

รายงานการเข้าร่วมโครงการเอพีไอ
22-CP-19-GE-TRC-A Development of Public-sector Productivity Specialists
(Virtual Session)
ระหว่างวันที่ 5-9 ธันวาคม 2565
ณ ประเทศฟิลิปปินส์

จัดทำโดย นายกิตติบุญ เตาทิยาธร
นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
วันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2566

ส่วนที่ 1 เนื้อหา/องค์ความรู้จากการเข้าร่วมโครงการ

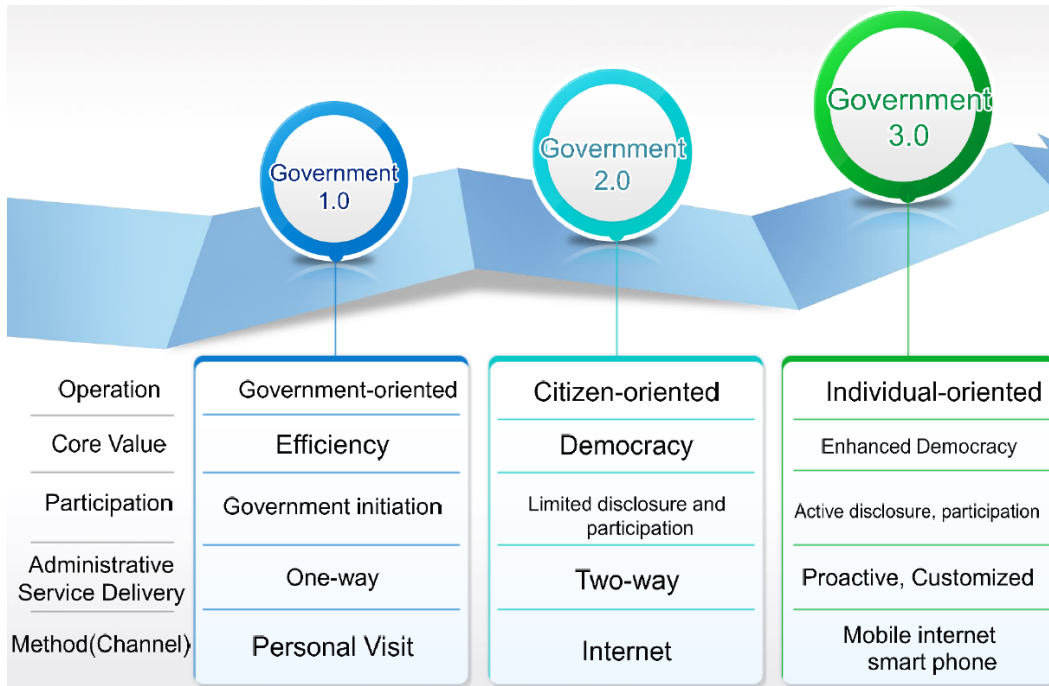
Development of Public-sector Productivity Specialists เป็นหลักสูตรการอบรมที่จัดขึ้นเพื่อพัฒนาทักษะและความสามารถให้กับเจ้าหน้าที่รัฐเพื่อเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity Specialist) ในประเทศสมาชิก ซึ่งจะช่วยให้เจ้าหน้าที่รัฐเข้าใจเกี่ยวกับการเพิ่มผลิตภาพในภาครัฐ บทบาทของผู้เชี่ยวชาญด้านการเพิ่มผลิตภาพในภาครัฐ เพื่อให้รัฐในประเทศสมาชิกทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง หลังจากที่ได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) เพื่อเปลี่ยนผ่านไปสู่ความปกติใหม่ในรูปแบบต่าง ๆ (New Normal) โดยหลักสูตรประกอบด้วยเนื้อหาฝึกอบรมดังนี้

1. บทบาทของภาครัฐในการเพิ่มผลิตภาพในบริบทโลกปัจจุบัน (Role of the Public Sector and Global Trends in Improving Productivity)
2. ความเป็นผู้นำ (Public-sector Leadership)
3. บริการที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลางและโอกาสในการพัฒนาการให้บริการภาครัฐในยุคปกติใหม่ (Citizen-centered Service and Opportunities for Improving Public Service Delivery in the New Normal)
4. การจัดการประสิทธิภาพ (Performance Management)
5. การพัฒนาแผนปรับปรุงผลิตภาพ (Development of Productivity Improvement Plans)
6. การวัดผลผลิตในภาครัฐ (Measuring Public-sector Productivity)
7. การบริหารการเปลี่ยนแปลงในภาครัฐ (Change Management in the Public Sector)
8. แนวทางในการเพิ่มผลิตภาพในองค์กร (Approaches for Improving Organizational Productivity)
9. การปฏิรูปกฎระเบียบ (Regulatory Reform)
10. รัฐบาลดิจิทัล (e-Government)

1. บทบาทของภาครัฐในการเพิ่มผลิตภาพในบริษัทโลกปัจจุบัน (โดย Dr. Shin Kim)

ในหัวข้อนี้ ได้ให้สำคัญกับการปูพื้นฐานและหลักการเกี่ยวกับความเชื่อมโยงระหว่างผลิตภาพ ธรรมชาติ และภาครัฐ บทบาทของภาครัฐในการเพิ่มผลิตภาพ และการเปลี่ยนผ่านจากระบบการบริหารราชการแบบดั้งเดิมเป็นการบริหารราชการยุคใหม่ โดยจากการอบรมสามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

