

รายงานการเข้าร่วมโครงการเอพีโอ
25-IP-26-GE-WSP-A Workshop on Leadership of Service Transformation
in the Lifestyle and Service Sectors
ระหว่างวันที่ 1 – 4 กันยายน 2568
ณ สาธารณรัฐสิงคโปร์

จัดทำโดย นางสาวดวงกมล พุทธิธโนปจัย
นักวิชาการชำนาญการ องค์การบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก (องค์การมหาชน)
วันที่ 4 พฤศจิกายน 2568

1. เนื้อหา/องค์ความรู้จากการเข้าร่วมโครงการ

1.1 ที่มาหรือวัตถุประสงค์ของโครงการโดยย่อ (สรุปจากเอกสาร Project Notification)

องค์การเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชีย (Asian Productivities Organization: APO) ร่วมกับ ศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งสิงคโปร์ (Singapore Productivity Centre: SGPC) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเรื่อง Workshop on Leadership of Service Transformation in the Lifestyle and Service Sectors ณ สาธารณรัฐสิงคโปร์ ระหว่างวันที่ 1 – 4 กันยายน 2568 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อมุ่งเน้น “ภาวะผู้นำ” ในฐานะปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการแข่งขัน การเพิ่มผลผลิต และนวัตกรรมในภาคบริการและวิถีชีวิต เพื่อปรับปรุงกระบวนการ (Process Reengineering) การมองอนาคต (Foresight Methods) ภาวะผู้นำที่มีความยืดหยุ่น (Resilient Leadership) การจัดการการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ (Systemic Change Management) และการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริการที่มุ่งเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการครั้งนี้มีผู้แทนจากประเทศสมาชิก APO เข้าร่วมจำนวน 19 คน



รูปที่ 1 Workshop on Leadership of Service Transformation in the Lifestyle and Service Sectors

1.1 องค์ความรู้ที่ได้จากกิจกรรม

การประชุมเชิงปฏิบัติการ ประกอบด้วย การบรรยายในหัวข้อต่าง ๆ การเข้าร่วมได้เยี่ยมชมหน่วยงานกรณีศึกษาต้นแบบ และเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และประสบการณ์ระหว่างผู้เข้าร่วมเพื่อเสริมสร้างและพัฒนาองค์ความรู้ เพื่อนำกลับมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานและภูมิภาคของตนต่อไป

Session 1: Leadership in Transforming Lifestyle and Service Sectors

โดย Marisa Agrasut: Independent Consultant & Managing Partner, The Inceptery Pte Ltd.

ปัจจุบันที่โลกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เทคโนโลยีที่เปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล เศรษฐกิจ และพฤติกรรมผู้บริโภคที่เน้นความยั่งยืนมากขึ้น ภาคบริการและรูปแบบการดำเนินชีวิตของคน (Lifestyle) ต้องปรับตัวอย่างต่อเนื่องจากแนวโน้มสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน ได้แก่ การเร่งเข้าสู่ยุคดิจิทัล (Digitalization) นำระบบ e-commerce มาใช้ในปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างประชากร เช่น สังคมผู้สูงอายุและคนรุ่นใหม่ที่คาดหวังบริการรวดเร็ว ขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะ ความยั่งยืนและจริยธรรมในการบริโภค เป็นต้นภาวะผู้นำจึงกลายเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถเปลี่ยนผ่านไปสู่ความยั่งยืนและความสามารถในการแข่งขันได้ Session 1 ของการอภิปรายได้เน้นย้ำบทบาทภาคบริการและรูปแบบการดำเนินชีวิตของคนของสาธารณรัฐสิงคโปร์ที่มีการปรับตัวเพราะเทคโนโลยีและตลาดเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วหากไม่ปรับตัวจะสูญเสียความสามารถในการแข่งขันและโอกาสทางธุรกิจ

โดยบทบาทของผู้นำยุคใหม่ต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

- วิสัยทัศน์ (Visionary Leaders) - ต้องมองเห็นแนวโน้มในอนาคต เช่น การใช้ AI, พลังงานสะอาด, และเศรษฐกิจหมุนเวียน
- เปิดรับและยืดหยุ่น (Open & Resilient Leaders) - เรียนรู้จากความผิดพลาด และสร้างวัฒนธรรมการปรับตัว
- คิดเชิงระบบ (Systems Thinking) - เข้าใจความเชื่อมโยงระหว่าง “คน-เทคโนโลยี-กระบวนการ-สิ่งแวดล้อม” เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน

แนวทางการประเมินตนเองด้านภาวะผู้นำ (Leadership Self-evaluation) ผ่าน 4 มิติหลัก ดังนี้

- ภาวะผู้นำสองมือ (Ambidextrous Leadership) - ต้องสามารถบริหารงานประจำได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งส่งเสริมนวัตกรรมใหม่ไปพร้อมกัน
- ความรู้ด้านดิจิทัล (Digital Literacy) - ต้องเข้าใจเทคโนโลยีดิจิทัลและสามารถใช้ข้อมูลมาช่วยตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ทักษะคิดที่ยืดหยุ่น (Adaptive Mindset) - ต้องยืดหยุ่น เปิดรับการเปลี่ยนแปลง และสามารถฟื้นตัวได้เร็วจากความล้มเหลว
- การนำทีมผสมผสาน (Leading Hybrid Teams) - ต้องสร้างความไว้วางใจและพื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจให้กับทีม

กล่าวโดยสรุป การเป็นผู้นำในยุคนี้ ไม่ใช่แค่สั่งงานเก่ง แต่ต้องมองอนาคตเป็น สื่อสารชัด ปรับตัวไว และนำด้วยคุณค่าแห่งความยั่งยืน พร้อมกล้าทดลอง ล้มได้ เรียนรู้ไว และสร้างทีมที่พร้อมเปลี่ยนแปลงไปด้วยกัน

Session 2: Building Future-Ready Human Capital Capabilities in Service Sectors

โดย Marisa Agrasut: Independent Consultant & Managing Partner, The Inceptery Pte Ltd.

