



สำนักงาน ก.พ.
Office of the Civil Service Commission

2



ทุนฝึกอบรม
เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำและการสร้าง
นักยุทธศาสตร์ในระบบราชการไทย
(Leadership and Strategist)

1

9

มุมมอง

มุมมอง

13



คำนำ

หนังสือ “มุมมอง มุมคิด 13 ทุนฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำ และการสร้างนักลยุทธ์ศาสตร์ในระบบราชการไทย (Leadership and Strategist)” เป็นการรวบรวมบทความของผู้รับทุนฝึกอบรมสำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญประเภทวิชาการระดับชำนาญการและชำนาญการพิเศษ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ซึ่งผู้รับทุนได้เข้ารับการฝึกอบรม ณ เครือรัฐออสเตรเลีย โดยการเขียนบทความนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ ข้อคิด ข้อเสนอแนะที่ได้รับจากการเข้าฝึกอบรม

สำนักงาน ก.พ. หวังเป็นอย่างยิ่งว่าหนังสือ “มุมมอง มุมคิด 13 ทุนฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำและการสร้างนักลยุทธ์ศาสตร์ในระบบราชการไทย (Leadership and Strategist)” จะเป็นประโยชน์ต่อผู้อ่าน และสามารถนำข้อคิดที่ผู้รับทุนถ่ายทอดมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป

สำนักงาน ก.พ.

สารบัญ

แนวคิดการขับเคลื่อน Digital Transformation ในกรมการขนส่งทางบก <i>จิตติพัฒน์ ไทยจงรักษ์</i>	1
การเตรียมความพร้อมขององค์กรภาครัฐสำหรับ Digital Transformation <i>จิตติวัฒน์ แก้วอำดี</i>	11
โรงเรียนข้าราชการใหม่ Mission : Possible <i>ณัฐจิภา ผนววรรณโณ</i>	21
การสร้างกลยุทธ์ในการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศ ด้วยทฤษฎี PDIA (Problem Driven Iterative Adaptation) <i>ณิธิญาภรณ์ อิ่มใจ</i>	32
การจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ <i>ธนะโชค รุ่งธิปานนท์</i>	47
รัฐบาลในยุคดิจิทัล กับการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ “DIGITAL1ST” <i>ธิติกานต์ องอาจวาณิชย์</i>	57
การวิเคราะห์และบริหารจัดการโครงการภาครัฐเชิงกลยุทธ์ด้วย PESTLE และ PDIA <i>ธีรวัธ ตันนุกิจ</i>	69

สารบัญ

ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงสำหรับการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล ในบริบทของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ <i>นันทประภา นันทียะกุล</i>	77
แนวคิดในการจัดการและพัฒนาบุคลากรในกรมทางหลวง ชนบท <i>ปิฎภา ศรัณย์</i>	88
นโยบาย “การวิจัยและพัฒนาจากสมุนไพรวงศ์ชาติ” <i>พิลาศลักษณ์ อัครชลานนท์</i>	96
“โครงการลงทะเบียนผู้มีรายได้น้อย เพื่อเข้าโครงการบัตรสวัสดิการแห่งรัฐ” <i>ยุทธภูมิ จารุเศรษฐ์</i>	105
วิชาชีพนิติวิทยาศาสตร์ : อนาคตที่ใกล้จะมาถึง <i>วรารณณ์ พรหมวิกร</i>	112
แนวคิดในการประยุกต์ Digital Transformation มาบริหารจัดการกรมพัฒนาที่ดิน เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการทำระบบเกษตรดิจิทัล <i>สิตารินทร์ ทองปูละวัลย์</i>	123
การบริหารจัดการภาครัฐและการพัฒนาผู้นำสมัยใหม่ : กรณีศึกษาเครือข่ายรัฐออสเตรเลีย <i>สุนิดา สุลันทัต</i>	132

สารบัญ

ข้อเสนอแนวคิดต่อการพัฒนางานด้านนิติวิทยาศาสตร์ ในการจัดทำฐานข้อมูลนิติพิษวิทยาแห่งชาติ (TOXBASE) สุปราณี พันระหัน	146
---	-----



แนวคิดการขับเคลื่อน Digital Transformation
ในกรมการขนส่งทางบก

ฐิติพัฒน์ ไทยจรัส
กรมการขนส่งทางบก

ในปัจจุบัน ความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และส่งผลกระทบที่รุนแรงไปทุกกลุ่มทุกพื้นที่ ดังที่ World Economic Forum ได้วิเคราะห์ว่าปัจจุบันโลกกำลังเข้าสู่การปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 (The 4th Industrial Revolution) ซึ่งทุกภาคส่วนทั้งสังคมและภาคธุรกิจ ต่างก็ต้องปรับตัวเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงนี้ ระบบราชการก็เช่นกัน ย่อมต้องปรับตัวเข้าสู่ยุคสมัยใหม่ซึ่งต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สามารถ ทำงานบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นไปตามความต้องการของประชาชน ในส่วนกรมการขนส่งทางบกนั้น เผชิญกับความท้าทายทั้งจากความเปลี่ยนแปลง ด้านเทคโนโลยีในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งและยานยนต์ที่มีมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นเทคโนโลยีพลังงานไฟฟ้าและยานยนต์ไร้คนขับ (Automated /Autonomous Vehicle) ที่เป็นเทคโนโลยีซึ่งกำลังจะเปลี่ยนแปลง สิ่ง ที่รถยนต์เคยเป็นมา เทคโนโลยีการจราจรอัจฉริยะ (ITS: Intelligent Traffic System) ซึ่งจะทำให้ยานยนต์และการจราจรรวมตัวเข้าด้วยกันผ่านการ สื่อสารระหว่างรถและระบบโครงสร้างพื้นฐานของถนน ที่จะทำให้การใช้รถ ใช้ถนนมีประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้นและปลอดภัยมากขึ้น การประยุกต์ใช้

เทคโนโลยีในรูปแบบ Ride-hailing service เช่น Uber และ Grab เป็นต้น ซึ่งเป็นรูปแบบการว่าจ้างรถโดยสารในรูปแบบใหม่ที่สามารถดำเนินการได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ และเป็นความท้าทายต่อรูปแบบดั้งเดิมตามกฎหมายคือรถแท็กซี่และรถจักรยานยนต์รับจ้าง เป็นต้น นอกจากนั้น ในส่วนความคาดหวังด้านบริการของประชาชน กรมการขนส่งทางบก มักถูกเปรียบเทียบกับเอกชนที่พัฒนาการให้บริการสมัยใหม่โดยมีการให้บริการและธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์มากยิ่งขึ้น อันเป็นการเพิ่มความสะดวกสบาย ลดเวลาและความยุ่งยากให้กับประชาชนผู้ใช้บริการ ซึ่งในภาพรวมของระบบราชการนั้น ได้มีนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาขับเคลื่อน Digital Transformation ตามยุทธศาสตร์ชาติในลำดับที่ 6 ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ นอกจากนั้น ยังได้มีการออกพระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562 เพื่อพัฒนาขับเคลื่อนในภาพรวมให้เป็นรูปธรรมและเป็นไปในแนวทางเดียวกันต่อไป

จากสภาพความเปลี่ยนแปลง และความคาดหวังจากประชาชน ดังที่กล่าวมา เห็นว่ากรมการขนส่งทางบกนั้นมีความจำเป็นที่จะต้องเร่งเข้าสู่ Digital Transformation โดยเร็ว ซึ่งจำเป็นต้องพิจารณาในหลายองค์ประกอบที่จะทำให้ดำเนินการได้ประสบความสำเร็จ โดยในการนี้ กระผมขอเสนอหัวข้อการพัฒนาใน 5 ข้อสำคัญที่กรมการขนส่งทางบกจะต้องมุ่งพัฒนาเพื่อให้เป็นรากฐานการพัฒนา Digital Transformation อย่างยั่งยืนและเป็นรูปธรรม ซึ่งนอกจากจะทำให้กรมการขนส่งทางบก

สามารถพัฒนาประสิทธิภาพ และทำให้องค์กรสามารถอยู่ได้ท่ามกลางความท้าทายและความเปลี่ยนแปลงด้วย ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กร เพื่อสร้างให้เกิดความมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรได้ ทั้งนี้ การสร้างความคิด วัฒนธรรม และทัศนคติของบุคลากรให้เปิดกว้าง ตระหนัก และยอมรับและเข้าใจในความเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดจากเทคโนโลยี รวมถึงการมีความรู้ความเข้าใจ ทั้งด้านเทคโนโลยีและสถานการณ์ปัจจุบันและแนวโน้มของโลก ไม่มีความรู้สึกกลัวหรือต่อต้านเทคโนโลยีหรือความเปลี่ยนแปลง เพื่อทำให้องค์กรเกิดเป็นวัฒนธรรมทางดิจิทัล (Digital Culture) นอกจากนี้ การที่บุคลากรมีแนวคิดในการมุ่งให้เกิดประโยชน์กับประชาชน ตามแนวทาง Design Thinking เพื่อให้การพัฒนางานเป็นไปโดยมุ่งประโยชน์ต่อประชาชนและสามารถนำเอาเทคโนโลยีมาเป็นเครื่องมือได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์กรที่ยอมรับความคิดของผู้อื่น ให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานเสนอข้อเสนอแนะในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน แนวทางดังกล่าวนอกจากจะช่วยให้เปิดรับการพัฒนา Digital Transformation แล้ว ก็จะช่วยให้เกิดการพัฒนาเชิงนวัตกรรมในองค์กรอย่างต่อเนื่องต่อไปอีกด้วย

2. ทักษะและประสบการณ์ของบุคลากร ความรู้และทักษะของบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน เพื่อให้หน่วยงานมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถอยู่ได้ โดยปรับตัวในสภาพการทำงานที่เปลี่ยนไปอยู่เสมอ ทั้งนี้ บุคลากรทั่วไปควรที่จะพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจด้านดิจิทัล (Digital Literacy) และมีความ

เข้าใจเทคโนโลยี (Tech Savvy) สามารถเลือกใช้ประโยชน์และรู้เท่าทันเทคโนโลยี และพัฒนาให้ทั่วถึงไปยังบุคลากรของหน่วยงาน ในส่วนหน่วยงานด้านการพัฒนางานก็ควรมีความรู้ในระดับสูงขึ้นไปเพื่อจัดการและเผชิญกับความท้าทายของเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาหน่วยงานต่อไป นอกจากนั้นยังควรที่จะมีความสามารถในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งการบริหารโครงการด้านสารสนเทศด้วย นอกจากนั้น การที่องค์กรมีเครือข่ายและความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นหรือสถาบันการศึกษาในการวิจัยและพัฒนาจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนางานรวมทั้งการพัฒนาเพิ่มศักยภาพของบุคลากรได้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

3. นโยบายและทิศทางองค์กร ทั้งนี้ นโยบายขององค์กรและผู้บริหาร เป็นการกำหนดทิศทางออกไปเพื่อให้เกิดเป็นแนวทางดำเนินงานและการพัฒนาขององค์กรเป็นรูปแบบเดียวกัน ทั้งนี้ ในส่วนกรมการขนส่งทางบก ได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมที่สอดคล้องกันแล้ว ตามวิสัยทัศน์ “เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมในการควบคุม กำกับ ดูแล ระบบการขนส่งทางถนน ให้มีคุณภาพและปลอดภัย” และมีค่านิยมหนึ่งว่า “Digital Technology: เน้นเทคโนโลยีดิจิทัล: ด้วยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลด้านการขนส่งอย่างเหมาะสมและทันสมัย” ซึ่งผู้บริหารจะต้องยึดถือและแสดงความมุ่งมั่นในการดำเนินการตามนโยบายองค์กรต่อไป

4. ประเด็นกฎหมายและสิทธิส่วนบุคคล กฎหมายเป็นเครื่องมือที่มีอยู่เดิมของระบบราชการในการใช้ควบคุมและดำเนินงาน ในปัจจุบันเทคโนโลยี ระบบสารสนเทศ และการใช้ประโยชน์จากข้อมูล กลายเป็น

เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการช่วยให้ภารกิจของราชการในการดูแลแก้ไขปัญหาของประชาชนประสบความสำเร็จได้เช่นกัน ซึ่งจำเป็นที่กฎหมายจะต้องทำหน้าที่ในการอำนวยให้สามารถใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศ และข้อมูลให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่

5. ธรรมาภิบาลข้อมูล (Information Governance) เป็นประเด็นทางเทคนิคที่ไม่อาจละเลยได้ ทั้งนี้ ธรรมาภิบาลข้อมูลเป็นการสร้างรากฐานทั้งในส่วนโครงสร้างพื้นฐานระบบสารสนเทศและกระบวนการของระบบสารสนเทศเพื่อการพัฒนาใช้ประโยชน์จากข้อมูลเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนางานและพัฒนาองค์กรไปในด้านดิจิทัลต่อไป ทั้งนี้ เพื่อการบริหารจัดการข้อมูล (Information Management) ให้เกิดการใช้ประโยชน์จากข้อมูลทั้งหมดทุกระดับทุกรูปแบบ สามารถให้ข้อมูลที่ถูกต้องในรูปแบบและสื่อที่ถูกต้อง และในเวลาที่ต้องการ นอกจากนั้น ยังรวมถึงการจัดการด้านการกำหนดสิทธิการเข้าใช้ข้อมูล และความปลอดภัยของระบบสารสนเทศด้วย ทั้งนี้ ธรรมาภิบาลข้อมูลจำเป็นต้องมีการศึกษา วางแผน และออกแบบในระดับองค์กร เพื่อให้เกิดความครอบคลุมและเป็นระบบ

ดังที่กล่าวมา เพื่อให้ Digital Transformation ประสบความสำเร็จ จำเป็นที่จะต้องมีความเปลี่ยนแปลงสำคัญเกิดขึ้นในองค์กร ดังนั้น ความเป็นผู้นำ (Leadership) และการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) มีความจำเป็นในการดำเนินการขับเคลื่อน Digital Transformation ในหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นรูปธรรม ในครั้งนี้ จึงขอเสนอ หลักการในการขับเคลื่อน Digital Transformation ของรัฐ Queensland

ซึ่งเห็นว่าเป็นแบบอย่างที่ดีที่สามารถใช้เป็นแนวทางสำคัญที่ผู้บริหารกรมการขนส่งทางบก และหน่วยราชการอื่นจะสามารถนำไปใช้เพื่อขับเคลื่อน Digital Transformation ของตนเองให้ประสบผลสำเร็จ โดยมีหลักการในการดำเนินการทั้งหมด 6 ประการ ดังนี้

1. Solve the right problem - แก้ไขปัญหาอย่างตรงจุด เข้าถึงปัญหาในเชิงลึก มุ่งเป้าหมายไปที่ประชาชน โดยไม่หลงทางทำให้แก้ไขปัญหาล้มเหลว ทั้งนี้ ในกรณีของกรมการขนส่งทางบกจะต้องทำความเข้าใจอุตสาหกรรมการขนส่ง ความต้องการและสิ่งที่ประชาชนคาดหวัง และหน้าที่ของระบบราชการ ทั้งนี้เพื่อเรียนรู้ ทำความเข้าใจ และพัฒนาให้สิ่งที่ดีที่สุดแก่ประชาชน ซึ่งเมื่อพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันก็จะพบว่าวิธีเดิม ๆ ไม่สามารถแก้ไขได้ จึงนำมาซึ่งปรากฏการณ์ Disruption ดังที่เห็นในการเกิดขึ้นของ Ride-hailing service เป็นต้น นอกจากนั้น แนวคิด Design Thinking เพื่อให้การพัฒนางานเป็นไปโดยมุ่งประโยชน์ต่อประชาชน มุ่งจัดการและพัฒนาประสบการณ์ผู้ใช้บริการ (Customer Experience) จะเป็นแนวคิดที่ช่วยให้พัฒนางานโดยพิจารณาลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็น ดูแลจัดการงานการดำเนินงานขั้นตอนต่าง ๆ ให้เรียบง่าย พัฒนาการให้บริการสมัยใหม่โดยมีการให้บริการและธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์มากยิ่งขึ้น อันเป็นการเพิ่มความสะดวกรวดเร็วและความยุ่งยากให้กับประชาชนผู้ใช้บริการอีกด้วย

2. Digital by default – ดิจิทัลเป็นรูปแบบหลัก มุ่งที่จะใช้ดิจิทัลเป็นทางออกหลักของการพัฒนางานบริการ และการแก้ไขปัญหา โดยมีความท้าทายเป็นการที่สร้างระบบที่เรียบง่ายและเป็นมิตรกับผู้ใช้งานทุกกลุ่ม ทั้งนี้แนวทางการดำเนินการ เช่น กำหนดให้หน่วยงานเปลี่ยนแนวทางการทำงานจากที่อยู่บนระบบเอกสาร มาอยู่บนสารสนเทศ (Information System) และจัดเก็บข้อมูลให้อยู่ในระบบดิจิทัล เพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการใช้ประโยชน์จากข้อมูลต่อไป นอกจากนี้ ยังสามารถพัฒนางานและการใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือใช้ประโยชน์เครื่องมือต่าง ๆ เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI: Artificial Intelligent), กล้อง CCTV, ระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ (GIS: Geographic Information System), GPS เป็นต้น ซึ่งจะช่วยพัฒนาคุณภาพและการให้บริการ โดยพิจารณาเนื้องานที่สามารถพิจารณางานแบบ Digital สร้างระบบที่จะสามารถทำงานแทนคน และนำคนมาเป็นผู้พัฒนางานอื่น ๆ ต่อไป ทั้งนี้ นอกจากการพัฒนาในส่วนงานหลักแล้ว ก็ควรมีการพิจารณางานเพื่อใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในงานสนับสนุน เช่น งานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล งานด้านการบริหารการเงินในองค์กร เป็นต้น ด้วย

3. Create unified digital experiences – ให้ประสบการณ์ทางดิจิทัลในระบบเดียว – สร้างระบบที่เชื่อมต่อกันไม่กระจัดกระจาย ประชาชนและผู้ใช้งานมีประสบการณ์ใช้งานเดียว ซึ่งระบบจะต้องเชื่อมโยงถึงกันและเข้าถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากต่างหน่วยงานได้ ทั้งนี้จำเป็นต้องมี

การเชื่อมโยงระบบและบริการภายในหน่วยงาน และพัฒนาให้ครอบคลุมในระบบราชการทั้งหมด

4. Prefer open over closed - เปิดเผยข้อมูลแทนการปกปิด

การเปิดเผยข้อมูลนอกจากจะเป็นการทำประโยชน์และช่วยในการพัฒนาการตัดสินใจ สร้างความก้าวหน้าทั้งในภาคราชการและเอกชนแล้วยังแสดงถึงความโปร่งใสของหน่วยงานราชการด้วย ทั้งนี้ แม้จะมุ่งในการเปิดเผยข้อมูลให้มากที่สุด ก็จำเป็นที่จะต้องไม่ละเลยต่อสิทธิและข้อมูลส่วนบุคคล ทั้งนี้ หน่วยงานควรจะต้องมีการพิจารณานโยบายการบริหารและแบ่งปันข้อมูลภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน ทั้งภายในองค์กร การเชื่อมต่อกับหน่วยงานภายนอก และต่อสาธารณะให้เกิดความเปิดกว้างในการใช้ข้อมูล โดยให้มีการจัดระดับของข้อมูลและกลไกการให้บริการข้อมูลต่อไป

5. Make it secure by design – ทำระบบให้ปลอดภัยตั้งแต่ชั้นออกแบบ เนื่องจากมีความต้องการใช้ข้อมูลและแบ่งปันข้อมูลเพิ่มขึ้น การดูแลรักษาระบบต่าง ๆ ให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและปลอดภัยจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งจำเป็นต้องมีการประเมินความเสี่ยงและใช้เทคโนโลยีด้านความปลอดภัย เพื่อให้ผู้ทำงานและประชาชนเกิดความมั่นใจ

6. Harness skills and experience—from inside and out - พัฒนาทักษะและประสบการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร การพัฒนาบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง ในขณะเดียวกันก็มีส่วนร่วมกับชุมชน ภาคธุรกิจ และภาคการศึกษาเพื่อเป็นหุ้นส่วนพัฒนาต่อไป

7. Leave no-one behind - ไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง แม้การพัฒนาด้านเทคโนโลยีจะเป็นสิ่งสำคัญ ก็จำเป็นต้องใส่ใจกับผู้คนทุกกลุ่ม ทั้งสำหรับบุคลากรในหน่วยงาน และสำหรับกลุ่มประชาชน ที่ยังคงมีกลุ่มบุคคลที่อาจยังไม่มีความรู้ด้าน IT หรือไม่สามารถเข้าถึงการสื่อสารหรือเทคโนโลยีได้ จึงต้องพิจารณาให้ทั่วถึงและใส่ใจอยู่เสมอ

8. Experiment, learn and improve – ลองผิดลองถูก-พัฒนาจากเล็กไปหาใหญ่ แนวคิดในการพัฒนางานที่เหมาะสมในยุคปัจจุบัน ที่ความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และอนาคตไม่สามารถคาดเดาได้ นั้น คือการพัฒนางานหรือระบบเริ่มต้นจากขนาดเล็ก ออกแบบโดยคำนึงถึงอย่างรอบด้าน และมีประสิทธิภาพ โดยใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสม และนำระบบมาทดสอบเพื่อปรับปรุงพัฒนา แล้วจึงเรียนรู้และขยายไปครอบคลุมในพื้นที่เพิ่มเติม งานที่ซับซ้อนมากขึ้น เป็นต้น ทั้งนี้เป็นไปตามเทคนิคของแนวคิดในเชิงกลยุทธ์ PDIA (Problem-Driven Iterative Adaption) ซึ่งเป็นกระบวนการการทำงานที่มุ่งไปที่ปัญหาและใช้กระบวนการการแก้ไขแบบเป็นขั้นเป็นตอน ทำให้สามารถเรียนรู้จากข้อผิดพลาดและปรับเปลี่ยนเพื่อให้ได้วิธีที่ดีที่สุดในการแก้ไขปัญหา

ท้ายนี้ กล่าวได้ว่า Digital Transformation นั้น เป็นการเปิดโอกาสใหม่ ๆ ที่ระบบราชการจะสามารถพัฒนาการทำงานและการบริการ เพื่อสนองต่อความคาดหวังของประชาชนได้ดียิ่งขึ้น รวมถึงพัฒนาเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของประเทศไทยต่อไปด้วย ในการพัฒนาให้ประสบผลสำเร็จเกิดความเปลี่ยนแปลงเป็นรูปธรรมในแต่ละองค์กรนั้น จึงจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องมีความมุ่งมั่นในการผลักดัน ใช้ความเป็นผู้นำ และใช้เทคนิคการคิดเชิงกลยุทธ์ เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงต่อไป

การเตรียมความพร้อมขององค์กรภาครัฐสำหรับ Digital Transformation*

ฐิติวัฒน์ แก้วอ่ำดี
นักวิชาการสถิติชำนาญการ
สำนักงานสถิติแห่งชาติ

บทนำ

ในโลกยุคปัจจุบันที่เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) เข้ามามีบทบาทกับชีวิตประจำวันของประชาชน ทำให้ประชาชนปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการใช้ชีวิตของตนเองไปอย่าง “รวดเร็ว” และ “รุนแรง” ซึ่งมีผลกระทบต่อกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process) ของธุรกิจทุกประเภท ทำให้ทุกธุรกิจต้องพยายามปรับเปลี่ยนกระบวนการทางธุรกิจของตนเองให้เป็นดิจิทัลมากขึ้น (Digital Transformation) ด้วยนัยหนึ่งก็เพราะต้องการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนากระบวนการทางธุรกิจให้ดียิ่งขึ้น และอีกนัยหนึ่งที่สำคัญมากกว่าก็เพื่อหลีกเลี่ยงผลเสียและผลกระทบที่จะทำให้เกิด Digital Disruption ซึ่งก็คือ

* **หมายเหตุ** เนื้อหาและข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในบทความนี้ เป็นความคิดเห็นส่วนตัวของผู้เขียน ไม่มีผลผูกพันกับสำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม และสำนักงาน ก.พ. แต่อย่างใด

การที่ธุรกิจหยุดชะงักในยุคที่เทคโนโลยีดิจิทัลพัฒนาอย่างก้าวกระโดดจนทำให้ธุรกิจล้มตัวลงและไม่อาจหยุดยืนอยู่ต่อไปได้

ในภาคเอกชนได้ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงที่กล่าวมาเป็นอย่างดี จึงได้พยายามทำ Digital Transformation เพื่อหลีกเลี่ยง Digital Disruption ที่จะเกิดขึ้นต่อธุรกิจ ตัวอย่างที่ชัดเจนคือธุรกิจธนาคาร มีการพัฒนา Application เพื่อทำธุรกรรมทางการเงินผ่านทางโทรศัพท์มือถือ การส่งเสริมให้เกิดสังคมไร้เงินสด การพัฒนาระบบดิจิทัลที่หลากหลายสำหรับสนับสนุนงานบริการต่าง ๆ ของธนาคาร เช่น E-Money, Block Chain, ระบบ Cloud และระบบ PromptPay รวมถึงการใช้ประโยชน์จาก Big Data ซึ่งการทำ Digital Transformation เหล่านี้ ส่งผลให้มีการปิดธนาคารสาขาย่อยหลายจุด มีการลดพนักงานลงเป็นจำนวนมาก เนื่องจากเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาแทนที่แรงงานของคนได้

สำหรับอีกหนึ่งธุรกิจที่ได้รับผลกระทบอย่างชัดเจนคือธุรกิจค้าปลีก ยอดขายที่ได้จากหน้าร้านลดลงอย่างต่อเนื่อง เพราะผู้บริโภคปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปซื้อของทางออนไลน์มากขึ้น ร้านค้าขนาดใหญ่ต้องทำ Digital Transformation โดยการพัฒนา Application หรือเปิดร้านค้าออนไลน์ของตนเองเพื่อปรับตัวตามพฤติกรรมผู้บริโภค ส่วนร้านค้าขนาดเล็กก็ปรับเปลี่ยนตัวเองไปขายสินค้าทางแพลตฟอร์มออนไลน์มากขึ้นเช่นกัน

เมื่อได้มองภาคเอกชนทำ Digital Transformation เพื่อรับมือและหลีกเลี่ยง Digital Disruption ที่จะเกิดต่อธุรกิจแล้ว ทำให้ต้องกลับมาตั้งคำถามสำหรับภาครัฐว่า องค์กรภาครัฐได้มีการเตรียมความพร้อมในการ

ดำเนินการ Digital Transformation แล้วหรือยัง และได้เตรียมการไว้
มากเพียงพอทันกับการที่เทคโนโลยีพัฒนาแบบก้าวกระโดดแล้วหรือไม่

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

นอกเหนือจากประเด็นทางด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลให้มีความทันสมัยแล้ว ในการดำเนินการ Digital Transformation ยังมีหลายประเด็นและหลายมุมมองที่จะต้องนำเข้ามาพิจารณาให้ครอบคลุมเนื่องจากมีผลกระทบที่สืบเนื่องตามกันไป ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายต่อไปนี้เป็นเพียงส่วนหนึ่งที่ช่วยให้มองภาพได้กว้างมากขึ้น เมื่อองค์กรภาครัฐองค์กรหนึ่งตัดสินใจที่จะทำ Digital Transformation

1. การจัดทำแผน Digital Transformation ถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากและต้องรีบดำเนินการให้เร็วที่สุด เพราะในยุคดิจิทัล การที่องค์กรหยุดนิ่งเปรียบเสมือนการวิ่งถอยหลัง และการที่องค์กรขับเคลื่อนไปโดยไม่มีแผน ทิศทาง และกลยุทธ์ที่แน่ชัดก็เปรียบเสมือนการวิ่งวนอยู่ที่จุดเดิม การจัดทำแผน Digital Transformation ในระยะยาว อาจดำเนินการได้ตามขั้นตอน 4 ขั้นตอนต่อไปนี้

■ **ขั้นที่ 1 ประเมินสถานการณ์องค์กรในปัจจุบัน** (Current Statement Assessment) ให้รอบด้าน โดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ ในการประเมิน เช่น การวิเคราะห์ SWOT การวิเคราะห์ PESTEL การวิเคราะห์ Scenario Planning การวิเคราะห์ Problem Driven Iterative Adaptation (PDIA) รวมถึงการวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis) เป็นต้น

- **ขั้นที่ 2** การพัฒนาวิสัยทัศน์ในอนาคต (Future vision) ขององค์กร รวมทั้งวิสัยทัศน์ย่อยในอนาคตสำหรับ 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ ทรัพยากรบุคคล (People) กระบวนการ (Process) เทคโนโลยี (Technology) และเนื้อหาที่จะส่งมอบ (Content)

- **ขั้นที่ 3** การประเมินช่องว่าง (Gaps Assessment) ระหว่างสถานการณ์ปัจจุบันและวิสัยทัศน์ที่ได้วางไว้ในอนาคต

- **ขั้นที่ 4** การพัฒนาเป้าหมาย (Goal) แผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) และแผนปฏิบัติการ (Action Plan) เป็นภาพรวมสำหรับองค์กรและสำหรับทั้ง 4 องค์ประกอบหลัก

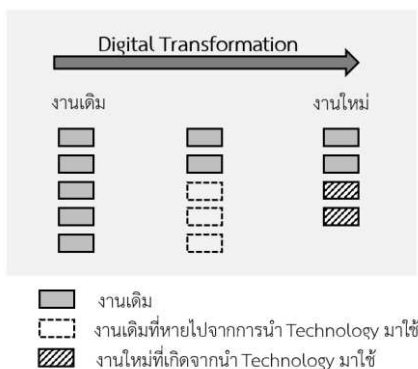
2. การเตรียมพร้อมทางด้านทรัพยากรบุคคล ไม่ว่าองค์กรจะทำ Digital Transformation หรือองค์กรจะนิ่งเฉยไม่ยอมปรับตัวจนเกิด Digital Disruption หรือไม่ว่าองค์กรจะวางทิศทางตนเองไว้อย่างไร ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วเช่นนี้ บุคลากรในองค์กรจะเป็นผู้ที่ได้รับผลกระทบมากที่สุดเสมอ ดังนั้น การเตรียมความพร้อมเกี่ยวกับบุคลากร จึงมีความสำคัญมาก ซึ่งควรรีบเร่งดำเนินการ ดังนี้

- **การวิเคราะห์รายละเอียดงาน (Job Description) และจำนวนงาน (Workload)** องค์กรควรทำการวิเคราะห์รายละเอียดงาน และจำนวนงานที่จะเปลี่ยนแปลงไปเมื่อมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ โดยวิเคราะห์ในทุกตำแหน่งว่าจะถูกเทคโนโลยีทดแทนงานไปเท่าใด จะเกิดงานรูปแบบใหม่อันเนื่องมาจากการใช้เทคโนโลยีเท่าใด และจำนวนบุคลากรสุดท้ายที่จำเป็นต้องมีเป็นเท่าใด รวมถึงการวิเคราะห์หรือ

คาดการณ์ทักษะ (skill) ที่จำเป็นต้องมีในอนาคตด้วย เนื่องจากการจ้างบุคลากรภาครัฐในอนาคตอาจจะไม่ได้สนใจวุฒิการศึกษาเพียงอย่างเดียว แต่อาจเน้นไปสนใจทักษะ (skill) บางประการที่จำเป็นมากขึ้น การวิเคราะห์เช่นนี้นอกจากเป็นการส่งสัญญาณให้บุคลากรขององค์กรเองแล้ว ยังเป็นการส่งสัญญาณไปยังภาคการศึกษาที่ผลิตบุคลากรเข้าสู่ตลาดแรงงานอีกด้วย

ตัวอย่างการวิเคราะห์เช่น ตำแหน่งเจ้าพนักงานสถิติที่ทำหน้าที่จัดเก็บข้อมูลสถิติในงานสนาม เมื่อมีการนำเทคโนโลยี e-survey หรือการตอบแบบสอบถามออนไลน์มาใช้อย่างครบวงจร งานจัดเก็บข้อมูลในสนามของเจ้าพนักงานสถิติจะหายไป แต่จะเกิดงานใหม่ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี เช่น การเขียนภาษาคอมพิวเตอร์เพื่อตรวจสอบความแนบเนียนของคำตอบของแบบสอบถามออนไลน์ การติดตามแบบสอบถามผ่านระบบที่พัฒนาขึ้น เป็นต้น ซึ่งล้วนเป็นทักษะ (skill) ที่ต้องเรียนรู้ใหม่ แต่ปริมาณงานที่เกิดขึ้นใหม่นั้นอาจจะน้อยกว่าปริมาณงานเดิมที่ถูกทดแทนไป ดังภาพที่ 1 ดังนั้นจำนวนบุคลากรที่จำเป็นต้องมีในองค์กรก็อาจจะลดลงด้วย

ภาพที่ 1 จำนวนงานที่เปลี่ยนไป
จากการทำ Digital Transformation



ทั้งนี้ งานเดิมที่ถูกทดแทน ส่วนหนึ่งเกิดจากการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ แต่อีกส่วนหนึ่งก็อาจเกิดได้จากการที่บุคลากรรุ่นใหม่มีทักษะที่หลากหลายและทำงานได้มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม เช่น เจ้าหน้าที่ฝ่าย IT ซึ่งในปัจจุบันมีการแบ่งงานทำตามลักษณะงานที่ต่างกัน เช่น แบ่งเป็นส่วนที่ทำงานเกี่ยวกับ Network ส่วนที่ทำงานเกี่ยวกับ Data Center หรือส่วนที่ทำงานเกี่ยวกับ Software และการพัฒนาโปรแกรม ซึ่งแยกกันทำงานและไม่มี การก้าวล่วงงานซึ่งกันและกัน ทำให้ปัจจุบันเจ้าหน้าที่ฝ่าย IT มีทักษะที่ไม่หลากหลายมากพอ และมีโอกาสจะถูกทดแทนโดยบุคลากรที่มีทักษะหลากหลายมากกว่าได้ง่ายในอนาคต

