ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ
(Government Innovation Lab)

Guidebook »

คู่มือ :
แนวทางการดำเนินการจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐในระดับพื้นที่

สารบัญ

บทที่ 1 : Looking Wide
เรื่องเล่าเกี่ยวกับห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ 01

1.1 ที่มา ความหมาย และ คุณค่าของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ 01
1.2 หัวใจสำคัญของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ 04

บทที่ 2 : Testing Out
เรื่องเล่าจากโครงการนำร่องห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ 06

2.1 ต้นแบบนวัตกรรมวิสาหกิจชุมชนอำเภอควนขนุนจังหวัดพัทลุง 06
2.2 การแก้ไขปัญหาระบบการรอคิวในโรงพยาบาล 08

บทที่ 3 : Setting Up
จะจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐอย่างไรให้ตอบโจทย์ประชาชนไทย 12

3.1 หลักการสำคัญของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Key Principles) 11
3.2 องค์ประกอบสำคัญและเครื่องมือที่ใช้ในการออกแบบห้องปฏิบัติการ 12
3.3 เป้าหมายของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ 13
3.4 แนวทางการจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ 17
3.5 รูปแบบการจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐที่เป็นไปได้ในประเทศไทย 25
3.6 ชุดเครื่องมือระดับปฏิบัติการ (Toolkit) ของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ 28
3.7 ผลผลิตและการวัดผลกระทบ : การวัดผลเพื่อพัฒนาไปข้างหน้า 31
3.8 เส้นทางการเติบโตของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ 32
(Innovation Lab Journey)

สรุป 34

บทที่ 1 : Looking Wide
เรื่องเล่าเกี่ยวกับห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ

1.1 ที่มา ความหมาย และ คุณค่าของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ

เมื่อกล่าวถึงความท้าทายของภาครัฐในการให้บริการสาธารณะเพื่อตอบโจทย์ความต้องการที่หลากหลายของประชาชน Nesta (National Endowment for Science, Technology and the Arts) หรือองค์กรเพื่อการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และศิลปะแห่งชาติประจำสหราชอาณาจักร และ IDEO บริษัทที่ปรึกษาด้านการออกแบบและนวัตกรรมชั้นนำของโลก ได้วิเคราะห์ว่า “ความเชื่อถือของภาคประชาชนจากแทบทั่วทุกมุมโลกที่มีต่อรัฐบาลกำลังเสื่อมถอยลงอย่างต่อเนื่อง โดยภาคประชาชนมองว่ารัฐบาลของพวกเขากำลังหลงทางจนมองไม่เห็นว่าประชาชนคือใคร และต้องการอะไร”

การดำเนินงานของภาครัฐในรูปแบบเดิมๆ กลับทำให้ "ทั้งภาคประชาชนและข้าราชการพลเรือนต่างรู้สึกว่าพวกตนถูกชี้นำด้วยกฎระเบียบและกระบวนการต่าง ๆ นานา โดยการกำกับเหล่านี้ไม่ได้เสริมศักยภาพให้แก่พวกเขาแต่อย่างใด"

รัฐบาลในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกจึงจำเป็นที่จะต้องหันมาไตร่ตรองถึงหลักการขั้นพื้นฐานของการให้บริการสาธารณะ และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการให้บริการโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Approach)[1]

นอกเหนือจากการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนแล้ว บริการสาธารณะที่มีประสิทธิภาพยังถือเป็นหนึ่งในกลจักรสำคัญที่จะส่งเสริมศักยภาพทางการแข่งขันทางธุรกิจให้แก่ภาคเอกชน ไม่ว่าจะเป็นบริษัทใหญ่ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หรือแม้แต่ผู้ประกอบการรายย่อย ในกรณีของประเทศไทย การพัฒนาระบบราชการเพื่อยกระดับบริการสาธารณะจึงถือเป็นการตอบโจทย์ความท้าทายทางเศรษฐกิจแห่งศตวรรษที่ 21 จากรายงานดัชนีความสามารถทางการแข่งขันระดับโลก (Global Competitiveness Index) ประจำปี พ.ศ. 2560-2561 ซึ่งจัดทำโดยสภาเศรษฐกิจโลก (World Economic Forum) ประเทศไทยถูกจัดอันดับอยู่ที่ 32 จากทั้งหมด 137 ประเทศ โดยรายงานฉบับดังกล่าวได้ชี้ให้เห็นว่า หนึ่งในปัจจัยหลักที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขันของประเทศไทย คือ ระบบราชการที่ขาดประสิทธิภาพ (Inefficient Government Bureaucracy)[2] ในแง่เดียวกันธนาคารโลก (World Bank) ได้นำเสนอว่า หากรัฐบาลไทยต้องการที่จะขับเคลื่อนประเทศเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy) รัฐบาลจำเป็นที่จะต้องประยุกต์ใช้กระบวนการดำเนินงานรูปแบบใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม โดยต้องก้าวข้ามการจัดองค์กรแบบไซโลที่ไม่มีความยืดหยุ่น (Rigid Organisational Siloes) ซึ่งมีลักษณะการทำงานแบบแยกส่วนระหว่างกระทรวง และขาดการบูรณาการ[3]

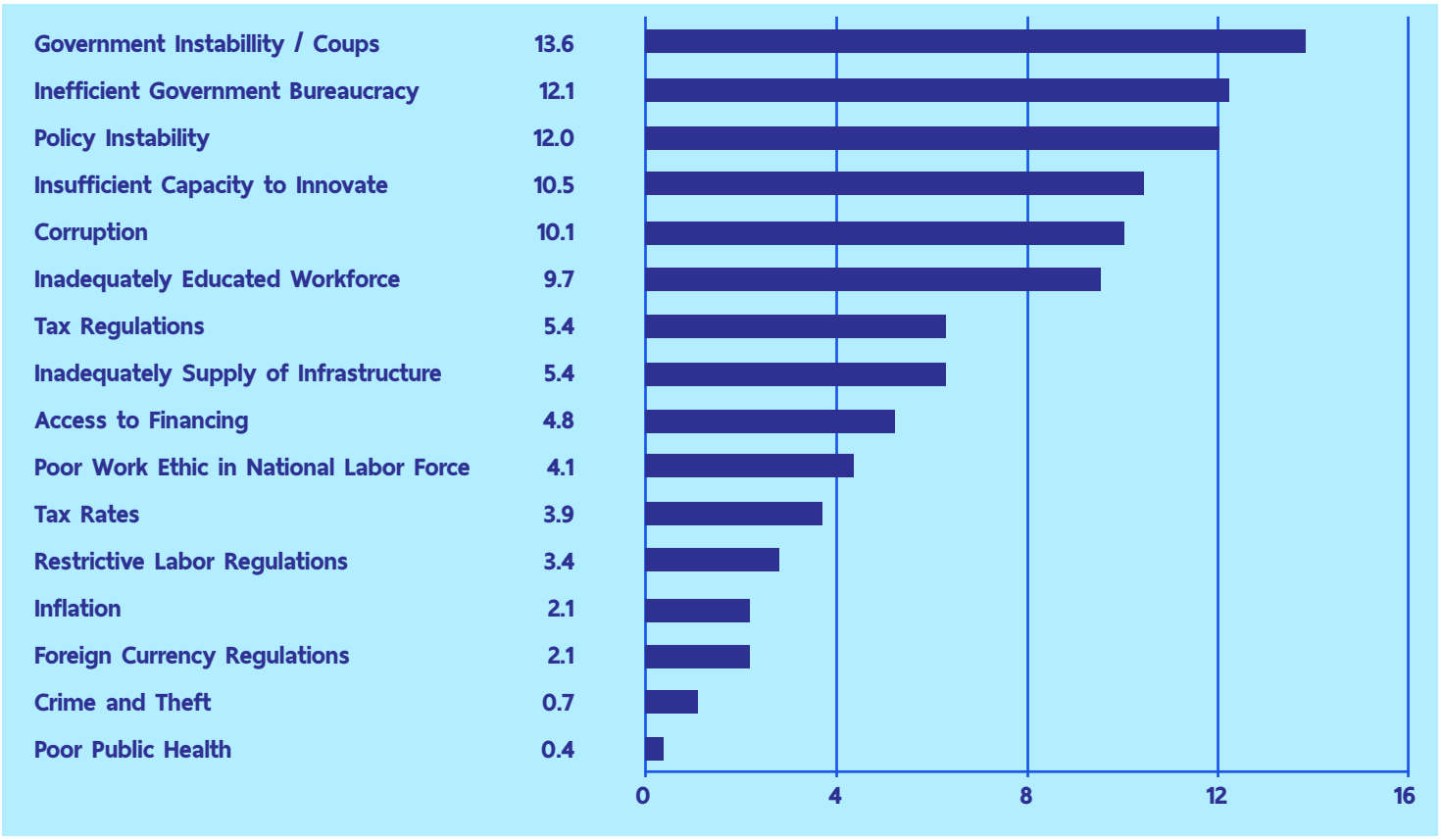
---

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

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

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

Most Problematic Factors for Doing Business in Thailand



แผนภาพ : ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคสำคัญต่อการประกอบธุรกิจในประเทศไทย

ด้วยความมุ่งมั่นที่จะพลิกโฉมภาครัฐและบริการสาธารณะของประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) จึงได้พัฒนาโมเดล “ราชการ 4.0” ซึ่งสอดรับกับแนวทางการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจให้ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (Innovation-Driven Economy) หรือยุทธศาสตร์การพัฒนา “ประเทศไทย 4.0” (Thailand 4.0) ของรัฐบาล ก.พ.ร. ได้นำเสนอหลักการสำคัญ 3 ประการเพื่อปฏิรูปการดำเนินงานของภาครัฐซึ่งได้แก่ การเปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน (Open & Connected Government) การยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen Centric Government) และการมีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High Performance Government) โดยระบบราชการแบบใหม่ควรมีลักษณะที่แตกต่างไปจากเดิม ดังนี้

ราชการ 4.0

ตาราง เปรียบเทียบระบบราชการแบบเดิม กับระบบราชการแบบใหม่

ระบบราชการเดิม	ระบบราชการใหม่ (ระบบราชการ 4.0)
การทำงานแยกตามภารกิจของแต่ละหน่วยงาน แม้มีการทำงานประสานงานกันระหว่างหน่วยงาน แต่ยังไม่ใช่การบูรณาการอย่างแท้จริง (Autonomy, Separation)	การทำงานร่วมกันแบบบูรณาการอย่างแท้จริง ในเชิงยุทธศาสตร์ตั้งแต่ระดับการวางนโยบายไปจนถึงการนำไปปฏิบัติ (Collaboration)
การทำงานยังไม่อยู่ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์อย่างเต็มรูปแบบและยังเป็นการทำงานตามสายการบังคับบัญชาในแนวดิ่ง (Fragmentation, Hierarchy, Silo, Vertical Approach)	การทำงานมีการเชื่อมโยงผ่านระบบดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการเชื่อมโยงทุกส่วนราชการในการบริการประชาชนและมีการบังคับบัญชาในแนวนอน (End-to-end process flow, Cross-boundary management, Program/Project Management Office, Horizontal approach)
ให้บริการเป็นมาตรฐานเดียวกันอย่างตายตัวตามสิทธิพื้นฐานของบุคคลที่รัฐกำหนด (Standardization)	ให้บริการตามความต้องการเฉพาะบุคคลซึ่งสามารถออกแบบ /เลือกรูปแบบ / วิธีการในการขอรับบริการได้ (Customization, Personalization)
ระบบทำงานในแบบอนาล็อก (Analog)	ระบบการทำงานที่ปรับเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ (Digitization)
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) ในรูปแบบที่สามารถนำไปใช้ได้ทันทีโดยไม่ต้องร้องขอ (Open system, Open access)
การปฏิบัติงานตามขั้นตอนแบบเดิมๆ (Routine Work)	สามารถแก้ไขปัญหาโดยไม่จำเป็นต้องใช้วิธีการทำงานรูปแบบเดิมและสามารถตอบสนองได้ทันที (Non-routine problem solving, Real-time capability)
ต่างหน่วยงานต่างทำงานกันลำพังโดยไม่มีการแบ่งปันทรัพยากรเพื่อใช้งานร่วมกัน (Stand-alone)	แบ่งปันทรัพยากรในการทำงานร่วมกัน เพื่อลดต้นทุนเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Shared Services)
วางนโยบาย และปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้สึก และคาดเดาเอาเอง (Intuition)	ปฏิบัติงานบนพื้นฐานของข้อมูลความต้องการของประชาชน และวางนโยบายที่สามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดผลได้จริง (Data-driven, 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)

เนื่องจากการปฏิรูปองค์กรขนาดใหญ่ โดยเฉพาะการปฏิรูปหน่วยงานภาครัฐ คงไม่สามารถเกิดขึ้นและเสร็จสิ้นได้ภายในช่วงเวลาข้ามคืน การจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Lab) จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะบทบาทของห้องปฏิบัติการภาครัฐ คือ การกระตุ้น สร้างแรงจูงใจ ส่งเสริม และผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนผ่านที่มีประสิทธิภาพ จากระบบราชการแบบเดิมสู่ระบบราชการ 4.0 และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อภาคประชาชนทั้งในมิติทางด้านสังคมและเศรษฐกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม

1.2 หัวใจสำคัญของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ

การสร้างนวัตกรรม คือ การนำวิธีคิด และกระบวนการใหม่ ๆ มาสร้างสรรค์ผลงานที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้คน ดังนั้น การสร้างนวัตกรรมภาครัฐคงเกิดขึ้นจริงไม่ได้ หากภาครัฐไม่เปิดพื้นที่ให้เกิดการทดลองและทดสอบ เพื่อค้นคว้าสรรหาวิธีการใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์ในการพัฒนาบริการสาธารณะ การจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐจึงเปรียบเสมือนการจัดตั้ง "ห้องวิจัย" เพื่อการทดลองออกแบบนโยบาย (Policymaking) และแนวทางการนำนโยบายไปปฏิบัติ (Policy Implementation) ที่แตกต่างไปจากกระบวนการที่มีอยู่ จนสุดท้ายได้ผลลัพธ์เป็นบริการสาธารณะที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนที่ตรงจุดยิ่งขึ้น

หน้าที่หลักของห้องปฏิบัติการภาครัฐจึงได้แก่การสร้างนวัตกรรมภาครัฐ ซึ่งมีหลักการสำคัญ 3 ประการ คือ

1. **มีความแปลกใหม่ในแนวคิดหรือแนวทางการปฏิบัติ**
2. **ช่วยปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงบริการสาธารณะหรือโครงสร้างของภาครัฐ**
3. **นวัตกรรมไม่ได้เป็นเพียงแนวคิดแต่ต้องนำไปใช้ได้จริงและสามารถกระจายสู่สังคมในวงกว้างได้** [4]

นวัตกรรมภาครัฐคืออะไร?

นวัตกรรมภาครัฐ คือ แนวคิด วิธีการ และกระบวนการใหม่ๆ ในการจัดการองค์กร (Organization Development) การดำเนินงาน (Work Process) และการให้บริการ (Service Delivery) อันเป็นผลมาจากการสร้าง พัฒนา เพิ่มพูนต่อยอด หรือประยุกต์ใช้องค์ความรู้ และแนวปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุณภาพของการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งนวัตกรรมไม่ได้มีเพียงประเภทใดประเภทหนึ่ง แต่กระจายอยู่ในหลายประเภท ดังนี้

1. นวัตกรรมเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ (Policy Innovation) เป็นการคิดค้น ออกแบบ หรือกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ ภารกิจ และเป้าประสงค์ใหม่ขึ้น เพื่อแสดงให้เห็นถึงวิสัยทัศน์หรือวางทิศทางใหม่ในการพัฒนาองค์กร

2. นวัตกรรมด้านสินค้าและการบริการ (Service and Product innovation) เป็นการออกแบบและพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ เช่น การพัฒนาบัตรประจำตัวประชาชน แบบ Smart Card และ หน่วยบริการเคลื่อนที่ (Mobile Unit)

3. นวัตกรรมด้านรูปแบบการให้บริการ และการส่งมอบงาน (Delivery Innovation) เป็นการออกแบบและพัฒนาการให้บริการหรือการติดต่อกับประชาชน เช่น การให้บริการผ่านอินเตอร์เน็ต

4. นวัตกรรมด้านกระบวนการและการบริหารองค์กร (Process and Organization Innovation) เป็นการออกแบบโครงสร้างองค์กร และกระบวนการภายในใหม่ เช่น การจัดตั้งหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ เพื่อให้สามารถทำหน้าที่ในการบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การพัฒนาแนวทางการบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล

5. นวัตกรรมด้านการปฏิสัมพันธ์เชิงกระบวนการ (Process Interaction Innovation) เป็นแนวทางในการปรับปรุงหรือพัฒนาระบบความสัมพันธ์หรือการปฏิสัมพันธ์เชิงอำนาจหน้าที่กับภาคส่วนอื่น ๆ ขึ้นใหม่ เช่น การพัฒนากระบวนการให้บริการในงานที่สัมพันธ์กันอย่างครบวงจร

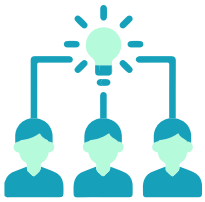
[4] https://www.innovationpolicyplatform.org/content/public-sector-innovation.

การสร้างนวัตกรรมภาครัฐนั้น ต้องเกิดจากการสร้างวัฒนธรรมการทำงานใหม่ที่ก่อให้เกิดการร่วมงานจากหลายภาคส่วน ก้าวข้ามข้อจำกัดในการร่วมงานระหว่างหน่วยงานโดยเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง และเปิดพื้นที่ให้เกิดการทดลองและทดสอบแบบจำลองการบริการสาธารณะ (Prototype) เนื่องจากประเทศไทยเพิ่งเริ่มต้นผลักดันให้เกิดนวัตกรรมในการบริหารองค์กรและการดำเนินงานทางราชการ จึงเป็นเรื่องปกติที่หน่วยงานต่างๆ อาจพบช่องว่างอุปสรรค และความท้าทายในการพัฒนานวัตกรรมจากหลายด้าน ลักษณะเชิงโครงสร้างเดิมขององค์กรภาครัฐเองที่ถูกออกแบบมาให้มีบทบาทเป็นผู้ควบคุมกฎระเบียบในสังคมเศรษฐกิจ (Regulator) ในหลายๆ กรณี ก็อาจกลายเป็นอุปสรรคของการสร้างนวัตกรรม เพราะปัจจัยที่เกื้อหนุนให้เกิดนวัตกรรม คือ ศักยภาพการปรับตัวขององค์กรให้รวดเร็วและสอดคล้องกับบริบทของสถานการณ์สังคมเศรษฐกิจโลกที่มีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้นเรื่อย ๆ กระบวนการดำเนินงานแบบเดิม ๆ ที่ยึดหลักแห่งการควบคุม และเน้นความเข้มงวด ก็มักส่งผลให้เกิดการปิดกั้นข้อมูลและเป็นอุปสรรคต่อการเปิดรับสิ่งใหม่ ๆ ของบุคลากรภาครัฐ กระบวนการทางราชการที่มีระบบงานเอกสารที่ซับซ้อน วุ่นวาย และใช้ระยะเวลาในการดำเนินการอย่างยืดเยื้อ ส่งผลให้บางครั้งภาครัฐและข้าราชการไม่สามารถดำเนินงานเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ทันท่วงที หรือจะเป็นด้านกฎระเบียบที่ล้าหลังซึ่งกลายเป็นกำแพงขวางกั้นการลงทุนและการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ในภาคเอกชน

ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐคืออะไร?

ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ คือ หน่วยงานที่ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญ หรือนวัตกร (Innovator) จากหลากหลายสาขาอาชีพ ทั้งจากภาครัฐและเอกชน ซึ่งร่วมงานกันอย่างบูรณาการด้วยกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) โดยมีลักษณะเชิงโครงสร้างองค์กรที่เอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ เพื่อพัฒนาแนวคิดและวิธีการแก้ปัญหาในรูปแบบใหม่ ๆ ซึ่งก้าวข้ามระบบการทำงานแบบมีสายบังคับบัญชาในแนวดิ่ง ห้องปฏิบัติการภาครัฐมีบทบาทในการเป็นผู้นำความเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ให้ระบบราชการและบริการสาธารณะ สามารถสร้างคุณค่าและเสริมศักยภาพให้แก่ภาคประชาชนได้อย่างเป็นรูปธรรม

เพื่อเปิดพื้นที่ให้ภาครัฐและระบบราชการสามารถผลิตนวัตกรรมให้แก่ประชาชน ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ จึงทำหน้าที่ออกแบบจำลองนโยบาย จำลองแนวทางนำนโยบายไปปฏิบัติ และแบบจำลองบริการสาธารณะใหม่ ๆ แล้วจึงทำการทดลองและทดสอบว่าแบบจำลองนั้น ๆ สามารถตอบโจทย์ความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากหรือน้อยเพียงใด โดยผลลัพธ์ของการทดลองและทดสอบแบบจำลองแต่ละโครงการ จะถูกนำมาใช้ประกอบการปรับปรุงและพัฒนาให้นโยบาย แนวทางการนำนโยบายไปปฏิบัติ และบริการสาธารณะของราชการส่วนกลาง องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น เทศบาล หรือหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ให้สามารถสร้างความพึงพอใจแก่ประชาชนได้อย่างแท้จริง



บทที่ 2 : Testing Out เรื่องเล่าจากโครงการนำร่องห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ

ด้วยหลักคิดที่ว่าไม่มีวิธีการใดที่เป็นสูตรสำเร็จในการแก้ไขปัญหาและตอบโจทย์ความต้องการที่หลากหลายของประชาชน การเรียนรู้ด้วยการลงมือทำ (Learning by Doing) จึงถือเป็นหนึ่งในหัวใจสำคัญของการพัฒนานวัตกรรมภาครัฐ เพราะรัฐบาล ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการทดสอบ และทดลองให้ได้มาซึ่งนโยบายและกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติจริงเพื่อสร้างบริการสาธารณะที่ดี จึงได้จัดตั้งทีมนวัตกรที่เฉพาะกิจหรือ i-Team (Innovation Team) เพื่อจัดทำโครงการนำร่องทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

ต้นแบบนวัตกรรมบริการสาธารณะภายใต้โครงการนำร่อง

2.1 ต้นแบบนวัตกรรมวิสาหกิจชุมชนอำเภอควนขนุนจังหวัดพัทลุง

สืบเนื่องจากปัจจุบันรัฐบาลได้กำหนดให้การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนในด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมเป็น 1 ใน 5 วาระสำคัญของการขับเคลื่อนประเทศตามโมเดล “ไทยแลนด์ 4.0” เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนไทยทั้งด้านศักยภาพผลิต มีตลาดรองรับสินค้า เพิ่มช่องทางการจำหน่ายที่สะดวกรวดเร็ว และส่งเสริมความร่วมมือในลักษณะเครือข่าย “วิสาหกิจชุมชน” เป็นจุดเด่นสำคัญของจังหวัดพัทลุง เนื่องจากผู้คนในชุมชนได้รวมกลุ่มกันจัดตั้งวิสาหกิจมากถึง 86 แห่ง เช่น กลุ่มอาหารทะเลแปรรูป กลุ่มปลาดุกร้า กลุ่มผลิตภัณฑ์จากกระจูด กลุ่มผลิตภัณฑ์ จากกะลามะพร้าว และเกษตรกรผู้ผลิตข้าวสังข์หยด เป็นต้น โดยนำผลผลิตจากภาคการประมงและการเกษตรมาพัฒนาสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) และวิสาหกิจชุมชนกว่า 150 รายการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งอำเภอควนขนุน ที่มีศักยภาพพัฒนาและเติบโตไปสู่อำเภอชั้นนำด้านวิสาหกิจชุมชนได้ในอนาคต

ทางสำนักงาน ก.พ.ร. และทีมนวัตกรที่ปรึกษาจึงได้เลือกอำเภอควนขนุนเป็นพื้นที่นำร่อง และลงพื้นที่สำรวจเพื่อศึกษาข้อมูลเชิงลึกร่วมกับคณะทำงานในพื้นที่ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วนเกี่ยวกับประเด็น “วิสาหกิจชุมชน” พบว่ากลุ่มหัตถกรรมกระจูด เป็นวิสาหกิจชุมชนที่มีศักยภาพ เนื่องจากตัวผลิตภัณฑ์ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ ที่สำคัญแทบทุกครัวเรือนมีทักษะและภูมิปัญญาการสานกระจูดเป็นทุนเดิม จึงสามารถผลิตกระจูดเพื่อสร้างเป็นรายได้ แต่พบว่าโจทย์ที่ได้จากการสำรวจประเด็นปัญหาและความต้องการกับชาวบ้านกลุ่มหัตถกรรมกระจูด คือ “เราจะเพิ่มมูลค่ากระจูดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้อย่างไร” และ “เราจะทำอย่างไรให้เครือข่ายชุมชนมีเครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่เพียงพอต่อความต้องการและแบ่งกันใช้อย่างเป็นธรรม”

ทีมนวัตกรที่ปรึกษา และคณะทำงานในพื้นที่จึงร่วมกันระดมความคิด เพื่อหาแนวทางที่จะมาตอบโจทย์ประเด็นที่ได้ตั้งไว้ จากนั้นจึงเลือกความคิดที่น่าสนใจมาพัฒนาเป็นต้นแบบ (Prototype) เพื่อนำไปทดสอบในขั้นตอนถัดไป คือ โครงการ "ศูนย์กระจูดร่วมใจ" ซึ่งมีลักษณะเป็นศูนย์ให้บริการแก่วิสาหกิจชุมชนในพื้นที่

ทั้งในด้านการให้บริการอุปกรณ์เทคโนโลยี ที่มีความจำเป็นต่อการพัฒนาการผลิตผลิตภัณฑ์จากกระจูด การจัดมาตรฐานกระจูดที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและการให้ความรู้รวมไปถึงคำปรึกษาแก่ผู้ประกอบการรายย่อย โดยมีคณะกรรมการศูนย์ที่ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้ดูแลบริหาร

ในขั้นตอนการทดสอบต้นแบบ ทีมงานได้จำลองสถานการณ์ขึ้นมาและแสดงบทบาทสมมุติ (Role Play) เพื่อให้ทุกคนเห็นภาพรวมที่จะเกิดขึ้น ก่อนลงมือปฏิบัติจริง และผลักดันให้โครงการเกิดขึ้นได้จริงในขั้นตอนสุดท้าย โดยเริ่มจากการร่างแผนปฏิบัติงาน เพื่อนำเสนอจัดตั้งงบประมาณในการดำเนินงานต่อไป

จากการดำเนินงานทั้งหมด สามารถสรุปเป้าหมายโครงการตามทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (Theory of Change) ได้ว่า “ถ้ากลุ่มผู้ผลิตกระจูดสามารถรวมกลุ่มเพื่อสร้างความร่วมมือด้านการผลิต การจัดการ และการเข้าถึงเทคโนโลยีทางการผลิตอย่างเท่าเทียมกันแล้ว กลุ่มผู้ผลิตกระจูดจะสามารถเพิ่มมูลค่ากระจูด ใช้ทรัพยากรกระจูดให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสามารถยกระดับการผลิตกระจูดให้มีมาตรฐาน และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมากขึ้น”

แนวคิดของโครงการ “กลุ่มกระจูดร่วมใจพัทลุง” คือ การสร้างต้นแบบนวัตกรรมทางสังคมที่คณะทำงานในพื้นที่และทีมนวัตกรที่ปรึกษาช่วยกันระดมความคิดและสร้างสรรค์ขึ้นเพื่อเป็นศูนย์ให้บริการแก่วิสาหกิจชุมชนสานกระจูดในพื้นที่ ทั้งในด้านของการให้บริการอุปกรณ์เทคโนโลยีที่มีความจำเป็นต่อการพัฒนาผลิตผลิตภัณฑ์จากกระจูด การจัดทำมาตรฐานกระจูดที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และการให้ความรู้รวมไปถึงการให้คำปรึกษาแก่ผู้ประกอบวิสาหกิจชุมชนสานกระจูด

นวัตกรรมภาครัฐ คือ แนวคิด วิธีการ และกระบวนการใหม่ๆ ในการจัดการองค์กร (Organization Development) การดำเนินงาน (Work Process) และการให้บริการ (Service Delivery) อันเป็นผลมาจากการสร้าง พัฒนา เพิ่มพูน ต่อยอด หรือประยุกต์ใช้องค์ความรู้ และแนวปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุณภาพของการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งนวัตกรรมไม่ได้มีเพียงประเภทใดประเภทหนึ่ง แต่กระจายอยู่ในหลายประเภท ดังนี้

คณะทำงานในพื้นที่ได้คัดเลือกคณะกรรมการศูนย์เป็นผู้บริหารศูนย์กระจูด โดยแบ่งส่วนของกิจกรรมและการบริการภายในศูนย์ ดังนี้

1. ศูนย์ประชาสัมพันธ์และข้อมูลนักท่องเที่ยว แนะนำกิจกรรมภายในศูนย์กระจูดร่วมใจและวิสาหกิจชุมชนกระจูดสาหรับผู้ที่สนใจ รวมทั้งข้อมูลการท่องเที่ยวในอำเภอควนขนุนอีกด้วย

2. ส่วนจัดแสดงสินค้าและจำหน่ายสินค้า ให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนได้มีโอกาสพัฒนาผลิตภัณฑ์กระจูดซึ่งมีลวดลายและการออกแบบที่เป็นเอกลักษณ์ของกลุ่มมาจัดแสดงและให้ความรู้แก่ผู้มาเยี่ยมชม อีกทั้งยังจำหน่ายสินค้าในพื้นที่ส่วนกลางเปรียบเสมือนเวทีแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และยังสร้างรายได้ให้กับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนอีกทางหนึ่ง

3. การส่งเสริมความรู้เรื่องการออกแบบ เพื่อเป็นแหล่งความรู้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์กระจูด พร้อมทั้งให้คำแนะนำด้านการตลาดโดยผู้เชี่ยวชาญ และจุดสาธิตทดลองสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์กระจูดด้วยตนเอง

4. ศูนย์ส่งเสริมมาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อม ให้คำปรึกษาด้านการผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและการสร้างมาตรฐานให้กับผลิตภัณฑ์กระจูดผ่านคุณภาพด้านสิ่งแวดล้อม

5. บริการเช่ายืมเครื่องจักร เพิ่มขีดความสามารถทางการผลิตให้กับสมาชิกในกลุ่มวิสาหกิจ

หลังจากเสร็จสิ้นโครงการนำร่อง คณะทำงานในพื้นที่ยังมีแผนจะนำข้อมูลจากการศึกษาสำรวจและผลลัพธ์ของโครงการไปปฏิบัติตามกิจกรรมและแผนงานที่ได้วางไว้ และได้จัดตั้งเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนกระจูดพัทลุง และจัดสรรคณะกรรมการเครือข่าย รวมไปถึงวางข้อกำหนดและข้อตกลงร่วมกันระหว่างสมาชิกในปัจจุบัน ขณะที่กลุ่มกระจูดในพื้นที่ได้ร่วมมือกันผลักดันเพื่อยื่นเสนอรูปเล่มโครงการเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนกระจูดพัทลุงต่อสำนักงานเกษตรอำเภอ เพื่อที่จะขอรับการจัดสรรงบประมาณอย่างเป็นทางการ ด้วยเล็งเห็นว่าโครงการนี้มีความสำคัญต่อชุมชนและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาจังหวัดอย่างแท้จริง

เครือข่ายวิสาหกิจชุมชนกระจูดพัทลุงได้จัดทำกิจกรรมตามร่างโครงการพัฒนาศักยภาพและส่งเสริมเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาสินค้าและบริการด้านท่องเที่ยวอย่างเป็นระบบ จนเกิดความร่วมมือในระดับเครือข่ายทางด้านการส่งเสริมการผลิต ความรู้ทางด้านสิ่งแวดล้อมและการตลาด อีกทั้งยังช่วยเพิ่มรายได้ให้กับสมาชิกเครือข่าย ซึ่งนับว่ายังไม่มีใครเคยแก้ไขปัญหาด้วยวิธีนี้มาก่อนในพื้นที่ดังกล่าว การใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบ ทำให้ประชาชนในพื้นที่ได้ทราบถึงปัญหาและคิดวิธีแก้ไขได้ด้วยตนเอง อีกทั้งเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนกระจูดพัทลุงได้มีการริเริ่มการวางแผนด้านการเงินและโมเดลธุรกิจ เพื่อให้กิจการของเครือข่ายสามารถดำเนินไปได้อย่างยั่งยืน ความสำเร็จที่เป็นที่ประจักษ์ คือ การร่วมมือผลิตผลิตภัณฑ์ในปริมาณมากอย่างที่ไม่เคยเป็นมาก่อน เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดที่มีต่อสินค้ากระจูด ยกตัวอย่าง เช่น กรณีที่ บริษัท สตาร์บัคส์ คอฟฟี่ (ประเทศไทย) จำกัด สั่งซื้อผลิตภัณฑ์กระจูดในลักษณะกล่องสีเขียวจากกลุ่มวิสาหกิจกระจูด จำนวนกว่า 20,000 ชิ้น แต่ด้วยความร่วมมือในระดับเครือข่าย ทำให้กลุ่มกระจูดสามารถแบ่งสัดส่วนการผลิตให้กับกลุ่มสมาชิกได้อย่างรวดเร็ว จึงสามารถผลิตและจัดส่งสินค้าได้ตรงตามมาตรฐานและระยะเวลาที่กำหนดนับว่าการประสานความร่วมมือในการก่อตั้งเครือข่าย เป็นการแก้ปัญหาเชิงนวัตกรรมที่ได้ผลอย่างรวดเร็วและสามารถพัฒนาต่อยอดการแก้ปัญหาโดยใช้นวัตกรรมได้อีกในอนาคต

สรุปกิจกรรมจากการถอดบทเรียนจากการดำเนินโครงการนำร่องได้ ดังนี้

1.จัดตั้งเครือข่ายเพื่อให้บริการเช่าเครื่องมือการผลิตกระจูด นอกเหนือจากบริการให้เช่าเครื่องจักรเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับสมาชิกในวิสาหกิจแล้ว การก่อตั้งศูนย์กระจูดอย่างเป็นรูปธรรมจะช่วยให้สมาชิกได้มีพื้นที่สำหรับประชุมและดำเนินกิจกรรมร่วมกัน ซึ่งปัจจุบันได้มีการจัดตั้งคณะทำงานแล้ว โดยมีตัวแทนจากกลุ่มกระจูดเป็นคณะทำงานหลัก และหน่วยงานราชการเป็นที่ปรึกษา

2. บริการเครื่องมือพัฒนาสิ่งแวดล้อมในชุมชน การส่งเสริมการอนุรักษ์ฟื้นฟูสิ่งแวดล้อมในชุมชนจะช่วยป้องกันไม่ให้น้ำและดินมีสารเคมีปนเปื้อนเพื่อให้ได้ผลผลิตดีขึ้น สามารถผลิตสินค้าที่ได้มาตรฐาน และขยายไปสู่ตลาดที่ต้องการสินค้าคุณภาพสูงได้

3.การให้คำปรึกษาด้านการรักษาสิ่งแวดล้อมและการตลาด เกิดการร่วมมือกันของกลุ่ม กระจูดขนาดใหญ่และขนาดเล็ก เพื่อเพิ่มกำลังการผลิตและทำให้เกิดกิจกรรมทางธุรกิจที่มากขึ้นและคาดว่าจะมียอดการสั่งซื้อกระจูดสูงขึ้น การได้รับคำปรึกษาทางการตลาดสามารถสร้างโอกาสช่องทางการเข้าสู่ตลาดใหม่ๆ รวมถึงจำนวนผู้ซื้อที่เพิ่มมากขึ้น

2.2 การแก้ไขปัญหาระบบการรอคิวในโรงพยาบาล

ปัญหาคนไข้ที่มีเป็นจำนวนมาก จนก่อให้เกิดปัญหาความแออัดและการเสียเวลารอคิวนาน ถือเป็นอุปสรรคของโรงพยาบาลรัฐทั่วไปที่มุ่นมั่นให้บริการสุขภาพอย่างทั่งถึงแก่ประชาชน กระทรวงสาธารณสุขได้เล็งเห็นถึงปัญหาของผู้ป่วยและญาติที่ได้รับความเดือดร้อน ประชาชนที่มาใช้บริการส่วนใหญ่มักใช้วิธีแก้ปัญหาเฉพาะหน้าโดยเดินทางมารับบัตรคิวเพื่อรอพบแพทย์ล่วงหน้า ซึ่งในบางกรณีใช้เวลานานถึง 5-6 ชั่วโมง และไม่ได้รับความสะดวกสบายเท่าที่ควร ปัญหาเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อประชาชนและผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น ผู้ป่วยไม่ได้รับการตรวจรักษาที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงพอ เนื่องจากแพทย์ต้องเร่งตรวจวินิจฉัย ทางกระทรวงสาธารณสุขจึได้หารือร่วมกันวางแผนการดำเนินโครงการนำร่องนี้

