

มุมมอง มุมคิด 11

ทุนฝึกอบรม

สำหรับข้าราชการระดับชำนาญการ

มุมมอง มุมคิด 11

ทุนฝึกอบรมสำหรับข้าราชการ
ระดับชำนาญการ

มุมมองมุกคิด 11

ทุนฝึกอบรมสำหรับข้าราชการระดับชำนาญการ

พิมพ์ครั้งที่ 1

มิถุนายน 2561

จำนวนพิมพ์

300 เล่ม

เจ้าของ

สำนักงาน ก.พ.

ผู้ผลิตและจัดพิมพ์

สำนักงาน ก.พ.

47/111 ถนนติวานนท์ ตำบลตลาดขวัญ

อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี 11000

โทรศัพท์ 0 2547 1734 โทรสาร 0 2547 1736

คำนำ

หนังสือ “มุมมอง มุมคิด 11 ทักษะฝึกอบรมสำหรับข้าราชการระดับชำนาญการ” เป็นการรวบรวมบทความของผู้รับทุนฝึกอบรมสำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญตำแหน่งประเภทประเภทวิชาการระดับชำนาญการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 ซึ่งผู้รับทุนได้เข้ารับการฝึกอบรม ณ Nanyang Technological University สาธารณรัฐสิงคโปร์ โดยการเขียนบทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อถ่ายทอดความรู้ประสบการณ์ ข้อคิด ข้อเสนอแนะที่ได้รับจากการเข้าฝึกอบรม

สำนักงาน ก.พ. หวังเป็นอย่างยิ่งว่าหนังสือ “มุมมอง มุมคิด 11 ทักษะฝึกอบรมสำหรับข้าราชการระดับชำนาญการ” จะเป็นประโยชน์ต่อผู้อ่าน และสามารถนำข้อคิดที่ผู้รับทุนถ่ายทอดมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป

สำนักงาน ก.พ.

สารบัญ

| | หน้า |
|--|------|
| “สิงคโปร์” ...ต้นแบบการเรียนรู้สู่การพัฒนา โสมย์สุดา สดชื่น | 1 |
| แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและการให้ บริการของกรมโรงงานอุตสาหกรรม : Possible Changes to Make Differences กนกวรรณ โกมลวีระเกตุ | 10 |
| เปิดประสบการณ์ที่สิงคโปร์กับการขับเคลื่อนสำนักเลขาธิการ นายกรัฐมนตรีจากปัจจุบันไปสู่อนาคต กิ่งกมล แน่นวงษ์ | 21 |
| การพัฒนาบุคลากรในองค์กร อย่างเป็นระบบ เพื่อการนำไป ปฏิบัติสู่ระบบบริการสุขภาพจิตเวชเด็กและวัยรุ่นระดับยุ่งยาก ซับซ้อน ของสถาบันพัฒนาการเด็กกราชนครินทร์ กภ. งามพันธุ์ ชิตมินทร์ | 33 |
| แนวคิดในการพัฒนาระบบงานของสิงคโปร์และข้อเสนอแนะ สำหรับการปรับใช้ในกรมวิชาการเกษตร จีราพร แก่นทรัพย์ | 41 |
| การบริหารงานวัฒนธรรมของประเทศสิงคโปร์ : ข้อพิจารณา เพื่อการประยุกต์ใช้ ชญาสิน น้อยสินธุ์ | 50 |

สารบัญ (ต่อ)

| | หน้า |
|--|------|
| แนวทางการบริหารจัดการสำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์ การค้าสู่การเป็นองค์กรชั้นนำเศรษฐกิจการค้าอาเซียน และผู้ กำหนดนโยบายเชิงกลยุทธ์ที่เป็นเลิศ ชนิตา อินปา | 61 |
| สมรรถนะเพื่อการพัฒนาศักยภาพพยาบาลวิชาชีพ ฉานนิยา เทพนม | 71 |
| Smart Communication in Public Organization ธนกิจ สถาพรอานนท์ | 78 |
| บทเรียนจากสิงคโปร์ SMART NATION สู่แนวคิดเพื่อการบริการที่สะดวก รวดเร็วของกรมการค้า ต่างประเทศ ธีระเวทย์ ด่านแก้ว | 85 |
| การนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมมา ประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาหรือปรับปรุงงานที่รับผิดชอบ พร้อมข้อเสนอแนะการเปลี่ยนแปลง นิพัทธา ไชยพัฒน์ | 94 |
| ข้อเสนอการพัฒนาและปรับปรุงงาน ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมควบคุมมลพิษ ปิณิดา ลีลพนัง กำแพงทอง | 103 |

สารบัญ (ต่อ)

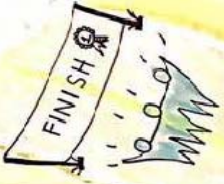
| | หน้า |
|--|------|
| การพัฒนาบุคลากรและองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พนิดา แท้เที่ยง | 111 |
| แนวคิดการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ (Talent) ในระดับหน่วยงาน (กรมศุลกากร) ภาณิศา โลวตระกูล | 123 |
| แนวคิด มุมมองในการนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับ จากการฝึกอบรม ณ Nanyang Technological University สาธารณรัฐสิงคโปร์ มาประยุกต์ใช้ในงานราชการพร้อมข้อเสนอ เพื่อการพัฒนาของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา มาลินี รัตน์นันทพัฒน์ | 135 |
| การพัฒนางานมุ่งสู่ความเป็นเลิศเพื่อสนับสนุนเมืองอัจฉริยะ (Smart WORKS in Smart City) อชิชา มหาโยธา | 147 |
| การพัฒนาด้านการท่องเที่ยวของประเทศไทย กรณีศึกษาเปรียบเทียบกับประเทศสิงคโปร์ อธิก ประเสนมุล | 155 |

THE ROAD TO SMART NATION



SMART GOVERNMENT

- TRANSPARENCY
- REFORM & RESTRUCTURE
- PERSONNEL MANAGEMENT
- INNOVATION
- COLLABORATION



SMART PEOPLE

- LEADERSHIP + ADAPTABILITY
- VISION + MINDSET
- CREATIVE + POSITIVE THINKING
- MULTISKILLS + LIFELONG LEARNING
- COLLABORATION + SOCIAL RESPONSIBILITY



SMART NATION

- GOOD GOVERNANCE
- INFRASTRUCTURE
- PUBLIC PARTICIPATION
- SUSTAINABILITY
- INNOVATION + GLOBAL NETWORK



Team of Professional Level
Officer in Competency-based
Development Programme
Year-2017



“สิงคโปร์”...ต้นแบบการเรียนรู้สู่การพัฒนา

โสมย์สุตา สดชื่น

■ แนวคิดที่ได้จากการฝึกอบรมและศึกษาดูงาน

“สิงคโปร์” ถือเป็นประเทศที่มีขนาดเล็ก จำนวนทรัพยากร และปัจจัยการผลิตต่างๆ มีจำนวนไม่มากนักเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศไทย แต่ทำไมถึงสามารถพัฒนาได้อย่างก้าวกระโดด และก้าวสู่การเป็นประเทศพัฒนาแล้วได้อย่างเต็มตัว มีเสถียรภาพทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม เป็นแหล่งดึงดูดนักลงทุน และเงินทุนจากต่างประเทศ พร้อมทั้งแรงงานที่มีทักษะสูง รวมทั้งมีแนวโน้มการพัฒนาในอนาคตอย่างต่อเนื่อง โดยมีปัจจัยหลักๆ ได้แก่

1. มีกรอบนโยบายระยะยาวในการบริหารประเทศ ที่มีความชัดเจนและมีเสถียรภาพ โดยมองถึงภาพในอนาคต 20-30 ปี ข้างหน้า สามารถคาดการณ์ทิศทางแนวโน้มของโลก/ประเทศ จากการศึกษาดูงานที่ Urban Redevelopment Authority (URA) ทำให้พบว่าสิงคโปร์ให้ความสำคัญตั้งแต่กระบวนการวางผังเมือง โดยเป้าหมายของหน่วยงาน URA คือ การทำให้สิงคโปร์เป็นเมือง เหมาะกับการดำรงชีวิตทั้งในแง่ของการทำงาน และการอยู่อาศัย เพื่อรองรับความเจริญที่เข้ามา โดยจัดระเบียบแต่ละพื้นที่ (Zoning) เพื่อดำเนินกิจกรรมที่เหมาะสมกับแต่ละพื้นที่ เช่น พื้นที่อุตสาหกรรม ย่านที่อยู่อาศัย สถานศึกษา รวมทั้งการบริหารจัดการพื้นที่สีเขียวภายในประเทศ

ซึ่งทุกเส้นทางคมนาคมทางบกภายในประเทศจะพบต้นไม้ขนาดใหญ่ และมีความชุ่มชื้น เขียวขุ่ม ตลอดจนการสร้าง Garden By The Bay ซึ่งเป็นแหล่งรวบรวมพืชพันธุ์จากทั่วโลก เป็นแหล่งศึกษาด้านนิเวศวิทยา ให้กับผู้ที่สนใจ จนกลายเป็นสถานที่ท่องเที่ยวที่มีชื่อเสียง สามารถดึงดูดนักท่องเที่ยวและเงินเข้าประเทศได้อีกทาง ทั้งนี้ ทุกอย่างล้วนมาจากการวางนโยบายที่ดี เป็นระบบมองการณ์ไกล และมีความต่อเนื่อง ตลอดจนมีการถ่ายทอดให้ผู้เกี่ยวข้องสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ตั้งไว้

2. ทรัพยากรมนุษย์ สิงคโปร์เป็นประเทศที่ให้ความสำคัญกับ “ทรัพยากรมนุษย์” แม้ว่าภายในประเทศจากมีความหลากหลายของเชื้อชาติ ได้แก่ จีน มาเลย์ และอินเดีย แต่ก็สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างเป็นสุข รวมทั้งมีการดึงดูดเด่นของแต่ละเชื้อชาติและสร้างเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่มีชื่อเสียง ได้แก่ Little India China Town และ Kampong Glam (หมู่บ้านมาเลย์) นอกจากนี้ สิงคโปร์ยังเป็นประเทศที่เห็นความสำคัญของการพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ โดยมีการวางแผน และมีหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพของแรงงานภายในประเทศ ผ่าน Workforce Singapore (WSG) ซึ่งถือเป็นหน่วยงานหลักที่ทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการเชื่อมโยงระหว่างผู้ว่าจ้างและแรงงาน ตลอดจนพัฒนาทักษะฝีมือแรงงานผ่านการฝึกอบรมตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคลและชนิดงาน รวมทั้งสิงคโปร์ยังเป็นประเทศที่

3. มุมมอง และแนวคิด สิงคโปร์ถือเป็น “ประเทศแห่งการสร้างคุณค่า และมองเห็นโอกาสในทุกๆ ด้าน สร้างประโยชน์จาก

โอกาสที่ได้รับ” กล่าวคือ แม้จะเป็นประเทศที่มีพื้นที่ขนาดเล็ก ไม่มีโรงงานผลิต แต่ก็สามารถเป็นผู้ส่งออกรายใหญ่ของโลกได้ รวมทั้งสินค้าและบริการที่ส่งออกก็มีมูลค่าสูง เนื่องจากปัจจัยด้านการคมนาคมขนส่งที่ช่วยส่งเสริมให้สิงคโปร์เป็นประเทศผู้ค้า (Trading Nation) เสมือนเป็นพ่อค้าคนกลางที่ทำให้มูลค่าของสินค้าและบริการเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ สิงคโปร์เป็นประเทศที่เปิดโอกาสและดึงดูดให้แรงงานที่มีทักษะสูง (Talent) เข้าสู่ประเทศ จากการศึกษาของ Jurong Town Corporation (JTC) เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย และดูแลภาคอุตสาหกรรมของสิงคโปร์ โดยส่วนใหญ่เป็นอุตสาหกรรมด้านเคมีภัณฑ์ ซึ่งต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ และเชี่ยวชาญในด้านดังกล่าวสูงมาก ในนิคมอุตสาหกรรมฯ จึงมีการจ้างนักวิทยาศาสตร์ระดับโลก และคนที่มีความสามารถจากต่างประเทศ จนเกิดเป็นแหล่งรวบรวม Talent ในการวิจัย คิดค้น และพัฒนาต่อยอดจนเกิดเป็นองค์ความรู้ที่สามารถส่งออกเป็นสินค้าที่มีมูลค่าสูงต่อไป

อนึ่ง เนื่องจากนโยบายบางอย่างของสิงคโปร์ที่ออกมา อาจไม่ตรงตามความต้องการของประชาชนในประเทศ ซึ่งทำให้เกิดปัญหา จึงเป็นที่มาของการการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน (ประชาพิจารณ์) ในหลายระดับที่หน่วยงานภาครัฐสิงคโปร์ดำเนินการก่อนจะออกนโยบายหรือมาตรการสำคัญของประเทศ เพื่อเป็นการรับฟังความเห็นและข้อเสนอแนะของประชาชนก่อนนำมาปรับปรุง ซึ่งมีผู้บรรยายท่านหนึ่งได้ฝากแนวคิดไว้ให้จดจำ คือ “การเรียนรู้จากปัญหา

และความผิดพลาด จะเป็นหนทางที่ดีที่สุดในการแก้ไขปัญหา” ซึ่งถือเป็นแนวคิดที่ใช้ได้ในทุกโอกาสทั้งการทำงานและการใช้ชีวิต

■ ภารกิจองค์กร และบทบาทหน้าที่ของหน่วยงาน

สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ (สป.พณ.) มีภารกิจเกี่ยวกับการพัฒนายุทธศาสตร์ และแปลงนโยบายของกระทรวงเป็นแผนการปฏิบัติงาน จัดสรรทรัพยากร และบริหารราชการทั่วไปของกระทรวง เพื่อบรรลุเป้าหมายและเกิดผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจของกระทรวง โดยกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ดังนี้

วิสัยทัศน์ : เป็นองค์กรบูรณาการยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนเศรษฐกิจการค้าให้เติบโตอย่างเข้มแข็ง เพื่อก้าวสู่ประเทศรายได้สูง

พันธกิจ :

1. ผลักดันการบริหารยุทธศาสตร์การค้าเชิงรุกแบบบูรณาการอย่างมีผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายกระทรวง
2. ผลักดันและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์จังหวัดและกลุ่มจังหวัด
- 4.0 ในมิติด้านเศรษฐกิจการค้า
3. พัฒนาระบบงานให้ได้มาตรฐานสากล ทั้งงานด้านยุทธศาสตร์ การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ และอื่นๆ และสร้างคุณค่าการทำงานด้วยนวัตกรรม เพื่อพัฒนาระบบการค้าที่เข้มแข็งของประเทศ
4. พัฒนาและยกระดับบุคลากรให้เป็นผู้มีอาชีพอย่างมีคุณธรรมและจริยธรรม และสร้างเครือข่ายการทำงานที่เข้มแข็ง

5. พัฒนาระบบสารสนเทศสู่เซิร์ฟเวอร์ปัญญา (Trade Intelligence) เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจและการให้บริการประชาชน

ยุทธศาสตร์ สป.พณ. พ.ศ.2560-2564 :

1. พัฒนาและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านเศรษฐกิจการค้า
2. สร้างความเข้มแข็งให้เศรษฐกิจการค้าในส่วนภูมิภาค
3. พัฒนาสู่องค์กรและบุคลากรที่มีขีดความสามารถสูงและมีธรรมาภิบาล
4. ยกระดับความร่วมมือในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจการค้ากับภาคีที่เกี่ยวข้องสู่ความสัมพันธ์เชิงหุ้นส่วน

■ **ปัญหา/ความท้าทายขององค์กรในปัจจุบัน**

สามารถจำแนกได้ ดังนี้

1. **พลวัตการค้าทั้งภายในและระหว่างประเทศ** เช่น สถานการณ์เศรษฐกิจโลกที่มีความผันผวน ความก้าวหน้าของการเจรจาตกลงทางการค้า รวมทั้งมาตรการและกฎระเบียบทางการค้าที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ สป.พณ. ซึ่งทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบายต้องมีองค์ความรู้ และสามารถปรับตัวได้อย่างทัน่วงที่

2. **การปรับโครงสร้างภายในของกระทรวงพาณิชย์** ส่งผลให้หน่วยงานในภูมิภาคระดับกรมที่เคยแยกกันปฏิบัติงาน เกิดการบูรณาการร่วมกันภายใต้นโยบาย ONE ROOF ซึ่งถือเป็นความท้าทายหนึ่งของ สป.พณ. เนื่องจากบทบาทภารกิจในส่วนภูมิภาคที่เพิ่มขึ้น และจำนวนบุคลากรที่เพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้เกิดความต้องการที่หลากหลาย และทำ

ให้การกำหนดนโยบายในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจการค้า รวมทั้งการกำหนดหลักสูตรเพื่อพัฒนาบุคลากรต้องมีขอบเขตที่กว้าง เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน รวมทั้งการกำหนดแนวทางและวิธีการสื่อสารนโยบายต้องทำให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว และเข้าถึงบุคลากรได้ในทุกระดับ

3. ความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สป.พณ. ถือเป็นหน่วยงานที่ต้องทำหน้าที่ประสานกับหน่วยงานทั้งภายใน และภายนอกกระทรวงพาณิชย์ ซึ่งแต่ละกลุ่มต่างมีความต้องการและมีความคาดหวังที่แตกต่างกัน

■ ข้อเสนอเพื่อการเปลี่ยนแปลง...สู่การพัฒนาองค์กร

1. การกำหนดนโยบายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ทั้งในระยะสั้น กลาง และยาว ซึ่งจะเป็นประโยชน์ให้กับสำนัก/กองใช้เป็นกรอบในการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ ต้องมีการทบทวนแผนการดำเนินงานเป็นระยะๆ เพื่อปรับปรุงให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในช่วงเวลานั้นๆ และต้องมีการสื่อสารถ่ายทอดไปสู่บุคลากรขององค์กรในทุกระดับให้รับรู้ เข้าใจ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการทำงานได้จริง โดยอาจนำระบบเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาเป็นตัวช่วยในการสื่อสาร ซึ่งจะช่วยให้ช่องทางการติดต่อสอบถามหรือรับฟังความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ อันจะเป็นการส่งเสริมและสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในองค์กร ส่งผลให้การปฏิบัติงานในภาพรวมเกิดประสิทธิภาพ ลดภาวะการณทำงานที่ซ้ำซ้อนลงได้ โดยหนึ่งในปัจจัยหลักของการกำหนดนโยบาย คือ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร

2. บุคลากร เนื่องจากทรัพยากรบุคคลถือเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้องค์กรขับเคลื่อนไปได้ สบ.พณ. ควรให้ความสำคัญอย่างจริงจังกับ “การรักษาและพัฒนาบุคลากร” ที่มีอยู่ โดยการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าของสายงานให้ชัดเจน (Career Path) ซึ่งถือเป็นกลไกหนึ่งในการรักษา และสร้างคุณค่าให้บุคลากรในองค์กร ส่งผลให้บุคลากรสามารถวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการทำงาน รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้การวางแผนพัฒนาบุคลากรในสายงานเกิดความถูกต้อง เหมาะสม และตรงตามความต้องการของบุคลากรผู้เข้ารับการอบรม/องค์กรได้มากยิ่งขึ้น

ทั้งนี้ ทุกสำนัก/กองในสังกัด สบ.พณ. ควรมีส่วนร่วมในการออกแบบหลักสูตรเพื่อพัฒนาบุคลากรในสังกัดให้ตรงตามความต้องการ และสอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติจริง อย่างไรก็ตามควรมีการพัฒนาบุคลากรในทุกระดับอย่างต่อเนื่อง และควรเพิ่มเติมหลักสูตรการพัฒนาทักษะในด้านอื่นๆ (Multi-Skill) นอกเหนือจากการพัฒนาเพื่อเพิ่มองค์ความรู้เพียงอย่างเดียว เพื่อให้เกิดความรอบรู้ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการทำงาน อาทิ *การพัฒนาภาวะผู้นำ* ทั้งองค์กรต้องร่วมกันสร้าง/ตั้งศักยภาพของบุคลากรที่มีอยู่ และนำมาพัฒนาต่อยอดเพื่อให้เกิดความเป็นผู้นำ ที่กล้าคิดและกล้าตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลที่ชัดเจนและถูกต้อง *การปรับตัวและความยืดหยุ่น* องค์กรควรมีการสร้าง/พัฒนาบุคลากรที่สามารถปรับตัวและมีความยืดหยุ่นต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง รวมทั้งสามารถวางแผนเพื่อเตรียมการรองรับสถานการณ์ เพื่อช่วยลดความเสี่ยงจากปัญหาความวุ่นวาย

ภายในได้ และ*การมีจิตมุ่งบริการ* โดยองค์กรจะต้องพยายามหาวิธีเพื่อ
โน้มน้าว ชักจูง หรือสร้างให้เกิดจิตที่มุ่งให้บริการ เช่น การชมเชยและ
การมอบรางวัล เป็นต้น ซึ่งจะทำให้บุคลากร สป.พณ. เป็นผู้มีความ
ความรู้และพร้อมทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. สภาพแวดล้อมในการทำงาน ถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผล
ต่อการทำงาน จึงควรมีการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น
พื้นที่สีเขียว เครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน รวมทั้ง
สวัสดิการ เพื่อกระตุ้น และเป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการทำงานที่มี
ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4. การรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง สป.พณ.
ควรให้ความสำคัญกับการรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
ในทุกภาคส่วน อาทิ หน่วยงานภายใน และภายนอก เพื่อสร้างความ
เชื่อมั่น เชื่อใจ และสามารถนำความคิดเห็นที่ได้รับมาปรับปรุงและ
พัฒนางานให้ตอบสนองความต้องการได้ตรงประเด็น

โดยสรุป สิงคโปร์ถือเป็นต้นแบบที่ดีสำหรับการศึกษาเพื่อ
พัฒนาประเทศ โดยปัจจัยสำคัญที่ทำให้ประเทศประสบความสำเร็จ คือ
การมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ แม้ว่าจะมีความหลากหลายทาง
เชื้อชาติ ศาสนาและวัฒนธรรม แต่ก็สามารถอยู่ร่วมกันได้ เนื่องจาก
มีเป้าหมายเดียวกันคือการพัฒนาประเทศให้เข้มแข็งและมีศักยภาพสูง
ได้อย่างในปัจจุบัน ภายใต้กฎหมายที่เข้มงวดซึ่งถือเป็นกรอบในการ
ดำเนินชีวิตที่ทำให้ประชาชนภายในประเทศมีระเบียบ วินัย และรับรู้
บทบาทหน้าที่ของตนเอง รวมทั้งนโยบายรัฐบาลที่ให้ความสำคัญกับ

ทรัพยากรมนุษย์ของประเทศในทุกด้านเพื่ออำนวยความสะดวกในการดำรงชีวิต ทั้งการศึกษา การประกอบอาชีพ และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จึงเป็นสาเหตุที่ทำให้ประชาชนของสิงคโปร์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศให้ประสบความสำเร็จต่อไป อย่างไรก็ตาม นอกเหนือจากการพัฒนาคนภายในประเทศ สิงคโปร์ยังเปิดโอกาสเพื่อรับความรู้และเทคโนโลยีใหม่จากนอกประเทศอย่างสม่ำเสมอ โดยการนำเข้าบุคลากรที่มีศักยภาพ (Talent) จากต่างประเทศเข้ามาทำงานซึ่งจะเป็นการถ่ายทอดองค์ความรู้ และเป็นประโยชน์ต่อประเทศได้อีกทางหนึ่ง

จากที่กล่าวมาข้างต้น สป.พณ. จึงควรศึกษาแนวทางการพัฒนาของประเทศสิงคโปร์ และนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร เพื่อให้ สป.พณ. เป็นองค์กรแห่งการสร้างคุณค่าจากการมีทรัพยากรมนุษย์ ที่มีประสิทธิภาพรองรับวาระประเทศไทย 4.0 ด้านการเตรียมคนไทยสู่ศตวรรษที่ 21 ส่งผลให้สามารถขับเคลื่อนเศรษฐกิจการค้าให้เติบโตอย่างเข้มแข็ง เพื่อก้าวสู่ประเทศที่มีรายได้สูง บรรลุผลและสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพ
การปฏิบัติงานและการให้บริการของ
กรมโรงงานอุตสาหกรรม:

Possible Changes to Make Differences

กนกวรรณ โกมลวีระเกตุ
กรมโรงงานอุตสาหกรรม

กรมโรงงานอุตสาหกรรม ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2485 เป็นหน่วยงาน
ในสังกัดกระทรวงอุตสาหกรรม มีภารกิจเกี่ยวกับการพัฒนาธุรกิจ
อุตสาหกรรม โดยการกำกับดูแล ส่งเสริม และสนับสนุนการประกอบ
ธุรกิจอุตสาหกรรม เพื่อผลักดันให้ธุรกิจอุตสาหกรรมมีศักยภาพ
ในการแข่งขัน พัฒนาอย่างยั่งยืน เป็นที่ยอมรับของสากล โดยเน้นด้าน
เทคโนโลยีการผลิต สิ่งแวดล้อม ความปลอดภัย การอนุรักษ์พลังงาน
วัตถุอันตราย และสารเคมี เพื่อให้เป็นไปตามกฎหมายและพันธกรณี
ตามข้อตกลงระหว่างประเทศ

วิสัยทัศน์

สังคมเชื่อมั่นในการบริหารจัดการภาคอุตสาหกรรมสู่ระดับ
สากล

ค่านิยม

ให้บริการรวดเร็ว เป็นธรรม โปร่งใส ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย
ใส่ใจสิ่งแวดล้อม พร้อมความปลอดภัย

พันธกิจ

1. การกำกับดูแลธุรกิจอุตสาหกรรมรวมถึงวัตถุดิบตราย ด้านการผลิต สิ่งแวดล้อม ความปลอดภัย ตามกรอบของกฎหมายและ ข้อตกลงระหว่างประเทศ

2. ข้อมูลและองค์ความรู้ด้านเครื่องจักร การผลิต สิ่งแวดล้อม ความปลอดภัย วัตถุดิบตราย พลังงาน และความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรม

3. สมรรถนะองค์กรและบุคลากร จากการเข้าร่วมอบรม หลักสูตร Competency – based Development Programme for Government Officials from Thailand ณ สาธารณรัฐสิงคโปร์ ซึ่งประกอบด้วยการศึกษาอบรมที่ Nanyang Technological University และการศึกษาดูงานหน่วยงานต่างๆ คือ Urban Redevelopment Authority, Workforce Singapore, JTC Corporation พบว่า ความรู้และ แนวความคิดต่างๆ ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับกรมโรงงานอุตสาหกรรม เพื่อให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กร ทั้งการปฏิบัติงานตาม ภารกิจและการบริหารทรัพยากรภายในองค์กรในประเด็นต่างๆ ดังนี้

1. การจัดการข้อมูลและสารสนเทศ

การปฏิรูประบบราชการของสิงคโปร์ในระยะแรกนั้น เป็นการปรับปรุงและพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ที่ใช้ในการทำงานขององค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการบริการสาธารณะ และระยะต่อมาได้เพิ่มการมีส่วนร่วมของ ภาคเอกชน และการกระจายอำนาจที่เกี่ยวข้องกับกิจการสาธารณะ

จากส่วนกลางไปยังหน่วยงานส่วนภูมิภาคหรือองค์กรอื่นๆ โดยในเมื่อเดือนมีนาคม 2017 รัฐบาลสิงคโปร์ได้มีการประกาศอย่างเป็นทางการที่จะพัฒนาประเทศสู่ Smart Nation ซึ่งก็ได้มีการวางแผนการลงทุนพัฒนาเทคโนโลยีต่างๆ ที่จะนำมาใช้ในการให้บริการสาธารณะที่มีผลกระทบต่อประชาชนและสังคมโดยรวม ได้แก่ ด้านขนส่ง ด้านอสังหาริมทรัพย์และสิ่งแวดล้อม ด้านธุรกิจ ด้านสาธารณสุข และด้านงานให้บริการต่างๆ ของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งหัวใจหลักในการออกแบบและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีต่างๆ นั้นจะยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (citizen-centric)

หนึ่งในภารกิจหลักของกรมโรงงานอุตสาหกรรม คือ การพิจารณาให้ใบอนุญาตที่เกี่ยวข้องกับการประกอบกิจการโรงงานอุตสาหกรรมในด้านต่างๆ ที่ผ่านมาถึงแม้จะมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาประยุกต์ใช้ในการให้บริการในระบบอิเล็กทรอนิกส์แล้ว ผู้ประกอบการยังสามารถยื่นคำขออนุญาตเป็นเอกสารได้ ทั้งนี้เพื่อเป็นทางเลือกให้กับผู้ประกอบการที่ยังไม่มีความพร้อม ดังนั้น การให้บริการที่เป็นระบบเอกสาร ยังเป็นการทำงานที่มีหลายขั้นตอน ใช้เวลาในการดำเนินการนาน และมีการใช้เอกสารหลักฐานจำนวนมากเช่นเดิม อย่างไรก็ตาม พนักงานเจ้าหน้าที่ยังคงมีบทบาทสำคัญในการพิจารณาให้อินุญาตในแต่ละเรื่อง ทั้งในระบบอิเล็กทรอนิกส์และระบบเอกสาร ดังนั้น ระยะเวลาในการดำเนินการยังขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก และการพิจารณา ยังอาจมีการใช้ดุลยพินิจควบคู่กับการพิจารณาตามข้อกำหนดของ

กฎหมายหรือหลักเกณฑ์ทางวิชาการ จึงอาจทำให้ผลการพิจารณาในเรื่องเดียวกันหรือใกล้เคียงกันอาจแตกต่างกันได้

นอกจากนี้การจัดการข้อมูลและสารสนเทศภายในกรมโรงงานอุตสาหกรรมยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ข้อมูลที่เก็บส่วนใหญ่ยังอยู่ในรูปข้อมูลเอกสาร ไม่ได้เป็นข้อมูลดิจิทัล หรือไม่ได้นำเข้าสู่ระบบฐานข้อมูล และไม่มีการเชื่อมโยงข้อมูลในฐานข้อมูลหรือใช้ข้อมูลร่วมกันระหว่างหน่วยงานย่อยภายในกรมโรงงานอุตสาหกรรมหรือระหว่างกรมโรงงานอุตสาหกรรมกับหน่วยงานอื่นภายนอก เช่น การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย แต่ละหน่วยงานจะมีระบบฐานข้อมูลเป็นของตนเอง โดยข้อมูลเหล่านี้ อาจเป็นข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับโรงงานอุตสาหกรรม (เช่น จำนวนแรงงาน เครื่องจักร) รายละเอียดใบอนุญาตการประกอบกิจการและเงื่อนไขการอนุญาต ข้อมูลการจัดการของเสีย เป็นต้น ทำให้ไม่สามารถนำข้อมูลและสารสนเทศเหล่านี้มาประกอบการตัดสินใจในประเด็นต่างๆ ได้ทันที เช่น ใช้ประกอบการพิจารณาอนุญาต การกำกับติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎหมายของโรงงานอุตสาหกรรม นอกจากนี้ อาจมีการเก็บข้อมูลซ้ำซ้อนกัน ทำให้ข้อมูลมีปริมาณมาก ข้อมูลที่เก็บรวบรวมอาจแตกต่างกันขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์การนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์

ดังนั้น หน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องควรมีการวางแผนการเก็บรวบรวมข้อมูล การแปลงข้อมูลเป็นดิจิทัลการจัดทำฐานข้อมูล และการใช้ประโยชน์ข้อมูลร่วมกัน มีการปรับปรุงข้อมูลในระบบฐานข้อมูลให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ โดยมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

และการสื่อสารที่เหมาะสม และในอนาคตควรปรับปรุงหรือพัฒนาระบบการขออนุญาตหรือให้บริการต่างๆ เป็นระบบอิเล็กทรอนิกส์ทั้งหมด เพื่อให้ใช้ประโยชน์ข้อมูลได้เต็มศักยภาพบนฐานข้อมูลเดียวกันสามารถนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ประกอบการวางแผนการตัดสินใจหรือกำหนดนโยบาย มาตรฐาน หรือมาตรการต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสามารถนำมาใช้ในการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบการประกอบกิจการของโรงงานอุตสาหกรรมในเบื้องต้นได้ (off-site compliance)

การปรับปรุงระบบการให้บริการของกรมโรงงานอุตสาหกรรม เพื่อให้ผู้ประกอบการหรือประชาชนมีความพึงพอใจต่อคุณภาพการให้บริการ ควรออกแบบการบริการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่สามารถใช้บริการได้ง่ายและหลากหลาย ทั้งนี้ จำเป็นต้องมีการให้ความรู้แก่ผู้ประกอบการหรือประชาชนเพื่อให้มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย (smart people) ทั้งนี้ กรมโรงงานอุตสาหกรรม ได้มีการจัดทำแผนงานเพื่อขับเคลื่อนสู่ Digital Government ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 6 การปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ในแผนงานตามยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2559 – 2579) ซึ่งในแผนงานดังกล่าว มีการกำหนดให้มีการปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน การบริการสารสนเทศ และความมั่นคงปลอดภัยด้านสารสนเทศ ดังนั้น การดำเนินตามแผนงานฯ ดังกล่าว จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่นำพากรมโรงงานอุตสาหกรรม