ในยุคที่เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วภาคบริการทั่วโลกต้องเผชิญกับแรงกดดันจากปัญญาประดิษฐ์ (AI) ระบบอัตโนมัติ (Automation) และการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ซึ่งส่งผลให้รูปแบบงานเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรต้องปรับตัวโดยเน้นการพัฒนาแรงงานให้มีทักษะหลากหลายและยืดหยุ่น เพื่อสร้างคุณค่าใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง จากรายงานของ World

Economic Forum (2025) คาดการณ์ว่าภายในปี พ.ศ. 2570 งานร้อยละ 86 ของการเปลี่ยนแปลงงานในอนาคตเกิดจากเทคโนโลยี AI และระบบอัตโนมัติ โดยมีการสร้างงานใหม่ประมาณ 69 ล้านตำแหน่ง และงานหายไปประมาณ 14 ล้านตำแหน่ง ดังนั้น สิ่งสำคัญคือการพัฒนาแรงงานให้สามารถปรับตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของบทบาทงาน

โดยทักษะที่ต้องการในอนาคต (Future-Ready Skillsets) ที่สามารถเรียนรู้และปรับตัวได้รวดเร็วเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม และความต้องการของลูกค้าโดยผสมผสานทั้งนวัตกรรม (Innovation) และความยั่งยืน (Sustainability) เข้าด้วยกันในทุกบทบาทงาน ประกอบด้วย

- การปรับตัว (Adaptability) - ความสามารถในการเรียนรู้ใหม่และปรับตัวอย่างรวดเร็วต่อสภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
- ความชำนาญด้านดิจิทัล (Digital Skills Fluency) - ความสามารถของพนักงานในการใช้เครื่องมือดิจิทัลและเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและส่งเสริมนวัตกรรม
- การมุ่งเน้นประสบการณ์ลูกค้า (Customer Experience Focus) - การให้ความสำคัญกับประสบการณ์ของลูกค้าทั้งในช่องทางดิจิทัลและการให้บริการจริงโดยมุ่งสร้างความพึงพอใจและความประทับใจในระยะยาว
- การบูรณาการทักษะสีเขียว (Green Skills Integration) - การนำความรู้เรื่องสิ่งแวดล้อมและแนวปฏิบัติที่ยั่งยืนมาผสมผสานในทุกบทบาทงาน เพื่อสนับสนุนเป้าหมายด้านความยั่งยืนขององค์กร

แนวคิด “ทุน 8 ด้าน” โดยเสนอให้มอง “คุณค่า” ของงานบริการในมุมกว้างกว่าเงิน โดยมีรูปแบบที่องค์กรควรสร้าง ดังนี้

- ทุนทางสังคม (Social Capital) คือ ความสัมพันธ์และเครือข่ายของผู้คนที่สร้างความร่วมมือและความไว้วางใจ
- ทุนทางวัตถุ (Material Capital) คือ สิ่งของ/เครื่องมือ/อาคาร/โครงสร้างพื้นฐานและทรัพยากรธรรมชาติ ที่ใช้ในการดำเนินงาน
- ทุนทางการเงิน (Financial Capital) คือ เงินและทรัพย์สินทางการเงินที่ใช้สนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร
- ทุนชีวิต (Living Capital) คือ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่หล่อเลี้ยงการดำรงชีวิตและเศรษฐกิจ
- ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) คือ ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม หรือองค์ความรู้ในองค์กร
- ทุนจากประสบการณ์ (Experiential Capital) คือ ทักษะและประสบการณ์จริงจากการลงมือทำ ซึ่งสะสมเป็นความเชี่ยวชาญและภูมิปัญญา
- ทุนทางจิตวิญญาณ (Spiritual Capital) คือ คุณค่าภายในจิตใจ และแรงบันดาลใจในการทำดีเพื่อผู้อื่น
- ทุนทางวัฒนธรรม (Cultural Capital) คือ ประเพณี ศิลปะ ภาษา เรื่องเล่า และวิถีชีวิตของชุมชน ที่หล่อหลอมอัตลักษณ์และสร้างความผูกพัน

องค์กรที่มองเห็นและพัฒนา “ทุน 8 ด้าน” อย่างสมดุลจะสามารถสร้างความเข้มแข็ง ยืดหยุ่น และยั่งยืนได้ในระยะยาว

กล่าวโดยสรุป ภาคบริการกำลังเดินทางเข้าสู่ยุคที่เทคโนโลยีและคนต้องทำงานร่วมกันอย่างสมดุล การสร้างแรงงานที่มีความพร้อมในอนาคตไม่เพียงแต่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร แต่ยังสร้างคุณค่าทางสังคมและสิ่งแวดล้อมในระยะยาว และการเรียนรู้จะเป็นหัวใจของคนยุคใหม่ที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และสามารถแข่งขันได้ในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

Session 3: Strategic Foresight for Lifestyle and Service Transformation

โดย Dr. Anisah Abdullah

สังคมและวิถีชีวิตของคนกำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ปัจจัยสำคัญ เช่น โครงสร้างครอบครัวที่เปลี่ยนเทคโนโลยีใหม่ที่เข้ามาแทนที่รูปแบบเดิม และค่านิยมเกี่ยวกับการทำงานและพักผ่อนล้วนส่งผลต่อการปรับตัวของภาคบริการ

การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (Strategic Foresight) เป็นกระบวนการที่ช่วยให้ผู้นำในภาคบริการและรูปแบบการดำเนินชีวิตของคน สามารถคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ไม่ว่าจะเป็นด้านสังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม และพฤติกรรมของผู้บริโภคได้ล่วงหน้า วิเคราะห์แนวโน้มทางสังคมและเทคโนโลยี เพื่อเตรียมการวางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเกิดขึ้นได้หลากหลายรูปแบบ แบ่งเป็น 3 ประเภทหลัก

