คำถามท้ายบท....................65

บทที่ 5 กรณีศึกษาการสร้างนวัตกรรมภาครัฐ 66

บทนำ....................66

โครงการส่งเสริมประกวดการบริหารภาครัฐของยุโรป (The European Public Sector Award)....................66

กรณีศึกษาห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐประเทศไทย (Thailand Innovation Lap Center)....................81

ตัวอย่างนวัตกรรมที่สร้างจากห้องปฏิบัติการนวัตกรรมของไทย: นวัตกรรมการแก้ปัญหาการรอคิวของคนไข้ในโรงพยาบาล....................84

การดำเนินงาน 84

แนวทางการแก้ปัญหาและนำนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้....................85

การสร้างต้นแบบนวัตกรรม 85

ผลลัพธ์ที่ได้จากโครงการ 86

บทที่ 6 นวัตกรรมการจัดการภาครัฐของไทย....................87

บทนำ....................87

พัฒนาการการปฏิรูประบบราชการไทย 87

สารบัญ (ต่อ)

ปัญหาและความท้าทายของระบบราชการไทยที่ทำให้ต้องปรับเปลี่ยนไปสู่ระบบใหม่ 90
ระบบราชการ 4.0 93
ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการพัฒนาระบบราชการทันสมัย 95
กิจกรรมท้ายบท 96
บทที่ 7 กรณีศึกษานวัตกรรมการจัดการภาครัฐของไทย 97
บทนำ..97
การจัดตั้งองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ: นวัตกรรมโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน
ของไทย...97
การบริหารจังหวัดแบบบูรณาการ: นวัตกรรมการบริหารราชการส่วนภูมิภาคไทย 99
ระบบการจัดการการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ 100
กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง : นวัตกรรมทางกระบวนการนโยบายของไทย 101
นวัตกรรมการพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 107
คำถามท้ายบท.. 109
บทที่ 8 รัฐบาลทันสมัย... 110
บทนำ... 110
ความเป็นมาของรัฐบาลทันสมัย (Smart Entrepreneur).. 110
รูปแบบของรัฐบาลทันสมัย 111
ตัวอย่างระบบรัฐบาลดิจิทัลในต่างประเทศ 113
รัฐบาลดิจิทัลประเทศไทย... 116
การขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย 117
ปัญหาและประเด็นความท้าทายในการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของไทย... 123
บทสรุป 126
คำถามท้ายบท.. 127

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ 9 ระบบรัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย 128
บทนำ 128
ระบบรัฐบาลดิจิทัลของไทย 129
ระบบรัฐบาลดิจิทัลที่พัฒนาด้วยหน่วยงานรัฐ 140
ปัญหาและประเด็นความท้าทายในการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลที่ผ่านมา 143
บทสรุป 146
บรรณานุกรม 147

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1.1	รายชื่อนักวิชาการต่างชาติและคำนิยามของนวัตกรรม	2
1.2	รายชื่อองค์กรและนักวิชาการไทยที่ให้คำนิยามนวัตกรรม	3
6.1	สรุปเปรียบเทียบระหว่างระบบราชการแบบเดิมและระบบราชการแบบใหม่	90
8.1	เปรียบเทียบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์กับรัฐบาลดิจิทัล	112

สารบัญภาพ

ภาพที่ หน้า

1.1 John Logie Baird ผู้คิดค้นโทรศัศน์เครื่องแรกของโลก ปี ค.ศ. 1926 ... 6
1.2 แสดงลักษณะของนวัตกรรม ... 7
1.3 วิวัฒนาการโทรศัพท์ตั้งแต่ใช้สาย ไร้สาย จนถึงปัจจุบัน ... 12
1.4 นวัตกรรมในการช่วยเหลือลูกค้าในกรณีเกิดเหตุฉุกเฉินของโตโยต้า ... 13
1.5 การใช้หุ่นยนต์ในการกระบวนการจัดการคลังสินค้าของบริษัท SCG จำกัด (มหาชน) ... 14
1.6 ลักษณะการสร้างนวัตกรรมแบบ Kaizen ของญี่ปุ่น ... 15
2.1 กระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรม ... 27
2.2 แสดงขั้นตอนของ Design Thinking ที่บริษัท ปตท. นำมาใช้ในการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมขององค์กร ... 29
2.3 การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมนวัตกรรมภาครัฐ ... 37
4.1 แสดงแนวคิดการจัดการนวัตกรรมแบบเหตุผลนิยม ... 55
4.2 แสดงขั้นตอนกระบวนการคิดเชิงออกแบบ ... 59
5.1 7 ขั้นตอนที่นำไปสู่ความเป็นเลิศในการจัดการภาครัฐ ... 78
6.1 ระบบราชการ 4.0 ... 95
8.1 วิวัฒนาการการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย ... 118
9.1 พอร์ทัลกลางสำหรับประชาชน Citizen Portal ... 129
9.2 ศูนย์กลางบริการภาครัฐเพื่อภาคธุรกิจ Biz Portal ... 130
9.3 โครงการหนึ่งรหัส หนึ่งผู้ประกอบการ ... 131
9.4 แพลตฟอร์มอัจฉริยะที่เชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานด้านการพัฒนากำลังคน ... 132
9.5 ระบบบริการเอกสารสำคัญทางการศึกษาในรูปแบบดิจิทัล ... 133
9.6 แอปพลิเคชันสำหรับนักท่องเที่ยวหรือชาวต่างชาติที่เดินทางเข้าประเทศไทย ... 134
9.7 ระบบแลกเปลี่ยนประวัติการรักษาผู้ป่วยข้ามโรงพยาบาล ... 135
9.8 ระบบฐานข้อมูลเกษตรกรกลาง Farmer One ... 136
9.9 ระบบกลางด้านกฎหมาย Law Portal ... 137
9.10 ศูนย์กลางข้อมูลเปิดภาครัฐ Data.go.th ... 137
9.11 แพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูล ... 138
9.12 แพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลธรรมาภิบาลภาครัฐ ... 139

สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพที่ หน้า

9.13 ด้านการยืนยันและพิสูจน์ตัวตนทางดิจิทัล (Digital ID) และการลงลายมือชื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Signature) 140

9.14 พร้อมเพย์ National e-Payment 141

9.15 ระบบบริการการยื่นภาษีออนไลน์ 142

บทที่ 1
นวัตกรรม

1. บทนำ

คำว่านวัตกรรม (Innovation) ปัจจุบันมีการกล่าวถึงอย่างแพร่หลายในแวดวงการศึกษาและการบริหารจัดการองค์กร โดยเฉพาะการนำนวัตกรรมมาเป็นเครื่องมือทางการพัฒนาประสิทธิภาพและเพิ่มสมรรถนะทางการจัดการองค์การ การพัฒนากระบวนการทำงาน และการพัฒนาและสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ นวัตกรรมยังถูกใช้การสร้างภาพลักษณ์ตราผลิตภัณฑ์สินค้า (Brand) ที่ทันสมัย ที่เพิ่มมูลค่าที่สูงได้ เห็นได้จากองค์กรที่ทันสมัยหลายแห่งได้นำคำว่านวัตกรรมมาใส่ไว้ในวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อเป็นการสร้างภาพลักษณ์ความทันสมัยและแสดงจุดยืนที่มุ่งมั่นว่าองค์กรแห่งนั้นจะใช้นวัตกรรมเป็นเครื่องมือในการสร้างความเติบโตด้านรายได้และความยั่งยืนให้กับองค์กร

ในการบริหารภาครัฐนวัตกรรมถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการราชการ สร้างระบบการทำงานที่ทันสมัย ที่มีประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการของประชาชน นอกจากนี้นวัตกรรมสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการส่งผ่านการบริการที่ดีจากภาครัฐไปสู่ประชาชนอีกด้วย ส่วนในแวดวงของการศึกษา สถาบันการศึกษาหลายแห่งได้เปิดการเรียนการสอนในสาขาวิชาหรือรายวิชาที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม และในเวทีวิชาการระดับชาติและนานาชาติ นวัตกรรมถูกกำหนดให้เป็นหัวข้อหลักในการสัมมนาหลายเวทีและนวัตกรรมถูกมาเป็นโจทย์ในการจัดสรรทุนวิจัยให้แก่นักวิชาการและนักศึกษาจำนวนมาก

จากที่กล่าวมาทั้งหมดจะเห็นได้ว่า นวัตกรรมเป็นเรื่องที่สำคัญที่อยู่ในความสนใจของคนทุกกลุ่มทุกสาขา นวัตกรรมจะเป็นเครื่องมือในการยกระดับการบริหารจัดการในการแก้ไขปัญหาเดิม ๆ ที่องค์กรไม่สามารถจัดการได้ และนวัตกรรมยังสามารถใช้ในการพัฒนาและยกระดับการบริหารจัดการในหลายมิติได้ เช่น นวัตกรรมการจัดการธุรกิจ นวัตกรรมการจัดการภาครัฐ นวัตกรรมด้านความมั่นคง นวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อม หรือนวัตกรรมทางสังคม เป็นต้น

สำหรับเนื้อหาในบทนี้จะนำเสนอความหมาย ขอบข่าย และความสำคัญ ส่วนที่หนึ่ง บทนำ ส่วนที่สองความสำคัญ ความหมายและประเภทของนวัตกรรม ส่วนที่สามการสร้างและการ

จัดการนวัตกรรม ส่วนที่สี่นำเป็นการนำเสนอการใช้ประโยชน์และคุณค่าของนวัตกรรม ส่วนที่ห้าเป็นบทสรุปและคำถามท้ายบท

2. ความหมายของนวัตกรรม

การให้คำจำกัดความและการสร้างความเข้าใจก็ยังมีหลากหลายทั้งสอดคล้องและความแตกต่างกันตามมุมมองและภูมิหลังของนักวิชาการแต่ละคนซึ่งก็ยังไม่สามารถกำหนดคำนิยามให้เป็นที่ยอมรับกันทั่วไป (Gopalakrishnan & Bierly, 1997)

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานได้อธิบายว่า นวัตกรรมเกิดจากการนำคำว่า นวตา ที่เป็นภาษาบาลี มาสนธิกับคำว่า กรฺม ที่เป็นภาษาสันสกฤต ซึ่งหมายถึง การกระทำหรือสิ่งที่ทำขึ้นใหม่หรือแปลกจากเดิมซึ่งอาจจะเป็นความคิด วิธีการ หรืออุปกรณ์ สำหรับคำว่า Innovation มาจากคำในภาษาลาตินว่า Innovare หมายถึง "ทำสิ่งใหม่ขึ้นมา" โดยที่สิ่งใหม่นั้นจะต้องเกิดจากการใช้ความรู้และความคิด สร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม (เฉลิมพงศ์ มีสมนัย, 2559) การให้คำนิยามความหมายของนวัตกรรมของนักวิชาการไทยและต่างประเทศ ซึ่งมีทั้งสอดคล้องและแตกต่างกันสรุปรวมไว้เป็นตารางอย่างน่าสนใจ ดังนี้

ตารางที่ 1.1 รายชื่อนักวิชาการต่างชาติและคำนิยามของนวัตกรรม

ผู้ให้คำนิยาม	คำนิยาม
Utterback (2004)	นวัตกรรมเป็นสิ่งที่ต่อยอดของสิ่งประดิษฐ์ให้เข้าถึงและเป็นที่ยอมรับของตลาดในลักษณะของผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือเป็นกระบวนการใหม่ที่พัฒนาขึ้นมาใช้เป็นครั้งแรกและทำให้เกิดประโยชน์ในเชิงธุรกิจ
Drucker (1993)	นวัตกรรมเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้ประกอบการในการสร้างศักยภาพในการแข่งขันเชิงธุรกิจและความมั่นคงโดยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่หรือจากการสร้างขึ้นใหม่ รวมทั้งการพัฒนาขึ้นจากความรู้ใหม่
Rogers (1995)	นวัตกรรม คือ การปฏิบัติหรือสิ่งของที่เป็นสิ่งใหม่ที่บุคคลพัฒนาขึ้นมาและเป็นที่ยอมรับของคนในองค์การ
Perez (1999)	นวัตกรรมเป็นเรื่องของกระบวนการแสวงหา ดำเนินการ จัดเก็บ ตลอดจนการใช้ประโยชน์จากข้อมูลในการสร้างความรู้ การวิจัยและการพัฒนา การผลิต การพาณิชย์ และการอยู่รอดของธุรกิจ

ผู้ให้คำนิยาม	คำนิยาม
Smits (2002)	นวัตกรรมเป็นความสำเร็จของการผสมเชื่อมโยงในเรื่องของวัสดุอุปกรณ์และความคิดให้เป็นประโยชน์เชิงเศรษฐกิจและสังคม

ที่มา: สมนึก เอื้อจีระพงศ์ และคณะ (2533) “นวัตกรรม: ความหมาย ประเภทและความสำคัญต่อการเป็นผู้ประกอบการ” ใน *วารสารบริหารธุรกิจ* ปีที่ 33 ฉบับที่128 ตุลาคม-ธันวาคม 2553 หน้า 53

สำหรับองค์กรและนักวิชาการไทยหลายท่านได้อธิบายถึงความหมายของนวัตกรรมไว้อย่างน่าสนใจดังนี้

ตารางที่ 1.2 รายชื่อองค์กรและนักวิชาการไทยที่ให้คำนิยามนวัตกรรม

ผู้ให้คำนิยาม	คำนิยาม
พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน	การกระทำหรือสิ่งที่ทำขึ้นใหม่หรือแปลกจากเดิมซึ่งอาจจะเป็นความคิด วิธีการ หรืออุปกรณ์
สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2549)	สิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้ และความคิด สร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม
กิดานันท์ มลิทอง (2540)	แนวความคิด การปฏิบัติ หรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ที่ยังไม่เคยมีใช้มาก่อนหรือเป็นการพัฒนาดัดแปลงจากของเดิมที่มีอยู่แล้วให้ทันสมัยและใช้ได้ผลดียิ่งขึ้น
กองทุนพัฒนานวัตกรรม (2547)	เป็นความสามารถในการใช้ความรู้ความคิดสร้างสรรค์ ทักษะและประสบการณ์ทางเทคโนโลยี หรือการจัดการมาพัฒนาให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ กระบวนการผลิตใหม่ หรือบริการใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด รวมถึงการปรับปรุงเทคโนโลยี การแพร่กระจายเทคโนโลยี การออกแบบผลิตภัณฑ์ และการฝึกอบรมมาใช้ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจ

ที่มา: รวบรวมโดยผู้เขียน

จากคำอธิบายคำจำกัดความข้างต้น จะเห็นได้ว่าความหมายของคำว่านวัตกรรมจะมีทั้งส่วนที่คล้ายกันและแตกต่างกัน ทั้งนี้เนื่องจากผู้ให้คำนิยามของคำคำนี้มาจากพื้นฐานความรู้และวิชาชีพที่แตกต่างกัน ซึ่งหากจัดแบ่งกลุ่มของคำนิยามของคำว่านวัตกรรมจะได้เป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มแรก นวัตกรรม คือ สิ่งใหม่ที่สร้างขึ้นใหม่ไม่เคยมีหรือปรากฏขึ้นมาก่อนเลย เช่น Alan Turing[1] นักคณิตศาสตร์ชาวอังกฤษ ที่ค้นพบทฤษฎีการคำนวนทางคณิตศาสตร์ที่ใช้ถอดรหัสเครื่อง Enigma ที่กองทัพเยอรมันใช้ในการสื่อสาร จนทำให้ฝ่ายสัมพันธมิตรชนะสงครามโลกครั้งที่ 2 และทฤษฎีคณิตศาสตร์ของ Alan Turing ถูกนำมาพัฒนาเป็นระบบประมวลคอมพิวเตอร์ จนทำให้ Alan Turing ได้รับการขนานนามว่าเป็นบิดาแห่งคอมพิวเตอร์ของโลก หรือ Tim bersner-lee ประดิษฐ์ระบบการสืบค้นทางอินเทอร์เน็ต world wide web (WWW) เมื่อ ปี ค.ศ. 1989 จนกลายเป็นสัญลักษณ์ของการสืบค้นทางคอมพิวเตอร์ในปัจจุบันที่ต้องเริ่มจาก WWW

กลุ่มที่สอง นวัตกรรม หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นใหม่รวมถึงสิ่งที่เกิดขึ้นปรับปรุง หรือต่อยอดนวัตกรรมเดิม เช่น ความพยายามในการขยายต่อศักยภาพของคอมพิวเตอร์เดิมที่ใช้ประโยชน์เฉพาะการประมวลผลให้เป็นเครื่องมือทางการสื่อสาร ทำให้เกิดนวัตกรรมเทคโนโลยีการสื่อสาร (Information Communication Technology) ต่อมาการคิดค้นระบบเครือข่ายไร้สาย Internet ทำให้การสื่อสารสามารถทำได้ง่ายขึ้น สะดวกขึ้น รวดเร็วขึ้น และขยายสู่วงกว้างมากขึ้น ต่อมาการพัฒนาประสิทธิภาพของ Internet ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงขึ้น เทคโนโลยีการสื่อสารก็พัฒนาเป็นนวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัล ที่สามารถเชื่อมโยงไม่เฉพาะแค่เครื่องมือสื่อสาร แต่สามารถเชื่อมโยงการทำงานของเครื่องมือต่าง ๆ เข้าด้วยกัน หรือที่เรียกว่า Internet of Thing (IoT)

กลุ่มที่สาม นวัตกรรม หมายถึง สิ่งที่สร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter Drucker, 1985) กล่าวว่า นวัตกรรมนั้นเป็นเครื่องมือของผู้ประกอบการในการแสวงหาโอกาสและประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าหรือบริการของธุรกิจ อาจจะอยู่ในรูปของแนวคิดหรือองค์ความรู้ในการจัดการสมัยใหม่ กระบวนการทำงาน เทคโนโลยี หรือสิ่งประดิษฐ์ อย่างไรก็ตามผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจอาจจะไม่ใช่อยู่ในรูปของตัวเงิน แต่อาจจะอยู่ใน

---

[1] Alan Turing (อลัน ทัวริง) นักคณิตศาสตร์ชาวอังกฤษ ผู้มีบทบาทสำคัญในการทำให้ฝ่ายสัมพันธมิตรเอาชนะฝ่ายนาซีเยอรมนี อันเป็นจุดจบของสงครามโลกครั้งที่ 2 ผ่านการถอดรหัส Enigma และการคำนวณด้วยระบบเลขฐานสองซึ่งเป็นพื้นฐานของดิจิทัล เพื่อเป็นการให้เกียรติแก่ Alan Turing ในฐานะนักคณิตศาสตร์ ผู้ให้กำเนิดวิทยาการคอมพิวเตอร์ และสร้างการเปลี่ยนแปลงให้แก่โลกทั้งใบจนถึงปัจจุบัน

รูปของชื่อเสียงตราสัญลักษณ์การค้าหรือแบรนด์ Brand ที่จะมีมูลค่าเมื่อมีการซื้อขายลิขสิทธิ์ หรือซื้อขายของกิจการ

กลุ่มสุดท้าย ให้ความหมายนวัตกรรมว่า รวมถึงการพัฒนาคิดค้นความรู้ วิทยากรหรือความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างสิ่งใหม่ๆ สิ่งใดจะเป็นนวัตกรรมได้นั้นจะต้องเกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์เป็นพื้นฐานในการพัฒนาสิ่งใหม่เหล่านั้น ดังนั้น สิ่งใดที่เกิดจากการทำซ้ำ หรือการลอกเลียนแบบจึงไม่ใช่นวัตกรรม ผู้ให้คำนิยามในกลุ่มนี้ ได้แก่ Smits (2002) Herkema (2003) Lemon and Sahota (2003) DTI (2004) Schilling (2008) เป็นต้น

3. คุณลักษณะสำคัญของนวัตกรรม

โจเซฟ ชุมปีเตอร์ (Joseph Schumpeter, 1934) ผู้ที่บุกเบิกแนวคิดเรื่องนวัตกรรม ได้นำเสนอทฤษฎีนี้ 'การทำลายอย่างสร้างสรรค์' หรือ Creative Destruction โดยอธิบายว่า ลักษณะสำคัญของนวัตกรรมเกิดขึ้นในวัฏจักรของ "การถูกทำลายอย่างสร้างสรรค์" หมายความว่าการที่นวัตกรรมเกิดขึ้นตลอดเวลา เมื่อนวัตกรรมใดที่เกิดขึ้น และถูกนำไปใช้จะได้รับความสนใจอย่างแพร่หลายในช่วงระยะเวลาหนึ่ง และเมื่อเวลาผ่านไปจะมีนวัตกรรมใหม่เกิดขึ้นมา นวัตกรรมเดิมจะลดความสำคัญลงไป และถูกแทนที่ด้วยนวัตกรรมใหม่จนสุดท้ายนวัตกรรมนั้นจะถูกกลืนหายไปโดยสิ้นเชิง และตราบใดการเรียนรู้และการพัฒนายังเกิดขึ้นอยู่เรื่อย ๆ นวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ดีกว่า ทันสมัยกว่าและมีประโยชน์มากกว่า นวัตกรรมเดิมจะถูกกลืนหายและสิ้นสลายไป และจะเป็นวัฏจักรวนเวียนอย่างไม่มีสิ้นสุด ตัวอย่างเช่น กล้องถ่ายรูปจากนวัตกรรมที่กล้องใช้ฟิล์มถูกกล้องแบบดิจิทัลเข้ามาแทนที่ และกล้องแบบดิจิทัลต่อมาถูกแทนที่ด้วยกล้องที่มากับสมาร์ทโฟน เป็นต้น

อีกตัวอย่างหนึ่งที่แสดงให้เห็นถึงการทำลายอย่างสร้างสรรค์ของเทคโนโลยี ในปี ค.ศ. 1925 จอห์น โลกี้ แบร์ (John Logie Baird)[2] สร้างสิ่งประดิษฐ์ที่เรียกว่าโทรทัศน์ และนำไปแสดงให้สาธารณชนได้รู้จักกันที่ห้างสรรพสินค้าในประเทศอังกฤษ แต่โทรทัศน์ตอนนั้นภาพยังไม่มีความคมชัด ดังนั้นโทรทัศน์ที่นำออกแสดงในตอนนั้นจึงได้รับความนิยมไม่มากนัก ซึ่งอาจจะยังเรียกไม่ได้ว่าสิ่งนี้คือนวัตกรรมแต่เป็นสิ่งประดิษฐ์ ระลอกแรกของนวัตกรรมโทรทัศน์เกิดขึ้นหลังจากการปรับปรุงที่ทำให้ได้

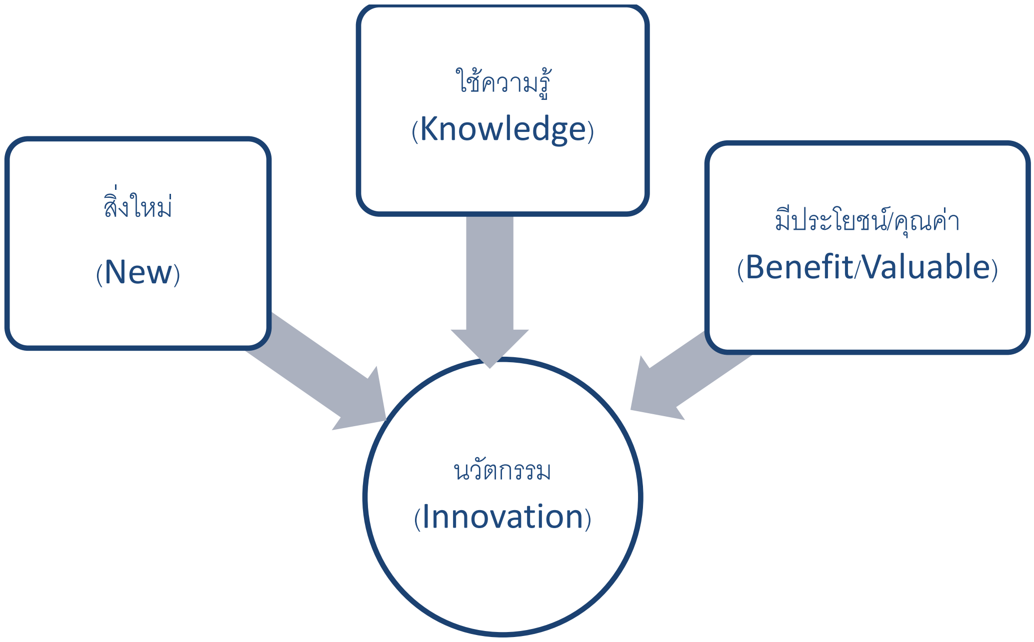
[2] John Logie Baird วิศกรชาวสกอตแลนด์เป็นผู้คิดค้นระบบ Mechanical Television หรือเครื่องรับโทรทัศน์ ขาวดำระบบเชิงกลเป็นเครื่องแรกของโลก ในปี ค.ศ. 1925 และยังเป็นนักประดิษฐ์คนแรกที่คิดค้นระบบโทรทัศน์ สีออกสู่สายตาชาวอังกฤษ รวมถึงเป็นบุคคลแรกที่ประดิษฐ์หลอดภาพโทรทัศน์สีแบบอิเล็กทรอนิกส์อีกด้วย

ระบบการสแกนภาพด้วยอิเล็กทรอนิกส์ โดยทำให้ได้จำนวนเส้นภาพมากขึ้นทำให้เราสามารถนั่งดูภาพทางโทรทัศน์ได้อย่างชัดเจนขึ้น จนนำไปสู่การตั้งสถานีโทรทัศน์ W2XB ในปี 1928 และต่อมาโทรทัศน์ได้รับความนิยมมากขึ้นในช่วงทศวรรษที่ 1930 ช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่สอง (1945) โทรทัศน์นั้นได้รับความนิยมมากขึ้นในทุกส่วนของโลก จนกระทั่งระลอกที่สองของการทำลายล้างอย่างสร้างสรรค์ได้เริ่มขึ้น นั่นคือการเข้ามาของโทรทัศน์สี ในปี ค.ศ. 1965 ทำให้โทรทัศน์เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับครัวเรือนทั่วโลกเพื่อใช้ในการรับชมสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นบนโลกนี้ ระลอกที่สามของโทรทัศน์เกิดขึ้นในช่วงปี ค.ศ. 2005 โดยที่โทรทัศน์จอแบนเริ่มเข้ามาทดแทน โทรทัศน์รูปแบบเดิมที่ใช้หลอดแคโทดเป็นตัวต้นกำเนิดแสง สำหรับโทรทัศน์จอแบนนั้นใช้ระบบ LCD, Plasma หรือ LED เป็นตัวแสดงภาพ ซึ่งระบบจอแบนนั้นมีความคมชัดและลดพื้นที่ใช้การวางโทรทัศน์ไปได้มากและได้รับความนิยมในเวลาอันรวดเร็ว จนกระทั่งปัจจุบันความคมชัดของทีวีจอแบนมีมากขึ้น (Hi-Definition TV) และมีการพัฒนาปรับปรุงจนกระทั่งมีระบบโทรทัศน์สามมิติเข้ามาเป็นตัวเลือกเพิ่มเติมสำหรับผู้บริโภคในปัจจุบัน ถึงตอนนี้เรากำลังรอระลอกที่สี่ของการทำลายอย่างสร้างสรรค์ของโทรทัศน์กันอยู่ว่าจะออกมาในรูปแบบใด

ภาพที่ 1.1 John Logie Baird ผู้คิดค้นโทรศัศน์เครื่องแรกของโลก ปี ค.ศ. 1926

ที่มา: เว็บไซต์ Scietific Photo, http://www.scientificphoto.com2media/viwe//-john-logie-baird-his television สืบค้นเมื่อ 22 เมษายน 2566

สำหรับผู้เขียน มีความเห็นว่าคุณลักษณะสำคัญของนวัตกรรม การจะเป็นนวัตกรรมได้ สิ่งนั้นต้องจะมีองค์ประกอบด้วยกันอยู่ 3 ประการ ได้แก่ มีความใหม่ (New) สร้างจากความรู้ (Knowledge) และมีคุณค่า/มูลค่า (Benefit/Valuable) ดังนี้



ภาพที่ 1.2 แสดงลักษณะของนวัตกรรม

ที่มา: ผู้เขียนประมวลจากเนื้อหาความหมายและลักษณะของนวัตกรรม

จากภาพที่ 1.2 อธิบายถึงลักษณะของนวัตกรรมซึ่งจะประปะกอบไปด้วยลักษณะที่สำคัญ 3 ลักษณะ ดังนี้

1. นวัตกรรมจะต้องมีลักษณะของความใหม่ (New) ความใหม่จะมี 2 ลักษณะ ได้แก่ สิ่งใหม่ที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อนเลย เป็นการคิดค้นและสร้างขึ้นมาเป็นครั้งแรก หรือสิ่งใหม่ที่อาจจะเคยมีการคิดหรือสร้างขึ้นมาก่อน แต่นำมาพัฒนาและต่อยอดให้เกิดความใหม่ที่ต่างไปจากสิ่งเดิมเกือบสิ้นเชิง ความใหม่อาจจะเป็นได้ทั้งสิ่งประดิษฐ์ ผลิตภัณฑ์ แนวคิดการจัดการหรือกระบวนการผลิต

2. นวัตกรรมเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากความรู้ (Knowledge) สิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นนั้นต้องมาจากความรู้ ซึ่งความรู้ที่ได้มาจากการวิจัย และการคิดค้นอย่างเป็นระบบ เป็นความคิดสร้างสรรค์ที่ถ่ายทอดมาเป็นสิ่งที่จับต้องได้มีประโยชน์ มีคุณค่าทางสังคม และสามารถอธิบายได้เชิงวิชาการอย่างมีเหตุมีผล

3. นวัตกรรมต้องสร้างประโยชน์/มีคุณค่า Benefit Valuable นวัตกรรมที่เกิดขึ้นขึ้นจะต้องเป็นประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจและสังคม ทำให้ผลิตภัณฑ์มีราคาที่สูงขึ้น สร้างกำไรได้มากขึ้น สร้างยอดขายได้มากขึ้น และสร้างคุณค่าทางสังคม มีประโยชน์ต่อส่วนรวม สร้างคุณภาพชีวิตที่ดี ทำ

ให้ประชาชนได้รับการบริการที่ดี มีความสะดวกสบาย สร้างการเรียนรู้ เพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน และสร้างสร้างความเจริญเติบโตทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง อย่างยั่งยืนให้กับประเทศ

4. ความสำคัญของนวัตกรรม

ไมเคิล อี พอรต์เตอร์ (Michael E. Porter, 1985) นักวิชาการที่มีชื่อเสียงด้านองค์การและการจัดการสมัยใหม่ ได้กล่าวถึงความสำคัญของนวัตกรรมไว้ว่า

"Innovation is one step remove from today's prosperity. Innovation the rate of long run productivity growth enhance future competitiveness.

"นวัตกรรมเป็นการก้าวไปจากความเจริญรุ่งเรืองในปัจจุบันความเจริญรุ่งเรืองอีกก้าวหนึ่ง และนวัตกรรมจะเป็นสิ่งที่ผลักดันให้มีการเติบโตของผลิตภัณฑ์ในระยะยาวและสร้างความสามารถในการแข่งขันในอนาคต" คำกล่าวของ Michael Porter แสดงให้เห็นว่าสาเหตุของการเกิดนวัตกรรมนั้นนอกจากการผลักดันของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระดับมหาภาคและระดับจุลภาคแล้ว การแข่งขันเชิงธุรกิจก็เป็นอีกปัจจัยในการสร้างหรือก่อให้เกิดนวัตกรรมได้เพราะการสร้างนวัตกรรมถือได้ว่าเป็นจุดแข็ง และเป็นโอกาสขององค์การที่จะสร้างความได้เปรียบ เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งในพันธกิจเดียวกันไม่ว่าจะเป็นองค์การที่แสวงหาผลกำไรหรือองค์การไม่แสวงหาผลกำไร (องค์กรภาครัฐหรือองค์กรอื่น ๆ)

จากการสำรวจองค์กรธุรกิจที่ประสบความสำเร็จและมีความยิ่งใหญ่และยืนอยู่ในแถวหน้าของโลกในยุคปัจจุบันหลายแห่ง พบว่า การเติบโตและการก้าวมาอยู่แถวหน้าล้วนต้องฝ่าฟันต่อสู้และมีประสบการณ์ในการแข่งขันเพื่อให้สามารถยืนอยู่เหนือคู่แข่งให้ได้ ปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งของการเอาชนะคู่แข่งให้ได้คือการคิดค้นวิธีการที่จะสามารถในการแข่งขันโดยเฉพาะความสามารถในการสร้างทำให้ลูกค้าสนใจและตัดสินใจใช้สินค้า รวมถึงการทำให้ลูกค้ายึดมั่นและจงรักภักดีต่อตัวสินค้า หรือแบรนด์ขององค์กร การศึกษาและการเรียนรู้พฤติกรรมการบริโภคของลูกค้าจึงเป็นปัจจัยสำคัญและต้องสรรหานวัตกรรมใหม่ ๆ ทั้งตัวผลิตภัณฑ์และการบริการเพื่อสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า นวัตกรรมจึงเป็นสิ่งสำคัญในการขยายฐานของลูกค้าให้กว้างขวางขึ้น และมีโอกาสทำเงินได้มากขึ้น ดังเห็นได้บริษัทชั้นนำที่ประสบความสำเร็จสูงในปัจจุบันที่มีความเติบโตทั้งยอดขายและผลประกอบการจะเป็นบริษัทเทคโนโลยีที่ใช้นวัตกรรมสูง เช่น บริษัทแอปเปิล อาลีบาบา Facebook หรือรถยนต์พลังงานไฟฟ้า Tesla เป็นต้น

ในระดับประเทศการจัดอันดับขีดความสามาถทางการแข่งขันของประเทศต่าง ๆ เมื่อสำรวจรายชื่อแต่ละประเทศแล้วจะเห็นว่า ประเทศที่อยู่ในอันดับต้น ๆ เหล่านี้จะเน้นสินค้าเทคโนโลยีขั้นสูง (High Technology) เช่น คอมพิวเตอร์ของไต้หวัน เครื่องใช้ไฟฟ้าของประเทศเกาหลีใต้ รถยนต์ที่มีคุณภาพจากประเทศญี่ปุ่น เป็นต้น สำหรับฟินแลนด์เป็นประเทศตัวอย่างของประเทศที่ให้ความสำคัญกับการสร้างนวัตกรรมจนกระทั่งเคยถูกจัดว่าเป็นประเทศที่มีความสามารถทางการแข่งขันระดับประเทศ (National Competitiveness) อันดับ 1 ของโลก ทั้งที่ประเทศฟินแลนด์มีประชากรเพียง 5.2 ล้านคน และมีพื้นที่เพียง 3 ใน 5 ของประเทศไทย แต่มีอัตราของคนที่รู้หนังสือมากถึง 100% อย่างไรก็ตามรัฐบาลฟินแลนด์ก็ยังไม่หยุดการพัฒนาระบบการศึกษาทางด้านการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมเพื่อที่จะผลิตสินค้าและบริการใหม่ ๆ ที่สามารถนำไปใช้งานได้จริง ซึ่งบริษัทที่มีชื่อเสียงของประเทศก็คือ บริษัทโนเกีย คอร์เปอเรชั่น จำกัด ผู้สร้างนวัตกรรมเทคโนโลยีด้านโทรศัพท์มือถือรายใหญ่ของโลก ซึ่งความสามารถทางด้านเทคโนโลยีไม่จำเป็นต้องใช้บุคลากรจำนวนมาก เพียงแต่ใช้ความรู้มาพัฒนาสร้างสรรค์วัตกรรมใหม่ ๆ เท่านั้น (พยัต วุฒิรงค์, 2562)

นวัตกรรมกับการพัฒนาองค์การในโลกยุคของโลกาภิวัตน์ การแข่งขันเป็นเรื่องจำเป็นขององค์การ ผู้บริหารองค์การจำเป็นต้องแสวงหาความได้เปรียบในการแข่งขันไม่ว่าเป็นเรื่องความแตกต่าง ความแปลกใหม่ หรือการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการ การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ จึงเป็นสิ่งจำเป็นมากขึ้นและเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กรธุรกิจในยุคปัจจุบัน (ธีรยุส วัฒนาศุภโชคม, 2549)

ในทฤษฎีการบริหารจัดการส่วนใหญ่จะมีความเห็นว่า ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ได้แก่ ทรัพยากรบุคคล (People) แต่ในปัจจุบันผู้บริหารหลายท่านมองว่าคนไม่ใช่ปัจจัยสำคัญที่สุดเพียงอย่างเดียว เพราะมีเทคโนโลยีที่สามารถทำงานบางอย่างได้ดีกว่าคน ดังนั้นองค์กรควรต้องสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์การ และควรต้องส่งเสริมให้ทรัพยากรบุคคลขององค์การได้กับการพัฒนาที่มากขึ้นโดยเฉพาะเรื่องเทคโนโลยีและนวัตกรรมรวมถึงส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างทรัพยากรบุคคลขององค์การให้เป็นสินทรัพย์ทางปัญญา “Wisdom Asset” ที่จะพัฒนาและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับองค์การ (พสุ เตชะไพรินท์, 2548)

5. ประเภทของนวัตกรรม

การจำแนกประเภทของนวัตกรรม มีการจำแนกออกเป็นหลายประเภทแล้วแต่ว่าจะสนใจของนักวิชาการและหน่วยงานหรือสถาบันต่าง ๆ ดังนี้

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2549) แบ่งนวัตกรรมออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

5.1 นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) เป็นนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ที่จับต้องได้ (Tangible Innovation) เช่น ตัวเครื่อง Smart Phone และผลิคภัณฑ์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Innovation) เช่น ระบบปฏิบัติการใน Application หรือระบบปฏิบัติการต่าง ๆ ที่อยู่ใน Smart Phone

5.2 นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) มี 2 ลักษณะ ได้แก่ นวัตกรรมกระบวนการทางเทคโนโลยี และนวัตกรรมกระบวนการทางการจัดการ

สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (2548: 153-154) แบ่งนวัตกรรมออกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ ได้ดังนี้

1. นวัตกรรมที่จับต้องได้ (Tangible Innovation) เป็นนวัตกรรมที่เน้นในส่วนของนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) แบ่งได้เป็น

1.1 ผลิตภัณฑ์ที่จับต้องได้ (Tangible product) เป็นนวัตกรรมที่ผู้ผลิตสร้างสรรค์ผลงานขึ้นมาและผู้ใช้สามารถเห็นและสัมผัสได้ เช่น รถยนต์ไฟฟ้า โคมไฟโซล่าเซลล์ นาฬิกาวัดสุขภาพ Smart Watch เป็นต้น

1.2 ผลิตภัณฑ์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Product) เป็นบริการ (Service) ที่ผู้ให้บริการพยายามสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ขึ้นมา เช่น การใช้ Internet Banking ของธนาคาร แพลตฟอร์มการบริการต่าง เช่น การจองตั๋วออนไลน์ เป็นต้น

2. นวัตกรรมที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Innovation) เป็นนวัตกรรมที่เน้นในส่วนของนวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) เพราะทำให้ระบบการทำงานต่าง ๆ ในองค์กรมีการเปลี่ยนแปลง แบ่งได้เป็น

2.1 นวัตกรรมขบวนการทางเทคโนโลยี (Technological Process Innovation) เป็นการนำเอาเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาพัฒนาทำให้กระบวนการ และรูปแบบการทำงานในองค์มีการพัฒนามากขึ้น เช่น การนำหุ่นยนต์ (Robot) มาใช้ในการผลิตรถยนต์ ธนาคารนำตู้ถอน-ฝากเงินอัตโนมัติ (ATM) มาใช้ เป็นต้น

2.2 นวัตกรรมกระบวนการทางองค์กร (Organization Process Innovation) เป็นการนำเอาระบบการบริหารงานรูปแบบใหม่เข้ามาพัฒนากระบวนการและขีดความสามารถทางการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น ระบบการบริหารวัตถุดิบ Just In Time (JIT) ของโตโยต้า หรือระบบกระบวนการปรับปรุงการผลิตอย่างต่อเนื่อง Six Sigma ของการบินไทย หรือระบบบริหารสมรรถนะ Balanced Scorecard (BSC) ของธนาคารกสิกรไทย เป็นต้น

ชุมป์ปีเตอร์ (อ้างใน อัจฉรา จันทร์ฉาย, 2553) ได้จัดแบ่งประเภทของนวัตกรรม สามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเภท (4Ps' of innovation) ดังนี้

1. Product Innovation: ผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร เช่น การให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่แบบเดิมที่ใช้ในการโทรศัพท์ สู่การเป็น Smart Phone ที่สามารถทำอะไรได้หลายอย่าง เช่น โทรศัพท์ ถ่ายรูป ฟังเพลง สืบค้นข้อมูล ส่งอีเมล เป็นต้น

2. Process Innovation: นวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลงกระบวนการผลิต หรือกระบวนการนำเสนอผลิตภัณฑ์ หรือกระบวนการนำนวัตกรรมสู่ตลาด เช่น แพลตฟอร์มของตลาดออนไลน์ ที่สามารถขยายตลาดได้กว้างมากขึ้น ขายสินค้าได้มากขึ้น เช่น Amazon, Alibaba เป็นต้น

3. Position Innovation: นวัตกรรมการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของสินค้าหรือบริการ หรือเปลี่ยนตำแหน่งนวัตกรรมสินค้า หรือบริการที่เคยออกสู่ตลาดมาแล้วให้รับรู้ใหม่ เช่น โครงข่ายโทรศัพท์ Orange เคยถูกมองในตำแหน่งแบรนด์สากล Global Brand เป็น Premium Service แต่ถูกเปลี่ยนมาเป็นทรูมูฟ ซึ่งถูกกำหนดตำแหน่งใหม่ Repositioning ให้ไปอยู่ตำแหน่ง Lifestyles ครองใจคนเมืองรุ่นใหม่อย่างประสบความสำเร็จ

4. Paradigm Innovation: นวัตกรรมกระบวนทัศน์ (Change in Mental Model) นวัตกรรมนี้เป็นนวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลงครอบแนวคิดหรือความเชื่อเดิม ๆ เช่นครั้งหนึ่งเชื่อว่ารถยนต์เป็นผลิตภัณฑ์สำหรับคนรวยเพราะเชื่อว่าการผลิตรถยนต์ด้วยมือและผลิตทีละคัน จะมีความประณีตทั้งยังมีราคาแพง ต่อมามีการคดค้นพบนวัตกรรมกระบวนการ ทำให้เกิดลักษณะของการผลิตจำนวนมากแบบ mass production ทำให้ต้นทุนการผลิตลดลง และราคาปรับลดลง และสามารถควบคุมคุณภาพได้ ทำให้กระบวนทัศน์เกิดการเปลี่ยนจากการผลิตทีละชิ้นเพื่อให้รถหรู เป็นผลิตครั้งละมาก ๆ ทำให้ต้นทุนถูกลง ราคาลูกลงและมีคุณภาพ คนก็เลยหันมาซื้อรถยนต์เพิ่มขึ้น

สำหรับผู้เขียนมีความเห็นว่านวัตกรรมสามารถแบ่งออกได้หลายประเภทตามแต่สำนักวิชาการ หรือนักวิชาการที่สนใจหรือให้ความสำคัญกับนวัตกรรมใด ประเภทใด และในมุมมองของผู้เขียนเห็นว่านวัตกรรมจัดประเภทได้ดังนี้

1. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) เป็นนวัตกรรมสิ่งของที่สามารถจับต้องได้ เช่น โทรศัพท์ ที่มีการพัฒนานวัตกรรมขึ้นใหม่ตลอดเวลาตั้งแต่ใช้สาย ไร้สาย จนถึงสมาร์ทโฟน หรือยานยนต์ ตั้งแต่ใช้พลังงานไอน้ำ น้ำมัน จนถึงยานยนต์ไฟฟ้า รวมถึงอุปกรณ์เครื่องใช้อิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ เป็นต้น

ภาพที่ 1.3 วิวัฒนาการโทรศัพท์ตั้งแต่ใช้สาย ไร้สาย จนถึงปัจจุบัน

ที่มา: https://designinnovationt. blogspot.com/ 2018/07/blog-post.html สืบค้นเมื่อ 22 เมษายน 2566

2. นวัตกรรมด้านการบริการ (Service Innovation) เป็นนวัตกรรมที่สร้างขึ้นเพื่อผู้ให้และผู้รับบริการได้รับบริการที่รวดเร็ว สะดวก และใช้ประโยชน์ได้กว้างขวางมากขึ้น ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต หรือเทคโนโลยี เช่น แพลตฟอร์มการบริการต่าง ๆ เช่น บริษัทรถยนต์ TOYOTA นำนวัตกรรมเข้ามาช่วยในการเชื่อมต่อข้อมูลเพื่อช่วยเหลือลูกค้าโตโยต้าในกรณีเกิดเหตุฉุกเฉิน และมีการแจ้งปัญหาเข้าศูนย์บริการหลัก เพื่อให้สามารถตอบสนองได้อย่างทันเหตุการณ์

ภาพที่ 1.4 นวัตกรรมในการช่วยเหลือลูกค้าในกรณีเกิดเหตุฉุกเฉินของโตโยต้า

ที่มา: http/www.hubbathailand.com: blog/10types-of-innovation: สืบค้นเมื่อ 22 เมษายน 2566

3. นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) นวัตกรรมประเภทนี้เกิดจากการพัฒนาระบบการดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ลดต้นทุนด้านแรงงานคน ลดระยะเวลาในการทำงาน และลดความสูญเสียทางเศรษฐกิจ เช่น ระบบคลังสินค้าอัจฉริยะ (Smart Warehouse) ที่นำหลักการโลจิสติกส์ มาใช้ร่วมกับเทคโนโลยี IoT (Internet of Things) อัปเกรดเครื่องมือเก่าในคลังสินค้าให้เป็นดิจิทัล เก็บข้อมูลสต็อกและทำงานผ่านระบบเซ็นเซอร์อัจฉริยะ ลดขั้นตอน และข้อผิดพลาดในการเก็บ-ส่งสินค้า เสริมศักยภาพภาคอุตสาหกรรมและผู้ประกอบการ โดยเฉพาะธุรกิจโลจิสติกส์ และอีคอมเมิร์ซ ให้เติบโต พร้อมแข่งขันทั้งในและต่างประเทศ ตัวอย่างเช่น บริษัท SCG จำกัด มหาชน หรือบริษัทปูนซีเมนต์ไทย ที่เป็นผู้ผลิตผลิตภัณฑ์ด้านการก่อสร้างรายใหญ่ของประเทศ นำระบบหุ่นยนต์มาใช้ในการจัดการคลังสินค้าที่มีสินค้าหลายชนิด หลายประเภท ทำให้การจัดการมีความรวดเร็วขึ้น แม่นยำมากขึ้น ลดระยะเวลา ลดต้นทุนและลดแรงงานคน

ภาพที่ 1.5 การใช้หุ่นยนต์ในการกระบวนการจัดการคลังสินค้าของบริษัท SCG จำกัด (มหาชน)
ที่มา: http:/www.scglogistics.co.th สืบค้นเมื่อวันที่ 22 เมษายน 2566

4. นวัตกรรมการจัดการ (Management Innovation) เป็นนวัตกรรมทางด้านความรู้หรือแนวทางใหม่ ๆ ที่คิดค้นเพื่อพัฒนาระบบการจัดการ ที่สามารถจะพัฒนาองค์กรให้มีรูปแบบหรือวิธีการในการจัดการใหม่ ๆ ที่ดี มีประสิทธิภาพและทันสมัย นวัตกรรมการจัดการมุ่งไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ การส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมใหม่ หรือการสร้างเสริมให้บุคลากรคิดและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่ดีเพื่อประโยชน์ต่อตนเองและองค์กร ตัวอย่างนวัตกรรมการจัดการที่เป็นที่รู้จักกันดีในวงการอุตสาหกรรมของญี่ปุ่นและนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายได้แก่ วัฒนธรรม “ไคเซ็น (Kaizen)” หรือ”**การปรับปรุงเล็ก ๆ น้อย ๆ แต่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง**” ไคเซ็น ให้นิยามความหมายของคำว่า “งานประจำวัน (daily work)” แตกต่างจากทั่วไป งานประจำวันไม่ใช่แค่งานที่ทำซ้ำ ๆ ทุกวัน (routine work) เท่านั้น แต่ยังหมายรวมถึงงานที่ต้องมีปรับปรุงงานเล็ก ๆ น้อยอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) ไคเซ็น ตั้งอยู่บนหลักพื้นฐานความเชื่อที่ว่า **“คนมีคุณค่าและความสามารถมากกว่าเครื่องจักร”** การลงทุนในเครื่องจักรแม้ว่าจะทำให้ได้ผลผลิตคราวละมากในเวลาที่รวดเร็ว แต่เครื่องจักรก็มีการเสื่อมสภาพด้อยค่า แต่การลงทุนในคนถึงแม้ต้องใช้เวลานาน แต่ก่อให้เกิดการพัฒนาและแสวงหาสิ่งใหม่ ๆ ที่ดีกว่าเดิมและได้ประโยชน์ยาวนานกว่าเดิม ดังนั้นองค์กรต้องให้ความสำคัญกับการลงทุนในการพัฒนาคนควบคู่กับการพัฒนาเครื่องจักร เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และเกิดการ

พัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง และเมื่อวัฒนธรรมไคเซ็นเกิดขึ้นในองค์กร บวกด้วยวิทยาการความก้าวหน้า หรือเทคโนโลยีที่ทันสมัย จะทำให้เกิดพลังอำนาจมากกว่าการปรับปรุงจุดเล็ก ๆ แต่กลับขยายขีดความสามารถขึ้นในระดับกระบวนการหรือระบบงาน (system kaizen) และยกระดับเครื่องจักรในการผลิตให้มีความสามารถสูงขึ้น (engineering kaizen) ซึ่งทั้งสององค์ประกอบนี้คือจุดเริ่มต้นของนวัตกรรมเชิงกระบวนการ (process innovation) ในที่สุด

ภาพที่ 1.6 ลักษณะการสร้างนวัตกรรมแบบ Kaizen ของญี่ปุ่น

ที่มา: สถาบันเพิ่มผลผลิต https://www.ftpi.or.th/2020/24185 สืบค้นเมื่อ 22 เมษายน 2566

6. ความท้าทายใหม่ทางการบริหารจัดการ

ในการบริหารจัดการทุกระดับ สิ่งสำคัญอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารต้องพบคือ ภาวะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว และการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นล้วนมีผลให้ผู้บริหารต้องตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อความอยู่รอดและความได้เปรียบขององค์กร ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นความท้าทายที่ผู้บริหารต้องเข้าใจและต้องใช้ความสามารถในการบริหารจัดการหรือปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารเพื่อที่จะรักษาองค์กรให้อยู่รอดได้อย่างมั่นคงและได้เปรียบท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เหล่านั้น

ในตำราการเรียนการสอนเรื่องการจัดการการเปลี่ยนแปลง ส่วนใหญ่นักวิชการและนักคิดจะกล่าวอ้างถึงตำรายุทธวิธีหรือตำราพิชัยสงคราม นักยุทธวิธีชาวจีน ซุนวู Zun Whu[3] โดยเฉพาะวลีอมตะที่กล่าวถึงยุทธวิธีในการรบว่า *"การรบที่ชนะร้อยทั้งร้อยไม่ใช่วิธีการที่ดีที่สุด แต่การชนะโดยไม่*

---

[3] ซุนหวู่ Zun Whu นักการทหารและนักปกครองที่เชี่ยวชาญเรื่องการวางแผนการรบของกองทัพจีน ในสมัยชุนชิว ยุคก่อนพุทธกาล เป็นผู้เขียนตำราพิชัยสงครามเล่มแรก และปัจจุบันตำราได้ถูกประยุกต์ไปใช้อย่างกว้างขวางในวงการธุรกิจและการเมืองรวมถึงการบริหารประเทศ

ต้องรบเลย เป็นวิธีอันวิเศษยิ่ง” กับ *“รู้เขา รู้เรา แม้นรบกันตั้งร้อยครั้ง ก็ไม่มีอันตรายใด ถ้าไม่รู้เขาแต่รู้เพียงแต่เรา แพ้ชนะย่อมก้ำกึ่งอยู่ หากไม่รู้ในตัวเราเสียเลย ก็ต้องปราชัยทุกครั้งที่มีการยุทธ์นั้น”* หากพิจารณาแล้วการที่ซุนวูให้ความสำคัญการรบทุกครั้งต้องมีการประเมินปัจจัยต่าง ๆ ให้ละเอียดถี่ถ้วน และต้องปรับแก้กลยุทธ์ไปตามผลการประเมิน แสดงให้เห็นว่าแม้ในยุคก่อนพุทธกาล ซุนวูมีความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงจึงต้องมีการประเมินทุกครั้งเพื่อการวางแผนในการเอาชนะ

นักยุทธศาสตร์ที่มีชื่อเสียง ศาสตราจารย์ ไมเคิล ยูจีน พอร์เตอร์ Michal Eugene Proter[4] นำแนวคิดของซุนวู มาศึกษาและพัฒนาและเผยแพร่เป็นองค์ความรู้ทางการจัดการสมัยใหม่ ชื่อตำราการบริหารและการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ โดยต่อมาได้รับความนิยมจากนักบริหารในหลายแขนงทั้งภาครัฐและเอกชน นำไปใช้เป็นแนวทางการบริหารองค์กร และการบริหารประเทศ การบริหารเชิงกลยุทธ์ ให้ความสำคัญกับการบริหารที่ต้องมีประเมินสภาพแวดล้อม ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดและมีผลต่อการดำเนินกิจการ หากวิเคราะห์ได้ดี ถี่ถ้วน จะทำให้ผู้บริหารสามารถพยากรณ์อนาคตว่าจะต้องประสบกับสถานการณ์อย่างไร และประเมินตนเองว่าจะสามารถรองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ขนาดไหน จะได้มีการเตรียมการและการดำเนินการองรับเพื่อสร้างกลยุทธ์ในการแข่งขันและความได้เปรียบให้กับองค์กรได้

การนำความท้าทายทางการบริหารสมัยใหม่ที่มีความสำคัญและเปลี่ยนโลกของการบริหารจัดการอย่างสิ้นเชิง 2 ยุค ได้แก่ ความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ และความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงในยุคเทคโนโลยีดิจิทัล หรือความผันผวน (Disruption) และตัวอย่างความท้าทายในรูปแบบต่าง ๆ จากทั้งภาครัฐและเอกชน และท้ายบทมีแบบทดสอบเป็นคำถามเพื่อทบทวนความเข้าใจ

6.1 ความท้าทายทางการบริหารในยุคโลกาภิวัตน์ ในปีคริสต์ศตวรรษที่ 2000 เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญที่ทำให้การเคลื่อนไหวของเศรษฐกิจ สังคม การเมืองของโลกเปลี่ยนไปอย่างสิ้นเชิง กล่าวคือ การศึกษาและความก้าวหน้าในเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือเทคโนโลยีการสื่อสาร (Information Communication Technology: ICT) และค้นพบเทคโนโลยีการสื่อสารไร้สายผ่านระบบอินเทอร์เน็ต เข้ามาเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการองค์กร เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ต

---

[4] Michel E Portor นักเศรษฐศาสตร์ชาวสหรัฐอเมริกาที่มีชื่อเสียง เป็นผู้เขียนตำราเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์การแข่งขัน และมีตำราหนังสือด้านการบริหารกลยุทธ์หลายเล่ม ถูกขนานนามว่าเป็นบิดาแห่งการบริหารเชิงกลยุทธ์

ทำลายข้อจำกัดในการบริหารจัดการหลายด้าน เช่น ด้านขอบเขตพื้นที่ เรื่องระยะเวลา สถานที่ และต้นทุนค่าใช้จ่าย นักคิดหลายท่านให้คำนิยามการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคนั้นว่า เป็นโลกยุคโลกาภิ-วัตน์ หมายถึงโลกที่ไม่มีขอบเขตพรมแดน มนุษย์สามารถการติดต่อสื่อสารได้ง่ายขึ้น สะดวกขึ้น ประหยัดขึ้นและเร็วขึ้น ตลอดจนการทำธุรกรรมการค้าหรือกิจกรรมอื่น ๆ ในพื้นที่ที่ห่างไกล สามารถทำได้สะดวกขึ้น คล่องตัวมากขึ้นและรวดเร็วขึ้น

การเกิดขึ้นของปรากฏการณ์โลกาภิวัตน์ส่งผลให้ประเทศต่าง ๆ และองค์กรภาคธุรกิจต้องมีการปรับตัวครั้งยิ่งใหญ่ทั้งเรื่องการคิด กระบวนการทำงาน และเป้าหมายของการทำงาน และมีการพูดถึงสมรรถนะ ขีดความสามารถ ประสิทธิภาพ และความได้เปรียบในการแข่งขันในทุกวงการภาครัฐและเอกชน ทำให้หลักการ แนวคิด และวิธีปฏิบัติของการบริหารจัดการภาครัฐ (Public management) และการบริหารจัดการธุรกิจ (Private Management) เกิดการเคลื่อนไหว และปฏิรูปองค์กร (Reengineering) ขนานใหญ่ เพื่อรองรับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการปรับตัวให้เข้ากับโลกยุคโลกาภิวัตน์

การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ของ ไมเคิล อี พอร์เตอร์ เป็นแนวคิดหนึ่งที่ผู้บริหารองค์กรยุคโลกาภิวัตน์ มาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กร หลักการสำคัญของแนวคิด “หัวใจสำคัญของการบริหารในยุคโลกาภิวัตน์ คือ การประเมินและการวิเคราะห์ความเสี่ยงจากปัจจัยแวดล้อมของการจัดการ เพื่อที่ผู้บริหารจะได้รับรู้ถึงความท้าทายที่จะเกิดขึ้นและจะได้วางแผนได้สอดคล้องกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม “ภาวะความท้าทายทางเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการบริหารจัดการขององค์การการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องส่งผลให้องค์การต้องต้องมีการปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงารตามสภาวะที่เกิดขึ้นเพื่อความอยู่รอดหรือสามารถดำรงตนให้อยู่เหนือผู้อื่นเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน

ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีการสื่อสาร และการคิดค้นระบบการสื่อสารไร้สาย หรือเครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่นำมาใช้ในเทคโนโลยีการสื่อสาร (Information Communication Technology: ICT) ทำให้เกิดการเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารบนโลกได้มากขึ้น กว้างขวางขึ้น และสะดวกประหยัด และอินเทอร์เน็ตเข้ามามีบทบาทสำคัญในแวดวงการจัดการธุรกิจและองค์กร และส่งผลให้องค์การต้องเผชิญกับความท้าทายมากขึ้น เพราะความเร็วของข้อมูลข่าวสารที่ส่งผ่านเทคโนโลยีการสื่อสารทำให้โลกมีลักษณะไร้พรมแดน เปิดกว้าง หรือเรียกว่า โลกาภิวัตน์ (Globalization) ส่งผลให้กิจกรรมต่าง ๆ บนโลกไม่มีข้อจำกัดเรื่องขอบเขตพื้นที่ และระยะเวลา การปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว

และรุนแรง มีผลกระทบต่อการจัดการและการบริหารทั้งภาคธุรกิจ ภาครัฐ การศึกษา การเงิน รวมถึงการดำเนินชีวิตพื้นฐานของมนุษย์เปลี่ยนแปลง

ยุคโลกาภิวัตน์อิทธิพลของเทคโนโลยีการสื่อสาร หรือ ICT มีบทบาทสำคัญและมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมที่มีผลต่อการจัดการมีทั้งปัจจัยภายในที่องค์กรสามารถจัดการเองได้ และปัจจัยภายนอกที่อยู่เหนือการควบคุมขององค์การ ความท้าทายการจัดการในยุคนี้มีลักษณะดังนี้

6.1.1 ภาวะวิกฤติการณ์ต่าง ๆ (Crisis) ภาวะวิกฤติ หรือวิกฤตการณ์ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยที่เราไม่ได้คาดคิดมาก่อน ประกอบกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยี และความรวดเร็วของข่าวสาร ทำให้โลกมีการรับรู้สถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว เช่น การเกิดการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หรือโควิด-19 มีจุดเริ่มต้นการพบเชื้อที่เมืองอู่ฮั่น ประเทศจีน ปลายปี 2019 และข่าวสารได้แพร่กระจายไปอย่างรวดเร็ว ประกอบการการแพร่กระจายเชื้อได้ลุกลามไปหลายประเทศและความรุนแรงที่ทำให้คนป่วยและเสียชีวิตจำนวนมาก สร้างความหวั่นวิตกให้กับคนทั้งโลกและรัฐบาลเกือบทุกประเทศได้ประการปิดประเทศ ห้ามการเดินทาง ส่งผลให้เกิดวิกฤติเศรษฐกิจ คนตกงาน กิจการการค้าขาดทุน ที่มีผลไปทั่วโลก นอกจากนี้ภาววิกฤติอื่น ๆ ล้วนแต่มีผลกระทบทั้งสิ้น เช่น ภัยธรรมชาติ โรคระบาด ภาวะโลกร้อน (Global Warming) และขาดแคลนทั้งอาหาร ยารักษาโรค สินค้าอุปโภคและบริโภค เป็นต้น

6.1.2 การเคลื่อนไหวทางค่านิยมของสังคม (Social Value Movement) โลกาภิวัตน์และอิทธิพลของเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีการพัฒนาจนทำให้มวลมนุษยชาติบนโลกเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในทุก ๆ ด้าน อาทิ โลกการทำงาน โลกการดำเนินชีวิต และพฤติกรรมส่วนบุคคล นอกจากนี้ยังมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านแวดวงทางการบริหารจัดการในปัจจุบันโลกาภิวัตน์ถูกใช้เป็นเครื่องมือในการแข่งขันทางธุรกิจ ทั้งการออกแบบ การผลิต การตลาด และการวางแผน โลกาภิวัตน์ ช่วยให้เกิดการพัฒนาเทคโนโลยีและวิทยาการด้านการผลิตและการบริหารจัดการใหม่ ๆ อย่างไม่หยุดนิ่ง อาทิ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ การบริหารคุณภาพ การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบใหม่ การพัฒนาสมรรถนะ รวมถึงการบริหารการเปลี่ยนแปลง และการจัดการนวัตกรรม เป็นต้น

6.1.3 พลังระบบเศรษฐกิจยุคใหม่ (New World Economy Power) ความล่มสลายของสหภาพโซเวียต ทำให้สงครามเย็นที่ต่อสู้ระหว่างอุมการณ์คอมมิวนิสต์กับประชาธิปไตยจบลง ส่งผลให้ความจึงเครียดจากสงครามยุติลง ความบอบช้ำจากสงครามมาเป็นระยะเวลายาวนานส่งผลให้ประเทศต่าง ๆ หันมาพัฒนาเศรษฐกิจเพื่อการฟื้นฟูประเทศ ประเทศเกิดใหม่ทางยุโรปตะวันออกหลายประเทศได้มาสู่สนามแข่งขันทางธุรกิจ ขณะเดียวกันประเทศใหญ่อย่างสาธารณรัฐรัสเซียและจีนได้หันมาพัฒนาเศรษฐกิจและกลายเป็นมหาอำนาจทางเศรษฐกิจควบคู่กับสหรัฐอเมริกาและยุโรปตะวันตก ส่งผลให้ระบบเศรษฐกิจโลกเข้าสู่ระบบการแข่งขันที่เข้มข้น การต่อสู้เพื่อแย่งชิงความได้เปรียบทำให้เกิดการรวมกลุ่มกันของประเทศต่าง ๆ เพื่อสร้างความได้เปรียบและการต่อรองในการแข่งขัน เช่น ประชาคมเศรษฐกิจยุโรป (Euro) ประชาคมกลุ่มประเทศเศรษฐกิจเอเชียแปซิฟิก (Asia Pacific Economic Countries: APEC) หรืออาเซียน (ASEAN) และกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Communities: AEC) เป็นต้น การรวมกลุ่มของประเทศส่งผลให้เกิดการบริหารจัดการที่ต้องยุ่งยากและซับซ้อนมากขึ้น ที่เกิดจากการบริหารความแตกต่างทั้งด้านเชื้อชาติศาสนา วัฒนธรรม และลักษณะการทำงานที่แตกต่างกันของประเทศสมาชิก

6.1.4 กติกาโลกใหม่ (New World Order) การล่มสลายของลัทธิอุดมการณ์การเมืองคอมมิวนิสต์ ส่งผลให้เกิดขั้วอำนาจเดียว ได้แก่ สหรัฐอเมริกา ที่มีอิทธิพลทั้งด้านเศรษฐกิจและการเมืองของโลก การจัดระเบียบโลกใหม่ ที่มีผลต่อการสร้างกฎระเบียบกติกา หรือกฎเกณฑ์ใหม่ ๆ เช่น ในระดับโลก การสร้างกติกาการค้าเสรี การรวมกลุ่มทางการค้า การให้ความสำคัญคุณภาพและความเท่าเทียมในสังคม อาทิ สิทธิแรงงาน สิทธิมนุษยชน การค้าแรงงาน ระเบียบโลกใหม่เหล่านี้เป็นเงื่อนไขสำคัญหรือเครื่องมือในการปกป้องและการกีดกันทางการค้าของประเทศมหาอำนาจ ส่งผลให้ประเทศต่าง ๆ รวมถึงผู้ประกอบการต้องมีการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการให้เข้าเงื่อนไขของระเบียบโลกข้างต้น

6.1.5 สงครามการค้า (Economic War) ความล่มสลายของสงครามเย็น ทำให้ระบบทุนนิยมของโลกเฟื่องฟู ประเทศมหาอำนาจทางกองทัพที่เคยแข่งขันกันทางรบ เปลี่ยนสมรภูมิมาแข่งกันทางธุรกิจ เกิดประเทศยักษ์ใหญ่ใหม่ทางธุรกิจได้แก่ประเทศจีน เข้ามามีบทบาทสำคัญในระบบเศรษฐกิจโลก และทำให้เกิดการแข่งขันทางการค้าระหว่าง 2 มหาอำนาจ ได้แก่ สหรัฐอเมริกาและจีน ระบบการค้าของโลกเปลี่ยนไปสู่การรวมกลุ่มของประเทศเล็กใหญ่เพื่อแย่งชิงความได้เปรียบ

ทางการค้า และต้องเร่งพัฒนาสมรรถนะและขีดความสามารถทางการผลิตและการค้า เพื่อความอยู่รอดและความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้มีอิทธิพลล้วนเป็นตัวผลักเกิดการเปลี่ยนแปลง และอิทธิพลต่อการบริหารจัดการ องค์การหรือหน่วยงานจำเป็นต้องพิจารณาถึงการเปลี่ยนแปลงและต้องปรับเปลี่ยนการบริหารให้สอดคล้องกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น หากองค์การหรือหน่วยงานใดสามารถปรับตัวได้อย่างเหมาะสมจะทำให้สมรรถนะหรือศักยภาพขององค์การเข้มแข็งขึ้น และสามารถใช้การเปลี่ยนแปลงให้เป็นประโยชน์ต่อตน แต่หากองค์การหรือหน่วยงานใดไม่สามารถปรับตัวได้ จะต้องจบสิ้นหรือยุบเลิกกิจการไป

6.2 ความท้าทายในยุคเทคโนโลยีดิจิทัล การพัฒนาเทคโนโลยีการสื่อสารถูกพัฒนาต่อเนื่อง เพื่อให้ได้เทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพและคุณภาพที่ดีมากขึ้น โดยเฉพาะการพัฒนาอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงที่สามารถส่งข้อมูลได้รวดเร็วขึ้น ละเอียดขึ้น และเมื่อนำมาเชื่อมโยงกับเทคโนโลยีอื่น เช่น ระบบสมองกล หรือโปรแกรมการวิเคราะห์ต่าง ๆ ส่งผลให้เกิดเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) ที่มีประสิทธิภาพ คุณภาพ และ สมรรถนะที่สูงกว่าเทคโนโลยีการสื่อสาร ITC และสามารถทำงานบางอย่างแทนมนุษย์ได้ เช่น ระบบ แพลตฟอร์ม (Platform) ระบบสมองกลอัจฉริยะ (Artificial Intelligence: AI) หรือฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เป็นต้น เทคโนโลยีดิจิทัลมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการแบบเก่าอย่างสิ้นเชิง และทำให้กิจกรรม ธุรกรรม รูปแบบการทำงาน หรือองค์กรแบบเก่า หลายแห่งต้องจบสิ้นหรือสลายไป หรือที่เรียกว่าเทคโนโลยีดิจิทัลดิสรัปชั่น (Technology Disruption) ความท้าทายทางการบริหารของยุคเทคโนโลยีดิจิทัลส่วนใหญ่จะเป็นความท้าทายที่เกิดจากสมรรถนะและความสามารถของเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีลักษณะของความซับซ้อนกว่า ผันผวน และเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ยากต่อการคาดการณ์และวาวแผนในระยะยาว ซึ่งนักจัดการและนักวิชาการได้พูดถึงลักษณะของความท้าทายในยุคดิจิทัลไว้ใน 4 ลักษณะ เรียกสั้น ๆ ว่า VUCA ดังนี้

6.2.1 Volatility ความผันผวน คือ ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ส่งผลให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในโลกการทำงาน และการบริหารธุรกิจ รวมถึงการบริหารจัดการองค์กร การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง เป็นผลจากศักยภาพและประสิทธิภาพของเทคโนโลยีที่พัฒนาอย่างต่อเนื่อง จนสร้างความความผันผวน ที่มีผลต่อการตัดสินใจที่ยากขึ้นของผู้บริหาร หากตัดสินใจช้าตามองค์กรอื่น ๆ ไม่ทันได้ การตัดสินใจมีความเสี่ยงต่อความผิดพลาดได้

6.2.2 Uncertainty สภาวะความไม่แน่นอน ได้แก่ สภาวการณ์ที่โลกเปลี่ยนแปลงเร็ว ประกอบกับความผันผวนของสภาพแวดล้อมทางการจัดการ ทำให้การคาดการณ์หรือพยากรณ์ปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจหรือการจัดการ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญทางการวางแผนธุรกิจหรือการวางแผนจัดการองค์การไม่สามารถที่จะทำได้อย่างแม่นยำ ในการวางแผนยุทธศาสตร์ซึ่งเคยดำเนินการระยะยาว 5 ปี 10 ปี หรือ 20 ปี ปัจจุบันมีความเสี่ยงเนื่องจากตัวแปรในการพยากรณ์ล้วนเต็มไปด้วยความไม่แน่นอน เช่น เกิดการระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 ที่มีความรุนแรงและมีผลต่อเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง ความขัดแย้งระหว่างรัสเซียกับยูเครน การเปลี่ยนแปลงของค่านิยมทางสังคม เป็นต้น สิ่งที่ผู้บริหารจะต้องระมัดระวังในการบริหารองค์กรคือ การตั้งคำถามให้ถูกต้อง เพราะหากตั้งไม่ถูกต้อง จะส่งผลต่อการตัดสินใจที่ผิดพลาด จึงควรต้องหาที่ปรึกษาหรือเปิดรับฟังความเห็นจากสมาชิกในองค์กรให้มากขึ้น รับฟังการวิพากษ์ให้มากขึ้นเพื่อจะได้ข้อมูหรือข้อเท็จจริงที่ถูกต้องแม่นยำมากที่สุด

6.2.3 Complexity สภาวะความซับซ้อน สับสนทางการบริหาร กล่าวคือ การบริหารจัดการในยุคปัจจุบัน มีตัวแปรหลายตัวแปรที่ต้องพิจารณาและตัวแปรมีความเชื่อมโยงเป็นโครงข่ายที่ซับซ้อน ยิ่งมีปัจจัยมาก ความซับซ้อนก็ยิ่งมากขึ้นเท่านั้น ผู้บริหารต้องตัดสินใจพิจารณาบางปัจจัยที่สำคัญและจำเป็นต่อองค์กรจริง ๆ เพราะยิ่งมีตัวแปรให้เลือกมากจะทำให้เกิดให้เกิดความสับสนมากขึ้น และใช้ทรัพยากร เช่น เวลา ข้อมูล หรือบุคลากรในการตัดสินใจมาก เป็นต้น

6.2.4 Ambiguity ความคลุมเครือ ความไม่ชัดเจนการสื่อสารและยากที่จะเดาคำตอบ กล่าวคือ ในสภาวการณ์ที่ข่าวสารเดินทางอย่างรวดเร็ว บางทีข่าวสารที่สื่อถึงผู้รับอาจจะไม่ครบถ้วนหรือไม่ถูกต้อง ทำให้เกิดความเข้าใจผิดและอาจจะส่งผลเสียต่อองค์การได้ หน้าที่ของผู้บริหารคือการจัดการข่าวสาร หรือกระบวนการในการสื่อสารให้ดี เพราะการสื่อสารที่จะดี และมีความชัดเจน จะทำให้เกิดผู้รับได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง สร้างความน่าเชื่อถือ หลีกเลี่ยงความคลุมเครือและความเข้าใจผิดจากการตีความของผู้รับ

6.3 ความท้าทายทางการจัดการยุค New Normal ภายหลังจากการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 หรือโควิด-19 โลกได้ปรับเข้าสู่ยุค New Normal หรือปกติใหม่ ที่มีผลทำให้พฤติกรรมของคนเปลี่ยนแปลงไปอย่างสิ้นเชิง ความท้าทายทางการจัดการในลักษณะ VUCA ในยุคดิจิทัลมาสู่ความท้าทายในลักษณะ BANI ตามการนำเสนอของ Jamais Cassio นักพฤติกรรมศาสตร์ชาวอเมริกาดังนี้

6.3.1 ความเปราะบาง (B – Brittle) การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ไม่มีความสำเร็จใด ๆ ที่จะอยู่ยั้งยืนยงอีกต่อไป ทุกโมเดลธุรกิจจะมีความเปราะบางมาก สามารถถูกทำลาย (Disrupt) ได้ตลอดเวลา

6.3.2 ความกังวล (A – Anxious) โอกาสในการที่อะไรก็เกิดขึ้นได้ทั้งนั้น เราจึงต้องเรียนรู้ที่จะอยู่กับความกังวลตลอดไป

6.3.3 คาดเดาได้ยาก (N – Nonlinear) การคาดเดาจะเกิดขึ้นได้ยาก เราอาจไม่สามารถมองเห็นแนวโน้มที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตข้างหน้าจากนี้ไปได้ไกลนัก

6.3.4 ความไม่เข้าใจ (I – Incomprehensible) ทุกสิ่งทุกอย่างจะไม่มีความชัดเจน การทำความเข้าใจให้ทะลุปรุโปร่ง เพื่อที่จะควบคุมสถานการณ์ให้ได้ เป็นไปได้ยากมาก

7. บทสรุป

ท่ามกลางสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงและเข้มข้นของโลกไร้พรมแดนกดดันให้องค์กรต้องค้นคิดเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน นั่นคือ สรรหานวัตกรรมใหม่ ๆ ในทางธุรกิจเพื่อสร้างให้ลูกค้าเกิดพฤติกรรมหันมาใช้สินค้า/บริการ นวัตกรรมกลายเป็นเครื่องมือใหม่ทางยุทธศาสตร์ของการแข่งขันทางธุรกิจในยุคดิจิทัล หลังจากยุทธศาสตร์ธุรกิจแบบเดิมเริ่มเสื่อม ไม่ว่าจะเป็นเรื่องหลักการตลาด การสร้างความแตกต่าง กฎระเบียบ ข้อกีดกันทางการค้า เช่น ISO นวัตกรรมได้เข้ามาสู่วงการธุรกิจโดยเข้ามาเปลี่ยนแปลงมาในรูปแบบต่าง ๆ เช่น องค์กรแห่งการเรียนรู้ การบริหารองค์ความรู้ การพัฒนาวิจัยทางเทคโนโลยี นวัตกรรมมีความหมายครอบคลุมตั้งแต่ในเรื่องการคิดค้นการสร้างขึ้นใหม่ การเปลี่ยนแปลง หรือการต่อยอด และการนำไปใช้ โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์หรือการบริการที่ดีเพื่อผลประโยชน์ในเชิงธุรกิจและความได้เปรียบในการแข่งขัน

คุณค่าของนวัตกรรม (Value of Innovation) คุณค่าทั้งหมดของนวัตกรรมถูกวัดโดยผลกระทบด้านบวกและด้านลบของสิ่งที่ได้รับออกมาหรือผลลัพธ์ที่ให้เชิงพาณิชย์และสังคมสำหรับผู้บริโภค ดังนั้นผลกระทบที่ได้ออกมามีช่วงตั้งแต่เชิงบวกถึงเชิงลบ ซึ่งผลกระทบเชิงบวกจะช่วยประชาชนและปรับปรุงสังคม ในทางตรงกันข้ามผลกระทบเชิงลบหรือนวัตกรรมที่ให้โทษจะสร้างปัญหาและค่าใช้จ่ายต่อประชาชนและองค์กร การพิจารณาผลกระทบขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และผู้ซึ่งทำการพิจารณา โดยปกติแต่ละเฉพาะบุคคลในแต่ละพื้นที่จะทำการตัดสินใจบนคุณค่าของพวกเขาเองแต่คุณค่าโดยรวมคือผลรวมของคุณค่าสาหรับทุกคนที่กระถูกกระทบทุก ๆ สถานที่ ดังนั้น คุณค่า

นวัตกรรมสามารถวัดในด้านการเงิน (กำไร/ขาดทุน) จำนวนเป้าหมาย (สร้าง/ทำลาย) ความสุขหรือความทุกข์ของบุคคลที่ได้รับผลกระทบ

เป้าหมายของนวัตกรรมคือการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวก เพื่อทำให้สิ่งต่าง ๆ เกิดเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น นวัตกรรมก่อให้ได้ผลิตผลเพิ่มขึ้น และเป็นที่มาสำคัญของความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจ นวัตกรรมเป็นหัวข้อหลักในการศึกษาด้านเศรษฐศาสตร์ธุรกิจเทคโนโลยีสังคมศาสตร์และวิศวกรรม และหากพูดกันแบบภาษา ชาวบ้านแล้ว คำว่า 'นวัตกรรม' มักจะหมายถึงผลลัพธ์ของกระบวนการ และในฐานะที่นวัตกรรมมักจะได้รับการยกย่องว่าเป็นกลไกสำคัญในการผลักดันเศรษฐกิจ ปัจจัยที่นำไปสู่นวัตกรรม มักได้รับความสำคัญจากผู้ออกนโยบายว่าเป็นเรื่องวิกฤติผู้มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการนำนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในสาขาใดสาขาหนึ่ง มักจะเรียกว่าเป็นผู้บุกเบิกในสาขานั้น ไม่ว่าจะเป็นในนามบุคคล หรือองค์กร

แนวคิดการพัฒนานวัตกรรมทางธุรกิจ การพัฒนาต่อยอดนวัตกรรมทางธุรกิจจะมุ่งเน้นการพัฒนารูปแบบธุรกิจการสร้างภาพลักษณ์และตราสินค้า เป็นการสร้างสรรค์ธุรกิจนำพาชุมชนไทยสู่สากล โดยเริ่มจากพัฒนาผู้ประกอบการให้มีความคิดสร้างสรรค์ มีทักษะในการบริหารจัดการและดำเนินกิจกรรมทางการตลาด การพัฒนารูปแบบธุรกิจ (Business Model) ด้านการบริหารจัดการและการตลาด รวมถึงสร้างโอกาสทางการตลาดสำหรับสินค้าของธุรกิจและการบริหารจัดการภายในองค์กรให้มีต้นทุนที่เหมาะสม ด้านการจัดวางระบบควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์ ด้านแนวคิดการสร้างตราสินค้า เครื่องหมายการค้าและการพัฒนาผลิตภัณฑ์มูลค่าสูง ด้านแนวทางการสร้างจุดเด่นผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างจากเดิม และการรวมกลุ่มธุรกิจเพื่อเสริมศักยภาพในการแข่งขัน นวัตกรรมยังถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน

การคิดค้นนวัตกรรม/เทคโนโลยีใหม่ ๆ หากต้องการให้อุปทานเป็นตัวขับเคลื่อนอุปสงค์จึงมีความจำเป็นที่จะต้องเน้นไปที่การยกระดับคุณภาพมาตรฐานผลิตภัณฑ์ โดยเฉพาะปัจจุบันประเทศไทยมีความก้าวหน้าในการพัฒนาเทคโนโลยีด้านนาโนเทคโนโลยี ตัวอย่างเช่น สถาบันวิจัยโลหะและวัสดุ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์สิ่งทอเคลือบสารซิลเวอร์นาโน สำหรับผลิตเป็นเสื้อยืดที่มีคุณสมบัติลดกลิ่นอับชื้น ต่อต้านแบคทีเรีย และไม่เป็นอันตรายต่อร่างกาย และงานวิจัยดังกล่าวบริษัทยูไนเต็ดเท็กซ์ไทล์ จำกัด ได้นำไปใช้ในอุตสาหกรรมสิ่งทอและผลิตสินค้าชุดชั้นใน ถุงเท้าและเสื้อยืด (https://www.saranukromthai.or.th/ สืบค้น เมื่อ 25 มกราคม

2566) โดยเทคโนโลยีดังกล่าวช่วยยกระดับขีดความสามารถทางการแข่งขันประเทศและช่วยส่งเสริมเศรษฐกิจและสังคมอีกด้วย

คำถามท้ายบท

1. นวัตกรรมมีความสำคัญอย่างไรต่อการบริหารและการจัดการทั้งในระดับตัวบุคคล องค์กร และระดับประเทศ

2. สิ่งประดิษฐ์ (Invention) กับนวัตกรรม (Innovation) มีความเหมือนและแตกต่างกันอย่างไร

3. การนำนวัตกรรมเข้ามาช่วยในการพัฒนาประสิทธิภาพของการจัดการ เรานำมาใช้ในด้านใดบ้าง

บทที่ 2
นวัตกรรมภาครัฐและภาคเอกชน

1. บทนำ

ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับโดยทั่วกันว่านวัตกรรมเป็นหัวใจของการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและความเจริญรุ่งเรืองของประเทศ โจเซพ ชุมปีเตอร์[5] (Joseph Schumpeter, 1934) ผู้ที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้จุดประกายเริ่มต้นของนวัตกรรมได้นำเสนอว่าแนวคิด "กระบวนการทำลายอย่างสร้างสรรค์" (Creative Destruction) ซึ่งชุมปีเตอร์อธิบายว่า เป็นการทำลายที่เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นกันอย่างต่อเนื่อง จากการที่เราคิดนวัตกรรมหนึ่งได้และนำออกไปใช้งานไปเรื่อย ๆ เมื่อถึงจุดหนึ่งนวัตกรรมเดิมก็จะเริ่มลดระดับของการได้รับความนิยมลง ไม่ว่าจะเป็นการที่ไม่สามารถตอบสนองความต้องการที่เพิ่มขึ้น หรือคุณสมบัติของการใช้งานไม่ดีเพียงพอกับยุคสมัยที่เปลี่ยนไป การเกิดขึ้นและเติบโตของนวัตกรรม ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนหรือทำลายแนวคิดการดำเนินธุรกิจ วิธีปฏิบัติและกระบวนการผลิตแบบเดิมอย่างสิ้นเชิง ในการขับเคลื่อนนวัตกรรมจะมีบทบาทสำคัญในภาคผู้ประกอบการเอกชนในฐานะผู้สร้างและผู้นำไปใช้ แต่สำหรับภาครัฐ การสร้างหรือการขับเคลื่อนเป็นไปได้ช้า เพราะโครงสร้างสถาบันและวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน ด้วยเหตุนี้แรงจูงใจ ความเสี่ยง ผลตอบแทน สิ่งจูงใจ และข้อจำกัดของภาครัฐและภาคเอกชนจึงมีความแตกต่างกัน ทำให้การนำนวัตกรรมมาใช้ในภาครัฐอาจจะไม่สามารถได้ประโยชน์เหมือนกับภาคธุรกิจ แต่สามารถนำไปสร้างประโยชน์ในภาครัฐบางประการ เช่น การสร้างและขับเคลื่อนนวัตกรรมของภาคเอกชน อาจช่วยให้เกิดการสร้างนวัตกรรมภาครัฐที่เอื้อต่อการสร้างนโยบายทางเศรษฐกิจและการพัฒนาความความเจริญรุ่งเรืองของประเทศได้อย่างกว้างขวาง เช่น การใช้นวัตกรรมเพื่อการลดต้นทุนในการให้บริการสาธารณะและปรับปรุงคุณภาพและประเภทของบริการสาธารณะ โดยการขยายและปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานที่จัดสรรโดยภาครัฐ เพื่ออำนวยความสะดวกให้เอกชนได้ใช้ในการพัฒนากิจกรรมทางเศรษฐกิจ การค้าและการลงทุนได้

---

[5] โจเซฟ ชุมปีเตอร์ (1883-1950) นักเศรษฐศาสตร์ของสหรัฐ เจ้าของงานเขียนที่รู้จักดีชื่อ "ทุนนิยมสังคมนิยม และประชาธิปไตย" (เผยแพร่ครั้งแรกปี 1942) เขาเป็นผู้เปิดมุมมองใหม่แก่ระบบทุนนิยม ทำให้เห็นพลังเคลื่อนไหวหลักของระบบพัฒนาการและการสร้างความเติบโต

เนื้อหาบทนี้ เริ่มต้นด้วยการศึกษากระบวนการนวัตกรรมของภาคเอกชน โดยอธิบายลักษณะพื้นฐานของนวัตกรรมและความสัมพันธ์กับผู้ประกอบการที่ถูกพัฒนาขึ้น จากนั้นจะเปลี่ยนไปเป็นการศึกษานวัตกรรมและการดำเนินการของผู้ประกอบการในภาครัฐ และศึกษาวิธีการแสดงออกด้านความแตกต่างที่สำคัญในเชิงสภาพแวดล้อมของภาครัฐและภาคเอกชน สุดท้ายจบด้วยการอภิปรายเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมเชิงสถาบันที่จำเป็นเพื่อส่งเสริมนวัตกรรมของภาครัฐ

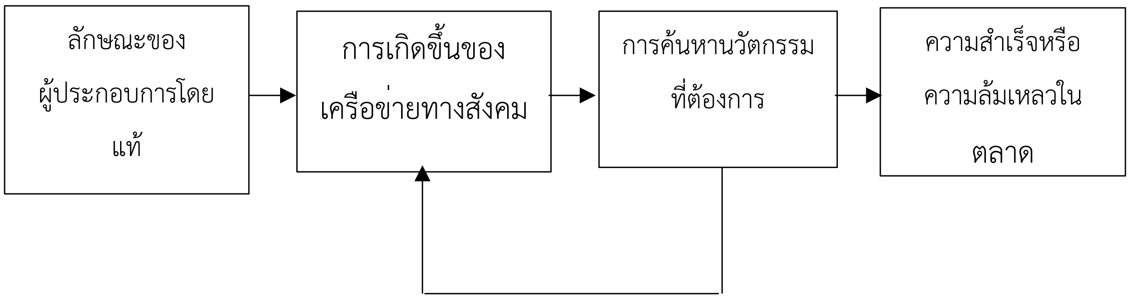
2. บทบาทของภาคเอกชนกับการสร้างและการใช้นวัตกรรม

ปัจจุบันความเข้าใจถึงความสำคัญของนวัตกรรมที่มีต่อการส่งเสริมการเติบโตทางเศรษฐกิจความเจริญรุ่งเรืองของประเทศ การสร้างและการขับเคลื่อนนวัตกรรมส่วนใหญ่จะอยู่ในผู้ประกอบการภาคเอกชนในฐานะที่เป็นผู้ผลิตและผู้ขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ (Joseph Schumpeter (ค.ศ. 1934 – ค.ศ. 1950) ค.ศ. 1755 Richard Cantillon เป็นคนแรกที่ใช้คำว่า ผู้ประกอบการในความหมายสมัยใหม่ ผู้ประกอบการภาคเอกชน ถูกอธิบายความว่าเป็นผู้รับความเสี่ยง เป็นนายทุนเป็นผู้ริเริ่ม ผู้มีอำนาจตัดสินใจ ผู้นำอุตสาหกรรม ผู้จัดการ ผู้ประสานงานทรัพยากร เจ้าของ ผู้รับเหมาหรือนักเก็งกำไร ในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นต่าง ๆ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ส่วนใหญ่บทบาทเหล่านี้โดยทั่วไปเป็นบทบาทโดยพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมทางธุรกิจทั่วไปและสามารถมอบหมายให้ผู้อื่นได้ แต่บทบาทที่สำคัญสำหรับผู้ประกอบการรุ่นใหม่ คือการเป็นผู้คิดค้นและสร้างสิ่งใหม่ ๆ ของตลาดหรือของลูกค้า อย่างไรก็ตามการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ย่อมมีความเสี่ยงที่จะสำเร็จหรือล้มเหลว แต่เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้ประกอบการรุ่นใหม่ควรทำ

ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับความไม่แน่นอนของผู้ประกอบการภาคเอกชน ปรากฏใน 2 รูปแบบ คือ ความเสี่ยงทั่วไปที่เกิดขึ้นเมื่ออนาคตไม่แน่นอน แต่มีความเป็นไปได้และความน่าจะเป็นของผลลัพธ์มีความสมเหตุสมผล เช่น โอกาสที่บ้านจะถูกไฟไหม้ สามารถคำนวณและรับประกันภัยได้ดังนั้นจึงเป็นเรื่องง่ายที่จัดการโดยตลาด ความเสี่ยงประการที่ 2 คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่แน่นอนนั้นเป็นสิ่งที่ไม่สามารถวัดได้และไม่สามารถประกันภัยได้ เช่น ความต้องการของตลาด ความเปลี่ยนแปลงของกระแสค่านิยม ความเสี่ยงนี้ไม่สามารถจัดการได้โดยตลาด ก่อให้เกิดผลกระทบต่อผลตอบแทน (บวกหรือลบ) แก่ผลประกอบการของผู้ประกอบการ และเป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการเต็มใจรับความเสี่ยงนี้ไว้โดยเฉพาะ นวัตกรรมเป็นเรื่องเกี่ยวกับการสร้างสิ่งที่ไม่เคยถูกสร้างขึ้นมาก่อน

นวัตกรรมจึงเป็นผลผลิตจากกระบวนการความไม่แน่นอน มันเป็นเรื่องของการรับรู้โอกาสที่ก่อนหน้า เพื่อที่จะใช้ประโยชน์จากความไม่แน่นอนและคว้าโอกาสนั้นไว้

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้จะมีความไม่แน่นอนใน แต่เหตุใดจึงมีคนเลือกที่จะเป็นผู้ประกอบการที่สร้างนวัตกรรม มุมมองทั่วไปคือแรงจูงใจของผู้ประกอบการถูกกระตุ้นด้วยโอกาสในการสร้างรายได้จากนวัตกรรม แต่เมื่อถามเกี่ยวกับแรงจูงใจและความสำเร็จ ผู้ประกอบการเหล่านี้มักจะตอบว่า การเป็นผู้ประกอบการที่หลงไหลและมุ่งเน้นที่ผลตอบแทนทางการเงินเท่านั้นมักจะนำไปสู่ความล้มเหลว ดังนั้น แม้ว่าผลกำไรอาจเป็นส่วนหนึ่งของเรื่องราว อย่างน้อยก็เป็นสิ่งสำคัญที่จะสร้างและเติมเต็มความปรารถนา (Nabseth & Ray, 1974) และมันเป็นแรงผลักดันทางจิตวิทยาของการสร้างที่ดูเหมือนว่าจะรักษาไว้ซึ่งผู้ประกอบการภาคเอกชนเมื่อผลกำไรในอนาคตไม่สามารถคำนวณได้อย่างสมเหตุสมผลตามธรรมชาติของความไม่แน่นอน



ภาพที่ 2.1 กระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรม

ที่มา: Layden & Link (2014) อ้างใน พยัต วุฒิรงค์ (2555)

หัวใจของกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรมของภาคเอกชน (ดังแผนภาพที่ 2.2) ถือได้ว่าเป็นกระบวนการซ้ำสองขั้นตอนของการสร้างและการค้นพบซึ่งผู้ประกอบการสร้างเครือข่ายทางสังคมตามความคาดหวังส่วนบุคคลเกี่ยวกับประสิทธิผลในอนาคตของเครือข่ายเหล่านี้ เลือกนวัตกรรมที่จะติดตามจากนั้นจึงกำหนดขั้นตอนการค้นหาวิธีนำนวัตกรรมนั้นมาสู่ผลสำเร็จ

กุญแจสำคัญของเครือข่ายทางสังคมที่มีประสิทธิภาพสามารถเห็นภาพได้โดยความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้น(องค์กรที่มุ่งมั่นภายใต้การควบคุมของผู้ประกอบการ) และความสัมพันธ์ที่อ่อนแอ (ช่วงที่เกิดการกระจัดกระจายของผู้ติดต่อที่มีชุดข้อมูลความรู้และมุมมองที่แตกต่างกัน) Granovetter (1973) และ Burt (2005) ความสัมพันธ์เหล่านี้ที่ประกอบกันเป็นเครือข่ายทางสังคมของผู้ประกอบการ

ภาคเอกชน ซึ่งทำให้ผู้ประกอบการสามารถสร้างทุนทางสังคม (ความรู้) ที่ใช้ในการระบุและทำให้เกิดผลเป็นนวัตกรรม

ความสำเร็จ/ความล้มเหลวของนวัตกรรม ขึ้นอยู่กับว่านวัตกรรมนั้นจะตอบสนองความต้องการของตลาดและความต้องการของสังคม ผ่านการะบวนการแข่งขันได้มากน้อยเพียงใด ผู้ประกอบการจะเรียนรู้/รับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคุณค่าของนวัตกรรมที่สร้างขึ้นตามที่ตลาดและสังคมต้องการผ่านผลประกอบการกำไร/ขาดทุน หรือความนิยมในวัตกรรมเหล่านั้น สิ่งสำคัญสำหรับกระบวนการนี้คือระบบของสิทธิในทรัพย์สิน (ลิขสิทธิ์) ที่ชัดเจนและการเข้าถึงเงินทุนในการสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม สำหรับผู้ประกอบการในประเทศที่พัฒนาแล้ว ความต้องการระบบของตลาดที่มีการแข่งขันสูงเกี่ยวกับสิทธิในทรัพย์สิน (ลิขสิทธิ์) ที่ชัดเจนและเข้าถึงเงินทุนได้ตามถูกตอบสนองเป็นการทั่วไป ดังนั้น นโยบายด้านนวัตกรรมในปัจจุบันจึงมีแนวโน้มที่จะมุ่งเน้นไปที่การกระตุ้นการสร้างและการแสวงหาประโยชน์จากเครือข่ายทางสังคม อย่างไรก็ตาม ในประเทศที่ด้อยพัฒนา ความต้องการสำหรับตลาดที่มีการแข่งขันสูง สิทธิในทรัพย์สินที่ชัดเจน (ลิขสิทธิ์) และการเข้าถึงแหล่งเงินทุนยังมีปัญหาและยังเป็นอุปสรรคต่อการสร้างนวัตกรรม

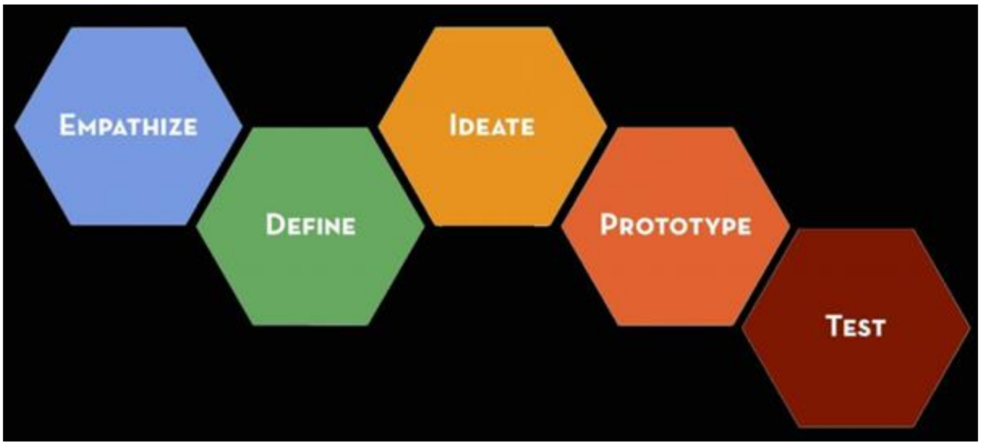
นวัตกรรมมักเกี่ยวข้องกับบริษัทขนาดเล็กที่เกิดขึ้นใหม่ (Acs & Audretsch, 1988) ซึ่งสามารถอธิบายได้โดยการปรากฏตัวของความสัมพันธ์ที่ค่อนข้างอ่อนแอ (ที่เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดที่สุดกับกระบวนการสร้างสรรค์) กับบริษัทเหล่านั้น ในทางตรงกันข้ามบริษัทใหญ่มีความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นและต้องใช้ประโยชน์จากโอกาสทางธุรกิจที่มีอยู่ ดังนั้นความสัมพันธ์ที่มีความอ่อนแอจึงค่อนข้างน้อยกว่า ด้วยขนาดของบริษัทที่เติบโตขึ้น และความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นมากขึ้น (ทั้งในแง่สัมบูรณ์และแบบสัมพัทธ์) บุคคลถูกแยกออกจากแรงจูงใจในการทำกำไรของบริษัท และได้รับอิทธิพลจากสิ่งที่ Burt (2005) อ้างถึงว่าเป็นเสียงสะท้อนและความแข็งแกร่ง (ในคำนิยามทั่วไปมากกว่ากลุ่มคิด) และส่งผลให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากทั้งฝ่ายบริหารและระบบบริหารของบริษัท

อย่างไรก็ตาม แม้จะมีปัจจัยดังกล่าว หลักฐานเชิงประจักษ์เปิดเผยว่าบริษัทขนาดใหญ่มีส่วนร่วมกับนวัตกรรมอย่างแท้จริง แม้ว่าพวกเขาอาจจะมีประสิทธิภาพน้อยกว่า (Ketchen, Ireland, & Snow, 2007) กลไกทั่วไปในการเอาชนะแนวโน้มตามธรรมชาติไปสู่ความแข็งแกร่ง รวมถึงการจัดตั้งกระบวนการวิจัยที่เป็นทางการมากขึ้นและงบประมาณด้านการวิจัยและพัฒนา (R&D) ที่มากยิ่งขึ้นด้วย

3. ตัวอย่างการสร้างนวัตกรรมของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ดำเนินกิจการเกี่ยวกับพลังงาน ทั้งด้านน้ำมันและก๊าซของประเทศไทย มีกิจการในเครือข่ายตั้งแต่โรงกลั่นน้ำมัน ปิโตรเคมี ปั๊มน้ำมัน และกิจการต่อเนื่อง บริษัทฯ มีนโยบายในการพัฒนาองค์กรไปสู่ผู้นำด้านความยั่งยืน โดยให้ความสำคัญการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม ในโครงการ Express Solution ด้วยการจัดการประกวดแบบ Crowdsourcing idea ด้วยการระดมความคิดจากคนภายนอก ปตท. ด้วยโจทย์ใกล้ตัว เช่น การปรับปรุงสถานีบริการน้ำมันและร้านกาแฟ การสร้างธุรกิจใหม่ ๆ การปรับปรุงระบบการบริการ เป็นต้น

โครงการ Express Solution ของบริษัท ปตท. นำเอาแนวคิด Design Thinking เข้ามาปรับใช้กับบริบทของ ปตท. และสังคมไทย และสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบนวัตกรรมโดยมุ่งให้พนักงานได้คิดและสร้างนวัตกรรมด้วยตนเอง



ภาพที่ 2.2 แสดงขั้นตอนของ Design Thinking ที่บริษัท ปตท. นำมาใช้ในการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมขององค์กร

ที่มา: https://www.9experttraining.com/articles/new-innovation-ptt

Design Thinking คือ ขั้นตอนการสร้างนวัตกรรมโดยพิจารณาถึงผู้ใช้งานเป็นหัวใจ ประกอบด้วยขั้นตอนหลัก 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย

3.1 Empathize คือ การทำความเข้าใจลูกค้า หาปัญหาที่จะแก้ อาจใช้การสังเกต การเข้าไปใช้ชีวิตร่วม หรือการสัมภาษณ์ เพื่อให้เข้าใจกลุ่มเป้าหมายและปัญหาที่ต้องการแก้อย่างแท้จริง

3.2 Define คือ การระบุปัญหาที่ต้องการแก้อย่างชัดเจน ซึ่งต้องผ่านการ Empathize มาแล้ว

3.3 Ideate คือ การออกความคิดที่จะใช้แก้ปัญหา มักใช้การระดมสมองเพื่อให้ได้ idea จำนวนมากก่อน ในส่วนนี้ต้องใช้การคิดนอกกรอบและหาข้อมูล เมื่อเสร็จขั้นตอนนี้แล้วจึงค่อย ๆ ใช้ critical thinking ตัดจนเหลือ idea ที่ดีจำนวนหนึ่ง

3.4 Prototype คือ การสร้างต้นแบบนวัตกรรมที่ใช้แก้ปัญหา ซึ่งต้องสร้างอย่างรวดเร็ว เข้าใจง่าย ชัดเจน และราคาถูก และนำไปใช้ทดสอบสมมติฐาน

3.5 Test คือ การทดสอบแก้ปัญหาด้วยต้นแบบนวัตกรรมที่สร้างขึ้นกับกลุ่มเป้าหมายจริง จากนั้นเก็บข้อมูลที่ได้มาเรียนรู้ แล้ววนกลับไปทำขั้นตอนที่ 1 ใหม่ จนกว่าจะได้นวัตกรรมที่นำไปเป็นธุรกิจได้จริง

ผลของการดำเนินโครงการ Express Solution ทำให้กลุ่ม ปตท. กลายเป็นกลุ่มทุนที่เรียกว่า Venture Capital ที่ลงทุนในกิจการ Startup และสามารถสร้างหุ้นส่วนทางธุรกิจจำนวนมากตามสถานีบริการน้ำมันต่าง ๆ รวมถึงสร้างภาพลักษณ์ให้กับองค์กร ปตท. ทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการพัฒนาอาชีพของผู้ประกอบการรายย่อยอีกด้วย

4. ความแตกต่างนวัตกรรมภาครัฐและนวัตกรรมภาคเอกชน

โดยทั่วไปในแวดวงของนักวิชาการการจัดการเชื่อว่า ภาครัฐมักจะไม่ตอบสนองต่อนวัตกรรม เนื่องจากมีวัฒนธรรมองค์กรที่แข็ง และเป็นระบบปิด ไม่ค่อยตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงภายนอก แต่ผลงานวิจัยของ (Sahni, Wesson, & Christensen, 2013; Leyden & Link, 2015) พบว่าในความเป็นจริงนวัตกรรมกำลังเกิดขึ้นในภาครัฐในรูปแบบต่าง ๆ และเชื่อมโยงกับกิจกรรมของผู้ประกอบการในภาครัฐที่มีความสำคัญต่อนวัตกรรมและการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจในภาคเอกชน จากการทบทวนเชิงวรรณกรรมเปรียบเทียบเกี่ยวกับการเป็นผู้ประกอบการภาครัฐในสาขาวิชาต่าง ๆ (เศรษฐศาสตร์ การจัดการ รัฐศาสตร์ และการบริหารรัฐกิจ) Leyden และ Link สรุปได้ว่าลักษณะสำคัญของผู้กระกอบการภาครัฐเหมือนกับผู้ประกอบการภาคเอกชน ดังนี้

4.1 ด้านการรับรู้ความเสี่ยง ผู้ประกอบการภาครัฐ คือ นักนวัตกรรมที่เต็มใจรับความเสี่ยงประเภทพิเศษที่เกิดจากความไม่แน่นอน กล่าวคือ เป็นผู้ที่รับรู้ถึงโอกาสที่ยังไม่ถูกใช้ประโยชน์มาก่อนและคว้าโอกาสนั้นไว้ สิ่งที่แตกต่างกันคือสภาพแวดล้อมในเชิงสถาบันที่ผู้ประกอบการภาครัฐดำเนินการ และสิ่งนี้มีผลกระทบต่อธรรมชาติของแรงจูงใจและผลตอบแทนของผู้ประกอบการภาครัฐ การเข้าถึงเงินทุน และความสามารถในการดำเนินการ แม้ว่าความต้องการด้านผลประโยชน์ของทั้ง

ผู้ประกอบการภาครัฐและเอกชนจะเหมือนกัน แต่สำหรับภาครัฐ ผลประโยชน์เหล่านั้นมักแสดงออกในแง่ของการยอมรับนับถือและการพัฒนาด้านอาชีพมากกว่าผลกำไรของผู้ประกอบการทางการเงิน แต่ความต้องการที่จะสร้างสรรค์และบรรลุผลสำเร็จเหมือนกับผู้ประกอบการภาคเอกชน แต่อาจต้องมาจากความพึงพอใจซึ่งมาจากความเสียสละเพื่อความผาสุกสาธารณะมากกว่าที่ผู้ประกอบการภาคเอกชนจะพึงมี

4.2 ด้านการเข้าถึงเงินทุนและความสามารถในการดำเนินการ จะมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ข้อจำกัดตามรัฐธรรมนูญและข้อจำกัดทางกฎหมายอาจลดโอกาสการเข้าถึงเงินทุน รวมทั้งจำกัดความสามารถในการดำเนินการโดยการตัดกิจกรรมบางอย่างออกไป การเปิดเผยความพยายามในการตรวจสอบของสาธารณะ และการชะลอเวลาในกระบวนการของผู้ประกอบการให้ช้าลง นอกจากนี้ยังมีข้อจำกัดทางการเมืองที่ทำหน้าที่เหมือน ๆ กัน เนื่องจากประชาชนเป็นผู้คัดเลือกและแต่งตั้งเจ้าหน้าที่โดยมิได้รู้เห็นถึงความไม่แน่นอนและโอกาสที่จะเกิดความล้มเหลวเพียงเล็กน้อยที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมของผู้ประกอบการ แม้ว่าจะมีข้อจำกัดดังกล่าวซึ่งเป็นผลผลิตจากหลักการของรัฐบาลในระบอบประชาธิปไตยและการบริหารรัฐกิจที่รับผิดชอบที่กีดกันการดำเนินการของผู้ประกอบการภาครัฐซึ่งเป็นจุดโต้แย้งในหมู่นักวิเคราะห์ แต่ Bellone and Goerl (1992) ได้โต้แย้งอย่างหนักแน่นว่าการกระทำดังกล่าวสามารถทำได้และควรเป็นส่วนสำคัญของภาครัฐ

อย่างไรก็ตาม แม้จะมีข้อจำกัดแต่ขอบเขตของกิจกรรมของผู้ประกอบการภาครัฐยังคงมีอยู่อย่างกว้างขวาง กิจกรรมดังกล่าวสามารถแบ่งออกเป็นกิจกรรมของผู้ประกอบการภาครัฐทางตรงหรือทางอ้อม การดำเนินงานของของผู้ประกอบการภาครัฐโดยตรงจะเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมแบบภาครัฐซึ่งเป็นนวัตกรรมการจัดการสภาพดังกล่าว (โดยเฉพาะการใช้จ่าย การจัดการ และกลไกการบริการของรัฐบาล) เพื่อสาธารณประโยชน์ ตัวอย่างการประกอบการของภาครัฐโดยตรง ได้แก่ การสร้างสินค้าและบริการของทางราชการใหม่ เช่น

1) การสร้างระบบขนส่งมวลชลทางเลือกให้กับประชาชนได้เลือกใช้ เช่น รถไฟฟ้า แทนการใช้รถเมล์แบบเดิม

2) การปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการของทางราชการที่มีอยู่ เช่น การปรับปรุงการบริการบริษัทไปรษณีย์ไทยที่เน้นการส่งจดหมายมาเป็นการให้บริการขนส่งสินค้าและบริการ

3) เพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตสินค้าและบริการของทางราชการ การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการก่อสร้างโครงสร้างขนาดใหญ่ที่มีผลกระทบต่อประชาชนและสิ่งแวดล้อม เพื่อลดระยะเวลาในการดำเนินงานและลดความสูญเสียจากมลภาวะ

4) การปรับปรุงการจัดการกระบวนการทางราชการ เช่น การนำระบบรัฐบาลดิจิทัลมาใช้แทนระบบการทำงานราชการแบบเดิม ทำให้ลดระยะเวลา ลดค่าใช้จ่าย และสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชน

ในทางกลับกัน การเป็นผู้ประกอบการภาครัฐทางอ้อมดำเนินงานโดยการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจของภาคเอกชนให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์อย่างสร้างสรรค์ ในหมู่ผู้ประกอบการภาคเอกชนเพื่อสาธารณประโยชน์ ตัวอย่างเช่น

1) การนำระบบประชารัฐ (Public Private Partnership) มาใช้ในการดำเนินโครงการขนาดใหญ่โดยให้เอกชนเป็นผู้ร่วมสร้างการบริการสาธารณะกับภาครัฐ เอกชนเป็นผู้ลงทุนเงิน รัฐลงทุน ทรัพยากรและแบ่งผลประโยชน์ตอบแทนระหว่างเอกชนกับรัฐ เช่น โครงการก่อสร้างรถไฟความเร็วสูง เป็นต้น

2) การให้เอกชนลงทุนในการพัฒนาและรัฐเป็นผู้ใช้ประโยชน์ เช่น การลงทุนของธนาคารกรุงไทย ในการพัฒนาแอปพลิเคชันเป๋าตัง และรัฐดำเนินการจ่ายเงินสวัสดิการรัฐต่าง ๆ ผ่านแอปพลิเคชัน ธนาคารเก็บค่าธรรมเนียมการใช้ รัฐมีช่องทางในการบริการสาธารณะ เป็นต้น

ตำราเล่มนี้เน้นไปที่การเป็นผู้ประกอบการภาครัฐโดยตรงเป็นหลัก แม้ว่าการกระตุ้นภาคเอกชนในการผลิตสินค้าและบริการสาธารณะผ่านการแปรสภาพให้เป็นของเอกชนและเป็นผู้ประกอบการทางสังคมก็เป็นที่สนใจเช่นกัน พึงระลึกไว้เสมอว่าการใช้กระบวนการที่เป็นที่รู้จักทดลองและทดสอบแล้วว่าจริงซึ่งผลสามารถคาดการณ์ได้ (อย่างน้อยก็น่าจะเป็น) ไม่ใช่การเป็นผู้ประกอบการแม้ว่าอาจเป็นแนวทางการบริหารจัดการที่ดี – เราสามารถแบ่งกิจกรรมของผู้ประกอบการภาครัฐโดยตรงออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ การเพิ่มรายได้ - การหาแหล่งรายได้ใหม่ นวัตกรรมการผลิตของภาครัฐ – การจัดหาสินค้าและบริการเดียวกันด้วยต้นทุนที่ต่ำลง นวัตกรรมการส่งออกของภาครัฐ – การปรับปรุงคุณภาพหรือความหลากหลายของสินค้าและบริการ ในประเด็นนี้ มีงานเขียนมากมายในสาขารัฐศาสตร์ และการบริหารรัฐกิจเกี่ยวกับการเพิ่มรายได้ (Bellone & Goerl, 1992) ก็ยังควรค่าแก่การอภิปราย ณ ที่นี้ เพราะมันไม่เพิ่มผลผลิตของรัฐบาลในเชิงคุณภาพหรือเชิงปริมาณ นอกเสียจากการจัดเก็บรายได้ที่ค่อนข้างจำกัด

อย่างไรก็ตาม นวัตกรรมการผลิตภาครัฐมีความเกี่ยวข้องกันและสามารถมีได้หลายรูปแบบ เช่น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการจัดการ การเปลี่ยนแปลงในกระบวนการผลิตทางกายภาพ และการเปลี่ยนแปลงในระบบการจัดส่ง ในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมาได้มีการให้ความสำคัญอย่างมากกับการเปลี่ยนแปลงให้เป็นระบบดิจิทัล (นั่นคือ e-Government) ทั่วทั้งภาครัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่เกี่ยวกับการเก็บบันทึก การจัดทำข้อมูลในการเปิดเผยสู่สาธารณะ และการบริการ "ลูกค้า" (เช่น การลงคะแนนเสียง การลงทะเบียนผู้มีสิทธิเลือกตั้ง การจ่าย ภาษีและการออกใบอนุญาตต่าง ๆ) แน่นอนว่ามีเหตุผลที่ควรระมัดระวังเกี่ยวกับกับการเปลี่ยนแปลงให้เป็นระบบดิจิทัล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่เกี่ยวกับการบริการดิจิทัล นวัตกรรมดังกล่าวมีศักยภาพในการเพิ่มระดับของพฤติกรรมการฉ้อโกงของผู้ใช้บริการเหล่านี้ได้ อย่างไรก็ตาม การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงให้เป็นระบบดิจิทัลก็อาจจะเกิดขึ้นด้วยเหตุผลที่เห็นแก่ตัวมากกว่า การควบคุมข้อมูลและกระบวนการของรัฐบาลคือ กลไกมาตรฐานในการควบคุมระบบราชการ กฎหมาย หรือสิ่งอื่น ๆ เพราะการเปลี่ยนแปลงให้เป็นระบบดิจิทัลจะเพิ่มความเป็นไปได้ในการลดการควบคุมระบบราชการ และลดการทุจริตในภาครัฐที่มีอยู่ ซึ่งนวัตกรรมเหล่านี้อาจถูกต่อต้านจากบุคคลในภาครัฐเอง

นวัตกรรมของภาครัฐที่ส่งออกไปอาจเป็นปัญหามากที่สุดเพราะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจขั้นพื้นฐานว่าภาครัฐจะให้บริการสินค้าและบริการใด ซึ่งในสังคมประชาธิปไตยมักจะจบลงที่การตัดสินใจของฝ่ายนิติบัญญัติ ในขณะที่ฝ่ายนิติบัญญัติสามารถดำเนินการมอบหมายงานหรือตั้งตัวแทนตามดุลยพินิจ แต่ก็มีข้อจำกัดในการมอบอำนาจดังกล่าว จะเห็นได้จากกรณี เช่น ความตึงเครียดล่าสุดระหว่างรัฐสภาคองเกรสแห่งสหรัฐอเมริกาและประธานาธิบดีสหรัฐฯ เกี่ยวกับนวัตกรรมในบริการด้านสุขภาพและนโยบายการย้ายถิ่นฐาน

5. สาเหตุที่นวัตกรรมของภาคเอกชนไม่สามารถนำไปใช้กับภาครัฐได้โดยตรง

โดยทั่วไปเป็นที่ทราบโดยทั่วกันว่า โมเดลของการสร้างนวัตกรรมภาครัฐ ส่วนใหญ่เกิดขึ้นจากโมเดลการสร้างนวัตกรรมของภาคเอกชน ที่ภาครัฐมีความพยายามที่จะนำมาใช้ในการสร้างและการใช้นวัตกรรมของภาครัฐ แต่การความเป็นจริง โมเดลการสร้างนวัตกรรมของเอกชนไม่สามารถจะนำมาใช้กับภาครัฐได้อย่างสมบูรณ์แบบ ทั้งนี้เพราะมีภาครัฐและภาคเอกชนมีบริบทที่แตกต่างกันหลายประการ ดังนี้

5.1 ความแตกต่างด้านการแข่งขัน นวัตกรรมของภาคเอกชนเกิดขึ้นจากความปรารถนาที่จะประสบความสำเร็จ สัญญาในด้านผลตอบแทนทางการเงิน และความกลัวต่อความล้มเหลวที่เป็นหัวใจของกระบวนของผู้ประกอบการภาคเอกชนและนำไปสู่การเป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาโดยกระบวนการการทำลายอย่างสร้างสรรค์ของตลาดที่มีการแข่งขันสูง นวัตกรรมที่มีมูลค่าในตลาดจะได้รับการขยายอย่างรวดเร็วและแทนที่สินค้าและบริการที่ปัจจุบันถือว่าด้อยกว่าในตลาด เช่นเดียวกันนวัตกรรมที่ไม่มีมูลค่าก็จะถูกกำจัดออกจากตลาดอย่างรวดเร็ว จึงเป็นเหตุที่ทำให้การสร้างนวัตกรรมของภาคเอกชนจึงมุ่งไปสู่การแข่งขันทางการค้าและผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ

ในทางตรงกันข้าม ภาครัฐมักจะต้องมีการแข่งขันเพราะไม่ได้มุ่งหวังผลตอบแทนด้านกำไรหรือการขยายฐานลูกค้า ทำให้เสถียรภาพทางการจัดการของภาครัฐมีมากกว่า อย่างไรก็ตามอิทธิพลเรื่องสิทธิของประชาชนและการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) ภาครัฐจำเป็นต้องมีการปรับตัวและปรับปรุงการบริหารจัดการ และรัฐบาลหลายประเทศได้กำหนดตัวชี้วัดการทำงานของหน่วยงานภาครัฐ และการวัดขีดความสามารถของรัฐบาลในด้านต่าง ๆ เช่น ตัวชี้วัดด้านประสิทธิภาพและการบริการประชาชน ของ กพร. หรือตัวชี้วัดด้านคุณธรรมและความโปร่งใสของ ปปช. ทำให้เภาครัฐเริ่มมีการแข่งขันและเริ่มสร้างนวัตกรรม แต่นวัตกรรมของภาครัฐไม่ได้มุ่งหวังผลกำไรหรือการแข่งขัน แต่เป็นนวัตกรรมที่มุ่งตอบโจทย์ด้านตัวชี้วัดต่าง ๆ การสร้างนวัตกรรมของภาครัฐจึงมีความเข้มข้นน้อยกว่าภาคเอกชน

5.2 ความแตกต่างด้านการเปิดกว้างและความสามารถในการปกปิดความลับ นวัตกรรมที่มีคุณค่าของผู้ประกอบการภาคเอกชน เกิดขึ้นจากการรับรู้ถึงสิ่งที่คนอื่นผิดพลาด (Knight, 1921) หรือการเปิดรับฟังความเห็นจากรอบด้าน เช่น ลูกค้า หุ้นส่วนทางธุรกิจ เป็นต้น ทำให้ผู้ประกอบการภาคเอกชนสามารถสร้างนวัตกรรมที่ดี นวัตกรรมที่สร้างโดยเอกชนสามารถมีสิทธิประโยชน์ส่วนตัว (ลิขสิทธิ์) และสามารถปกปิดความลับของการสร้างนวัตกรรมเพื่อป้องกันคู่แข่งได้ ทำให้ภาคเอกชนสามารถที่จะหาประโยชน์จากนวัตกรรมที่สร้างขึ้นและเป็นแรงจูงใจที่ดี แต่สำหรับภาครัฐความสามารถในการปกปิดมีจำกัด เพราะภาครัฐมีหน้าที่ในการดูแลประชาชน และในสังคมประชาธิปไตย รัฐจะต้องมีระดับการเปิดกว้างที่เพียงพอที่จะรักษาความไว้วางใจของประชาชนซึ่งทำให้รัฐไม่สามารถกระทำการใด ๆ ที่เป็นการปกปิดเหมือนกับภาคเอกชนได้ (Bellone และ Goerl, 1992) ทำให้หน่วยงานต่าง ๆ ขาดแรงจูงใจในการสร้างนวัตกรรม

5.3 ความสามารถในการกระทำที่ถูกจำกัด Schumpeter (1928) อธิบายถึงความสามารถและความเต็มใจที่จะเผชิญหน้ากับโอกาสเป็นลักษณะเด่นของผู้ประกอบการ แต่ความรับผิดชอบตามระบอบประชาธิปไตยโดยทั่ว ๆ ไปนั้นต้องการให้มีการจำกัดความเป็นอิสระดังกล่าวในภาครัฐ (Bellone & Goerl, 1992) ด้วยเหตุนี้ การดำเนินงานในภาครัฐจึงจำเป็นต้องแจ้งให้ผู้อื่น (เช่น ผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงานอื่น ๆ ของรัฐบาล) ทราบล่วงหน้า และให้ได้ความเห็นชอบอย่างชัดเจนต่อการดำเนินการนั้น ๆ ทั้งนี้ยังมีข้อกำหนดว่าการดำเนินการที่ได้รับความเห็นชอบจะต้องปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ (ที่แย่ที่สุดคือความล่าช้าแบบราชการ) และผลลัพธ์ก็คือนวัตกรรมนั้นจะปฏิบัติได้ยากขึ้น

5.4 ความอดทนต่อความล้มเหลว ผู้ประกอบการภาคเอกชนเต็มใจรับความเสี่ยงจากความไม่แน่นอนและโอกาสของความล้มเหลวที่เกี่ยวข้องเนื่องจากการดำเนินการดังกล่าวเท่านั้นที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จและผลกำไรที่ต้องการ ในทางตรงกันข้ามในภาครัฐ การเปิดรับความล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้นได้นั้นถูกมองว่าขาดความรับผิดชอบ การเป็นผู้ดูแลที่ดีของสาธารณประโยชน์กลายเป็นมาตรฐานที่ต้องปฏิบัติตาม ทั้งนี้การเชื่อมโยงระหว่างความพยายามและผลตอบแทนในภาครัฐกับข้อเท็จจริงที่ว่าเงินทุนส่วนใหญ่ไม่ได้เกิดจากความสมัครใจ แต่เป็นผลจากการเก็บภาษี และผลก็คือผู้ที่อยู่ในภาครัฐมักจะไม่ชอบความเสี่ยงและอดทนต่อความล้มเหลวไม่ได้ แต่นั่นก็ไม่ได้หมายความว่าจะไม่มีความเสี่ยงอยู่เลย แต่การเปิดรับดังกล่าวจะต้องผ่านประเมินที่มากกว่าเพื่อให้เป็นไปตามหลักการประชาธิปไตยที่สมเหตุสมผล ซึ่งมักเกิดขึ้นหลังจากการยอมรับของประชาชน (Bellone & Goerl, 1992)

5.5 ความยากในการรับรู้อุปสงค์ ในภาคเอกชน ผู้ประกอบการจะเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วว่านวัตกรรมที่พวกเขาพัฒนาขึ้นมานั้นมีคุณค่าหรือไม่ผ่านกระบวนการในตลาด กำไรเป็นตัวบ่งชี้ว่านวัตกรรมนั้นมีคุณค่าและส่งเสริมให้ผู้ประกอบการเพิ่มการส่งสินค้าหรือบริการที่เป็นนวัตกรรมใหม่ การขาดทุนบ่งชี้ว่านวัตกรรมไม่มีคุณค่าและทำให้ผู้ประกอบการลดการผลิตลง (อาจถึงจุดที่ต้องกำจัดออกไป) แต่โดยทั่วไปกลไกตลาดนี้จะไม่มีอยู่ในภาครัฐ ซึ่งจะเห็นได้ชัดว่าการเลือกตั้งสามารถสะท้อนข้อเสนอแนะในเรื่องนี้ได้บ้าง แต่ไม่สามารถให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์สำหรับการประเมินคุณค่าของนโยบายส่วนบุคคล ทั้งนี้มีประเด็นเพิ่มเติมด้วยข้อเท็จจริงที่ว่าการส่งมอบสินค้าและบริการในภาครัฐมักแยกออกจากกลไกการระดมทุน และผลก็คือภาครัฐมีเพียงความเข้าใจที่คลุมเครือเกี่ยวกับ

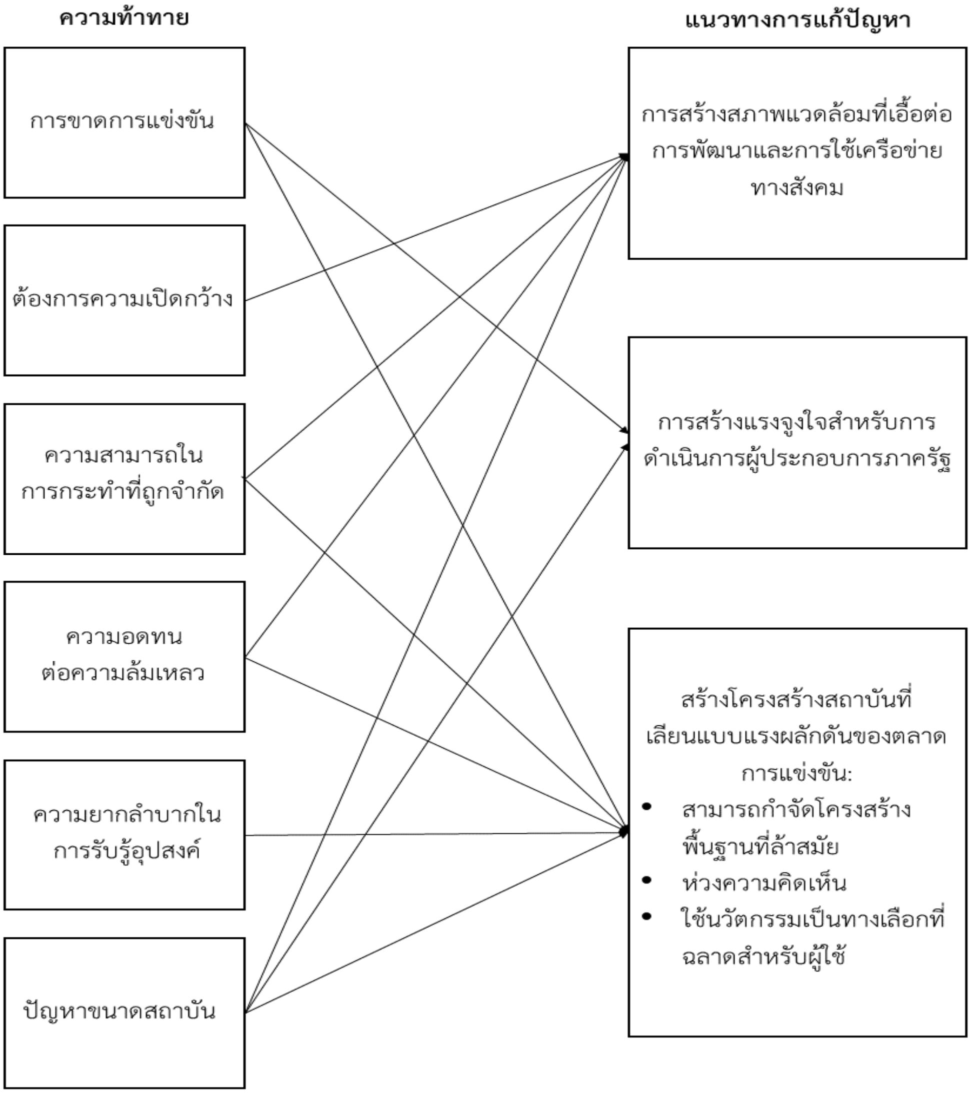
สินค้าและบริการที่จัดให้มีนั้น ข้อยกเว้นที่เป็นไปได้คือการส่งมอบสินค้าและบริการของภาครัฐโดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อแข่งขันกันเองสำหรับประชาชนในท้องถิ่น

5.6 ปัญหาขนาดสถาบัน ในที่สุดขนาดของสถาบันก็เป็นปัญหา แน่นอนว่าปัญหานี้ไม่ได้เกิดเฉพาะกับภาครัฐเพียงแห่งเดียว แต่เป็นเรื่องปกติมากที่จะกล่าวถึง องค์กรภาครัฐหลายแห่งโดยเฉพาะในระดับชาติที่มีขนาดค่อนข้างใหญ่ (ตัวอย่างเช่น หน่วยงานทางทหาร โครงการเกี่ยวกับสถานพยาบาล และระบบการศึกษา) และด้วยขนาดดังกล่าวจึงทำให้เกิดความยากลำบากในการจัดการองค์กรและแรงจูงใจที่เป็นอุปสรรคสำคัญสำหรับนวัตกรรม ดังที่อภิปรายเรื่องนวัตกรรมในภาคเอกชนว่า ปัญหาเหล่านี้เกิดจากโครงสร้างเฉพาะขององค์กร (โดยเฉพาะการผสมผสานของความสัมพันธ์ที่อ่อนแอและแน่นแฟ้น) และวิธีที่องค์กรจัดการกับการส่งผ่านของความรู้และผลประโยชน์ของผู้ที่อยู่ในองค์กร องค์กรภาครัฐขนาดใหญ่ต่างก็มีกระแสที่มิอาจหลีกเลี่ยงได้ในการต่อต้านนวัตกรรมเช่นเดียวกันกับบริษัทเอกชนที่มีขนาดใหญ่

6. เงื่อนไขที่จำเป็นสำหรับการสร้างนวัตกรรมภาครัฐ

ตามที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น แสดงให้เห็นว่าความยากลำบากในการกระตุ้นนวัตกรรมในภาครัฐไม่ใช่การขาดแคลนโอกาสสำหรับนวัตกรรม แต่เป็นสภาพแวดล้อมในเชิงสถาบันที่ไม่เอื้อให้มีการรับรู้และการแสวงประโยชน์จากโอกาสดังกล่าว อย่างไรก็ตาม นวัตกรรมภาครัฐที่ประสบความสำเร็จก็ถูกเปิดเผย (Sanhi et al., 2013; Leyden & Link, 2015) ความเป็นไปได้ที่จะพัฒนานวัตกรรมของภาครัฐให้มีมากขึ้นโดยการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างเครือข่ายทางสังคมและการแสวงหา

ประโยชน์ สร้างแรงจูงใจสำหรับการดำเนินการของผู้ประกอบการ และสร้างโครงสร้างเชิงสถาบันที่เลียนแบบกลไกตลาดที่มีการแข่งขันสูง



ภาพที่ 2.3 การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมนวัตกรรมภาครัฐ

ที่มา: ประยุกต์จากเนื้อหา

จากภาพที่ 2.3 แสดงให้เห็นถึงความท้าทายของการสร้างนวัตกรรมของภาครัฐและเงื่อนไขจำเป็นที่ภาครัฐต้องดำเนินการเพื่อสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้น ประกอบไปด้วย

6.1 การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างเครือข่ายทางสังคมและการแสวงหาผลประโยชน์ เช่นเดียวกับภาคเอกชน นวัตกรรมภาครัฐต้องมีการรวบรวมความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นและอ่อนแอ (สิ่งที่กล่าวมาข้างต้นเรียกว่าเครือข่ายทางสังคมของผู้ประกอบการ) ซึ่งเป็นที่มาของความคิดสร้างสรรค์ที่จำเป็นต่อการสร้างแนวคิดใหม่และมองผ่านไปสู่การบรรลุผล ด้วยเหตุนี้ หากจะส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของภาครัฐ จำเป็นต้องมีการพัฒนาสภาพแวดล้อมที่สามารถสร้างและใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์ดังกล่าวได้ สิ่งที่ Sahni et al. (2013) กล่าวถึงในลักษณะของการสร้าง "พื้นที่สีขาว" สำหรับการทดลอง

รูปแบบเฉพาะของสภาพแวดล้อมนั้นอาจแตกต่างกันไป เช่น เราสามารถพูดในแง่ของโครงสร้างที่ภาครัฐสามารถทดลองการเปลี่ยนแปลง สร้างสินค้าหรือบริการต้นแบบ หรือดำเนินการโครงการนำร่อง โดยปกติ สภาพแวดล้อมดังกล่าวเริ่มต้นจากจุดเล็ก ๆ และอยู่ในระดับต่ำพอที่จะใกล้ชิดกับผู้ที่จะได้รับประโยชน์จากนวัตกรรม แต่ที่ Sahni et al. เน้นย้ำก็คือ สิ่งสำคัญในการจัดโครงสร้างสภาพแวดล้อมและสร้างความมั่นใจว่ากิจกรรมต่าง ๆ ที่ตามมาจะไม่กระทบต่อการส่งผ่านของสินค้าและบริการไปสู่ประชาชน รักษาต้นทุนให้ต่ำและตรึงราคาให้อยู่ในงบประมาณที่มีอยู่เพื่อหลีกเลี่ยงการตรวจสอบที่จะเป็นอุปสรรคในการเปิดกว้างและสร้างความกังวลต่อความล้มเหลว และถ้าประสบสำเร็จ ความพยายามเหล่านี้จะลดข้อจำกัดของผู้ประกอบการภาครัฐที่มีศักยภาพและเป็นการช่วยให้ผู้ประกอบการศึกษานวัตกรรมที่เป็นไปได้และพัฒนาเพื่อให้เกิดขึ้นและนำไปปฏิบัติได้จริง

สุดท้ายนี้จำเป็นที่จะต้องเน้นย้ำว่าความตั้งใจที่ดีนี้จะสูญเปล่าหากปราศจากการสนับสนุนทางกฎหมาย และการบริหาร (ทั้งด้านการจัดการและวัสดุ) จากบนลงล่าง ซึ่งความตั้งใจนี้มีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จหากได้รับการสนับสนุนซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมอย่างเป็นระบบในภาครัฐ

ความไม่แน่นอนในกระบวนการนวัตกรรมทำให้ไม่สามารถระบุลักษณะระดับอุดมคติของนวัตกรรมภาครัฐได้ แต่สามารถระบุลักษณะเงื่อนไขในเชิงสถาบันที่จำเป็นในการสร้างนวัตกรรมในภาครัฐ เช่น การทำให้เชื่อมั่นในโอกาสการรับรู้และการใช้ประโยชน์จากภาครัฐ การที่จะเข้าใจธรรมชาติของเงื่อนไขเหล่านี้ ต้องพิจารณาในรายละเอียดว่าทำไมรูปแบบนวัตกรรมของภาคเอกชนไม่สามารถใช้ได้โดยตรงกับภาครัฐ บทสรุปของความท้าทายเหล่านี้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงด้านสภาพแวดล้อมของภาครัฐเพื่อจัดการกับความท้าทายเหล่านี้

6.2 การสร้างแรงจูงใจในการดำเนินการของผู้ประกอบการภาครัฐ เป็นที่ชัดเจนว่าการสร้างสภาพแวดล้อมที่ผู้ประกอบการภาครัฐสามารถมีส่วนร่วมได้ในกระบวนการสร้างนวัตกรรมนั้นมีข้อจำกัด หากไม่มีแรงจูงใจให้มีส่วนร่วมในกระบวนการสร้างนวัตกรรมนั้น แน่นอนว่าความพึงพอใจส่วนตัวที่มาจากการให้บริการเพื่อส่วนรวมนั้นมีคุณค่าบางประการในการเป็นแรงผลักดัน แต่แรงผลักดันนั้นถูกจำกัดไว้เว้นแต่จะเสริมสร้างด้วยแรงจูงใจรูปแบบอื่น แรงจูงใจในรูปแบบอื่น ๆ เช่น การยอมรับของบุคคลและองค์กร โอกาสในการก้าวหน้าในสายอาชีพ การแต่งตั้งใหม่หรือการเลือกตั้งใหม่ (ขึ้นอยู่กับลักษณะของตำแหน่งที่ดำรงตำแหน่งในภาครัฐ) และผลประโยชน์ที่เพิ่มเติมมาจากนวัตกรรมไปยังส่วนอื่น ๆ ตามความรับผิดชอบของบุคคลหรือองค์กร ตัวอย่างของการเพิ่มเติมดังกล่าว ได้แก่ นวัตกรรมที่ช่วยลดต้นทุนในการส่งมอบสินค้าหรือบริการเพื่อให้เหลือทรัพยากรสำหรับภารกิจอื่น ๆ นวัตกรรมที่ลดความต้องการของผู้ใช้บริการสาธารณะ และนวัตกรรมที่เป็นส่วนเสริมของกิจกรรมภาครัฐอื่น ๆ ซึ่งเป็นการเพิ่มมูลค่าของกิจกรรมเหล่านั้น สิ่งจูงใจทั้งหมดเหล่านี้สามารถแทนที่บทบาทของผลกำไรที่มีต่อภาคเอกชนในการกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมได้ ดังที่ระบุไว้ในกรณีของการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างและการแสวงหาประโยชน์จากเครือข่ายทางสังคมว่าสิ่งที่สำคัญต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวคือการสนับสนุนทางกฎหมายและการบริหารจากบนลงล่าง

6.3 สร้างโครงสร้างสถาบันที่เลียนแบบกลไกตลาดการแข่งขัน คำกล่าวที่ว่าการทำลายอย่างสร้างสรรค์นำไปสู่นวัตกรรม และนวัตกรรมเป็นผลผลิตของกระบวนการแข่งขันที่มักส่งผลให้เกิดการกำจัดระบบสถาบันแบบเก่า วิธีการผลิต และสินค้าและบริการ อย่างไรก็ตามการกลัวความล้มเหลวมักนำไปสู่ทัศนคติแบบอนุรักษ์นิยมเป็นอย่างสุดโต่งต่อหน่วยงานและนโยบายของภาครัฐ หนึ่งวิธีที่จะหลีกเลี่ยงปัญหาดังกล่าว ดังเช่นที่ Sahni et al. (2013) แนะนำว่า ให้รอจนกว่านวัตกรรมจะได้รับการตรวจสอบและทำงานได้อย่างสมบูรณ์ (ซึ่งทำให้การทดลองมีความสำคัญมากขึ้น) และให้คิดค้นการเปลี่ยนแปลงเพื่อไม่ให้เกิดอันตรายต่อผู้ใช้ปลายทางและพนักงานภาครัฐที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง

7. บทสรุป

เช่นเดียวกันกับนวัตกรรมภาคเอกชน นวัตกรรมภาครัฐถูกขับเคลื่อนโดยพฤติกรรมของผู้ประกอบการที่มุ่งเน้นเป้าหมาย และเช่นเดียวกับภาคเอกชน การมีส่วนร่วมในนวัตกรรมภาครัฐเป็นกระบวนการสร้างสรรค์ที่มีลักษณะของความไม่แน่นอน เงื่อนไขที่จำเป็นสำหรับกระบวนการนวัตกรรมภาครัฐคือ ความสามารถในการสร้างและใช้ประโยชน์จากเครือข่ายทางสังคมของผู้ประกอบการ การมีสิ่งจูงใจให้มีส่วนร่วมในกระบวนการนวัตกรรม และการจัดการในเชิงสถาบันที่เลียนแบบพลังสำคัญในตลาดการแข่งขันของภาคเอกชน และทั้งหมดนี้ต้องการการสนับสนุนทางกฎหมายและการบริหารที่เพียงพอ (ทั้งด้านการจัดการและวัสดุ) เพื่อสร้างและรักษาการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ การสนับสนุนที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดคือการฝังตัวอยู่ในการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมที่กว้างขึ้นในภาครัฐ แน่นอนว่าการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวไม่ใช่เรื่องง่าย แต่มันอาจเป็นประโยชน์อย่างมีนัยสำคัญต่อสังคมและตัวอย่างเชิงประจักษ์แสดงให้เห็นว่ามันเป็นไปได้

คำถามท้ายบท

1. นวัตกรรมภาครัฐและเอกชนมีความเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร
2. แรงผลักที่ทำให้เกิดนวัตกรรมในภาคเอกชน และแรงผลักที่ทำให้เกิดนวัตกรรมภาครัฐมีอะไรบ้าง
3. ข้อจำกัดที่เป็นอุปสรรคต่อการสร้างนวัตกรรมภาครัฐมีอะไรบ้าง
4. เงื่อนไขใดที่จำเป็นต่อการสร้างนวัตกรรมภาครัฐ

บทที่ 3
แนวคิดการบริหารภาครัฐและนวัตกรรม

1. บทนำ

การศึกษานวัตกรรมและการบริหารภาครัฐ ในตำราเล่มนี้เป็นการอธิบายให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างพัฒนาการของแนวคิดการบริหารภาครัฐในยุคต่าง ๆ ที่มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของนวัตกรรมแต่ละยุคสมัย โดยมีกรอบแนวคิดตามกระบวนทัศน์ (Paradigm) แต่ละยุคสมัย ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น การจัดภาครัฐแบบเก่าหรือแบบธรรมเนียมปฏิบัติ (Old Public Management) การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) การจัดการสาธารณะแนวใหม่ (New Public Service) และรัฐบาลทันสมัย (Smart Government) กระบวนทัศน์ของการจัดการภาครัฐจะมีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก เช่น ค่านิยมของสังคม องค์ความรู้ด้านการจัดการ จุดเน้นที่นักวิชาการสนใจ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี สำหรับตำราเล่มนี้ ผู้เขียนได้จะนำเสนอแนวคิดนวัตกรรมการจัดการภาครัฐ โดยใช้กรอบของกระบวนทัศน์ (Paradigm) ของการจัดการภาครัฐเป็นตัวอธิบายโดยมีหัวข้อดังนี้

1) การจัดการภาครัฐยุคเก่าหรือแบบธรรมเนียมปฏิบัติ (Old Public Management)
2) การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management)
3) การบริการสาธารณะแนวใหม่ (New Public Service)
4) การบริหารแบบธรรมาภิบาล (Good Governance)
5) รัฐบาลผู้ประกอบการ (Re-inventing)
6) รัฐบาลทันสมัย (Smart Government)

2. การจัดการภาครัฐแบบเก่าหรือแบบธรรมเนียมปฏิบัติ (Old Public Management)

การจัดการภาครัฐแบบเก่า เกิดขึ้นจากค่านิยมทางสังคมที่มีอิทธิพลต่อแนวคิดของนักวิชาการด้านรัฐประศาสนศาสตร์ ที่ต้องการหาองค์ความรู้ หรือศาสตร์ทางด้านการบริหารงานภาครัฐอย่างเป็นวิทยาศาสตร์ เพื่อแก้ไขปัญหาความล้มเหลวของการบริหารภาครัฐในยุคก่อนหน้าและประกอบแรงผลักจากกับความรุ่งเรืองของทฤษฎีองค์การในขณะนั้น โดยเฉพาะอิทธิพลแนวคิดการจัดการเชิง

วิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ของ Frederick W. Taylor และทฤษฎีระบบราชการ ของ Max Weber ที่ต่างมุ่งแสวงหาวิธีการจัดการองค์การที่มีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุประสิทธิผลสูงสุด เช่น

1) การรวมศูนย์อำนาจ (Centralization)

2) หลักการแบ่งงานกันทำ (Division of Work)

3) การแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะด้าน (Specialization)

4) หลักเอกภาพของการบังคับบัญชา (Unity of Work)

5) การควบคุมโดยสร้างกฎกติกา (Rule of Law)

6) การควบคุมตามลำดับชั้น (Hierarchy of Command)

ภายใต้กระบวนทัศน์รัฐประศาสนศาสตร์แบบดั้งเดิม ต้องการสร้างองค์การภาครัฐที่เป็นวิทยาศาสตร์ โดยการกำหนดวิธีการทำงานให้เป็นระบบราชการที่เป็นองค์การขนาดใหญ่มีมาตรฐานเดียวกัน เพื่อสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบราชการ (นราธิป ศรีราม และคณะ, 2556) แนวคิดการจัดการภาครัฐแบบเก่า นับว่าเป็นนวัตกรรมการจัดการภาครัฐในยุคเริ่มต้น ที่ทำให้ระบบการจัดการภาครัฐมีแบบแผนที่เป็นทางการ และมีความเป็นวิชาการ หรือเป็นศาสตร์ และแนวคิดได้รับการตอบรับจากประเทศต่าง ๆ นำไปใช้เป็นรูปแบบของการจัดการภาครัฐในขณะนั้น และยังมีอิทธิพลต่อการจัดการภาครัฐของประเทศต่าง ๆ อยู่ในปัจจุบันอีกด้วย

3. แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management)

แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ เกิดขึ้นจากอิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางสังคมและเศรษฐกิจที่เกิดจากปัจจัยหลายประการ อาทิ การพัฒนาเทคโนโลยีการสื่อสารทำให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้มากขึ้น การเรียนรู้ในสิทธิการได้รับการบริการสาธารณะที่ดีมีการเรียกร้องและตรวจสอบการทำงานของภาครัฐมากขึ้น การผ่อนคลายของความขัดแย้งทางการเมืองของโลก การล่มสลายของสหภาพโซเวียต และการยุติสงครามเย็น ส่งผลให้เกิดการแข่งขันทางเศรษฐกิจ รัฐบาลประเทศต่าง ๆ หันมาสนใจการสร้างนโยบายสาธารณะมากขึ้น บทบาทของภาครัฐต้องเปลี่ยนจากการสร้างความเข้มแข็งของระบบราชการ ไปสู่การสร้างนโยบายที่ตอบสนองการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม การเสริมสร้างสมรรถนะของภาครัฐ เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ การส่งเสริมและการพัฒนาผู้ประกอบการภายในและการส่งเสริมการลงทุนเพื่อสร้างงาน สร้างอาชีพและสร้างรายได้ให้กับประชาชน การปฏิรูประบบราชการและการบริการ

สาธารณะที่มุ่งประสิทธิภาพ การตอบสนองความต้องการและการมีสวนร่วมของประชาชน รวมถึงการการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานและการให้บริการประชาชนให้ทันสมัย และการพัฒนาบุคลากรภาครัฐเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน

การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) จึงเป็นนวัตกรรมทางการจัดการในขณะนั้นที่สอดคล้องกับค่านิยมทางสังคมและการเปลี่ยนแปลงบริบทโลก และองค์ความรู้ทางการจัดการที่มาจากแนวคิดพื้นฐานในการปฏิรูประบบราชการ อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารงานภาครัฐ โดยการกำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อพัฒนาระบบราชการให้กลายเป็นระบบราชการสมัยใหม่ ซึ่งการจัดการภาครัฐแนวใหม่มีแนวทางในการบริหารดังต่อไปนี้

1) การสร้างการบริการที่มีคุณภาพ

2) ลดอำนาจส่วนกลาง เพิ่มอำนาจให้กับพื้นที่และท้องถิ่น

3) ลดการผูกขาดเปิดโอกาสให้ภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมทำงานสาธารณะ

4) พัฒนาระบบการทำงานให้คล่องตัว ยืดหยุ่น และนำเทคโนโลยีมาใช้

5) ประเมินผลการปฏิบัติโดยตัวชี้วัดเป้าหมายประสิทธิภาพและประโยชน์ของประชาชน

6) พัฒนาศักยภาพข้าราชการ และสร้างแรงจูงใจทั้งในระดับองค์กร และระดับบุคคล

7) สร้างวัฒนธรรมการแข่งขัน เพื่อให้เกิดการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง

แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่เกิดขึ้นจากความพยายามหาแนวทางการจัดใหม่ ๆ ที่แก้ไขปัญหาในเชิงโครงสร้างทางการจัดการแบบเดิมที่มีแบบแผนและธรรมเนียมปฏิบัติมาอย่างยาวนาน แรงผลักดันที่ทำให้นวัตกรรมการจัดการภาครัฐแนวใหม่ได้รับการสนับสนุนและเข้ามาเป็นนวัตกรรมการจัดการภาครัฐที่ได้รับความนิยมได้มาจากหลายปัจจัย เช่น กระแสและแนวคิดของสังคมเปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะการพัฒนาองค์ความรู้ทางการจัดการสมัยใหม่ การพัฒนาเศรษฐกิจ ค่านิยมของคนสมัยใหม่ ความตื่นตัวทางด้านสิทธิของประชาชน รวมถึงความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีการสื่อสาร

หลังจากแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ได้รับความนิยมและแพร่หลายในการปฏิรูปราชการในหลายประเทศ จึงมีนักคิดและนักรัฐประศาสนศาสตร์ได้พัฒนาและขยายแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ไปสู่แนวคิดอื่นหลายแนวคิด เช่น แนวคิดการบริหารแบบธรรมาภิบาล แนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่ และแนวคิดการบริหารแบบรัฐบาลผู้ประกอบการ เป็นต้น

4. แนวคิดการจัดการภาครัฐแบบธรรมาภิบาล (Good Governance)

การบริหารแบบธรรมาภิบาลหรือหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นเครื่องมือนวัตกรรมที่รัฐบาลได้นำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาและข้อบกพร่องของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ กล่าวคือ หลังจากที่แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ NPM ได้รับความนิยมและนำไปใช้ในระบบราชการในหลายประเทศ ด้วยการการปฏิรูปโครงสร้าง ปฏิรูปกฎหมาย ปฏิรูประบบการทำงาน ลดความเป็นทางการเน้นความยืดหยุ่นเพื่อเป้าหมายในการจัดการ การปฏิรูปกฎหมายและการลดความควบคุมกำกับที่เคร่งครัด ด้านหนึ่งทำให้การบริหารคล่องตัวแต่อีกด้านหนึ่งเปิดโอกาสให้ผู้บริหารทั้งฝ่ายการเมืองและข้าราชการสร้างโอกาสในการทุจริตคอร์รัปชันในหลายประเทศ โดยเฉพาะประเทศยากจนที่รัฐบาลมีอำนาจเข้มแข็งหรือเผด็จการ สหประชาชาติจึงได้สร้างแนวคิดการจัดการภาครัฐแบบธรรมาภิบาล (Good Governance) และนำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาให้ความช่วยเหลือประเทศเหล่านั้น ต่อมาหลักคิดธรรมาภิบาลได้รับความนิยมและนำมาใช้เป็นหลักสำคัญในการบริหารภาครัฐในหลายประเทศ เช่น ประเทศไทยรัฐบาลไทยได้นำหลักธรรมาภิบาล หรือ Good governance มาเป็นประกาศใช้เป็นพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปี พ.ศ. 2546 หลักสำคัญประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 6 ประการ ดังต่อไปนี้ (ถวิลวดี บุรีกุล และคณะ, 2545)

4.1 หลักนิติธรรม (Rule of Laws) เป็นหลักการที่เกี่ยวข้องกับหลักกฎหมาย กล่าวคือ การบัญญัติกฎหมายต้องถูกต้องและเป็นธรรม การบังคับใช้กฎหมายต้องเท่าเทียม การปฏิบัติตามกฎกติกาที่ตกลงกันไว้อย่างเคร่งครัด โดยคำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพ และความยุติธรรมของประชาชน ประกอบด้วยหลักการทั้งหมด 7 ประการ ได้แก่ หลักการแบ่งแยกอำนาจ หลักการคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ หลักความชอบด้วยกฎหมายของฝ่ายตุลาการและฝ่ายปกครอง ความชอบด้วยกฎหมายในทางเนื้อหา หลักความเป็นอิสระของผู้พิพากษา หลัก “ไม่มีความผิด และไม่มีโทษโดยไม่มีกฎหมาย” และหลักความเป็นกฎหมายสูงสุดของรัฐธรรมนูญ

4.2 หลักคุณธรรม (Ethics) หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม และประพฤติตนอย่างมีคุณธรรม ประกอบด้วยหลักการสำคัญ 3 ประการ คือ หน่วยงานปราศจากการทุจริต หน่วยงานปราศจากการทำผิดวินัย และหน่วยงานปราศจากการทำผิดมาตรฐานวิชาชีพนิยมและจรรยาบรรณ สำหรับระบบราชการองค์ประกอบของคุณธรรมหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์คือ “การปราศจากการทุจริตคอร์รัปชัน” ซึ่งคำว่า “การคอร์รัปชัน” “การฉ้อราษฎร์บังหลวง” หรือ “Corruption” โดยรวม

แล้วหมายถึง การทำให้เสียหาย การทำลาย หรือการละเมิดจริยธรรม ธรรมปฏิบัติและกฎหมาย นอกจากนี้ภาครัฐยังควรส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองด้านคุณธรรมไปพร้อมกัน เพื่อให้ประชาชนมีความซื่อสัตย์ จริงใจ อดทน ประกอบอาชีพโดยสุจริต และมีระเบียบวินัย อันจะทำให้สังคมมีความสงบสุข

4.3 หลักความโปร่งใส (Transparency) หมายถึง การบริหารที่มีความโปร่งใส สามารถเปิดเผยให้สาธารณะทราบได้ทุกประการ เพื่อสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ ประกอบไปด้วยหลักการย่อย 4 ประการ ได้แก่ หน่วยงานมีความโปร่งใสด้านโครงสร้าง หน่วยงานมีความโปร่งใสด้านการให้คุณ หน่วยงานมีความโปร่งใสด้านการให้โทษ และหน่วยงานมีความโปร่งใสด้านการเปิดเผยข้อมูล

4.4 หลักการมีส่วนร่วม (Participation) การมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นกระบวนการที่ประชาชน ได้แสดงออกในประเด็นต่าง ๆ เช่น การเมือง ปัญหาในสังคม รวมทั้งกิจกรรมต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อชีวิตและความเป็นอยู่ของประชาชน ซึ่งการแสดงออกของประชาชนอาจส่งผลให้มีการนำความคิดเห็นดังกล่าวไปประกอบการพิจารณากำหนดนโยบาย และการตัดสินใจของรัฐ โดยการมีส่วนร่วมของประชาชนอาจอาศัยวิธีที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ ซึ่งการมีส่วนร่วมของประชาชนอาจอยู่ในรูปแบบของการสนับสนุน หรือต่อต้านก็ได้ โดยการมีส่วนร่วมทางการเมืองนั้นสามารถทำได้หลากหลายรูปแบบ เช่น การให้ข้อมูล การแสดงออกต่อประเด็นต่าง ๆ ในสังคม การเลือกตั้ง การออกเสียงประชามติ และการทำประชาพิจารณ์ เป็นต้น

4.5 หลักสำนึกรับผิดชอบ (Accountability) หมายถึง การตระหนักถึงสิทธิ หน้าที่ และความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม โดยจะต้องสนใจในปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง ความกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหา รวมถึงความรับผิดชอบในผลงาน หรือการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ตลอดจนการตอบสนองต่อความคาดหวังของสาธารณะรวมทั้งการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และกล้าที่จะยอมรับทั้งผลทางบวกและผลทางลบจากการกระทำของตนเอง เพราะฉะนั้นหลักการนี้จะประกอบไปด้วยหลักการต่าง ๆ อันได้แก่ การมีเป้าหมายที่ชัดเจน ทุกคนเป็นเจ้าของร่วมกัน, การปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดการพฤติกรรมที่ไม่เอื้อการทำงานอย่างไม่หยุดยั้ง การมีแผนการสำรอง และการติดตามและประเมินผลการทำงาน

4.6 หลักความคุ้มค่า (Value for Money) เนื่องจากทรัพยากรในการบริหารงานมีอยู่อย่างจำกัด แต่ปัญหาและความต้องการของประชาชนมีอยู่อย่างไม่จำกัด เพราะฉะนั้นในการบริหารงานจึงจำเป็นต้องคำนึงถึงผลประโยชน์สาธารณะสูงสุด ซึ่งหลักการนี้เป็นผลมาจากการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานนั่นเอง โดยจะต้องคำนึงถึงการประหยัด ความคุ้มค่า ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดสำหรับประชาชน

4.7 การตรวจสอบธรรมาภิบาลของภาครัฐ การตรวจสอบธรรมาภิบาลของภาครัฐใช้เครื่องมือ Intrigrity Transparebcy Index (ITA) การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐต่าง ๆ โดยเป็นแบบสอบถามและที่ประกอบไปด้วย 10 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การปฏิบัติหน้าที่อย่างมีธรรมาภิบาล 2) การใช้จ่ายงบประมาณอย่างโปร่งใสและคุ้มค่า 3) การใช้อำนาจอย่างมีคุณธรรมและนิติธรรม 4) การใช้ทรัพย์สินราชการอย่างถูกต้องคุ้มค่า 5) การแก้ไขปัญหาการทุจริต 6) การพัฒนาคุณภาพการดำเนินงาน 7) ประสิทธิภาพการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์การ 8) การปรับปรุงระบบการทำงาน 9) การเปิดเผยข้อมูล และ 10) การป้องกันการทุจริต ทั้งนี้มีวัตถุประสงค์ของให้หน่วยงานภาครัฐทราบระดับคุณธรรมและความโปร่งใสของตนเอง และให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงระดับคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงานให้ดียิ่งขึ้น

5. การบริการสาธารณะแนวใหม่ (New Public Service: NPS)

กระบวนทัศน์ทางแนวคิดของการบริการสาธารณธ NPS เกิดจากการนำเสนอแนวคิดของนักรัฐประศาสนศาสตร์ Robert B. Denhardt และ Janet V. Denhardt (2000 และ 2015) โดยมีค่านิยมสำคัญ คือค่านิยมประชาธิปไตย ซึ่งประกอบด้วย ความเป็นธรรม (Fairness) ความเท่าเทียมกันทางสังคม (Social equity) ภาระรับผิดชอบ (accountability) เพื่อนำไปสู่ประโยชน์สาธารณะ (public interest) ซึ่งเป็นรากฐานหลักของการบริหารจัดการภาครัฐที่แท้จริง การบริการสาธารณะแนวใหม่ ถูกมองว่าไม่ใช่เป็นการจัดการภาครัฐแนวใหม่ แต่เป็นการจัดการภาครัฐยุคหลังสมัยใหม่ (postmodern public management) (ปกรณ์ ศิริประกอบ และศุภชัย ยาวะประภาษ, 2560) สาระสำคัญของแนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่ตามแนวคิดของ Denhardt และ Denhardt ประกอบไปด้วยหลักการที่ 7 ประการ ได้แก่

1. Serve Citizens, Not customer: สร้างการบริการที่มีคุณภาพ หมายความว่า รัฐต้องมองประชาชนคือพลเมือง ไม่ใช่ลูกค้า ดังนั้นการจัดการบริการสาธารณะของรัฐต้องจัดให้กับพลเมือง

Citizens ไม่ใช่การบริการลูกค้า เพราะพลเมืองมีสิทธิและหน้าที่มากกว่าความเป็นลูกค้า การบริการนอกจากจะมีคุณภาพ ตรงต่อเวลา น่าเชื่อถือแล้วต้องมีความเป็นธรรม เท่าเทียม มีความรับผิดชอบและต้องสร้างโอกาสในการร่วมแสดงความคิดเห็นต่อบริการที่รัฐจัดให้ด้วย

2. Seek the Public Interest: ผลประโยชน์สาธารณะ หมายถึง หน้าที่ของรัฐคือการอำนวยความสะดวกและการสร้างสำนักให้พลเมืองตระหนักถึงผลประโยชน์สาธารณะ สร้างค่านิยมในการร่วมกันของชุมชนในการรับผิดชอบต่อสาธารณะและกำหนดทิศทางของสังคมให้ก้าวเดินไปข้างหน้าด้วยบรรทัดฐานความเป็นธรรม ยุติธรรม และความเท่าเทียม

3. Value Citizenship over Entrepreneur หมายความว่า บุคลากรภาครัฐทำหน้าที่เป็นผู้ดูแลและอำนวยความสะดวกสาธารณะ ต้องมีความรู้และสามารถบริหารจัดการและบูรณาการทั้งทรัพยากรของหน่วยงานตนและจากหน่วยงานอื่น รวมถึงการกระตุ้นให้พลเมืองเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการด้วย

4. Think Strategically, Act Democratically หมายความว่า รัฐต้องมีความคิดและบริหารในเชิงยุทธศาสตร์ในขณะเดียวกันต้องดำเนินการโดยแบบประชาธิปไตยให้ทุกภาคส่วนรวมถึงพลเมืองมีส่วนร่วมในการสร้างนโยบาย และร่วมขับเคลื่อนโยบาย เปิดกว้างให้ประชาชนเข้าถึงและบริหารจัดการเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน

5. Recognize that Accountability isn’t Simple หมายความว่า บุคลากรของรัฐต้องพร้อมรับผิดชอบและถูกตรวจสอบจากรอบด้าน อาทิ กฎหมาย มาตรฐานวิชาชีพ ค่านิยมชุมชน ปัจจัยอื่น ๆ รวมถึงพลเมือง การแก้ปัญหานอกจากจะแก้ตามกติกาแล้วต้องคำนึงถึงประชาชนและให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อก่อให้เกิดพลเมืองและภาระรับผิดชอบ

6. Serve Rather than Steer หมายความว่า บทบาทของภาครัฐในการเป็นผู้นำที่ต้องมีภาวะผู้นำแบบการมีส่วนร่วม กระตุ้นให้พลเมืองพูดคุยในเชิงประชาธิปไตย กล้าที่จะแสดงออกนำเสนอ เพื่อหาทางออกในการแก้ไขปัญหาของส่วนรวมด้วยกัน มากกว่าการชี้นำของภาครัฐ

7. Value People, not just productivity หมายความว่า การให้คุณค่าพลเมืองในเรื่องศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ มีความผูกพันระหว่างรัฐกับประชาชนมากกว่าแค่เรื่องประสิทธิภาพในการบริการเพียงอย่างเดียว ต้องคำนึงถึงให้เกียรติ สร้างความเคารพ ความไว้ใจ การตอบสนองและการเสริมพลังในทางบวก การทำงานของรัฐเป็นไปเพื่อสร้างความแตกต่างให้กับสังคมมากกว่าทำเพื่อค่าตอบแทนหรือทำตามหน้าที่และความมั่นคงของตน

แนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่ (New Public Service) เป็นนวัตกรรมกระบวนทัศน์การจัดการภาครัฐ ที่พัฒนาต่อยอดจากแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) กล่าวคือ การจัดการภาครัฐแนวใหม่จะให้ความสำคัญกับพัฒนาภายในระบบราชการ อาทิ การปฏิรูปกฎหมาย ปฏิรูประบบการทำงาน ปฏิรูปโครงการโครงสร้าง การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และสร้างเป้าหมายเพื่อประโยชน์ของประชาชน การดำเนินงานยังคงเน้นการทำงานภายในของระบบราชการเป็นหลัก แต่สำหรับการบริการสาธารณะแนวใหม่ ให้ความสำคัญกับความเป็นประชาธิปไตย และการเพิ่มพลังอำนาจของพลเมืองให้มีบทบาทสำคัญกับการทำงานของภาครัฐ เพิ่มบทบาทในการร่วมกำหนดนโยบาย การตัดสินใจ และการร่วมปฏิบัติในการบริการสาธารณะด้วย

6. แนวคิดรัฐบาลแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneur Government)

แนวคิดนี้เสนอโดย David Osborne และ Ted Gaebler[6] ซึ่งเป็นที่ปรึกษาของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา นำเสนอหลักการสำคัญในการพัฒนาระบบราชการโดยมุ่งสู่รัฐบาลในเชิงประกอบการที่เป็นมิติหรือกระบวนทัศน์ใหม่ในการจัดการภาครัฐใหม่ ต่อมาได้กลายเป็นกระแสความคิดสำคัญในการปฏิรูประบบราชการในสหรัฐอเมริกาและประเทศอื่น ๆ ในระยะเวลาต่อมา

แนวคิดรัฐบาลแบบผู้ประกอบการ reinventing government มีหลักการสำคัญ 10 ประการ ดังต่อไปนี้ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2548: 2 และสันสิทธิ์ ชวลิตธำรง, 2546: 100-101)

6.1 การเปลี่ยนบทบาทภาครัฐจากผู้ปฏิบัติ มาเป็นผู้กำกับและการดูแล (Catalytic Government Steering Rather Than Rowing) โดยรัฐบาลมีหน้าที่สนับสนุน อำนวยการ หรือประสานงานมากกว่าดำเนินการเอง และเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามามีบทบาทในฐานะผู้ปฏิบัติมากขึ้น

6.2 การเพิ่มอำนาจแก่ชุมชนในการดูแลตนเองโดยเฉพาะการตัดสินใจและการดำเนินกิจการมสาธารณะ (Community-Owned Government) โดยให้อำนาจประชาชนในชุมชนตัดสินใจและดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง เพราะชุมชนใกล้ชิดกับปัญหาและเข้าใจปัญหาของชุมชนมากกว่า

---

[6] David Osborne และ Ted Gaebler ผู้เขียนหนังสือชื่อ *Reinventing Government* (1992) ซึ่งเป็นหนังสือที่ได้รับความนิยมในการใช้เป็นตำราวิชาการเรื่องรัฐบาลผู้ประกอบการสำหรับสถาบันการศึกษาทั่วโลก

6.3 การสร้างระบบการแข่งขันในการบริหารภาครัฐ (Competitive Government) ลดการผูกขาดโดยภาครัฐ โดยรัฐจะต้องส่งเสริมการแข่งขันของภาคเอกชนภายใต้หลักการแห่งความเสมอภาคและเท่าเทียมกัน เพื่อให้การบริการมีประสิทธิภาพมากขึ้น

6.4 การขับเคลื่อนการบริหารภาครัฐโดยภารกิจ (Mission Driven Government) แทนที่การขับเคลื่อนตามกฎระเบียบเหมือนแต่เดิม

6.5 การยึดผลสัมฤทธิ์เป็นหลัก โดยการสร้างตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานเพื่อใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงาน และนำผลที่ได้ไปปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

6.6 การตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการเป็นหลัก (Customer Driven Government Meeting the Needs of Customer, Not the Bureaucracy) ไม่ใช่ความต้องการของราชการเอง โดยเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการเลือกใช้บริการกับหน่วยงานที่พึงพอใจ

6.7 มุ่งสร้างรัฐบาลเชิงวิสาหกิจ หรือเชิงประกอบการ (Enterprising Government: Earning Rather Than Spending) โดยการเปลี่ยนทัศนคติจากการมุ่งใช้ทรัพยากรหรืองบประมาณให้มากที่สุด ไปเป็นการจัดหาทรัพยากรให้มากกว่าการใช้ทรัพยากร

6.8 มุ่งสร้างรัฐบาลที่มองการณ์ไกล หรือคาดการณ์เหตุการณ์ล่วงหน้า (Anticipatory Government Prevention Rather Than Cure) โดยการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อวางแผนป้องกันและเตรียมการไม่ให้ปัญหาเกิดขึ้น

6.9 การกระจายอำนาจ (Decentralized Government) โดยการลดสายการบังคับบัญชาให้สั้นลง และเปิดโอกาสให้ข้าราชการระดับล่างมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นำไปสู่การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม

6.10 การยึดการแข่งขันในระบบตลาด (Market Oriented Government) โดยเปลี่ยนแปลงการบริหารงานภาครัฐแบบผูกขาดและยึดโยงการทำงานเฉพาะหน่วยงาน ซึ่งทำให้บริการขาดประสิทธิภาพ ไปสู่ระบบการแข่งขันภายใต้กลไกตลาดที่ทำให้ระบบราชการต้องแข่งขันกันพัฒนาเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

แนวคิดรัฐผู้ประกอบการ Re-inventing government เป็นหนึ่งในแนวคิดการจัดการภาครัฐหลังสมัยใหม่ Postmodern สาระสำคัญคือการสร้างค่านิยมใหม่ของระบบราชการและบุคลากรภาครัฐให้มีจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการที่ต้องมีความรับผิดชอบ มองการณ์ไกล และ

สร้างระบบราชการที่แข่งขันได้ เป็นนวัตกรรมกระบวนทัศน์การจัดการภาครัฐที่เป็นรากฐานของการสร้างรัฐบาลทันสมัย Smart government หรือ Digital government

7. รัฐบาลทันสมัย (Smart Government)

แนวคิดรัฐบาลทันสมัย ได้รับอิทธิพลมากจากการพัฒนาและความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการพลิกโฉมรูปแบบการบริหารของโลก ทั้งการบริหารธุรกิจ การบริหารภาครัฐ การบริหารอุตสาหกรรม การบริหารการศึกษา การตลาดและการบริการเทคโนโลยีสารเทศ นอกจากจะเปลี่ยนการบริหารแล้วยังมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมของมนุษย์อีกด้วย เช่น พฤติกรรมการการเรียนรู้ การดำเนินชีวิต การประกอบอาชีพ และพฤติกรรมการบริโภคและการบริการ เป็นต้น

อิทธิพลของเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้ระบบการบริหารภาครัฐต้องปรับเปลี่ยนไปตามบริบทของโลกและสอดคล้องกับพฤติกรรมของมนุษย์ที่เปลี่ยนแปลง แนวคิดรัฐบาลทันสมัยรัฐได้นำเอาเทคโนโลยีสารสรเทศเข้ามาใช้ในการยกระดับการดำเนินงานของรัฐบาลและพัฒนาระบบการบริการประชาชน แทนรูปแบบการทำงานและการบริการแบบเดิมที่มีกระบวนการขั้นตอนยุ่งยากซับซ้อน สิ้นเปลืองใช้ทรัพยากรมาก และขั้นตอน ข้อระเบียบควบคุมที่เคร่งครัด ขับเคลื่อนการทำงานผ่านคน (ข้าราชการ) เป็นหลัก การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมีผลให้ประสิทธิภาพการทำงานของรัฐสูงขึ้นรวดเร็วขึ้น ลดค่าใช้จ่าย และสนองความต้องการของประชาชนมากขึ้น

รัฐบาลทันสมัยระยะแรก รู้จักกันดีในชื่อว่ารัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (E-Government) ซึ่งใช้ประโยชน์อย่างมากจากเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information Technology Communication: ITC) โดยเฉพาะอินเทอร์เน็ต (Internet) ที่เป็นตัวเชื่อมโยงการทำงานระหว่างคอมพิวเตอร์ผ่านระบบไร้สาย ทำให้เกิดระบบการทำงานเชื่อมโยงระหว่างการทำงานรัฐกับธุรกิจแบบ G2B และรัฐกับประชาชน G2P รัฐกับรัฐ G2G และรัฐกับข้าราชการ G2E สะดวกขึ้นเร็วขึ้น เครื่องมือสำคัญที่เป็นตัวเชื่อมการทำงานของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) ที่ใช้ติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนกัน และ Website ที่ใช้ในการสื่อสารในสาธารณะ ต่อมาเทคโนโลยี ICT ได้พัฒนาให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และเรียกว่าเทคโนโลยีดิจิทัล Digital technology รัฐบาลทันสมัยจึงพัฒนาขึ้นจากรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (E-government) ไปสู่รัฐบาลดิจิทัล (Digital Government)

รัฐบาลทันสมัยระยะที่สอง ได้แก่ รัฐบาลดิจิทัล (Digital Government) เป็นรูปแบบที่รัฐบาลนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพสูงกว่า ใช้ประโยชน์ได้กว้างขวางกว่า เทคโนโลยี ICT เข้ามายกระดับการทำงานของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ให้สูงขึ้น ระบบรัฐบาลดิจิทัลให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงระบบการทำงานของรัฐให้เข้ากับเครื่องมืออีเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ ที่ใช้ในสำนักงาน ใช้ในภาคเอกชนและภาคประชาชน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ เพิ่มช่องทางในการทำงานและการบริการสาธารณะแก่ประชาชน และระบบการทำงานของรัฐบาลดิจิทัลจะเพิ่มความความทันสมัยของการทำงานจากเดิมที่ใช้เครื่องมือ E-mail, websit เป็นตัวหลัก ไปสู่เครื่องทางดิจิทัล เช่น ระบบแพลตฟอร์ม (Platform) แอปพลิเคชัน (Application) คลังข้อมูลขนาดใหญ่ (Big data) หรือปัญญาประดิษฐ์ (Artificien Intelligency: AI) เป็นต้น ทำให้การทำงานของรัฐมีความสะดวก ถูกต้อง รวดเร็ว และความแม่นยำในการตัดสินใจเชิงนโยบายมากขึ้น และการบริการสาธารณะมีความสะดวกสบายสอดคล้องความต้องการใช้บริการของประชาชน ปัจจุบันหลายประเทศรวมถึงประเทศไทยได้นำระบบรัฐบาลดิจิทัลมาใช้ในการปรับเปลี่ยนการบริหารภาครัฐ นอกจากรัฐบาลดิจิทัลจะเป็นการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานภาครัฐแล้ว รัฐบาลยังสามารถใช้ระบบรัฐบาลดิจิทัลส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาด้านอื่น ๆ เช่น ส่งเสริมภาคเอกชนในการพัฒนาเศรษฐกิจการค้าและการลงทุน ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนนักศึกษา และส่งเสริมชุมชนในการพัฒนาเศรษฐกิจและความเข้มแข็งของชุมชน รายละเอียดของรัฐบาลทันสมัยจะปรากฏในบทท้าย ๆ ในตำราเล่มนี้

8. บทสรุป

การเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์การบริหารภาครัฐแต่ละยุคแต่ละสมัย มีลักษณะเดียวกันกับกระบวนการของนวัตกรรม กล่าวคือ ส่วนใหญ่เกิดขึ้นเพราะต้องการหาแนวทางบริหารจัดการแบบใหม่ที่ปิดจุดบกพร่องและปัญหาของแนวคิดแบบเดิม การเปลี่ยนแปลงแต่ละครั้งมีเหตุและผล การออกแบบแนวคิดใหม่มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของแต่ละยุค เช่น การเปลี่ยนแปลงของสภาวะทางเศรษฐกิจ พัฒนาการขององค์ความรู้ ค่านิยมของสังคม และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงไม่ใช่แค่แนวคิดด้านการจัดการเท่านั้น แต่เปลี่ยนวัฒนธรรมค่านิยมขององค์กร เปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน รวมถึงจิตวิญญาณของข้าราชการด้วย เช่น การจัดการภาครัฐแนวใหม่ นอกจากจะต้องการประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของการดำเนินงานแล้ว ยังให้ความสำคัญกับประชาชนผู้รับบริการที่ต้องได้รับการบริการที่ดี สะดวก และทันสมัย เปลี่ยนความคิดในการปฏิบัติไปสู่ความคิด

ในการเป็นรัฐบาลผู้ประกอบการที่ต้องรับผิดชอบและสนองตอบความต้องการของลูกค้าได้แก่ประชาชน รวมถึงรัฐบาลดิจิทัลที่นำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารงานภาครัฐ และการบริการประชาชน

อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงย่อมต้องถูกต่อต้านจากผู้ปฏิบัติงานเดิมรู้สึกหวาดระแวงต่อการเปลี่ยนแปลง เช่น กลัวว่างานประจำหรือสิ่งที่ทำอยู่จะมีความเสี่ยงถูกยุบหรือยกเลิกจากการทำนวัตกรรมมาใช้ ความไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมแบบเดิม ๆ ทำให้รู้สึกอาชีพราชการถูกลดคุณค่า อย่างไรก็ตามการต่อต้านถือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เป็นความท้าทายในการจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้น โดยผู้บริหารที่ต้องการจะสร้างการเปลี่ยนแปลง จะต้องเข้าใจอุปสรรคในการสร้างนวัตกรรมที่จะเกิดขึ้น ดังเช่น Borins (2001) อธิบายถึงการต่อต้านในการสร้างนวัตกรรมขององค์การภาครัฐ ประกอบด้วยอุปสรรคในระบบราชการ เช่น ทัศนคติของเจ้าหน้าที่ที่อยู่ในระบบ อุปสรรคภายในองค์การ เช่น ปัญหาความร่วมมือปัญหาเรื่องเทคโนโลยี และอุปสรรคทางการเมือง เช่น ความสงสัยของผู้ที่มีส่วนได้เสียภายนอก การต่อต้านจากสาธารณะ การแข่งขันกับภาคเอกชน ซึ่งแนวคิดในการแก้ปัญหาของอุปสรรคที่เกิดขึ้นสามารถทำได้ เช่น การชักจูงโดยการแสดงถึงผลประโยชน์ของนวัตกรรมที่เกิดขึ้น การทำให้เกิดความคุ้นเคย เช่น การขอคำปรึกษาจากกลุ่มที่มีผลกระทบการให้เข้าเป็นสมาชิกในการสร้างนวัตกรรม ซึ่งจะได้ผลมากกว่าการใช้อำนาจทางการเมือง เช่น การเปลี่ยนเจ้าหน้าที่หรือการใช้คำสั่งบังคับ

คำถามท้ายบท

กระบวนทัศน์ทางการจัดการภาครัฐในแต่ละยุคสมัยมีค่านิยมแตกต่างกันอย่างไร และนิสิตเห็นว่านวัตกรรมมีความจำเป็นต่อการบริหารภาครัฐหรือไม่ อภิปรายให้เข้าใจ

บทที่ 4
การสร้างนวัตกรรมภาครัฐ

1. บทนำ

การเปลี่ยนแปลงบทบาทตามกระบวนทัศน์หรือค่านิยมใหม่ของแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) จากภาครัฐในฐานะที่เป็นผู้จัดการทุกอย่างด้วยตนเอง ไปสู่ภาครัฐที่ให้ความสำคัญกับความรวดเร็วในการสนองตอบข้อเรียกร้องและความต้องการของประชาชน ทำให้บทบาทของภาครัฐเปลี่ยนไปสู่รัฐในฐานะผู้ประกอบการสาธารณะ (public entrepreneurship) และในปี ค.ศ. 1993 หนังสือ “Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector” ซึ่งเขียนโดยเดวิด ออสบอร์น David Osborne และ เทค เกรเบอร์ Ted Gaebler[7] ได้ตีพิมพ์เผยแพร่แนวคิดรัฐผู้ประกอบการ Public Entrepreneur และได้รับการกล่าวถึงอย่างแพร่หลายในหมู่นักรัฐประศาสนศาสตร์ และถูกนำมาใช้เป็นแนวทางการพัฒนาและปฏิรูประบบราชการของหลายประเทศ ในเวลาต่อมา ซึ่งแนวคิดนี้ให้ความสำคัญ และปรับเปลี่ยนกระบวนการทางความคิด (mindset) ของผู้บริหารภาครัฐ สร้างจิตวิญญาณของความเป็นผู้ประกอบการให้กับบุคลากรภาครัฐ ที่ต้องมีความรับผิดชอบต่อภารกิจ หน้าที่และผลงาน เปลี่ยนวิธีการทำงานใหม่ ๆ และให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการหรือประชาชน พัฒนาและส่งเสริมให้เกิดคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เสมอ ดังนั้นรัฐบาลผู้ประกอบการจึงว่าเป็นจุดเริ่มต้นของความสนใจในวัตกรรมการจัดการภาครัฐสมัยใหม่

การนำนวัตกรรมมาใช้ในภาครัฐนั้น มีผลงานวิจัยที่พัฒนาความเข้าใจของการบริหารภาครัฐในรูปแบบตลาดหรือลูกค้าที่ให้บริการ (Crompton and Lamb, 1988) และมุมมองของการจัดการในขอบเขตการจัดการทั่วไป เช่น การทำงานด้านสังคมหรือพยาบาล (Nutley and Osborne, 1994) ซึ่งพบว่ามีความเป็นไปได้ในการพัฒนาแบ่งรูปแบบการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมโดยการปรับโมเดลของการบริการ ซึ่งรูปแบบและวิธีการผลิตสิ่งใหม่ไม่ใช่กระบวนการทางวิทยาศาสตร์เปลี่ยนแปลงไป แต่เป็นกระบวนการติดต่อระหว่างคน หรือการติดต่อระหว่างสิ่งที่ไม่เปลี่ยนแปลงในโมเดลคือ ความ

---

[7] Osborne, D. and Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit isTransforming the Public Sector from School House to State House.* Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.