ไปสู่เป้าหมายความเป็นเลิศในการให้บริการ และเตรียมความพร้อม เพื่อเป็น Digital Government

ตัวอย่าง applications ที่รัฐบาลสิงคโปร์ได้พัฒนาขึ้นมาเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการประชาชน เช่น โปรแกรม “My Info” ซึ่งเป็นโปรแกรมเก็บข้อมูลส่วนบุคคลของประชาชนที่มีการยินยอม ให้ใช้ข้อมูลได้ (consent-based platform) เพื่อใช้ในการติดต่อหรือรับบริการต่างๆ จากหน่วยงานภาครัฐที่มีการให้บริการอิเล็กทรอนิกส์ หากมีการพัฒนาโปรแกรมลักษณะดังกล่าวขึ้นมาจะสามารถลดการใช้เอกสารต่างๆ หรือลดขั้นตอนในการกรอกข้อมูลส่วนบุคคลในการติดต่อกับทางราชการได้ และโปรแกรม “OneService” ซึ่งเป็นโปรแกรมให้ประชาชนสามารถใช้ติดต่อเพื่อขอรับบริการสาธารณะหรือร้องเรียนปัญหาต่างๆ ได้โดยไม่จำเป็นต้องทราบว่า จะต้องติดต่อหน่วยงานใดเป็นการเฉพาะ โปรแกรมจะเชื่อมโยงกับหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องบน platform เดียวกัน ประชาชนสามารถครบตำแหน่งทางภูมิศาสตร์และส่งไฟล์รูปถ่ายเพื่อเป็นข้อมูลประกอบในการส่งเรื่องไปยังหน่วยงานที่รับผิดชอบดำเนินการแก้ไขปัญหาเรื่องร้องเรียนและปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

2. การบริหารจัดการและพัฒนาศักยภาพบุคคลากร

2.1 การพัฒนาหรือสรรหาอัจฉริยะ

เนื่องจากสิงคโปร์เป็นเกาะและไม่มีทรัพยากรธรรมชาติอื่น ดังนั้น ในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ รัฐบาลสิงคโปร์จึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาก และได้กำหนดนโยบาย

การสร้างอัจฉริยะ (Talent policy) เป็นนโยบายของประเทศ เพื่อให้มีแรงงานที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ หน่วยงานภาครัฐของสิงคโปร์จะมีกระบวนการสรรหาหรือสร้างอัจฉริยะขึ้นในองค์กร จากนั้นจะมีการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (career path) สำหรับอัจฉริยะโดยเฉพาะ และมีกำหนดช่วงเวลาในการเลื่อนระดับหรือเลื่อนตำแหน่งที่เร็วกว่าเจ้าหน้าที่ทั่วไป (fast track system) อย่างครบวงจร ซึ่งวิธีการดังกล่าวจะเป็นแรงจูงใจให้อัจฉริยะหรือคนเก่งอยู่ทำงานให้กับองค์กร และลดปัญหาสมองไหลของอัจฉริยะไปสู่หน่วยงานอื่นหรือภาคเอกชน ที่ผ่านมารัฐบาลไทยก็ให้ความสำคัญกับการพัฒนาและส่งเสริมอัจฉริยะ ซึ่งจะเห็นได้ว่าหน่วยงานต่างๆ มีการจัดสรรทุนการศึกษาให้กับเด็กที่มีผลการเรียนดี เพื่อศึกษาต่อในระดับสูงทั้งในประเทศและต่างประเทศ และมีการทำสัญญาผูกมัดให้กลับมาทำงานกับหน่วยงานผู้ให้ทุนหลังจบการศึกษาในช่วงระยะเวลาหนึ่ง หรือการดำเนินโครงการพัฒนาข้าราชการผู้มีความรู้สูงต่างๆ เช่น โครงการพัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง หรือ HiPPS อย่างไรก็ตาม หน่วยงานเหล่านี้ไม่ได้สร้างแรงจูงใจให้คนเหล่านี้ทำงานอยู่กับหน่วยงานหลังจกหมดสัญญาแล้ว อาจทำให้เกิดปัญหาสมองไหลของคนเก่งมีความรู้ความสามารถไปสู่ภาคเอกชน ดังนั้น แนวทางของสิงคโปร์ในการพัฒนาส่งเสริม และการรักษาอัจฉริยะหรือคนเก่งให้อยู่กับองค์กรอย่างครบวงจรจึงเป็นทางเลือกหนึ่งที่น่าจะพิจารณานำมาประยุกต์ใช้ได้

2.2 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติราชการของสาธารณรัฐสิงคโปร์ มีประเมิน 2 ด้าน คือ การประเมินผลงาน (performance appraisal) และการประเมินศักยภาพหรือสมรรถนะ (potential appraisal หรือ competency appraisal) การประเมินผลงาน(performance appraisal) เป็นการวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงานเทียบกับตัวชี้วัดในปีที่ผ่านมา โดยแสดงผลเป็นระดับความสำเร็จ คือ A B C D หรือ E (A หมายถึง ระดับดีมาก, E หมายถึง ต้องปรับปรุง) วิธีนี้เป็นการประเมินแบบเปิดเผย ส่วนการประเมินศักยภาพหรือ สมรรถนะ เป็นการประเมินระดับขีดความสามารถของบุคคลว่าสามารถทำงานได้ในตำแหน่งสูงสุดระดับใดก่อนบุคคลนั้นจะเกษียณ โดยอาศัยแนวคิดที่เรียกว่า “HAIR” (ประกอบด้วย Helicopter Quality: ความสามารถในการมองภาพรวมโดยมีรายละเอียดต่างๆ ครบถ้วน, Power of Analysis: ความสามารถในการวิเคราะห์, Imagination: มีจินตนาการหรือความคิดสร้างสรรค์, และ Sense of Reality: มีความคิดตั้งอยู่บนความเป็นจริง) และ Veto Qualities (ประกอบด้วย ความเป็นผู้นำ และคุณลักษณะต่างๆ ส่วนบุคคล) วิธีนี้เป็นการประเมินแบบไม่เปิดเผยเพื่อวางแผนการพัฒนาศักยภาพ การเลื่อนตำแหน่ง รวมถึงการสรรหาผู้บริหารหรือผู้นำคนต่อไป ผลการประเมินทั้ง 2 ด้านจะนำมาใช้จัดลำดับเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาการเลื่อนตำแหน่ง การขึ้นเงินเดือน การหมุนตำแหน่ง หรือการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความรู้หรือทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

สำหรับประเทศไทย ถึงแม้หน่วยงานภาครัฐของไทย จะมีการประเมินผลปฏิบัติราชการคล้ายกับสิงคโปร์ คือ มีทั้งการประเมินผลงาน และการประเมินสมรรถนะ อย่างไรก็ตาม หน่วยงานส่วนใหญ่มักจะให้ความสำคัญกับการประเมินผลงานตามตัวชี้วัด มากกว่าการประเมินสมรรถนะ ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว การที่คนทำงานเก่ง หรือทำงานสำเร็จตามตัวชี้วัด ไม่ได้หมายความว่าบุคคลนั้นจะสามารถ เป็นหัวหน้าหรือผู้นำที่ดีได้ ดังนั้น นอกจากความรู้ความสามารถแล้ว สมรรถนะด้านอื่นๆ ยังมีความสำคัญต่อการเป็นผู้นำหรือผู้บริหารที่ดี เช่น การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ทักษะการเจรจาและการสื่อสาร ความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการ บริหารงานและแก้ไขปัญหา เป็นต้น ดังนั้น จึงควรให้ความสำคัญ ทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา และการประเมินศักยภาพ หรือสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำที่ดีต่อไปในอนาคต เพื่อเป็นการวางแผนให้องค์กรมีผู้นำหรือผู้บริหารที่เหมาะสมสืบทอด ในรุ่นต่อไปด้วย

3. การทำงานแบบบูรณาการ

ปัจจุบันการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐของสาธารณรัฐ สิงคโปร์ มีนโยบายและให้บริการประชาชน โดยยึดแนวคิดประชาชน เป็นศูนย์กลาง (citizen-centric) และให้บริการเป็นแบบ “One Public Service” โดยบูรณาการการทำงานระหว่างหน่วยงาน เพื่อประโยชน์ สูงสุดของประชาชน และมีนโยบาย “No Wrong Door” เป็นแนวทาง ในกรณีที่การปฏิบัติงานและการให้บริการประชาชนเกี่ยวข้องกับหลาย

หน่วยงาน เพื่อปรับปรุงให้มีการตอบสนองต่อปัญหาหรือข้อร้องเรียนต่างๆ ได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยหน่วยงานแรกที่รับเรื่องร้องเรียนจะต้องประสานหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการแก้ไขปัญหาดังกล่าว

ในส่วนของกรมโรงงานอุตสาหกรรม มีหลายหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการออกใบอนุญาตและกำกับติดตามการประกอบกิจการของโรงงานอุตสาหกรรมในแต่ละประเภทขึ้นอยู่กับกฎหมายที่เกี่ยวข้องและขอบเขตความรับผิดชอบของแต่ละสำนักหรือแต่ละหน่วยงานย่อย การประกอบกิจการโรงงานอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งอาจเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน ทั้งหน่วยงานภายในกรมโรงงานอุตสาหกรรมเอง (เช่น สำนักกวดูอันตราย สำนักบริการจัดการกากอุตสาหกรรม สำนักเทคโนโลยีความปลอดภัย สำนักเทคโนโลยีน้ำและสิ่งแวดล้อมโรงงาน เป็นต้น) หรือหน่วยงานอื่นภายนอกกรมโรงงานอุตสาหกรรม (เช่น การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัด เป็นต้น) ดังนั้น การบูรณาการการทำงานระหว่างหน่วยงาน รวมทั้งแก้ไขกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือแผนงานที่ซ้ำซ้อนกัน จะเป็นการยกระดับการให้บริการเป็นแบบ one stop service ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่เหมาะสมดังที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นจะช่วยสนับสนุนให้การปฏิบัติงานมีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ช่วยลดปริมาณงานของเจ้าหน้าที่ และเป็นการใช้งบประมาณและทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งจะช่วยอำนวยความสะดวกและลดภาระของผู้ประกอบการในการ

ดำเนินธุรกิจ ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการประกอบ
ธุรกิจในประเทศและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในตลาดโลกได้

นอกจากการพัฒนาด้านเทคโนโลยีแล้ว การเสริมสร้าง
วัฒนธรรมการให้บริการที่เป็นเลิศหรือการมีจิตมุ่งบริการ (service
mind) ยังเป็นสิ่งสำคัญที่ควรทำควบคู่กันไป ซึ่งกรมโรงงานอุตสาหกรรม
ควรจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะของเจ้าหน้าที่ในด้านต่างๆ
เพื่อมุ่งสู่การให้บริการที่เป็นเลิศ รวมถึงตัวเจ้าหน้าที่เองที่ควรมีความ
ยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ (adaptability &
flexibility) การเปลี่ยนกรอบความคิด (mindsets) ในการทำงานเป็น
เชิงบวกมากขึ้น การให้บริการแบบเอาใจเขามาใส่ใจเรา (connect
with empathy) การทำงานเป็นทีม เป็นต้น เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์
และค่านิยมขององค์กรได้

เปิดประสบการณ์ที่สิงคโปร์กับการขับเคลื่อนสำนักเลขาธิการ นายกรัฐมนตรีจากปัจจุบันไปสู่อนาคต

กิงกมล แน่นวงษ์
นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี

ประสบการณ์ที่สิงคโปร์

สาธารณรัฐสิงคโปร์เป็นประเทศขนาดเล็กที่สุดในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ สิงคโปร์แยกจากคาบสมุทรมาเลย์ของมาเลเซียและประกาศตัวเป็นเอกราช ระบอบการปกครองของสิงคโปร์ คือระบอบประชาธิปไตย มีประธานาธิบดีเป็นประมุข และมีนายกรัฐมนตรีเป็นประมุขทางด้านบริหาร สิงคโปร์เป็นประเทศที่มีความมั่นคงทางการเมืองสูงประเทศหนึ่ง มีรัฐบาลที่มาจากพรรคเดียวและเป็นรัฐบาลเสียงข้างมาก มีประชากรประมาณ 5.4 ล้านคน สิงคโปร์มีข้อจำกัดด้านทรัพยากรธรรมชาติ และมองว่าสิ่งที่จะพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้าคือ ทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้น สิงคโปร์จึงมีการลงทุนเพื่อพัฒนาคนในประเทศสูงมาก เน้นการเรียนรู้ตลอดชีวิต และการทำงานแบบไม่มีวันเกษียณอายุ สร้างความเข้มแข็งให้ประเทศด้วยการลงทุน ด้านการศึกษา การเงินการธนาคาร การเดินเรือ นวัตกรรม เทคโนโลยีสมัยใหม่ มีนโยบายดึงดูดคนต่างชาติให้มาทำงานและลงทุนในประเทศ เมื่อมีคนจำนวนมากแต่มีพื้นที่จำกัดจึงมีการจัดระบบผังเมืองโดยคำนึงถึงประโยชน์ใช้สอย การเข้าถึงสิ่งอำนวยความสะดวก

รัฐบาลจึงมีการพัฒนาพื้นที่และจัดสรรพื้นที่ตามวัตถุประสงค์ เช่น ที่พักอาศัย ธุรกิจ สวนสาธารณะ ห้างสรรพสินค้า การคมนาคม การท่องเที่ยว เป็นต้น จากการศึกษาที่ได้มีโอกาสดำเนินการเข้าร่วมอบรมหลักสูตร Competency-based Development Programme for Government Officials from Thailand ณ Nanyang Technological University ณ สาธารณรัฐสิงคโปร์ ระหว่างวันที่ 7 – 20 พฤษภาคม 2560 เนื้อหาหลักสูตรจะมีการบรรยายและแลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างจีนกับอาเซียน (ASEAN-China relations, analysis prospects), Singapore’s experience in Smart Nation การปฏิรูประบบราชการ ในสิงคโปร์ (Singapore’s Public Sector Transformation) การบริหารงานบุคคลและการประเมินผลการปฏิบัติราชการในสิงคโปร์ (Personnel Management and Evaluation in Singapore Public Service) และการพัฒนาผู้นำและคนเก่งของสิงคโปร์ (Singapore’s Talent and Leadership Development) รวมทั้งไปศึกษาดูงาน (Site Visit) หน่วยงานชั้นนำของสิงคโปร์ ได้แก่ Urban Redevelopment Authority (URA), Workforce Singapore (WSG) และ Jurong Town Corporation (JTC) ทำให้ดิฉันได้รับมุมมองที่แตกต่างจากความรู้และประสบการณ์เดิม ซึ่งแนวคิดที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้และมีประโยชน์ต่อองค์กร มีดังนี้

1. การประเมินผลการปฏิบัติราชการ (Civil Service Appraisal) แบ่งออกเป็น 3 ระบบ ประกอบด้วย

1) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานทุกสิ้นปี โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติในปีถัดและมีการแจ้งผลการประเมินให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ

2) การประเมินศักยภาพ (Potential Appraisal) คือ การประเมินความเหมาะสมก่อนก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยมีองค์ประกอบการพิจารณา คือ

- คุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Potential Appraisal Qualities: HAIR) พิจารณาจากการมองภาพองค์รวม (Helicopter quality) การคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจ (Power of analysis) การยอมรับและเข้าใจผู้อื่น (Imagination) และความเข้าใจสถานการณ์ (Sense of reality)

- คุณลักษณะที่จำเป็น (Veto Quality) พิจารณาจากภาวะผู้นำ (Leadership) และบุคลิกภาพที่เหมาะสม (Character)

3) การจัดอันดับการประเมิน (Appraisal Ranking) จะมีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดอันดับการประเมิน ประกอบด้วย หัวหน้าส่วนราชการ เป็นประธาน หัวหน้าหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นกรรมการ และเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลเป็นเลขานุการ มีอำนาจหน้าที่จัดอันดับตามผลการประเมินและผู้มีผลงานที่จะเป็นผู้มีศักยภาพ หลังจากประชุมเสร็จเรียบร้อยแล้วจะทำงานร่วมกับฝ่ายบุคคลเพื่อจัดทำแผนการบริหาร

ทรัพยากรบุคคล (Personnel development plans) เพื่อเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) เลื่อนเงินเดือน (Salary upgrading) โบนัส (Performance Bonus) การแจ้งผลการประเมิน (Posting) และการฝึกอบรม (Training and Course) เป็นต้น

2. การพัฒนาภาวะผู้นำและกลยุทธ์การพัฒนาคนเก่ง (Talent Strategy and Leadership Development) สิงคโปร์ให้ความสำคัญกับการลงทุนในทุนมนุษย์ มีหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านอัตรากำลังคนและพัฒนาคนเก่ง ได้แก่ Ministry of Manpower, National Manpower Council และ National Population and Talent Division โดยกำหนดแผนกลยุทธ์การพัฒนาและการบริหารจัดการคนเก่งไว้ในแผนกำลังคนและสอดคล้องตามแผนการพัฒนาศรษฐกิจแห่งชาติ กำหนดทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นในอนาคต (Skill future) ซึ่งทักษะและสมรรถนะ ที่จำเป็นต้องตรงกับความต้องการของภาคอุตสาหกรรม มีการลงทุนด้านการศึกษา มีการค้นหาผู้มีศักยภาพก่อนเข้ามหาวิทยาลัย มีการให้ทุนการศึกษาต่อในต่างประเทศมีการพัฒนาทักษะของกำลังคน มีนโยบายการดึงดูดชาวต่างชาติเข้ามาทำงาน และศึกษาต่อในประเทศ โดยตั้งสำนักงาน National Headhunter ขึ้นในทวีปยุโรป อเมริกา และเอเชีย เพื่อค้นหาและดึงดูด คนเก่ง เน้นการส่งเสริมวิจัย นวัตกรรม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เทคโนโลยีชีวภาพ ยาปฏิชีวนะ ควบคู่กับการพัฒนาด้านอิเล็กทรอนิกส์ วิศวกรรม และเคมีภัณฑ์ เพื่อการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและก้าวหน้าทางสังคม นอกจากนี้ยังสร้างสภาพแวดล้อม

การทำงานให้เอื้อต่อการทำงานอีกด้วยซึ่งเป็นทั้งสถานที่ทำงาน
แหล่งเรียนรู้ และกิจกรรมนันทนาการ

3. การปฏิรูประบบราชการ (Public Sector Transformation)

Public Service Division เป็นหน่วยงานสนับสนุนภารกิจนายกรัฐมนตรී
ในการพัฒนาให้หน่วยงานราชการเป็นองค์กรชั้นนำเพื่อให้ประเทศ
ประสบความสำเร็จ ปัจจุบันการปฏิรูประบบราชการมุ่งเน้นการบริการ
แบบเบ็ดเสร็จ (One Public Service) พลเมืองเป็นศูนย์กลาง (Citizen –
Centricity) และความไว้วางใจ (Trust) สำหรับการปฏิรูประบบราชการ
จะมีการรับฟังเสียงเจ้าหน้าที่ของรัฐ หน่วยงานภาครัฐ โดยกำหนด
กลยุทธ์ร่วมกัน ในการปฏิรูประบบราชการจะมีการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อ
อำนวยความสะดวกให้ประชาชน และการให้บริการของหน่วยงานภาครัฐ
เช่น One Service App สามารถเชื่อมโยงข้อมูลไปทุกหน่วยงาน
และหน่วยงานที่รับผิดชอบสามารถแก้ไขสถานการณ์ได้อย่างทันที่
One-stop platform คือ พลเมือง ผู้มีถิ่นพำนัก หรือชาวต่างชาติ
ที่ได้รับอนุญาตให้อาศัยอยู่ในประเทศถูกต้องตามกฎหมาย สามารถเข้า
ไปจัดการข้อมูลส่วนตัวผ่านทางออนไลน์เพื่อการติดต่อค้าขาย
ทำธุรกิจได้อย่างสะดวกรวดเร็ว ปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้การ
ปฏิรูปประสบความสำเร็จที่สำคัญ คือ การปรับเปลี่ยนทัศนคติ
(Change of mindsets) การยอมรับบทบาทใหม่ และผู้นำการเปลี่ยนแปลง

4. Smart Nation สิงคโปร์ดำเนินการจัดตั้งหน่วยงานที่ชื่อ
ว่า The Smart Nation and Digital Government Group (SNDGG)
สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี มีหน้าที่ในการคิดริเริ่ม วางแผน และส่งต่อ

ให้หน่วยงาน Government Technology ไปดำเนินการ มุ่งเน้นการสร้าง One Stop Service เพื่อให้ทุกคนเข้าถึงบริการได้ไม่ว่าจะต้องการอะไร หรือทำอะไรอยู่ที่ไหน เช่น เทคโนโลยีการดูแลผู้สูงอายุ แอปพลิเคชันแจ้งเกี่ยวกับสถานะของรถสาธารณะหรือจำนวนคนที่ใช้บริการ One ring สามารถจ่ายค่าบริการได้ทุกอย่าง นาฬิกา หรือบัตรประชาชนสามารถเข้าถึงช่องทางการจ่ายค่าบริการ เป็นต้น

5. Workforce Singapore (WSG) เป็นองค์กรในสังกัด Ministry of Manpower ซึ่งมีกรอบแนวคิดในการพัฒนากำลังคน 2 ส่วน ดังนี้

1) Adapt and Grow เป็นกรอบการดำเนินงานเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับคนที่กำลังหางาน มีเว็บไซต์สำหรับการค้นหาตำแหน่งงานหลากหลาย (Job Bank) จัดเตรียมโปรแกรมการฝึกอบรมการให้คำแนะนำสำหรับผู้ที่ต้องการเปลี่ยนงานหรือต้องการพัฒนาตนเองเพื่อโอกาสที่ดีกว่า รวมถึงโปรแกรมการทดลองทำงาน (Work Trail) เพื่อให้มั่นใจก่อนตัดสินใจเลือกงาน

2) Transform and Grow เป็นโปรแกรมสำหรับช่วยสนับสนุนผู้ประกอบการ วางแผนอัตรากำลัง พัฒนาคุณภาพการทำงาน การปรับปรุงสถานที่ทำงาน จัดระบบงานที่ยืดหยุ่นเหมาะกับทุกกลุ่ม สร้างเส้นทางสายอาชีพ เพื่อดึงดูดคนมีคุณภาพเข้ามาทำงานในองค์กร ซึ่งจะทำให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีในปัจจุบัน

สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีมีภารกิจเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการด้านการเมือง ด้านวิชาการ ด้านเลขานุการ ตลอดจนเป็นศูนย์ประสานการบริหารราชการของนายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรี และรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี รวมทั้งข้าราชการการเมือง สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มุ่งผลสัมฤทธิ์และเป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และเสริมสร้างภาพลักษณ์ผู้นำประเทศ โดยมีเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ซึ่งเป็นข้าราชการการเมืองเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีได้มีการปรับปรุงโครงสร้างตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี พ.ศ. 2559 มีหน่วยงานในสังกัดประกอบด้วย กลุ่มตรวจสอบภายใน กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต สำนักงานเลขาธิการ กองการต่างประเทศ กองงานนายกรัฐมนตรี กองประสานงานการเมือง กองประสานนโยบายและยุทธศาสตร์ กองพิธีการ กองสถานที่ ยานพาหนะ และรักษาความปลอดภัย ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และสำนักโฆษก

ปัจจุบันสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีมีการบริหารงานและการดำเนินภารกิจตามนโยบายรัฐบาล แผนยุทธศาสตร์ แผนการปฏิบัติราชการ มีการมอบหมายงาน การบังคับบัญชาโดยทั่วไปตามระเบียบของทางราชการ มีการปรับปรุงทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ มีการจัดทำยุทธศาสตร์องค์การในระยะ 20 ปี มีการจัดทำแผนการ

ปฏิบัติราชการประจำปี มีการกำหนดวัฒนธรรมองค์การ มีแผนกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรบุคคล มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ มีการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร เป็นต้น ซึ่งเป็นการทำงานแบบคงที่ หากจะขับเคลื่อนองค์การให้มีประสิทธิภาพสูงจะต้องการปรับบทบาทจากการทำงานตามอำนาจหน้าที่ หรือแบบแผนของทางราชการ โดยริเริ่มที่จะทำงานในรูปแบบที่แตกต่าง ก้าวสู่ความท้าทายในรูปแบบใหม่ โดยเชื่อมโยงกับเทคโนโลยีเพื่อให้การทำงานมีความทันสมัย ลดระยะเวลาและขั้นตอนการทำงาน เกิดความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร รวมทั้งการสร้างความสุข ความผูกพัน กับบุคลากรในองค์การ

ข้อเสนอการขับเคลื่อนสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีไปสู่อนาคต

การที่ดีฉันได้รับโอกาสให้ไปอบรม ณ สาธารณรัฐสิงคโปร์ เป็นการเปิดประสบการณ์ รับมุมมองใหม่ๆ และการนำความคิดที่ได้เรียนรู้มาประยุกต์ใช้ในองค์การ เพื่อการขับเคลื่อนองค์การให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ข้อเสนอในการพัฒนาจึงเริ่มจากการสร้างฐานของบ้านให้มีความมั่นคงก่อนจะพัฒนาในขั้นต่อไป ดังนี้

1. การปรับปรุงระบบงาน (Lean process) ทบทวนปรับปรุงระบบงาน ลดขั้นตอนการทำงาน ลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน ตัดภารกิจที่ไม่จำเป็น แบ่งการทำงานให้ชัดเจนในบางภารกิจที่มีการทับซ้อนกัน คำนึงถึงการประหยัดทรัพยากร/ขจัดความสูญเปล่าในการใช้ทรัพยากร คุ้มค่า ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพขององค์การ และกำหนดเป็นกระบวนการทำงานที่ชัดเจน ผู้บริหารมีการถ่ายทอด

ให้บุคลากรรับทราบอย่างทั่วถึง และต้องมีการทบทวนกระบวนการ
ในทุกปี

2. การออกแบบงาน (Job design) ตรวจสอบขอบเขตงาน
หน้าที่ความรับผิดชอบเก็บข้อมูลจากผู้ที่รับผิดชอบงานในปัจจุบัน
และรวบรวมข้อมูลเพื่อออกแบบงานให้มีความท้าทาย มีความยุ่งยาก
มากขึ้น มีการรวมภารกิจที่ใกล้เคียงกันไว้ในขอบเขตเดียวกัน เพื่อให้
เจ้าหน้าที่รับผิดชอบงานได้ใช้ทักษะในการวางแผน การคิดวิเคราะห์
การตัดสินใจที่มีความยุ่งยากซับซ้อนมากขึ้น

3. การพัฒนาด้านเทคโนโลยี พัฒนาเทคโนโลยีที่สนับสนุน
ให้ผู้ใช้งานเข้าถึงบริการ ข้อมูลข่าวสารสะดวกเร็วมาก
ยิ่งการพัฒนาเว็บไซต์ของหน่วยงานให้มีความทันสมัย จัดหมวดหมู่
ในแต่ละหัวข้อให้ชัดเจนและน่าสนใจ มีเมนูภาษาอังกฤษ มีระบบการ
ให้บริการออนไลน์ อาทิ อนุมัติการเดินทาง การออกหนังสือรับรอง
เงินเดือน หนังสือรับรองการทำงาน แจ้งผลการโอนเงินเดือน หนังสือ
เชิญประชุม วาระการประชุม เอกสารการประชุม มีการติดตั้ง
เครื่องคอมพิวเตอร์ในห้องประชุม ผู้เข้าร่วมประชุมสามารถดาวน์โหลด
เอกสารประชุมผ่านระบบออนไลน์ได้ มีระบบการลงทะเบียนเข้าร่วม
ประชุม/สัมมนา โดยการสแกนคิวอาร์โค้ด เพื่อลดจำนวนเจ้าหน้าที่
ผู้ให้บริการ และการใช้ระบบสแกนนิ้วในการเข้า-ออกงาน ทั้งนี้
เพื่อประหยัดทรัพยากร เงิน คน และอุปกรณ์

4. การปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงาน ปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานให้ผู้รับบริการรู้สึกสะดวก สบาย ผ่อนคลาย สนุกสนาน เหมือนอยู่บ้านหลังที่สอง (A conduct work-live-learn play environment) สิ่งที่ต้องปรับปรุง ได้แก่ การเปลี่ยนโต๊ะทำงาน เก้าอี้ทำงานให้เหมาะสมตามหลักการยศาสตร์ (Ergonomics) เพื่อป้องกันปัญหาสุขภาพอันเนื่องมาจากการทำงาน ลดค่าใช้จ่ายในการรักษาสุขภาพการสูญเสียเวลา และเพื่อประสิทธิภาพการทำงาน มีการปรับปรุงห้องน้ำให้เหมาะสม มีการเพิ่มพื้นที่สีเขียวเพื่อให้ผ่อนคลายความเครียดจากการทำงาน มีการสร้างอาคารสำนักงานรวมทุกหน่วยงานไว้ในสถานที่เดียวกัน เพื่อประหยัดเวลาในการเดินทาง ลดการจ้างพนักงานเดินเอกสาร และมีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน

5. การวางแผนอัตรากำลัง (Manpower planning) นักทรัพยากรบุคคลดำเนินการรวบรวมข้อมูลปัจจุบัน คลังบุคลากร คลังความรู้ทักษะ วิเคราะห์ข้อมูลอัตรากำลังเพื่อพยากรณ์การเปลี่ยนแปลงด้านอัตรากำลัง ระบุทักษะ ความรู้ สมรรถนะ ที่จำเป็นในอนาคตและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าที่ชัดเจน จัดทำแผนการทดแทนตำแหน่งโดยแสดงข้อมูลผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ศักยภาพในการเลื่อนตำแหน่ง และตัดสินใจวางแผนอัตรากำลัง โดยมุ่งเน้นการบริหารจัดการอัตรากำลังที่มีอยู่อย่างมีคุณภาพ พัฒนากลุ่มคนที่มีศักยภาพทำให้มีขีดความสามารถเพิ่มขึ้น และบุคลากรทุกคนสามารถทำงานได้อย่างหลากหลาย

และเต็มประสิทธิภาพ มีแผนการสรรหาเพื่อทดแทนตำแหน่งว่างที่เป็นระบบ หรือการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงานเพื่อลดภาระงาน

6. การประเมินศักยภาพ (Potential Appraisal)

การเลื่อนตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ และทรงคุณวุฒิ ควรสร้างเครื่องมือวัดและประเมินความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในสายงานนั้น เพื่อให้แน่ใจว่าบุคคลที่จะมาดำรงตำแหน่งมีความรู้ความสามารถและเป็นบุคคลที่จะนำพาองค์การบรรลุเป้าหมายได้ สำหรับตำแหน่งประเภทอำนวยการ และประเภทบริหาร ควรมีการประเมินแบบ 360 องศา เพื่อให้เกิดการยอมรับและความไว้วางใจจากบุคลากร โดยในแบบการประเมินจะต้องมีการกำหนดให้ประเมินจากสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Material skill) ภาวะผู้นำ (Leadership) หรือ บุคลิกภาพ (Character) เนื่องจากตำแหน่งประเภทนี้ต้องมีการประสานงานการทำงานและรายงานตรงต่อนายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรี รัฐมนตรี ดังนั้น จะต้องมีความน่าเชื่อถือ ได้รับความไว้วางใจ เข้าใจการทำงานในภาพรวมทั้งหมด เข้าใจสถานการณ์ สามารถแก้ปัญหาใหญ่ให้กลายเป็นเล็ก รวมทั้งสร้างแรงบันดาลใจ สร้างความเข้าใจ เพื่อให้ทีมงานขับเคลื่อนการทำงานได้บรรลุเป้าหมาย

7. การพัฒนาบุคลากร (Human resource development)

การบริหารงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ควรมีการวางแผนอย่างเป็นระบบ การลงทุนในการพัฒนาจะต้องคำนึงถึงความคุ้มค่า และองค์การได้รับประโยชน์มากกว่าบุคคลได้รับประโยชน์ มีการกำหนดแผนในการพัฒนาอย่างชัดเจน มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรที่มีสมรรถนะ

ต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ให้ความสำคัญกับการอบรมขณะทำงาน (On the job training) มีระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) เพื่อติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ในการ พัฒนาการงานให้ดีขึ้น โดยผู้บริหารและกลุ่มบริหารงานบุคคล จะต้อง มีการกำหนดแผนการพัฒนาบุคคล (Individual development plan) อย่างเป็นทางการ

การพัฒนาองค์การจะประสบความสำเร็จหรือปัจจัยสำคัญ คือผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องแสวงหาพลังในการขับเคลื่อน คือ กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน มองหาหุ้นส่วนในการดำเนินการ การสร้างความเข้าใจในบทบาทของทีมงาน สร้างความเชื่อมั่น สร้างความเข้มแข็ง และที่สำคัญคือการปรับเปลี่ยนการรับรู้และทัศนคติของบุคคลซึ่งเป็น เรื่องที่เปลี่ยนแปลงยาก การสร้างความเปลี่ยนแปลงในองค์การจะมี กลุ่มคนที่เห็นด้วย กลุ่มคนที่เพิกเฉย เป็นกลุ่มที่สร้างการยอมรับได้ไม่ยาก ส่วนกลุ่มที่ไม่เห็นด้วยอาจเป็นกลุ่มคนส่วนน้อย ดังนั้น การใช้กลุ่ม แนวร่วม ที่เห็นด้วยเป็นพลังในการขับเคลื่อนสิ่งที่คิดว่าเป็นไปไม่ได้ หากได้ลงมือทำแล้วก็ไม่ไกลเกินความจริง

