

## บทความวิชาการ

# การประยุกต์ใช้การออกแบบนวัตกรรม ด้วยกระดาษแผ่นเดียวสำหรับการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์: คืออะไร และ ใช้อย่างไร?

ดร.สุปัญญดา สุนทรนนท์

อาจารย์สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ดร.ณัฐรินทร์ เนียมประดิษฐ์

อาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์

วันที่ได้รับต้นฉบับบทความ : 31 กรกฎาคม 2561

วันที่แก้ไขปรับปรุงบทความ : 1 มีนาคม 2562

วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ : 2 เมษายน 2562

## บทคัดย่อ

บทความวิชาการมีจุดมุ่งหมายอยู่ 3 ประการ ได้แก่ 1) เพื่ออธิบายที่มา แนวคิด ความหมาย และพัฒนาการของเครื่องมือในการออกแบบธุรกิจและนวัตกรรมซึ่งเรียกว่า เครื่องมือในการออกแบบนวัตกรรมด้วยกระดาษแผ่นเดียว (Lean Innovation Canvas) 2) ชี้ให้เห็นถึงประโยชน์และวิธีการนำเครื่องมือการออกแบบแผนงานหรือแนวคิดใหม่ด้วยกระดาษแผ่นเดียวมาใช้ในการบริหารด้านต่างๆ ในองค์กรและบริษัทในประเทศไทยรวม และ 3) นำเสนอเครื่องมือเพื่อการออกแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยกระดาษแผ่นเดียว (Lean HRD Canvas) ซึ่งคณะผู้นิพนธ์ได้พัฒนาขึ้นมาให้เหมาะสมกับการประยุกต์ใช้ในองค์กรต่างๆ ในประเทศไทย โดยจะอธิบายและแสดงวิธีการประยุกต์ใช้เครื่องมือการออกแบบธุรกิจด้วยกระดาษแผ่นเดียว ผ่านกรณีศึกษาต่างๆ ที่ได้เคยนำออกแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้วยกระดาษแผ่นเดียว (Lean HRD Canvas) ไปใช้จริง เพื่อให้เกิดความเข้าใจแก่ผู้ที่สนใจศึกษาเกิดประโยชน์ในการต่อยอดองค์ความรู้สำหรับนักวิชาการที่เกี่ยวข้อง รวมถึงเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารในองค์กรต่างๆ ในการมีทางเลือกสำหรับการนำเครื่องมือและเทคนิคใหม่ๆ เพื่อนำไปปรับใช้ในการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานต่างๆ ในประเทศไทยอีกด้วย

**คำสำคัญ :** การออกแบบนวัตกรรมด้วยกระดาษแผ่นเดียว, การออกแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยกระดาษแผ่นเดียว, เครื่องมือใหม่ในการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

<sup>1</sup>Corresponding Author E-mail : dr.supunyada@gmail.com

# The Application of Lean Innovation Canvas for Human Resource Development (or Lean HRD Canvas) : What and How?

Supunyada Suntornnond (Ph.D.)

Lecturer, School of Management Science, Sukhothai Thammathirat Open University

Dr.Natnarin Niampradit

Lecturer, Graduated School, Southeast Asia University

Received : July 31, 2018

Revised : March 1, 2019

Accepted : April 2, 2019

## Abstract

There are 3 major aims of this academic article, which are 1) To illustrate the concept, development process and application of new management design and planning tool so-called "Lean Innovation Canvas", proposed by the authors; 2) To point out the advantages and the basic approach for using and applying this new tool know as "Lean Innovation Canvas"; and 3) To propose the new planning tool for human resource development, which is developed by the authors. This developed and proposed tool is so-called "Lean HRD Canvas". This tool's concept and application will be explained in this article in order to offer as new approach for HRD experts and scholars to design and planning HRD process in any organizations in Thailand.

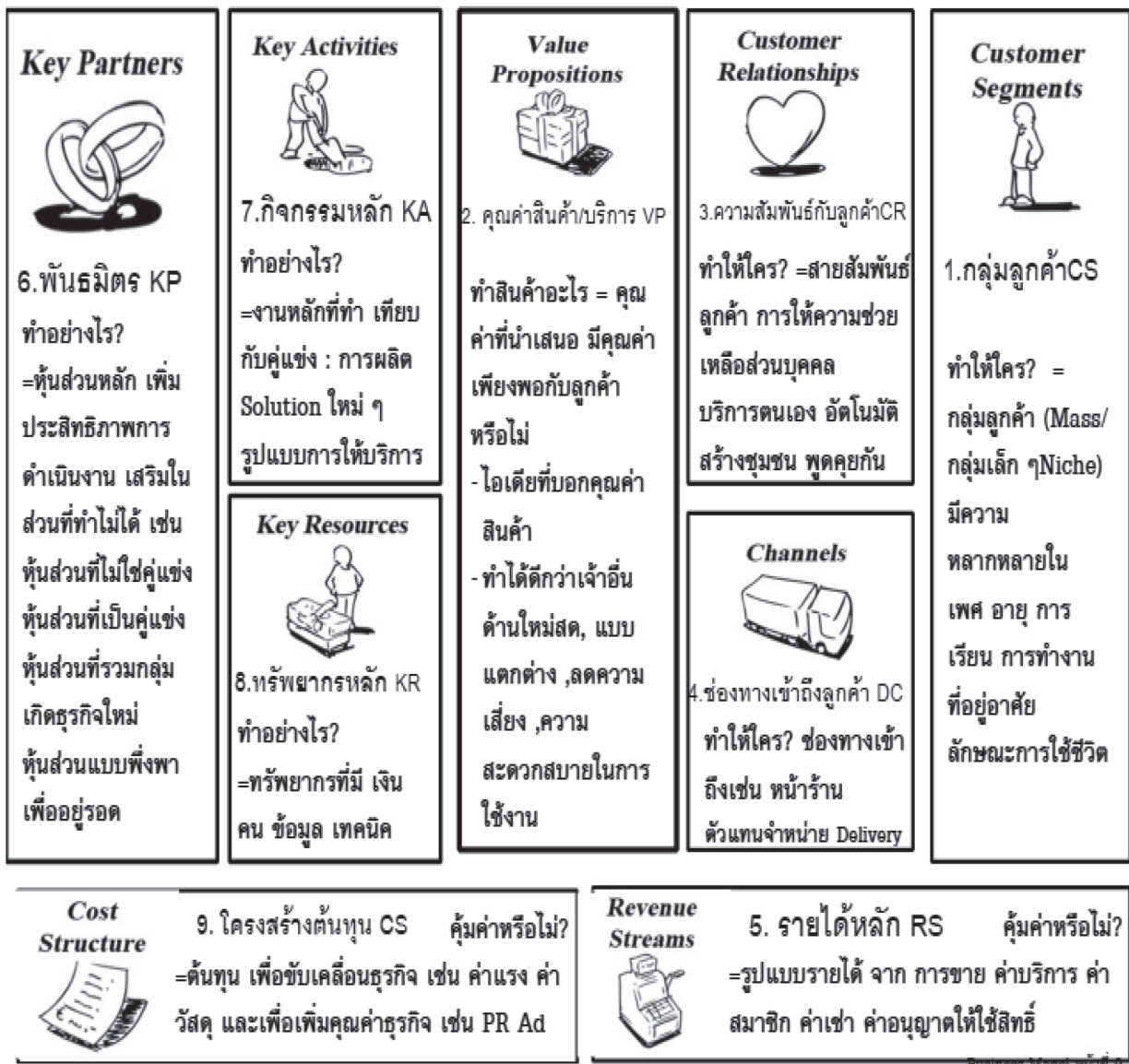
**Keywords :** Lean Innovation Canvas, Lean HRD Canvas, New tool for HRD planning

