

สานพลังข้าราชการ 4.0 เพื่อเป้าหมายประเทศไทย 4.0

สิริลักษณ์ คัคโนภาส

นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ

สำนักงาน ก.พ.

การประกาศนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ของประเทศไทย เป็นตั้งการส่งสัญญาณให้ทุกภาคส่วนของประเทศทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน ได้ทราบว่าสังคมไทยกำลังจะมีการเปลี่ยนผ่านจากการขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยอุตสาหกรรมหนักและการส่งออก ไปสู่การขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม มีการกล่าวถึงการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุและสังคมยุคดิจิทัล เพื่อให้ทุกภาคส่วนเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับและสนับสนุนนโยบายดังกล่าว ซึ่งในส่วนของการบริหารจัดการภาครัฐ ได้มีการกำหนดนโยบายราชการ 4.0¹ ที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย และเปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน ผ่านการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานสู่ความเป็นดิจิทัล (Digitalization) การสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovation) และการสานพลังระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม (Collaboration) และมีการกำหนดพันธกิจร่วมของข้าราชการ 4 ประการ กับการขับเคลื่อน

¹ ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.ทศพร ศิริสัมพันธ์, “การพัฒนาระบบราชการในยุค 4.0”, สำนักงาน ก.พ.ร.

สู่ประเทศไทย 4.0² ประกอบด้วย 1) การส่งเสริมการทำงานที่สอดคล้อง เชื่อมโยง บูรณาการ และสร้างจิตสำนึกรับผิดชอบร่วมกัน 2) การสร้าง พันธมิตรและการส่งเสริมการทำงานแบบประชารัฐ 3) การส่งเสริม ให้เกิดนวัตกรรมและการคิดสร้างสรรค์ และ 4) การปรับเปลี่ยนภาครัฐ เป็นรัฐบาลดิจิทัล

จากนโยบายราชการ 4.0 และพันธกิจร่วมกันของข้าราชการ ที่กำหนดไว้ดังกล่าว อาจทำให้เกิดคำถามขึ้นมากมายในใจของข้าราชการ หลายท่านในหลากหลายหน่วยงาน เช่น รัฐบาลดิจิทัลคืออะไร ? การสร้างสรรค์นวัตกรรมในภาครัฐคืออะไร ? การทำงานแบบสานพลังระหว่าง ภาครัฐภาคส่วนอื่น ๆ คืออะไร ? ทำได้จริงหรือ ? ใครจะเป็นผู้กำหนด นโยบายหรือแนวทางการดำเนินการ ? ข้าราชการจะได้รับผลกระทบอะไร จากแนวทางดังกล่าว ? ข้าราชการแต่ละคนจะมีส่วนร่วมได้อย่างไร ? เป็นต้น ดังนั้น การจัดให้มีการฝึกอบรมในหลักสูตรทักษะทางดิจิทัล (Digital Literacy) การสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovation) และการประสาน การทำงานร่วมกัน (Collaboration) เพื่อการทำงานในระบบราชการ 4.0 สำหรับข้าราชการประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ จึงเป็นส่วนหนึ่ง ในการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับข้าราชการเกี่ยวกับนโยบาย ราชการ 4.0 และพันธกิจร่วมของข้าราชการ เพื่อสร้างการมีส่วนร่วม

² “ข้าราชการไทยกับการขับเคลื่อนสู่ประเทศไทย 4.0”, สำนักงาน ก.พ., พฤษภาคม

ในการสนับสนุนและขับเคลื่อนนโยบายดังกล่าวให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งไว้ได้

หลักสูตรฝึกอบรมนี้มีระยะเวลา รวม 10 วัน ประกอบด้วย การให้ความรู้ภาคทฤษฎีและการศึกษาดูงานจากองค์กรที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปสิ่งที่ได้รับจากการฝึกอบรมได้ดังนี้