- **การวัดผลิตภาพของภาครัฐ** Berman (2006) ได้เสนอแนวคิดการวัดผลิตภาพของภาครัฐเพื่อการปรับปรุงคุณภาพใน 4 ประเด็น ดังนี้
 - 1) **การวัดผ่านความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับภาคส่วนต่าง ๆ** ยกตัวอย่างเช่น ความไว้วางใจกับหน่วยงานภายนอก การให้บริการภาครัฐที่ตอบโจทย์กับผู้รับบริการ การสื่อสารกับประชาชนและฝ่ายการเมือง รวมถึงการร่วมเป็นภาคีกับหน่วยงานภายนอก
 - 2) **การวัดผ่านการบริหารจัดการ** ยกตัวอย่างเช่น ประสิทธิภาพในการให้บริการ ค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการ ความผิดพลาดระหว่างการดำเนินงาน ความน่าเชื่อถือในการบริหารงาน ประสิทธิภาพในการลดค่าใช้จ่าย ความกระตือรือร้นของพนักงานในการเรียนรู้และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศ และบรรยากาศของความเชื่อใจในการทำงาน
 - 3) **การวัดผ่านความสามารถจัดหาและใช้งบประมาณ** ยกตัวอย่างเช่น การแสดงให้เห็นถึงการใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ และการเสนอของงบประมาณสำหรับมี จุดประสงค์ แนวทาง และกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน
 - 4) **การวัดผ่านผลิตภาพของบุคลากร** ยกตัวอย่างเช่น อัตราการหมุนเวียนของพนักงาน จำนวนข้อร้องเรียนจากหัวหน้าและผู้บังคับบัญชา ระยะเวลาการฝึกพนักงานใหม่ เป็นต้น
- **บทบาทของภาครัฐในประเทศกำลังพัฒนา** ภาครัฐในประเทศที่กำลังพัฒนาจำเป็นต้องออกนโยบายเพื่อสนับสนุนให้ประชาชนอยู่ดีกินดีและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นผ่านการบริหารภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ โดยควรดำเนินการตามกลไกหลัก ได้แก่ การยกระดับภาคเกษตรกรรม การตั้งฐานการผลิต การจัดหาแหล่งเงินทุน การบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การลดความเหลื่อมล้ำในสังคม การเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงงาน และการสนับสนุนภาคเอกชนในการขับเคลื่อนประเทศ
- **แนวทางการเพิ่มผลิตภาพในสาธารณรัฐเกาหลี** สาธารณรัฐเกาหลีได้ปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารงานจากเดิมที่เคยใช้นโยบายแบบ Top-down จากรัฐบาลไปสู่ประชาชน และเน้นที่ประสิทธิภาพเป็นหลัก เปลี่ยนเป็นการดำเนินการในรูปแบบการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ และมีการบริการในรูปแบบที่ปรับตามความต้องการของประชาชน (Customised Service Delivery) โดยการประยุกต์ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ต และสมาร์ทโฟน **ดังรูปที่ 1**



รูปที่ 1 วิวัฒนาการของการเพิ่มผลผลิตภาพของรัฐบาลเกาหลี (Kim, 2021)

- แนวทางการเพิ่มผลผลิตภาพของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา IBM Center for the Business of Government (2006) ได้ทำการศึกษานโยบายการเปลี่ยนแปลงของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา โดยได้สรุปเป็น 6 แนวโน้มการพัฒนา ได้แก่ 1) การแก้ไขกฎหมายและระเบียบให้มีความสอดคล้องกับบริบทในปัจจุบันมากขึ้น 2) การบริหารประสิทธิภาพ 3) การส่งเสริมการแข่งขันและนโยบายจูงใจ 4) การจัดบริการให้ตอบสนองต่อความต้องการ 5) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน และ 6) สร้างเครือข่ายและภาคีการพัฒนา

2. ความเป็นผู้นำในการบริหารงานภาครัฐ (โดย Dr. Brian Marson)

ในหัวข้อนี้ ได้ให้สำคัญกับการสร้างความเข้าใจความแตกต่างของความเป็นผู้นำกับการเป็นผู้จัดการในภาครัฐ รวมทั้งการใช้ทักษะทั้งสองในการยกระดับความสามารถเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงาน โดยจากการอบรมสามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

- การอบรมในหลักสูตรได้ยกตัวอย่างผู้นำที่มีภาวะการเป็นผู้นำสูงในประเทศที่สามารถพัฒนาเป็นประเทศชั้นนำของโลก ยกตัวอย่างเช่น ในประเทศญี่ปุ่น W. Edwards Deming ได้คิดค้นหลักการใช้สถิติการควบคุมคุณภาพ ซึ่งในขณะนั้นมาเติมเต็มความสามารถของประเทศญี่ปุ่นที่โดดเด่นทางด้านวิศวกรรม หรือจะเป็น Kaoru Ishikawa ผู้คิดค้น Cause-and-Effect Diagram และ Quality cycle สำหรับในประเทศสิงคโปร์ ลี กวนยู ได้ใช้หลักคุณธรรมนิยม (Meritocratic) ซึ่งเลือกคนที่เข้ามาทำงานจากความสามารถโดยไม่สนใจฐานะทางสังคม ทำให้การบริหารจัดการภาครัฐมีประสิทธิภาพและปราศจากคอร์รัปชัน นอกจากนี้ ลี กวนยูได้วางแผนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในระยะยาว และเลือกใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาหลักเพื่อรองรับผู้อพยพจากต่างประเทศ

