

แบบรายงานสรุปผลการเข้ารับการพัฒนาความรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการ สังกัด สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต ๘

เรียน ผู้อำนวยการกลุ่มวิชาการเพื่อการพัฒนาที่ดิน

ด้วยข้าพเจ้า นายกิริติ ศรีวงศ์ ตำแหน่ง นักวิชาการเกษตรชำนาญการ สังกัด กลุ่มวิชาการเพื่อการพัฒนาที่ดิน สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต ๘ กรมพัฒนาที่ดิน ได้เข้ารับการพัฒนาความรู้ หลักสูตรการออกแบบบริการภาครัฐ (Government Digital Service Design) ระหว่างวันที่ ๑๗ สิงหาคม ๒๕๖๗ ถึงวันที่ ๑๗ สิงหาคม ๒๕๖๗ เป็นเวลารวมทั้งสิ้น ๑ วัน ณ กลุ่มวิชาการเพื่อการพัฒนาที่ดิน สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต ๘ ซึ่งหลักสูตรดังกล่าวจัดโดย สถาบันพัฒนาบุคลากรภาครัฐด้านดิจิทัล ภายใต้การดำเนินงานของสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน)

บัดนี้ ข้าพเจ้าได้เข้ารับพัฒนาความรู้ฯ หลักสูตรดังกล่าวเรียบร้อยแล้ว จึงขอรายงานสรุปผลการพัฒนาความรู้ฯ เพื่อโปรดพิจารณา ดังนี้

๑. การพัฒนาความรู้ฯ ดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อ

๑.๑ เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการออกแบบกระบวนการและการให้บริการด้วยระบบดิจิทัล

๑.๒ สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง และสามารถนำไปสื่อสารและถ่ายทอดความรู้ให้แก่บุคคลอื่น ๆ ได้

๒. เนื้อหาและหัวข้อวิชาของการพัฒนาความรู้ฯ มีดังนี้

๒.๑ กระบวนการออกแบบบริการ (Service Design)

คือศาสตร์แห่งการออกแบบที่คำนึงถึงประสบการณ์ของผู้ที่เกี่ยวข้องในงาน (Stakeholder) ทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นผู้ใช้บริการ ผู้ให้บริการ และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคน เพื่อสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพและสิ้นเปลือง ต่อเนื่องกันให้สุดในทุก ๆ ฝ่าย ตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการทำงานหรือ การสร้างสรรค์กระบวนการของงานบริการ เพื่อให้ตอบโจทย์ความต้องการหรือแก้ปัญหาของผู้บริโภค เป็นอีกกลยุทธ์ที่สามารถพัฒนาการบริการให้ก้าวไปอีกระดับได้ ซึ่ง Service Design ไม่ได้จำกัดแค่การออกแบบเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมไปถึงการวิเคราะห์ พัฒนาปรับปรุงการบริการให้ดีขึ้นด้วย

โดยรากฐานกระบวนการออกแบบบริการนี้มีที่มาจากแนวคิดที่ให้ผู้ใช้งานเป็นศูนย์กลาง และออกแบบสินค้าหรือบริการให้ตรงกับความต้องการมากที่สุด ตอบโจทย์ปัญหาที่ผู้ใช้งานเจอ

๒.๒ ระดับการให้ความสำคัญของ Design ในองค์กร

การใช้หลักการ ๗Ps สำหรับการบริการ (๗Ps for Service) คือ แนวคิดส่วนผสมทางการตลาดในการทำธุรกิจเพื่อช่วยให้ธุรกิจสามารถคิดค้นกลยุทธ์ที่จะทำให้สินค้า และการบริการเป็นที่ตอบโจทย์ความต้องการของผู้รับบริการ มีรายละเอียด ดังนี้

๒.๒.๑ Product คือ สินค้าและบริการของธุรกิจ

๒.๒.๒ Price คือ การตั้งราคาสินค้าหรือบริการของธุรกิจ

๒.๒.๓ Promotion คือ วิธีการส่งเสริมการขายของธุรกิจ

๒.๒.๔ Place คือ ช่องทางในการให้ขายและให้บริการ

๒.๒.๕ People คือ การจัดการเกี่ยวกับพนักงานหรือทรัพยากรด้านบุคคล

๒.๒.๖ Process คือ ระบบหรือกระบวนการในการทำงานบริการได้สะดวก

๒.๒.๗ Physical Evidence คือ การออกแบบสถานที่

ระดับขั้นของการบริการ (service design level) สามารถแบ่งได้เป็น ๔ ระดับ ดังนี้

(๑) No Design : ไม่มีการคำนึงถึงการออกแบบบริการ ไม่มีกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ สินค้าและ บริการ

(๒) Design as Styling : นำการออกแบบบริการไปใช้ในจุดที่องค์กรมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าโดยตรง หรือในส่วนรูปแบบภายนอก