ต้องการของตลาดและลูกค้าหรือประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของวิธีการในการดูแลบริการ ซึ่ง Osborne (1998a, 1998b) ได้แบ่งประเภทของนวัตกรรมโดยมองจากมุมมองในด้าน ผู้ให้บริการและผู้ใช้บริการ ซึ่งการแบ่งประเภทของนวัตกรรมเปรียบเสมือน 1 ของการเปลี่ยนแปลงองค์การโดย Osborne ให้ความสนใจในเรื่อง อิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงองค์การต่อการเรียนบริการที่ตัวแทนได้ทำอยู่ และเรื่องความสัมพันธ์ของการเปลี่ยนแปลงองค์การต่อใช้ผู้บริการของตัวแทนการงานและสังคม

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2560) ได้อธิบายถึงเหตุผลความจำเป็นที่ทำให้การบริหารภาครัฐปัจจุบันจำเป็นต้องนำนวัตกรรมเข้ามาใช้ในการบริหารภาครัฐ ประกอบไปด้วยสาเหตุหลัก ดังนี้

1. บริบทของโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง เช่น วิกฤติสิ่งแวดล้อม (climate change) การขยายตัวของเมือง (urbanization) การเพิ่มขึ้นของภาวะสูงวัย (aging Society) เป็นต้น ทำให้เกิดความท้าทายและจำเป็นต้องมีการตอบสนองอย่างรวดเร็วทันการณ์ ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดนโยบาย การวางแผนงาน/โครงการ และการจัดบริการสาธารณะประเภทใหม่

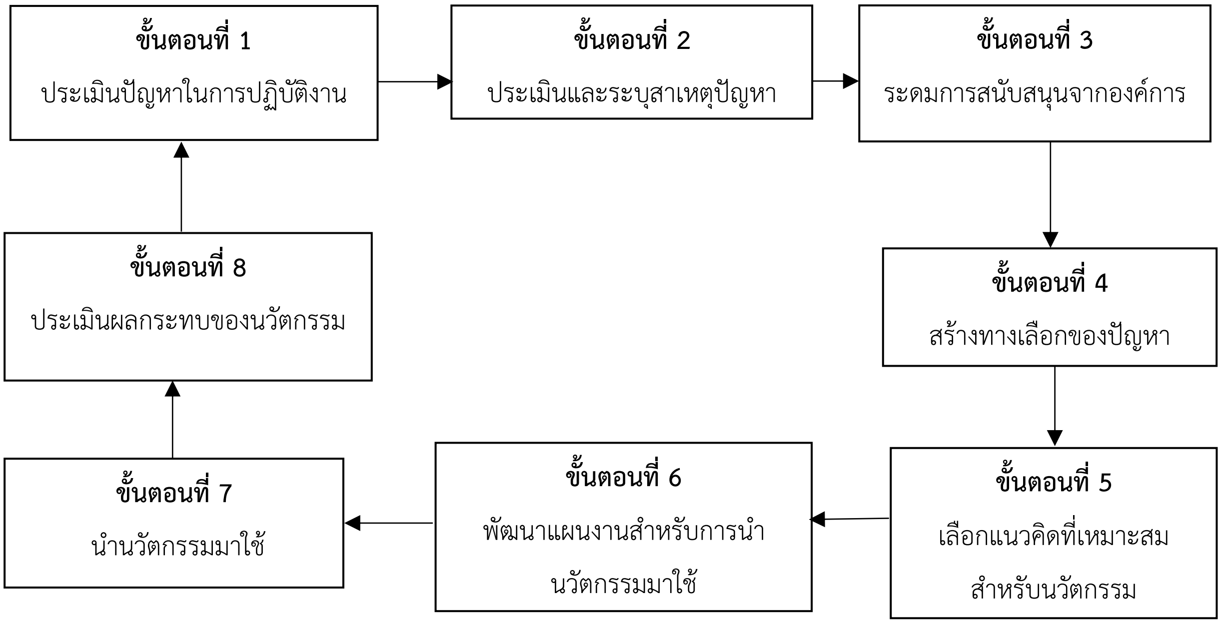
2. การปฏิวัติทางด้านดิจิทัลและเทคโนโลยีที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน (disruptive change) รวมถึงความก้าวหน้าของการสื่อสารสมัยใหม่ (social media) ต่างทำให้ภาครัฐต้องหันมาปรับตัว และอาศัยเทคโนโลยี ดังกล่าวนั้นเพื่อตอบโจทย์ และตอบสนองความคาดหวังของประชาชนที่มีต่อการให้บริการของทางราชการที่จะต้องเป็นไปอย่างถูกต้อง รวดเร็ว ประหยัดค่าใช้จ่ายโดยไม่มีข้อจำกัดทางด้านสถานที่และเวลา

3. ข้อจำกัดเกี่ยวกับขีดความสามารถของภาครัฐเองในการจัดการกับปัญหาและความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะการทำงานข้ามกระทรวง กรม และภาคส่วนต่าง ๆ ซึ่งแตกต่างไปจากโครงสร้างการทำงานในแนวดิ่งตามสายการบังคับบัญชาแบบเดิม รวมทั้งการมีความคล่องแคล่วว่องไว (agility) และสามารถปรับตัว (adaptive) ในการทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม ในลักษณะของการร่วมกันคิดออกแบบ (co-designer) และการร่วมกันเป็นผู้ผลิตสินค้าและบริการสาธารณะ (Co-producer)

2. แนวคิดการสร้างนวัตกรรมภาครัฐ

2.1 แนวคิดการสร้างนวัตกรรมของ ออสบอร์น และบราวน์ (Osborne and Brown, 2005) อธิบายถึงกระบวนการในการสร้างนวัตกรรมโดยมีที่มาจาก 4 แนวคิดหลัก ได้แก่

2.1.1 แนวคิดการการสร้างนวัตกรรมแบบเหตุผลนิยม (Rational Management Approach) แนวคิดนี้อธิบายว่านวัตกรรมถูกสร้างขึ้นด้วยเหตุและผล (Rational System Perspective) (Scott, 1992) ภายใต้มุมมองว่า องค์การเป็นเสมือนเครื่องมือที่ถูกออกแบบเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงซึ่งเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ และโครงสร้างองค์การเป็นผลมาจากพฤติกรรมภายในองค์การ ดังนั้นการสร้างนวัตกรรมจะต้องอธิบายด้วยเหตุและผลเป็นขั้นตอนดังนี้



ภาพที่ 4.1 แสดงแนวคิดการจัดการนวัตกรรมแบบเหตุผลนิยม

ที่มา: ปรับจาก Osborne and Brown (2005) พยัต วุฒิรงค์ (2555)

จากภาพที่ 4.1 แสดงให้เห็นว่า การสร้างนวัตกรรมมีกระบวนการเป็นขั้นเป็นตอนและมีเหตุและผลในการสร้าง เริ่มจาก

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาวิเคราะห์ปัญหาในการปฏิบัติงานว่ามีอะไรบ้าง เช่น เรื่องน้ำในภาคชนบท ที่เกิดปัญหาน้ำท่วมน้ำแล้งทุกปี และส่งผลกระทบต่ออาชีพและรายได้ของคนในชนบท ซึ่งนำไปสู่ความต้องการประเมินเหตุผลของความผิดพลาด

ขั้นตอนที่ 2 ประเมินและวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาในการปฏิบัติงานขององค์การ เช่น ระบบไม่มีประสิทธิภาพ ขาดแผนการดำเนินงานที่ดี ขาดเทคโนโลยี ขาดคนที่มีความรู้ความสามารถ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 3 ระดมการสนับสนุนทรัพยากรจากหลายหน่วยงานทั้งรัฐและเอกชน อาทิ บุคลากร ผู้เชี่ยวชาญ องค์ความรู้ ข้อมูล เทคโนโลยี เพื่อพยายามแนวทางทางแก้ไขปัญหา

ขั้นตอนที่ 4 สร้างทีมเพื่อออกแบบทางเลือกเพื่อในการแก้ปัญหา เช่น ขุดสระ ขุดบ่อ สร้างระบบแก้มลิง สร้างเขื่อน สร้างอ่างเก็บน้ำ ใช้เทคโนโลยีมาวางแผนบริหารจัดการน้ำทั้งระบบ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 5 เลือกทางเลือกที่จะใช้แก้ไขปัญหา และประกาศเป็นนวัตกรรม

ขั้นตอนที่ 6 ถ่ายทอดนวัตกรรมและพัฒนาแผนงานในการนำไปใช้

ขั้นตอนที่ 7 นำนวัตกรรมไปปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 8 ประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้น ถ้าดีนำไปขยายต่อในการแก้ไขปัญหาอื่น ถ้าไม่ดีปรับปรุงแก้ไขหรือยกเลิกหาทางเลือกนวัตกรรมใหม่

2.1.2 นวัตกรรมสร้างขึ้นจากการเจรจาทางการเมือง (Political Negotiation Approach) แนวคิดนี้มีพื้นฐานมาจากมุมมองธรรมชาตินิยม (Natural System Perspective) (Scott, 1992) มองในมุมมองการเมืองหรือการต่อรอง องค์การเป็นที่รวบรวมของคนและกลุ่มคนซึ่งมีเป้าหมายที่แตกต่างกัน และบางครั้งแต่ละคนมีเป้าหมายที่แตกต่างจากเป้าหมายองค์การ กระบวนการนวัตกรรมจะเกิดขึ้นได้ขึ้นอยู่กับการเจรจา ระว่างผู้มีส่วนได้เสียหลักที่จะมีผลกระทบต่อนวัตกรรม เช่น หน่วยงานของรัฐบาลหรือหน่วยงานที่ให้งบประมาณ ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มภายในองค์การ กระบวนการหลักในแนวคิดนี้เป็นแนวคิดที่เน้นการชักจูงในการตัดสินใจ และการใช้วิธีการเพื่อให้เกิดการใช้นวัตกรรม

2.1.3 นวัตกรรมสร้างขึ้นจากกล่องวัฒนธรรม (Building Block Culture Approach) แนวคิดนี้มีหลักการเกี่ยวกับนวัตกรรมในองค์การต้องการวัฒนธรรมนวัตกรรมที่เป็นมิตร การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร การให้รางวัล และการใช้ทรัพยากรและเงินทุน โดยวัฒนธรรม

นวัตกรรมต้องการการรวบรวมความแตกต่างของพื้นฐานการคิดของแต่ละคนเพื่อสร้างความคิดใหม่เกี่ยวกับการให้บริการสาธารณะ ซึ่งหลักการดังกล่าวได้ถูกมองเป็นกลุ่มสำหรับการสร้างนวัตกรรมในการบริการสาธารณะ Borins (2001) ดังนี้

กลุ่มที่ 1 การใช้แนวคิดเชิงระบบ (System Approach) ซึ่งมองระบบการบริการสาธารณะเป็นกลุ่มอุตสาหกรรมหนึ่ง มากกว่าเป็นหน่วยย่อย ๆ ที่แยกจากกัน

กลุ่มที่ 2 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) เป็นการสร้างระบบโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการให้บริการบนพื้นฐานของนวัตกรรม

กลุ่มที่ 3 การปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Process Improvement) ให้ความสนใจในกระบวนการการส่งมอบบริการสาธารณะแก่ผู้ใช้บริการ

กลุ่มที่ 4 การมีส่วนร่วมของภาคเอกชนและหน่วยงานที่ไม่แสวงหากำไรในการส่งมอบการบริการ (Participation) ซึ่งการมีส่วนร่วมนี้ไม่เพียงท้าทายการทำงานของรัฐบาลแบบดั้งเดิมเท่านั้นแต่ยังสร้างพันธมิตรและช่องทางใหม่ ๆ ที่จะนำไปสู่นวัตกรรมในการให้บริการ

กลุ่มที่ 5 การกระจายอำนาจให้ชุมชน ประชาชน และเจ้าหน้าที่ของรัฐ (Empowerment) เป็นการเน้นการให้ความสำคัญนวัตกรรมแบบล่างขึ้นบน (Bottom-Up Innovation) ในการสร้างนวัตกรรมการบริการสาธารณะ

2.1.4 นวัตกรรมสร้างจากองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization Approach) แนวคิดนี้เห็นว่าองค์การมีความซับซ้อนมากเกินกว่าจะจัดการด้วยวิธีการเดิมหรือวิธีการแบบเหตุผลนิยม (Rational Paradigm) เพราะการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเร็วมากเกินกว่าที่จะวางแผนได้ทันและการวางแผนตามปกติอาจทำให้การปฏิบัติงานผิดพลาด ดังนั้น การจัดการนวัตกรรมต้องรวบรวมความซับซ้อนขององค์การสมัยใหม่เข้ากับสภาพแวดล้อม หรือเรียกว่า การเติบโตบนความไม่มีระเบียบ (Thriving on Chaos) (Peters, 1988) ซึ่งเจ้าหน้าที่ต้องตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมด้วย โดยปราศจากความต้องการการวางแผนจึงมีอยู่ 4 ขั้นตอน (Osborne and Brown, 2005) คือ

ขั้นตอนที่ 1 พัฒนาแนวคิดความไม่มีระเบียบในการจัดการภายในองค์การ โดยการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการ การหมุนเวียนงาน และการสนับสนุนให้มีวัฒนธรรมย่อยอย่างมากมายเพื่อการเติบโต

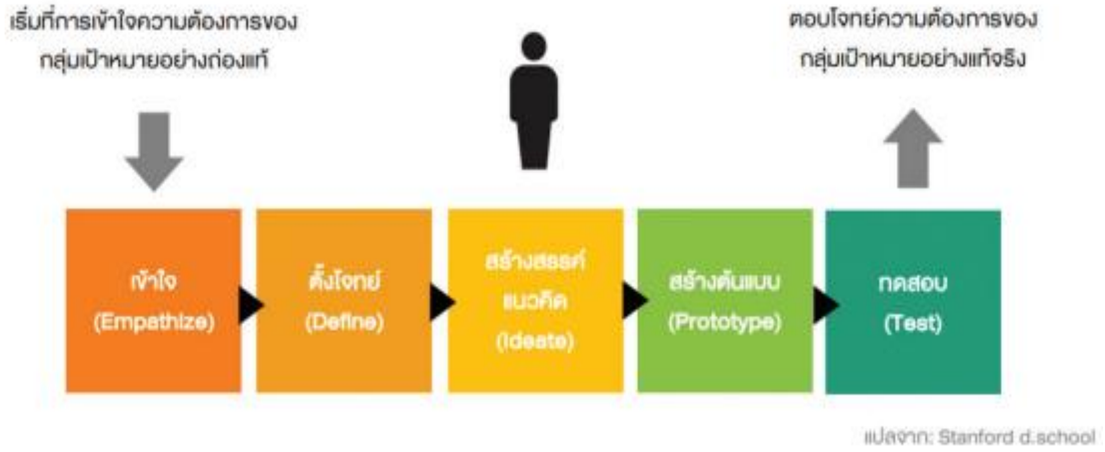
ขั้นตอนที่ 2 สร้างสภาพวิกฤติเทียมขึ้นมาเพื่อกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ในองค์การ

ขั้นตอนที่ 3 สนับสนุนการโต้ตอบระหว่างหน่วยงานที่แตกต่างกันในองค์การเพื่อสร้างการทำงานรูปแบบใหม่

ขั้นตอนที่ 4 ตั้งองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการพัฒนานวัตกรรม โดยพนักงานจะมีอำนาจในการตัดสินใจ และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมมากกว่าการรอผู้บริหารตัดสินใจ

จากแนวคิดทั้ง 4 แนวคิด เป็นแนวคิดที่เป็นหลักการแต่ในการสร้างนวัตกรรมภาครัฐมีปัจจัยหรือตัวแปรหลายตัวที่จะต้องพิจารณาถึง เพราะเกี่ยวข้องกับภารกิจและผู้ที่เกี่ยวข้องจำนวนมากทั้งผู้ออกแบบนวัตกรรม ผู้ใช้นวัตกรรม และผู้รับบริการ ดังนั้นการสร้างนวัตกรรมที่ให้สอดคล้องจึงใช้แนวคิดตามสถานการณ์ (Contingent Approach) ซึ่งไม่มีแนวคิดใดแนวคิดหนึ่งที่เหมาะสมในการจัดการนวัตกรรม แนวคิดทั้งหมดจะมีประสิทธิภาพไม่เท่ากันในแต่ละสถานการณ์ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องเลือกแนวคิดและทักษะที่เหมาะสมสำหรับนวัตกรรมเฉพาะอย่าง

2.2 แนวคิดการสร้างนวัตกรรมด้วยกระบวนการความคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) ในหลายประเทศ รัฐบาลส่งเสริมให้สร้างนวัตกรรมภาครัฐ ผ่านเครื่องมือ Gov labs หรือห้องปฏิบัติการนวัตกรรมของภาครัฐ เพื่อให้เป็นศูนย์ในการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมของภาครัฐ และหลักคิดในการสร้างนวัตกรรมของภาครัฐส่วนใหญ่จะใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) เป็นแนวทางในการสร้างนวัตกรรม โดยการคิดเชิงออกแบบจะเริ่มต้นจากปัญหาและจะหาวิธีการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์โดยเน้นคน (ผู้ปฏิบัติ/ผู้รับบริการ) เป็นศูนย์กลาง เพื่อเข้าใจความต้องการที่แท้จริง และสร้างทางเลือกที่หลากหลาย ทดลองและปรับปรุง โดยเน้นการการทำงานร่วมกันระหว่างฝ่ายบริหาร ผู้ปฏิบัติ และผู้รับบริการ หรือกลุ่มเป้าหมาย กระบวนการความคิดเชิงออกแบบประกอบไปด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอนหลัก ประกอบด้วย



ภาพที่ 4.2 แสดงขั้นตอนกระบวนการคิดเชิงออกแบบ

ที่มา: http://resource.tcdc.or.th/ebook/Design.Thingking.Learning.by.Doing.pdf

จากภาพจะพบว่าขั้นตอนกระบวนการหลัก มีดังนี้

1) Empathize คือ การทำความเข้าใจปัญหา หาปัญหาที่จะแก้ อาจใช้การสังเกต การเข้าไปใช้ชีวิตร่วม หรือการสัมภาษณ์ เพื่อให้เข้าใจกลุ่มเป้าหมายและปัญหาที่ต้องการแก้อย่างแท้จริง

2) Define คือ การระบุปัญหาที่ต้องการแก้อย่างชัดเจน ซึ่งต้องผ่านการ Empathize มาแล้ว

3) Ideate คือ การออกความคิดที่จะใช้แก้ปัญหา มักใช้การระดมสมองเพื่อให้ได้ idea จำนวนมากก่อน ในส่วนนี้ต้องใช้การคิดนอกกรอบและหาข้อมูล เมื่อเสร็จขั้นตอนนี้แล้วจึงค่อย ๆ ใช้ critical thinking ตัดจนเหลือ idea ที่ดีจำนวนหนึ่ง

4) Prototype คือ การสร้างต้นแบบนวัตกรรมที่ใช้แก้ปัญหา ซึ่งต้องสร้างอย่างรวดเร็ว เข้าใจง่าย ชัดเจน และราคาถูก และนำไปใช้ทดสอบสมมติฐาน

5) Test คือ การทดสอบแก้ปัญหาด้วยต้นแบบนวัตกรรมที่สร้างขึ้น กับกลุ่มเป้าหมายจริง จากนั้นเก็บข้อมูลที่ได้มาเรียนรู้ แล้ววนกลับไปทำขั้นตอนที่ 1 ใหม่ จนกว่าจะได้นวัตกรรมที่นำไปเป็นธุรกิจได้จริง

ประโยชน์ของการใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบ

1) เป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนเป็นระบบ เริ่มจากการทำความเข้าใจกับปัญหาที่แท้จริง และค้นหาสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาจะช่วยให้การแก้ไขปัญหาตรงจุดมากขึ้น

2) เป็นวิธีการที่ใช้การมีส่วนร่วมจากคนหลายฝ่ายทำให้การมีข้อมูลที่จะใช้ประกอบการตัดสินใจมากขึ้น มองประเด็นครบถ้วนมากขึ้น

3) ช่วยให้เกิดมุมมองที่หลากหลายจากหลายฝ่าย สามารถนำมาเป็นทางเลือกในการแก้ไขปัญหามากขึ้น และทางเลือกแต่ละทางเลือกมีการสังเคราะห์อย่างละเอียดรอบคอบ เพื่อหาทางเลือกที่ดีและเหมาะสมที่สุด

4) มีการทดลองก่อนที่จะนำไปใช้จริงทั้งจากผู้ปฏิบัติ และผู้รับการปฏิบัติ เพื่อหาผลลัพธ์และนำมาปรับปรุงให้สมบูรณ์ก่อนนำไปใช้จริง

5) กระบวนการคิดดเชิงออกแบบ ช่วยฝึกให้บุคลากรให้มีความคิดสร้างสรรค์ และฝึกการทำงานร่วมกันเป็นรากฐานที่สำคัญในการที่จะทำให้เกิดนวัตกรรมขึ้นอย่างต่อเนื่องในองค์กร

3. แหล่งที่มาของนวัตกรรม

การสร้างและการพัฒนานวัตกรรม ส่วนใหญ่จะเริ่มจากองค์กรภาคธุรกิจก่อน เพราะต้องแข่งขันกับคู่แข่งทางธุรกิจ ดังนั้นจึงต้องพยายามหาความแปลกใหม่ เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน อย่างไรก็ตามจุดเริ่มต้นของนวัตกรรมในระยะแรก ส่วนใหญ่จะมาจากความประสงค์และความต้องการของเจ้าของหรือผู้ประกอบการ นวัตกรรมจึงถูกสร้างขึ้นจากความคิดของเจ้าของกิจการ ที่ต้องลงทุนลงแรง ด้วยตนเอง โดยเฉพาะการที่ต้องใช้เงินในการลงทุนและวิจัยในการพัฒนานวัตกรรมขึ้นมาแต่ละชิ้น ซึ่งเป็นข้อจำกัดที่ให้ผู้ประกอบการขนาดเล็กสามารถมาพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง เพราะไม่มีงบประมาณและทรัพยากรเพียงพอ ดังนั้นการที่จะสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วนทั้งเจ้าของกิจการ พนักงาน ลูกค้า หุ้นส่วนทางธุรกิจ ผู้จัดหาวัตถุดิบ ภาครัฐ และสถาบันการศึกษา สำหรับแหล่งที่มาของนวัตกรรมนั้นโดยทั่วไปจะมาจาก 2 แหล่งหลัก (ธีรยุส วัฒนาศุภโชค, 2549) ได้แก่

3.1 การสร้างจากภายในองค์กร (Close Innovation) โดยองค์กรจะจัดตั้งหน่วยงานวิจัยและพัฒนาขึ้นภายในองค์กร และจัดหาผู้ที่มีความสามารถในการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งอาจเป็นการพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ เช่น บริษัทไมโครซอฟท์ ร่วมมือกับบริษัทวิจัย Open AI พัฒนาผลิตภัณฑ์ ChatGPT ซอฟต์แวร์สร้างภาษาที่ใช้นวัตกรรม AI ที่สามารถสืบค้นข้อมูล และเรียบเรียงคำตอบที่ตอบโจทย์ของผู้ใช้บริการมากขึ้น นวัตกรรมนี้นำไปสู่ “มูลค่าเพิ่มในสินค้าและบริการ” ซึ่งจะทำให้เกิดแรงจูงใจให้กับนักลงทุน ผู้ประกอบการ และพนักงานที่จะสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง

การกระตุ้นให้เกิดวัฒนธรรมจากแหล่งภายในจะใช้การสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กรเป็นหลัก และเป็นกลไกที่สำคัญที่ผลักดันให้บุคลากรทั้งหมดขององค์กรตื่นตัว และสนใจที่จะสร้างความคิดสร้างสรรค์ หรือความแปลกใหม่ออกมา เช่น

1) การสร้างนวัตกรรมโดยห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ แนวทางหนึ่งที่หลายประเทศได้นำมาประยุกต์ใช้และประสบความสำเร็จอย่างมาก ได้แก่ การจัดให้มีห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Public Sector Innovation Lab) ขึ้น โดยการประยุกต์รูปแบบ การออกแบบผลิตภัณฑ์ทางธุรกิจหรือการคิดเชิงออกแบบ (design thinking) ซึ่งเน้นผู้ใช้บริการเป็นสำคัญ (user or human-centered design) และอาศัยการประสานพลังความร่วมมือ (collaboration) กับทุกภาคส่วน เพื่อคิดค้นและสร้างร่วมกัน ผ่านกระบวนการทดสอบ/ทดลองในห้องปฏิบัติการออกแบบ (design tab) อันจะช่วยก่อให้เกิดนวัตกรรมด้านการวางนโยบายสาธารณะและการส่งมอบบริการให้แก่ ประชาชน ตัวอย่างเช่น Mind lab ของเดนมาร์ก Helsinki Design Lab ของฟินแลนด์ Nesta's Lab ของอังกฤษ GovLab ของสหรัฐอเมริกา Design Gov ของออสเตรเลีย และ THE Lab ของสิงคโปร์ เป็นต้น อย่างไรก็ดีห้องปฏิบัติการดังกล่าวบางแห่งก็อาจมีสถานะเป็นส่วนย่อยหรือแยกส่วนออกมาจากหน่วยงานราชการ หรือบางแห่งก็อาจเป็นอิสระจากทางราชการ

2) การสร้างนวัตกรรมจากวัฒนธรรมความคิดสร้างสรรค์ แนวทางนี้ให้ความสำคัญกับการสร้างนวัตกรรมจากภายในองค์กร ด้วยการส่งเสริมให้บุคลากรสร้างสรรค์ความคิดหรือนวัตกรรมให้เกิดขึ้นตลอดเวลา สร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร การปลูกฝัง พัฒนาทักษะ และพฤติกรรมด้านการคิดให้กับทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของการสร้างนวัตกรรมองค์กรสมัยใหม่ที่มีความทันสมัยและเป็นองค์นวัตกรรม จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาความคิดที่สำคัญ 3 ความคิดมาเป็นพื้นฐานการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม ได้แก่ ความคิดเชิงระบบ (System Think) ความคิดสร้างสรรค์ (Creative thinking) และความคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking)

2.1) ความคิดเชิงระบบ (System Thinking) เป็นทักษะพื้นฐานที่ทำให้มนุษย์มองอะไรเป็นภาพรวม และเห็นความเชื่อมโยงของสิ่ง ๆ หรือระบบต่าง ๆ ว่ามีความเกี่ยวข้องกัน และมีอิทธิพลต่อกันอย่างไร การเข้าใจระบบหรือมองเห็นภาพรวมทั้งหมดของงาน กิจกรรม และสิ่งที่เราจะทำให้เราเข้าใจสิ่งนั้นมากขึ้น และจะรู้ถึงปัญหา ข้อจำกัด หรือโอกาสต่าง ๆ ที่จะทำให้ดียิ่งขึ้น

2.2) ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) เป็นการต่อยอดจากการมองภาพรวมและความเข้าใจถึงปัญหาในระบบต่าง ๆ และใช้ประสบการณ์การเรียนรู้ และทักษะด้านการ

คิดพยายามหาแนวทางในการแก้ไขหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ขึ้นมาเพื่อแก้ไขปัญหานั้น ๆ หรือสร้างโอกาสใหม่ ๆ ให้กับองค์การ ความคิดสร้างสรรค์จะเกิดขึ้นได้องค์การจะต้องสร้างระบบการเรียนรู้และบรรยากาศร่วมมือและการแบ่งปันความรู้ และให้โอกาสพนักงานที่จะได้แสดงออกถึงความคิดความเห็นของตนเองต่อประชาคม และสร้างแรงกระตุ้นให้คนพยายามสร้างความคิดสร้างสรรค์ขึ้นมา

2.3) การคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) นั้นเป็นการเชื่อมโยงการคิดสร้างสรรค์ (creativity) และนวัตกรรม (innovation) เข้าด้วยกัน โดยเน้นในเรื่องของการกระตุ้นความคิด หรือการสร้างความคิดใหม่ ๆ ซึ่งอาจจะเป็นเรื่องของการแสวงหาหนทางใหม่ ๆ ให้แก่ปัญหาที่มีอยู่ หรือการแสวงหาโอกาสใหม่ โดยการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีหรือสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งสร้างนวัตกรรมอันเป็นกระบวนการที่จะนำไปสู่ผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ หรือวิธีการใหม่ ๆ ในการทำหรือประกอบธุรกิจ กล่าวอีกนัยหนึ่ง การคิดเชิงออกแบบช่วยทำให้ความคิดริเริ่มต่าง ๆ สามารถนำไปปฏิบัติจนเกิดผลลัพธ์สุดท้ายได้จริง

อย่างไรก็ตามการจะสร้างนวัตกรรมจากความคิดสร้างสรรค์ จะต้องปลูกฝังความคิดทั้ง 3 ลักษณะให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร และบุคลิกภาพของคนในองค์กรเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติได้อย่างธรรมชาติโดยไม่ต้องบังคับ การสร้างบุคลิกภาพต้องใช้การกระตุ้นและการจูงใจที่ดี เช่น การให้ความรู้ การสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ การให้อิสระในการคิด การยอมรับความคิด การแบ่งปันความรู้ รวมถึงการให้ผลตอบแทนเพื่อเป็นการจูงใจ เช่น บริษัทโตโยต้า ได้ตั้งกติกาว่า หากพนักงานคนใดปฏิบัติงานแล้วพบปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงาน และคิดค้นหาวิธีในการแก้ไขได้จะได้รับรางวัลตอบแทนทันที และหากความคิดนั้นนำไปใช้ศึกษาและพัฒนาจนเป็นนวัตกรรมได้จะได้รับรางวัลอีกครั้งหนึ่งที่มากกว่า วิธีการนี้ทำให้พนักงานจะพยายามสังเกตปัญหาในการทำงานและพยายามหาวิธีการแก้ไขด้วยตนเอง เพราะจะได้รางวัล รวมถึงได้รับการยอมรับในสังคมด้วย

3.2 การสร้างจากภายนอกองค์กร (Open Innovation) นวัตกรรมจากภายนอกองค์การมาจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และรับนวัตกรรมจากภายนอก เช่น จากผู้ประกอบการที่สร้างหรือผลิตนวัตกรรม จากหุ้นส่วนการค้า จากคู่แข่งขัน หรือจากสถาบันการศึกษา หรือสถาบันอื่นที่ทำการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม นวัตกรรมจากแหล่งภายนอกจะได้รับความนิยมจากผู้ประกอบการเพราะจะประหยัด เร็วกว่า และดีกว่า ไม่ต้องเสียเวลาหรือค่าใช้จ่ายในการวิจัยหรือพัฒนาด้วยตนเอง และนวัตกรรมนั้นผลิตขึ้นจากผู้เชี่ยวชาญโดยตรง แต่การนำนวัตกรรมจากภายนอกมาใช้อาจจะต้องมีการ

ปรับแต่งให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายในองค์กรด้วย รูปแบบการได้มาของนวัตกรรมเป็นไปได้ในหลายรูปแบบ ได้แก่

1) การจัดหาหรือซื้อนวัตกรรมจากภายนอก ปัจจุบันมีผู้ประกอบการหรือนักพัฒนานวัตกรรมอิสระจำนวนมากที่มีความเชี่ยวชาญในการสร้างหรือพัฒนานวัตกรรม และสามารถสร้างนวัตกรรมดี ๆ ใหม่ ๆ ออกมาสม่ำเสมอ ผู้ประกอบการหรือองค์กรที่มีความสนใจสามารถที่จะจัดหาจัดซื้อนวัตกรรมจากบริษัทผู้ผลิตหรือนักพัฒนาโดยตรง หรือจะใช้รูปแบบการจ้างแบบ Outsource

2) การร่วมมือกับองค์กรอื่น เพื่อนำความรู้ ความสามารถ และทรัพยากรจากองค์กรภายนอกเข้ามาใช้ร่วมกันกับบุคลากรของกิจการเพื่อให้เกิดการผสมผสานจุดเด่นขององค์การเข้าด้วยกัน เช่น บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จัดตั้งบริษัท PTT จำกัด (มหาชน) ผู้นำทางด้านพลังงานและปิโตรเคมีของไทย ร่วมมือกับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในการวิจัยและพัฒนามณีแดงเพื่อประโยชน์ทางการแพทย์

3) การเข้าร่วมลงทุน/หรือเข้าซื้อกิจการ ในหน่วยงานเล็กที่มีศักยภาพสูงเพื่อนำจุดเด่นของหน่วยงานดังกล่าวเข้ามาใช้ในการพัฒนาต่อไปในอนาคต เช่น Elon Musk เจ้าของบริษัทรถยนต์พลังงานไฟฟ้า Tesla เข้าซื้อกิจการบริษัท Twitter ยักษ์ใหญ่ทางด้านการสื่อสารออนไลน์ ในมูลค่ากว่า 44,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ บริษัท Twitter เป็นผู้นำทางด้านนวัตกรรมดิจิทัล มีผู้ใช้มากกว่าล้านรายทั่วโลก มีทีมงานวิศวกรรมที่ดี การซื้อกิจการของ Elon Must จะได้ทั้งนวัตกรรม เครือข่ายผู้ใช้ และทีมงานวิศวกรรมที่แข็งแกร่งซึ่งจะไปต่อยอดแนวคิดในการพัฒนานวัตกรรมดิจิทัลซึ่งเป็นหนึ่งในธุรกิจที่ Elon Must ให้ความสนใจ

4) การจัดตั้งศูนย์กลางความรู้ (Knowledge Broker) เพื่อให้เป็นศูนย์กลางเรียนรู้และแลกเปลี่ยนข้อมูล แนวคิดใหม่ ๆ เป็นชุมชนของผู้สนใจหรือผู้เชี่ยวชาญในแต่ละสาขา ที่จะเข้ามาแบ่งปันความคิดสร้างสรรค์หรือความคิดใหม่ ๆ ที่จะสามารถพัฒนาต่อยอดไปเป็นนวัตกรรมด้านต่าง ๆ ได้ เช่น บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จัดตั้งบริษัทจากหิ้งสู่ห้าง หรือ PTT Accelerate Company โดยร่วมกับชุมชนมหาวิทยาลัยหลายแห่ง ในการนำผลงานวิจัยของมหาวิทยาลัยที่อยู่บนหิ้ง มาสู่การผลิตเชิงพาณิชย์ โดยมุ่งเน้นนวัตกรรม 5 เมกะเทรนด์ ได้แก่ 1) การเปลี่ยนแปลงของภาคอุตสาหกรรมสู่ยุคดิจิทัลโดยเฉพาะระบบขนส่งอัจฉริยะในเมืองใหญ่ 2) สังคมสูงวัย 3) เทคโนโลยี

ช่วยสนับสนุนธุรกิจ Block chain และหุ่นยนต์ Robot 4) นวัตกรรมยานยนต์ และ 5) แรงกดดันจากทรัพยากรที่เหลือน้อยเพื่อสร้างธุรกิจใหม่ ทั้งภาคพลังงาน น้ำ และที่ดิน

4. การสร้างและการเปลี่ยนผ่านภาครัฐสู่นวัตกรรม

การสร้างนวัตกรรมของภาครัฐเป็นสิ่งสำคัญและมีกระบวนการเป็นขั้นเป็นตอน อย่างไรก็ตามเมื่อนวัตกรรมภาครัฐสร้างสรรค์เสร็จแล้ว สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือ การเปลี่ยนผ่านระบบการจัดการภาครัฐแบบเดิมไปสู่การจัดการแบบนวัตกรรม แนวทางและรูปแบบที่ภาครัฐส่วนใหญ่จะนำมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงระบบการจัดการของแบบเดิมไปสู่การจัดการแบบนวัตกรรม จะมีแนวทางในการปฏิบัติดังนี้ (Brudney et al., 2000) ได้แก่

4.1 การออกแบบการปฏิบัติงานใหม่ (Operations Redesign) เป็นกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงรูปแบบของการทำงานและกระบวนการผลิตเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพของสายการผลิตโดยสินค้าและบริการยังคงเดิม เช่น การลดขนาดองค์การ (Downsizing by Automation) เป็นการทำให้องค์การเล็กลงโดยการบริการไม่เปลี่ยน เป็นต้น

4.2 การเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ (Restructuring) เป็นการเปลี่ยนรูปแบบขององค์การโดยการกระจายอำนาจจากผู้บริหารระดับสูงไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา (Decentralization)

4.3 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นการวางแผนโดยกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายเพิ่มมีแนวทางในการปฏิบัติสู่ความสำเร็จ อะไรที่ต้องทำตอนนี้ และอะไรที่ควรจะทำต่อไป (Projecting a Strategic Architecture)

4.4 การปรับเปลี่ยนระบบองค์การ (Reengineering) เป็นการเปลี่ยนแปลงระบบการดำเนินงานปรับเปลี่ยนค่านิยมและความเชื่อขึ้นมาใหม่อย่างถอนรากถอนโคน โดยนำเอาระบบสารสนเทศ (Information Technology) มาใช้

4.5 การปรับเปลี่ยนโครงสร้างแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Restructuring) เป็นการปรับเปลี่ยนในระดับปฏิบัติการ ยกตัวอย่างเช่น การร่วมทุน หรือเป็นพันธมิตรในการดำเนินงาน (Partnerships or Alliance)

4.6 การเปลี่ยนรูปแบบการบริการ (Transformation) เป็นการนำเอาหลักของนวัตกรรมมาสร้างสินค้าและบริการใหม่

อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนผ่านนวัตกรรมอาจจะเจอปัญหาและอุปสรรคจากการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากผู้ปฏิบัติงานเดิม ทั้งในระดับผู้บริหารระดับสูง ระดับปฏิบัติ เพราะการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ ย่อมกระทบต่อการทำงานแบบเดิมที่คนคุ้นเคย และความหวาดระแวงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เช่น การอาจถูกเลิกจ้าง เพราะนวัตกรรมสามารถทำงานแทนได้ การลดความสำคัญ การโยกย้าย การเรียนรู้ใหม่ ๆ เป็นต้น ซึ่งผู้บริหารที่ต้องการเปลี่ยนแปลงจะต้องใช้ความพยายามในการสื่อสารและเจรจาให้เห็นถึงประโยชน์ รวมถึงมีแผนในการเปลี่ยนผ่านอย่างชัดเจน จึงจะทำให้การเปลี่ยนแปลงสามารถดำเนินการไปได้จนบรรลุเป้าหมาย

5. บทสรุป

การสร้างนวัตกรรมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรยุคใหม่ แนวทางในการสร้างนวัตกรรมมีหลายแนวทางและหลายรูปแบบ แต่มีข้อสรุปเหมือนกันคือ นวัตกรรมถูกสร้างขึ้นมาเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และความพยายามในการจะเอาชนะปัญหา รวมถึงการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน นวัตกรรมมาจากแหล่งใหญ่ ๆ 2 แหล่ง ได้แก่ แหล่งที่ 1 การสร้างจากภายในองค์การมีหลายแนวทางหรือหลายวิธี เช่น แนวคิดเหตุและผล หรือแนวคิดเชิงระบบ หรือกระบวนการขั้นตอนนวัตกรรม แนวคิดการเจรจาต่อรองเพื่อหานวัตกรรมที่ดีที่สุด และการยอมรับในนวัตกรรม แนวคิดเป็นกลุ่มส่วนใหญ่จะใช้ในภาคอุตสาหกรรม แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ เน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กร นอกจากนี้ยังมีแนวปฏิบัติอื่น ๆ ที่เป็นการส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมอีก เช่น การปฏิบัติการนวัตกรรมแห่งรัฐ และแนวทางกระบวนการทางความคิดสร้างสรรค์ แหล่งที่ 2 นวัตกรรมจากแหล่งภายนอกเป็นวิธีการที่จัดนวัตกรรมจากภายนอกเข้ามาใช้ในองค์กร ข้อดีประหยัดเวลาและทรัพยากรในการวิจัยค้นคว้า แต่ข้อเสียคือ ค่าใช้จ่ายในการจัดหานวัตกรรมสูง และอาจจะมีข้อจำกัดบางประการอย่างลิขสิทธิ์ เป็นต้น

คำถามท้ายบท

1. ความท้าทายทางการจัดการภาครัฐสมัยใหม่มีอะไรบ้าง
2. กระบวนการสร้างนวัตกรรมตามแนวคิดเหตุผลนิยมมีกี่ขั้นตอน อะไรบ้าง
3. แหล่งที่มาของนวัตกรรมมีอะไรบ้าง จงอธิบาย

บทที่ 5
กรณีศึกษาการสร้างนวัตกรรมภาครัฐ

1. บทนำ

สืบเนื่องจากบทที่ 4 ที่ได้นำเสนอเรื่องการสร้างนวัตกรรมของภาครัฐ ที่ได้อธิบายถึงกระบวนการและวิธีต่างๆ ในหลายรูปแบบหลายแนวคิด ทั้งจากการสร้างจากแหล่งภายในองค์กร และภายนอกองค์กร ในบทนี้เพื่อให้เห็นถึงภาพการสร้างนวัตกรรมที่ชัดเจนมากขึ้น ผู้เขียนจะนำเสนอตัวอย่างการสร้างหรือการส่งเสริมนวัตกรรมภาครัฐ ใน 2 โครงการ ได้แก่ การสร้างนวัตกรรมภาครัฐของประเทศยุโรป ภายใต้โครงการ The European Public Sector Award (EPSA) และการสร้างนวัตกรรม โครงการห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐของไทย หรือ Thailand Innovation Lap

2. โครงการส่งเสริมประกวดการบริหารภาครัฐของยุโรป (The European Public Sector Award)

สถาบันแห่งยุโรปสำหรับการบริหารรัฐกิจ (European Institute for Public Administration: EIPA) ซึ่งเป็นสถาบันที่มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการบริหารงานของภาครัฐของยุโรป ได้จัดทำโครงการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมภาครัฐ โดยใช้ชื่อโครงการ โครงการรางวัลการบริหารงานภาครัฐแห่ง (The European Public Sector Award: EPSA) เป็นโครงการระดับทวีปยุโรปที่ให้รางวัลแก่โครงการที่จัดการกับความท้าทายในภาครัฐที่เกี่ยวข้องและเป็นแรงผลักดันที่สำคัญสำหรับนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงในวิถีของผู้ดำเนินงานภาครัฐซึ่งดำเนินการในศตวรรษที่ 21

EPSA เป็นแพลตฟอร์มที่มีเอกลักษณ์เฉพาะในยุโรป อีกทั้งเป็นแหล่งข้อมูลที่มีประสิทธิภาพของแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (ผู้สร้างแนวปฏิบัติ) จากภาครัฐในทวีปยุโรป ซึ่งสามารถตอบสนองต่อความท้าทายหลักสองประการสำหรับนวัตกรรมในภาครัฐ ประการแรกคือ การให้สิ่งจูงใจแก่ผู้กำหนดนโยบายและเจ้าหน้าที่อื่น ๆ เพื่อพยายามและลงทุนล่วงหน้า และเพื่อยอมรับความเสี่ยงที่มีอยู่เกี่ยวกับนวัตกรรม ประการที่สองคือ การระบุ ขยายขนาด และเผยแพร่นวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จ

The EPSA เป็นผู้สนับสนุนที่สำคัญสำหรับนวัตกรรมของภาครัฐ เพราะ EPSA ไม่เพียงแต่ให้รางวัลแก่ความสำเร็จในภาครัฐที่โดดเด่นเท่านั้น แต่ยังส่งเสริมการถ่ายทอดความรู้และการเรียนรู้

ร่วมกันอีกด้วย การทำเช่นนี้จะสร้างแรงจูงใจในการสร้างสรรค์นวัตกรรมผ่านการรับรู้เรื่องราวความสำเร็จของภาครัฐ และส่งเสริมการเผยแพร่ และขยายความสำเร็จเหล่านี้โดยผ่านผลจากการสาธิตในเชิงบวก ตัวอย่างในผลงานในการส่งเสริมนวัตกรรมภาครัฐของ ESPA

2.1 พลังในการขับเคลื่อนนวัตกรรมในภาครัฐของ EPSA และการแสวงหาความเป็นเลิศ

EPSA เป็นแพลตฟอร์มที่มีเอกลักษณ์และมีชื่อเสียงในยุโรป และยังเป็นแหล่งที่มาหรือผู้ที่ทำให้เกิดแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศที่มีประสิทธิภาพ (ผู้สร้างแนวปฏิบัติ) จากภาครัฐของทวีปยุโรป EPSA ให้รางวัลแก่โครงการที่จัดการกับความท้าทายสาธารณะของยุโรปที่เกี่ยวข้องและเป็นแรงผลักดันที่สำคัญสำหรับนวัตกรรม และการเปลี่ยนแปลงในวิถีของผู้ดำเนินงานภาครัฐซึ่งดำเนินการในศตวรรษที่ 21 ด้วยตัวอย่างมากกว่า 800 โครงการจาก 36 ประเทศและสถาบันในทวีปยุโรป ซึ่งได้รับการประเมินอย่างละเอียดโดยองค์กรอิสระภายนอกตั้งแต่ปี ค.ศ. 2009 และให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับแนวทางเชิงรุกของหน่วยงานภาครัฐหลายร้อยแห่ง EPSA สร้างแนวทางปฏิบัติที่โปร่งใส ถ่ายทอดต่อได้ และใช้ได้กับการบริหารรัฐกิจทุกแห่งนับตั้งแต่เริ่มต้น EPSA ยังคงกล่าวถึงประเด็นเฉพาะที่เป็นหัวใจสำคัญ ซึ่งอาจมีข้อยกเว้นบางประการ ด้านการบริหารรัฐกิจทั้งหมดภายในยุโรปและอื่น ๆ หัวข้อเหล่านี้มาจากช่วงระหว่างปี ค.ศ. 2009 ถึง ค.ศ. 2013 ได้แก่

1) การปรับปรุงประสิทธิภาพในการส่งมอบบริการสาธารณะ
2) การมีส่วนร่วมของประชาชน
3) รูปแบบใหม่ของการทำงานภายใต้ความร่วมมือ
4) ความเป็นผู้นำและการจัดการเพื่อการเปลี่ยนแปลง
5) การส่งมอบบริการสาธารณะอย่างชาญฉลาดในสภาพเศรษฐกิจที่ชะลอตัว
6) การเปิดภาครัฐผ่านธรรมาภิบาลร่วมกัน
7) เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม: แนวทางแก้ไขปัญหาที่เป็นรูปธรรมจากภาครัฐ
8) การฝ่าวิกฤติ: แนวทางแก้ไขปัญหาที่สร้างสรรค์ในยามวิกฤติ

“The EPSA ได้กลายเป็นกรอบในการทำงานสำหรับการสร้างนวัตกรรมภาคปฏิบัติ รวมถึงชุดของกฎเกณฑ์ คำจำกัดความ และหมวดหมู่ที่ครอบคลุม ซึ่งเป็นพื้นฐานสำหรับการวิเคราะห์และการเปรียบเทียบในบริบทของประเทศต่าง ๆ อย่างมีความหมายผ่านการรวบรวมและแบ่งปันแนวทางปฏิบัติเหล่านี้ EPSA กำลังเพิ่มมูลค่าที่แท้จริงของยุโรป ส่งเสริมการเรียนรู้และสร้างแรงบันดาลใจใน

ด้านวัฒนธรรมของนวัตกรรมภาครัฐ” (Laszlo Andor, European Commissioner for Employment, Social Affairs and Inclusion, 2013)

ด้วยเหตุนี้ EPSA จึงได้สร้าง “แหล่งข้อมูลและขุมทรัพย์” อย่างกว้างขวาง และมีความเป็นไปได้ในการถ่ายทอดความรู้นี้และให้แน่ใจว่าได้เรียนรู้จากประสบการณ์ที่ถอดบทเรียนแล้วและเข้าใจแนวโน้มของการปฏิรูปสาธารณะและการทำให้ทันสมัย EPSA Transfer by EIPA เป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายโดยครอบคลุมรูปแบบต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรม คำแนะนำ หรือการวิจัย และการตีพิมพ์ผลงานทางวิชาการ

เพื่อให้มั่นใจในคุณภาพของผลลัพธ์และผลผลิตที่หลากหลายในฐานะโครงการที่ส่งเสริมนวัตกรรมภาครัฐและการนำไปสู่ความทันสมัย EPSA มีกระบวนการประเมิน 4 ขั้นตอนที่เป็นอิสระ เป็นกลาง และมีประสบการณ์มาก ซึ่งผลงานที่สมัครเข้ามาทั้งหมดจะได้รับการประเมินตามเกณฑ์ 8 ข้อ นวัตกรรมก็เป็นหนึ่งในสิ่งเหล่านี้ที่ถูกให้คำจำกัดความว่า *“การแก้ไขปัญหาที่เป็นสิ่งใหม่ในระดับที่แสดงให้เห็นถึงการก้าวกระโดดของความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานบริหารรัฐกิจ และสิ่งที่นอกเหนือไปจากสิ่งที่มีอยู่ในปัจจุบัน”* คำจำกัดความนี้รวมถึงการถ่ายทอดและการปรับเปลี่ยนนวัตกรรม และการแก้ไขปัญหาอย่างแปลกใหม่และแตกต่างอย่างสิ้นเชิงในสภาพแวดล้อมภาครัฐ ตลอดจนเสนอแนวทางการแก้ปัญหา กระบวนการ และแนวทางปฏิบัติที่แปลกใหม่ซึ่งไม่เคยนำมาใช้ในภาครัฐมาก่อน ดังนั้นกรณีของ EPSA ที่ได้รับการจัดอันดับสูงนั้น แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ ผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อ และผู้ที่ได้รับรางวัล ทั้งหมดนี้ถือเป็นส่วนหนึ่งของนวัตกรรมภาครัฐ

แม้ว่าผลงานที่เป็นนวัตกรรมใหม่มักจะยังไม่ถึงระดับที่ครบถ้วนสมบูรณ์แต่ EPSA รับรองว่าแนวทางปฏิบัติที่ได้รับรางวัลแสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมและได้รับการพิสูจน์แล้วโดยใช้เกณฑ์การประเมินเพิ่มเติม (ตามที่กำหนดไว้ในรอบปี 2013) เช่น 'ผลกระทบ/ผลลัพธ์' 'ความยั่งยืน' และ 'ความสามารถในการเรียนรู้และการถ่ายถอด' อีกทั้ง 'ความเหมาะสมของการดำเนินงาน' 'การสนับสนุนผู้มีส่วนได้เสีย' 'ความเท่าเทียมทางสังคม' และ 'ผลกระทบต่อการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ' ดังนั้นแนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศของ EPSA ที่ได้รับรางวัลจึงรวมเอานวัตกรรมเข้ากับการหาแนวทางการทำงานและได้รับการระบุว่าเป็นแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศของยุโรป สิ่งเหล่านี้ถูกพิจารณาว่ามี 'เอกลักษณ์' ซึ่งมักเกี่ยวข้องกับบริบททางวัฒนธรรม จริยธรรม กฎหมาย ระดับชาติและ/หรือระดับองค์กร ตลอดจนมองเห็นได้และโดดเด่น กล่าวคือ ผลงานเหล่านี้มีเอกลักษณ์ที่ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับ อย่างน้อยก็ใน ‘ภูมิภาคหรือประเทศที่ตั้ง’

2.2 บทเรียนสำคัญและแนวทางปฏิบัติในแบบฉบับของ EPSA ช่วงการแข่งขันสามครั้งล่าสุดของ EPSA เป็นช่วงของการเพิ่มขึ้นของวิกฤติการเงินและเศรษฐกิจ ผลที่ตามมา และแรงกดดันอย่างต่อเนื่องสำหรับการบริหารรัฐกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านงบประมาณด้านการดูแลสุขภาพ และสังคม การแข่งขัน EPSA ล่าสุดประจำปี ค.ศ. 2013 แสดงให้เห็นว่ายังคงมีความท้าทายที่สำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการส่งเสริมนวัตกรรมและการเติบโตทางธุรกิจ และเพื่อขจัดอุปสรรคที่เกี่ยวข้อง ปัจจุบันยังมีหลักฐานเพียงเล็กน้อยว่าวิกฤติการเงินสาธารณะจะบรรเทาลงในระยะสั้นได้

อย่างไรก็ตาม มีการสร้างสรรค์นวัตกรรมกว่า 230 ผลงานในปี ค.ศ. 2013 และมี 801 ผลงานจากการรวบรวมในปี ค.ศ. 2009 โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลงานจากการเสนอชื่อและแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ แสดงให้เห็นว่า ภาครัฐของทวีปยุโรปเต็มใจและสามารถปรับตัวให้เข้ากับความท้าทายและแรงกดดันเหล่านี้ และที่สำคัญกว่าคือการตอบสนองในเชิงนวัตกรรม (นโยบาย) อาจอยู่ภายใต้ขอบเขตของการบริหารรัฐกิจทั้งหมด โดยไม่คำนึงถึงขนาด ระดับ หรือโครงสร้าง (การบริหารทางการเมือง) การวิเคราะห์ของเราแสดงให้เห็นว่ากระบวนการที่ประสบความสำเร็จเกิดขึ้นในทุกระดับของรัฐบาล และในระบบการเมืองต่าง ๆ ไม่มีข้อบ่งชี้หรือหลักฐานใด ๆ ที่บ่งชี้ว่าการทบทวนหรือการปฏิรูปดังกล่าวจะง่ายหรือยากขึ้นในรูปแบบเฉพาะของโครงสร้างของรัฐ (รวมศูนย์ กระจายอำนาจ ฯลฯ) อย่างไรก็ตามยังมีบางคำถามที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับขอบเขตที่หน่วยงานย่อยระดับชาติที่มีขนาดเล็กกว่ามีแนวโน้มที่จะมีทรัพยากรในการดำเนินการปฏิรูปหรือไม่ หรือว่าพวกเขาจะต้องนำแนวทางแก้ไขเหล่านี้ไปปรับใช้ร่วมกับฝ่ายบริหารอื่น ๆ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดวางวิธีการและทักษะที่เพียงพอหรือไม่

