

การพัฒนาขั้นตอนการจัดทำยุทธศาสตร์การค้า ตามแนวทางระบบราชการ 4.0

ณัฐวุฒิ ว่างานนท์

นักวิชาการพาณิชย์ชำนาญการพิเศษ
สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า

ด้วยการเปลี่ยนทางเทคโนโลยีแบบก้าวกระโดดในปัจจุบัน หรือหรือการเข้าสู่ยุค The Fourth Industrial Revolution : 4IR ที่เทคโนโลยีดิจิทัลถูกนำมาผนวกรวมเข้ากับสินค้าบริการที่จับต้องได้ ทำให้รูปแบบการใช้ชีวิตของคนทั่วไป การทำมาค้าขาย ไปจนถึงระดับเศรษฐกิจและสังคม เกิดการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ทุกภาคส่วนจึงต้องมีการปรับตัว และเตรียมการรองรับความท้าทายที่รวดเร็วและส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรง รวมถึงหน่วยงานภาครัฐที่ให้ความสำคัญต่อการปรับตัวเพื่อรองรับความต้องการของผู้รับบริการในโลกยุคใหม่ โดยการพัฒนาระบบราชการปัจจุบันให้ก้าวไปสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 นั่นคือ การยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง การเปิดกว้างและการสร้างความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคธุรกิจ และภาคประชาชน (ประชารัฐ) และ การใช้เทคโนโลยีเพิ่มประสิทธิภาพทั้งในการปฏิบัติงานให้เป็นองค์กรที่ศักยภาพสูงและการเพิ่มคุณภาพการให้บริการแก่ประชาชน

การเรียนรู้และวิเคราะห์องค์ความรู้จากผู้ประสบความสำเร็จ และนำกลับมาประยุกต์ใช้ หรือ Best Practice เป็นแนวทางหนึ่งในการพัฒนา

องค์กรให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง (High Performance Organization) และก้าวไปสู่ราชการ 4.0 ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ซึ่งจากการเรียนรู้และศึกษาดูงาน เพื่อพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล นวัตกรรม และการประสานความร่วมมือ สามารถสรุปเป็นองค์ความรู้ที่ได้รับในแต่ละประเด็น ดังนี้

1. ทักษะด้านดิจิทัล

ความรู้ด้านดิจิทัล หรือ Digital Literacy เป็นความรู้ขั้นพื้นฐานของบุคลากรที่อยู่ในหน่วยงานที่สามารถสร้างนวัตกรรม เนื่องจากความสามารถของเทคโนโลยีในปัจจุบันทำให้การพัฒนาเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว หรือแม้แต่องค์กรทั่วไป การใช้เทคโนโลยีระดับพื้นฐานกลายเป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้สามารถทำงานร่วมกับองค์กรอื่นได้ ซึ่งการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะดิจิทัลนั้น ยังรวมถึงการพัฒนาวุฒิภาวะของบุคคลในการใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสมด้วย ซึ่งการขาดทักษะดังกล่าว อาจจะทำให้เกิดผลเสียโดยรู้เท่าไม่ถึงการณ์ และส่งผลกระทบต่อทั้งตนเอง และเกิดความเสียหายของหน่วยงานได้

2. ทักษะด้านนวัตกรรม

จากการศึกษาดูงานพบว่า นวัตกรรมที่นำไปสู่การเกิดธุรกิจที่ประสบความสำเร็จอาจจะแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ ประเภทที่ 1 นวัตกรรมที่เป็นการพัฒนาทางเทคโนโลยีขั้นสูง มีลักษณะเป็นการสั่งสมองค์ความรู้เป็นระยะเวลาานาน บุคลากรในหน่วยงานเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มีการบริหารจัดการองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ โดยลักษณะความสำเร็จอยู่ในรูปแบบของสิทธิบัตร ประเภทที่ 2 นวัตกรรมที่มี

ลักษณะเป็นความคิดสร้างสรรค์หรือนวัตกรรมในเชิงการบริหารจัดการ ที่มีจุดเด่นสำคัญคือสามารถตอบโจทย์ความต้องการของผู้รับบริการ หรือ แก้ไขความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ (Pain-point) ได้ บุคลากร ในหน่วยงานต้องเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเช่นเดียวกัน โดยลักษณะความสำเร็จคือการเป็นบริษัทกลุ่มสตาร์ทอัพที่สามารถอยู่รอด ในการแข่งขันได้ ทั้งนี้ องค์กรประกอบพื้นฐานของหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ ในด้านนวัตกรรมจะมีการใช้เทคโนโลยีด้านดิจิทัลเป็นเครื่องมือในการเพิ่ม ประสิทธิภาพการดำเนินการ