- ความเป็นผู้นำ (Leadership) คือความสามารถในการสร้างกำลังใจและแรงบันดาลใจให้กับเพื่อนร่วมงาน จนเป็นที่ยอมรับและสามารถนำพาทิศทางไปสู่เป้าหมายความสำเร็จได้ โดยไม่จำเป็นต้องมีตำแหน่งเป็นผู้บริหาร ในขณะที่ การบริหารจัดการ (Management) คือความสามารถในการบริหารคนในฐานะผู้บังคับบัญชา โดยจะ เน้นที่กระบวนการทำงานมากกว่าตัวบุคคลในการพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารงานภาครัฐ จำเป็นต้อง อาศัยทั้งผู้ที่มีภาวะความเป็นผู้นำและทักษะในการบริหารจัดการ โดยผู้ที่มีภาวะความเป็นผู้นำจะเสาะหาความ ท้าทายใหม่ ๆ และสร้างโอกาสในการพัฒนาองค์กร เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้ ในขณะที่ผู้ที่มี ความสามารถในการบริหารจัดการจะสร้างหลักประกันได้ว่า ภารกิจขององค์กรดำเนินไปอย่างปกติ

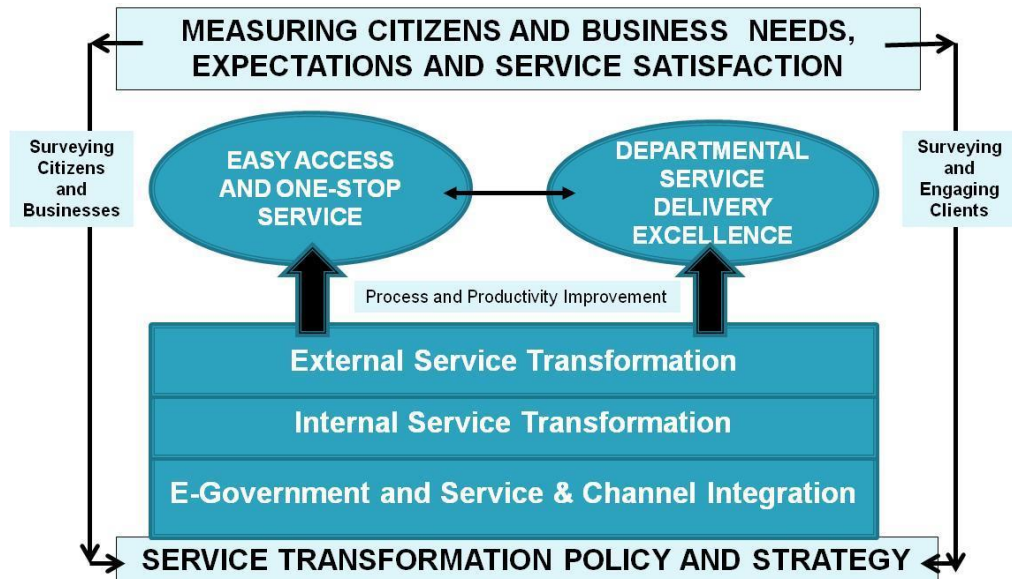
- ผู้บริหารในภาครัฐที่มีความเป็นผู้นำควรมีบทบาทที่สำคัญดังต่อไปนี้

- 1) การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ (Purpose) และการสื่อสารกับคนในองค์กร โดยผู้นำต้องมีความเข้าใจ โอกาสและความท้าทายจากบริบททั้งภายในและภายนอกองค์กร และระดมความคิดเห็นจากคนในองค์กร เพื่อตั้งวิสัยทัศน์ ภารกิจ และแนวทางการพัฒนาองค์กรที่เหมาะสม โดยผู้นำจะต้องสามารถสื่อสารกับคน ในองค์กรให้มีเป้าหมายในการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน
- 2) การพัฒนาบุคลากร (People) ผู้นำที่ดีไม่เพียงแต่ต้องมีทักษะบริหาร แต่จะต้องเป็นแบบอย่างให้กับคนใน องค์กรได้ รวมทั้งสร้างวัฒนธรรมที่ดีในองค์กร อาทิ การเคารพซึ่งกันและกัน ความยุติธรรมในการทำงาน การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานในการตัดสินใจ
- 3) การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน (Performance) ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดแนวทางการพัฒนา งานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย เป็นไปได้ และวัดผลได้ รวมทั้งจะต้องมีการ แสดงความขอบคุณและให้รางวัลกับพนักงานที่มีส่วนในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

3. บริการที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลางและโอกาสในการพัฒนาการให้บริการภาครัฐในยุคปกติใหม่ (โดย Dr. Brian Marson)