จากการลงพื้นที่สำรวจปัญหาและความต้องการของประชาชนกลุ่มเป้าหมาย ทางผู้ดำเนินงานได้กำหนดเป้าหมายของการปรับปรุงการบริการเป็น 3 แนวความคิดหลัก ได้แก่

1. One Q-System Fit for All การบริการที่มีคุณภาพและเป็นระบบตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการให้มีความสะดวก รวดเร็ว และลดจุดที่ทำให้เกิดการล้นทะลักของคนไข้ที่จะเข้ามาในโรงพยาบาล

2. Zoning Functional Service And Comfort Environment การแบ่งพื้นที่ใช้งานตามช่วงการใช้บริการและสภาพแวดล้อมที่สะดวกสบาย เพื่อเพิ่มความพึงพอใจระหว่างรอการบริการ

3. Filtered Matching การคัดกรองเพื่อลดปริมาณคนที่จะเข้ามาในโรงพยาบาลโดยประเมินก่อนจะถูกส่งตัวเข้ารับการรักษาต่อไป

การสำรวจและวิจัยได้แบ่งกลุ่มเป้าหมายออกเป็น 2 กลุ่มหลักๆ คือ กลุ่มผู้ป่วยและญาติ และ บุคลากรในโรงพยาบาล ด้วยการสังเกตและสอบถามเพื่อนำมาประกอบกับการทำ Journey Map (5Es) และService Safari

ทางทีมวิจัยได้ร่วมสร้างแนวทางการแก้ปัญหาและนำนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ โดยแบ่งเป็น 3 หัวข้อ คือ

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

2. แนวทางการปรับปรุงลักษณะทางกายภาพและสภาพแวดล้อมพื้นที่ส่วนบริการผู้ป่วย (Zoning) เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์การใช้บริการของโรงพยาบาลรัฐที่น่าพึงพอใจ

3. แนวทางสนับสนุนงานบริการให้ดียิ่งขึ้น (Better Life Service) เช่น ระบบการจัดส่งยาหรือจุดให้มาแวะรับยา บริการดูแลคนพิการหรือผู้สูงอายุระบบการเก็บประวัติผู้ป่วยโดยไม่ต้องดำเนินการเอง

ทั้งนี้ทีมงานได้สร้างต้นแบบนวัตกรรมออกมาด้วยกัน 4 ชุด ดังต่อไปนี้

1. การออกแบบแอปพลิเคชันและผู้รับบัตรคิวอัตโนมัติสำหรับผู้ป่วย โดยมีฟังก์ชันหลักคือ

ตรวจสอบนัด : แสดงการนัดทั้งหมดและเมื่อถึงวันมาพบแพทย์จะขั้นตอนต่างๆ ขึ้นมาในเมนูนี้
ประวัติ : บันทึกประวัติของผู้ป่วย และการพบแพทย์ที่ผ่านมา
ติดต่อโรงพยาบาล : สามารถติดต่อกับโรงพยาบาล โดยตรงสามารถเลือกได้ว่าจะโทรเข้าประชาสัมพันธ์ หรือฉุกเฉินเพื่อเรียกรถพยาบาลได้เลย
ตรวจสอบการกินยา : ฟังก์ชั่นนี้สามารถปิดหรือเปิดก็ได้ ขึ้นอยู่กับความสมัครใจของผู้ป่วย โดยฟังก์ชั่นนี้แสดงประวัติการได้รับยาในแต่ละครั้งที่พบแพทย์ และวิธีการกินยา

2. Doctor Order

โปรแกรมบันทึกประวัติอาการของแพทย์ที่สามารถสั่งการไปยังห้องแล็บ ระบบคอมพิวเตอร์ของแพทย์ที่เพิ่มฟังก์ชั่นการอำนวยความสะดวกมากขึ้น เช่น ประเภทสิทธิ์ที่ผู้ป่วยใช้ รายละเอียดของอาการเบื้องต้นที่บันทึกโดยพยาบาลหรือเจ้าหน้าที่คัดกรองและฟังก์ชั่นที่ให้แพทย์บันทึกอาการเพิ่มเติม

3. Q-ticket

สำหรับผู้ป่วยที่ไม่ได้ใช้สมาร์ทโฟนจะได้รับสลิปแจ้งคิว/สายรัดข้อมือ ที่มีรายละเอียดของขั้นตอน การรับบริการและจะได้รับสลิปคิวใบใหม่หลังจากพบแพทย์เสร็จ แต่ถ้าเป็นแบบสายรัดข้อมือจะใช้ครั้งเดียวตั้งแต่เริ่มจนจบกระบวนการ หากผู้ป่วยอยากทราบขั้นตอนต้องไปสแกนคิวอาร์โค้ด (QR Code) ที่ตู้สแกน (Kiosk) เพื่อดูรายละเอียดเอง

4. ธงติดรถเข็น/เตียงเข็น

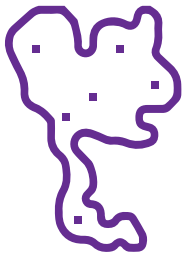
สำหรับผู้ป่วยที่มีโอกาสอาการแย่ลงระหว่างรอคิวพบหมอ (สีแดง) และผู้ป่วยที่เดินทางมาโรงพยาบาลเพียงคนเดียว (สีส้ม) เพื่อให้เจ้าหน้าที่มาดูแลเป็นพิเศษ ธงที่เป็นสีจะเป็นจุดสังเกตสำหรับเจ้าหน้าที่ได้ทราบ

สรุปกิจกรรมจากการถอดบทเรียนจากการดำเนินโครงการนำร่องได้ ดังนี้

ประสบการณ์การดำเนินงานในโครงการนำร่องแสดงให้เห็นว่า ภาครัฐสามารถสนับสนุนให้เกิดการร่วมมือกันข้ามหน่วยงานอย่างบูรณาการได้ จนส่งเสริมให้เกิดพื้นที่สร้างสรรค์ในการพัฒนานวัตกรรมภาครัฐ โดยต้นแบบนวัตกรรมที่เกิดขึ้นภายใต้โครงการได้รับการตอบรับเป็นที่น่าพึงพอใจจากการทดสอบเบื้องต้นกับกลุ่มตัวอย่างผู้ใช้บริการ อย่างไรก็ตาม ต้นแบบนวัตกรรมบริการสาธารณะยังสามารถนำไปพัฒนาต่อให้ดียิ่งๆขึ้นไป ด้วยการทดลองซ้ำ พัฒนาต้นแบบนวัตกรรมบริการสาธารณะใหม่ และทดสอบต้นแบบนวัตกรรมบริการสาธารณะใหม่ และทดสอบต้นแบบนวัตกรรมบริการสาธารณะกับกลุ่มตัวอย่างผู้ใช้บริการในจำนวนที่มากยิ่งขึ้น

การจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐจะสามารถช่วยต่อยอดการพัฒนาบริการสาธารณะต่อจากโครงการนำร่องต่างๆ รวมทั้งขยายโอกาสให้ภาครัฐสามารถประยุกต์ใช้วิธีคิดเชิงออกแบบในการแก้ไขปัญหาให้ประชาชนในมิติต่างๆ อย่างรอบด้านมากยิ่งขึ้น

บทที่ 3 : Setting Up จะจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐอย่างไรให้ตอบโจทย์ประชาชนไทย



3.1 หลักการสำคัญของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Key Principles)

การจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐหรือทีมนวัตกรให้สามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถตอบโจทย์ความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง ต้องเริ่มต้นจากหลักคิดที่แตกต่างออกไปจากการจัดตั้งหน่วยงานในระบบราชการอย่างที่เคยเป็นมา โดยต้องมีการกำหนดแนวทางการดำเนินงานในมิติต่างๆ เช่น วิธีการและวัฒนธรรมการทำงาน การคัดเลือกและพัฒนาบุคลากร และความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างกับพันธมิตรในภาคส่วนต่างๆ โดยมีหลักการ ดังนี้

1. การยึดความต้องการของประชาชนเป็นศูนย์กลางและมุ่งมั่นที่จะสร้างประโยชน์แก่ประชาชนอย่างแท้จริง (Citizen-Centred and Impact-Driven) ทีมนวัตกรภาครัฐต้องเน้นการตอบโจทย์ความต้องการของประชาชนเป็นอันดับแรก โดยมีการกำหนดโจทย์ของการพัฒนานวัตกรรมและบริการสาธารณะซึ่งสอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของประชาชน กระบวนการดำเนินงานที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางนี้ ถือเป็นการยกระดับการทำงานประจำเชิงรับ (Passive, Routine Work) ที่จำเจ มีลักษณะตายตัว และเต็มไปด้วยงานด้านธุรการ (Administrative Work) สู่การทำงานเชิงรุก (Proactive Work) ที่สร้างสรรค์ และกระตือรือร้นที่จะนำเสนอวิธีการแก้ปัญหาและทางออกใหม่ๆ แบบล่างขึ้นบน (Bottom-Up Approach) ไม่ใช่รอแต่เพียงให้ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้สั่งการ (Top-Down Approach)

2. การสร้างความเข้าใจที่ลึกซึ้ง (Deep Understanding) การสร้างนวัตกรรมไม่สามารถเกิดขึ้นได้จากกรอบคิดในการแก้ปัญหาแบบเดิมๆ และไม่ใช่เพียงการหยิบยืมนวัตกรรมของต่างประเทศมาปรับใช้โดยไม่พิจารณาถึงบริบทเฉพาะ ทีมนวัตกรภาครัฐจึงต้องประยุกต์ใช้ทักษะการวิจัยอย่างรอบด้านในการทำความเข้าใจประชาชน และผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ตั้งแต่การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง การสำรวจข้อมูลสถิติและความคิดเห็นของประชาชน และการลงพื้นที่จริง เพื่อสัมภาษณ์ประชาชนกลุ่มตัวอย่างและผู้มีส่วนได้เสีย ในการออกแบบนโยบาย แนวทางการนำนโยบายไปปฏิบัติ และบริการสาธารณะนั้น และต้องไม่คาดเดา (Assume) เอาเองว่าประชาชนและผู้มีส่วนได้เสียคือ กลุ่มคนที่มีลักษณะความต้องการเหมือนๆ กันอย่างเป็นสากล (Universal) แต่ต้องสังเกตและสำรวจประชาชนและผู้มีส่วนได้เสีย จนเกิดความเข้าใจถึงลักษณะความต้องการเฉพาะของคนแต่ละกลุ่ม ซึ่งบางครั้งอาจมีลักษณะความแตกต่างและขัดแย้งในระดับมากหรือน้อยแล้วแต่กรณีไป แล้วจึงทำการออกแบบวิธีการแก้ไขปัญหาและเสนอทางออกที่เหมาะสม

3. การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (Creative Problem Solving) ทีมนวัตกรต้องไม่ติดอยู่ในกรอบคิดและวิธีการทำงานที่ตายตัว แต่ต้องเปิดรับองค์ความรู้ (Insights) และวิธีการได้มาซึ่งองค์ความรู้ใหม่ๆ เพื่อสร้างสรรค์วิธีการแก้ไขปัญหาอย่างรอบด้าน

4. การทดลองเพื่อการเรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลวอย่างรวดเร็ว (Experimenting and Learning from Both Successes and Failures) เพราะการพัฒนานวัตกรรมและบริการสาธารณะที่ดี ไม่สามารถเกิดขึ้นได้จากการคาดเดาทางทฤษฎี กระบวนการดำเนินงานของทีมนวัตกรจึงต้องประกอบไปด้วยการทดลองและทดสอบแบบจำลองนโยบาย แนวทางการนำนโยบายไปปฏิบัติ และบริการสาธารณะกับกลุ่มประชาชนและผู้มีส่วนได้เสีย โดยในวัฏจักรของการทดลองและทดสอบแบบจำลองต่างๆ นี้ ต้องประกอบไปด้วยกระบวนการทำซ้ำและทำใหม่ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ถึงข้อดีและข้อเสียของแบบจำลองนั้นๆ หลักการนี้แตกต่างจากการดำเนินงานในระบบราชการแบบดั้งเดิม เพราะเปิดโอกาสให้ภาครัฐเรียนรู้ถึงความเป็นไปได้ของความสำเร็จและความล้มเหลวของแบบจำลองต่างๆ ก่อนการนำไปใช้จริง

5. เน้นความร่วมมือ (Collaborative) กับผู้คนและภาคส่วนที่หลากหลายและทำงานร่วมกันอย่างเท่าเทียม (Equality) ในการสร้างนวัตกรรมเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ โดยเฉพาะการสร้างนวัตกรรมภาครัฐไม่สามารถที่จะทำให้ประสบความสำเร็จโดยกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรือองค์กรใดองค์กรหนึ่งได้ แต่จำเป็นที่จะต้องร่วมมือกับบุคคลและหน่วยงานที่หลากหลาย ทั้งจากภายในองค์กรภาครัฐเองจากหน่วยงานหรือบุคคลภายนอก รวมถึงผู้ใช้บริการซึ่งก็คือประชาชน เนื่องจากต้องอาศัยความเชี่ยวชาญ ข้อมูล และความคิดเห็นของแต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้องมาบูรณาการร่วมกันเพื่อให้สามารถเข้าใจและแก้ไขปัญหาได้อย่างเป็นระบบและมีลักษณะเป็นองค์รวม อีกทั้งยังช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการสร้างสิ่งใหม่ๆ ได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ การร่วมมือกับหน่วยงานและองค์กรต่างๆ ยังช่วยให้เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมและนำไปสู่การได้รับการสนับสนุนจากในด้านต่างๆ อีกด้วย โดยในการทำงานร่วมกันนั้น ควรมีทัศนคติว่าทุกคน และองค์กรมีความเท่าเทียมเสมอกัน ทำงานร่วมกันในลักษณะเป็นพันธมิตร ไม่มีฝ่ายใดเหนือกว่าใคร จึงเป็นการทำงานเพื่อสร้างนวัตกรรมภาครัฐร่วมกับประชาชนและภาคส่วนต่างๆ (Co-Creation) มากกว่าที่จะเป็นการช่วยเหลือประชาชนโดยรัฐที่มีอำนาจเหนือกว่า

6. เปิดรับความหลากหลาย (Embrace Diversity) การทำงานร่วมกันกับองค์กรและภาคส่วนต่างๆ ที่หลากหลายจำเป็นที่จะต้องมีทัศนคติที่เปิดรับความหลากหลาย ทั้งในเชิงคน ความคิด และวิธีการทำงาน โดยมองความแตกต่างเป็นโอกาสในการพัฒนามากกว่าที่จะเป็นอุปสรรค และรู้จักการจัดการความแตกต่างให้กลายเป็นโอกาสประโยชน์ในการสร้างสรรค์สิ่งที่ดีแก่ประชาชน

3.2 องค์ประกอบสำคัญและเครื่องมือที่ใช้ในการออกแบบห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Key Elements and Innovation Lab Canvas)

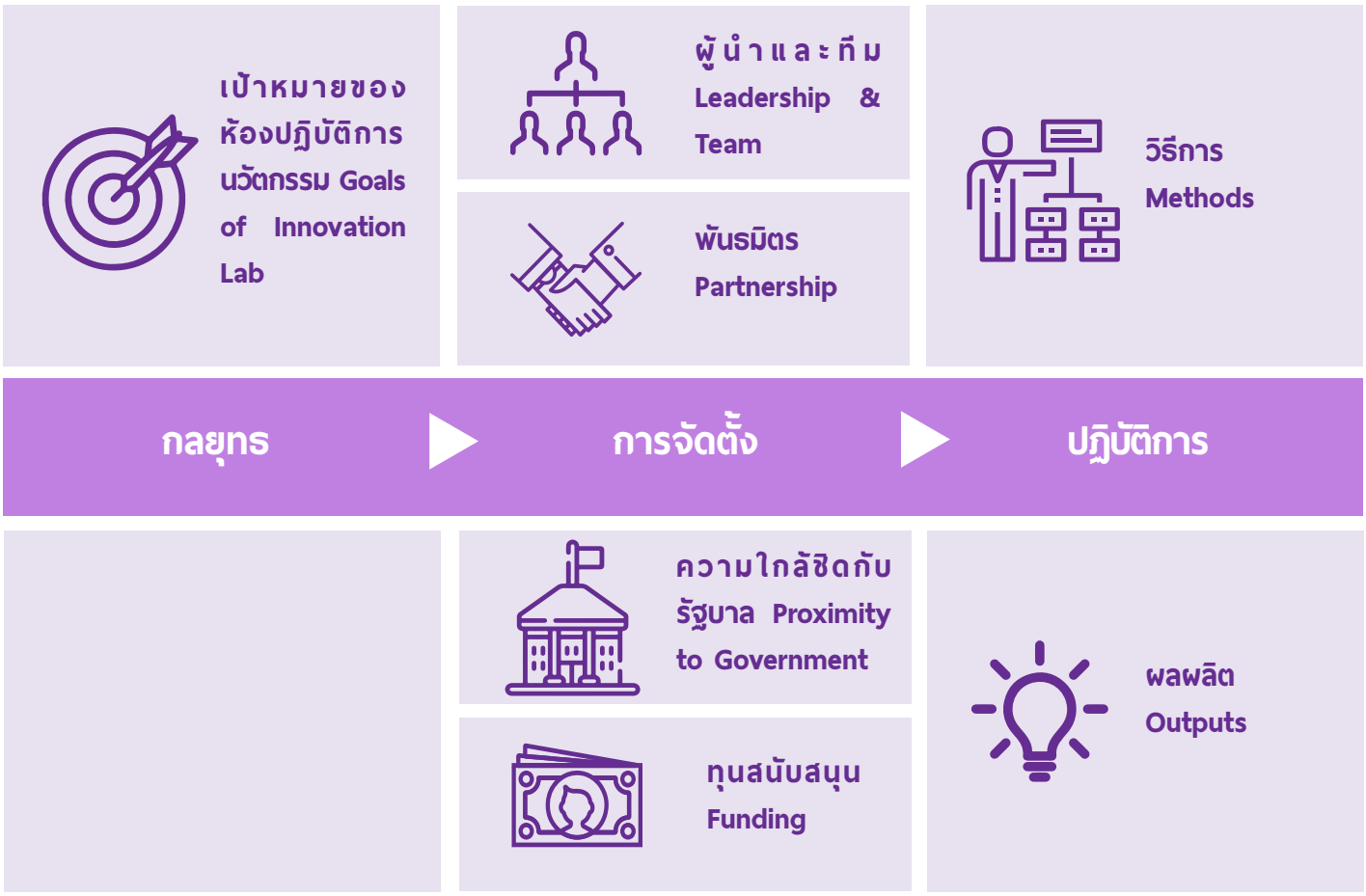
ในการจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Innovation Lab) หรือทีมนวัตกร (Innovation Team) ควรพิจารณาองค์ประกอบที่สำคัญให้ครบถ้วน โดยเครื่องมือหลักที่หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องสามารถประยุกต์ใช้ในการจัดตั้งดังกล่าวการ ได้แก่ “แม่พิมพ์ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ “ (Innovation Lab Canvas) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ทีมงานสามารถมองเห็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ต้องพิจารณาในการจัดตั้งจากกระดาษเพียงแผ่นเดียว เครื่องมือการสร้างแม่พิมพ์ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐนี้สามารถปรับใช้ได้ทั้งในระดับองค์กร และระหว่างองค์กร ตลอดจนระดับท้องถิ่น ไปจนถึงระดับประเทศ โดยเครื่องมือนี้จะช่วยในการระดมความคิด ทำให้เห็นความเชื่อมโยงขององค์ประกอบแต่ละส่วน และสร้างความเข้าใจร่วมกันภายในทีมงานและผู้เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการสื่อสารความคิดในเบื้องต้นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับรู้อย่างครบถ้วน กระชับ และไม่ซับซ้อนจนเกินไป