- Probable Future คือ อนาคตที่ “น่าจะเกิดขึ้นมากที่สุด” ถ้าทุกอย่างเป็นไปตามแนวโน้มปัจจุบัน
- Plausible Future คือ อนาคตที่ “มีความเป็นไปได้” ตามหลักวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
- Possible Future คือ อนาคตที่อาจดูเป็นไปได้ในตอนนี้ แต่มีโอกาสเกิดขึ้นได้เมื่อเทคโนโลยีรองรับและความรู้ก้าวหน้า

กล่าวโดยสรุป การมองอนาคตคือ การเตรียมความพร้อม ผู้นำควรสร้างความรู้เท่าทันอนาคตเพื่อออกแบบแนวทางและตัดสินใจอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

Session 4: Resilience and Leadership Amidst Disruptions

โดย Mr. Thomas Gebhardt

โลกปัจจุบันที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว บทบาทของผู้นำภายใต้สถานการณ์ที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่น และเข้าใจแนวคิด VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) และ BANI (Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible) เพื่อสามารถนำองค์กรฝ่าความท้าทายไปสู่ความยั่งยืนได้

VUCA คือ กรอบแนวคิดที่ใช้อธิบายโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและไม่แน่นอน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ แต่ละองค์ประกอบสะท้อนถึงลักษณะของสภาพแวดล้อมและแนวทางภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน

BANI เป็นแนวคิดที่ต่อยอดจาก VUCA เพื่ออธิบายโลกยุคใหม่ที่ซับซ้อนกว่าเดิม สะท้อนถึงสังคมที่เปราะบางและยากต่อการคาดเดาผลลัพธ์ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ

การเชื่อมโยง VUCA และ BANI เข้ากับภาวะผู้นำ

องค์ประกอบ (VUCA)	การตอบสนองของผู้นำ	องค์ประกอบ (BANI)	การตอบสนองของผู้นำ
Volatility (ความผันผวน) – สถานการณ์เปลี่ยนแปลงเร็ว ไม่มีแบบแผนแน่นอน	Vision – มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เพื่อให้ทุกคนเห็นทิศทางเดียวกัน	Brittle (เปราะบาง) – ระบบหรือองค์กรดูแข็งแรงแต่แตกหักง่าย	Building Resilience – สร้างความยืดหยุ่นและความทนทาน
Uncertainty (ความไม่แน่นอน) – ไม่รู้แน่ชัดว่าสิ่งใดจะเกิดขึ้น	Understanding – ทำความเข้าใจสถานการณ์อย่างรอบด้าน โดยฟังหลายมุมและใช้ข้อมูลช่วยตัดสินใจ	Anxious (วิตกกังวล) – ผู้คนรู้สึกไม่มั่นใจ กลัวการเปลี่ยนแปลง	Adapting with Empathy – ปรับตัวด้วยความเข้าใจ
Complexity (ความซับซ้อน) – หลายปัจจัยเชื่อมโยงกันจนยากจะเข้าใจ	Clarity – ทำให้ทุกอย่างชัดเจนและเข้าใจง่าย เช่น จัดลำดับความสำคัญงานให้ทีมรู้ว่าทำอะไรก่อน	Non-linear (ไม่เป็นเส้นตรง) – เหตุและผลไม่แน่นอน	Navigating with Intuition – ใช้สัญชาตญาณและประสบการณ์นำทาง
Ambiguity (ความคลุมเครือ) – ข้อมูลไม่ชัดเจนหรือมีหลายความหมาย	Agility – ปรับตัวอย่างยืดหยุ่น รวดเร็ว	Incomprehensible (เข้าใจยากเกินไป)	Interpreting with Transparency – อธิบายอย่างโปร่งใสและตรงไปตรงมา

กล่าวโดยสรุป ผู้นำในยุคแห่งความไม่แน่นอน คือคนที่กล้ารับฟัง เรียนรู้ และสร้างความมั่นใจให้ผู้อื่นท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง

Session 5: Business Process Reengineering (BPR) in Service Transformation

โดย Ms. Angeline Chin: Manager, Lifestyle & Consumer Experience Domain Temasek Polytechnic

แนวคิด Business Process Reengineering (BPR) คือการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีกว่าเดิมอย่างชัดเจน ทั้งด้านประสิทธิภาพ (Productivity) คุณภาพ (Quality) เวลาในการทำงาน (Cycle Time) และ ความพึงพอใจของลูกค้าและพนักงาน (Satisfaction) ซึ่งไม่ใช่เพียงการทำงานให้เร็วขึ้น แต่คือการออกแบบใหม่ทั้งระบบ โดยมุ่งเน้นการตัดสิ่งที่ไม่สร้างคุณค่า (Non-Value-Adding Activities) แล้วสร้างระบบการทำงานใหม่ที่ตอบโจทย์ลูกค้าและยุคดิจิทัล

BPR มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิด “การเปลี่ยนแปลงแบบก้าวกระโดด (Radical Improvement)” ใน 4 ด้านหลัก ดังนี้

- ระยะเวลาและต้นทุน (Cycle Time & Costs) - ลดต้นทุนและเวลาในการทำงาน โดยกำจัดกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดผลผลิต และจัดงานให้อยู่ในระบบที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด
- ผลผลิต (Productivity) – เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยใช้มาตรฐานเดียวกัน (Standardization) และระบบอัตโนมัติ (Automation) ช่วยลดข้อผิดพลาด และให้พนักงานมีเวลาทำงานที่สร้างคุณค่ามากขึ้น
- ความพึงพอใจของลูกค้า (Satisfaction Levels) - จัดโครงสร้างทีมใหม่เพื่อลดลำดับการบริหารที่ซับซ้อน เพิ่มความรวดเร็วในการสื่อสาร และลดความผิดพลาดจากการส่งต่อหลายขั้นตอน
- คุณภาพ (Quality) - การทำงานตามมาตรฐานเดียวกันช่วยให้ลูกค้าได้รับบริการที่มีคุณภาพและสม่ำเสมอ ทำให้เกิดความเชื่อมั่น (Trust) และ ความภักดี (Loyalty) ต่อแบรนด์ผลลัพธ์ที่คาดเดาได้ (Predictable Outcomes) ช่วยสร้างความเชื่อถือ (Dependability) ต่อองค์กร