การพัฒนาบุคลากรในองค์กร อย่างเป็นระบบ เพื่อการนำไป
ปฏิบัติสู่ระบบบริการสุขภาพจิตเวชเด็กและวัยรุ่นระดับ
ยุ่งยากซับซ้อน ของสถาบันพัฒนาการเด็กราชนครินทร์

กภ. งามพันธุ์ ชิตมินทร์
นักกายภาพบำบัดชำนาญการ
สถาบันพัฒนาการเด็กราชนครินทร์ กรมสุขภาพจิต
กระทรวงสาธารณสุข

มุมมองจากประสบการณ์การฝึกอบรม สำหรับข้าราชการ
ชำนาญการ ณ ประเทศสิงคโปร์ เรื่อง Competency-based
Development Programme for Government Officials from Thailand
ในระหว่างวันที่ 7 -20 พฤษภาคม 2560 สำหรับข้าพเจ้าในครั้งนี้แล้ว
ข้าพเจ้ามีข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับนโยบายของกรมสุขภาพจิต ในเรื่อง
เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพระบบบริการสุขภาพจิตเวชเด็กและวัยรุ่น
ระดับยุ่งยากซับซ้อน Super Specialist Service (3S) โดยสามารถ
นำมาประยุกต์ปรับใช้เกี่ยวกับเรื่องขีดความสามารถของบุคลากร
โดยนำเสนอแนวทางการพัฒนาบุคลากรในองค์กร อย่างเป็นระบบ
เพื่อการนำไปปฏิบัติสู่ระบบบริการสุขภาพจิตเวชเด็กและวัยรุ่นระดับ
ยุ่งยากซับซ้อน ของสถาบันพัฒนาการเด็กราชนครินทร์ อย่างแท้จริง

จากการดำเนินงานจากนโยบายสู่การปฏิบัติ สถาบัน
พัฒนาการเด็กราชนครินทร์ ได้มีการพัฒนาทั้งระบบตั้งแต่ สถานที่

ระบบฐานข้อมูล การเตรียมทักษะขีดความสามารถของบุคลากรและทีม เพื่อให้รองรับงานที่ส่งต่อมาจากพื้นที่ เนื่องจากเป็นกลุ่มผู้ป่วยรุนแรง ยุ่งยาก ซับซ้อน เกินกำลังขีดความสามารถของพื้นที่ ซึ่งการพัฒนาหน่วยงานให้มีการจัดบริการแก่ผู้ป่วยรุนแรง ยุ่งยาก ซับซ้อน ของสถาบันพัฒนาการเด็กราชนครินทร์ ที่แสดงถึงความเชี่ยวชาญ ด้านบริการสุขภาพจิต และจิตเวชรุนแรงยุ่งยาก ซับซ้อน ด้านขีดความสามารถระบบบริการ ซึ่งประกอบด้วย การตรวจวินิจฉัย และการบำบัดรักษา การบำบัดทางสังคมและจิตใจ การส่งเสริมป้องกัน ระบบยา การส่งต่อและการติดตามดูแล และการพัฒนาระบบบริการ เฉพาะทาง มีการจัดระบบบริการที่แสดงถึงความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง เพื่อให้บริการผู้ป่วยจิตเวชรุนแรง ยุ่งยาก ซับซ้อน อย่างมีคุณภาพ มาตรฐาน และตอบสนองต่อความต้องการในการแก้ปัญหาสุขภาพจิต และจิตเวชในพื้นที่

ปัจจัยสำคัญของการดำเนินงานให้เกิดผลสำเร็จ คือการพัฒนาคน ที่จะเพิ่มพูนทักษะ เพิ่มขีดความสามารถในด้านการตรวจรักษา บำบัดต่างๆ ทั้งด้านร่างกาย จิตใจและสังคม และต้องเป็นพี่เลี้ยงให้กับบุคลากรในพื้นที่ โดยมีการกำหนดทิศทางและมีข้อมูลในการแก้ไขปัญหาตรงกับปัญหาของพื้นที่ ซึ่งจากประสบการณ์ของประเทศ สิงคโปร์ จะมีการดำเนินงานภายใต้ การศึกษาข้อมูลการวางแผน ระยะยาว การมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน และการเตรียมทักษะที่จำเป็นในอนาคต ซึ่งนอกจากทักษะที่จำเป็นที่ควรจะมีแล้ว สิ่งสำคัญ จะมีทักษะที่ต้องมีความสามารถหลากหลาย (Multi skills) และการ

ทำงานจะต้องมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม การประเมินผลงาน จึงเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้ระบบการทำงานชัดเจนขึ้น และได้มุมมองการทำงานที่ตอบสนองปัญหา ซึ่งในประเทศสิงคโปร์เอง ถ้ามีการทำงานหรือกำหนดงานที่เกี่ยวข้องกับบริการสาธารณะ จะมีการแต่งตั้งคณะกรรมการที่มาจากหลายหน่วยงานต่างกรม ต่างกระทรวง โดยช่วยกันดู วางแผน ติดตาม เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ศึกษาผลกระทบได้รอบด้าน และมีการประเมินผลงานอย่างเป็นระบบ

หากนำมาประยุกต์เปรียบเทียบกับงานของสถาบันพัฒนาการเด็กราชนครินทร์ เพื่อการนำไปปฏิบัติสู่การพัฒนากระบวนการสุขภาพจิตเวชเด็กและวัยรุ่นระดับยุ่งยากซับซ้อน จากสถิติผู้ป่วยนอกที่มารับบริการในปี 2559 พบว่า มีผู้ป่วยมารับบริการสูงสุด 3 โรคแรก ได้แก่ โรคออทิสติก (Autistic disorder) จำนวน 12,643 คิดเป็นร้อยละ 24.56% รองลงมาคือ โรคสมาธิสั้น (ADHD) จำนวน 7,586 ราย คิดเป็นร้อยละ 14.73% และโรคเด็กสมองพิการ (Cerebral palsy) จำนวน 6,855 ราย คิดเป็นร้อยละ 13.31% สถาบันพัฒนาการเด็กราชนครินทร์ จึงดำเนินการจัดตั้งคลินิกเฉพาะโรค ทั้ง 3 โรค และมีการดำเนินการ วางแผนพัฒนาระบบบริการ โดยมีเป้าหมายเป็นโรงพยาบาลสำหรับเด็กและโรงเรียนสำหรับผู้ปกครอง โดยมีการดำเนินงาน เริ่มตั้งแต่จัดบริการในสถาบันพัฒนาการเด็กราชนครินทร์เอง สำหรับการรักษากลุ่มผู้ป่วยยุ่งยากซับซ้อนแบบเฉพาะโรค เพื่อให้การรักษอย่างเข้มข้น และให้การสนับสนุนพื้นที่เพื่อให้สามารถรองรับการส่งต่อการรักษาต่อเนื่อง ซึ่งในขั้นตอนนี้มีความจำเป็น

ต้องพัฒนาทักษะที่จำเป็นจะต้องใช้ และทักษะในอนาคตของบุคลากรของสถาบันพัฒนาการเติบโตราชชนครินทร์เองก่อน โดยจะต้องมีการกำหนดระบบประเมินในรูปแบบ Potential Appraisal Qualities (HAIR) ได้แก่ H : Helicopter Qualities เป็นความสามารถของคนทำงานและคิด มองได้ในภาพรวม ภาพใหญ่ และกว้าง ในขณะที่เดียวกัน เขาจะสามารถทำงานประสานในแนวระนาบ และทำงานภาคปฏิบัติเชิงลึกได้ ซึ่งจำเป็นจะต้องพัฒนาทักษะบุคลากรให้มีทักษะนี้ก่อน การทำงานในแต่ละหน่วยงานต้องมีการมองภาพรวมร่วมกัน ต้องมองเห็นภาพจากมุมบน มุมกว้าง ซึ่งหากบุคลากรท่านใดที่ยังมองเพียงแต่ในมุมของตนเอง หน่วยงานต้องมีระบบพัฒนาให้เกิดขึ้น เนื่องจากถ้ามีการพัฒนาศักยภาพคนทำงานให้ถึงระดับนี้ได้ การแก้ไขปัญหาจะเป็นระบบมากขึ้น เนื่องจากทักษะการทำงานในหน้าที่ หรือ การปฏิบัติในรายละเอียด จะทำให้การแก้ไขปัญหาตรงประเด็นและรวดเร็วยิ่งขึ้น และที่สำคัญทักษะการตรวจรักษาของทีมบริการทางการแพทย์และสหวิชาชีพต่างๆ จะต้องมีความเข้มข้นและสามารถให้รักษาเชิงลึก แบบรายโรคได้ เป็นทักษะขีดความสามารถแบบรายบุคคล รายวิชาชีพ แต่ต้องมีการถ่ายทอดเรียนรู้พัฒนาร่วมกันในวิชาชีพด้วย และต้องสร้างกระบวนการเรียนรู้ ให้สามารถมองเห็นภาพรวมให้ได้ เพื่อการขับเคลื่อนไปพร้อมๆ กัน ตามหน้าที่ ตามบริบทของแต่ละวิชาชีพ เหมือนการทำงานของเครื่องจักรที่ต้องอาศัย ฟันเฟืองที่จะประสานสัมพันธ์ไปพร้อมๆ กัน สำหรับทักษะในลำดับต่อไป คือ A: Power of Analysis เป็นความสามารถในการวิเคราะห์ ปัญหา เหตุการณ์ต่างๆ

เพื่อการพัฒนาปรับปรุง งานให้ดีขึ้น เนื่องจากการทำงาน ในขณะที่มี การทำงานอยู่นั้น ย่อมมีการเรียนรู้และพบกับปัญหาอุปสรรค การ พัฒนาคนให้มีทักษะความสามารถ ในการวิเคราะห์ปัญหานี้ จัดเป็น ความสำคัญ เพราะจะทำให้ทิศทางการดำเนินงาน ฉับไว คล่องตัว และ พัฒนาได้ง่าย และจะสามารถนำทักษะนี้ไปช่วยแก้ปัญหาในกรณีที่ต้อง เป็นที่เลี้ยงหน่วยงานอื่นๆ ในพื้นที่ เช่นกัน จึงควรพัฒนาขีดความสามารถ ของบุคลากร ในทักษะด้านนี้ โดยให้ประสบการณ์ ให้โอกาสการทำงาน และเพิ่มพูนความรู้อยู่เสมอ จากนั้นทักษะเกี่ยวกับ I: Imagination : ก็มีความสำคัญเช่นกัน เพราะเป็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ต้องคิดเป็น ซึ่งต้องพัฒนาให้กล้าคิด เพราะเป็นระบบการระดมความคิดที่ดีที่สุด หากได้มีการร่วมคิดร่วมทำจากทีม และมีการกล้านำเสนอแนวคิด และรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน แต่สุดท้ายในการคิดจะต้องมีขอบเขต ของ R: Sense of Reality ซึ่งมีความจำเป็น ว่าเมื่อคิดได้ ต้องทำได้จริง การทำได้ ต้องอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลจริงและผลการพัฒนาที่สามารถ ทำได้จริงนั่นเอง

เมื่อมีการพัฒนาบุคลากรในองค์กร และมีการพัฒนาอย่าง เป็นระบบ จะทำให้คนมีความสามารถมีทักษะ มีความมั่นใจ และมี โอกาสร่วมคิดร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ การได้มองเห็นภาพรวมร่วมกัน ทำให้เกิดทิศทางการทำงานที่ง่าย และสามารถนำไปปฏิบัติ ได้จริง และพัฒนาสู่ระบบบริการสุขภาพจิตเวชเด็กและวัยรุ่นระดับยุ่งยาก ซับซ้อนของสถาบันพัฒนาการเด็กราชนครินทร์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยั่งยืน

เมื่อพัฒนาคนหรือพัฒนาบุคลากรทำอย่างเป็นระบบแล้ว ทุกคนสามารถพัฒนาศักยภาพ ทักษะ และบางคนอาจจะพัฒนามาเป็น Talent ซึ่ง การพัฒนาบุคลากรในทุกระดับ มีความจำเป็นอีกเช่นกัน โดยเฉพาะในระดับหัวหน้า หรือผู้บังคับบัญชา ต้องมีการพัฒนาทักษะ การบริหารจัดการคนเก่ง หรือ Talent Management การเปิดโอกาส ให้คนเก่งได้ทำงานตามระดับความรู้ความสามารถ โดยมองที่ทักษะ มากกว่าตำแหน่ง และการสนับสนุนช่องทางให้มีการทำงานร่วมกัน เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร ดังนั้นการพัฒนาระบบบริหาร ระบบ การประเมินผลงาน ของสถาบันพัฒนาการเด็กราชชนกนครินทร์ สามารถ เทียบเคียงจากประเทศสิงคโปร์ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ได้ เนื่องจาก ในสิงคโปร์เอง ในบางงานที่มีการทำงานร่วมกันจากหลายภาคส่วน จะมีระบบการประเมินที่เรียกว่า Raking เป็นการประเมินแบบ 360 องศา ทั้งประเมินตนเอง ประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาผู้บังคับบัญชา เหนือระดับขึ้นไป และสุดท้าย ต้องมีการประเมินโดยผู้บังคับบัญชา ในระดับสูง และประเมินแบบโปร่งใส สามารถนำข้อมูลข้อเท็จจริงที่ได้ จากการประเมิน มาพัฒนาปรับปรุงได้ และทักษะสำคัญที่ต้องมีคือ ทักษะ ภาวะผู้นำ และคุณลักษณะส่วนตัว ซึ่งบางครั้งสองทักษะนี้เป็น ทักษะ สำคัญที่จะชี้วัดผลการทำงานให้ประสบความสำเร็จ หรือในทางตรงข้าม อาจจะขัดขวางการทำงานได้ เช่น มีลักษณะความเป็นผู้นำสูง เกินไป เชื่อมั่นในตัวเองมากเกินไป การรับฟังข้อคิดเห็นคนอื่นอาจจะน้อยไป ดังนั้น จึงต้องมีความสามารถในการที่จะนำมาใช้ประยุกต์ ตามสถานการณ์ ซึ่งจะมีความสำคัญต่อการผลักดัน หรือขับเคลื่อนการทำงาน

เพื่อการพัฒนาคุณภาพระบบบริการสุขภาพจิตเวชเด็กและวัยรุ่น
ระดับยุ่งยากซับซ้อน Super Specialist Service (3S) เพราะต้องมีการพัฒนาคนในสถาบันพัฒนาการเด็กราชนครินทร์ ให้มีความเชี่ยวชาญ
ในทักษะเฉพาะ เช่น ด้านการตรวจ รักษา บำบัด ฟื้นฟู และทักษะ
ที่จำเป็น ที่จะต้องมี เพื่อให้การดำเนินงานมีความคล่องตัวมีการพัฒนา
ระบบฐานข้อมูล เทคโนโลยี ให้ง่าย สะดวก ต่อการใช้การ การพัฒนา
เครื่องมือหรือคู่มือชุดความรู้ต่างๆ เพื่อการเตรียมความพร้อมในพื้นที่
การพัฒนาทักษะการถ่ายทอด เทคนิคการสื่อสารการเป็นวิทยากร
ตลอดจน การทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน อาจจะต้องมีการพัฒนา
การประเมินผลความสำเร็จของงาน ในระบบ Raking ของแต่ละหน่วยงาน
ทั้งหน่วยงานภายในและภายนอก เพื่อให้มองเป็นทิศทางเดียวกันทั้ง
ระบบในภาพใหญ่ จะทำให้คนทำงานมีความชัดเจน เมื่อมีการทำงาน
ร่วมกัน มีการใช้ศักยภาพของตนเองได้เต็มที่ และทักษะทั้งหมด
ที่กล่าวมา ควรจะเป็นทักษะที่หลากหลาย และพัฒนาให้เกิดขึ้นได้
ในคนคนเดียว แต่จะต้องพัฒนาให้เกิดกับทุกๆ คน หรือให้มากที่สุด
ในทีมบุคลากรเครือข่ายของการทำงานทั้งระบบ การดำเนินงานจึงจะ
ยั่งยืน

และในท้ายที่สุด คนไข้จะได้รับประโยชน์สูงสุด เพราะเขาจะ
สามารถเข้าถึงการรักษาได้ง่ายขึ้น และเป็นการรักษาที่มีประสิทธิภาพ
เนื่องจากการเตรียมทักษะของบุคลากรในด้านการรักษาและด้านต่างๆ
จะส่งผลให้ผลของการรักษาดีขึ้นอย่างชัดเจนแน่นอน ดังนั้นระบบการ
พัฒนาบุคลากรในองค์กรอย่างเป็นระบบ ดังที่ได้กล่าวมาทั้งหมดนี้

เป็นการประยุกต์ความรู้ที่ได้จากประสบการณ์การฝึกอบรม สำหรับข้าราชการชำนาญการ ณ ประเทศสิงคโปร์ เรื่อง Competency-based Development Programme for Government Officials from Thailand ในระหว่างวันที่ 7-20 พฤษภาคม 2560 ในมุมมองของผู้เขียน เพื่อให้เกิดข้อเสนอแนะ สำหรับการนำไปปฏิบัติสู่ระบบบริการสุขภาพจิตเวชเด็กและวัยรุ่นระดับยุ่งยากซับซ้อน ในมุมมองของการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร เพื่อให้นโยบาย แผนการดำเนินงาน และการปฏิบัติ สามารถทำได้จริงและยั่งยืน จากการทำงานของทีมบุคลากรที่มีความสามารถ หรือบุคลากรที่ปฏิบัติงาน จะมีโอกาสได้รับการพัฒนาทักษะความสามารถอย่างเป็นระบบ จึงจะเป็นการพัฒนาและขับเคลื่อนอย่างแท้จริง

แนวคิดในการพัฒนาระบบงานของสิงคโปร์และข้อเสนอแนะ สำหรับการปรับใช้ในกรมวิชาการเกษตร

จีราพร แก่นทรัพย์

นักวิชาการโรคพืชชำนาญการ

กรมวิชาการเกษตร

ข้าพเจ้า น.ส.จีราพร แก่นทรัพย์ ตำแหน่งนักวิชาการโรคพืช
ชำนาญการ สังกัดสำนักวิจัยพัฒนาเทคโนโลยีชีวภาพ กรมวิชาการเกษตร
การได้รับคัดเลือกให้รับทุนรัฐบาล ก.พ. ไปฝึกอบรมหลักสูตร Competency-
based Development Programme for Government Officials from
Thailand ณ Nanyang Technological University สาธารณรัฐสิงคโปร์
เป็นประสบการณ์ที่มีคุณค่าต่อข้าพเจ้าเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากข้าพเจ้า
ได้เรียนรู้แนวคิดและระบบการดำเนินงานในการปรับเปลี่ยนพัฒนา
ประเทศของสาธารณรัฐสิงคโปร์ ทั้งในด้านการบริหารจัดการทรัพยากร
มนุษย์ การพัฒนาปรับปรุงระบบราชการ รวมถึงการวางแผนยุทธศาสตร์
ของชาติ นอกจากนี้ได้มีโอกาสไปศึกษาดูงานที่หน่วยงานราชการต่างๆ
เช่น Urban Redevelopment Authority (URA) Workforce Singapore
(WSG) และ Jurong Town Corporation (JTC) เพื่อเรียนรู้แนวคิด
และวิธีการทำงาน ซึ่งข้าพเจ้าคิดว่ามีจุดเด่น/ข้อดีที่สามารถปรับเข้ากับ
วัฒนธรรมและลักษณะเฉพาะของประเทศไทยที่สามารถนำมาปรับใช้
ในการพัฒนาและปรับปรุงงานในภาคส่วนต่างๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน
รวมถึงภาคประชาชนได้ อย่างไรก็ตามในบทความนี้ข้าพเจ้าขออนุญาต

นำเสนอข้อเสนอแนะสำหรับการปรับใช้ในกรมวิชาการเกษตร ซึ่งบางข้อเสนอแนะอาจเป็นข้อเสนอแนะใหม่ และบางข้อเสนอแนะเป็นสิ่งที่ทางกรมวิชาการเกษตรดำเนินการอยู่แล้ว แต่อาจต้องการการเพิ่มความเข้มข้นในการดำเนินการมากขึ้น

จากการฝึกอบรมข้าพเจ้าสามารถสรุปแนวคิดในการพัฒนาระบบงานซึ่งส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนพัฒนาประเทศของสาธารณรัฐสิงคโปร์ ได้เป็น 4 ส่วนดังนี้ (1) การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง (2) การคิดรอบด้านและการคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคม (3) การเตรียมความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐาน (4) การทำงานร่วมกันของหน่วยงานทุกส่วน/ฝ่าย ซึ่งข้าพเจ้าขอเล่าถึงตัวอย่างที่เป็นรูปธรรมของประเทศสิงคโปร์ในแต่ละแนวคิด รวมถึงนำเสนอข้อเสนอแนะสำหรับการปรับใช้ในกรมวิชาการเกษตร

การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

สาธารณรัฐสิงคโปร์ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมากเนื่องจากมีข้อจำกัดในเรื่องพื้นที่ของประเทศซึ่งมีขนาดเล็กและมีทรัพยากรธรรมชาติน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศเพื่อนบ้าน รัฐบาลสิงคโปร์เล็งเห็นความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ ว่าสามารถนำประเทศสู่การแข่งขันในเศรษฐกิจโลกได้ สิงคโปร์มียุทธศาสตร์ที่ชัดเจนในการพัฒนาและดึงดูดผู้มีศักยภาพสูง รวมถึงผู้ที่มีความเป็นผู้นำ นอกจากนี้มีการส่งเสริมสนับสนุนการศึกษาของประชาชนชาวสิงคโปร์ตลอดช่วงอายุ (Lifelong learning) ในด้านต่างๆ ที่ประชาชนสนใจและการพัฒนาแรงงานที่มีหลายทักษะ (Multi-skill)

โดยทางรัฐบาลเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายการศึกษาของประชาชนผ่านโครงการที่ชื่อว่า SkillsFuture เพื่อให้ประชาชนมีศักยภาพในการร่วมพัฒนาประเทศและเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน

ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือระบบการให้รางวัล (Appraisal system) ในภาครัฐของประเทศสิงคโปร์ จะมีการประเมิน 2 ส่วนที่แยกจากกัน ได้แก่ ประสิทธิภาพ (Performance) และศักยภาพที่จะพัฒนาได้ (Potential) โดยประสิทธิภาพประเมินจากตัวชี้วัดว่าสามารถปฏิบัติงานได้ตามตัวชี้วัดหรือไม่ และมีการเปิดเผยผลการประเมินให้ทราบโดยทั่วกัน ขณะที่ศักยภาพที่จะพัฒนาได้เป็นการประเมินว่าบุคลากรผู้นั้นมีศักยภาพในการดำรงตำแหน่งสูงสุด ตำแหน่งใด โดยประเมินจากความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน ความเป็นผู้นำ นิสัยและบุคลิกภาพ เป็นต้น ซึ่งจะไม่มีการเปิดเผยผลให้ทราบ แม้กระทั่งบุคลากรผู้ถูกประเมินก็ไม่ทราบผลเช่นเดียวกัน แต่จะเป็นข้อมูลให้กับหัวหน้างานและผู้บริหารในการจัดหาหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในสังกัดและการจัดการทรัพยากรบุคคล การให้รางวัลจะได้รับในรูปแบบการเลื่อนตำแหน่ง การขึ้นเงินเดือน การได้รับเงินโบนัส การย้ายที่ทำงานเพื่อเพิ่มประสบการณ์ หรือการได้รับคัดเลือกเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะและศักยภาพ ตามความเหมาะสม

ข้อเสนอแนะสำหรับการปรับใช้ในกรมวิชาการเกษตรเกี่ยวกับแนวคิดนี้ ข้าพเจ้าคิดว่ากรมวิชาการเกษตรมีนโยบายพัฒนา

บุคลากรและได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องอยู่แล้ว เช่น การฝึกอบรมภาษาอังกฤษของข้าราชการในสังกัดเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน การฝึกอบรมเทคโนโลยีทางการเกษตรใหม่ๆ การฝึกอบรมการใช้สถิติทางการเกษตร เป็นต้น ซึ่งเป็นสิ่งที่ดีและมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง จึงอยากให้มีการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะความสามารถของบุคลากรอย่างต่อเนื่องไป นอกจากนี้คณะท่านผู้บริหารของกรมวิชาการเกษตรให้ความสำคัญในการสร้างการรับรู้ยุทธศาสตร์ของชาติและนโยบายของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ส่งผลให้ข้าราชการในสังกัดทราบแนวทางการปฏิบัติงานและสามารถเลือกฝึกอบรมในหัวข้อที่รองรับสถานการณ์ปัจจุบันและตรงตามความต้องการของตลาด ในส่วนของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือระบบการให้รางวัล ข้าพเจ้ามีความเห็นว่านอกจากการประเมินประสิทธิภาพแล้วการประเมินศักยภาพที่จะพัฒนาได้ก็มีคุณค่าเช่นกัน เนื่องจากช่วยให้หน่วยงานสามารถเตรียมความพร้อมของบุคลากร และสามารถจัดการทรัพยากรบุคคลเชิงรุกได้

การคิดรอบด้านและการคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคม

จากการฝึกอบรมและศึกษาดูงานในหน่วยงานราชการต่างๆ ของสิงคโปร์ สิ่งหนึ่งที่ข้าพเจ้าประทับใจเป็นอย่างมาก คือ การคิดรอบด้านและการคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมของหน่วยงานนั้นๆ ซึ่งแสดงถึงความเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานและความรับผิดชอบต่อสังคม ข้าพเจ้าขอยกตัวอย่างการทำงานของ Urban Redevelopment Authority (URA) ซึ่งมีภารกิจในการวางผังเมืองของสิงคโปร์ให้เป็นเมืองที่เหมาะสม

สำหรับการอยู่อาศัย ทำงาน และสันตนาการ หน้าที่หลักประกอบด้วย การวางผังเมือง การบริหารการใช้ประโยชน์จากพื้นที่ การพัฒนาเมือง การขายที่ดินของรัฐ การอนุรักษ์พื้นที่มรดกทางวัฒนธรรม และการบริหารจัดการพื้นที่สำคัญทางเศรษฐกิจ โดยในการวางผังเมืองของสิงคโปร์นั้นคำนึงถึงความยั่งยืนทางด้านเศรษฐศาสตร์ สังคม และสิ่งแวดล้อม กล่าวคือ วางผังเมืองเช่นไรที่สามารถสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจไปพร้อมๆ กับการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับประชากร และการรักษาทรัพยากรธรรมชาติ ในขั้นตอนการวางแผนเพื่อสร้างผังเมือง URA จะจัดงานพบปะประชาชนหรือเรียกว่า Public consultation ใน 4 รูปแบบ ประกอบด้วย exhibition, public forum, focus group discussion และ E-consultation โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อชี้แจงแนวทางการวางผังเมือง สอบถามและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับประชาชนในพื้นที่นั้นๆ ว่ามีความต้องการอย่างไร ผังเมืองดังกล่าวส่งผลกระทบต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อมในพื้นที่นั้นๆ หรือไม่ เพื่อหาแนวทางในการวางผังเมืองที่เป็นประโยชน์ต่อประเทศและประชาชนมากที่สุด

เนื่องจากกรมวิชาการเกษตรมีภารกิจในการศึกษา ค้นคว้า ทดลอง วิจัยและพัฒนาวิชาการเกษตรด้านต่างๆ ที่เกี่ยวกับพืช ข้าพเจ้าคิดว่าแนวคิด “การคิดรอบด้านและการคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคม” สามารถนำมาใช้ในการกำหนดหัวข้องานวิจัยให้ตรงกับความต้องการของเกษตรกรและความต้องการของตลาด โดยมีการสอบถามและรับฟังความคิดเห็นของเกษตรกรรวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ช่วยกันพิจารณาแนวโน้มของตลาดสินค้าเกษตร ประเด็นปัญหา วิธีการแก้ไข

และผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม เพื่อให้การทำงานวิจัยนั้นสามารถตอบโจทย์ได้อย่างตรงเป้าหมาย ไปพร้อมกับการรักษาสมดุลทางธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และสามารถนำผลงานวิจัยไปสู่ผู้ใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริง ซึ่งการสอบถามและรับฟังความคิดเห็นของเกษตรกรรวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้น กรมวิชาการเกษตรได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องอยู่แล้ว และมีศูนย์วิจัยและพัฒนาการเกษตรตามจังหวัดต่างๆ ทั่วประเทศที่เกษตรกรสามารถเข้าถึงได้ อย่างไรก็ตามข้าพเจ้าอยากให้เพิ่มโอกาสในการพบปะกันระหว่างเกษตรกร ผู้เกี่ยวข้องในธุรกิจสินค้าเกษตร และนักวิจัยให้มากขึ้น อีกทั้งเพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์และติดต่อกับประชาชนเพื่อให้การสื่อสารระหว่างกันมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

การเตรียมความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐาน

ในการฝึกอบรมข้าพเจ้าได้มีโอกาสเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานของ Public service division (PSD) ซึ่งอยู่ภายใต้สำนักนายกรัฐมนตรียของสาธารณรัฐสิงคโปร์ PSD มีหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรบุคคลและการวางแผนงานของภาครัฐเชิงรุก นอกจากนี้รับผิดชอบการพัฒนาปรับปรุงระบบราชการหรือที่สิงคโปร์เรียกว่าหน่วยงานบริการสาธารณะโดยกลุ่ม Public sector transformation (Transformation office) การพัฒนาปรับปรุงระบบงานของหน่วยงานบริการสาธารณะในสิงคโปร์เริ่มตั้งแต่ช่วงปี ค.ศ. 1980 เป็นต้นมา ซึ่งระยะแรกให้ความสำคัญในการลงทุนกับเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนางานด้านบริหารในการรวบรวมข้อมูล การจัดเก็บอย่างมีระบบ การประมวล

และวิเคราะห์ผล การเรียกหาข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว รวมถึง การแสดงผลและประชาสัมพันธ์สารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ ที่จะเป็ นรากฐานให้การปฏิบัติงานมีความสะดวกและรวดเร็วขึ้น รวมถึง ช่วยเพิ่มช่องทางในการติดต่อสื่อสารกับประชาชน

การพัฒนาปรับปรุงระบบงานของหน่วยงานบริการสาธารณะ ในสิงคโปร์ระยะที่ 2 ดำเนินการในช่วงปี ค.ศ. 1990-2000 มีการวัด เปรียบเทียบสมรรถนะ/เกณฑ์มาตรฐานกับภาคเอกชนและต่างประเทศ เพื่อปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพและรวดเร็วขึ้น เพิ่มความสามารถ ในการมองอนาคตเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจโลก รวมถึงมีการเพิ่มความร่วมมือกับภาคเอกชน

การพัฒนาปรับปรุงระบบงานของหน่วยงานบริการสาธารณะ ในสิงคโปร์ระยะที่ 3 หรือในปัจจุบันนี้เน้นการพัฒนาองค์กรและพัฒนา ความสามารถของบุคลากรในการทำงานที่จะตอบสนองความต้องการ ของประชาชนตามนโยบายประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-centric policy) การสร้างความเชื่อมั่นเชื่อใจให้กับประชาชน รวมถึง การทำงานร่วมกันของหน่วยงานต่างๆ ของภาครัฐเพื่อเพิ่มความสะดวก ให้กับประชาชน

ข้อเสนอแนะสำหรับการปรับใช้ในกรมวิชาการเกษตร เกี่ยวกับแนวคิดนี้ ข้าพเจ้าคิดว่ากรมวิชาการเกษตร กระทรวงเกษตร และสหกรณ์ได้ดำเนินการเตรียมความพร้อมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ อยู่แล้ว เช่น โครงการถ่ายทอดองค์ความรู้สู่เกษตรกรไทยผ่าน Government Smart Box และโครงการแผนที่เกษตรเพื่อการบริหารจัดการเชิงรุก

Agri-Map เป็นต้น จึงอยากให้สร้างการรับรู้ของเกษตรกรโดยเพิ่ม การประชาสัมพันธ์เพื่อให้เกษตรกรเข้ามาใช้ประโยชน์มากขึ้น และ มีความเห็นว่าควรนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการ ข้อมูลให้มากขึ้นรวมถึงใช้ในงานวิจัย นอกจากนี้ใช้เป็นช่องทาง ในการประชาสัมพันธ์ ติดต่อสื่อสาร และแลกเปลี่ยนข้อมูลกับเกษตรกร และประชาชนทั่วไปอีกทางหนึ่งด้วย