■ **การสื่อสารกับบุคลากรในองค์กร** องค์กรควรทำการสื่อสารไปยังบุคลากรทุกระดับให้เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น รวมทั้งการปรับกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ซึ่งก็คือการปรับความคิดหรือทัศนะพื้นฐานซึ่งเป็นบ่อเกิดของความคิดหรือทัศนะอื่น ๆ ของบุคลากรและองค์กรให้มีความพร้อมที่จะรับมือการเปลี่ยนแปลง เพราะถ้าบุคลากรไม่เข้าใจหรือพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ก็จะเป็นหนึ่งในปัญหาที่ใหญ่ที่สุดในการทำ Digital Transformation

■ **การเตรียมบุคลากรที่จะเป็นผู้นำองค์กรในอนาคต** ในอนาคต (รวมถึงปัจจุบัน) ผู้นำองค์กรจะต้องเผชิญกับโลก VUCA ซึ่งก็คือโลกที่เต็มไปด้วย Volatility (ความผันผวน) Uncertainty (ความไม่แน่นอน) Complexity (ความสลับซับซ้อน) และ Ambiguity (ความคลุมเครือ) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโลกอนาคตที่มีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

โจทย์ที่ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจจะอยู่ภายใต้สถานการณ์ที่คลุมเครือ ไม่สามารถระบุได้ชัดเจนว่าปัญหาหรือเป้าหมายคืออะไร ไม่สามารถระบุทางเลือกและผลลัพธ์ที่ตามมาได้ รวมถึงมีข้อมูลไม่เพียงพอในการตัดสินใจ ผู้นำองค์กรจึงควรมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

1) เป็นนักคิดเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Thinker) กล่าวคือ เป็นผู้ที่มีมองไปข้างหน้า ผู้นำกำกับการสร้างวิสัยทัศน์ และเป็นผู้ที่สามารถมองภาพใหญ่ (Big Picture) ได้ดี

2) เป็นผู้บริหารที่เป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านวิชาการในงานที่ตนต้องบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรที่เป็นวิชาการเฉพาะด้าน เช่น นายแพทย์เป็นผู้บริหารโรงพยาบาล วิศวกรเป็นผู้บริหารหน่วยงานก่อสร้าง เป็นต้น เนื่องจากมีการศึกษาพบว่า ผู้บริหารที่เป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านวิชาการด้วย จะสามารถตัดสินใจและสื่อสารกับบุคลากรในองค์กรได้ดีกว่าผู้บริหารที่ไม่ได้เป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านวิชาการนั้น และถึงแม้ว่าผู้บริหารที่ไม่ได้เป็นผู้เชี่ยวชาญจะสามารถแต่งตั้งที่ปรึกษาทางด้านวิชาการได้ แต่ผู้บริหารเหล่านั้นก็ไม่สามารถเลือกที่ปรึกษาที่เชี่ยวชาญจริงและเหมาะสมกับสถานการณ์ได้ รวมถึงไม่สามารถประเมินวิเคราะห์ข้อมูลที่ปรึกษาแนะนำให้ได้ เนื่องจากผู้บริหารมีองค์ความรู้ทางด้านวิชาการไม่แน่นมากเพียงพอตนเอง

3) เป็นผู้ที่มีทักษะการคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) และการคิดรอบข้าง (Lateral Thinking) ซึ่งเป็นทักษะการคิดที่จำเป็นในโลก VUCA เพื่อสามารถแก้ไขปัญหาที่สลับซับซ้อนและพลิกแพลงวิธีการแก้ไขปัญหาได้ และ

4) เป็นผู้นำแบบ Agile กล่าวคือเป็นผู้นำที่ไม่หยุดนิ่ง ปรับปรุงและพัฒนาองค์กรอยู่เสมอ เชื่อมต่อคนในองค์กรและปรับเปลี่ยนความคิดของคนในองค์กรให้ไปยังจุดหมายที่วางไว้ได้ถูกต้อง

3. การส่งเสริมให้มีพื้นที่เล็ก ๆ ในการทดลองเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ ภายใต้แนวคิด “สร้างขึ้นได้ – รู้ทั้งได้ – สร้างขึ้นใหม่ได้ – ก็รู้ทั้งใหม่ได้” เพื่อเปิดทางให้บุคลากรภาครัฐสามารถแสดงความคิดสร้างสรรค์ได้อย่างเต็มที่ สามารถทดลองเล็ก ๆ และเรียนรู้อย่างรวดเร็วจากความสำเร็จและความผิดพลาด ทั้งนี้ ต้องมีการปรับหลักแนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีให้กว้างขึ้นกว่าการมองเฉพาะความคุ้มค่าทางด้านตัวเงิน โดยควรมองว่าการที่ได้เรียนรู้จากการทดลองที่ถึงแม้จะล้มเหลวถือเป็นการสร้างคุณค่า (Value) อย่างหนึ่ง และถือว่าเป็นความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐบาลรูปแบบหนึ่งเช่นกัน

4. การสร้างรูปแบบการทำงานภาครัฐที่ยืดหยุ่น (flexible) มากขึ้น โดยเปลี่ยนแนวคิดจาก “สรรหาคนเก่งมาทำงานในระบบราชการ” เป็น “สรรหาคนเก่งมาทำงานให้ระบบราชการ” เนื่องจากภาคราชการไม่สามารถจ่ายค่าตอบแทนในระดับที่สูงเหมือนกับที่ภาคเอกชนจ่ายให้ได้ คนที่มีความรู้ความสามารถส่วนใหญ่จึงเลือกที่จะ

ทำงานในภาคเอกชน แต่ถ้ารัฐยังต้องการให้คนเหล่านี้ทำงานให้กับภาคราชการ รัฐไม่ควร “ปิด” ให้คนเก่งอยู่ในระบบราชการเพียงแห่งเดียว แต่รัฐควร “เปิด” โอกาสให้คนเก่งมาทำงานราชการมากขึ้น กล่าวคือ มีการสร้างรูปแบบการทำงานของข้าราชการที่ยืดหยุ่น (flexible) มากขึ้น ยกตัวอย่างเช่น อาจให้ข้าราชการทำงานเพียง 3 วันต่อสัปดาห์ให้กับองค์กรภาครัฐ ส่วน 4 วันที่เหลือเปิดโอกาสให้สามารถไปทำงานในภาคเอกชนได้ โดยอาจคงสิทธิและสวัสดิการให้ตามสัดส่วน หรืออาจให้ข้าราชการทำงานระยะไกล (Remote Working) ซึ่งเป็นรูปแบบการทำงานที่ไม่จำเป็นต้องเข้าไปทำงานที่สำนักงาน ให้ทำงานและส่งมอบงานผ่านระบบออนไลน์ได้ โดยวัดผลการทำงานตามผลิตผล (Output) ที่กำหนด ไม่ได้วัดจากการตอกบัตรเข้างานตามเวลากำหนด หรือสร้างข้าราชการที่ไม่ได้อยู่สังกัดหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง แต่เป็นข้าราชการกลางที่อาจถูกสั่งการเพื่อมอบหมายให้ทำภารกิจเฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่งตามความเหมาะสมได้ เป็นต้น

5. การปรับปรุงแก้ไขกฎหมาย กฎระเบียบต่าง ๆ เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและรุนแรงของโลกดิจิทัล และเพื่อไม่ให้เป็นอุปสรรคในการพัฒนาภาครัฐ

บรรณานุกรม

- [1] Digital Transformation Roadmap,
<https://www.martechthai.com/technology/digital-transformation-roadmap/>, สืบค้นเมื่อ 14 สิงหาคม 2562
- [2] Can You Be a Great Leader Without Technical Expertise?,
<https://hbr.org/2017/11/can-you-be-a-great-leader-without-technical-expertise>, สืบค้นเมื่อ 14 สิงหาคม 2562

โรงเรียนข้าราชการใหม่ Mission : Possible

ณัฐริกา ณวรัตน์

นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ

สำนักงาน ก.พ.

บทนำ

โดยธรรมชาติแล้วเมื่อคนเรามีความปรารถนาอย่างแรงกล้า (Passion) ที่จะประสบความสำเร็จในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ย่อมพยายามหาหนทาง และฝ่าฟันอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อที่จะประสบความสำเร็จในเรื่องนั้น แต่หากปราศจากภาวะผู้นำ และการคิดเชิงกลยุทธ์ หนทางที่จะไปสู่ความสำเร็จคงไม่ง่ายขึ้น

แผนปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2561 – 2565 ต้องการปรับเปลี่ยนภาครัฐให้เป็น “ภาครัฐของประชาชน เพื่อประชาชน” สามารถตอบสนองความต้องการ และความคาดหวังของประชาชนที่หลากหลาย พัฒนาโครงสร้างหน่วยงานภาครัฐให้ทันสมัย กะทัดรัด ปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และมีระบบงานที่มีผลสัมฤทธิ์สูง พัฒนากำลังคนภาครัฐให้มีสมรรถนะสูง ปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ และยึดมั่นในคุณธรรม พร้อมนำการพัฒนาประเทศ พัฒนาระบบบริหารงานบุคคลให้สามารถดึงดูด รักษาใจผู้มีความรู้ความสามารถสูง อีกทั้งส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมที่ซื่อสัตย์สุจริต บนหลักธรรมาภิบาล โดยในประเด็นปฏิรูปที่ 5 ระบบบริหารงานบุคคล

ที่สามารถดึงดูด สร้าง และรักษาคนดีคนเก่งไว้ในภาครัฐ กลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนาขีดความสามารถและสร้างความผูกพันต่อองค์กร (Engagement) ของบุคลากรภาครัฐ แผนงานที่ 2 การพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมเป็นข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ภาครัฐยุคใหม่ กำหนดให้สำนักงาน ก.พ. และองค์กรกลางบริหารงานบุคคลจัดหลักสูตรปฐมนิเทศระหว่างการทำงาน (Induction Training) ที่มีประสิทธิผลในการสร้างสมรรถนะและทัศนคติใหม่ในการทำงานภาครัฐ (New Mindsets) โดยมีตัวชี้วัด คือ (1) ข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ภาครัฐคุณลักษณะที่สอดคล้องกับการบริหารจัดการภาครัฐยุคใหม่ และ (2) มีระบบการปฐมนิเทศ และทดลองงาน ที่เข้มข้นหรือมีโรงเรียนข้าราชการใหม่ รวมทั้งมีหลักสูตรการพัฒนาระหว่างทดลองงานที่มีประสิทธิภาพ

ในฐานะที่ดิฉันดำรงตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ สังกัดสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. มีหน้าที่รับผิดชอบการพัฒนานโยบายและกลไกการพัฒนา การพัฒนาหลักสูตร และดำเนินการจัดฝึกอบรมให้แก่ข้าราชการของส่วนราชการต่าง ๆ โดยเฉพาะกลุ่มข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ระหว่างการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ โดยมุ่งปรับปรุงระบบการพัฒนาข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ระหว่างการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการของทุกส่วนราชการให้มีความเป็นมาตรฐานเป็นระบบ และต่อเนื่อง อันจะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ คือ ข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ระหว่างการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการได้รับการพัฒนาให้มีความพร้อมทั้งด้านความรู้ ทักษะ สมรรถนะหลัก และคุณลักษณะที่เป็นจุดร่วมของข้าราชการพลเรือนสามัญ รวมทั้งเกิดแรงบันดาลใจในการเป็น

ข้าราชการผู้มีคุณธรรม เป็นคนดี คนเก่งที่มีจิตสาธารณะ ทำงานเพื่อประเทศชาติ และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง
ดังภาพที่ 1

ภาพที่ 1 แนวคิดโรงเรียนข้าราชการใหม่



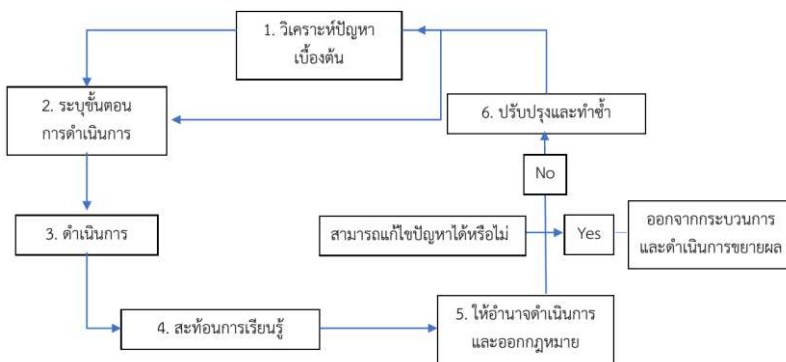
การนำสิ่งที่เรียนรู้มาประยุกต์ใช้

จากการที่ได้มีโอกาสเป็นผู้ได้รับทุนฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำและการสร้างนักลยุทธ์ศาสตร์ในระบบราชการไทย (Leadership and Strategist) ไปฝึกอบรมในหลักสูตร Leadership and Strategist Program จาก University of Queensland ประเทศออสเตรเลีย ดิฉันได้นำแนวคิด Problem Driven Iterative Adaption (PDIA) SWOT Analysis และ Risk Management มาใช้ในการศึกษาวิเคราะห์ความเป็นไปได้ การวางกลยุทธ์ และแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อขยายผลการพัฒนาข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ (Induction Training) หรือโรงเรียนข้าราชการใหม่ ซึ่งได้แก่ การจัดการ

อบรมสัมมนาร่วมกันตาม “หลักสูตรต้นกล้าข้าราชการ” เพื่อรองรับข้าราชการบรรจุใหม่ทั้งหมดในอนาคต ดังนี้

แนวคิด Problem Driven Iterative Adaption (PDIA) เป็นวิธีการในการบริหารจัดการที่ทรงพลัง สามารถใช้ในการแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อน (Complex Problem) ด้วยวิธีการที่ไม่ยุ่งยาก (Simple) สามารถดำเนินการได้เองในองค์กร โดยไม่จำเป็นต้องจ้างที่ปรึกษาภายนอก โดยมีกระบวนการดังภาพที่ 2

ภาพที่ 2 กระบวนการตามแนวคิด Problem Driven Iterative Adaption (PDIA)



อ้างอิงจาก <https://bsc.cid.harvard.edu/PDIAtoolkit>

แนวคิดนี้จึงมีความเหมาะสมในการนำมาประยุกต์ใช้เนื่องจากสามารถดำเนินการได้เองและไม่สิ้นเปลืองงบประมาณ แต่สิ่งสำคัญอยู่ที่การทดลองนำร่อง (Try) การเรียนรู้จากการประสบการณ์ (Learn) การทำซ้ำ (Iterate) และการปรับปรุง (Adapt) ซึ่งสอดคล้องกับ

การดำเนินการของสำนักงาน ก.พ. ที่ได้ดำเนินการปรับปรุงและพัฒนาแนวทางการพัฒนาข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ระหว่างการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ ทั้งในส่วนของการปฐมนิเทศ การเรียนรู้ด้วยตนเอง และการอบรมสัมมนาาร่วมกัน โดยเฉพาะในส่วนของการจัดการอบรมสัมมนาร่วมกันตาม “หลักสูตรต้นกล้าข้าราชการ” ได้ดำเนินการทดลองนำร่องไปแล้ว จำนวน 2 รุ่น ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 และ พ.ศ. 2562 โดยภายหลังจัดการฝึกอบรมเสร็จสิ้นทุกรุ่นจะมีการติดตามประเมินผลเรียนรู้จากผลประเมิน เตรียมทดลองปฏิบัติซ้ำ และพิจารณาว่าปัญหาที่เกิดขึ้นได้รับการแก้ไขหรือไม่ หากแก้ไขได้แล้ว ก็เตรียมการขยายผล แต่หากยังไม่สามารถแก้ปัญหาได้ ก็นำประเด็นปัญหามาทบทวนเพื่อปรับปรุงพัฒนาหลักสูตร รวมทั้งรูปแบบวิธีการต่อไป

นอกจากแนวคิด Problem Driven Iterative Adaption (PDIA) ที่ใช้แก้ไขปัญหาในการปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรและแนวทางดำเนินการแล้ว เพื่อวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการขยายผลการพัฒนาข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ระหว่างการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ ในรูปแบบโรงเรียนข้าราชการใหม่ที่จะรองรับข้าราชการบรรจุใหม่ทั้งหมดในอนาคต จึงได้ทำการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของการพัฒนาข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ระหว่างการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ ในรูปแบบโรงเรียนข้าราชการใหม่ ดังนี้

จุดแข็ง

1) มีเครือข่ายภาคเอกชนสถาบันการศึกษาและส่วนราชการที่สนใจให้ความร่วมมือ

- 2) มีหลักสูตรที่พัฒนาและดำเนินการแล้ว
- 3) มีเครือข่ายวิทยากรส่วนหนึ่ง
- 4) โปรแกรมระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคล (DPIS) และ

SMART ก.พ. 7

- 5) มี MOOC และรายวิชา Online ที่ครอบคลุมเนื้อหาหลักสูตรทั้งหมด

จุดอ่อน

- 1) ข้าราชการที่รับผิดชอบมีจำนวนไม่เพียงพอ
- 2) มีหลักสูตรต้องสรรหาหรือพัฒนาขึ้นใหม่บางส่วน
- 3) วิทยากรในบางหัวข้อวิชาที่มีจำนวนไม่เพียงพอ

โอกาส

- 1) กำหนดเป็นตัวชี้วัดในแผนปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2561 – 2565 ประเด็นปฏิรูปที่ 5 ระบบบริหารงานบุคคลที่สามารถดึงดูด สร้าง และรักษาคนดีคนเก่งไว้ในภาครัฐ กลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนาขีดความสามารถและสร้างความผูกพันต่อส่วนราชการ (Engagement) ของบุคลากรภาครัฐ แผนงานที่ 2 การพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมเป็นข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ภาครัฐยุคใหม่
- 2) มีข้อสั่งการนายกรัฐมนตรีให้ส่วนราชการจะดำเนินการจัดทำแผนการสรรหาและบรรจุบุคคลของแต่ละหน่วยงานล่วงหน้า
- 3) ปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศมีความทันสมัย

อุปสรรค

- 1) จำนวนข้าราชการพลเรือนสามัญที่บรรจุใหม่ในแต่ละปีมีจำนวนมาก
- 2) ความผันผวนของงบประมาณที่ได้รับในแต่ละปี

ข้อเสนอในการปรับปรุงพัฒนางาน

กลยุทธ์การขยายผลการพัฒนาข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ ในรูปแบบโรงเรียนข้าราชการใหม่

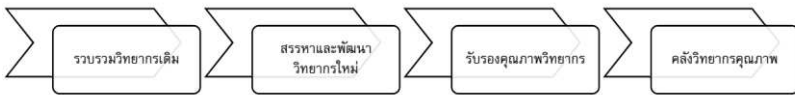
จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของการพัฒนาข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ และระดับแรกบรรจุในรูปแบบโรงเรียนข้าราชการใหม่ สำนักงาน ก.พ. จึงได้วางกลยุทธ์เพื่อการขยายผลการพัฒนาข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ และระดับแรกบรรจุในรูปแบบโรงเรียนข้าราชการใหม่ โดยมี 3 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งจากภาครัฐและภาคเอกชน (Public Private Collaboration) โดยอาศัยความร่วมมือทั้งจากภาครัฐและภาคเอกชนในการดำเนินการ และพัฒนาหลักสูตร โดยใช้ MOU และจ้างเหมาดำเนินการ โดยมีรายละเอียดกิจกรรม และบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างสำนักงาน ก.พ. เครือข่ายส่วนราชการ หน่วยงานภาครัฐ สถาบันการศึกษา และภาคเอกชน

กลยุทธ์ที่ 2 การสร้างคลังวิทยากรคุณภาพ (Create New Pool of Qualified Lecturers) โดยรวบรวมฐานข้อมูลวิทยากรเดิมที่มีอยู่ในรายวิชาต่าง ๆ จากสำนักงาน ก.พ. และส่วนราชการ จากนั้นดำเนินการ

สรรหาวิทยากรเพิ่มเติมจากสถาบันการศึกษา และภาคเอกชน
ในขณะเดียวกันก็ดำเนินการสร้างและพัฒนาวิทยากรเพิ่มเติม จัดทำระบบ
รับรองคุณภาพวิทยากร และจัดทำคลังวิทยากรคุณภาพ เพื่อให้มีวิทยากร
ที่มีคุณภาพ และมีปริมาณเพียงพอ รายละเอียดดังภาพที่ 3

ภาพที่ 3 กลยุทธ์ที่ 2 การสร้างคลังวิทยากรคุณภาพ



กลยุทธ์ที่ 3 การผสมผสานการเรียนรู้แบบ Seamless Learning
โดยบูรณาการเรียนรู้ Online การเรียนในห้องเรียน และการเรียนนอก
ห้องเรียน ดังนี้

- 1) การเรียนออนไลน์ก่อนเข้าชั้นเรียน (Online Pre-course)
เพื่อปูพื้นฐานและเตรียมความพร้อมของผู้เรียนก่อนจะร่วมอภิปรายและ
แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชั้นเรียน
- 2) การอภิปรายฝึกอบรมในชั้นเรียน (Offline Course) เพื่อให้
ผู้เรียนได้อภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และฝึกปฏิบัติร่วมกับผู้เข้ารับ
การฝึกอบรม และวิทยากร
- 3) การเรียนรู้นอกชั้นเรียนจากผู้อื่นและสังคม (Social Learning)
เพื่อให้ผู้เรียนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้อื่นนอกชั้นเรียน อาทิ การจัดทำ
Group Project การเข้าร่วมเครือข่ายการเรียนรู้ต่าง ๆ หรือ Community
of Practice

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงในการขยายผลการพัฒนาข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ และระดับแรกบรรจุ ในรูปแบบโรงเรียนข้าราชการใหม่

จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของการพัฒนาข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ และระดับแรกบรรจุในรูปแบบโรงเรียนข้าราชการใหม่ ซึ่งพบจุดอ่อนและอุปสรรคบางประการดังที่กล่าวไปแล้วนั้น จึงได้วิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยงในการขยายผลการพัฒนาข้าราชการพลเรือนสามัญระดับแรกบรรจุในรูปแบบโรงเรียนข้าราชการใหม่ ดังรายละเอียดในตารางด้านล่าง

ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	การควบคุมความเสี่ยง
จำนวนข้าราชการพลเรือนสามัญที่บรรจุใหม่ในแต่ละปีมีจำนวนมาก	ปานกลาง	STRATEGY 1 Public Private Collaboration อาศัยความร่วมมือทั้งจากภาครัฐและภาคเอกชนในการดำเนินการ และพัฒนาหลักสูตร โดยใช้ MOU และจ้างเหมาดำเนินการ
งบประมาณที่ได้รับในแต่ละปี	ต่ำ	STRATEGY 1 Public Private Collaboration อาศัยความร่วมมือทั้งจากภาครัฐและภาคเอกชนในการดำเนินการ และพัฒนาหลักสูตร โดยใช้ MOU และจ้างเหมาดำเนินการ STRATEGY 3 Seamless Learning ผสมผสานการเรียนรู้ ทั้งการเรียน Online การเรียนในห้องเรียน และการเรียนนอกห้องเรียน (การเรียน Online และการเรียนนอกห้องเรียนสามารถประหยัดงบประมาณได้)
เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบโรงเรียนข้าราชการใหม่มีจำนวนไม่เพียงพอ	ปานกลาง	STRATEGY 1 Public Private Collaboration อาศัยความร่วมมือทั้งจากภาครัฐและภาคเอกชนในการดำเนินการ และพัฒนาหลักสูตร โดยใช้ MOU และจ้างเหมาดำเนินการ
บางหลักสูตรต้องสรรหาหรือพัฒนาขึ้นใหม่	ปานกลาง	STRATEGY 1 Public Private Collaboration อาศัยความร่วมมือทั้งจากภาครัฐและภาคเอกชนในการดำเนินการ และพัฒนาหลักสูตร โดยใช้ MOU และจ้างเหมาดำเนินการ
วิทยากรบางหัวข้อวิชา มีจำนวนไม่เพียงพอ	ต่ำ	STRATEGY 2 Create New Pool of Qualified Lecturers รวบรวม พัฒนา และรับรองคุณภาพวิทยากร เพื่อให้มีวิทยากรที่มีคุณภาพ และมีปริมาณเพียงพอ

บทสรุป

การจัดตั้งโรงเรียนข้าราชการบรรจุใหม่นั้นมีโอกาสและความเป็นไปได้เนื่องจากมีปัจจัยภายในที่สนับสนุน อาทิ จุดแข็งของสำนักงาน ก.พ. ได้แก่ การมีเครือข่ายภาคเอกชนสถาบันการศึกษาและส่วนราชการที่สนใจให้ความร่วมมือ การมีหลักสูตรที่พัฒนาและดำเนินการแล้วบางส่วน การมีเครือข่ายวิทยากรบางส่วน การมีโปรแกรมระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคล (DPIS) SMART ก.พ. 7 และระบบการเรียนรู้ออนไลน์ในรูปแบบต่าง ๆ ที่ครอบคลุมเนื้อหาหลักสูตรทั้งหมด อีกทั้ง ยังมีปัจจัยภายนอกหรือโอกาส ได้แก่ การที่รัฐบาลกำหนดให้การจัดตั้งโรงเรียนข้าราชการใหม่เป็นตัวชี้วัดในแผนปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2561 – 2565 การมีข้อสั่งการนายกรัฐมนตรีให้ส่วนราชการจะดำเนินการจัดทำแผนการสรรหาและบรรจุบุคคลของแต่ละหน่วยงานล่วงหน้า และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีความทันสมัย อย่างไรก็ตาม การขยายผลการพัฒนาข้าราชการพลเรือนสามัญอยู่ระหว่างการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ ในรูปแบบโรงเรียนข้าราชการใหม่ เพื่อรองรับข้าราชการบรรจุใหม่ทั้งหมดในแต่ละปี ซึ่งมีจำนวนประมาณ 10,000 – 20,000 คน ก็มีข้อเรื่องง่ายเนื่องจากวิทยากร และเจ้าหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. มีจำนวนไม่เพียงพอที่จะรองรับภารกิจดังกล่าว อีกทั้งงบประมาณที่ได้รับในแต่ละปีมีจำนวนจำกัด ดังนั้นปัจจัยที่ทำให้ความสำเร็จประการสำคัญ คือ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งจากภาครัฐและภาคเอกชน (Public Private Collaboration) อาทิ ส่วนราชการที่มีความพร้อมที่จะดำเนินการเองตามกรอบหลักสูตร สถาบันการศึกษา และบริษัทเอกชนต่าง ๆ การรวบรวม

พัฒนา และรับรองคุณภาพวิทยากร เพื่อให้มีวิทยากรที่มีคุณภาพ และมีปริมาณเพียงพอ และการผสมผสานการเรียนรู้ ทั้งการเรียน Online การเรียนในห้องเรียน และการเรียนนอกห้องเรียน เพื่อประหยัดเวลา และงบประมาณ

การสร้างกลยุทธ์ในการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศ
ด้วยทฤษฎี PDIA (Problem Driven Iterative Adaptation)

ณิธิญาณรณ อิมใจ

นักวิชาการคลังชำนาญการพิเศษ

วิสัยทัศน์ของประเทศไทยตามที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์แห่งชาติ คือ “การเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วด้วยความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” โดยมีเป้าหมายเพื่อรักษาความมั่นคงของชาติ และประกันสวัสดิภาพของประชาชน เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในหลายมิติ ส่งเสริมให้เศรษฐกิจเจริญเติบโต รวมทั้งเพิ่มขีดความสามารถของทุนมนุษย์ ในทุกระยะของชีวิตเพื่อให้เป็นพลเมืองที่มีความสามารถและมีคุณธรรม นอกจากนี้ยังรวมถึงการขยายโอกาสในการสร้างให้เกิดความเท่าเทียมกันทางสังคม ส่งเสริมการเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมพร้อมคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น และพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารราชการเพื่อประโยชน์สาธารณะให้ดียิ่งขึ้น

ทั้งนี้ สิ่งที่จะใช้ในการประเมินความสำเร็จของยุทธศาสตร์ชาติ ประกอบด้วย

- 1) ความอยู่ดีมีสุขของคนไทยและสังคมไทย
- 2) ขีดความสามารถในการแข่งขัน การพัฒนาเศรษฐกิจและการกระจายรายได้

- 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ
- 4) ความเท่าเทียมและความเสมอภาคของสังคม
- 5) ความหลากหลายทางชีวภาพ คุณภาพสิ่งแวดล้อม และความยั่งยืนของทรัพยากรธรรมชาติ
- 6) ประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการเข้าถึงการให้บริการของภาครัฐ

ดังนั้น การพัฒนาประเทศในช่วงระยะเวลา 20 ของยุทธศาสตร์ชาติ จึงมุ่งเน้นที่การสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

- 1) ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง
- 2) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน
- 3) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์
- 4) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม
- 5) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
- 6) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

สำหรับยุทธศาสตร์ชาติลำดับที่ 6) ที่ว่าด้วยการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐนั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อปฏิรูปและ

ยกระดับการบริหารราชการแผ่นดินของประเทศตามหลักการ “รัฐบาลของประชาชน เพื่อประชาชนและผลประโยชน์ร่วมกันของประเทศ และความสุขของประชาชนในส่วนรวม” ดังนั้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว ข้าพเจ้าจึงเห็นว่า ภาครัฐและหน่วยงานของรัฐจำเป็นต้องมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานโดยการประยุกต์และใช้ประโยชน์จากข้อมูลสารสนเทศที่มีขนาดใหญ่ในปัจจุบันให้มากที่สุด รวมทั้งต้องนำเทคโนโลยีดิจิทัลต่าง ๆ มาใช้อย่างรอบคอบ เพื่อช่วยยกระดับและปรับปรุงประสิทธิภาพของภาครัฐให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล นอกจากนี้ หน่วยงานภาครัฐยังควรที่จะต้องเปิดกว้างให้มีการทำงานร่วมกันระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ ตลอดจนส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งหนึ่งในกลยุทธ์สำคัญสำหรับการปรับปรุงและปฏิรูปการบริหารภาครัฐคือการทำให้ภาครัฐมีความทันสมัยเพื่อให้มั่นใจได้ว่าภาครัฐสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับบริบทการพัฒนาของประเทศรวมถึงการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการ และกำหนดแนวทางปฏิบัติงานของทุกหน่วยงานภาครัฐเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง

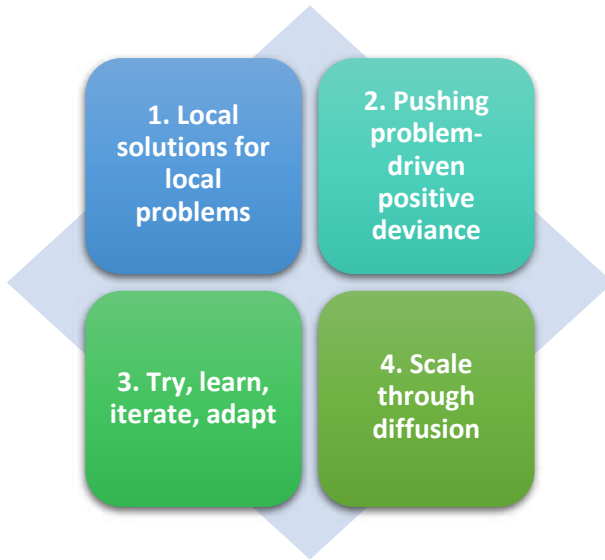
อย่างไรก็ดี เนื่องจากในปัจจุบันประเทศไทยกำลังเผชิญกับความท้าทายหลายประการโดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของเทคโนโลยีและปริมาณของข้อมูลที่มีอยู่มากมายจากหลายแหล่ง ในขณะที่หน่วยงานภาครัฐยังขาดทั้งทรัพยากรมนุษย์และเครื่องมือในการพัฒนาระบบหรือกระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงข้อมูลต่าง ๆ เหล่านั้นมาใช้ประโยชน์

ให้มากยิ่งขึ้น กล่าวคือ ขาดการนำข้อมูลสารสนเทศมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดนโยบาย ตลอดจนไม่มีกระบวนการส่งต่อข้อมูลไปยังหน่วยงานอื่นเพื่อใช้ประโยชน์จากข้อมูลเดียวกันเพิ่มเติม รวมถึงขาดการนำเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนช่วยในการทำงานอย่างมีกลยุทธ์เพื่อให้ทันตามเศรษฐกิจและสังคมโลกที่ดำเนินต่อไปอยู่ตลอดเวลา หรือที่เรียกว่า Digital Transformation

จากความท้าทายเกี่ยวกับการนำข้อมูลสารสนเทศของแต่ละหน่วยงานมียูมาใช้ให้เกิดประโยชน์ให้มากที่สุดบวกกับปัญหาจากการขาดแคลนบุคลากรและเครื่องมือที่จะนำข้อมูลสารสนเทศมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดนโยบายต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพ ข้าพเจ้าจึงมีแนวความคิดว่าหน่วยงานภาครัฐจำเป็นต้องแก้ปัญหาโดยการพัฒนา “ระบบ Data Sharing” ขึ้นก่อนเป็นลำดับแรก เพื่อสร้างกลไกให้มีการกำหนดรูปแบบของข้อมูลให้เป็นอิเล็กทรอนิกส์เพื่อนำไปใช้ ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญสำหรับต่อยอดไปสู่การเชื่อมโยงข้อมูล (Data Linkage) จนกลายเป็นองค์กรที่มีการทำงานเป็นรูปแบบดิจิทัล หรือ Digital Transformation ในที่สุด

การจัดทำโครงการพัฒนาระบบ Data Sharing ดังกล่าว ข้าพเจ้าได้นำทฤษฎี PDIA (Problem Driven Iterative Adaptation) มาใช้ กล่าวคือ เป็นการกำหนดกลยุทธ์ แผนงาน/โครงการ หรือเป็นการพัฒนาการทำงานที่แตกต่างไปจากเดิม โดยเน้นที่จะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในขณะนั้น หรือมองอีกนัยหนึ่งได้ว่าเป็นการขับเคลื่อนโครงการหรือแผนงานด้วยการปรับตัวตามสภาพปัญหา ซึ่งเป็นแนวคิดที่ข้าพเจ้าได้

เรียนรู้จาก Dr.Tim Grice (UQ, School of Political Science and International Studies) ทั้งนี้ ทฤษฎี PDIA วางอยู่บนหลักการพื้นฐานสำคัญ 4 ข้อ ดังรูป



