

Driving Public and Private Sectors to *Enhance Productivity* and Transform for Future

ท่ามกลางสถานการณ์ที่โลกต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงหลายด้านในขณะนี้ ทั้งสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ ประชากร หรือการเข้ามาของดิจิทัลที่ส่งผลต่อรูปแบบของวิถีชีวิต และการดำเนินธุรกิจต่างๆ มากมาย ยิ่งไปกว่านั้นสิ่งเหล่านี้อาจกลายเป็นผลกระทบในเชิงลบที่รุนแรงหากขาดความพร้อมในการรับมือ

คงถึงเวลาแล้ว ที่ทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาชน จะต้องเร่งพลิกวิกฤตให้กลับมาเป็นโอกาส ขับเคลื่อนกลยุทธ์ในการยกระดับผลิตภาพ (Productivity) อันเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้สังคมก้าวพ้นวิกฤตท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ



ดร.เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์

ประธานสถาบันการสร้างชาติ: Nation-Building Institute - NBI
นักวิชาการอาวุโส มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด สหรัฐอเมริกา

ภายในงานสัมมนา ครบรอบ 25 ปี สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ International Forum on Transforming Productivity for Tomorrow Success เมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2563 ที่ผ่านมา ดร.เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ ประธานสถาบันการสร้างชาติ: Nation-Building Institute — NBI นักวิชาการอาวุโส มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด สหรัฐอเมริกา ได้ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการยกระดับผลิตภาพ และนำเสนอกลยุทธ์เพื่อพลิกโฉมองค์กรให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงในอนาคต ในหัวข้อ “Driving Public and Private Sectors to Enhance Productivity and Transform for Future” ไว้ว่า

“

ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมโลก คือ
แรงผลักดันที่ทำให้เราต้องเร่งยกระดับผลิตภาพ
และพลิกโฉมองค์กร ปรับเปลี่ยนตัวเองให้เท่าทัน
เพื่อฝ่าทุกวิกฤตที่อาจส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ
และวิถีชีวิตของทุกคนไปได้

”

International Forum on Transforming Productivity for Tomorrow Success

ทั้งนี้ ดร.เกรียงศักดิ์
ได้ยกตัวอย่าง
สถานการณ์ความเปลี่ยนแปลง
ที่น่าจับตามองในแต่ละด้าน
เพื่อให้ผู้ที่ร่วมสัมมนา
ได้พิจารณาไปพร้อมกัน
ประกอบด้วย



ด้านเศรษฐกิจ



ด้านเทคโนโลยี



ด้านสิ่งแวดล้อม



ด้านประชากร



ด้านความไม่มั่นคง

เศรษฐกิจ • เทคโนโลยี • สิ่งแวดล้อม • ประชากร • ความไม่มั่นคง

การแข่งขันระหว่างมหาอำนาจเก่า และใหม่ก่อให้เกิดสงครามในรูปแบบต่าง ๆ ส่งผลต่อความเปลี่ยนแปลง และความขาดเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ

การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่รวดเร็ว ส่งผลต่อการเกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ ซึ่งถือเป็นอาวุธสำคัญในการทำธุรกิจ ทั้งยังกระทบทางตรงต่อโมเดลธุรกิจ ผลิตภัณฑ์ และบริการ ทั้งในแง่ของช่องทาง วิธีปฏิสัมพันธ์ ตลอดจนโครงสร้าง และห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ของธุรกิจ รวมถึงพฤติกรรมศาสตร์ของคนในยุคดิจิทัล

สืบเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ และสิ่งแวดล้อมที่รวดเร็ว จับพลัน หลายฝ่ายจึงเริ่มกังวลกับความไม่แน่นอนของสิ่งแวดล้อมเหล่านี้ จึงกลายเป็นที่มาของการกำหนดนโยบาย ระเบียบ กฎเกณฑ์ รวมถึงมาตรการต่าง ๆ เพื่อควบคุม และแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม

การเพิ่มขึ้นของประชากรสูงอายุที่มีอายุตั้งแต่ 60 ปีขึ้นไปอย่างต่อเนื่องมีนัยสำคัญต่อการขาดแคลนแรงงานในยุคหัวเลี้ยวหัวต่อ ส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่จำเป็น (Reskill) และการใช้ทรัพยากรประมาทของภาครัฐในด้านสาธารณสุข และด้านสวัสดิการรัฐที่สูงขึ้นตามไปด้วย