การทำงานร่วมกันของหน่วยงานทุกส่วน/ฝ่าย

การทำงานแบบบูรณาการโดยอาศัยความร่วมมือของ หน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่ง ที่ทำให้สิงคโปร์ประสบความสำเร็จในการพัฒนาประเทศ เมื่อมีการทำงาน ร่วมกันของหน่วยงานทุกส่วน/ฝ่ายจะทำให้สามารถมองปัญหาได้หลายมุม รอบด้านมากขึ้น ส่งผลให้สามารถแก้ปัญหาได้อย่างครอบคลุม ไม่เกิดช่องโหว่ด้านใดด้านหนึ่ง แม้ว่าการทำงานร่วมกันของหน่วยงาน หลายส่วนอาจมีข้อกังวลเกี่ยวกับความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันที่มีจำนวน มากขึ้น แต่ในอีกทางหนึ่ง เป็นการมองปัญหาที่รอบด้านมากขึ้นและ ถ้าสามารถหาจุดที่พอดีในการร่วมแก้ปัญหาต่างๆ หรือในการวางแผน งานใดงานหนึ่งก็จะส่งผลให้เกิดแผนงานที่มีความพร้อมใช้ ตอบโจทย์ได้ ทั้งด้านเศรษฐศาสตร์ สังคม และสิ่งแวดล้อม ข้าพเจ้าขอยกตัวอย่าง การวางแผนผังเมืองของ Urban Redevelopment Authority (URA) ในขั้นตอนนี้มีหน่วยงานที่ร่วมวางแผนจำนวนมากถึง 21 หน่วยงาน เช่น Ministry of National Development, Housing and Developing Board, Building and Constructions Authority, National Environment Agency, Ministry of Education, Ministry of Health, Singapore Tourism

Board, Jurong Town Corporation เป็นต้น เพื่อให้การวางผังเมืองของสิงคโปร์ตอบโจทย์การเป็นเมืองที่เหมาะสมสำหรับการอยู่อาศัย ทำงาน และสันทนาการ โดยต้องรักษาความยั่งยืนทางด้านเศรษฐศาสตร์ สังคม และสิ่งแวดล้อมไปในเวลาเดียวกัน

ข้อเสนอแนะสำหรับการปรับใช้ในกรมวิชาการเกษตรเกี่ยวกับแนวคิดนี้ คือ ข้าพเจ้าอยากให้ความร่วมมือกันด้านงานวิจัยระหว่างสำนัก/กอง/ศูนย์ภายใต้กรมวิชาการเกษตรให้มากขึ้น เพื่อให้สามารถทำงานวิจัยที่ตอบโจทย์ของเกษตรกรและผู้เกี่ยวข้องในตลาดสินค้าเกษตรได้อย่างครอบคลุมมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ รวมถึงสามารถนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริง นอกจากนี้ควรเพิ่มความร่วมมือกับหน่วยงานวิจัยภายนอกกรมวิชาการเกษตร เช่น หน่วยงานวิจัยของกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัย และบริษัทเอกชน เป็นต้น เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ เทคโนโลยี และเชื้อพันธุกรรม โดยทำข้อตกลงให้เกิดประโยชน์แก่ทุกฝ่ายอย่างเท่าเทียมกัน และคำนึงถึงประโยชน์ที่จะเกิดแก่ภาคการเกษตรของประเทศไทยเป็นสำคัญ

จากการฝึกอบรมในครั้งนี้ นอกจากข้าพเจ้าได้เรียนรู้แนวคิดและระบบการดำเนินงานในการปรับเปลี่ยนพัฒนาประเทศของสาธารณรัฐสิงคโปร์แล้ว ข้าพเจ้าได้รู้จักเพื่อนใหม่จากต่างกรม/กระทรวง ทำให้ได้เรียนรู้ภารกิจหน้าที่ของกรม/กระทรวงต่างๆ ด้วย และได้สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการช่วยเหลือกัน การแลกเปลี่ยนข้อมูลและการทำงานร่วมกันต่อไป

การบริหารงานวัฒนธรรมของประเทศสิงคโปร์ :

ข้อพิจารณาเพื่อการประยุกต์ใช้

ชฎานิน นัยสินธุ์

นักอักษรศาสตร์ชำนาญการ

กรมศิลปากร

บทความนี้มุ่งเสนอบทเรียน ประสบการณ์ และข้อเสนอแนะ ซึ่งได้รับจากหลักสูตรฝึกอบรมหัวข้อ “Competency-based Development Programme for Government Officials from Thailand” ณ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีนิวยอร์ก สาธารณรัฐสิงคโปร์ ระหว่างวันที่ 7 – 20 พฤษภาคม 2560 ซึ่งเป็นทุนรัฐบาลไปฝึกอบรมในและ/หรือต่างประเทศ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 (ทุนฝึกอบรมสำหรับข้าราชการประเภทวิชาการระดับชำนาญการ) โดยหลักสูตรฝึกอบรมเน้นไปที่การพัฒนาสมรรถนะ ซึ่งครอบคลุมประเด็นหลัก 1 ประการคือ 1. ภาวะผู้นำ 2. การปรับตัว และความยืดหยุ่น และ 3. การมีจิตมุ่งบริการ เนื้อหาสาระของการฝึกอบรมครอบคลุมทั้งการเมือง เศรษฐกิจ สังคม บนพื้นฐานการมุ่งเน้นประเด็นการบริหารจัดการภาครัฐ การฝึกอบรมมีรูปแบบของการเรียนรู้ที่หลากหลายทั้งการบรรยาย การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ การศึกษาดูงาน การทำงานกลุ่ม และเอกัตศึกษา ทั้งนี้ ส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมได้มีโอกาสเดินทางไปทัศนศึกษายังย่านเมืองเก่าและย่านวัฒนธรรมของประเทศสิงคโปร์ ดังนั้น ผู้เขียนในฐานะผู้ที่ปฏิบัติงานด้านวัฒนธรรมจึงขอเสนอภาพ

สะท้อนของบทเรียนและประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐ และการจัดการงานวัฒนธรรมที่ได้พบของสิงคโปร์ ซึ่งก่อให้เกิด การประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการวัฒนธรรมของภาครัฐและระบบวิถีคิด โดยรวมของสังคมไทย

วัฒนธรรมกับรัฐ/สังคม

เป็นที่ทราบกันดีว่า มนุษย์ดำรงชีวิตอยู่บนพื้นฐาน ของวัฒนธรรม วัฒนธรรมคือสิ่งที่นิยามความเป็นมนุษย์ซึ่งแยกออกจาก สิ่งมีชีวิตอื่น วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่กำกับวิถีคิด แบบแผนปฏิบัติ การสร้าง อัตลักษณ์ กระบวนทัศน์ และการปฏิสัมพันธ์กับสังคมโลกของคน ในวัฒนธรรมนั้นๆ ทั้งโดยรู้ตัวและไม่รู้ตัว นิยามของวัฒนธรรมเป็นไป ได้หลากหลายตามแต่สำนักความคิดหรือการมุ่งเน้น อย่างไรก็ตาม เราอาจนิยามความหมายของวัฒนธรรมได้กว้างๆ โดยสรุปว่า วัฒนธรรมคือ ส่วนผสมของวิถีคิดและวิถีปฏิบัติของมนุษย์ที่มีต่อธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อม ในแง่นี้ เราจะเห็นได้ว่า วิถีชีวิตของมนุษย์จะแตกต่างกัน ไปตามสภาพพื้นที่และภูมิอากาศที่พวกเขาดำรงชีวิตอยู่ ยิ่งไปกว่านั้น กระทั่งลัทธิความเชื่อที่แผ่ขยายและส่งอิทธิพลต่อผู้คนต่างวัฒนธรรม ก็มีความแตกต่างออกไปตามแต่ละท้องถิ่น ตัวอย่างเช่น ศาสนาพุทธ ก็แตกต่างกันไปในแต่ละประเทศแม้จะมีแก่นแท้บางประการ ที่เชื่อมร่วมกันอยู่ก็ตาม หรือกรณีศาสนาอิสลามที่นับถือกันในเอเชีย ตะวันออกเฉียงใต้ก็แตกต่างไปจากศาสนาอิสลามในตะวันออกกลาง เป็นต้น

วัฒนธรรมกับรัฐหรือสังคมนั้นมีความสัมพันธ์กันอย่างแยกไม่ออกมาตั้งแต่อดีต กระทั่งเมื่อเข้าสู่ภาวะสมัยใหม่ (modernity) ซึ่งเริ่มขึ้นในโลกตะวันตกตั้งแต่ช่วงคริสต์ศตวรรษที่ 18-19 เราจะเห็นได้อย่างชัดเจนถึงบทบาทที่สำคัญอย่างยิ่งของวัฒนธรรมต่อการสถาปนาหรือสร้างรัฐชาติสมัยใหม่ (modern nation-state) ไม่ว่าจะเป็นประเด็นเรื่องอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมของชาติ ความภาคภูมิใจในวัฒนธรรมของชาติ หรือการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของคนในชาติผ่านวัฒนธรรมก็ตาม ยิ่งไปกว่านั้น ราวครึ่งศตวรรษมานี้ การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศที่ดำเนินควบคู่ไปกับการบริหารจัดการงานวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่พบเห็นได้มากขึ้นทั่วโลก¹

สิงคโปร์กับการบริหารจัดการวัฒนธรรม

สิงคโปร์เป็นประเทศที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาประเทศมากที่สุดประเทศหนึ่งในโลก นับเป็นเวลาเพียงครึ่งศตวรรษที่สิงคโปร์เริ่ม “สร้างชาติ” ขึ้นมาจากศูนย์หลังจากได้รับอิสรภาพจากมาเลเซียใน ค.ศ. 1965 สู่การเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว (developed country) ตลอดระยะเวลา 50 ปีแห่งการพัฒนาประเทศ สิงคโปร์ให้ความสำคัญกับประเด็นทางวัฒนธรรมและสังคมมาโดยตลอด (แม้ว่า

¹ พิจารณาตัวอย่างแนวคิดของการพัฒนาร่วมดังกล่าวได้ใน United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. (Unesco), *Cultural Policy : A Preliminary Study*, (Paris : Imprimerie Blanchard), 1969. p. 10-15.

ความสำเร็จของสิงคโปร์จะได้รับการพิจารณาไปที่ประเด็นเศรษฐกิจ เป็นสำคัญ)

นโยบายและแผนงานการบริหารจัดการมรดกศิลปวัฒนธรรม ของประเทศสิงคโปร์นั้นได้รับการวางแผนอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ นโยบาย และแผนงานเหล่านั้นได้รับการริเริ่มขึ้นตั้งแต่ ค.ศ. 1959 ซึ่งเป็นเวลา ก่อนที่สิงคโปร์จะประกาศเอกราชจากมาเลเซียโดยสมบูรณ์ นโยบาย และแผนงานมีทั้งแผนแม่บท (master plan) แผนปฏิบัติการ (action plan) และแผนงานระยะยาว โดยนโยบายวัฒนธรรมของสิงคโปร์แบ่ง ออกเป็น 5 ช่วง ดังนี้

1. ค.ศ. 1959–1965 เน้นไปที่การสร้างอัตลักษณ์ของชาติ (national identity)
2. ค.ศ. 1965–1985 เน้นไปที่การผสมผสานศิลปวัฒนธรรมเข้ากับ การพัฒนาเศรษฐกิจ
3. ค.ศ. 1985–2000 เน้นเรื่องการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมและ ประชาสังคม
4. ค.ศ. 2000–2010 มุ่งสร้างสิงคโปร์ให้เป็น “เมืองของโลก” (global city)²
5. ค.ศ. 2010–ปัจจุบัน ให้ความสำคัญกับชุมชน (community) ในการดำเนินงานวัฒนธรรม

² Kong, L., "Cultural Policy in Singapore: Negotiating Economic and Socio-Cultural Agendas". *Geoforum*, 31, no. 4 (Special Issue on Culture Industries and Cultural Policy : 2000), p. 409-424.

นอกจากนี้ นโยบายและแผนงานด้านวัฒนธรรมในอนาคตของสิงคโปร์คือ การใช้ “มรดกวัฒนธรรมที่ยังคงสัมพันธ์กับการดำเนินชีวิต” (living heritage) ซึ่งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนต่างร่วมมือกันผลักดันนโยบายดังกล่าวอย่างเข้มแข็ง³ ทั้งในการสร้างโครงสร้างพื้นฐานทางวัฒนธรรมเพื่อรองรับนโยบาย การจัดเตรียมงบประมาณและกำลังคน รวมทั้งการสร้างความรู้และร่วมมือกับภาคประชาสังคม

พิจารณาในเชิงสาร์ตละ นโยบายวัฒนธรรมของสิงคโปร์ได้จำแนกประเภทของมรดกศิลปวัฒนธรรมไว้อย่างค่อนข้างละเอียด อันจะเป็นผลดีต่อการวิเคราะห์เพื่อวางนโยบาย แผนงาน และการบริหารจัดการในที่สุด ประเภทของมรดกศิลปวัฒนธรรมมี 5 ประเภท ได้แก่ 1. มรดกวัฒนธรรมที่เป็นกายภาพ (physical /built heritage) เช่น อนุสาวรีย์ อาคารอนุรักษ์ อุทยานประวัติศาสตร์ 2. มรดกวัฒนธรรมที่เคลื่อนย้ายได้ (movable heritage / collection) เช่น โบราณวัตถุ ศิลปวัตถุ ประณีตศิลป์ เอกสารที่มีคุณค่าทางประวัติศาสตร์ 3. มรดกวัฒนธรรมที่จับต้องไม่ได้ (intangible heritage) เช่น ภาษา เทศกาล การละเล่น กีฬา ขนบธรรมเนียม พิธีกรรม กระทั่งลักษณะของผู้คน (personalities) 4. มรดกวัฒนธรรมที่เป็นเชิงพื้นที่ (place/precinct heritage) เช่น ย่านชุมชนเก่า ย่านวัฒนธรรม และ 5. มรดกวัฒนธรรมในชีวิตประจำวัน (everyday heritage) เช่น ความทรงจำของสังคม

³ พิจารณารายละเอียดใน Kinzie Ting, *Heritage*, (Singapore : Straits Times Press), 2015.

(social memory) วิถีชีวิตชุมชน วัฒนธรรมประชานิยม (popular culture) เป็นต้น⁴

การวางนโยบายและกำหนดแผนดำเนินการด้านวัฒนธรรมบนพื้นฐานของความเข้าใจในมรดกวัฒนธรรมและทุนทางวัฒนธรรมของตนเป็นอย่างดีนั้น ทำให้สิงคโปร์บริหารจัดการงานด้านศิลปวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมาก แม้พิจารณาอย่างผิวเผินอาจจะเห็นว่า ความเป็นชาติของสิงคโปร์เพิ่งจะเริ่มต้นขึ้นมาเพียง 50 กว่าปี ดังที่กล่าวไปข้างต้นว่า แม้ประวัติศาสตร์ชาติของสิงคโปร์จะมีได้ย้อนกลับไปในอดีตได้ไกลนัก อีกทั้งในแง่ภูมิศาสตร์ สิงคโปร์ยังมีเนื้อที่เล็กมาก โดยเฉพาะเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศอื่นๆ หากทว่ารัฐบาลสิงคโปร์สามารถประเมินจุดแข็งของตนเอง วางแผนและดำเนินนโยบายผ่านจุดแข็งเหล่านั้น รวมทั้งสร้างอัตลักษณ์และเรื่องราว (narrative) ของตนเองให้ผสานรับกับการพัฒนาประเทศได้เป็นอย่างดี

ข้อพิจารณาต่อการบริหารจัดการวัฒนธรรมของสิงคโปร์

การสร้างชาติ (state-building) ของประเทศสิงคโปร์วางอยู่บนข้อเท็จจริงและสมมติฐานว่าด้วยความหลากหลายของชาติพันธุ์และวัฒนธรรม แม้ชาวสิงคโปร์เชื้อสายจีนจะเป็นสัดส่วนประชากรหลักของประเทศ ทว่ารัฐบาลสิงคโปร์ก็ให้ความสำคัญกับประชากรเชื้อสายอื่น โดยเฉพาะมาเลย์ และอินเดียใต้ (ทมิฬ) ในฐานะพลเมืองผู้มีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศเช่นกัน จึงนำมาสู่ข้อพิจารณาถึงจุดเด่น

⁴ Kinnie Ting, *Heritage*, p. 23 – 33.

ของการบริหารจัดการหรือนโยบายวัฒนธรรมของสิงคโปร์ 3 ประการ
ดังต่อไปนี้

ประการที่ 1 ความหลากหลายของชาติพันธุ์และวัฒนธรรม

ซึ่งพิจารณาได้ว่ามีความสำคัญที่สุด ดังที่กล่าวข้างต้นว่า สังคมสิงคโปร์
ตั้งอยู่บนความแตกต่างระหว่างเชื้อชาติและวัฒนธรรม หากแต่ภาครัฐ
เอกราช และประชาสังคมก็สามารถผสมผสานความแตกต่างดังกล่าว และ
ก่อร่างสร้าง “อัตลักษณ์ของชาติ” ท่ามกลางความหลากหลายได้ โดยนัยที่ว่า
แต่ละกลุ่มชนและวัฒนธรรมยังคงรักษาอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรม
อันเป็นรากเหง้าของตนไว้ได้ตามสมควร ในขณะที่เดียวกันก็มีใจเปิดกว้าง
ต่อผู้คนในวัฒนธรรมอื่น ทั้งนี้ สภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรมเช่นนี้
เอื้ออำนวยให้เกิดความบรรสานสอดคล้องกันในสังคม อันเป็นพื้นฐาน
ที่ดีต่อการพัฒนาสังคมและประเทศชาติต่อไป จุดเด่นประการแรกนี้
ได้เรียนรู้จากการศึกษาดูงานด้านวัฒนธรรม อันเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร
การฝึกอบรม ประกอบด้วย 1. ย่านชาวจีน 2. ย่านชาวมาเลย์ และ
3. ย่านชาวจีน ซึ่งในแต่ละที่นั้น ผู้คนยังคงดำรงเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรม
ของตนไว้ได้อย่างค่อนข้างเหนียวแน่น แต่ก็มีคามยืดหยุ่นผ่อนปรน
ต่อวัฒนธรรมอื่นและกระแสความเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน

ประการที่ 2 ความรู้สึกในการเป็นเจ้าของร่วมกันของชุมชน

(sense of ownership/community) จุดเด่นประการนี้สืบเนื่องจาก
ประการแรก กล่าวคือ ความสำเร็จในการจัดการวัฒนธรรมที่หลากหลาย
ให้ดำรงอยู่ร่วมกันได้ในสังคมประชาชาตินั้น ส่งผลดีเป็นอย่างยิ่ง

ต่อการส่งเสริมให้พลเมืองเกิดความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และตระหนักในความรับผิดชอบและความเป็นเจ้าของต่อสังคม ประเด็นนี้ได้รับการเน้นย้ำโดยศาสตราจารย์ชีว ชุน เบ็ง (Chew Soon Beng) ในการนำเสนอรายงานกลุ่มเรื่อง Smart Nation ในทัศนะของ ศาสตราจารย์ชีว ความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมของประชาชนเป็นปัจจัย ส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าของชาติที่สำคัญอย่างยิ่ง

ประการที่ 3 มรดกวัฒนธรรมในชีวิตประจำวัน แม้สิงคโปร์ จะพยายามอ้างถึงอดีตความเป็นมาของตนที่ยาวนาน แต่ในความเป็นจริง ก็ต้องยอมรับว่า ประวัติศาสตร์ชาติของสิงคโปร์มิได้ยาวไกล เหมือนประเทศอื่นๆ โดยเปรียบเทียบ ถึงกระนั้น ในการตระหนักถึง ข้อเท็จจริงนี้ สิงคโปร์ก็วางนโยบายวัฒนธรรมเสียใหม่โดยเป็นการ ให้ความสำคัญกับสิ่งใดๆ ก็ตามที่ดำรงอยู่ในปัจจุบัน โดยนัยหนึ่ง สิ่งที่ดำรงอยู่ในปัจจุบันต่างก็มีพัฒนาการที่คลี่คลายแปรเปลี่ยนมาจากอดีต ประกอบกับการค้นหาและสร้างศักยภาพในการพัฒนาต่อยอด ในแง่นี้ การให้ความสำคัญต่อมรดกวัฒนธรรมของชีวิตประจำวันก็เป็นสิ่งที่ควรค่า ในอีกทางหนึ่งถือเป็นการให้ความสนใจและความสำคัญต่อ “ผู้คน” ที่ใช้ชีวิตอยู่ในวัฒนธรรมนั่นเองอีกด้วย⁵

⁵ ดูรายละเอียดโดยสังเขปของประเด็นนี้ใน Kinnie Ting, *Heritage*, p. 33.

บทเรียนที่ได้รับจากการฝึกอบรมและการพิจารณาการบริหารงาน วัฒนธรรมของสิงคโปร์

1. การธำรงอัตลักษณ์ท่ามกลางความหลากหลาย และการดำรงอยู่ร่วมกันอย่างสันติ เป็นความสำเร็จอันน่าชื่นชมของสิงคโปร์ ซึ่งวัฒนธรรมมีบทบาทค่อนข้างสูง ในประเด็นนี้ ประเทศไทยควรศึกษา เรียนรู้บทเรียนเพื่อปรับใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์โดยเฉพาะ ในกรณีที่ต้องจัดการกับความหลากหลายทางชาติพันธุ์ วัฒนธรรม หรือ ศาสนา การพิจารณาและทำความเข้าใจเชิงลึกถึงบทบาทของวัฒนธรรม ประวัติศาสตร์ วิถีชีวิต และธรรมเนียมปฏิบัติจะช่วยให้ตระหนัก อย่างถ่องแท้ถึงรากเหง้าของปัญหา ส่วนแนวทางการดำเนินการหรือ การแก้ไขปัญหามุ่งต้องรับฟังความคิดเห็นจากหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เลือกใช้แนวทางที่มีความยืดหยุ่นกับสภาพการณ์ และเหมาะสม กับบริบทของรัฐธรรมนูญใหม่บนพื้นฐานการธำรงอัตลักษณ์ท่ามกลาง ความหลากหลาย ที่สำคัญคือพิจารณาการดำเนินการบนความเป็น ธรรม และเห็นถึงความเป็นมนุษย์ร่วมสังคมประชาชาติ เนื่องจาก ผลสัมฤทธิ์จากการสร้างความสมานฉันท์คือ ความก้าวหน้าและ เสถียรภาพของชาติอย่างยั่งยืนดังตัวอย่างของสิงคโปร์นั่นเอง

2. วัฒนธรรมเป็นส่วนสำคัญในการสร้างและพัฒนาชาติ วมทั้งการส่งเสริมความรุ่งเรืองทางเศรษฐกิจ โดยทุกภาคส่วนของสิงคโปร์ ต่างกระตุ้นซึ่งกันและกันในการต่อยอดทุนวัฒนธรรม (cultural capital) ให้เป็นประโยชน์ ทั้งนี้ ทุนวัฒนธรรมของสิงคโปร์นั้นหมายรวมถึงภูมิ ปัญญา ร่วมสมัย และวัฒนธรรมร่วมของประชาชน (popular culture) ด้วย

ดังนั้น เราจึงเห็นว่า รัฐบาลสิงคโปร์ดำเนินการอนุรักษ์ศิลปวัตถุ อาคาร โบราณ และธรรมเนียมประเพณีเก่า ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมได้อย่างดี ควบคู่ไปกับการสนับสนุน การสร้างสรรค์ผลงานของศิลปินรุ่นใหม่ รวมถึงการจัดงานหรือเทศกาล ทางวัฒนธรรมอย่างหลากหลายและน่าสนใจ ซึ่งผลงานร่วมสมัยเหล่านี้ ส่งผลขับเคลื่อนเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (creative economy) ได้อีกทางหนึ่ง

3. การวางนโยบายและแผนที่ดี ดังจะเห็นได้จากพัฒนาการ ของนโยบายและแผนงานทางวัฒนธรรมของสิงคโปร์ดังกล่าวในส่วนต้น ทั้งนี้ นอกจากการวางแผนนโยบายการจัดการวัฒนธรรมซึ่งดำเนินการ โดยบุคลากรและผู้เชี่ยวชาญในสายงานเองแล้ว นโยบายวัฒนธรรม ยังสามารถได้รับการพิจารณาในภาพกว้าง และเชื่อมโยงกับนโยบาย ยุทธศาสตร์ หรือแผนงานในการพัฒนาประเทศได้อีกด้วย⁶ เนื่องจาก เราเห็นตัวอย่างจากประเทศที่พัฒนาแล้วจำนวนมากรวมทั้งสิงคโปร์ ถึงบทบาทของวัฒนธรรมในฐานะส่วนสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ โดยที่เราควรตระหนักในข้อเท็จจริงที่ว่า นี่คือการใช้คุณค่าเชิงประยุทธ์ ของวัฒนธรรม หากแต่คุณค่าที่แท้จริงของวัฒนธรรมนั้นเป็นไป เพื่อเป้าหมายอื่นที่สูงกว่า

⁶ United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. (Unesco), *Cultural Policy : A Preliminary Study*, p. 10-11 และพิจารณา ตัวอย่างของประเด็นนี้ได้ ใน p. 36-47.

4. การบริหารงานวัฒนธรรมบนความยืดหยุ่นและสอดคล้อง
กับความเปลี่ยนแปลงของโลก โดยในประเด็นนี้ เราควรเรียนรู้
การบริหารงานภาครัฐของสิงคโปร์เพื่อนำมาปรับใช้กับกรณีของไทย
กล่าวคือ เมื่อรัฐบาลสิงคโปร์จะดำเนินโครงการใด หรือแก้ไขปัญหา
อะไรก็ตาม จะมีการกำหนดเป้าหมายหรือการแก้ไขปัญหาเป็นตัวตั้ง
แล้วพิจารณาแนวทางการจัดการที่เหมาะสม เกิดประสิทธิภาพ และ
คุ้มค่าที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหลายกรณีมีการบูรณาการหน่วยงาน
ต่างๆ เข้ามาดำเนินการร่วมกันในรูปของหน่วยงานพิเศษกึ่งราชการ
(agency) ทั้งนี้ ระบบบริหารงานภาครัฐของสิงคโปร์มีความยืดหยุ่น
ค่อนข้างสูงมาก กระทั่งเปิดรับคนที่มีความสามารถจากภาคเอกชน
เข้ามาทำงานได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาวตามแต่กรณี

แนวทางการบริหารจัดการสำนักงานนโยบาย
และยุทธศาสตร์การค้าสู่การเป็นองค์กรชั้นนำเศรษฐกิจ
การค้ามีอาชีพ และผู้กำหนดนโยบายเชิงกลยุทธ์ที่เป็นเลิศ

ชนิตา อินปา

สถานการณ์ปัจจุบันและความท้าทายของประเทศต่อการเปลี่ยนแปลง
องค์กร

โครงสร้างทางเศรษฐกิจของประเทศไทยต้องพึ่งพา
การส่งออกมาเป็นระยะเวลายาวนาน ทำให้ประเทศไทยได้รับผลกระทบ
จากการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ของโลกที่สำคัญ ทั้งในด้านเศรษฐกิจ
สังคม การเมือง และเทคโนโลยี ดังนั้น เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อม
และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางการค้าของไทยในตลาดโลก
รวมทั้ง เพื่อให้การเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของไทยเป็นไป
อย่างราบรื่น และใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ กระทรวงพาณิชย์จึงได้จัดตั้ง
สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า (สนค.) ขึ้นเป็นหน่วยงานราชการ
ระดับกรม ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานคลังสมอง (Think Tank) ของ
กระทรวงพาณิชย์ เมื่อปี พ.ศ. 2558 โดยมีภารกิจหลักในการจัดทำ
นโยบายและยุทธศาสตร์การค้าของประเทศไทย สอดคล้องกับวิสัยทัศน์
คือ “เป็นองค์กรหลักในการชั้นนำเศรษฐกิจการค้าไทย ที่มองไกล
อย่างมีหลักการ” เพื่อเป็นองค์กรหลักในการชั้นนำการพัฒนาเศรษฐกิจการค้า
ของประเทศให้เจริญเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน และขับเคลื่อน

ยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ วางแผนกลยุทธ์เชิงรุก ด้านการค้าให้กับกระทรวงพาณิชย์และรัฐบาล พัฒนาและสร้างเครื่องมือทางเศรษฐศาสตร์ในการชี้วัด พยากรณ์ และเตือนภัยจากวิกฤติเศรษฐกิจ ทั้งภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจของประเทศ ตลอดจนเพื่อให้การปฏิบัติงานด้านนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า ของประเทศเป็นไปอย่างมีระบบ บรรลุเป้าประสงค์ของการเป็นชาติการค้า และเศรษฐกิจการค้าของประเทศพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถตอบสนองความต้องการและสร้างความเป็นอยู่ที่ดีให้แก่ ประชาชนภายในประเทศ รวมทั้งสามารถยกระดับการพัฒนาประเทศ ให้มีความสามารถทางการแข่งขัน และเป็นส่วนหนึ่งในห่วงโซ่คุณค่าโลก ได้เป็นอย่างดี

ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ประเทศไทยมีระดับการพัฒนา ด้านเศรษฐกิจและสังคมก้าวหน้า และสูงขึ้นตามลำดับ ดังจะเห็นได้ จากการที่ประเทศไทยถูกจัดอยู่ในกลุ่มประเทศที่มีระดับรายได้ปานกลาง ซึ่งอยู่ในอันดับต้นๆ ของกลุ่ม และอยู่ระหว่างการปฏิรูปเศรษฐกิจเพื่อให้ หลุดพ้นกับดักประเทศที่มีรายได้ปานกลาง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อก้าว ไปสู่การเป็นประเทศรายได้สูงที่พัฒนาแล้ว แต่อย่างไรก็ดี การเปลี่ยนแปลง ของภาวะเศรษฐกิจโลกและการเงิน ตั้งแต่ช่วงปี พ.ศ. 2540 ได้ส่งผล กระทบต่อภาคเศรษฐกิจของประเทศส่วนใหญ่ทั่วโลก โดยเฉพาะ ประเทศกำลังพัฒนาในภูมิภาคเอเชียรวมถึงประเทศไทยด้วย จึงส่งผล ให้ภาครัฐและภาคเอกชนไทยพยายามปรับตัวในการบริหารจัดการ องค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์

การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงาน และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทางเศรษฐกิจให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ บริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และสามารถดำเนินการตามกรอบนโยบายและยุทธศาสตร์ของชาติที่กำหนดไว้ ตลอดจนสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับประเทศคู่ค้า และเป็นที่ยอมรับของนานาชาติได้มากขึ้น

แม้ว่าภาครัฐและภาคเอกชน จะได้ร่วมมือกัน ทำให้การพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ความมั่นคง รวมทั้งกฎระเบียบต่างๆ ของประเทศ มีความก้าวหน้า และเป็นที่ยอมรับในเวทีโลกมากขึ้นแล้ว แต่อย่างไรก็ตาม ยังคงมีความเสี่ยง (Risks) และความท้าทายใหม่ๆ (New Challenges) เกิดขึ้นหลายประการ ทั้งปัจจัยภายในประเทศ และภายนอกประเทศ โดยปัจจัยภายในประเทศที่สำคัญ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรสู่สังคมผู้สูงอายุ ปัญหาความเหลื่อมล้ำในสังคม ข้อจำกัดด้านทรัพยากรและความต้องการบริโภค และความไม่แน่นอนในการปฏิรูประบบบริหารราชการแผ่นดิน ในขณะที่ปัจจัยภายนอกประเทศที่พร้อมจะสร้างความกังวลและท้าทายต่ออนาคตของประเทศที่สำคัญ เช่น การเคลื่อนย้ายเงินทุน แรงงาน ข้อมูลข่าวสาร และเทคโนโลยีต่างๆ อย่างเสรีภายใต้กระแสความเปลี่ยนแปลงของโลกยุคโลกาภิวัตน์ ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ และนวัตกรรมต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของประชากรโลก การรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจในภูมิภาคต่างๆ ซึ่งจะทำให้ศูนย์กลางเศรษฐกิจของโลกเปลี่ยนแปลงไป การเติบโตของสังคมเมือง และภัยธรรมชาติ เป็นต้น

จากสถานการณ์ ความเสี่ยง และความท้าทายต่อระบบเศรษฐกิจการค้าของไทยดังกล่าว ทำให้ สนค. ในฐานะผู้กำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า หลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องปรับตัวและพัฒนาแนวทางการดำเนินงานขององค์กรให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ตลอดจนพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรให้พร้อมรับมือสำหรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการกำหนดและขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาเศรษฐกิจการค้าของประเทศไปสู่เป้าหมายความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนแห่งยุทธศาสตร์ชาติในระยะยาวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ถอดบทเรียน Smart Nation สู่การเป็น Smart Organization

นโยบาย “Smart Nation” หรือ “ชาติอัจฉริยะ” ของสิงคโปร์ มีแนวคิดริเริ่มในการก่อตั้งมายาวนานมากกว่า 10 ปี โดยรัฐบาลสิงคโปร์ ร่วมกับ Smart Nation and Digital Government Group (SNDGG) ภายใต้สำนักนายกรัฐมนตรี เป็นองค์กรหลักในการขับเคลื่อนนโยบายดังกล่าว ซึ่งได้กำหนดวัตถุประสงค์ของ Smart Nation คือ การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information Communication Technology: ICT) ในการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรให้ดีขึ้น และเกิดมลพิษน้อยลง กล่าวคือ การทำให้ผู้คนที่อยู่อาศัยอยู่ในสิงคโปร์ มีความพึงพอใจ มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น เพิ่มโอกาสในการประกอบธุรกิจ และการแสวงหาความสุขในชีวิตมากขึ้น โดยอาศัยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นสำคัญ

สิงคโปร์พัฒนาระบบ ICT โดยมีวัตถุประสงค์ในการสร้าง
จุดยืนและความโดดเด่นให้กับประเทศในการเป็น “ประเทศอัจฉริยะ”
เป็นเมืองที่น่าอยู่ ประชากรและผู้อยู่อาศัยมีความสุขและสามารถ
ใช้ชีวิตได้อย่างสะดวกสบายและสมดุลภายใต้การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี
เพื่อตอบสนองทุกไลฟ์สไตล์การใช้ชีวิตของประชากร ด้วยเหตุนี้
นโยบาย Smart Nation จึงเปรียบเสมือนต้นแบบของนโยบายในการ
บริหารจัดการองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนของสิงคโปร์
โดยยึดหลัก “Smart is to satisfied user” เป็นสำคัญ

นอกจากนโยบาย Smart Nation ที่สามารถตอบสนอง
ความพึงพอใจของประชากรในประเทศ และเป็นนโยบายที่สามารถกำหนด
ทิศทางของประเทศได้อย่างชัดเจนแล้ว นโยบายดังกล่าว ยังได้
ถ่ายทอดไปสู่การพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐภายใต้กรอบแนวคิด
การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพด้วยเช่นกัน
โดยสิงคโปร์ได้กำหนดแนวทางการปฏิรูประบบการบริหารจัดการภาครัฐ
(Public Sector Transformation) ตั้งแต่ช่วงปี พ.ศ. 2523 (1980s) โดยมี
การทบทวนและกำหนดกรอบแนวคิดและวิสัยทัศน์ในการปฏิรูประบบ
การบริหารจัดการภาครัฐทุกๆ 10 ปี ซึ่งวิสัยทัศน์ของการปฏิรูประบบ
บริหารจัดการภาครัฐในช่วงปี พ.ศ. 2553 (2010s) และเป็นวิสัยทัศน์
ที่ยังคงใช้อยู่ในปัจจุบัน คือ คือ การสร้างความไว้วางใจในการบริหารงาน
(Trust) ของภาครัฐที่มีความเป็นหนึ่งเดียว (One Public Service) โดยมี
ประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen Centricity) และมีพันธกิจในการสร้าง
นวัตกรรมในการให้บริการภาครัฐ ที่มีความทันสมัย เหมาะสมกับปัจจุบัน

ตลอดจนเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต จะเห็นได้ว่า รัฐบาลสิงคโปร์ให้ความสำคัญ และมีเป้าหมายในการปฏิรูประบบบริหารจัดการภาครัฐทั้งด้านการให้บริการประชาชนของหน่วยงานภาครัฐ ด้านสร้างองค์กรภาคประชาชน และด้านการสร้างองค์กรที่เข้มแข็ง นอกจากนี้ การทบทวนวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับบริบทของการเปลี่ยนแปลง เพื่ออนาคต ยังแสดงให้เห็นถึงความกระตือรือร้น และทำงานเชิงรุกของรัฐบาลสิงคโปร์ เพื่อตอบสนองพึงพอใจสูงสุดของประชาชน รวมทั้งเป็นการสร้างระบบบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนได้เป็นอย่างดี

ปรับระบบ เปลี่ยนแนวคิด พิชิตความสำเร็จของ สนค.