1. การประสานการทำงานร่วมกัน (Collaboration) เป็นสภาวะการทำงานร่วมกันกับผู้อื่น หรือทำงานกันเป็นทีม เพื่ออาศัยความสามารถอันหลากหลายในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงและบรรลุเป้าหมายร่วมกัน และให้ทรัพยากรของตนมาสนับสนุน โดยลักษณะการทำงานแบบ Collaboration ให้ความสำคัญกับการบรรลุวิสัยทัศน์ของทีม มีการกำหนดโครงสร้างหน่วยงานมารองรับ และกำหนดหน้าที่ของแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน มีการวางแผนพร้อมทั้งกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จในการดำเนินงานร่วมกัน และสร้างช่องทางการทำงานร่วมกัน แต่เนื่องจากการทำงานในลักษณะนี้ บุคลากรและทรัพยากรมาจากหลากหลายหน่วยงาน ความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายและการมุ่งมั่นต่อผลสำเร็จของทีมอาจจะได้รับความสำคัญน้อยกว่างานตามภารกิจหลักของหน่วยงานต้นสังกัด จึงอาจนำหลักการของ Collective Impact ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายของทีมร่วมกัน การกำหนดมาตรการกำกับกับการดำเนินงานที่เป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จของแต่ละแผนงาน/โครงการ การจัดลำดับความสำคัญของการดำเนินงานของโครงการต่าง ๆ การสื่อสารทำความเข้าใจอย่างต่อเนื่องทั้งภายในองค์กร ตามสายการบังคับบัญชาของแต่ละองค์กร และการรายงานความก้าวหน้าและการสร้างความเข้าใจต่อสาธารณะ รวมทั้ง

การจัดตั้งฝ่ายประสานงานเพื่อการสนับสนุนการดำเนินงานร่วมกัน มาปรับใช้ในการทำงานแบบ Collaboration ได้

ตัวอย่างการนำหลักการของ Collective Impact มาใช้ เช่น Yokohama Smart City เป็นการทำงานร่วมกันระหว่างเทศบาลเมืองโยโกฮาม่า ภาคธุรกิจ และภาคครัวเรือน โดยมีเป้าหมายการดำเนินการร่วมกันคือ การลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนจากการผลิตไฟฟ้าพลังงานความร้อน และการสำรองไฟฟ้าไว้ในกรณีเกิดภัยพิบัติ โดยมีเทศบาลเมืองโยโกฮาม่า เป็นฝ่ายประสานงานเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานร่วมกัน มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ได้แก่ การลดปริมาณการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ การลดการใช้ไฟฟ้าในภาคครัวเรือน/ภาคธุรกิจ/ภาคอุตสาหกรรม/ภาคขนส่ง การเพิ่มปริมาณการผลิตไฟฟ้าพลังงานทางเลือก การเพิ่มปริมาณการผลิตและการใช้รถยนต์ไฟฟ้า โดยครัวเรือน/อาคารสำนักงาน/อาคารที่พักอาศัย/โรงงานที่เข้าร่วมโครงการจะได้รับการสนับสนุนงบประมาณและเทคนิคในการปรับปรุงระบบไฟฟ้าให้ประหยัดการใช้ไฟฟ้า การติดตั้งแผงโซลาร์เซลล์เพื่อผลิตไฟฟ้า การติดตั้งเครื่องวัดปริมาณไฟฟ้าที่ผลิตและใช้ไปในแต่ละเดือน และสามารถนำพลังงานไฟฟ้าส่วนเกินขายให้กับเทศบาลได้ โดยเทศบาลจะมีการแจ้งปริมาณไฟฟ้าที่ประหยัดได้ในแต่ละเดือนให้ผู้เข้าร่วมโครงการทราบ และหากไม่เป็นไปตามเป้าหมายจะมีการหารือร่วมกันเพื่อดำเนินการให้ได้ตามเป้าหมายต่อไป

2. การสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovation) เป็นการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ซึ่งอาจจะเป็น แนวคิด วิธีการ กระบวนการ เครื่องมือ ผลิตภัณฑ์ วัสดุ บริการ ฯลฯ รวมถึง การพัฒนาสิ่งที่มีอยู่เดิมให้มีคุณค่าเพิ่มมากขึ้น