โดยขั้นตอนหลักของ BPR มี 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. วิเคราะห์กระบวนการหลักขององค์กร - เริ่มจากการทำความเข้าใจกระบวนการที่มีอยู่ในปัจจุบัน
2. กำหนดเป้าหมายและผลลัพธ์ที่ต้องการ - เมื่อทราบจุดอ่อนของระบบเดิมแล้ว ต้องกำหนดเป้าหมายให้ชัด
3. ออกแบบกระบวนการใหม่โดยเน้น “ลูกค้าเป็นศูนย์กลาง”
4. ใช้เทคโนโลยีเพิ่มประสิทธิภาพ
5. จัดทีมงานแบบข้ามสายงาน เพื่อให้ได้ภาพรวมของกระบวนการทั้งหมด และลดความเข้าใจคลาดเคลื่อน
6. ปรับบทบาทและโครงสร้างบุคลากรใหม่
7. พิจารณาจ้างบุคคลหรือองค์กรภายนอก (Outsource) เฉพาะในส่วนที่สร้างคุณค่า

กล่าวโดยสรุป การทำ Business Process Reengineering (BPR) เป็นเหมือนการรีโอโครงสร้างองค์กรเพื่อเริ่มต้นใหม่อย่างมีกลยุทธ์ ผู้นำต้องกล้าท้าทายของเดิม กล้าเปลี่ยนวิธีคิด และกล้าลงมือสร้างระบบที่ตอบโจทย์ยุคใหม่ เพื่อให้องค์กรสามารถให้บริการที่เร็วขึ้น ดีขึ้น และสร้างความสุขมากขึ้น

Session 6: Technology Adoption for Productivity and Customer Satisfaction

โดย Ms. Angeline Chin: Manager, Lifestyle & Consumer Experience Domain Temasek Polytechnic

ภาคบริการในยุคดิจิทัลเผชิญกับความท้าทายใหม่ เช่น ความคาดหวังของลูกค้าที่สูงขึ้น การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคหลังโควิด การแข่งขันด้านประสบการณ์ลูกค้า (Customer Experience) เป็นต้น ดังนั้น การใช้เทคโนโลยีจึงไม่ใช่เพียงแค่เครื่องมือในการดำเนินงานเท่านั้น แต่เป็นกลยุทธ์หลักที่ช่วยให้องค์กรเข้าใจลูกค้า ทำงานเร็วขึ้น และให้บริการที่ตรงใจยิ่งกว่าเดิม โดยการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในองค์กรเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงาน ผลลัพธ์ หรือบริการ มีเป้าหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดขั้นตอนการทำงาน ลดต้นทุนและเวลา เพิ่มคุณภาพและความแม่นยำของบริการ สร้างข้อมูลสำหรับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Data-driven Decision Making) และส่งเสริมการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation)

กรณีศึกษาเยี่ยมชมสถานที่ National Library Board (NLB) เพื่อสำรวจ “ห้องสมุดอัจฉริยะรุ่นใหม่ (Smart Library)” ซึ่งเป็นพื้นที่นวัตกรรมที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูงในการยกระดับและปรับแต่งประสบการณ์ของผู้เข้ามาใช้บริการให้ตรงตามความสนใจของแต่ละคน เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ระบบวิเคราะห์ข้อมูลการอ่าน (Data Analytics) และนาอินเทอร์เน็ตมาเชื่อมโยงข้อมูลการใช้งานของผู้อ่าน เช่น พฤติกรรมการยืมหนังสือ ความสนใจในเรื่องที่อ่าน หรือเวลาที่ใช้บริการ เพื่อให้ผู้อ่านได้รับบริการที่เป็นส่วนตัว (Personalized Service) มากขึ้น อีกทั้ง ในห้องสมุดมีพื้นที่ที่เรียกว่า “MakeIT at Libraries” ซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้ใช้บริการทดลองสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ด้วยเทคโนโลยี เช่น เครื่องพิมพ์สามมิติ (3D Printing) หุ่นยนต์ โปรแกรมออกแบบดิจิทัล เป็นต้น



รูปที่ 2 การศึกษาดูงาน National Library Board (NLB)

กรณีศึกษาเยี่ยมชมสถานที่ Singapore Institute of Technology (SiT) ศูนย์ Smart & Sustainable Campus เป็นศูนย์กลางเทคโนโลยี นวัตกรรมใหม่ เรียนรู้แนวคิด และเป็นการเรียนรู้แนวคิดเป็นผู้นำที่พร้อมสำหรับอนาคต” ที่ผสมผสานนวัตกรรม ความยั่งยืน และความร่วมมือของผู้คน เข้าด้วยกัน โดย รวมมหาวิทยาลัย หน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชนไว้ในพื้นที่เดียวกัน เพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกันแบบครบวงจร และสร้างสังคมและบริการที่ตอบโจทย์ประชาชน



รูปที่ 3 การศึกษาดูงาน Singapore Institute of Technology (SiT)