(๓) Design as Process : ประยุกต์การออกแบบบริการเข้าสู่ระบบขององค์กร เพื่อให้ทั้งองค์กรทำงาน ได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีการออกแบบอย่างเป็นระบบ มีกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เป็นมาตรฐาน การออกแบบมีส่วนในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ทั้งกระบวนการ โดยเริ่มตั้งแต่มูลต้นแรกจนถึงขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการ

(๔) Design as strategy : ใช้การออกแบบบริการเพื่อช่วยสร้างกลยุทธ์ขององค์กร กำหนดทิศทาง การเติบโต และการพัฒนาในภาพรวม ให้ความสำคัญของการออกแบบและใช้การออกแบบเป็นเครื่องมือในการสร้างความเป็นผู้นำ ทางอุตสาหกรรม โดยใช้การออกแบบที่สัมพันธ์กับกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้แก่ลูกค้า

๒.๓ กระบวนการออกแบบบริการสู่กระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Service Design Process and Design Thinking)

กระบวนการออกแบบบริการ (Service Design Process) ประกอบด้วย

๒.๓.๑ Exploration : การสำรวจและเก็บข้อมูล หมายถึง การศึกษาค้นคว้าและเก็บข้อมูลเชิงลึก โดยเฉพาะการวิจัยในเชิงมานุษยวิทยาและวัฒนธรรม (Ethnography research) ที่จะทำให้สามารถระบุถึง “ความต้องการที่แท้จริง” ของผู้บริโภค ซึ่งจะเป็นข้อมูลที่นำไปสู่การหาช่องว่างหรือโอกาสใหม่ๆ สำหรับการออกแบบบริการที่เหมาะสมที่สุดได้ ขั้นตอนการสำรวจและเก็บข้อมูล ประกอบด้วย ๓ ขั้นตอน ได้แก่

(๑) ทำความเข้าใจปัญหา (Understand the Challenge) โดยปกติคนมักจะมีความคิดล่วงหน้าหรือทางออกในใจเกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ ก่อนที่จะลงมือสืบหา ข้อมูลหรือสำรวจปัญหานั้นจริง ๆ ซึ่งรู้หรือไม่ว่า นั่นคือการมองไปที่ตัวปัญหาจากสิ่งที่เห็น แต่สิ่งนั้น อาจไม่ใช่แก่นหรือสาเหตุของการเกิดปัญหาที่แท้จริง ดังนั้นการทำความเข้าใจปัญหาก่อนจึงเป็น สิ่งสำคัญที่จะทำให้ค้นพบสาเหตุของปัญหาที่แท้จริงได้ มีรายละเอียด ดังนี้

(๑.๑) ทบทวนนิยาม (Reframing) เป็นวิธีการพื้นฐานที่จะกำหนดขอบเขตและสร้างความเข้าใจที่ตรงกันให้เกิดขึ้นในกลุ่มคนทำงานเกี่ยวกับงานที่กำลังปฏิบัติอยู่ การทบทวนนิยามนี้จะช่วยให้การออกแบบบริการทำงานอยู่ในขอบเขตที่แน่ชัด และสามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุด

(๑.๒) ระบุผู้ที่เกี่ยวข้อง (Stakeholder Map) เป็นการพิจารณาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดของงานบริการหนึ่งๆ ไม่ว่าจะเป็นลูกค้า ผู้ใช้บริการ ผู้ให้บริการ ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยสามารถ

ระบุไปถึง ผู้ที่ต้องการให้เขามีส่วนเกี่ยวข้องในโครงการนี้ได้อีกด้วย เครื่องมือนี้จะช่วยให้เกิดการพิจารณางานบริการอย่างเป็นระบบ และสามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ และความต้องการที่หลากหลายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดได้

(๑.๓) ระบุระบบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง (System Map) จะคล้ายคลึงกับการระบุผู้ที่เกี่ยวข้อง (Stakeholder Map) แต่เปลี่ยนจากตัวบุคคลมาเป็นระบบแทน เพราะการออกแบบบริการนั้นจะต้องคำนึงถึง ประสบการณ์ของผู้ใช้บริการทั้งหมด

(๒) เก็บข้อมูลเชิงลึก (Gather Insights) การเก็บข้อมูลเชิงลึกนี้เป็นหัวใจสำคัญของขั้นตอนการสำรวจและเก็บข้อมูล การสังเกตสิ่งรอบตัวและ พฤติกรรมของผู้คนจะทำให้เห็นถึงสิ่งที่คน “ทำ” จริง ๆ เพราะโดยปกติแล้ว สิ่งที่คุณทำจริง ๆ มักจะ ไม่ใช่สิ่งเดียวกับที่เขา “พูด” ว่าเขา “ทำ” ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