ในหัวข้อนี้ได้ให้ความสำคัญกับการวัดและการปรับปรุงความพึงพอใจของประชาชนกับบริการของรัฐ โดยเฉพาะการ ให้บริการของรัฐภายในยุคปกติใหม่ซึ่งมีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่มากขึ้น ซึ่งจากการอบรมสามารถสรุป สารสำคัญได้ดังนี้

- ในการให้บริการที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง การให้บริการของรัฐต้องมีเอกภาพไม่ว่าจะเป็นการให้บริการ จากหน่วยงานใดของรัฐ เพื่อให้ประชาชนมีความมั่นใจในบริการของรัฐที่สามารถพึ่งพาได้ รวมทั้งต้องมีการรับ ฟังและดำเนินการตามความต้องการของประชาชนโดยมีกระบวนการมีส่วนร่วมอย่างเป็นระบบ โดยจะต้องนำ ผลลัพธ์ดังกล่าวจัดทำเป็นนโยบายของรัฐบาล นอกจากนี้ กระบวนการมีส่วนร่วมจะต้องมีการดำเนินการอย่าง ต่อเนื่องและมีการรายงานผลการดำเนินการต่อสาธารณชนอย่างสม่ำเสมอ โดยมีกระบวนการที่สำคัญ ดังรูปที่ 2



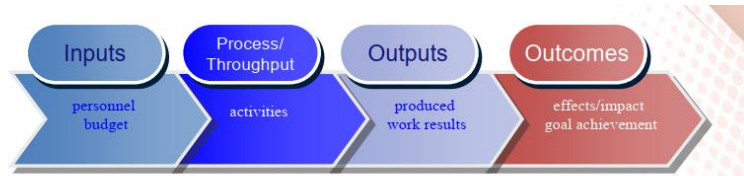
รูปที่ 2 กระบวนการพัฒนาบริการที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Marson, 2021)

- สำหรับทักษะและประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการพัฒนาบริการที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง ผู้ปฏิบัติงานต้องสามารถดำเนินการรับฟังความคิดเห็นทั้งในรูปแบบการสำรวจและการจัดประชุมกลุ่มย่อย รวมทั้งให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการออกแบบทางดำเนินนโยบายให้กับประชาชน นอกจากนี้ ผู้ปฏิบัติงานต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับกลไกการทำงานระหว่างหน่วยงานของรัฐ รวมทั้งมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวัดประสิทธิภาพ การพัฒนาประสิทธิภาพ และการรายงานประสิทธิภาพ

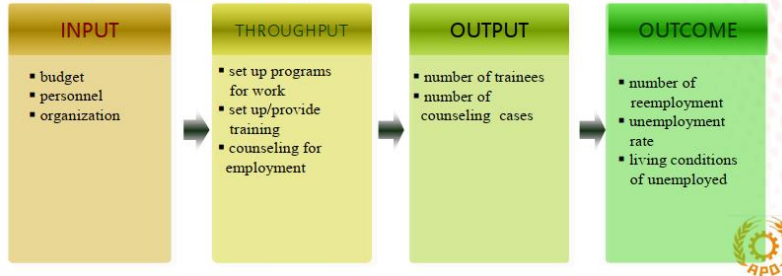
4. การจัดการประสิทธิภาพ (โดย Dr. Shin Kim)

ในหัวข้อนี้ให้ความสำคัญการจัดการประสิทธิภาพและผลผลิตภาพ รวมทั้งการใช้กรอบแนวคิด (Framework) ในการพัฒนาประสิทธิภาพ โดยจากการอบรมสามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

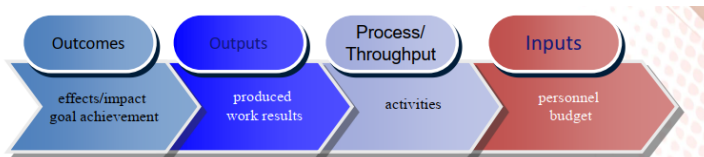
- ในการวัดประสิทธิภาพของภาครัฐ จะแตกต่างจากของภาคเอกชน เนื่องจากจะไม่มีกรวัดผลที่ชัดเจนในรูปของตัวเงินและผลประกอบการ
- APO ได้คิดค้นแนวทางการวัดผลโดยแบ่งออกเป็น 2 แนวคิด ได้แก่
 - 1) แนวคิดที่เริ่มต้นจาก Input และ Process จะเริ่มต้นจากสิ่งที่เราได้มีอยู่แล้วซึ่งผลลัพธ์สุดท้ายอาจไม่เพียงพอกับความต้องการ



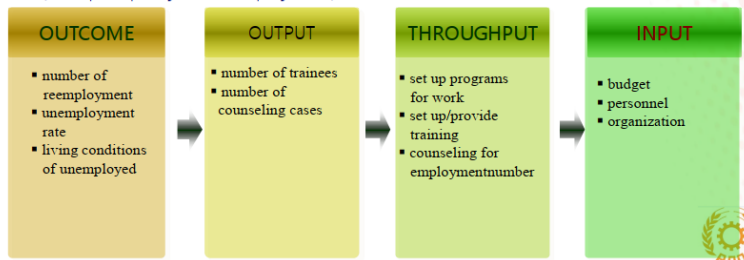
(Example : policy on unemployment)



