

ผู้นำกับการขับเคลื่อนนโยบายประเทศไทย 4.0

สราวุธ นาแรมงาม

นักวิชาการสิ่งแวดล้อมชำนาญการพิเศษ

กรมควบคุมมลพิษ

บทนำ

ประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0) เป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบายของรัฐบาลที่ต้องการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจแบบเดิมที่ “ทำมาก ได้น้อย” ไปสู่โครงสร้างแบบใหม่ที่ “ทำน้อย ได้มาก” โดยเปลี่ยนความได้เปรียบในด้านความหลากหลายทางชีวภาพและวัฒนธรรม ไปสู่ความได้เปรียบด้านเศรษฐกิจในรูปแบบใหม่ที่ใช้เทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ในการขับเคลื่อนเพื่อนำประเทศไทย ออกจากกลุ่มประเทศที่มีรายได้ปานกลางไปสู่กลุ่มประเทศที่มี รายได้สูง โดยใช้พลัง “ประชารัฐ” ที่มีภาคเอกชน มหาวิทยาลัยและ สถาบันวิจัยต่าง ๆ เป็นตัวหลัก และมีภาครัฐเป็นตัวสนับสนุน ทั้งนี้ นโยบายประเทศไทย 4.0 ถือเป็นจุดเริ่มต้นของยุทธศาสตร์และแผน ระดับชาติที่สำคัญหลายฉบับ เช่น ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2559 -

2561) และระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2560 - 2564) ซึ่งเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและยุทธศาสตร์ในการผลักดันให้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาชาติไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ในกรอบระยะเวลา 20 ปี โดยมียุทธศาสตร์สำคัญที่เกี่ยวกับภาครัฐโดยตรงคือ การปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล ซึ่งกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐต้องใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการให้บริการ ให้มีความโปร่งใส สะดวก รวดเร็วและเชื่อมโยงเป็นหนึ่งเดียว เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้ประเทศไทยเดินหน้าไปได้ตามเป้าหมายที่วางไว้

ปัญหาและอุปสรรค

ในระยะเวลา 1 - 2 ปีที่ผ่านมา การปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลและการขับเคลื่อนประเทศไปสู่ประเทศไทย 4.0 เป็นไปอย่างล่าช้าในเกือบทุกด้าน โดยเฉพาะการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการให้บริการ การเชื่อมโยง/บูรณาการข้อมูลและการให้บริการระหว่างหน่วยงาน ทั้งนี้ ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญอาจแบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลัก ได้แก่ 1) การลงทุน/พัฒนาและการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ที่ยังไม่เหมาะสมและเพียงพอต่อความจำเป็นในการปฏิบัติงานและการให้บริการ หลายหน่วยงานยังไม่ได้นำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยงาน เช่น ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (ข้อมูลการศึกษา/ประวัติบุคลากร

การลาฯ) และหลายหน่วยงานยังขาดเครื่องคอมพิวเตอร์ที่เหมาะสมกับลักษณะงานและไม่สามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ตได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในพื้นที่ต่างจังหวัด และ 2) ทรัพยากรบุคคลที่มีขีดความสามารถและทักษะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนการดำเนินงานเพื่อพัฒนาและนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยในการปฏิบัติงาน การสร้างสรรค์บริการและนวัตกรรมใหม่ ๆ เช่น ภาวะผู้นำ ความคิดสร้างสรรค์ ความรู้และทักษะพื้นฐานด้านดิจิทัล เป็นต้น อย่างไรก็ตาม เนื่องจาก “ผู้นำ” ซึ่งเป็นเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงตามกรอบนโยบายประเทศไทย 4.0 จำเป็นต้องมีคุณลักษณะที่จำเป็นหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นความสามารถในการโน้มน้าวใจผู้อื่นเพื่อให้เห็นถึงความสำคัญ ความจำเป็นและประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงตามนโยบายประเทศไทย 4.0 หรือคุณสมบัติที่สำคัญอื่น ๆ เช่น มีวิสัยทัศน์ จริยธรรมและความคิดสร้างสรรค์ ดังนั้น บทความนี้จึงเน้นไปที่การกำหนดคุณสมบัติของผู้นำและแนวทางสำหรับการขับเคลื่อนนโยบายประเทศไทย 4.0 เป็นหลัก โดยอาศัยความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการฝึกอบรมผู้มีศักยภาพสูงด้านการบริหารจัดการภาครัฐและภาวะผู้นำ (Advanced Public Management and Leadership) ณ The Institute of Public Administration of Ireland (IPA) สาธารณรัฐไอร์แลนด์ ระหว่างวันที่ 2 - 13 กรกฎาคม 2561 ที่ผ่านมา