(๒.๑) ลงรายละเอียดถึงสิ่งที่ได้สังเกตมา (Observation Capture) เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้เห็นข้อมูลที่รวบรวมมาได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจและเก็บข้อมูลนั้นจะมีจำนวนมากทุกครั้งที่ดำเนินการลงรายละเอียดถึงสิ่งที่ได้สังเกตมาจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการช่วยเก็บข้อมูลสำคัญทั้งหมดไว้ ก่อนที่ข้อมูลเหล่านั้นจะถูกละเอียดไป

(๒.๒) กำหนดแนวทางการสัมภาษณ์ (Interview Guide) เป็นการเตรียมสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการใช้บริการ โดยระบุสิ่งที่ต้องการรู้จากการสัมภาษณ์ ทั้งกิจกรรม แรงจูงใจ และปัญหา คับข้องใจของผู้ใช้บริการไว้เป็นตัวตั้งต้น เพื่อเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์อย่างมีประสิทธิภาพ

(๒.๓) ทบทวนทำความเข้าใจปัญหา (Refine Your Approach) ช่วยสะท้อนให้เห็นว่ากำลังทำงานอยู่ในกระบวนการใด สิ่งที่ทำไปแล้วนั้นเป็นทิศทางที่ถูกต้องหรือไม่ เพื่อที่จะนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขแผน งานในกรณีที่ทำเนื้องานผิดทิศทางกระบวนการออกแบบบริการนั้น เป็นกระบวนการที่ต้องทำซ้ำไปซ้ำมา และต้องอาศัยใจที่เปิดกว้าง พร้อมทั้งจะปรับความคิดและปรับเปลี่ยนแผนงานอยู่เสมอ

(๓) สังเคราะห์ข้อมูล (Synthesis) ในขั้นตอนการสำรวจและเก็บข้อมูล จะพบว่ามีข้อมูลที่รวบรวมมาได้มากมาย ดังนั้นการวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative data) จึงเป็นเรื่องที่สำคัญมาก โดยจะต้องตีความข้อมูล ที่รวบรวมมาให้เป็นข้อมูลเชิงลึก (Insights) ที่เป็นประโยชน์กับโครงการที่กำลังทำอยู่ ซึ่งมีวิธีการที่แตกต่างกันไป ดังนี้

(๓.๑) ร้อยเรียงเป็นเรื่องราว (Story Hooks) เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการดึงข้อมูลเชิงลึกออกมาจากข้อมูลมากมายที่ได้จากการสัมภาษณ์ เช่น ข้อมูลส่วนตัว เรื่องราวของเขา เรื่องโดดเด่นที่น่าประหลาดใจ หรือ ความคับข้องใจ เครื่องมือนี้จะช่วยเชื่อมโยงสิ่งที่ได้เรียนรู้อัน เพื่อให้ง่ายต่อการนำข้อมูลไปใช้ในขั้นตอนต่อไป นอกจากนี้ ยังเป็นการแบ่งปันความเข้าใจเชิงลึกที่แต่ละคนได้สังเกตหรือสัมภาษณ์มาอีกด้วย

(๓.๒) สร้างผู้ใช้จำลอง (Persona) เป็นการสร้างเรื่องราวหรือประวัติของกลุ่มลูกค้าบ่อยครั้งจะเป็นการบรรยายถึงสถานการณ์ที่ผู้ใช้จำลองนั้นอยู่ด้วย เพื่อให้เข้าใจกลุ่มลูกค้ามากขึ้น

(๓.๓) สร้างประสบการณ์ของผู้ใช้ (Journey Map) เป็นการสร้างแผนผังประสบการณ์การใช้บริการของผู้ใช้ทั้งก่อนการใช้บริการ ระหว่างการใช้บริการ และหลังการใช้บริการ เพื่อให้เห็นภาพว่าผู้ใช้มีปฏิสัมพันธ์ และความรู้สึกอย่างไรกับแต่ละจุดปะทะ (Touchpoint) เพื่อหาจุดที่เป็นสาเหตุของปัญหาและนำไปสู่ โอกาสใหม่ ๆ

๒.๓.๒ Creation: การสร้างแนวคิดงานบริการ หมายถึง การนำผลวิจัยที่ได้จากขั้นตอนแรก มาออกแบบแนวคิดงานบริการ ซึ่งจะเน้นให้ผู้เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นผู้มีส่วนได้หรือผู้มีส่วนเสียมีส่วนร่วมใน กระบวนการออกแบบด้วย (Co-creation) การสร้างแนวคิดงานบริการจะประกอบไปด้วย ๔ ขั้นตอน คือ

(๑) Inform การรับรู้ข้อมูลเชิงลึกที่จะช่วยให้เข้าใจรายละเอียดและโจทย์ที่กำลังศึกษา โดยในขั้นตอนนี้ จะต้องนำข้อมูลที่หลากหลายมาเชื่อมต่อกันเพื่อนำไปสู่แนวคิดการออกแบบที่เหมาะสมที่สุด