หลักในการคิดนวัตกรรมคือคิดให้ได้จำนวนมาก ๆ ยังไม่ต้องคำนึงว่าจะถูกหรือผิด เป็นไปได้หรือเป็นไปได้ จากนั้นจึงนำความคิดทั้งหมดมากรองอีกครั้งก่อนนำเสนอจริง

เทคนิคที่ใช้ในการเป็นสื่อทางการคิด เช่น เทคนิค Break the Rules โดยการเขียนลักษณะของผลิตภัณฑ์/รูปแบบการทำงานในปัจจุบันก่อน แล้วลองนึกว่าถ้าไม่มีสิ่งที่มีอยู่เดิม จะใช้อะไรแทนได้บ้าง ตัวอย่างการใช้เทคนิคนี้ เช่น amazon go ที่กำหนดตัวตนของลูกค้าผ่าน QR Code และลูกค้าต้องมีบัญชีกับ amazon เมื่อลูกค้าเลือกซื้อสินค้าเสร็จเรียบบรรยากาศจะตัดเงินค่าสินค้าจากบัญชีของลูกค้าเมื่อเดินผ่าน Sensor ตรงทางออกโดยอัตโนมัติ

นอกจากนี้ยังมีเทคนิค Task Unification เป็นการเพิ่มหน้าที่ให้กับสิ่งที่มีอยู่ โดยการเขียนหน่วยงาน/บุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดก่อน แล้วเลือกสิ่งที่จะเพิ่มหน้าที่ให้โดยเราต้องสามารถควบคุมได้ เพิ่มหน้าที่ให้สิ่งนั้นเขียนกระบวนการใหม่จากการเพิ่มหน้าที่แล้ว พิจารณาถึงประโยชน์ของกระบวนการใหม่ ตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริง ตัวอย่างการใช้เทคนิคนี้ เช่น The University of Tokyo Edge Capital (UTEC) เป็นการเพิ่มหน้าที่ให้กับมหาวิทยาลัยโตเกียว ที่นอกจากจะผลิตบัณฑิตให้สอดคล้องกับอุตสาหกรรมเป้าหมายของประเทศญี่ปุ่นแล้ว ได้มีการจัดตั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่เป็น Venture Capital เพื่อร่วมลงทุนกับผู้ประกอบการ Startup ที่มีศักยภาพและสอดคล้องกับอุตสาหกรรมเป้าหมายของประเทศ ซึ่งการเพิ่มหน้าที่ให้กับมหาวิทยาลัยโตเกียวทำให้ผู้ประกอบการ Startup ที่ขาดเงินทุนได้รับการสนับสนุนเงินทุน และได้รับการพัฒนาและวางพื้นฐาน

ด้านการบริหารจัดการองค์กร ตลอดจนการสนับสนุนด้านวิชาการจาก มหาวิทยาลัยโตเกียว และเจ้าของเงินทุนมีความมั่นใจว่า Startup ที่ผ่านการคัดเลือกจากมหาวิทยาลัยโตเกียวเป็นหน่วยงานที่มีศักยภาพจึงเป็นการลงทุนที่ไม่สูญเปล่า และเป็นการจูงใจให้มหาวิทยาลัยโตเกียวเน้นการผลิตบัณฑิตที่สามารถเติบโตเป็น Startup จำนวนมากขึ้นด้วย

รัฐบาลดิจิทัล (Digital Government)³ เป็นการนำดิจิทัลเทคโนโลยี มาใช้เป็นกลยุทธ์สำคัญในการยกระดับการทำงานภาครัฐให้มีความทันสมัย เพื่อสร้างบริการที่มีคุณค่าสู่ประชาชน ด้วยการทำงานอย่างเป็นระบบและ ทั่วทุกภาคส่วน ทั้งหน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานอิสระ ภาคธุรกิจ ภาคประชาชนและปัจเจกบุคคลที่มีบทบาทในฐานะผู้ให้และผู้ใช้ข้อมูล รวมถึงร่วมสร้างสาระที่จำเป็นและสำคัญต่อการให้บริการของภาครัฐ