แหล่งที่มา : Building capability by delivering results, Andrew.et.al

และจากหลักการดังกล่าวข้างต้นได้นำทฤษฎีข้างต้นมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบ Data Sharing เพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรและเครื่องมือที่จะนำข้อมูลสารสนเทศมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดนโยบายโดยมีกลยุทธ์ในการดำเนินการตามหลักการ PDIA ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 คือ การระบุเจ้าของปัญหา และสาเหตุของปัญหา

สำหรับปัญหาที่หน่วยงานบุคลากรและเครื่องมือในการนำข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ ที่กระจัดกระจายมาแบ่งปันให้หน่วยงานอื่นนำไปใช้ประโยชน์ร่วมกัน มีผู้ที่เป็นเจ้าของปัญหาได้แก่ หน่วยงานเจ้าของข้อมูล และหน่วยงานที่ต้องการใช้ข้อมูล ซึ่งเจ้าของปัญหาทั้งสองกลุ่มนี้ จะเป็นจุดเริ่มต้นในการเริ่มดำเนินการเปลี่ยนแปลง และเป็นจุดกำเนิดโครงการที่จะมาแก้ปัญหานั้น นอกเหนือจากการระบุเจ้าของปัญหาแล้วหน่วยงานจำเป็นต้องวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาด้วย อาทิ

- 1) หน่วยงานไม่มีการเตรียมการหรือกำหนดแนวทางว่าต้องมีการ share ข้อมูลกันมาก่อน
- 2) หน่วยงานไม่ทราบว่าข้อมูลที่เป็นประโยชน์คือข้อมูลใดบ้าง
- 3) หน่วยงานไม่ทราบว่าข้อมูลใดที่สามารถ share ได้ และข้อมูลใดเป็นความลับ รวมทั้งไม่ทราบว่าข้อมูลใดที่ต้อง share เพื่อประโยชน์โดยรวม
- 4) หน่วยงานไม่มีรูปแบบหรือ template มาตรฐาน ของข้อมูลที่ถูกต้อง ที่เป็นรูปแบบสำหรับการใช้ในการ sharing
- 5) ปัจจุบันหน่วยงานมีการเก็บข้อมูลเป็นรูปแบบ PDF ไฟล์ ซึ่งไม่สามารถนำไป share เพื่อให้หน่วยงานอื่นนำไปใช้ หรือนำไปวิเคราะห์ต่อยอดได้

6) หน่วยงานไม่มีผู้มีความรู้ด้านการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศมากำกับดูแลภาพรวมของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของหน่วยงาน

ขั้นตอนที่ 2 คือ การสร้างสภาพแวดล้อมในเชิงบวกทั้งภายในและระหว่างองค์กร

เมื่อทราบสาเหตุของปัญหาข้างต้น ข้าพเจ้าจึงเห็นว่าหน่วยงานควรมีการจัดทำโครงการพัฒนาระบบ Data Sharing ขึ้น และเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมในเชิงบวกซึ่งเป็นส่วนสนับสนุนให้เกิดการแก้ไขปัญหา และลดช่องว่างของสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหา โครงการพัฒนาระบบ Data Sharing จึงควรสร้างสภาพแวดล้อมเชิงบวก ดังนี้

1) แต่งตั้ง Chief Data Officer (CDO) ที่มีความรู้และประสบการณ์ในการแบ่งปันข้อมูล (Data Sharing) เพื่อกำกับดูแลและอนุมัติแผนงานโครงการที่เกี่ยวข้องระบบ Data Sharing ทั้งหมด

2) แต่งตั้งคณะกรรมการด้านเทคนิคที่มีประสบการณ์ในการใช้เทคโนโลยีจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดทำข้อกำหนดและออกแบบระบบ

3) แต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิคจากองค์กรอื่นเพื่อพิจารณาและให้คำแนะนำต่อคณะกรรมการด้านเทคนิค

ขั้นตอนที่ 3 คือ การเรียนรู้จากประสบการณ์ต่าง ๆ

การเรียนรู้จากองค์กรหรือผู้ที่มีประสบการณ์เป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้การดำเนินโครงการรวดเร็วและมีมาตรฐานยิ่งขึ้น ทั้งนี้ สำหรับโครงการ

พัฒนาระบบ Data Sharing ข้าพเจ้าเห็นว่าสามารถศึกษาความสำเร็จได้จากการให้บริการในรูปแบบรัฐบาลดิจิทัลของประเทศอื่น อาทิ รัฐบาลควีนส์แลนด์ ซึ่งเป็นรัฐบาลที่มีกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่มุ่งสู่ความเป็นดิจิทัลอย่างชัดเจน โดยกำหนดเป็นหลักการ 8 ข้อให้ทุกหน่วยงานต้องปฏิบัติตาม ได้แก่

หลักการที่ 1 : แก้ปัญหาอย่างถูกต้อง กล่าวคือ หนึ่งในความเสี่ยงที่ยิ่งใหญ่ที่สุดในองค์กร คือการใช้เวลานานมีค่าและเงินเพื่อแก้ไขปัญหาที่ผิด รัฐบาลควีนส์แลนด์จึงให้ความสำคัญกับการวางกรอบและแก้ปัญหาดังกล่าวผ่านการวิเคราะห์สิ่งที่เคยทำเพื่อขยายมุมมอง และกระตุ้นให้หน่วยงานพยายามค้นหามุมมองที่หลากหลาย

หลักการที่ 2 : ให้คำนึงว่าต้องทำให้เป็นดิจิทัลไว้อีกก่อน กล่าวคือเนื่องจากทุกคนมักจะมีความคาดหวังว่าเทคโนโลยีดิจิทัลจะทำให้ชีวิตของเราง่ายขึ้น ดังนั้น จึงเป็นเหตุผลว่าทำไมรัฐบาลควีนส์แลนด์จึงต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานเป็นระบบดิจิทัล รวมทั้งใช้ประโยชน์สูงสุดจากข้อมูลต่าง ๆ ที่มี และพยายามคิดอย่างสร้างสรรค์ เพื่อกำหนดวิธีการให้บริการในรูปแบบออนไลน์ให้มีความเรียบง่าย และสะดวกที่สุด

หลักการที่ 3 : สร้างประสบการณ์ดิจิทัลที่ครบวงจร กล่าวคือ รัฐบาลควีนส์แลนด์ได้มีการโครงสร้างพื้นฐานทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อลดความเป็นไซโล สนับสนุนให้มีการใช้การเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานแทน เพื่อให้ในระยะยาวรัฐบาลทำงานน้อยลง

หลักการที่ 4 : เน้นการเปิดเผยมากกว่าปกปิด กล่าวคือ รัฐบาลควีนส์แลนด์สนับสนุนให้มีการแบ่งปันข้อมูลและความรู้ระหว่างหน่วยงานเพื่อช่วยให้เกิดความร่วมมือและได้รับข้อมูลที่เป็นเชิงลึกมากขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การตัดสินใจที่ดี

หลักการที่ 5 : ออกแบบให้มีความปลอดภัย กล่าวคือ รัฐบาลควีนส์แลนด์ให้ความสำคัญกับความปลอดภัยของข้อมูลที่มีความซับซ้อนเนื่องจากประชาชนของรัฐทุกคนต่างต้องการให้ข้อมูลของพวกเขาปลอดภัย ในขณะที่การให้บริการของรัฐต่าง ๆ ก็ต้องมีความรวดเร็วและเป็นส่วนตัวเช่นกัน

หลักการที่ 6 : ทักษะและประสบการณ์ในการควบคุม (จากภายในและภายนอก) กล่าวคือ รัฐบาลควีนส์แลนด์ได้มีการสร้างวัฒนธรรมในการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมโดยการอนุญาตให้เจ้าหน้าที่ของรัฐได้ทดลองสิ่งใหม่ ๆ จากความเชื่อที่ว่านักคิดสร้างสรรค์ซ่อนอยู่ทั่วไปทั้งในรัฐบาลและองค์กรอื่น ๆ ซึ่งเป็นผู้ที่สามารถแก้ปัญหาใหม่ได้

หลักการที่ 7 : ไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง กล่าวคือ เมื่อรัฐบาลควีนส์แลนด์ได้มีการขับเคลื่อนนโยบายดิจิทัลไปข้างหน้า นั้นหมายถึงการไปข้างหน้าพร้อมด้วยกัน ดังนั้น ความคิดริเริ่มที่จะเป็นรัฐบาลดิจิทัลทั้งหมดของรัฐบาลควีนส์แลนด์จึงเริ่มต้นจากการสร้างการเชื่อมโยงข้อมูลและโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีร่วมกัน

หลักการที่ 8 : การทดลอง เรียนรู้ และปรับปรุง กล่าวคือ เมื่อรัฐบาลควีนส์แลนด์ได้ออกแบบวิธีแก้ปัญหาแล้ว รัฐบาลควีนส์แลนด์

ต้องนำวิธีการดังกล่าวไปทดสอบสมมติฐาน และเมื่อพบจุดบกพร่องก็นำมาปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นต่อไป

สำหรับการดำเนินการในขั้นตอนที่สามตามทฤษฎีของ PDIA นอกเหนือจากที่ต้องมีการเรียนรู้จากประสบการณ์ของหน่วยงานต่าง ๆ ตามที่ได้กล่าวไปแล้ว ในขั้นตอนที่สามนี้ ยังรวมถึงการที่หน่วยงานต้องมีการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงควบคู่ไปกับการดำเนินการด้วย ซึ่งการดำเนินการในขั้นตอนนี้จำเป็นต้องทำในรูปแบบนำร่องเสียก่อน เช่น นำร่อง share ข้อมูลระหว่างสองหน่วยงานหรือสองแผนภายในกรม เพื่อนำความเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาประเมิน วิเคราะห์ ปรับปรุง แล้วจึงขยายผลต่อไป

ขั้นตอนที่ 4 คือ การนำไปใช้งานจริง (Implement)

เมื่อการดำเนินการพัฒนาระบบ Data Sharing เสร็จเรียบร้อยแล้ว และผ่านการปรับปรุงแก้ไขจากการที่ได้้นำร่องใช้งานแล้ว หน่วยงานสามารถขยายขอบเขตให้มากขึ้น หรือกว้างขึ้น หรือเชื่อมโยงในส่วน of ข้อมูลที่มีความซับซ้อนและมากขึ้นได้ เช่น ขยายจากการ share ข้อมูลระหว่างสองระบบหรือระหว่างสองกอง เป็นการ share ข้อมูลที่อาจเกี่ยวข้องกับหลายระบบ หรือ share ให้กับหลายหน่วยงาน หรือ share ประเภทข้อมูลที่ซับซ้อนมากขึ้น ซึ่งในขั้นตอนที่สี่นี้หน่วยงานต้องให้ความสำคัญกับความปลอดภัยของข้อมูลที่จะต้องมีการพิจารณาตามไปด้วย ทั้งนี้ การ Implement อาจแบ่งเป็นหลายระยะ เช่น ระยะที่ 1 เป็นการ

เชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานภายในกระทรวงเดียวกัน และระยะที่ 2 เป็นการขยายผลการเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่นภายนอกกระทรวง เป็นต้น

ในมุมมองของข้าพเจ้านั้น หากหน่วยงานได้มีการนำทฤษฎี PDIA ไปใช้ เป็นเครื่องมือในการกำหนดกลยุทธ์หรือแผนงาน จะช่วยให้แผนงาน โครงการต่าง ๆ มีความรัดกุมมากขึ้น เช่น การวิเคราะห์หาปัญหาและมองให้ลึกถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาจะทำให้หน่วยงานแก้ปัญหาได้ถูกต้อง การศึกษาจากประสบการณ์ของหน่วยงานอื่นทำให้โครงการของเรา มีมุมมองที่กว้างขึ้น และทันสมัย การนำร่องและการมีแผนบริหาร ความเสี่ยงทำให้โครงการมีความผิดพลาดน้อยลง และสามารถแก้ไขปัญหา ได้ทันก่อนที่จะกระทบวงกว้าง และสุดท้ายการทยอย Implement จะเป็นการช่วยให้หน่วยงานสามารถรับมือกับปัญหาที่อาจจะเข้ามาจำนวนมาก ภายใต้บุคลากรที่มีจำนวนจำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากที่ได้นำเสนอข้างต้นว่าหน่วยงานจำเป็นที่จะต้องมีการแต่งตั้ง Chief Data Officer (CDO) ที่มีความรู้และประสบการณ์ในการแบ่งปัน ข้อมูล (Data Sharing) รวมทั้งแต่งตั้งคณะกรรมการด้านเทคนิคที่มี ประสบการณ์ในการใช้เทคโนโลยีจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อจัดทำข้อกำหนดและออกแบบระบบ จึงทำให้หน่วยงานต้องพิจารณา คุณสมบัติและสมรรถนะของทีมงานที่ต้องมีภาวะผู้นำ (Leadership) ทั้งนี้ Leadership ไม่ได้จำเป็นสำหรับผู้ที่ เป็นหัวหน้าหรือผู้บริหารเท่านั้น หากแต่เป็นคุณสมบัติที่ทุกคนในทีมควรต้องมี ซึ่งข้าพเจ้าได้เรียนรู้ค่านิยม หนึ่งที่ น่าสนใจจาก Mr.Wade Fuller (Director, Leadership & Capability

Development, Queensland Public Service Commission) ที่ได้ อธิบายความหมายของคำว่า Leadership เอาไว้ว่า “Leadership is an event between people” และ “Leadership is not an act on people” ซึ่งหากยกตัวอย่างให้เห็นภาพก็คือ ถ้าลูกทีมที่อยู่ในคณะทำงาน Data Sharing ที่ได้ยกตัวอย่างไปข้างต้น มีความเห็นที่ไม่ตรงกัน หรือมีความเห็นขัดกับหัวหน้าทีม ลูกน้องที่มี Leadership จะแก้ปัญหาโดยการถามคำถามแทนการโต้เถียง และหาวิธีที่จะจัดการให้การทำงานราบรื่น ซึ่งนั่นเท่ากับว่าทุกคนควรมี Leadership เพราะผู้ที่มี Leadership จะช่วยให้การทำงานร่วมกันประสบความสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น

อย่างไรก็ดี เนื่องจากปัญหาที่สำคัญและเป็นอุปสรรคของการสร้าง Leadership ก็คือ ตัวเอง ดังนั้น รัฐบาลควีนส์แลนด์จึงได้มีหลักสูตรพัฒนา Leadership ให้กับบุคลากรของรัฐ โดยเป็นการเน้นให้เกิดการพัฒนาเพื่อเพิ่มสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ หรือเรียกว่า Leadership Competencies ซึ่งผู้ที่เข้ารับการพัฒนายจะต้องถูกวัดก่อนว่า Leadership ของตนอยู่ในระดับใด มีด้านใดที่ดีและด้านใดที่ไม่ดีบ้าง แล้วจึงนำผลที่ได้ไปเทียบกับกรอบมาตรฐานที่รัฐบาลควีนส์แลนด์กำหนด ทั้งนี้ กรอบมาตรฐาน Leadership Competencies ของรัฐบาลควีนส์แลนด์ ประกอบด้วย 3 ส่วนด้วยกัน ได้แก่ 1) Vision 2) Results และ 3) Accountability โดยในแต่ละองค์ประกอบจะมีรายละเอียด Competencies สำหรับบุคลากรในแต่ละระดับด้วย ได้แก่ 1) ระดับบุคคล 2) ระดับหัวหน้างาน 3) ระดับหัวหน้าโครงการ 4) ระดับผู้อำนวยการ และ 5) ระดับผู้บริหาร เป็นต้น

ทุนฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำและการสร้างนักยุทธศาสตร์ในระบบราชการไทย
(Leadership and Strategist)



ภาพแสดง Leadership Competencies for Queensland

ทุนฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำและการสร้างนักยุทธศาสตร์ในระบบราชการไทย
(Leadership and Strategist)

ด้วยเหตุนี้ เมื่อลองนำกรอบ Leadership Competencies ของ
รัฐบาลควีนส์แลนด์มาประยุกต์ใช้เป็นกรอบสมรรถนะมาตรฐาน
(Leadership Competencies) ของผู้ที่ จะเข้าร่วมคณะทำงาน Data
Sharing จึงสามารถกำหนดได้ ดังนี้



ภาพกรอบสมรรถนะมาตรฐาน (Leadership Competencies)

ในท้ายสุดนี้ ข้าพเจ้าหวังเป็นอย่างยิ่งว่าตัวอย่างจากการนำแนวคิดและหลักการตาม PDIA มาประยุกต์ใช้กับการแก้ปัญหาการขาดแคลน

บุคลากรและเครื่องมือที่จะนำข้อมูลสารสนเทศมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดนโยบายต่าง ๆ โดยการจัดทำโครงการพัฒนาระบบ Data Sharing นี้จะนำไปสู่การพัฒนารูปแบบการให้บริการภาครัฐให้มีประสิทธิภาพตามเป้าประสงค์ของแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และนำไปสู่การขยายผลเพื่อประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปัญหาอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

การจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ

ธนะโชค รุ่งธิพานนท์

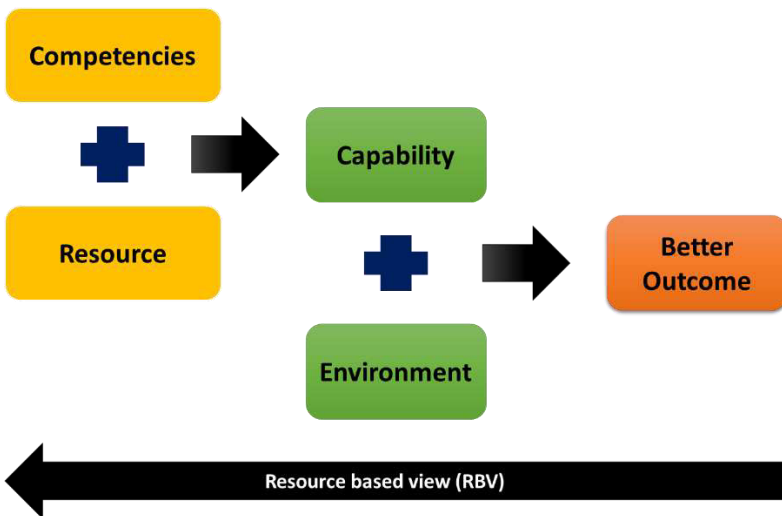
นักวิชาการคลังชำนาญการพิเศษ

ข้าพเจ้าได้รับทุนรัฐบาลฝึกอบรมประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 หลักสูตรการฝึกอบรมเป็นกลุ่มเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership) การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) การบริหารจัดการโครงการ (Project management) และ Digital Transformation โดยฝึกอบรม ณ Institute of Continuing & TESOL, The University of Queensland เครือรัฐออสเตรเลีย โดยข้าพเจ้าได้รับความรู้มากมายและสามารถนำมาปรับใช้ได้ ดังนี้

1. สมรรถนะ (Competencies) กับการพัฒนาองค์กร

สมรรถนะ (Competencies) หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ความสามารถ (Ability) ทักษะ (Skill) รวมทั้งความฉลาดทางอารมณ์ (E.Q.) ของบุคคล เช่น ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ความสามารถในการเขียนหนังสือราชการ ทักษะด้านความเร็วในการพิมพ์ดีด เป็นต้น และในทางปฏิบัติเมื่อองค์กรได้จัดสรรทรัพยากรให้บุคลากรไปใช้ทำงานร่วมกับสมรรถนะที่ตนเองมีอยู่จะก่อให้เกิดเป็น Capability ต่อจากนั้นหากองค์กรนำ Capability ที่มีไปใช้ในสภาพแวดล้อม (Environment) ที่เหมาะสมก็จะก่อให้เกิดผลลัพธ์ (Outcome) ตัวอย่างเช่น ถ้าข้าราชการมีความรู้ด้านกฎหมายพัสดุ และหากองค์กรจัดสรรงบประมาณ และ

คอมพิวเตอร์ให้แกข้าราชการรายดังกล่าว ย่อมส่งผลให้ข้าราชการและองค์กรมี Capability ในการจัดซื้อจัดจ้างได้ และหากบุคคลอยู่ในองค์กรที่ดี ได้แก่ ผู้บริหารที่ดี วัฒนธรรมองค์กรที่ดี และไม่มีการทุจริตคอร์รัปชัน เป็นต้น ย่อมส่งผลให้การจัดซื้อจัดจ้างของหน่วยงานนั้นมีประสิทธิภาพ (ปรากฏตามรูปที่ 1)



รูปที่ 1 ความแตกต่างระหว่าง Competencies และ Capability

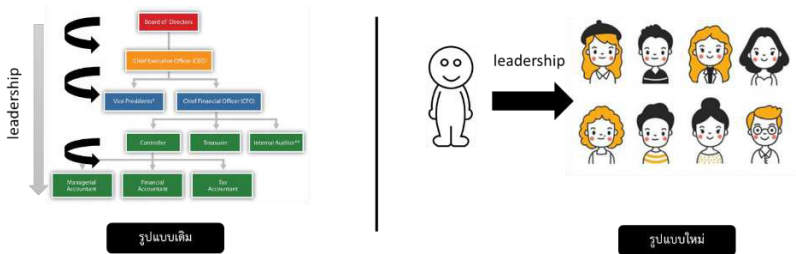
หากเรานำแนวทางดังกล่าวมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาองค์กร เราสามารถมองกลับโดยเริ่มต้นจากองค์กรกำหนดผลลัพธ์ (Outcome) ที่ต้องการก่อน แล้วย้อนกลับไปตรวจสอบในแต่ละด้านไม่ว่า Capability, Environment, Competencies, Resource ว่าสนับสนุนให้ให้องค์กรสามารถสร้างผลลัพธ์ที่ต้องการได้หรือไม่ซึ่งหากมีส่วนใดที่เป็นอุปสรรค

องค์กรก็จำเป็นต้องกำหนดแผนเพื่อพัฒนาหรือปรับปรุงให้ดีขึ้นเพียงพอให้เกิดผลลัพธ์ได้ แนวคิดดังกล่าวเป็นแนวทางที่ยึดการพัฒนาทรัพยากรเป็นสำคัญ (Resource based view) หากนำเรื่องดังกล่าวมาประยุกต์ใช้กับการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ หน่วยงานได้มีการจัดซื้อจัดจ้างที่ไม่มีประสิทธิภาพก็ควรลองตรวจสอบดูว่า เจ้าหน้าที่ที่สุดและคณะกรรมการฯ มีความรู้ความสามารถเพียงพอสำหรับการจัดซื้อจัดจ้าง มีความรู้เกี่ยวกับสินค้าและบริการที่จัดซื้อจัดจ้างหรือไม่ องค์กรมีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการทำงานอย่างเหมาะสมหรือไม่ รวมทั้งองค์กรมีองค์ประกอบและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมให้เกิดการจัดซื้อจัดจ้างที่ดีหรือไม่

2. ภาวะผู้นำ (Leadership)

ในการนิยามภาวะผู้นำ (leadership) ในรูปแบบเดิมมักหมายถึงความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการสั่งการ หรือมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายได้ ซึ่งจากแนวคิดย่อมเป็นไปได้ไม่ได้ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถเป็นผู้นำผู้บังคับบัญชาได้ แต่ในปัจจุบันภาวะผู้นำ (leadership) ได้มีการนิยามเปลี่ยนแปลงไป โดยภาวะผู้นำไม่ได้ถูกจำกัดเฉพาะความสามารถที่ผู้บังคับบัญชาสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้นแต่ภาวะผู้นำหมายความรวมถึงการนำบุคคลมีอิทธิพลต่อกิจกรรม (event) ระหว่างบุคคล ซึ่งจากนิยามนี้แสดงให้เห็นบุคคลในองค์กรทุกระดับชั้นสามารถนำภาวะผู้นำไปใช้กับกิจกรรมทุกอย่างองค์กร รวมถึงผู้ใต้บังคับบัญชาก็สามารถมีภาวะผู้นำ

เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงหรือมีอิทธิพลต่อผู้บังคับบัญชาได้เช่นเดียวกัน
(ปรากฏตามรูปที่ 2)



รูปที่ 2 ภาวะผู้นำ (leadership)

จากนิยามภาวะผู้นำที่เปลี่ยนแปลงไปส่งผลให้รัฐควีนแลนด์ (Queensland) ได้กำหนดสมรรถนะให้ข้าราชการทุกคนต้องมีภาวะผู้นำ โดยแบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่

1. วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นสมรรถนะของภาวะผู้นำด้านการนำองค์กรซึ่งประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้

- การนำแบบมีกลยุทธ์ (lead strategically) ซึ่งจำเป็นต้องมีการคิดอย่างมีเหตุผล (Critical thinking) และสามารถปฏิบัติได้ครอบคลุมวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ขององค์กร

- กระตุ้นให้เกิดความคิดและนวัตกรรม (Stimulates ideas and innovation) คือการสร้างความเข้าใจและประยุกต์ใช้ความคิดใหม่และนวัตกรรมเพื่อนำให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นในอนาคต

- การเป็นผู้นำความเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อน (lead change in complex environments) คือมีความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง

(Change) และการนำองค์กร (lead) โดยมองสิ่งแวดล้อมที่ซับซ้อนและไม่ชัดเจนด้วยความมุ่งมั่นและทัศนคติที่ดี (Optimism)

- มีการตัดสินใจด้วยความรู้ความเข้าใจ (Makes insightful decisions) คือใช้ดุลยพินิจแบบมีจริยธรรม (Ethical) และตัดสินใจด้วยความกล้าหาญซึ่งอยู่บนพื้นฐานของความรู้ความเข้าใจสภาพแวดล้อมที่ครบถ้วน

2. ผลลัพธ์ (Result) เป็นสมรรถนะของภาวะผู้นำด้านการนำองค์กรด้านการนำทีม ซึ่งประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้

- พัฒนาและผลักดันบุคลากรที่มีศักยภาพ (Develops and mobilises talent) สร้างความเข้มแข็ง และผลักดันบุคลากรที่มีศักยภาพที่มีเอกลักษณ์เฉพาะ (Unique talents) และมีศักยภาพในการทำงาน

- มีการสร้างความสัมพันธ์ที่คงทนยาวนาน (Builds enduring relationships) มีการสร้างความสัมพันธ์เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือกันสร้างผลลัพธ์ที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Collaborative delivery of customer-focused outcomes)

- สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น (Inspires others) มีการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นด้วยการผลักดันให้เกิดความชัดเจน และตระหนักถึงวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติ (sense of purpose)

- ผลักดันภาระรับผิดชอบและผลลัพธ์ (Drives accountability and outcomes) แสดงให้เห็นภาระรับผิดชอบของการปฏิบัติงาน และคุณภาพของผลลัพธ์ ด้วยความเป็นมืออาชีพ (professionalism) ความต่อเนื่อง (persistence) และความโปร่งใส (transparency)

3. ภาระรับผิดชอบ (Accountability) เป็นสมรรถนะของภาวะผู้นำด้านการนำองค์กรด้านการนำตนเอง ซึ่งประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้

- ส่งเสริมให้มีสถานที่ทำงานที่เหมาะสมกับทุกคนและดีต่อสุขภาพ (Fosters healthy and inclusive workplaces) คือการสร้างให้สถานที่ทำงานเหมาะสมกับบุคลากรทุกคนซึ่งดีต่อสุขภาพ ปลอดภัย และสร้างความเป็นอยู่ที่ดี (wellbeing)

- ส่งเสริมให้เกิดการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง (Pursues continuous growth) คือการสร้างโอกาสสำหรับการเจริญเติบโตผ่านการเรียนรู้ที่คล่องแคล่วรวดเร็ว (Agile learning) และพัฒนาให้เห็นความสำคัญของตนเอง (Self-awareness)

- แสดงให้ถึงความมีธรรมาภิบาล (Demonstrates sound governance) คือการรักษาการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงด้วยความมีธรรมาภิบาล และบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม

3. การวิเคราะห์ปัญหา

ในการวิเคราะห์ปัญหาควรเริ่มต้นด้วยการตรวจสอบก่อนว่าปัญหาที่เผชิญอยู่มีลักษณะเช่นไร ซึ่งโดยทั่วไปจะสามารถแบ่งปัญหาออกได้เป็น 3 รูปแบบ ได้แก่

- ปัญหาที่ไม่ซับซ้อน (Simple problem)

เป็นปัญหาที่สามารถระบุได้โดยง่ายและมีขอบเขตของปัญหาที่ชัดเจน โดยแม้บางครั้งการแก้ไขปัญหามิอาจง่ายแต่ทุกคนสามารถ

กำหนดวิธีการแก้ไขปัญหามิได้ไม่ยากนัก เช่น รถติดหล่ม เครื่องคอมพิวเตอร์เสีย เป็นต้น

- ปัญหาซับซ้อน (Complex problem)

ปัญหาที่มีผู้เกี่ยวข้องมากมาย และส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องปัญหาอื่น โดยปัญหาซับซ้อนจำเป็นต้องคิดอย่างเป็นระบบเพื่อหาแนวทางในการ แก้ไขปัญหา และแนวทางการแก้ไขปัญหามิได้มีเพียงแนวทางเดียว (no single best solution) นอกจากนี้การแก้ไขปัญหามิได้ยากเนื่องจากความซับซ้อนของปัญหา

- ปัญหาที่รุนแรง (Wicked problem)

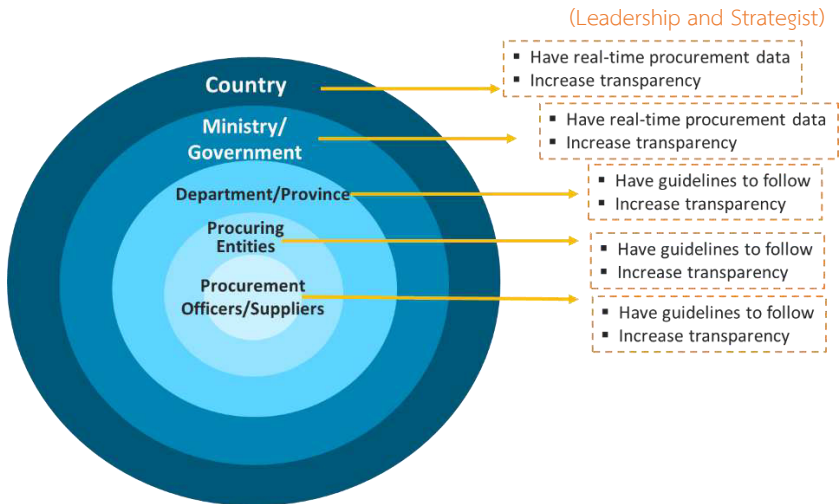
ปัญหาที่รุนแรงจะไม่มีขอบเขตของปัญหาที่ชัดเจน และมีสาเหตุของปัญหาที่ซับซ้อน ผู้ที่เกี่ยวข้อง (Stakeholders) อาจจะนิยามสาเหตุของปัญหาได้แตกต่างกัน โดยส่วนใหญ่มักไม่สามารถแก้ไขปัญหามิได้เป็นระยะเวลายาวนาน เช่น ปัญหารถติดในกรุงเทพฯ ซึ่งเป็นปัญหาที่เกิดจากปัญหามากมาย เช่น การวางผังเมืองการพัฒนาระบบเศรษฐกิจที่กระจุกตัวเฉพาะในกรุงเทพฯ ระบบการขนส่งสาธารณะที่ไม่มีประสิทธิภาพ ปัญหาคุณภาพของโรงเรียน ฯลฯ ซึ่งจากแนวคิดดังกล่าว สร้างแนวคิดว่า ก่อนลงมือแก้ไขปัญหามิได้ควรมีการนิยามปัญหามิได้ให้ชัดเจนก่อน และต้องจัดประเภทปัญหามิได้ให้เกิดความชัดเจนว่าปัญหามิได้ที่กำลังเผชิญอยู่มีลักษณะอย่างไร ซึ่งหากเป็นปัญหาที่รุนแรงอย่าพยายามมุ่งหวังจะแก้ไขปัญหามิได้ในระยะสั้น แต่ต้องพยายามมุ่งบรรเทาหรือแก้ไขปัญหามิได้ในระยะยาว แต่หากเป็นปัญหาซับซ้อนควรมุ่งเน้นในทำการสำรวจปัญหามิได้ให้ครอบคลุมและครบถ้วนก่อนการกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหามิได้ โดยการประยุกต์ใช้

ผู้เขียนขอยกกรณีปัญหาการขาดประสิทธิภาพของการจัดซื้อจัดจ้างด้วยวิธีเฉพาะเจาะจง (ข) ของประเทศไทย โดยสามารถวิเคราะห์สาเหตุปัญหาได้ดังนี้



และผู้ที่เกี่ยวข้องหรือผู้ได้รับผลกระทบ ได้แก่

ทุนฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำและการสร้างนักยุทธศาสตร์ในระบบราชการไทย



จากข้างต้นจะเห็นได้ว่าปัญหาดังกล่าวเกี่ยวข้องกับบุคคลมากมาย เช่น ผู้ประกอบการ หน่วยงานของรัฐในทุกระดับ กรมบัญชีกลาง และภาคประชาชน สำหรับการแก้ไขปัญหามาดูจะเห็นว่าไม่มีแนวทางได้ หากมีการสำรวจปัญหาให้ครบถ้วนก่อน กำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาย่อยอย่างเป็นระบบ ดังนั้น จึงสามารถสรุปได้ว่าปัญหาการขาดประสิทธิภาพของการจัดซื้อจัดจ้างด้วยวิธีเฉพาะเจาะจง (ข) ของประเทศไทยถือเป็นปัญหาซับซ้อน แต่หากเปลี่ยนหัวข้อปัญหาเป็นการทุจริตในการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ จะพบว่ากลายเป็นปัญหาที่รุนแรง เนื่องจากขอบเขตปัญหาจะกว้างขึ้นอย่างมากและปัญหาเป็นผลลัพธ์ปัญหาอื่น ๆ เช่น คุณธรรมของเจ้าหน้าที่ และผู้ประกอบการ ปัญหาด้านค่านิยมของคนไทยต่อการทุจริต ปัญหาด้านการศึกษา ปัญหาด้านเศรษฐกิจที่ต่ำ ปัญหาเรื่องการบังคับใช้กฎหมายเป็นต้น ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการกำหนดปัญหามีส่วน

สำคัญสำหรับการกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา เนื่องจากการกำหนดประเภทของปัญหาที่ดีจะทำให้สามารถสำรวจขอบเขตปัญหาได้ครบถ้วนมากยิ่งขึ้น และส่งผลให้สามารถกำหนดแนวคิดและแนวทางการแก้ไขปัญหาได้ถูกต้องในท้ายที่สุด

รัฐบาลในยุคดิจิทัลกับการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์
“DIGITAL1ST”

“เราเชื่อว่าภาครัฐไม่ควรเป็นเพียงแค่ผู้ไล่ตาม
แต่ควรจะเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีดิจิทัล”

ชิติกานต์ งามอาจาวณิชย์

ประโยคดังกล่าวถูกกล่าวไว้ในวิสัยทัศน์ของรัฐบาลรัฐควีนส์แลนด์ เครือรัฐออสเตรเลีย ที่มุ่งมั่นจะเป็นผู้นำทางด้านเทคโนโลยีในยุคดิจิทัล โดยได้กล่าวไว้ในตอนหนึ่งของแผนยุทธศาสตร์ด้านดิจิทัลของรัฐบาล สำหรับปี 2017 – 2021¹ ซึ่งรัฐบาลได้เล็งเห็นความสำคัญของการนำ เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาปรับใช้กับการบริการของภาครัฐโดยมีประชาชน เป็นจุดศูนย์กลางและเชื่อว่าประชาชนคือหัวใจหลักในเรื่องดังกล่าว จึงได้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่ชื่อ “DIGITAL1ST” โดยในการดำเนินการ ตามแผนดังกล่าว รัฐบาลได้กำหนดสิ่งที่รัฐจะต้องให้ความสำคัญเป็นลำดับ แรก 4 เรื่อง (4 Priorities) พร้อมกำหนดหลักการสำคัญ 8 ประการ (8 Principles) เพื่อให้การดำเนินการของรัฐบาลบรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าว

สิ่งสำคัญประการแรกที่รัฐบาลรัฐควีนส์แลนด์ให้ความสำคัญ คือ **ประชาชน (People)** โดยรัฐบาลเชื่อว่าประชาชนคือ “หัวใจหลัก” ของ

¹ DIGITAL1ST Advancing our digital future, The Queensland Government digital strategy for 2017-2021

แผนยุทธศาสตร์ อีกทั้งเนื่องจากประชาชนเป็นผู้ที่จะได้รับบริการจากภาครัฐ รัฐจึงควรเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน เพื่อให้การบริการจากภาครัฐเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชน อย่างไรก็ตาม รัฐบาลโดยลำพังไม่สามารถที่จะบรรลุเป้าหมายได้หากขาดสิ่งสำคัญประการที่สองคือ **ความร่วมมือ (Collaboration)** ซึ่งความร่วมมือในที่นี้ไม่ได้หมายถึงเฉพาะความร่วมมือจากประชาชนเท่านั้น แต่หมายรวมถึงทุกภาคส่วนไม่ว่าจะเป็นชุมชน โรงงานอุตสาหกรรม กลุ่มธุรกิจขนาดย่อม กลุ่มธุรกิจสตาร์ทอัพ กลุ่มองค์กรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยต่าง ๆ และแม้กระทั่งส่วนราชการอื่น ๆ ของรัฐ ซึ่งการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายจะต้องมีการทบทวนกระบวนการทุกอย่างร่วมกันใหม่ตั้งแต่วิธีการดำเนินงานไปจนกระทั่งการบัญญัติกฎหมาย และโดยที่รัฐบาลรัฐควีนส์แลนด์บริหารงานภายใต้หลักกระจายอำนาจของรัฐบาลกลางเครือรัฐออสเตรเลีย สิ่งสำคัญประการถัดมาที่รัฐจะต้องมุ่งเน้นจึงเป็นเรื่องของ **การเชื่อมโยง (Connectivity)** ระหว่างรัฐบาลควีนส์แลนด์ รัฐบาลของรัฐอื่น รัฐบาลกลาง ชุมชน และประชาชนภายในรัฐควีนส์แลนด์ เพื่อให้การวางโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลมีความเชื่อมโยงกันและเกิดประโยชน์สูงสุด สิ่งสำคัญประการสุดท้ายที่รัฐบาลให้ความสำคัญคือ **ความน่าเชื่อถือ (Trust)** โดยเฉพาะอย่างยิ่งความน่าเชื่อถือในด้านความมั่นคงและความปลอดภัยของข้อมูลเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ภาคเอกชนตัดสินใจมาเข้าร่วมโครงการต่าง ๆ ด้านดิจิทัลของรัฐ รวมทั้งจะทำให้เกิดความไว้วางใจของประชาชนในการรับบริการ

นอกจากการกำหนดสิ่งสำคัญ 4 เรื่องแล้ว รัฐบาลรัฐควีนส์แลนด์ ยังได้กำหนดหลักการสำคัญ 8 ประการ ซึ่งได้แก่

หลักที่ 1: การแก้ปัญหาให้ตรงจุด (Solve the right problem)

รัฐบาลได้ตระหนักว่าสิ่งที่ทำให้เกิดความเสี่ยงที่สำคัญในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ คือการใช้ทรัพยากรที่สำคัญอย่างเวลาและเงิน ไปกับการแก้ปัญหาไม่ถูกที่ ดังนั้น สิ่งสำคัญสำหรับเรื่องนี้คือการค้นหาปัญหาที่แท้จริง เพื่อที่จะกำหนดขอบเขตในการดำเนินการที่ถูกต้อง ซึ่งจะนำไปสู่การแก้ปัญหาได้ตรงจุด

หลักที่ 2: การดำเนินงานในรูปแบบดิจิทัล (Digital by default)

รัฐบาลตระหนักว่าการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในชีวิตประจำวัน จะทำให้เกิดความสะดวกรวดเร็วและง่ายต่อการใช้งานของประชาชน จึงได้มีแนวคิดให้เกิดการดำเนินงานในรูปแบบดิจิทัลระหว่างภาครัฐกับประชาชนขึ้น โดยรัฐบาลได้คิดค้นหาวิธีที่จะทำอย่างไรให้การบริการประชาชนสามารถทำผ่านระบบออนไลน์ได้ โดยให้เกิดความสะดวกและง่ายต่อการใช้งานของประชาชนมากที่สุด และในขณะเดียวกันก็มีประสิทธิภาพสูงสุด ทำอย่างไรที่จะดึงฐานข้อมูลที่รัฐบาลมีอยู่ออกมาใช้งานให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทำอย่างไรที่จะคิดค้นวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ รวมถึงวิธีการแก้ปัญหาแนวใหม่โดยนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ประโยชน์ให้ได้มากที่สุด อย่างไรก็ตาม แนวคิดนี้ไม่ได้หมายความว่า การดำเนินการทุกอย่างระหว่างรัฐกับประชาชนจะต้องกระทำผ่านระบบดิจิทัลเพียงอย่างเดียวเท่านั้น เนื่องจากยังมีวิธีการอื่นอีกมากมายที่ประชาชนกับภาครัฐจะทำการปฏิสัมพันธ์กัน เพียงแต่รัฐบาลได้ตระหนักแล้วว่าประชาชนต้องการที่จะ

ติดต่อสื่อสารและมีปฏิสัมพันธ์กับรัฐบาลผ่านทางระบบดิจิทัลมากขึ้นเรื่อย ๆ เนื่องจากสะดวกและรวดเร็ว ดังนั้น ในการคิดริเริ่มดำเนินงานหรือโครงการต่าง ๆ ของรัฐจะต้องคำนึงถึงเรื่องนี้เป็นลำดับแรก

หลักที่ 3: สร้างประสบการณ์ด้านดิจิทัลให้เป็นหนึ่งเดียว (Create unified digital experiences)

สืบเนื่องมาจากแนวคิดที่จะหลีกเลี่ยงการพัฒนาแบบแยกส่วน รัฐบาลจึงมีแนวคิดที่จะพัฒนารูปแบบการให้บริการทางด้านดิจิทัลแบบองค์รวม เพื่อจะยกระดับการทำงานของภาครัฐเพื่อให้ส่งผลให้การบริการประชาชนเกิดความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพประชาชนหนึ่งประชาชนได้รับการบริการจากภาคเอกชน ดังนั้น ในการทำให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว สิ่งสำคัญคือ การทำให้การให้บริการผ่านทางระบบดิจิทัลเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว (agile) ไร้รอยต่อ (seamless) และสามารถประสานความร่วมมือกันระหว่างระบบไปจนสุดทาง

หลักที่ 4: ยึดหลักเปิดเผยข้อมูล (Prefer open over closed)

รัฐบาลจะยึดหลักที่ว่า “โดยหลักแล้วข้อมูลทุกอย่างจะต้องถูกเปิดเผย” โดยรัฐบาลเชื่อว่าการแบ่งปันข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ (sharing information and knowledge) จะสร้างความน่าเชื่อถือ และส่งผลให้เกิดความร่วมมือและการตัดสินใจที่ถูกต้องในการดำเนินงาน นอกจากนี้ การแบ่งปันข้อมูลดังกล่าวยังช่วยให้สามารถหลีกเลี่ยงความผิดพลาดที่เคยเกิดขึ้นในอดีตได้

หลักที่ 5: การออกแบบเพื่อความปลอดภัย (Make it secure by design)

ความปลอดภัยของข้อมูลเป็นเรื่องที่มีความซับซ้อนมาก แม้ว่าประชาชนจะต้องการให้ข้อมูลของตนเองมีความปลอดภัยสูง แต่ก็ยังมีความต้องการให้การเข้าถึงข้อมูลสามารถทำได้ด้วยความสะดวกรวดเร็ว ซึ่งหากเราตั้งค่าระบบความปลอดภัยไว้หลายชั้นก็จะไม่สามารถตอบสนองความต้องการดังกล่าวของประชาชนได้ ดังนั้น ในการออกแบบระบบรักษาความปลอดภัยของข้อมูลรัฐจะต้องคำนึงถึงเรื่องนี้เป็นสำคัญ

หลักที่ 6: การดึงความสามารถและประสบการณ์ของบุคลากรออกมาใช้ (Harness skills and experience – from inside out)

การคิดค้นนวัตกรรมต่าง ๆ จำเป็นต้องอาศัยบุคคลที่มีความสามารถหลากหลายและมีความรวดเร็วในการคิดหาทางแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นใหม่ได้ตลอดเวลา รัฐบาลตระหนักได้ว่าภายในหน่วยงานรัฐเองมีบุคลากรที่มีความสามารถมากมายเพียงแต่ยังขาดความเชี่ยวชาญและความตระหนักถึงสำคัญของเทคโนโลยีดิจิทัล ในขณะที่ไม่ว่าจะเป็นภาคเอกชน องค์กรอิสระต่าง ๆ โรงเรียนและมหาวิทยาลัย ต่างก็มีความพร้อมในเรื่องดังกล่าว ดังนั้น ความร่วมมือในด้านการวิจัยและพัฒนาในเรื่องนี้จึงเป็นกุญแจสำคัญที่จะทำให้รัฐสามารถให้บริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นที่น่าพอใจ

หลักที่ 7: การพัฒนาที่ไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง (Leave no-one behind)

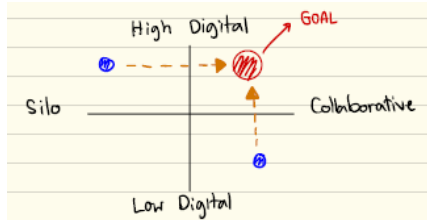
ในการคิดริเริ่มนำเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ ๆ มาใช้ รัฐจะต้องคำนึงถึงความสามารถในการเข้าถึงและการใช้งานโดยภาคประชาชนด้วย ในขณะที่เทคโนโลยีต่าง ๆ มีความก้าวหน้าไปเรื่อย ๆ ประชาชนก็ควรจะมีสามารถในการใช้งานระบบใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา โดยไม่ถูกจำกัดไว้กับระบบเดิม ซึ่งสิ่งสำคัญในการทำให้บรรลุผลดังกล่าวคือการวางระบบโครงสร้างพื้นฐานและระบบติดต่อสื่อสารที่คำนึงถึงสิ่งเหล่านี้ไว้ตั้งแต่ต้นนั่นเอง

หลักที่ 8: ทดลอง เรียนรู้ และปรับปรุง (Experiment, learn and improve)

รัฐบาลตระหนักว่าปัจจุบันรัฐกำลังให้บริการประชาชนในยุคที่มีความซับซ้อนและมีความเป็นพลวัตสูงมาก สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นใหม่และเปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลา การคิดตั้งสมมติฐาน และวิธีการแก้ไขปัญหาโดยวิธีที่สั้น กระชับ และรวดเร็ว โดยทำการทดลองทำซ้ำไปซ้ำมาจึงมีความสำคัญมาก นอกจากนี้ การประสานความร่วมมือกับผู้รับบริการและผู้เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ เพื่อที่จะเรียนรู้ ปรับปรุง ออกแบบ วิธีการดำเนินการและวิธีการแก้ไขปัญหา ก็เป็นหนึ่งในวิธีการดำเนินการที่จะทำให้เกิดมุมมองใหม่ ๆ ที่จะส่งผลให้การทำงานของภาครัฐในการให้บริการประชาชนมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับ

จากการที่ข้าพเจ้าได้มีโอกาสไปศึกษาแลกเปลี่ยนความรู้กับวิทยากรจากมหาวิทยาลัยควีนส์แลนด์และวิทยากรจากหน่วยงานรัฐบาลต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหัวข้อที่เกี่ยวกับ Digital Transformation ข้าพเจ้า



พบว่ารัฐบาลรัฐควีนส์แลนด์มีความตระหนักในเรื่องของเทคโนโลยียุคปัจจุบันที่มีการพัฒนาไปอย่างรวดเร็วจนทำให้เกิดสภาวะการณ์ที่เรียกว่า Digital Disruption โดยในมุมมองของภาครัฐ การที่บุคลากรยังอยู่ในสภาวะการทำงานแบบแยกส่วนหรือที่เรียกว่า “silo” ทำให้หน่วยงานรัฐไม่สามารถพัฒนาสิ่งต่าง ๆ ได้ทันเทคโนโลยี รัฐจึงตั้งเป้าหมายของการพัฒนาบุคลากรให้มีความชำนาญในเรื่องเทคโนโลยีดิจิทัลและในขณะเดียวกันก็สามารถทำงานโดยอาศัยความร่วมมือกันให้มากขึ้นเป็นลำดับแรก นอกจากนี้ ผลการศึกษาของรัฐบาลยังชี้ให้เห็นว่าปัญหาสำคัญประการหนึ่งคือการขาดความสามารถด้านเทคโนโลยีของบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐ ดังนั้น การเพิ่มพูนความสามารถในเรื่องดังกล่าวแก่บุคลากรจึงเป็นหนึ่งในสิ่งที่รัฐให้ความสำคัญเป็นลำดับต้น

นอกจากนี้ จากการที่ข้าพเจ้าได้มีโอกาสไปเยี่ยมชมหน่วยงาน *EcoSciences Precinct* ซึ่งเป็นหน่วยงานด้านสิ่งแวดล้อมและวิทยาศาสตร์ของรัฐควีนส์แลนด์ภายใต้ Queensland Department of Environment and Science และรับฟังการบรรยายในหัวข้อ “Digital

transformation and associated change management issues” จากผู้อำนวยการกลุ่มงานด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (Chief Digital Officer, Science and Technology Division) ข้าพเจ้าพบว่า

(1) ในแง่ของสถานที่ทำงาน หน่วยงานได้ให้ความสำคัญกับการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลเป็นอย่างมาก โดยห้องทำงานต่าง ๆ จะสามารถเข้าถึงได้ผ่านระบบคีย์การ์ดเท่านั้น และมีการตรวจตราผู้มาติดต่ออย่างเข้มงวดโดยไม่อนุญาตให้บุคคลภายนอกเข้าถึงห้องทำงานต่าง ๆ ของบุคลากรอย่างเด็ดขาด เนื่องจากเคยมีเหตุการณ์สำคัญอย่างการเข้ามาขโมยข้อมูลของรัฐโดยแอบเข้ามาใช้งานคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลที่เปิดอยู่และเข้าสู่ระบบไปแล้ว ซึ่งคนร้ายได้ทำการลงโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่สามารถถ่ายโอนข้อมูลทุกอย่างที่อยู่ในระบบเครือข่ายภายในองค์กรออกไปยังคอมพิวเตอร์ภายนอกหน่วยงาน ทำให้เกิดความเสียหายอย่างมากทางหน่วยงานจึงตระหนักถึงความสำคัญของระบบความปลอดภัยของข้อมูลและเข้มงวดกับการติดต่อจากบุคคลภายนอกหน่วยงาน

(2) ในแง่ของขอบเขตและอำนาจหน้าที่ หน่วยงานมีหน้าที่หลักในการพัฒนา จัดทำ และถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์และแผนการดำเนินงานด้านดิจิทัล โดยการวางแผนงาน เสนอแนะ และคาดการณ์การลงทุนทางธุรกิจด้านดิจิทัล โดยเน้นไปที่กลุ่มธุรกิจดิจิทัล 8 ประเภท ได้แก่ เครือข่ายสังคม (Networked society) การทำงานในรูปแบบดิจิทัล (The digital default) โทรศัพท์เคลื่อนที่ (Mobile) ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) การเก็บข้อมูลโดยใช้พื้นที่แบบออนไลน์ (Cloud everything) อินเทอร์เน็ตในทุกสิ่ง (Internet of things) การประมวลผลและ

วิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big data) และการจัดการระบบนิเวศน์ (Ecosystem) ซึ่งจากการคาดการณ์กลุ่มธุรกิจกระแสหลักหรือ Main Stream รัฐค้นพบผลการศึกษาที่น่าสนใจหลายประการ อาทิ

- ภายในปี 2022 Internet of things ในกลุ่มธุรกิจ wearable internet (เช่น smart watch) จะทำให้เกิดสิ่งประดิษฐ์ใหม่อย่างเสื้อผ้าที่เชื่อมต่ออินเทอร์เน็ต (Internet connected clothes) ซึ่งจะมีคนเกินกว่า 10% ใช้เสื้อผ้าประเภทนี้

- ภายในปี 2023 ประชากรจำนวน 80% จะสามารถเชื่อมต่อและเข้าถึงอินเทอร์เน็ตได้ และประชากรจำนวน 90% จะมี smart phone ใช้งาน

- ภายในปี 2024 กลุ่มธุรกิจ 3D Printing & Human health จะก้าวหน้าถึงขนาดที่สามารถปลูกถ่ายตับที่ได้มาจากการพิมพ์แบบสามมิติได้

- ภายในปี 2025 ของอุปกรณ์บริโภครกว่า 5% จะมาจากการพิมพ์ภาพสามมิติ

- ภายในปี 2026 จะมีรถยนต์ขับชี้อัตโนมัติโดยไม่ต้องมีคนขับ (Driverless cars) เป็นจำนวน 10% ของรถยนต์ทั้งหมด และปัญญาประดิษฐ์ (A.I.) จะก้าวหน้าถึงขนาดที่สามารถตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างแม่นยำและสามารถเข้ามาแทนที่คณะผู้บริหาร (Board of Directors) ได้

- ภายในปี 2027 การใช้สกุลเงินดิจิทัลและระบบโครงข่ายในการเก็บบัญชีธุรกรรมออนไลน์ (Bitcoin & Blockchain) จะเข้ามาเป็นกระแสหลักในโลกธุรกิจ

จากการศึกษาดูงานและรับฟังการบรรยายในเรื่องดังกล่าวจากหน่วยงานของรัฐที่มีวิสัยทัศน์ทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลทำให้ข้าพเจ้าตระหนักถึงความสำคัญของเทคโนโลยีที่กำลังเข้ามามีบทบาทสำคัญทั้งในด้านชีวิตประจำวันและการทำงาน ดังนั้น ข้าพเจ้าเห็นว่าการทำให้บุคลากรในหน่วยงานรัฐตระหนักถึงสถานการณ์ดังกล่าวและเปิดใจเรียนรู้เทคโนโลยีเป็นสิ่งสำคัญมากในการพัฒนาองค์กรของรัฐสู่การเป็นผู้นำทางด้านเทคโนโลยี

ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง

จากประสบการณ์ที่ได้รับในการฝึกอบรมในหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำและการสร้างนวัตกรรมการบริหารในระบอบประชาธิปไตย ณ เครือรัฐออสเตรเลีย ข้าพเจ้าตระหนักได้ว่าสิ่งสำคัญที่จะสามารถเปลี่ยนแปลงระบบราชการไทยและควรจะต้องริบดำเนิการเป็นลำดับต้นมีอยู่ 2 เรื่องหลักคือ การพัฒนาผู้นำองค์กรต่าง ๆ ให้มีความสามารถทางด้านเทคโนโลยี และการสร้างการตระหนักรู้การเข้ามามีบทบาทของเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรในทุกภาคส่วนของรัฐ โดย

1. การพัฒนาผู้นำองค์กรต่าง ๆ ในเรื่องของความสามารถทางเทคโนโลยี ข้าพเจ้ามีความเห็นว่าการส่งเสริมให้กลุ่มผู้นำขององค์กรต่าง ๆ ได้มีโอกาสเข้าไปเรียนรู้ทางด้านเทคโนโลยีทั้งทางด้านทฤษฎี ด้านการปฏิบัติ และเสริมด้วยการศึกษาดูงานในหน่วยงานที่เป็นผู้นำทางเทคโนโลยีต่าง ๆ จะเป็นการเปิดมุมมองให้กว้างขึ้น ซึ่งเรื่องดังกล่าวมีความสำคัญและควรจะทำอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดผลที่เป็นรูปธรรม โดยหากผู้นำในองค์กร

มีความสามารถทางเทคโนโลยีข้าพเจ้าเห็นว่าจะเกิดประโยชน์ต่อระบบราชการอย่างน้อย 2 ประการ ได้แก่

(1) ทำให้การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในองค์กรเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และตอบสนองต่อการให้บริการภาครัฐในยุคใหม่ เนื่องจากผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อการกำหนดทิศทางและการบริหารงานขององค์กร หากผู้นำขาดการตระหนักรู้ถึงความสำคัญและบทบาทของเทคโนโลยีและไม่เรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ในขณะที่โลกมีความก้าวหน้ามากขึ้นเรื่อย ๆ จะทำให้องค์กรเกิดความล่าช้า ส่งผลต่อการให้บริการประชาชนมีความล่าช้าและไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

(2) การที่ผู้นำองค์กรมีความสามารถทางเทคโนโลยีจะสามารถดึงดูดกลุ่มบุคคลรุ่นใหม่ที่มีความสามารถหลากหลายหรือที่เรียกว่ากลุ่ม “Talent” เข้ามาในระบบราชการมากขึ้น เนื่องจากกลุ่มบุคคลเหล่านี้มีความรู้ความสามารถสูงและมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ซึ่งที่ผ่านมาผู้ที่จะได้ใช้ประโยชน์จากกลุ่มบุคคลเหล่านี้คือภาคเอกชนที่มีค่าตอบแทนสูงกว่าภาครัฐบาล แต่จากกรณีศึกษาของรัฐบาลออสเตรเลียพบว่ากลุ่มบุคคลเหล่านี้มีแนวโน้มที่จะเข้าสู่ระบบราชการมากขึ้นเรื่อย ๆ หากพวกเขาเห็นว่าผู้นำองค์กรมีวิสัยทัศน์มีความสามารถทางเทคโนโลยี และไม่ยึดติดกับการทำงานรูปแบบเดิม ๆ

2. การสร้างการตระหนักรู้การเข้ามามีบทบาทของเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรในทุกภาคส่วนของรัฐ ข้าพเจ้าเห็นว่า แม้ผู้นำองค์กรรัฐจะมีความรู้ความสามารถ และมีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับบทบาทของเทคโนโลยีอย่างเต็มที่ แต่นั่นก็ไม่ได้หมายความว่าบุคลากรในหน่วยงานจะมีความ

ตระหนักรู้ถึงความสำคัญในเรื่องดังกล่าว ดังนั้น การสร้างการตระหนักรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัลและความเปลี่ยนแปลงอันเกิดจากการที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในอนาคตเป็นเรื่องสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การส่งเสริมให้บุคลากรภายในหน่วยงานได้มีโอกาสเรียนรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นสิ่งจำเป็นทั้งในด้านการปฏิบัติงานของบุคลากรและด้านการใช้ชีวิต หากบุคลากรภายในหน่วยงานยึดติดอยู่กับการทำงานแบบเดิม ๆ วิธีการคิดแบบเดิม ๆ และรูปแบบการดำเนินงานแบบเดิม ๆ ข้าพเจ้ามองจะทำให้บุคลากรมีระบบความคิดที่เรียกว่า Fixed mindset และไม่สามารถคิดพลิกแพลงและประยุกต์การทำงานให้เข้ากับระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่จะเข้ามามีบทบาทสำคัญอย่างมากในอนาคตอันใกล้ได้ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

อ้างอิง

Site visit - Digital transformation and associated change management issues (Queensland Department of Environment and Science)

Presentation – Leadership in Public Service (10 years human capital outlook) & (Leadership competencies for Queensland) | Leadership and change issues involved in Digital Transformation (by Mr. Wade Fuller, Director of Leadership and Capability Development, Queensland Public Service Commission)

เอกสาร - DIGITAL1ST Advancing our digital future, The Queensland Government digital strategy for 2017-2021

การวิเคราะห์และบริหารจัดการโครงการภาครัฐเชิงกลยุทธ์ด้วย

PESTLE และ PDIA

ธีรวิทย์ ตันนุกิจ

วิศวกรโลหการชำนาญการพิเศษ

กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่

บทความนี้เป็นการเสนอแนวคิดและมุมมองของผู้เขียนที่ได้เข้าร่วมฝึกอบรม “หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำและการสร้างนักรัฐศาสตร์ในระบบราชการไทย (Leadership and Strategist)” ณ Institute of Continuing & TESOL Education, the University of Queensland เครือรัฐออสเตรเลีย ระหว่างวันที่ 1-12 กรกฎาคม 2562 ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ (Leadership) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) การบริหารจัดการโครงการ (Project Management) และการประยุกต์ใช้ Digital Transformation โดยความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการฝึกอบรมดังกล่าว สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับงานของราชการได้ โดยเฉพาะการวิเคราะห์และบริหารจัดการโครงการภาครัฐเชิงกลยุทธ์ด้วยการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อโครงการภาครัฐโดยใช้การวิเคราะห์ PESTLE (PESTLE Analysis) และการวิเคราะห์เพื่อแก้ไขปัญหาและอุปสรรคของโครงการโดยใช้กระบวนการ PDIA (Problem Driven Iterative Adaptation) เพื่อให้โครงการภาครัฐประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ PESTLE (PESTLE Analysis)

การวิเคราะห์ PESTLE (PESTLE Analysis) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อโครงการที่จะดำเนินการหรืออยู่ในระหว่างดำเนินการ ซึ่งสามารถใช้เป็นเครื่องมือร่วมกับการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ได้ โดยองค์ประกอบของปัจจัยภายนอกตามหลักการของ PESTLE Analysis มีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (Business-to-you.com 2019, PESTLEAnalysis.com 2019)

1) ปัจจัยด้านการเมือง (Political Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเมือง ระบบการปกครอง นโยบายและความร่วมมือต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เช่น นโยบายรัฐบาลในปัจจุบันและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงนโยบายในอนาคต เสถียรภาพของรัฐบาล นโยบาย/กรอบความร่วมมือ/ข้อตกลงระหว่างประเทศ เป็นต้น

2) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจ เช่น อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ อัตราเงินเฟ้อ อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน อัตราและแนวโน้มการว่างงาน กระแสและรูปแบบการค้าการลงทุน แนวโน้มการปล่อยสินเชื่อ ระดับรายได้เฉลี่ยของครัวเรือน แนวโน้มการใช้จ่ายของผู้บริโภค การใช้จ่ายและแนวโน้มการลงทุนของภาครัฐ เป็นต้น

3) ปัจจัยด้านสังคม (Social Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสังคม วัฒนธรรม ค่านิยม ทศนคติ ธรรมเนียม ประเพณี วิถีชีวิต ความเป็นอยู่ การใช้ชีวิต พฤติกรรมของคนในสังคม เช่น จำนวนประชากร อัตรา

เติบโตของประชากร โครงสร้างประชากร อัตราการอพยพและย้ายถิ่นฐาน การกระจายรายได้ ความเหลื่อมล้ำทางสังคม ความเสมอภาคทางสังคม ทศนคติต่าง ๆ (อาทิ ทศนคติที่มีต่อสินค้า บริการ อาชีพ การทำงาน การพักผ่อน การลงทุน การออม รัฐบาล) พฤติกรรมการบริโภค วิถีชีวิต ของชุมชน ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ความเชื่อ ศาสนา ระดับ การศึกษา กระแสและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรม (อาทิ กระแสรักสุขภาพ กระแสการซื้อสินค้า online กระแสนุรักษ์ สิ่งแวดล้อม) เป็นต้น

4) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technological Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี เช่น ระดับนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่มีอยู่ การส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา การใช้จ่าย/การลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนา จำนวนบุคลากรด้านเทคโนโลยี โครงสร้างพื้นฐานรองรับเทคโนโลยี การเข้าถึงเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เทคโนโลยีใหม่ที่มี การพัฒนาขึ้น เป็นต้น

5) ปัจจัยด้านกฎหมาย (Legal Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ ทั้งในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต เช่น กฎหมายแรงงาน กฎหมายด้านสิ่งแวดล้อม กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค กฎหมายด้านลิขสิทธิ์ กฎหมายสุขภาพและความปลอดภัย กฎหมายความมั่นคง กฎหมายความปลอดภัยของข้อมูล สารสนเทศ กฎหมาย/ระเบียบ/มาตรการทางการค้าทั้งในประเทศและต่างประเทศ กฎหมายภาษีอากร กฎหมาย/ระเบียบ/ข้อบังคับเกี่ยวกับอุตสาหกรรม เป็นต้น

6) ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Factors) เป็นปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมและสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เช่น สภาพภูมิอากาศ ภูมิประเทศ การเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศ (Climate Change) ภัยพิบัติทางธรรมชาติ ทรัพยากรธรรมชาติที่มีอยู่ ความเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติ ปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมและมลพิษ การจัดการขยะหรือของเสีย คริวเรือนและอุตสาหกรรม เป็นต้น

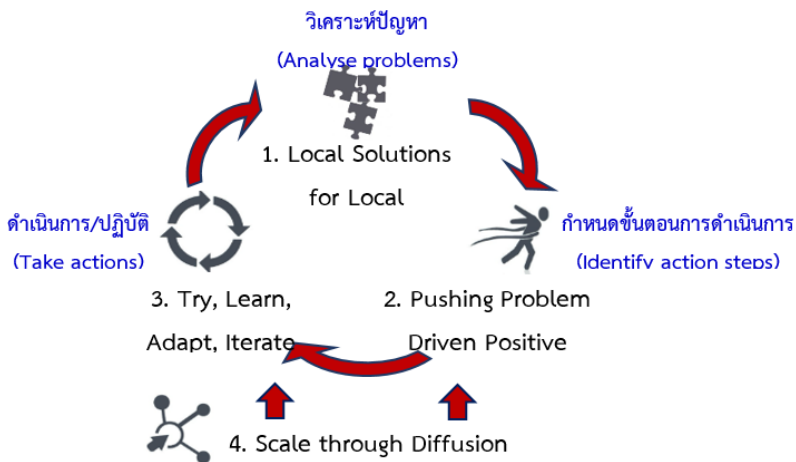
ผลการวิเคราะห์ที่ได้จาก PESTLE Analysis จะช่วยให้สามารถวางแผน เลือกกลยุทธ์ จัดทำ และปรับเปลี่ยนโครงการภาครัฐให้เหมาะสม สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เกิดประโยชน์สูงสุด ต่อสังคมโดยรวม ตัวอย่างปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อโครงการภาครัฐด้านการพัฒนาเทคโนโลยีในการจัดการขยะหรือของเสียโดยใช้ PESTLE Analysis แสดงในรูปที่ 1

Political	Economic	Social	Technological	Legal	Environmental
• (+) นโยบายรัฐบาลด้านการฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและการรักษาสิ่งแวดล้อมเพื่อสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน • ...	• (+) เศรษฐกิจมีแนวโน้มขยายตัวเพิ่มขึ้น ส่งผลให้มีปริมาณขยะหรือของเสียเพิ่มขึ้น • ...	• (+) การขยายตัวของสังคมเมือง (Urbanization) ส่งผลให้มีปริมาณขยะหรือของเสียในพื้นที่เพิ่มขึ้น • ...	• (+) การส่งเสริมวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง • ...	• (+) การบังคับใช้กฎหมายด้านสิ่งแวดล้อมที่เข้มงวด และแนวโน้มการออกกฎหมายด้านสิ่งแวดล้อมเพิ่มเติม • ...	• (+) ปัญหาขยะมลพิษ และสิ่งแวดล้อม • ...