2) แนวคิดที่เริ่มจาก Output และ Outcome โดยมีข้อดีคือผลลัพธ์ที่ได้จะเป็นไปตามที่เราต้องการแต่เราอาจจะเจอข้อจำกัดเมื่อ Input ที่เรามีอยู่ไม่เพียงพอ



(Example : policy on unemployment)



อย่างไรก็ดี แนวคิดทั้งสองแบบสามารถปรับ เพิ่ม/ลด ได้ให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรได้

5. การพัฒนาแผนปรับปรุงผลิตภาพ (โดย Dr. Brian Marson)

ในหัวข้อนี้ได้ให้ความสำคัญกับการสร้างแผนเพิ่มผลิตภาพสำหรับหน่วยงานภาครัฐ และการประเมินประสิทธิภาพในปัจจุบันของหน่วยงาน เพื่อที่จะได้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตของแผนเพิ่มผลิตภาพและคุณภาพ โดยจากการอบรมสามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

- ในขั้นตอนการนำแผนปรับปรุงผลิตภาพไปใช้ มีขั้นตอนการที่สำคัญดังนี้
 - 1) **ขั้นเตรียมความพร้อม** ดำเนินการประเมินสภาพแวดล้อมและระดับความพร้อมในการดำเนินการปรับปรุงผลิตภาพภายในหน่วยงาน
 - 2) **ขั้นตอนการวางแผน** จัดทำแผนปรับปรุงผลิตภาพ
 - 3) **ขั้นตอนการดำเนินการ** ดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้
 - 4) **ขั้นตอนการวัดผล** ดำเนินการวัดผลลัพธ์ที่ได้ดำเนินการตามแผน

5) ขั้นตอนการปรับปรุงและพัฒนา ถอดบทเรียนเพื่อนำมาเรียนรู้เพื่อปรับปรุงการดำเนินการในลำดับถัดไป ให้มีความต่อเนื่อง

- ทั้งนี้ เนื่องจากในขั้นตอนการปรับปรุงผลผลิตภาพ อาจมีประเด็นที่ต้องสนใจ (Focus Area) มากกว่าหนึ่งประเด็น แต่ทรัพยากรที่ต้องใช้ในการดำเนินการตามแผนปรับปรุงผลผลิตภาพมีค่อนข้างจำกัด ซึ่งสามารถแก้ไขโดยใช้เครื่องมือ The Importance-Performance Matrix ในการจัดลำดับความสำคัญปัญหาที่ต้องแก้ไขก่อนเป็นลำดับแรก ซึ่งคือปัญหาที่อยู่ในช่อง Fix It ที่มีความสำคัญสูง และความพึงพอใจของผู้ใช้บริการต่ำ เป็นต้น



6. การวัดผลผลิตในภาครัฐ (โดย Arnel D. Abanto)

ในหัวข้อนี้ให้ความสำคัญกับการคำนวณผลผลิตภาพในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อประกอบการตัดสินใจและวางแผนการปรับปรุงในอนาคต โดยจากการอบรมสามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

- ในการวัดผลผลิตรายกิจกรรม วิธีการวัดผลอย่างง่ายก็คือการนำ Output มาเปรียบเทียบกับ Input เพื่อหา Productivity
- อย่างไรก็ดี ผลผลิตภาพในภาครัฐ มักจะใช้ดัชนี (Index) ซึ่งเกิดจากการคำนวณค่า Productivity ย่อย ๆ ของกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อสะท้อนการดำเนินการในแต่ละมิติในองค์กร ยกตัวอย่างเช่น หากเราต้องการวิเคราะห์ผลผลิตภาพในการให้บริการในแต่ละแผนก ถ้าหากในแต่ละแผนกมีจำนวนบริการที่ไม่เท่ากัน อาจจะทำให้การเปรียบเทียบผลผลิตภาพได้ยาก ดังนั้น การสร้างดัชนีขึ้นมา จะทำให้ผู้บริหารสามารถเปรียบเทียบผลผลิตภาพในการทำงานได้ง่ายขึ้น ซึ่งช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างตรงจุด

7. การบริหารการเปลี่ยนแปลงในภาครัฐ (Change Management in the Public Sector)

ในหัวข้อนี้ ให้ความสำคัญกับแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารการเปลี่ยนแปลงในภาครัฐ รวมทั้งกระบวนการและเทคนิคสำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบต่าง ๆ โดยจากการอบรมสามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

- แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ได้รับความนิยมในปัจจุบันคือ หลักการ 8 ขั้นตอนในการนำการเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จของ John P. Kotter โดยมีขั้นตอนสรุปได้ดังนี้