## บทนำ

ในส่วนของบทนำนี้ ผู้นิพนธ์จะเน้นการสรุปที่มาของการออกแบบนวัตกรรมด้วยกระดาษแผ่นเดียว (Lean Innovation Canvas) นับตั้งแต่หลังปี ค.ศ. 2000 ที่เทคโนโลยีต่างๆ มีการพัฒนาขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้เป็นที่ยอมรับกันทั้งในวงการธุรกิจและในวงการวิชาการว่า รูปแบบในการบริหารและวางแผนการทำงานในองค์กรต่างๆ ในปัจจุบันจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนให้รวดเร็ว เพื่อสามารถตอบสนองต่อปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ที่มีเทคโนโลยีเป็นตัวขับเคลื่อนให้องค์กรและธุรกิจต้องปรับตัวให้รวดเร็วขึ้นอย่างมากกว่าในอดีต ทั้งนักบริหารและนักวิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์กร จึงมีการคิดค้นและพัฒนาแนวคิด เทคนิค และเครื่องมือในการบริหารจัดการใหม่ๆ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ดังกล่าวได้ แนวคิดของการพัฒนาเครื่องมือง่ายๆ เพื่อออกแบบบริหารจัดการ หรือแก้ไขปัญหาต่างๆ ในธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว บนผืนผ้าใบหน้าเดียว หรือบนกระดาษแผ่นเดียว (Canvas) จึงได้ถูกพัฒนาขึ้น เพื่อให้มีเครื่องมือในการออกแบบธุรกิจที่สามารถปรับเปลี่ยนได้โดยง่าย และยิ่งเพื่อช่วยให้ผู้ที่สนใจเริ่มต้นธุรกิจสามารถรวบรวมและทดสอบความคิดได้อย่างรวดเร็วและเข้าใจง่ายขึ้นกว่าการเขียนแผนธุรกิจ หรือวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ด้วยเครื่องมือหรือเทคนิคในการบริหารจัดการแบบเดิมที่มีอยู่ ซึ่งต้องใช้ข้อมูลจำนวนมากและขั้นตอนที่ค่อนข้างมาก แต่เมื่อออกแบบหรือวางแผนเสร็จแล้ว อาจนำไปใช้ไม่ทันการณ์

โดยต้นกำเนิดเครื่องมือในการออกแบบรูปแบบธุรกิจหรือนวัตกรรมด้วยผืนผ้าใบหน้าเดียวหรือบนกระดาษแผ่นเดียว (Canvas) ที่เป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับไปทั่วโลก ก็คือ การสร้างแบบจำลองธุรกิจบนกระดาษแผ่นเดียว (Business Model Canvas: BMC) ซึ่งพัฒนาขึ้นโดยศาสตราจารย์ อีฟ พินญอร์ (Yve Pigneur) แห่งมหาวิทยาลัยโลซาน ประเทศสวิตเซอร์แลนด์ กับ ดร.อเล็กซานเดอร์ ออสเทอร์วัลเดอร์ (Alexander Osterwalder) ร่วมกับทีมงานอีกกว่า 45 คน ทีมผู้พัฒนาได้เผยแพร่แนวคิดและเครื่องมือนี้

ผ่านการตีพิมพ์หนังสือเพื่อเป็นคู่มือสำหรับการสร้างธุรกิจชื่อ Business Model Generation ในปี ค.ศ. 2010 นับตั้งแต่นั้น การออกแบบธุรกิจด้วยกระดาษแผ่นเดียวหรือบนผืนผ้าใบ 9 ช่อง ก็ได้รับการถ่ายทอดและนำไปใช้เป็นเครื่องมือที่ช่วยออกแบบโมเดลธุรกิจผ่านปัจจัยสำคัญทั้ง 9 ด้าน ที่ถูกมองว่าครอบคลุมส่วนสำคัญๆ ต่อธุรกิจประเภทต่างๆ ตามที่แสดงไว้ในแผนภาพที่ 1



Business Model Canvas หน้าที่ 8

แผนภาพที่ 1 : การออกแบบจำลองธุรกิจบนกระดาษแผ่นเดียว (Business Model Canvas : BMC)

ที่มา : Pigneur, Yves and Osterwalder, Alexander (2010)

อ้างอิงใน Thai Market Website Editor (2015)

ใน ปี ค.ศ. 2017 หนังสือ Business Model Generation มียอดขายกว่า 2 แสนเล่ม และถูกนำไปแปลเผยแพร่ใน 22 ประเทศทั่วโลก แนวคิดและเครื่องมือในหนังสือดังกล่าวกันอย่างแพร่หลายเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ เนื่องจากมีข้อดีที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) สามารถใช้ในการออกแบบธุรกิจหรือนวัตกรรมใหม่ให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องเกิดความเข้าใจภาพธุรกิจโดยรวมได้พร้อมๆ กัน 2) ทำให้ผู้ที่ใช้ BMC ในการออกแบบธุรกิจหรือนวัตกรรมได้คิดอย่างรอบด้าน ในทุกภารกิจ (Functions) ที่สำคัญ และเน้นให้ภารกิจทุกส่วนมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งจะช่วยให้องค์กรวางแผนได้อย่างไม่พลาดปัจจัยสำคัญของธุรกิจ และ 3) เป็นเครื่องมือที่เรียบง่าย บุคลากรในทุกระดับของหน่วยงานหรือทีมสามารถเรียนรู้วิธีการใช้งานร่วมกันได้อย่างรวดเร็ว (Imitsu and Pokpumkiattikhun, 2018) จากประโยชน์ต่างๆ รวมทั้งความนิยมที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องของการใช้แบบจำลองธุรกิจบนกระดาษ

แผ่นเดียว ทำให้ต่อมา นักวิชาการและนักบริหารหลายๆ ท่าน ได้มาพัฒนาเครื่องมือการบริหารในรูปแบบของเครื่องมือ การคิดบนผืนผ้าใบหรือบนกระดาษแผ่นเดียวขึ้นอีก

ผู้นิพนธ์พบว่า ยังมีอีกเครื่องมือหนึ่งที่มีลักษณะ เดียวกันที่สำคัญและได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย ได้แก่ การวางแผนบนผืนผ้าใบแบบลีน (Lean Canvas) ซึ่งถูก พัฒนาขึ้นมาโดย แอช มาเออร์ยา (Ash Maurya) และทีมงาน เพื่อเป็นเครื่องมือเขียนแผนธุรกิจอย่างง่ายสำหรับธุรกิจ รูปแบบใหม่อย่างธุรกิจสตาร์ทอัพ (Start Up) เขาได้ปรับแต่ง มาจาก Business Model Canvas ของ ดร.อเล็ก ออสเทอร์วัลเดอร์ (Alex Osterwalder) เพื่อผู้ประกอบการโดยเฉพาะลงมือทำ ตามได้ทันที และเน้นให้ความสำคัญไปที่ปัจจัยบางประการ ของธุรกิจสตาร์ทอัพ และ ธุรกิจขนาดย่อม (SMEs) ที่มีความแตกต่างจากหน่วยงานใหญ่ หรือธุรกิจในรูปแบบเดิม อย่างเช่น ความไม่แน่นอน ความเสี่ยง และกระแสรายได้ ของกิจการ เป็นต้น เพิ่มมากขึ้น และนำแนวคิดเรื่องการสร้าง ธุรกิจใหม่ให้ลดความสูญเปล่า (Lean Startup) มาปรับใช้ แอช มาเออร์ยา (Ash Maurya) ได้อธิบายถึงแนวคิดนี้ ไว้ว่า Lean Startup คือ ระเบียบวิธี (Methodology) สำหรับการ พัฒนาธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อ ทำให้วงจรการพัฒนาผลิตภัณฑ์สั้นลง (Shorten Product Development Cycles) โดยการนำแนวคิดเรื่องการทดลอง จริงเพื่อทดสอบสมมติฐานทางธุรกิจ (Business Hypothesis-Testing Experiment) รวมทั้งการเรียนรู้ผ่านการนำผลิตภัณฑ์ หรือบริการใหม่ที่ยกแบบไว้ไปทดลองเก็บข้อมูลจริงจากกลุ่ม ลูกค้าเป้าหมาย (Validated Learning) เป็นปัจจัยและภารกิจ สำคัญที่นำมาใส่ไว้ในกรอบแบบเพื่อลดเวลาและความสูญเสีย ที่ไม่จำเป็นให้น้อยลงที่สุดเท่าที่จะทำได้ (Maurya,2018)