จากบทเรียนแนวคิด และความสำเร็จของรัฐบาลสิงคโปร์ ในการวางแผนและกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์อย่างมีกลยุทธ์ (Strategic Planning) การปรับเปลี่ยนและยกระดับรูปแบบความคิด (Mindset Shift) การปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Vision) ตลอดจนการกำหนดแผนการพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development) คนเก่ง (Talent) และผู้นำ (Leadership) ด้วยกรอบการบริหารจัดการ และการปฏิบัติที่มีกลยุทธ์ (Strategic Management/Strategic Implementation) สามารถสรุปข้อเสนอแนะแนวทางที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนา สนค. ได้ดังนี้

1. Strategic Direction

การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic Direction) โดยผู้บริหารสูงสุดเป็นผู้ริเริ่มกำหนดนโยบาย และให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ทั้งข้อเสนอแนะและข้อโต้แย้ง เพื่อวางแผนเชิงกลยุทธ์ให้เป็นที่ยอมรับ ตลอดจนเผยแพร่ให้ทุกคนได้รับทราบว่าองค์กรมีการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ซึ่งเป็นการตั้งเป้าหมายในระยะยาว หรือกำหนดจุดยืนของการทำงานที่องค์กรจะก้าวไปให้ชัดเจน อันจะทำให้ทุกคนในองค์กรมุ่งไปทางเดียวกัน นอกจากนี้ ควรมีการทบทวน และปรับปรุงทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กรให้สอดคล้อง และเหมาะสมกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจและสังคมโลก เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรตอบสนองความต้องการของประชาชนและประเทศชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. Strategic Leader

การปรับเปลี่ยนรูปแบบความคิด (Mindset) ของบุคลากรในองค์กรควรเริ่มต้นจากผู้บริหารสูงสุดขององค์กรถ่ายทอดลงมายังผู้บริหารลำดับถัดมา โดยการเผยแพร่แนวความคิดในการพัฒนาและปฏิรูปองค์กรเชิงกลยุทธ์ให้กว้างขวางและสม่ำเสมอ ไม่เพียงแต่ต้องใช้ทักษะในการสื่อสาร เพื่อประกาศให้บุคลากรได้รับรู้เท่านั้น แต่ยังสามารถกำหนดกลยุทธ์ในการทำงานในฐานะผู้นำ และทำให้ทุกคนได้เข้าใจอย่างลึกซึ้ง ด้วยการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานอย่างมีเป้าหมาย (Role model) สร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากร

(Build confidence) สร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน (Motivate) และ
ไม่ยึดติดกับการทำงานในรูปแบบเดิมๆ (Accepting new changes)
เพื่อแสดงออกถึงความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leader)
ได้อย่างแท้จริง

3. Strategic Challenge

การสร้าง หรือการจัดการแพลตฟอร์ม (Platform) ช่องทาง
(Channel) หรืออุปกรณ์ที่มีความก้าวหน้าด้านนวัตกรรม (Innovation
devices) เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรในการติดต่อสื่อสาร
และแบ่งปันองค์ความรู้ด้านความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic
challenges) ที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ ทั้งนี้ ควรกำหนดกลยุทธ์ในการกระตุ้น
ให้บุคลากรใช้ประโยชน์ platform ดังกล่าวอย่างเต็มที่และต่อเนื่อง
เพื่อให้บุคลากรสามารถรวมกลุ่มแสดงความคิดเห็น และร่วมกันกำหนด
วิธีการรับมือกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวได้อย่างเหมาะสม
และเป็นประโยชน์ต่อการขับเคลื่อนองค์กรในระยะยาว

4. Strategic Goal

การสนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ
โดยการกำหนด Career Path ที่ชัดเจนทั้งบุคลากรสายงานหลัก และ
สายงานสนับสนุน เพื่อเป็นการสร้างแรงบันดาลใจ และกระตุ้นให้
บุคลากรทั้งบุคลากรทั่วไป และคนเก่ง (Talent) เกิดแนวคิดในการ
ทำงานภายใต้การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goal)
ของแต่ละบุคคล นอกจากนี้ เพื่อต่อยอดไปสู่การเป็นองค์กรแห่ง

การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing Organization) ควรส่งเสริมให้มีการสอนงาน (Coaching) โดยอาจพิจารณาให้การสอนงานเป็นหนึ่งในตัวชี้วัด (KPI) ของบุคลากรในระดับหัวหน้างาน รวมทั้ง สนับสนุน และกระตุ้นให้บุคลากรทุกระดับมีการหมุนเวียนงาน (Rotation) เพื่อสร้างโอกาสได้ทำงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถ และความสนใจ ซึ่งนอกจากจะทำให้บุคลากรทราบถึงศักยภาพและความสามารถของตนเอง และมีโอกาสในการพัฒนาศักยภาพดังกล่าวให้เพิ่มขึ้นแล้ว ยังเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้บุคลากรทำงานในองค์กรได้อย่างมีความสุข ซึ่งจะส่งผลต่อการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในการทำงานของแต่ละบุคคล ได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น

5. Strategic Collaboration

การกำหนดทิศทางการบูรณาการทำงาน เชื่อมโยง และมีส่วนร่วมในการทำงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน โดยการเสริมสร้างความเข้าใจในการทำงานระหว่างทุกภาคส่วนอย่างลึกซึ้ง ร่วมกันแก้ปัญหาในระดับนโยบาย/ระดับบริหารจากการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน โดยอาจมีการแลกเปลี่ยนบุคลากรระยะสั้น 3-6 เดือน เพื่อเรียนรู้บทบาท ภารกิจ และข้อจำกัดของแต่ละหน่วยงาน รวมทั้งอาจริเริ่มโปรแกรมฝึกอบรมร่วมกันระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน ในหัวข้อที่ภาคเอกชนและภาคประชาชนต้องการให้ภาครัฐดำเนินการในระยะเร่งด่วน ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนมุมมอง ความคิดเห็น สร้างการมีส่วนร่วม ฝึกฝนทักษะการบูรณาการการทำงานอย่างแท้จริง

รวมทั้งสร้างสังคมแห่งการทำงานเป็นทีม และการยอมรับ
ความแตกต่างระหว่างกัน โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกัน
เชิงกลยุทธ์ (Strategic Collaboration) ได้อย่างมีประสิทธิภาพที่ชัดเจน รวมทั้ง
มีแนวโน้มประสบความสำเร็จได้ตามเป้าประสงค์ของทุกฝ่าย

สมรรถนะเพื่อการพัฒนาศักยภาพพยาบาลวิชาชีพ

ณานิยา เทพนม

พยาบาลวิชาชีพชำนาญการ

สถาบันสิรินธรเพื่อการฟื้นฟูสมรรถภาพทางการแพทย์แห่งชาติ

กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข

สถาบันสิรินธรเพื่อการฟื้นฟูสมรรถภาพทางการแพทย์แห่งชาติ (Sirindhorn National Medical Rehabilitation Institute) เป็นหน่วยงานวิชาการ สังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข มุ่งหวังพัฒนาเพื่อก้าวสู่การ “เป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศด้านการฟื้นฟูสมรรถภาพทางการแพทย์ที่มีสมรรถนะสูง มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีของคนพิการและผู้ป่วย โดยการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน”

การฟื้นฟูสมรรถภาพเป็นวิธีการหนึ่งที่จะนำคนพิการกลับเข้าสู่สังคม โดยคนพิการเหล่านั้น จะต้องได้รับการฟื้นฟูสมรรถภาพทั้งทางด้านทางการแพทย์ การศึกษา อาชีพ และสังคม โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้พวกเขาสามารถช่วยเหลือตนเองได้มากที่สุด ในขณะที่เดียวกันก็เป็นภาระแก่ครอบครัวและสังคมให้น้อยที่สุด สามารถอยู่ร่วมในสังคมได้อย่างมีเกียรติและมีศักดิ์ศรีเท่าเทียมกับบุคคลอื่น

การฟื้นฟูสมรรถภาพทางการแพทย์เป็นการฟื้นฟูสมรรถภาพในเบื้องต้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อฟื้นฟูสมรรถภาพทางด้านร่างกายและจิตใจของคนพิการให้ดีขึ้น และป้องกันไม่ให้เกิดความพิการซ้ำซ้อน นับเป็นการฟื้นฟูที่มีความสำคัญในลำดับแรกๆ ที่คนพิการต้องได้รับ

สถาบันสิรินธรเพื่อการฟื้นฟูสมรรถภาพทางการแพทย์ เป็นโรงพยาบาลที่ให้การดูแลระดับตติยภูมิมีจำนวนเตียงสำหรับรับผู้ป่วยเข้าพักรักษา จำนวน 48 เตียง นอกจากนี้ยังให้บริการเฉพาะทางด้าน การฟื้นฟูสมรรถภาพแบบผู้ป่วยนอก **ลักษณะของผู้ป่วยที่ให้การดูแล** คือผู้ป่วยและผู้พิการทางการเคลื่อนไหวที่เป็นสาเหตุมาจากโรคหลอดเลือดสมอง (CVA, Hemiplegia) ผู้ป่วยบาดเจ็บไขสันหลัง (Spinal Cord injury) เด็กสมองพิการ (Cerebral palsy) ผู้พิการแขนขาขาด (Amputation) และผู้ป่วยที่มีอาการปวดเนื่องจากกล้ามเนื้อ เส้นเอ็น และข้อต่อ (Musculoskeletal pain)

การฟื้นฟูสมรรถภาพทางการแพทย์เป็นการทำงานร่วมกันของทีมสหวิชาชีพ ประกอบด้วยแพทย์นักกายภาพบำบัด นักกิจกรรมบำบัด นักกายอุปกรณ์ นักเวชศาสตร์การสื่อความหมาย โภชนากร นักสังคมสงเคราะห์ และพยาบาลวิชาชีพ ซึ่งพยาบาลวิชาชีพเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการดูแลผู้ป่วยตลอดทั้งวันและทุกวันที่ผู้ป่วยเข้าพักรักษาในโรงพยาบาล

ข้อเสนอเพื่อการพัฒนา

จากการเข้ารับการอบรมในหลักสูตร Competency-based Development Programme ณ Nanyang Technological University ประเทศสิงคโปร์ ซึ่งมีทั้งการอบรม สัมมนาในห้องเรียนและการไปศึกษาดูงานหน่วยงานต่างๆ เช่น Urban Redevelopment Authority (URA), Workforce Singapore (WSG) และ Jurong Town Corporation (JTC) โดยการสัมมนาในห้องเรียนนั้น มีวิทยากรผู้มีความเชี่ยวชาญ

จากหน่วยงานภาครัฐของสิงคโปร์ เช่นอดีตรัฐมนตรีกระทรวงการค้าและอุตสาหกรรม, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ที่มีความเชี่ยวชาญเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างประเทศจีนและประเทศสมาชิกประชาคมอาเซียน เนื้อหาสาระจากการอบรมและการศึกษาดูงานครอบคลุมถึงความสัมพันธ์ระหว่างประเทศจีนและประเทศสมาชิกอาเซียน ซึ่งมีทั้งการพึ่งพาอาศัยกันและอาจมีความขัดแย้งกันในบางเรื่องเช่น ปัญหาทะเลจีนใต้ การสัมมนาเรื่องการบริหารจัดการและการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการประเทศสิงคโปร์ซึ่งมีทั้งการประเมินศักยภาพเพื่อให้ได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น และการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนและการให้โบนัสต่างๆ การสัมมนาเรื่องประสบการณ์ของประเทศสิงคโปร์ในการพัฒนาให้เป็นประเทศอัจฉริยะ โดยการใช้เทคโนโลยี และการพัฒนา Application ต่างๆ เพื่ออำนวยความสะดวกและความปลอดภัยของประชาชน นอกจากนี้ยังมีการสัมมนาเรื่องการปฏิรูประบบราชการโดยมีเป้าหมายเพื่อให้บริการประชาชนแบบ one public service โดยเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง และเพื่อให้ประชาชนเกิดความเชื่อใจในระบบราชการ การสัมมนาเรื่องการพัฒนาทักษะและภาวะผู้นำเพื่อพัฒนาบุคลากรไม่เฉพาะภาครัฐบาลแต่สิงคโปร์ยังให้ความสำคัญกับผู้ที่มีความเชี่ยวชาญสาขาต่างๆ โดยจะมีการสร้างแรงจูงใจให้คนกลุ่มนี้มาทำงานให้กับรัฐบาลสิงคโปร์โดยเฉพาะในด้านการพัฒนางานวิจัยสาขาชีวการแพทย์ (Biomedical Research)

ในหลักสูตรนี้ ยังมีการศึกษาดูงานหน่วยงานต่างๆ เช่น ระบบการจัดการผังเมือง (Urban Redevelopment Authority: URA) ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบด้านการวางแผนเพื่อการจัดสรรที่อยู่สำหรับประชากรประเทศสิงคโปร์ การบริหารจัดการที่ดินให้เกิดประโยชน์สูงสุด การจัดการระบบผังเมืองด้านที่อยู่อาศัย โรงเรียน โรงพยาบาล พื้นที่สวนสาธารณะ และระบบขนส่งมวลชน การศึกษาดูงานด้านการจ้างงานของประเทศสิงคโปร์ (Workforce Singapore: WSG) โดยมีหน่วยงานที่เป็นตัวกลางระหว่างคนที่ต้องการงานและหน่วยงานหรือบริษัทที่ต้องการหาคนเข้าทำงาน หน่วยงานนี้ยังมีหน้าที่ให้คำปรึกษาและพัฒนาฝีมือแรงงาน, และมีการศึกษาดูงาน ณ นิคมเพื่อการพัฒนางานวิจัยด้านชีวการแพทย์ โดยนิคมวิจัยแห่งนี้มีการจัดวางผังเมืองโดยออกแบบอาคารเป็นรูปทรงต่างๆ ที่ไม่ใช่ตึกทรงสี่เหลี่ยม มีการจัดสิ่งแวดล้อมเพื่อการผ่อนคลาย มีสวนสาธารณะ ห้างสรรพสินค้า เพื่ออำนวยความสะดวกและสร้างความผ่อนคลายให้กับนักวิจัยและครอบครัว ซึ่งนักวิจัยส่วนใหญ่เป็นนักวิจัยที่มีชื่อเสียงระดับโลก ทั้งจากสหรัฐอเมริกา ยุโรปและเอเชีย

สิงคโปร์เป็นประเทศสมาชิกประชาคมอาเซียนที่มีการพัฒนาที่ก้าวหน้า มีรายได้ประชากรต่อปีเป็นลำดับต้นๆ ของโลก มีการพัฒนาด้านเศรษฐกิจ ประชากรมีความเป็นอยู่ที่ดี ระบบการศึกษาและสาธารณสุขมีคุณภาพเทียบเท่าระดับโลก การพัฒนาสมรรถนะข้าราชการที่มีประโยชน์ต่อวิชาชีพพยาบาล ณ งานบริการผู้ป่วยนอก สถาบันสิรินธรเพื่อการฟื้นฟูฯ ที่สามารถนำแนวคิดมาเพื่อพัฒนาต่อยอดในการทำงาน

ได้คือ การนำเทคโนโลยีมาเพื่อช่วยอำนวยความสะดวกในการทำงาน เช่น การใช้ระบบการตอบรับโทรศัพท์อัตโนมัติเพื่อให้ข้อมูลพื้นฐาน เช่น การให้คำแนะนำผู้ป่วยใหม่ต้องการมาพบแพทย์เพื่อตรวจรักษา พื้นฟูสมรรถภาพ การขอรับอุปกรณ์เครื่องช่วยคนพิการ เป็นต้น ซึ่งระบบตอบรับโทรศัพท์อัตโนมัตินี้จะสามารถช่วยให้ข้อมูลพื้นฐานที่ผู้รับบริการต้องการได้ กรณีที่ต้องการทราบข้อมูลนอกเหนือจากระบบตอบรับอัตโนมัติ สามารถติดต่อเพื่อพูดคุย ซักถามกับเจ้าหน้าที่ได้ ซึ่งระบบตอบรับอัตโนมัตินี้จะช่วยให้พยาบาลไม่ต้องเสียเวลาไปกับการตอบคำถามทางโทรศัพท์ พยาบาลจะมีเวลาที่จะพูดคุย กับผู้ที่มารับบริการได้มากขึ้น ซึ่งอาจส่งผลให้ความพึงพอใจในการมารับบริการเพิ่มสูงมากขึ้น และอาจช่วยลดความตึงเครียดขณะปฏิบัติงานของพยาบาลได้

เทคโนโลยีที่มีประโยชน์ต่อการดูแลผู้ป่วยได้อีกรูปแบบหนึ่งคือ การใช้ แอปพลิเคชัน เช่น Line ในการติดต่อระหว่างผู้ป่วย พยาบาล และแพทย์ เช่นผู้ป่วยที่มีแผลกดทับที่ต้องได้รับการประเมินการหายของแผลอาจถ่ายรูปแผล หรือถ่ายวิดีโอการทำแผล เพื่อให้พยาบาลช่วยประเมินลักษณะแผล การหายของแผล โดยที่ผู้ป่วยไม่ต้องเดินทางมาพบพยาบาลหรือแพทย์ที่โรงพยาบาล ทำให้ช่วยประหยัดค่าเดินทางได้ และพยาบาลยังสามารถให้คำแนะนำกรณีผู้ป่วยทำแผลไม่ถูกวิธีหรือมีการปฏิบัติตัวซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อการหายของแผลซ้ำลง

เทคโนโลยีที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับผู้ป่วยได้ในระบบโรงพยาบาลทั่วไป คือ Smart card ซึ่งบรรจุข้อมูล ประวัติการเจ็บป่วย ประวัติการรักษา ผลการตรวจทางห้องปฏิบัติการและ

ประวัติการรับยาจากสถานพยาบาลต่างๆ ผู้ป่วยบางรายอาจมีการพบแพทย์มากกว่า 1 โรงพยาบาล การได้รับยาบางอย่างอาจมีความซ้ำซ้อนกัน ซึ่งส่งผลเสียต่อผู้ป่วยอาจได้รับยาเกินขนาดที่แพทย์สั่ง ผลการตรวจทางห้องปฏิบัติการต่างๆ ซึ่งจะช่วยในการตัดสินใจในการรักษาของแพทย์ได้ โดยไม่ต้องตรวจทางห้องปฏิบัติการซ้ำ ช่วยลดความเสี่ยงต่อการแพ้ยา และผู้ป่วยไม่ต้องรับการทำให้ผลการเดิมซ้ำซ้อน

สิ่งที่ได้จากการฝึกอบรมครั้งนี้ที่สามารถนำมาเป็นแนวคิดในการผลักดันเชิงนโยบายด้านการจ้างงานคนพิการคือ รัฐบาลมีการส่งเสริมสนับสนุนให้สถานประกอบการต่างๆ จัดสิ่งแวดล้อมเพื่ออำนวยความสะดวกต่อการทำงานสำหรับคนพิการ เช่น ทางลาดสำหรับ wheelchair ห้องน้ำคนพิการ รวมถึงระบบขนส่งมวลชนของประเทศ สิงคโปร์มีการจัดสิ่งแวดล้อมความสะดวกสำหรับคนพิการ ซึ่งคนพิการสามารถเดินทางจากที่พักไปทำงานได้อย่างสะดวก

ด้านการพัฒนาสมรรถนะ Competency Based Development ด้านภาวะผู้นำ การปรับตัวและความยืดหยุ่น และการมีจิตบริการ จากการอบรมที่ผ่านมา หลักสูตรนี้มีการพัฒนาให้เกิดภาวะผู้นำได้เรียนรู้แนวคิดการบริหารงาน การจัดการต่างๆ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ของผู้นำประเทศสิงคโปร์ ซึ่งมีความเป็นผู้นำที่ใส่ใจในความเป็นอยู่ของประชากรสิงคโปร์ นอกจากนี้ยังได้เรียนรู้ถึงการพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำต้องมีคุณสมบัติดังนี้ คือความสามารถในการแก้ไขปัญหา สามารถมองปัญหาในภาพใหญ่และมองปัญหาเฉพาะจุดเฉพาะที่ได้ เรียกว่า Helicopter Quality ผู้นำควรมีความสามารถ

ในการวิเคราะห์เหตุการณ์ต่างๆ เพื่อการบริหารจัดการที่ดีได้ เรียกว่า Power of Analysis ผู้นำยังควรมีความคิดวาดฝัน (Imagination) บนพื้นฐานของความเป็นไปได้ สามารถเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาได้ (Sense of Reality) นอกจากนี้ผู้นำควรมีความสามารถในการโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นชอบในสิ่งที่ตนเองเสนอได้ และมีความตรงไปตรงมา การพัฒนาสมรรถนะด้านการปรับตัวและความยืดหยุ่นที่ได้รับจากการอบรมครั้งนี้คือ ในปัจจุบัน เทคโนโลยีมีการพัฒนาก้าวไกล ข้าราชการควรมีการปรับตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้คุณภาพชีวิตของข้าราชการดีขึ้น รวมถึงทำให้คุณภาพชีวิตประชาชนดีขึ้นด้วย การปรับตัวและความยืดหยุ่นในการนำเทคโนโลยีมาใช้ ประโยชน์ช่วยให้การทำงานง่ายขึ้นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเน้นประโยชน์ของประชาชนเป็นหลัก การจัดการให้เกิดความสมดุลระหว่างการทำงานและการใช้ชีวิต (Work Life Balance) ในงานการพยาบาล ประเทศสิงคโปร์มีการพัฒนาแอปพลิเคชัน กรณีมีคนที่ต้องการการช่วยฟื้นคืนชีพ ในบริเวณนั้นๆ มีบุคคลที่ผ่านการฝึกปฏิบัติเพื่อการช่วยฟื้นคืนชีพและใช้เครื่องกระตุ้นหัวใจแบบอัตโนมัติ (AED) ที่สามารถมาถึงตัวผู้ป่วยได้เร็วที่สุดก่อนที่รถพยาบาลจะมาถึง ในด้านจิตบริการนั้น จากการฝึกอบรมให้ความชื่นชมกับการมีจิตบริการของคนไทย แต่ให้เน้นเรื่องการยึดมั่นในกฎเกณฑ์ และการให้ความสำคัญกับประโยชน์ของประชาชนส่วนใหญ่

Smart Communication in Public Organization

ธนาภิจ สถาพรอนนท์

1. ที่มา

กองกิจการองค์การมหาชนและหน่วยงานของรัฐรูปแบบอื่น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ เป็นกองที่ทำหน้าที่ในการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และเสนอแนะ เพื่อกำหนดนโยบาย แนวทาง และหลักเกณฑ์กลางที่เกี่ยวข้องกับการจัดตั้ง การรวม การยุบเลิก การบริหารงานและพัฒนา และการประเมินผลการปฏิบัติงานของ องค์การมหาชนและหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ รวมทั้งให้คำปรึกษา เสนอแนะ และประสานงานกับองค์การมหาชนและหน่วยงานของรัฐ รูปแบบอื่นในกำกับของราชการฝ่ายบริหารที่มีใช้ส่วนราชการ เกี่ยวกับการ พัฒนาระบบบริหารงานและการดำเนินงานตามหลักเกณฑ์ มาตรฐาน และแนวทางที่คณะรัฐมนตรีกำหนดตามข้อเสนอของ กพม.

องค์การมหาชน เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบบริการสาธารณะ ทางสังคมและวัฒนธรรม (Social and Cultural Public Services) เช่น การศึกษา การวิจัย การฝึกอบรม การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การพัฒนาและส่งเสริมการกีฬา การพัฒนาและถ่ายทอดวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ การบริการทางสาธารณสุขและการแพทย์ การสังคมสงเคราะห์ นันทนาการ สวนสัตว์ การอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน หรือการ ดำเนินการอันเป็นสาธารณะประโยชน์อื่นใด ซึ่งไม่เหมาะที่จะใช้วิธีการ

ของราชการในการบริหาร หนึ่ง บริการสาธารณะขององค์การมหาชน ต้องไม่เป็นกิจการที่มีลักษณะเป็นการแข่งขันกับภาคเอกชนซึ่งเป็น ลักษณะต้องห้ามตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย โดยปัจจุบัน มีองค์การมหาชนที่จัดตั้งตามพระราชบัญญัติองค์การมหาชน จำนวน 38 แห่ง และองค์การมหาชนที่จัดตั้งตามพระราชบัญญัติเฉพาะ จำนวน 17 แห่ง

องค์การมหาชน เป็นหน่วยงานที่ให้บริการสาธารณะทาง สังคมและวัฒนธรรม บุคคลส่วนใหญ่อาจจะไม่เห็นผลงานขององค์การ มหาชนที่ชัดเจนมากนัก และบางองค์การมหาชนก็มีความสำเร็จที่ อาจจะวัดเป็นรูปธรรมไม่ได้ รวมทั้งมักจะมีปัญหาในเรื่องของ การสื่อสารให้แก่ประชาชนทั่วไป รับทราบถึงความสำคัญของการมีองค์การ มหาชน หน้าที่ บทบาท ภารกิจ รวมถึงผลงานขององค์การมหาชน ที่มีต่อสาธารณะชน ทำให้เกิดความไม่เข้าใจต่อการจัดตั้งองค์การมหาชน อีกทั้งในเรื่องของค่าตอบแทนผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ขององค์การ มหาชนต่างๆ ก็ยังเป็นที่ยังสงสัยของประชาชนทั่วไปว่าการมีองค์การ มหาชนนั้น มีความคุ้มค่าในการจัดตั้งหรือไม่ ทั้งๆ ที่งานบริการ สาธารณะขององค์การมหาชนนั้น อาจเป็นงานที่วัดเป็นตัวเลขในเชิง เศรษฐกิจไม่ได้ทั้งหมด แต่ก็มีความสำคัญในเชิงของความเป็นสังคม และวัฒนธรรมของประเทศที่ควรจะต้องรักษาไว้

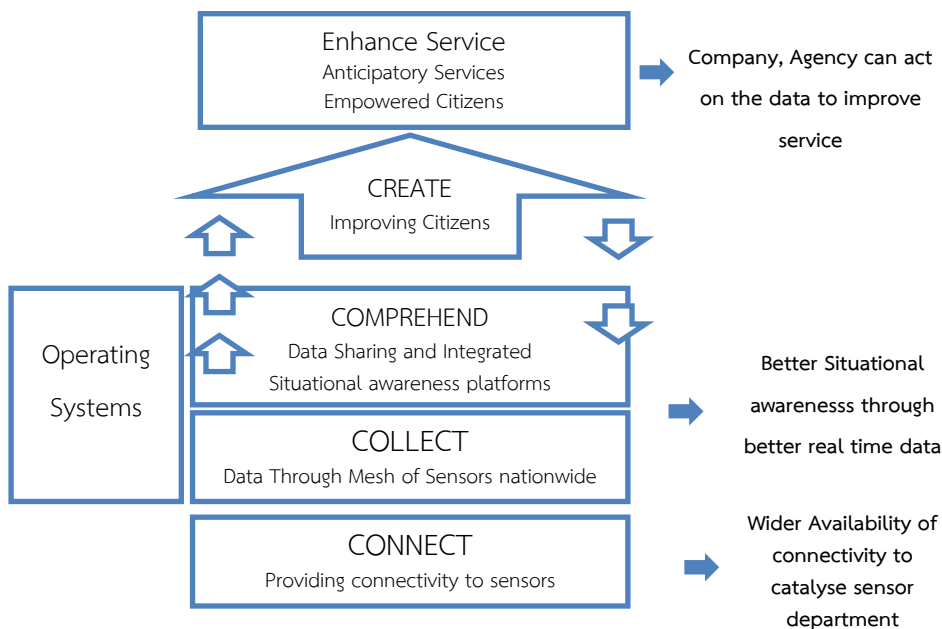
2. แนวคิดที่ได้รับจากการฝึกอบรมและดูงาน ณ ประเทศสิงคโปร์

จากการที่ได้รับการฝึกอบรม ณ ประเทศสิงคโปร์ ได้เรียนรู้เรื่องราวเกี่ยวกับประสบการณ์ของสิงคโปร์ในเรื่องของ Smart Nation โดยการเน้นไปที่การสร้างนวัตกรรมเพื่อแก้ไขปัญหาของประชาชนในประเทศ การยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง การเอาใจใส่การแก้ปัญหาของประชาชนในพื้นที่ การปรับการใช้ชีวิตของประชาชนให้ง่ายต่อการบริหารจัดการ ทุกเรื่องล้วนเป็นสิ่งที่ได้เรียนรู้ และเกิดประโยชน์อย่างมากในการได้รับแนวคิดใหม่ๆ เพื่อนำมาปรับใช้ในการทำงาน

จากการวิวัฒนาการของอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 (Industrial 4.0) ทำให้สิงคโปร์ได้มีการปรับตัวทางด้านอุตสาหกรรมอย่างมาก และได้ทราบว่าประเทศได้เข้าสู่ยุคของดิจิทัลอย่างเต็มตัวแล้ว เทคโนโลยีในยุคดิจิทัลเข้ามามีบทบาทในการดำรงชีวิตของประชาชนทุกพื้นที่ โดยเทคโนโลยีสามารถเปิดให้ประชาชนเข้าถึงการบริการต่างๆ ได้หลากหลาย วิธีการ วิวัฒนาการของอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 (Industrial 4.0) จะเน้นไปที่การเชื่อมต่อของระบบการเดินทางขนส่งมวลชน และระบบขนส่ง รวมทั้งการใช้เครื่องจักรที่ทันสมัย เช่น หุ่นยนต์ในอุตสาหกรรม

ความสัมพันธ์ของหน้าที่ของรัฐบาลสิงคโปร์และการเป็น Smart Nation รัฐบาลสิงคโปร์จะมีนโยบายที่สำคัญของการก้าวไปสู่การเป็น Smart Nation ดังนี้ 1. Smart Governance and Smart Education 2. Smart Healthcare 3. Smart Building 4. Smart Mobility 5. Smart Infrastructure 6. Smart Technology 7. Smart Energy 8. Smart Citizen

ในการดำเนินการเรื่อง Smart Nation สิงคโปร์ได้มีการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมารับผิดชอบในเรื่องดังกล่าว ได้แก่ Smart Nation and Digital Government Group (SNDGG) สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี โดยมี Singapore's Smart Nation Program ดังนี้

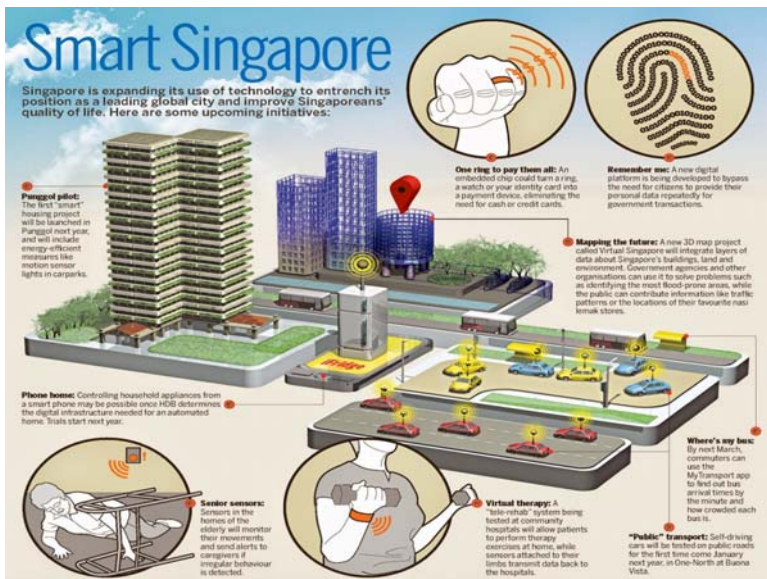


โดยใน Smart Nation Platform จะเน้นไปที่การสร้างโครงสร้างพื้นฐานที่ทำให้เกิดการเชื่อมต่อกันอย่างทั่วถึง สร้างความตระหนักในการจัดเก็บข้อมูลที่ดี และประสิทธิภาพในการแบ่งปันข้อมูล ภายใต้ 2 หลักการสำคัญ ดังนี้

1. Connect
 2. Collect & Comprehend
- โดยภายใต้หลักการ Connect นั้น รัฐบาลพยายามจะสร้างการเชื่อมต่อไปถึงประชาชนทุกคน

ทุกสิ่ง และทุกพื้นที่ในสิงคโปร์ตลอดเวลา ส่วนในเรื่องของ Collect & Comprehend จะมีระบบปฏิบัติงานเปิดให้กับหน่วยงานของรัฐเข้ามาดำเนินการ ซึ่งข้อมูลสำคัญจะถูกบริหารจัดการและจัดเก็บแบบเป็นความลับ และแบ่งปันอย่างเหมาะสม ข้อมูลจะถูกวิเคราะห์ไปสู่ข้อมูลเชิงลึกเพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถสร้างการบริการที่มีการตอบสนองและความคาดหวังที่มากขึ้นไปสู่ประชาชน

ตัวอย่างของงานบริการของภาครัฐสู่ประชาชนตามแนวนโยบาย Smart Nation เช่น One Ring to pay them all, Remember me, Mapping the future, Where's my bus, Public Transport, Virtual Therapy, Senior Sensor, Phone home, Punggol pilot, Making a Beeline for work, Snap Away a Municipal Problem, Etc.