การนำดิจิทัลเทคโนโลยีมาใช้ในภาครัฐถือได้ว่าเป็นเรื่องใหม่ และ บุคลากรภาครัฐที่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องนี้ยังมีอยู่อย่างจำกัด ซึ่งในการ ฝึกอบรมครั้งนี้ได้มีโอกาสไปศึกษาดูงานในบริษัทที่เกี่ยวข้องกับดิจิทัล เทคโนโลยี เช่น Withfluence Japan ซึ่งเป็นบริษัททำการตลาดผ่าน Social Media โดยให้บุคคลที่มีผู้ติดตามจำนวนมาก (Net Idol) เป็นผู้ แนะนำผลิตภัณฑ์ เป็นช่องทางใหม่ในการเข้าถึงกลุ่มลูกค้า และมีต้นทุนทางการตลาดต่ำกว่าช่องทางอื่น ๆ, IBM Research Tokyo

³ Recommendation of the Council on Digital Government Strategies, OECD, 2557, สำนักงาน

รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน)

ได้เปิดโลกทัศน์เกี่ยวกับดิจิทัลเทคโนโลยีซึ่งก้าวไปไกลมาก เช่น เทคโนโลยี IBM Watson เป็นระบบประมวลผลข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ที่มีการเรียนรู้ เข้าใจ และคิดวิเคราะห์จากข้อมูลที่มีอยู่ด้วยตัวของมันเอง (Cognitive Computing) โดยไม่จำกัดรูปแบบข้อมูลว่าต้องเป็นข้อความ รูปภาพ เสียง หรือวิดีโอ Watson สามารถทำความเข้าใจ ให้เหตุผล และสามารถเรียนรู้จากข้อมูล รวมถึงปฏิสัมพันธ์กับผู้ใช้ได้ สาเหตุที่ Cognitive Computing มีความสำคัญ เพราะในปัจจุบันเรามีข้อมูลจำนวนมากมหาศาล เช่น ข้อมูลที่ถูกโพสต์บนโลกโซเชียล ทำให้แนวทางการประมวลผลข้อมูลแบบเดิม ๆ ไม่สามารถตอบโจทย์ได้อีกต่อไป ตัวอย่างการนำ Watson ไปใช้ เช่น การให้คำปรึกษาแก่ลูกค้าธนาคารในการจัดการทรัพย์สิน การช่วยลูกค้าหาเสื้อแจ็กเก็ตที่ต้องการ ระบบคำแนะนำที่ช่วยให้แพทย์สามารถรักษาผู้ป่วยได้ดีขึ้น เป็นต้น

นอกจากนี้ ในระดับนโยบาย Ministry of Economy, Trade and Industry (METI) ของญี่ปุ่นได้กำหนดนโยบาย “Connected Industries” โดยมุ่งเน้น Manufacturing IoT โดยมีแนวคิดพื้นฐานว่า มนุษย์เครื่องจักร และเทคโนโลยี มีการเชื่อมถึงกัน โดยไม่มีข้อจำกัดทางพรมแดน (borders) และช่วงวัย (generations) เพื่อสร้างคุณค่าใหม่อย่างต่อเนื่อง โดยมีเสาหลักแห่งการพัฒนา 3 ด้าน คือ 1) New Digital Society มนุษย์และเครื่องจักรสามารถทำงานร่วมกัน โดยใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีในการเพิ่มศักยภาพการทำงานของมนุษย์ 2) การส่งเสริมความร่วมมือในหลากหลายมิติ เช่น คน/บริษัท/กลุ่มอุตสาหกรรม/ประเทศ เพื่อร่วมกันสร้าง Solution 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการให้ความรู้และสร้างทักษะที่ต้องใช้

ในยุคดิจิทัล เพื่อให้ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับนโยบายดังกล่าวมีความพร้อม และมีการทำงานที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน

ความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมในครั้งนี้ สามารถนำมาประยุกต์และพัฒนาการปฏิบัติงานในภาคราชการได้ดังนี้