รูปที่ 1 ตัวอย่างปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อโครงการภาครัฐด้านการพัฒนาเทคโนโลยีในการจัดการขยะหรือของเสียโดยใช้ PESTLE Analysis

2. PDIA (Problem Driven Iterative Adaptation)

PDIA (Problem Driven Iterative Adaptation) เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นขั้นเป็นตอน (Step-by-step approach) ที่พัฒนาขึ้นโดย Building State Capability (BSC), Center for International Development (CID), Harvard University เพื่อแยกแยะปัญหาหาสาเหตุ และจุดเริ่มต้นที่แท้จริงของปัญหาแต่ละปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เป็นไปได้ ดำเนินการแก้ไข ตรวจสอบผลการดำเนินการ ปรับเปลี่ยน และดำเนินการแก้ไขอีกครั้ง เกิดเป็นวงจรทดสอบ (Try) เรียนรู้ (Learn) ปรับเปลี่ยน (Adapt) และทำซ้ำ (Iterate) จนกระทั่งได้แนวทางการแก้ไขปัญหาที่สอดคล้องกับบริบทของปัญหา เพื่อให้ปัญหาทั้งหมดได้รับการแก้ไข ซึ่งหลักการที่สำคัญของ PDIA มี 4 ประการ (Andrews et al. 2018) ได้แก่ (ดูรูปที่ 2)



รูปที่ 2 ความสัมพันธ์ของหลักการที่สำคัญ 4 ประการ ของ PDIA

1) แนวทางการแก้ไขปัญหในพื้นที่ ที่ควรได้รับเสนอจากคนในพื้นที่นั้น (Local Solutions for Local Problems) โดยมุ่งเน้นให้คนในพื้นที่ได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของปัญหา รวมทั้งเสนอและเลือกแนวทางการแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น ซึ่งการวิเคราะห์แยกแยะปัญหา หาสาเหตุและจุดเริ่มต้นที่แท้จริงของปัญหาแต่ละปัญหาที่เกิดขึ้นสามารถใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการวิเคราะห์ได้ เช่น 5-why technique, Fishbone diagram เป็นต้น เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์หาแนวทางในการแก้ไขปัญหที่เป็นไปได้

2) การเปลี่ยนปัญหาให้เป็นเชิงบวก (Pushing Problem Driven Positive Deviance) โดยสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศร่วมระหว่างหน่วยงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการกำหนดขั้นตอนดำเนินการและแก้ไขปัญหเชิงบวก เพื่อสร้างความร่วมมือและลดความขัดแย้ง

3) การทดสอบ เรียนรู้ ปรับเปลี่ยน และทำซ้ำ (Try, Learn, Adapt, Iterate) โดยเน้นการเรียนรู้จากผลการดำเนินการและข้อเสนอแนะตามข้อเท็จจริงที่ปรากฏ เพื่อปรับเปลี่ยนการดำเนินการให้สอดคล้องกับสถานการณ์จริงที่เกิดขึ้นตลอดเวลาจนกว่าปัญหาทั้งหมดจะได้รับการแก้ไข

4) การกระจายการมีส่วนร่วม (Scale through Diffusion) โดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้แน่ใจว่าแนวทางและการดำเนินการมีความเป็นไปได้ ถูกต้องตามกฎหมาย และสอดคล้องกับเงื่อนไขต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3. บทสรุปและข้อเสนอแนะ

3.1 บทสรุป

การวิเคราะห์และบริหารจัดการโครงการภาครัฐเชิงกลยุทธ์ด้วย PESTLE Analysis และ PDIA (Problem Driven Iterative Adaptation) จะช่วยให้หน่วยงานภาครัฐสามารถวางแผน เลือกลยุทธ์ จัดทำ และปรับเปลี่ยนโครงการตั้งแต่เริ่มต้นโครงการให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก ตรงกับความต้องการที่แท้จริงของกลุ่มเป้าหมาย และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อสังคมโดยรวม รวมทั้งช่วยให้สามารถแยกแยะ ปัญหา หาสาเหตุและจุดเริ่มต้นที่แท้จริงของปัญหาแต่ละปัญหาที่เกิดขึ้น ในระหว่างการดำเนินงานโครงการ เพื่อบูรณาการร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการหาแนวทางในการแก้ไขปัญหานั้นที่สอดคล้องกับบริบทของปัญหาแต่ละปัญหา รวมทั้งปรับเปลี่ยนการดำเนินการให้สอดคล้องกับสถานการณ์จริงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา เพื่อให้ปัญหาทั้งหมดได้รับการแก้ไขอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3.2 ข้อเสนอแนะ

1) หน่วยงานภาครัฐควรใช้ PESTLE Analysis เป็นหนึ่งในเครื่องมือในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อโครงการที่จะดำเนินการหรืออยู่ในระหว่างดำเนินการ ร่วมกับการวิเคราะห์ SWOT ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) เนื่องจากปัจจุบันปัจจัยภายนอกเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของโครงการภาครัฐ

2) หน่วยงานภาครัฐควรพิจารณาประยุกต์ใช้หลักการของ PDIA (Problem Driven Iterative Adaptation) ในการวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นขั้นเป็นตอน เพื่อแยกแยะปัญหา หาสาเหตุและจุดเริ่มต้นที่แท้จริงของปัญหาแต่ละปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างการดำเนินงานโครงการ เพื่อให้ปัญหาทั้งหมดได้รับการแก้ไขอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ด้วยความร่วมมือกันของทุกภาคส่วน ซึ่งในขั้นตอนการดำเนินการแก้ไขปัญหตามวงจรทดสอบ (Try) เรียนรู้ (Learn) ปรับเปลี่ยน (Adapt) และทำซ้ำ (Iterate) ตามหลักการของ PDIA สามารถประยุกต์ใช้วงจรบริหารงานคุณภาพ PDCA (Plan, Do, Check, Act) ซึ่งหน่วยงานภาครัฐของไทยมีความเข้าใจและมีการนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการแล้ว มาใช้ในการปรับเปลี่ยนการดำเนินการให้สอดคล้องกับสถานการณ์จริงที่เกิดขึ้นตลอดเวลาจนกว่าปัญหาทั้งหมดจะได้รับการแก้ไขได้

4. เอกสารอ้างอิง

Business-to-you.com (2019) Scanning the Environment: PESTEL Analysis. Available at: <https://www.business-to-you.com/scanning-the-environment-pestel-analysis/> (Accessed: 26/08/2019).

PESTLEAnalysis.com (2019) What is PESTLE Analysis? A Tool for Business Analysis. Available at: <https://pestleanalysis.com/what-is-pestle-analysis/> (Accessed: 26/08/2019).

Andrews, M., Pritchett, L. and Woolcock, M. (2018) PDIAtoolkit: A DIY Approach to Solving Complex Problems. Center for International Development at Harvard University: Cambridge, MA.

**“ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงสำหรับการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล
ในบริบทของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์”**

นันทประภา นันทิยะกุล

ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) กำหนดกรอบการพัฒนาประเทศในระยะยาว เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติและบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” และขับเคลื่อนการพัฒนาเพื่อการสร้างและรักษาไว้ซึ่งผลประโยชน์แห่งชาติ ซึ่งประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ รายละเอียดดังปรากฏในรูปที่ 1 โดยในส่วนของยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐให้มีความทันสมัยและพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยการนำนวัตกรรมและระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงถึงกัน ดังนั้น หน่วยงานภาครัฐจึงต้องให้ความสำคัญในการปรับปรุงโครงสร้าง บทบาท ภารกิจ มีการพัฒนาระบบบริหารราชการแบบบูรณาการร่วมกันกับทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งมีการพัฒนาระบบการให้บริการให้รวดเร็วและโปร่งใสเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของสังคมและประชาชน

ทุนฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำและการสร้างนักยุทธศาสตร์ในระบบราชการไทย
(Leadership and Strategist)



รูปที่ 1 ยุทธศาสตร์ชาติที่จะใช้เป็นกรอบแนวทางการพัฒนาในระยะ 20 ปี

เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว หน่วยงานภาครัฐของประเทศไทยจึงควรมีการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัลหรือ Digital Transformation ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างมีกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรอยู่รอดได้ในการเปลี่ยนแปลงแบบ Disruptive ของอุตสาหกรรม เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง และอุปสงค์ในปัจจุบัน ทำการปรับโครงสร้างพื้นฐานของภาครัฐ สร้างวัฒนธรรมองค์กรในรูปแบบใหม่ ยกกระตือรือร้นบุคลากรภาครัฐให้มีความเชี่ยวชาญในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้สามารถวางแนวทางการบริหารหน่วยงาน ออกนโยบายและกฎระเบียบ และสนับสนุนการนำเทคโนโลยีและรูปแบบการให้บริการใหม่ ๆ

ข้อมูลดิจิทัล (Digital Data) เป็นปัจจัยที่สำคัญและถือเป็นจุดเริ่มต้นในการขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล การปรับเปลี่ยนรูปแบบ

การจัดเก็บข้อมูลและสารสนเทศในรูปแบบกระดาษ (Paper) ให้เป็นอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic) ทั้งในรูปแบบไฟล์ภาพ เช่น .png .jpeg และอื่น ๆ หรือในรูปแบบไฟล์เอกสาร PDF (Portable Document Format) ที่มาจากการสแกน (scan) เอกสารต้นฉบับ จะช่วยลดปริมาณการใช้กระดาษเพื่อทำสำเนาหรือเผยแพร่ข้อมูลที่มีอยู่ได้ อย่างไรก็ตามการจัดเก็บข้อมูลในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์นั้นก็มีข้อจำกัด เช่น ไม่สามารถนำข้อมูลรายละเอียดต่าง ๆ ที่อยู่ในภาพเอกสารไปใช้งาน แก้ไข หรือเปลี่ยนแปลงข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน รวมถึงไม่สามารถตรวจสอบการปลอมแปลงเอกสารและแหล่งที่มาที่แท้จริงได้ หน่วยงานภาครัฐจึงควรพัฒนาต่อ ยอดไปสู่การนำเข้าข้อมูลแบบดิจิทัล ซึ่งจะทำให้การนำข้อมูลไปประมวลผลหรือใช้งานเฉพาะอย่างเป็นไปได้โดยสะดวกรวดเร็ว รวมทั้งมีการนำลายเซ็นดิจิทัลมาใช้งาน เพื่อให้ระบบสามารถตรวจสอบยืนยันแหล่งที่มาและการปลอมแปลงเอกสารได้โดยอัตโนมัติ ซึ่งจะช่วยลดภาระงานของเจ้าหน้าที่ และเพิ่มระดับความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่หน่วยงานจัดเก็บอีกด้วย

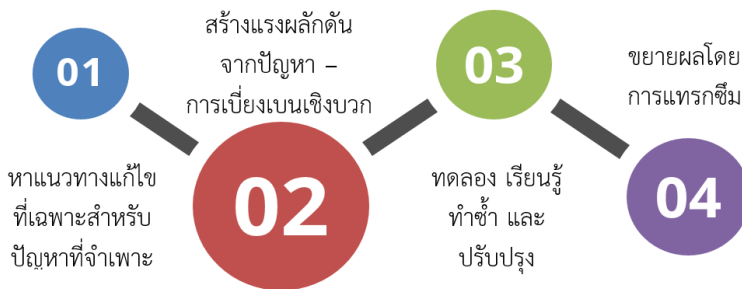
เพื่อบูรณาการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัลในบริบทของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายใต้กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้ลงนามความร่วมมือกับกรมศุลกากรตั้งแต่ปี 2552 เพื่อจัดทำระบบการเชื่อมโยงข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ ณ จุดเดียว (National Single Window: NSW) ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อการบริการเชื่อมโยงข้อมูลหน่วยงานภาครัฐและภาคธุรกิจ สำหรับการนำเข้า ส่งออก และโลจิสติกส์ โดยในส่วนของการค้าสินค้าเกษตรและอาหารนั้น จะมีการใช้ระบบดังกล่าวมาช่วยรองรับการเชื่อมโยงข้อมูลใบอนุญาตและใบรับรองระหว่างหน่วยงานภาครัฐ

ภายในประเทศและระหว่างประเทศในรูปแบบดิจิทัล เพื่อลดการใช้ใบรับรองในรูปแบบกระดาษที่ต้องแนบมาพร้อมกับสินค้า ลดระยะเวลาดำเนินการ และเพิ่มความน่าเชื่อถือให้แก่สินค้า พร้อมทั้งช่วยผลักดันให้ผู้ประกอบการไทยสามารถแข่งขันได้มากขึ้นในตลาดโลก อย่างไรก็ตามจนถึงปัจจุบัน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ยังคงอยู่ระหว่างการพัฒนาระบบการเชื่อมโยงข้อมูลแบบบูรณาการ

ด้วยเหตุข้างต้น ข้าพเจ้าจึงได้จัดทำข้อเสนอเพื่อการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัลสำหรับกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการตรวจสอบ ติดตาม และรับรองสินค้าเกษตรและอาหารของไทย และยังเป็นผู้กำหนดมาตรฐานความปลอดภัยของสินค้าเกษตรและอาหารให้ได้คุณสมบัติสอดคล้องตามมาตรฐานและระบบการตรวจสอบรับรองที่เป็นที่ยอมรับของสากล โดยเสนอให้มีการแก้ไขปัญหาในการเชื่อมโยงข้อมูลแบบบูรณาการด้วยตัวอย่างของการจัดทำระบบใบรับรองสุขอนามัยและสุขอนามัยพืชอิเล็กทรอนิกส์ (E-certification หรือ e-Cert) ซึ่งเป็นเอกสารในการรับรอง ด้านความปลอดภัยด้านสุขอนามัยและสุขอนามัยพืช โดยประยุกต์ใช้หลักการของ Problem Driven Iterative Adaptation (PDIA) ซึ่งเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาแบบเป็นขั้นเป็นตอน (ดังแสดงในรูปที่ 2) พร้อมกับการทวนซ้ำอย่างเป็นระบบจากผลตอบรับ ที่ได้เพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาที่ซับซ้อน และสร้างแนวทางแก้ไขที่เหมาะสมเฉพาะกับบริบทนั้น โดยแบ่งรายละเอียดออกเป็น 4 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

1) หาแนวทางแก้ไขที่เฉพาะสำหรับปัญหาที่จำเพาะ

- ในขั้นตอนแรก ทำการระบุผู้ที่เป็นเจ้าของปัญหาในการแลกเปลี่ยนข้อมูล จากการวิเคราะห์พบว่าเกี่ยวข้องกับเจ้าหน้าที่ผู้ที่ครอบครองข้อมูลเหล่านั้น ได้แก่ เจ้าหน้าที่ภาครัฐของไทยที่เป็นเจ้าของข้อมูล และผู้ใช้ข้อมูลลำดับสุดท้าย ซึ่งเป็นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการตรวจสอบรับรองสินค้า ของประเทศคู่ค้า โดยเจ้าของปัญหาทั้งสองกลุ่มบุคคลนี้จะเป็นจุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงและออกแบบแนวทางแก้ไขปัญหา
- วิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา ตัวอย่างเช่น
 - เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องไม่ทราบถึงความสำคัญหรือประโยชน์ของ e-Cert
 - ไม่มีงบประมาณในการพัฒนาระบบหรือซอฟต์แวร์
 - ขาดมาตรฐานหรือแนวทางในการเชื่อมโยงและการให้บริการข้อมูล
 - สามารถจัดส่งข้อมูลไปรับรองให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้เฉพาะในรูปแบบของสำเนาสิ่งพิมพ์ เช่น ไฟล์ PDF ที่มาจากการสแกนเอกสารต้นฉบับ
 - เจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการจะต้องนำเข้าข้อมูลเดียวกันซ้ำหลายครั้ง เช่น ข้อมูลส่วนบุคคล ข้อมูลพื้นฐานของสินค้า (ประเภท จำนวน น้ำหนัก มูลค่า ชื่อที่อยู่ผู้ผลิต ฯลฯ)



รูปที่ 2 หลักการของ Problem Driven Iterative Adaptation (PDIA)

2) สร้างแรงผลักดันจากปัญหา – การเปี่ยงเบนเชิงบวก

- ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกจากการสร้างแรงผลักดันจากทั้งภายในและระหว่างองค์กร
 - แต่งตั้ง Chief Data Officer (CDO) ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับดูแลในด้านการใช้ข้อมูลที่มีความรู้ ประสิทธิภาพ และเป็นที่น่าเชื่อถือ
 - แต่งตั้งคณะกรรมการเชิงเทคนิคที่มีประสิทธิภาพในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเชื่อมโยงข้อมูลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อจัดเตรียมข้อกำหนดและออกแบบระบบ
 - แต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญเชิงเทคนิคจากองค์กรภายนอกหรือเจ้าหน้าที่ตรวจสอบรับรองของประเทศคู่ค้า เพื่อพิจารณาและให้ข้อเสนอแนะแก่คณะกรรมการเชิงเทคนิค

- ขอกการสนับสนุนหรือจัดทำความร่วมมือกับองค์กรหรือมหาวิทยาลัยที่มีศักยภาพ

3) ทดลอง เรียนรู้ ทำซ้ำ และปรับปรุง

- ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง โดยการศึกษาและเรียนรู้ตัวอย่างของการจัดทำระบบ e-Cert ที่ประสบผลสำเร็จของประเทศอื่น ๆ เช่น ระบบ Next Export Documentation System (NEXDOC) ของเครือรัฐออสเตรเลีย, ระบบ Trade Control and Expert System (TRACES) ของสหภาพยุโรป หรือการใช้ใบรับรองสุขอนามัยพืชอิเล็กทรอนิกส์ (e-Phyto) ภายใต้อนุสัญญาว่าด้วยการอารักขาพืชระหว่างประเทศ (IPPC)
- ออกแบบและพัฒนาระบบ e-Cert ในรูปแบบโปรแกรมที่เป็นซอฟต์แวร์หรือผ่านเว็บไซต์ในระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ควบคู่ไปกับการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง
- เมื่อติดตั้งระบบแล้วเสร็จ เริ่มต้นโครงการนำร่องสำหรับสินค้าที่มีขั้นตอนหรือข้อกำหนดในการออกใบรับรองสุขอนามัยพืชไม่ซับซ้อนและมีการส่งออกในปริมาณน้อย โดยดำเนินการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างสองกลุ่มงานที่อยู่ภายในหน่วยงานหรือกรมเดียวกัน
- รวบรวม ประเมิน และวิเคราะห์ผลตอบรับในการดำเนินระบบนำร่องจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง

- แก้ไขและทดสอบระบบซ้ำจนมีการดำเนินการที่เป็นแบบแผน แล้วจึงปรับปรุงระบบให้มีความเหมาะสมมากขึ้น

4) ขยายผลโดยการแทรกซึม

- หลังจากทำการทวนซ้ำให้ผลเป็นที่น่าพอใจและปรับมีความสอดคล้องตามระเบียบและกฎหมายแล้ว ระบบ e-Cert จะพร้อมสำหรับปฏิบัติการในขอบเขตที่กว้างขึ้น
- ขยายขอบเขตของโครงการนำร่องระบบ e-Cert ให้ครอบคลุมข้อมูลที่สัมพันธ์กับหลายระบบหรือหลายหน่วยวัด เกี่ยวข้องกับข้อมูลส่วนบุคคล ความมั่นคง หรือความปลอดภัย มีขั้นตอนหรือข้อกำหนดในการออกใบรับรองที่ซับซ้อนมากขึ้น มีการส่งออกในปริมาณมาก หรือดำเนินการร่วมกับประเทศคู่ค้าอื่น ๆ เพิ่มเติม
- เพิ่มการทำงานแบบ Multi-tasking สำหรับการทำธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ทั้งเพื่อการส่งออกและนำเข้า เพิ่มความเสถียรของระบบ สามารถออกใบรับรองได้อย่างต่อเนื่อง และรองรับผู้ใช้บริการได้อย่างเต็มที่

นอกจากนี้ ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์สำหรับการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัลในบริบทของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ให้ประสบความสำเร็จ ผู้นำและผู้บริหารของกระทรวงฯ เป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญอย่างมากในการกำหนดวิสัยทัศน์และกระตุ้นให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในองค์กร รวมทั้งสร้างความสัมพันธ์และความเชื่อใจให้กับทีมงาน ซึ่งแตกต่างจากลักษณะการทำงานในรูปแบบของผู้จัดการที่เป็นผู้กำหนดเป้าหมาย ควบคุม

การทำงาน และบ่งชี้วิธีสู่ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ (รูปที่ 3) ทั้งนี้ สมรรถนะภาวะผู้นำสำหรับการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัลควรประกอบด้วยการมีวิสัยทัศน์ที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมจากภาระความรับผิดชอบในด้านต่าง ๆ ดังแสดงในตารางที่ 1



รูปที่ 3. ความแตกต่างระหว่างผู้นำและผู้จัดการ

ตารางที่ 1 สมรรถนะของภาวะผู้นำสำหรับการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล

สมรรถนะ	รายละเอียดของสมรรถนะ
วิสัยทัศน์	1. ตระหนักถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีมและสามารถสื่อสารให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรได้
	2. ส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานในรูปแบบใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทุนฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำและการสร้างนวัตกรรมการบริหารในระบบราชการไทย
(Leadership and Strategist)

สมรรถนะ	รายละเอียดของสมรรถนะ
	3. ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
ผลลัพธ์	1. พัฒนาศักยภาพของบุคลากร โดยการรวมบุคคลที่มีพื้นฐาน ความสามารถเฉพาะทาง และมุมมองที่หลากหลายเข้ามาทำงานร่วมกัน
	2. สร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน/องค์กร เพื่อผลักดันให้เกิดการร่วมมือกันในการให้บริการแก่ประชาชน
	3. ทำงานร่วมกับบุคลากรเพื่อชี้แจงเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของความสำเร็จที่ชัดเจน
ความรับผิดชอบ	1. บ่มเพาะให้มีวัฒนธรรมการทำงานที่ใช้ดิจิทัล
	2. เข้าใจและคำนึงถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของบุคลากรในทีม
	3. วิเคราะห์ข้อมูลและประเมินความเสี่ยงในการดำเนินกิจกรรม พร้อมส่งเสริมให้บุคลากรรวมการจัดการความเสี่ยงไว้ในแผนการดำเนินงาน

ข้อเสนอเพื่อการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัลฉบับนี้ ได้อธิบายแนวทางในการแก้ไขปัญหาการนำระบบดิจิทัลมาช่วยในการจัดการข้อมูลแบบเป็นขั้นเป็นตอนโดยอาศัยหลักการของ Problem Driven Iterative Adaptation (PDIA) ซึ่งอาจใช้เป็นแนวทางสำหรับการจัดการข้อมูลสารสนเทศของประเทศไทยต่อไป ถึงแม้ว่า PDIA จะช่วยกำหนดขั้นตอนในการจัดการกับปัญหาที่ซับซ้อนไปสู่การปฏิบัติ แต่การทำงานเป็นทีมของบุคลากรในองค์กรยังคงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ดังนี้ ในการแก้ไขปัญหา

ที่ซับซ้อนและบรรลุนิยามทัศน์ของประเทศไทยได้นั้น จำต้องอาศัยทั้งการวางแผนยุทธศาสตร์ที่รอบคอบและบทบาทของผู้นำในการโน้มน้าวและจูงใจบุคลากรในทีมให้เข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการพัฒนาเพื่อการสร้างผลสัมฤทธิ์และรักษาไว้ซึ่งผลประโยชน์แห่งชาติต่อไป

เอกสารอ้างอิง

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561).

ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2560 (ฉบับประกาศราชกิจจานุเบกษา)

พิมพ์ครั้งที่ 1. สืบค้น 12 สิงหาคม 2562 จาก

https://www.nesdb.go.th/download/document/SAC/NS_PlanOct2018.pdf

ทีมวิชาการ National Single Window. (2559). คู่มือการใช้งานระบบพิธี

การนำเข้าส่งออกแบบ Single Window Entry ด้วยระบบการ

เชื่อมโยงข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ ณ จุดเดียว สืบค้น 12 สิงหาคม

2562 จาก <http://www.thainsw.net/INSW/index.jsp>

แนวคิดในการจัดการและพัฒนาบุคลากรในกรมทางหลวงชนบท

ปิยภา ศรีมณี
วิศวกรโยธาชำนาญการ
กรมทางหลวงชนบท

มนุษย์ เป็นทรัพยากรที่มีค่ายิ่ง สามารถปฏิบัติงานจนก่อให้เกิดผลงานสร้างสรรค์ต่อสังคมได้มากมาย ทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่ช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร ทรัพยากรมนุษย์เสมือนเป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) นั่นคือ เป็นศักยภาพที่องค์กรสามารถใช้ประโยชน์ได้จากความรู้ และการกระทำของบุคคลในองค์กร เหมือนกับที่องค์กรมีเงินทุนเก็บไว้ เมื่อถึงคราวจำเป็นองค์กรสามารถนำเงินออกมาใช้จ่ายได้ ด้วยเหตุนี้การมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถก็ช่วยให้องค์กรได้ใช้ประโยชน์จากศักยภาพความสามารถของบุคคลนั้น แต่ถ้าหากเมื่อใดที่บุคลากรที่มีความสามารถลาออกจากองค์กร ก็เหมือนองค์กรได้สูญเสียทุนหรือทรัพยากรที่มีคุณค่าไป

แผนยุทธศาสตร์กรมทางหลวงชนบท พ.ศ.2561-2579 ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ 4 ด้าน โดยยุทธศาสตร์ที่ 4 คือ การพัฒนาองค์กร เพื่อให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ที่ยึดมั่นในหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี (High Performance Organization) ผู้เขียนมีมุมมองว่า หากมีการพัฒนายุทธศาสตร์ด้านนี้ได้ดี จะนำไปสู่ผลสำเร็จ ของยุทธศาสตร์ที่ 1-3 ได้แก่

1. พัฒนาโครงข่ายชนบทเข้าสู่พื้นที่ต่าง ๆ อย่างทั่วถึง มีมาตรฐานและใช้งาน

อย่างปลอดภัย พร้อมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนทางหลวงท้องถิ่น เพื่อความมั่นคงของประเทศ (Stability) 2. เชื่อมโยงโครงข่ายทางหลวงชนบท เพื่อส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจและความมั่งคั่งของประเทศ (Prosperity) และ 3. บำรุงรักษาและเพิ่มคุณค่าโครงข่ายทางหลวงชนบท เพื่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน (Sustainability)

ระหว่างวันที่ 1 – 12 กรกฎาคม 2562 ผู้เขียนได้รับโอกาสให้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตร Leadership and Strategist ณ The Institute of Continuing & TESOL Education มหาวิทยาลัย Queensland รัฐ Queensland เครือรัฐออสเตรเลีย ซึ่งวิชาที่เรียนหลัก ๆ ประกอบด้วย (1) Leadership and characteristic of good leadership in Public Service, and Adaptive Leadership and Strategic Thinking together with Management and Analysis (2) The Imperative for Digital Transformation within Government and Leadership and Change Issues involved in Digital Transformation (3) Project Management และ (4) Human Resource Management ผู้เขียนได้เรียนรู้บทเรียนเกี่ยวกับปัจจัยที่โดดเด่นในการพัฒนารัฐ Queensland ซึ่งอยู่ในประเทศที่พัฒนาแล้ว อันจะมีประโยชน์ในการศึกษาเปรียบเทียบ และนำมาปรับใช้ในการพัฒนาประเทศไทยตามความเหมาะสม ด้านบริบทที่แตกต่างกัน ในหลักสูตรทั้งหมดที่ได้รับการอบรมมานั้น ผู้เขียนจะค่อย ๆ นำมาปรับใช้กับงานของกรมทางหลวงชนบท เพื่อประโยชน์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด และประโยชน์สูงสุดคือประชาชนผู้รับบริการ เนื่องจากระบบราชการในประเทศที่พัฒนาแล้ว ได้ปรับเปลี่ยนการบริการจาก customer

service เป็น customer centric คือผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง ทั้งนี้หัวข้อที่สนใจในการนำเสนอแนวคิดลำดับแรกเป็นเรื่องเกี่ยวกับ Human Resource Management and Development ซึ่งสามารถตอบสนองแผนยุทธศาสตร์ของกรมทางหลวงชนบทข้อที่ 4 และขยายผลไปสู่ยุทธศาสตร์ข้อ 1-3 ต่อไป

ขั้นตอนการจัดการหรือพัฒนาทรัพยากรบุคคล เริ่มตั้งแต่ ขั้นแรกคือการสรรหา การคัดเลือก การบรรจุและแต่งตั้ง (Recruitment) ขั้นที่สองคือ การฝึกอบรมก่อนทำงานหรือแนะนำงาน (Induction Training) ขั้นที่สามคือ การดำเนินงาน Performance ขั้นที่สี่คือการเพิ่มสมรรถนะ (Capability) โดยการพัฒนา การประเมินผล การปฏิบัติงาน ขั้นที่ห้าคือการจัดสวัสดิการ (Well being) และสุดท้ายการพ้นจากการปฏิบัติงาน (Separation) โดยแต่ละขั้นตอนจะนำมาปรับใช้และพัฒนากรมฯ ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 กระบวนการสรรหา การคัดเลือก การบรรจุและแต่งตั้ง (Recruitment) ที่กรมฯ โดยสำนักบริหารกลาง ดำเนินการที่ผ่านมานั้นดีแล้ว อาจมีการแจ้ง Career path ให้ตำแหน่งงานขณะที่ยังสัมภาษณ์ เพื่อผู้รับการสรรหา จะได้ทราบในเบื้องต้น ก่อนตัดสินใจเข้าทำงาน นอกจากนี้อาจเพิ่มแบบทดสอบทางจิตวิทยา ตามที่วิทยากรจากรัฐควินส์แลนด์นำเสนอ

ขั้นตอนที่ 2 ขั้นตอนนี้มีความสำคัญในการเริ่มต้นสำหรับ ผู้ที่จะเข้ามาร่วมงานกับแต่ละกลุ่ม/ส่วน/กอง หรืออื่น ๆ ซึ่งไม่ใช่เพียงปฐมนิเทศหรืออบรมข้าราชการใหม่ ควรมีการเรียนรู้งานที่เกี่ยวข้องกับกรมฯ

โครงการพี่สอนน้อง (Coaching) และ/หรือ e-learning ในระยะเวลาประมาณ 12 เดือน ตามมาตรฐานของการเริ่มเข้ารับราชการของข้าราชการในรัฐควีนส์แลนด์ นอกจากนี้ควรแนะนำเรื่องกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของสถานที่และการทำงาน การสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลที่เกี่ยวข้องในหน่วยงานผ่านกิจกรรมประจำ หรือกิจกรรมเฉพาะกิจ นอกจากนี้ควรเพิ่มหลักสูตรที่เกี่ยวกับจริยธรรม เพื่อปรับ mindset ของผู้ที่เริ่มเข้าทำงานใหม่ อาจจะจัดโดยกองส่งเสริมจริยธรรมของกรมฯ ได้

ขั้นตอนที่ 3 Performance มีการอธิบายการทำงาน และร่วมเขียน Career path พร้อมทั้งการแลกเปลี่ยน เป็นลายลักษณ์อักษร โดยข้าราชการใหม่ กำหนดเป้าหมายการทำงาน และความคาดหวัง (Expectations) จากองค์กร ในทางกลับกัน ผู้บังคับบัญชา บอกกล่าวความคาดหวังกับบุคลากรดังกล่าว ว่าเป้าหมายของงาน ตลอดถึงความสำเร็จที่ต้องการคืออะไร ขั้นตอนนี้สามารถครอบคลุมไปถึงผู้ที่โยกย้าย เปลี่ยนหน่วยงานภายในกรมฯ ได้เช่นเดียวกัน

ขั้นตอนที่ 4 การเพิ่มสมรรถนะ (Capability) โดยการพัฒนาซึ่งขั้นตอนนี้จะมีสำนักฝึกอบรม ซึ่งทำงานด้าน Human Resource Development เข้ามาเกี่ยวข้อง ในกระบวนการทำงาน มีพฤติกรรมการเรียนรู้ที่เขียนไว้ว่า ประมาณ 10% ได้รับมาจากการจบการศึกษาอย่างเป็นทางการ เช่น การเรียนในมหาวิทยาลัย ซึ่งส่วนนี้เราสามารถคัดเลือกได้จากขั้นตอนการสรรหาได้ อีก 20% มาจากการเรียนรู้รอบตัว เช่น สังคมการทำงาน เครือข่ายและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสอนงานและการให้คำปรึกษา (Coaching and Mentoring) การตามสังเกตผู้ที่มีประสบการณ์

ทำงานด้านนั้น ๆ (Shadowing) หรือการจัดคอร์สฝึกอบรมแนว On the job training การเพิ่มทักษะด้านดิจิทัลให้เจ้าหน้าที่ที่มีสมรรถนะน้อย และหลักสูตรที่ควรจัดให้ได้อย่างเร่งด่วน ได้แก่ การใช้และปัญหาที่พบ จากการใช้ พรบ.ต่าง ๆ เช่น จัดซื้อจัดจ้าง การเงินการคลัง พรบ.ทางหลวง และ ข้อสังเกตจาก สนน. สตง. ศาล หรือหน่วยตรวจสอบอื่น ๆ ซึ่งควรเป็นหลักสูตร face to face มีการบังคับเข้าอบรม และมีวิธีการทดสอบ ความรู้ความเข้าใจในการฝึกอบรม เนื่องจากงานในปัจจุบัน ที่มีปริมาณมากขึ้น ทำให้มีโอกาสผิดพลาดโดยมิได้เจตนา สูงเพิ่มขึ้นด้วย และที่เหลือ ซึ่งเป็น อัตราส่วนที่เยอะที่สุด คือ 70% การเรียนรู้และสั่งสมประสบการณ์ การแก้ไขปัญหา การหมุนเวียนสลับเปลี่ยนงาน (Job rotation) ในสาย การบริหาร หรือปัจจุบันมีข้อกำหนดเรื่อง 3 ต่างเข้ามา ถือเป็นรูปแบบ เดียวกัน ยกเว้นสายที่สั่งสมความรู้วิชาการในเชิงลึก เป็นต้น การเพิ่ม สมรรถนะนี้ สามารถพัฒนาคนที่สามารถพัฒนา ได้มากขึ้น และเพิ่ม ศักยภาพระดับบุคคล นำไปสู่ศักยภาพรวมของคนในกรมฯ ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดที่วิทยากรหลายท่านในหลักสูตรฝึกอบรมนี้ คอยย้ำบ่อย ๆ คือจะไม่ ทิ้งใครไว้ข้างหลัง (No one left behind)

ขั้นตอนที่ 5 การสร้างสังคมการทำงานที่ผู้ร่วมงานได้รับความสุข ด้วยสโลแกนที่ว่า “งานได้ผล คนเป็นสุข” มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อน ร่วมงาน ความปลอดภัย สุขภาพและสวัสดิการที่เหมาะสม ผู้เขียนได้มี โอกาสไป Site visit ที่ Office of Industrial Relation ในเมือง Brisbane และรับฟังการบรรยายเรื่อง Human Resource Management and the future of work in Government ซึ่งวิทยากร ได้ยกประเด็นด้าน Health

and Safety และแสดงยุทธศาสตร์ 5 ปี (2019 – 2023) ในด้านสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน ของรัฐควีนส์แลนด์ ประกอบด้วย 4 ประเด็น ได้แก่ การรวบรวมนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ท้าทาย ที่จะช่วยด้านสุขภาพและความปลอดภัยในสิ่งแวดล้อมการทำงาน การออกแบบเพื่อสุขภาพและการทำงานอย่างปลอดภัย ส่งเสริมวัฒนธรรมทั้งสองด้าน และบังคับใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับการนำมาปรับใช้กับงานของกรมฯ นั้น ในเรื่องสุขภาพ สามารถเกี่ยวโยงไปถึงงานที่คณะกรรมการเอกลักษณ์ทางทศ.ปี 2562 ได้กำหนดไว้ใน มิติที่ 1 ข้อ 1.2.2 เรื่องกิจกรรมของความสุข 8 ประการ ในข้อที่ 1 และ 4 Happy Body and Relax