คุณสมบัติของผู้นำยุค 4.0

ประเทศไทย 4.0 เป็นนโยบายที่นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในการดำเนินงานทั้งของภาครัฐและเอกชน และเป็นที่น่าพอใจที่แน่นอนว่าการเปลี่ยนแปลงในภาพใหญ่ระดับประเทศครั้งนี้ไม่ใช่เรื่องง่าย ดังนั้น จึงต้องมีการพัฒนาและสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือ “ผู้นำยุค 4.0” ขึ้นมาเพื่อเป็นกลไกสำคัญที่จะเป็นตัวกำหนดความสำเร็จในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงสู่ประเทศไทย 4.0 โดยคุณสมบัติหรือคุณลักษณะของผู้นำยุค 4.0 นั้น ประกอบด้วย

Mind Set มีทัศนคติ มุมมอง หรือแนวความคิดที่ดี ยอมรับสิ่งใหม่และเปิดใจพิจารณาถึงเหตุผล ความจำเป็นและประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น (ในที่นี้หมายถึงการเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลและประเทศไทย 4.0) เช่น มองว่าการเปลี่ยนแปลงคือการแก้ปัญหา เป็นความท้าทายและโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา แทนที่จะมองว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นต้นเหตุของปัญหา เป็นต้น

Vision มีวิสัยทัศน์ เป็นผู้มีความสามารถในการมองเห็นทิศทาง วิฤตและโอกาสที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ได้ชัดเจน บนพื้นฐานความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ไม่ใช่ความเพ้อฝัน พร้อมทั้งสามารถนำผลของการเปลี่ยนแปลงนั้นมา กำหนดเป้าหมาย วางแผนและพัฒนาเพื่อให้องค์กรสามารถแก้ไข วิฤต หรือใช้โอกาสที่เกิดขึ้นเพื่อสร้างประโยชน์และนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ดีขึ้นในอนาคตได้

Ethics มีจริยธรรม/คุณธรรม คือ มีความประพฤติถูกต้องเหมาะสมและอยู่ภายใต้กฎหมาย ศีลธรรม วัฒนธรรม หรือจารีตประเพณีที่ดีงาม ตลอดจนมีความรับผิดชอบ สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีและสร้างความเชื่อมั่น/ศรัทธาแก่ผู้ตามได้

Influence มีความสามารถในการโน้มน้าวใจผู้อื่น สามารถชักจูงหรือโน้มน้าวบุคคลอื่นให้เปลี่ยนความคิด ความเชื่อ พฤติกรรม การปฏิบัติ ฯ ไปในทิศทางที่ดี ที่ถูกต้องและเหมาะสมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้วางเอาไว้ร่วมกันได้

Communication มีทักษะการสื่อสารที่ดี สามารถสื่อข้อมูลข่าวสารที่ต้องการไปสู่บุคคลหรือกลุ่มเป้าหมายได้แบบง่าย กระชับ และชัดเจน (Simple, Concise and Clear) เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายรับทราบถึงสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งเหตุผลและเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

Collaboration สร้างการมีส่วนร่วมของบุคคลากรและทีมงานที่มีส่วนได้ส่วนเสียหรือมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดทั้งภายใน/ภายนอกหน่วยงานและองค์กร

Commitment ความมุ่งมั่น ทุ่มเทและอุทิศพลังงาน ใจและความเชื่อ เพื่อสนับสนุนและสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นจริง

Critical & Creative Thinking มีความคิดสร้างสรรค์ คิดนอกกรอบ กล้าทดลอง นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมสำหรับการแก้ปัญหา การคิดค้นสินค้าและบริการใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง

Coaching and Mentoring คือ มีความสามารถในการฟัง เข้าใจและตั้งคำถามที่ดี เพื่อให้สามารถดึงความรู้ความสามารถของ ทีมงานออกมาใช้ในการค้นหาเป้าหมาย การพัฒนา/ตัดสินใจและ การทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ (Coaching) รวมทั้ง ความสามารถในการสอนงานหรือแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูก ทีมให้สามารถแก้ไขและปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วาง เอาไว้ (Mentoring)

Emotional Intelligence มีความฉลาดทางอารมณ์ หรือ ความสามารถในการจัดการกับความคิด ความรู้สึกและอารมณ์ที่ เกิดขึ้นทั้งกับตนเองและผู้อื่น เพื่อควบคุมความคิดและการกระทำ ได้อย่างสมเหตุสมผล สอดคล้องกับการทำงานและเป้าหมายของทั้ง ตนเอง ทีมงานและองค์กร