โดยหัวใจหลักของเครื่องมือนี้ เน้นที่การค้นหาปัญหา หลัก (Pain Point) ของลูกค้า และความต้องการที่แท้จริงของ กลุ่มเป้าหมาย เพื่อนำมาพัฒนาสินค้าและนำไปทดลองตลาด ได้อย่างรวดเร็ว โดยกล่าวได้ว่า Lean Canvas จะคล้ายกับ การเขียน Business Model Canvas ต่างกันตรงที่จะให้ความสำคัญ

สำคัญกับ “การค้นหาปัญหาหรือความต้องการที่แท้จริงของ ลูกค้าเป้าหมาย” โดยเป็นการทดสอบสมมติฐานที่เราสร้างขึ้น มากับกลุ่มคนที่เรียกว่า “ลูกค้าสมมติเป้าหมาย (Persona)” ซึ่งทางคณะผู้นิพนธ์ ได้ใช้เป็นต้นแบบส่วนหนึ่ง ในการนำมา พัฒนาการออกแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้วยกระดาษ แผ่นเดียว (Lean HRD Canvas) นั้น มีรายละเอียดโดยสังเขป ตามแผนภาพที่ 2 ดังที่แสดงด้านล่าง

|                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>(P) Problem 2</b><br>Top 3 problems<br>“เข้าใจปัญหา” หรือ “ความต้องการ” ของลูกค้า                            | <b>(S) Solution 4</b><br>Top 3 features<br>ทางเลือกในการแก้ปัญหา หรือตอบสนองความต้องการของลูกค้า<br><br><b>(KM) Key Metrics 8</b><br>ตัวชี้วัดความสำเร็จของกิจกรรม Customer Life Cycle (AARRR) | <b>(UVP) Unique Value Proposition 3</b><br>- “คุณประโยชน์” ของสินค้าที่โดดเด่น ให้ความรู้สึกแตกต่างจากคู่แข่ง (Feature)<br>- “ประโยชน์สำคัญ” ที่ทำให้ลูกค้าต้องซื้อสินค้า (Benefit) | <b>(UA) Unfair Advantage 9</b><br>ความได้เปรียบที่โดดเด่น สิ่งที่แตกต่างจากคู่แข่ง<br><br><b>(CH) Channels 5</b><br>ช่องทางการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า ทั้งการส่งสินค้า และการสื่อสาร | <b>(CS) Customer Segments 1</b><br>Target customers<br>1. กลุ่มคนหรือกลุ่มองค์กร “ที่มีโอกาสใช้” สินค้าทั้งหมด<br>2. ใครคือคนกลุ่มแรกที่ “จะใช้สินค้าหรือบริการทันที” (Early Adopter) |
| <b>(C\$) Cost Structure 7</b><br>ต้นทุนการผลิต<br>ต้นทุนการหาลูกค้า<br>ต้นทุนการกระจายสินค้า<br>ต้นทุนการบริการ |                                                                                                                                                                                                | <b>(R\$) Revenue Streams 6</b><br>รูปแบบของรายได้<br>ความมั่นคงของรายได้<br>ประสิทธิภาพการรายได้<br>$Gross\ Margin = \text{ขาย} - \text{ต้นทุนสินค้าขาย}$                           |                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                       |

แผนภาพที่ 4 : เครื่องมือการวางแผนบนผืนผ้าใบแบบลีน (Lean Canvas) ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นมา โดย แอช มาเออร์ยา (Maurya, 2018)

คณะผู้นิพนธ์ได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่ออธิบายถึงที่มาของแนวคิดการพัฒนาเครื่องมือสำหรับการออกแบบธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ในรูปแบบของกระดาษแผ่นเดียว (Canvas) ไว้โดยสังเขป นอกจากนี้ คณะผู้นิพนธ์ยังมีความเห็นด้วยกับแนวคิดของการวางแผนบนผืนผ้าใบแบบลีน (Lean Canvas) ของ แอช มาเออร์ยา (Ash Maurya) หัวใจหลักของเครื่องมือนี้เน้นการค้นหาค้นหาปัญหาหลักที่แท้จริง (Pain Point) ของลูกค้า และความต้องการที่แท้จริงของกลุ่มเป้าหมาย (Persona) เพื่อนำมาพัฒนาสินค้าและนำไปทดลองตลาดได้อย่างรวดเร็ว ดังที่อธิบายไว้แล้วข้างต้น ซึ่งจากแนวคิดและประโยชน์ต่างๆ ของการนำเครื่องมือนี้ไปใช้กันอย่างแพร่หลาย รวมทั้งการเน้นไปที่การวิเคราะห์เพื่อวางแผน โดยเริ่มต้นจากการแก้ไขปัญหาค้นหาที่แท้จริงของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นหลัก คณะผู้นิพนธ์จึงเล็งเห็นถึงประโยชน์ในการพัฒนาเครื่องมือการบริหารและการวางแผนด้วยรูปแบบ (Format) ดังกล่าว คือ การวางแผนในกระดาษแผ่นเดียว เพื่อให้มีเครื่องมือในการบริหารและวางแผนที่ใช้งานง่ายกว่าการเขียนแผนธุรกิจในรูปแบบเดิมๆ ที่มีซับซ้อน สื่อสารให้เข้าใจภาพรวมให้ตรงกันยากและใช้เวลาดำเนินการนาน (Abrams, 2014) โดยเป็นการเน้นพัฒนาเครื่องมือให้เหมาะกับการใช้งานในประเทศไทย ซึ่งยังมีปัจจัยหลักและจุดที่ควรใส่ใจที่อาจมีรายละเอียดแตกต่างไปบ้างจากบริบทในต่างประเทศ

ในส่วนของการพัฒนาเครื่องมือที่ใช้สำหรับการออกแบบธุรกิจโดยใช้รูปแบบดังกล่าวข้างต้นในประเทศไทยนั้น ในปี ค.ศ. 2016 ดร.ณัฐนรินทร์ เนียมประดิษฐ์ หนึ่งในคณะผู้นิพนธ์ ได้พัฒนาเครื่องมือในการออกแบบนวัตกรรมด้วยกระดาษแผ่นเดียว (Lean Innovation Canvas) และได้นำไปเผยแพร่ผ่านการสอนและการจัดสัมมนาให้หน่วยงานต่างๆ ในไทย มีการนำเครื่องมือนี้เผยแพร่ผ่านการสัมมนาเชิงปฏิบัติการให้หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนมากกว่า 30 ครั้ง ในช่วงปี ค.ศ. 2016 - 2017 รวมทั้งได้มีการประเมินผลถึงการใช้ได้ของเครื่องมือ (Tool Validation) โดยให้ผู้ที่มาเรียนรู้บางส่วนได้นำ Lean Innovation Canvas ไปทดลองใช้จริงในหน่วยงาน เพื่อใช้ในการวางแผนการทำงานจริง มีผลการประเมินโดยเก็บข้อมูลจากผู้เข้ามาร่วมเรียนรู้บางส่วนผ่านโครงการ “ค่ายนวัตกรรมสร้างสรรค์สำหรับ ธุรกิจเกษตรอาหารใหม่ยุคประเทศไทย 4.0 (Creative Innovation Camp for Agri-food Startup under Thailand 4.0)” ระหว่าง วันที่ 2 - 4 พฤศจิกายน ค.ศ. 2017 ซึ่งจัดโดยวิทยาลัยบริหารศาสตรมหาวิททยาลัยแม่โจ้ ร่วมกับกองพัฒนาเกษตรกร กรมส่งเสริมการเกษตร และหน่วยงานพันธมิตร ผลสำรวจจากความคิดเห็นในแบบประเมินผลจากผู้เรียนจำนวน 100 ราย พบว่า ร้อยละ 91 เห็นว่าเครื่องมือนี้นำไปใช้ได้จริง และง่ายต่อการนำไปใช้งานสำหรับการออกแบบธุรกิจ ออกแบบสินค้าหรือบริการ และกระบวนการใหม่ๆ ในเบื้องต้นมากกว่าการออกแบบธุรกิจหรือนวัตกรรมด้วยวิธีการเขียนแผนธุรกิจหรือออกแบบนวัตกรรมในแบบเดิมที่ต้องมีการวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนมาก (School of Administrative Studies, 2018) รายละเอียดของเครื่องมือเพื่อการออกแบบนวัตกรรมด้วยกระดาษแผ่นเดียว (Lean Innovation Canvas) จะได้นำเสนอไว้ในส่วนถัดไป