องค์ประกอบในแม่พิมพ์ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ สามารถจัดแบ่งหมวดหมู่เครื่องมือได้ 3 ระดับ ได้แก่ ระดับกลยุทธ์ ระดับการจัดตั้ง และระดับปฏิบัติการ ดังนี้

ระดับกลยุทธ์ การออกแบบกลยุทธ์เป็นขั้นตอนแรกของการออกแบบห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ สิ่งที่สำคัญที่สุดในส่วนนี้ คือการได้มาซึ่งเป้าหมาย (Goals) ของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ ซึ่งจะเป็นสิ่งกำหนดแนวทางการออกแบบในส่วนของระดับการจัดตั้งและการปฏิบัติการ

ระดับการจัดตั้ง การออกแบบการจัดตั้งองค์กรต้องคำนึงถึงปัจจัยที่จะทำให้ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐหรือทีมนวัตกรเกิดขึ้นได้ ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรแหล่งเงินทุน และการสนับสนุนจากเครือข่ายพันธมิตร

ระดับปฏิบัติการ การออกแบบระดับปฏิบัติการ คือ การออกแบบกระบวนการทำงาน และการเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสม เพื่อให้ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐที่จัดตั้งขึ้น สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยต้องพิจารณาถึงศักยภาพและขีดความสามารถของทีมงาน รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรขององค์กรควบคู่ไปด้วย ทั้งนี้ แต่ละองค์ประกอบในแม่พิมพ์ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ถ้าหากเปลี่ยนส่วนใดส่วนหนึ่ง อาจต้องปรับส่วนที่เหลือด้วย เช่น ถ้ามีการเปลี่ยนเป้าหมาย (Goals) แล้ว ก็อาจจะต้องปรับส่วนประกอบของทีมงาน วิธีการ และผลผลิต ตามไปด้วย



แผนภาพ : เครื่องมือของแม่พิมพ์ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐในแต่ละระดับ

3.3 เป้าหมายของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ

การกำหนดเป้าหมายและบทบาทที่ชัดเจนตั้งแต่เริ่มต้นจะช่วยชี้ทิศทางของการจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ และการดำเนินงานในระดับปฏิบัติการ ไม่ว่าจะเป็นการตั้งทีมนวัตกร การระดมทรัพยากร การเลือกวิธีการดำเนินงาน และการวัดผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับเป้าหมาย การมีเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกันจะช่วยให้สามารถจัดตั้งและดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ทีมงานมุ่งใช้พลัง ในการทำงานไปในทิศทางที่เป็นประโยชน์ต่อประชาชนได้อย่างเป็นรูปธรรม เพราะมีความกระจ่างชัดว่าจะตั้งทีมนวัตกรไปเพื่ออะไร จากการศึกษาเป้าหมายและบทบาทของห้องปฏิบัติการนวัตกรรม 20 แห่งทั่วโลก [5] เป้าหมายของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมสามารถแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มใหญ่ๆ ดังตารางต่อไปนี้

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

ตารางแสดงประเภทของเป้าหมายและบทบาทของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ

บทบาท	เป้าหมาย	ตัวอย่างห้องนวัตกรรมในต่างประเทศ
ผู้สร้างสรรค์นวัตกรรม (The Innovator)	สร้างสรรค์นวัตกรรมภาครัฐเพื่อตอบโจทย์สาธารณะที่สำคัญ	• New Orleans Innovation Delivery Team (สหรัฐอเมริกา) • Behavioural Insights Team (สหราชอาณาจักร) • Vinnova (สวีเดน)
ผู้สร้างแรงจูงใจ และสนับสนุนการมีส่วนร่วม (The Motivator and Enabler)	สร้างแรงจูงใจเพื่อส่งเสริมให้ประชาชน นวัตกร ผู้ประกอบการสังคม เข้ามาคิดค้นและสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อสาธารณะ และให้การสนับสนุนที่จำเป็น เช่น เงินทุน การฝึกอบรม การเชื่อมต่อกับเครือข่าย	• Seoul Innovation Bureau (เกาหลีใต้) • Mayor's Office of New Urban Mechanics (สหรัฐอเมริกา) • The Australian Centre for Social Innovation (ออสเตรเลีย)
ผู้สร้างการเรียนรู้ และที่ปรึกษา (The Educator and Consultant)	เพื่อพัฒนากรอบความคิด (Mindsets) และขีดความสามารถเชิงนวัตกรรมและปรับเปลี่ยนกระบวนการและวัฒนธรรมการทำงานองค์กรภาครัฐ ผ่านวิธีการให้คำปรึกษา ฝึกอบรมเสริมสร้างทักษะด้านนวัตกรรมสำหรับภาครัฐ	• MindLab (เดนมาร์ก) • PS21 (สิงคโปร์) • PEMANDU (มาเลเซีย)
ผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ The System Changer	เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ โดยเน้นประเด็นที่มีขนาดใหญ่และซับซ้อน เช่น ระบบสาธารณสุข พลังงาน หรือการศึกษา	• Sitra (ฟินแลนด์) • Nesta (สหราชอาณาจักร)

การแบ่งกลุ่มลักษณะนี้ สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจากหลากหลายภาคส่วนในประเทศไทย ซึ่งพบว่าแต่ละท่านมีมุมมองต่อเป้าหมายและบทบาทของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐที่แตกต่างกันออกไป เช่น

- เป็นพื้นที่สร้างสรรค์และทดลองนวัตกรรมใหม่ๆ สำหรับการพัฒนาบริการสาธารณะ
- เป็นหน่วยกลยุทธ์ (Strategy Unit) ให้รัฐบาล ซึ่งเน้นไปที่การศึกษาวิจัยข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับบริการสาธารณะหรือประเด็นเชิงสังคม เพื่อตั้งโจทย์หรือวาระที่ถูกต้องให้กับรัฐบาล ซึ่งการตั้งโจทย์ที่ถูกต้องก็มีความเป็นนวัตกรรม โดยไม่จำเป็นต้องเป็นผู้คิดแนวทางแก้ปัญหาเอง สามารถให้เอกชนเป็นผู้พัฒนาทางออกที่ตอบโจทย์ได้เช่นกัน
- เป็นแพลตฟอร์มที่สร้างการมีส่วนร่วมจากภาคส่วนที่หลากหลายในการสร้างนวัตกรรมเพื่อสาธารณะร่วมกัน โดยรัฐเป็นผู้สร้างพื้นที่และกลไกสนับสนุนต่างๆ
- เป็นผู้พัฒนาทักษะใหม่ๆ และเปลี่ยนกรอบความคิด (Mindsets) ให้แก่ข้าราชการและบุคลากรของภาครัฐในการทำงานร่วมกับประชาชน เพื่อสร้างหนทางที่เป็นไปได้ใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และยกระดับระบบราชการ สามารถให้วิธีการทำงานแบบใหม่ซึ่งนำไปปรับใช้กับองค์กรภาครัฐต่างๆ ได้จริง
- เป็นที่ปรึกษาด้านนวัตกรรมของหน่วยงานภาครัฐในระดับองค์กร (Innovation Advisory Unit) ซึ่งทำหน้าที่ในการให้คำปรึกษาและอำนวยความสะดวก (Facilitate) ฝ่ายต่างๆ ในองค์กรในการร่วมกันพัฒนานวัตกรรม หรือใช้กระบวนการสร้างนวัตกรรมในการเข้าไปปรับรูปแบบและวิธีการโดยเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานจริง และไม่สร้างภาระเพิ่มให้กับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง

บทบาทและเป้าหมายของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐจะเป็นกรอบกำหนดทิศทางการดำเนินงานและผลผลิตขององค์กรที่แตกต่างกันออกไปดังตัวอย่างในตารางต่อไปนี้

ตารางแสดงตัวอย่างวิธีการ กิจกรรม และผลผลิต ตามประเภทของบทบาทและเป้าหมายของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ

บทบาท (Roles)	นวัตกร (The Innovator)	ผู้สนับสนุน (The Enabler)	ผู้สอนและที่ปรึกษา (Educator and Consultant)	ผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ (The System Changer)
เป้าหมาย (Goals)	สร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อตอบโจทย์สาธารณะ (Creating Solutions for the Public)	สร้างการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชน (Engaging Citizen) ในการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยการสร้างแรงจูงใจและระบบสนับสนุน เพื่อส่งเสริมให้ประชาชน นวัตกร และผู้ประกอบการสังคม เข้ามาเป็นผู้คิดค้นและสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อสาธารณะ	พัฒนาขีดความสามารถเชิงนวัตกรรม (Capacity Building and Consulting) ให้หน่วยงานภาครัฐ ปรับเปลี่ยนทัศนคติ และวัฒนธรรมการทำงานองค์กร	สร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ (Changing System) โดยเน้นประเด็นที่มีขนาดใหญ่และซับซ้อน เช่น ระบบสาธารณสุข พลังงาน หรือ การศึกษา
ตัวอย่างวิธีการ (Methods)	• การออกแบบโดยมีผู้ใช้เป็นศูนย์กลาง (User-Centred Design) • การทดลองอย่างรวดเร็ว (Rapid Experimentation) • ศาสตร์เชิงพฤติกรรม (Behavioural Sciences)	• การสร้างนวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation) • การประกวดและให้รางวัล (Challenge Prizes) • สื่อสังคม (Social Media) • การระดมความคิดจากสาธารณะ (Crowdsourcing) • การออกแบบโดยมีผู้ใช้เป็นศูนย์กลาง (User-Centred Design)	• ให้คำปรึกษา (Consulting) หลักสูตรพัฒนาขีดความสามารถด้านนวัตกรรม (Capacity Building Programmes) สำหรับภาครัฐ โดยเรียนรู้จากการลงมือทำ • การมอบรางวัล 21 การสร้างนวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation) ในองค์กรภาครัฐ	• การสร้างนวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation) • การคิดเชิงระบบ (System Thinking) • การออกแบบโดยมีมนุษย์เป็นศูนย์กลาง (Human-Centred Design)
ตัวอย่างกิจกรรม (Activities)	• การวิจัย • การจัดกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรม • การออกแบบและทดสอบต้นแบบนวัตกรรม	ให้การสนับสนุนที่จำเป็น เช่น เงินทุน การฝึกอบรม การเชื่อมต่อกับเครือข่าย การสร้างการมีส่วนร่วมจากประชาชนและภาคส่วนต่างๆ ผ่านการประชุมเชิงปฏิบัติการ และเครื่องมือดิจิทัล	• การอบรม ให้คำปรึกษา • การจัดกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อสร้างทักษะความรู้ใหม่	• การเปลี่ยนแปลงนโยบาย • การจัดกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรม • การให้ทุนสนับสนุนนวัตกรรม • การประเมินโครงการ การอบรม ให้คำปรึกษา
ตัวอย่างผลผลิต (Outputs)	• ต้นแบบนวัตกรรม • งานวิจัยและคำแนะนำเชิงนโยบาย	• ไอเดียนวัตกรรมสำหรับสาธารณะที่มีประสิทธิภาพ • การสนับสนุนนวัตกรรมและ • กิจการเพื่อสังคมใหม่ๆ การมีส่วนร่วมของประชาชน	การเปลี่ยนแปลงเชิงทัศนคติและพฤติกรรม ทักษะความรู้ด้านนวัตกรรม วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม	• ต้นแบบนวัตกรรม • คำแนะนำเชิงนโยบาย • ทักษะความรู้ด้านนวัตกรรม • วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม

การกำหนดเป้าหมายที่ดีนั้น นอกจากจะต้องพิจารณาว่าเป้าหมายใดจะสามารถตอบโจทย์ความต้องการของประชาชนได้อย่างทั่วถึงแล้ว ยังต้องคำนึงถึงแนวทางการจัดสรรทรัพยากรในระบบเศรษฐกิจที่มีอยู่อย่างจำกัด โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์ มาสนับสนุนการดำเนินงานของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยเป้าหมายในแต่ละรูปแบบนั้นมีจุดเด่นที่ไม่เหมือนกัน และมีเงื่อนไขในการคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถและเชี่ยวชาญในสาขาที่แตกต่างกันออกไป

ตารางดังต่อไปนี้แสดงถึงตัวอย่างของเป้าหมายที่เหมาะสมกับศักยภาพและโจทย์การแก้ไขปัญหาขององค์กรที่แตกต่างกันออกไป

ตารางแสดงเป้าหมาย จุดเด่น ลักษณะองค์กร และโจทย์การแก้ไขปัญหาของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ

เป้าหมาย	ข้อดี	ตัวอย่างองค์กร/ ทีมงานที่เหมาะสม	ตัวอย่างโจทย์ที่เหมาะสม
สร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อตอบโจทย์สาธารณะ (Creating Solutions for the Public)	องค์กรหรือทีมงานได้พัฒนาขีดความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม อีกทั้งยังมีการสร้างส่วนร่วมจากประชาชนและภาคส่วนต่างๆ ในกระบวนการ โดยมีทีมนวัตกรเป็นเจ้าภาพหลัก	ทีมงานที่มีขีดความสามารถในการสร้างนวัตกรรม เช่น มีความเชี่ยวชาญด้านการออกแบบบริการ (Service Design) หรือต้องการพัฒนาขีดความสามารถในการสร้างนวัตกรรม	โจทย์ที่มีความเกี่ยวพันกับภาครัฐสูง เช่น การปรับปรุงระบบการให้บริการสาธารณะ ซึ่งมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งฝั่งประชาชนและบุคลากรภาครัฐ
สร้างการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชน (Engaging Citizen) ในการสร้างสรรค์นวัตกรรม	ระดับการมีส่วนร่วมจากประชาชนสูง สร้างความผูกพันกับสาธารณชน และมีศักยภาพในการได้มาซึ่งแนวคิดที่แปลกใหม่ และมีประสิทธิภาพสูง เนื่องจากเปิดรับความคิดจากผู้คนในวงกว้าง	ทีมงานที่มีศักยภาพในการสร้างกระบวนการการมีส่วนร่วม สร้างแรงจูงใจ และสร้างระบบสนับสนุน	โจทย์เชิงสังคมหรือโจทย์ภาครัฐที่มีความเกี่ยวข้องกับภาคประชาชนสูง โจทย์ที่ภาคเอกชนมีความสามารถในการแก้ปัญหาได้ดีกว่าภาครัฐ
พัฒนาขีดความสามารถเชิงนวัตกรรม (Capacity Building and Consulting)	สร้างให้เกิดขีดความสามารถด้านนวัตกรรมในองค์กรภาครัฐในระยะยาว สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงระบบและวัฒนธรรมของหน่วยงานราชการ	ทีมงานมีความเชี่ยวชาญเรื่องนวัตกรรมภาครัฐ การจัดกระบวนการเรียนรู้ และการสร้างเงื่อนไขส่งเสริมนวัตกรรม (Enabling Conditions) ในองค์กรภาครัฐ	การปรับปรุงระบบราชการ การเปลี่ยนทัศนคติ และพัฒนาขีดความสามารถของภาครัฐ
สร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ (Changing System)	สามารถสร้างผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ โดยเห็นความเชื่อมโยงของปัญหาและการแก้ไขปัญหาในทุกภาคส่วน	ทีมงานมีความเข้าใจถึงการสร้างนวัตกรรมสังคมอย่างลึกซึ้ง มีศักยภาพในการเชื่อมโยงผู้ที่เกี่ยวข้องจากหลายภาคส่วน และมีทักษะการคิดเชิงระบบ (System Thinking)	ปัญหาสังคมเชิงระบบที่มีความซับซ้อน เช่น ระบบการศึกษา และระบบสาธารณสุข เป็นต้น

ทีมนวัตกรรมหรือห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐควรยึดเพียงเป้าหมายเดียวตลอดไปหรือไม่?

ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมไม่จำเป็นต้องมีเป้าหมายเพียงอย่างเดียว อย่างเช่นกรณีของ Mayor's Office of New Urban Mechanics ที่แสดงบทบาทเป็นทั้งผู้สร้างนวัตกรรม และยังสร้างการมีส่วนร่วมโดยการเปิดโอกาสให้ภาคส่วนต่างๆ เข้ามาเป็นผู้ออกแนวคิดใหม่ๆ เพื่อตอบโจทย์สาธารณะ ซึ่งเป็นการเพิ่มหนทางในการสร้างสรรค์นวัตกรรมภาครัฐให้หลากหลายมากขึ้น และสร้างให้เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมจากภาคประชาชน

การที่ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมจะสามารถครอบคลุมบทบาทได้มากหรือน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ไม่ว่าจะเป็นความพร้อมด้านขีดความสามารถขององค์กร เงินทุน โจทย์ความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงการยอมรับและการสนับสนุนจากหน่วยงานและภาคส่วนต่างๆ เช่น ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐที่มุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาเชิงระบบอย่าง Nesta มักมีความพร้อมทั้งในแง่ของขีดความสามารถด้านนวัตกรรม เงินทุน และการสนับสนุนทั้งทางการเมืองและจากภาคส่วนต่างๆ

นอกจากนี้ เมื่อเงื่อนไขต่างๆ ภายในองค์กรและสถานการณ์ภายนอกเปลี่ยนไป เป้าหมายของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมอาจมีการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย ตัวอย่างเช่น ห้องปฏิบัติการนวัตกรรม MindLab ของประเทศเดนมาร์ก ได้มีการเปลี่ยนเป้าหมายขององค์กร 6 ครั้ง นับตั้งแต่เริ่มจัดตั้งในปี พ.ศ. 2545 โดยการเปลี่ยนแปลงในแต่ละครั้งเป็นผลที่ได้จากการเรียนรู้และจากประสบการณ์ที่สั่งสมมาขององค์กรเอง ทำให้เกิดการพัฒนาที่มีรูปแบบเฉพาะตัวได้อย่างต่อเนื่อง พร้อมไปกับการยกระดับเป้าหมายขององค์กรให้ใหญ่ขึ้นตามไปด้วย

3.4 แนวทางการจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ

เมื่อมีการกำหนดเป้าหมายและบทบาทของห้องปฏิบัติการที่เหมาะสมแล้ว จะต้องพิจารณาถึงแนวทางในการจัดตั้งองค์กรในลักษณะที่จะส่งเสริมให้สามารถดำเนินงานจริงได้ตามวัตถุประสงค์ โดยพิจารณาถึงระดับความใกล้ชิดกับอำนาจบริหารการจัดสรรเงินทุน การคัดเลือกบุคลากร และการสร้างเครือข่ายพันธมิตร ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

3.4.1 ระดับความใกล้ชิดกับอำนาจบริหาร (Proximity to Government) : การสร้างสมดุลระหว่างความใกล้ชิดกับอำนาจรัฐและความเป็นอิสระในการดำเนินการอย่างสร้างสรรค์

การวางระดับความใกล้ชิดกับอำนาจบริหารจะส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อสถานะทางกฎหมายและขอบเขตอำนาจหน้าที่องค์กร ซึ่งสามารถจำแนกรูปแบบความสัมพันธ์ได้ ดังนี้

1) การจัดตั้งแบบใกล้ชิดกับอำนาจบริหารสูงสุด (National Executive Model) คือ การจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐภายใต้สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี ด้วยระดับความใกล้ชิดเชิงโครงสร้างกับอำนาจบริหารสูงสุดของประเทศ ทำให้ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมในรูปแบบนี้ มีศักยภาพในการผลักดันวาระแห่งชาติ และชี้นำให้การพัฒนานวัตกรรมเป็นหัวข้อหลักที่มีลำดับความสำคัญสูงของหน่วยงานภาครัฐระดับต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นระดับกระทรวง ทบวง หรือกรม ตัวอย่างของการจัดตั้งแบบใกล้ชิดกับอำนาจบริหารสูงสุด ได้แก่ PS21 ของประเทศสิงคโปร์

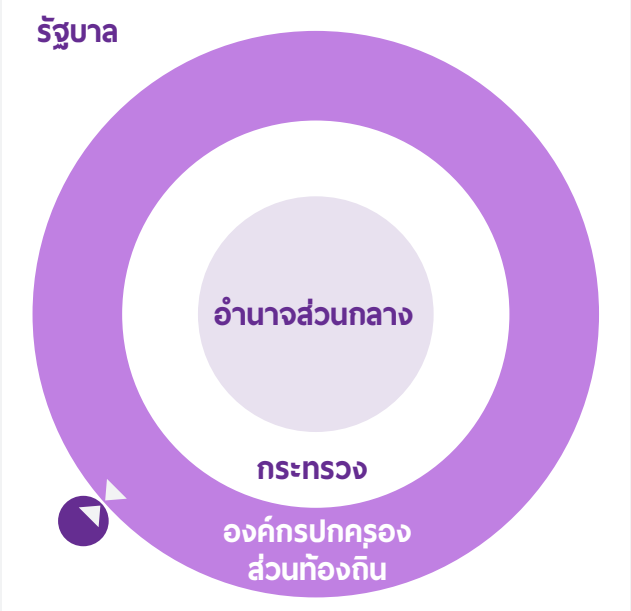
แผนภาพ : การจัดตั้งแบบใกล้ชิดกับอำนาจบริหารสูงสุด

2) การจัดตั้งแบบใกล้ชิดกับอำนาจบริหารระดับกระทรวง (Ministerial Model) คือ การจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐภายใต้สังกัดกระทรวง เพื่อส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมและบริการสาธารณะที่อยู่ในขอบเขตความรับผิดชอบของกระทรวงนั้นๆ อย่างไรก็ตาม เพื่อการร่วมงานอย่างบูรณาการและไม่ติดอยู่ในกรอบของการทำงานแบบไซโล ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐหนึ่งๆ จึงอาจอยู่ภายใต้สังกัดกระทรวง มากกว่าหนึ่งกระทรวงก็เป็นได้ เช่นกรณีของ MindLab ประจำประเทศเดนมาร์ก

3) การจัดตั้งแบบใกล้ชิดกับอำนาจบริหารส่วนท้องถิ่น (Local Executive Model) คือ การจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐภายใต้สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อสนับสนุนให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมและการบริการสาธารณะระดับจังหวัด หรือระดับเทศบาลเมือง ตัวอย่างเช่น Seoul Innovation Bureau ประเทศเกาหลีใต้

4) การจัดตั้งนอกส่วนราชการ (Non-Bureaucratic Model) คือ การจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐให้มีสถานะเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐหรือองค์การมหาชน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการพัฒนานวัตกรรมภาครัฐและบริการสาธารณะในรูปแบบที่ ส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจไม่สามารถดำเนินงาน ได้เพราะติดข้อจำกัดในเชิงกฎระเบียบทางราชการ

การจัดตั้งองค์กรในรูปแบบนี้จะส่งผลให้ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐมีอิสระในการดำเนินงานมากกว่ารูปแบบ 3 ประเภทข้างต้น แต่รัฐบาลยังคงมีอำนาจในการกำหนดทิศทางและวาระของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมประเภทนี้ รวมทั้งเป็นผู้ให้เงินทุนสนับสนุนการดำเนินงาน ตัวอย่างเช่น La 27e Region ประเทศฝรั่งเศส



5) การจัดตั้งให้มีความเป็นอิสระในการบริหารงาน (Independent Model) คือ การจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐในรูปแบบองค์กรอิสระหรือมูลนิธิ เพื่อให้การดำเนินงานของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐปลอดพ้นจากการแทรกแซงจากองค์กรของรัฐหรือสถาบันทางการเมือง การจัดตั้งองค์กรในรูปแบบนี้จะส่งผลให้ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐมีอิสระเต็มตัวในการกำหนดวาระการดำเนินงานด้วยตนเอง แต่ก็ยังคงมีการกำหนดให้ภาครัฐให้เงินทุนสนับสนุน ตัวอย่าง เช่น Nesta สหราชอาณาจักร

ความใกล้ชิดกับอำนาจบริหารมีทั้งข้อดีและข้อจำกัด ดังนี้

ข้อดี

- มีศักยภาพในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง และผลักดันให้การพัฒนานวัตกรรมเป็นวาระแห่งชาติ รวมทั้งการใช้นวัตกรรมในการแก้ไขปัญหาระดับประเทศ ที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากหน่วยงานรัฐหลายภาคส่วนและหลายระดับ
- มีศักยภาพในการเข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดโจทย์ทางด้านนโยบายระดับมหภาค ให้เกื้อหนุนการพัฒนานวัตกรรมอย่างบูรณาการ

ข้อจำกัด

- อาจขาดความเป็นอิสระและความคล่องตัวในการดำเนินงาน และโอกาสในการทดลองพัฒนานวัตกรรมแบบก้าวกระโดดอาจเป็นไปได้ยากกว่าการจัดตั้งองค์กรที่มีระยะห่างจากอำนาจบริหาร
- อาจเกิดอุปสรรคเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองหรือการบริหาร เช่น การเปลี่ยนรัฐบาล หรือฝ่ายบริหาร ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐที่มีระยะห่างจากอำนาจบริหารมักจะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอำนาจน้อยกว่าห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐที่อยู่ใกล้ชิดกับอำนาจบริหาร เช่น Sitra ประจำประเทศฟินแลนด์ที่สามารถอยู่รอดมาได้อย่างยาวนาน 45 ปี แม้จะมีการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองมาหลายยุคหลายสมัย อย่างไรก็ตาม มีตัวอย่างของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมที่แม้จะมีความใกล้ชิดกับอำนาจบริหารมากแต่ก็สามารถที่จะอยู่รอดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองได้ เช่น Mayor's Office of New Urban Mechanics หรือ NYC Center for Economic Opportunity ประเทศสหรัฐอเมริกา

ทีมนวัตกรสามารถลดความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงอำนาจทางการเมืองได้โดยการสร้างการมีส่วนร่วมจากภาคส่วนต่างๆ รวมทั้งสื่อสารคุณค่าหรือผลกระทบของโครงการนวัตกรรมให้แก่สาธารณชนได้รับรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความผูกพันจากผู้ที่เกี่ยวข้อง จะช่วยให้ทีมนวัตกรมีโอกาสยืนหยัดอยู่ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองได้

3.4.2 การจัดหาเงินทุน : เลือกแหล่งเงินทุนที่มั่นคง แต่มีความยืดหยุ่น

ทุนสนับสนุนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่จะทำให้ทีมนวัตกรสามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงควรมีการกำหนดให้ชัดว่าเงินทุนสนับสนุนจะได้มาจากแหล่งใดและได้มาอย่างไร รวมถึงแนวทางในการระดมเงินทุนสนับสนุนทั้งจากภาครัฐและภายนอก นอกจากนี้ยังต้องตัดสินใจด้วยว่าทรัพยากรการเงินเหล่านั้น จะได้รับการบริหาร จัดสรรและใช้จ่ายออกไปอย่างไร จากการสัมภาษณ์ Marco Steinberg ผู้เชี่ยวชาญการจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรม และอดีตผู้อำนวยการของกองทุนนวัตกรรม Sitra กล่าวว่า สิ่งที่สำคัญ 2 ประการในการจัดหางบประมาณ คือ ความยั่งยืน (Sustainability) และความยืดหยุ่น (Flexibility) แหล่งทุนที่มีความยั่งยืนหมายถึงงบประมาณที่สามารถหล่อเลี้ยงห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐหรือทีมนวัตกรได้ในระยะยาวอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่จำกัดอยู่เพียงช่วงระยะเวลาเพียงสั้นๆ และแหล่งทุนที่มีความยืดหยุ่น คือการที่งบประมาณไม่ได้จำกัดอิสระในการดำเนินงานหรือผูกมัดลักษณะของการทำโครงการและผลลัพธ์ด้วยวิธีใดวิธีหนึ่ง

นอกจากที่ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐจะต้องมีงบประมาณของตนเองแล้ว ก็ควรมองหาหนทางในการระดมเงินเพิ่มเติมจากแหล่งทุนภายนอกอื่น ๆ ด้วย เช่น จากการบริจาคและจากภาคธุรกิจ โดยไม่หวังพึ่งแหล่งทุนใดแหล่งทุนหนึ่งเพียงอย่างเดียว เพื่อให้เกิดความยั่งยืนในการทำงาน แหล่งเงินทุนตั้งต้นสำหรับห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐอาจปรากฏในรูปแบบต่างๆ เช่น

1. การสนับสนุนทางการเงินจากรัฐบาลโดยตรง

เงินทุนจะถูกจัดสรรให้ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐเฉกเช่นหน่วยงานของรัฐอื่นๆ โดยงบประมาณด้านบุคลากรของทีมงานจะครอบคลุมอยู่ในงบของหน่วยงานเจ้าของเรื่อง ทั้งนี้บุคลากรในทีมอาจจะถูกจัดจ้างโดยตรงเข้ามาเป็นข้าราชการพลเรือน ตัวอย่างเช่น MindLab ในประเทศเดนมาร์ก

2. จัดหาเป็นงบประมาณพิเศษ

เป็นการจัดตั้งกองทุนอุดหนุนพิเศษ เช่น ตั้งกองทุนขึ้นมาใหม่ที่อาจเรียกว่า “กองทุนนวัตกรรมการสาธารณะ” เป็นต้น ในต่างประเทศตัวอย่างที่ชัดเจนคือการก่อตั้ง Nesta ซึ่งได้รับเงินสนับสนุนจากหน่วยงานสลากกินแบ่งแห่งสหราชอาณาจักร ในประเทศไทยมีตัวอย่างที่ใกล้เคียงกันเช่น เมื่อรัฐบาลจัดตั้งกองทุนที่เรียกว่า “กองทุนพัฒนานวัตกรรม” ที่ต่อมากลายเป็นสำนักนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์กรมหาชน) เป็นต้น

3. งบประมาณจากหน่วยงานต่างประเทศ

คือการให้เงินลงทุนตั้งตัวก้อนแรกจากหน่วยงานระหว่างประเทศ เช่น การจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐในประเทศมอลโดวา ที่โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (United Nations Development Programme) ให้ความช่วยเหลือในการจัดตั้ง โดยสนับสนุนในระยะเริ่มต้นทั้งเงินทุนและผู้เชี่ยวชาญ อย่างไรก็ตาม เนื่องจากแหล่งทุนชนิดนี้มักเน้นให้การสนับสนุนในช่วงเริ่มต้น ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐที่ได้รับการสนับสนุนจากแหล่งนี้จึงควรมองหางบประมาณจากแหล่งทุนอื่นที่มีความต่อเนื่องยั่งยืนด้วย

นอกจากทุนในการจัดตั้งแล้ว เงินทุนสนับสนุนการดำเนินงานก็มีความสำคัญต่อความอยู่รอดของหน่วยงานมากเช่นกัน เพราะส่งผลถึงความมีอิสระในการเลือกลักษณะการทำงานและชนิดของโครงการที่จะทำ โดยแหล่งเงินทุนสนับสนุนอาจสามารถสรรหาได้ ดังนี้

- **รายได้จากการทำโครงการ** คือรายได้ที่มาจากค่าตอบแทนจากการให้บริการของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐแก่หน่วยงานอื่นในรูปแบบของสัญญาจ้างบริการระหว่างหน่วยงาน
- **การจัดสรรเงินทุนจากรัฐบาลแบบมีพันธสัญญา** กรณีนี้ จะใช้กับงานเฉพาะเป็นเรื่องๆ เช่น สัญญาจัดจ้างบริการ (Service Contract) หรือ เงินสนับสนุนเพื่อดำเนินโครงการทางสังคม (Grant Contract)
- **เงินบริจาค** ทีมนวัตกรรมบางแห่ง เช่น Sitra และ Nesta ได้รับเงินบริจาคจากสาธารณชนเพื่อนำมาใช้จ่ายในการทำงานแต่ละปี

3.4.3 ทีมงาน : เลือกผู้ร่วมทีมที่มีแนวคิดที่ใช่และมีทักษะที่หลากหลายตั้งแต่แรก (Recruit People with the Right Mindsets and Skillsets)

หลังจากที่มีเป้าหมายและแนวทางการจัดตั้งองค์กรที่ชัดเจนแล้ว การสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมเป็นสิ่งสำคัญอย่างมาก เนื่องจากการสร้างนวัตกรรมภาครัฐต้องอาศัยบุคลากรที่มีทักษะและความเชี่ยวชาญจากหลากหลายสาขา รวมทั้งควรเป็นบุคลากรที่มีแนวคิดเปิดกว้าง สร้างสรรค์ และพร้อมที่จะร่วมทำงานเป็นทีม ทั้งภายในระดับองค์กร ระดับระหว่างหน่วยงานในภาครัฐ และระหว่างหน่วยงานภาครัฐกับเอกชน หรือภาคประชาชน โดยทีมงานควรมีองค์ประกอบดังนี้

ผู้นำทีม

เนื่องด้วยลักษณะการทำงานของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐต้องอาศัยการประสานงานกับหลายภาคส่วน ผู้นำทีมจึงควรมีประสบการณ์การทำงาน ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อที่จะสามารถสร้างกระบวนการความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ได้อย่างเป็น รูปธรรม นอกจากการมีวิสัยทัศน์ที่แหลมคมแล้ว ผู้นำทีมยังต้องมีความเชี่ยวชาญเชิงกลยุทธ์ในการบริหารการทำงานของแต่ละทีม สร้างเป้าหมายตามบริบท และช่วยให้เกิดการดำเนินการตามเป้าหมายได้อย่างมั่นคง นอกจากนั้น ผู้นำยังเปรียบเสมือนตัวแทนของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐที่จะช่วยเป็นกระบอกเสียงในการขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ และหากผู้นำมีคุณสมบัติที่มาพร้อมกับความสร้างสรรค์และมีมุมมองที่เปิดกว้างด้วยแล้วก็จะยิ่งช่วยให้เกิดวัฒนธรรมของทีมที่เหมาะกับการสร้างนวัตกรรมมากขึ้น

ทีมนวัตกร

ทีมนวัตกรของห้องปฏิบัติงานนวัตกรรมภาครัฐ คือ ผู้ที่ขับเคลื่อนองค์กรเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยเป็นแกนหลักที่ทำงานเต็มเวลา ทีมนวัตกรควรประกอบด้วยสมาชิกที่มีประสบการณ์และความรู้ที่หลากหลายจากทั้งในภาครัฐและนอกภาครัฐ เช่น จากภาคเอกชนหรือจากองค์กรที่ไม่แสวงกำไร ทีมนวัตกรอาจมีสมาชิกเป็นนักออกแบบหรือผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมที่สามารถใช้เครื่องมือและกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรมได้เป็นอย่างดี เป็นนักสร้างสรรค์ที่สามารถสร้างความเป็นไปได้ใหม่ๆ ให้กับทีมงาน อย่างไรก็ตาม ส่วนประกอบของทีมนวัตกรก็ยังขึ้นอยู่กับเป้าหมายที่ตั้งไว้ด้วยเช่นกัน เช่น หากเป้าหมายของทีมงานเน้นไปที่การพัฒนาขีดความสามารถของภาครัฐ นอกจากนักออกแบบหรือ ผู้ที่เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมแล้ว ทีมควรประกอบด้วยผู้ที่เข้าใจระบบและวัฒนธรรมของราชการ และผู้ที่มีทักษะในการถ่ายทอดและสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ที่ชำนาญอีกด้วย

ทีมงานเฉพาะกิจ

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

คุณลักษณะของผู้ร่วมทีม

ไม่ว่าจะเป็นบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญจากสาขาใด ก็สามารถเป็นหนึ่งในทีมนวัตกรได้หากมีกระบวนการ คิดและทักษะดังต่อไปนี้