Digital technology เป็นผู้รู้เท่าทันเทคโนโลยีและ นวัตกรรมใหม่ ๆ รู้ว่าส่วนใดเป็นประโยชน์และส่วนใดอาจเป็นโทษ รวมทั้งสามารถนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เกิดขึ้นหรือมีอยู่มาใช้ ในการสร้างประโยชน์หรือเพิ่มมูลค่าให้แก่ตนเอง ทีมงานและองค์กร ได้อย่างสร้างสรรค์ แตกต่างและมีลักษณะเฉพาะเป็นของตนเอง

Change Agent การเป็นตัวแทนหรือผู้นำการความ เปลี่ยนแปลงที่สามารถจัดกระบวนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนและพัฒนาไปสู่เป้าหมายที่ได้วางเอาไว้

รวมทั้งสามารถสื่อสารให้บุคลากรทราบถึงสถานการณ์ต่าง ๆ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงานขององค์กรได้

กระบวนการขับเคลื่อนนโยบายสำหรับผู้นำยุค 4.0

การนำอย่างมีประสิทธิภาพของผู้นำยุค 4.0 เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงตามนโยบายประเทศไทย 4.0 โดยโมเดลหรือกระบวนการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงนั้นมีอยู่หลายแบบที่ส่วนใหญ่มีเนื้อหาสำคัญของการดำเนินงานคล้าย ๆ กัน ซึ่งในบทความนี้ จะขอนำเสนอกระบวนการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงที่เรียกว่า APEX model ซึ่งประกอบด้วย 4 กระบวนการหรือขั้นตอนหลัก ดังนี้

Assess การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพเริ่มจากการประเมินปัจจัยภายในและภายนอก เช่น นโยบาย/แผนระดับชาติ เทคโนโลยี บริบทขององค์กร เพื่อให้เข้าใจเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง และกำหนดวิสัยทัศน์และผลลัพธ์ที่ต้องการให้ชัดเจน ในการปรับตัวให้สอดคล้องและได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

Prepare การกำหนดยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน รวมทั้งการเรียงลำดับความสำคัญของงาน/กิจกรรม/สิ่งที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง การกำหนดระยะเวลา/ทรัพยากรที่จำเป็น การสร้างทีมงานและแนวร่วมในการขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

Engage การสื่อสาร รับฟังและพูดคุยระหว่างบุคลากรและหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อสร้างบรรยากาศให้เกิดอารมณ์ร่วมในการดำเนินงาน การใช้ทรัพยากรและเวลาร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งการรับฟังข้อมูลและความคิดเห็นของผู้มีส่วนร่วมเพื่อใช้ในการปรับยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

Execute เป็นการเปลี่ยนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติหรือลงมือทำอย่างต่อเนื่อง โดยการใช้และวางตำแหน่งบุคลากรให้ตรงกับงาน (Put the right man on the right job) รวมทั้งสร้างระบบในการสื่อสาร การตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานให้เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ

แนวทางการพัฒนาผู้นำยุค 4.0

ผู้นำยุค 4.0 จะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากประเทศไทย 3.0 เป็นประเทศไทย 4.0 ซึ่งการบริหารการเปลี่ยนแปลงจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการจัดการ ดังนั้น ผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะที่จำเป็นและสามารถขับเคลื่อนกระบวนการหรือขั้นตอนหลักพื้นฐานสำหรับการจัดการการเปลี่ยนแปลงเบื้องต้น ตามที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นได้ โดยมีแนวทางในการพัฒนาความรู้และทักษะความเป็นผู้นำบุคลากรภาครัฐดังนี้

จัดตั้งหน่วยงานใหม่หรือปรับปรุงหน่วยงานที่มีอยู่เดิม (เช่น สำนักงาน ก.พ.) ให้มีหน้าที่หลักในการดูแลงานด้านการพัฒนาและส่งเสริมภาวะผู้นำยุค 4.0 รวมทั้งความรู้และทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นสำหรับผู้นำและบุคลากรทุกระดับของภาครัฐโดยเฉพาะ

สร้างโมเดลหรือหลักสูตรสำหรับพัฒนาศักยภาพของผู้นำภาครัฐในยุคประเทศไทย 4.0 ให้มีคุณสมบัติหรือลักษณะเบื้องต้นตามที่กำหนดไว้ข้างต้น รวมทั้งการสร้างหลักสูตรเกี่ยวกับกระบวนการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้นำในยุค 4.0

สร้างหลักสูตรสำหรับพัฒนาความรู้และทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นสำหรับผู้นำและบุคลากรภาครัฐ (อาจขอความร่วมมือหรือให้สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล - สพร. เป็นผู้ดำเนินการหลัก) เพื่อให้ผู้นำยุค 4.0 มีองค์ความรู้และทักษะด้านดิจิทัลที่เพียงพอต่อการใช้งานและการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงไปสู่รัฐบาลดิจิทัลและประเทศไทย 4.0 ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมทั้งเพื่อให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับขององค์กรมีความรู้และทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานและการเป็นพันธมิตรที่มีศักยภาพมากขึ้นในการสนับสนุนการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงของผู้นำยุค 4.0