- 1) การสร้างความตระหนักในความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง (Create Urgency) ดำเนินการโดยวิเคราะห์รูปแบบตลาดและคู่แข่ง (ในภาครัฐอาจดูการพัฒนาในประเทศอื่น ๆ) ซึ่งอาจใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ อาทิ SWOT Analysis เพื่อเชื่อมโยงโอกาสและภัยคุกคาม กับจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรได้
- 2) การสร้างเครือข่ายในการเป็นให้คำปรึกษา (Form a Guiding Coalition) หลังจากที่เรารู้ว่าทำไมคนในองค์กรรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ควรกำหนดให้มีผู้ที่จะให้คำปรึกษา และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของกลุ่มเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงได้
- 3) การพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Develop a Vision and Strategy) ขั้นตอนนี้เป็นวิธีในการสร้างความเข้าใจที่ตรงกันของคนในเครือข่าย โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ หรือผลสำเร็จที่เราจะได้รับ หลังจากที่มีการเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ
- 4) การสื่อสารวิสัยทัศน์กับคนในองค์กร (Communicating the Vision) หลังจากที่เรามีวิสัยทัศน์ในการดำเนินงานที่เห็นตรงกันในกลุ่มเครือข่ายแล้ว เราต้องหาวิธีการสื่อสารให้กับคนในองค์กรด้วย
- 5) การเพิ่มบทบาทผู้เข้าร่วม (Empower People, Enable Action and Remove Obstacles) กลุ่มเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงจะรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงก็ต่อเมื่อเขาารู้สึกเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยผลักดันผ่านกิจกรรมต่าง ๆ โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change leader) จะมีบทบาทอย่างมากในการทำความเข้าใจกับผู้ที่ไม่เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลง โดยต้องควบคุมแรงต่อต้านไม่ให้กระจายไปสู่กลุ่มเป้าหมายคนอื่น ๆ เนื่องจากจะทำให้การเปลี่ยนแปลงล้มเหลวได้
- 6) การกำหนดเป้าหมายระยะสั้น (Generating Short-term Wins) ในหลายครั้ง การเปลี่ยนแปลงจะต้องใช้เวลานาน ซึ่งอาจทำให้คนที่เป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงมีกำลังใจที่ลดลง เป้าหมายระยะสั้นจะช่วยให้ทุกคนรู้สึกถึงความสำเร็จส่วนหนึ่ง นอกจากนี้ ยังสามารถใช้โอกาสนี้ในการปรับปรุงแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อีกด้วย
- 7) การสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Consolidate the Gains and Build on the Changes) เมื่อสิ่งที่เราจะต้องการเปลี่ยนแปลงส่งผลแล้ว ในระยะต่อไปต้องทบทวนความเหมาะสมอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสนับสนุนการมีส่วนร่วมของคนรุ่นใหม่ในการสร้างการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
- 8) การสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร (Institutionalize the Change in the culture) เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงมีความยั่งยืน กระบวนการสร้างความเปลี่ยนแปลงในองค์กรจำเป็นต้องเกิดขึ้น เพื่อให้บุคลากรในอนาคตมีความพร้อมกับความเปลี่ยนแปลง

8. แนวทางในการเพิ่มผลิตภาพในองค์กร (Approaches for Improving Organizational Productivity)

ในหัวข้อนี้ ให้ความสำคัญกับเครื่องมือต่าง ๆ ที่สามารถใช้ได้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรในองค์กร โดยจากการอบรมสามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

- ในการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรสามารถดำเนินการได้ในหลากหลายรูปแบบ ยกตัวอย่างเช่น
 - 1) หลักการ 5S (สะสาง-สะดวก-สะอาด-สุจริต-สร้างนิสัย) (Office 5S) ซึ่งเป็นแนวคิดในการจัดระเบียบความเรียบร้อยในสถานที่ทำงาน
 - 2) Automation and Digitisation ซึ่งเป็นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อลดขั้นตอนการทำงานที่มีการทำซ้ำ และการทำงานผ่านระบบสารสนเทศจะช่วยทำให้องค์กรประหยัดการใช้ทรัพยากร อาทิ กระดาษอีกด้วย

9. การปฏิรูปกฎระเบียบ (โดย Dr. Shin Kim)

ในหัวข้อนี้ ให้ความสำคัญกับหลักการของการปฏิรูปกฎระเบียบและเครื่องมือที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนากฎระเบียบและกระบวนการทำงานของภาครัฐ โดยจากการอบรมสามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