เครื่องมือการออกแบบนวัตกรรมด้วยกระดาษแผ่นเดียว (Lean Innovation Canvas)

จากการได้เห็นถึงประโยชน์ของการใช้งานเครื่องมือในการคิดออกแบบในรูปแบบของผืนผ้าใบหรือกระดาษแผ่นเดียว รวมทั้งเห็นถึงความสำคัญในการนำแนวคิดเรื่องการสร้างธุรกิจใหม่ให้ลดความสูญเปล่า มาปรับใช้ในการคิดค้นทางแก้ปัญหาหรือพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ ในหน่วยงานและธุรกิจของไทย คำว่า “นวัตกรรม” ในที่นี้ ผู้นิพนธ์เห็นด้วยกับคำนิยามที่ว่า นวัตกรรม หมายถึง การทำสิ่งต่างๆ ด้วยวิธีใหม่ๆ เพื่อการแก้ไขปัญหาหรือตอบโต้ความต้องการที่เดิมยังไม่สามารถแก้ไขได้ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงทางความคิด การผลิต กระบวนการ หรือรูปแบบขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนนั้นจะเกิดขึ้นจากการปฏิวัติ (Revolution) การเปลี่ยนแปลงอย่างถอนรากถอนโคน (Paradigm Shift) หรือการพัฒนาต่อยอด (Development) ทั้งนี้ มักมีการแยกแยะความแตกต่างอย่างชัดเจนระหว่างการประดิษฐ์คิดค้น (Invention) และนวัตกรรม (Innovation) อันหมายถึง ความคิดริเริ่มที่นำมาประยุกต์ใช้อย่างสัมฤทธิ์ผล (McKeown, 2008) จากแนวคิดดังกล่าว ผู้นิพนธ์จึงพัฒนาเครื่องมือการออกแบบนวัตกรรมด้วยกระดาษแผ่นเดียว และนำเสนอไว้ตามแผนภาพที่ 3



Project ..... (ระบุประเด็นที่สนใจจะดำเนินการ)

## Lean Innovation Design

| Customer Segments<br><small>List your target and users</small>                         | Problem<br><small>List your top 3 problems</small>                                          | Unique Value Proposition<br><small>Single, clear, compelling message that states why you are different and worth paying attention</small> | Solution<br><small>Outline a possible solution for each problem</small> |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| 1. กลุ่มลูกค้า/ผู้ใช้เป้าหมายที่เป็นไปได้                                              | 3. ระบุปัญหาหลัก 3 ปัญหาเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการที่สนใจจะทำของลูกค้ากลุ่มแรกที่เราเลือกไว้ | 5. คุณค่าเฉพาะของสินค้า/บริการของเราที่สามารถแก้ปัญหาให้ลูกค้าได้                                                                         | 7. กระบวนการในการแก้ปัญหาลหลักแต่ละข้อให้ลูกค้า และการส่งมอบคุณค่าเฉพาะ |
| Early Adopters<br><small>List the characteristics of your ideal customers</small>      | Existing Alternatives<br><small>List how these problems are solved today</small>            | Unfair Advantage<br><small>Can't be easily copied or bought</small>                                                                       |                                                                         |
| 2. ลูกค้าที่คาดว่าจะเป็นผู้ใช้รายแรก หรือ ผู้ที่เราตั้งใจจะเลือกในการแก้ปัญหาให้รายแรก | 4. ทางเลือกของการแก้ไขปัญหา 3 ข้อด้านบน ที่ปัจจุบันกลุ่มลูกค้าใช้แก้ปัญหากันอยู่แล้ว        | 6. ความโดดเด่นหรือพิเศษของสินค้าหรือบริการที่เรามี ซึ่งจะทำให้อยู่เหนือคู่แข่งได้                                                         |                                                                         |

แผนภาพที่ 3 : เครื่องมือการออกแบบนวัตกรรมด้วยกระดาษแผ่นเดียว (Lean Innovation Canvas) พัฒนาและนำเสนอโดย ดร.ณัฐนรินทร์ เนียมประดิษฐ์ (Niampradit, 2017)

จากแผนภาพที่ 3 เครื่องมือการออกแบบนวัตกรรมด้วยกระดาษแผ่นเดียวนั้น คือ เครื่องมือสำหรับเขียนและวางแผนธุรกิจฉบับย่อที่เหมาะสมสำหรับธุรกิจใหม่หรือองค์กรที่ต้องการจัดตั้งหน่วยธุรกิจ (Business Unit) ใหม่ ซึ่งเครื่องมือนี้เป็นเครื่องมือในการออกแบบที่ช่วยทำให้เห็นภาพรวมของธุรกิจได้ในเวลาอันรวดเร็ว โดยเน้นการลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นของการออกแบบธุรกิจ ออกแบบสินค้าหรือบริการ ลงไปให้ได้มากที่สุดเท่าที่เป็นไปได้ รวมทั้งทำให้ผู้มีส่วนร่วมในการออกแบบหรือวางแผนด้วยเครื่องมือนี้สามารถเห็นภาพรวมและเข้าใจปัจจัยหลักๆ ได้ตรงกัน (School of Administrative Studies, 2018) เพื่อให้องค์กรหรือธุรกิจสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ต้นแบบออกมาทดลองตลาดได้อย่างตรงกับความต้องการ และเหมาะสมกับช่วงเวลาและสภาพตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างเร็ว

เมื่อพิจารณาจากแผนภาพที่ 3 จะพบว่าผู้พัฒนาได้ปรับรูปแบบให้มีปัจจัยที่ต่างออกไปจากการออกแบบจำลองธุรกิจบนกระดาษแผ่นเดียว ซึ่งมี 9 ช่องในผืนผ้าใบ ซึ่งการออกแบบนวัตกรรมด้วยกระดาษแผ่นเดียวนั้น (Lean Innovation Canvas) นี้ ประกอบไปด้วย 7 ช่อง ซึ่งแต่ละช่องผู้พัฒนาได้นำปัจจัยสำคัญในการออกแบบธุรกิจ รวมทั้งออกแบบผลิตภัณฑ์หรือบริการ



ใหม่ ใน 7 ด้านหลักมาบรรจุไว้ และเป็นความตั้งใจที่จะสิ้นสุดการออกแบบในส่วนนี้ เพียงการนำเสนอถึงแนวทางในการแก้ปัญหาหลักให้ลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย โดยการใส่ข้อมูลเพื่อการออกแบบและวางแผนในแต่ละช่อง มีรายละเอียดโดยสังเขป ดังต่อไปนี้

ช่องที่ 1 - เป็นการระบุกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่เป็นไปได้ โดยในช่องนี้ ผู้ที่ใช้ Canvas สามารถระบุว่าคุณกลุ่มลูกค้าอาจจะเป็นผู้บริโภคที่ซื้อสินค้า และเป็นผู้ใช้สินค้านั้นโดยตรงหรือกลุ่มธุรกิจหรือองค์กรที่ซื้อไปเพื่อเป็นวัตถุดิบหรือซื้อไปใช้ในธุรกิจ รวมถึงการซื้อเพื่อไปขายต่อ หรือซื้อไปทำกิจกรรมทางการตลาด (Table1 - Customer Segments : List your targeted users)

ช่องที่ 2 - เป็นการระบุกลุ่มลูกค้าบุคคลหรือหน่วยงานเป้าหมายที่ผู้ใช้ Canvas จะนำเสนอให้ซื้อสินค้าหรือบริการเป็นกลุ่มแรก ในช่องนี้ให้กำหนดคุณสมบัติของลูกค้าให้ชัดเจน ระบุลักษณะให้ชัดที่สุดเท่าที่จะทำได้ เช่น เพศ อาชีพ ช่วงอายุ ช่วงรายได้ ระดับการศึกษา เป็นต้น (Table2 - Early Adopters : List your characteristics of your selected ideal customer)

ช่องที่ 3 - เป็นการระบุปัญหาหลัก 3 ปัญหา เกี่ยวกับสินค้าหรือบริการที่เราจะดำเนินการของกลุ่มลูกค้าบุคคลหรือหน่วยงานเป้าหมายที่ผู้ใช้ Canvas จะนำเสนอสินค้าหรือบริการเป็นกลุ่มแรก โดยหากผู้ใช้ Canvas และทีมงาน พบว่ามีปัญหามากกว่า 3 ปัญหา อาจใช้วิธีให้ทีมงานพิจารณาและลงคะแนนว่าปัญหา 3 ปัญหาที่สำคัญที่สุด (top 3 priority problems) ของลูกค้าคืออะไร (Table 3 - Problem : List targeted customer's top 3 problems about your product/service )