สร้างระบบ e - Learning ของหลักสูตรต่าง ๆ ที่จัดทำขึ้น เพื่อให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ภาครัฐ สามารถศึกษาด้วยตนเองได้ด้วยความสะดวกจากทุกที่และทุกเวลาที่ต้องการ รวมทั้งจัดการ

ฝึกอบรมหรืออบรมเชิงปฏิบัติการสำหรับหลักสูตรที่มีความจำเป็นต้องเรียนรู้จากการลงมือทำหรือการปฏิบัติงานจริง

กำหนดหลักเกณฑ์และตัวชี้วัดสำหรับส่งเสริมให้ผู้บริหารหรือผู้นำภาครัฐ (โดยเฉพาะผู้บริหารที่เป็น CIO - Chief Information Officer) เข้าเรียนรู้ (ออนไลน์) หรือฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ที่ได้กำหนดขึ้น โดยอาจให้เป็นคะแนนพิเศษสำหรับหน่วยงานที่ผู้บริหารผ่านเกณฑ์คุณสมบัติของผู้ในยุค 4.0 หรือเจ้าหน้าที่ในระดับต่าง ๆ มีความรู้และทักษะด้านดิจิทัลอยู่ในเกณฑ์หรือระดับที่กำหนด เพื่อกระตุ้นและปลุกดันให้หน่วยงานเห็นความสำคัญและประโยชน์ของการพัฒนาศักยภาพของผู้นำและเจ้าหน้าที่เพื่อให้เป็นกำลังหลักในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงไปสู่รัฐบาลดิจิทัลและประเทศไทย 4.0 ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

บทสรุป

ประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0) เป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบายของรัฐบาลที่ต้องการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่โครงสร้างแบบใหม่ที่ “ทำน้อย ได้มาก” โดยใช้เทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในการขับเคลื่อนเพื่อนำประเทศไทยออกจากกลุ่มประเทศที่มีรายได้ปานกลางไปสู่กลุ่มประเทศที่มีรายได้สูง โดยมียุทธศาสตร์สำคัญคือการปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลเพื่อเป็นแกนหลักในการขับเคลื่อนประเทศไปสู่ประเทศไทย 4.0 แต่อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ดังกล่าวและการขับเคลื่อน

ประเทศไปสู่ประเทศไทย 4.0 เป็นไปอย่างล่าช้าในเกือบทุกด้าน โดยเฉพาะการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการให้บริการ การเชื่อมโยง/บูรณาการข้อมูลและการให้บริการระหว่างหน่วยงาน ดังนั้น บทความนี้จึงได้นำเสนอคุณสมบัติของผู้นำยุค 4.0 กระบวนการขับเคลื่อนนโยบายสำหรับผู้นำยุค 4.0 และแนวทางการพัฒนาผู้นำยุค 4.0 เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาและขับเคลื่อนนโยบายประเทศไทย 4.0 ให้ไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และถึงแม้ว่าความรู้และแนวคิดต่าง ๆ ที่ได้กล่าวมาในบทความนี้ไม่ใช่สิ่งใหม่และยังไม่ใช่สิ่งที่สมบูรณ์หรือดีที่สุดแต่อย่างน้อย ผู้เขียนหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเนื้อหาบางส่วนของบทความนี้อาจเป็นประโยชน์แก่ผู้อ่านได้บ้างไม่มากก็น้อย

การเปลี่ยนผ่านจากประเทศที่มีรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศที่มีรายได้สูงเป็นสิ่งที่ท้าทายการบริหารงานทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน เนื่องจากการเปลี่ยนผ่านในระดับประเทศซึ่งมีองค์ประกอบหรือปัจจัย ในการดำเนินการและการขับเคลื่อน เพื่อไปสู่ความสำเร็จที่ซับซ้อนและหลากหลาย ดังนั้น “ผู้นำ” ซึ่งเป็นหัวใจหรือแกนหลักของการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อความสำเร็จที่จะเกิดขึ้น การมีผู้นำที่มีคุณสมบัติของผู้นำยุค 4.0 เช่น มีทัศนคติ วิสัยทัศน์และทักษะในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี รวมถึงมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จะเป็นกลไกที่สำคัญและเป็นพลังผลักดันที่ยิ่งใหญ่ในการพัฒนาชาติ

ไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ตามเป้าหมายของประเทศไทย
4.0 ที่ได้วางเอาไว้ ต่อไปในอนาคต