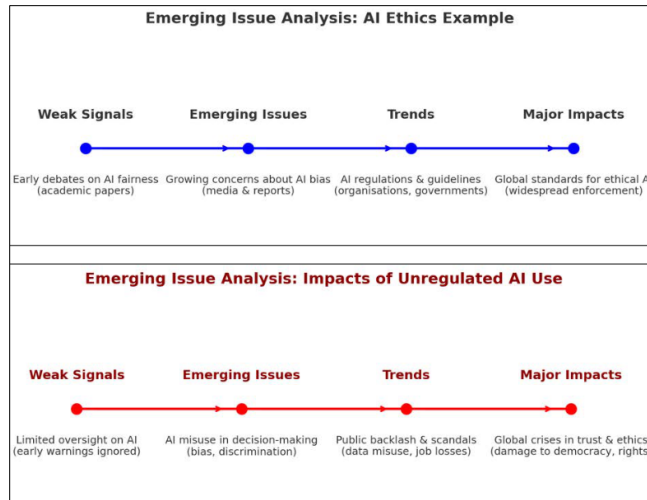
สำหรับการประยุกต์ใช้ในภาคบริการของประเทศไทยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลนอกจากจะส่งเสริมการลดขั้นตอนในการทำงานแล้วยังรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ และยังช่วยให้ลดการใช้ทรัพยากร เช่น ลดการใช้กระดาษผ่าน e-Book และ e-Document ออกแบบอาคารประหยัดพลังงานและมีพื้นที่สีเขียว ส่งเสริมแนวคิด Library as a Green Learning Space อีกด้วย

Session 7: Foresight Module

โดย Dr. Anisah Abdullah

Foresight คือ การมองไปข้างหน้าอย่างมีระบบเพื่อระบุปัจจัยการเปลี่ยนแปลง (Drivers of Change) และสร้างทางเลือกหลายแบบของอนาคต (Alternative Futures) เพื่อเตรียมกลยุทธ์ที่ยืดหยุ่น ผ่านเรื่องมือต่าง ๆ ดังนี้

1. Horizon Scanning & Emerging Issue Analysis เป็นขั้นตอนเริ่มต้นของการคิดเชิงอนาคต เพื่อค้นหาสัญญาณอ่อน (Weak Signals) → ประเด็นเกิดใหม่ (Emerging Issues) → แนวโน้ม (Trends) → ผลกระทบสำคัญ (Major Impacts) ซึ่งช่วยให้ผู้นำและองค์กรเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

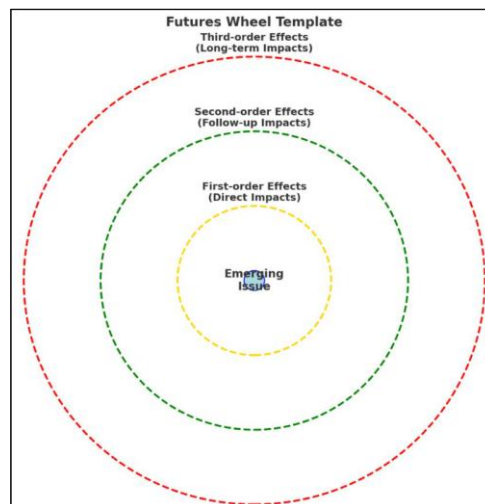


รูปที่ 4 ขั้นตอน Horizon Scanning & Emerging Issue Analysis

2. Futures Wheel เป็นเครื่องมือช่วยคิดวิเคราะห์ “ผลกระทบลูกโซ่” ที่เกิดจาก ประเด็นหรือเหตุการณ์ใหม่ (Emerging Issue) โดยมองแบบเป็นขั้น ๆ ซึ่งมีขั้นตอนดำเนินการดังนี้

- ขั้นตอนที่ 1 ระบุประเด็นเกิดใหม่ (Emerging Issue) ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร/งานที่คุณเกี่ยวข้อง
- ขั้นตอนที่ 2 แบ่งปันประเด็น โดยอธิบายว่า “ประเด็นนั้นคืออะไร” และ “ทำไมคุณถึงเลือกประเด็นนั้น”
- ขั้นตอนที่ 3 พิจารณาประเด็น และวิเคราะห์ผลกระทบในแต่ละระดับ

- (1) ผลกระทบขั้นที่ 1 (First-order Effects) - ผลโดยตรงจากเหตุการณ์นั้น
- (2) ผลกระทบขั้นที่ 2 (Second-order Effects) - ผลต่อเนื่องที่เกิดตามมา
- (3) ผลกระทบขั้นที่ 3 (Third-order Effects) - ผลระยะยาวหรือเชิงระบบ



รูปที่ 5 ขั้นตอน Futures Wheel

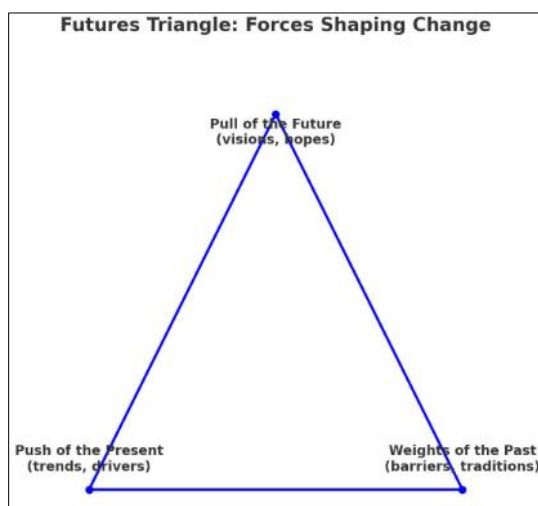
3. **Futures Triangle** เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการคิดเชิงอนาคต (Futures Thinking) เพื่อช่วยให้เราเข้าใจแรงผลักดันและแรงดึงที่กำลังสร้างการเปลี่ยนแปลง แบ่งเป็น 3 องค์ประกอบ

(1) แรงดึงของอนาคต (Pull of the Future) – วิสัยทัศน์หรือความหวังที่ดึงเราไปข้างหน้า

(2) แรงผลักดันจากปัจจุบัน (Push of the Present) – แนวโน้มและแรงขับที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

(3) แรงหน่วงของอดีต (Weights of the Past) – โครงสร้าง วัฒนธรรม หรือข้อจำกัดที่ถ่วงการเปลี่ยนแปลง

เมื่อวิเคราะห์ครบ 3 ด้าน ช่วยให้มองเห็น “ภาพสมดุลของความจริง” รู้ว่าอะไรคือแรงที่ดึงอนาคต และอะไรที่ต้องปลดล็อกเพื่อก้าวต่อไป