(๒) Incubate การพัฒนาแนวคิดจากขั้น Inform เข้าไปเข้ามาหลายๆ ครั้ง เพื่อให้เกิด แนวทางที่หลากหลาย เปรียบเหมือนกับการย่อยข้อมูลหลายๆ ครั้งเพื่อหา “แก่นสำคัญ” ที่จะใช้ในการ ออกแบบนั่นเอง

(๓) Illuminate การสร้างแนวคิดที่ไม่ได้ถ่วงรอนจากข้อมูลโดยตรง แต่สร้างขึ้นจาก พื้นที่ยื่น ๆ ที่นอกเหนือไปจากข้อมูลที่มี เช่น การคิดงานออกขณะกำลังเดินเล่นในสวนหรือระหว่างทางกลับบ้านในบางครั้ง เป็นต้น

(๔) Implement การนำแนวคิดที่ตกผลึกแล้วมาทำให้เกิดขึ้นจริง

๒.๓.๓ Reflection & Implementation : การนำแนวคิดไปทดสอบและปฏิบัติจริง หมายถึง การนำ บทสรุปแนวคิดในขั้นตอนการสร้างแนวคิดงานบริการมาสร้างแบบจำลองเพื่อศึกษา ความเป็นไปได้ (Prototype) และทดสอบการทำงาน ของระบบการบริการ โดยจะเปิดรับความเห็นจาก ทุกฝ่าย เพื่อนำ มาวิเคราะห์ปรับปรุงรูปแบบการบริการให้สอดคล้องกับเป้าหมาย รวมทั้งสร้างความ สะดวกและความพึงพอใจให้เกิดขึ้นสูงสุด เมื่อได้แนวคิดที่พัฒนาจากขั้นตอนการสร้างแนวคิดงานบริการ (Creation) มาแล้วนั้น ขั้นตอนสุดท้าย คือการนำแนวคิดดังกล่าวมาทดสอบเพื่อศึกษาว่าแต่ละแนวคิดมีประสิทธิภาพหรือไม่ และ ทดสอบซ้ำ ไปมาจนได้แนวคิดที่เหมาะสมที่สุดกับปัญหาที่ระบุไว้ตั้งแต่ต้น จากนั้นจึงนำแนวคิดนั้นไปใช้จริง มี รายละเอียด ดังนี้

(๑) การสร้างแบบจำลองหรือสถานการณ์จำลอง (Prototyping) เพื่อทดสอบแนวคิดนี้ ถือเป็นหัวใจสำคัญอีกข้อของการพัฒนางานบริการ เพราะจะช่วยให้ประเมินโอกาสและความเป็นไปได้ของ ระบบการบริการที่คิดขึ้นมาได้หรือหากยังมีข้อบกพร่องจะได้นำไปพัฒนาก่อนนำไปใช้จริง การสร้างแบบจำลอง หรือสถานการณ์จำลองนี้ประกอบด้วย ๓ ขั้นตอน ได้แก่

(๑.๑) สร้างบททดสอบ (Design the Test) ก่อนจะนำแนวคิดหนึ่ง ๆ ไปปฏิบัติจริง จะต้องออกแบบบททดสอบแนวคิด ณ จุดปะทะ (Prototype Approach & Touchpoints) และออกแบบ คำถาม (Prototype Questions) ที่จะใช้ในสถานการณ์จำลองเสียก่อน

(๑.๒) ทดสอบระบบปฏิสัมพันธ์ (Test the Interaction) เมื่อได้แบบจำลอง (Prototype) พร้อมคำถาม (Prototype Question) ที่จะใช้ในการทดสอบแนวคิดแล้ว ขั้นต่อมาคือการลงมือ ทดสอบจริง ณ สถานที่ที่จัดเตรียมไว้ โดยสิ่งสำคัญอีกข้อ นอกเหนือจากคำตอบที่จะได้รับคือการสังเกต ปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้น ณ จุดปะทะ ข้อมูลส่วนนี้สามารถนำมาใช้ประกอบในการวิเคราะห์และประเมินผลได้ด้วย

(๑.๓) ประเมินผลการทดสอบ (Evaluate the Test) การเปลี่ยนแปลงแนวคิดใด ๆ ในระบบบริการนั้น หากไม่สามารถสร้าง “คุณค่า” ให้เกิดขึ้นกับตัวผู้ใช้บริการกับองค์กร หรือกับพนักงานของ องค์กรได้ ต้องถือว่าแนวคิดนั้นสอบตก และไม่สมควรนำมาใช้งานจริง ซึ่งการประเมินผลจากบททดสอบ

ทั้งหลายนี้ควรจะได้มาซึ่ง “ตัวเลข” ที่วัดค่าได้ชัดเจน อาทิเช่น “ในทุก ๆ ๓ นาที ถ้าสามารถลดระยะเวลาการรอคิว ณ ที่ทำการไปรษณีย์ได้ พนักงานก็จะสามารถให้บริการเพิ่มขึ้นได้จากเดิม ๕๐%” เป็นต้น