ช่องที่ 4 - เป็นการระบุทางเลือกของการแก้ไขปัญหา 3 ข้อด้านบน (ทางแก้ไขของปัญหาที่ระบุไว้ในช่องที่ 3) ที่กลุ่มลูกค้ามีการใช้ในการแก้ปัญหานั้นอยู่แล้วในปัจจุบัน โดยเฉพาะวิธีการที่คู่แข่งใช้แก้ปัญหาให้ลูกค้ากลุ่มเดียวกัน เพื่อให้เป็นข้อมูลเปรียบเทียบ (Table 4 - Existing Alternative : List

how these 3 problems are solved today)

ช่องที่ 5 - เป็นการระบุคุณค่าหรือประโยชน์ของสินค้าและบริการที่มีความแตกต่างเหนือกว่าธุรกิจรายอื่นหรือคนอื่น ๆ ที่สามารถแก้ไขปัญหาหลักและตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป้าหมายได้ดีที่สุด (Table 5 - Unique Value Proposition : State clear and compelling message why you are different and worth paying attention from your targeted customers)

ช่องที่ 6 - เป็นการระบุความโดดเด่นหรือความพิเศษของสินค้าหรือบริการที่เรา มี ซึ่งโดดเด่นพอที่จะทำให้สินค้าหรือบริการของเราอยู่เหนือคู่แข่งได้จริง โดยเมื่อเรามีสิ่งนี้จะทำให้เราได้เปรียบในการแข่งขัน และเป็นสิ่งที่คู่แข่งเลียนแบบได้ยาก (Table 6 - Unfair Advantages : List your specialties that can't be easily copied by your competitors)

ช่องที่ 7 - เป็นการระบุกระบวนการแก้ปัญหา รวมไปถึงผลิตภัณฑ์หรือบริการต้นแบบที่สามารถช่วยแก้ปัญหาหลักแต่ละข้อให้ลูกค้าและช่วยให้สามารถส่งมอบคุณค่าเฉพาะที่เรา มีให้ตอบสนองต่อความคาดหวังของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายให้ได้ ซึ่งในช่องนี้เป็นหัวใจสำคัญของเครื่องมือนี้ เพราะเราเน้นการออกแบบธุรกิจหรือนวัตกรรม (สินค้าหรือบริการใหม่ ๆ) จากการคิดเพื่อแก้ปัญหาให้ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายเป็นหลัก (Table 7 - Solution: Outline a possible solution for each problem of the targeted customer)

เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการนำไปประยุกต์ใช้งานจริงมากขึ้น ผู้นิพนธ์จึงขอยกตัวอย่างการนำเครื่องมือการออกแบบนวัตกรรมด้วยกระดาษแผ่นเดียวไปใช้กับกรณีการออกแบบธุรกิจและผลิตภัณฑ์เกี่ยวกับมะพร้าว น้ำหอม ซึ่งเป็นกรณีศึกษาจริงและการออกแบบจริงของผู้ใช้เครื่องมือนี้ในประเทศไทย ดังตัวอย่างในแผนภาพที่ 4

# Lean Innovation Design

Project ...มะพร้าว น้ำหอม ของอัมพวา...

| Customer Segments<br><small>List your target and users</small>                                                                                                                                                                      | Problem<br><small>List your top 3 problems</small>                                                                                                                                                    | Unique Value Proposition<br><small>Single, clear, compelling message that states why you are different and worth paying attention</small>                         | Solution<br><small>Outline a possible solution for each problem</small>                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>กลุ่มลูกค้าหลัก</b><br/>ต่างๆ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.นักท่องเที่ยวต่างชาติ</li> <li>2.ลูกค้ารายย่อยคนไทย</li> <li>3.แม่ค้าร้านผลไม้</li> <li>4.ร้านอาหารต่างๆ</li> <li>5.ที่พัก/โรงแรมต่างๆ</li> </ol>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. กลัวน้ำมะพร้าวไม่สด ไม่สะอาด</li> <li>2. หาซื้อน้ำมะพร้าวน้ำหอมที่อร่อยตามแหล่งทั่วไปได้ยาก</li> <li>3. ไม่สามารถซื้อกลับไปเป็นของฝากได้</li> </ol>         | <p>-มะพร้าวน้ำหอมในบรรจุภัณฑ์ที่สะอาดปลอดภัย</p> <p>-มีตรามาตรฐาน</p> <p>-สามารถกระจายสินค้าได้ทั่วประเทศ</p> <p>-เก็บได้นานในอุณหภูมิห้องปกติ</p>                | <p>-พัฒนา ขบวนการผลิตมะพร้าวน้ำหอม ที่อยู่ในบรรจุภัณฑ์ที่สะอาดปลอดภัย -มีตรามาตรฐาน และช่วยยืดอายุผลิตภัณฑ์ให้เก็บได้ในอุณหภูมิห้องได้เกิน 3 เดือน</p> <p>- ทำการตลาด เพื่อสร้างแบรนด์สินค้ามะพร้าวอัมพวาให้เป็นที่รู้จัก และสามารถกระจายสินค้าให้แพร่หลายไปทั่วไทย</p> <p>- พัฒนาเว็บไซต์ หรือระบบการขายสินค้าผ่าน E-Commerce</p> |
| Early Adopters<br><small>List the characteristics of your ideal customers</small>                                                                                                                                                   | Existing Alternatives<br><small>List how these problems are solved today</small>                                                                                                                      | Unfair Advantage<br><small>Can't be easily copied or bought</small>                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <p><b>กลุ่มลูกค้าแรกๆ</b><br/>เลือก คือ</p> <p>นักท่องเที่ยวต่างชาติ ชาวจีน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีกำลังซื้อสูง</li> <li>- มักมาเที่ยวกับทัวร์</li> <li>- อายุ 40-60 ปี</li> <li>- ชอบซื้อของฝาก</li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ซื้อน้ำมะพร้าวจากร้านอาหารใหญ่หรือร้านในโรงแรม</li> <li>2. ซื้อน้ำมะพร้าวบรรจุขวดที่มี อ.ย. ขายตามห้าง</li> <li>3. ซื้อสินค้าอย่างอื่นเป็นของฝาก</li> </ol> | <p>-แบรนด์ มะพร้าวอัมพวา ซึ่งเป็นแหล่งผลิตน้ำมะพร้าวน้ำหอมชื่อดังของประเทศไทย</p> <p>- มีเครือข่ายลงมะพร้าวที่มีมะพร้าวน้ำหอมพันธุ์ดี มีความหอมมากกว่าที่อื่น</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

แผนภาพที่ 4 : ตัวอย่างการนำเครื่องมือการออกแบบนวัตกรรมด้วยกระดาษแผ่นเดียว ไปประยุกต์ใช้สำหรับวางแผนพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในธุรกิจ

จากแผนภาพที่ 3 และ 4 แสดงให้เห็นว่า เครื่องมือการออกแบบนวัตกรรมด้วยกระดาษแผ่นเดียว (Lean Innovation Canvas) เป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้งานได้โดยง่ายสำหรับบุคคลทั่วไปที่สนใจจะออกแบบจำลองธุรกิจและนวัตกรรม เป็นเครื่องมือที่เหมาะสมสำหรับการออกแบบธุรกิจเบื้องต้นที่สามารถช่วยทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจหรือร่วมพัฒนาสินค้าใหม่ ให้สามารถเกิดความเข้าใจภาพธุรกิจโดยรวมได้ตรงกัน มากกว่าจะต้องมาใช้เวลาในการเขียนแผนธุรกิจหรือวางแผนพัฒนาสินค้าให้องค์กรด้วยเครื่องมือในการวิเคราะห์ที่มากมายอย่างในอดีต

เครื่องมือเพื่อการออกแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
ด้วยกระดาษแผ่นเดียว (Lean HRD Canvas) คืออะไร และ  
ใช้อย่างไร?