รูปที่ 6 ขั้นตอน Futures Triangle

กล่าวโดยสรุป เครื่องมือเหล่านี้ช่วยให้มองเห็น “สัญญาณของอนาคต” ก่อนเกิดเหตุจริงสามารถนำไปใช้ในงานด้านสิ่งแวดล้อม นโยบายสาธารณะ หรือการวางแผนองค์กรเพื่อเตรียมความพร้อมและสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงรุกอย่างมีระบบ

Session 8: New Leadership Concept

โดย Mr. Thomas Gebhardt

การบรรยายนี้นำเสนอแนวคิดภาวะผู้นำสมัยใหม่ (New Leadership Concept) มุ่งเน้นให้ผู้นำในยุคการเปลี่ยนแปลงเข้าใจบทบาทใหม่ของภาวะผู้นำที่ไม่ยึดติดกับลำดับชั้น (Hierarchy) แต่ให้ความสำคัญกับ การเสริมพลัง (Empowerment) และความร่วมมือ (Collaboration) ภายในองค์กร เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนและตอบสนองต่อความไม่แน่นอนในปัจจุบัน มีแนวคิดหลัก ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ (Distributed Leadership) ให้ทีมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากขึ้น สร้างความรู้สึกรับผิดชอบร่วมกันและทำงานแบบคล่องตัว เปิดโอกาสให้เกิดความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน

2. ภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นและปรับตัวได้ (Adaptive Leadership) สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว สนับสนุนให้เรียนรู้และพัฒนาตลอดเวลา เพื่อให้พร้อมรับมือกับความไม่แน่นอน

3. ภาวะผู้นำแบบบูรณาการ (Integrative Leadership) เชื่อมโยงความคิดเห็นและมุมมองที่หลากหลายจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง สร้างความเข้าใจร่วมกัน และส่งเสริมวัฒนธรรมของการมีส่วนร่วม และ ความเท่าเทียม ในองค์กร

โดยประเด็นสำคัญของแนวคิดภาวะผู้นำยุคใหม่ คือ

1. ผู้นำในบทบาทโค้ช (Leadership as a Coach) - คอยสนับสนุนและประสานงานกับทีม เพื่อเสริมพลังและศักยภาพของสมาชิก แทนการสั่งการเพียงอย่างเดียว

2. ความเข้าอกเข้าใจและสติปัญญาทางอารมณ์ (Empathy and Emotional Intelligence) - มีความเข้าใจผู้อื่นและสามารถจัดการอารมณ์ของตนเองได้ เป็นทักษะสำคัญในการสร้างความไว้วางใจและบรรยากาศการทำงานเชิงบวก

3. วัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจและความปลอดภัย (Culture of Trust and Safety) สร้างวัฒนธรรมในองค์กรที่เปิดกว้างและปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety) เพื่อให้สมาชิกกล้าลองผิดลองถูก และมองความผิดพลาดเป็นโอกาสในการเรียนรู้

4. ทักษะคิดแห่งการเติบโต (Growth Mindset) - ผู้นำต้องมีแนวคิดที่เชื่อว่า “เราสามารถพัฒนาได้เสมอ” มุ่งเรียนรู้และปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

5. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Communication) - การสื่อสารที่ชัดเจนและเปิดใจเป็นหัวใจสำคัญของการนำพาทีมไปสู่เป้าหมาย ร่วมกันเข้าใจวิสัยทัศน์ และมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำยุคใหม่ไม่ใช่การ “สั่งงาน” แต่คือการ “เสริมพลังและสร้างแรงบันดาลใจ” ให้ผู้อื่นเติบโตไปด้วยกัน ผ่านความเข้าใจ ความไว้วางใจ และการสื่อสารอย่างมีคุณภาพ

Session 9: Causal Layered Analysis: What's changing and why?

โดย Dr. Anisah Abdullah

การบรรยายนี้นำเสนอแนวคิดของ Causal Layered Analysis (CLA) เป็นเครื่องมือสำคัญในการบวนการ “Foresight” หรือ “การวิเคราะห์อนาคตเชิงลึก” ที่ช่วยให้เราเข้าใจปัญหาหรือประเด็นที่ซับซ้อนไม่เพียงแค่มองในระดับสิ่งที่เห็นได้ชัด แต่ยังรวมถึงรากลึกของความคิด วัฒนธรรม และความเชื่อที่อยู่เบื้องหลัง เครื่องมือนี้ช่วยให้ผู้นำและองค์กรสามารถคิดเชิงระบบ มองเห็นระดับลึกของสาเหตุ และออกแบบทางเลือกของอนาคตที่ไม่ยึดติดกับปัจจุบัน แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 4 ชั้น ดังนี้

1. ระดับเหตุการณ์ที่เห็นได้ชัด (Litany) - ปัญหาหรือสถานการณ์ที่เรามองเห็นได้ชัด เช่น ข่าว เหตุการณ์ หรือแนวโน้มต่าง ๆ

2. ระดับระบบ/โครงสร้าง (Systemic Causes) - วิเคราะห์ถึงระบบ กลไก นโยบาย เศรษฐกิจ สังคม การเมือง ที่ทำให้เกิดเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้น

3. ระดับโลกทัศน์ (Worldview) - สำรวจว่ามีค่านิยม ความเชื่อ หรือกระบวนทัศน์ แบบใดที่ทำให้ระบบดำเนินไปเช่นนั้น

4. ระดับรากลึกของจิตสำนึกและวัฒนธรรม (Myth/Metaphor) - ระดับเรื่องเล่าหรือสัญลักษณ์ทางวัฒนธรรม ที่หล่อหลอมโลกทัศน์และพฤติกรรมของผู้คน



รูปที่ 6 ขั้นตอน Causal Layered Analysis (CLA)