(๒) การสร้างแผนธุรกิจ (Business Model Canvas) คือเครื่องมือที่ใช้ในการอธิบายภาพรวมของธุรกิจหรือแนวคิดงานบริการหนึ่งๆ โดยรายละเอียดต่าง ๆ ที่ปรากฏในโมเดลนี้จะช่วยให้การวิเคราะห์ข้อมูล การประเมินผลแนวคิด รวมไปถึงการปรับปรุงรูปแบบบริการต่าง ๆ ในขั้นสุดท้ายมีประสิทธิภาพและตรงตามเป้าหมายมากยิ่งขึ้น

(๓) แผนผังงานบริการ (Service Blueprint) คือ แผนผังสำหรับศึกษากระบวนการทำงานทั้งหมดขององค์กร ทั้งในส่วนการบริหารจัดการภายในและส่วนงานบริการลูกค้าภายนอก โดยผลลัพธ์ที่ได้จากการทำแผนผังนี้จะถูกนำมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงโครงสร้างงานบริการให้มีประสิทธิภาพสูงสุดตามเป้าที่ตั้งไว้ Service Blueprint สามารถแบ่งออกเป็น ๕ ส่วน ดังนี้

(๓.๑) ความต้องการและความคาดหวัง (Needs and Expectations) แสดงถึงจุดประสงค์และเป้าหมายของการให้บริการ

(๓.๒) ส่วนงานบริการลูกค้า (Frontstage Experience) หมายถึง องค์ประกอบของงานบริการที่ลูกค้าจะมีปฏิสัมพันธ์ด้วย

(๓.๓) เส้นเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างส่วนบริการลูกค้ากับส่วนให้บริการ (Line of Visibility) เป็นการเชื่อมโยงงานบริการที่อยู่ระหว่างส่วนงานบริการลูกค้า กับส่วนจัดเตรียมของผู้ให้บริการ

(๓.๔) ส่วนจัดเตรียมของผู้ให้บริการ (Backstage Processes and Activities) หมายถึง องค์ประกอบของการทำ งานภายในองค์กร

(๓.๕) ข้อกำหนดการทำงานของแต่ละภาคส่วน (Specifications and Role Descriptions) รายละเอียดและหน้าที่ของแต่ละภาคส่วนภายในองค์กร ซึ่งมีไว้เพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพการทำงาน และเป็นการแบ่งหน้าที่ที่ชัดเจน สังเกตได้ว่ารายละเอียดทั้ง ๕ ส่วนนี้มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นผู้ให้บริการจึงจำเป็นต้องวางรูปแบบงานบริการทุกส่วนให้สอดคล้องและมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อ ที่จะสร้าง “ระบบบริการ” ให้ลูกค้าเกิดความประทับใจสูงสุด และพนักงานก็สามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพด้วย

๒.๔ กระบวนการสร้างสรรค์งานบริการ ประกอบด้วย ๓ แนวคิด ได้แก่

(๑) ค้นหาแนวคิด (Idea Development) กระบวนการค้นหาแนวคิดสำหรับงานบริการมีความสำคัญมากในกระบวนการคิดสร้างสรรค์ เนื่องจากเป็นการพัฒนาความคิดอย่างเป็นขั้นเป็นตอน และเป็น การสร้างทางเลือกให้พิจารณาเพื่อหาแนวคิดที่เหมาะสมที่สุดในการออกแบบบริการก่อนจะลงมือทำจริง การ ค้นหาแนวคิดงานบริการ ประกอบด้วย

(๑.๑) ระดมแนวคิดที่หลากหลาย (Generating Ideas) หลังจากระบุปัญหาและโอกาสแล้ว ก็จะเข้าสู่การสร้างสรรคแนวคิดใหม่ๆ ที่สามารถแก้ไขปัญหานั้นไว้ตั้งแต่แรกได้ โดยจะต้องคำนึงถึงความต้องการของลูกค้า พฤติกรรมของลูกค้า แรงจูงใจ ของพนักงาน หรือแม้แต่ความต้องการและความเป็นไปได้ขององค์กร

(๑.๒) จัดกลุ่มความคิด (Clustering & Developing Ideas) หลังจากได้แนวคิดที่หลากหลาย การจัดกลุ่มแนวคิดที่กระจัดกระจายเหล่านั้นให้เป็นหมวดหมู่ จะช่วยให้เห็นแนวคิดหลักได้

ชัดเจนขึ้น อาจก่อให้เกิดการสร้างสรรคแนวคิดใหม่ๆ ที่ไม่เคยคาดคิดมาก่อน หรือเกิดแนวคิดใหม่ๆ จากการรวบรวมหลายๆ แนวคิดเข้าด้วยกัน นอกจากนี้การจัดกลุ่มความคิดยังเป็นการพัฒนาแนวคิดโดยอัตโนมัติ เพื่อสร้างสรรค์งานบริการที่ดีที่สุดอีกด้วย