1. คุณลักษณะด้านกระบวนการคิด (Mindset) ของทีมนวัตกร

• มีใจและความคิดที่เปิดกว้าง

การทำงานที่เกี่ยวข้องกับสังคมจะต้องใช้ทั้งสมองและใจไปพร้อมๆ กัน การเปิดกว้างทางจิตใจและความคิดที่ครอบคลุมในหลายบริบท ตั้งแต่การคิดแบบเปิด การคิดอย่างสร้างสรรค์ ความสงสัยใคร่รู้ความพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆการรับฟังโดยไม่ตัดสิน และเปิดรับความแตกต่างและความเปลี่ยนแปลง

• มีความสงสัยใคร่รู้ (Curious to Learn) และเน้นความเป็นไปได้

หากปราศจากความสงสัยใคร่รู้แล้ว นวัตกรรมจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ ความสงสัยใคร่รู้เป็นบ่อเกิด ในการสร้างนวัตกรรมต่างๆ และคำตอบที่เกิดมาจากความสงสัยเหล่านั้น ก็คือความเป็นไปได้ในหลายๆ ทาง การสร้างหนทางที่เป็นไปได้ นอกจากจะต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์แล้วยังต้องสามารถประยุกต์ให้เข้ากับสถานการณ์จริงได้อีกด้วย

• มีความยืดหยุ่นในการคิดและอยู่กับความคลุมเครือได้

เพราะการพัฒนานวัตกรรมคือ การพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ซึ่งไม่มีรูปแบบวิธีการให้ทำตามที่ชัดเจนตั้งแต่แรก นวัตกรจึงจำเป็นจะต้องเป็นบุคคลที่สามารถอยู่กับความคลุมเครือ และมีความยืดหยุ่นในการคิด พร้อมที่จะเริ่มต้นทดลอง
ทำสิ่งใหม่ๆ ด้วยแนวคิดหรือวิธีการที่แตกต่างไปจากเดิม

• มีทัศนคติเชิงบวกและมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของคนและการสร้างนวัตกรรม

การที่จะบรรลุเป้าหมายในการสร้างนวัตกรรมได้นั้น สมาชิกในทีมต้องมีทัศนคติเชิงบวกและเชื่อมั่นในสิ่งที่ทำ รวมถึงมีความเชื่อในศักยภาพของคนว่าจะช่วยสร้างการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้

• มีความกล้าที่จะล้มเหลวและเรียนรู้จากประสบการณ์เหล่านั้น

ผู้ที่จะสามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ได้นั้นต้องเผชิญหน้ากับความไม่แน่นอนและความล้มเหลวตลอดเวลา ความกล้าที่จะเผชิญความเสี่ยงจึงเป็นสิ่งสำคัญในการลงมือทำ เช่นเดียวกับความพร้อม ที่จะเรียนรู้จากความล้มเหลวเหล่านั้น

2. คุณลักษณะทางด้านทักษะความสามารถ (Skillset) ของทีมนวัตกร

ทักษะความสามารถของทีมนวัตกรนับเป็นเอกลักษณ์ที่ทำให้เกิดความแตกต่าง โดยเฉพาะความรู้ ความสามารถในการสร้างนวัตกรรมด้วยกระบวนการออกแบบที่เน้นมนุษย์เป็นศูนย์กลาง ในขณะเดียวกันทักษะพื้นฐานเองก็ยังคงมีความจำเป็นต่อการดำเนินงาน รวมถึงทักษะอื่นๆ ที่สามารถเป็นตัวส่งเสริมให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมได้ดียิ่งขึ้น ทีมนวัตกรควรมีทักษะที่แตกต่างและเป็นที่ต้องการของหน่วยงานภาครัฐ เพื่อการนำไปสู่การปรับปรุงระบบราชการและการให้บริการแก่ประชาชนด้วยคุณค่าใหม่ๆ เช่น ด้านนวัตกรรมการออกแบบ หรือด้านมานุษวิทยา ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

• ทักษะการทำงานร่วมกับประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Working with Citizens and Stakeholders)

การทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นทักษะที่มีผลต่อการสร้างนวัตกรรมภาครัฐอย่างมาก เพราะคนคือหัวใจของระบบสังคมทั้งหมด และมีความเกี่ยวข้องกับอีกหลากหลายมิติ ทักษะนี้ นอกจากจะช่วยในเรื่องการสร้างการมีส่วนร่วมแล้ว ยังรวมไปถึงการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีอีกด้วย

• ทักษะเชิงนวัตกรรมและกระบวนการออกแบบ

ทักษะนี้มีบทบาทสำคัญในการสร้างสรรค์แนวคิดและความเป็นไปได้ใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาที่เริ่มจากทักษะการเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์และบริบทแวดล้อม (Understanding Human Nature and Context) ที่ต้องมีความเข้าใจความเป็นมนุษย์ ความหวัง ความกลัว และความฝัน รวมทั้งบริบทที่มีผลต่อสิ่งเหล่านี้ เพื่อนำมาแก้ปัญหาและสร้างนวัตกรรม ทักษะการใคร่ครวญและสะท้อนคิด (Reflective) ที่เป็นความสามารถในการตีความสะท้อนปัญหาและใช้วิจารญาณในการตั้งคำถาม รวมถึงการมีความสามารถในการเป็นกระบวนการ เพื่อสร้างการเรียนรู้ให้กับผู้อื่นได้ด้วยการจัดกระบวนการ (Facilitation) และการกระตุ้นการเรียนรู้ (Stimulating Learning) ให้กับผู้เข้าร่วม ทั้งนี้ หากนวัตกรมีทักษะด้านการออกแบบการบริการ (Service Design) ด้วยแล้ว จะยิ่งช่วยเสริมให้เกิดการสร้างหนทางแก้ปัญหาที่ดียิ่งขึ้น

• ทักษะเชิงข้อมูล

ปัญหาในโลกยุคปัจจุบันมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาของประชาชนย่อมมีความท้าทายมากขึ้นตามไปด้วยการจัดทำข้อมูลให้เป็นแผนภาพแผนภูมิและตาราง เพื่อทำให้ข้อมูลมีความน่าสนใจและช่วยให้การทำงานสะดวกขึ้น รวมทั้งความสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพจึงถือเป็นคุณลักษณะที่สำคัญอีกประการหนึ่ง

• ทักษะด้านการคิดเชิงนวัตกรรม

การคิดเชิงนวัตกรรมเป็นการผสมผสานของการใช้ความรู้รอบ รู้ลึก และรู้หลากหลาย ซึ่งต้องมีทักษะการคิดทั้งเชิงสร้างสรรค์ (Creative Thinking) เชิงระบบ30 (Systemic Thinking) และองค์รวม (Holistic Thinking) โดยเป็นลักษณะของผู้ที่มีความรู้และทักษะทั้งแนวดิ่ง แนวกว้าง และแบบ T- Shape เพื่อช่วยให้ทำงานร่วมกับผู้ที่มาจากสายงานอื่นได้อย่างราบรื่น

• ทักษะการสื่อสารและการสร้างแบรนด์ (Branding)

การทำให้ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมเป็นที่รู้จักเป็นสิ่งจำเป็นในการดึงดูดพันธมิตรและผู้ที่มีความสามารถมาเข้าร่วม อีกทั้งยังช่วยเผยแพร่วัฒนธรรมและกระบวนการสร้างนวัตกรรมไปยังที่ต่างๆ รวมถึงคนทั่วไป ซึ่งต้องอาศัยทักษะการสื่อสารและการสร้างแบรนด์เป็นหลัก

• การคำนึงถึงอนาคต (Future Casting)

อนาคตคือสิ่งที่ทุกๆ คนตั้งความหวัง ทีมนวัตกรต้องมีความสามารถในการนำเอาข้อมูลวิจัยมาสังเคราะห์เพื่อสร้างภาพแห่งอนาคต เช่น องค์กร Sitra ที่มีการตั้งเป้าหมายในการสร้างอนาคตของฟินแลนด์ให้เป็นประเทศแห่งนวัตกรรมและมีความเป็นอยู่ที่ยั่งยืน

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

3.4.4. พันธมิตร : ทำทีมหลักให้เล็กและคล่องตัว (Lean) แต่ทำงานร่วมกับพันธมิตรในระบบเครือข่ายที่กว้างขวาง

เมื่อได้บุคลากรมาร่วมในทีมนวัตกรแล้ว การสร้างสัมพันธ์กับพันธมิตรภายนอกจะช่วยเพิ่มโอกาสการประสบความสำเร็จและสร้างความยั่งยืนให้กับห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐได้เป็นอย่างดี โดยเครือข่ายผู้สนับสนุนอาจมาจากภาคส่วนที่หลากหลาย เช่น หน่วยงานราชการ องค์กรเอกชน ภาคประชาสังคม และสื่อมวลชน (Media)

การออกแบบให้ทีมหลักมีขนาดเล็กและเครือข่ายของทีมเฉพาะกิจมีความกว้างขวางจะช่วยให้การบริหารจัดการของทีมนวัตกรมีความคล่องตัวและความยืดหยุ่นในการทำงาน สามารถตอบโจทย์ ความต้องการของประชาชนในมิติที่หลากหลายผ่านความร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญเฉพาะกิจและเครือข่าย ตัวอย่างเช่น La 27e Region ซึ่งประกอบด้วยทีมงานหลักเพียง 7 คน แต่มีเครือข่ายกับทีมงานที่เชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ รวมแล้วมากกว่า 40 คนทั่วทั้งประเทศฝรั่งเศส โดยรวมถึงผู้เชี่ยวชาญด้านสังคมศาสตร์การวางผังเมือง การออกแบบและการวิจัยภาคสังคม การมีเครือข่ายของทีมงานในลักษณะนี้ช่วยให้ทีมสามารถตอบโจทย์ความต้องการที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอได้

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

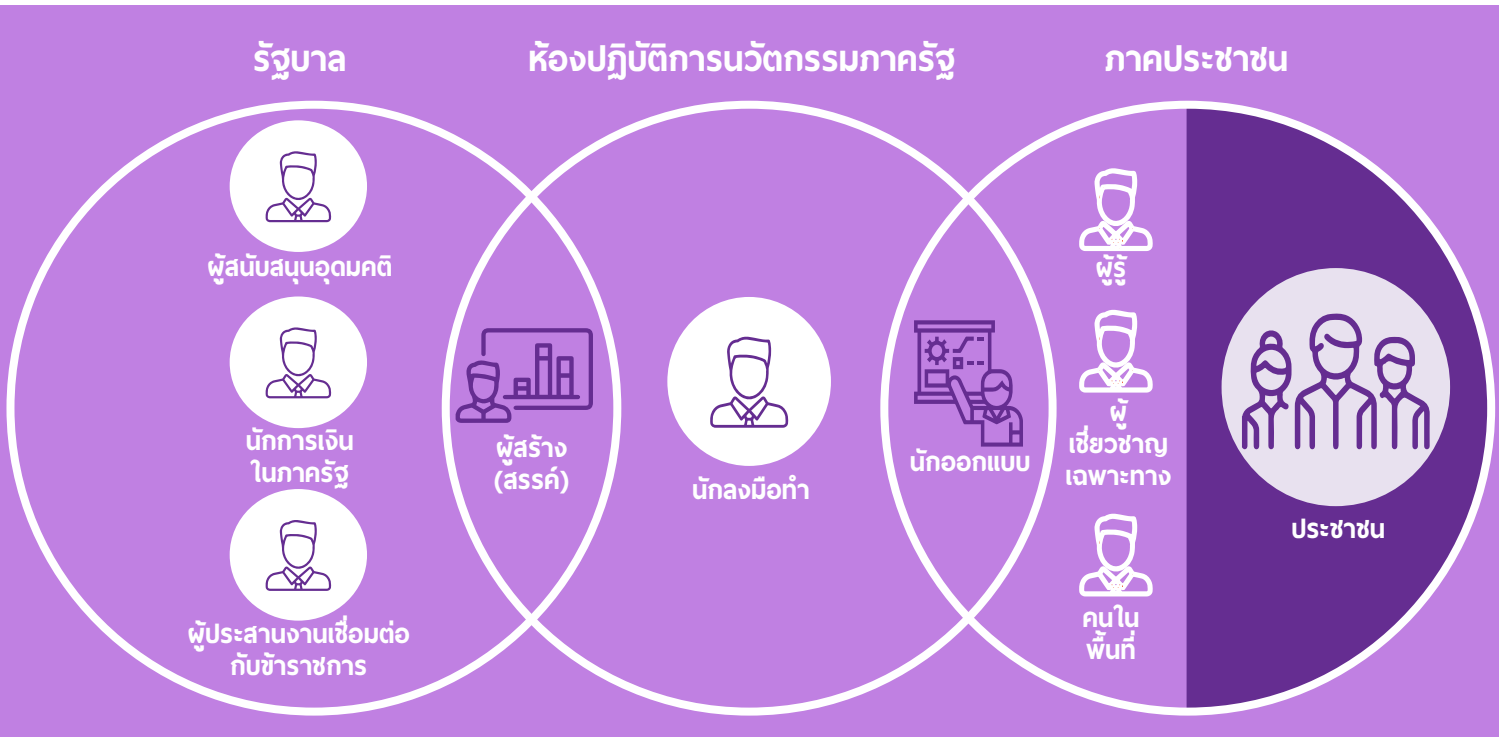
ประชาชนเป็นพันธมิตรที่สำคัญที่สุดของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ เนื่องจากเป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับโครงการโดยตรงในกระบวนการนวัตกรรมภาครัฐที่ดีนั้น ประชาชนจะมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ร่วมสร้างแนวความคิดในการเปลี่ยนแปลงและประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในลักษณะการทำงานร่วมกันอย่างเท่าเทียม

- **เครือข่ายผู้เชี่ยวชาญ ผู้ประกอบการสังคม และนวัตกรจากภาคส่วนต่างๆ (Network of Experts and Practitioners)**

เป็นกลุ่มคนที่เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยให้การสนับสนุนเชิงทักษะความรู้และความเชี่ยวชาญในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับโจทย์ของโครงการ ซึ่งอาจเป็นคนจากภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชน สถาบันการศึกษา หรือองค์กรภาคประชาสังคม

- **การสนับสนุนจากผู้ประสานงานกับระบบราชการ (Support from the Bureaucrat Connector)**

ผู้ประสานงานเชื่อมต่อกับหน่วยงานราชการคือ ผู้ที่มีความเข้าใจในระบบราชการและแนวคิดของการสร้างนวัตกรรมเป็นอย่างดี มีความมุ่งมั่นที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลง สามารถช่วยเชื่อมต่อประสานงานกับหน่วยงานภาครัฐต่าง ๆ และช่วยสนับสนุนการดำเนินงานของทีมนวัตกรให้ดำเนินไปอย่างราบรื่น

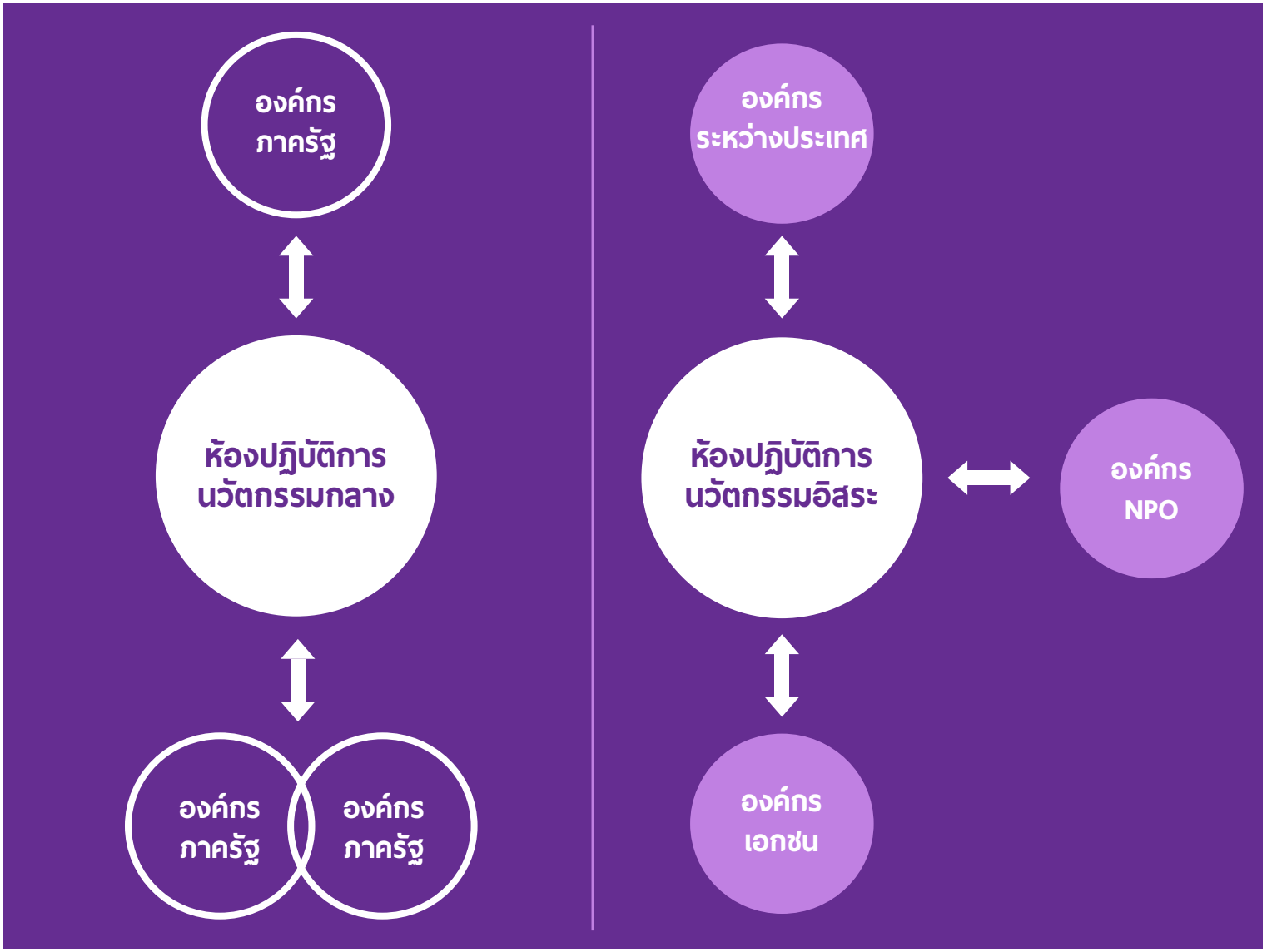


รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างทีมนวัตกรกับพันธมิตรและผู้สนับสนุน

3.5 รูปแบบการจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐที่เป็นไปได้ในประเทศไทย