กล่าวโดยสรุป Causal Layered Analysis ช่วยให้เรามองปัญหา จากผิวสู่ลึกจาก “สิ่งที่เห็น” → “ระบบที่อยู่เบื้องหลัง” → “ความคิดที่หล่อหลอม” → “ความเชื่อในใจ” เพื่อให้สามารถ “เข้าใจรากแท้ของปัญหา” และ “ออกแบบอนาคตใหม่” ได้อย่างยั่งยืน

Session 10: Systemic Change Management

โดย Mr. Thomas Gebhardt

การบรรยายนี้นำเสนอแนวคิดของ การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ (Systemic Change Management) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพในองค์กร จำเป็นต้องมองแบบองค์รวม (Systemic Approach) เพราะทุกระดับในองค์กรมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน แบ่งได้ 3 ระดับ

1. ระดับบุคคล (Individual Level) - ความเชื่อส่วนบุคคล, ทักษะ, แรงจูงใจ และกรอบความคิด (Mindset)
2. ระดับทีม (Team Level) - บทบาท การสื่อสาร และความร่วมมือในทีม
3. ระดับองค์กร (Organization Level) - กลยุทธ์ขององค์กร, โครงสร้าง, วัฒนธรรม และกระบวนการทำงาน

โมเดลภูเขาน้ำแข็งของ Schein (Schein's Three-Level Model) แสดงให้เห็นว่า สิ่งที่เรามองเห็นได้เป็นเพียงยอดภูเขาน้ำแข็งแต่สิ่งที่กำหนดพฤติกรรมขององค์กรจริง ๆ อยู่ใต้น้ำ ซึ่งสามารถอธิบายความสัมพันธ์ของโมเดลกับการเชื่อมโยง 3 ระดับ ดังนี้

 รูปที่ 7 โมเดลภูเขาน้ำแข็งของ Schein	1. สิ่งที่เรามองเห็นได้ชัดเจน (Artifacts) - สิ่งที่เราสังเกตเห็นได้ภายนอก เช่น พฤติกรรม วิธีการทำงาน หรือโครงสร้างต่าง ๆ ● ระดับบุคคล : พฤติกรรม วิธีการทำงาน ทักษะต่าง ๆ ● ระดับทีม : รูปแบบการประชุม การแบ่งบทบาทหน้าที่ ● ระดับองค์กร : กระบวนการ โครงสร้าง ระบบซอฟต์แวร์ นโยบาย และกฎระเบียบต่าง ๆ 2. ค่านิยมและความเชื่อที่ประกาศไว้ (Espoused Beliefs & Values) - สิ่งที่ต้องการหรือบุคคล พูดถึงและยึดถือเป็นแนวทางในการทำงาน ● ระดับบุคคล : ความเชื่อ ทศนคติ และค่านิยมส่วนบุคคล ● ระดับทีม : วิสัยทัศน์ร่วม ค่านิยมของทีม ความเข้าใจเป้าหมายร่วมกัน ● ระดับองค์กร : พันธกิจที่ประกาศไว้ ค่านิยมที่ตีพิมพ์เผยแพร่ กลยุทธ์และหลักการที่เป็นทางการ 3. สมมติฐานพื้นฐานที่ฝังลึก (Basic Underlying Assumptions) - ความเชื่อพื้นฐานที่ฝังอยู่ในจิตสำนึก เป็นสิ่งที่ไม่ได้พูดออกมาแต่มีอิทธิพลอย่างมากต่อพฤติกรรมและการตัดสินใจในระดับ ● ระดับบุคคล : อคติที่ไม่รู้ตัว สมมติฐานเกี่ยวกับงาน ความสัมพันธ์ หรือแรงจูงใจ ● ระดับทีม : บรรทัดฐานที่ไม่ได้พูดออกมา โครงสร้างอำนาจแฝง และอคติร่วมที่อยู่ที่จิตสำนึกของกลุ่ม ● ระดับองค์กร : กฎเกณฑ์ที่ไม่ได้เขียนไว้ สมมติฐานทางวัฒนธรรมที่ยังรากลึกและความเชื่อพื้นฐานเกี่ยวกับความสำเร็จหรือความล้มเหลว
--	---

วัฒนธรรมองค์กรเหมือนภูเขาน้ำแข็ง - สิ่งที่เรามองเห็นได้ (Artifacts) เป็นเพียงส่วนเล็กบนผิวน้ำส่วนที่แท้จริงซ่อนอยู่ใต้น้ำ คือ ค่านิยม และ สมมติฐานพื้นฐาน ที่กำหนดพฤติกรรมของคนและองค์กรอย่างลึกซึ้ง

เส้นทางการเปลี่ยนแปลงโมเดลของ Kotter (Kotter's 8-Step Model) 8 ขั้นตอน ดังนี้

1. สร้างความเร่งด่วน (Create Urgency) - ให้ทุกคนตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง
2. สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Build a Guiding Coalition) - รวมคนสำคัญจากหลายฝ่ายมาขับเคลื่อนร่วมกัน
3. กำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ (Form a Strategic Vision) - วาดภาพอนาคตและแนวทางที่ชัดเจน
4. ขยายทีมอาสา (Enlist a Volunteer Army) - ดึงดูดคนในองค์กรให้ร่วมขับเคลื่อนด้วยใจ
5. ขจัดอุปสรรค (Enable Action by Removing Barriers) - ทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้จริง
6. สร้างชัยชนะระยะสั้น (Generate Short-Term Wins) - แสดงผลลัพธ์ที่จับต้องได้เพื่อสร้างแรงบันดาลใจ
7. เร่งความต่อเนื่อง (Sustain Acceleration) - สานต่อความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง
8. ฝังรากการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรม (Institute Change) - ให้การเปลี่ยนแปลงกลายเป็นส่วนหนึ่งของ DNA องค์กร