เครื่องมือการออกแบบวางแผนในรูปแบบของกระดาษ  
แผ่นเดียวนั้นมีข้อดีสำคัญ คือ เป็นเครื่องมือที่ช่วยทำให้ผู้ที่  
ใช้ Canvas ในการออกแบบได้คิดอย่างรอบด้าน ในทุกปัจจัย  
ที่สำคัญ (Key Factors) และยังเป็นเครื่องมือที่เรียบง่ายที่  
บุคลากรในทุกระดับของหน่วยงานหรือทีมสามารถเรียนรู้  
วิธีการใช้งานร่วมกันได้อย่างรวดเร็วและประหยัดเวลาในการ  
ปรับเปลี่ยนมาลงได้มาก คณะผู้นิพนธ์จึงเห็นว่า การพัฒนา  
เครื่องมือนี้สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างหลากหลาย รวมทั้ง  
นำมาปรับใช้กับการออกแบบวางแผนการพัฒนาทรัพยากร  
มนุษย์ได้อีกด้วย แม้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน  
จะมีวิธีการวิเคราะห์ความต้องการด้านการพัฒนาทรัพยากร  
มนุษย์ (HRD Need Analysis) เพื่อหาจุดแตกต่างหรือช่องว่าง  
ที่องค์กรยังต้องการให้เกิดการปรับปรุงหรือพัฒนาในแต่ละ  
ส่วนงานเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายหรือแผนงานที่องค์กร  
ต้องการอยู่แล้ว แต่ก็เป็นไปในลักษณะการความแตกต่าง  
ระหว่างสิ่งที่เป็นอย่างกับสิ่งที่คาดหวังให้เป็นไปในแต่ละเฉพะ  
ภารกิจงาน โดยมักเป็นการวิเคราะห์ในแต่ส่วนย่อยที่ไม่ได้  
เน้นการระบุเป้าหมายใหญ่เพื่อการแก้ปัญหาหลักขององค์กร  
ก่อน ซึ่งเป็นจุดที่แตกต่างจากการวิเคราะห์วางแผนโดยใช้  
เครื่องมือแบบ Lean Canvas

ปัจจุบันนี้ การวิเคราะห์ความต้องการด้านพัฒนา  
ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในไทย มักเน้นที่ความแตกต่าง  
ระหว่างผลงานของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเทียบกับ  
มาตรฐานที่องค์กรกำหนด ความไม่เหมือนกันของสิ่งที่บุคคล  
ผู้หนึ่งมีกับสิ่งที่ผู้ต้องการอยากให้มี การวิเคราะห์ความต้องการ  
จึงเป็นการหาให้พบว่า กลุ่มบุคคลเป้าหมายปฏิบัติงาน  
ได้ต่ำกว่าระดับที่องค์กรต้องการ (Gap) เพียงใด ซึ่งมัก  
จะเป็นการวิเคราะห์ว่าบุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่ศึกษานั้น  
สามารถปฏิบัติงานได้ถึงระดับที่องค์กรต้องการหรือไม่ ทั้ง  
โดยชนิด ปริมาณงาน คุณภาพของงาน ความต้องการเหล่านี้

สามารถใช้วิธีใดพัฒนาให้ดีขึ้นในระดับที่องค์กรต้องการ  
เช่น ด้วยการฝึกอบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้องหรือด้านการ  
พัฒนากระบวนการทำงานหรือด้วยการจัดหาอุปกรณ์เครื่องมือ  
เพิ่มเติมหรือด้วยการพัฒนาทางการบริหารอื่นๆ สำหรับ  
ความต้องการขององค์กรที่สามารถตอบสนองได้ด้วยการ  
จัดการฝึกอบรมให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง แต่ไม่ได้เริ่มต้นที่  
ว่าจริงๆ แล้ว หน่วยงานที่องค์กรหรือผู้บริหารองค์กรไป  
ทำการวิเคราะห์ความต้องการด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
(HRD Need Analysis) ให้นั้น ไขจุดที่เป็นปัญหาหลักหรือ  
กลุ่มเป้าหมายแรกที่แท้จริงที่องค์กรหรือหน่วยงานควรเข้าไป  
แก้ปัญหาให้หรือไม่

ด้วยการเล็งเห็นว่ากระบวนการวิเคราะห์ความต้องการด้าน  
พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD Need Analysis) ที่หน่วยงาน  
ไทยมักใช้กันอยู่นั้น ขาดความเชื่อมโยงสำคัญในการมองหา  
กลุ่มเป้าหมายที่ควรเริ่มแก้ปัญหาที่แท้จริง คณะผู้นิพนธ์จึงได้  
มีแนวคิดในการพัฒนาเครื่องมือในการวิเคราะห์และนำเสนอ  
รูปแบบของ “เครื่องมือการออกแบบการพัฒนาทรัพยากร  
มนุษย์ด้วยกระดาษแผ่นเดียว หรือ Lean HRD Canvas” ขึ้น  
ซึ่งคณะผู้นิพนธ์ให้ความหมายว่า Lean HRD Canvas คือ  
เครื่องมือสำหรับออกแบบและวางแผนการพัฒนาทรัพยากร  
มนุษย์ในองค์กรต่างๆ ในแบบฉบับย่อ เพื่อให้ทุกฝ่ายที่  
เกี่ยวข้องมองเห็นภาพรวมในการออกแบบเพื่อแก้ไขปัญหา  
สำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานร่วมกัน โดย  
ขอแนะนำ Lean HRD Canvas ที่พัฒนาขึ้น ซึ่งประกอบไป  
ด้วยปัจจัยในการวางแผนออกแบบ 7 ช่อง ดังที่ปรากฏใน  
แผนภาพที่ 5

| Lean HRD Canvas                                                       |                                                      |                                                                                 | Project ..... (ระบุองค์การที่สนใจจะดำเนินการ)                         |
|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Segments                                                              | Key Problems                                         | Development Approaches                                                          | Development Process and Performance Index                             |
| 1.หน่วยงานภายในองค์กรที่สนใจแก้ปัญหาในการทำงานให้ 3 หน่วยงานหลัก      | 3.ปัญหาหลักในการทำงานของหน่วยงานภายในที่เป็นเป้าหมาย | 5.ข้อเสนอเพื่อเป็นแนวทางการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาลึกให้กับหน่วยงานเป้าหมาย | 7.กระบวนการในการจัดการตามแนวทางแรกๆ ที่เลือก และตัวชี้วัดผลในการพัฒนา |
| First Target                                                          | Existing Alternative                                 | First Selected Approach                                                         |                                                                       |
| 2.หน่วยงานภายในองค์กรหน่วยงานแรกๆ ที่เลือกจะเข้าไปวางแผนเพื่อแก้ปัญหา | 4.การแก้ไขปัญหาลึกในการทำงานในปัจจุบัน ของหน่วยงาน   | 6.แนวทางแรกๆ ที่เลือกเพื่อแก้ไขปัญหาลึกให้กับหน่วยงานเป้าหมาย                   |                                                                       |

แผนภาพที่ 5 เครื่องมือการออกแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยกระดาษแผ่นเดียว หรือ Lean HRD Canvas

จากแผนภาพที่ 5 จะพบว่า เครื่องมือการออกแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยกระดาษแผ่นเดียว (Lean HRD Canvas) ที่พัฒนาขึ้น ประกอบไปด้วยปัจจัยในการออกแบบ เพื่อวางแผนจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำนวน 7 ช่อง โดยการใส่ข้อมูลเพื่อการออกแบบและวางแผนในแต่ละช่อง มีรายละเอียดโดยสังเขป ดังต่อไปนี้

ช่องที่ 1 - เป็นการระบุกลุ่มหน่วยงานเป้าหมายภายในองค์กรที่ต้องการวางแผนเพื่อแก้ปัญหาในการทำงาน หรือต้องการพัฒนาการทำงาน เพื่อให้สะดวกและได้ผลในการวางแผน ในช่องนี้จึงระบุให้เลือกหน่วยงานภายในองค์กรมาเพียง 3 หน่วยงานหลัก (Table 1 - Segments : List your 3 targeted segments)