ไม่ว่าจะเป็นการจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐในประเทศใดก็ตาม หนึ่งในความท้าทายที่สำคัญย่อมได้แก่ การสรรหากลยุทธ์และกระบวนการในการจัดสรรทรัพยากรในระบบเศรษฐกิจที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อพัฒนานวัตกรรมและบริการสาธารณะให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนในวงกว้าง เช่นเดียวกัน การจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐในประเทศไทยจึงต้องพิจารณาถึงรูปแบบองค์กรที่จะช่วยส่งเสริมให้เกิดกลไก การประสานงานอย่างบูรณาการ และการแบ่งปันทรัพยากรระหว่างหน่วยงานภาครัฐกันเอง และระหว่างหน่วยงานภาครัฐกับภาคเอกชน เพื่อให้การพัฒนานวัตกรรมและบริการสาธารณะเกิดขึ้นได้อย่างเป็นรูปธรรม สร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนทั้งในระดับประเทศและระดับท้องถิ่นในกรอบระยะเวลาที่เหมาะสม

ทั้งนี้รูปแบบการจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐที่สอดคล้องกับบริบทของประเทศไทยมี 3 แบบได้แก่



1. ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมกลาง (Central Innovation Lab)

มีบทบาทหน้าที่ในการกำหนดโจทย์ การพัฒนานวัตกรรมภาครัฐและบริการสาธารณะในระดับประเทศ รวมทั้งการให้คำปรึกษาและดำเนินโครงการฝึกอบรมข้าราชการและบุคลากรของภาครัฐ เพื่อพัฒนาขีดความสามารถด้านนวัตกรรมอย่างบูรณาการ การจัดตั้งในรูปแบบนี้มุ่งเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและปฏิรูประบบราชการจากภายในโดยห้องปฏิบัติการนวัตกรรมกลางจะเป็นองค์กรที่สังกัดราชการส่วนกลาง และมีระดับความใกล้ชิดกับอำนาจบริหารสูงสุด เช่น อาจเป็นองค์กรสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี เป็นต้น

2. ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ หรือทีมนวัตกรขนาดย่อม (Mini Innovation Lab or Mini Innovation Team)

คือ ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐหรือทีมนวัตกรที่มีบทบาทการดำเนินงาน ในการตอบโจทย์การพัฒนานวัตกรรมและบริการสาธารณะ ซึ่งอยู่ภายใต้ขอบเขตอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบของหน่วยงานภาครัฐระดับกระทรวง หรือระดับท้องถิ่น หากพิจารณาในแง่ของการจัดสรร ทรัพยากรของภาครัฐที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการตอบโจทย์ความต้องการของประชาชนและหลักการกระจายอำนาจของรัฐไทยแล้ว การจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐขนาดย่อมควรเกิดขึ้น ภายหลังจากการจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมกลางไปแล้วระยะเวลาหนึ่ง โดยห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐขนาดย่อมจะมีบทบาทส่งเสริมให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมและบริการสาธารณะที่มีลักษณะเฉพาะมากยิ่งขึ้น เช่น การจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมหรือทีมนวัตกรภายใต้ สังกัดกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม เพื่อพัฒนาบริการสาธารณะที่เกี่ยวข้องกับการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce) และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือการจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภายใต้องค์กรบริหารส่วนจังหวัดเพื่อพัฒนาบริการสาธารณะที่เกี่ยวข้องกับระบบสาธารณูปโภค และการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยในระดับท้องถิ่น เป็นต้น

3. ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมอิสระ (Independent Innovation Lab)

คือ ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐที่จัดตั้งเป็นองค์กรนอกส่วนราชการ เป็นผู้สร้างสรรค์นวัตกรรมสังคม (Social Innovation) โดยมีการดำเนินงานที่เป็นอิสระมากกว่าห้องปฏิบัติการนวัตกรรมกลาง และห้องปฏิบัติการนวัตกรรมขนาดย่อม การจัดตั้งองค์กรอาจเป็นไปในรูปแบบองค์การมหาชน กองทุนหรือมูลนิธิ โดยมีการกำหนดให้ภาครัฐให้เงินทุนสนับสนุน หรือองค์กรสามารถสรรหาเงินสนับสนุนจากภาคเอกชนและภาคประชาชนทั้งในและต่างประเทศตามกรอบสถานะองค์กรตามกฎหมายที่มีอยู่ ทั้งนี้ ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมกลางหรือห้องปฏิบัติการนวัตกรรมขนาดย่อมอาจถูกพัฒนาให้เป็นห้องปฏิบัติการนวัตกรรมอิสระได้เมื่อองค์กร บรรลุวัตถุประสงค์การเปลี่ยนแปลงจากภายในระบบราชการแล้วระดับหนึ่ง มีความต้องการให้องค์กรมีการบริหารงานที่คล่องตัวมากยิ่งขึ้น และมีบทบาทในการสร้างความเปลี่ยนแปลงจากภายนอกระบบราชการ

ตารางแสดงองค์ประกอบของโมเดลการจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐที่เป็นไปได้ในประเทศไทย

องค์ประกอบหลัก	ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐกลาง (Central Innovation Lab)	ห้องปฏิบัติการภาครัฐและทีมนวัตกรขนาดย่อม (Mini Innovation Lab/ i-Team)	ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมอิสระ (Independent Innovation Lab)
ห้องปฏิบัติการภาครัฐ	ระยะที่ 1: ผู้สร้างสรรค์นวัตกรรมภาครัฐ (Innovator for the Public) เพื่อตอบโจทย์ที่เป็นวาระระดับชาติ ระยะที่ 2: ผู้ให้คำปรึกษาในการจัดตั้งและดำเนินงานของ Mini Innovation Lab & Team และพัฒนาขีดความสามารถด้านนวัตกรรม (Educator & Consultant)	ผู้สร้างสรรค์นวัตกรรมภาครัฐ (Innovator for the Public) อยู่ในองค์กรภาครัฐหรือระหว่างองค์กรภาครัฐ 2 องค์กรขึ้นไป สำหรับโจทย์ระดับองค์กร ระหว่างองค์กร และโจทย์ระดับท้องถิ่น	ผู้สร้างสรรค์นวัตกรรมสังคม (Social Innovation) ซึ่งอาจให้บริการทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม โดยโจทย์และการทำงานมีลักษณะที่เปิดกว้างและหลากหลาย อาจรวมถึงการสร้างระบบและวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้กับหน่วยงานภาครัฐเอกชน
ทีม	**ทีมงาน:** คัดเลือกบุคลากรจากสายอำนาจบริหารและระบบราชการ รวมทั้งคัดเลือกบุคลากรจากนอกระบบราชการ ซึ่งมีความเชี่ยวชาญที่ไม่ใช่ชุดทักษะความชำนาญของบุคลากรภาครัฐโดยทั่วๆ ไป เช่น ผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรม นักออกแบบ หรือนักมานุษยวิทยาผู้ที่มีทักษะพื้นฐานแต่มีความสำคัญ เช่น การบริหารจัดการโครงการ การวิเคราะห์ข้อมูลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร **ทีมเฉพาะกิจระดับโครงการ:** ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ที่เกี่ยวข้องในแต่ละประเด็น ที่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่ต้องการแก้ไขเป็นอย่างดี หรือมีประสบการณ์และสามารถให้มุมมองที่น่าสนใจ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่เป็นประโยชน์ต่อโครงการ เช่น ด้านชาติพันธุ์ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านจิตวิทยาสังคม หรือประสบการณ์ด้านความเข้าใจประชากร	**Innovation Team Manager:** คัดเลือกบุคลากรที่มีหน้าที่หลักในการบริหารทีมนวัตกร ที่มีทักษะด้านนวัตกรรมเป็นอย่างดี ควรเป็นบุคลากรที่มีหน้าที่หลักในการขับเคลื่อนทีมนวัตกรเพียงอย่างเดียว ไม่ได้มีความรับผิดชอบในส่วนอื่น **ทีมเฉพาะกิจระดับโครงการ:** ผู้เข้าร่วมโครงการที่มาจากทั้งหน่วยงานภายในและภายนอกองค์กรภาครัฐที่มีความเข้าใจประเด็นที่กำลังต้องการแก้ไข สามารถให้มุมมองและมีความเชี่ยวชาญที่แตกต่างและหลากหลาย	ประกอบด้วยผู้นำและสมาชิกที่เป็นนวัตกรมืออาชีพซึ่งมีทักษะที่หลากหลายและจำเป็นสำหรับการสร้างนวัตกรรม เช่น การคิดเชิงออกแบบ มานุษยวิทยา และการบริหารจัดการโครงการ **ทีมเฉพาะกิจระดับโครงการ:** ผู้เชี่ยวชาญและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากภาคส่วนที่หลากหลายที่มีความเข้าใจประเด็นที่กำลังต้องการแก้ไข สามารถให้มุมมองที่แตกต่างและหลากหลาย
ระดับความใกล้ชิดกับอำนาจบริหาร	การจัดตั้งแบบใกล้ชิดกับอำนาจบริหารสูงสุด (National Executive Model)	การจัดตั้งแบบใกล้ชิดกับอำนาจบริหารระดับกระทรวง (Ministerial Model) หรือ การจัดตั้งแบบใกล้ชิดกับอำนาจบริหารส่วนท้องถิ่น (Local Executive Model)	การจัดตั้งนอกส่วนราชการ (Non-Bureaucratic Model และ Independent Model)

ตารางแสดงองค์ประกอบของโมเดลการจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐที่เป็นไปได้ในประเทศไทย

องค์ประกอบหลัก	ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐกลาง (Central Innovation Lab)	ห้องปฏิบัติการภาครัฐและทีมนวัตกรขนาดย่อม (Mini Innovation Lab/ i-Team)	ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมอิสระ (Independent Innovation Lab)
ที่ตั้งที่เป็นไปได้	ในองค์กรภาครัฐที่ทำงานเชื่อมกับภาครัฐทุกหน่วยงาน เช่น ภายใต้สำนักนายกรัฐมนตรี หรือ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)	อยู่ในองค์กรภาครัฐหรือระหว่างองค์กรภาครัฐ 2 องค์กรขึ้นไปที่เล็งเห็นถึงความสำคัญของการสร้างนวัตกรรมภาครัฐ	ตั้งอย่างอิสระโดยไม่อยู่ภายใต้องค์กรใด หรือ เป็นสำนักงานที่อยู่ภายใต้หน่วยงานนอกระบบราชการ
พันธมิตร	องค์กรภาครัฐ องค์กรระหว่างประเทศ ผู้เชี่ยวชาญจากหลากหลายภาคส่วนและประชาชน	หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรภาครัฐที่เกี่ยวข้อง ผู้เชี่ยวชาญจากหลากหลายภาคส่วน ประชาชน	บุคลากรจากองค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชน และภาคประชาสังคม องค์กรระหว่างประเทศ ผู้เชี่ยวชาญจากหลากหลายภาคส่วน
แหล่งทุน	งบการจัดตั้งและดำเนินการมาจากงบประมาณแผ่นดิน หรืองบประมาณพิเศษ เช่นกองทุนอุดหนุนพิเศษหรือทุนจากเงินที่เหลือใช้จากงบประมาณเพื่อให้การทำโครงงานมีความคล่องตัวมากขึ้น	งบประมาณแผ่นดิน หรืองบประมาณพิเศษ เช่น กองทุนอุดหนุนพิเศษหรือทุนจากเงินที่เหลือใช้จากงบประมาณเพื่อให้การทำโครงงานมีความคล่องตัวมากขึ้นและมีอิสระในการเลือกลักษณะของงานและผลลัพธ์ของงาน	เงินสนับสนุนอาจจะมาจากหน่วยงานภาครัฐให้เงินลงทุนตั้งตัวก้อนแรก (Seed Funding) หรือมาจากการร่วมทุนของภาครัฐและภาคเอกชน

3.6 ชุดเครื่องมือระดับปฏิบัติการ (Toolkit) ของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ

แตกต่างออกไปจากแนวทางการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจที่มักมีวิธีวิทยาที่เป็นแบบแผนชัดเจน วิธีการทำงานของทีมนวัตกรมักมีลักษณะที่ยืดหยุ่นและไม่ตายตัว เพื่อให้องค์กรมีศักยภาพในการตอบโจทย์ความท้าทายใหม่ๆ ได้อย่างเท่าทัน โดยใช้วิธีคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) เป็นเครื่องมือ (Toolkits) ระดับปฏิบัติการ เพื่อการระดมสมอง สำรวจความต้องการของประชาชน ทดลองพัฒนาต้นแบบนโยบายและกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติให้เกิดบริการสาธารณะใหม่ๆ ขึ้นมากระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรมภาครัฐและบริการสาธารณะด้วยแนวคิดเชิงออกแบบประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนใหญ่ ๆ ดังนี้

1. การเตรียมการ (Preparation)

• การรวบรวมข้อมูลพื้นฐาน (Strategic Review)

คือ การเรียนรู้ปัญหาในระดับเบื้องต้นโดยการรวบรวม วิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่แล้วทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เช่น ข้อมูลเชิงสถิติเกี่ยวกับประเด็นปัญหาศึกษาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ในประเทศต่างๆเพื่อทำความเข้าใจถึงสถานการณ์ อุปสรรคและโอกาส ข้อมูลขั้นพื้นฐานเหล่านี้จะนำมาใช้เป็นเหตุผลสนับสนุนในการริเริ่มโครงการ เพื่อช่วยตอบคำถามว่า “ทำไม” ถึงต้องทำโครงการนั้นๆ และยังมีผลต่อการกำหนดทิศทางของโครงการอีกด้วย

• การออกแบบและวางแผนโครงการ (Project Design and Planning)

คือ การวางแผนทั้งเชิงยุทธศาสตร์และระดับปฏิบัติการของโครงการ ซึ่งครอบคลุมถึงการ ตั้งเป้าหมายและผลลัพธ์ในระดับโครงการการเตรียมทรัพยากรมนุษย์และเงินทุน การกำหนดระยะเวลาและขอบเขตของโครงการ รวมถึงกำหนดวิธีการหรือเครื่องมือต่างๆ ที่จะใช้ในการสร้างนวัตกรรม

• การสร้างโจทย์ (Challenge Brief)

คือ เอกสารที่อธิบายรายละเอียดที่สำคัญเกี่ยวกับโจทย์ปัญหาของโครงการ เพื่อสร้างความเข้าใจภาพรวมของโจทย์ให้ตรงกันแก่ทีมหลัก ทีมเฉพาะกิจ และผู้เข้าร่วมโครงการที่มีพื้นเพที่หลากหลาย โจทย์ที่ดีจะให้ข้อมูลพื้นฐานที่อธิบายได้ว่าทำไมปัญหานั้นๆ จึงสำคัญ ทำไมเราควรเปลี่ยนแปลงสถานะที่เป็นอยู่เดิม (Status Quo) และช่วยให้ผู้อ่านเข้าใจในเบื้องต้นถึงสถานการณ์ความเป็นจริงในปัจจุบัน รวมทั้งโอกาสและแนวโน้มที่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้น โดยมีการสื่อสารอย่างชัดเจน เข้าใจง่ายและเป็นกลาง คือ ไม่ชี้นำแนวทางการแก้ไขปัญหาเพื่อที่จะไม่จำกัดแนวคิดใหม่ๆ

• การหาพันธมิตร (Identify Partners and Supporters)

พันธมิตรมีบทบาทสำคัญที่จะช่วยให้โครงการดำเนินไปอย่างราบรื่นมากขึ้นและไปถึงเป้าหมายได้อย่างสำเร็จลุล่วง ขั้นตอนนี้คือการพิจารณาถึงคนหรือหน่วยงานที่สามารถให้ความช่วยเหลือในการดำเนินโครงการได้ การสนับสนุนจากพันธมิตรอาจอยู่ในรูปแบบเงินทุน ข้อมูล คำปรึกษา เครือข่าย หรือสถานที่ก็ได้

2. การทำความเข้าใจปัญหาและตั้งกรอบปัญหา (Understanding and Framing Opportunities for Change)

• การเข้าใจกลุ่มเป้าหมาย (Empathy)

การเข้าใจปัญหาและความต้องการของประชาชน เป็นพื้นฐานที่สำคัญของการพัฒนานวัตกรรม การสร้างความเข้าใจสามารถทำได้โดยการวิจัยกลุ่มเป้าหมาย (User Research) ซึ่งสามารถทำได้โดยการลงพื้นที่จริง โดยมีวัตถุประสงค์ คือ

1) พูดคุยเพื่อเรียนรู้จากประชาชนและผู้ที่เกี่ยวข้องในบริบทจริง เช่น ผู้ให้บริการสาธารณะ

2) สังเกตพฤติกรรมและวิถีชีวิตของกลุ่มเป้าหมาย

3) การร่วมประสบการณ์จริงหรือการฝังตัวอยู่ในชุมชนหรือบริบทของปัญหานั้นๆ เป็นระยะเวลาที่นานเพียงพอที่จะช่วยให้ทีมสามารถสัมผัสประสบการณ์เดียวกับที่ประชาชนหรือชุมชนสัมผัส ทำให้สามารถมองปัญหาจากมุมมองของประชาชน ซึ่งนำไปสู่ความเข้าใจถึงอุปสรรค ความต้องการ และความปรารถนาของกลุ่มเป้าหมายอย่างลึกซึ้ง นอกจากนี้ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญยังสามารถยกระดับความเข้าใจในตัวปัญหาให้มากขึ้นอีกด้วย

• การสังเคราะห์ข้อมูล (Synthesis)

กระบวนการนี้ประกอบด้วยการสังเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยกลุ่มเป้าหมายเชิงคุณภาพ โดยการตีความหมายของสิ่งที่ได้ค้นพบทั้งจากการลงพื้นที่และการศึกษาข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ไปสู่การสร้างความเข้าใจที่ลึกซึ้ง (Insight)

• การตั้งกรอบปัญหาที่เป็นโอกาสสำหรับการสร้างสรรค์ (Define Opportunity Areas)

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

3. การสร้างสรรค์ ทดสอบ และทำซ้ำ (Creating Solutions, Test, and Iterate)

ขั้นตอนนี้เป็นวงจรของการสร้างสรรค์ พัฒนา และเรียนรู้อย่างไม่หยุดนิ่ง เพื่อพัฒนาแนวคิดที่เหมาะสมและตอบโจทย์ประชาชนมากที่สุด

- **การระดมความคิด (Ideation)**

คือ กระบวนการสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ๆ ในการแก้ไขปัญหา โดยการระดมความคิดกับทีมนวัตกรกลุ่มเป้าหมายและผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างแผนผังความคิด (Mind Mapping) ที่แสดงให้เห็นลักษณะความเชื่อมโยงของปัญหาในแง่มุมต่างๆ และวิธีการจัดการปัญหานั้นๆในมิติต่างๆ