(๑.๓) เลือกแนวคิดที่ใช้ (Selecting the Idea) แนวคิดที่หลากหลายบางแนวคิดนั้น อาจเป็นแนวคิดที่ดีแต่ทำไม่ได้จริง หรือเป็นแนวคิดที่ไม่สามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุดนัก ดังนั้นการคัดเลือกแนวคิดที่ดีที่สุด จึงควรพิจารณาจากความเป็นไปได้ และความสามารถในการแก้ปัญหาได้ตรงจุดและรอบด้าน (Holistic) โดยคำนึงถึงบริบทของงานบริการนั้น ๆ

(๒) สร้างสรรคร่วมกัน (Co-Creation) หัวใจสำคัญของการออกแบบบริการ คือการนำความคิดเห็นของคนจากหลากหลายฝ่ายมาใช้ทำงาน ร่วมกัน โดยในที่นี้ไม่ได้หมายรวมแค่เฉพาะพนักงานหรือผู้เชี่ยวชาญจากแผนกต่าง ๆ เท่านั้น แต่ยัง รวมไปถึงตัวผู้ใช้บริการและกลุ่มคนที่เกี่ยวข้องกับงานบริการ ไม่ว่าจะในทางตรงหรือทางอ้อมด้วย ในบริบทของการออกแบบบริการ การสร้างสรรค์ร่วมกันสามารถแสดงบทบาทได้ใน ๓ เรื่อง คือ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องทุกกลุ่ม การสร้างความรู้สึกร่วมในการเป็นเจ้าของงานบริการนั้น ๆ และการนำไปสู่การสร้างสรรคงานบริการที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการที่หลากหลายได้อย่าง ตรงประเด็น การสร้างสรรค์ร่วมกัน มี ๔ ประเภท ได้แก่

(๒.๑) การสร้างสรรค์ร่วมกันที่ต้องการความคิดจากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Club of Experts)

(๒.๒) การสร้างสรรค์ร่วมกันจากพลังความคิดของฝูงชน (Crowd Of People)

(๒.๓) การสร้างสรรค์ร่วมกันเพื่อแบ่งปันความคิดเห็นระหว่างผู้ลงทุนและผู้ที่มีผลประโยชน์ หรือผู้ได้รับผลกระทบจากงานบริการ (Coalitions of Parties)

(๒.๔) การสร้างสรรค์ร่วมกันระหว่างกลุ่มคนที่มีความสนใจเดียวกัน (Community of Like-Minded Spirits)

(๓) สรุปลักษณะหลัก (Conceptualisation) หัวใจสำคัญของกระบวนการนี้ คือ “แนวคิด” (Concept) ที่ดีต้องสร้าง “คุณค่า” (Value) ให้ เกิดขึ้นกับงานบริการหนึ่งๆ ได้ งานออกแบบบริการหนึ่งๆ จะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อ ทีมงานได้ศึกษาวิจัยแล้วว่าตลาดมีความต้องการรูปแบบบริการของเรา ทุกภาคส่วนในระบบบริการได้มีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์บริการนั้น ๆ ขึ้นด้วยตัวเอง มีรายละเอียด ดังนี้

(๓.๑) มองภาพรวมแนวความคิด (Zoom Out - Concepts) คือการมองภาพรวมของแต่ละแนวความคิดที่ได้มาจากขั้นตอนสร้างแนวคิดบริการ โดยไม่ได้เฉพาะเจาะจงแคในพื้นที่ให้บริการเท่านั้น แต่ยังพิจารณาไปถึงจุดที่ผู้บริโภคเริ่มเห็นงานบริการของเรา เช่น สื่อโฆษณาทางโทรทัศน์ สื่อสิ่งพิมพ์ ฯลฯ เส้นทางที่ผู้บริโภคใช้เดินทาง เช่น จากบ้านหรือที่ทำงานมาสู่พื้นที่ให้บริการของเรา หลังจากใช้บริการ ณ จุดบริการแล้ว ผู้บริโภคจำเป็นต้องติดต่อเราอีกหรือไม่ ถ้าจำเป็นจะติดต่ออย่างไร

(๓.๒) มองรายละเอียดแต่ละสถานการณ์ (Zoom In - Scenarios) คือการเข้าไปศึกษารายละเอียดของแต่ละขั้นตอนของแนวความคิดที่สร้างขึ้น มา แม้ว่าจะได้แนวคิดหลักสำหรับงานบริการแล้วก็ตาม วิธีการนี้จะช่วยให้สามารถพัฒนารูปแบบบริการให้สอดคล้องกับโจทย์หรือเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้นในขั้นตอนนี้ นักออกแบบบริการจำเป็นต้องสร้างภาพสถานการณ์ (Scenario) ให้ชัดเจน และเขียนภาพแสดงลำดับขั้นตอนของงานบริการที่พัฒนาขึ้นอย่างละเอียด (Story Board)