การแข่งขัน EPSA สามรอบสุดท้ายที่ EIPA จัดขึ้นจึงเป็นที่มาของแนวปฏิบัติที่สร้างสรรค์และมีความเป็นนวัตกรรมภาครัฐ จากบทเรียนหลักที่หลากหลาย ตัวขับเคลื่อน และปัจจัยที่ทำให้เกิดขึ้นการทำให้เกิดความทันสมัยและนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จภาครัฐได้ การเผยแพร่สิ่งเหล่านี้เป็นหนึ่งในเป้าหมายหลักของ EPSA ในฐานะแพลตฟอร์มการเรียนรู้สำหรับการบริหารราชการตามที่ได้อธิบายไว้ข้างต้น ข้อความสำคัญที่เน้นไว้โดยสังเขปในส่วนถัดไปมีความเชื่อมโยงกัน กล่าวคือ มีการระบุไว้ในผลงานทุกชิ้นที่ส่งไปยัง EPSA แม้ว่าจะมีระดับที่แตกต่างกันก็ตาม

2.3 ความจำเป็นสำหรับกรอบยุทธศาสตร์ (สำหรับการบริการ ความร่วมมือ และหรือการปฏิรูปงบประมาณ) แนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศที่แตกต่างกันแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าแนวโน้มความสำเร็จของโครงการปรับปรุงเพื่อให้ทันสมัยหรือปฏิรูปใหม่นั้นเชื่อมโยงกับความชัดเจนของ

วัตถุประสงค์และผลลัพธ์ที่การทบทวน เปลี่ยนแปลง หรือบริการ (ใหม่) ซึ่งมุ่งหวังที่จะบรรลุผล สิ่งนี้เกี่ยวข้องกับการถามคำถามที่สำคัญเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ก่อนเริ่มโครงการ ตัวอย่างในกรณีของการพิจารณางบประมาณ เช่น ระดับการใช้จ่ายภาครัฐที่ยังคงยั่งยืน ระดับมาตรฐานการบริการที่ยังคงเป็นที่ยอมรับ และสถานการณ์การใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากมาตรฐานและระดับการให้บริการที่แตกต่างกัน สำหรับประเด็นความร่วมมือ มีความเกี่ยวข้องกับความชัดเจนเกี่ยวกับต้นทุนของโอกาสในการเป็นหุ้นส่วน นี่คือเหตุผลที่ชัดเจนว่าเหตุใดการเป็นหุ้นส่วนนี้จึงจัดการกับปัญหาการบริการสาธารณะที่เป็นรูปธรรมได้ดีกว่าและมีประสิทธิภาพมากกว่ารูปแบบความร่วมมือทางเลือกอื่น ๆ ด้วยเหตุนี้ความชัดเจนของวัตถุประสงค์จึงควบคู่ไปกับการจัดลำดับความสำคัญที่สอดคล้องกับความกังวลของประชากรส่วนใหญ่แต่ยังรวมถึงการแก้ไขปัญหาที่ยากอีกด้วย ตัวอย่างที่ดีอันหนึ่งคือโครงการที่ชนะการประกวดในปี ค.ศ. 2011 คือ การจัดการทางการเมืองตามความเคร่งครัดทางเศรษฐกิจและงบประมาณเชิงกลยุทธ์ที่ส่งโดยเมืองบิวเบา ซึ่งเป็นกลยุทธ์การจัดการทางการเมืองของเมืองที่ตั้งอยู่บนความเคร่งครัดและความรัดกุมทางเศรษฐกิจ ระบบโดยรวมนี้รวมไปถึง 1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้วยความช่วยเหลือของแผนการกำกับดูแลปี 2007-2011 และงบประมาณเชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง 2) ระบบดัชนีชี้วัดที่สมดุลและการดำเนินการตามแผนความเคร่งครัดและประสิทธิภาพ 3) ความโปร่งใสที่เพิ่มขึ้นของศาลาว่าการ 4) การมีส่วนร่วมของพลเมืองที่เพิ่มขึ้น และ 5) การกู้ยืมเป็นศูนย์ ความคิดริเริ่มนี้มีความสำคัญยิ่งในฐานะข้อตกลงทางการเมืองและกรอบยุทธศาสตร์โดยรวม เนื่องจากแสดงได้อย่างชัดเจนถึงการถ่ายทอดวัตถุประสงค์ทางการเมืองไปสู่แผนปฏิบัติการด้วยตัวชี้วัดในการติดตามและการควบคุมเป็นการเฉพาะ

แนวทางปฏิบัติที่ดีเลิศหลายผลงานยังแสดงให้เห็นแนวทางแบบองค์รวมและแบบข้ามภาคส่วนเมื่อพยายามเปลี่ยนวัฒนธรรม วิถีการทำงานในภาครัฐ หรือจัดการปัญหาข้ามส่วน เช่น บริการสำหรับผู้พิการและผู้สูงอายุ หรือความเป็นอยู่ที่ดีและความปลอดภัยพลเรือน เป็นต้น

2.4 ความโปร่งใสและความเห็นพ้องต้องกันผ่านการมีส่วนร่วมของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงเวลาที่เศรษฐกิจตกต่ำ สิ่งสำคัญที่สุดคือต้องมีฉันทามติในวงกว้างสำหรับการตัดสินใจของภาครัฐ โดยให้ประชาชนมีส่วนร่วมผ่านข้อมูลที่นำเสนออย่างดี การปรึกษาหารือ และการมีส่วนร่วมเชิงรุกเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความไว้วางใจต่อภาครัฐและทำความเข้าใจความต้องการของประชาชน ตัวอย่างเช่น โครงการเข็มทิศแห่งความโปร่งใส (The Compass of Transparency) ที่ได้รับรางวัล EPSA ในปี ค.ศ. 2013 ที่ยื่นโดยกรมการบริหารรัฐกิจแห่งประเทศ

อิตาลี ซึ่งจัดขึ้นเพื่อขัดขวางการทุจริตโดยให้ประชาชนมีโอกาสในการตรวจสอบการใช้ข้อมูลทั้งหมดได้ทั้งทางออนไลน์และแบบเรียลไทม์ เป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมายอิตาลีบนเว็บไซต์ของหน่วยงานธุรการ (มากกว่า 20,000) ด้วยวิธีนี้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลและบริการได้อย่างมีแบบแผน ในขณะเดียวกันก็มีส่วนช่วยในการปรับปรุงคุณภาพของเว็บไซต์ภาครัฐ โดยคำนึงถึงความโปร่งใสและความสมบูรณ์ของข้อมูลที่จัดเตรียมไว้ นอกจากนี้ เครื่องมือออนไลน์ที่มีความยืดหยุ่นจะสร้าง 'การแข่งขัน' ที่ดีให้กับหน่วยงานภาครัฐ เป็นระบบที่ให้ความสำคัญกับประชาชนเป็นอันดับแรก ทั้งในฐานะผู้ใช้ความโปร่งใสและในฐานะผู้มีส่วนสนับสนุนในการเพิ่มความโปร่งใสในการบริหารงานราชการ: เป็นตัวอย่างที่สมบูรณ์แบบของการตรวจสอบและถ่วงดุล

การออกแบบร่วมกันและการผลิตร่วมกัน และการบริหารจัดการผลลัพธ์ด้วยตนเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับบริการส่วนบุคคล เช่น การดูแลสุขภาพ สามารถเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในแง่การมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนได้เสีย และมักเป็นเครื่องมือในการปรับสมดุลต้นทุน โครงการที่ยอดเยี่ยมของ EPSA มีมากมายตั้งแต่งบประมาณแบบมีส่วนร่วม การตัดสินใจร่วมกันในการใช้พื้นที่สีเขียวและการเปลี่ยนแปลงของชุมชนในละแวกใกล้เคียง การสร้างร่วมกันเพื่อต่อสู้กับการออกจากโรงเรียนกลางคันและการกีดกันทางสังคม ไปจนถึงการเพิ่มขีดความสามารถของผู้ป่วยและการพึ่งพาตนเอง กฎบัตรของเมืองและโครงการเปิดข้อมูล

ผลงานของ EPSA แสดงให้เห็นว่าการมีส่วนร่วมที่แท้จริงของผู้ใช้มีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในระดับท้องถิ่นเพราะการบริหารมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดทางกายภาพและเกี่ยวข้องกับชีวิตประจำวันของประชาชน โดยทั่วไปการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนและผู้มีส่วนได้เสีย การจัดการผลลัพธ์ด้วยตนเอง และการมอบหมายบริการให้กับหน่วยงานที่ไม่แสวงหาผลกำไรซึ่งนำไปสู่บทบาทของรัฐหรือภูมิภาคที่ถูกมองเห็นเพิ่มขึ้นในลักษณะของการเป็น 'ผู้อำนวยความสะดวกมากกว่าผู้ส่งมอบบริการ'

2.5 ความมุ่งมั่น/ทุ่มเทในทุกระดับและความเป็นผู้นำที่กล้าหาญ 'ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศทั้งหมดถูกขับเคลื่อนโดยนักคิดที่มีความคิดสร้างสรรค์ และทุ่มเท ไม่ว่าจะเป็นทางการเมือง การบริหาร หรือจากภาคประชาสังคม' คำกล่าวจากหัวข้อ 'การมีส่วนร่วมของพลเมือง' ของ EPSA ในปี ค.ศ. 2009 ยังคงเป็นจริงสำหรับแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศส่วนใหญ่ในการแข่งขันครั้งต่อ ๆ มา ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งสำคัญในการเริ่มต้นการปฏิรูปหรือเปลี่ยนแปลงกระบวนการภายในฝ่ายบริหาร และยังรวมถึงการเปิดตัวโครงการใหม่ด้วย แม้ว่าจะเป็นเพียงโครงการระดับเล็ก ๆ ก็ตาม การเปลี่ยนแปลง

หรือการทบทวนเป็นการตัดสินใจทางการเมืองขั้นตอนสุดท้าย ดังนั้นการสนับสนุนทางการเมืองจึงเป็นสิ่งจำเป็น แม้ว่าภาวะผู้นำและการสนับสนุนทางการเมืองจะมีผลชี้ขาด แต่กระบวนการปฏิรูปที่ครบถ้วนสมบูรณ์จะประสบความสำเร็จมากขึ้นหากพวกเขามีส่วนร่วมในกระบวนการออกแบบซึ่งจะรับผิดชอบในการทำให้สามารถดำเนินการได้ในระดับผู้บริหารระดับกลางและระดับปฏิบัติการ (แนวทางจากล่างขึ้นบน) มากกว่ากระบวนการที่กำหนดฐานจากบนลงล่าง ความมุ่งมั่นและความกระตือรือร้นของเจ้าหน้าที่ตั้งแต่ระดับล่างเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการทำให้กระบวนการปฏิรูปประสบความสำเร็จ ดังนั้นความสัมพันธ์ในการทำงานที่ดีและการสื่อสารระหว่างระดับการเมืองและระดับบริหารเป็นกุญแจสำคัญในการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ

ภาวะผู้นำทางการเมืองและการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมเป็นปัจจัยของความสำเร็จที่สำคัญในโครงการที่ได้รับการเสนอชื่อเข้าชิงรางวัล EPSA 2011 ซึ่งถูกเสนอชื่อโดยเมืองมันไฮม์ ประเทศเยอรมนี โดยนายกเทศมนตรีเป็นผู้ริเริ่มและได้รับการสนับสนุนจากสภาเทศบาลเมืองเต็มรูปแบบ โครงการปฏิรูปที่ใช้เวลาห้าปีนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อรักษาเสถียรภาพทางการเงินของเมือง ปรับปรุงการให้บริการสาธารณะโดยใช้การกำหนดเป้าหมายแบบมุ่งเน้นผลลัพธ์เชิงนโยบายเพื่อพัฒนารูปแบบการวางแผนในอนาคตที่ดีขึ้นโดยการปรับปรุงระบอบประชาธิปไตยในสภาเทศบาลเมืองและสภาที่ปรึกษาเมือง โครงการทั้งหมดที่ถูกเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นพร้อม ๆ กับกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมที่ครบถ้วนสมบูรณ์เพื่อรักษาความมุ่งมั่นของผู้นำและพนักงานของเมือง ดังนั้นนโยบายที่ไม่ซ้ำซ้อนจึงเกิดขึ้นพร้อม ๆ กับการเริ่มปรับปรุงโครงการให้ทันสมัย การแนะนำแนวทางในการเป็นผู้นำ การสื่อสาร และความร่วมมือในการวางภารกิจของเมืองและความเข้าใจในการเป็นผู้นำถูกนำเสนอ และพนักงานมีส่วนร่วมด้วยกับการวัดผลรายไตรมาส (การตรวจสอบสภาพแวดล้อม) และจัดเวทีการสนทนากับท่านนายกเทศมนตรี 'ในบริบทของการบริหารรัฐกิจของเยอรมัน โครงการนี้เป็นโครงการที่สร้างสรรค์มาก เนื่องจากมีแนวทางที่เน้นผลลัพธ์ เป็นแนวทางที่ครอบคลุมผู้มีอำนาจ และระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานในกระบวนการนี้สูงมาก'

2.6 การเน้นย้ำอย่างต่อเนื่องถึงแนวทางการสร้างความร่วมมือและความสำคัญของความเป็นเจ้าของที่เกี่ยวข้อง EPSA ยังได้แสดงให้เห็นแนวโน้มที่ชัดเจนต่อการสร้างความร่วมมืออย่างต่อเนื่อง การรวมหน่วยงาน และรูปแบบความร่วมมืออื่น ๆ ระหว่างหน่วยงานภาครัฐต่าง ๆ แต่ยังรวมถึงหน่วยงานของรัฐ ประชาชน และผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ เพื่อปรับปรุงคุณภาพการบริการและรับประกันการบำรุงรักษา ความร่วมมือและการสร้างความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน

(PPP) สามารถให้อำนาจและการมีส่วนร่วมกับภาครัฐและประชาชนได้มากขึ้น และในทางกลับกันก็ส่งผลให้การบริหารและผลประโยชน์ทางการเงินมีประสิทธิภาพมากขึ้น โครงการ Little Bird ที่เมืองไฮเดเนา ประเทศเยอรมนี ซึ่งเป็นโครงการที่ได้รับการเสนอชื่อเข้าชิงรางวัล EPSA 2011 เป็นตัวอย่างที่ดีเยี่ยมของ PPP ที่ประสบความสำเร็จในด้านการดูแลเด็ก การให้ความร่วมมือด้วยความสมัครใจ มีศักยภาพที่ชัดเจนในการรับมือกับแรงกดดันและปัญหาคอขวดที่เกิดขึ้นจากวิกฤติเศรษฐกิจ ซึ่งแสดงให้เห็นในโครงการทั้งสามครั้ง จากการสังเกตการณ์ในปี ค.ศ. 2009 พบว่าความร่วมมือระหว่างองค์กรภาครัฐและองค์กรที่สามนั้นขึ้นอยู่กับความเท่าเทียมกันมากขึ้น ในขณะที่องค์กรที่สามซึ่งถือเป็นหุ้นส่วนและไม่ใช่แค่เป็นผู้ให้บริการตามสัญญาเหมือนที่เคยเป็นมา

ตามที่ระบุไว้ข้างต้น ปัญหาความเป็นเจ้าของได้รับการระบุซ้ำแล้วซ้ำอีกในหัวข้อ ESPA ในฐานะองค์ประกอบที่สำคัญของความร่วมมือที่ประสบความสำเร็จและกระบวนการทำให้เกิดความทันสมัย ความมุ่งมั่นและความทุ่มเทในการปรับปรุงให้ทันสมัยมักจะควบคู่ไปกับความรู้สึกร่วมในการเป็นเจ้าของกระบวนการระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียหลัก การเพิ่มการมีส่วนร่วมของประชาชนและผู้มีส่วนได้เสีย การเป็นเจ้าของอำนาจตัดสินใจ และกระบวนการเปลี่ยนจากหน่วยงานของรัฐไปเป็นบุคคลหรือส่วนรวมมากขึ้น อย่างไรก็ตาม ไม่ได้หมายความว่าความรับผิดชอบของผู้มีอำนาจตัดสินใจจะเปลี่ยนไป มันยังคงอยู่กับการฝ่ายบริหาร แต่สิ่งที่เปลี่ยนแปลงคือระดับการเปิดกว้างของกระบวนการ

รัฐบาลในลักษณะที่ให้ความร่วมมือและเป็นแบบเปิดจะไม่เปลี่ยนแปลงความสมดุลของอำนาจแบบดั้งเดิมแต่จะทำให้แน่ใจในประเด็นการยอมรับ ความเป็นเจ้าของ และคุณภาพ

ในการนี้สภาแห่งรัฐของเมืองแลพแลนด์ได้ส่งผู้ชนะ EPSA 2013 ระดับภูมิภาค ในโครงการการพัฒนาความเป็นอยู่ที่ดีและความมั่นคงของประชาชนในเขตเมือง ซึ่งถือเป็นตัวอย่างที่โดดเด่นของการเสริมสร้างและปรับปรุงการบริการของเทศบาลในด้านสวัสดิการและความมั่นคงได้สำเร็จโดยการสร้างเครือข่ายข้ามภาคส่วนและระหว่างเขตอำนาจขององค์กรภาครัฐ องค์กรที่สาม องค์กรวิจัยและการศึกษา ภาคธุรกิจ และผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ และนำทรัพยากรของพวกเขามาใช้ให้เกิดประโยชน์

จุดแข็งของเครือข่ายนี้คือลักษณะที่เปิดกว้างและการปฏิบัติต่อหุ้นส่วนอย่างเท่าเทียมกันควบคู่ไปกับแนวทางเชิงรุก ความมุ่งมั่นในระดับสูง และการวางแนวทางเชิงผลลัพธ์ หุ้นส่วนมีความสัมพันธ์ในระดับเดียวกัน ชื่นชมผลงานที่แตกต่างกัน และเสริมสร้างความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ โครงการนี้ประสบความสำเร็จในการตอบสนองต่อความท้าทายที่ยิ่งใหญ่ของการเพิ่มขึ้นอย่าง

รวดเร็วของต้นทุนในด้านสาธารณสุขและสวัสดิการทางสังคมซึ่งเป็นหนึ่งในความท้าทายที่ยิ่งใหญ่ทั่วทั้งทวีปยุโรป

2.7 แนวทางการแก้ปัญหาและสถาปัตยกรรมที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอัจฉริยะเข้ามาช่วยเพื่อปรับปรุงการให้บริการ แต่ไม่เสี่ยงต่อการผูกขาด เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) เป็นส่วนหนึ่งที่ถูกสร้างมาเพื่อกระบวนการปฏิรูปการบริหารภายในหลายโครงการ (การปรับปรุงส่วนสนับสนุน) ตลอดจนในความร่วมมือของผู้มีส่วนได้เสียหลายฝ่าย กระบวนการให้คำปรึกษา และบริการ (การปรับปรุงส่วนหน้า) สิ่งนี้สะท้อนให้เห็นในรอบ EPSA โดยที่ 42% ของผลงานทั้งหมดได้รับการสนับสนุนด้าน ICT (34% ในปี ค.ศ. 2009, 50% ในปี ค.ศ. 2011 และ 42.7% ในปี ค.ศ. 2013) ที่น่าสนใจคือ เปอร์เซ็นต์ของใบสมัครที่ใช้ ICT ในแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศและเป็นกลุ่มที่ได้รับการเสนอชื่อเพิ่มขึ้นจาก 35% ในปี ค.ศ. 2009 เป็น 51% ในปี ค.ศ. 2013 ตัวเลขเหล่านี้แสดงให้เห็นว่า ประการแรกมีเครื่องมือ ICT ที่หลากหลายซึ่งสามารถนำไปใช้เพื่อรับมือกับความท้าทายของภาครัฐ และประการที่สอง ICT ช่วยเพิ่มความน่าเชื่อถือแก่ภาครัฐในทุกระดับพัฒนาการให้บริการอย่างมีนัยสำคัญ ลดต้นทุน และเพิ่มประสบการณ์ของประชาชนกับภาครัฐ (การปรับปรุงขั้นตอนเอกสาร การเข้าถึงบริการโดยช่องทางออนไลน์ การให้คำปรึกษา ฯลฯ) สิ่งนี้ถูกนำมาปรับใช้อย่างโดดเด่นในโครงการ EPSA 2011 และผู้รับแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศใน Tallinn City Services One-Stop-Shop ซึ่งเป็นหนึ่งในโครงการหลักของเมือง โดยให้ประชาชนเข้าถึงบริการทั้งทางตรงและทางอ้อมทั้งหมดของเมืองตั้งแต่ปี ค.ศ. 2007 (รวม 560 บริการ ซึ่งหลายบริการได้เป็นระดับ 5) เพื่อให้แน่ใจว่ามีอัตราการใช้งานสูง เมืองทาลลินน์ได้ทุ่มเทความพยายามอย่างมากในด้านการสื่อสารภายใน (เช่น การฝึกอบรมพนักงานเกี่ยวกับข้อมูล) และการสื่อสารภายนอก (ข้อมูลสาธารณะ แคมเปญโฆษณาออนไลน์ หนังสือพิมพ์เมืองและเขต กิจกรรมแนะนำสำหรับบริการใหม่ รายการเฉพาะทางทีวีเทศบาล เป็นต้น)

อย่างไรก็ตาม ควรเน้นว่า ICT เป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์มากในการทำให้เกิดความทันสมัย แต่ไม่ใช่เป้าหมายโดยตัวเองจากต้นทุนจะต้องถูกคิดไตร่ตรองมากขึ้นเมื่อเทียบกับผลกำไร เนื่องจากยังคงมีความเสี่ยงของการผูกขาด (ไม่รวมผู้ด้อยโอกาสทางสังคม ผู้สูงอายุ ฯลฯ) รูปแบบทางเลือกอื่น ๆ ของการมีปฏิสัมพันธ์กับประชาชนก็ควรได้รับการคุ้มครองเช่นกัน แนวทางปฏิบัติของ EPSA แสดงให้เห็นว่าโครงการได้ใช้แนวทางแบบองค์รวมมากขึ้น กล่าวคือเกี่ยวข้องกับกลุ่มเป้าหมายที่อยู่ในขั้นตอนการวางแผนและออกแบบบริการแล้ว และรวบรวมค่านิยมดั้งเดิมและรูปแบบการติดต่อส่วน

บุคคลด้วยเครื่องมือเครือข่ายที่เป็นนวัตกรรมซึ่งมักจะแข็งแกร่งกว่าและส่งผลในระยะยาว นอกจากนี้ กระบวนการที่ออกแบบอย่างพิถีพิถันและมี ICT สนับสนุนอย่างมีประสิทธิภาพไม่ได้ทำให้ประชาชนมีอัตราการใช้งานที่สูงขึ้นโดยอัตโนมัติ แต่การสื่อสารและมาตรการสนับสนุน เช่น แคมเปญส่งเสริมการใช้งาน การเพิ่มความตระหนักรู้ และคำอธิบายที่ใช้งานง่ายมีความสำคัญอย่างยิ่ง

ในกรณีตัวอย่างของโครงการ Tallinn ในการประกวด EPSA จะเห็นได้ว่าเมืองนี้ตระหนักถึงข้อเท็จจริงที่ว่าความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัลสามารถจัดการได้ดีที่สุดโดยเสนอช่องทางที่หลากหลายให้กับประชาชน การบริการบนสมาร์ททีวีสำหรับผู้สูงอายุเป็นตัวอย่างหนึ่งของการวางแผนเพื่อเพิ่มความครอบคลุมของบริการ

2.8 นวัตกรรมความร่วมมือข้ามพรมแดนและการขับเคลื่อนการรวมตัวทางสังคมแม้ (หรือเพราะ) วิกฤติ แม้ว่าวิกฤติเศรษฐกิจและการเงินจะดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง แต่ก็ยังคงมีการแสวงหากลยุทธ์เพื่อส่งเสริมการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและการรวมตัวทางสังคม ตัวอย่างเช่น การส่งโครงการเข้าประกวด EPSA 2013 จำนวนมากแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการส่งเสริมการรวมตัวทางสังคม เช่น การเสริมสร้างความเข้มแข็งของกลุ่มสตรี โดยเน้นที่ผู้พิการทางร่างกาย การย้ายถิ่นตามอายุ การเข้าสู่ตลาดแรงงาน หรือที่อยู่อาศัยของสังคม นอกจากนี้ โครงการต่าง ๆ ยังได้รับการพิสูจน์แล้วว่าผลลัพธ์ที่เป็นมิตรต่อพนักงานไม่จำเป็นต้องขัดแย้งกับการให้บริการของภาครัฐ ตัวอย่างเช่น โครงการที่แสดงให้เห็นความร่วมมือข้ามพรมแดนในพื้นที่ที่ต้องตัดสินใจอย่างแน่วแน่ คือ การจัดการเรือนจำ ด้วยความจุของเรือนจำในประเทศเนเธอแลนด์ที่ใช้ชั่วคราวสำหรับผู้ต้องขังชาวเบลเยียม (โครงการแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศของ EPSA 2013 *Nova Belgica*) สิ่งนี้เกิดขึ้นได้แม้จะมีวิกฤติ

อีกหนึ่งโครงการข้ามพรมแดนที่โดดเด่นคือโครงการที่ชนะรางวัล EPSA 2013 ซึ่งที่ได้การกล่าวถึงอย่างมีเกียรติเกี่ยวกับความร่วมมือระหว่างประเทศ ชื่อโครงการว่า การสร้างเขตเศรษฐกิจใหม่ในภาคใต้ของลักเซมเบิร์ก: การวางแผนเมืองและทางสังคมแบบบูรณาการอย่างมีประสิทธิภาพผ่านความร่วมมือแบบข้ามเทศบาล ข้ามพรมแดน และข้ามภาค (The Creation of a New Economic Zone in Southern Luxembourg: Efficient Urban Planning and Social Integration through Cross-Municipal, Cross-Border and Cross-Sectoral Cooperation) ส่งเข้าประกวดโดยเทศบาลของเอสช์-ซูร์-อัลแซตต์ ในประเทศลักเซมเบิร์ก โครงการนี้เป็นการริเริ่มนวัตกรรมแบบข้ามพรมแดนซึ่งช่วยส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจในเมืองด้วยแนวทางเชิงกลยุทธ์และ

เชิงองค์รวม โครงการนี้ประสบความสำเร็จจากการแปลงพื้นที่รกร้างทางอุตสาหกรรมดั้งเดิมที่เคยใช้ร่วมกันโดยของเอสช์-ซูร์-อัลแซตต์ (ประเทศลักเซมเบิร์ก) และซาเน็ม (ประเทศฝรั่งเศส) ให้กลายเป็นศูนย์กลางการวิจัยระดับชาติ ซึ่งรวมถึงมหาวิทยาลัยลักเซมเบิร์ก ศูนย์วิจัยสาธารณะ บริษัทนวัตกรรม และสิ่งอำนวยความสะดวกด้านที่อยู่อาศัยและนันทนาการ โครงการนี้ได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่จากชุมชนใกล้เคียงและผู้มีส่วนได้เสียในท้องถิ่นทั่วทั้งพรมแดนฝรั่งเศสและโดยหน่วยงานระดับชาติในประเทศลักเซมเบิร์ก

2.9 แนวโน้มสู่รูปแบบการจัดซื้อจัดจ้างอัจฉริยะที่มีการประสานงานมากขึ้น การจัดซื้อจัดจ้างและการจัดการบริการแบบศูนย์รวม เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และ/หรือมีประสานงานกันมากขึ้น เป็นองค์ประกอบของ EPSA หลายโครงการเพื่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพและบริการที่ดีขึ้น ไม่ว่าจะเป็นในแนวราบหรือในภาคเฉพาะ เช่น บริการด้านสุขภาพหรือธุรกิจ แนวโน้มนี้จะได้รับการสนับสนุนจากการปฏิรูประบบการจัดซื้อจัดจ้างสาธารณะของทวีปยุโรปเมื่อเร็ว ๆ นี้ ขอยกตัวอย่างโครงการ EPSA 2013 ชื่อว่า โครงการประเทศโปรตุเกสใช้ IT: ระบบจัดซื้อจัดจ้างสาธารณะระดับชาติ – พัฒนาและทำให้บรรลุผลโดยใช้แนวทางการจัดซื้อจัดจ้างแบบอิเล็กทรอนิกส์ *(Portugal did IT: The National Public Procurement System – Developing and Implementing an e-Procurement Solution)* ซึ่งเป็นการริเริ่มควบคู่ไปกับกฎหมายการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐฉบับใหม่และนำไปสู่การสร้างหน่วยงานจัดซื้อจัดจ้างระดับชาติและหน่วยงานจัดซื้อส่วนกลาง ซึ่งหน่วยงานที่สร้างขึ้นใหม่เหล่านี้ทำให้เกิดการใช้ระบบจัดซื้อจัดจ้างแบบอิเล็กทรอนิกส์ภาคบังคับในประเทศโปรตุเกสซึ่งทำให้มีแพลตฟอร์มที่สามารถใช้ขั้นตอนการจัดซื้อสาธารณะโดยใช้เครื่องมือที่มีมาตรฐาน

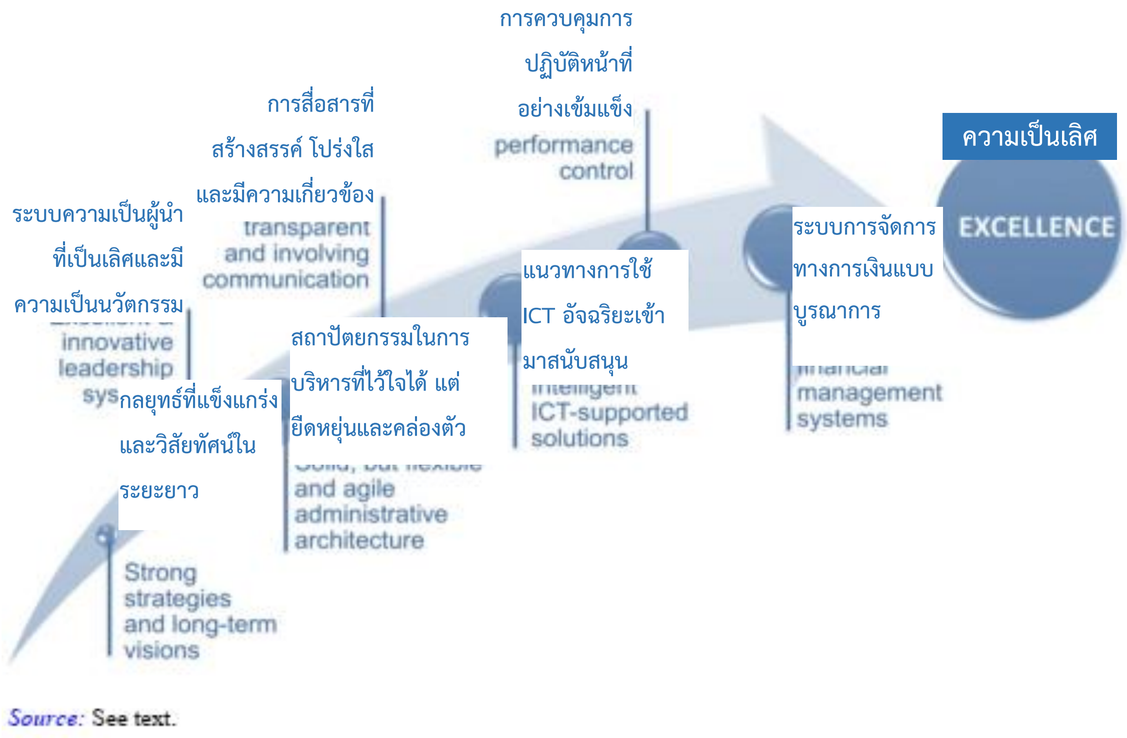
อีกตัวอย่างหนึ่งของโครงการซึ่งเป็นผู้ชนะในการประกวด EPSA 2011 ชื่อโครงการว่า Ökokauf Wien – ECOBUY Vienna ซึ่งเป็นโครงการบุกเบิกในการจัดซื้อพื้นที่สีเขียวขนาดใหญ่และเป็นโปรแกรมที่ครอบคลุมข้ามภาคส่วนที่ออกแบบมาเพื่อเพิ่มความเข้ากันได้ด้านสิ่งแวดล้อมของระบบการจัดซื้อจัดจ้างของเมืองตามหลักการปกป้องสภาพภูมิอากาศและกฎระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างของสหภาพยุโรป มีคำเชิญเข้าร่วมประกวดราคามากกว่า 100 รายการจึงได้รับการพัฒนาในกรอบงานนี้เพื่อเป็นแนวปฏิบัติในการจัดซื้อจัดจ้าง โครงการ ECOBUY Vienna ถูกใช้ในหน่วยงานในเขตเทศบาลต่าง ๆ และอาศัยเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญมากกว่า 200 คนจากทุกภาคส่วนของการบริหารเมืองรวมทั้งผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก ด้วยความที่โครงการนี้มีลักษณะกว้างขวางและครอบคลุมทุกด้านของ

การจัดซื้อจัดจ้างของภาครัฐ เมืองเวียนนาจึงสามารถลดงบประมาณได้ประมาณ 17 ล้านยูโร และลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ได้ 30,000 ตัน ในแต่ละปี

2.10 การแยกส่วนงานแบบ EPSA และการถ่ายทอดความรู้ นอกเหนือจากภารกิจเชิงกลยุทธ์ที่กล่าวถึงก่อนหน้านี้ EIPA ให้ความสนใจเป็นพิเศษกับการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดีเหล่านี้จากโครงการ EPSA โดยมีเป้าหมายเพื่อลดการสูญเสียทรัพยากรในภาครัฐและการเสียเวลาในการ 'คิดค้นวงจรใหม่' การถ่ายทอด EPSA โดย EIPA ครอบคลุมรูปแบบและเส้นทางการถ่ายทอดต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรม (แบบดั้งเดิม) การวิจัย คำแนะนำหรือบทบาทการให้คำปรึกษา หรือการจับคู่และบทบาทนายหน้า (ในหมู่ผู้เข้าร่วม)

โดยสังเขป มีการเน้นย้ำถึงตัวอย่างที่ชัดเจนสามประการของการถ่ายทอดความรู้ที่ผ่านการเก็บเกี่ยวอย่างเข้มข้น หนึ่งคือ '*การเดินทางร่วมกันเพื่อค้นหาความเป็นเลิศในด้านการจัดการสาธารณะระดับท้องถิ่น*' และความร่วมมือระหว่างเจ็ดเมืองในยุโรป ซึ่งทั้งหมดเป็นผู้สมัครเข้าชิงรางวัล EPSA ได้แก่ เมืองบิลเบา (ประเทศสเปน) ซึ่งเป็นผู้มอบหมายงาน เมืองเบอร์มิงแฮม (สหราชอาณาจักร) มันไฮม์ (ประเทศเยอรมนี) เมืองมิลาน (ประเทศอิตาลี) เมืองทาลลินน์ (ประเทศเอสโตเนีย) ตัมเปเร (ประเทศฟินแลนด์) และเมืองทรอนด์เฮม (ประเทศนอร์เวย์) ซึ่งส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานสาธารณะทุกคนเข้าถึงได้ (มีทั้งภาษาอังกฤษ เยอรมัน และสเปน)

งานนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา เปรียบเทียบ และเทียบความต่างของรูปแบบการจัดการท้องถิ่นที่ประสบความสำเร็จของเมืองพันธมิตรทั้งเจ็ดเมือง การบอกเล่าเรื่องราวความสำเร็จในด้านต่าง ๆ ของการจัดการสาธารณะในระดับท้องถิ่นในยุโรปทำให้สามารถเกิดการถ่ายทอดความรู้และทักษะของพวกเขาไปยังหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ด้วยการเน้นย้ำถึงประสบการณ์ในท้องถิ่นของพวกเขาเมืองทั้งเจ็ดนี้ยังช่วยเพิ่มความน่าเชื่อถือและความชอบธรรมในการกระทำของพวกเขา ในขณะเดียวกันก็เพิ่มการมองเห็นและสนับสนุนการสร้างขีดความสามารถทั่วยุโรป แต่ละเมืองได้รับการวิเคราะห์ในแง่ที่มา การพัฒนากลยุทธ์ (สำหรับการเปลี่ยนแปลง) 'การเดินทาง' ผลลัพธ์และพลังแห่งนวัตกรรม (สิ่งที่ทำให้เกิดขึ้นจริงและตัวขับเคลื่อนหลัก) *(เบื้องหลังการจัดทำ...)* และสามารถสรุปงานได้โดยการนำเสนอเจ็ดขั้นตอนทั่วไป (หรือ “แผนงาน”) ที่นำไปสู่ความเป็นเลิศในการจัดการภาครัฐดังที่ระบุไว้ในภาพที่ 5.1



ภาพที่ 5.1 7 ขั้นตอนที่นำไปสู่ความเป็นเลิศในการจัดการภาครัฐ

ที่มา: https://unece.org/DAM/ceci/publications/Innovation_in_the_Public_Sector/Public_Sector_Innovation_for_web.pdf

ตัวอย่างที่โดดเด่นประการที่สองของการถ่ายทอดความรู้ของ EPSA และการทำให้เกิดความทันสมัยของภาครัฐจากทั้งด้านวิชาการ/ทฤษฎีและด้านการปฏิบัติ คือ ความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยในยุโรปหลายแห่งกับ EIPA ซึ่งส่งผลให้มีการตีพิมพ์ผลงานวิชาการโดยสำนักพิมพ์แห่งมหาวิทยาลัยออสโล (Oslo University) ชื่อว่า *'การจัดการสาธารณะในศตวรรษที่ 21 – แนวโน้มแนวคิด และแนวทางปฏิบัติ'* มีคำถามการวิจัย เช่น อะไรคือความคิดที่อยู่เบื้องหลังการปรับปรุงรูปแบบของรัฐและภาครัฐ และความคิดเหล่านี้ได้เกิดขึ้นจริงในทางปฏิบัติอย่างไร เหตุใดการปฏิรูปการจัดการสาธารณะจึงกลายเป็นประเด็นสำคัญเช่นนี้ รูปแบบและวิธีการที่เกี่ยวข้องใดที่มีอิทธิพล ซึ่งก่อให้เกิดการอภิปรายในสาขานี้เมื่อเร็ว ๆ นี้ ในหนังสือเล่มนี้ผู้เขียนมีความมุ่งมั่นที่จะให้คำตอบที่ผ่านประสบการณ์และแสดงให้เห็นว่าอะไรเป็นแรงผลักดันที่อยู่เบื้องหลังการปฏิรูปการจัดการสาธารณะจำนวนมากในช่วงสามทศวรรษที่ผ่านมา อีกทั้งตรวจสอบข้อค้นพบเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศ 16 ประการของ EPSA จากทั่วทวีปยุโรป

ตัวอย่างที่สำคัญล่าสุดของการแยกส่วนงานของ EPSA คือ กลุ่มการก้าวกระโดดสู่ความโปร่งใส ความน่าเชื่อถือ และความยั่งยืนด้านการเงินสาธารณะ - City Economic and Financial Governance (CEFG) Group ที่ริเริ่มและขับเคลื่อนโดยเมืองบาร์เซโลนา (ประเทศสเปน) ร่วมกับเมืองดับลิน (ประเทศไอร์แลนด์) เมืองฮัมบูร์ก (ประเทศเยอรมนี) กรุงลอนดอน (สหราชอาณาจักร) เมืองมิลาน (ประเทศอิตาลี) และกรุงเวียนนา (ประเทศออสเตรีย) ซึ่งเป็นตัวแทนเมืองใหญ่ที่มีประชากรรวมกว่า 30 ล้านคน ความร่วมมือระหว่างเมืองใหญ่ในยุโรป 6 เมืองนี้ซึ่งเป็นอดีตผู้เข้าร่วมการประกวด EPSA ทั้งผู้ชนะและผู้ได้รับการเสนอชื่อ มีจุดมุ่งหมายเพื่อหาคู่เทียบและสร้างพื้นที่สำหรับการเรียนรู้ร่วมกันในด้านธรรมาภิบาลเกี่ยวกับเศรษฐกิจและการเงินในท้องถิ่น ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงิน (CFO) และผู้อำนวยการฝ่ายการเงินของทั้ง 6 เมืองจะหารือและวิเคราะห์ประเด็นที่เกี่ยวข้อง เช่น แนวปฏิบัติด้านงบประมาณ ระบบการจัดการทางการเงินแบบบูรณาการ แนวปฏิบัติด้านบัญชีการเงินที่เกี่ยวข้องกับมาตรฐานการบัญชีภาครัฐของยุโรป (EPSAS) และเป็นระบบบัญชีระดับชาติเช่นกัน

หากพิจารณาในปี ค.ศ. 2012 เมืองเศรษฐกิจชั้นนำ 600 แห่ง ได้สร้างผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (GDP) ได้ร้อยละ 60 ของ GDP โลก ในขณะที่มีประชากรเพียงร้อยละ 20 ของประชากรโลก และในยุโรปมีการสร้าง GDP ได้ร้อยละ 67 ในเขตเมืองใหญ่ ความก้าวหน้าและการพัฒนาของเมืองจะเป็นตัวกำหนดอนาคตของดินแดน เศรษฐกิจเชิงสังคม และพื้นที่ทั่วโลกและทั่วทั้งยุโรป ในขณะเดียวกันการเติบโตและความเจริญรุ่งเรืองของเมืองก็ขึ้นอยู่กับวิธีการจัดการความท้าทายที่เปลี่ยนแปลงไปของเมืองด้วย

ความคิดริเริ่มที่เกิดขึ้นถูกเวลา ซึ่งก็คือ กลุ่ม European CEFG Group นั้นได้ยกระดับความสนใจอย่างยิ่งต่อสภาพแวดล้อมของยุโรปและได้รับการสนับสนุนผ่านการมีส่วนร่วมเชิงรุกโดยคณะกรรมาธิการยุโรป (European Commission) โครงการ Eurostat เกิดขึ้นพร้อมกับความพยายามของพวกเขาในการกำหนด EPSAS และนำไปใช้กับสหภาพยุโรป ประโยชน์ของโครงการนี้อยู่ที่แนวทางการสร้างขีดความสามารถในการบริหารร่วมกันโดยมีข้อมูลจากกรณีที่เกิดขึ้นและแนวทางปฏิบัติจริงจากระดับเมืองควบคู่ไปกับการจัดให้มี *"การก้าวกระโดดเพื่อความโปร่งใส ความน่าเชื่อถือและความยั่งยืนของการเงินสาธารณะ"* (คำขวัญโดยรวมของกลุ่ม)

บทสรุปของ EPSA

EPSA ได้รับการพิสูจน์และได้รับการกล่าวถึงหลายครั้งว่าเป็นกรอบการทำงานที่ทรงคุณค่าและทรงพลังในการเผยแพร่และถ่ายทอดนวัตกรรมในและของภาครัฐ แม้ว่าจะเป็นการเข้าร่วมและตั้งคำถามโดยสมัครใจซึ่งบางครั้งถูกหยิบยกมุมมองขึ้นมาโดยคำนึงถึงผลกระทบของแผนดังกล่าวและเงินทุนสาธารณะ (เนื่องจากหลักฐานของผลกระทบเชิงบวกนั้นพิสูจน์ได้ยาก) ไม่ต้องสงสัยเลยว่า EPSA ปฏิบัติตามอย่างครบถ้วนและบรรลุหน้าที่และแรงจูงใจพิเศษหลายประการ และยังนำประโยชน์และผลลัพธ์กลับมาสู่การบริหารรัฐกิจ

การสำรวจในปี ค.ศ. 2014 ที่ดำเนินการโดย EIPA โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มผู้รับแนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศของ EPSA ปี 2011 และ 2013 ทั้งหมด 105 โครงการเกี่ยวกับผลกระทบ/ประโยชน์ของโครงที่ได้รับรางวัล ซึ่งมีอัตราการตอบกลับที่น่าประทับใจที่ร้อยละ 69 ซึ่งสามารถกำหนดและพิสูจน์ผลที่เกิดประโยชน์ได้จำนวนมาก

ตัวอย่างเช่น ผู้สมัครร้อยละ 45 พิจารณาว่าขั้นตอนการเขียนใบสมัครเป็นภาษาอังกฤษมีประโยชน์อย่างมาก (เป็นการส่งเสริมรูปแบบของวิธีการศึกษาด้วยตัวเอง รวมถึงการติดต่อกับหน่วยงานอื่น ๆ เป็นต้น) ในขณะที่ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนร้อยละเท่าเดิมตอบว่าโครงการของพวกเขาได้รับการเสริมสร้างความสนใจภายในซึ่งนำไปสู่การพัฒนาและการปรับปรุงเพิ่มเติมจากการเข้าประกวด EPSA (เช่น การรับยอมรับนับถือจากภายในและการทบทวนเพิ่มเติม) จากคำตอบเหล่านี้ผู้สมัครร้อยละ 34 รายงานว่าพวกเขาได้พิจารณาบันทึกสรุปการประเมินผล (ESN) - ผลที่เป็นลายลักษณ์อักษรและข้อเสนอแนะตามกระบวนการประเมินภายนอกสี่ขั้นตอนที่ส่งคืนให้กับผู้สมัครแต่ละคนที่เข้าร่วมในโครงการมีค่ามาก (เช่น การประเมินของที่ปรึกษาภายนอกโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย) และร้อยละ 30 เห็นด้วยว่าพวกเขาได้รับแรงบันดาลใจจากการแลกเปลี่ยนกับแนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศอื่น ๆ (เช่น การสร้างเครือข่าย)

นอกจากนี้มุมมองจากภายนอกยังทำให้เกิดเป็นผลลัพธ์ที่มีค่ามากที่สุดโดยผู้สมัครที่เข้าร่วมใน EPSA อย่างชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับผลลัพธ์ในการขยายโครงการไปสู่ระดับการบริหารที่สูงขึ้น/พื้นที่ทางภูมิศาสตร์ที่กว้างขวางขึ้น สร้างความมั่นใจในจัดหาเงินทุนที่เพิ่มขึ้น หรือรวมถึงหัวข้อที่กว้างขึ้นในหลายโครงการ กล่าวโดยสรุป คำตอบเชิงบวกจากผู้สมัครส่วนใหญ่ที่ได้รับรางวัลแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (102 คำตอบ) แสดงให้เห็นชัดเจนว่า EPSA ถูกมองว่าจะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกและผลลัพธ์สำหรับโครงการที่ได้รับรางวัล

ดังนั้น EPSA จึงถือได้ว่าเป็นการผสมผสานกันระหว่างการให้รางวัลและการเรียนรู้ (ในฐานะแพลตฟอร์ม) ซึ่งเป็น "แหล่งสะสม" ของแนวปฏิบัติสำหรับการบริหารรัฐกิจอย่างครบถ้วน (ในลักษณะเดียวกันกับการแข่งขันบริการสาธารณะแห่งสหประชาชาติ (UNPSA) และหน่วยงานสังเกตการณ์ของ OECD) ทั้งสองเป้าหมายนั้นมีความสัมพันธ์กันและยังเป็นประโยชน์สำหรับผู้เข้าร่วมแข่งขันที่มีศักยภาพด้วย เมื่อพิจารณาวิธีการที่แตกต่างกันอย่างมากของการเรียนรู้การบริหารรัฐกิจ จากวิธีการเรียนรู้ด้วยตนเองที่เกี่ยวข้องกับที่ปรึกษาภายในและภายนอกไปจนถึงการสร้างเครือข่าย EPSA และโครงการอื่นที่คล้ายกันส่งผลให้เกิดรูปแบบการเรียนรู้ทั้งหมดเหล่านี้โดยตรงและโดยอ้อม

โดยสรุปแล้ว แนวปฏิบัติที่ดีไม่ได้ขาดแคลนจะเห็นได้จากหลาย ๆ โครงการที่ได้รับรางวัลจากโครงการ EPSA ซึ่งคล้ายคลึงกับการแข่งขันระดับนานาชาติอื่น ๆ และการตีพิมพ์ผลงานทางวิชาการ/คู่มือที่เกี่ยวข้อง สิ่งเหล่านี้ให้ผลตอบแทนและมีค่าอย่างยิ่งสำหรับผู้เข้าร่วมแข่งขัน (ทั้งทางตรงและทางอ้อม) และทำให้เกิดความสามารถในการนำกระบวนการของแนวทางการแก้ปัญหาที่เป็นนวัตกรรมไปใช้ได้เร็วขึ้นสำหรับการบริหารรัฐกิจอื่น ๆ เนื่องจากศักยภาพและพลังในการเผยแพร่ ดังนั้นความเป็นเลิศผ่านนวัตกรรมจะยังคงดำเนินต่อไปในฐานะแกนหลักของการประกวด EPSA 2015 ครั้งถัดไป

3. กรณีศึกษาห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐประเทศไทย (Thailand Innovation Lap Center)

ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ คือ โครงการในการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมภาครัฐ เพื่อให้หน่วยงานที่ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญ หรือนวัตกร (Innovator) จากหลากหลาย สาขาอาชีพ ทั้งจากภาครัฐและเอกชน ซึ่งร่วมงานกันอย่างบูรณาการด้วยกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) โดยมีลักษณะเชิงโครงสร้างองค์กรที่เอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ เพื่อพัฒนาแนวคิดและวีธีการแก้ปัญหาในรูปแบบใหม่ ๆ ซึ่งก้าวข้ามระบบการทำงานแบบมีสายบังคับบัญชาในแนวดิ่ง ห้องปฏิบัติการภาครัฐมีบทบาทในการเป็นผู้นำความเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ให้ระบบราชการและบริการสาธารณะ สามารถสร้างคุณค่าและเสริมศักยภาพให้แก่ภาคประชาชนได้อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อเปิดพื้นที่ให้ภาครัฐและระบบราชการสามารถผลิตนวัตกรรมให้แก่ประชาชน ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ จึงทำหน้าที่ออกแบบจำลองนโยบาย จำลองแนวทางนำนโยบายไปปฏิบัติ และแบบจำลองบริการสาธารณะใหม่ ๆ แล้วจึงทำการทดลองและทดสอบว่าแบบจำลองนั้น ๆ

สามารถตอบโจทย์ความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากหรือน้อยเพียงใด โดยผลลัพธ์ของการทดลองและทดสอบแบบจำลองแต่ละโครงการ จะถูกนำมาใช้ประกอบการปรับปรุงและพัฒนา ให้นโยบาย แนวทางการนำนโยบายไปปฏิบัติ และบริการสาธารณะของราชการส่วนกลาง องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น เทศบาล หรือหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ให้สามารถสร้างความพึงพอใจแก่ประชาชนได้อย่างแท้จริง

3.1 หลักการสำคัญของการสร้างห้องปฏิบัติการ

1) การยึดความต้องการของประชาชนเป็นศูนย์กลางและมุ่งมั่นที่จะสร้างประโยชน์แก่ประชาชนอย่างแท้จริง (Citizen-Centred and Impact-Driven) ทีมนวัตกรภาครัฐต้องเน้นการตอบโจทย์ความต้องการของประชาชนเป็นอันดับแรก โดยมีการกำาหนดโจทย์ของการพัฒนานวัตกรรม และบริการสาธารณะซึ่งสอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริง ของประชาชน กระบวนการดำเนินงานที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางนี้ ถือเป็นการยกระดับการทำางานประจำเชิงรับ (Passive, Routine Work) ที่จำเจ มีลักษณะตายตัว และเต็มไปด้วยงานด้านธุรการ (Administrative Work) สู่การทำงานเชิงรุก (Proactive Work) ที่สร้างสรรค์ และกระตือรือร้น ที่จะนำเสนอวิธีการแก้ปัญหาและทางออกใหม่ ๆ แบบล่างขึ้นบน (Bottom-Up Approach) ไม่ใช่รอแต่เพียงให้ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้สั่งการ (Top-Down Approach)

2) การสร้างความเข้าใจที่ลึกซึ้ง (Deep Understanding) การสร้างนวัตกรรมไม่สามารถเกิดขึ้นได้จากกรอบคิดในการแก้ปัญหาแบบเดิม ๆ และไม่ใช่เพียงการหยิบยืมนวัตกรรมของต่างประเทศมาปรับใช้โดยไม่พิจารณาถึงบริบทเฉพาะ ทีมนวัตกร ภาครัฐจึงต้องประยุกต์ใช้ทักษะการวิจัยอย่างรอบด้านในการทำความเข้าใจประชาชน และผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ตั้งแต่การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง การสำรวจข้อมูลสถิติ และความคิดเห็นของประชาชน และการลงพื้นที่จริงเพื่อสัมภาษณ์ประชาชนกลุ่มตัวอย่างและผู้มีส่วนได้เสีย ในการออกแบบนโยบาย แนวทางการนำนโยบายไปปฏิบัติ และบริการสาธารณะนั้น และต้องไม่คาดเดา (Assume) เอาเองว่าประชาชนและผู้มีส่วนได้เสียคือ กลุ่มคนที่มีลักษณะความต้องการเหมือน ๆ กันอย่างเป็นสากล (Universal) แต่ต้องสังเกตและสำรวจประชาชนและผู้มีส่วนได้เสีย จนเกิดความเข้าใจถึงลักษณะความต้องการเฉพาะของคนแต่ละกลุ่ม ซึ่งบางครั้งอาจมีลักษณะความแตกต่างและขัดแย้งในระดับมากหรือน้อยแล้วแต่กรณีไป แล้วจึงทำการออกแบบวิธีการแก้ไขปัญหาและเสนอทางออกที่เหมาะสม

3) การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (Creative Problem Solving) ทีมนวัตกรต้องไม่ติดอยู่ในกรอบคิดและวิธีการทำงานที่ตายตัวแต่ต้องเปิดรับองค์ความรู้ (Insights) และวิธีการได้มาซึ่งองค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อสร้างสรรค์วิธีการแก้ไขปัญหาอย่างรอบด้าน

4) การทดลองเพื่อการเรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลวอย่างรวดเร็ว (Experimenting and Learning from Both Successes and Failures) เพราะการพัฒนานวัตกรรมและบริการสาธารณะที่ดี ไม่สามารถเกิดขึ้นได้จากการคาดเดาทางทฤษฎี กระบวนการดำเนินงานของทีมนวัตกร จึงต้องประกอบไปด้วยการทดลองและทดสอบแบบจำลอง นโยบาย แนวทางการนำนโยบายไปปฏิบัติ และบริการสาธารณะ กับกลุ่มประชาชนและผู้มีส่วนได้เสีย โดยในวัฏจักรของการทดลองและทดสอบแบบจำลองต่าง ๆ นี้ต้องประกอบไปด้วย กระบวนการทำซ้ำและทำใหม่ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ถึงข้อดีและข้อเสียของแบบจำลองนั้น ๆ หลักการนี้แตกต่างจากการดำเนินงานในระบบราชการแบบดั้งเดิมเพราะเปิดโอกาสให้ภาครัฐเรียนรู้ถึงความเป็นไปได้ของความสำเร็จและความล้มเหลวของแบบจำลองต่าง ๆ ก่อนการนำไปใช้จริง

5) เน้นความร่วมมือ (Collaborative) กับผู้คนและภาคส่วนที่หลากหลายและทำงานร่วมกันอย่างเท่าเทียม (Equality) ในการสร้างนวัตกรรมเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ โดยเฉพาะการสร้างนวัตกรรม ภาครัฐไม่สามารถที่จะทำให้ประสบความสำเร็จโดยกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรือองค์กรใดองค์กรหนึ่งได้ แต่จำเป็นที่จะต้องร่วมมือกับบุคคล และหน่วยงานที่หลากหลายทั้งจากภายในองค์กรภาครัฐเอง จากหน่วยงานหรือบุคคลภายนอก รวมถึงผู้ใช้บริการซึ่งก็คือ ประชาชน เนื่องจากต้องอาศัยความเชี่ยวชาญ ข้อมูล และความคิดเห็นของแต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้องมาบูรณาการร่วมกัน เพื่อให้สามารถเข้าใจและแก้ไขปัญหาได้อย่างเป็นระบบและมีลักษณะเป็นองค์รวม อีกทั้งยังช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการสร้างสิ่งใหม่ ๆ ได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้การร่วมมือกับหน่วยงานและองค์กรต่าง ๆ ยังช่วยให้เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมและนำไปสู่การได้รับการสนับสนุนจากในด้านต่าง ๆ อีกด้วย โดยในการทำงานร่วมกันนั้นควรมีทัศนคติว่า ทุกคนและองค์กรมีความเท่าเทียมเสมอกัน ทำงานร่วมกันในลักษณะเป็นพันธมิตร ไม่มีฝ่ายใดเหนือกว่าใคร จึงเป็นการทำงานเพื่อสร้างนวัตกรรมภาครัฐร่วมกับประชาชนและภาคส่วนต่าง ๆ (Co-creation) มากกว่าที่จะเป็นการช่วยเหลือประชาชนโดยรัฐที่มีอำนาจเหนือกว่า

6) เปิดรับความหลากหลาย (Embrace Diversity) การทำงานร่วมกันกับองค์กรและภาคส่วนต่าง ๆ ที่หลากหลาย จำเป็นที่จะต้องมีทัศนคติที่เปิดรับความหลากหลายทั้งในเชิงคน ความคิด และวิธีการทำงาน โดยมองความแตกต่างเป็นโอกาสในการพัฒนามากกว่าที่จะเป็นอุปสรรค และรู้จักการจัดการความแตกต่างให้กลายเป็นโอกาสเป็นประโยชน์ในการสร้างสรรค์สิ่งที่ดีแก่ประชาชน

4. ตัวอย่างนวัตกรรมที่สร้างจากห้องปฏิบัติการนวัตกรรมของไทย: นวัตกรรมการแก้ปัญหาการรอคิวของคนไข้ในโรงพยาบาล

ปัญหาคนไข้ที่มีเป็นจำนวนมากจนก่อให้เกิดปัญหาความแออัดและการเสียเวลารอคิวนาน ถือเป็นอุปสรรคของโรงพยาบาลรัฐทั่วไปที่มุ่งมั่นให้บริการสุขภาพอย่างทั่วถึงแก่ประชาชน กระทรวงสาธารณสุขได้เล็งเห็นถึงปัญหาของผู้ป่วยและญาติที่ได้รับความเดือดร้อน ประชาชนที่มาใช้บริการส่วนใหญ่มักใช้วิธีแก้ปัญหาเฉพาะหน้าโดยเดินทางมารับบัตรคิวเพื่อรอพบแพทย์ล่วงหน้า ซึ่งในบางกรณีใช้เวลานานถึง 5-6 ชั่วโมง และไม่ได้รับความสะดวกสบายเท่าที่ควร ปัญหาเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อประชาชนและผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น ผู้ป่วยไม่ได้รับการตรวจรักษาที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงพอ เนื่องจากแพทย์ต้องเร่งตรวจวินิจฉัย ทางกระทรวงสาธารณสุขจึงได้หารือร่วมกันวางแผนการดำเนินโครงการนำร่อง