- **การสร้างต้นแบบ (Prototyping)**

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

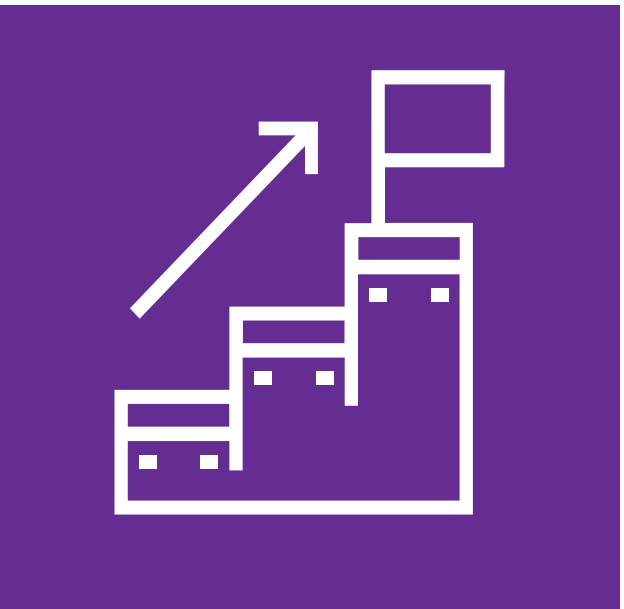
- **การทดสอบ (Testing)**

คือ การทดสอบต้นแบบของนวัตกรรมกับกลุ่มเป้าหมายในบริบทจริงหรือเสมือนจริงเพื่อเรียนรู้ว่าวิธีการดังกล่าวตอบโจทย์กลุ่มเป้าหมายจริงหรือไม่ มีจุดไหนที่ควรพัฒนานอกจากการรับฟังความคิดเห็นจากกลุ่มเป้าหมายแล้ว ทีมนวัตกรสามารถเชื้อเชิญให้กลุ่มเป้าหมายและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการ
ต่อยอดและปรับปรุงต้นแบบร่วมกันได้

- **การทำซ้ำ (Iterate)**

การทำซ้ำ (Iterate) คือ การนำบทเรียนที่ได้มาปรับปรุงพัฒนาต้นแบบนวัตกรรมให้ดียิ่งขึ้นแล้วนำไปทดสอบเพื่อเรียนรู้พัฒนา และทำซ้ำแบบเดิมเป็นวงจร จนกระทั่งได้ต้นแบบของนวัตกรรมที่มีคุณภาพและมีศักยภาพในการตอบโจทย์กลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพแท้จริง

แท้ที่จริงแล้วกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรมภาครัฐไม่ได้หยุดอยู่เพียงเท่านี้ แต่ยังครอบคลุมไปถึงการนำไปใช้ในบริบทจริง การขยายผล และการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ ห้องปฏิบัติการนวัตกรรม ส่วนใหญ่ในโลกมักมีขอบเขตการทำงานถึงขั้นการทดสอบและปรับปรุงต้นแบบของนวัตกรรม แล้วจึงส่งมอบต้นแบบนวัตกรรมที่มีคุณภาพสูงต่อให้กับหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง ซึ่งจะเป็นผู้นำไปดำเนินงานใช้ในบริบทจริงและขยายผลต่อ ดังนั้นทีมนวัตกรควรคำนึงถึงการส่งต่อความรับผิดชอบโดยการกำหนดหน่วยงานภาครัฐที่จะมารับช่วงต่อในการลงมือนำแนวคิดนวัตกรรมที่ได้ไปใช้จริงกับการให้บริการประชาชน



3.7 ผลผลิตและการวัดผลกระทบ : การวัดผลเพื่อพัฒนาไปข้างหน้า และการสื่อสาร ผลกระทบเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและยั่งยืน

ผลลัพธ์ของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมจะเป็นแนวทางแก้ปัญหาที่นำไปปฏิบัติและใช้งานได้จริง นอกจากต้นแบบนวัตกรรม (Prototype) ที่ได้กล่าวไปแล้ว ประเภทของผลผลิตอื่นๆ ที่เป็นไปได้จากห้องปฏิบัติการนวัตกรรมมีดังนี้

- การเกิดขึ้นของกิจการเพื่อสังคมที่ตอบโจทย์สาธารณะใหม่ๆ จากการสนับสนุนการลงทุนโดย ห้องปฏิบัติการนวัตกรรม
- การผลักดันนโยบายผ่านงานวิจัย โดยงานวิจัยจากห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐสามารถชี้นำแนวทางสำหรับการดำเนินงานของภาครัฐหรือส่งผลต่อนโยบายได้
- การรับรู้จากสาธารณะ (Public Awareness) ผ่านการสื่อสารและการตลาด ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐบางแห่งเผยแพร่ไอเดียนวัตกรรมสู่สาธารณชนในวงกว้าง ผ่านช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อออนไลน์ หรืองานอีเวนต์ต่างๆ
- การพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรภาครัฐในเชิงนวัตกรรม โดยการสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมในภาครัฐ ทีมนวัตกรอาจจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการจัดการอบรม หรือเชิญชวนให้ข้าราชการเข้ามาร่วมประสบการณ์การการออกแบบนวัตกรรมบริการภาครัฐ

ทั้งนี้ จะสังเกตได้ว่าห้องปฏิบัติการนวัตกรรมจะผลิตผลลัพธ์ออกมาแบบใดขึ้นอยู่กับเป้าหมายและบทบาทของห้องปฏิบัติการด้วย เช่น การลงทุนในกิจการเพื่อสังคมให้สอดคล้องกับห้องปฏิบัติการนวัตกรรมที่แสดงบทบาทเป็นผู้สนับสนุน (Enabler)

3.7.1 วัดผลเพื่อเรียนรู้และพัฒนา

การประเมินผลและการวัดผลกระทบถือเป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้และการพัฒนาเชิงยุทธศาสตร์ของทีมนวัตกร การวัดผลทำให้ทีมนวัตกรได้เรียนรู้ว่าแนวคิดใดมีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพ สิ่งใดที่ล้มเหลว และสิ่งใดที่สำเร็จ ทำให้สามารถนำบทเรียนมาปรับปรุงพัฒนาการทำงาน หยุดทำสิ่งที่ใช้การไม่ได้ และขยายผลสิ่งที่ทำแล้วได้ผลดี จึงจะช่วยให้ทีมสามารถใช้ทรัพยากรและทุ่มเทกำลังให้กับการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การวัดผลจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและส่งเสริมการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพอย่างแท้จริงสื่อสารผลกระทบเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและยั่งยืน

3.7.2 สื่อสารผลกระทบเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและยั่งยืน

จากการศึกษาห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐในต่างประเทศ เมื่อเวลาผ่านไป ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐบางแห่งต้องปิดตัวลงเนื่องจากมีปัจจัยต่างๆเข้ามากระทบ เช่น การเปลี่ยนรัฐบาล การขาดการสนับสนุนทางด้านทรัพยากร ดังนั้น การสื่อสารถึงผลกระทบของโครงการที่ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมได้จัดทำขึ้นจึงมีความสำคัญมากในการชี้ให้เห็นถึงคุณค่าขององค์กร ทีมนวัตกรจำเป็นต้องสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสาธารณชนเข้าใจถึงประโยชน์ทางสังคมที่ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐสร้างขึ้น จากการดำเนินโครงการต่างๆ และหากทีมสามารถแสดงผลกระทบโดยการแสดงงบประมาณของภาครัฐที่ประหยัดมากขึ้นจากนวัตกรรมหรือโครงการที่เป็นผลผลิตจากห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐได้ก็จะสามารถแสดงคุณค่าขององค์กรได้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม การสื่อสารผลกระทบให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคมได้รับรู้นั้น ยังถือเป็นการสร้างแรงจูงใจให้ผู้คนที่มีความสามารถอยากเข้ามาร่วมทีมหรือเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการของห้องปฏิบัติการ นวัตกรรม อีกด้วย

3.7.3 วัดผลอย่างไร?

การวัดผลกระทบสามารถเริ่มทำได้โดยการสร้างทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (Theory of Change) หรือ Logic Model เพื่อคิดถึงผลกระทบที่ทีมต้องการสร้าง และช่วยให้เห็นตัวชี้วัดที่ชัดเจน ซึ่งจะช่วยให้สามารถเก็บข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ ทีมนวัตกรควรมีความยืดหยุ่นในการเลือกใช้วิธีการวัดผลกระทบให้เหมาะสมกับขนาด บริบท และระยะการพัฒนาของนวัตกรรม เช่น ระยะเริ่มต้นหรือระยะขยายผล วิธีการที่ทีมนวัตกรสามารถใช้ในการประเมินและวัดผลกระทบมีอยู่หลากหลายวิธี38 เช่น การใช้แบบสำรวจความคิดเห็นผู้ใช้บริการ (User Feedback Survey) การจัดการสนทนากลุ่ม (Focus Group) การสังเกตผู้เข้าร่วม (Participant Observation) การสัมภาษณ์เชิงคุณภาพ (Qualitative Interview) การวัดผลกระทบทางสังคม (Social Impact Assessment) การใช้การทดลองแบบสุ่มและมีกลุ่มควบคุม (Randomised Controlled Trials: RCTS) ซึ่งใช้กันแพร่หลายในต่างประเทศสำหรับการทดสอบและปรับปรุงนโยบายสาธารณะ หรือการใช้ Standards of Evidences ที่พัฒนาโดย Nesta ซึ่งออกแบบให้การประเมินผลมีความเหมาะสมกับระยะการพัฒนาของนวัตกรรมที่แตกต่างกัน

3.8 เส้นทางการเติบโตของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Innovation Lab Journey)

ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐควรเริ่มจากจุดเล็กๆ ค่อยๆ สั่งสมประสบการณ์และสร้างคุณค่าแก่ประชาชนจนได้รับความไว้วางใจ จากนั้นจึงสามารถแสดงบทบาทในระดับที่ใหญ่ขึ้นเมื่อระยะเวลาผ่านไป จนเติบโตอย่างมั่นคง โดยหนึ่งในแบบแผนการพัฒนาของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐที่แนะนำคือ การเริ่มต้นจากการพัฒนาทักษะด้านนวัตกรรมของทีมหลักผ่านประสบการณ์ตรงจากการทดลอง และลงมือทำจากนั้นจึงมุ่งสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบโจทย์บริการสาธารณะเพื่อที่จะพิสูจน์ถึงคุณค่าของวิธีการทำงานแบบใหม่และคุณค่าของทีมนวัตกร เมื่อมีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ด้านการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่แข็งแรง จากนั้นจึงเน้นการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบหรือวัฒนธรรมราชการซึ่งเป็นสิ่งที่มีความท้าทายแต่สำคัญอย่างยิ่งในการสร้างการเปลี่ยนแปลงระบบราชการไทยให้ก้าวหน้าสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 อย่างแท้จริงการเดินทางของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐสามารถแบ่งได้เป็น 3 ระยะ ดังแผนภาพต่อไปนี้

ระยะที่ 1 : เพาะเมล็ด (Seed)

หัวใจสำคัญของระยะเพาะเมล็ดหรือช่วงการเริ่มต้นของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐคือ การพัฒนาขีดความสามารถของทีมหลักผ่านการลงมือทำโครงการจริงและการพิสูจน์คุณค่าของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐในช่วงเริ่มต้นนี้ ทีมนวัตกรควรมีขนาดเล็กและคล่องตัว เลือกโจทย์โครงการที่ไม่ยากเกินไปและไม่ทำโครงการจำนวนมากเกินไปใน เวลาเดียวกัน แต่มุ่งเน้นไปที่การสร้าง Champion Projects ที่สามารถสร้างผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมได้อย่างชัดเจน ทำให้ทีมสามารถสื่อสารคุณค่าของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมนำไปสู่การยอมรับและการได้รับความสนใจจากผู้ที่เกี่ยวข้องและจากสาธารณะ นอกจากนี้ ยังเป็นช่วงแห่งการเริ่มสร้างความตระหนักเกี่ยวกับวิธีการและหลักความคิดของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐแก่บุคลากรภาครัฐ เพื่อเตรียมความพร้อมก่อนที่จะมุ่งสร้างทักษะและกรอบความคิดเชิงนวัตกรรมให้แก่ภาครัฐในระยะถัดไป

ระยะที่ 2 : ผลิบาน (Blossom)

เมื่อห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐได้พัฒนาขีดความสามารถและพิสูจน์ให้เห็นคุณค่าของทีมนวัตกรรมในช่วงเริ่มต้นมาแล้ว ในระยะของการผลิบาน คือ ช่วงแห่งการขยายผลโดยห้องปฏิบัติการนวัตกรรมกลาง (Central Innovation Lab) สามารถมุ่งไปสู่การสร้างนวัตกรรมภาครัฐอย่างมีส่วนร่วม โดยทำงานกับโจทย์ และเครือข่ายพันธมิตร และผู้เชี่ยวชาญที่หลากหลายมากขึ้น นอกจากนี้ ทีมนวัตกรกลางสามารถใช้ประสบการณ์ที่สั่งสมมาจากระยะเริ่มต้นมาใช้ในการพัฒนาขีดความสามารถเชิงนวัตกรรมและให้คำปรึกษาแก่หน่วยงานภาครัฐอื่นๆที่สนใจในการจัดตั้งห้องปฏิบัติการภาครัฐและทีมนวัตกรขนาดย่อม (Mini Innovation Lab/i-Team) ในหน่วยงานของตน ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมกลาง (Central Innovation Lab) จึงสามารถเป็นทั้งผู้สร้างนวัตกรรมภาครัฐอย่างมีส่วนร่วม (Innovators for the Public) และที่ปรึกษาและผู้สร้างการเรียนรู้ (Consultant and Educator) เพื่อขยายผลกระทบไปสู่หน่วยงานราชการในวงกว้างมากขึ้น

ระยะที่ 3 : เติบโต (Grow)

เมื่อทีมมีความเชี่ยวชาญในการสร้างนวัตกรรมอย่างถ่องแท้และมีความพร้อมในด้านต่างๆ เช่น การสนับสนุนจากเครือข่ายแล้ว จึงเริ่มต่อยอดไปสู่การแก้ไขปัญหาที่มีระดับใหญ่และซับซ้อนยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นโจทย์เชิงนโยบาย (Innovation Policy) โจทย์การออกแบบอนาคตของประเทศ และปัญหาสังคมเชิงระบบ เช่นเรื่องของระบบการศึกษา เพื่อมุ่งสร้างการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ที่บูรณาการกับยุทธศาสตร์ของประเทศ และการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ (System Changer) นอกจากนี้ ยังสามารถขยายการทำงานไปสู่การเปลี่ยนแปลงระบบและวัฒนธรรมองค์กรภาครัฐในระดับที่กว้างขวางขึ้น เพื่อบูรณาการแนวคิดเชิงนวัตกรรมให้เข้าไปสู่การทำงานในทุกระดับขององค์กรภาครัฐ อีกทั้งสามารถเป็นแหล่งรวบรวมและเผยแพร่องค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับการสร้างสรรค์นวัตกรรมภาครัฐ (Knowledge Hub) สำหรับให้ผู้ที่สนใจทั้งในประเทศและต่างประเทศเข้ามาเรียนรู้ได้อีกด้วย

สรุป

การจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐสามารถเกิดขึ้นได้ในหลากหลายรูปแบบ โดยถึงแม้ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐแต่ละแห่งจะถูกก่อตั้งขึ้นด้วยหลักการที่คล้ายคลึงกัน โดยเฉพาะหลักการยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง อย่างไรก็ตาม ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐแต่ละแห่งมักจะมีเป้าหมายที่แตกต่างกันไป ความแตกต่างในระดับเป้าหมายนี้ย่อมขึ้นอยู่กับการพิจารณาว่าห้องปฏิบัติการนวัตกรรมที่จัดตั้งขึ้นจะมุ่งเน้นเสริมศักยภาพและแก้ไขปัญหาสาธารณะครอบคลุมถึงประชากรในพื้นที่ใดบ้าง(ระดับเมือง ระดับภูมิภาค หรือระดับประเทศ) และลักษณะปัญหาของประชากรในพื้นที่นั้นๆ มีความเกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานภาครัฐในระดับใด (ระดับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ระดับกระทรวง หรือระดับรัฐบาล)

เพราะการสร้างนวัตกรรมภาครัฐย่อมไม่สามารถเกิดขึ้นได้หากหน่วยงานในภาครัฐไม่ได้มีส่วนร่วมในการสร้างความเปลี่ยนแปลง ความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐจึงเชื่อมโยงถึงระดับความใกล้ชิดกับอำนาจบริหารท้องถิ่น ภูมิภาค และประเทศ การพิจารณาว่าห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐควรสังกัดหน่วยงานใดและมีสถานะทางกฎหมายขององค์กรในรูปแบบใดจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการกำหนดขอบเขตอำนาจของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐในการชี้นำหน่วยงานต่างๆ และการสร้างความคล่องตัวในการดำเนินงานในระดับที่เหมาะสม ทั้งนี้ สถานะทางกฎหมายขององค์กรยังเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่กำหนดความเป็นไปได้ของการจัดสรรแหล่งเงินทุนอย่างยั่งยืนให้แก่ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐในส่วนของระดับปฏิบัติการนั้น วิธีคิดเชิงออกแบบถือเป็นเครื่องมือสำคัญให้ทีมนวัตกรและผู้เกี่ยวข้อง กับโครงการใช้ทดลองแนวทางการพัฒนานวัตกรรม และทดสอบว่าต้นแบบนวัตกรรมนั้นๆ จะก่อประโยชน์สูงสุดให้กับประชาชนได้มากหรือน้อยเพียงใด การคิดเชิงออกแบบเปรียบเสมือนการเปิดพื้นที่ให้ภาครัฐลองผิดลองถูก (Trial and Error) ในห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ เพื่อลดความเสี่ยงของการดำเนินโครงการขนาดใหญ่ (Mega Project) เพราะวิธีคิดเชิงออกแบบเป็นเครื่องมือเพื่อการเรียนรู้ทั้งความสำเร็จและล้มเหลวด้วยการลงมือทำต้นแบบ(Prototype) ต่างๆ ซึ่งเกิดขึ้นในขนาดที่บริหารจัดการได้โดยไม่ได้ใช้งบประมาณมหาศาล ก่อนที่ภาครัฐจะนำไปขยายผลใช้งานจริงในระดับเมือง ระดับภูมิภาค หรือระดับประเทศ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
59/1 ถนนพิษณุโลก แขวงดุสิต เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300 โทร. 02 356 9999