ช่องที่ 2 - เป็นการระบุหน่วยงานเป้าหมายหน่วยงานแรก (First Segment) ในช่องนี้ให้กำหนดเหตุผลสำคัญว่าทำไมจึงเลือกหน่วยงานนี้เพื่อที่จะทำการวางแผนพัฒนาการทำงานหรือพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากรเป็นหน่วยงานแรก (Table 2 - First target : List the first unit and your choosing reasons)

ช่องที่ 3 - เป็นการระบุปัญหาหลัก 1-3 ปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการในการทำงานของหน่วยงานเป้าหมาย โดยหากผู้ใช้เครื่องมือและทีมงานพบว่ามียุทธศาสตร์มากกว่า 3 ปัญหา อาจใช้วิธีให้ทีมงานพิจารณาและลงคะแนนว่าปัญหา 3 ปัญหาที่สำคัญที่สุด (top 3 priority problems) ของหน่วยงานคืออะไร (Table 3 - Problem : List targeted unit's 3 major working problems)

ช่องที่ 4 -เป็นการระบุทางเลือกของการแก้ไขปัญหา 3 ข้อด้านบน (ทางแก้ไขของปัญหาที่ระบุไว้ในช่องที่ 3) ที่ในหน่วยงานมีการใช้ในการแก้ปัญหานั้นอยู่แล้วในปัจจุบัน เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการเปรียบเทียบและคิดพัฒนาเพิ่ม (Table 4 - Existing Alternative : List how these 3 problems are solved today )

ช่องที่ 5 - เป็นการระบุแนวทางในการแก้ไขปัญหาหลักที่ระบุไว้ในช่องที่ 3 ไม่เกิน 3 แนวทาง ซึ่งเป็นแนวทางที่แตกต่างจากการแก้ไขปัญหาแบบเดิมที่มีอยู่ เพื่อช่วยแก้ปัญหาหรือพัฒนาหน่วยงานเป้าหมายให้ได้มากที่สุด (Table 5 -Development Approaches : State new approach for solving problems)

ช่องที่ 6 - เป็นการระบุแนวทางในการพัฒนาใหม่ที่เลือกมาจาก 1 ใน 3 แนวทางจากในช่องที่ 5 พร้อมทั้งระบุเหตุผลสนับสนุนสำคัญว่าเพราะเหตุใดจึงเลือกแนวทางในการพัฒนาใหม่นี้ (Table 6 - First Selected Approach : List the first proposed approach and your choosing reasons)

ช่องที่ 7 - เป็นการระบุกระบวนการแก้ปัญหา รวมไปถึงแนวทางในการพัฒนาเพื่อแก้ไขปัญหของหน่วยงานเป้าหมาย รวมทั้งระบุตัวชี้วัดในการพัฒนาที่วัดผลได้จริง ซึ่งในช่องนี้ถือเป็นหัวใจสำคัญของเครื่องมือนี้เพราะเราเน้นการออกแบบการพัฒนาที่มาจากการคิดเพื่อแก้ปัญหาให้หน่วยงานเป้าหมายเป็นหลัก (Table 7 - Explain the development process and provide key performance index)

เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการนำไปประยุกต์ใช้งานจริงมากขึ้น ผู้พิมพ์จึงขอยกตัวอย่างการนำเครื่องมือการออกแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยกระดานแผ่นเดียว (Lean HRD Canvas) ไปใช้กับกรณีศึกษาจริงและการออกแบบเพื่อพัฒนาการทำงานและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในกรณีการทำงานจริงของผู้ใช้เครื่องมือนี้ในองค์กรภายในบริษัทประเทศไทย ดังแผนภาพที่ 6

| Lean HRD Canvas                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Project ...วางแผน HRD กรมสรรพากร...                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1.Segments</b><br><br><div> <b>หน่วยงานภายในที่สนใจพัฒนา</b><br/>           1. ฝ่ายพัสดุ<br/>           2. ฝ่ายรับชำระ<br/>           3. ฝ่ายคืนภาษีบุคคลธรรมดา         </div>                                                | <b>3.Key Problems</b><br><br><div>           1.การทำงานล่าช้า เพราะมีขั้นตอนการทำงานมีเยอะ ผ่านหลายงานย่อย<br/>           2.บุคคลทั่วไปจำนวนมากยังยื่นขอคืนภาษีแบบกระดาษ ทำให้เสียเวลา<br/>           3. ประสิทธิภาพของการชำระภาษีมีหลากหลาย เจ้าหน้าที่ที่ยังไม่ชำนาญ ต้องใช้เวลามากในการตรวจสอบ         </div> | <b>5.Development Approaches</b><br><br><div>           1.เพิ่มจำนวนเจ้าหน้าที่ โดยให้เจ้าหน้าที่หน่วยงานอื่นๆที่มีสามารถและเต็มใจมาทำงานเพิ่มในส่วนการตรวจสอบเอกสารฯ โดยให้เงินพิเศษพิเศษเป็นการตอบแทนเพื่อจูงใจ<br/>           2.สร้างความรู้ความเข้าใจ และสร้างแรงจูงใจให้ผู้เสียภาษียื่นแบบคืนภาษีทางอินเตอร์เน็ต หรือ อาจบังคับใช้เป็นกฎหมายไปเลยก็ได้ หากเหมาะสม         </div> | <b>7. Development Process and Performance Index</b><br><br><div> <b>กระบวนการ</b><br/>           -จัดฝึกอบรมให้เจ้าหน้าที่ในส่วนงานอื่นๆ และเสนอให้ทำงานล่วงเวลา (OT) แบบสมัครใจเพื่อช่วยทำงานตรวจสอบเอกสารฯ<br/><br/>           -เผยแพร่คู่มือการทำงานพื้นฐานเพื่อการตรวจเอกสาร สู่ระบบฐานข้อมูล online ภายใน เพื่อให้พนักงานทุกฝ่าย ที่สนใจจะมาทำงานนี้ สามารถเรียนรู้การปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง         </div> |
| <b>2.First Target</b><br><br><div> <b>ฝ่ายคืนภาษีบุคคลธรรมดา</b><br/><br/> <u>เหตุผลที่เลือก</u><br/>           ได้รับการร้องเรียนจากผู้รับบริการมากที่สุด ว่าการคืนภาษิล่าช้า กว่าที่คาดหวัง (ภายใน พ.ค.) ไร้มาก         </div> | <b>4.Existing Alternative</b><br><br><div>           -อบรมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความเข้าใจในการตรวจสอบเอกสารเพื่อคืนภาษี<br/><br/>           - จัดส่งแบบขอคืนภาษีที่เป็นกระดาษให้ทางหน่วยงานหรือบริษัทที่รับผิดชอบ ดำเนินการเองบางส่วนก่อน         </div>                                                 | <b>6.First Selected Approach</b><br><br><div>           เพิ่มจำนวนเจ้าหน้าที่ โดยให้เจ้าหน้าที่หน่วยงานอื่นๆที่มีสามารถและเต็มใจมาทำงานเพิ่มในส่วนการตรวจสอบเอกสารฯ โดยให้เงินพิเศษพิเศษเป็นการตอบแทนเพื่อจูงใจ<br/><br/> <u>เหตุผลที่เลือก</u><br/>           สามารถดำเนินการได้จริง และใช้เวลาในการทดลองใช้แนวทางนี้เพียงไม่นาน         </div>                                     | <div> <b>ตัวชี้วัดในการพัฒนา</b><br/>           สามารถคืนเงินผู้เสียภาษีบุคคลธรรมดาที่ยื่นแบบกระดาษให้ได้เงินภาษีคืนจากเดิม คืนภาษีได้ประมาณ 60% เป็น คืนภาษีได้เกินกว่า 80% ภายใน พค. ของทุกปี         </div>                                                                                                                                                                                                   |

แผนภาพที่ 6 ตัวอย่างการใช้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยกระดาษแผ่นเดียว (Lean HRD Canvas) ในองค์กร

จากแผนภาพที่ 5 และแผนภาพที่ 6 คณะผู้นิพนธ์ได้เชื่อมโยงแนวคิดของการวางแผนบนผืนผ้าใบแบบลีน (Lean Canvas) ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นมาโดย แอช มาเออร์ยา (Ash Maurya) ซึ่งเน้นการวางแผนด้วยการค้นหาปัญหาหลักที่แท้จริง (Pain Point) ของลูกค้า และความต้องการที่แท้จริงของกลุ่มเป้าหมาย ส่งผลให้ผู้ที่ใช้ Lean HRD Canvas จะสนใจกลุ่มเป้าหมายหรือหน่วยงานเป้าหมายที่ต้องการแก้ปัญหาาก่อนเป็นหลัก เพื่อให้หน่วยงานเป้าหมายนั้นๆ สามารถวางแผนการพัฒนากระบวนการทำงาน



การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้หน่วยงานภายในได้ในกระดาษแผ่นเดียว ทั้งนี้ คณะผู้นิพนธ์ได้มีการประเมินผลถึงการใช้ได้ของเครื่องมือ (Tool Validation) ในเบื้องต้นจากการให้นักศึกษาปริญญาโทหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรภาคพิเศษ (Executive MPA) ที่สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA) จำนวน 28 คน นักศึกษาปริญญาโท Executive MPA ที่มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ จำนวน 32 คน รวม 50 คน ได้นำ Lean HRD Canvas ไปทดลองใช้จริงในหน่วยงาน เพื่อเป็นกรณีศึกษา (Case Studies) และทดลองการนำไปใช้จริงกับองค์กรต่างๆ ในประเทศไทย โดยผลสำรวจความคิดเห็นเบื้องต้น พบว่า ผู้ทดลองนำไปใช้ร้อยละ 92 เห็นว่าเครื่องมือนี้ ง่ายต่อการนำไปใช้งานจริงสำหรับการออกแบบแก้ปัญหาในการทำงานและการวางแผนพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากร ทั้งนี้ ผู้ทดลองใช้เกือบทั้งหมด (ร้อยละ 96) ให้ความเห็นด้วยว่า การใช้เครื่องมือนี้เหมาะสำหรับการวางแผนปรับปรุงการทำงานสำหรับผู้บริหารในหน่วยงานซึ่งอาจไม่ได้มีความเข้าใจหรือความเชี่ยวชาญในการออกแบบ วางแผนการบริหาร หรือพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นพิเศษอีกด้วย

## บทสรุป

บทความนี้ได้ทบทวนวรรณกรรมให้ผู้ที่สนใจได้ทราบถึงที่มาและประโยชน์สำคัญของเครื่องมือการบริหารยุคใหม่ ซึ่งได้แก่ แนวคิดของการวางแผนบนผืนผ้าใบแบบลิ้น (Lean Canvas) ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นมาโดย แอช มาเออร์ยา (Ash Maurya) ซึ่งเน้นการวางแผนด้วยการค้นหาปัญหาหลักที่แท้จริง (Pain Point) ของลูกค้า และความต้องการที่แท้จริงของกลุ่มเป้าหมายที่ดัดแปลงต่อมาจากการสร้างแบบจำลองธุรกิจบนกระดาษแผ่นเดียว (Business Model Canvas: BMC) ซึ่งพัฒนาขึ้นโดยศาสตราจารย์ อีฟ ปิเงนอร์ (Yve Pigneur) แห่งมหาวิทยาลัยโลซาน ประเทศสวิตเซอร์แลนด์ กับ ดร.อเล็กซานเดอร์ ออสเทอร์วัลเดอร์ (Alexander Osterwalder) ด้วยการเล็งเห็นจุดเด่นในการวางแผนที่ช่วยให้ทุกฝ่ายเข้าใจได้ง่ายบนกระดาษแผ่นเดียว รวมทั้งการเน้นไปที่การวางแผนเพื่อ

การแก้ปัญหาที่แท้จริงของกลุ่มเป้าหมายหลักก่อนนั้น คณะผู้นิพนธ์จึงได้นำเสนอ “เครื่องมือการออกแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยกระดาษแผ่นเดียว หรือ Lean HRD Canvas” ซึ่งพัฒนาต่อยอดมาจากเครื่องมือการออกแบบนวัตกรรมด้วยกระดาษแผ่นเดียว (Lean Innovation Canvas) ที่ได้ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรต่างๆ ในประเทศไทย โดยกล่าวได้ว่า Lean HRD Canvas นั้นเป็นเครื่องมือทางเลือกใหม่ ในการวางแผนเพื่อออกแบบการพัฒนาระบบการทำงาน ซึ่งต้องใช้กระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานต่างๆ มาใช้ร่วมด้วย

ทั้งนี้ คณะผู้นิพนธ์เล็งเห็นข้อดีที่สำคัญของเครื่องมือที่นำเสนอและพัฒนาขึ้นนี้ 3 ประการสำคัญ ได้แก่ 1) เป็นเครื่องมือที่ช่วยทำให้ผู้ที่ใช้ Canvas ได้คิดอย่างรอบด้านถึงภารกิจ (Missions) ที่สำคัญในการแก้ปัญหาหลักให้องค์กร 2) เป็นเครื่องมือที่ง่ายต่อการสื่อสารซึ่งช่วยทำให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องสามารถเห็นภาพรวมของปัญหาและแนวทางในการแก้ไขได้ตรงกันบนกระดาษแผ่นเดียว และ 3) เป็นเครื่องมือที่เรียบง่ายที่บุคลากรในทุกระดับของหน่วยงานหรือทีมสามารถเรียนรู้วิธีการใช้งานร่วมกันได้อย่างรวดเร็วและประหยัดเวลาในการปรับแผนไปมา เพื่อเป็นการยืนยันข้อดีทั้ง 3 ประการดังกล่าว ทางคณะผู้นิพนธ์กำลังดำเนินการเผยแพร่เครื่องมือนี้ และดำเนินการประเมินผลถึงการใช้ได้ของเครื่องมือ (Tool Validation) นี้ ในการนำไปใช้ในหน่วยงานต่างๆ ของประเทศไทยให้มากยิ่งขึ้น และจากข้อดีและประโยชน์ในการนำไปปรับใช้ดังกล่าว คณะผู้นิพนธ์จึงพัฒนาและนำเสนอเครื่องมือการออกแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยกระดาษแผ่นเดียว หรือ Lean HRD Canvas รวมทั้งได้นำเสนอวิธีการประยุกต์ใช้งานไว้โดยสังเขปแล้วในบทความนี้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจแก่ผู้ที่สนใจศึกษา เกิดการต่อยอดองค์ความรู้สำหรับนักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้อง รวมถึงเป็นประโยชน์สำหรับเจ้าของกิจการหรือผู้บริหารในองค์กรต่างๆ ให้มีทางเลือกสำหรับการนำเครื่องมือและเทคนิคใหม่ๆ ไปปรับใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อตอบสนองต่อการแก้ปัญหาที่แท้จริงขององค์กรได้เหมาะสมขึ้นต่อไป



## รายการอ้างอิง

- Abrams, Rhonda (2014). *Successful Business Plan: Secrets & Strategies*. California : Planning Shop
- Imitsu, Miki and Pakpumkiattikhun, Araya (2018) *Easy Business Model Canvas (in Thai)*, Bangkok : We Learn Publishing.
- Maurya, Ash (2018). *What is a Lean Canvas?* Retrieved via <https://leanstack.com/why-lean-canvas> (accessed on May 24, 2018).
- McKeown, Max (2008). *The Truth about Innovation*. London, UK: Prentice Hall.
- Niampradit, Natnarin (2017) *Lean Innovation Canvas (in Thai)*, Seminar Paper of Creative Innovation Camp for Agri-food Startup under Thailand 4.0, Chaing Mai : School of Administrative Studies, Maejo University.
- Pigneur, Yves and Osterwalder, Alexander (2010), *Business Model Generation*, Geneva : Wiley Publishing.
- School of Administrative Studies (2018) *The Summary Report of 2018 Creative Innovation Camp for Agri-food Startup under Thailand 4.0 (in Thai)*, Chaing Mai : Maejo University.
- Thai Market Website Editor (2015) *Business Model Canvas: Tool for New Entrepreneurs (in Thai)*, Retrieved via <http://thaimarketing.in.th/2015/01/29/business-model-canvas> (accessed on June 12, 2018)
- Wikipedia Organization (2018) *Business Model Canvas*, Retrieved via [https://en.wikipedia.org/wiki/Business\\_Model\\_Canvas](https://en.wikipedia.org/wiki/Business_Model_Canvas) (accessed on May 15, 2018)