5. การดำเนินงาน

คณะผู้วิจัยลงพื้นที่สำรวจปัญหาและความต้องการของประชาชนกลุ่มเป้าหมาย ทางผู้ดำเนินงานได้กำหนดเป้าหมายของการปรับปรุงการบริการเป็น 3 แนวความคิดหลัก ได้แก่

1) One Q-System Fit for All: การบริการที่มีคุณภาพและเป็นระบบตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการให้มีความสะดวก รวดเร็ว และลดจุดที่ทำให้เกิดการล้นทะลักของคนไข้ที่จะเข้ามาในโรงพยาบาล

2) Zoning Functional Service and Comfort Environment: การแบ่งพื้นที่ใช้งานตามช่วงการใช้บริการและสภาพแวดล้อมที่สะดวกสบายเพื่อเพิ่มความพึงพอใจระหว่างรอการบริการ

3) Filtered Matching: การคัดกรองเพื่อลดปริมาณคนที่จะเข้ามาในโรงพยาบาลโดยประเมินก่อนจะถูกส่งตัวเข้ารับการรักษาต่อไป การสำรวจและวิจัยได้แบ่งกลุ่มเป้าหมายออกเป็น 2

กลุ่มหลัก ๆ คือ กลุ่มผู้ป่วยและญาติและบุคลากรในโรงพยาบาล ด้วยการสังเกตและสอบถามเพื่อนำมาประกอบกับการทำ Journey Map (5Es) และ Service Safari

6. แนวทางการแก้ปัญหาและนำนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้

หลังจากการลงสำรวจทีมวิจัยได้ร่วมสร้างแนวทางแก้ไขปัญหาและนำนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ โดยแบ่งเป็น 3 หัวข้อ คือ

1) การใช้สื่อดิจิทัลเข้ามาช่วยในระบบบริการ (Digital Service) เช่น การบันทึกข้อมูลและประวัติผู้ป่วยแบบดิจิทัลแทนการใช้เอกสารกระดาษ ระบบการสั่งซื้อยาแบบดิจิทัล การปรับสมดุลเวลาการกระจายพบแพทย์ช่วงเช้าและบ่าย เป็นต้น

2) แนวทางการปรับปรุงลักษณะทางกายภาพและสภาพแวดล้อมพื้นที่ส่วนบริการผู้ป่วย (Zoning) เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์การใช้บริการของโรงพยาบาลรัฐที่น่าพึงพอใจ

3) แนวทางสนับสนุนงานบริการให้ดียิ่งขึ้น (Better Life Service) เช่น ระบบการจัดส่งยาหรือจุดให้มาแวะรับยา บริการดูแลคนพิการหรือผู้สูงอายุ ระบบการเก็บประวัติผู้ป่วยโดยไม่ต้องดำเนินการเอง

7. การสร้างต้นแบบนวัตกรรม

หลังจากหาค้นหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาและการนำนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ ทีมวิจัยได้สร้างต้นแบบนวัตกรรมออกมาด้วยกัน 4 ชุด ดังต่อไปนี้

1) การออกแบบแอปพลิเคชันและผู้รับบัตรคิวอัตโนมัติสำหรับผู้ป่วย โดยมีฟังก์ชันหลักคือ ตรวจสอบนัด : แสดงการนัดทั้งหมดและเมื่อถึงวันมาพบแพทย์จัดขั้นตอนต่าง ๆ ขึ้นมาในเมนูนี้ ประวัติ : บันทึกประวัติของผู้ป่วยและการพบแพทย์ที่ผ่านมา ติดต่อโรงพยาบาล : สามารถติดต่อกับโรงพยาบาลโดยตรงสามารถเลือกได้ว่าจะโทรเข้าประชาสัมพันธ์ หรือฉุกเฉินเพื่อเรียกรถพยาบาลได้เลย ตรวจสอบการกินยา : ฟังก์ชันนี้สามารถปิดหรือเปิดก็ได้ขึ้นอยู่กับความสมัครใจของผู้ป่วยโดยฟังก์ชันนี้แสดงประวัติการได้รับยาในแต่ละครั้งที่พบแพทย์และวิธีการกินยา

2) Doctor Order โปรแกรมบันทึกประวัติอาการของแพทย์ที่สามารถสั่งการไปยังห้องแล็บระบบคอมพิวเตอร์ของแพทย์ที่เพิ่มฟังก์ชันการอำนวยความสะดวกมากขึ้น เช่น ประเภทสิทธิ์ที่ผู้ป่วย

ใช้ รายละเอียดของอาการเบื้องต้นที่บันทึกโดยพยาบาลหรือเจ้าหน้าที่คัดกรอง และฟังก์ชันที่ให้แพทย์บันทึกอาการเพิ่มเติม

3) Q-ticket สำหรับผู้ป่วยที่ไม่ได้ใช้สมาร์ทโฟนจะได้รับสลิปแจ้งคิว/สายรัดข้อมือ ที่มีรายละเอียดของขั้นตอนการรับบริการและจะได้รับสลิปคิวใบใหม่หลังจากพบแพทย์เสร็จ แต่ถ้าเป็นแบบสายรัดข้อมือจะใช้ครั้งเดียวตั้งแต่เริ่มจนจบกระบวนการ หากผู้ป่วยอยากทราบขั้นตอนต้องไปสแกนคิวอาร์โค้ด (QR Code) ที่ตู้สแกน (Kiosk) เพื่อดูรายละเอียดเอง

4) ธงติดรถเข็น/เตียงเข็น สำหรับผู้ป่วยที่มีโอกาสอาการแย่ลงระหว่างรอคิวพบหมอ (สีแดง) และผู้ป่วยที่เดินทางมาโรงพยาบาลเพียงคนเดียว (สีส้ม) เพื่อให้เจ้าหน้าที่มาดูแลเป็นพิเศษ ธงที่เป็นสีจะเป็นจุดสังเกตสำหรับเจ้าหน้าที่ได้ทราบ

8. ผลลัพธ์ที่ได้จากโครงการ

จากการดำเนินงานในโครงการนำร่องของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมแสดงให้เห็นว่า ภาครัฐสามารถสนับสนุนให้เกิดการร่วมมือกันข้ามหน่วยงานอย่างบูรณาการได้ จนส่งเสริมให้เกิดพื้นที่สร้างสรรค์ในการพัฒนานวัตกรรมภาครัฐ โดยต้นแบบนวัตกรรมที่เกิดขึ้นภายใต้โครงการได้รับการตอบรับเป็นที่น่าพึงพอใจจากการทดสอบเบื้องต้นกับกลุ่มตัวอย่างผู้ใช้บริการ อย่างไรก็ตาม ต้นแบบนวัตกรรมบริการสาธารณะยังสามารถนำไปพัฒนาต่อให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไปด้วยการทดลองซ้ำ พัฒนาต้นแบบนวัตกรรมบริการสาธารณะใหม่ และทดสอบต้นแบบนวัตกรรมบริการสาธารณะใหม่ และทดสอบต้นแบบนวัตกรรมบริการสาธารณะกับกลุ่มตัวอย่างผู้ใช้บริการในจำนวนที่มากยิ่งขึ้น การจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐจะสามารถช่วยต่อยอดการพัฒนาบริการสาธารณะต่อจากโครงการนำร่องต่าง ๆ รวมทั้งขยายโอกาสให้ภาครัฐสามารถประยุกต์ใช้วิธีคิดเชิงออกแบบในการแก้ไขปัญหาให้ประชาชนในมิติต่าง ๆ อย่างรอบด้านมากขึ้น

บทที่ 6
นวัตกรรมการจัดการภาครัฐของไทย

1. บทนำ

จากการนำเสนอหลักการ แนวคิดทางนวัตกรรมการจัดการภาครัฐมาทั้ง 6 บทข้างต้น และเพื่อให้เกิดความเข้าใจยิ่งขึ้น ในบทนี้จะนำเสนอกรณีศึกษานวัตกรรมการจัดการภาครัฐของไทยด้วยเนื้อหาประกอบไปด้วยดังนี้

1. พัฒนาการของการปฏิรูประบบราชการไทย
2. นวัตกรรมด้านโครงสร้างราชการ: องค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2540
3. นวัตกรรมด้านการบริหาร: ระบบผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการ
4. นวัตกรรมด้านนโยบาย: กองทุนหมู่บ้าน

2. พัฒนาการการปฏิรูประบบราชการไทย

การพัฒนาระบบราชการไทยเริ่มต้นอย่างเป็นรูปธรรมในสมัยรัชกาลที่ 5 ที่ทรงยกเลิกระบบราชการแบบจตุสดมภ์ มาสู่การบริหารราชการแบบกระทรวง ทบวง กรม นับเป็นระบบราชการที่มีความทันสมัยในยุคนั้น อย่างไรก็ตาม ระบบราชการในยุคแรกของไทย ยึดหลักการและแบบธรรมเนียมปฏิบัติ (Traditional Approach) ตามแนวคิดของ แม็ก เวเบอร์ อย่างเข้มข้น กล่าวคือ การรวมอำนาจเข้าสู่ส่วนกลาง การใช้การกำกับและการควบคุมอย่างเข้มข้น เน้นการขยายตัวของระบบราชการทั้งบทบาท หน้าที่ จำนวนบุคลากร และกฎระเบียบข้อบังคับ จนทำให้ระบบราชการของไทยมีขนาดใหญ่และมีบทบาทอำนาจมาก ตรงกันข้ามกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานโดยเฉพาะประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับประชาชนและส่วนรวม

ในปี พ.ศ. 2540 เกิดภาวะวิกฤติเศรษฐกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทย จนรัฐบาลต้องขอความช่วยเหลือจากสถาบันการเงินระหว่างประเทศ (IMF) ในการฟื้นฟูเศรษฐกิจและหนึ่งในเงื่อนไขของสถาบันการเงินระหว่างประเทศให้ประเทศไทยดำเนินการคือ การปฏิรูประบบราชการ เนื่องจากมองว่า ปัจจัยที่ทำให้ประเทศไทยต้องเกิดวิกฤติเศรษฐกิจคือ ความไม่มีประสิทธิภาพของระบบราชการและแนะนำให้ไทยต้องปฏิรูปกฎหมายปฏิบัติโครงสร้าง ปฏิรูประบบ รวมถึงการลดขนาดองค์กร

ภาครัฐ จึงเป็นจุดเริ่มต้นของการปฏิรูประบบราชการจากแบบเดิมไปสู่การจัดการภาครัฐแนวใหม่ โดยการลดอำนาจส่วนกลางกระจายอำนาจสู่หน่วยงานระดับพื้นที่และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปฏิรูปกฎหมาย ลดบทบาทภาครัฐจากผู้ปฏิบัติไปสู่บทบาทในการกำกับและส่งเสริมให้ท้องถิ่นและภาคเอกชนเข้ามาปฏิบัติแทน เปลี่ยนบทบาทภาครัฐไปสู่การเป็นผู้ประกอบการภาครัฐ ลดจำนวนข้าราชการและนำเทคโนโลยีเข้ามาแทน และการสร้างระบบการบริหารจัดการที่ดีเพื่อลดการทุจริตคอร์รัปชัน เป็นต้น

ในปี พ.ศ. 2560 รัฐบาลได้ประกาศใช้แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) และแผนปฏิรูปประเทศไทยเพื่อเป็นกรอบแนวทางในการบริหารประเทศ สำหรับระบบราชการรัฐบาลได้ประกาศการพลิกโฉม (transform) ภาครัฐหรือระบบราชการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และรองรับโมเดลการพัฒนาประเทศไทย 4.0 ของรัฐบาล มีเป้าหมายในการสร้างระบบราชการที่ดีเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน (Better governance, happier citizens) และระบบราชการสามารถเป็นที่ไว้วางใจและเป็นที่พึ่งของประชาชนได้อย่างแท้จริงนั้นจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการทำงานใหม่ โดยสร้างระบบราชการสมัยใหม่ที่เรียกว่า ระบบราชการ 4.0

แนวคิดการจัดการภาครัฐของไทยมีการเปลี่ยนแปลงไปตามแต่ละยุคแต่ละสมัย และมีปัจจัยที่เป็นตัวแปรในการปรับเปลี่ยนที่แตกต่างกันออกไปเห็นได้จากในการปฏิรูประบบราชการตั้งในแรกในสมัยรัชกาลที่ 5 เกิดจากภัยคุกคามจากต่างประเทศจากจักรวรรดินิยม ทำให้รัชกาลที่ 5 ต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารประเทศไปสู่ความทันสมัยในยุคสมัยนั้น ในการปฏิรูปใหม่ครั้งที่ 2 เกิดจากปัญหาด้านเศรษฐกิจและค่านิยมของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ที่ต้องมีการปรับตัวของระบบราชการให้เป็นระบบเปิดรับฟังความเห็นจากภายนอกมากขึ้นและสนใจประชาชนในฐานะผู้รับบริการ ส่วนการปฏิรูปในครั้งปัจจุบันเกิดจากอิทธิพลของความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่เข้ามามีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการองค์กรรวมถึงการบริหารประเทศ เปลี่ยนพฤติกรรมและวิถีปฏิบัติทุกภาคส่วนจนทำให้รัฐต้องมีการปรับตัวและเปลี่ยนแปลง

การศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับนวัตกรรมการจัดการภาครัฐของไทยในยุคปัจจุบันส่วนใหญ่จะอธิบายเชื่อมโยงถึงวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศหรือเรียกว่า ไทยแลนด์ 4.0 ที่มีวิสัยทัศน์ “ประเทศเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” ด้วยการขับเคลื่อนโมเดลเศรษฐกิจและประเทศด้วยนวัตกรรม ระบบราชการจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนไปสู่ระบบราชการ 4.0 ที่ขับเคลื่อนโดยเทคโนโลยีด้วย อย่างไรก็ตาม การจะอธิบายโมเดลระบบราชการ 4.0 ให้เข้าใจ จำเป็นต้องเข้าใจ

พัฒนาการของการปฏิบัติระบบราชการโดยสำนักงาน ก.พ. (ก.พ. 2560) ได้อธิบายถึงการปฏิรูประบบราชการไทยโดยแบ่งออกเป็น 4 ยุค ตั้งแต่ 1.0 จนถึง 4.0 ดังนี้

การปฏิรูประบบราชการไทย (ปริญญ์ บุญดีสกุลโชค, 2559 อ้างถึงใน สำนักงาน ก.พ. 2560)[8] ได้จัดแบ่งออกเป็น 4 ยุค ดังนี้

ระบราชการ 1.0 เริ่มต้นในรัชสมัยของรัชกาลที่ 5 จากการทรงวางรากฐานประเทศและจัดโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดินตามแนวทางนานาอารยประเทศ จัดแบ่งโครงสร้างการบริหารราชการออกเป็นระบบ กรม กอง และตั้งกระทรวง กรม แทนระบบ เวียง คลัง นา เดิม ต่อมาใน รัชสมัยรัชกาลที่ 7 ได้ทรงวางระบบข้าราชการพลเรือนสมัยใหม่ให้งานราชการเป็นวิชาชีพมีเงินเดือนค่าตอบแทน มีการสอบคัดเลือก และเน้นระบบคุณธรรมเป็นหลัก

ระบบราชการ 2.0 เกิดขึ้นในช่วงประเทศไทยมีการใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2504) สมัยจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ เป็นนายกรัฐมนตรีประเทศไทยมีความเติบโตทางเศรษฐกิจ ระบบราชการมีการขยายตัวและเข้มแข็งมาก การบริหารราชการเป็นไปตามแนวทางคลาสสิคของ Max weber มีการรวมศูนย์การตัดสินใจสูงและการใช้กฎหมายเป็นเครื่องมือในการสร้างความชอบธรรม Legal – Rational Legitimacy

ระบบราชการ 3.0 เกิดขึ้นในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจของประเทศไทยปี พ.ศ. 2540 และช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 การปฏิรูปครั้งนี้เกิดจากเงื่อนไขของสถาบันการเงินระหว่างปะเทศ (International Money Fund: IMF) ที่ให้จะให้ความช่วยเหลือทางการเงินกับประเทศไทย แต่ประเทศไทยต้องปฏิรูประบบราชการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เปิดกว้างและสร้างการมีส่วนร่วม ตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) และการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management)

ระบบราชการ 4.0 เกิดขึ้นในจากวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2572) ที่กำหนดให้ประเทศไทยต้องมีการปรับเปลี่ยนประเทศไทยไปสู่ประเทศที่มีเศรษฐกิจและสังคมยุคดิจิทัลประกอบกับการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ สังคม ค่านิยม และพฤติกรรมของมนุษย์ในโลกยุคดิจิทัลที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว ระบบราชการของประเทศไทยจำเป็นต้องเปลี่ยนจากระบบดั้งเดิม (Analog) ไปสู่ระบบราชการแบบทันสมัย (Smart Government) หรือรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government)

---

[8] คู่มือการจัดตั้งห้องปฏิบัติการภาครัฐระดับพื้นที่

3. ปัญหาและความท้าทายของระบบราชการไทยที่ทำให้ต้องปรับเปลี่ยนไปสู่ระบบใหม่

สำนักงาน ก.พ. ได้ทำการศึกษาและวิจัยประเด็นปัญหาและข้อจำกัดของระบบราชการไทยแบบเดิม ที่เป็นอุปสรรคต่อการขับเคลื่อนประเทศไทยให้ไปสู่ความเป็นประเทศเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล หรือไทยแลนด์ 4.0 ตามวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ไว้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 6.1 สรุปเปรียบเทียบระหว่างระบบราชการแบบเดิมและระบบราชการแบบใหม่

แบบเดิม	แบบใหม่ (ระบบราชการ 4.0)
การทำงานแยกตามภารกิจของแต่ละหน่วยงาน แม้มีการทำงานประสานงานกันระหว่างหน่วยงานแต่ยังไม่ใช่การบรูณาการอย่างแท้จริง (Autonomy, Separation)	การทำงานร่วมกันแบบบูรณาการอย่างแท้จริงในเชิงยุทธศาสตร์ตั้งแต่ระดับการวางนโยบายไปจนถึงการนำไปปฏิบัติ (Collaboration)
การทำงานยังไม่อยู่ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์อย่างเต็มรูปแบบและยังเป็นการทำงานตามสายตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการการบังคับบัญชาในแนวดิ่ง (Fragmentation, Hierarchy, Silo, Vertical approach) ให้บริการเป็นมาตรฐานเดียวกันอย่างตายตัวตามสิทธิพื้นฐานของบุคคลที่รัฐกำหนด (Standardization)	การทำงานมีความเชื่อมโยงผ่านระบบดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการเชื่อมโยงทุกส่วนราชการในการบริการประชาชนและมีการบังคับบัญชาในแนวนอน (End-to-end process flow, Cross-boundary management, Program/Project Management Office, Horizontal approach) ให้บริการตามความต้องการเฉพาะบุคคลซึ่งสามารถออกแบบ/เลือกรูปแบบ/วิธีการในการขอรับบริการได้ (Customization, Personalization)
ระบบการทำงานในแบบแอนาล็อก (Analog)	ระบบการทำงานที่ปรับเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ (Digitization)

แบบเดิม	แบบใหม่ (ระบบราชการ 4.0)
การดำเนินงานเชิงรับ ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น (Passive)	การดำเนินงานที่ตอบสนองทันที/ทันเวลา/เชิงรุก ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีการคาดการณ์ไว้ล่วงหน้า (Pro-active)
ยึดกฎเกณฑ์ และมุ่งเน้นแต่การปฏิบัติงานตามเป้าหมาย (Rule-based, Performance-oriented)	สร้างนวัตกรรม มีการควบคุมอย่างชาญฉลาด มุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน (Innovation, Smart regulation, Results oriented)
ปฏิบัติงานตามนโยบาย ขับเคลื่อนโดยภาครัฐเป็นศูนย์กลาง (Government-driven)	ปฏิบัติงานโดยเน้นให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-centric)
ระบบการทำงานที่ล่าช้า มีต้นทุนสูง (Red tape, Costly)	สร้างคุณค่าในการให้บริการแก่ประชาชน ทำน้อยได้มาก (Creating value for the public, Doing more and better with less)
เปิดเผยข้อมูลตามที่ร้องขอเฉพาะราย/เปิดเผยข้อมูลจำกัด (Close system, Upon request only)	เปิดเผยข้อมูลเป็นปกติ (default) ในรูปแบบที่สามารถนำไปใช้ได้ทันที โดยไม่ต้องร้องขอ (Open system, Open access)
การปฏิบัติงานตามขั้นตอนแบบเดิม ๆ (Routine work)	สามารถแก้ไขปัญหาโดยไม่จำเป็นต้องใช้วิธีการทำงานรูปแบบเดิมและสามารถตอบสนองได้ทันที (Non-routine problem solving, Real time capability)
ต่างหน่วยงานต่างทำงานกันตามลำพัง โดยไม่มีการแบ่งปันทรัพยากรเพื่อใช้งานร่วมกัน (Stand alone)	แบ่งปันทรัพยากรในการทำงานร่วมกันเพื่อลดต้นทุนเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Shared services)
วางนโยบาย ปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้สึก และคาดเดาเอาเอง (Intuition)	ปฏิบัติงานบนพื้นฐานของข้อมูล ความต้องการของประชาชน และวางนโยบายที่สามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดผลได้จริง (Data-driven,

แบบเดิม	แบบใหม่ (ระบบราชการ 4.0)
	Demand-driven, Actionable policy solutions)
บริการประชาชนเฉพาะในเวลาราชการ (Office-hours only)	บริการประชาชนตลอดเวลา (On-demand services)
มีความเชี่ยวชาญ/ชำนาญเฉพาะทาง (Expert/ Specialist)	มีความสามารถในการใช้ความรู้ สติปัญญา และข้อมูลสารสนเทศเพื่อแก้ไขปัญหาและสร้างคุณค่า (Knowledge worker) มีความสามารถในการเรียนรู้ (Educability) มีเหตุผลในเชิงจริยธรรม (Ethic ability)
ข้าราชการแบบดั้งเดิม (Public administrator)	มีความเป็นผู้ประกอบการสาธารณะ (Public Entrepreneurship)

ที่มา: คู่มือการจัดการห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐระดับพื้นที่ พ.ศ. 2560

ความสำเร็จของการปรับเปลี่ยนระบบราชการแบบเดิมไปสู่ระบบราชการ 4.0 มีปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่ การสร้างนวัตกรรมของภาครัฐ (innovation) บนพื้นฐานของการสานความร่วมมือกัน (collaboration) กับทุกภาคส่วน อาทิ ระหว่างหน่วยงานรัฐด้วยกันเอง สถาบันการศึกษา สมาคมหรือเอกชน และภาคประชาสังคม รวมทั้งใช้ประโยชน์จากความเป็นระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ในการคิดค้นและแสวงหาหนทางหรือวิธีการ (solutions) ใหม่ ๆ อันจะ ก่อให้เกิดผลกระทบสูง (big impact) เพื่อทำการปรับปรุงและออกแบบนโยบายสาธารณะและการจัดบริการ สาธารณะให้สามารถตอบโจทย์ความท้าทายของประเทศหรือตอบสนองปัญหาความต้องการของประชาชน ที่แปรผันไปตามสภาพพลวัตของการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีคุณภาพ ในทุกเวลา ทุกสถานที่ ทุกอุปกรณ์ และช่องทางได้อย่างมั่นคงปลอดภัยและประหยัด

4. ระบบราชการ 4.0

ระบบราชการ 4.0 เป็นนวัตกรรมการจัดการภาครัฐของไทย ที่มุ่งเน้นให้เกิดระบบราชการที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โปร่งใส ทันสมัย และตอบสนองความต้องการของประชาชน ระบบราชการ 4.0 ตามนโยบายการขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรมเพื่อพัฒนาประเทศให้บรรลุเป้าหมายความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน นอกจากนี้ระบบราชการ 4.0 เป็นการพลิกโฉม (transform) ภาครัฐหรือระบบราชการ จากระบบเดิมที่เน้นการยึดตัวบุคคล กฎหมายเฉพาะ และการแยกกันทำงานของแต่ละส่วนราชการอย่างเด็ดขาด ให้เกิดการทำงานแบบบูรณาการ เชื่อมโยง โดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือสำคัญในการเชื่อมโยงข้อมูล ตัวบุคคล และทรัพยากรอื่นของหลากหลายหน่วยงานเข้าด้วยกัน โดยยึดหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน (Better governance, happier citizens) อันจะทำให้ระบบราชการสามารถเป็นที่ไว้วางใจและเป็นที่พึ่งของประชาชนได้อย่างแท้จริงนั้น จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการทำงานใหม่ภายใต้คุณลักษณะของระบบราชการ 4.0 มีคุณลักษณะหลัก 3 ประการ คือ

4.1 ภาครัฐที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน (Open & Connected Government) มีลักษณะดังนี้

1) มีความเปิดเผยโปร่งใสในการทำงาน
2) บุคคลภายนอกสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของทางราชการได้
3) มีการแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกันของหน่วยงานรัฐ
4) สามารถตรวจสอบการทำงานได้
5) เปิดกว้างการมีส่วนร่วมจากกลไกหรือภาคส่วนอื่น ๆ เช่น ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม
6) โอนถ่ายภารกิจที่ภาครัฐไม่ควรดำเนินการเองออกไปให้แก่ภาคส่วนอื่น ๆ เป็นผู้รับผิดชอบ
7) จัดระเบียบเชิงโครงสร้างองค์กรให้สอดรับกับการทำงานในแนวระนาบในลักษณะของเครือข่าย
8) ลดการทำงานตามสายการบังคับบัญชา เชื่อมโยงการทำงานภายในภาครัฐด้วยกันเองให้มีเอกภาพและสอดรับประสานกัน ไม่ว่าจะเป็นราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น

4.2 ภาครัฐที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-centric government) มีลักษณะดังนี้

1) ต้องทำงานในเชิงรุกและมองไปข้างหน้า

2) ถามกับตนเองเสมอว่าประชาชนจะได้อะไรจากการทำงาน

3) มุ่งเน้นแก้ไขปัญหาความต้องการและตอบสนองความต้องการของประชาชน ไม่ต้องรอให้ประชาชนเข้ามาติดต่อขอรับบริการ หรือร้องขอความช่วยเหลือจากทางราชการ (proactive public services)

4) ใช้ประโยชน์จากข้อมูลของทางราชการ (big government data) และระบบดิจิตอลสมัยใหม่ในการจัดบริการสาธารณะที่ตรงกับความต้องการของประชาชน (personalized หรือ tailored services)

5) อำนวยความสะดวกโดยการเชื่อมโยงกันเองของทางราชการเพื่อให้บริการต่าง ๆ สามารถเสร็จสิ้นในจุดเดียว

6) สร้างช่องทางการบริการที่หลากหลายเพื่อให้ประชาชนสามารถเรียกใช้บริการของทางราชการได้ตลอดเวลาตามความต้องการของตนและผ่านการติดต่อได้หลายช่องทางผสมผสานกันไม่ว่าจะมาติดต่อด้วยตนเอง อินเทอร์เน็ต เว็บไซต์ โซเชียลมีเดีย หรือแอปพลิเคชันทางโทรศัพท์มือถือ

4.3 ภาครัฐที่ทันสมัยและมีสมรรถนะสูง (Smart & high performance government ลักษณะ

1) ทำงานอย่างมีการเตรียมการณ์ไว้ล่วงหน้า มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง

2) สร้างนวัตกรรมหรือความคิดริเริ่ม

3) ประยุกต์องค์ความรู้ในแบบสหสาขาวิชาเข้ามาใช้ในการตอบโต้กับโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันเพื่อสร้างคุณค่า

4) มีความยืดหยุ่นและความสามารถในการตอบสนองกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างทันเวลา

5) สร้างองค์การให้ขีดสมรรถนะสูง และปรับตัวเข้าสู่สภาพความเป็นสำนักงานสมัยใหม่

6) ทำให้ข้าราชการมีความผูกพันต่อการปฏิบัติราชการและปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมกับบทบาทของตน

ภาพที่ 6.1 ระบบราชการ 4.0

5. ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการพัฒนาระบบราชการทันสมัย

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) ได้กำหนดปัจจัยสำคัญอย่างน้อย 3 ประการต่อความสำเร็จของการพัฒนาไปสู่ระบบราชการทันสมัย ดังนี้

1) Collaboration การสานพลังระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคมโดยยกระดับจากการประสานงานกัน (Coordination) ไปสู่การร่วมมือกันที่ลึกซึ้งกว่าหรือการบริหารกิจการแบบประชารัฐ (Public private partnership)

2) Innovation การสร้างนวัตกรรม คือ การคิดค้นหาวิธีการหรือศึกษาเรื่องใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดผลกระทบใหญ่ต่อการตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีคุณภาพ โดยให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อสร้างความเข้าใจ การเข้าถึงความรู้สึก

3) Digitalization การปรับเข้าสู่ความเป็นดิจิทัล เป็นการผสมผสานการจัดเก็บและประมวลผลข้อมูลผ่านระบบคลาวด์ อุปกรณ์สมาร์ทโฟน และเครื่องมือที่ใช้ในการทำงานร่วมกัน เพื่อ

อำนวยความสะดวกให้กับการดำเนินการให้บริการของราชการ สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ในทุกเวลา ทุกสถานที่ ทุกอุปกรณ์ และทุกช่องทางได้อย่างมั่นคง ปลอดภัย และประหยัด

ในส่วนตัวของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทางความคิด (Mindset) ให้ตนเองมีความเป็นผู้ประกอบการสาธารณะ (Public Entrepreneur) เพิ่มทักษะสมรรถนะที่จำเป็น และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งจะส่งผลต่อการแสดงบทบาทของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leader) เพื่อสร้างคุณค่า (Public Value) และประโยชน์สุขให้แก่ประชาชน

กิจกรรมท้ายบท

ให้จับกลุ่มอย่างน้อย 5 คน และให้เลือกกรณีศึกษาทั้ง 5 กรณี มา 1 กรณี และอภิปรายว่ากรณีศึกษาที่เลือกมีความเป็นนวัตกรรมอย่างไรและนำเสนอหน้าชั้นเรียน

บทที่ 7
กรณีศึกษานวัตกรรมการจัดการภาครัฐของไทย

1. บทนำ

จากการนำเสนอหลักการ แนวคิดทางนวัตกรรมการจัดการภาครัฐมาทั้ง 6 บทข้างต้น และเพื่อให้เกิดความเข้าใจยิ่งขึ้น ในบทนี้จะนำเสนอกรณีศึกษานวัตกรรมการจัดการภาครัฐของไทย ด้วยเนื้อหาประกอบไปด้วยดังนี้

1. องค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2540 : นวัตกรรมโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน

2. การบริหารจังหวัดแบบบูรณาการ : นวัตกรรมด้านการบริหาราชการส่วนภูมิภาค

3. กองทุนหมู่บ้านเมือง : นวัตกรรมด้านกระบวนการนโยบายสาธารณะ

4. Smart Safety Zone 4.0 : นวัตกรรมการจัดการความปลอดภัยในชีวิตและทรัพยฺสิน

4. ระบบการลงทะเบียนออนไลน์สำหรับการขอหนังสือรับรองการเดินทางเข้าราชอาณาจักรไทย : นวัตกรรมการบริการของกรมการกงสุล ในช่วงวิกฤติ Covid-19

5. นวัตกรรมการพัฒนาของท้องถิ่นไทย

กิจกรรมก่อนเรียน

ให้จับกลุ่มอย่างน้อย 5 คน และให้เลือกกรณีศึกษา มา 1 กรณี และอภิปรายว่ากรณีศึกษาที่เลือกมีความเป็นนวัตกรรมอย่างไร และนำเสนอหน้าชั้นเรียน

2. การจัดตั้งองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ: นวัตกรรมโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดินของไทย

โครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดินของไทยตั้งแต่การปฏิรูประบบราชการสมัยรัชกาลที่ 5 แบ่งโครงสร้างออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ฝ่ายบริหาร ฝ่ายนิติบัญญัติ และฝ่ายตุลาการ ทั้งนี้เพื่อให้โครงสร้างอำนาจทั้ง 3 ส่วน มีการถ่วงดุลกัน และใช้รูปแบบนี้มาตลอดถึงแม้จะมีการปฏิรูประบบราชการหลายครั้งแต่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง อย่างไรก็ตามหลังการรัฐประหาร ปี พ.ศ. 2535 และวิกฤติเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2540 มีการกล่าวถึงโครงสร้างอำนาจทั้ง 3 ไม่มีความเป็นอิสระและ

ตรวจสอบกันอย่างแท้จริง มีการแทรกแซงอำนาจอื่นโดยเฉพาะจากฝ่ายบริหารไปแทรกแซงฝ่ายนิติบัญญัติ จนเป็นสาเหตุให้เกิดการทุจริตและวิกฤติเศรษฐกิจ ในปี พ.ศ. 2540 จึงได้มีการร่างรัฐธรรมนูญใหม่โดยสภาร่างรัฐธรรมนูญที่มาจากประชาชน

รัฐธรรมนูญ ฉบับปี พ.ศ. 2540 มีเจตนารมณ์หลักในการปฏิรูปการเมืองโดยมีสาระสำคัญในการส่งเสริมและคุ้มครองสิทธิเสรีภาพของประชาชนให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการปกครองและตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐ รวมถึงการปรับปรุงโครงสร้างทางการเมืองให้มีเสถียรภาพและประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จึงได้กำหนดกลไกและมาตรการต่าง ๆ มากมาย หนึ่งในนั้นคือจัดตั้งองค์กรอิสระขึ้นมา 7 องค์กร ทำหน้าที่ในการตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐ และคุ้มครองดูแลสิทธิเสรีภาพของประชาชน องค์กรอิสระทั้ง 7 องค์กรเป็นอิสระจากอำนาจของโครงการการบริหารราชการแบบเดิมเป็นโครงสร้างใหม่ที่อิสระ และมีอำนาจหน้าที่โดยรวมดังนี้[9] คณะกรรมการการเลือกตั้ง มีหน้าที่ในการจัดการเลือกตั้งในทุกระดับ ให้บริสุทธิ์และยุติธรรม และมีอำนาจในการตรวจสอบฝ่ายบริหาร ฝ่ายนิติบัญญัติในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายที่ให้อำนาจไว้

1. ผู้ตรวจการแผ่นดิน มีหน้าที่ในการพิจารณาและสอบสวนข้อเท็จจริงตามการร้องเรียนที่ประชาชนร้องเรียนข้าราชการ พนักงานของรัฐหรือลูกจ้างหน่วยงานรัฐ รัฐวิสาหกิจ และราชการส่วนท้องถิ่น ไม่ปฏิบัติตามกฎหมายหรือปฏิบัตินอกเหนืออำนาจหน้าที่และกรณีละเลยไม่ปฏิบัติหน้าที่โดยก่อให้เกิดความเสียหายแก่ผู้ร้องเรียนหรือประชาชนโดยไม่เป็นธรรม รวมถึงการรายงานความเห็นต่อรัฐสภาและองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้องตามกฎหมาย

2. คณะกรรมการสิทธิมนุษยชน มีอำนาจหน้าที่ในการส่งเสริมและคุ้มครองสิทธิมนุษยชนในสังคมไทย

3. ศาลรัฐธรรมนูญ มีอำนาจหน้าที่ในการวินิจฉัยและตัดสินคดีที่เกี่ยวข้องที่ขัดหรือแย้งต่อรัฐธรรมนูญตามที่มีผู้ร้องขอ

4. ศาลปกครอง มีอำนาจหน้าที่ในการตรวจสอบการใช้อำนาจของทางราชการเพื่อปกป้องสิทธิของประชาชนและคุ้มครองประโยชน์ของส่วนร่วมให้ได้ดุลยภาพกันและเพื่อสร้างบรรทัดฐานที่ถูกต้องในการปฏิบัติราชการ

5. คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติมีอำนาจหน้าที่ในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในระดับต่างๆ ทั้งข้าราชการ ฝ่ายการเมือง

---

[9] เอกสารเผยแพร่องค์กรอิสระของประเทศไทยและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (2545)

6. คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและดำเนินการตรวจสอบติดตามการบริหารและการใช้จ่ายเงินของรัฐในทุกระดับ

ตั้งแต่นั้นมาองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2540 จึงเป็นนวัตกรรมใหม่ทางโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน และที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการบริหาราชการไทยตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา

3. การบริหารจังหวัดแบบบูรณาการ: นวัตกรรมการบริหารราชการส่วนภูมิภาคไทย

การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ เป็นนวัตกรรมการบริหารราชการส่วนภูมิภาคของประเทศไทย กล่าวคือ การบริหารราชการส่วนภูมิภาคหรือการบริหารราชการระดับจังหวัดที่ผ่านมาเป็นรูปแบบการบริหารที่ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นหัวหน้าส่วนราชการควบคุมดูแลการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการที่มาจากกระทรวงต่าง ๆ และขึ้นตรงต่อส่วนกลาง เช่น สำนักงานเกษตรจังหวัดมาจากกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จะรับนโยบายจากกระทรวงมาปฏิบัติหน้าที่ที่จังหวัด สำนักงานพาณิชย์จังหวัด ขึ้นตรงต่อกระทรวงพาณิชย์รับนโยบายโดยตรงจากกระทรวงพาณิชย์ และเมื่อมาปฏิบัติหน้าที่ในระดับจังหวัดขาดการประสานงานเชื่อมโยงกันต่างตนต่างทำ ผู้ว่าราชการจังหวัดสังกัดกระทรวงมหาดไทยมีอำนาจดูแลเฉพาะส่วนราชการที่สังกัดกระทรวงมหาดไทย ไม่สามารถไปก้าวก่ายกระทรวงอื่นได้ ทำให้การบริหารงานระดับจังหวัดขาดทิศทางเดียวกันกันและไม่เกิดประสิทธิภาพ

การบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการ เป็นการรวมพลังของส่วนราชการในระดับจังหวัดที่มีความแตกต่างกันตามโครงสร้างและหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละกระทรวง ให้มีการทำงานร่วมกันโดยมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายเดียวกันของจังหวัด (One province One plan One target) โดยมีผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นหัวหน้าคณะผู้บริหาร หรือ ซีอีโอของบริษัท และมีหัวหน้าส่วนราชการในจังหวัดเป็นคณะกรรมการ ทำงานเชื่อมโยงและบูรณาการทรัพยากร เช่น บุคลากร งบประมาณ และข้อมูลต่าง ๆ และกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อผลักดันให้บรรลุผลสำเร็จร่วมกัน

4. ระบบการจัดการการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ระบบการบริหารงานดำเนินภายใต้หลักการดังนี้

4.1 ให้มีการบูรณาการทุกภาคส่วนในพื้นที่ ทั้งที่เป็นราชการบริหารส่วนภูมิภาค ราชการบริหารส่วนกลาง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชน และภาคประชาชน ในการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดและแผนปฏิบัติราชการประจำปี ให้เป็นไปด้วยความเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน ตลอดจนสภาพปัญหาในพื้นที่ โดย

1) ยึดหลักการ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ไขปัญหา และร่วมรับผิดชอบในผลที่เกิดขึ้น รวมทั้งเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการดำเนินแผนงานและโครงการตั้งแต่เริ่มต้น โดยเน้นระบบการประชาพิจารณ์ และเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร จัดระบบรับแจ้งข้อมูลข่าวสารจากประชาชน

2) ส่งเสริม ผลักดันให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน การประสานกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรประชาชน ในลักษณะการบริหารงานในรูปแบบเครือข่าย

3) บูรณาการทรัพยากรเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และภาคธุรกิจเอกชน ให้สัมพันธ์และเชื่อมโยงกับแผนพัฒนาจังหวัดและแผนพัฒนากลุ่มจังหวัด โดยงบประมาณจังหวัดจะเป็นการบูรณาการงบประมาณที่จังหวัดขอตั้งร่วมกับงบลงทุนของกระทรวง ทบวง กรม งบอุดหนุนเฉพาะกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และการลงทุนร่วมจากภาคเอกชน เพื่อประโยชน์ในการจัดระบบการจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องเชื่อมโยงและสนับสนุนการดำเนินการตามแผนพัฒนาจังหวัดและแผนพัฒนากลุ่มจังหวัดให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

4.2 ให้จังหวัดริเริ่มเพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาพื้นที่ โดยนำปัญหาและความต้องการของประชาชนมากำหนดเป็นแนวทางริเริ่ม เพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาในพื้นที่ให้สอดคล้องกับศักยภาพของตนเอง โดย

1) สนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีบทบาทในการดำเนินกิจกรรม โดยคำนึงถึงความจำเป็นและความเหมาะสมตามศักยภาพของท้องถิ่น รวมทั้งความต้องการของประชาชนในพื้นที่ ตลอดจนขยายการให้บริการที่ครอบคลุมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน เชื่อมโยงและบูรณาการกับแผนชุมชนและแผนพัฒนาระดับต่าง ๆ ในพื้นที่

2) สนับสนุนการสร้างกลไกการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน และประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและบริการของทางราชการได้โดยสะดวก เป็นธรรม และตรงตามความต้องการ ทั้งนี้ การรับฟังความคิดเห็นและความต้องการของประชาชนควรจะเป็นไปในลักษณะที่เปิดกว้าง เพื่อให้การดำเนินการมีความคล่องตัว และคำนึงถึงความเหมาะสมของแต่ละพื้นที่

5. กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง : นวัตกรรมทางกระบวนการนโยบายของไทย

นโยบายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง เกิดขึ้นในสมัยของพรรคไทยรักไทยเป็นรัฐบาลในสมัยแรกและเป็นนโยบายหลักต้น ๆ ที่รัฐบาลได้ผลักดันและประสบความสำคัญในชื่อ “กองทุนหมู่บ้านละ 1 ล้านบาท จุดประสงค์หลักของนโยบาย คือการเสริมสร้างกระบวนการพึ่งพาตนเองของหมู่บ้านและชุมชนเมืองในด้านการเรียนรู้ การสร้างและพัฒนาความคิดริเริ่มและการแก้ไขปัญหาและเสริมสร้างศักยภาพทั้งด้าน เศรษฐกิจและสังคมของประชาชนในหมู่บ้านและชุมชนเมือง โดยรัฐบาลจัดตั้งกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง กองทุนละ 1 ล้านบาท พร้อมเสริมสร้างและพัฒนาหมู่บ้านและชุมชนเมืองให้มีขีดความสามารถในการจัดระบบบริหารจัดการเงินกองทุนหมุนเวียนใน หมู่บ้านและชุมชนเมืองกันเอง

ปรัชญาพื้นฐานของนโยบายกองทุนหมู่บ้าน

1. เสริมสร้างสำนึกความเป็นชุมชนและท้องถิ่น

2. ชุมชนเป็นผู้กำหนดอนาคตและจัดการหมู่บ้านและชุมชนด้วยคุณค่าและภูมิปัญญาของตนเอง

3. เกื้อกูลประโยชน์ต่อผู้ด้อยโอกาสในหมู่บ้านและชุมชน

4. เชื่อมโยงกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างชุมชน ราชการ เอกชน และประชาสังคม

5. กระจายอำนาจให้ท้องถิ่นและพัฒนาประชาธิปไตยพื้นฐาน

วัตถุประสงค์ของนโยบาย

1. เป็นแหล่งเงินทุนหมุนเวียนในหมู่บ้านและชุมชนเมืองสำหรับการลงทุนเพื่อการพัฒนาอาชีพ สร้างงาน สร้างรายได้หรือเพิ่มรายได้ การลดรายจ่าย การบรรเทาเหตุฉุกเฉินและความจำเป็นเร่งด่วน และสำหรับการนำไปสู่การสร้างกองทุนสวัสดิภาพที่ดีแก่ประชาชนในหมู่บ้านหรือชุมชน

2. ส่งเสริมและพัฒนาหมู่บ้านและชุมชนเมืองให้มีขีดความสามารถในการจัดระบบและบริหารจัดการเงินทุนของตนเอง

3. เสริมสร้างกระบวนการพึ่งพาตนเองของหมู่บ้านและชุมชนเมืองในการเรียนรู้ การสร้างและพัฒนาความคิดริเริ่มเพื่อแก้ไขปัญหาและเสริมสร้างศักยภาพและส่งเสริมเศรษฐกิจพอเพียงในหมู่บ้านและชุมชนเมือง

4. กระตุ้นเศรษฐกิจในระดับฐานรากของประเทศ รวมทั้งเสริมสร้างภูมิคุ้มกันทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศในอนาคต

5. เสริมสร้างศักยภาพและความเข้มแข็งทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคมของประชาชนในหมู่บ้านหรือชุมชนเมือง

หลักการจัดสรรกองทุนหมู่บ้านหรือชุมชนเมือง พิจารณาจาก

1. ความพร้อม ความสนใจ และการมีส่วนร่วมของประชาชนในหมู่บ้านหรือชุมชนเมือง

2. ความพร้อมของคณะกรรมการกองทุนที่เน้นความพร้อมของบุคคลทั้งในด้านความรู้และประสบการณ์ในการบริหารจัดการกองทุน

3. ความพร้อมของระบบการตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานของคณะกรรมการกองทุนโดยสมาชิก

4. ความพร้อมของการบริหารจัดการที่สอดรับและเกื้อกูลกันระหว่างกองทุนหมู่บ้านหรือชุมชนเมืองกับกองทุนอื่น ๆ ที่หน่วยงานราชการจัดตั้งขึ้นในหมู่บ้านหรือชุมชนเมือง

ผลสำเร็จของนโยบายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

การดำเนินงานของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ในระยะแรกถูกตั้งคำถามเกี่ยวกับผลการดำเนินโครงการว่าจะเกิดปัญหามากมาย เช่น เป็นการหาเสียง ตำน้ำพริกละลายแม่น้ำ ชาวบ้านในชนบทบริหารเงินไม่เป็น จะเกิดการทุจริตคอร์รัปชัน เป็นต้น อย่างไรก็ตาม การดำเนินโครงการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองเมื่อดำเนินการแล้วเกิดผลอย่างมากมายทั้งด้านคุณภาพและปริมาณรวมถึงความยั่งยืน ผลการดำเนินโครงการมีดังนี้

1. ความยั่งยืน นโยบายกองทุนหมู่บ้านละ 1 ล้าน ดำเนินการมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2544 จนถึงปัจจุบัน รวมระยะเวลากว่า 20 ปี ผ่านรัฐบาลมา 6 สมัย และผ่านการรัฐประหาร มา 2 ครั้ง แต่นโยบายยังคงอยู่และมีการต่อยอดไปถึงธนาคารชุมชนและกองทุนอื่น ๆ

2. ด้านปริมาณ จากรายงานประจำปีของสำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง (http://www.villagefund.or.th/uploads/gallery/image_big_5b6be738a7f7a.pdf)[10] รายงานการจัดตั้งกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองจัดตั้งแล้ว เมื่อวันที่ 30 มิถุนายน จำนวนทั้งสิ้น 79,595 กองทุน แยกเป็นกองทุนหมู่บ้าน 75,000 กองทุน กองทุนชุมชนเมือง 3,867 กองทุน กองทุนชุมชนทหาร 738 กองทุน

3. ผลลัพธ์เชิงคุณภาพ นโยบายกองทุนหมู่บ้านขยายไปช่วยแก้ไขปัญหาด้านอื่น ๆ เช่น แก้ไขปัญหาหนี้นอกระบบ ส่งเสริมและพัฒนาร้านค้าชุมชนชุมชน เป็นต้น

ความเป็นนวัตกรรมของกองทุนหมู่บ้าน

กองทุนหมู่บ้านทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหลายประการของกระบวนการนโยบายของไทย เป็นปรากฏการณ์ใหม่ที่ไม่เคยเกิดขึ้นและได้รับผลตอบรับดีจากทุกฝ่าย ดังนี้

1. การกำหนดนโยบาย กองทุนหมู่บ้านปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ทางนโยบายของระบบราชการไทย เพราะมุ่งเน้นให้ประชาชนในระดับรากหญ้าออกแบบนโยบายในการพัฒนาหมู่บ้านและชุมชนของตนเอง รัฐเป็นเพียงผู้สนับสนุน แตกต่างจากเดิมรัฐมักจะเป็นผู้คิดและตัดสินใจและดำเนินการเองทุกเรื่อง

2. นโยบายกองทุนหมู่บ้านปฏิวัติระบบบริหารงบประมาณ เพราะใส่เงินลงไปโดยตรงถึงหมู่บ้านโดยไม่ผ่านกลไกของระบบราชการที่ล่าช้า และมีกระบวนการหลายขั้นและงบประมาณมักจะถึงมือชาวบ้านอย่างไม่เต็มเม็ดเต็มหน่วย

3. นโยบายกองทุนหมู่บ้านเป็นแนวทางใหม่ในการแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจระดับชุมชน โดยให้ชาวบ้านคิดเห็นและตัดสินใจเองเพราะมองเห็นปัญหาได้ชัดกว่าราชการ

4. นโยบายกองทุนหมู่บ้านเป็นวัตกรรมใหม่ในการพัฒนาคน โดยผ่านการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมและลงมือปฏิบัติด้วยตนเองโดยเฉพาะการบริหารการเงิน และการบริหารจัดการอื่น ๆ

5. นโยบายกองทุนหมู่บ้านเป็นการพัฒนาประชาธิปไตยในระดับชุมชนใช้การมีส่วนร่วมและการตัดสินใจร่วมกันและมีสิทธิเท่ากัน

---

[10] *สรุปผลการดำเนินงานที่สำคัญในปีงบประมาณ 2561 และสรุปปัญหา อุปสรรคการดำเนินงานและแนวทางแก้ไข.* เข้าถึงได้จาก http://www.villagefund.or.th/uploads/gallery/image_big_5b6be738a7f7a.pdf

ระบบลงทะเบียนออนไลน์สำหรับการขอรับหนังสือรับรองการเดินทางเข้าราชอาณาจักร (Certificate of Entry: COE): นวัตกรรมการบริการในสภาวะวิกฤติ Covid-19

กรมการกงสุล กระทรวงต่างประเทศ ได้พัฒนาระบบลงทะเบียนออนไลน์สำหรับการขอรับหนังสือเดินทางเข้าราชการจักร เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชนทั้งคนไทยและชาวต่างชาติในการขอหนังสือรับรองการเดินทางเข้าประเทศไทยในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ซึ่งมีกระบวนงานเป็น e-service ทั้งหมดทำให้ประชาชนไม่ต้องเสียเวลาและเสียค่าใช้จ่ายเพื่อเดินทางมาติดต่อสถานเอกอัครราชทูตและสถานกงสุลใหญ่ด้วยตนเอง รวมถึงเป็นการป้องกันความเสี่ยงในการเกิดโรค Covid-19 ปัจจุบันระบบการลงทะเบียนมี 2 ระบบ ดังนี้

1) ระบบลงทะเบียนขอรับหนังสือรับรองการเดินทางเข้าราชอาณาจักรทางบกและทางน้ำ โดยเปิดให้บริการทางเว็บไซต์ https://dcaregistration.mfa.go.th

2) ระบนลงทะเบียนขอรับหนังสือรับรองการเดินทางเข้าราชอาณาจักรทางอากาศ โดยเปิดให้ชาวไทยและชาวต่างชาติลงทะเบียนออนไลน์ทางเว็บไซต์ https://coethailand.mfa.go.th

การสนับสนุนการใช้งาน

1) สำหรับประชาชน กรมการกงสุลได้จัดทำคำอธิบายคู่มือการใช้งานสำหรับประชาชน จัดทำหน้าลงทะเบียนทั้งภาษาไทย ภาษาอังกฤษ ภาษาจีน รวมทั้งหน้าลงทะเบียนภาษาอังกฤษสำหรับคนไทยที่ไม่สามารถใช้ภาษาไทย จัดทำคลิปวีดิทัศน์ภาษาไทยและกาษาอังกฤษ ในการลงทะเบียนออนไลน์ ผู้ยื่นคำร้องสามารถลงทะเบียนออนไลน์ แนบเอกสารประกอบ ตรวจสอบผลการลงทะเบียนและดาวน์โหลด COE เมื่อได้รับการอนุมัติฯ ผ่านเว็บไซต์ ผู้ยื่นคำร้องจะได้รับการอธิบายรายละเอียดการกรอกข้อมูลจากเจ้าหน้าที่ผ่านระบบฯ (หากมีข้อแก้ไขหรือการดำเนินการเพิ่มเติม) เพื่อลดการติดต่อทางกายภาพ และสามารถพิมพ์ COE และนำไปใช้ได้ โดยมิต้องเดินทางเพื่อขอรับ COE จากสถานเอกอัครราชทูตและสถานกงสุลใหญ่ไทยอีก นอกจากนี้ในทุกขั้นตอนของการลงทะเบียน จะมีอีเมลยืนยันแก่ผู้ยื่นคำร้องว่าผ่านหรือไม่ผ่านขั้นตอนนั้นหรือไม่ประการใด และจะมีการแจ้งการดำเนินการในขั้นตอนต่อไปแบบอัตโนมัติด้วย

2) สำหรับเจ้าหน้าที่ เจ้าหน้าที่สถานเอกอัครราชทูตและสถานกงสุลใหญ่จะตรวจสอบข้อมูลลงทะเบียนผ่านโปรแกรมเฉพาะสำหรับเจ้าหน้าที่ นอกจากนี้ เจ้าหน้าที่สามารถสื่อสารกับผู้ลงทะเบียนและระบุสถานะต่าง ๆ ผ่านทางระบบฯ ได้ซึ่งช่วยลดภาระของเจ้าหน้าที่ในการรายงานแบบ paper-based อีกทั้ง ผู้บริหารกระทรวงฯ และเจ้าหน้าที่กรมการกงสุลที่ได้รับมอบหมาย

สามารถเรียกดูผลและสถิติการอนุมัติในระบบฯ ได้แบบเป็นปัจจุบัน (real time) โดยมีสรุปสถิติ (Dashboard) สะดวกในการนำข้อมูลไปใช้ ประเมินและวงนโยบาย รวมทั้งประสานหน่วยงานอื่นต่อ นอกจากนี้ กรมการกงสุลยังได้ออกแบบให้หน่วยงานในประเทศสามารถตรวจสอบความจริงแท้ของเอกสารฯ ได้สะดวกขึ้น โดยใช้รหัสอ้างอิงในระบบฯ และ QR code ซึ่งสามารถลดเวลาของจุดคัดกรองในการประสานงานตรวจสอบข้อมูลกับเจ้าหน้าที่กระทรวงการต่างประเทศซึ่งมีความแม่นยำและรวดเร็วยิ่งขึ้น

การเชื่อมโยงข้อมูลกับหน่ายงานที่เกี่ยวข้อง กรมการกงสุลได้ประสานงานจัดทำ API (Application Programming Interface) เพื่อนำส่งข้อมูลการลงทะเบียนดังกล่าวให้กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมซึ่งเป็นหน่วยกลางในการรับข้อมูลจากกระทรวงการต่างประเทศไปบูรณาการกับกระทรวงมหาดไทย กระทรวงกลาโหม กระทรวงสาธารณสุข ฯลฯ เพื่อบริหารด้าน Quarantine

นอกจากนี้ กรมการกงสุลยังได้ขยายความร่วมมือกับสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (สพร.) ซึ่งพัฒนา ApplicationThailand Plus เพื่อใช้ในการติดตามผลระหว่างการกักกันโรค 14 วัน ตามที่ ศบค.กำหนด ซึ่ง ผู้ที่จะเข้าประเทศจะต้องดาวน์โหลด Thailand Plus โดยใช้เลขหนังสือรับรองฯ COE และรหัสอ้างอิง ๖ หลักของระบบ COE ออนไลน์ ซึ่งกระทรวงฯ และ สพร. ได้ร่วมประชาสัมพันธ์ และดำเนินการตั้งแต่ 14 มกราคม 2565 จนถึงปัจจุบัน

Smart Safety Zone 4.0: นวัตกรรมด้านความปลอดภัยในชีวิตและทรัพยสินของประชาชน

โครงการ Smart Safety Zone 4.0 ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ เป็นโครงการตามนโยบายของผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติเพื่อขับเคลื่อนตามยุทธศาสตร์ชาติ ด้านความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน และตัวชี้วัดสากล "World Internal Security & Police Index หรือ WISPI" โดยการจัดให้มีการป้องกันอาชญากรรมเชิงรุกนำการปราบปราม ซึ่งแนวคิดของโครงการดังกล่าวเกิดจากการผสมผสานแนวคิดเรื่องเมืองอัจฉริยะ หรือ Smart City เข้ากับแนวคิดที่จะสร้างพื้นที่ปลอดภัย หรือ Safety Zone ให้เกิดขึ้น โดยอาศัยความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของทุกคน โดยมีเป้าหมายสำคัญ คือ การพัฒนารูปแบบวิธีการป้องกันอาชญากรรมเชิงรุกโดยใช้นวัตกรรมและยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง โดยดำเนินการจัดให้มีโครงการนำร่องขึ้นก่อน หลังจากนั้นจึงขยายการดำเนินการต่อไปจนครบทุกจังหวัดและพื้นที่สถานีตำรวจทุกแห่ง เพื่อสร้างความ

ปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินให้แก่พี่น้องประชาชนทั่วประเทศ (สำนักวิชาการ, สำนักงานเลขาธิการผู้แทนราษฎร. www.libery.parament.go.th สืบ_ค้นเมื่อ 3 มีนาคม 2566)