ผู้คนขาดความไว้วางใจต่อระบบ และการกำหนดกฎระเบียบ เช่น ไม่ไว้วางใจในตัวนักการเมือง หรือระบบราชการ การเกิดผลประโยชน์ทับซ้อน การคอร์รัปชัน รวมถึงความไม่ไว้วางใจในภาคธุรกิจ เช่น การผูกขาดการค้า การแข่งขันไม่เป็นธรรมและความเลื่อมล้ำ ความไม่ไว้วางใจกลายเป็นความไม่ศรัทธา ไม่มีใครเชื่อหรือยอมถอยให้ใคร ทุกฝ่ายมุ่งจะเพื่อสนองความชอบธรรมส่วนบุคคลเป็นที่ตั้ง และอาจก่อให้เกิดความไม่มั่นคงในสังคมขึ้น

ความเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้น เป็น **วิกฤต**? หรือ **โอกาส**



คนไทยต้อง
พลิกวิกฤต
เป็นโอกาส
ให้ได้

ดร.เกรียงศักดิ์ได้เสริมย้ำว่า ถึงเวลาแล้ว
ที่เราต้องพิจารณา และตั้งคำถามถึง
ผลกระทบจากความเปลี่ยนแปลงในสังคม
ดังกล่าวว่าเป็นโอกาส หรือ เป็นวิกฤตต่อ
ระบบเศรษฐกิจของไทย นำไปสู่การตั้งหลัก
อย่างรวดเร็ว โดยภาครัฐในฐานะผู้นำประเทศ
ควรจะเป็นแกนนำด้วยการทำความเข้าใจ
ในทุกองค์ประกอบ และวิเคราะห์ถึง
แรงกระตุ้น เพื่อวางแผนป้องกันรวมถึง
แก้ไขได้อย่างเหมาะสม ให้ประเทศและ
คนไทยพลิกวิกฤตเป็นโอกาสให้ได้

พนัก กำลัง 3P's

ภาครัฐกิจ

ภาคธุรกิจ

ภาคประชากิจ

Public

Private

People

พันธมิตร พหุภาคี

พลิกโฉมพลิตภาพ

ด้วยแนวคิด 3 Works

1

Work Hard

คิดให้ทะลุ

"If you cannot measure, you cannot improve it." อ้างอิงจากแนวคิดของ Peter Drucker ภาครัฐกิจสมัยใหม่ สะท้อนให้เห็นปัญหาด้านการวัดผลผลิตภาพ และการกำหนดตัวชี้วัดผลผลิตภาพที่ครอบคลุมทุกมิติของประเทศ เช่น การวัดสิ่งที่จับต้องไม่ได้ (Intangibility) อาทิ องค์ความรู้และการให้บริการ, การวัดสิ่งที่ซับซ้อน (Complexity) อาทิ เศรษฐกิจแบบเกื้อกูล, นวัตกรรมระบบนิเวศ, การร่วมวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ เป็นต้น

ทำความเข้าใจ

กำกับ และประเมินผล

หนทางสู่การยกระดับพลิตภาพ

กลยุทธ์การ Work Hard คิดให้ทะลุ ที่ ดร.เกรียงศักดิ์ ได้นำเสนอนั้น เริ่มต้นจากการทำความเข้าใจมิติและประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผลผลิตภาพ เพื่อเข้าใจปัญหาของประเทศ จัดลำดับความสำคัญ กำหนดตัวชี้วัด และวิธีการวัดที่เข้าใจถูกต้อง ตรงกันจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย มอบหมาย ความรับผิดชอบให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ชาติ กำกับ ติดตามและ ประเมินผลลัพธ์ทุกหน่วยงาน รวมถึงสร้าง กลไกการให้คุณให้โทษอย่างเป็นธรรม เหล่านี้คือกลยุทธ์สำคัญที่สามารถยกระดับ มาตรฐานการวัดผลผลิตภาพของประเทศให้ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ และเป้าหมาย การพัฒนาอย่างยั่งยืน (SDGs) อันจะนำไป สู่การพัฒนาประเทศแบบองค์รวมได้ ในที่สุด

Work
Hard



Work Fast

2

Work Fast

ทำไ้เร็ว

การกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาเป็นอีกหนึ่งประเด็น ที่ต้องให้ความสำคัญ เป้าหมายที่ดีควรมีความชัดเจน สามารถวัดผลลัพธ์ได้ บูรณาการความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมุ่งเน้นผลประโยชน์ของสังคมส่วนรวมเป็นหลัก อีกทั้งควรเป็นข้อตกลงที่ได้รับการยอมรับร่วมกันจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายว่าสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน

**มากกว่าผลตอบแทน
ทางการเงิน
คือ การค้นหาคุณค่า
ที่แท้จริง**

อีกหนึ่งกลวิธีที่จะนำไปสู่ความสำเร็จอย่างรวดเร็วคือ การสร้างกลไกจูงใจ โดยมุ่งทำความเข้าใจโครงสร้างทางสังคมและชีวิตความเป็นอยู่ที่แท้จริงของประชาชน ค้นหา “คุณค่า” ทางสังคมที่แท้จริง และส่งเสริมให้เกิดการลงทุนต่าง ๆ ที่สามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์กร ลูกค้า และสังคม โดยไม่เน้นผลตอบแทนทางการเงินเพียงอย่างเดียว จะสามารถสร้างพลังการขับเคลื่อนของประเทศได้อย่างแพร่หลาย



3

Work Smart

ทำงานร่วมกันแบบสอดคล้องประสานในทิศทางเดียวกัน

การมุ่งสู่ความยั่งยืนของการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย

3 องค์ประกอบสำคัญ คือ **ฟู สะยู บริบท**

ฟู ฟู

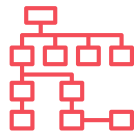
รู้จัก รู้กว้าง รู้ไกล

ผู้นำจะต้องได้รับการพัฒนาความรู้ให้ครอบคลุม 3 มิติ ต้องรู้ลึกกว่าอะไรคือเหตุ และผล รวมถึงรากเหง้าของปัญหาว่าเกิดจากอะไรและเกิดมาได้อย่างไร รู้กว้างถึงปัจจัยแวดล้อมที่ส่งผลกระทบซึ่งกันและกัน และรู้ไกลถึงสถานการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น และควรเร่งดำเนินการอย่างไรตั้งแต่วันนี้เพื่อนำให้ประเทศรอดพ้นจากสถานการณ์คุกคาม รวมถึงพัฒนาทักษะสำคัญของการนำ เช่น การคิดและการตัดสินใจ การใช้เหตุผลและการจัดการ การสร้างเครือข่าย การสื่อสารและการอยู่ร่วมกับผู้อื่น การใช้เทคโนโลยีและการจัดระบบ รวมถึงการเป็นผู้นำและผู้ประกอบการ

สะยู สะยู

ชัดเจน เอื้อต่อการทำงาน

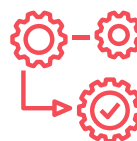
เพื่อเอื้อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างสอดคล้องประสาน
และได้ประสิทธิผล ผ่านองค์ประกอบ 7 ด้าน ได้แก่



Structure

โครงสร้าง (Structure)

ทุกตำแหน่งจะต้องมีบทบาทหน้าที่
ความรับผิดชอบที่ชัดเจน มีการกำหนดเป้าหมาย
และวัดผลลัพธ์การปฏิบัติงานตามตำแหน่ง



Process

กระบวนการ (Process)

ต้องได้รับการออกแบบให้เอื้อต่อการทำงาน
ตามหน้าที่ที่ได้รับหมายได้อย่างสะดวก รวดเร็ว
และสามารถดำเนินการได้จริงอย่างเป็นระบบ



กฎ/กติกา/กฎหมาย (Rules/Regulations/Law)
ต้องชัดเจน มุ่งเน้นเป้าหมายของส่วนรวม
เป็นธรรมกับทุกฝ่าย และผู้มีอำนาจใช้ต้องมุ่งมั่นจริงจัง
และซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ตนเอง



วัฒนธรรม (Culture)
ต้องส่งเสริมให้ประชาชนตระหนัก
ในพฤติกรรมพึงประสงค์ของประเทศ
รวมถึงการดำรงชีวิตในรูปแบบที่สอดคล้องกับเป้าหมาย
และนโยบายของประเทศ