(๓.๓) มองรายละเอียดการปฏิสัมพันธ์ (Zoom Right In - Interactions) เปรียบเสมือนการมองลึกลงไปในทุกจุดปะทะของระบบบริการ เนื่องจากงานบริการใดก็ตามจะประสบความสำเร็จไม่ได้หากมองข้าม “การปฏิสัมพันธ์” (Interactions) ระหว่างผู้รับบริการกับผู้ให้บริการ ภาพแสดงลำดับขั้นตอน (Story Board) จากโครงร่างแผนการ (Scenario) จะช่วยให้เข้าใจมากขึ้นว่าขั้นตอนงานบริการในแต่ละส่วนนั้นยังต้องการข้อมูลหรือภาพแสดงเพื่อสื่อสารกับผู้รับบริการอย่างไรบ้าง

๒.๕ กระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) คือ กระบวนการคิดเพื่อแก้ไขปัญหาหรือโจทย์ให้ถูกจุด ตลอดจนพัฒนาแนวคิดใหม่ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาหรือโจทย์ที่ตั้งไว้ เพื่อที่จะหาวิธีทางที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุด การแก้ปัญหาบนพื้นฐานกระบวนการนี้จะเน้นยึดไปที่หลักของผู้ใช้/ผู้บริโภค (User-centered) เป็นหลัก โดยมีเจตนาในการสร้างผลลัพธ์ในอนาคตที่เป็นรูปธรรม เพื่อให้ตอบโจทย์ตลอดจนแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมไปถึงเกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์อีกด้วย

๒.๕.๑ ประโยชน์ของ Design Thinking มีดังนี้

- (๑) ช่วยพัฒนากระบวนการแก้ไขปัญหา และการทำงานเป็นลำดับขั้นตอน
- (๒) พัฒนาความคิดสร้างสรรค์ และความคิดหาวิธีทางหรือแฮร์ไอเดียในการทำงานร่วมกันเป็นทีม
- (๓) รู้จักการคิดวิเคราะห์ ทำให้มีไอเดียที่หลากหลาย และมีทางเลือกที่ดีที่สุดในการทำงานได้มีประสิทธิภาพ
- (๔) ทำให้เกิดกระบวนการทำงาน และนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อนำมาใช้ในการทำงานได้
- (๕) มีแผนสำรองในการแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว
- (๖) องค์กรทำงานได้อย่างมีระบบ และทำงานได้มีประสิทธิภาพอีกด้วย
- (๗) บุคลากรมีประสิทธิภาพ มีศักยภาพ และมีทักษะที่หลากหลาย

การทำความเข้าใจในขั้นตอนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking Process) จะสามารถทำให้เราลำดับการปฏิบัติการ ตลอดจนรู้วิธีคิดและกระบวนการในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ไปจนถึงสามารถสร้างนวัตกรรมหรือผลลัพธ์เพื่อมาตอบโจทย์ที่ต้องการได้

๒.๕.๒ กระบวนการของการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking Process) ในรูปแบบสากล มีขั้นตอนดังนี้

(๑) เข้าใจปัญหา (Empathize) ขั้นแรกต้องทำความเข้าใจกับปัญหาให้ถ่องแท้ในทุกมุมมองเสียก่อน ตลอดจนเข้าใจผู้ใช้กลุ่มเป้าหมาย หรือเข้าใจในสิ่งที่เราต้องการแก้ไขนี้เพื่อหาหนทางที่เหมาะสมและดีที่สุดให้ได้ การเข้าใจคำถามอาจเริ่มตั้งด้วยการตั้งคำถาม สร้างสมมติฐาน กระตุ้นให้เกิดการใช้ความคิดที่นำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์ที่ดีที่สุด ตลอดจนวิเคราะห์ปัญหาให้ถ้วนถี่ เพื่อหาแนวทางที่ชัดเจนให้ได้ การเข้าใจปัญหาอย่างลึกซึ้งถูกต้องนั้นจะนำไปสู่การแก้ปัญหาที่ตรงประเด็น และได้ผลลัพธ์ที่ยอดเยี่ยม

(๒) กำหนดปัญหาให้ชัดเจน (Define) เมื่อเรารู้ถึงข้อมูลปัญหาที่ชัดเจน ตลอดจนวิเคราะห์อย่างรอบด้านแล้ว ให้นำเอาข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์เพื่อที่จะคัดกรองให้เป็นปัญหาที่แท้จริง กำหนดหรือบ่งชี้ปัญหาอย่างชัดเจน เพื่อที่จะเป็นแนวทางในการปฏิบัติการต่อไป รวมถึงมีแก่นยึดในการแก้ไขปัญหาอย่างมีทิศทาง