- การกำหนดกฎระเบียบที่มากเกินไปมักเป็นอุปสรรคต่อผลิตภาพ การเติบโตทางเศรษฐกิจ ระดับรายได้ของประเทศ รวมทั้งอาจส่งผลให้เกิดการคอร์รัปชันเพิ่มสูงขึ้น
- ขั้นตอนการปฏิรูปกฎระเบียบโดยทั่วไป มักจะประกอบด้วย การดำเนินการ 3 ระยะ ดังนี้
 - 1) **ระยะที่ 1 การยกเลิกกฎระเบียบ (Deregulation)** โดยพิจารณาดำเนินการในกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการแข่งขันทางการค้ารวมทั้งลดจำนวนกฎระเบียบในภาพรวม เพื่อลดต้นทุนที่เกิดจากการบังคับใช้กฎระเบียบและลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็นในภาครัฐ
 - 2) **ระยะที่ 2 การออกแบบกฎระเบียบอัจฉริยะ (Smart Regulation)** อย่างไรก็ตาม การออกแบบกฎระเบียบใหม่ยังคงมีความจำเป็นเพื่อเป็นการปกป้องสิทธิของคนที่สังคม ดังนั้น การออกแบบกฎระเบียบใหม่จำเป็นต้องมีเครื่องมือในการวิเคราะห์ผลกระทบจากการออกกฎระเบียบ ซึ่งจะเป็นกลไกที่สำคัญในการบริหารจัดการกฎระเบียบให้สอดคล้องกับบริบทในขณะนั้น
 - 3) **ระยะที่ 3 การบริหารจัดการกฎระเบียบ (Regulatory Management)** ในระยะนี้ ภาครัฐต้องมีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการออกแบบกฎระเบียบใหม่ ๆ ให้มีความชัดเจนเพื่อรองรับการยกเลิกกฎระเบียบและการออกแบบกฎระเบียบอัจฉริยะ อาทิ นโยบายของสหรัฐอเมริกาที่กำหนดให้กฎหมายที่จะตราขึ้นมาใหม่ 1 ฉบับ จะต้องสามารถยกเลิกกฎหมายเดิมได้ 2 ฉบับ เป็นต้น
- ในการออกแบบออกแบบกฎระเบียบอัจฉริยะ ถือเป็นความท้าทายอย่างมากในการเพิ่มผลิตภาพของรัฐบาลในยุคดิจิทัล ทำให้เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลกระทบของการออกกฎระเบียบ (Regulatory Impact Analysis: RIA) จึงมีความสำคัญต่อภาครัฐเป็นอย่างมาก
- **การประเมินผลกระทบของการออกกฎระเบียบ** เป็นกระบวนการที่จำเป็นต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อประเมินผลกระทบที่จะตามมาจากการออกกฎระเบียบซึ่งจะส่งผลให้มีผู้ได้รับผลกระทบ โดย RIA จะเป็นเครื่องมือที่ทำให้ภาครัฐสามารถประเมินได้ว่าการออกกฎหมายมีความเหมาะสมหรือไม่ ซึ่งมีองค์ประกอบที่

สำคัญได้แก่ (1) การวิเคราะห์ขอบเขตของกฎหมาย (2) การวิเคราะห์สภาพปัญหา (3) แนวทางแก้ปัญหาอื่นทั้งในรูปแบบที่เป็นกฎหมายและไม่ใช่มกฎหมาย (4) ต้นทุนในการบังคับใช้กฎหมาย (5) ผลประโยชน์จากการบังคับใช้กฎหมาย (6) การเปรียบเทียบต้นทุนกับผลประโยชน์ (7) การสร้างความเข้าใจกับสาธารณะ และ (8) แนวทางการบังคับใช้กฎหมาย

10. รัฐบาลดิจิทัล (โดย Dr. Shin Kim)

ในหัวข้อนี้ให้ความสำคัญกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปรับปรุงนโยบาย กฎระเบียบ และคุณภาพการให้บริการของภาครัฐ รวมทั้งใช้เพิ่มการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนในการตรวจสอบของภาครัฐได้ ซึ่งจะช่วยให้การคอร์รัปชันน้อยลง โดยจากการอบรม สามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

- การปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล จะช่วยให้ภาครัฐสามารถลดต้นทุนในการดำเนินงาน ปรับปรุงคุณภาพบริการ เพิ่มความน่าเชื่อถือ และลดการคอร์รัปชัน นอกจากนี้ การใช้เทคโนโลยีในการบริหารราชการควรมุ่งเน้นถึงการออกแบบที่ไม่ซับซ้อน แต่ยังคงไว้ซึ่งวัตถุประสงค์เดิม เพื่อรองรับการให้บริการรูปแบบใหม่ ๆ แก่ประชาชน
- Deloitte (n.d.) ได้นิยามความสมบูรณ์ของรัฐบาลดิจิทัลโดยใช้หลักพิจารณา 5 ด้าน ได้แก่ การวางยุทธศาสตร์ ทักษะความเป็นผู้นำ การพัฒนาบุคลากร ความสนใจของบุคลากร วัฒนธรรมองค์กร โดยสำหรับรัฐบาลดิจิทัลที่พัฒนาโดยสมบูรณ์แล้วจะเน้นการวางแผนในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจ เทคโนโลยีสารสนเทศ มีการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์อย่างเพียงพอ บุคลากรทุกภาคส่วนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการปรับใช้เทคโนโลยีในองค์กร รวมทั้งวัฒนธรรมการทำงานจะส่งเสริมให้มีการสร้างสรรค์นวัตกรรมผ่านการประสานงานกันในหน่วยงานแบบไร้รอยต่อ

	Early	Developing	Maturing
Strategy	Aimed at cost reduction	Aimed at improving customer experience and decision making	Aimed at fundamental transformation of processes
Leadership	Lacks awareness and skills	Digitally aware	Digitally sophisticated
Workforce development	Insufficient investment	Moderate investment	Adequate investment
User focus	Absent	Gaining traction	"Central" to digital transformation
Culture	Risk averse; disintegrated	Risk tolerant; accommodates innovation and collaboration	Risk receptive; fosters innovation and collaboration

รูปที่ 3 e-Government Maturity Model (Deloitte, n.d.)