ประเพณี (Tradition)
เป็นกลไกสำคัญในการกระตุ้น
ให้เกิดการปฏิบัติเชิงประจักษ์



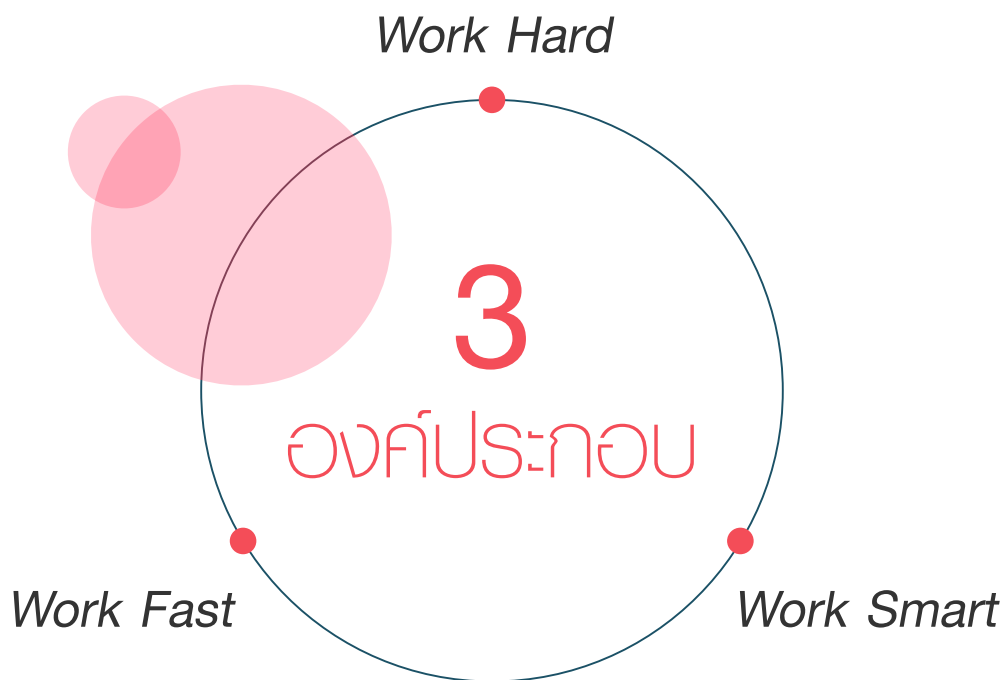
ค่านิยม /บรรทัดฐาน (Values/Norms)
และสถาบัน (Institution)
เป็นหน่วยงานที่มีภารกิจหลักสอดคล้องกับนโยบายภาครัฐ
และทำหน้าที่สร้างตัวคูณในการส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง
เพื่อแก้ปัญหาของชาติแบบองค์รวม

๖๖ บริบท ๖๖

รู้เขารู้เรา รู้ว่าเราอยู่ในสถานะใด

แบ่งเป็น 2 บริบท ได้แก่ Context maker คือ บริบทที่เราสามารถสร้างสรรค์สิ่งแวดล้อม
เครือข่าย ระบบนิเวศ รวมถึงสามารถกำหนดกฎเกณฑ์กติกาต่างๆ ให้เอื้อต่อผู้อื่น และเป็นการ
สร้างเสริมให้ผู้อื่นดำเนินการตามที่เรากำหนดไว้ ในขณะที่ Context taker คือ เราอยู่ในบทบาท
ที่จะต้องเรียนรู้สิ่งแวดล้อมต่างๆ เพื่อใช้ประโยชน์อย่างสร้างสรรค์จากสิ่งที่มีอำนาจเหนือกว่า
กำหนดไว้ สร้างเครือข่ายความร่วมมือ เพื่อต่อยอด และขยายผลจากทรัพยากรที่เรามีอยู่อย่าง
จำกัดรวมถึงปกป้องสิทธิของตนเองไม่ให้ถูกเอารัดเอาเปรียบ

Work
Smart



“

การดำเนินงานตามแนวคิดทั้ง 3 ที่กล่าวไปข้างต้นนั้น
ไม่ได้เป็นเพียงหน้าที่ของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเท่านั้น แต่จะต้องเป็น
การร่วมมือร่วมใจกันของทุกฝ่าย ภาครัฐ ในฐานะของทีมผู้นำประเทศ
ควรทำความเข้าใจองค์ประกอบทั้ง 3 ข้างต้น เรียนรู้จุดแข็งและจุดอ่อน
ของตนเอง ส่วนภาคธุรกิจ และภาคประชาสังคม ควรต่อยอดจุดแข็ง
ของแต่ละภาคส่วน วางแผนการพนักำลังทั้งในแนวราบ และแนวตั้ง
เพื่อเดินหน้ายกระดับผลิตภาพของประเทศแบบองค์รวมต่อไป

”