(๓) ระดมความคิด (Ideate) การระดมความคิดนี้คือการนำเสนอแนวความคิดตลอดจนแนวทางการแก้ไขปัญหาในรูปแบบต่าง ๆ อย่างไม่มีกรอบจำกัด ควรระดมความคิดในหลากหลายมุมมอง หลากหลายวิธีการออกมาให้มากที่สุด เพื่อที่จะเป็นฐานข้อมูลในการที่เราจะนำไปประเมินผลเพื่อสรุปเป็นความคิดที่ดีที่สุดสำหรับการแก้ไขปัญหานั้น ๆ ซึ่งอาจไม่จำเป็นต้องเกิดจากความคิดเดียว หรือเลือกความคิดเดียวแต่เป็นการผสมผสานหลากหลายความคิดให้ออกมาเป็นแนวทางสุดท้ายที่ชัดเจนก็ได้ การระดมความคิดนี้ยังช่วยให้เรามองปัญหาได้อย่างรอบด้านและละเอียดขึ้นด้วย รวมถึงหาวิธีการแก้ปัญหาได้อย่างรอบคอบได้ด้วยเช่นกัน

(๔) สร้างต้นแบบที่เลือก (Prototype) หากเป็นเรื่องการออกแบบผลิตภัณฑ์หรือนวัตกรรมขั้น Prototype นี้ก็คือการสร้างต้นแบบเพื่อทดสอบจริงก่อนที่จะนำไปผลิตจริง สำหรับในด้านอื่น ๆ ขั้นนี้ก็คือการลงมือปฏิบัติหรือทดลองทำจริงตามแนวทางที่ได้เลือกแล้ว ตลอดจนสร้างต้นแบบของปฏิบัติการที่เราต้องการจะนำไปใช้จริง

(๕) ทดสอบ (Test) ทดลองนำต้นแบบหรือข้อสรุปที่จะนำไปใช้จริงมาปฏิบัติก่อนเพื่อทดสอบประสิทธิภาพ ตลอดจนประเมินผล เสร็จแล้วก็นำเอาปัญหาหรือข้อดีข้อเสียที่เกิดขึ้นเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข ก่อนนำไปใช้จริงอีกครั้ง

๓. ประโยชน์ที่ได้รับจากการพัฒนาความรู้ต่อตนเอง

ได้รับความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการของกระบวนการการออกแบบบริการ การนำเครื่องมือที่ช่วยในการการออกแบบบริการมาใช้ในการดำเนินการ เช่น Service Blueprint เป็นต้น นอกจากนี้ยังทราบถึงระดับการให้ความสำคัญของการออกแบบในองค์กร การออกแบบกับบริบทของงานบริการเพื่อผู้ใช้งาน ตลอดจนการสร้างแบบจำลองหรือสถานการณ์จำลอง

๔. แนวทางในการนำความรู้ ทักษะที่ได้รับจากการพัฒนาความรู้ ไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน

การนำกระบวนการออกแบบบริการภาครัฐมาใช้ จะช่วยส่งเสริมให้การทำงานด้านการพัฒนาที่คืนให้กับเกษตรกรมีประสิทธิภาพมากขึ้น การสร้างสรรค์กระบวนการของการทำงาน เพื่อให้ตอบโจทย์ความต้องการหรือแก้ปัญหาของเกษตรกร เป็นอีกกลยุทธ์ที่สามารถพัฒนาการพัฒนาที่คืนให้ก้าวไปอีกขั้นได้ การให้ความสำคัญกับความคิดสร้างสรรค์ การมุ่งเน้นกับการปฏิบัติที่เห็นผลประจักษ์ เน้นการทำงานเป็นทีม เพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

๕. ปัญหาและอุปสรรคที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการนำความรู้ และทักษะที่ได้รับไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน

บุคลากรของหน่วยงาน ส่วนใหญ่ยังไม่มี ความเข้าใจในกระบวนการออกแบบบริการภาครัฐ เพราะมีขั้นตอนที่มีรูปแบบและเครื่องมือหลากหลายชนิด ต้องอาศัยการคิดที่เป็นระบบ ความคิดสร้างสรรค์ ความเข้าใจในปัญหา ดังนั้น จึงควรทำความเข้าใจในกระบวนการให้ดี ก่อนที่จะนำไปใช้ เพื่อให้การออกแบบการบริการเกิดประโยชน์ และมีประสิทธิภาพมากที่สุด

๖. ความต้องการการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา เพื่อส่งเสริมให้สามารถนำความรู้และทักษะที่ได้รับไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานให้สัมฤทธิ์ผล

การส่งเสริม และสนับสนุนด้านการถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านกระบวนการออกแบบบริการภาครัฐ ให้กับบุคลากร เช่น การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา



(ลงชื่อ)

(นายกীরติ ศรีวงศ์)

ผู้เข้ารับการพัฒนาความรู้