3. สรุปแนวคิด Smart Nation in Singapore

3.1 Problem Base Learning : การจัดการเรียนรู้แบบใช้ปัญหาเป็นฐาน

3.2 Citizen Centricity : การยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง

3.3 One Public Service : การรวมการบริการภาครัฐ ณ จุดเดียว

3.4 Trust : การสร้างความเชื่อมั่นสู่ประชาชน

3.5 Connectivity : การเชื่อมโยงเครือข่ายของข้อมูล

3.6 Working Smarter and Better Through Technology : การใช้เทคโนโลยีในการดำรงชีวิต

3.7 Communication : การสื่อสารต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.8 Driving Change : การขับเคลื่อนไปสู่ผลสำเร็จ

4. ข้อเสนอในการพัฒนาการสื่อสารขององค์การมหาชน (Smart Communication in Public Organization)

4.1 ควรมีการสร้างฐานข้อมูลประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การมหาชน และควรออกแบบให้สามารถนำฐานข้อมูลนั้นไปรวมกับฐานข้อมูลในระดับประเทศได้

4.2 สร้าง Application ขององค์การมหาชน เพื่อที่จะใช้เป็นเครื่องมือสื่อสารระหว่างองค์การมหาชนกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดหาข้อมูลพื้นฐานขององค์การมหาชน ข้อมูลด้านบริการ ผลผลิต ผลลัพธ์ และความสำเร็จขององค์การมหาชน รวมไปถึงกิจกรรมต่างๆ ขององค์การมหาชนที่มีผู้สังคม ฯลฯ

ในการพัฒนาการสื่อสารขององค์การมหาชนให้มีประสิทธิภาพ สามารถเข้าถึงประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างทั่วถึง จะทำให้ บุคคลเหล่านั้น ตระหนักถึงความสำคัญ บทบาท ภารกิจ ขององค์การ มหาชนในประเทศไทยที่จะให้บริการภาครัฐต่อประชาชนในด้านสังคม และวัฒนธรรมที่มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าด้านอื่นๆ และจะเป็น การสร้างเครื่องมือที่ใช้สื่อสาร พัฒนา ปรับปรุงการให้บริการขององค์การ มหาชนต่อไปในอนาคต

บทเรียนจากสิงคโปร์ SMART NATION

สู่แนวคิดเพื่อการบริการที่สะดวก

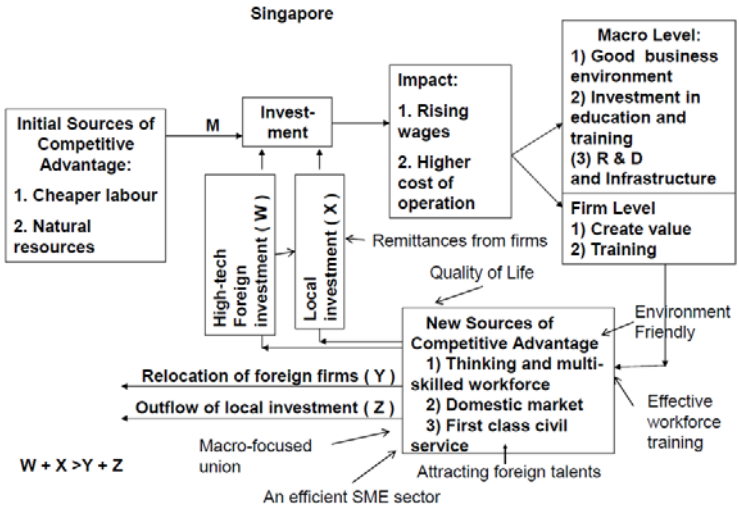
รวดเร็วของกรมการค้าต่างประเทศ

ธีระเวทย์ ด้านแก้ว

สิงคโปร์กับการพัฒนาประเทศ

เมื่อปี 1965 หรือ พ.ศ. 2508 “สิงคโปร์” พื้นที่เกาะเล็กๆ บริเวณปลายสุดของคาบสมุทรมลายู ได้แยกตัวออกมาจากประเทศมาเลเซีย ก้าวขึ้นมาเป็นเอกราชอย่างเต็มตัวจากความขัดแย้งทางเชื้อชาติที่ประชากรส่วนใหญ่มีเชื้อสายจีนแตกต่างจากสหภาพมลายูที่คนส่วนใหญ่มีเชื้อสายมาเลย์ จนมาถึงวันนี้ที่สิงคโปร์ได้รับการยกย่องในเวทีโลกในหลายๆ ด้าน จากความมานะ อุตสาหะ ที่ได้พัฒนาประเทศทั้งทางด้านกายภาพ เศรษฐกิจ และการพัฒนาคน ที่ทำให้ประเทศเล็กๆ แห่งนี้กลับมีเศรษฐกิจที่แข็งแกร่ง เป็นศูนย์กลางทางการเงินการค้า และการขนส่ง ในภูมิภาคเอเชีย เป็นประเทศที่มีระดับการศึกษาในแถวหน้าของโลก ซึ่งปัจจัยตั้งต้นสู่การพัฒนาดังกล่าวในช่วงแรกเริ่มของสิงคโปร์คือทรัพยากรมนุษย์อันเป็นทรัพยากรที่รัฐบาลสิงคโปร์ได้ทุ่มเทงบประมาณให้การศึกษและการฝึกอบรมให้กับประชากรในประเทศ รวมถึงการเปิดกว้างเพื่อดึงดูดบุคลากรหัวกะทิของโลก มาร่วมสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสิงคโปร์จนนำมาซึ่งความสำเร็จดังเช่นปัจจุบัน สิ่งที่รัฐบาลสิงคโปร์ได้ทำควบคู่กันไปคือการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีให้กับภาคธุรกิจ และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อการวิจัย

และพัฒนา เพื่อดึงดูดการลงทุนมายังสิงคโปร์จนทำให้สามารถยกระดับรายได้ พัฒนาคำรู้ความสามารถของประชาชนเพื่อรองรับการพัฒนาของภาคอุตสาหกรรมใหม่ๆ ในอนาคต (ภาพที่ 1)



ภาพที่ 1: ตัวแบบการพัฒนาความสามารถด้านการแข่งขันของสิงคโปร์

ที่มา : Labour Economics and Public Policy:Managing the

Labour Markets for Competitiveness Professor CHEW Soon Beng,

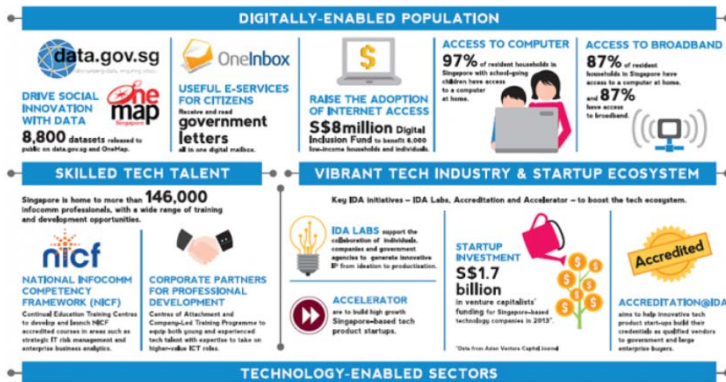
Nanyang Technological University

SMART สิงคโปร์ - SMART NATION

จนมาถึงวันนี้ที่สิงคโปร์ประกาศตนเองในการเป็น SMART NATION และจะเป็นประเทศแรกในโลกที่นำเทคโนโลยี มาปรับใช้ ในการแก้ปัญหาในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น การคมนาคมขนส่ง ความแออัด ของประชากร การเตรียมพร้อมสำหรับสังคมผู้สูงอายุ (Aging Society)

และการสาธารณสุขมูลฐาน เพื่อการเป็นเมืองที่น่าอยู่ระดับโลก ที่มุ่งเน้นให้ประชาชนมีความสุขและสมดุลภายใต้การขับเคลื่อนด้วย เทคโนโลยีซึ่งเป็นโครงสร้างพื้นฐานสำคัญของประชากร พร้อมสนับสนุน การค้นคว้าด้าน Internet of Things เพื่อสนองทุกไลฟ์สไตล์ การใช้ชีวิตของประชาชน ซึ่งภายใต้แนวคิด Smart Nation นี้ รัฐบาล สิงคโปร์ได้วางรากฐานระบบสื่อสารและสารสนเทศของประเทศ ให้แข่งขันได้ในระดับโลก โดยพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานโทรคมนาคม ให้ล้ำสมัย พร้อมกับให้ความสำคัญต่อการพัฒนาความรู้ความสามารถ ของพลเมืองในด้านเทคโนโลยี ทำให้เกิดการเชื่อมต่อ (Connectivity) โดยมีระบบอินเทอร์เน็ตเชื่อมโยงเสมือนเครือข่ายเดียวกันทั่วทั้งเกาะ เพื่อเก็บรวบรวมวิเคราะห์ และประมวลผลข้อมูลต่างๆ เช่น สภาพ อากาศ การจราจร คิวรถแท็กซี่ในแต่ละช่วงเวลา หรือแม้แต่ลักษณะ การดำรงชีวิตของประชากร แล้วลงทุนสร้าง platform เพื่อจัดเก็บ ข้อมูลมหาศาลเหล่านี้ ในวันที่โครงสร้างพื้นฐาน คน และข้อมูลพร้อม สมบูรณ์ วันนั้นก็จะพัฒนาประเทศให้กลายเป็นชาติอัจฉริยะ โดยมี เป้าหมายเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในประเทศ และดึงดูด ทรัพยากรมนุษย์ในสาขาอาชีพสำคัญจากต่างประเทศ ซึ่งนอกจาก การตอบโจทย์คุณภาพชีวิตของประชาชนในประเทศแล้ว ยังรวมถึง การสร้างความสามารถในการแข่งขันระดับประเทศและความสามารถในการ แข่งขันขององค์กรธุรกิจด้วย เพราะ **ผู้สร้างผลผลิตและความมั่งคั่งให้กับประเทศคือภาคเอกชน** เพราะผู้เล่นที่จะลงสนามแข่ง ไม่ใช่รัฐบาลแต่คือบรรดา “ผู้ประกอบการ” ที่อยู่เบื้องหลังความมั่งคั่ง ของประเทศนั่นเอง โดยประเทศที่จะมั่งคั่งได้นั้น ต้องมีความคิดใหม่ๆ

ที่จะนำไปสู่การสร้างธุรกิจและอุตสาหกรรมใหม่ที่มีมูลค่าสูง ผู้ประกอบการเหล่านี้ล้วนเริ่มต้นจากการมีความคิดในการ สร้างสรรค์ มีนวัตกรรม มีมูลค่าเพิ่ม และสามารถทำให้เกิดประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ ได้ทั้งสิ้น ซึ่งกลยุทธ์สำคัญที่จะนำไปสู่การเป็นประเทศอัจฉริยะ ให้สำเร็จได้คือ **การทำงานร่วมกันระหว่างภาครัฐประชาชน ธุรกิจ และ หน่วยงานต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศ** รวมไปถึงธุรกิจเกิดใหม่ที่ใช้ เทคโนโลยีไอทีเป็นตัวขับเคลื่อน โดยภาคเอกชนจะเป็นตัวแปรสำคัญ สูงสุดในการสร้างนวัตกรรม จากฐานข้อมูลมหาศาลที่ภาครัฐจัดเก็บไว้ และนำเทคโนโลยีและข้อมูลเหล่านี้แปรเป็นรายได้ในเชิงพาณิชย์ โดยรัฐบาลสิงคโปร์พร้อมช่วยเหลือและสนับสนุนภาคธุรกิจ ทั้งเงินทุน และการวางกฎระเบียบที่เอื้อต่อการลงทุนจากต่างชาติ อีกทั้งสภาพแวดล้อม ที่เอื้ออำนวยในการต่อยอดเทคโนโลยีใหม่ๆ ไม่ว่าจะโครงสร้างพื้นฐานที่ดี หรือแรงงานที่มีศักยภาพ (ภาพที่ 1)



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดและเป้าหมายสู่ SMART NATION ของสิงคโปร์

ที่มา : <http://smartisland.com/wp-content/>

ภาครัฐ – ตัวแปรสำคัญสนับสนุนศักยภาพในการแข่งขันของภาคเอกชน ในเวทีโลก

จากภาพที่ 1 จะเห็นว่าตัวแปรสำคัญที่จะช่วยเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของธุรกิจคือภาคราชการ (First Class Civil Service) ที่มีหน้าที่ในการกำกับดูแล และอำนวยความสะดวก (Facilitate) เพื่อช่วยให้ภาคเอกชนของสิงคโปร์สามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก และเป็นการดึงดูดการลงทุนจากต่างประเทศมายังสิงคโปร์ สนับสนุนธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมซึ่งเป็นฟันเฟืองสำคัญต่อการขยายตัวของเศรษฐกิจในยุค SMART NATION โดยมีภาคราชการเป็นผู้กำกับดูแล และใช้บังคับกฎหมาย ซึ่งปัจจุบันการแข่งขันในภาคธุรกิจต้องการความรวดเร็ว และกระบวนการที่ช่วยลดต้นทุน ลดขั้นตอน จะเห็นว่าเพื่อให้เป้าหมายดังกล่าวสำเร็จได้นั้น ในเรื่องของกฎหมายต้องทบทวนยกเลิก แก้ไขครั้งใหญ่ที่สุดในประวัติศาสตร์การเมืองและสังคมของไทย ซึ่งเป็นสิ่งที่รัฐบาลในยุคปัจจุบันกำลังดำเนินการอยู่อย่างจริงจัง แต่ที่สำคัญกว่าและยากกว่าหลายเท่าคือเรื่องของการปรับ “ทัศนคติ” หรือ “วิธีคิด” ของคนในระบบการเมืองและราชการไทย โดยควรหันมาร่วมกันสร้างทัศนคติและการทำงานโดยปรับมุมมองจากการทำงานแบบเดิมที่ให้ความสำคัญกับการทำงานเพียงแค่ว่าสำเร็จตามกระบวนการที่ตนได้รับมอบหมาย (Silo Mentality) มาเป็น การทำงานให้ “บรรลุผลสำเร็จร่วมกัน” คือ มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง (People-Centric) มุ่งสู่ความสุขของประชาชน ลดความเหลื่อมล้ำในสังคม ซึ่งเรื่องการนำพาสู่ “ระบบข้าราชการ 4.0” ไม่ใช่แค่เรื่องของ Hardware หรือระบบ เครื่องมือ

อุปกรณ์เท่านั้นที่ต้องเปลี่ยนแปลง เพราะถึงแม้จะมี hardware ดี แต่ถ้า software หรือ "คน" ผู้นำพาไปสู่ 4.0 ไม่เปลี่ยนแปลงก็ไม่อาจทำให้ระบบประสบความสำเร็จ หรือใช้งานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพได้ เมื่อศึกษาต้นแบบการนำความเปลี่ยนแปลงในระบบราชการสิงคโปร์ จะเห็นว่านอกจากจะมี hardware ที่ดีแล้ว สิงคโปร์ยังให้ความสำคัญกับการพัฒนา software ด้วย โดยมีหน่วยงานชื่อว่า public service engagement ที่ขึ้นต่อ prime minister's office โดยตรง ทำหน้าที่ผลักดันการเปลี่ยนแปลง เปลี่ยน mind set ให้คนที่อยู่ในระบบราชการอีกด้วย

กรมการค้าต่างประเทศกับงานด้านการอำนวยความสะดวกทางการค้า

กรมการค้าต่างประเทศมีภารกิจเกี่ยวกับการบริหารการค้าระหว่างประเทศ โดยการกำกับดูแล ส่งเสริม และพัฒนาการค้าระหว่างประเทศ เพื่อส่งเสริม ปกป้อง รักษาผลประโยชน์ทางการค้าและบริหาร การส่งออกและนำเข้าให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีกฎหมายที่เกี่ยวข้องเพื่อการกำกับดูแลหลายฉบับไม่ว่าจะเป็นกฎหมายว่าด้วยการส่งออกไปนอกและการนำเข้ามาในราชอาณาจักรซึ่งสินค้า กฎหมายว่าด้วยการ ตอบัติการทุ่มตลาดและการอุดหนุนซึ่งสินค้าจากต่างประเทศ กฎหมายว่าด้วยมาตรการปกป้องจากการนำเข้าสินค้าที่เพิ่มขึ้น และกฎหมายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการบริหารจัดการการค้าสินค้าเกษตรสำคัญของประเทศทั้งข้าวและมันสำปะหลัง และงานด้านการส่งเสริมการค้าชายแดน ซึ่งจะเห็นว่ากรมการค้าต่างประเทศ

แต่เดิมมีบทบาทในการเป็นผู้กำกับดูแล (Regulator) ด้านการค้าระหว่างประเทศเป็นสำคัญ จนมาถึงยุคที่ทุกประเทศทั่วโลกต่างหันมาให้ความสำคัญในเรื่องของความสามารถทางการแข่งขันของประเทศ เพื่อสนับสนุนภาคธุรกิจ ซึ่งเป็นเสมือนนักรบเศรษฐกิจที่นำพามาซึ่งผลผลิตและความมั่งคั่งให้กับประเทศ ทำให้ออกจากหน้าที่ในการเป็นผู้กำกับดูแลแล้ว อีกบทบาทหนึ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากคือด้านการอำนวยความสะดวกทางการค้าให้กับภาคธุรกิจ เพื่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (competitive advantage) ให้กับผู้ประกอบการ

กรมการค้าต่างประเทศมีวิสัยทัศน์ในการเดินทางพัฒนางานบริการออกหนังสือสำคัญการส่งออก-นำเข้า เพื่ออำนวยความสะดวกลดขั้นตอน และขนานรับนโยบายรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (E-Government) โดยมุ่งปรับปรุงงานบริการ เพื่อยกเลิกการใช้กระดาษ ลดขั้นตอน และภาระค่าใช้จ่ายให้แก่ผู้ประกอบการ รวมถึงลดเวลาการรอรับหนังสือสำคัญต่างๆ เชื่อมโยงข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และคู่ค้าต่างๆ เพื่อก้าวสู่การให้บริการแบบ Paperless ตามนโยบายรัฐบาลในการขับเคลื่อนสู่เศรษฐกิจดิจิทัลรองรับ Thailand 4.0 ช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถใช้งานได้ง่าย ไม่ยุ่งยาก ไม่ต้องกรอกข้อมูลซ้ำซ้อน ไม่ต้องส่งเอกสารประกอบในรูปแบบกระดาษ และที่สำคัญสามารถส่งแบบคำขอได้ทุกวัน ตลอด 24 ชั่วโมง และแจ้งผลอนุมัติผ่านระบบคอมพิวเตอร์ สามารถนำไปดำเนินการทางพิธีการศุลกากรได้ทันที

บทเรียนจากสิงคโปร์สู่แนวคิดเพื่อการบริการที่สะดวก รวดเร็วของ กรมการค้าต่างประเทศ



สิงคโปร์มีเป้าหมายที่จะพัฒนาประเทศให้กลายเป็นประเทศอัจฉริยะอันดับหนึ่งของโลก โดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชากรและสนับสนุนชุมชนท้องถิ่น รวมถึงการสนับสนุนผู้ประกอบการโดยการช่วยลดต้นทุนเพิ่มความรวดเร็วในธุรกิจ ซึ่งจากบทเรียนดังกล่าวนี้จะเห็นว่าในงานด้านการบริการของกรมการค้าต่างประเทศในเรื่องกระบวนการส่งออกนำเข้า การขออนุญาตส่งออกนำเข้า การนำผ่าน การตรวจต้นทุน การออกหนังสือรับรองผลการตรวจคุณสมบัติทางด้านถิ่นกำเนิดของสินค้า การรายงานการนำเข้า ฯลฯ ปัจจุบันได้มีการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการอำนวยความสะดวกให้กับทั้งเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานและผู้ประกอบการแล้ว และจากฐานข้อมูลเดิมในการให้บริการดังกล่าวผู้เขียนเห็นว่าสามารถนำมาพัฒนา platform

งานด้านการบริการบนแอปพลิเคชันที่มีความสะดวกมากขึ้นผ่านโทรศัพท์มือถือ หรือ smart phone เพื่อลดขั้นตอนการเดินทางติดต่อ และเวลาที่ใช้ในการดำเนินการลง โดยกรมการค้าต่างประเทศสามารถพัฒนาแอปพลิเคชันที่ช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถขึ้นทะเบียนผู้นำเข้าส่งออก การต่อ/จองคิวดำเนินการด้านเอกสาร หรือการจองคิวการตรวจสอบสินค้ามาตรฐานเพื่อส่งออก การรายงานการนำเข้าผ่านมือถือ การตรวจสอบสถานะของการดำเนินการด้านคำร้องต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นการตรวจต้นทุน การออกหนังสือรับรองถิ่นกำเนิดสินค้า การถามตอบประเด็นคำถาม – ข้อสงสัยของผู้ประกอบการ ฯลฯ โดยใช้ฐานข้อมูลเดิมที่มีอยู่ในระบบคอมพิวเตอร์เชื่อมโยงผ่านแอปพลิเคชัน ให้บริการบนมือถือที่ผู้ประกอบการสามารถใช้งานได้ทุกที่ทุกเวลา

นอกจากการมีเครื่องมือที่สะดวก รวดเร็วในการใช้งานของผู้ประกอบการแล้ว สิ่งสำคัญในการลดขั้นตอน ลดกระบวนการซึ่งเป็นอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการคือ **การปรับปรุงและทบทวนกฎหมายให้มีความทันสมัย** เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจการนำเข้าส่งออกและการใช้สิทธิประโยชน์ทางการค้าในด้านการส่งออกนำเข้าของผู้ประกอบการ พัฒนางานบริการของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐสู่ความเป็นเลิศ เพื่อให้ประชาชนมีความพึงพอใจต่อคุณภาพการให้บริการ โดยออกแบบการบริการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง

การนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับ
จากการฝึกอบรมมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาหรือปรับปรุงงาน
ที่รับผิดชอบ พร้อมข้อเสนอแนะการเปลี่ยนแปลง

นิพัทธา ไชยพัฒน์
นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
สำนักงานประกันสังคม

สำนักงานประกันสังคม เป็นหน่วยงานภายใต้กระทรวงแรงงาน มีบทบาทหน้าที่หลักในการบริหารงานกองทุนประกันสังคมและกองทุนเงินทดแทน ตามพระราชบัญญัติประกันสังคม พ.ศ. 2533 และที่แก้ไขเพิ่มเติม และพระราชบัญญัติเงินทดแทน พ.ศ. 2537 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างหลักประกันชีวิตให้กับลูกจ้าง ผู้ประกันตน ให้มีความมั่นคงในการดำรงชีวิตระหว่างทำงานและพ้นวัยทำงาน ซึ่งสำนักงานประกันสังคมให้ความสำคัญคุ้มครองและหลักประกันสังคมแก่ลูกจ้าง นายจ้าง ผู้ประกันตนที่ประสบอันตราย เจ็บป่วย ทูพพลภาพ หรือตาย ที่ไม่เนื่องจากการทำงานรวมทั้งการคลอดบุตร สงเคราะห์บุตร ชราภาพ และว่างงาน

วิสัยทัศน์ : ก้าวสู่องค์กรชั้นนำในภูมิภาคอาเซียน

พันธกิจ : การบริหารการประกันสังคมและเงินทดแทน โดยการจัดการที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้แรงงานมีหลักประกันชีวิตที่มั่นคง

ค่านิยม : “CHANGES” โดยมุ่งให้บุคลากรของสำนักงานประกันสังคมเป็นบุคลากร ดังนี้

Creative - สร้างสรรค์

Helpful-เป็นห่วงเป็นใยมีใจบริการ

Accountability-สำนึกรับผิดชอบ

Notable Leadership - เป็นผู้นำที่โดดเด่น

Go forward into the Digital World - ก้าวทันโลกและการเปลี่ยนแปลงสู่โลกยุคดิจิทัล Expert & Ethics - เป็นมืออาชีพ
ซื่อสัตย์สุจริตและมีจริยธรรม

Sacrifice-ทุ่มเทและเสียสละ

การได้โอกาสเข้ารับการอบรมและศึกษาดูงานในหน่วยงานที่สำคัญของประเทศสิงคโปร์ ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งที่จะนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาจัดทำเป็นข้อเสนอในการพัฒนาหน่วยงานเพื่อให้เกิดการปฏิรูปองค์กร ปฏิรูปการทำงาน ให้บุคลากรสำนักงานประกันสังคม ก้าวสู่ยุคไทยแลนด์ 4.0

บทเรียนจากการฝึกอบรม

สิงคโปร์เป็นประเทศที่มีพื้นที่เป็นเกาะเล็กๆ และมีทรัพยากรอย่างจำกัด สิงคโปร์จึงให้ความสำคัญต่อการสร้างและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยดำเนินการแสวงหาทรัพยากรมนุษย์จากทั่วโลก เข้ามาเป็นแรงขับเคลื่อนเศรษฐกิจและการพัฒนาประเทศ และเป็นประเทศที่ประสบความสำเร็จทางด้านการควบคุมบริหารจัดการภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสิงคโปร์มีหน่วยงานที่ดูแลกำลังแรงงาน ได้แก่ กระทรวงแรงงานของสิงคโปร์ (Ministry of Manpower) โดยมีหน่วยงาน ได้แก่ Workforce Singapore (WSG) ที่ดูแลลูกจ้างและนายจ้าง

ในการฝึกอบรม ทางการ และพัฒนากำลังแรงงานให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีกลยุทธ์ 2 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 ช่วยลูกจ้างทางการโดยการปรับตัวและเติบโตไปด้วยกัน (Adapt and Grow) เช่น การหางานให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล เพิ่มทักษะให้แก่ลูกจ้างเพื่อให้ลูกจ้างได้งานที่เหมาะสม และมีความก้าวหน้าในอนาคต โดยมีการใช้โปรแกรมต่างๆ ในการสมัครงานผ่านเว็บไซต์ Application ทางมือถือ การเป็นที่ปรึกษาเรื่องงาน การฝึกอบรมเรื่องทักษะในการทำงาน รัฐบาลจะเป็นผู้ดูแลเรื่องค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม โดยนายจ้างจะเป็นคนที่ส่งให้ลูกจ้างเข้ารับการอบรม เพื่อพัฒนาศักยภาพของลูกจ้าง และเมื่อลูกจ้างกลับมาปฏิบัติงานแล้ว จะมีการประเมินว่าพัฒนามากน้อยเพียงใด เพื่อจะเพิ่มเงินเดือนให้กับลูกจ้างต่อไป เช่น โครงการ Workfare เป็นโครงการช่วยเหลือของรัฐที่ช่วยลูกจ้างชาวสิงคโปร์ที่มีรายได้ไม่เกิน 1,900 เหรียญสิงคโปร์ต่อเดือน รวมถึงคุณสมบัติอื่นๆ ตามเงื่อนไขที่รัฐบาลกำหนด โดยกระตุ้นให้ชาวสิงคโปร์ยกระดับฝีมือโดยผ่านระบบเงินสนับสนุนและเงินออมหลังเกษียณอายุ ประกอบด้วย Workfare Income Supplement scheme (WIS) และ Workfare Training Support scheme (WTS)

Workfare Income Supplement scheme (WIS) เป็นการช่วยเหลือชาวสิงคโปร์ผ่านระบบเงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพสำหรับผู้มีงานทำโดยให้ทั้งเงินสดและเงินกองทุนสะสมเพื่อเป็นเงินออมหลังเกษียณอายุ

Workfare Training Support scheme (WTS) เป็นการเติมเต็ม WIS ให้มีความสมบูรณ์มากขึ้นโดยส่งเสริมให้คนงานชาวสิงคโปร์ที่เข้าอบรมเสริมทักษะ WTS ช่วยสนับสนุนการจ้างงานและเพิ่มรายได้ โดยให้เงินสนับสนุนทั้งลูกจ้างและนายจ้างร้อยละ 95 และหากลูกจ้างเข้ารับการฝึกอบรมเต็มหลักสูตรเกณฑ์กำหนดก็จะได้รับเงินรางวัล 400 เหรียญสิงคโปร์ต่อปี

ความช่วยเหลือสำหรับผู้หางาน

Job Preparation Support เพื่อสร้างความพร้อมและเพิ่มโอกาสที่จะได้รับการจ้างงาน ผู้หางานสามารถเข้าอบรมเชิงปฏิบัติ (Job Preparation Workshop) ที่ได้รับการดัดแปลงให้เหมาะสมเพื่อให้ผู้หางานมีความรู้ความสามารถที่จะกลับเข้าสู่ตลาดแรงงานโดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย

ความช่วยเหลือสำหรับลูกจ้าง

ลูกจ้างใหม่ที่ได้รับการจ้างงานจากนายจ้างในโปรแกรม Workpro ซึ่งเป็นโปรแกรมให้เงินช่วยเหลือจากภาครัฐให้แก่ นายจ้างที่จ้างงานลูกจ้างในท้องถิ่นให้ปฏิบัติงาน ภาครัฐจะให้เงินช่วยเหลือค่าเดินทางให้แก่ลูกจ้างจำนวนเดือนละ 200 เหรียญสิงคโปร์ ในการเดินทางมาปฏิบัติงาน

ลูกจ้างใหม่ที่เพิ่งกลับเข้ามาในตลาดแรงงานจากนายจ้างในโปรแกรมโปรแกรม Workpro และยังคงทำงานอยู่จะได้รับเงินโบนัสพิเศษไม่เกิน 1,200 เหรียญสิงคโปร์ในระยะเวลา 12 เดือน