ซึ่งปัจจุบันหลายหน่วยงาน หรืออาจจะทุกหน่วย ใน ทช. มีการตรวจสุขภาพกลุ่ม ซึ่งถือเป็นการจัดสวัสดิการที่ดีในด้านกายภาพของร่างกาย หากมีการขยายผลไปถึงการอบรมให้ความรู้ ด้านสุขภาพกาย การติดตามโดยผู้บังคับบัญชาส่งเสริมให้มีการออกกำลังกาย ซึ่งเรื่องนี้เป็นเรื่องที่สำคัญมาก ถึงแม้จะไม่เร่งด่วน แต่เมื่อเวลาผ่านไป สุขภาพที่แย่งลง จะกลายมาเป็นเรื่องเร่งด่วน และมีผลกระทบต้อจิตใจ ตลอดจนถึงสมาธิในการทำงาน นอกจากนี้ควรมีการเสริมสร้างพลังจิตใจทั้งการทำงาน และการใช้ชีวิต มีเบอร์สายด่วนในการแก้ปัญหาความเครียด เป็นต้น ในด้านความปลอดภัยในการทำงาน ส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานกรมฯ จะมีตั้งแต่ผู้ปฏิบัติงานในสายทาง ทั้งชุดงานซ่อมบำรุงปกติ ชุดงานจ้างเหมาของผู้รับจ้าง เจ้าหน้าที่กรมฯ ที่ใช้รถใช้ถนน ถือว่ามีความเสี่ยงสูง จึงควรอบรมให้ความรู้ รักษาความปลอดภัยให้ตัวเองและระมัดระวังร่วมกัน กับเพื่อน

ร่วมงาน ผู้บริหารมีการกำกับติดตาม ให้เจ้าหน้าที่ทำงานด้วยความ
ตระหนักด้านความปลอดภัยเป็นลำดับต้น

ขั้นตอนที่ 6 การพ้นจากการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นการเกษียณตาม
ข้อกำหนดทางราชการ หรือการเลือกที่จะสิ้นสุดการทำงานก่อนถึงวัน
เกษียณ ในกรณีแรก ควรมีการจัดการเตรียมความพร้อมก่อนวัยเกษียณ
ซึ่งจัดโดยกรมฯ อาจเชิญวิทยากรที่มีความสามารถ จากภายนอก
มาถ่ายทอดประสบการณ์ เพื่อผู้เกษียณจะได้จบการทำงานอย่างมีความสุข
ในอนาคตต่อไป ส่วนในกรณีหลัง การเลือกลาออกจากราชการ ควรมี
การถ่ายทอดประสบการณ์ดี ๆ ที่เคยทำงาน ข้อเสนอแนะในการพัฒนา หรือ
ข้อเสียโดยปราศจากการตำหนิ (No blame culture) เพื่อกรมฯ จะได้
เรียนรู้ และพัฒนา ตลอดจนรักษามีสรรพคุณ ให้อยู่กับกรมฯ นานจนถึง
วันเกษียณที่อายุครบ 60 ปี

ท้ายที่สุด ตามที่ผู้เขียนได้อบรมเรื่อง Digital Transformation
มานั้น จึงขอแนะนำให้มีการจัดทำประวัติของข้าราชการทุกคน ในรูปแบบ
Digital และกำหนดรหัสผ่านให้เฉพาะผู้ที่สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ การทำ
แผนพัฒนาผู้มีความรู้ความสามารถรายบุคคล (IDP) กระบวนการนี้จะช่วยให้ผู้บริหาร
มีความสะดวกในการตรวจสอบข้อมูล และตัดสินใจในหลาย ๆ เรื่อง รวมไปถึง
ถึงเรื่องการพิจารณา เลื่อนตำแหน่งจากการเรียงลำดับอาวุโส ควบคู่ไปกับ
ประเมินสมรรถนะ หรือการโยกย้าย ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะทั้งหมดนี้ เป็นรูปแบบกว้าง ๆ ในส่วนของการนำไป
ปรับใช้ ต้องลงในรายละเอียดและมี Action plan ประกอบ และบางส่วน
อาจมีการดำเนินการอยู่แล้ว ผู้เขียนมีความพร้อมที่จะร่วมกับคณะทำงานฯ
ด้านใด ด้านหนึ่ง ที่ผู้บริหารมีนโยบายที่จะดำเนินการ เพื่อใช้ประโยชน์
จากองค์ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมฯ

นโยบาย “การวิจัยและพัฒนาจากสมุนไพรแห่งชาติ”

พิลาศลักษณ์ อัครชลานนท์

ภูมิหลัง ตามแบบจำลองเศรษฐกิจใหม่คนไทยอยู่ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของประเทศไทยเป็นประเทศไทย 4.0 ข้าราชการต้องปรับตัวเองให้พร้อมและสามารถรองรับความท้าทายใหม่ของประเทศในฐานะนักวิจัย ด้านวิจัยและพัฒนาจากสมุนไพร พบว่ายังมีช่องว่างระหว่างการวิจัยและปัญหาสาธารณสุขที่เป็นความต้องการของประเทศ โดยสถานการณ์ปัจจุบันการวิจัยด้านค้นหายา (Drug Discovery) ใช้เวลาไม่น้อยกว่าสิบปีและค่าใช้จ่ายเฉลี่ยในการนำยาใหม่ออกสู่ตลาดมีมูลค่ามากกว่า 30 ล้านบาท แต่โครงการวิจัยจำนวนมากไม่สามารถตอบปัญหาสาธารณสุขของประชาชนได้เนื่องจากผลการวิจัยไม่ตรงความต้องการด้านสาธารณสุข ระยะเวลาดำเนินการวิจัยล่าช้า ข้อจำกัดด้านกฎหมาย ข้อจำกัดของอุตสาหกรรมยาและนโยบายของรัฐบาล

ในการนี้แม้ว่าประเทศไทยจะมีแผน 20 ปี ของกระทรวงสาธารณสุข (พ.ศ. 2560-2579) แผนงานที่ 15 การพัฒนางานวิจัยและองค์ความรู้ด้านสุขภาพ พัฒนางานวิจัย สร้างองค์ความรู้และการจัดการความรู้ด้านสุขภาพ โดยมีประเด็นสำคัญตามแผนยุทธศาสตร์ คือ ส่งเสริมผลิตผลของสมุนไพรไทยที่มีศักยภาพ พัฒนาอุตสาหกรรมและการตลาดสมุนไพรไทยสู่สากล และส่งเสริมการใช้สมุนไพรเพื่อการรักษาโรคและการสร้างเสริมสุขภาพ รวมทั้งแผนแม่บทแห่งชาติว่าด้วยการพัฒนาสมุนไพรไทย ฉบับที่ 1

(พ.ศ. 2560-2564) แต่ปัจจุบันทั้งแผน 20 ปีและแผนแม่บทแห่งชาติฯ ยังไม่มีการถ่ายทอดนโยบายจากระดับชาติมาสู่ระดับกรม สถาบัน/กอง และบุคคลอย่างเป็นระบบ ดังนั้น การทำวิจัยและพัฒนาจากสมุนไพรรักษาโรคของประเทศจึงต่างคนต่างทำตามทรัพยากรและความรู้ของแต่ละหน่วยงานมี ไม่มีเป้าหมายที่ตอบปัญหาสาธารณสุขของประเทศ รวมทั้งไม่มีหน่วยงานหลักของประเทศที่เป็นศูนย์กลางในการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) และการบริหารจัดการโครงการ (Project management) ทำให้เสียงบประมาณและเวลาจำนวนมาก ดังนั้น การจัดการแผนยุทธศาสตร์การวิจัยพัฒนาจากสมุนไพรรักษาโรคอุตสาหกรรมยาเพื่อค้นหาประเด็นที่มีความสำคัญของประเทศให้แน่ใจว่างานวิจัยนั้นได้ผ่านการพิจารณาปรับให้เหมาะสมกับปัญหาสาธารณสุขและศักยภาพงานวิจัยด้านการค้นหาจากสมุนไพรรักษาโรคประเทศจึงมีความจำเป็นต้องได้รับการพิจารณาอย่างเร่งด่วน การจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ดีมีการวางแผนยุทธศาสตร์การวิจัยสมุนไพรรักษาโรคอย่างเป็นระบบ การบริหารจัดการโครงการที่ดีทำให้มีการพัฒนาเทคโนโลยีเทคนิคและนวัตกรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการวิจัยเป็นการลดค่าใช้จ่าย การวิจัยรวดเร็วขึ้น รวมทั้งลดอัตราความล้มเหลวของโครงการวิจัย ซึ่งเป็นการส่งเสริมผลิตผลภาครัฐ (Productivity) ทั้งในเชิงคุณภาพ (Quality) และปริมาณ (Quantity)

Vision

การส่งเสริมการวิจัยยาจากสมุนไพรรักษาโรคสาธารณสุขของประชาชน

Mission

1. เพื่อเพิ่มคุณค่างานวิจัยและพัฒนาจากสมุนไพร ให้ผลการวิจัยสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้
2. เพื่อลดความล้มเหลวของการวิจัยและพัฒนาจากสมุนไพร
3. เพื่อลดระยะเวลาการวิจัยและพัฒนาจากสมุนไพร
4. เพื่อลดการใช้งบประมาณการวิจัยและพัฒนาจากสมุนไพร

Strategy

กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ โดยสถาบันวิจัยสมุนไพร จะเป็นหน่วยงานหลักในการเสนอและดำเนินการนโยบาย “การวิจัยและพัฒนาจากสมุนไพรแห่งชาติ” เพื่อเป็นหน่วยงานกลางในการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) และการบริหารจัดการโครงการ (Project management) ของเครือข่ายการวิจัยและพัฒนาจากสมุนไพรของประเทศ

SWOT Analysis

Strengths	Weaknesses
1. กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ โดยสถาบันวิจัยสมุนไพร มีความพร้อมด้านบุคลากร และเครื่องมือ 2. ยาจากสมุนไพรเป็นการใช้ทรัพยากรที่หาได้ในประเทศ ทำให้สามารถพึ่งพาตนเองได้	1. ขาดนักยุทธศาสตร์ นักคิด นักพัฒนา นักลงมือทำ ที่ต่อเนื่อง 2. ไม่มีหน่วยงานหลัก ด้านการวิจัยและพัฒนา ยาของประเทศ

Strengths	Weaknesses
3. มีเครือข่ายความร่วมมือ ทั้งหน่วยงานในกระทรวง สาธารณสุข หน่วยราชการอื่น เอกชน และประชาชนผู้สนใจ 4. ได้รับเงินทุนวิจัยอย่างต่อเนื่อง	3. ไม่มีการถ่ายทอด ยุทธศาสตร์ชาติอย่างเป็น ระบบ 4. นักวิจัยไม่รู้ทิศทาง การวิจัยของประเทศ 5. การดำเนินการวิจัยล่าช้า ไม่ครบวงจร และล้มเหลวสูง
Opportunities	Threats
1. มีหลายหน่วยงานทั้งองค์กรภาครัฐ มหาวิทยาลัย และเอกชน ทำการ วิจัยและพัฒนาจากสมุนไพรร 2. อุตสาหกรรมยามีการแข่งขันสูง ที่ยังมีช่องว่างทางการตลาดสำหรับ ยาจากสมุนไพร 3. กระแสรักสุขภาพทำให้ผู้คนนิยมใช้ ผลิตภัณฑ์ที่มาจากธรรมชาติ	1. กฎหมายที่เคร่งครัด ในการวิจัยและพัฒนายา 2. มียาแผนปัจจุบันที่มี ประสิทธิภาพแล้ว ในท้องตลาด

Work plan: Gantt Chart

ปี	กิจกรรม	ตค- ธค	มค- มีค	เมย- มิย	กค- กย
2563	ประชุมระดมความคิดเห็น ประสบการณ์ บุคลากร สถาบันวิจัยสมุนไพรมหาวิทยาลัย การแพทย์	●			
	จัดทำนโยบาย “การวิจัยและ พัฒนายาจากสมุนไพรแห่งชาติ” เสนอผู้อำนวยการสถาบันวิจัย สมุนไพรและอธิบดี กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์	●	●		
	ปรับแก้ไขนโยบายฯ ตามคำแนะนำ		●		
	ประชุมระดมความคิดเห็น ประสบการณ์ บุคลากร ภาครัฐ เอกชน ประชาชน		●	●	●
	ปรับแก้ไขนโยบายฯ ตามคำแนะนำ			●	●
2564	เสนอนโยบายต่อผู้บริหาร กระทรวงสาธารณสุข	●			

ปี	กิจกรรม	ตค- ธค	มค- มีค	เมย- มิย	กค- กย
	จัดทำโครงการของงบประมาณ ดำเนินการ	●			
	เตรียมความพร้อมบุคลากร เครื่องมือและเทคโนโลยี	●	●		
	สื่อสารนโยบายให้บุคลากร ของสถาบันวิจัยสมุนไพรรและ กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ทราบ	●	●		
	ดำเนินการตามนโยบาย		●	●	●
	สรุปและประเมินผล การดำเนินการ		●	●	●

การวิเคราะห์สถานการณ์และการประเมินความเสี่ยง

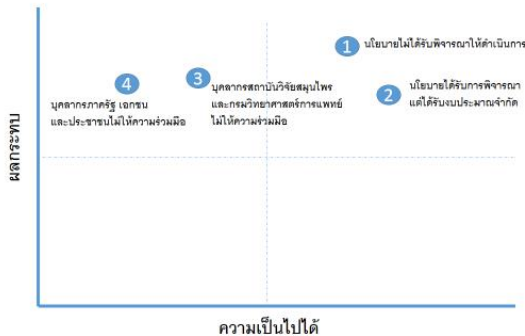
ภายใต้โครงการนี้เราคาดการณ์ว่าบางสถานการณ์อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อกระบวนการของนโยบาย “การวิจัยและพัฒนาจากสมุนไพรรแห่งชาติ” สถานการณ์รวมถึง

1. นโยบายไม่ได้รับพิจารณาให้ดำเนินการ
2. นโยบายได้รับการพิจารณาแต่ได้รับงบประมาณจำกัด
3. บุคลากรสถาบันวิจัยสมุนไพรรและ

กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ไม่ให้ความร่วมมือ

4. บุคลากรภาครัฐ เอกชน และประชาชนไม่ให้ความร่วมมือ

การประเมินความเสี่ยงและแนวทางแก้ไขสำหรับแต่ละสถานการณ์



การแก้ไขปัญหา

1. นโยบายไม่ได้รับพิจารณาให้ดำเนินการ

- ดำเนินการวิจัยและพัฒนาจากสมุนไพรมตามหน้าที่

ความรับผิดชอบ

- สร้างเครือข่ายการวิจัยและพัฒนาจากสมุนไพรม

2. นโยบายได้รับการพิจารณาแต่ได้รับงบประมาณจำกัด

- ดำเนินกิจกรรมที่ไม่ใช้งบประมาณก่อน
- หางบประมาณจากหน่วยงานอื่นเพิ่มเติม

3. บุคลากรสถาบันวิจัยสมุนไพรมและกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์

ไม่ให้ความร่วมมือ

- จัดประชุมระดมความคิดเห็นและหาแนวทางการดำเนินงาน
- สื่อสารให้บุคลากรตระหนักถึงประโยชน์ที่ประชาชนและ

ประเทศที่จะได้รับ

4. บุคลากรภาครัฐ เอกชน และประชาชนไม่ให้ความร่วมมือ
- จัดประชุมระดมความคิดเห็นและหาแนวทางการดำเนินงาน
- สื่อสารให้บุคลากรตระหนักถึงประโยชน์ที่ประชาชนและ

ประเทศที่จะได้รับ

Leadership Management

ในการจัดการโครงการจะได้พัฒนาทักษะความเป็นผู้นำดังต่อไปนี้

1. Strategic leader การวางแผนกลยุทธ์การตัดสินใจและการบริหารความเสี่ยง
2. Adaptive leader ความยืดหยุ่นในการปรับให้เข้ากับเหตุการณ์ต่าง ๆ และมีตัวเลือกหรือแผนฉุกเฉินสำหรับโครงการเสมอ
3. Inclusive leader การสร้างทีมเพิ่มขีดความสามารถของทีมและแสวงหาการประสานงานระหว่างผู้มีส่วนร่วมทุกฝ่าย

Expected Outcomes

ประสิทธิภาพที่เกิดจากโครงการนี้จะถูกวัดในแง่ของ 1.เพิ่มคุณค่างานวิจัยและพัฒนาจากสมุนไพรรักษาโรคให้ผลการวิจัยสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ 2.ลดความล้มเหลวของการวิจัยและพัฒนาจากสมุนไพรรักษาโรค 3.ลดระยะเวลาการวิจัยและพัฒนาจากสมุนไพรรักษาโรค 4.ลดการใช้งบประมาณการวิจัยและพัฒนาจากสมุนไพรรักษาโรค ผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นเป็นดังนี้

1. คุณค่าของงานวิจัย
 - ประชาชนสามารถนำข้อมูลจากงานวิจัยทุกเรื่องไปใช้ประโยชน์ได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม กล่าวคือ ทางตรงประชาชนได้ใช้และมีข้อมูลที่ต้องการในการใช้สมุนไพรรักษาโรค

เป็นยารักษาโรค ทางอ้อม คือ ประชาชนเป็นแหล่งปลูก
และเพาะพันธุ์สมุนไพรรักษาโรค ทั้งเพื่อการใช้วิจัยและเชิง
พาณิชย์

- ยาที่ได้จากงานวิจัยใช้ทดแทนยาแผนปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีข้อมูลและหลักฐานทางวิทยาศาสตร์

2. ความล้มเหลวของการวิจัย

- ลดโอกาสที่โครงการวิจัยจะล้มเหลวลงได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 ของโครงการวิจัยและพัฒนาจากสมุนไพรรักษาโรคทั้งหมด

3. ระยะเวลาการวิจัย

- ลดระยะเวลาการวิจัยลงได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 ของระยะเวลาการดำเนินการโครงการวิจัย

4. การใช้งบประมาณการวิจัย

- ลดงบประมาณการวิจัยลงได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 ของงบประมาณการดำเนินการโครงการวิจัย

**“โครงการลงทะเบียนผู้มีรายได้น้อย
เพื่อเข้าโครงการบัตรสวัสดิการแห่งรัฐ”**

ยุทธภูมิ จารุเศรณี

สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง

จากการศึกษาพบว่าโครงการลงทะเบียนผู้มีรายได้น้อยในปี 2560 และปี 2561 มีผู้ผ่านคุณสมบัติรวม 14.5 ล้านคน ซึ่งนับว่าสูงกว่าที่คาดการณ์มาก แสดงว่าในจำนวนนี้มีที่ผ่านคุณสมบัติแต่ไม่ได้เป็นผู้ที่มีรายได้น้อยที่แท้จริงอยู่จำนวนมาก ในการแก้ปัญหาจำเป็นต้องวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหาและนำเสนอแนวทางแก้ไขเพื่อให้เงินช่วยเหลือและสวัสดิการของผู้ที่มีรายได้น้อยตกไปสู่ผู้มีรายได้น้อยที่แท้จริง นอกจากนั้นยังจะเป็นการลดภาระงบประมาณที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทำให้ฐานะการคลังมั่นคงและมีเสถียรภาพ

จากการวิเคราะห์ปัญหาพบว่าปัญหานี้จัดอยู่ในประเภทปัญหาที่ซับซ้อน (Complex Problem) ซึ่งมีความยากในการแก้ไข จึงเลือกวิธี Problem Driven Iterative Adaptation (PDIA) ที่พัฒนาโดย Harvard University ในการแก้ปัญหาดังกล่าว โดย PDIA มีขั้นตอนสำคัญ ดังนี้ 1) แยกแยะปัญหาเพื่อหาสาเหตุของปัญหา 2) ระบุจุดที่เป็นสาเหตุ 3) ค้นหาวิธีแก้ปัญหที่เป็นไปได้ 4) ดำเนินการ 5) รวบรวมผลลัพธ์ที่ได้เพื่อนำไปปรับปรุง 6) ปรับปรุงแล้วดำเนินการอีกครั้ง เมื่อวิเคราะห์ปัญหาของ

โครงการลงทะเบียนผู้มีรายได้น้อย พบว่า สาเหตุของปัญหามาจาก 5 ประเด็นสำคัญ ได้แก่ (ภาพที่ 1)

1. การแจ้งข้อมูลที่คลาดเคลื่อน

ผู้ลงทะเบียนจำนวนมากให้ข้อมูลที่คลาดเคลื่อน เช่น รายได้/เดือน การศึกษา อาชีพจำนวนทรัพย์สินที่ถือครอง และจำนวนบุตร เพื่อที่จะผ่านเกณฑ์ผู้มีรายได้น้อย ทำให้ภาครัฐต้องมีการตรวจสอบข้อมูลที่เข้มงวดขึ้นเพื่อให้ได้ผู้มีรายได้น้อยที่แท้จริง

2. เกณฑ์คุณสมบัติของผู้มีรายได้น้อย

เมื่อพิจารณาเกณฑ์คุณสมบัติของผู้มีรายได้น้อย ในปัจจุบันพบว่า สามารถพัฒนาเกณฑ์คุณสมบัติให้มีความเข้มข้นสูงขึ้น เช่น การถือครองทรัพย์สินไม่ถาวร ได้แก่ รถยนต์ รถจักรยานยนต์ นาฬิกา เครื่องประดับ อัญมณี และทองคำ ซึ่งถ้าเพิ่มเติมเกณฑ์คุณสมบัตินี้ในการลงทะเบียนผู้มีรายได้น้อยและสร้างระบบตรวจสอบที่เหมาะสมจะทำให้สามารถคัดกรองผู้ที่เข้ามาลงทะเบียนได้ระดับหนึ่ง นอกจากนี้ ควรกำหนดค่านายหน้าของผู้ที่ว่างงานให้มีความชัดเจนและมีรายละเอียดมากขึ้น เช่น ประเภทของการว่าง (ว่างงานตามฤดูกาล/ว่างงานโดยไม่สมัครใจ) ระยะเวลาที่ว่างงาน เพื่อให้ทราบว่าผู้ลงทะเบียนเป็นผู้ประสบปัญหาการว่างงานจริง และควรได้รับการช่วยเหลือ เนื่องจากในภาคแรงงานมีการเคลื่อนย้ายแรงงานระหว่างภาคเกษตรและภาคบริการจำนวนมาก โดยในช่วงฤดูกาลเก็บเกี่ยวผลผลิต แรงงานในภาคบริการจะมีการย้ายไปสู่แรงงานในภาคเกษตร และเมื่อเก็บเกี่ยวเสร็จก็จะมีการย้ายกลับมาในภาคบริการ มีลักษณะเป็นวัฏจักร ซึ่งจังหวะที่มีการย้ายภาคอาจเกิดการว่างงาน

ตามฤดูกาลที่เป็นการว่างงานชั่วคราวเกิดขึ้น จึงควรคัดกรองบุคคลในกลุ่มนี้ออกจากผู้ลงทะเบียนรายได้น้อย

3. ระบบการตรวจสอบย้อนกลับ

ควรพัฒนาระบบการตรวจสอบแบบย้อนกลับ เพื่อตรวจสอบคุณสมบัติของผู้ลงทะเบียนที่ผ่านเกณฑ์คุณสมบัติแล้ว โดยหากพบว่าผู้ลงทะเบียนที่ผ่านเกณฑ์แล้วแต่มีคุณสมบัติเปลี่ยนแปลงไป ทำให้ขาดคุณสมบัติหลังการลงทะเบียน ภาครัฐสามารถระงับสิทธิบัตรสวัสดิการแห่งรัฐของบุคคลนั้น ๆ ได้ ระบบนี้เป็นการตรวจสอบย้อนกลับ เพื่อให้สามารถคัดกรองผู้ลงทะเบียนรายได้น้อยอย่างแท้จริง และเป็นข้อมูลผู้มีรายได้น้อยที่เป็นพลวัต (Dynamic)

4. อุปสรรคจากการไปลงทะเบียน

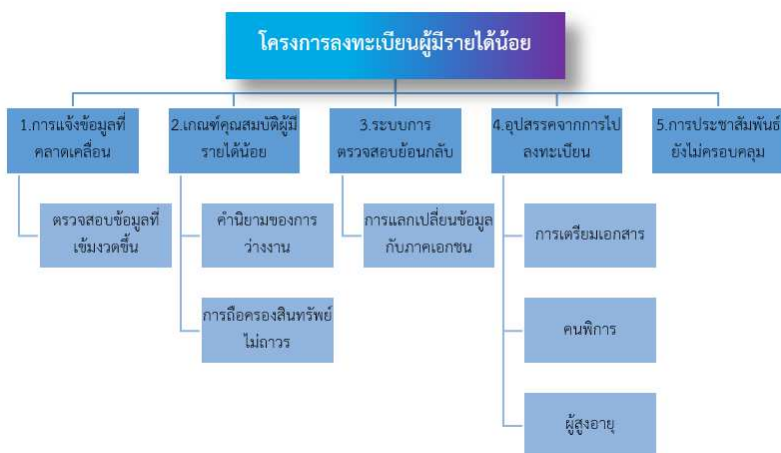
การลงทะเบียนผู้มีรายได้น้อยจัดให้มีการลงทะเบียน ณ สถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐ สำนักงานคลังจังหวัด 76 จังหวัด และสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร 50 เขต ซึ่งผู้ที่ต้องการลงทะเบียน จำเป็นต้องเดินทางไปลงทะเบียนด้วยตนเองและใช้บัตรประชาชนตัวจริง ในการลงทะเบียน ประชาชนบางกลุ่มจึงประสบปัญหาจากการเดินทาง เพื่อมาลงทะเบียน เช่น ผู้สูงอายุ ผู้ป่วยติดเตียง และคนพิการ เป็นต้น ทำให้เสียโอกาสในการเข้าถึงระบบสวัสดิการ นอกจากนี้การลงทะเบียนผู้มีรายได้น้อยต้องเตรียมเอกสารการลงทะเบียนมากกว่า 12 รายการ เช่น สำเนาเอกสารการลงทะเบียนกับกรมส่งเสริมการเกษตร สำเนาเอกสารการลงทะเบียนกับกรมปศุสัตว์ และสำเนาเอกสารการลงทะเบียนกับกรม

ประมง เพื่อยืนยันการประกอบอาชีพด้านการเกษตร จึงเป็นอุปสรรค
ในการลงทะเบียนได้

5. การประชาสัมพันธ์ยังไม่ครอบคลุม

การประชาสัมพันธ์มีส่วนสำคัญให้ประชาชนทราบถึง
วัตถุประสงค์ของโครงการ ขั้นตอนและวิธีการลงทะเบียนต่าง ๆ รวมถึง
เอกสารที่ต้องเตรียมมาแสดง ซึ่งที่ผ่านมาการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่าง ๆ
ทั้งทางโทรทัศน์ วิทยุ และป้ายประกาศ อย่างไรก็ตามในถิ่นทุรกันดาร
ที่ห่างไกลตัวเมืองออกไป เช่น พื้นที่ตะเข็บชายแดน พื้นที่สูงบนภูเขา
อาจได้รับข่าวสารไม่ทั่วถึง ทำให้ประชาชนที่มีรายได้น้อยที่แท้จริงไม่มี
โอกาสรับรู้ และเข้าถึงระบบสวัสดิการได้

ภาพที่ 1: ความเชื่อมโยงของสาเหตุของปัญหาจากโครงการลงทะเบียนผู้มีรายได้น้อย



ข้อเสนอแนวทางแก้ปัญหาโครงการลงทะเบียนผู้มีรายได้น้อย
ประกอบไปด้วย

1. ปรับปรุงเกณฑ์คุณสมบัติผู้มีรายได้น้อย

- พิจารณารายได้ ทรัพย์สิน ที่อยู่อาศัยของครอบครัว แทนการพิจารณาแยกเป็นรายบุคคล โดยพิจารณาครอบครัวใน 3 ชั่วอายุคน คือ ชั้นบิดาและมารดา ชั้นตนเอง ชั้นบุตร
- พิจารณาการถือครองทรัพย์สินไม่ถาวร โดยมีการกำหนดเกณฑ์ที่ชัดเจน เช่น ไม่ครอบครองรถยนต์ มีรถจักรยานยนต์ 1 คัน มีทรัพย์สินมีค่า (นาฬิกา เครื่องประดับ อัญมณี และทองคำ เป็นต้น) มูลค่าไม่เกิน 20,000 บาท ทั้งนี้จำเป็นต้องมีการตรวจสอบอยู่เสมอหลังลงทะเบียน โดยอาจเปิดโอกาสให้ประชาชนทั่วไปแจ้งชื่อผู้ที่ถือครองทรัพย์สินเกินกว่าเกณฑ์และยังได้รับบัตรสวัสดิการแห่งรัฐ ผ่านช่องทางออนไลน์ โดยมีหลักฐาน เช่น ภาพถ่าย มายินยัน เพื่อให้ทางเจ้าหน้าที่ทำการตรวจสอบต่อไป
- กำหนดบทลงโทษที่ชัดเจนแก่ผู้ลงทะเบียนผู้มีรายได้น้อยที่ให้ข้อมูลเท็จแก่ภาครัฐ เช่น โทษ

ปรับ หรือจำกัดสิทธิในการเข้าร่วมโครงการ สวัสดิการแห่งรัฐ

2. การนำระบบดิจิทัลเข้ามาใช้

- แลกเปลี่ยนข้อมูลทางการเงินกับสถาบันการเงิน
ตลอดเวลา ทั้งก่อนลงทะเบียนและหลัง
ลงทะเบียน เพื่อให้ทราบการเคลื่อนไหวทาง
การเงินของผู้ถือบัตรสวัสดิการแห่งรัฐ ทั้งนี้ต้อง
คำนึงถึงประเด็นความเป็นส่วนตัวของผู้ถือบัตรด้วย
โดยอาจให้สถาบันการเงินรายงานแก่ภาครัฐ
เฉพาะกรณีที่ต้องตรวจพบความเคลื่อนไหวทางบัญชี
ที่ผิดปกติเท่านั้น
- การพัฒนาฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big data) ของ
ผู้ถือบัตรสวัสดิการแห่งรัฐ เพื่อให้ทราบความ
ต้องการ และลักษณะการบริโภคของผู้มีรายได้น้อย
เพื่อที่จะได้ออกมาตรการสวัสดิการได้สอดคล้อง
กับปัญหา และนำข้อมูลไปกำหนดเกณฑ์
คุณสมบัติในการลงทะเบียนครั้งต่อไปได้อีกด้วย

3. เพิ่มช่องทางการลงทะเบียน

- จัดชุดเคลื่อนที่ของเจ้าหน้าที่ลงทะเบียนเพื่อไป
รับลงทะเบียนแก่ผู้พิการ ผู้ป่วยติดเตียง และ
ผู้สูงอายุ ที่ไม่สามารถเดินทางมาลงทะเบียนได้

ด้วยตนเอง ณ ที่พักอาศัย สอดคล้องกับหลักแนวคิด “ไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง” โดยอาจใช้การจูงใจผ่านระบบออนไลน์ เป็นต้น เพื่อให้เจ้าหน้าที่สามารถวางแผนการเดินทางเกิดประสิทธิภาพในการจัดการ และประหยัดทรัพยากร

4. ปรับปรุงการประชาสัมพันธ์

- เพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์ โดยใช้ชุดประชาสัมพันธ์เคลื่อนที่ไปยังถิ่นที่ห่างไกลและไม่สามารถทราบข่าวสารได้ผ่านทางโทรศัพท์และวิทยุ โดยควรมีชุดเจ้าหน้าที่ลงทะเบียนติดตามไปด้วย เพื่อให้สามารถรับเรื่องลงทะเบียนได้ทันที และนำข้อมูลกลับมาตรวจสอบคุณสมบัติภายหลัง อันจะทำให้สามารถช่วยเหลือผู้ที่มีรายได้น้อยที่ประสบปัญหาได้อย่างครอบคลุม

ในขั้นตอนต่อไป เมื่อได้ดำเนินการแก้ไขปัญหตามข้อเสนอข้างต้นแล้ว จะเป็นการรวมผลลัพธ์ที่ได้เพื่อนำไปปรับปรุง โดยวิเคราะห์ว่าปัญหาในการลงทะเบียนผู้มีรายได้น้อยบรรเทาหรือไม่ มีประเด็นใดที่ต้องพัฒนาและปรับปรุงเพิ่มเติม หลังจากนั้นนำข้อปรับปรุงที่ได้ไปดำเนินการต่ออีกครั้ง และทำตามขั้นตอนนี้ไปเรื่อย ๆ จนปัญหาที่ซับซ้อนจะถูกแก้ไขจนหมดเป็นอันเสร็จสิ้นกระบวนการตามวิธี PDIA

วิชาชีพนิติวิทยาศาสตร์ : อนาคตที่ใกล้จะมาถึง

วราภรณ์ พรหมวิกร
สถาบันนิติวิทยาศาสตร์

“นิติวิทยาศาสตร์” ถูกนำมาใช้ในการพิสูจน์ข้อเท็จจริงในคดีทางอาญา คดีแพ่ง คดีความมั่นคง ซึ่งเป็นงานที่มีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อชีวิต ความเป็นอยู่ และทรัพย์สินของประชาชนและสังคมอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับคดีและหวังพึ่งกระบวนการยุติธรรมในการตัดสินชี้ขาดความถูกต้องของผู้ที่เกี่ยวข้อง ในปัจจุบันมีการนำนิติวิทยาศาสตร์มาใช้ในการกระบวนการยุติธรรมเพื่อคุ้มครองสวัสดิการ สุขภาพอนามัย และความสงบสุขของประชาชนทั่วไปและสังคมอย่างกว้างขวางมากขึ้น เนื่องจากผลการตรวจพิสูจน์ทางนิติวิทยาศาสตร์สามารถก่อคุณประโยชน์และการลงโทษกับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งได้ จึงทำให้มีความเสี่ยงสูงที่การประกอบวิชาชีพจะเกิดความบกพร่องและเบี่ยงเบนไปจากหลักการทางวิทยาศาสตร์เนื่องจากได้รับความกดดันจากปัจจัยภายนอกเพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างใดอย่างหนึ่ง ประกอบกับประเทศไทยยังไม่มีกฎหมายที่กำกับ ควบคุม และส่งเสริมการปฏิบัติงานตามจรรยาบรรณของผู้ประกอบวิชาชีพนิติวิทยาศาสตร์ แม้ว่าจะมีกฎหมายที่ให้หน้าที่และอำนาจแก่หน่วยงานให้บริการนิติวิทยาศาสตร์ เช่น ประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสนับสนุนการปฏิบัติงานติดตามคนหายและพิสูจน์ศพนิรนาม