- ในประเทศเกาหลีได้ใช้กลยุทธ์ 3 รูปแบบในการพัฒนาเป็นรัฐบาลดิจิทัล ได้แก่ (1) การปรับกระบวนการทำงานให้มีความโปร่งใส อาทิ การแสดงตารางเวลารถประจำทางแบบ Real-time (2) การลดขั้นตอนในการทำงาน อาทิ การลดการทดสอบบางประเภทออกจกขั้นตอนการขออนุญาตใบอนุญาตขับขี่ และ (3) การพัฒนาบริการที่จำเป็นต่อการใช้ชีวิตประจำวันของประชาชน อาทิ แอปพลิเคชันสำหรับการติดตามเด็กสำหรับผู้ปกครอง

ส่วนที่ 2

ประโยชน์ที่ได้รับและการขยายผลจากการเข้าร่วมโครงการ

■ ประโยชน์ต่อตนเอง

การเข้าร่วมกิจกรรมในครั้งนี้ทำให้ผมเรียนรู้วิถีคิด และวิธีการมองปัญหาของหน่วยงานรัฐในแต่ละประเทศ นอกจากนี้การที่มีการอบรมที่ต่อเนื่องกันทำให้ผมสามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างหัวข้อได้ดีขึ้น โดยผมประทับใจหัวข้อ Leadership ซึ่งทำให้ผมเข้าใจว่า ผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงไม่จำเป็นต้องเริ่มจากเป็นคนที่มีความรู้หรือผู้บริหาร แต่เราสามารถนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ได้หากเรามีความเข้าใจเพื่อนร่วมงานและสามารถรวมแก้ปัญหาเกี่ยวกับพวกเขาได้

■ ประโยชน์ต่อหน่วยงานต้นสังกัด

ผมมีความมั่นใจว่า หากบุคลากรของสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้เข้าร่วมโครงการนี้อย่างต่อเนื่องจะสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้ เนื่องจากเราจะมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบริบทของการเปลี่ยนแปลง และลดอุปสรรคจาก Generation Gap ของหน่วยงานได้ เนื่องจากคนรุ่นใหม่ ๆ ที่เข้ามามักจะอยากสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เร็ว แต่อาจยังขาดความเข้าใจผู้ที่เคยปฏิบัติงานมาก่อน ซึ่งหลักสูตรนี้ได้อธิบายให้เห็นภาพว่า หากเราไม่สามารถนำพาคนส่วนใหญ่ให้เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลงได้ การเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะล้มเหลวสูง

■ ประโยชน์ต่อสายงานหรือวงการวิชาชีพในหัวข้อนั้น ๆ

อาชีพนักวิเคราะห์นโยบายและแผน เป็นวิชาชีพที่ไม่ได้ให้บริการประชาชนโดยตรง การพัฒนาผลิตภาพอาจจะพิจารณาได้ยาก อย่างไรก็ตาม หลักสูตรได้มีการนำเสนอเครื่องมือ ยกตัวอย่างเช่น RIA ที่ช่วยให้เราสามารถประเมินได้ว่านโยบายหรือกฎระเบียบที่เราเสนอ จะส่งผลดีหรือผลเสียอย่างไรบ้าง นอกจากนี้โครงการยังได้นำเสนอแนวคิดของ e-Government ในประเทศต่าง ๆ ซึ่งในการออกแบบนโยบายด้านนี้จะต้องคิดให้ละเอียดรอบคอบ เนื่องจากอาจมีปัญหาตามมา อาทิ คนที่ไม่มีความเข้าใจการใช้เทคโนโลยีอาจไม่สามารถเข้าถึงบริการภาครัฐได้

- กิจกรรมการขยายผลที่ได้ดำเนินการภายในระยะเวลา 60 วันนับจากวันสุดท้ายของโครงการ
ผมได้มีโอกาสได้อธิบายแนวคิดการวัดผลผลิตภาพในการประชุมเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการของ
สำนักงานฯ ในวันที่ 27-28 มกราคม 2566 โดยในห้องประชุมมีผู้เข้าร่วมประมาณ 50 คน โดย
ผมเสนอการใช้ตัวชี้วัดที่สามารถเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่นได้ซึ่งตรงกับแนวคิด Benchmarking
ที่ได้เรียนรู้จากโครงการ นอกจากนี้ เนื่องจากการแสดงผลข้อมูลในเว็บไซต์ของสำนักงานมีความ
ซับซ้อนและเข้าถึงข้อมูลยาก ผมเลยได้นำเสนอแนวคิดการพัฒนาเว็บไซต์ในรูปแบบ Citizen-
oriented service เพื่อให้ทีมงานคำนึงถึงวิธีการในการออกแบบให้เหมาะสมกับผู้ใช้งาน



- กิจกรรมการขยายผลที่จะดำเนินการภายใน 6 เดือนหลังเข้าร่วมโครงการ
ปัจจุบัน ผมได้รับมอบหมายให้เป็นหนึ่งในตัวแทนในการขับเคลื่อนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลใน
กองยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ซึ่งมีเจ้าหน้าที่ประมาณ 25 คน ซึ่งต้องอาศัยการสร้าง
ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ซึ่งปัจจุบันเว็บไซต์
อยู่ระหว่างการออกแบบปรับปรุงซึ่งคาดว่าจะสามารถใช้งานได้ในเดือนมีนาคม โดยจะรายงานความ
คืบหน้าให้ทางผู้จัดงานรับทราบในลำดับถัดไป

ส่วนที่ 3 เอกสารแนบ

- รายชื่อผู้เข้าร่วมโครงการและประเทศที่เข้าร่วมโครงการ
- กำหนดการฉบับล่าสุด (Program)