3. ทักษะด้านการประสานความร่วมมือ

การสร้างความร่วมมือ หรือการทำงานร่วมกันในภาคราชการ ของไทย เป็นประเด็นที่เกิดขึ้นมานานแล้วในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ความร่วมมือภาครัฐและเอกชน (PPP) ในโครงการพัฒนาขนาดใหญ่ หรือนโยบายการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชน ที่เปิดโอกาสให้ภาคประชาสังคม ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติราชการในระดับต่าง ๆ หรือ แนวคิด การจัดทำงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ ที่มุ่งหวังให้ส่วน ราชการเกิดการบูรณาการการทำงานร่วมกันตั้งแต่ขั้นตอนของการจัดทำ คำของงบประมาณประจำปี ซึ่งจากตัวอย่างความสำเร็จจากการศึกษาดูงาน ทั้ง Yokohama City หรือ สวนสามพราน พบว่าปัจจัยความสำเร็จของ ความร่วมมือ (Collaboration) รวมทั้งแนวคิด New Public Service เกี่ยวกับปัจจัยสำเร็จที่จะต้อง มี Collective Impact นั่นคือทุกภาคส่วนที่ เกี่ยวข้องมีวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของการเข้ามามีส่วนร่วมเดียวกัน และในแต่ละภาคส่วนจะอุทิศความสามารถ ความรู้ และทรัพยากรของตัวเอง

เพื่อประโยชน์ของการบรรลุเป้าหมาย และที่สำคัญคือทุกกลุ่มจะได้รับประโยชน์จากการเข้ามามีส่วนร่วมในรูปแบบต่าง ๆ กัน

สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า เป็นหน่วยงานที่มีภารกิจหลักในด้านการจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและการจัดทำยุทธศาสตร์การค้า โดยยุทธศาสตร์การค้าที่จัดทำขึ้นจะถูกนำไปปฏิบัติโดยหน่วยงานที่รับผิดชอบในแต่ละด้าน ซึ่งจะมีผู้ที่เกี่ยวข้องที่เป็นผู้ใช้ยุทธศาสตร์โดยตรงคือ หน่วยงานทั้งภายในและภายนอก ไปจนถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็นกลุ่มธุรกิจหรือชุมชนที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ ซึ่งหากพิจารณาจากความสำเร็จของการจัดทำยุทธศาสตร์ของหลายหน่วยงานที่ผ่านมา จะพบว่ายุทธศาสตร์ไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้ ทั้งจากการที่ไม่สามารถนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติซึ่งอาจเกิดจากความไม่เข้าใจของหน่วยงานปฏิบัติ หรือเป้าหมายของหน่วยงานไม่ได้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ถูกนำมาใช้ รวมถึงการดำเนินการอาจจะไม่ได้รับการยอมรับจากภาคประชาชนที่ได้รับผลกระทบในทางลบจากการดำเนินงาน

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าแนวคิดของการสร้างความร่วมมือ (Collaboration) จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะเป็นตัวกำหนดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของยุทธศาสตร์ ในแง่ของการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการสร้างนวัตกรรมในการทำงาน ในแง่ของการเรียนรู้ ความต้องการ หรือความไม่พึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสามารถนำปัญหาเหล่านั้นมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์ หรือนโยบายที่สามารถแก้ปัญหา

เรื่องที่เกิดขึ้นได้ โดยแนวทางที่อาจนำมาใช้ในการจัดทำยุทธศาสตร์ในเบื้องต้น คือ

1. ในการจัดทำยุทธศาสตร์ทุกครั้งจะต้องกำหนดให้มีกระบวนการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวิเคราะห์ความต้องการและเป้าหมายของกลุ่มต่าง ๆ โดยการดำเนินการที่สำคัญคือการทำให้อุณหภูมิของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีเป้าหมายเดียวกันในการสร้างความร่วมมือ โดยอาจใช้เครื่องมือ เช่น Design Thinking มาใช้ในการเรียนรู้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในชั้นต่าง ๆ

2. การจัดรูปแบบการทำงานที่มีความคล่องตัว (Agile Organization) เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จาก Design Thinking โดยการนำผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาร่วมเป็นทีมงานเพื่อให้ข้อคิดเห็นหรือเสนอแนะประเด็นที่สำคัญต่อการดำเนินการขั้นตอนต่าง ๆ ทำให้ยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นถูกพิจารณาอย่างรอบด้าน นอกจากนี้ ลักษณะการทำงานแบบ Agile ยังสามารถเร่งกระบวนการของการสร้างนวัตกรรมในการทำงานได้อีกด้วย

3. การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน โดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงานในส่วนที่เป็นงานประจำ มีรูปแบบที่แน่นอน และมีการตัดสินใจที่ไม่ซับซ้อน สร้างระบบรองรับการทำงาน เช่น การวิเคราะห์ตัวเลขทางเศรษฐกิจที่ไม่ซับซ้อน แต่ต้องดำเนินการอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้สามารถเตือนภัยเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

4. การวางแผนพัฒนาบุคลากรที่ได้รับผลกระทบจากการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน ทั้งด้านการสร้างทักษะความรู้เพื่อให้สามารถใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่ของหน่วยงานได้อย่างเต็มที่ รวมถึงการสร้างหรือพัฒนา

ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อรองรับการทำงานที่ถูกเทคโนโลยีมาใช้ทดแทน ซึ่งหากการเตรียมการดังกล่าว อาจเกิดผลกระทบอย่างรุนแรงในระยะยาว เมื่อเทคโนโลยีสามารถทำงานบางประเภทได้อย่างสมบูรณ์ จะทำให้เกิดปัญหาบุคลากรขาดทักษะความรู้ในการทำงานอื่น ๆ และไม่สามารถสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรได้ในที่สุด