พ.ศ. 2558 และ พระราชบัญญัติการให้บริการด้านนิติวิทยาศาสตร์ พ.ศ. 2559 ก็ตาม

รัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2560 ได้เน้นย้ำความสำคัญของพยานหลักฐานทางนิติวิทยาศาสตร์ต่อกระบวนการยุติธรรม ตามมาตรา 258 หมวด 16 การปฏิรูปประเทศ ง. ด้านกระบวนการยุติธรรม ข้อ (2) ว่า “ให้การสอบสวนต้องใช้ประโยชน์จากนิติวิทยาศาสตร์” เพื่อการอำนวยความสะดวกยุติธรรมให้กับประชาชนที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้นนิติวิทยาศาสตร์จึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการอำนวยความสะดวกยุติธรรมให้ประชาชน และมีแนวโน้มว่าความสำคัญจะเพิ่มมากขึ้นในอนาคตเนื่องจากสังคมเดิม ๆ จะถูกเปลี่ยนเป็นสังคมที่ใช้เทคโนโลยีในการขับเคลื่อนสังคมและเศรษฐกิจ และมีแนวโน้มว่าอาชญากรรมที่เกิดขึ้นจะมีความยากและซับซ้อนมากยิ่งขึ้น จึงมีความจำเป็นที่ต้องมีการพัฒนาการพิสูจน์พยานหลักฐานทางนิติวิทยาศาสตร์ให้มีความเท่าทันและเป็นการเหมาะสมที่จะมีกฎหมายรองรับการประกอบวิชาชีพนิติวิทยาศาสตร์เพื่อให้สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญ

ประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี พ.ศ. 2561 เรื่องการประกาศแผนปฏิรูปประเทศ (พ.ศ. 2560-2564) ด้านกระบวนการยุติธรรม ประเด็นการปฏิรูปที่ 8 การปฏิรูประบบนิติวิทยาศาสตร์เพื่อความถูกต้องสมบูรณ์ของข้อเท็จจริงคดี ประกอบพระราชบัญญัติแผนและขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศ พ.ศ. 2560 มาตรา 6 วรรค 2 ได้กำหนดแนวทางหนึ่งในการแก้ไขปัญหาในระบบงานนิติวิทยาศาสตร์โดยกำหนดให้มีการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานด้านนิติวิทยาศาสตร์ให้มีความรู้

ความสามารถ และปฏิบัติงานอย่างมีมาตรฐานตามมาตรฐานวิชาชีพ อันเนื่องมาจากปัญหาด้านบุคลากรที่เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้พยานหลักฐานทางนิติวิทยาศาสตร์ขาดความน่าเชื่อถือในการนำไปใช้ในการพิจารณาคดี โดยมีสาเหตุมาจากความบกพร่องของสมรรถนะที่จำเป็นของผู้ตรวจพิสูจน์พยานหลักฐานทางนิติวิทยาศาสตร์ อันได้แก่ ความรู้ ทักษะ และความชำนาญเกี่ยวกับวิธีการตรวจพิสูจน์พยานหลักฐานทางนิติวิทยาศาสตร์ การใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีการตรวจพิสูจน์สมัยใหม่ การเขียนรายงานผลการตรวจพิสูจน์ และการเป็นพยานผู้เชี่ยวชาญในศาล จึงเป็นการเปิดโอกาสให้มีการตรากฎหมายด้านวิชาชีพนิติวิทยาศาสตร์ได้

ดังนั้น จึงมีความจำเป็นและมีความเป็นไปได้สูงที่การดำเนินการให้นิติวิทยาศาสตร์เป็นวิชาชีพที่มีกฎหมายรองรับจะเกิดผลสำเร็จได้ในอนาคตอันใกล้

ข้อเสนอแนวคิด

โครงการ “การขับเคลื่อนสาขานิติวิทยาศาสตร์ให้เป็นสาขาวิชาชีพตามกฎหมาย” เพื่อดำเนินการให้ “นิติวิทยาศาสตร์” เป็นสาขาวิชาชีพ โดยการตราเป็นพระราชกฤษฎีกาวิชาชีพวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีควบคุมสาขานิติวิทยาศาสตร์ ประกอบพระราชบัญญัติส่งเสริมวิชาชีพวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี พ.ศ. 2553 ภายใต้สภาวิชาชีพวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ซึ่งจะสามารถก่อให้เกิดประโยชน์ต่องานนิติวิทยาศาสตร์ประเทศไทยโดยรวม โดยมีเหตุผลและคำอธิบายประกอบข้อเสนอแนวคิดดังนี้

1. การมีพระราชกฤษฎีกาวิชาชีพนิติวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีควบคุมสาขา
นิติวิทยาศาสตร์จะทำให้เกิดประโยชน์ต่อประเทศไทยโดยรวมดังนี้

- (1) มีมาตรฐานวิชาชีพนิติวิทยาศาสตร์ที่สอดคล้องกับ
มาตรฐานสากล เพื่อให้ผู้ประกอบการวิชาชีพนิติวิทยาศาสตร์มีองค์
ความรู้ ทักษะ และความสามารถทางวิชาการที่เฉพาะทางอย่างสูง
จนเกิดเป็นความชำนาญ (Proficiency) และสมรรถนะ
(Competency) ในการปฏิบัติงาน และดำเนินการตรวจพิสูจน์
ในขั้นตอนต่าง ๆ ตามกรอบมาตรฐานที่กำหนด เพื่อให้ผล
การตรวจวิเคราะห์มีความถูกต้อง น่าเชื่อถือ และเป็นไปตาม
มาตรฐาน
- (2) มีการควบคุมจรรยาบรรณของผู้ให้บริการนิติวิทยาศาสตร์
เพื่อให้ผู้ประกอบการวิชาชีพนิติวิทยาศาสตร์ ได้รับการกำกับ
ควบคุม และดูแลให้ประพฤติตนตามกรอบมาตรฐานและ
จรรยาบรรณวิชาชีพ ใช้อำนาจหน้าที่โดยชอบธรรม ซื่อสัตย์
สุจริต ไม่เปลี่ยนแปลงผลการตรวจพิสูจน์หรือจงใจทำลายวัตถุ
พยาน สับเปลี่ยน หรือทำให้สูญหายเพื่อเอื้อประโยชน์อย่างใด
อย่างหนึ่งต่อตนเองหรือบุคคลอื่นอันจะก่อเกิดผลกระทบ
อย่างร้ายแรงต่อรูปคดีและกระบวนการสืบสวนสอบสวน
- (3) มีกรอบการพัฒนาสมรรถนะของผู้ให้บริการนิติวิทยาศาสตร์
เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพร้อมด้านสมรรถนะเพื่อการ
ปฏิบัติงานนิติวิทยาศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเท่าทัน
การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และสังคมที่เกิดขึ้น

อย่างรวดเร็ว โดยกำหนดกรอบหรือแผนการพัฒนาศมรรถนะในด้านต่าง ๆ และสอดคล้องการปฏิบัติงานตามหลักการของมาตรฐานสากลควบคู่กับจรรยาบรรณของผู้ประกอบวิชาชีพ

- (4) ผู้รับบริการเชื่อมั่นในการให้บริการนิติวิทยาศาสตร์และได้รับการคุ้มครองสิทธิประโยชน์จากความเสียหายที่เกิดจากการให้บริการนิติวิทยาศาสตร์ที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพนิติวิทยาศาสตร์ ผู้ใช้บริการทุกภาคส่วนได้รับการคุ้มครองและประโยชน์อย่างสูงสุดจากกระบวนการยุติธรรมและได้รับการยกระดับคุณภาพชีวิตและจิตใจ

2. ผลสัมฤทธิ์ของโครงการนี้จะทำให้เกิดความสอดคล้องตามกระแสความในพระราชบัญญัติการให้บริการด้านนิติวิทยาศาสตร์ พ.ศ. 2559 และแผนปฏิบัติการราชการสถาบันนิติวิทยาศาสตร์ พ.ศ. 2563-2565 ดังนี้
ความสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการให้บริการด้านนิติวิทยาศาสตร์ พ.ศ. 2559 ในประเด็นดังนี้

(1) มาตรา 5 (5) ที่ให้อำนาจและหน้าที่ของสถาบันนิติวิทยาศาสตร์ในการส่งเสริมและพัฒนาการให้บริการด้านนิติวิทยาศาสตร์ของภาคเอกชน โดยพระราชกฤษฎีกาวิชาชีพนิติวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีควบคุมสาขานิติวิทยาศาสตร์ ประกอบพระราชบัญญัติส่งเสริมวิชาชีพนิติวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี พ.ศ. 2553 มีเป้าหมายในการส่งเสริมและกำกับควบคุมการดำเนินงานนิติวิทยาศาสตร์ภาคเอกชนในประเทศไทย

(2) มาตรา 5 (6) ที่ให้อำนาจและหน้าที่ของสถาบันนิติวิทยาศาสตร์ในการร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐ องค์การระหว่างประเทศ และ

ภาคเอกชน ในการพัฒนางานด้านนิติวิทยาศาสตร์ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล โดยการจะดำเนินงานตามข้อเสนอดังกล่าวให้เกิดผลสำเร็จจะต้องอาศัยการร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐต่าง ๆ ได้แก่ สภาวิชาชีพวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ที่มีหลักสูตรนิติวิทยาศาสตร์ กระทรวงการอุดมศึกษาฯ (อว.) สำนักงาน กฤษฎีกา สำนักงานรัฐสภา สำนักงานพิสูจน์หลักฐาน สำนักงานตำรวจแห่งชาติ หน่วยงานให้บริการนิติวิทยาศาสตร์ภาคเอกชน และอื่น ๆ เพื่อให้เกิดเป็นมาตรฐานวิชาชีพนิติวิทยาศาสตร์ที่มีความสอดคล้องกับหลักสากล เกิดการพัฒนาและส่งเสริมนิติวิทยาศาสตร์เอกชนให้มีความเข้มแข็งและสามารถเป็นที่พึ่งให้กับประชาชนได้อีกทางหนึ่ง เพื่อทำให้การให้บริการนิติวิทยาศาสตร์ทั้งจากภาครัฐและเอกชนสามารถเป็นที่พึ่งทางคดีให้กับประชาชน

(3) มาตรา 6 วรรคหนึ่ง ที่กำหนดให้การปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ของสถาบันต้องเป็นอิสระและเป็นไปตามหลักวิชาชีพและมาตรฐานที่คณะกรรมการกำหนด โดยพระราชกฤษฎีกาวิชาชีพวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีควบคุมสาขานิติวิทยาศาสตร์จะทำให้เกิดการกำกับควบคุมการปฏิบัติงานตามจรรยาบรรณและมาตรฐานวิชาชีพนิติวิทยาศาสตร์ เกิดการพัฒนาสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานให้บริการนิติวิทยาศาสตร์ในภาครัฐ ผู้ปฏิบัติงานได้รับการคุ้มครองและสนับสนุนความเป็นอิสระในการประกอบวิชาชีพ ประชาชนได้รับการช่วยเหลือและดำเนินการทางคดีที่มีประสิทธิภาพ อย่างมีทางเลือก และมีความเชื่อมั่นในกระบวนการยุติธรรม

ความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการสถาบันนิติวิทยาศาสตร์ พ.ศ. 2563-2565 ในประเด็นดังนี้

วิสัยทัศน์ “เป็นองค์การนำในการพัฒนามาตรฐานงานนิติวิทยาศาสตร์เพื่ออำนวยความสะดวกและคุ้มครองสังคม”

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนามาตรฐานและส่งเสริมงานวิจัยนวัตกรรมด้านนิติวิทยาศาสตร์ของประเทศ

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนามาตรฐานงานนิติวิทยาศาสตร์ของประเทศ

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ข้อ 1 พัฒนางานนิติวิทยาศาสตร์ของประเทศให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากลและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน (ภายใต้พันธกิจ ข้อ 1 พัฒนามาตรฐานงานนิติวิทยาศาสตร์ ศึกษาวิจัยและนวัตกรรมด้านนิติวิทยาศาสตร์ของประเทศ)

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ข้อ 4. ภาควิชาช่วยนิติวิทยาศาสตร์ในประเทศและต่างประเทศร่วมมือกันพัฒนาศักยภาพในการให้บริการด้านนิติวิทยาศาสตร์

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ข้อ 6. งานด้านนิติวิทยาศาสตร์ของประเทศมีธรรมาภิบาลที่ได้รับความเชื่อมั่นและศรัทธาจากสังคมทั้งภายในและต่างประเทศ ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม

ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลคือ การพัฒนามาตรฐานบุคลากรด้านนิติวิทยาศาสตร์ของประเทศไทยให้มีความสอดคล้องกับมาตรฐานสากลและการส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรด้านนิติวิทยาศาสตร์เพื่อความพร้อมอุทิศตนในการทำงาน

3. การตราเป็นพระราชกฤษฎีกาวิชาชีพอริญญาวิทยาศาสตรและเทคโนโลยี ควบคุมสาขานิติวิทยาศาสตร ประกอบพระราชบัญญัติส่งเสริมวิชาชีพ วิทยาศาสตรและเทคโนโลยี พ.ศ. 2553 สภาวิชาชีพอริญญาวิทยาศาสตรและ เทคโนโลยี มีโอกาสที่จะเกิดผลสำเร็จค่อนข้างสูงด้วยเหตุผลคือ สภา วิชาชีพอริญญาวิทยาศาสตรและเทคโนโลยีมีอำนาจและหน้าที่ตาม พระราชบัญญัติส่งเสริมวิชาชีพวิทยาศาสตรและเทคโนโลยี พ.ศ. 2553 ที่จะตราพระราชกฤษฎีกาวิชาชีพอริญญาวิทยาศาสตรและเทคโนโลยีควบคุม ในสาขาวิชาที่มีความจำเป็นและเหมาะสม และสภาวิชาชีพอริญญาวิทยาศาสตร และเทคโนโลยีได้ตราพระราชกฤษฎีกาวิชาชีพอริญญาวิทยาศาสตรและเทคโนโลยี ควบคุมในสาขาวิชาต่าง ๆ มาแล้วหลายสาขา ประกอบกับขั้นตอนและ ระยะเวลาดำเนินการจัดทำร่างและตราพระราชกฤษฎีกาของสภาวิชาชีพอ ริญญาวิทยาศาสตรและเทคโนโลยีมีความชัดเจน จึงทำให้โอกาสที่จะเกิด ผลสำเร็จในการตราเป็นพระราชกฤษฎีกาวิชาชีพอริญญาวิทยาศาสตรและ เทคโนโลยีควบคุมสาขานิติวิทยาศาสตรมีค่อนข้างสูง แม้ว่าการดำเนินงาน ตามแผนให้เกิดผลสำเร็จจะต้องอาศัยการร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐต่าง ๆ เพื่อให้เกิดเป็นมาตรฐานวิชาชีพพินิติวิทยาศาสตรที่มีความสอดคล้องกับหลัก สากล อนึ่งเมื่อการตราเป็นพระราชกฤษฎีกาวิชาชีพอริญญาวิทยาศาสตรและ เทคโนโลยีควบคุมสาขานิติวิทยาศาสตรดำเนินการแล้วเสร็จ สามารถปรับ เป็นพระราชบัญญัติที่สามารถครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายได้กว้างขึ้นได้ ในอนาคต

4. แผนโดยย่อสำหรับการดำเนินการขับเคลื่อนให้นิติวิทยาศาสตรได้รับการ กำหนดเป็นสาขาวิชาชีพแสดงดังตาราง

ทุนฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำและการสร้างนักยุทธศาสตร์ในระบบราชการไทย
(Leadership and Strategist)

ที่	กิจกรรม	เดือนที่ ดำเนินการ
1	ศึกษาความเป็นไปได้ในการกำหนดให้เป็นวิชาชีพนิติ วิทยาศาสตร์	เดือนที่ 1-2
2	ร่างกรอบมาตรฐานวิชาชีพนิติวิทยาศาสตร์	เดือนที่ 3-5
3	รับฟังความคิดเห็นต่อ(ร่าง)กรอบมาตรฐานวิชาชีพ นิติวิทยาศาสตร์	เดือนที่ 6-8
4	ร่างข้อบังคับสภาวิชาชีพฯ	เดือนที่ 8
5	รับฟังความคิดเห็นจากสมาชิก สชวท.	เดือนที่ 9
6	เสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อความเห็นชอบหลักการผ่าน กระทรวงการอุดมศึกษาฯ (อว.)	เดือนที่ 9
7	เสนอกฤษฎีกาเพื่อประกาศในราชกิจจานุเบกษา	เดือนที่ 10-11
8	เสนอกฤษฎีกาเพื่อประกาศในราชกิจจานุเบกษา	เดือนที่ 12

ผู้ดำเนินการประกอบด้วยคณะทำงานที่แต่งตั้งโดยสภาวิชาชีพวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สชวท.) กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และวิทยาศาสตร์ (อว.) ร่วมกับคณะทำงานภายในสถาบันนิติวิทยาศาสตร์ ซึ่งจะเป็นการตราพระราชกฤษฎีกาวิชาชีพวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีควบคุมสาขา
นิติวิทยาศาสตร์ ประกอบพระราชบัญญัติส่งเสริมวิชาชีพวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี พ.ศ. 2553 สภาวิชาชีพวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

สรุป

โครงการ “การขับเคลื่อนสาขานิติวิทยาศาสตร์ให้เป็นสาขาวิชาชีพตามกฎหมาย” จะทำให้งานในสาขานิติวิทยาศาสตร์เป็นวิชาชีพที่มีกฎหมายรองรับ โดยตราเป็นพระราชกฤษฎีกาวิชาชีพนิติวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีควบคุมสาขานิติวิทยาศาสตร์ ประกอบพระราชบัญญัติส่งเสริมวิชาชีพนิติวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี พ.ศ. 2553 สภาวิชาชีพนิติวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อให้ผู้ประกอบอาชีพนิติวิทยาศาสตร์มีคุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถ และจรรยาบรรณเป็นมาตรฐานเดียวกัน พร้อมกับการส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะอย่างมีมาตรฐานควบคู่กับการควบคุมการปฏิบัติงานภายใต้จรรยาบรรณที่เคร่งครัด เพื่อให้การบริการนิติวิทยาศาสตร์มีคุณภาพ น่าเชื่อถือ และมีมาตรฐาน อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ในการอำนวยความยุติธรรมแก่ประชาชน

เอกสารอ้างอิง

1. ประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา
2. พระราชบัญญัติส่งเสริมวิชาชีพวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี พ.ศ. 2553
สภาวิชาชีพวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
3. ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสนับสนุนการปฏิบัติงานติดตาม
คนหายและพิสูจน์ศพนิรนาม พ.ศ. 2558
4. พระราชบัญญัติการให้บริการด้านนิติวิทยาศาสตร์ พ.ศ. 2559
5. รัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2560ข
6. พระราชบัญญัติแผนและขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศ พ.ศ.
2560
7. ประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี พ.ศ. 2561 เรื่องการประกาศแผนปฏิรูป
ประเทศ (พ.ศ. 2560-2564)
8. วราภรณ์ พรหมวิกิร สุจิตา สุวรรณรังษี ไกรสร อัมมวรรณ สุนทรี บุชิตชน
และน้ำแท้ มีบุญสร้าง. 2562. ความน่าเชื่อถือของพยานหลักฐานทางนิติ
วิทยาศาสตร์: ปัญหา สาเหตุ และแนวทางการพัฒนาสำหรับประเทศไทย.
เทคโนโลยีภาคใต้ 12 (2) (กำลังพิมพ์).
9. วราภรณ์ พรหมวิกิร. 2562. มาตรฐานระบบงานนิติวิทยาศาสตร์เพื่อการ
ปฏิรูปประเทศไทย. *เทคโนโลยีภาคใต้*. 13 (1) (กำลังพิมพ์).
10. แผนปฏิบัติราชการสถาบันนิติวิทยาศาสตร์ พ.ศ. 2563-2565

**แนวคิดในการประยุกต์ Digital Transformation
มาบริหารจัดการกรมพัฒนาที่ดิน
เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการทำระบบเกษตรดิจิทัล**

สitarินทร์ ทองปัสสะวัลย์

นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ

หลักการและเหตุผล

จากนโยบายของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ตามแผนพัฒนาระบบเกษตรดิจิทัล (DA : Digital Agriculture) ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2560-2564) ที่มีวิสัยทัศน์คือ “กระบวนการทำงานและการให้บริการภาคการเกษตรที่ขับเคลื่อนด้วยระบบเกษตรดิจิทัล” โดยมียุทธศาสตร์ที่ 5 ที่เน้นเรื่องการนำ Digital Transformation : มาเปลี่ยนถ่ายการบริหารจัดการ สู่องค์กรดิจิทัลที่พร้อมสำหรับการทำระบบเกษตรดิจิทัล ซึ่งในยุทธศาสตร์ดังกล่าวได้กล่าวถึงการพัฒนาองค์กรให้มีโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลที่มีความพร้อม มีมาตรฐาน ปลอดภัยและเชื่อถือได้ ในการบริหารจัดการและให้บริการเกษตรดิจิทัลแก่ประชาชน มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการของหน่วยงานทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการองค์กรในรูปแบบดิจิทัลที่เกษตรกรและประชาชนสามารถเข้าถึงบริการได้ โดยไม่มีข้อจำกัดทางกายภาพ พื้นที่ และภาษา รวมถึงพัฒนากำลังคนให้มีทักษะและความชำนาญในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

กรมพัฒนาที่ดิน ซึ่งมีภารกิจเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายและวางแผนการใช้ที่ดินในพื้นที่เกษตรกรรม การสำรวจและจำแนกดิน การกำหนดบริเวณการใช้ที่ดิน และควบคุมบริเวณที่มีการใช้หรือทำให้เกิดการปนเปื้อนของสารเคมีหรือวัตถุอื่นใด การอนุรักษ์ดินและน้ำ การปรับปรุงบำรุงดิน การผลิตแผนที่และทำสำมะโนที่ดิน รวมถึงการให้บริการและถ่ายทอดเทคโนโลยีด้านการพัฒนาที่ดิน ข้อมูลดินและการใช้ประโยชน์ที่ดินเพื่อเพิ่มผลผลิตทางการเกษตรและให้มีการใช้ประโยชน์ที่ดินอย่างยั่งยืน จึงควรมีแผนเตรียมพร้อมในการบริหารจัดการองค์กรเพื่อก้าวสู่องค์กรดิจิทัล และเตรียมความพร้อมสำหรับการทำระบบเกษตรดิจิทัลตามนโยบายกระทรวงอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

เป้าหมาย

แนวคิดในการประยุกต์ Digital Transformation มีเป้าหมายในการบริหารจัดการกรมพัฒนาที่ดิน ดังนี้

1. เพื่อให้กรมพัฒนาที่ดินมีแบบสถาปัตยกรรมองค์กร ลดความซ้ำซ้อนในการลงทุน
2. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลของกรม ให้มีการจัดเก็บและบริหารจัดการข้อมูลอย่างบูรณาการ ไม่ซ้ำซ้อน สามารถเชื่อมโยงการทำงานระหว่างกอง หน่วยงาน และการให้บริการแก่เกษตรกรและประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ
3. พัฒนาทักษะของบุคลากรในสายวิชาชีพด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่ปฏิบัติงานในกรม ให้มีทักษะความเชี่ยวชาญเทคโนโลยี

เฉพาะด้าน เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนระบบเกษตร
ดิจิทัล

4. พัฒนาทักษะของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในกรม ให้มีทักษะ
ในการนำเทคโนโลยีดิจิทัล สร้างสรรค์ผลงานเพื่อนำเสนอ
เผยแพร่ในรูปแบบเนื้อหาดิจิทัล เพื่อสนับสนุนความรู้และ
ความช่วยเหลือแก่เกษตรกร

ตัวชี้วัด

1. สถาปัตยกรรมองค์กร ที่มีโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลของกรม
มีความทันสมัย มั่นคง และปลอดภัย
2. จำนวนกระบวนการทำงานที่ปรับเปลี่ยนโดยใช้เทคโนโลยี
ดิจิทัล
3. จำนวนกระบวนการให้บริการตามพันธกิจกรม เช่น ให้บริการ
ข้อมูลดิน แผนที่ การถ่ายทอดเทคโนโลยี ตรวจวิเคราะห์ดิน
ที่ปรับเปลี่ยนโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล
4. แผนงาน/โครงการที่ฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะบุคลากรไปสู่
ดิจิทัล

แนวทางการดำเนินงาน

1. พัฒนาสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture)
และบูรณาการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้เข้ากับภารกิจของ
หน่วยงานในกรมอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผน การวิเคราะห์
สถาปัตยกรรมธุรกิจ (Business Architecture) เพื่อออกแบบ
การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้เชื่อมโยงกับการดำเนินงาน

ตามนโยบายและวิสัยทัศน์ของกรม ได้อย่างสอดคล้องและมีประสิทธิภาพ ทั้งในระดับ Architecture ไปจนถึง Roadmap ของกรม โดยมีแนวทางดำเนินงานย่อย ประกอบด้วย

- 1.1. จัดทำสถาปัตยกรรมด้านธุรกิจ (Business Architecture)
- 1.2. จัดทำสถาปัตยกรรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Architecture)
- 1.3. จัดทำกรอบการทำงาน (Frame work) ของสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture)
- 1.4. ถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) ให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
- 1.5. กำกับดูแลการพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของกรมพัฒนาที่ดิน ให้เป็นไปตามสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture Governance) ที่กำหนด

2. ปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลของกรมให้ทันสมัย มั่นคง ปลอดภัย เพื่อให้ผู้ใช้บริการทั้งหน่วยงานภายในเกษตรกร และประชาชนเกิดความเชื่อมั่นในการใช้บริการ โดยมีแนวทางดำเนินงานย่อย ประกอบด้วย

- 2.1. ปรับปรุง/ปรับเปลี่ยนโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลของกรมให้มีความทันสมัย ทัวถึง พร้อมให้บริการแก่หน่วยงานภายใน เกษตรกร และประชาชน

2.2. เพิ่มความเสถียรและความปลอดภัยของโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลของกรม เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการใช้งานระบบดิจิทัล

2.3. ผลักดันให้ระบบโครงข่ายสื่อสารข้อมูลของหน่วยงานภายในกรม และหน่วยงานในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ให้มีกระบวนการบริหารจัดการที่เป็นไปตามมาตรฐานการรักษาความปลอดภัยเครือข่ายที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล รวมถึงเข้าสู่กระบวนการตรวจประเมินเพื่อการรับรอง

2.4. สนับสนุนเกิดการกระจายโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลที่จำเป็นและเหมาะสม อย่างทั่วถึงและเท่าเทียมทั้งหน่วยงานในส่วนกลางและหน่วยงานส่วนภูมิภาค และมีการเชื่อมโยงเข้าร่วมกันเป็นเครือข่ายการพัฒนาที่ดินในระดับประเทศ

3. ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานและการบริหารจัดการภาครัฐให้อยู่ในรูปแบบดิจิทัล โดยมีแนวทางดำเนินงานย่อย ดังนี้

3.1. พัฒนาระบบงานภายในของกรมที่ใช้ในการบริหารจัดการสนับสนุนงานตามภารกิจกรม เช่น ระบบบัญชี ระบบบริหารงานบุคคล ระบบงบประมาณ ระบบยุทธศาสตร์ ระบบแผนงานโครงการ เป็นต้น ให้เป็นระบบดิจิทัลเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และ

ให้บริการสาธารณชน เพิ่มความโปร่งใส และความ
น่าเชื่อถือของรัฐบาล

- 3.2. เชื่อมโยงข้อมูล หรือองค์ประกอบต่าง ๆ ในระบบการทำงานของแต่ละกอง/สำนักทั้งในส่วนกลาง และภูมิภาค ให้สามารถทำงานร่วมกัน ติดต่อสื่อสารกันและ แลกเปลี่ยนข้อมูลกันได้ เช่น แบบฟอร์มกลาง หนังสือเวียน ระบบการสั่งการเชิงนโยบาย ลงสู่หน่วยปฏิบัติ (สพข./สพด.) เพื่อ ลดขั้นตอน กระบวนการ และ ลดการใช้กระดาษ เป็นต้น

**4. เพิ่มทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลแก่บุคลากร/เจ้าหน้าที่
ของกรม เพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน โดยสามารถแบ่งออกเป็น 2
กลุ่มเป้าหมาย ดังนี้**

4.1. กลุ่มบุคลากรในสายวิชาชีพ (ICT Officer)

- 4.1.1. จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ICT อย่างเป็นระบบและ
เป็นรูปธรรม มีการปรับปรุงและผลักดันให้ได้รับ
การจัดสรรงบประมาณในการอบรมเพิ่มทักษะ
อย่างต่อเนื่อง
- 4.1.2. ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ที่จำเป็นต่อการ
สร้างความเข้มแข็งของระบบ ICT กรมพัฒนาที่ดิน
แก่บุคลากรที่เป็นกำลังสำคัญในระบบ ICT ของกรม
ได้แก่ กลุ่มนักบริหาร กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้าน ICT
กลุ่มนัก ICT รุ่นใหม่ และกลุ่มผู้ใช้งาน เพื่อให้

สามารถใช้งาน พัฒนา และปรับปรุงระบบ ICT ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- 4.1.3. เพิ่มศักยภาพที่จำเป็นให้แก่บุคลากร ICT เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนตามนโยบายของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เช่น การเพิ่มทักษะการสื่อสารด้วยภาษาที่ 3 ส่งเสริมการสอบมาตรฐานวิชาชีพ IT การส่งบุคลากรรับการอบรมด้านซอฟต์แวร์ที่จำเป็นต่อการทำงานของระบบ ICT รวมถึงสร้างความร่วมมือกับบริษัทผู้ผลิตซอฟต์แวร์ในการสร้างหลักสูตรอบรมเฉพาะให้แก่บุคลากรของกรม

4.2. กลุ่มบุคลากร Smart Officer

- 4.2.1. เพิ่มทักษะใช้เทคโนโลยีเพื่อการสร้างสื่อและประชาสัมพันธ์
- 4.2.2. เพิ่มทักษะการใช้คลังความรู้ดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการถ่ายทอดความรู้ด้านการพัฒนาที่ดินแก่เกษตรกร
- 4.2.3. เพิ่มทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการให้บริการภาครัฐด้านการพัฒนาที่ดิน
- 4.2.4. เพิ่มทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการด้านการพัฒนาที่ดิน

ทั้งนี้ แนวทางพัฒนาดังกล่าวข้างต้น เป็นแนวทางการนำ Digital Transformation มาปรับใช้กับกรมพัฒนาที่ดิน ซึ่งแต่ละแนวทางจะสอดคล้องกับแผนงานของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ตามแผนพัฒนาระบบเกษตรดิจิทัล (DA : Digital Agriculture) ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2560-2564) โดยมีแผนงานที่สอดคล้องได้แก่ แผนงานที่ 12 : แผนงานการจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กรภาคการเกษตร แผนงานที่ 13 : แผนงานเตรียมความพร้อมโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลสำหรับขับเคลื่อนเกษตรดิจิทัล แผนงานที่ 14 : แผนงานปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานและการบริหารจัดการภาครัฐให้อยู่ในรูปแบบดิจิทัล และแผนงานที่ 15 : แผนงานเพิ่มทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลแก่บุคลากรภาครัฐเพื่อสนับสนุนการช่วยเหลือเกษตรกร

โครงการสำคัญที่นำเสนอ

1. โครงการจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กรของกรมพัฒนาที่ดิน
2. โครงการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัล กรมพัฒนาที่ดิน
3. โครงการปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลของกรมพัฒนาที่ดิน
4. โครงการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานและการบริหารจัดการของกรมพัฒนาที่ดินให้อยู่ในรูปแบบดิจิทัล
 - 4.1 โครงการประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ในการวางแผนการใช้ที่ดิน

- 4.2 โครงการประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence : AI) ในการติดตามการเปลี่ยนแปลงการใช้ประโยชน์ที่ดิน
- 4.3 โครงการพัฒนาระบบเกษตรความแม่นยำสูงแบบการมีส่วนร่วมจากเกษตรกร
- 4.4 โครงการพัฒนาระบบอัตโนมัติในการประเมินธาตุอาหารพืชในดิน
- 4.5 โครงการพัฒนา platform ด้านข้อมูลดิน การวางแผนการใช้ที่ดิน และการจัดการดิน
- 5. โครงการเพิ่มทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลแก่บุคลากรของกรมพัฒนาที่ดิน
 - 5.1 โครงการพัฒนาทักษะบุคลากรด้าน ICT เพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานของให้ได้การยอมรับตามมาตรฐานสากล
 - 5.2 โครงการพัฒนา Smart Officer เพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานด้วยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

**การบริหารจัดการภาครัฐและการพัฒนาผู้นำสมัยใหม่ :
กรณีศึกษาเครือรัฐออสเตรเลีย**

สุนิดา สุสันต์

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

ข้าพเจ้าได้มีโอกาสเข้าร่วมทุนรัฐบาลไปฝึกอบรมในและ/หรือต่างประเทศ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 (ทุนฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำและการสร้างนักรัฐศาสตร์ในระบบราชการไทย (Leadership and Strategist) ซึ่งเป็นหลักสูตรการฝึกอบรมเป็นกลุ่ม เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership) การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) การบริหารจัดการโครงการ (Project Management) และ Digital Transformation ณ Institute of Continuing & TESOL มหาวิทยาลัย The University of Queensland เครือรัฐออสเตรเลีย ระหว่างวันที่ 1 - 12 กรกฎาคม 2562 ซึ่งข้าพเจ้าได้รับความรู้และมุมมองในการบริหารจัดการที่หลากหลายจากส่วนราชการของรัฐ Queensland ดังนี้

1. การจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐ (Strategic Management in Government)

1.1 การวางแผน รัฐบาล Queensland มีการจัดทำกรอบนโยบายในการบริหารจัดการระยะยาว โดยการจัดลำดับความสำคัญ (Priorities) ไว้ 6 ประการ ซึ่งได้มีการถ่ายทอดจากระดับ

รัฐบาล (Whole-of-Government Level) มาสู่ระดับหน่วยงานภาครัฐ (Agency) และสู่ระดับบุคลากรของหน่วยงานภาครัฐ (Individual) ดังนี้



1. Create jobs in a strong economy โดยรัฐบาลสนับสนุนให้มีการจ้างงานมากขึ้น มีระบบการจ่ายค่าจ้างและการสร้างสภาพแวดล้อมที่ความปลอดภัยในการทำงาน เพิ่มการมีส่วนร่วมของภาคเอกชนในการลงทุน และสนับสนุนการศึกษาและการพัฒนาทักษะในการทำงานให้คนรุ่นใหม่

2. Give all our children a great start โดยรัฐบาลมีการวางรากฐานที่แข็งแกร่งให้ประชาชนตั้งแต่ช่วงวัยเด็กแรกเกิด ให้มีสุขภาพที่ดี ความปลอดภัย มีความพร้อมที่จะขับเคลื่อนชุมชน โดยเน้นให้มีเด็กแรกเกิดที่มีสุขภาพแข็งแรงเพิ่มขึ้น มีเด็กที่ได้รับวัคซีนภูมิคุ้มกันโรคต่าง ๆ

เพิ่มขึ้น และยกระดับคุณภาพชีวิตเด็กเพื่อเตรียมความพร้อมก่อนเข้าโรงเรียน

3. Keep Queenslanders healthy โดยรัฐบาลเน้นให้ประชาชนมีสุขภาพที่ดีทั้งร่างกายและจิตใจ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตประชาชน เช่น โดยการสร้างพื้นที่การออกกำลังกายเพิ่มขึ้น การสนับสนุนอุตสาหกรรมอาหารเพื่อสุขภาพ โดยเน้นให้จำนวนประชาชนมีน้ำหนักที่อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานมากขึ้น และลดอัตราการฆ่าตัวตาย

4. Keep communities safe โดยรัฐบาลมีการสร้างความปลอดภัยให้แก่ประชาชน โดยการมีกฎหมาย กฎ ระเบียบที่เข้มงวด การป้องกันอาชญากรรม การพิจารณาคดีของผู้ต้องหา และการสร้างความร่วมมือกับสถาบันครอบครัว ตำรวจ ชุมชน และบุคคลต่าง ๆ โดยเน้นการลดอัตราการเกิดอาชญากรรม และลดจำนวนเยาวชนที่ต้องถูกดำเนินคดี

5. Protect the Great Barrier Reef เนื่องจาก Great Barrier Reef เป็นมรดกโลก รัฐบาลจึงมีนโยบายที่จะต้องสงวนและรักษาแนวปะการังที่ใหญ่ที่สุดในโลก ยาวกว่า 2,000 กิโลเมตร โดยเน้นการรักษาคุณภาพน้ำ และการลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ที่ส่งผลต่อสภาวะอากาศ

6. Be a responsive government โดยรัฐบาลต้องการให้ประชาชนมีความสะดวกในการทำธุรกิจหรือการติดต่อราชการ โดยเน้นการพัฒนาคุณภาพบริการของรัฐบาล ให้ประชาชนเข้าถึงง่าย รวดเร็ว โดยนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการบริหารงานภาครัฐ

ทั้งนี้ รัฐบาล Queensland กำหนดให้หน่วยงานจัดทำแผนกลยุทธ์ 4 ปี และแผนปฏิบัติการ และให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวง ผู้บริหารส่วนราชการ และบุคลากรภาครัฐทุกระดับจัดทำแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับนโยบายดังกล่าว พร้อมทั้งให้มีบันทึกข้อตกลงแสดง commitment ว่าจะทำให้เกิดผลลัพธ์ตามนโยบายที่กำหนด

1.2 การวัดผลการดำเนินงานตามนโยบาย รัฐบาลมีการวัดผลการดำเนินงานทั้งในระดับรัฐบาล (Whole-of-Government Level) ระดับหน่วยงานภาครัฐ (Agency) และระดับบุคลากรของหน่วยงานภาครัฐ (Individual) เพื่อสร้างให้บุคลากรที่ทำงานในภาคส่วนต่าง ๆ เกิดความรับผิดชอบ (Accountability) และการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Performance)

1.3 การรายงานผลการดำเนินงาน รัฐบาลให้ความสำคัญกับการเปิดเผยข้อมูลผลการดำเนินงานของรัฐบาลให้สาธารณชนทราบตามนโยบายทั้ง 6 ด้าน โดยมีการจัดทำรายงานประจำปี และมีการจัดทำระบบ Dashboard ในการรายงานผล หน่วยงานภาครัฐมีการเปิดเผยรายงานประจำปีและงบการเงิน และผลการดำเนินงานที่สะท้อนให้เห็นถึงคุณค่าของการใช้เงิน (Evidence of value-for-money)

2. การบริหารจัดการโครงการ (Project Management)

2.1 การบริหารจัดการโครงการ คือ การบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพที่สุด เพื่อให้การดำเนินโครงการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยมีเป้าหมายหลัก

3 ประการ คือ (1) Time ทำงานโครงการนั้นให้เสร็จทันตามระยะเวลาที่กำหนด (2) Cost ทำงานโครงการนั้นให้ได้ผลตอบแทนคุ้มค่า ภายใต้งบประมาณที่ต่ำที่สุด (3) Quality ทำงานโครงการนั้นได้อย่างมีคุณภาพ

2.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการ ใช้หลัก

4C ได้แก่

(1) Clarity ต้องกำหนดเป้าหมายโครงการให้ชัดเจน ว่าต้องการแก้ไขปัญหาอะไร

(2) Collaboration ต้องสร้างความเข้าใจให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินโครงการมีความเข้าใจที่ตรงกัน ลดการใช้คำศัพท์เชิงเทคนิค เพื่อสร้างความร่วมมือระหว่างกัน

(3) Consistency ต้องสร้างเจตนารมณ์ร่วมให้แก่บุคลากรที่ทำโครงการให้อยู่ภายใต้หลักการ มาตรการเดียวกัน และมุ่งผลสัมฤทธิ์ร่วมกัน

(4) Considerations ต้องมีการพิจารณาถึงผู้มีส่วนได้เสียที่จะได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานโครงการ

2.3 ประเด็นที่ต้องพิจารณาในการบริหารจัดการโครงการ คือ

(1) Project Title ชื่อโครงการควรมีความชัดเจนว่าจะทำอะไร สะท้อนถึงวัตถุประสงค์และผลงานที่จะได้รับจากโครงการให้ชัดเจน โดยชื่อไม่ควรซ้ำกับโครงการที่คล้ายคลึงกันหรือโครงการในอดีต และควรได้รับความเห็นชอบจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินโครงการ

หากเป็นโครงการที่เกี่ยวข้องกับการตลาดหรือการสื่อสาร จะต้องพิจารณา
ชื่อโครงการให้ชัดเจนเป็นพิเศษ

(2) Project Roles ตามหลักการของ PRINCE2
Methodology ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการจะต้องเข้าใจบทบาทของตนเอง
ได้แก่

1) คณะกรรมการโครงการ (Project Board)
ได้รับการแต่งตั้งจากองค์กร ทำหน้าที่กำหนดทิศทางการดำเนินงานของ
โครงการ

2) ผู้บริหารโครงการ (Project Executive) เป็นผู้ที่
รับผิดชอบสูงสุดสำหรับความสำเร็จและความเสี่ยงของโครงการ มีหน้าที่
แต่งตั้งบุคลากรทำหน้าที่เป็นผู้ใช้อาวุโส (Senior User) ผู้จัดการอาวุโส
(Senior Supplier) และผู้จัดการโครงการ (Project Manager) และ
บริหารให้เกิดความสมดุลระหว่างผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเพื่อให้เกิดการทำงาน
ร่วมกันที่มีประสิทธิภาพ

3) ผู้ใช้อาวุโส (Senior User) เป็นเจ้าหน้าที่
ที่เข้าใจความต้องการและกระบวนการของโครงการเป็นอย่างดี ทำให้
เชื่อมั่นว่าผู้ใช้ได้รับการแก้ไขปัญหอย่างถูกต้องและติดตามความก้าวหน้า
การแก้ไขปัญหว่าจะตอบสนองความต้องการของผู้ใช้

4) ผู้จัดการอาวุโส (Senior Supplier) มีหน้าที่
แนะนำในเรื่องทางเทคนิคของโครงการ รวมไปถึงวิธีการ การออกแบบ และ
กลยุทธ์ของโครงการ ซึ่งอาจทำงานร่วมกันผู้จัดการ IT และผู้เชี่ยวชาญ

ในสาขาต่าง ๆ และมีอำนาจในการจัดการทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้โครงการสำเร็จ

5) ผู้จัดการโครงการ (Project Manager) มีหน้าที่บริหารจัดการโครงการ โดยคำนึงถึงระยะเวลา ต้นทุน คุณภาพ ขอบเขต ประโยชน์และความเสี่ยงของโครงการ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของโครงการ โดยจะต้องมีการสื่อสารกับผู้บริหารโครงการอย่างต่อเนื่อง

6) ผู้จัดการงาน (Task Manager) ในแต่ละโครงการจะมีงานย่อยหลายงานซึ่งสามารถแยกออกเป็นโครงการย่อยได้ Project Manager สามารถแต่งตั้ง Task Manager เพื่อบริหารจัดการโครงการย่อยได้ และให้รายงานการดำเนินงานต่อ Project Manager ซึ่ง Task Manager สามารถสร้างทีมงานของตนเองได้

2.4 แนวทางการบริหารโครงการ จะต้องกำหนดเป้าหมายโครงการนั้นให้ชัดเจน ต้องระบุทรัพยากรที่จำเป็น เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ต้องจัดลำดับงานที่ต้องทำและมอบหมายความรับผิดชอบ เพื่อให้งานเสร็จสมบูรณ์ ต้องติดตามความคืบหน้าโครงการและปรับปรุงโครงการในระหว่างการนำไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่องให้สอดคล้องกับสถานการณ์หรือความเสี่ยงของโครงการ และต้องมีการประเมินความสำเร็จของโครงการด้วย

3. Digital Transformation

รัฐบาล Queensland กำหนดเป้าหมายของรัฐบาล Queensland เป็นผู้นำในด้านเป็นรัฐบาลดิจิทัลทั้งในปัจจุบันและอนาคต หรือที่เรียกว่า “DIGITAL1ST” โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

3.1 Vision กำหนดวิสัยทัศน์ “A Government that puts people at the heart of its digital services” โดยมุ่งเน้นให้คนเป็นจุดศูนย์กลางในการพัฒนาบริการด้านดิจิทัล รัฐบาลมุ่งพัฒนาบริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน และแสวงหาความร่วมมือและเครือข่ายจากทุกภาคส่วน การพัฒนาดิจิทัลเทคโนโลยีจะช่วยให้ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการของภาครัฐได้ง่ายและรวดเร็วมากขึ้น ช่วยให้ภาคเอกชนและธุรกิจเริ่มต้นและขยายธุรกิจเป็นไปอย่างสะดวกมากยิ่งขึ้น และทำให้ภาครัฐมีการทำงานที่รวดเร็วมากขึ้น มีนวัตกรรมต่าง ๆ ที่ช่วยขับเคลื่อนบริการสาธารณะได้ดียิ่งขึ้น

3.2 Priorities กำหนดลำดับความสำคัญ ได้แก่

1) People ประชาชนเป็นศูนย์กลางของยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านดิจิทัล เพิ่มความสามารถในการให้บริการสาธารณะโดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วย

2) Collaboration หน่วยงานรัฐจำเป็นต้องแสวงหาความร่วมมือกับชุมชน อุตสาหกรรม ธุรกิจต่าง ๆ หน่วยงานวิจัยและพัฒนา รวมไปถึงภายในและระหว่างหน่วยงานรัฐด้วยกันเอง

3) Connectivity เนื่องจาก Queensland เป็นรัฐขนาดใหญ่ ภาครัฐจึงต้องสร้างความเชื่อมโยงและโครงสร้างพื้นฐานทางดิจิทัลให้ดีขึ้นและครอบคลุมทั้งรัฐ Queensland

4) Trust ประชาชนและรัฐบาลต้องมีข้อมูลที่น่าเชื่อถือได้และปลอดภัย เพื่อให้สามารถเป็นผู้นำทางด้านรัฐบาลดิจิทัล ต้องสร้างความไว้วางใจให้เกิดแก่ทุกภาคส่วน

3.3 Principles ประกอบด้วยหลักการ 8 ประการ ได้แก่

1) Solve the right problem รัฐบาลให้ความสำคัญกับการค้นหาปัญหาที่แท้จริง เพื่อจะได้แก้ปัญหาได้ตรงจุด และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าตรงกับปัญหาที่แท้จริง

2) Digital by default เนื่องจากประชาชนทุกคนคาดหวังให้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นส่วนที่ทำให้ชีวิตและการทำงาน รวมไปถึงการติดต่อกับภาครัฐง่ายขึ้น ดังนั้น รัฐบาลจึงต้องกำหนดเป็นหลักการ Digital by Default เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน

3) Create unified digital experience รัฐบาลหลีกเลี่ยงการแก้ไขปัญหาการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่เป็นแบบสแตนด์อโลน โดยการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลแบบครบวงจร จึงจัดให้มีกฎหมาย กฎ ระเบียบ บริการ และโครงสร้างพื้นฐานในด้านต่าง ๆ เช่น การคมนาคมขนส่ง สาธารณสุข การศึกษา สิ่งแวดล้อม และความปลอดภัย เพื่อให้ประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุด

4) Prefer open over closed รัฐบาลกำหนดให้มีการแชร์ข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ เพื่อสร้างความไว้วางใจ ที่จะทำให้เกิดความร่วมมือระหว่างหน่วยงานและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ แต่ในขณะเดียวกัน ก็ไม่ได้แชร์ข้อมูลทุกอย่าง ยังมีกำหนดมาตรฐานสำหรับข้อมูลที่ต้องแชร์และการมาตรฐานในการเปิดเผยข้อมูลที่เป็นส่วนตัว

5) Make it secure by design เนื่องจากประชาชนต้องการให้ข้อมูลของตนมีความปลอดภัยและในขณะเดียวกันก็ต้องการ

การเข้าถึงข้อมูลที่ง่ายและรวดเร็ว ภาครัฐจึงต้องสร้างเครือข่ายที่มีความปลอดภัยสูงและเทคโนโลยีที่มีความรวดเร็ว

6) Harness skills and experience- from inside and out เพื่อพัฒนานวัตกรรม รัฐจึงต้องการบุคลากรภาครัฐที่มีความคิดสร้างสรรค์ ประสบการณ์ที่หลากหลาย และมีการปรับตัวที่รวดเร็ว ต้องมีการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลและความตระหนักในบทบาทหน้าที่ในทุกระดับของภาครัฐ นอกจากนี้ ยังมีการลงทุนร่วม การแสวงหาหุ้นส่วนความร่วมมือในการวิจัยและพัฒนาต่าง ๆ

7) Leave no-one behind เมื่อมีการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล รัฐไม่ทอดทิ้งประชาชนที่ยังไม่สามารถเข้าถึงเทคโนโลยีและผู้ที่ยังไม่มีความรู้ในเรื่องดิจิทัล นโยบายรัฐด้านดิจิทัลจึงต้องคำนึงถึงการเข้าถึง ความพัฒนาความสามารถและทักษะ และความร่วมมือทางดิจิทัลด้วย โดยเฉพาะการสร้างเครือข่ายและโครงสร้างพื้นฐานเพื่อสนับสนุนการเข้าถึงของประชาชน

8) Experiment, learn and improve ใน การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล แทนที่จะนำระบบขนาดใหญ่ออกใช้ทีเดียว รัฐกลับใช้กลยุทธ์ในการพัฒนาแบบค่อยเป็นค่อยไป โดยการออกแบบและทดลองระบบ ปรับปรุง และทำซ้ำ ๆ หลายครั้ง (Iteration) จนแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง ตรงจุด และเมื่อแก้ปัญหทั้งหมดเสร็จสิ้นแล้ว จึงนำทั้งระบบไปใช้กับผู้ใช้

4. ภาวะผู้นำ

รัฐบาล Queensland ได้กำหนดสมรรถนะความเป็นผู้นำ (Leadership competencies) ดังนี้

4.1 Vision competencies ประกอบด้วย 1) Leads strategically คิดวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์และดำเนินการเพื่อประโยชน์ส่วนรวม 2) Stimulates ideas and innovation เก็บข้อมูลเชิงลึก ความคิดสร้างสรรค์หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนาต่อยอดการพัฒนาในองค์กรของตน 3) Leads change in complex environment กล้าที่จะเผชิญการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและไม่แน่นอน และ 4) Makes insightful decision ตัดสินใจอย่างรอบคอบ มีจริยธรรม

4.2 Result competencies ประกอบด้วย 1) Develops and mobilizes talent พัฒนาและรวบรวมความสามารถและฝีมือเฉพาะตัวของกำลังพลในองค์กร 2) Builds enduring relationships สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายเพื่อทำให้เกิดการสร้างบริการสาธารณะที่ดีและประชาชน 3) Inspires others สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นโดยการทำให้ตระหนักถึงวัตถุประสงค์ร่วมขององค์กรและความร่วมมือที่ชัดเจน และ 4) Drives accountability and outcomes ผลักดันให้เกิดความรับผิดชอบร่วมและผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้

4.3 Accountability competencies ประกอบด้วย 1) Fosters healthy and inclusive workplaces สนับสนุนให้เกิดความ

ปลอดภัย ความมีสุขภาพและคุณภาพชีวิตที่ดีที่เกิดขึ้นในที่ทำงาน 2) Pursues continuous growth พัฒนาตนเองตลอดเวลาผ่านการเรียนรู้ที่รวดเร็ว ปรับปรุงประสิทธิภาพของตนเองโดยรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อนำมาปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ และ 3) Demonstrates sound governance รักษาไว้ซึ่งมาตรฐานการทำงานขั้นสูง ปฏิบัติตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีและมีการบริหารจัดการความเสี่ยงอยู่เสมอ

บทวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบและข้อเสนอแนะ การพัฒนาการบริหารจัดการส่วนราชการไทย

1. ในภาพรวม รัฐบาล Queensland มีการวางแผนนโยบายในการพัฒนาในระยะยาวและมีการถ่ายทอดนโยบายในระดับรัฐสู่ระดับกระทรวง ส่วนราชการ และบุคคล ซึ่งคล้ายคลึงกับประเทศไทยที่มีการวางแผนนโยบายระยะยาวผ่านยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และมีการถ่ายทอดนโยบายไปสู่การปฏิบัติในระดับกระทรวง ส่วนราชการ และบุคคลเช่นกัน แต่จุดต่างที่สำคัญคือรัฐ Queensland ให้ความสำคัญ (Priority) กับรากฐานที่สำคัญที่สุดของการพัฒนา นั่นคือ “คน” จึงมีนโยบายที่เน้นการพัฒนาคนตั้งแต่เด็กแรกเกิด ให้มีการศึกษา ให้มีงานทำ ให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี สุขภาพที่ดี และความปลอดภัย รวมถึงการให้ได้รับบริการสาธารณะที่ดีจากภาครัฐ และการพัฒนาให้คนสามารถปรับตัวรองรับกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัล ตลอดไปจนการมีหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำและหลักสูตรเตรียมบุคลากรเข้าสู่อาชีพทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลโดยเฉพาะ ในขณะที่ประเทศไทยแม้จะมีการบรรจุเรื่องการพัฒนาคนไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แต่การให้ความสำคัญยังคงอยู่ในระดับที่พอ ๆ กับด้านอื่น ๆ เช่น การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน การบริหารจัดการภาครัฐ การสร้างความมั่นคงแห่งชาติ ทำให้ภาพการพัฒนาประเทศค่อนข้างไม่ชัดเจนว่าภาครัฐจะมุ่งเน้นด้านใดเป็นพิเศษ และควรจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ เช่น งบประมาณไปในการพัฒนาด้านใดก่อนและหลัง เพื่อผลลัพธ์อะไร ดังนั้น รัฐบาลไทยจึงควรกำหนดประเด็นการพัฒนาประเทศให้ชัดเจน รัดกุม มากกว่าการกำหนดประเด็นในหลาย ๆ ด้านไว้พร้อมกัน และควรจัดลำดับความสำคัญของการพัฒนาเพื่อให้ทราบว่ารัฐจะจัดสรรทรัพยากรไปในด้านใดก่อนและหลัง พร้อมทั้งกำหนดผลลัพธ์ (Outputs and Outcomes) ที่ต้องการให้ชัดเจน

2. รัฐบาล Queensland ให้ความสำคัญกับการมีข้อตกลงในการดำเนินงาน (Performance agreement) การวัดผลการดำเนินงาน และการเปิดเผยข้อมูลผลการดำเนินงานต่อสาธารณชน ซึ่งคล้ายคลึงกับประเทศไทยที่มีการกำหนดข้อตกลงการดำเนินงานและการวัดผลการดำเนินงานในระดับกระทรวง ระดับส่วนราชการ และระดับบุคคลที่สอดคล้องกับนโยบายและทิศทางการพัฒนาประเทศ อย่างไรก็ตาม การเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณชนของภาครัฐไทยยังไม่มี ความชัดเจนและแพร่หลายมากนัก ภาครัฐไทยควรพิจารณาแนวทางในการเปิดเผยผลการดำเนินงานของกระทรวง ส่วนราชการ หรือผู้บังคับการภาครัฐให้ประชาชนทราบ เช่น จัดทำรายงานประจำปี เปิดเผยงบการเงิน เปิดเผยผลการดำเนินงานที่สำคัญ ผ่านทางเว็บไซต์องค์กร เพื่อให้สาธารณชนสามารถเข้าถึง ตรวจสอบการดำเนินงาน และสามารถวิพากษ์วิจารณ์ได้ เพื่อนำ

ความคิดเห็นมาปรับปรุงการดำเนินงานของกระทรวง ส่วนราชการ หรือ ผู้นำองค์กรภาครัฐ เพื่อสร้างความโปร่งใส ตรวจสอบได้ในการทำงานมากยิ่งขึ้น และสร้างความร่วมมือจากภาคประชาชน ชุมชน ในการทำงานของ ภาครัฐได้อีกทางหนึ่ง

3. ในทุกหน่วยงานภาครัฐของไทยควรมีการพัฒนาภาวะผู้นำ ในทุกระดับ ได้แก่ ระดับผู้ปฏิบัติงาน ระดับหัวหน้าทีมงาน หัวหน้า โครงการ ผู้บริหาร และผู้บริหารสูงสุด พร้อมทั้งกำหนดสมรรถนะของผู้นำ ในทุกระดับให้ชัดเจน ซึ่งอาจสรุปลักษณะของผู้นำได้ 3 ประเภท ได้แก่ 1) Strategic Leader ผู้นำที่มีการคิดวางแผนเชิงกลยุทธ์ มีทักษะ การตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ และเป็นผู้ที่บริหารจัดการความเสี่ยงได้ เป็นอย่างดี 2) Adaptive Leader ผู้นำที่สามารถปรับกลยุทธ์และ การดำเนินงานไปตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างเหมาะสม มีทางเลือกในการดำเนินโครงการ เรียนรู้จากข้อเสนอแนะและข้อผิดพลาด เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนางาน และ 3) Inclusive Leader ผู้นำมาสร้างทีม ทำงาน แสวงหาความร่วมมือจากทุกภาคส่วน ให้อำนาจบุคลากรในทีม ในการตัดสินใจในบางเรื่อง ทั้งนี้ ผู้นำที่ดีควรสร้างให้มีทั้ง 3 ลักษณะร่วมกัน อย่างสมดุล ซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดในทุก ๆ ระดับของบุคลากรภาครัฐ จะทำให้เกิดการส่งผ่านทางความคิด ความร่วมมือ ในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ และการนโยบายนโยบายไปสู่การปฏิบัติให้ดีและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ส่งผล ต่อการพัฒนาประเทศในระยะยาว

**ข้อเสนอแนวคิดต่อการพัฒนางานด้านนิติวิทยาศาสตร์
ในการจัดทำฐานข้อมูลนิติพิษวิทยาแห่งชาติ (TOXBASE)**

สุปราณี พันระพัน

นักนิติวิทยาศาสตร์ชำนาญการพิเศษ

สถาบันนิติวิทยาศาสตร์

นิติวิทยาศาสตร์เป็นเครื่องมือสำคัญในกระบวนการยุติธรรม เพื่ออำนวยความสะดวกอย่างเท่าเทียมและลดความเหลื่อมล้ำในสังคม โดยรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 ระบุว่า “การสอบสวน ต้องใช้ประโยชน์จากนิติวิทยาศาสตร์ และจัดให้มีบริการทางด้านนิติวิทยาศาสตร์มากกว่าหนึ่งหน่วยงานที่มีอิสระจากกันเพื่อให้ประชาชนได้รับบริการในการพิสูจน์ข้อเท็จจริงอย่างมีทางเลือก

ภารกิจของสถาบันนิติวิทยาศาสตร์ในปัจจุบันมีขอบเขตความรับผิดชอบที่กว้างขวางยิ่งขึ้น ไม่ใช่เพียงแต่ในเรื่องการอำนวยความสะดวกยุติธรรมทางอาญาเท่านั้น ตาม พรบ.การให้บริการด้านนิติวิทยาศาสตร์ พ.ศ. 2559 ให้สถาบันนิติวิทยาศาสตร์เข้ามามีบทบาทในการนำนิติวิทยาศาสตร์เข้ามาใช้ในการคุ้มครองสิทธิมนุษยชน คุ้มครองหรืออำนวยความสะดวกยุติธรรมให้แก่ประชาชน รวมถึงส่งเสริมและพัฒนาการให้บริการด้านนิติวิทยาศาสตร์ของภาคเอกชน ประกอบกับยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ซึ่งได้กำหนดทิศทางในการบริหารประเทศที่มุ่งให้เกิดประสิทธิภาพในการบริการประชาชน

การตรวจพิสูจน์ทางนิติพิษวิทยา (Forensic Toxicology) เป็นงานตรวจพิสูจน์ที่เกี่ยวข้องกับการตรวจพิสูจน์หาชนิดของยา สารเสพติด หรือสารพิษที่อาจมีผลต่อการเสียชีวิต หรือมีผลต่อสภาพร่างกายของบุคคล เช่นผลต่อสมรรถนะในการขับขี่ยานพาหนะ การตัดสินใจ หรือการมีสติรับรู้ เป็นต้น ซึ่งผลการตรวจพิสูจน์ที่ได้จะนำไปใช้ประกอบในการหาสาเหตุของการเสียชีวิต หรือเพื่อประกอบการพิจารณาคดีในการกระทำความผิดของบุคคล อย่างไรก็ตาม การพัฒนางานด้านนิติพิษวิทยาที่ผ่านมา หน่วยงานที่ให้บริการตรวจพิสูจน์ส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นพัฒนาในเรื่องของการนำวิทยาการ นวัตกรรม และเทคโนโลยีอันทันสมัยมาใช้ในการตรวจพิสูจน์ เพื่อให้ผลการตรวจพิสูจน์ที่ถูกต้องแม่นยำ และยกระดับขีดความสามารถของห้องปฏิบัติการให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล แต่ในสถานการณ์ปัจจุบัน ทุกหน่วยงานต้องเผชิญกับความท้าทายของนโยบายการเปลี่ยนแปลงภาครัฐไปสู่ยุคดิจิทัล (Digital transformation) ซึ่งเป็นการบูรณาการคน เทคโนโลยี และกระบวนการทำงาน เข้าด้วยกันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริการประชาชน ดังนั้น การมุ่งเน้นพัฒนาในเรื่องของประสิทธิภาพการให้บริการตรวจพิสูจน์ แต่เพียงด้านเดียวอาจไม่เพียงพอกับการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล ซึ่งเน้นการจัดเก็บข้อมูลในรูปแบบดิจิทัล และสามารถส่งผ่าน และเรียกใช้งานได้อย่างรวดเร็ว โดยจำเป็นต้องมีการรวบรวมข้อมูลให้เป็น Big Data เพื่อที่จะสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงและพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการเรียนรู้ดังกล่าว นำไปสู่ข้อเสนอเพื่อการเปลี่ยนแปลงในการจัดทำระบบฐานข้อมูลนิติพิษวิทยาแห่งชาติ (National Forensic Toxicology Database; TOXBASE) ซึ่งจะเป็นการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการตรวจพิสูจน์ทางนิติพิษวิทยาของหน่วยงานต่าง ๆ ในประเทศไทย เพื่อให้เป็น Big Data ที่มีข้อมูลรอบด้านในการนำมาวิเคราะห์ข้อมูล เช่น แนวโน้มการใช้ยาของผู้ประสบอุบัติเหตุทางรถยนต์ ความชุกของการใช้สารเสพติดในกรณีเสียชีวิตด้วยอุบัติเหตุทางรถยนต์ ชนิดของยาหรือสารเสพติดที่เกี่ยวข้องในกรณีเสียชีวิตโดยการฆ่าตัวตาย ซึ่งหากมีการจัดเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องเหล่านี้อย่างเป็นระบบจากหน่วยงานต่าง ๆ ทั่วประเทศ ข้อมูลที่ได้จะเป็นตัวแทนในการวิเคราะห์อุบัติการณ์ต่าง ๆ การแพร่ระบาดของยาเสพติด ซึ่งจะช่วยในการกำหนดนโยบายมาตรการในการแก้ไขปัญหาได้ทันเวลา รวมถึงกำหนดมาตรการในการเฝ้าระวังและป้องปราม

ลักษณะข้อมูลที่จัดเก็บใน TOXBASE จะประกอบด้วยข้อมูลอย่างน้อย ดังนี้

ประเภทข้อมูล	รายละเอียด	ผู้รับผิดชอบ
ข้อมูลบุคคล	- เพศ - อายุ	พนักงานสอบสวน
ข้อมูลผลการผ่าพิสูจน์ (Autopsy findings)	- ผลการตรวจชิ้นเนื้อ	แพทย์
ข้อมูลคดี (รายงานจากพนักงานสอบสวน)	- พฤติกรรมการเสียชีวิต - ข้อมูลการตรวจสถานที่เกิดเหตุ	พนักงานสอบสวน
ข้อมูลผลการตรวจพิสูจน์ ทางห้องปฏิบัติการ	- ผลการตรวจวิเคราะห์ปริมาณแอลกอฮอล์ - ผลการตรวจพบยา - ผลการตรวจพบสารเสพติด - ผลการตรวจพบสารพิษ	หน่วยงานให้บริการ ตรวจพิสูจน์



แผนผังองค์ประกอบของฐานข้อมูล TOXBASE

ในการจัดทำฐานข้อมูลนิติพิษวิทยาแห่งชาตินั้น เพื่อให้ข้อมูล ที่จัดเก็บในฐานข้อมูลมีคุณภาพ สามารถนำมาใช้ประโยชน์ เริ่มต้นจาก การปรับเปลี่ยนกระบวนการวิธีการตรวจพิสูจน์ทางนิติพิษวิทยา (Forensic Toxicology Process) ของห้องปฏิบัติการแต่ละแห่งให้ได้มาตรฐาน เดียวกันหรือเทียบเคียงกันทั่วประเทศ โดยกระบวนการตรวจวิเคราะห์ ทางห้องปฏิบัติการควรต้องให้ได้การรับรองระบบมาตรฐาน ISO/IEC 17025 ซึ่งเป็นมาตรฐานสากลสำหรับห้องปฏิบัติการทดสอบและสอบเทียบ เพื่อให้ผลการตรวจพิสูจน์ได้มาตรฐาน ถูกต้อง น่าเชื่อถือ ทำให้ข้อมูล ที่จัดเก็บในฐานข้อมูลเป็นข้อมูลที่มีคุณภาพ เมื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลจะได้ สะท้อนสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้น การกำหนดมาตรการแก้ไขป้องกันได้ ตรงประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้น

จากรูปแบบที่นำเสนอนี้ จำเป็นจะต้องมีการกำหนดหน่วยงาน กลางทำหน้าที่รับผิดชอบดูแล และบริหารจัดการระบบฐานข้อมูล ตลอดจนนำข้อมูลที่อยู่ในฐานมาทำการวิเคราะห์หาค่าอย่างเป็นระบบ และรายงานผลตามระยะเวลาที่เหมาะสม ไปยังหน่วยงานที่มีหน้าที่กำหนด นโยบายต่อไป นอกจากนี้ ต้องประสานความร่วมมือกันหลายฝ่าย ได้แก่ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการตรวจพิสูจน์ทางนิติพิษวิทยาทั่วประเทศ ได้แก่ สถาบันนิติวิทยาศาสตร์ สถาบันนิติเวชวิทยา โรงพยาบาลตำรวจ ภาควิชา นิติเวชศาสตร์ โรงเรียนแพทย์ทั่วประเทศ โรงพยาบาลต่าง ๆ ที่ให้บริการ ทางนิติเวชศาสตร์ และกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ ซึ่งมีศูนย์วิทยาศาสตร์ การแพทย์ 12 แห่งทั่วประเทศ นอกจากนี้ ยังมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับ การจัดทำ Big data คือ กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ตลอดจนหน่วยงานที่กำหนดนโยบายด้านสาธารณสุข เช่น กระทรวง สาธารณสุข

ผลที่คาดว่าจะได้รับคือ การปรับกลยุทธ์ในการทำงานให้ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ และสถานการณ์ในปัจจุบันที่อาศัยข้อมูล ทางดิจิทัล เป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดการปัญหาของภาครัฐ และ กำหนดนโยบายด้าน ความปลอดภัยของประชาชน เป็นการเพิ่มศักยภาพ ในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

OCSC



47/111 ถ. ทิวานนท์
อ.เมือง นนทบุรี 11000
โทร. 0 2547 1000
www.ocsc.go.th