กล่าวโดยสรุป Systemic Change คือการเปลี่ยนทั้งระบบ ไม่ใช่แค่ส่วนใดส่วนหนึ่ง ผู้นำต้องเข้าใจความสัมพันธ์ของทุกระดับในองค์กร ใช้กรอบคิด Kotter's Model ผสานกับการพัฒนา “ผู้นำแบบใหม่ (New Leadership)” เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน และขับเคลื่อนองค์กรสู่นาคตแห่งการเรียนรู้และความร่วมมือ

2. ประโยชน์ที่ได้รับและการขยายผลจากการเข้าร่วมโครงการ

2.1 ประโยชน์ต่อตนเอง และหน่วยงานต้นสังกัด

การเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการเรื่อง Workshop on Leadership of Service Transformation in the Lifestyle and Service Sectors ทำให้ผู้เขียนได้รับองค์ความรู้ มุมมอง และแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับ “Systemic Change” ซึ่งเป็นแนวทางในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรหรือสังคม โดยไม่มองแค่ “การปรับปรุงบางส่วน” เช่น กระบวนการหนึ่งหรือหน่วยงานเดียว แต่เน้น “การเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ” ที่เชื่อมโยงกันทั้ง คน โครงสร้าง วัฒนธรรม กระบวนการ และเทคโนโลยี เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ยั่งยืน

ประโยชน์ที่ได้รับจากการเข้าร่วมโครงการในครั้งนี้ ได้แก่

1. พัฒนาทักษะความเป็นผู้นำเชิงระบบ การคิดเชิงอนาคต รวมถึงเพิ่มศักยภาพการเป็นผู้นำด้านความยั่งยืน
2. เครื่องมือและกรอบแนวคิดที่สามารถนำมาปรับใช้ได้จริงในองค์กร
3. การได้เรียนรู้และแลกเปลี่ยนแนวคิดในการบริหารจัดการเชิงระบบจากกรณีศึกษาที่ประสบความสำเร็จ

โดยความรู้ที่ได้สามารถนำไปปรับใช้ในระดับองค์กร โดยในฐานะเจ้าหน้าที่องค์การบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจกที่มีภารกิจหลักด้านการบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก ความรู้ เครื่องมือและกรอบแนวคิดสามารถนำมาใช้และพัฒนาต่อยอดได้จริงในการดำเนินงานขององค์กร เช่น การยกระดับการบริหารจัดการข้อมูลก๊าซเรือนกระจกระดับจังหวัดด้วยนวัตกรรมผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์สำหรับการรายงานข้อมูลบัญชีก๊าซเรือนกระจก มาตรการและแผนลดก๊าซเรือนกระจก พร้อมติดตามผลการลดก๊าซเรือนกระจกเพื่อมุ่งสู่การปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Net Zero Emission) ที่ใช้งานได้ง่าย ช่วยให้จังหวัดสามารถรายงานผลได้สะดวก ถูกต้อง และแม่นยำ นำไปสู่การสนับสนุนให้เกิดการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกในภาพรวมของประเทศไทย

2.2 กิจกรรมการขยายผลที่ได้ดำเนินการภายในระยะเวลา 60 วัน – 6 เดือน

องค์การบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก (องค์การมหาชน) หรือ อบก. ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากกองทุนสิ่งแวดล้อม สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (สผ.) ภายใต้โครงการ “ขับเคลื่อนการพัฒนาเมืองสู่เป้าหมายการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Net Zero GHG Emission)” โดย อบก. ตระหนักถึงบทบาทและความสำคัญของการพัฒนาระบบมาตรฐานการตรวจวัด การคำนวณ การรายงาน และการทวนสอบปริมาณก๊าซเรือนกระจกในระดับเมือง เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานของภาคเมืองสามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้องและครบถ้วนตามมาตรฐานสากลในการตรวจวัด (Measurement) การรายงาน (Reporting) และการทวนสอบ (Verification) หรือ MRV สำหรับการจัดทำข้อมูลการปล่อยก๊าซ

เรือนกระจกของเมือง/จังหวัด รวมถึงการจัดทำข้อมูลการลดก๊าซเรือนกระจกในแต่ละมาตรการ ซึ่งบุคลากรที่จะดำเนินการในเรื่องดังกล่าวจำเป็นต้องมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการเลือกใช้ค่าพารามิเตอร์ ข้อมูล และตัวแปรต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการตรวจวัด รายงาน และพิสูจน์ผลการลดก๊าซเรือนกระจกตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ นอกจากนี้หน่วยงานสามารถนำข้อมูลก๊าซเรือนกระจกระดับเมือง/จังหวัดรายงานต่อสาธารณะ เพื่อประชาสัมพันธ์และสร้างการมีส่วนร่วมในการลดก๊าซเรือนกระจก อีกทั้งยังสามารถนำไปใช้ประกอบการวางแผนการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว รวมถึงกำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องของหน่วยงานและเมืองได้ในอนาคตได้ จึงจำเป็นต้องมีมาตรฐานและคู่มือต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปใช้ประกอบการดำเนินงานต่อไป โดยได้กำหนดวันประชุมเกี่ยวกับคู่มือดังกล่าว ดังนี้

- รับฟังความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ (Focus group) ผู้เกี่ยวข้องและประชาชนทั่วไป เพื่อแสดงความคิดเห็นต่อคู่มือภายในเดือนพฤศจิกายน 2568
- ถ่ายทอดความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการเลือกใช้ค่าพารามิเตอร์ ข้อมูล และตัวแปรต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการตรวจวัด รายงาน และพิสูจน์ผลการลดก๊าซเรือนกระจกภายในเดือนกุมภาพันธ์ 2569 เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าใจและใช้ประโยชน์จากคู่มือ พร้อมพิจารณานำข้อมูลเข้าแพลตฟอร์มออนไลน์

3. เอกสารแนบ

- กำหนดการฉบับล่าสุด (Program)
- เอกสารประกอบการประชุม/สัมมนา (Training Materials)
- รายงานก่อนการเดินทางที่ท่านดำเนินการ (Country Paper-Thailand)