แนวทางในการดำเนินการโครงการ Smart Safety Zone 4.0 เริ่มจากการจัดตั้งภาคีเครือข่ายป้องกันอาชญากรรมในพื้นที่ หรือ "Big 6" ซึ่งประกอบด้วย 1) ตำรวจ 2) ภาคประชาชน 3) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 4) ภาคธุรกิจ 5) หน่วยงานภาครัฐ หรือหน่วยงานไม่หวังผลกำไรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหาภายในชุมชน และ 6) สื่อมวลชนทุกแขนง รวมถึงสื่อมวลชนส่วนกลางที่อยู่ในพื้นที่จากนั้นเปิดโอกาสให้ภาคีเครือข่ายได้เข้ามามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพพื้นที่และคัดเลือกพื้นที่ร่วมโครงการ ซึ่งพื้นที่ดังกล่าวมาจากการสะท้อนความต้องการของประชาชนที่ต้องการให้แก้ไขปัญหาอาชญากรรมในพื้นที่นั้น ๆ อย่างแท้จริง โดยมีแนวทางในการคัดเลือกพื้นที่ในการดำเนินโครงการจาก 4 ปัจจัยสำคัญ คือ

1. Risk คือ เป็นพื้นที่ที่มีความเสี่ยงในการเกิดอาชญากรรมสูง มีสถิติการเกิดอาชญากรรมในช่วงที่ผ่านมามากกว่าพื้นที่อื่น และประชาชนต้องการให้มีการควบคุมอาชญากรรมในพื้นที่

2. Landmark คือ เป็นสถานที่ที่มีร้านค้า สถานบริการ อาคารสำนักงานของหน่วยงานภาครัฐ เอกชน และสถานศึกษา

3. Economic คือ เป็นพื้นที่ที่มีความสำคัญทางเศรษฐกิจ ซึ่งหากเกิดอาชญากรรมในพื้นที่จะกระทบกับภาพลักษณ์ของประเทศ และ

4. Size คือ มีพื้นที่ไม่เกิน 2 ตารางกิโลเมตร เพื่อให้สามารถระดมสรรพกำลัง เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมเข้าไปควบคุมปัญหาอาชญากรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เมื่อคัดเลือกพื้นที่เข้าร่วมโครงการได้แล้ว สถานีตำรวจทุกสถานีที่ร่วมโครงการจะปฏิบัติตามแนวทางการขับเคลื่อนงานป้องกันปราบปรามอาชญากรรมของสำนักงานตำรวจแห่งชาติประจำปีงบประมาณ 2564-2565 พร้อมทั้งดำเนินการและนำเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมต่าง ๆ ที่ทันสมัยมาใช้เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนการแก้ไขปัญหาอาชญากรรมในพื้นที่และเพิ่มประสิทธิภาพในการป้องกันอาชญากรรม เช่น สำรวจกล้อง CCTV ในพื้นที่ ปรับมุมกล้อง และบูรณาการการใช้งานกล้องร่วมกันพร้อมทั้งมีการติดตั้งเพิ่มเติม มีการติดตั้งกล้องตรวจจับใบหน้ากล้องตรวจจับป้ายทะเบียนรถ ติดตั้งเสาสัญญาณ SOS เพื่อประชาชนสามารถแจ้งเหตุด่วนได้ทันทีจัดทำห้องปฏิบัติการซึ่งเชื่อมสัญญาณจากกล้องของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ หน่วยงานราชการและเอกชนมายังห้องปฏิบัติการ และนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้ร่วมกับเจ้าหน้าที่ประจำศูนย์เพื่อ

ควบคุมสั่งการได้ตลอด 24 ชั่วโมง อีกทั้งมีการใช้แอปพลิเคชันต่าง ๆ มาช่วยเพื่อความรวดเร็วในการสื่อสาร เช่น แอปพลิเคชัน Police 4.0 ซึ่งเป็นแอปพลิเคชันสำหรับเจ้าหน้าที่ตำรวจที่สามารถบันทึกการลงชื่อเข้าเวร การตรวจตู้แดงผ่านการสแกน QR code และการบันทึกการตั้งด่านในแต่ละวัน รวมทั้งแอปพลิเคชัน Police i lert u ซึ่งเป็นแอปพลิเคชันสำหรับประชาชนที่สามารถแจ้งขอความช่วยเหลือไปยังตำรวจโดยตรงผ่านมือถือสมาร์ทโฟน เป็นต้น

นอกจากนั้น สถานีตำรวจที่เข้าร่วมโครงการจะประสานความร่วมมือกับหน่วยงานในท้องที่เพื่อร่วมกันปรับภูมิทัศน์ของพื้นที่เสี่ยงให้เป็นพื้นที่ปลอดภัย รวมทั้งสร้างการมีส่วนร่วมกับภาคีเครือข่าย โดยเฉพาะภาคประชาชนเพื่อช่วยระวังป้องกันอาชญากรรม สร้างความเป็นเจ้าของพื้นที่ร่วมกัน ซึ่งจะทำให้การดำเนินโครงการดังกล่าวสามารถเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. นวัตกรรมการพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ดร.สุเมธ แสงนิ่มนวล (2555) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องต้นแบบในการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของประเทศไทย ที่ตีพิมพ์ในวารสารของสถาบันพระปกเกล้า ฉบับพฤษภาคม-สิงหาคม 2556 วัตถุประสงค์การศึกษา เพื่อศึกษาว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลนวัตกรรม มีวิธีการบริหารจัดการอย่างไรจึงประสบความสำเร็จจนได้รับรางวัลอันเป็นเกียรติยศและได้รับการยอมรับนับถือจากสังคมระดับประเทศ โดยได้ทำการศึกษาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดีประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 ในเขตจังหวัดภาคกลาง จำนวน 5 แห่ง ซึ่งได้คัดเลือกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี ได้แก่ 1) องค์การบริหารส่วนจังหวัดอ่างทอง 2) เทศบาลตำบลเขาพระงาม อำเภอเมืองลพบุรี จังหวัดลพบุรี 3) เทศบาลตำบลบ้านเชี่ยน อำเภอหันคา จังหวัดชัยนาท 4) องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหม้อ อำเภอเมืองเพชรบุรี จังหวัดเพชรบุรี และ 5) องค์การบริหารส่วนตำบลท่างาม อำเภออินทร์บุรี จังหวัดสิงห์บุรี เป็นหน่วยในการศึกษา มีผลดังนี้

โครงการเด่นขององค์การบริหารส่วนจังหวัดอ่างทอง มีโครงการเด่น 2 โครงการ ได้แก่ **โครงการแรก โครงการโรงเรียนชาวนา** เป็นเป็นโครงการด้านส่งเสริมอาชีพโดยการจัดฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะและพัฒนาความรู้แก่เกษตรกรและสร้างการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างเกษตรกร จากผลการดำเนินงานทำให้ชาวนาสามารถเพิ่มผลผลิตได้มากขึ้น มีรายได้ดี และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น และ**โครงการที่สองโครงการสอนเสริมนักเรียนมัธยมศึกษาปีที่ 6 ของจังหวัด อ่างทอง** เพื่อเตรียม

สอบเข้าศึกษาต่อระดับอุดมศึกษา โดยแบ่งศูนย์การเรียนออกเป็น 7 แห่ง ซึ่งผลการดำเนินโครงการส่งผลให้นักเรียนที่สำเร็จการศึกษาระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ได้ศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี

โครงการเด่นเทศบาลตำบลเขาพระงาม ดำเนินโครงการด้านสังคมและด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตเป็นหลัก โดยมีโครงการเด่น ๆ ได้แก่ 1) โครงการกระบือบำบัด ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาบำบัดรักษาผู้ป่วยออทิสติก ให้ช่วยเหลือตนเองและอยู่ในสังคมได้อย่างปกติสุข ไม่เป็นภาระต่อครอบครัวและสังคม 2) โครงการคัดแยกขยะแบบครบวงจรซึ่งส่งผลให้สภาพแวดล้อมในพื้นที่เขตเทศบาลมีความสะอาดเป็นระเบียบเรียบร้อยลดแหล่งบ่อเกิดของโรคและประชาชนยังมีรายได้เสริมจากการนำขยะไป Recycle อีกด้วย และ 3) โครงการตักบาตรเทโว ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมและอนุรักษ์ประเพณีไทย และส่งเสริมการเป็นแหล่งท่องเที่ยวพักผ่อนหย่อนใจ นอกจากนี้ยังเป็นการเพิ่มรายได้ให้แก่ประชาชนในช่วงเทศกาลอีกด้วย

เทศบาลตำบลบ้านเชี่ยน โครงการเด่นของเทศบาลตำบลบ้านเชี่ยนในการแก้ไขปัญหาของชุมชน คือ การสร้างต้นแบบตัวจับเพลี้ยกระโดดสีน้ำตาล ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อช่วยเหลือชาวนาที่ได้รับความเสียหายจากปัญหาเพลี้ยกระโดด ถือเป็นนวัตกรรมที่โดดเด่นผลงานหนึ่งของทางเทศบาลฯ นอกจากนี้ เทศบาลฯ ยังให้ความสำคัญ เรื่องการศึกษา โดยการจัดโครงการโรงเรียนใหญ่ช่วยโรงเรียนเล็ก เพื่อแก้ปัญหาครูไม่พอทำให้ไม่สามารถสอนได้ครบชั้นด้วยการใช้วิธีเวียนเรียนในโรงเรียนในเขตเทศบาลทั้งหมด 5 โรงเรียน ทำให้กลุ่มโรงเรียนและเด็กนักเรียนมีความผูกพันและสามัคคีกัน อีกโครงการหนึ่งที่เป็นจุดเด่นในการบริหารจัดการของเทศบาลฯ คือ โครงการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม โดยได้มีการจัดตั้งธนาคารเหล้าบุหรี่เพื่อลด ละ เลิก ทำให้ประชาชนมีสุขภาพที่ดีและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหม้อ มีการดำเนินโครงการต่าง ๆ โดยมีเป้าหมายหลัก คือ ด้านสุขภาพและการศึกษา ส่วนเป้าหมายรอง คือ ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ในด้านสุขภาพได้มีการตั้งสถานที่แบบจำลองโรงพยาบาลมาอยู่ที่สำนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลและทำการ "เฝ้าระวัง" สุขภาพให้กับประชาชน มีการตรวจร่างกายประชาชน โดยขอรับการสนับสนุนหมอจากโรงพยาบาลประจำจังหวัดมาช่วยตรวจรักษา ทำให้ประชาชนในตำบลสามารถเข้าถึงระบบบริการสุขภาพได้อย่างเต็มที่ นอกจากนี้ ยังจัดให้มีศูนย์ทันตกรรม ซึ่งได้รับความร่วมมือจากชาวบ้านเรี่ยไรเงินจัดตั้งขึ้น และยังมีหมอนวดแผนโบราณไว้คอยช่วยเหลือบำบัดด้วย ส่วนด้านการศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหม้อมีจุดมุ่งหมายที่จะช่วยลดรายจ่ายครัวเรือนจากการที่ผู้ปกครองต้องส่งบุตร

หลานไปเรียนพิเศษ และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพเยาวชน โดยการเข้ารับเป็นเจ้าภาพเปิดสอน 3 ด้าน คือ 1) เรียนเสริมคู่ขนาน ป.1-6 โดยเฉพาะด้านภาษาอังกฤษ 2) เรียนตามอัธยาศัย และ 3)เรียนการศึกษานอกโรงเรียน เพื่อเพิ่มคุณวุฒิของแต่ละบุคคล ซึ่งโครงการต่าง ๆ ขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหม้อส่งผลให้ความเป็นอยู่ของประชาชนในชุมชนดีขึ้น

องค์การบริหารส่วนตำบลท่างาม มีโครงการเด่น ๆ คือ โครงการกองทุนสวัสดิการชุมชนตำบลท่างาม ซึ่งถือเป็นนวัตกรรมดีเด่นที่เป็นรูปธรรมจากการบูรณาการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสวัสดิการสร้างสุขในพื้นที่ตำบลท่างามและยังเป็นโครงการตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม โดยมีหลักการว่าใครมาเป็นสมาชิกจะได้รับการดูแลตั้งแต่ เกิดจนตาย ซึ่งโครงการดังกล่าวถือเป็นการสร้างหลักประกันความมั่นคงให้กับสมาชิกและสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นให้กับประชาชน

ศาสตราจารย์ สุเมธ แสงนิ่มนวล ได้วิเคราะห์ข้อมูลร่วมของกรณีศึกษา สามารถนำมาสรุปเป็นต้นแบบ (Prototype) การบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทยได้ 9 ประการ ได้แก่ 1) มีผู้นำองค์กรดี 2) มีการมีส่วนร่วม 3) มีการบริหารจัดการครบถ้วนสมบูรณ์ 4) มีการพัฒนาท้องถิ่น แก้ปัญหาพัฒนาคุณภาพชีวิต 5) มีจิตใจ “ธรรมาภิบาล” 6) มีความสามัคคีปรองดอง 7) มีนวัตกรรม 8) มีมาตรฐาน และ 9) มีต้นทุนที่ดี ซึ่งต้นแบบที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ๆ ให้มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด และปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการบริหารจัดการที่ดีซึ่งสามารถนำมาสรุปเป็นต้นแบบการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทยได้ 9 ประการ ซึ่งนับว่าเป็นนวัตกรรมที่เกิดขึ้นในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้

คำถามท้ายบท

ให้นิสิตวิเคราะห์ว่าจากการศึกษากรณีศึกษานวัตกรรมต่าง ๆ ที่นำเสนอในบทนี้แล้ว นิสิตพบว่านวัตกรรมส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้น เกิดจากปัจจัยใด และนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่จะต้องมีปัจจัยอะไรเป็นองค์ประกอบบ้าง

บทที่ 8
รัฐบาลทันสมัย

1. บทนำ

รัฐบาลทันสมัย เป็นแนวคิดการบริหารภาครัฐที่ได้รับความนิยมในปัจจุบันเนื่องจากอิทธิพลของความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัล ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทุกสิ่งทุกอย่างบนโลก อาทิ รูปแบบการดำเนินชีวิต การทำงาน การทำธุรกิจ การกินการอยู่ และพฤติกรรมในการบริโภคและใช้บริการ ในภาคเอกชนบริษัทหลายแห่งได้มีการปรับตัวในการเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่มาในการดำเนินธุรกิจและการให้บริการลูกค้า เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และการแข่งขันเพื่อความได้เปรียบ ในภาครัฐหลายประเทศรัฐบาลได้ปรับเปลี่ยนลักษณะและรูปแบบการดำเนินงานและการบริการสาธารณะ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและตอบสนองความต้องการของประชาชน และการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ตลอดจนสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันของประเทศอีกด้วย อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนผ่านระบบราชการแบบเดิมหรือที่เรียกว่ารัฐบาลแอนาล็อกที่ให้ความสำคัญกับตัวบุคคลเป็นอย่างมากและเน้นรูปแบบการทำงานแบบเก่า ไปสู่การเป็นรัฐบาลทันสมัยที่ใช้เทคโนโลยีเป็นตัวนำหลายประเทศประสบความสำเร็จอย่างสูง เช่น ประเทศเอสโตเนีย ประเทศสิงคโปร์ ประเทศญี่ปุ่น เป็นต้น แต่ในอีกหลายประเทศ การเปลี่ยนผ่านยังไม่ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้เพราะมีปัจจัยหลายอย่าง เช่น ความไม่พร้อมของโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี วัฒธรรมระบบราชการของประเทศ การต่อต้านของข้าราชการ รวมถึงทักษะการใช้เทคโนโลยีของข้าราชการและประชาชนผู้รับบริการ เป็นต้น เนื้อหาในบทนี้จะนำเสนอความเป็นมาของรัฐบาลทันสมัย ลักษณะ และความสำคัญ รวมถึงรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ และรัฐบาลดิจิทัลที่กำลังได้รับความสนใจในปัจจุบัน

2. ความเป็นมาของรัฐบาลทันสมัย (Smart Entrepreneur)

ภายหลังจากปี ค.ศ. 2000 โลกเข้าสู่ยุคสหัสวรรษ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีการสื่อสาร มีอิทธิพลต่อโลกการจัดการได้กระจายแพร่หลายไปทั่วทุกวงการโดยเฉพาะการบริหารองค์กรที่มีการปรับเปลี่ยนจากระบบแบบเดิมไปสู่การบริหารแบบทันสมัยเอาเทคโนโลยีมาใช้เป็น

เครื่องมือสำคัญในการบริหารองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในการบริหารภาครัฐมีการเปลี่ยนแปลงโดยการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในระบบการบริหารจัดการเช่นกัน และเริ่มพูดถึงรัฐบาลทันสมัย (Smart Government) หมายถึง รัฐบาลที่นำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการขับเคลื่อนการดำเนินกิจการของภาครัฐ เพื่อสร้างประสิทธิภาพในการทำงานและสร้างบริการที่ดี สะดวกและทันสมัยให้กับประชาชน และสร้างรัฐบาลระบบเปิดให้ประชาชนสามารถเข้าถึงการทำงานและเข้ามามีส่วนร่วมได้ง่ายและสะดวก จุดมุ่งหมายของการเป็นรัฐบาลทันสมัยมีดังนี้

1) เปลี่ยนระบบการทำงานภาครัฐไปสู่ระบบการทำงานที่ทันสมัยที่ใช้เทคโนโลยีเป็นตัวขับเคลื่อน โดยเฉพาะเทคโนโลยีการสื่อสารและระบบอินเทอร์เน็ต

2) สร้างรัฐบาลที่ทันสมัยโดยยกระดับการพัฒนาประเทศด้วยการเชื่อมโยงและบูรณาการข้อมูลทุกระบบด้วยกันเพื่อการวิเคราะห์ วางแผนและกำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศอย่างมีประสิทธิภาพและได้เปรียบในการแข่งขัน

3) สร้างรัฐบาลระบบเปิด ที่สามารถเชื่อมโยงและการมีส่วนร่วมในทุกระดับ

4) สร้างระบบการบริการประชาชนที่สะดวก ทันสมัย และเชื่อถือได้ ผ่านระบบออนไลน์

5) ใช้ระบบเทคโนโลยียกระดับทักษะและความสามารถของบุคลากรภาครัฐ

3. รูปแบบของรัฐบาลทันสมัย

1) รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (E-Government) หมายถึง รัฐบาลที่นำเอาระบบการสื่อสาร (Information Communication Technology: ICT) โดยเฉพาะเครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่นำมาใช้ในการเชื่อมโยงข้อมูลและการบริการประชาชนผ่านระบบออนไลน์ เช่น จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) หรือเว็บไซต์ประชาสัมพันธ์และการบริการของหน่วยงาน รวมถึงการเปิดเผยข้อมูลของหน่วยงานรัฐผ่านช่องทางออนไลน์ต่าง ๆ เป็นต้น จุดมุ่งหมายสำคัญของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์คือ ลดการทำงานที่ซ้ำซ้อน นำเทคโนโลยีมาใช้แทนกำลังคน และลดการใช้ทรัพยากรที่สิ้นเปลือง เช่น กระดาษให้มากที่สุด เปิดช่องทางการมีส่วนร่วมของประชาชนและพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่ตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของประชาชน สร้างภาครัฐที่โปร่งใสและตรวจสอบได้

2) รัฐบาลดิจิทัล (Digital Government) หมายถึง รัฐบาลที่นำเอาเทคโนโลยีดิจิทัล ระบบอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง คลังข้อมูลขนาดใหญ่ (Big data) ระบบปัญญาประดิษฐ์ (Algorithm)

แพลตฟอร์มบริการออนไลน์ (Platform service online) หรือระบบการประมวลผลอัจฉริยะ (Artificial Intelligence: AI) รวมถึงแอบพลิเคชันบริการบนมือถือ (Mobile Application) มาเป็นส่วนสำคัญในการบูรณาการและขับเคลื่อนการทำงานภาครัฐให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ เช่น การบูรณาการข้อมูลของภาครัฐที่กระจัดกระจายตามส่วนราชการต่าง ๆ ในการสร้างและเข้าถึงข้อมูล (Data) การบริการ (Service) และเนื้อหา (Content) รัฐบาลดิจิทัลจะใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการเชื่อมโยงข้อมูลที่อยู่กระจัดกระจายจากภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เชื่อมโยงกับเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์อื่น ๆ เช่น โทรศัพท์มือถือ คอมพิวเตอร์ โทรทัศน์ กล้องดิจิทัล รวมถึงระบบปฏิบัติการทางอิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการบริการที่จุดเดียวซึ่งเรียกว่า Internet of things (IoT) ทำให้รัฐบาลดิจิทัลมีประสิทธิภาพและมีสมรรถนะสูงกว่ารัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์

ตารางที่ 8.1 เปรียบเทียบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์กับรัฐบาลดิจิทัล

ประเด็น	รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์	รัฐบาลดิจิทัล
วิธีการและขอบเขต	การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ICTs โดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตเข้ามาพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพภาครัฐและการส่งมอบการบริการที่ดีให้กับประชาชน และภาคธุรกิจ	การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เป็นกลยุทธ์สำคัญในการยกระดับการทำงานของภาครัฐให้ทันสมัยเพื่อสร้างและส่งมอบบริการสาธารณะด้วยนวัตกรรมรูปแบบใหม่
เทคโนโลยีที่สำคัญ	เว็บไซต์ อินเทอร์เน็ต, Mobile phone	Digital technology: cloud, big data, smart phone, social media, AI, M2M, platform, application
จุดมุ่งหมาย	ให้ความสำคัญกับบริการ (Service Centric) เป็นศูนย์กลางการให้บริการสาธารณะจากหน่วยงานภาครัฐสู่ประชาชนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่อยู่ภายนอก	ให้ความสำคัญกับข้อมูล (Data Centric) เป็นศูนย์กลางการเชื่อมโยงข้อมูลจากอุปกรณ์ดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของ

ประเด็น	รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์	รัฐบาลดิจิทัล
		เจ้าหน้าที่รัฐและอำนวยความสะดวกต่อประชาชน

ที่มา: ดัดแปลงจากทนงศักดิ์ เหมือนเตย, 2020[11]ตัวอย่างระบบรัฐบาลดิจิทัลในต่างประเทศ

4. ตัวอย่างระบบรัฐบาลดิจิทัลในต่างประเทศ

ปัจจุบันนานาประเทศตระหนักถึงความสำคัญในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาประเทศและได้มีการริเริ่มพัฒนารัฐบาลดิจิทัลขึ้น ซึ่งการศึกษาวิสัยทัศน์ นโยบาย และแผนการดำเนินงานการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลในต่างประเทศที่ประสบความสำเร็จสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกรอบและทิศทางการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทยได้ ดังนั้น จึงได้ทำการคัดเลือกประเทศที่มีความแตกต่างกันในเชิงพื้นที่ เพื่อให้เห็นถึงทิศทางการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลที่หลากหลายในแต่ละบริบท ประกอบด้วย 4 ประเทศ คือ ราชอาณาจักรเดนมาร์ก สาธารณรัฐสิงคโปร์ สหราชอาณาจักร และสาธารณรัฐเกาหลี ซึ่งสำนักงานรัฐบาลดิจิทัลได้รวบรวมรูปแบบการพัฒนาระบบรัฐบาลดิจิทัลและนำเสนอดังต่อไปนี้

1) การจัดทำข้อมูลดิจิทัล โดยรวบรวมและปรับเปลี่ยนข้อมูลภาครัฐให้อยู่ในรูปแบบดิจิทัลเพื่อนำมาใช้ประโยชน์และพัฒนาบริการประชาชนและภาคธุรกิจ

2) การปรับปรุงกระบวนการภาครัฐ ที่มีการกำหนดรูปแบบการทำงานระหว่างหน่วยงานภาครัฐและบทบาทการสนับสนุนของหน่วยงานกลางโดยการนำระบบดิจิทัลมาลดขั้นตอน ลดกระบวนการทำงาน ลดงานเอกสาร และมีการจัดลำดับการปรับปรุงตามความสำคัญของกระบวนงานและจัดกลุ่มความสำคัญของหน่วยงานที่ให้บริการ เพื่อให้เกิดกระบวนงานที่เป็นไปตามมาตรฐานบนพื้นฐานความปลอดภัยและมีจริยธรรมภายใต้กรอบธรรมาภิบาล ซึ่งหลายประเทศมุ่งเน้นการดำเนินงานแบบ Agile เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นในการทำงาน

3) การพัฒนาบริการดิจิทัล ที่มุ่งเน้นการให้บริการดิจิทัลภาครัฐที่ง่าย สะดวก รวดเร็ว ปลอดภัยและมีคุณภาพสูง อีกทั้งต้องมีความน่าเชื่อถือ ยืดหยุ่นและมีความมั่นคงปลอดภัยจากการ

---

[11] ทนงศักดิ์ เหมือนเตย. รัฐบาลอิเลคทรอนิคส์ไทย : ความหมายที่เปลี่ยนแปลงและพัฒนาการ. Inthaninthaksin journal vol.15 no. 2 july-December 2020.

คุกคามทางไซเบอร์ เป็นมิตรกับประชาชน และเอื้อต่อการเติบโตของภาคธุรกิจ โดยยึดหลักประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen Centric)

4) การพัฒนาและบูรณาการแพลตฟอร์มดิจิทัลภาครัฐ มุ่งเน้นการบูรณาการบริการภาครัฐ และการพัฒนาต่อยอดระบบบริการ ณ จุดเดียว (One-Stop Service) ผ่านระบบดิจิทัลโดยเป็นกระบวนการตั้งแต่ต้นจนจบ (End to End Process) การพัฒนาระบบยืนยันตัวตน (Digital ID) เพื่ออำนวยความสะดวกประชาชนและผู้ประกอบการในการดำเนินการด้านธุรกรรม การสร้างแพลตฟอร์มกลางสำหรับการบริการประชาชน รวมถึงการพัฒนาแพลตฟอร์มพื้นฐานที่หน่วยงานภาครัฐสามารถใช้งานร่วมกันได้ การพัฒนามาตรฐานร่วม การใช้ Open Source Framework และการใช้ Open Software ซึ่งมีความจำเป็นต้องมีการประกาศมาตรฐาน และแนวทางดำเนินงานสำหรับการประยุกต์ใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลในแผนงานระดับชาติ

5) การเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐ โดยส่งเสริมให้มีการเชื่อมโยงและการบูรณาการระบบดิจิทัลผ่านเทคโนโลยีสำคัญต่าง ๆ เช่น AI และ IoT เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐ และสามารถนำไปพัฒนาบริการสาธารณะได้

6) การพัฒนาบุคลากรทั้งในด้านทักษะและทัศนคติ โดยยกระดับบุคลากรด้านดิจิทัลให้เท่าทันต่อนวัตกรรม พัฒนาผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิคขั้นสูง การแต่งตั้ง Chief Digital Strategy Officers จากกระทรวงต่าง ๆ เพื่อดำเนินการตามแผน รวมถึงส่งเสริมให้บุคลากรมีทัศนคติด้านดิจิทัลที่ดีในการเสนอความคิดและรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ และสนับสนุนให้ผู้เชี่ยวชาญที่ไม่ใช่สายงานดิจิทัลเข้าใจถึงความเป็นไปได้ในการทำงานในรูปแบบใหม่ หรือในรูปแบบที่แตกต่างจากเดิม ตลอดจนการปลูกฝังการเรียนรู้ best practice ของต่างประเทศ เพื่อนำมาพัฒนาบริการภาครัฐอย่างต่อเนื่อง

7) การปรับปรุงเครื่องมือ กลไก และกฎหมาย โดยจัดเตรียมเครื่องมือดิจิทัล เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่ภาครัฐ เพื่อส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินโครงการร่วมกับภาคเอกชนและสถาบันวิจัยที่มีศักยภาพ (Public–Private Partnerships: PPPs) รวมถึงการให้ความสำคัญในการปรับปรุงและแก้ไขกฎหมายที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินงานแบบดิจิทัล

8) การเปิดเผยข้อมูลและการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยให้ความสำคัญกับการเปิดเผยข้อมูลภาครัฐเพื่อสร้างความโปร่งใส รวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อม (Ecosystem) ใหม่ที่ภาครัฐ ภาคธุรกิจ และภาคประชาชนสามารถร่วมมือกันได้ และมีการรับฟังความเห็นจากประชาชนเพื่อสร้างและพัฒนานวัตกรรมบริการที่ดีขึ้นร่วมกับภาคประชาชน (Co-creating)

ทั้งนี้ จากการศึกษาประเทศผู้นำในการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ประกอบกับการศึกษาแนวทางการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลอีกกว่า 20 ประเทศ มีข้อสังเกตที่น่าสนใจ คือ การพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศต่าง ๆ มีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน แตกต่างเพียงการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและแนวทางการดำเนินงาน ซึ่งการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของนานาประเทศสามารถสรุปการดำเนินงานภายใต้โครงการเชิงบูรณาการเป็น 7 โครงการหลักสำคัญ ได้ดังนี้[12] (สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2564)

1) Citizen Platform แพลตฟอร์มกลางที่รวบรวมข้อมูลและงานบริการต่าง ๆ เพื่อประชาชน โดยบูรณาการระหว่างหน่วยงาน สามารถหาข้อมูลสำหรับการดำเนินชีวิต รวมถึงทำธุรกรรมออนไลน์ไว้ในเว็บไซต์เดียวกัน เพื่อให้สะดวกต่อการเข้าถึงข้อมูลและบริการของภาครัฐ

2) Business Platform แพลตฟอร์มกลางที่รวบรวมข้อมูลและงานบริการต่าง ๆ เพื่อภาคธุรกิจ โดยบูรณาการระหว่างหน่วยงาน สามารถหาข้อมูลสำหรับการดำเนินธุรกิจ รวมถึงธุรกรรมออนไลน์ไว้ในเว็บไซต์เดียวกัน เพื่อให้สะดวกต่อการเข้าถึงข้อมูลและบริการของภาครัฐ

3) Open Data Platform แพลตฟอร์มกลางที่รวบรวมและเผยแพร่ข้อมูลจากทุกหน่วยงานภาครัฐไว้ในเว็บไซต์เดียวกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ภาคประชาชนและภาคธุรกิจนำข้อมูลไปพัฒนาหรือคิดค้นต่อยอดธุรกิจของตน รวมทั้งเป็นการเพิ่มศักยภาพการใช้ข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูล และการแบ่งปันข้อมูลร่วมกัน

4) Data Exchange Platform ระบบการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐ เพื่อการแลกเปลี่ยนที่รวดเร็ว ถูกต้อง และน่าเชื่อถือ โดยอาจเป็นการเก็บข้อมูลไว้ในฐานข้อมูลกลาง หรือแลกเปลี่ยนโดยตรง ซึ่งหน่วยงานสามารถ นำข้อมูลที่ได้รับการอนุมัติไปใช้ต่อ เช่น นำไปใช้กรอกข้อมูลอัตโนมัติ หรือนำไปเผยแพร่บน Open Data Platform ได้

5) e-Authentication ระบบการลงทะเบียน การยืนยันตัวตน และการระบุสิทธิการเข้าถึงข้อมูล เมื่อต้องการใช้บริการภาครัฐผ่านระบบออนไลน์ได้ทุกบริการแทนการสร้างบัญชีใหม่ทุกครั้งที่ต้องการทำธุรกรรมออนไลน์กับภาครัฐ ทำให้เจ้าของบัญชีสามารถเพิ่มเติม หรือแก้ไขข้อมูลส่วน

[12] สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2564). สรุป 7 โครงการหลักสำคัญเพื่อยกระดับการพัฒนาภาครัฐ สู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลของนานาประเทศ. เข้าถึงได้จาก https://www.dga.or.th/document-sharing/infographic/49392/

บุคคลได้ตลอดเวลา อีกทั้งระบบจะทำการอัปเดตข้อมูลที่มีการเปลี่ยนแปลงไปยังหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องทุกหน่วยงาน เป็นการลดขั้นตอนในการทำงานซ้ำซ้อน

6) e-Procurement เว็บไซต์กลางสำหรับรวบรวมการจัดซื้อจัดจ้าง มีแค็ตตาล็อกสินค้าและงานบริการให้เลือกซื้อ พร้อมให้ข้อมูลเกี่ยวกับสินค้า โดยแบ่งเป็นหมวดหมู่ ได้แก่ ด้านเทคโนโลยี ด้านอสังหาริมทรัพย์ ด้านการท่องเที่ยว ด้านกฎหมาย และสำหรับธุรกิจขนาดย่อม (SMEs) ทำให้หน่วยงานภาครัฐสามารถค้นหาและจัดซื้อสินค้าและบริการที่มีคุณภาพได้อย่างสะดวกในราคาที่คุ้มค่า

7) Crowdsourcing เว็บไซต์กลางของภาครัฐใช้เป็นช่องทางออนไลน์อย่างเป็นทางการเพื่อการแลกเปลี่ยน รับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของประชาชนและภาคธุรกิจ ทั้งในมิติของการร่วมกันออกแบบบริการ และการร่วมกันจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

5. รัฐบาลดิจิทัลประเทศไทย

แนวคิดการปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลเป็นแนวคิดที่มาจากในคราวการประชุมคณะกรรมการเตรียมการด้านดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจดิจิทัลและสังคม ครั้งที่ 1/2559 เมื่อวันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2559 ที่พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรีเป็นประธานการประชุม โดยที่ประชุมมีมติเห็นชอบร่างแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมเพื่อปฏิรูปประเทศไทยสู่ DIGITAL THAILAND คือ การที่ประเทศไทยสามารถสร้างสรรค์ และใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเต็มศักยภาพในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน นวัตกรรม ข้อมูล ทุนมนุษย์ และทรัพยากรอื่นใด เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนตามนโยบายของรัฐบาล โดยร่างแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม มีเป้าหมายในภาพรวม 4 ประการดังต่อไปนี้ [13] (กลุ่มยุทธศาสตร์และแผนการประชาสัมพันธ์ สำนักโฆษก, 2559 และกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, 2559 อ้างถึงใน ภาครัฐไทยกับการเข้าสู่รัฐบาลดิจิทัล, 2559 หน้า 4)

1) เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจของประเทศ ด้วยการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นเครื่องมือหลักในการสร้างสรรค์นวัตกรรมการผลิตและการบริการ

---

[13] สำนักวิชาการ สำนักงานเลขาธิการสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร. (2559). *ภาครัฐไทยกับการเข้าสู่รัฐบาลดิจิทัล.* เข้าถึงได้จาก http://web.krisdika.go.th/data/outsitedata/ManagementSystem/pdf/digital01.pdf

2) สร้างโอกาสทางสังคมอย่างเท่าเทียมด้วยข้อมูลข่าวสารและบริการต่าง ๆ ผ่านสื่อดิจิทัลเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน

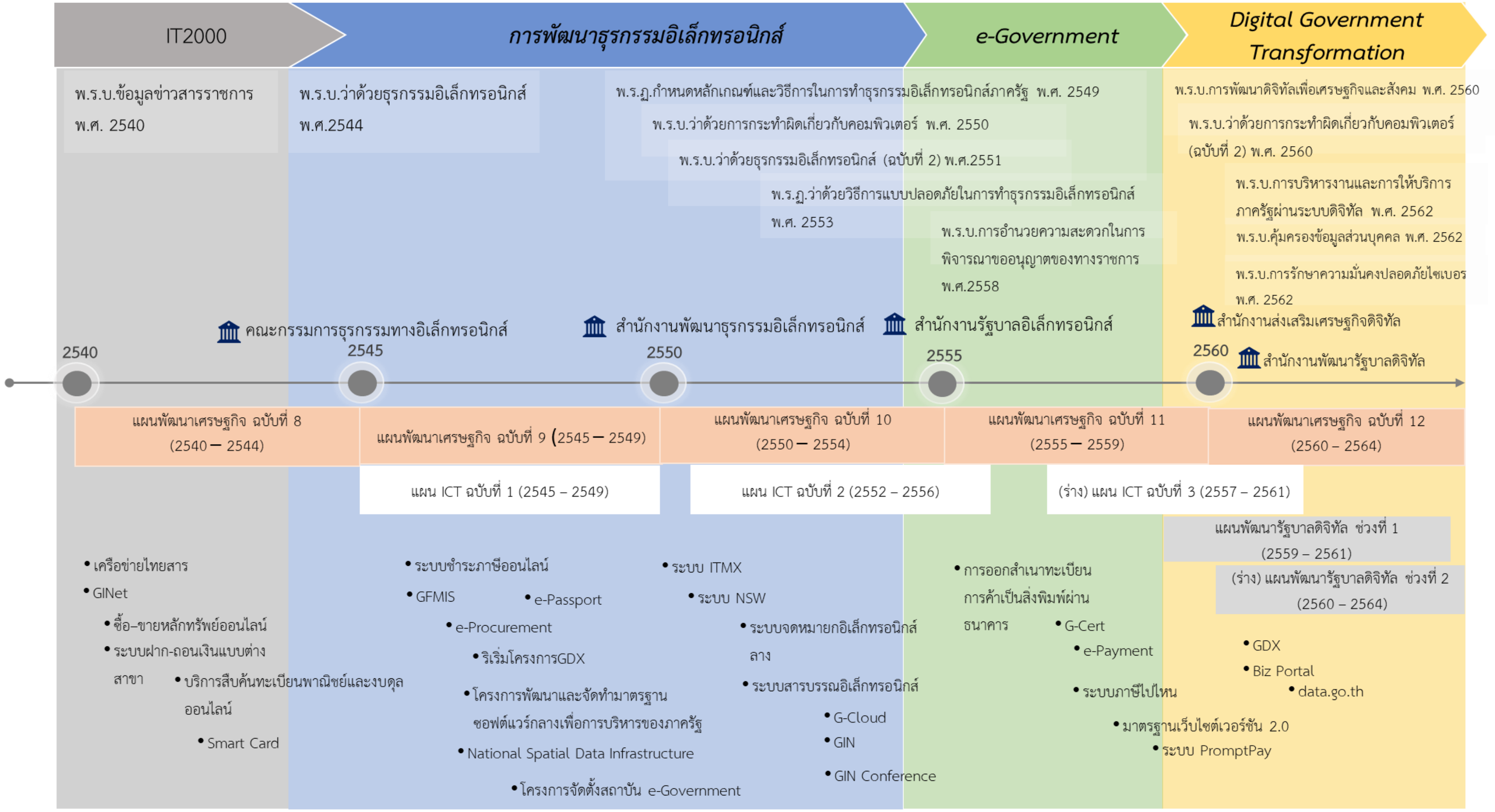
3) เตรียมความพร้อมให้บุคลากรทุกกลุ่มมีความรู้และทักษะที่เหมาะสมต่อการดำเนินชีวิตและการประกอบอาชีพในยุคดิจิทัล

4) ปฏิรูปกระบวนทัศน์การทำงานและการให้บริการของภาครัฐด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและการใช้ประโยชน์จากข้อมูลเพื่อให้เป็นการปฏิบัติงานที่โปร่งใส มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

ทั้งนี้ เห็นได้ว่าเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับรัฐบาลดิจิทัล คือ เป้าหมายการปฏิรูปกระบวนทัศน์การทำงานและการให้บริการของภาครัฐด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและการใช้ประโยชน์จากข้อมูลเพื่อให้เป็นการปฏิบัติงานที่โปร่งใส มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ซึ่งเป็นกระบวนทัศน์ของการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการ และการให้บริการของภาครัฐที่ถูกเปลี่ยนแปลงด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้บริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพมีความมั่นคงปลอดภัย มีธรรมาภิบาล และมีเป้าหมายการสร้างโอกาสทางสังคมอย่างเท่าเทียม ด้วยข้อมูลข่าวสารและบริการต่าง ๆ ผ่านสื่อดิจิทัลเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน เพราะจะทำให้ประชาชนทุกกลุ่ม โดยเฉพาะกลุ่มผู้ด้อยโอกาสทางสังคมสามารถเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัลและสื่อดิจิทัลอย่างเท่าเทียมคุณภาพชีวิตของประชาชน จะดีขึ้นจากการเข้าถึงทรัพยากรสารสนเทศและบริการสาธารณะ โดยเฉพาะบริการสาธารณะพื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตโดยผ่านทางเทคโนโลยีดิจิทัล

6. การขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย

ประเทศไทยเล็งเห็นความสำคัญในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร รวมถึงเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ มาส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารงานหน่วยงานภาครัฐและการให้บริการประชาชนมาอย่างต่อเนื่องสะท้อนให้เห็นได้จากพัฒนาทางด้านกฎหมายการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเชิงองค์กร การจัดทำแผนระดับชาติและการดำเนินโครงการสำคัญต่าง ๆ



ภาพที่ 8.1 วิวัฒนาการการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย

ปรับปรุงจาก: สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล. (2562). และข้อเสนอแนะจากคณะอนุกรรมการด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐและความมั่นคง ครั้งที่ 3/2563 เมื่อวันที่ 23 มิถุนายน 2563.

โดยในปี พ.ศ. 2538 ประเทศไทยได้จัดทำและประกาศใช้นโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT2000) และ ปี พ.ศ. 2540 มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 ที่มุ่งเน้นให้ภาครัฐเปิดเผยข้อมูลเพื่อสร้างความโปร่งใส และให้ประชาชนได้รับทราบข้อมูลข่าวสารการดำเนินงานของภาครัฐ ประกอบกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านระบบสื่อสารโทรคมนาคมและเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนและเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต โดยในช่วงเวลาดังกล่าวมีการดำเนินงานที่สำคัญ ได้แก่ การพัฒนาเครือข่ายไทยสาร ระบบเครือข่ายสารสนเทศของภาครัฐ (Government Information Network: GIN) ระบบบริการสืบค้นทะเบียนพาณิชย์และงบดุลออนไลน์ ระบบฝาก-ถอนเงินแบบต่างสาขา การซื้อ–ขายหลักทรัพย์ออนไลน์ และการเริ่มใช้บัตรประจำตัวประชาชนอิเล็กทรอนิกส์แบบอเนกประสงค์ (Smart Card)

ต่อมารัฐบาลให้ความสำคัญกับการพัฒนาธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์บนพื้นฐานของความมั่นคงและปลอดภัยสำหรับให้บริการประชาชน จึงมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติว่าด้วยธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2544 พระราชกฤษฎีกากำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการทำธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์ภาครัฐ พ.ศ. 2549 พระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ. 2550 พระราชบัญญัติว่าด้วยธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยวิธีการแบบปลอดภัยในการทำธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2553 ตามลำดับ โดยมีสำนักงานคณะกรรมการธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ หรือสำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (สพธอ.) ในปัจจุบัน ทำหน้าที่วางนโยบายการส่งเสริมและพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งในช่วงเวลาดังกล่าว แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) ได้กำหนดให้มีการยกระดับการพัฒนาและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ประกอบกับแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ฉบับที่ 1) พ.ศ. 2545-2549 ได้มุ่งเน้นการพัฒนาบริการอิเล็กทรอนิกส์ในด้านต่าง ๆ เช่น ระบบหนังสือเดินทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-Passport) ระบบชำระภาษีออนไลน์ที่เชื่อมโยงกับเลขประจำตัวประชาชน 13 หลัก และระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐ (GFMIS) รวมถึงการริเริ่มโครงการสำคัญต่าง ๆ ได้แก่ โครงการพัฒนาระบบจัดซื้อจัดจ้างทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-Procurement) โครงการจัดตั้งศูนย์แลกเปลี่ยนข้อมูลภาครัฐ (Government Data Exchange: GDX) โครงการพัฒนาและจัดทำมาตรฐานซอฟต์แวร์กลางเพื่อการบริหารของภาครัฐ

(ระบบ back office) โครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานข้อมูลเชิงพื้นที่ (National Spatial Data Infrastructure) และโครงการจัดตั้งสถาบัน e-Government

จากนั้นรัฐบาลได้มีการยกระดับโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศภาครัฐ โดยการประกาศนโยบายบรอดแบรนด์แห่งชาติ และมุ่งเน้นการดำเนินงานแบบบูรณาการของหน่วยงานราชการ โดยในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) ได้ระบุถึงการขยายโครงข่ายการให้บริการโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร รวมถึงการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานของทุกส่วนราชการ และในแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2552-2556 ยุทธศาสตร์ที่ 4 เรื่องการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารและการพัฒนาบริการอิเล็กทรอนิกส์ของภาครัฐแบบบูรณาการ จึงได้มีการพัฒนาระบบงานและแพลตฟอร์มกลางภาครัฐต่าง ๆ ที่สำคัญ ได้แก่ ระบบจดหมายอิเล็กทรอนิกส์กลาง ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ ระบบการเชื่อมโยงข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ ณ จุดเดียวของประเทศไทย (National Single Window : NSW) ระบบ Interbank Transaction Management and Exchange (ITMX) และระบบเว็บไซต์กลางการบริการภาครัฐ เป็นต้น

โดยในช่วงเวลาดังกล่าว รัฐบาลยังได้เล็งเห็นความสำคัญของการยกระดับภาครัฐไปสู่การเป็นรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ จึงได้จัดตั้งสำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน) (สรอ.) ในสังกัดกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ซึ่งได้รับโอนอำนาจ หน้าที่ และกิจการของสำนักบริการเทคโนโลยีสารสนเทศภาครัฐ (สบทร.) ในสังกัดสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มีหน้าที่ให้บริการและบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศในส่วนที่เกี่ยวกับรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่ การให้บริการระบบคลาวด์ภาครัฐ (Government Cloud) การยกระดับการให้บริการระบบเครือข่ายสื่อสารข้อมูลเชื่อมโยงหน่วยงานภาครัฐ (Government Information Network: GIN) และการพัฒนาระบบประชุมทางไกลผ่านเครือข่ายภาครัฐ (GIN Conference) เป็นต้น โดยในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) ยังคงได้ให้ความสำคัญในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างต่อเนื่อง และยังได้มีการจัดทำ (ร่าง) แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2557-2561 อีกด้วย

ต่อมารัฐบาลได้มีความพยายามในการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการภาครัฐและบริการประชาชนให้มีความสะดวก รวดเร็วและลดภาระของประชาชน รวมถึงเพิ่มขีดความสามารถใน

การประกอบธุรกิจ จึงมี พระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาขออนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558 เพื่อกระตุ้นให้หน่วยงานภาครัฐเร่งขับเคลื่อนการพัฒนาการออกเอกสารและการให้บริการในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Services) แก่ประชาชนและผู้ประกอบการอย่างเต็มรูปแบบ โดยสามารถลดขั้นตอนการดำเนินงานลงได้ ร้อยละ 30-50 จำนวน 63 หน่วยงาน รวม 532 ใบอนุญาต ลดระยะเวลาการดำเนินงานเฉลี่ยได้ร้อยละ 41.71 และลดรายการเอกสารที่เรียกจากประชาชนได้ 1,212 รายการ จากส่วนราชการ 58 หน่วยงาน รวม 530 ใบอนุญาต โดยมีหน่วยงานที่สามารถยกเลิกการขอสำเนาบัตรประชาชน และสำเนาทะเบียนบ้าน ได้ครบทุกงานบริการ จำนวน 60 หน่วยงาน และได้ดำเนินการออกเอกสารหลักฐานของทางราชการผ่านระบบดิจิทัลใน 5 ประเภทเอกสาร โดยเน้นเอกสารที่เกี่ยวข้องกับชีวิตประจำวันและอำนวยความสะดวกในการประกอบธุรกิจได้แก่ ใบรับรองอิเล็กทรอนิกส์ (e-Certificate) บัตรที่ออกให้ประชาชน (e-card) ใบรับ/ใบกำกับภาษีอิเล็กทรอนิกส์ (e-Receipt/e-Tax Invoice) ใบรับรองแพทย์ (e-Medical Certificate) และใบมอบอำนาจ (e-Proxy) (ข้อมูล ณ วันที่ 6 มกราคม 2563) (สพร., 2563)[14] จากผลการดำเนินงานดังกล่าวยังมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาการบริการประชาชน ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ให้ครบถ้วนสมบูรณ์และครอบคลุมทุกหน่วยงาน

จากนั้นได้มีการตราพระราชบัญญัติการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม พ.ศ. 2560 และพระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2560 พร้อมทั้งจัดตั้งสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล โดยในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ยังคงมุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาปรับปรุงการบริหารจัดการภายในองค์กรภาครัฐ เพื่อให้การบริหารงานและการให้บริการภาครัฐมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ควบคู่กันนั้นรัฐบาลได้เร่งยกระดับภาครัฐไทยไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government Transformation) จึงได้มีการโอนย้ายสำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ จากกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมมาเป็นสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี พร้อมทั้งได้มีการประกาศ พระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562 โดยมุ่งเน้นการปรับปรุงการบริหารจัดการและบูรณาการข้อมูลภาครัฐ และการทำงานให้มีความสอดคล้อง

---

[14] สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน). (2563). *4 ปี กฎหมายอำนวยความสะดวก เร่งขับเคลื่อนการพัฒนาการออกเอกสารดิจิทัล เพื่อการให้บริการ e–Service เต็มรูปแบบ*. เข้าถึงได้จาก https://www.dga.or.th/document-sharing/dga-news/18334/

และเชื่อมโยงกันอย่างมั่นคง ปลอดภัยและมีธรรมาภิบาล โดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและอำนวยความสะดวกในการให้บริการประชาชน จึงได้มีการประกาศใช้แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ช่วงที่ 1 พ.ศ. 2559-2561 ที่มีเป้าหมายในการบูรณาการระหว่างหน่วยงานให้มีการดำเนินการแบบอัจฉริยะ และพัฒนาบริการสาธารณะที่ยึดหลักประชาชนเป็นศูนย์กลาง โดยในช่วงเวลาดังกล่าวมีการดำเนินงานที่สำคัญ ได้แก่ การพัฒนาระบบภาษี ระบบ e-Payment และระบบ Prompt Pay รวมถึงการจัดตั้งศูนย์กลางบริการภาครัฐสำหรับประชาชน (GovChannel) การออกสำเนาทะเบียนการค้าเป็นสิ่งพิมพ์ผ่านธนาคาร การพัฒนาระบบโอนเงินผ่าน Mobile Banking ที่นำไปสู่การยกเลิกค่าธรรมเนียมโอนเงินธนาคาร การออกมาตรฐานแอปพลิเคชันภาครัฐสำหรับอุปกรณ์เคลื่อนที่ 1.0 การออกมาตรฐานเว็บไซต์เวอร์ชัน 2.0 และการจัดตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบ Big Data เป็นต้น ซึ่งต่อมาได้มีการจัดทำ (ร่าง) แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ช่วงที่ 2 พ.ศ. 2560-2564 มีเป้าหมายในการยกระดับการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลอย่างต่อเนื่องให้เป็นไปตามกรอบที่วางไว้ โดยในช่วงเวลาดังกล่าว สพร. ได้พัฒนาศูนย์แลกเปลี่ยนข้อมูลกลางภาครัฐ (Government Data Exchange: GDX) ให้เป็นแพลตฟอร์มดิจิทัลกลางที่ทุกส่วนราชการสามารถใช้เชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลดิจิทัลสำหรับนำไปใช้ให้บริการประชาชนและการดำเนินงานอื่น ๆ ตามภารกิจ ภายใต้มาตรฐานเดียวกัน นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัลกลางสำหรับบริการภาคธุรกิจ (Biz Portal) ซึ่งผู้ประกอบการสามารถขอรับบริการต่าง ๆ ได้แบบเบ็ดเสร็จ

จากการดำเนินงานตามแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลที่ผ่านมา สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สดช.) ได้วิเคราะห์และวัดผลการดำเนินงาน รวมทั้งสิ้น 75 โครงการ พบว่า มีโครงการที่เสร็จสมบูรณ์ ร้อยละ 12 โครงการที่เสร็จบางส่วน ร้อยละ 47 โครงการที่อยู่ระหว่างดำเนินการ ร้อยละ 22 และโครงการที่ไม่ดำเนินการ ร้อยละ 19 และพบปัญหาอุปสรรคที่สำคัญ 7 ด้าน ได้แก่ ด้านข้อมูล ด้านกฎระเบียบ ด้านบุคลากร ด้านการใช้งาน ด้านงบประมาณ ด้านโครงสร้างพื้นฐาน และด้านนโยบาย โดยมีปัญหาหลักในการดำเนินโครงการ คือ ปัญหาด้านข้อมูล (สพร., 2562)[15] จึงนับเป็นความท้าทายที่สำคัญในการดำเนินนโยบายและการวางแผน เพื่อพัฒนาการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐที่จะต้องมีการปรับปรุงข้อมูลให้มีความถูกต้องและได้มาตรฐาน รวมถึงให้มีการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานได้

---

[15] สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล. *แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (2563-2565).*

นอกเหนือจากการดำเนินงานดังกล่าวข้างต้น รัฐบาลยังมุ่งเน้นการเปิดเผยข้อมูลและการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยมีกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของทางราชการ พ.ศ. 2540 และพระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562 ที่กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดทำข้อมูลที่ต้องเปิดเผยตามกฎหมายว่าด้วยข้อมูลข่าวสารของราชการในรูปแบบข้อมูลดิจิทัลต่อสาธารณะ โดยต้องให้ประชาชนทั่วไปสามารถเข้าถึงได้อย่างเสรีโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย สามารถนำไปเผยแพร่ใช้ประโยชน์ หรือพัฒนาบริการและนวัตกรรมในรูปแบบต่าง ๆ ได้ รวมถึงความโปร่งใสในการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบได้จากทุกภาคส่วน ดังนั้น สพร. จึงได้พัฒนาศูนย์กลางข้อมูลเปิดภาครัฐ (data.go.th) สำหรับให้หน่วยงานภาครัฐเปิดเผยข้อมูลในรูปแบบดิจิทัลต่อสาธารณชน นอกจากนี้ ยังได้มีการประกาศพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 และพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562 เพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูล การใช้และการเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลให้มีมาตรฐานบนพื้นฐานการรักษาความมั่นคงปลอดภัย อย่างไรก็ตามการเปิดเผยข้อมูลภาครัฐยังมีอยู่อย่างจำกัดจึงต้องเร่งผลักดันการดำเนินงาน รวมถึงการสร้างเข้าใจให้แก่เจ้าหน้าที่ของรัฐในการให้ความสำคัญของการเปิดเผยข้อมูลที่จำเป็นต่อสาธารณชน

7. ปัญหาและประเด็นความท้าทายในการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของไทย

จากการศึกษากรอบแนวทางการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลในต่างประเทศ และการทบทวนการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทยในฉบับที่ผ่านมา สามารถสรุปปัญหาและประเด็นความท้าทายในการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลที่ผ่านมา โดยแบ่งออกเป็นด้านต่าง ๆ ได้ดังนี้

7.1 ด้านบริการ บริการภาครัฐจำนวนมากยังไม่อยู่ในรูปแบบ e-service โดยยังมีหน่วยงานอีกกว่าร้อยละ 40 ที่ไม่สามารถพัฒนาบริการดิจิทัลได้ครบถ้วน อีกทั้งบริการดิจิทัลส่วนใหญ่ยังไม่สามารถเชื่อมต่อกับเว็บไซต์ที่เป็น One-Stop Service เพื่อให้บริการ ณ จุดเดียวได้ ดังนั้น ภาครัฐควรส่งเสริมและผลักดันหน่วยงานที่มีสัดส่วนบริการดิจิทัลต่ำให้เร่งพัฒนาบริการ รวมถึงกำหนดมาตรฐานการให้บริการของรัฐที่จะต้องมีกระบวนการพื้นฐานที่ได้มาตรฐานขั้นต่ำ ที่สามารถก่อให้เกิดบริการของรัฐที่สะดวกสบายแก่ผู้ใช้บริการได้

7.2 ด้านข้อมูล ข้อมูลสำคัญของบางหน่วยงานยังไม่อยู่ในรูปแบบดิจิทัล หรือมีคุณภาพไม่เพียงพอที่จะนำไปใช้ประโยชน์ต่อยอดได้ และแม้ว่าที่ผ่านมาจะมีความพยายามในการพัฒนา

ฐานข้อมูลและเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน เพื่อให้สามารถแบ่งปันข้อมูลและบริการร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม การดำเนินการดังกล่าวยังคงประสบปัญหาต่าง ๆ อาทิ รูปแบบการจัดเก็บข้อมูลที่แตกต่างกันระหว่างหน่วยงาน การขาดแนวทางการบูรณาการที่เป็นมาตรฐานกลางที่มีการบังคับใช้อย่างเคร่งครัด และการขาดการผลักดันให้เกิดการเชื่อมโยงข้อมูลและบริการผ่านแพลตฟอร์มกลาง เป็นต้น ดังนั้น ภาครัฐควรจัดทำกระบวนการแปลงข้อมูลไปสู่รูปแบบดิจิทัล (Digitization) ที่ไม่ซับซ้อน มีเครื่องมือสนับสนุนที่หน่วยงานสามารถนำไปใช้งานได้ กำหนดแนวทาง (Guideline) ในการจัดเก็บข้อมูลตามมาตรฐานธรรมาภิบาลข้อมูลของรัฐ รวมถึงกำหนดระเบียบในการจัดเก็บข้อมูลใหม่ โดยให้มีการจัดเก็บในรูปแบบดิจิทัล ลดการใช้เอกสาร (Paperless) ควบคู่ไปกับการปรับปรุงฐานข้อมูลเดิมที่สำคัญที่อยู่ในรูปแบบกระดาษไปสู่ฐานข้อมูลดิจิทัล

7.3 ด้านการเปิดเผยและมีส่วนร่วม การเปิดเผยข้อมูลภาครัฐผ่านแพลตฟอร์มกลางยังไม่มากเท่าที่ควร และข้อมูลที่เปิดเผยส่วนใหญ่อยู่ในรูปแบบไฟล์ขั้นพื้นฐานที่ไม่สามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์เชิงลึกได้ ในขณะที่การเปิดโอกาสให้ประชาชนแสดงความคิดเห็นและตรวจสอบประสิทธิภาพในการทำงานของภาครัฐในบางด้านยังคงจำกัด เช่น กระบวนการจัดทำงบประมาณของประเทศและส่วนท้องถิ่น และการติดตามการแก้ไขเรื่องราวร้องทุกข์จากประชาชน เป็นต้น ดังนั้น ภาครัฐต้องดำเนินการเปิดเผยข้อมูลแก่ประชาชนโดยไม่ต้องร้องขอ โดยเป็นข้อมูลที่ตรงกับความต้องการของประชาชน ในรูปแบบที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อยอดได้ และเปิดให้มีช่องทางติดตามการทำงานอย่างโปร่งใส เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน และเพิ่มความโปร่งใสในการบริหารงานภาครัฐ