1. การนำรูปแบบการจัดการเรียนรู้มาใช้ในการจัดฝึกอบรมของ สำนักงาน ก.พ. ได้ โดยรูปแบบการอบรมในแต่ละหัวข้อเน้นการแบ่งกลุ่ม ฝึกปฏิบัติโดยนำการปฏิบัติงานจริงของผู้เข้าอบรมแต่ละหน่วยงาน มาใช้เป็นกรณีศึกษา ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน และได้รับมุมมอง ที่หลากหลายเนื่องจากแต่ละหน่วยงานมีวิธีปฏิบัติและแนวทางแก้ปัญหา ที่แตกต่างกันซึ่งหากคิดจากหน่วยงานเดียวอาจได้รูปแบบเดิม ๆ และในทุกวัน จะมีการสรุปสิ่งที่ได้เรียนรู้ร่วมกันทำให้ได้รับความเข้าใจมากขึ้น ในบางประเด็นที่ตามไม่ทันหรือยังมีคำถามอยู่

2. การแก้โจทย์ของประเทศที่มีความซับซ้อนและเกี่ยวพันกัน หลายหน่วยงาน หรือมีผู้ได้รับผลกระทบหลายกลุ่ม ควรมีการดำเนินการ โดยใช้แนวคิด Collaboration เพื่อให้ได้มุมมอง แนวคิดและแนวทางการแก้ไขปัญหาจากผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้าน ทั้งนี้ ต้องดำเนินการภายใต้ การกำหนดเป้าหมายร่วมกันของทีม การกำหนดหน้าที่ของแต่ละฝ่าย การกำหนดผู้ประสานงานหลักของทีม การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของแต่ละโครงการ และการสื่อสารทำความเข้าใจอย่างต่อเนื่องกับทุกหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง

2. การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล ต้องมีการศึกษาว่าเราจะนำเทคโนโลยีมาใช้ในส่วนใดได้บ้างและต้องเตรียมความพร้อม

ให้บุคลากรอย่างไรเพื่อให้ใช้เทคโนโลยีนั้นได้ และจะนำบุคลากรที่ถูกแทนที่ด้วยเทคโนโลยีไปทำงานในส่วนใดต่อไป ทั้งนี้ ในการจัดหาเทคโนโลยีมาใช้ อาจจะเปลี่ยนจากการพัฒนาเทคโนโลยีเป็นการซื้อเทคโนโลยีมาใช้ ถ้าหากว่ามีต้นทุนที่ต่ำกว่า และสามารถดำเนินการได้เร็วกว่า

3. การขับเคลื่อนนโยบายต้องมีการสื่อสารและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายและทิศทางการดำเนินการ บทบาทของภาคส่วนต่าง ๆ ตั้งแต่ระดับผู้วางนโยบาย ผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ และผู้รับผลของนโยบายก่อน เพื่อให้การทำงานมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน เช่น กรณีนโยบาย Connected ของญี่ปุ่น ที่นำปัญหาสังคมคือการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุเป็นตัวตั้ง เป้าหมายคือการดูแลผู้สูงอายุ โรงพยาบาลนำ Big Data ข้อมูลคนไข้มาใช้ในการสร้างเทคโนโลยีการแจ้งเตือนพยาบาลว่าในแต่ละวันต้องไปตรวจเยี่ยมผู้สูงอายุท่านใดที่บ้านบ้างและเก็บข้อมูลป้อนกลับมาไว้ในคลังข้อมูลเพื่อประมวลผลการรักษา/ตรวจเยี่ยมในครั้งต่อไป บริษัทผลิตรถยนต์สร้างรถยนต์สำหรับผู้สูงอายุที่ทำให้มีการขับขีที่ปลอดภัยมากขึ้น เป็นต้น

4. การปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐ นอกจากรับดำเนินการโดยหน่วยงานกลางแล้ว ควรต้องมีกลไกที่ให้หน่วยงานที่จะได้รับผลกระทบจากการปฏิรูปทั้งทางตรงและทางอ้อม ประชาชนที่รับบริการนั้น ๆ อยู่ มีโอกาสในการแสดงความคิดเห็น และควรมีแผนรองรับสิ่งที่จะเกิดขึ้น/ปัญหาใหม่ที่จะเกิดขึ้นในช่วงเปลี่ยนผ่านไว้ด้วย