7.4 ด้านบุคลากร หน่วยงานระดับกรมส่วนใหญ่มีสัดส่วนบุคลากรด้านเทคโนโลยีที่น้อยเมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนบุคลากรทั้งหมด ในขณะที่บุคลากรในด้านเทคโนโลยีของหน่วยงานระดับจังหวัดส่วนใหญ่เป็นเจ้าหน้าที่จากสายงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงมีเพียงส่วนน้อยที่มีการวัดผลหลังจบหลักสูตรการอบรม ดังนั้น อาจส่งผลให้การอบรมและการให้ความรู้ของหน่วยงานไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร นอกจากนี้ CIO ยังให้ความสำคัญต่อการเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรสำหรับ CIO น้อยกว่าภารกิจอื่น ๆ รวมทั้งการขาดงบประมาณและมีบุคลากรไม่เพียงพอ ทำให้ผลักดันโครงการดิจิทัลไม่สำเร็จ ดังนั้น เพื่อให้เจ้าหน้าที่ภาครัฐมีความพร้อมด้านดิจิทัล จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องส่งเสริมศักยภาพและวัฒนธรรมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลแก่บุคลากรภาครัฐ

7.5 ด้านโครงสร้างพื้นฐานภาครัฐ ผลการสำรวจความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานของหน่วยงานภาครัฐ ยังคงสะท้อนให้เห็นว่าหน่วยงานจำนวนมากมีโครงสร้างพื้นฐานทางด้านฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ไม่เพียงพอต่อการใช้งาน ในขณะที่การจัดสรรงบประมาณด้านดิจิทัลเฉลี่ยต่อหน่วยงานมีแนวโน้มลดลง ดังนั้น เพื่อให้การพัฒนารัฐบาลดิจิทัลภาครัฐเป็นไปได้อย่างต่อเนื่องและบรรลุผล จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการสนับสนุนการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลที่หน่วยงานต่าง ๆ สามารถใช้งานร่วมกันได้ รวมทั้งส่งเสริมขีดความสามารถด้านการรักษาความมั่นคงปลอดภัยในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในภาครัฐ

7.6 ด้านกฎหมาย การปรับปรุงกฎหมาย กฎ ระเบียบให้เอื้อต่อการขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัล เช่น การเปิดเผยข้อมูลและการแบ่งปันข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐ นอกจากนี้ กฎหมายและกฎระเบียบหลายฉบับที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลยังเป็นเพียงร่างกฎหมายหรือร่างพระราชบัญญัติ ที่ยังไม่สามารถนำมาบังคับใช้ได้จริง ส่งผลต่อการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลในหลายเรื่องที่อาจเกิดขึ้นได้ไม่รวดเร็วเท่าที่ควร ซึ่งปัญหาด้านกฎหมายที่หน่วยงานภาครัฐเผชิญมีตั้งแต่ระดับกฎหมาย กฎ ระเบียบของหน่วยงานไปจนถึงกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลด้านต่าง ๆ อาทิ กฎหมายธุรกิจด้านการยื่นคำขอและเอกสารผ่านทางช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ กฎหมายด้านการยืนยันตัวตนผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น ซึ่งส่วนใหญ่เป็นปัญหาการตีความกฎหมาย เช่น พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 ดังนั้น ภาครัฐไทยมีความจำเป็นต้องเร่งทบทวนปรับปรุงกระบวนการ กฎระเบียบ รวมถึงการแก้ไขกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล หรืออาจจำเป็นต้องบัญญัติกฎหมายใหม่เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกในการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ควบคู่ไปกับการพัฒนาศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐให้สามารถตีความใช้กฎหมายได้อย่างถูกต้อง เพื่อให้การพัฒนารัฐบาลดิจิทัลเป็นไปได้อย่างต่อเนื่องและไม่ติดอุปสรรคด้านกฎหมาย

7.7 ด้านงบประมาณ ภาครัฐไทยมีการจัดทำแผนและกำหนดนโยบายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศ อย่างไรก็ตาม การขาดความต่อเนื่องของการบริหารจัดการรวมไปถึงการจัดสรรงบประมาณอย่างต่อเนื่อง เพื่อดำเนินการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานหรือจัดทำโครงการตามแผนต่าง ๆ ทำให้การดำเนินการหรือการพัฒนาโครงการที่เกี่ยวกับการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลไม่ต่อเนื่องและอาจต้องยุติลง ดังนั้น ภาครัฐจึงต้องมีการวางแผนงบประมาณการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลอย่างมีระบบ มีการจัดลำดับความสำคัญของผลประโยชน์ของโครงการต่าง ๆ ลดค่าใช้จ่าย

โดยเฉพาะการลงทุนในโครงการที่ซ้ำซ้อนกัน เพื่อให้มีงบประมาณเพียงพอในการพัฒนาโครงการต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงและต่อเนื่อง

7.8 ด้านอื่น ๆ ประเทศไทยยังมีความท้าทายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลที่ผ่านมา เช่น ความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล (Digital Divide) ของผู้ใช้บริการทั้งในแง่ทรัพยากรและทักษะ ความไว้วางใจ (Trust) ที่มีต่อการให้บริการดิจิทัล และผลกระทบจากสถานการณ์โควิด-19 เป็นต้น ดังนั้น ภาครัฐจึงต้องดำเนินการแก้ไขข้อท้าทายต่าง ๆ อย่างครอบคลุม เพื่อให้การพัฒนารัฐบาลดิจิทัลเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ทุกภาคส่วนอย่างแท้จริง

8. บทสรุป

การพัฒนาระบบราชการไทยมีการดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง และปรับเปลี่ยนไปตามบริบทของสภาพเศรษฐกิจ สังคม และการก้าวหน้าของเทคโนโลยี รัฐบาลทันสมัยได้ถูกกล่าวถึงอย่างกว้างขวางในระบบราชการไทยมาตั้งแต่ประมาณปี พ.ศ. 2000 แต่การดำเนินการไม่มีความก้าวหน้ามากนัก เนื่องจากระยะแรกการปรับเปลี่ยนการทำงานไปสู่ความทันสมัย รัฐบาลขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาลโดยให้หน่วยงานที่มีความพร้อมและประสงค์จะดำเนินการตัดสินใจดำเนินการเอง การเปลี่ยนแปลงจึงดำเนินไปอย่างล่าช้า อย่างไรก็ตามในช่วงระยะเวลากว่า 10 ปี ความชัดเจนของการเป็นรัฐบาลทันสมัยของไทยเริ่มมีความชัดเจนมากขึ้นเมื่อรัฐบาลได้ประกาศแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และมีเป้าหมายขับเคลื่อนประเทศไทยด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล และจัดตั้งหน่วยงานในการขับเคลื่อนขึ้นมารับผิดชอบอย่างจริงจัง ในปี พ.ศ. 2562 รัฐบาลได้จัดตั้งสำนักงานพัฒนา รัฐบาลดิจิทัลให้เป็นหน่วยส่งเสริมและกำกับการเปลี่ยนผ่านระบบการทำงานและระบบการบริการประชาชนของหน่วยงานต่าง ๆ ให้เป็นระบบดิจิทัล และมีแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลกำกับอย่างจริง ๆ จนทำให้มีความคืบหน้าในระดับหนึ่ง แต่ยังคงจำกัดเฉพาะหน่งยงานส่วนกลาวระดับกระทรวงและกรม ในปี พ.ศ. 2565 สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ได้มีเป้าหมายในการขยายรัฐบาลดิจิทัลลไปสู่องคืการปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานระดับภูมิภาคให้มากขึ้น อย่างไรก็ตาม การปรับเปลี่ยนระบบราชการไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลของไทย ยังมีความท้าทายอย่างมาก โดยเฉพาะการยอมรับของตัวบุคลากร

เจ้าหน้าที่ที่ต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติและวัฒนธรรมในการทำงาน การเพิ่มพูนทักษะ การปรับโครงสร้างราชการ การพร้อมของประชาชนผู้รับบริการ รวมถึงการสร้างระบบดิจิทัลที่จะมาสนับสนุนการทำงานและการบริการประชาชน

คำถามท้ายบท

1. รัฐบาลทันสมัยหมายถึงอะไร มีกี่รูปแบบ
2. อธิบายความแตกต่างระหว่างรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์และรัฐบาลดิจิทัล
3. ความท้าทายรัฐดิจิทัลไทยมีอะไรบ้าง

บทที่ 9
ระบบรัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย

1. บทนำ

เนื้อหาในบทนี้นำเสนอผลงานของสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัลที่ได้พัฒนาระบบต่าง ๆ ที่จะสนับสนุนการทำงานของภาครัฐ และช่วยผลักดันให้หน่วยราชการต่าง ๆ เปลี่ยนผ่านไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของรัฐบาล ระบบดิจิทัลที่จะนำเสนอในบทนี้ประกอบไปด้วย

1. Citizen Portal ระบบการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เพื่อประชาชน
2. Biz Portal ศูนย์กลางข้อมูงเพื่อธุรกิจ
3. One Identification ID: Onw SMEs หนึ่งหัว หนึ่งผู้ประกอบการ
4. E-worklirce Ecosystem แพลตฟอร์มการเชื่อโยงเพื่อพัฒนากำลังคน
5. Digital Transcript ระบบการแสดงผลการเรียนผ่านดิจิทัล
6. Thailand Plus ระบบอำนวยความสะดวกสำหรับนักท่องเที่ยว
7. Hralth link ระบบการเชื่อมโยงข้อมูลผู้ป่วยระหว่างสถานพยาบาล
8. Farmer One ระบบฐานข้อมูลเกษตรกรกลาง
9. Law Portal การพัฒนาระบบกลางด้านกฎหมาย
10. Data.go.th ศูนย์กลางข้อมูลเปิดภาครัฐ
11. Government Data Exchange (GDX) แพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูล
12. Data Governance ธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ
13. มาตรฐาน ข้อกำหนด หลักเกณฑ์ แนวปฏิบัติ หรือคู่มือการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล
14. Digital ID การยืนยันและพิสูจน์ตัวตนทางดิจิทัล
15. ระบบพร้อมเพย์
16. ระบบการยื่นภาษีออนไลน์
17. ปัญหาและประเด็นความท้าทายของการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล

2. ระบบรัฐบาลดิจิทัลของไทย

การขับเคลื่อนนโยบายการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของไทยอย่างเป็นรูปธรรม รัฐบาลได้จัดทำแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัล พ.ศ. 2563-2565 เพื่อใช้เป็นแผนแม่บทในการกำกับให้หน่วยงานภาครัฐเปลี่ยนระบบการทำงานของภาครัฐจากระบบเดิมไปสู่การทำงานระบบดิจิทัล และมอบหมายให้สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล องค์การมหาชน เป็นหน่วยงานหลักในการสนับสนุนส่งเสริมและอำนวยความสะดวกหน่วยงานราชการเปลี่ยนผ่านการทำงานไปสู่ระบบดิจิทัล และต่อไปนี้เป็นระบบที่สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล และหน่วยงานภาครัฐได้พัฒนาขึ้น ดังนี้

การดำเนินการตามแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลฉบับที่ผ่านมา ได้มีการดำเนินโครงการต่าง ๆ ที่เป็นรูปธรรม ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้

1) พอร์ทัลกลางสำหรับประชาชน Citizen Portal เป็นที่รวบรวมข้อมูลและงานบริการต่าง ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน โดยบูรณาการระหว่างหน่วยงานภาครัฐ สามารถหาข้อมูลสำหรับการดำเนินชีวิต รวมถึงทำธุรกรรมออนไลน์ไว้ในที่เดียวกัน เพื่อให้สะดวกต่อการเข้าถึงข้อมูลและบริการของภาครัฐ และได้พัฒนาแอปพลิเคชันที่เป็นพอร์ทัลกลางสำหรับประชาชนชื่อ “ทางรัฐ” เพื่อการให้บริการแก่ประชาชน เช่น บริการที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรสวัสดิการจากภาครัฐของหน่วยงานต่าง ๆ เช่น กระทรวงแรงงาน กระทรวงสาธารณสุข และกระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ เป็นต้น

ภาพที่ 9.1 พอร์ทัลกลางสำหรับประชาชน Citizen Portal

ที่มา: https://images.app.goo.gl/LDNx9sqvb7boVXAy6

2) ศูนย์กลางบริการภาครัฐเพื่อภาคธุรกิจ Biz Portal เป็นศูนย์กลางข้อมูลให้ธุรกิจติดต่อราชการแบบเบ็ดเสร็จ ครบวงจร ณ จุดเดียว ผ่านเว็บไซต์ bizportal.go.th สำหรับให้บริการในการยื่นคำขอใหม่ เปลี่ยนแปลง/แก้ไข ต่ออายุ และยกเลิกใบอนุญาตแบบออนไลน์ โดยมีการเชื่อมโยงข้อมูล เอกสาร หลักฐานระหว่างหน่วยงาน ทำให้ผู้ประกอบการไม่ต้องยื่นเอกสารต่าง ๆ ที่ทางราชการออกให้ผ่านระบบ เช่น หนังสือรับรองนิติบุคคล บัญชีรายชื่อผู้ถือหุ้น เป็นต้น โดยมีการนำร่องการให้บริการ 78 ใบอนุญาต ใน 25 ประเภทธุรกิจ และขยายผลการให้บริการแบบดิจิทัลเต็มรูปแบบจำนวน 10 บริการ

ภาพที่ 9.2 ศูนย์กลางบริการภาครัฐเพื่อภาคธุรกิจ Biz Portal

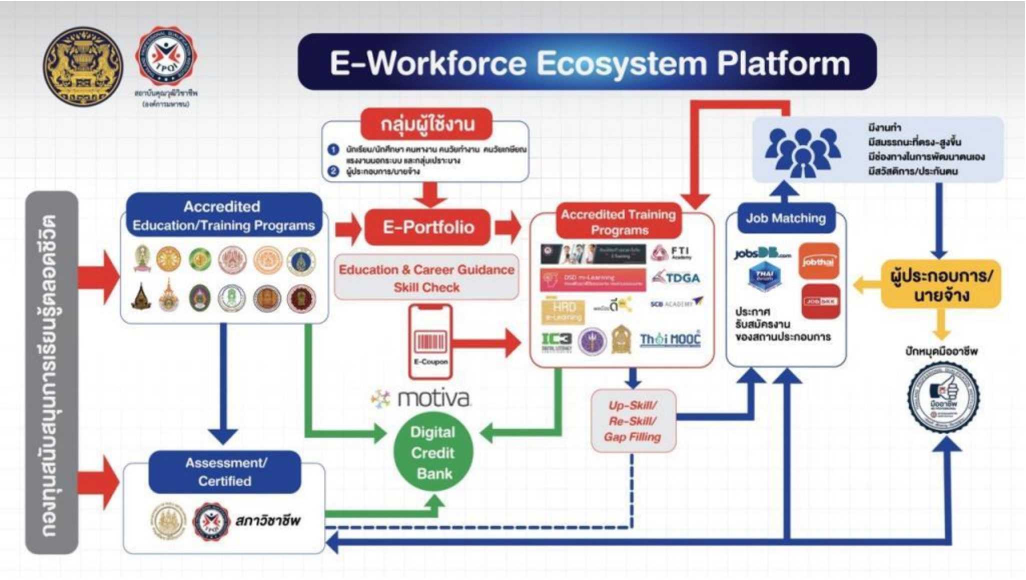
ที่มา: https://www.mangozero.com/biz-portal-for-business/

3) One Identification: ID One SMEs โครงการหนึ่งรหัส หนึ่งผู้ประกอบการ เป็นระบบให้บริการแก่ผู้ประกอบการผ่านหมายเลข ID เพียงรหัสเดียว เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ประกอบการและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการขอรับบริการและการส่งเสริมจากภาครัฐ และลดความซ้ำซ้อนจากการกรอกข้อมูลของหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้สามารถติดตามผลการให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังสามารถเชื่อมโยงเป็นฐานข้อมูลระหว่างหน่วยงานกลายเป็นฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ของการส่งเสริม SMEs ในภาพรวมทั้งประเทศ

ภาพที่ 9.3 โครงการหนึ่งรหัส หนึ่งผู้ประกอบการ

ที่มา: https://www.komchadluek.net/pr/530848

4) แพลตฟอร์มอัจฉริยะที่เชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานด้านการพัฒนากำลังคน **E-Workforce Ecosystem** ทั้งการเชื่อมโยงข้อมูลจากภาคการศึกษาและแรงงาน ให้เป็นฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ด้านแรงงานอยู่บนโครงสร้างพื้นฐานเดียวกัน โดยการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบด้วย E-Portfolio ซึ่งจะรวบรวมข้อมูล ประวัติการศึกษา การอบรม ประสบการณ์ทำงานไว้ในที่เดียว และเชื่อมต่อไปเส้นทางการพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่องสู่การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning)



ภาพที่ 9.4 แพลตฟอร์มอัจฉริยะที่เชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานด้านการพัฒนากำลังคน

ที่มา: https://mgronline.com/onlinesection/detail/9650000054020

5) ระบบบริการเอกสารสำคัญทางการศึกษาในรูปแบบดิจิทัล **Digital Transcript** ที่มีความปลอดภัยและน่าเชื่อถือ มีการลงนามด้วยลายมือชื่อดิจิทัล (Digital Signature) เพื่อป้องกันการแก้ไขเปลี่ยนแปลงโดยผู้ที่ไม่เกี่ยวข้อง และผู้รับเอกสารสามารถตรวจสอบได้ด้วยตนเอง โดยในปีการศึกษา 2563 มีผู้สำเร็จการศึกษาทั้งสิ้นกว่า 350,000 คน มีสถาบันอุดมศึกษาจำนวน 39 แห่ง สามารถออกเอกสาร Digital Transcript แก่ผู้สำเร็จการศึกษาได้แล้วกว่า 100,000 คน

ภาพที่ 9.5 ระบบบริการเอกสารสำคัญทางการศึกษาในรูปแบบดิจิทัล

ที่มา: https://www.dga.or.th/our-services/digital-platform-services/dga-digital-transcript/

6) แอปพลิเคชันสำหรับนักท่องเที่ยวหรือชาวต่างชาติที่เดินทางเข้าประเทศไทย

Thailand Plus เป็นระบบที่ใช้ในระหว่างที่นักท่องเที่ยวพำนักอยู่ในประเทศไทย เพื่อติดตามประวัติการเดินทางและระดับความเสี่ยงที่จะติดเชื้อไวรัสโควิด-19 โดยระบบสามารถสืบย้อนกลับประวัติการเดินทางหรือการใกล้ชิดกับผู้ป่วยกลุ่มเสี่ยงได้ ทำให้ผู้ใช้งานสามารถรู้ความเสี่ยงของตัวเองและรู้วิธีปฏิบัติตนเพื่อรับการตรวจคัดกรองได้ทันท่วงที

ภาพที่ 9.6 แอปพลิเคชันสำหรับนักท่องเที่ยวหรือชาวต่างชาติที่เดินทางเข้าประเทศไทย

ที่มา: https://images.app.goo.gl/sRg4YPFEGnBvqeuT7

7) ระบบแลกเปลี่ยนประวัติการรักษาผู้ป่วยข้ามโรงพยาบาล Health Link เพื่อให้แพทย์เข้าถึงประวัติคนไข้ได้ เพิ่มประสิทธิภาพการรักษา โดยมีความร่วมมือทั้งจาก บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด ในการดูแลระบบคลาวด์กลาง ธนาคารกรุงไทย ในการให้บริการแอปพลิเคชันเป๋าตัง แพทยสภาในการเชื่อมต่อฐานข้อมูลของแพทย์ และกระทรวงสาธารณสุขในการเชื่อมต่อข้อมูลของกลุ่มโรงพยาบาลในเครือ

ภาพที่ 9.7 ระบบแลกเปลี่ยนประวัติการรักษาผู้ป่วยข้ามโรงพยาบาล

ที่มา: https://images.app.goo.gl/FjXb5cX1PtPzybSh9

8) ระบบฐานข้อมูลเกษตรกรกลาง Farmer One ซึ่งเป็นฐานข้อมูลที่เชื่อมโยงทะเบียนเกษตรกรของหน่วยงานรับขึ้นทะเบียนต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกัน อาทิ กรมส่งเสริมการเกษตร กรมประมง กรมปศุสัตว์ กรมหม่อนไหม การยางแห่งประเทศไทย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการควบคุมและบริหาร

จัดการ ลดความซ้ำซ้อนการจัดเก็บข้อมูล และใช้เป็นข้อมูลประกอบการวางแผนการผลิตและให้ความช่วยเหลือเกษตรกร

ภาพที่ 9.8 ระบบฐานข้อมูลเกษตรกรกลาง Farmer One

ที่มา: https://www.dga.or.th/document-sharing/infographic/49288/

9) ระบบกลางด้านกฎหมาย Law Portal เป็นแหล่งรวบรวมข้อมูลทางด้านกฎหมายของประเทศ เป็นช่องทางสำหรับรับฟังความคิดเห็น และประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการดำเนินการจัดทำกฎหมายหรือร่างกฎหมาย รวมถึงการประเมินผลสัมฤทธิ์ของกฎหมาย จึงเป็นอีกช่องทางหนึ่งของประชาชนและภาคส่วนต่างๆ ในการมีส่วนร่วมและติดตามตรวจสอบการดำเนินการของหน่วยงานภาครัฐในกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายของประเทศได้

ภาพที่ 9.9 ระบบกลางด้านกฎหมาย Law Portal

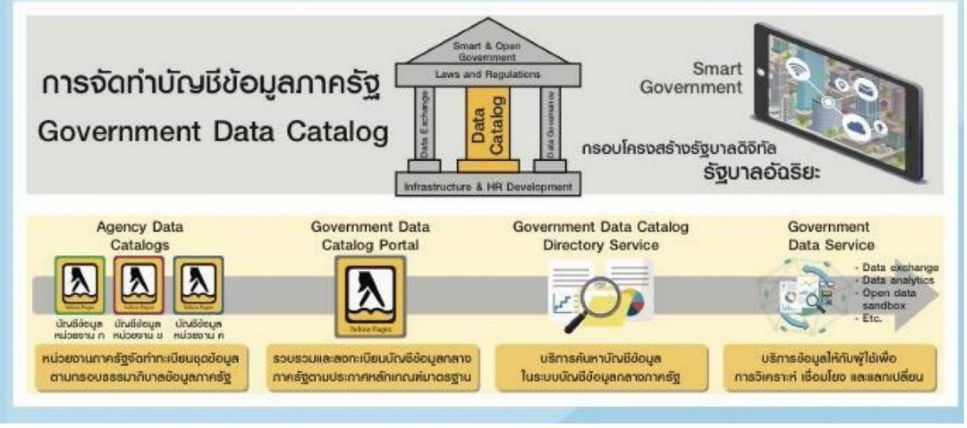
ที่มา: https://images.app.goo.gl/p36cLzdzyD4Ae3ck7

10) ศูนย์กลางข้อมูลเปิดภาครัฐ Data.go.th เป็นศูนย์กลางในการเข้าถึงข้อมูลเปิดของภาครัฐของประเทศที่ให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลภาครัฐได้อย่างสะดวกรวดเร็ว ข้อมูลที่เผยแพร่อยู่ในรูปแบบไฟล์ที่สามารถแสดงตัวอย่างข้อมูล (preview) การแสดงข้อมูลด้วยภาพ (visualization) และ API แบบอัตโนมัติ รวมทั้งยังสามารถจัดการชุดข้อมูล และ Metadata ของข้อมูลได้ ทำให้หน่วยงานภาครัฐมีระบบบริหารจัดการข้อมูลสำหรับข้อมูลเปิด พร้อมทั้งมีแพลตฟอร์มสำหรับการให้บริการ และรองรับปริมาณข้อมูลขนาดใหญ่ของภาครัฐในรูปแบบข้อมูลที่มีความหลากหลาย

ภาพที่ 9.10 ศูนย์กลางข้อมูลเปิดภาครัฐ Data.go.th

ที่มา: https://www.dga.or.th/document-sharing/infographic/49464/

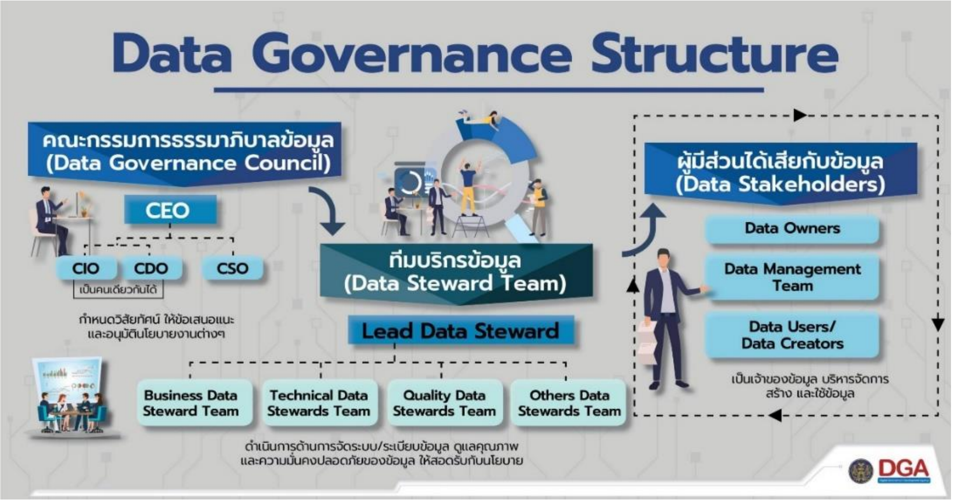
11) แพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูล **Government Data Exchange (GDX)** เป็นศูนย์กลางในการแลกเปลี่ยนข้อมูลและเอกสารทะเบียนดิจิทัลระหว่างหน่วยงานภาครัฐ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชนและภาคเอกชนเมื่อต้องการใช้บริการจากหน่วยงานภาครัฐ ช่วยให้หน่วยงานภาครัฐสามารถแลกเปลี่ยนเชื่อมโยงข้อมูลในรูปแบบดิจิทัล ซึ่งระบบ GDX ได้รองรับการเชื่อมโยงข้อมูลกับแพลตฟอร์มอื่น ๆ โดย สพร. ได้เริ่มพัฒนาและใช้กับบริการภายในมาตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2557



ภาพที่ 9.11 แพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูล

ที่มา: https://data.go.th/pages/data-catalog-open-data

12) แพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลธรรมาภิบาลภาครัฐ **Data Governance** เพื่อส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐจัดทำธรรมภิบาลข้อมูลภาครัฐตามพระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562 และมาตรการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทำให้หน่วยงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ และทราบแนวทางการจัดทำธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อให้ข้อมูลที่หน่วยงานของรัฐครอบครองมีความมั่นคงปลอดภัย มีมาตรการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลที่สอดคล้องกับกฎหมาย มาตรฐานสากล และมีคุณภาพ และหน่วยงานสามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อไปได้หลากหลายมิติ



ภาพที่ 9.12 แพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลธรรมาภิบาลภาครัฐ

ที่มา: https://standard.dga.or.th/คลังความรู้/article/4892/

13) มาตรฐาน ข้อกำหนด หลักเกณฑ์ แนวปฏิบัติ หรือคู่มือ การจัดทำแนวทาง มาตรฐานและข้อเสนอแนะการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล เป็นการกำหนดมาตรฐานในการให้บริการดิจิทัลภาครัฐที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐใช้เป็นแนวทางในการพัฒนากระบวนการให้บริการ และ/หรือการดำเนินงานทางดิจิทัลแก่ประชาชนที่เป็นมาตรฐานและคำนึงถึงความต้องการและความคาดหวังของประชาชนต่อการรับบริการภาครัฐ ซึ่งประกาศใช้ 7 มาตรฐาน ได้แก่ ด้านการทำบัญชีข้อมูลภาครัฐ ด้านการเปิดเผยข้อมูลเปิดภาครัฐ ด้าน Digital ID ด้านธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ ด้านมาตรฐานการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลภาครัฐ ฯลฯ ผ่านทางเว็บไซต์ DGA Standard

14) ด้านการยืนยันและพิสูจน์ตัวตนทางดิจิทัล (Digital ID) และการลงลายมือชื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Signature) ทั้งการเร่งจัดทำกฎหมาย มาตรฐาน กลไกรับรอง รวมถึงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานอื่น ๆ เพื่อรองรับการทำธุรกรรมออนไลน์ อาทิ Digital Sandbox และ Thailand National Root Certification Authority (Thailand NRCA)

ภาพที่ 9.13 ด้านการยืนยันและพิสูจน์ตัวตนทางดิจิทัล (Digital ID) และการลงลายมือชื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Signature)

ที่มา: https://images.app.goo.gl/TKLVR6NHygwGHpx39

3. ระบบรัฐบาลดิจิทัลที่พัฒนาด้วยหน่วยงานรัฐ

นอกจากความสำเร็จของโครงการตามแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัล พ.ศ. 2563-2565 ที่เป็นหมุดหมายหลักในการขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัลในช่วงเวลาที่ผ่านมาแล้วนั้น หน่วยงานภาครัฐทั่วไปยังได้มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้เพื่อการบริหารจัดการและการให้บริการประชาชนในวงกว้าง โดยมีโครงการที่ประสบความสำเร็จและสร้างผลประโยชน์ให้กับภาคเศรษฐกิจและสังคมที่โดดเด่น ได้แก่ พร้อมเพย์ ระบบภาษีออนไลน์ และคนละครึ่ง ซึ่งมีรายละเอียดการดำเนินโครงการดังต่อไปนี้

1) พร้อมเพย์ National e-Payment

ในปี 2558 กระทรวงการคลัง ธนาคารแห่งประเทศไทย สมาคมธนาคารไทย สถาบันการเงิน และหน่วยงานเอกชน ร่วมกันขับเคลื่อนโครงการ มีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์และโอนเงินแบบทันที (real-time) จึงได้มีการพัฒนาระบบพร้อมเพย์สำหรับให้บริการโอนเงินและรับเงิน โดยใช้หมายเลขอ้างอิงอื่นแทนเลขที่บัญชีธนาคารที่จดจำยาก เช่น หมายเลขโทรศัพท์มือถือ เลขประจำตัวประชาชน หรือเลขทะเบียนนิติบุคคล และได้พัฒนา e-Wallet ID ทำหน้าที่เป็นแพลตฟอร์มกลางเชื่อมโยงระหว่างผู้ให้บริการชำระเงิน ส่งผลให้

การโอนเงินและชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ ทำได้ถูก ง่าย สะดวก และปลอดภัย และมีมาตรฐานสอดรับกับเทคโนโลยีสมัยใหม่

ภาพที่ 9.14 พร้อมเพย์ National e-Payment

ที่มา: https://www.nsm.or.th/nsm/th/node/5637

2) ระบบบริการการยื่นภาษีออนไลน์

กรมสรรพากรในฐานะหน่วยงานจัดเก็บภาษีหลักของประเทศได้นำกลยุทธ์ **D^{2}RIVE** มาปรับเปลี่ยนการทำงานของกรมสรรพากรในปี 2565 เพื่อตอบสนองความต้องการของทุกภาคส่วนอย่างเท่าเทียม ทั่วถึง เป็นธรรมตามแนวคิด D^{2}RIVE for All โดยกลยุทธ์ D^{2}RIVE ประกอบด้วย **Digital Transformation** เป็นการปรับเปลี่ยนกระบวนงานเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล **Data Analytics** ส่งเสริมการจัดการและการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) **Revenue Collection** เป็นกลยุทธ์ในการบริหารจัดเก็บภาษีอย่างมีประสิทธิภาพ ถูกต้อง และเป็นธรรม **Innovation** มุ่งเป้าหมายในการเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม โดยใช้เทคนิค Design Thinking ในการจัดทำนวัตกรรม **Value** เป็นการพัฒนากรมสรรพากรให้เป็นองค์กรคุณธรรม และ **Efficiency** เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพคน (Smart People) และประสิทธิภาพงาน (Smart Office) ซึ่งมุ่งเน้นการปรับใช้เทคโนโลยีในการทำงาน เพื่อสร้างบริการที่มีประสิทธิภาพให้กับประชาชน

ภาพที่ 9.15 ระบบบริการการยื่นภาษีออนไลน์

ที่มา: https://www.bangkokbiznews.com/business/987392

สำหรับการให้บริการดิจิทัล กรมสรรพากรได้นำกลยุทธ์ Digital Transformation มาใช้ในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้เข้าสู่ระบบดิจิทัล ลดการพึ่งพาเอกสาร และมีการเชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยงานเจ้าของข้อมูลผ่านระบบ Open API[16] และกลยุทธ์ Data Analytics ที่มีการนำข้อมูลภาษีมาวิเคราะห์ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมในการจัดเก็บภาษีและความเท่าเทียมต่อประชาชนทุกกลุ่ม เช่น ในกรณีกระบวนการคืนภาษี มีการวิเคราะห์กลุ่มผู้เสียภาษีที่ให้ข้อมูลครบถ้วนถูกต้องตามหลักเกณฑ์ โดยระบบสามารถแยกคนกลุ่มนี้ออกมาได้ในทันที และดำเนินการคืนภาษีผ่านระบบพร้อมเพย์ ส่งผลให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานได้ง่ายและรวดเร็ว โดยปราศจากขั้นตอนที่ยุ่งยากซับซ้อนจากเอกสารในรูปแบบกระดาษ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินงานที่ผ่านมาของกรมสรรพากร คือ ความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่เล็งเห็นความจำเป็นและความสำคัญของการปรับเปลี่ยนกระบวนการดำเนินการไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล และกำหนดเป็นยุทธศาสตร์องค์กรที่สื่อสารให้บุคลากรทราบอย่างทั่วถึง

---

[16] Data ภาษี Agile ไปด้วยกันได้จริงไหม เอกนิติ กรมสรรพากรรับคำท้ามุ่งหน้าเข้ายุคดิจิทัล THE ALPHA EP.13 - YouTube

และมีเป้าหมายร่วมกัน รวมถึงความมุ่งมั่นตั้งใจของผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนทิศทางและรูปแบบการทำงาน จากวัฒนธรรมองค์กรแบบเดิม ไปสู่การสร้างกระบวนการทำงานแบบใหม่ ที่ลดการสั่งงานแบบบนลงล่าง เน้นความร่วมมือจากทุกระดับเพื่อร่วมพัฒนาบริการออนไลน์ให้ตอบโจทย์ต่อประชาชนให้ได้มากที่สุด สร้างวัฒนธรรมการลองผิดลองถูก และส่งเสริมความเข้าใจเพื่อความยั่งยืน รวมถึงการพัฒนาบุคลากรให้พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลง โดยจะเห็นได้จากการดำเนินโครงการ Idea I do เป็นการนำเสนอโครงการพัฒนาภายในของกรมสรรพากร เช่น โครงการการยึดอายัด ที่สามารถลดระยะเวลาการดำเนินงานจากกระบวนการปกติที่ใช้ระยะเวลา 2-3 เดือน เหลือเพียง 3 วัน โดยใช้หลักการของ Design Thinking เข้ามาสนับสนุน และอาศัยความร่วมมือและความสามารถของบุคคลที่หลากหลาย ทั้งผู้มีความรู้และประสบการณ์ด้านภาษี กฎหมาย กฎระเบียบ รวมถึงผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจจากเอกชน นอกจากนี้ ยังมีการจัดโครงการ Hackatax ร่วมกับสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล เป็นการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ด้านภาษี โดยมีผู้ประกอบการ Startup เข้าร่วม และได้มีการต่อยอดเป็นโครงการ Tax Sandbox ที่เน้นการบริการภาษีที่ถูกใจประชาชน

4. ปัญหาและประเด็นความท้าทายในการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลที่ผ่านมา

การพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทยตามแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัล พ.ศ. 2563-2565 ดำเนินการจนเข้าสู่แผนพัฒนาระบบรัฐบาลดิจิทัล ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2566-2570 และได้มีการทบทวนการดำเนินการตามแผนฉบับที่ 1 เกี่ยวกับปัญหาและประเด็นความท้าทายในการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลที่ผ่านมา โดยแบ่งออกเป็นด้านต่าง ๆ ได้ดังนี้

1) ด้านบริการ บริการภาครัฐจำนวนมากยังไม่อยู่ในรูปแบบ e-service โดยยังมีหน่วยงานอีกกว่าร้อยละ 40 ที่ไม่สามารถพัฒนาบริการดิจิทัลได้ครบถ้วน อีกทั้งบริการดิจิทัลส่วนใหญ่ยังไม่สามารถเชื่อมต่อกับเว็บไซต์ที่เป็น One-Stop Service เพื่อให้บริการ ณ จุดเดียวได้ ดังนั้น ภาครัฐควรส่งเสริมและผลักดันหน่วยงานที่มีสัดส่วนบริการดิจิทัลต่ำให้เร่งพัฒนาบริการ รวมถึงกำหนดมาตรฐานการให้บริการของรัฐ ที่จะต้องมีกระบวนการพื้นฐานที่ได้มาตรฐานขั้นต่ำ ที่สามารถก่อให้เกิดบริการของรัฐที่สะดวกสบายแก่ผู้ใช้บริการได้

2) ด้านข้อมูล ข้อมูลสำคัญของบางหน่วยงานยังไม่อยู่ในรูปแบบดิจิทัล หรือมีคุณภาพไม่เพียงพอที่จะนำไปใช้ประโยชน์ต่อยอดได้ และแม้ว่าที่ผ่านมาจะมีความพยายามในการพัฒนาฐานข้อมูลและเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน เพื่อให้สามารถแบ่งปันข้อมูลและบริการร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม การดำเนินการดังกล่าวยังคงประสบปัญหาต่าง ๆ อาทิ รูปแบบการจัดเก็บข้อมูลที่แตกต่างกันระหว่างหน่วยงาน การขาดแนวทางการบูรณาการที่เป็นมาตรฐานกลางที่มีการบังคับใช้อย่างเคร่งครัด และการขาดการผลักดันให้เกิดการเชื่อมโยงข้อมูลและบริการผ่านแพลตฟอร์มกลาง เป็นต้น ดังนั้น ภาครัฐควรจัดทำกระบวนการแปลงข้อมูลไปสู่รูปแบบดิจิทัล (Digitization) ที่ไม่ซับซ้อน มีเครื่องมือสนับสนุนที่หน่วยงานสามารถนำไปใช้งานได้ กำหนดแนวทาง (Guideline) ในการจัดเก็บข้อมูลตามมาตรฐานธรรมาภิบาลข้อมูลของรัฐ รวมถึงกำหนดระเบียบในการจัดเก็บข้อมูลใหม่ โดยให้มีการจัดเก็บในรูปแบบดิจิทัล ลดการใช้เอกสาร (Paperless) ควบคู่ไปกับการปรับปรุงฐานข้อมูลเดิมที่สำคัญที่อยู่ในรูปแบบกระดาษไปสู่ฐานข้อมูลดิจิทัล

3) ด้านการเปิดเผยและมีส่วนร่วม การเปิดเผยข้อมูลภาครัฐผ่านแพลตฟอร์มกลางยังไม่มากเท่าที่ควร และข้อมูลที่เปิดเผยส่วนใหญ่อยู่ในรูปแบบไฟล์ขั้นพื้นฐานที่ไม่สามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์เชิงลึกได้ ในขณะที่การเปิดโอกาสให้ประชาชนแสดงความคิดเห็นและตรวจสอบประสิทธิภาพในการทำงานของภาครัฐในบางด้านยังคงจำกัด เช่น กระบวนการจัดทำงบประมาณของประเทศและส่วนท้องถิ่น และการติดตามการแก้ไขเรื่องราวร้องทุกข์จากประชาชน เป็นต้น ดังนั้น ภาครัฐต้องดำเนินการเปิดเผยข้อมูลแก่ประชาชนโดยไม่ต้องร้องขอ โดยเป็นข้อมูลที่ตรงกับความต้องการของประชาชน ในรูปแบบที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อยอดได้ และเปิดให้มีช่องทางติดตามการทำงานอย่างโปร่งใส เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในการส่งเสริมการมีส่วนรวมของประชาชน และเพิ่มความโปร่งใสในการบริหารงานภาครัฐ

4) ด้านบุคลากร หน่วยงานระดับกรมส่วนใหญ่มีสัดส่วนบุคลากรด้านเทคโนโลยีที่น้อยเมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนบุคลากรทั้งหมด ในขณะที่บุคลากรในด้านเทคโนโลยีของหน่วยงานระดับจังหวัดส่วนใหญ่เป็นเจ้าหน้าที่จากสายงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงมีเพียงส่วนน้อยที่มีการวัดผลหลังจบหลักสูตรการอบรม ดังนั้น อาจส่งผลให้การอบรมและการให้ความรู้ของหน่วยงานไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร นอกจากนี้ CIO ยังให้ความสำคัญต่อการเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรสำหรับ CIO น้อยกว่าภารกิจอื่น ๆ รวมทั้งการขาดงบประมาณและมีบุคลากรไม่เพียงพอ ทำให้ผลักดัน

โครงการดิจิทัลไม่สำเร็จ ดังนั้น เพื่อให้เจ้าหน้าที่ภาครัฐมีความพร้อมด้านดิจิทัล จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องส่งเสริมศักยภาพและวัฒนธรรมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลแก่บุคลากรภาครัฐ

5) ด้านโครงสร้างพื้นฐานภาครัฐ ผลการสำรวจความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานของหน่วยงานภาครัฐ ยังคงสะท้อนให้เห็นว่าหน่วยงานจำนวนมากมีโครงสร้างพื้นฐานทางด้านฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ไม่เพียงพอต่อการใช้งาน ในขณะที่การจัดสรรงบประมาณด้านดิจิทัลเฉลี่ยต่อหน่วยงานมีแนวโน้มลดลง ดังนั้น เพื่อให้การพัฒนารัฐบาลดิจิทัลภาครัฐเป็นไปได้อย่างต่อเนื่องและบรรลุผล จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการสนับสนุนการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลที่หน่วยงานต่าง ๆ สามารถใช้งานร่วมกันได้ รวมทั้งส่งเสริมขีดความสามารถด้านการรักษาความมั่นคงปลอดภัยในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในภาครัฐ

6) ด้านกฎหมาย การปรับปรุงกฎหมาย กฎ ระเบียบให้เอื้อต่อการขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัล เช่น การเปิดเผยข้อมูลและการแบ่งปันข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐ นอกจากนี้ กฎหมายและกฎระเบียบหลายฉบับที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลยังเป็นเพียงร่างกฎหมายหรือร่างพระราชบัญญัติที่ยังไม่สามารถนำมาบังคับใช้ได้จริง ส่งผลต่อการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลในหลายเรื่องที่อาจเกิดขึ้นได้ไม่รวดเร็วเท่าที่ควร ซึ่งปัญหาด้านกฎหมายที่หน่วยงานภาครัฐเผชิญมีตั้งแต่ระดับกฎหมาย กฎ ระเบียบของหน่วยงานไปจนถึงกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลด้านต่าง ๆ อาทิ กฎหมายธุรกิจด้านการยื่นคำขอและเอกสารผ่านทางช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ กฎหมายด้านการยืนยันตัวตนผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น ซึ่งส่วนใหญ่เป็นปัญหาการตีความกฎหมาย เช่น พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 ดังนั้น ภาครัฐไทยมีความจำเป็นต้องเร่งทบทวน ปรับปรุงกระบวนการ กฎระเบียบ รวมถึงการแก้ไขกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล หรืออาจจำเป็นต้องบัญญัติกฎหมายใหม่เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกในการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ควบคู่ไปกับการพัฒนาศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐให้สามารถตีความใช้กฎหมายได้อย่างถูกต้อง เพื่อให้การพัฒนารัฐบาลดิจิทัลเป็นไปได้อย่างต่อเนื่องและไม่ติดอุปสรรคด้านกฎหมาย

7) ด้านงบประมาณ ภาครัฐไทยมีการจัดทำแผนและกำหนดนโยบายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศ อย่างไรก็ตาม การขาดความต่อเนื่องของการบริหารจัดการ รวมไปถึงการจัดสรรงบประมาณอย่างต่อเนื่อง เพื่อดำเนินการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานหรือจัดทำโครงการตามแผนต่าง ๆ ทำให้การดำเนินการหรือการพัฒนาโครงการที่เกี่ยวกับการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลไม่ต่อเนื่องและอาจต้องยุติลง ดังนั้น ภาครัฐจึงต้องมีการวางแผนงบประมาณการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล

อย่างมีระบบ มีการจัดลำดับความสำคัญของผลประโยชน์ของโครงการต่าง ๆ ลดค่าใช้จ่ายโดยเฉพาะการลงทุนในโครงการที่ซ้ำซ้อนกัน เพื่อให้มีงบประมาณเพียงพอในการพัฒนาโครงการต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงและต่อเนื่อง

8) ด้านอื่น ๆ ประเทศไทยยังมีความท้าทายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลที่ผ่านมา เช่น ความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล (Digital Divide) ของผู้ใช้บริการทั้งในแง่ทรัพยากรและทักษะ ความไว้วางใจ (Trust) ที่มีต่อการให้บริการดิจิทัล และผลกระทบจากสถานการณ์โควิด-19 เป็นต้น ดังนั้นภาครัฐจึงต้องดำเนินการแก้ไขข้อท้าทายต่าง ๆ อย่างครอบคลุม เพื่อให้การพัฒนารัฐบาลดิจิทัลเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ทุกภาคส่วนอย่างแท้จริง

5. บทสรุป

ระบบรัฐบาลทันสมัยอาจจะไม่ใช่สิ่งใหม่สำหรับระบบการทำงานของภาครัฐไทย เพราะเริ่มมีการดำเนินการตั้งแต่ปี พ.ศ. 2543 ที่รัฐบาลประกาศการเปลี่ยนผ่านระบบราชการไปสู่รัฐบาลทันสมัยและได้นำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการทำงานและการบริการประชาชน และการขับเคลื่อนในรูปแบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์และรัฐบาลทันสมัยตามลำดับ ทำให้ระบบการทำงานของราชการมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพมากขึ้น และประชาชนได้รับการบริการที่สะดวกสบายมากขึ้น อย่างไรก็ตาม การพัฒนาที่ผ่านมาประสบปัญหาและความท้าทายมาทุกยุคทุกสมัย ทำให้การพัฒนาเป็นไปได้ช้า ปัจจัยที่เป็นปัญหามีหลายประการ เช่น ความไม่พร้อมของเทคโนโลยีที่จะใช้ในการดำเนินโครงการ ข้อจำกัดด้านงบประมาณในการจัดหาเทคโนโลยีที่มีราคาแพงมาใช้ ทัศนคติที่ของข้าราชการที่ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กรของข้าราชการ ระบบการทำงานแบบเดิมที่ฝังรากในระบบราชการไทย การจัดเก็บข้อมูลที่ไม่เป็นระบบที่เป็นหัวใจสำคัญของระบบรัฐบาลดิจิทัล กฎระเบียบข้อกฎหมายเดิมที่ไม่ได้รับการแก้ไขให้สอดคล้องกับการทำงานแบบดิจิทัล เป็นต้น ดังนั้นในแผนรัฐบาลดิจิทัลฉบับที่ 2 จึงมีเป้าหมายในการรักษาระบบที่ดำเนินการไปแล้วตามแผนฉบับที่หนึ่งให้คงอยู่และพัฒนายกระดับให้สูงขึ้น การสร้างระบบใหม่ ๆ และการขยายเป้าหมายหน่วยราชการจากเดิมเน้นหน่วยราชการส่วนกลางที่อยู่ในกรุงเทพมหานคร ให้ขยายไปสู่เป้าหมายส่วนราชการในระดับจังหวัด อำเภอ รวมถึงระบบการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วย

บรรณานุกรม

กองทุนพัฒนานวัตกรรม. (2545). เพาะปลูกความคิด ให้ดอกผลทางเศรษฐกิจ. *วารสาร MBA.* กรุงเทพฯ: 79.

กิดานันท์ มลิทอง. (2540). *เทคโนโลยีการศึกษาและนวัตกรรม.* กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชวนชม.

ถวิลวดี บุรีกุล. (2545). *"การมีส่วนร่วมของประชาชน" ในการเมืองการปกครองไทยในรอบ 60 ปี แห่งการครองสิริราชสมบัติของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว.* กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า.

ทนงศักดิ์ เหมือนเตย. *รัฐบาลอิเลคทรอนิคส์ไทย : ความหมายที่เปลี่ยนแปลงและพัฒนาการ.* Inthaninthaksin Journal. vol.15 no 2 july-December 2020.

ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2548). *การบริหารราชการแนวใหม่ บริบทและเทคนิควิธี.* กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.

ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2560). *ระบบราชการ 4.0 กับการสร้างนวัตกรรมและความเป็นผู้ประกอบการภาครัฐ.* เลขาธิการ ก.พ.ร. เข้าถึงได้จาก https://www.dpe.go.th/manual-files- 401291791810

ธีรยุส วัฒนาศุภโชค. (2548). *108 แบรนด์แห่งองค์กรนวัตกรรม.* กรุงเทพฯ: งานส่งเสริมภาพลักษณ์องค์การ.

ธีรยุส วัฒนาศุภโชค. (2549). นวัตกรรม : ติดอาวุธกลยุทธ์ทางการแข่งขัน. *จุฬาลงกรณ์วารสาร,* 17(66): 18-20.

นราธิป ศรีราม, กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย และชลัช ชนัญญ์ชัย. (2556). *การสังเคราะห์แนวคิด* การบริการสาธารณะแนวใหม่. งานวิจัย ทุนวิจัยสถาบันวิจัยและพัฒนา, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ปกรณ์ ศิริประกอบ และศุภชัย ยาวะประภาษ. (2560). *การปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐ : พาราไดม์ NPM ในประเทศนิวซีแลนด์.* กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ปริญญ์ บุญดีสกุลโชค. (2559). *ระบบราชการไทยในบริบทไทยแลนด์ 4.0.* นนทบุรี: สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

พยัต วุฒิรงค์. (2555). *การจัดการนวัตกรรม: จากแนวคิดสู่การปฏิบัติที่เป็นเลิศ.* กรุงเทพฯ: วี. พริ้น (1991).

พยัต วุฒิรงค์. (2562). *การจัดการนวัตกรรม จากแนวคิดสู่การปฏิบัติเป็นเลิศ.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พสุ เดชะไพรินท์. (2548). *ความสำคัญของนวัตกรรมในการแข่งขันยุคใหม่.* เข้าถึงได้จาก http://www.nidambe11.net/ekonomiz/2003q4/article2003dec09p3.htm

สถาบันพระปกเกล้า. (2545). *องค์กรอิสระของประเทศไทยและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง/ สถาบันพระปกเกล้า.* นนทบุรี: สถาบันพระปกเกล้า.

สถาบันพระปกเกล้า. (2545). *เอกสารเผยแพร่องค์กรอิสระของประเทศไทยและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง.* นนทบุรี: สถาบันพระปกเกล้า.

สมนึก เอื้อจีระพงศ์ และคณะ. (2533). นวัตกรรม: ความหมาย ประเภท และความสำคัญต่อการเป็นผู้ประกอบการ. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 33, 53.

สรุปผลการดำเนินงานที่สำคัญในปีงบประมาณ 2561 และสรุปปัญหา อุปสรรคการดำเนินงานและแนวทางแก้ไข. เข้าถึงได้จาก http://www.villagefund.or.th/uploads/gallery/image_big_5b6be738a7f7a.pdf

สันสิทธิ์ ชวลิตธำรง. (2546). *หลักการบริหารรัฐกิจกับระบบราชการไทย.* กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.). (2560). *ข้าราชการไทยกับการขับเคลื่อนสู่ประเทศไทย 4.0.* เข้าถึงได้จาก https://www.ocsc.go.th/node/3535

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.). (2560). *ประเทศไทยในบริบทไทยแลนด์ 4.0 ภายใต้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560.* เข้าถึงได้จาก https://www.ocsc.go.th/download/2560/ประเทศไทยในบริบทไทยแลนดN-40-ภายใต้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย-พศ-2560

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.). (2560). *ระบบราชการไทยในบริบทไทยแลนด์ 4.0.* เข้าถึงได้จาก https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/document/thai-gov-system-context-thailand-4-0.pdf

สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2564). *สรุป 7 โครงการหลักสำคัญเพื่อยกระดับการพัฒนาภาครัฐ สู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลของนานาประเทศ.* เข้าถึงได้จาก https://www.dga.or.th/document-sharing/infographic/49392/

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2549). *สุดยอดนวัตกรรมไทย.* กรุงเทพฯ: สำนักงานวัตกรรมแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.

สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน). (2563). *4 ปี กฎหมายอำนวยความสะดวกเร่งขับเคลื่อนการพัฒนาการออกเอกสารดิจิทัลเพื่อการให้บริการ e–Service เต็มรูปแบบ.* เข้าถึงได้จาก https://www.dga.or.th/document-sharing/dga-news/18334/

สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. (2548). *วิวัฒนาการระบบนวัตกรรมแห่งชาติของประเทศไทย: อดีต ปัจจุบัน อนาคต.* กรุงเทพฯ: งานนิเทศสัมพันธ์ สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. 153-154.

สำนักงานราชบัณฑิตยสภา. (2550). *นวัตกรรม.* เข้าถึงได้จาก http://legacy.orst.go.th

สำนักวิชาการ สำนักงานเลขาธิการสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร. (2559). *ภาครัฐไทยกับการเข้าสู่รัฐบาลดิจิทัล.* เข้าถึงได้จาก http://web.krisdika.go.th/data/outsitedata/ManagementSystem/pdf/digital01.pdf

อนุรัตน์ อนันทนาธร. (2555). *นวัตกรรมและการจัดการการเปลียนแปลง.* เอกสารการสอน คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

-------------. (2563). *การวิเคราะห์นโยบายการบริหารจังหวัดและกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ* รายงานการวิจัย คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

-------------. (2565). แผนพัฒนาเทศบาลดิจิทัลเทศบาลตำบลมาบข่าจังหวัดระยอง. รายงานการวิจัยเพื่อบริการวิชาการ คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

อัจฉรา จันทร์ฉาย. (2553). นวัตกรรม: ความหมาย ประเภท และความสำคัญต่อการเป็นผู้ประกอบการ. *วารสารบริหารธุรกิจ,* 33(128): 57-58.

Acs, Z.J. and Audretsch, D.B. (1988). Innovation in Large and Small Firms: An Empirical Analysis. *The American Economic Review, 78,* 678-690.

Bellone C.J., Goerl G.F. (1992). *Reconciling public entrepreneurship and democracy.* Public Adm Rev *52(2):* 130–134.

Burt, R. (2005). *Brokerage and Closure: An Introduction to Social Capital.* Oxford: Oxford University Press.

Borins, S. (2001). "Encouraging innovation in the public sector". *Journal of Intellectual Capital,* Vol.2 No. 3, pp. 310-319. https://doi.org

Borins, S. (2001). *The Challenge of Innovating in Government.* Price Waterhouse Cooper Endowment for the Business of Government, Arlington.

Brudney, et al. (2000). From organizational values to organizational roles: Examining Representative bureaucracy in state administration. *Journal of Public* Administration Research and Theory, 10(3): 491–512.

DTI. (2004). *Succeeding Through Innovation,* Creating Competitive Advantage Through Innovation: A Guide for Small and Medium Sized Businesses. Department of Trade and Industry. London.

Gopalakrishnan & Bierly. (1997). *Organizational Innovation and Strategic Choices: A Knowledge Based View.* Academy of Management Best Paper Proceedings.

Granovetter, M. (1973). *The Strength Of Weak Ties. American Journal of Sociology. 78,* 1360-80.

Herkema, S. (2003). *A Complex Adaptive Perspective on Learning with in Innovation Projects.* The Learning Organization. Vol. 10, no. 6, pp. 340-346.

Hugo Thenint. (2019). *Global review innovation intelligence and Policy's study: Mini study 10 innovation in the public sector.*

Joseph Schumpeter. (1928). The Instability of Capitalism*, The Economic Journal.* Volume 38*,* Issue 151.

Joseph Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development.* (reproduced, New York: 1961). Cambridge: Harvard University Press.

Ketchen D.J., Ireland R.D., Snow C.C. (2007). Strategic entrepreneurship, collaborative innovation, and wealth creation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(3/4): 371–385.

Knight, F. H. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit.* Lowa City: Houghton Mifflin Company.

Lemon, M. & Sahota, P. S. (2003). *Organizational Culture as a Knowledge Repository for Increased Innovation Capacity.* Tec novation.

Leyden, D. P. A theory of public sector innovation policy, in Heinrich, R. (Ed.), *Public sector innovation,* United Nations Economic Commission for Europe, 2015, Geneva.

Michael E. Porter. (1985). *Competitive Advantage.* New York: The Free Press.

Nabseth, Lars and George F. Ray (Eds.). (1974). *The Diffusion of New Industrial Processes: An International Study.* National Institute of Economic and Social Research. Economic and social studies. London: Cambridge University Press.

Osborne, D. and Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector from School House to State House.* Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.

Osborne, S. (1998). *Voluntary Organisations and Innovation in Public Services.* London: Routledge.

Osborne, S. P, & Brown, K. (2005). *Managing change and innovation in public serviceorganizations.* New York: Routlege.

Peter Drucker. (1985).The Discipline of Innovation*. Harvard Business Review, 63,* 67-73.

Schilling, M.A. (2008). *Strategic Management of Technological Innovation* (2nd ed.) NY: McGraw-Hill Education.

Scietific Photo. http://www.scientificphoto.com2media/viwe//-john-logie-baird-his television สืบค้นเมื่อ 22 เมษายน 2566.

Scott, R. (1992). *Organizations: Rational, natural & open systems* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prewtice-Hall.

Scott, W. Richard. (1992). *Organizations : rational, natural, and open systems.* Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall.

Smits, R. (2002). Innovation studies in the 21 th century: Questions from a user's Perspective. *Technological Forecasting & Social Change*. Vol. 69, no. 2, pp. 861-883.

PTT innovation center. https://www.9experttraining.com/articles/new-innovation-ptt สืบค้นเมื่อ 22 เมษายน 2566.