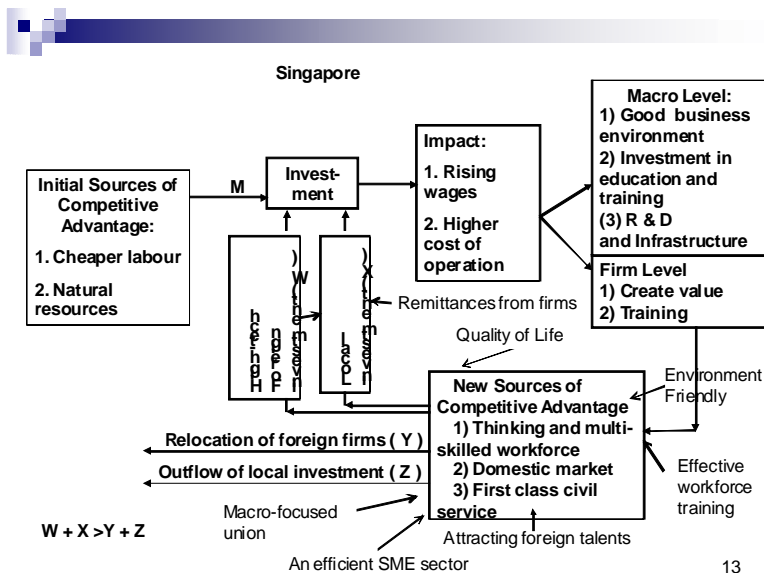
กลยุทธ์ที่ 2 ช่วยธุรกิจปรับรูปและเติบโตไปด้วยกัน (Transform and Grow) เช่น

P-Max เป็นโปรแกรมที่ช่วยผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อย (SME) ในเรื่องการจ้างงานระดับผู้บริหาร ผู้จัดการ และผู้ชำนาญงาน (PMEs) ผู้ประกอบการ SMEs ที่เข้าร่วมโครงการ จะได้รับการฝึกอบรม เช่น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพและวิธีการทำงานกับ PMEs ที่เพิ่งได้รับการว่าจ้าง ผู้ประกอบการ SMEs จะได้รับเงินช่วยเหลือ 5,000 สิงคโปร์

Job Redesign Grant เงินสนับสนุนไม่เกิน 300,000 เหรียญสิงคโปร์ต่อบริษัท ที่ออกแบบสถานที่ทำงานเพื่อการจ้างงานชาวท้องถิ่นที่อยู่ในวัยทำงานหรือดึงดูดชาวสิงคโปร์ให้กลับเข้าสู่ตลาดแรงงาน On-the-Job Training Allowance เงินสนับสนุนไม่เกิน 50,000 เหรียญสิงคโปร์ต่อบริษัท ที่จ้างและให้การฝึกอบรมชาวสิงคโปร์ที่กลับเข้าสู่ตลาดแรงงานใหม่โดยจ่ายเท่ากับค่าจ้างของลูกจ้าง 1 เดือนสูงสุดไม่เกิน 2,000 เหรียญสิงคโปร์ โดยมีเงื่อนไขว่าต้องเป็นลูกจ้างประจำ และได้เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรเวลาไม่ต่ำกว่า 2 เดือน

ซึ่งทฤษฎีของ Professor CHEW Soon Beng เห็นได้ว่าประเทศสิงคโปร์จะพัฒนาได้นั้น เริ่มต้นจาก (M) แรงงาน โดยการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์โดยการเพิ่ม (W) การลงทุนโดยการนำชาวต่างชาติเข้ามาพัฒนาประเทศเพื่อให้เกิดการ Knowledge Transfer ระหว่างชาวต่างชาติกับชาวสิงคโปร์ โดยให้ชาวต่างชาติที่มีศักยภาพ (Foreign Talents) มาสอนนักศึกษา เข้ามาเป็นนักวิจัยซึ่งนโยบายการดึงดูด

ชาวต่างประเทศเข้ามาทำงานในสิงคโปร์ โดยการให้สวัสดิการที่ดีสำหรับชาวต่างประเทศที่เป็นคนเก่งให้ได้ใช้ประโยชน์และได้รับสวัสดิการ งานบริการสาธารณสุขและสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานที่ดี มีมาตรฐานเช่นเดียวกับชาวสิงคโปร์ เช่น การรักษาพยาบาล การศึกษา การประกันภัย-การประกันชีวิต เป็นต้น และ (X) การลงทุนเพื่อพัฒนาบุคลากรภายในประเทศของตนเอง ผ่านการฝึกอบรมให้เกิดแรงงานมีทักษะที่หลากหลาย



ที่มา *Professor CHEW Soon Beng Deputy Director, Nanyang Centre for Public Administration, Nanyang Technological University Singapore*

และนอกจากการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ การปฏิรูประบบราชการ ก็เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ทำให้ประเทศสิงคโปร์เป็นประเทศที่พัฒนา รัฐบาลสิงคโปร์มีพันธกิจในการเป็น First Class Service โดยมีเป้าหมาย ในการบริการสาธารณะให้แก่ประชาชน และทำงานร่วมกันทั้ง ประชาชนและภาคเอกชน โดยการรวมหน่วยงานราชการต่างๆ ให้เป็น หนึ่งเดียว (One Public Service) เพื่อให้ตอบโจทย์และแก้ปัญหาให้กับ ประชาชน การทำงานเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen Centricity) พร้อมทั้งนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในอนาคต (Working Smarter and Better Through Technology) และที่สำคัญต้องทำให้ประชาชนสิงคโปร์ เชื่อมั่นและเชื่อใจในรัฐบาลหรือองค์กรของรัฐ (Trust) โดยคณะกรรมการ บริการสาธารณะของสิงคโปร์ (Public Service Committee : PSC) ได้กำหนดคุณลักษณะของข้าราชการในสิงคโปร์ดังนี้

1. มีความมุ่งมั่นให้บริการประชาชน และปรับปรุงชีวิตของ ชาวสิงคโปร์ให้ดียิ่งขึ้น
2. มีมาตรฐานความเป็นมืออาชีพ และมีความซื่อสัตย์สูง
3. ใส่ใจรับฟัง และเข้าใจความทุกข์ร้อนของประชาชน
4. มีความสามารถด้านเทคโนโลยี
5. มีความสามารถด้านการปรับตัวในโลกยุคแห่ง การเปลี่ยนแปลง

นอกจากนี้ คณะกรรมการบริการสาธารณะของสิงคโปร์ (Public Service Committee : PSC) ได้มีการมอบทุนการศึกษา ให้แก่ข้าราชการที่มีผลงานโดดเด่น ให้เข้าเรียนในมหาวิทยาลัยชั้นนำ

ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อให้ข้าราชการมีความรู้มากยิ่งขึ้น เพื่อมารับใช้ประเทศชาติต่อไป

ข้อเสนอแนะในการพัฒนางาน

จากบทเรียนที่ได้รับจากการฝึกอบรม จะเห็นได้ว่าประเทศสิงคโปร์โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพ พร้อมทั้งปฏิรูประบบราชการให้เป็นหน่วยงานที่บริการประชาชน โดยยึดประชาชนเป็นที่ตั้ง พร้อมทั้งนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ รองรับประเทศไทย 4.0 ซึ่งสำนักงานประกันสังคมมีประเด็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาบริหารจัดการทุนมนุษย์ได้อย่างเป็นรูปธรรม และสอดคล้องกับทิศทางของโลกปัจจุบันและอนาคต โดยมีเป้าประสงค์เป็นองค์กรที่ดึงดูด และได้รับความสนใจจากคนเก่ง และสามารถธำรงรักษาคนดีและเก่ง อยู่ร่วมกันในการพัฒนาองค์กรอย่างก้าวกระโดดสู่องค์กรที่ยั่งยืน ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือบุคลากรของสำนักงานประกันสังคมในยุคประเทศไทย 4.0 ประกอบกับในระยะเวลานี้ องค์กรหน่วยงานราชการก็จะเกิดปัญหาการขาดแคลนกำลังคนภาครัฐ สำนักงานประกันสังคมต้องมีการปรับตัวในเรื่องของทรัพยากรบุคคล โดยใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของประเทศสิงคโปร์มาเป็นแนวทางในการพัฒนางาน จากทฤษฎีของ *Professor CHEW Soon Beng* ผู้เขียนบทความมีข้อเสนอแนะการพัฒนาบุคลากรออกเป็น 2 ส่วนดังนี้

1. การพัฒนาบุคลากรภายในหน่วยงาน โดยให้เกิดปรับตัว เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตและเติบโตไปพร้อมๆ กันกับองค์กร **Adapt and Grow**

- Productive Manpower โดยต้องส่งเสริมให้ข้าราชการ และพนักงานของสำนักงานเป็นบุคคลที่มีทักษะที่หลากหลาย (Multi Skill)

- Innovation Workforce พัฒนากำลังแรงงานในสำนักงาน ให้สามารถนำเทคโนโลยีและนวัตกรรม มาพัฒนางาน และส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต Life Long Learning

- Creative Workforce เพิ่มบุคลากรให้มีความรู้ ในสายวิชาชีพที่จำเป็นต่องานประกันสังคม เช่น คณิตศาสตร์ประกันภัย วิศวกรรมเงิน เศรษฐศาสตร์สาธารณสุข บัญชี นิติศาสตร์ กายภาพบำบัด อาชีวบำบัด เป็นต้น โดยผ่านการฝึกอบรมและให้ทุนอุดหนุนการศึกษา พร้อมทั้งสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือองค์กรต่อไป

2. การสร้างหน่วยงานให้เป็นองค์กรที่น่าอยู่เพื่อดึงดูด ชาวต่างชาติที่มีศักยภาพ (Foreign Talent) หรือผู้มีศักยภาพสูงเข้ามา ในหน่วยงาน จึงต้องมีการเปลี่ยนแปลง Mindset คือ การเปลี่ยนแปลง ความคิดโดยการสนับสนุนคนเก่งจากหน่วยงานภายนอกหรือต่างชาติ มาเป็นที่ปรึกษาเพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้และเกิด Knowledge Transfer เช่น สาขาคณิตศาสตร์ประกันภัย เป็นสาขาที่ขาดแคลน ควรจะมีการดึงชาวต่างชาติมาสอนหรือถ่ายทอดองค์ความรู้ให้แก่บุคลากรของ สำนักงานประกันสังคม นอกจากนี้การดึงคนเก่งจากภายนอกเข้ามา ในสาขาวิชาที่ขาดแคลน โดยการให้ทุนอุดหนุนการศึกษาแก่บุคลากร ภายนอกหรือนักศึกษาจากมหาวิทยาลัยทั้งภายในภายนอกประเทศ

ข้อเสนอการพัฒนาและปรับปรุงงาน
ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล
ของกรมควบคุมมลพิษ

ปิณิดา ลีลพจน์ กำแพงทอง
นักวิชาการสิ่งแวดล้อมชำนาญการ
กรมควบคุมมลพิษ

ความเป็นมา

ในหลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับข้าราชการประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 ของสำนักงาน ก.พ. หรือ Competency-based Development ที่ได้จัดโดย Nanyang Technological University ณ ประเทศสาธารณรัฐสิงคโปร์ นั้นประกอบไปด้วย หัวข้อหลัก 5 หัวข้อ ได้แก่

- ASEAN – CHINA Relation: Review, Analysis, and Prospects
- Personnel Management and Evaluation in Singapore Public Service
- Singapore’s Experience in Smart Nation
- Singapore’s Public Sector Transformation
- Singapore’s Talent and Leadership Development

เมื่อประมวลผลองค์ความรู้ตลอดหลักสูตรสามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยสำคัญของความสำเร็จในการเป็นผู้นำทางด้านเศรษฐกิจของประเทศเล็กๆ ที่มีทรัพยากรจำกัดอย่างสิงคโปร์นั้น มาจากการให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อสร้างประเทศที่เป็นหนึ่งในผู้นำเศรษฐกิจระดับต้นของโลก โดยระดับผู้นำประเทศมีวิสัยทัศน์การเป็น Smart Nation ซึ่งใช้องค์ความรู้มาพัฒนาเป็นนวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในทุกภาคส่วน มาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1965 ที่เป็นเอกราชจากประเทศอังกฤษและแยกตัวจากประเทศมาเลเซีย ทั้งการบริหารงานและการบริการภาครัฐ กระบวนการผลิตสินค้าและการดำเนินธุรกิจ ในภาคเอกชน รวมไปถึงการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในภาคประชาชน สอดรับกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติในการเป็น Smart Nation โดยภาครัฐจะเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวให้ทันสมัยอยู่เสมอ ประกอบกับการดำเนินงานร่วมกันอย่างเป็นระบบในทุกภาคส่วน จึงส่งผลให้ประเทศมีความสามารถสูงในการแข่งขันกับประเทศอื่นที่มีทรัพยากรธรรมชาติมากกว่า

หลักการและเหตุผล

กรมควบคุมมลพิษ เป็นองค์กรที่มีจุดแข็งในการเป็นผู้นำทางวิชาการในการจัดการมลพิษของประเทศ ได้รับความเชื่อถือในระดับสูงจากหน่วยงานราชการ เอกชน รวมถึงประชาชน ในการให้ข้อเสนอแนะและแก้ไขปัญหามลพิษซึ่งในปัจจุบันภาคประชาชนมีความตระหนักรู้และให้ความสนใจในปัญหาสิ่งแวดล้อมมากขึ้น ประกอบกับปัญหามลพิษในประเทศที่ทวีความรุนแรงขึ้น กรมควบคุมมลพิษจึงประสบ

ปัญหาภาระงานที่มากขึ้น ประกอบกับบุคลากรที่มีจำนวนจำกัด จึงมีความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในองค์กร ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่เพิ่มขึ้นให้สามารถตอบสนอง ต่อเหตุวิกฤตได้อย่างทันท่วงที

ในขณะที่กรมควบคุมมลพิษเป็นองค์กรที่เป็นผู้นำในด้านการจัดการมลพิษในภาครัฐ ซึ่งมีจุดแข็งเป็นบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีความรู้ ความสามารถสูง แต่ยังคงประสบปัญหาการสูญเสียบุคลากร (Brain Drain) โดยเฉพาะกลุ่มผู้มีศักยภาพสูง (Talented) โดยมีอัตราการโอนย้ายหรือ ลาออกที่สูงสำหรับหน่วยงานที่ได้รับการจัดสรรทุนรัฐบาลกระทรวง วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การปรับปรุงการบริหารงานทรัพยากร บุคคลจึงมีความสำคัญเป็นลำดับแรกในการพัฒนาองค์กร เพื่อลด การสูญเสียบุคลากรกลุ่มที่มีศักยภาพสูงและเพิ่มศักยภาพให้แก่ บุคลากรปัจจุบันในการปรับปรุงกระบวนการงานให้สามารถลดขั้นตอน เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้

เป้าหมายยุทธศาสตร์

เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงโดยใช้นวัตกรรม ในการดำเนินงานและประสานความร่วมมือทั้งภายในและภายนอก หน่วยงาน

ข้อเสนอ

เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กล่าว ยุทธศาสตร์การบริหาร ทรัพยากรบุคคลจึงควรมุ่งเน้นการไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อสร้าง

บุคลากรที่มีความสามารถในการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงและมีโลกทัศน์ที่เปิดรับแนวความคิดใหม่ๆ อยู่เสมอ ซึ่งจะนำไปสู่การคิดค้นนวัตกรรมในการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพที่สูงขึ้นได้ จึงขอเสนอแนวคิดแบ่งออกเป็น 2 ระดับ ดังนี้

1. ระดับภาพรวมของระบบราชการ เสนอให้มีการปรับเปลี่ยนงานบริหารบุคลากร โดยมุ่งเน้นการบริหารทรัพยากรบุคคล หรือ Human Resource Management ตามยุทธศาสตร์ที่กล่าว และปรับปรุงระบบการประเมินผลการดำเนินงานและการเลื่อนระดับชั้นจากทเรียน Personnel Management and Evaluation in Singapore Public Service การประเมินผลการดำเนินงานและการเลื่อนระดับชั้นจะแยกออกจากกันโดยสิ้นเชิง กล่าวคือ

(1) การประเมินผลการดำเนินงาน (Performance Appraisal) จะเป็นไปตามตัวชี้วัดและเกณฑ์การให้คะแนนความสำเร็จของงาน หรือ KPI ซึ่งเทียบเคียงได้กับระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของไทย โดยผลการประเมินนอกจากจะใช้ในการขึ้นเงินเดือนหรือให้รางวัลแล้ว ยังใช้ในการโยกย้ายบุคลากรภายในหน่วยงานและการกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมที่บุคลากรควรได้รับเพื่อนำไปพัฒนาตนเองต่อไปในแต่ละปี

(2) การประเมินศักยภาพการเลื่อนระดับชั้น (Potential Appraisal) เทียบเคียงได้กับการประเมินสมรรถนะภายใต้การประเมินผลการปฏิบัติราชการของไทย แต่ระบบราชการสิงคโปร์จะแยกการประเมินนี้ออกมาจากการประเมินผลการดำเนินงานที่ใช้

ในการขึ้นเงินเดือน กล่าวคือ ใช้สำหรับประเมินศักยภาพของบุคลากรรายบุคคล ว่ามีศักยภาพในการเลื่อนระดับขั้นได้สูงสุดที่ระดับใด โดยคะแนนการประเมินนี้จะถูกนำมาจัดเรียงลำดับบุคลากรภายในหน่วยงานโดยไม่มีการแบ่งแยกระดับขั้นของผู้ถูกประเมินและถือเป็นเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกเจ้าหน้าที่ขึ้นสู่ระดับผู้บริหาร คุณสมบัติที่ใช้ในการประเมินศักยภาพดังกล่าว เรียกโดยย่อว่า **HAIR** ซึ่งประกอบด้วย

- **Helicopter Quality** คือ ความสามารถในการมองภาพรวมแล้วมองเห็นจุดที่ต้องแก้ไขในภาพย่อย สามารถลดระดับลงมาแก้ไขปัญหาในระดับย่อยแล้วมองเห็นผลลัพธ์ที่มีต่อองค์กรรวมทั้งระบบได้ เปรียบเสมือนเฮลิคอปเตอร์ที่บินอยู่บนท้องฟ้าสามารถมองเห็นภาพรวมของพื้นที่แล้วสามารถลดระดับการบินลงมาที่พื้นเพื่อแก้ไขปัญหา และบินกลับขึ้นไปมองเห็นการเปลี่ยนแปลงของภาพรวมอีกครั้ง

- **Power of Analysis** คือ ความสามารถในการวิเคราะห์เพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหา

- **Imagination** คือ จินตนาการ เป็นความสามารถที่จะคิดค้นสิ่งใหม่ อย่างไรก็ตามจินตนาการดังกล่าวต้องไม่เป็นเพียงความฝัน โดยต้องมีคุณสมบัติข้อต่อไปนี

- **Sense of Reality** คือ ความสามารถในการนำจินตนาการไปสู่การปฏิบัติได้จริง และสามารถถ่ายทอดให้ผู้อื่นเข้าใจได้

สุดท้าย ผู้ที่ผ่านคุณสมบัติ HAIR ทั้ง 4 ข้อ จะสามารถขึ้นสู่ระดับผู้บริหารได้ จะต้องประกอบด้วย Veto Qualities 2 ข้อ ได้แก่

- Leadership คือ มีความเป็นผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจและโน้มน้าวผู้คนได้
- Character คือ มีบุคลิกภาพที่ดี เช่น มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความซื่อสัตย์สุจริต

2. ระดับหน่วยงาน เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายยุทธศาสตร์ที่กล่าวข้างต้นจึงเสนอให้มีการปรับปรุงการบริหารงานบุคลากรภายในกรมควบคุมมลพิษใน 3 ประเด็น ดังนี้

- **การจัดหลักสูตรการฝึกอบรมรายบุคคล** เสนอให้มีการปรับปรุงให้ตอบสนองการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล เนื่องจากแต่ละคนมีจุดเด่นจุดด้อยที่ไม่เหมือนกัน การจัดหลักสูตรเดียวกันให้ทั้งหน่วยงานจึงไม่สามารถปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นได้ โดยหลักสูตรที่แต่ละบุคคลสมควรได้รับสามารถบ่งชี้ได้จากผลการประเมินรายบุคคลและสามารถปรับใช้ภายในหน่วยงานได้ทันที ทั้งนี้หลักสูตรที่สมควรเป็นภาคบังคับ ได้แก่ (1) เทคโนโลยีและนวัตกรรมสำหรับผู้จบการศึกษามาเป็นระยะเวลาช้านาน เพื่อให้รับทราบเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ อยู่เสมอ และ (2) ภาษาต่างประเทศ โดยการศึกษาวิจัยด้านภาษาศาสตร์ พบว่า การเรียนรู้ภาษาต่างประเทศจะเปิดโลกทัศน์ให้ผู้เรียนมีความสามารถในการมองต่างมุม เนื่องจากโครงสร้างของภาษามาจากมุมมองและการรับรู้ของชนชาตินั้นๆ การได้เรียนภาษาต่างประเทศ และมีแนวโน้มที่จะเปิดรับความเห็นที่แตกต่าง

จึงจัดเป็นการพัฒนาความสามารถในการรับรู้และเปิดมุมมองใหม่ๆ ให้แก่ผู้เรียน และจะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ในการทำงาน โดยการเลือกเรียนภาษาต่างประเทศไม่จำเป็นต้องจำกัดเฉพาะภาษาอังกฤษ

- **การโยกย้ายและหมุนเวียนหน้าที่การทำงาน** เสนอให้มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนการทำงานทุกระดับสำนัก/กอง/ฝ่าย ในรูปแบบ on-the-job training โดยเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับ ได้มีโอกาสเรียนรู้งานของสำนัก/กอง/ฝ่าย อื่นๆ เป็นการส่งเสริมความรู้ ความเข้าใจในงานของกรม เสริมสร้างความร่วมมือระหว่างสำนัก/กอง/ฝ่าย ภายในหน่วยงาน สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกรม สลายการแบ่งพรรคแบ่งพวกได้ และตอบโจทย์เป้าหมายยุทธศาสตร์การประสานความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน สำหรับแนวทางการดำเนินการ อาจเริ่มจากการหมุนเวียนเจ้าหน้าที่ในส่วนน้อยก่อน เช่น ระดับปฏิบัติงานทุก 2 ปี สามารถเวียนไป on-the-job training ในสำนัก/กอง/ฝ่ายต่างๆ ระดับผู้อำนวยการส่วนมีการโยกย้ายทุก 4 ปี เป็นต้น หากประสบความสำเร็จ สามารถใช้เป็นโอกาสในการเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยการส่งเจ้าหน้าที่ทุกระดับให้สามารถไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้งานนอกกรม จากเดิมที่มีเฉพาะกลุ่มผู้มีศักยภาพสูง (HiPPs, New Wave, นปร.) ที่เข้าร่วมโครงการของสำนักงาน ก.พ. เท่านั้นที่ได้รับโอกาสนี้

- **การประเมินสมรรถนะบุคลากรแบบ 360 องศา** จากเดิมนอกเหนือจากการปรับเปลี่ยนระบบการประเมินผลการปฏิบัติ

ราชการซึ่งต้องอาศัยการปรับเปลี่ยนทั้งระบบจากหน่วยงานกลางของประเทศแล้ว ระดับหน่วยงานสามารถเพิ่มการประเมินเฉพาะของหน่วยงานเพื่อเพิ่มความโปร่งใสในการให้คะแนนได้ โดยการประเมินแบบ 360 องศา กล่าวคือ การประเมินสมรรถนะจากเจ้าหน้าที่ในระดับเดียวกัน เจ้าหน้าที่ระดับล่าง และเจ้าหน้าที่หน่วยงานอื่นที่มีการประสานงาน เพิ่มเติมจากเดิมที่เป็นการประเมินจากผู้บังคับบัญชา แต่เพียงฝ่ายเดียวเพื่อป้องกันผลการประเมินที่เป็นอคติได้

บทสรุป

ข้อเสนอดังกล่าวมาโดยเฉพาะในระดับหน่วยงาน สามารถนำไปปรับใช้ได้ทันที โดยการปรับปรุงดังกล่าวจะสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริง พัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงและมีโลกทัศน์ที่กว้าง ซึ่งจะนำไปสู่การคิดค้นนวัตกรรมในการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพที่สูงขึ้นได้ แก้ไขปัญหาการจัดการกับปริมาณงานที่มากขึ้นด้วยจำนวนบุคลากรที่จำกัดและสร้างองค์กรแห่งความสุข แก้ไขปัญหาการโอนย้ายของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้

การพัฒนาบุคลากรและองค์กรให้มีประสิทธิภาพและ สอดคล้องตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

พนิดา แท้เที่ยง

นักการข่าว ชำนาญการ สำนักข่าวกรองแห่งชาติ

สำนักนายกรัฐมนตรี

สำนักข่าวกรองแห่งชาติเป็นองค์กรทางการข่าวฝ่ายพลเรือน ภายใต้สำนักนายกรัฐมนตรีที่มีภารกิจด้านความมั่นคงเป็นสำคัญ เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและสอดคล้องตาม ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ซึ่งมียุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านความมั่นคง การพัฒนาบุคลากรและองค์กรอยู่ตลอดเวลาเพื่อพร้อมรับการ สถานการณ์ด้านความมั่นคงที่เป็นภัยจึงเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญ เพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ว่า “เป็นหน่วยข่าวที่ทันสมัย เพื่อความมั่นคงของชาติและประชาชน” จากสิ่งที่ได้เรียนรู้และประสบการณ์ ที่ได้รับจากการเข้าร่วมการฝึกอบรมในโครงการพัฒนาสมรรถนะสำหรับ ข้าราชการภาครัฐ (The Competency-based Development Programme for Government Officials) โดยความร่วมมือระหว่างสำนักงานคณะกรรมการ ข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (สจพ.) ทำให้มองเห็นถึงแนวคิดที่ควรนำมาปรับใช้ภายในองค์กร จากแนวคิดการพัฒนาบุคลากรและองค์กรในหน่วยงานของสจพ.

1. การพัฒนาบุคลากรผ่านการประเมินผลการดำเนินงาน

ข้าราชการพลเรือนสังกัดไปรษณีย์อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของ Public Service Commission (PSC) ซึ่งนำระบบการประเมินผลการดำเนินงานของบุคลากรมาใช้ในการบริหารจัดการและพัฒนาระบบข้าราชการ โดยสังกัดไปรษณีย์จะใช้รูปแบบการประเมินผลการดำเนินงานของข้าราชการเป็น 2 ระบบ คือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) และการประเมินศักยภาพ (Potential Appraisal) สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละปีงบประมาณจะยึดตามตัวชี้วัด (KPIs) ที่ได้กำหนดไว้ซึ่งเป็นสิ่งที่สามารถทำได้จริงและเป็นกระบวนการที่เปิดเผยต่อผู้รับการประเมิน

ในขณะที่การประเมินศักยภาพเป็นการประเมินในระดับสูงเพื่อกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) โดยยึดหลักที่เรียกว่า “HAIR” ได้แก่ 1) Helicopter Quality คือ การมองเห็นประเด็นปัญหาที่กว้างและครอบคลุม รวมถึงสามารถลงไปแก้ไขปัญหาในรายละเอียดได้ เปรียบเสมือนการบินของเฮลิคอปเตอร์ 2) Power of Analysis คือ ความสามารถในการคิดวิเคราะห์จากประเด็นใหญ่ที่ซับซ้อนแยกเป็นส่วนๆ เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น 3) Imagination คือ ความสามารถในการมองเห็นในประเด็นใหม่ๆ ที่ผู้อื่นมองไม่เห็น และ 4) Sense of Reality คือ ความสามารถในการนำเสนอโดยตระหนักถึงสภาพความเป็นจริง อย่างไรก็ตาม ผู้รับการประเมินศักยภาพจะต้องมีสิ่งที่สำคัญในเบื้องต้น 2 ประการ คือ ความเป็นผู้นำในการโน้มน้าว

ผู้อื่นให้สนับสนุนแนวคิดของตนและความซื่อตรงในการทำงาน สำหรับการประเมินศักยภาพเป็นกระบวนการที่ไม่เปิดเผยต่อผู้รับการประเมิน รูปแบบการประเมินดังกล่าวเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น นอกจากนี้จะสร้างการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อทราบถึงการปฏิบัติงานของข้าราชการควบคู่ไปกับการรับรู้สภาพปัญหาหรืออุปสรรคระหว่างการปฏิบัติงาน รวมถึงสามารถประเมินผลการดำเนินงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสมแล้ว ยังเป็นการสร้างแรงจูงใจ และดึงดูดบุคลากรให้มุ่งมั่นในการทำงานในหน่วยงานภาครัฐ ผ่านผลตอบแทนการปฏิบัติงานในรูปแบบต่างๆ ที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็น การเลื่อนตำแหน่ง การปรับเงินเดือน การให้โบนัส รวมถึง การมอบหมายการปฏิบัติงานในต่างประเทศ หรือการให้โอกาสการเข้าร่วม หลักสูตรฝึกอบรม ซึ่งเป็นทั้งโอกาสและความท้าทายต่อข้าราชการ ในการนำความรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ ที่ได้รับมาปรับใช้เพื่อพัฒนา และเพิ่มประสิทธิภาพของตนและองค์กร นอกเหนือจากภารกิจงานประจำ

หน่วยงานภาครัฐไทย รวมถึงสำนักข่าวกรองแห่งชาติ มีรูปแบบการประเมินผลการดำเนินงานของข้าราชการภายในองค์กร ที่คล้ายคลึงกับการประเมินผลการดำเนินงานบุคลากรของหน่วยงาน ภาครัฐสิงคโปร์ อย่างไรก็ตาม รูปแบบการประเมินศักยภาพบุคลากร ยังไม่ถูกให้ความสำคัญเท่าที่ควร ส่งผลให้เส้นทางความก้าวหน้า ในอาชีพของผู้ปฏิบัติงานขาดความชัดเจน รวมถึงไม่สามารถสร้าง แรงจูงใจและดึงดูดบุคลากรให้มุ่งมั่นเพื่อองค์กรได้ อีกทั้งผลตอบแทน

ภายหลังการประเมินผลการดำเนินงานของข้าราชการยังคงให้ค่านิยมกับเพียงเรื่องการปรับเงินเดือนที่เพิ่มสูงขึ้นเป็นหลัก ทั้งที่ยังมีผลตอบแทนการปฏิบัติงานในรูปแบบอื่นที่หลากหลายนับที่ได้กล่าวถึงไปก่อนหน้านี้ ดังนั้น ควรนำรูปแบบการประเมินศักยภาพมาปรับใช้เพิ่มในการประเมินผลการดำเนินงานของข้าราชการในหน่วยงานภาครัฐไทย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรและองค์กรด้วย

2. การพัฒนาความเป็นผู้นำและบุคลากรที่มีความสามารถสูง

สิงคโปร์มองว่าทุนมนุษย์ (Human Capital) เป็นต้นทุนที่สำคัญที่มุ่งเน้นการลงทุนไปที่ขีดความสามารถและทักษะในการทำงานของบุคลากรภายในองค์กรโดยมีการเพิ่มการลงทุนในต้นทุนดังกล่าว อาทิ การส่งเสริมด้านการศึกษา หรือการจัดการฝึกอบรม เป็นต้น โดยเพิ่มการลงทุนสูงกว่าการลงทุนในต้นทุนที่เป็นวัตถุ เช่น โรงงาน และเครื่องจักรกล เป็นต้น ทั้งนี้ ทุนมนุษย์ที่มีความเชี่ยวชาญและมีฝีมือกลายเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

สิงคโปร์ได้วางกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถสูงในองค์กรผ่านการให้ความสำคัญใน 8 กิจกรรมหลัก เริ่มตั้งแต่การสรรหา (Recruitment), การรักษาคคน (Retention), การวัดผล (Feedback/measurement), การพัฒนาวิชาชีพ (Professional development), การพัฒนาความเป็นผู้นำที่มีศักยภาพสูง (Leadership/high potential development), การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management),

การวางแผนกำลังคน (Workforce planning) และวัฒนธรรมองค์กร (Organizational culture) นอกจากนี้ สิ่งโคปรัยยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาการวิจัยและพัฒนา (R&D) ควบคู่ไปกับการพัฒนาเศรษฐกิจ ทำให้สภาพเศรษฐกิจและอัตรา GDP เติบโตอย่างต่อเนื่อง

การมีกำลังคนที่มีการศึกษาและมีทักษะในการเปลี่ยนผ่านสถานะทางเศรษฐกิจของประเทศจากการเน้นการใช้แรงงานเป็นเศรษฐกิจฐานความรู้และการขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม รวมถึงปัจจัยด้านจำนวนประชากรที่มีอัตราการเกิดลดลงอย่างต่อเนื่อง ทำให้สิ่งโคปรัยให้ความสำคัญต่อเรื่องกำลังคน โดยได้ริเริ่มแผนที่เรียกว่า “The Manpower 21 Plan” เพื่อพัฒนากำลังคนของสิ่งโคปรัยให้อยู่ในสถานะที่ได้เปรียบในการแข่งขันที่สำคัญในเศรษฐกิจโลกยุคใหม่ ซึ่งแผนดังกล่าวจะตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของสิ่งโคปรัยในการเป็นเศรษฐกิจฐานความรู้ที่สามารถแข่งขันได้ในโลก อีกทั้งยังเป็นการสร้างโอกาสสำหรับคนสิ่งโคปรัยให้ตระหนักอย่างเต็มศักยภาพว่าทุกคนสามารถสร้างการมีส่วนร่วมอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งแนวนโยบาย Thailand 4.0 ของไทยก็มุ่งเน้นการเปลี่ยนเศรษฐกิจแบบเดิมไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม เพื่อให้ประเทศไทยกลายเป็นกลุ่มประเทศที่มีรายได้สูงในขณะที่ทั่วโลกมีการแข่งขันที่สูงขึ้น จึงควรเพิ่มการลงทุนที่ให้ความสำคัญต่อทุนมนุษย์เช่นเดียวกับสิ่งโคปรัย โดยเฉพาะการส่งเสริมด้านการศึกษาเพื่อผลิตกำลังคนที่มีความสามารถและตอบสนองต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ

หน่วยงานภาครัฐไทยควรให้ความสำคัญในการดึงบุคลากรที่มีความสามารถสูงให้เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร เริ่มตั้งแต่การสรรหา ควบคุมไปกับการพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ภายในองค์กร นอกจากนี้หน่วยงานภาครัฐควรทำงานร่วมกับภาคเอกชนในการพัฒนาโลกเพื่อดึงดูด จัดการ และรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ ไม่เป็นเพียงการดำเนินงานที่ติดยึดอยู่กับกรอบของระบบราชการแบบเดิม แต่เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ รวมถึงตอบสนองต่อการดำเนินงานของภาคเอกชนที่มีส่วนสำคัญในการพัฒนาสถานะเศรษฐกิจของประเทศตามยุทธศาสตร์และนโยบายของรัฐบาลที่มีวิสัยทัศน์ อีกทั้งถือเป็นความท้าทายในการสร้างความสนใจในกลุ่มคนรุ่นใหม่ให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ

3. การพัฒนาองค์กรโดยการปฏิรูประบบราชการ

สิงคโปร์ได้ปฏิรูประบบราชการตั้งแต่ทศวรรษ 1980 โดยใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) เพื่อปรับปรุงการบริหารราชการและริเริ่มการขับเคลื่อนผลผลิตของภาครัฐโดยการสร้างทีมเปเรเจคเพื่อนำไปพัฒนาหรือใช้ประโยชน์ต่อองค์กร การปฏิรูปในช่วงที่ 2 ถูกกระตุ้นโดยโลกาภิวัตน์ การเปลี่ยนแปลงจำนวนประชากร รวมถึงความคาดหวังที่เพิ่มขึ้นและความรวดเร็วในการแบ่งปันข้อมูล โดยมีกำหนดเป็นวาระ “Public Service for the 21st Century” (PS21) โดยนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อสร้างหน่วยงานภาครัฐที่ทรงคุณค่าสำหรับสิงคโปร์ อย่างไรก็ตาม การปฏิรูปในช่วงที่ 2 ต่อเนื่องถึงช่วงที่ 3 ต้องรอบคอบทางการเงินโดยใช้ระบบจำกัดงบประมาณ จัดทำกรอบ

การจัดการกำลังคน และตั้งกองทุนลงทุนขึ้นมาใหม่ในกรณีที่ต้องการใช้
งบประมาณเพิ่มเติม

สำหรับการปฏิรูประบบราชการในช่วงปัจจุบันของสิงคโปร์
เน้นไปที่การปฏิรูปหน่วยงานภาครัฐ การสร้างการมีส่วนร่วมของ
ภาคประชาชน และการสร้างความเป็นองค์กร ภายใต้วิสัยทัศน์ “ภาครัฐ
ที่น่าเชื่อถือโดยคำนึงถึงประชาชนเป็นศูนย์กลาง” (One Public Service,
Citizen-Centricity, Trust) ตามภารกิจส่งเสริมการบริการสาธารณะ
โดยใช้นวัตกรรม การเชื่อมต่อและทำงานกับภาคประชาชน การใช้
เทคโนโลยีเพื่อให้การทำงานสะดวกและดีขึ้น การพัฒนาแรงบันดาลใจ
และความพร้อมสำหรับอนาคตในสถานที่ทำงาน รวมถึงการส่งต่อ
การทำงานได้อย่างลงตัวเสมือนภาครัฐที่เป็นหนึ่งเดียว

ตัวอย่างหนึ่งที่ได้เห็นได้ชัดเจนจากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
และนวัตกรรมในภารกิจส่งเสริมการบริการสาธารณะ คือ แอปพลิเคชัน
“ONESERVICE” ซึ่งเป็นช่องทางรับฟังเสียงตอบรับหรือร้องเรียนจาก
ภาคประชาชนผ่านความร่วมมือระหว่าง 8 หน่วยงาน เพื่อปรับปรุง
การประสานงานและส่งต่อการบริการของเทศบาล รวมถึงติดตามมาตรฐาน
การให้บริการ การเก็บรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการสร้าง
เครือข่ายที่เข้มแข็งระหว่างเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน หรือเว็บไซต์ “MyInfo”
เพื่อเก็บข้อมูลส่วนบุคคลที่จำเป็นในการทำงานหรือทำธุรกรรมออนไลน์
เพิ่มความสะดวกสบายให้แก่ประชาชนจากเดิมที่ต้องกรอกข้อมูล
ในแบบฟอร์มแต่ละหน่วยงานแยกจากกัน นำมารวมในแพลตฟอร์มเดียว
ถือว่าเป็นอีกตัวอย่างหนึ่งที่หน่วยงานภาครัฐไทยสามารถนำมา

ประยุกต์ใช้เพื่อตอบสนองในการบริการสาธารณะให้แก่ประชาชน รวมถึงเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรและองค์กรในหน่วยงานภาครัฐที่ส่วนใหญ่มีข้อจำกัดด้านกำลังคน

4. การพัฒนาองค์กรด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม

สิงคโปร์ได้นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัยมาใช้เพื่อสร้างประเทศให้เป็นแบรนด์ Smart Nation จนประสบความสำเร็จเมื่อ 1 พ.ค. 2560 จากการศึกษาที่มีวิสัยทัศน์มองว่าสิงคโปร์เป็นประเทศขนาดเล็กที่ต้องมองหาจุดยืนบนเวทีโลก จึงวางแนวทางให้เป็นประเทศดิจิทัล โดยมองว่าโลกกำลังเข้าสู่การปฏิวัติอุตสาหกรรม ครั้งที่ 4 หรือ Industry 4.0 และการดำรงชีวิตของพลเมืองเข้าไปสู่ยุคของความเป็นดิจิทัล ในขณะนี้จะเห็นได้ว่าผู้บริหารในภาคอุตสาหกรรมได้นำระบบดิจิทัลมาใช้ประโยชน์ อาทิ ด้านการคมนาคมและการขนส่ง หรือเครื่องจักรกลในโรงงาน เป็น Robot Industry ส่วนหนึ่งเนื่องจากพฤติกรรมของมนุษย์ที่เปลี่ยนไป ไม่ต้องการทำงานในภาคอุตสาหกรรม การทำงานของรัฐบาลเพื่อตอบสนองต่อการเป็น Smart Nation ก็เช่นเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็นด้านการศึกษา สาธารณสุข พลังงาน เทคโนโลยี การก่อสร้าง และโครงสร้างพื้นฐาน เป็นต้น โดยมีการตั้งคณะทำงานและหน่วยงานที่รับผิดชอบตั้งแต่การวางแผน/ออกแบบ การกำหนดนโยบาย และการปฏิบัติ เพื่อให้สิงคโปร์เป็น Smart Nation นอกจากนี้ รัฐบาลยังเข้าไปสนับสนุนหรือลงทุนในภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง

สาระสำคัญของการเป็น Smart Nation คือ การทำให้ชีวิตของประชาชนดีขึ้นและมีความสุขสบายเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ยังให้

ความสำคัญกับบุคคลสูงวัยซึ่งกำลังกลายเป็นประชากรส่วนใหญ่ของสิงคโปร์ รวมถึงการมีส่วนร่วมของประชาชนและคำนึงถึงประเด็นสิ่งแวดล้อม สิ่งที่เห็นได้ชัดประการหนึ่งของสิงคโปร์ คือ การพัฒนาแอปพลิเคชันในโทรศัพท์มือถือเพื่อประโยชน์ในการใช้ชีวิตหรือการทำงานที่คล่องตัวและปลอดภัยขึ้นของประชาชน อาทิ Life Saver, Beeline, Remember Me และ Snap Away รวมถึงการจ้างงานผ่านแอปพลิเคชัน สิ่งสำคัญ คือ การสร้างแอปพลิเคชันดังกล่าวให้ตอบสนองการใช้ชีวิตในแต่ละช่วงวัย อย่างไรก็ตาม การเป็น Smart Nation หรือ Smart City ไม่ใช่สิ่งที่สามารถสร้างได้ง่ายหากขาดการตอบสนองในการใช้งานจากประชาชนจนนำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ด้วยนวัตกรรมไม่ใช่เพียงเรื่องของเทคโนโลยี แต่รวมถึงการนำไปปรับใช้เพื่อกระตุ้นการใช้งานนวัตกรรมดังกล่าว

ตัวอย่างหนึ่งจากสิงคโปร์ที่จะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานด้านความมั่นคงในการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาปรับใช้ คือ แอปพลิเคชัน SGSecure ซึ่งถูกสร้างขึ้นมาเมื่อปี 2559 เพื่อรับแจ้งข้อมูลและเตือนภัยเกี่ยวกับการก่อเหตุหรือการก่อการร้ายโดยการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน โดยมีช่องทางการรับข้อมูลที่หลากหลายสอดคล้องกับพฤติกรรมการใช้สื่อออนไลน์ของประชาชน ไม่ว่าจะเป็นการรายงานด้วยข้อความ ภาพถ่าย วิดีโอ และพิกัดสถานที่ รวมถึงการให้ข้อมูลที่จำเป็นในการสังเกตสิ่งต้องสงสัยหรือผิดปกติเพื่อสร้างความตระหนักรู้และป้องกันภัยคุกคามที่อาจจะเกิดขึ้นได้ เป็นการสร้างการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนในงานด้านความมั่นคงเพื่อปกป้องบ้านเมืองและ

ประเทศของตน อีกทั้งหลายประเทศใหญ่ทั่วโลกที่กลายเป็นเป้าของการก่อการร้าย อาทิ กรุงปารีส ฝรั่งเศส และกรุงนิวยอร์ก สหรัฐอเมริกาก็ได้พัฒนาแอปพลิเคชันในลักษณะดังกล่าวเพื่อนำใช้ประโยชน์ในการป้องกันเหตุรุนแรงที่อาจจะเกิดขึ้น

5. การคำนึงถึงอิทธิพลของประเทศมหาอำนาจ

สิงคโปร์เป็นประเทศที่มีพื้นที่ขนาดเล็กเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศในภูมิภาคอาเซียนด้วยกัน และยังมีข้อจำกัดในเรื่องทรัพยากรธรรมชาติ ด้วยเหตุนี้ การรักษาความสัมพันธ์อันดีกับประเทศต่างๆ โดยเฉพาะประเทศเพื่อนบ้าน เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งต่อการอยู่รอดและความมั่นคงของชาติ ทั้งนี้ ในสถานการณ์การเมืองระหว่างประเทศในปัจจุบันที่เกิดภาวะตึงเครียดในประเด็นทะเลจีนใต้ ซึ่งกลายเป็นเวทีความขัดแย้งระหว่างมหาอำนาจอย่างจีนและสหรัฐอเมริกา จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่สิงคโปร์จะต้องศึกษาและติดตามสถานการณ์ดังกล่าว รวมถึงท่าทีจีนซึ่งมีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อประเทศในภูมิภาคอาเซียนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

สิงคโปร์มองว่าการดำเนินความสัมพันธ์และนโยบายของจีนในภูมิภาคอาเซียนในปัจจุบันไม่แตกต่างจากในอดีต คือ การใช้ผลประโยชน์ทางการค้าและการให้ความช่วยเหลือเป็นธงสำคัญ จีนมีความสำคัญต่อสิงคโปร์ ทั้งในแง่ของการเป็นตลาดการค้าขนาดใหญ่และเป็นแหล่งทรัพยากรธรรมชาติที่มหาศาล นอกจากนี้ จีนยังขยายความร่วมมือด้านเศรษฐกิจกับสิงคโปร์และประเทศในภูมิภาคอาเซียน รวมถึงภูมิภาคอื่นๆ ผ่านนโยบายต่างๆ โดยเฉพาะ One Belt One

Road Initiatives ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาที่ริเริ่มและผลักดัน โดยประธานาธิบดี สี จิ้นผิง ของจีน เมื่อปี 2556 ดังนั้น ปัจจัยทางด้าน เศรษฐกิจกลายเป็น Soft Power ของจีนในการดำเนินความสัมพันธ์ กับประเทศต่างๆ เพื่อไม่ให้ถูกมองเป็นภัยคุกคามจากการใช้ Hard Power ดังเช่นในอดีต

อย่างไรก็ตาม การขยายอิทธิพลของจีนที่เพิ่มมากขึ้น ในภูมิภาคอาเซียนยังเป็นความท้าทายต่อบทบาทของสหรัฐอเมริกา ไม่เฉพาะการเป็นคู่แข่งทางด้านเศรษฐกิจ แต่กลายเป็นคู่แข่งทางการเมือง โดยเฉพาะประเด็นความขัดแย้งในทะเลจีนใต้ที่ค่อนข้าง ซับซ้อนและเป็นปัญหามานานหลายทศวรรษ และกลับมาตึงเครียด อีกครั้งในปัจจุบันจากการกระทำของจีนในพื้นที่ความขัดแย้ง อาทิ การสำรวจ และการก่อสร้างสิ่งปลูกสร้าง เป็นต้น สิงคโปร์ ให้ความสำคัญต่อประเด็นดังกล่าวโดยยึดหลักกฎหมายระหว่างประเทศ ในการแสดงจุดยืนและดำเนินนโยบายต่างประเทศ ไม่ใช่ข้ออ้างทาง ประวัติศาสตร์ ทะเลจีนใต้ควรเป็นพื้นที่เสรีในการเดินเรือและไม่ควร ดำเนินการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใดๆ ในพื้นที่ความขัดแย้งเพื่ออ้าง อธิปไตยเหนือพื้นที่ ส่วนอาเซียนควรแสดงบทบาทที่เป็นกลางและ คำนึงถึงฉันทามติเพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งในภูมิภาค และดึง มหาอำนาจภายนอกภูมิภาคอย่างสหรัฐอเมริกาเข้ามาถ่วงดุล อีกทั้ง สิงคโปร์มองว่าจีนต้องการครอบครองพื้นที่เหนือทะเลจีนใต้ด้วย ต้องการสร้างกำลังทางทหารในทะเลจีนใต้

ในกรณีของไทยก็เช่นเดียวกับประเทศในภูมิภาคอาเซียน จีนกลายเป็นหุ้นส่วนทางเศรษฐกิจที่สำคัญและเป็นผู้ลงทุนรายใหญ่ของประเทศ โดยเฉพาะนโยบาย OBOR ของจีน โดยรัฐบาลไทยได้ลงนามบันทึกความเข้าใจว่าด้วยความร่วมมือระหว่างรัฐบาลไทยและรัฐบาลจีนด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางรถไฟในกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการคมนาคมขนส่งของไทย พ.ศ. 2558-2565 อย่างไรก็ตาม การดำเนินนโยบายของไทยต่อประเด็นความขัดแย้งในทะเลจีนใต้เป็นปัจจัยหนึ่งที่น่าจะส่งผลกระทบต่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจระหว่างทั้งสองประเทศในห้วงต่อไป

บทสรุป

หน่วยงานภาครัฐ รวมถึงบุคลากรภายในองค์กร ต้องเตรียมความพร้อมในการพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานอยู่ตลอดเวลาตามสภาพแวดล้อมที่แปรเปลี่ยนไป ในขณะนี้ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เปรียบเสมือนคู่มือในการพัฒนาประเทศที่หน่วยงานภาครัฐต้องปฏิบัติให้สอดคล้องตาม รวมถึงหน่วยงานด้านความมั่นคงอย่างสำนักข่าวกรองแห่งชาติ เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติและการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ซึ่งสิ่งที่ได้เรียนรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการเข้าร่วมการฝึกอบรมในโครงการพัฒนาสมรรถนะสำหรับข้าราชการภาครัฐในครั้งนี้ ทำให้ได้รับมุมมองและแนวคิดที่เป็นประโยชน์ในการนำมาปรับใช้ภายในองค์กรเพื่อตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ได้ในอนาคต

แนวคิดการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ (Talent) ในระดับหน่วยงาน (กรมศุลกากร)

ภาณิศา โลวตระกูล

ผู้เขียนบทความได้รับโอกาสให้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตร Competency-Based Development Programme for Government Officials from Thailand ณ สาธารณรัฐสิงคโปร์ ระหว่างวันที่ 7 – 20 พฤษภาคม 2560 โดยได้รับฟังการบรรยายจากผู้ทรงคุณวุฒิจากหลายหน่วยงานของสาธารณรัฐสิงคโปร์ ไม่ว่าจะเป็นข้าราชการ อดีตผู้แทนเขต หรือนักการเมือง และอาจารย์จากมหาวิทยาลัย Nanyang Technological University ซึ่งทำให้ทราบความเหมือนและความแตกต่างของระบบข้าราชการของทั้งสองประเทศ แต่ด้วยพื้นฐานที่แตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็น เป็นพื้นที่ จำนวนประชากร หรือภาวะเศรษฐกิจของประเทศ ทำให้ การนำความสำเร็จในด้านต่างๆ ของระบบราชการสิงคโปร์มาปรับใช้ กับระบบราชการไทยยังคงมีข้อจำกัดในหลายประเด็น แต่อย่างไรก็ตาม สิ่งที่คุณเขียนได้เรียนรู้และต้องการนำเสนอเป็นบทความแนวคิดที่ได้จากการฝึกอบรมในครั้งนี้ ได้แก่ ประเด็นการบริหารทรัพยากรบุคคล เกี่ยวกับการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ (Talent) ของหน่วยงาน โดย ณ ที่นี้ จะกล่าวถึงการนำมาปรับใช้กับกลุ่มกำลังคนคุณภาพของ กรมศุลกากรอันเป็นหน่วยงานของผู้เขียนบทความ

สาธารณรัฐสิงคโปร์มีชื่อเสียงด้านระบบการศึกษาและมีระบบข้าราชการที่มุ่งมั่นที่จะพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง (ระบบบริหารราชการของสาธารณรัฐสิงคโปร์, สำนักงาน ก.พ. : 186) และเป็นประเทศที่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างยิ่ง ความท้าทายในการบริหารทรัพยากรบุคคลของสิงคโปร์ คือ การที่จะทำให้ทุกคนในหน่วยงานมีศักยภาพในการพัฒนาและการทำให้ทุกคนตระหนักในศักยภาพสูงสุดของตนเองและสามารถทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่หน่วยงาน และกำลังคนคุณภาพ (Talent) เป็นทรัพยากรบุคคลกลุ่มหนึ่งที่ได้รับมีความสำคัญ การบริหารกำลังคนคุณภาพ มีความคล้ายคลึงกับการบริหารทรัพยากรบุคคล แต่จะมีกลุ่มเป้าหมายที่แคบกว่า กลุ่มกำลังคนคุณภาพอาจมาจากกลุ่มคนที่มีผลการศึกษาดี หรือคนที่มีประสบการณ์การทำงานเฉพาะด้านนั้นๆ หรือคนที่มีความตั้งใจทำงานให้แก่หน่วยงาน กำลังคนคุณภาพเหล่านั้นอาจเป็นชาวสิงคโปร์หรือชาวต่างชาติก็ได้ เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่สาธารณรัฐสิงคโปร์ขาดแคลน จึงมีความจำเป็นที่จะต้องลงทุนพัฒนากลุ่มชาวต่างชาติด้วยเช่นกันเพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศให้เติบโตตามที่รัฐบาลวางแผนไว้ สำหรับแผนพัฒนากลุ่มคนคุณภาพจะถูกรวมไว้ในแผนให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ เช่น ในอีก 5 ปีข้างหน้า ประเทศมีแนวโน้มจะขาดแคลนวิศวกร และแผนพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศต้องการแรงงานกลุ่มนี้ รัฐบาลจะเน้นการให้ทุนการศึกษาในวิชาชีพนี้เป็นพิเศษ เพื่อให้ตลาดแรงงานในอนาคตมีความสมดุล ดังนั้น

หากแผนการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศมีการเปลี่ยนแปลง การบริหารกลุ่มคนคุณภาพจะเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับแผนการพัฒนาเศรษฐกิจ

ในส่วนของการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพของระบบราชการไทย มีทั้งการให้ทุนการศึกษา การเปิดสอบคัดเลือกบุคคลภายนอกที่มีความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะสูงเข้าสู่ระบบราชการ ตลอดจนการคัดเลือกข้าราชการที่มีศักยภาพสูงเข้าร่วมโครงการต่างๆ ได้แก่ กลุ่มนักเรียนทุนรัฐบาล กลุ่มข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) กลุ่มผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรผู้นำคลื่นลูกใหม่ในราชการไทย (New Wave Leader) ผู้ผ่านโครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.) ซึ่งโครงการทั้งหลายเหล่านี้ อยู่ภายใต้การดูแลของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) ในขณะที่ระบบราชการของไทย หน่วยงานทุกหน่วยงานมีการบริหารจัดการบุคลากรของตนเอง เช่น กรมศุลกากรมีสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล ที่ดูแลกิจการงานต่าง ๆ เกี่ยวกับงานทรัพยากรบุคคล และขึ้นตรงกับกรมศุลกากรนั้นทำให้ช่องว่างในการบริหารกำลังคนคุณภาพเกิดขึ้น กล่าวคือ เมื่อข้าราชการเหล่านั้นเข้ามาสู่การทำงาน โดยมากแล้ว จะได้รับมอบหมายงานเหมือนข้าราชการทั่วไป ไม่มีโครงการพัฒนาอื่นใดเป็นพิเศษสำหรับกลุ่มคนคุณภาพของกรมศุลกากรแต่อย่างใด ยกเว้นกลุ่มข้าราชการ HiPPS ที่มีกรอบการส่งเสริมประสบการณ์ชัดเจนและมีการโยกย้ายไปเรียนรู้งานในสำนักต่างๆ แต่การมอบหมายความยากง่ายของงานมีความแตกต่างกันไปตามที่ผู้บังคับบัญชาเห็นสมควร ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว

กลุ่มคนคุณภาพของกรมศุลกากรเหล่านี้ควรได้รับการพัฒนาและให้ทำงานที่ท้าทายอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากพวกเขาได้ผ่านการคัดเลือก และได้ผ่านการอบรมที่บ่งบอกได้ว่าพวกเขาพร้อมที่จะทำงานให้เกิดประโยชน์แก่กรมศุลกากร

ข้อเสนอแนะสำหรับการบริหารกำลังคนคุณภาพของกรมศุลกากร เพื่อให้กำลังคนคุณภาพได้รับการพัฒนาและทำงานให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร มีดังนี้

1. การกำหนดนโยบายจากผู้บริหาร (Top-down Policy)

การเปลี่ยนแปลงควรจะเป็นนโยบายจากผู้บริหารสู่ปฏิบัติ อันที่จริงก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน และหากหน่วยงานต้องการจะเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะเป็นปัจจัยที่สำคัญและจูงใจบุคคลในหน่วยงานให้มุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่หน่วยงานต้องการจะเปลี่ยน และผู้นำต้องกระทำเป็นแบบอย่างและต้องมีการสื่อสารที่ดีกับบุคคลในหน่วยงาน เพื่อให้ทุกคนเข้าใจและตระหนักถึงผลประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งบ่อยครั้งที่ผู้บังคับบัญชาเปลี่ยนส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเปลี่ยนตามความสำเร็จของนโยบายต่างๆ ของสาธารณรัฐสิงคโปร์ มีปัจจัยหลักที่สำคัญมาก คือ ผู้บริหารหรือผู้นำ หากผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญ ของนโยบายและสื่อสารให้ทุกภาคส่วนขององค์กรรับทราบแนวทางอย่างเดียวกัน จะส่งผลให้นโยบายมีความสำเร็จมากกว่านโยบายที่ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญ

2. แนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำหรับกลุ่มกำลังคนคุณภาพ

นอกเหนือจากการจัดทำ SWOT Analysis เพื่อวิเคราะห์ จุดอ่อน – จุดแข็ง ด้านการบริหารกำลังคนคุณภาพของกรมศุลกากรแล้ว กรมศุลกากรควรดำเนินกิจกรรมดังต่อไปนี้

2.1 สรรหา (Recruitment)

จากประสบการณ์ในการทำงานและความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรม ผู้เขียนบทความมีแนวคิดว่าการสรรหากำลังคนคุณภาพของกรมศุลกากร ควรมีผู้บริหารเป็นกลไกขับเคลื่อนสำคัญ นอกเหนือจากการให้ความสำคัญในนโยบายแล้ว ผู้บริหารควรมีส่วนในการสรรหากำลังคนคุณภาพของหน่วยงาน เช่น ผู้บริหารในตำแหน่งนักบริหารระดับสูง นักบริหารระดับต้น ผู้อำนวยการระดับสูง ผู้อำนวยการระดับต้น (นายด่านศุลกากร) จะเป็นผู้คัดเลือกกำลังคนคุณภาพจากข้าราชการในสังกัด และมอบหมายให้ทำงานที่มีความยากและสำคัญ ซึ่งในทางปฏิบัติแล้ว ผู้บริหารย่อมมีผู้ได้บังคับบัญชาที่หลากหลายและสามารถเห็นได้โดยชัดเจนว่างานที่สั่งการไปแล้ว ผู้ปฏิบัติงานคนใดที่สามารถทำงานได้ดีและโดดเด่นออกมา ในการอบรมหลักสูตรนี้ Adjunct Professor Chan Soo Sen ได้บรรยายว่า “บุคคลที่มีศักยภาพจะฉายแววออกมาเมื่อพบเจอความท้าทาย บุคคลกลุ่มนี้ควรได้รับมอบหมายให้ทำงานหลากหลายหน้าที่เพื่อจะได้เห็นว่าเขามีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งต่างๆ หรืองานต่างๆ อย่างไร และจะง่ายต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน บุคคลที่มีศักยภาพควรได้รับการเลื่อนระดับ มากกว่าบุคคลที่ทำงานหนักแต่ไม่สามารถแสดงศักยภาพที่จำเป็นต่อตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ บุคคลที่ทำงานหนักเหล่านั้นควรได้รับการตอบแทนเป็นสิ่งอื่น เช่น เพิ่มเงินเดือน เพิ่มเงินตอบแทน

หรือให้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรพิเศษ แต่หากบุคคลที่ทำงานหนักนั้นสามารถแสดงศักยภาพที่เหมาะสมกับการเลื่อนระดับ เขาควรจะได้รับ การเลื่อนระดับเช่นกัน และบุคคลที่ควรได้รับการเลื่อนระดับ ควรเป็นบุคคลที่มีศักยภาพ ทักษะในการบริหาร ทักษะในการเจรจาต่อรอง และทักษะทางการเมือง และสิ่งที่สำคัญคือไม่ควรเลื่อนระดับบุคคล ไปสู่ระดับที่สูงกว่าศักยภาพของเขา”

อีกทั้งการทำงานร่วมกันจะทำให้ได้เห็นสิ่งที่การสอบสัมภาษณ์ไม่สามารถเห็นได้ เปรียบได้กับแนวความคิด Iceberg Model ของศาสตราจารย์ David C. McClelland ว่าความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นได้ง่ายและพัฒนาได้ง่ายคือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ ซึ่งหมายถึงองค์ความรู้ (Knowledge) และทักษะ ความเชี่ยวชาญ (Skill) ที่บุคคลมีอยู่ และส่วนที่มองเห็นได้ยาก อยู่ใต้น้ำ ซึ่งเป็นส่วนใหญ่ของภูเขาน้ำแข็ง ได้แก่ สิ่งที่บุคคลมองว่าตนเองเป็นอย่างไร (Self-Image) สิ่งที่บุคคลให้ความสำคัญ (Values) อุปนิสัย (Traits) และแรงกระตุ้น (Motives) ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมากและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก (<http://competency.rmutp.ac.th/wp-content/uploads/2011/01/aboutcompetency.pdf>) ดังนั้น การที่กำลังคนคุณภาพมาจากการสรรหาโดยตรงของผู้บังคับบัญชาที่เป็นผู้บริหารและได้มีการทำงานร่วมกันมาก่อนหน้า ย่อมจะทำให้กำลังคนคุณภาพกลุ่มนี้มีความสามารถตรงตามที่ต้องการที่สุด

2.2 รักษาไว้ (Retention) คือ การทำให้กำลังคนคุณภาพ ที่ทำงานอยู่ในกรมศุลกากร รู้สึกอยากทำงานกับองค์กรต่อไปเรื่อยๆ ไม่อยากออกไปไหน หรือเปลี่ยนงานไปไหน อยากที่จะอยู่สร้างผลงาน ที่ดีให้กับองค์กรต่อไปเรื่อยๆ

2.3 ผลสะท้อนกลับหรือการวัดผล (Feedback/Measurement) นอกเหนือจากการประเมินผลการปฏิบัติราชการของกรมศุลกากร ตามปกติแล้ว กำลังคนคุณภาพควรได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน แบบ 360 องศา (360 Degree Appraisal) ซึ่งระบบราชการสิงคโปร์ ได้ให้ความสำคัญกับการประเมินผลแบบนี้เช่นกัน โดย Prof. Liu Hong ตำแหน่ง Director of Nanyang Centre for Public Administration ได้กล่าวว่าระบบนี้จะทำให้ทราบเสียงสะท้อนอย่างแท้จริงจากทุกคน และให้ข้อคิดว่าหากมีเพียง 1-2 คนกล่าวว่าคุณแย่ เขาอาจไม่ชอบคุณ เป็นการส่วนตัว แต่คุณก็สามารถนำคำติเหล่านั้นมาพัฒนาตัวคุณเองได้ แต่ถ้าหากทุกคนกล่าวว่าคุณแย่ทั้งหมด นั่นคือตัวคุณเองที่มีปัญหา การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา มีผลดีในแง่การพัฒนา การทำงานให้ดียิ่งขึ้น และการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ถูกต้อง เนื่องจาก ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินอาจไม่สามารถเห็นภาพที่ครบถ้วน ของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทั้งหมด เฉพาะอย่างยิ่งในหน่วยงานที่มี ผู้ใต้บังคับบัญชามาก เพื่อให้ทราบถึงสมรรถนะ ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ ทักษะความสามารถและพฤติกรรม ในการปฏิบัติงานของผู้รับ การประเมินจากหลายแหล่งข้อมูล ให้มีความถูกต้อง แม่นยำ และ เชื่อถือได้ ซึ่งการประเมินแต่ละสถานภาพคือ การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา

การให้เพื่อนร่วมงานประเมิน การประเมินจากผู้ใต้บังคับบัญชา การประเมินตนเอง รวมถึงการให้ผู้ใช้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินทำหน้าที่ประเมินด้วย

2.4 การพัฒนาความเชี่ยวชาญ (Professional Development)

กำลังคนคุณภาพจะได้รับมอบหมายงานที่สำคัญและยากขึ้น ผู้บริหารควรเปิดกว้างในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้เข้าร่วมการประชุมต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ตลอดจนได้รับโอกาสไปศึกษาดูงานบุคลากรทั้งในและต่างประเทศ เพื่อให้กำลังคนคุณภาพมีความรู้กว้างขึ้นทั้งในด้านงานในประเทศและต่างประเทศ

2.5 การพัฒนาความเป็นผู้นำหรือศักยภาพ (Leadership/ High Potential Development)

กำลังคนคุณภาพจะได้รับการอบรมเพื่อพัฒนาในด้านต่างๆ ซึ่งผู้เขียนบทความมีแนวคิดที่จะนำ Skillsfuture Concept ของรัฐบาลสิงคโปร์มาใช้ รัฐบาลสิงคโปร์จะมอบเงินจำนวน 500 สิงคโปร์ดอลลาร์ ให้แก่ผู้ที่มีอายุ 25 ปีขึ้นไปให้ฝึกอบรมหลักสูตรที่ตนสนใจ เพื่อกระตุ้นให้คนพัฒนาตนเองและให้เกิดการเรียนรู้ไม่ว่าจะอายุเท่าไรก็ตาม และสำหรับกำลังคนคุณภาพแล้ว นอกเหนือจากการพัฒนาความเชี่ยวชาญในงานแล้ว กำลังคนคุณภาพควรจะได้รับงบประมาณสำหรับฝึกอบรมด้านการพัฒนาทักษะด้านอื่นๆ ที่มีความสนใจ โดยเป็นหลักสูตรอบรมที่จัดโดยจากภายนอกหรือหน่วยงานเอกชน เช่น ทักษะในการบริหาร ทักษะในการเจรจาต่อรอง และทักษะทางการเมือง เป็นต้น เพื่อเพิ่มความรู้ด้านอื่นๆ และรับฟัง

แนวคิดจากภาคเอกชนว่าเขามีวิธีคิดและมุมมองต่อสิ่งต่างๆ อย่างไร เพื่อนำมาปรับใช้กับงานราชการให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น

2.6 การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) กระบวนการวางแผน (Planning) เพื่อทำข้อตกลงร่วมกันในเรื่องการปฏิบัติงาน ความคาดหวัง การกำหนดเป้าหมาย การวัดผล และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่สนับสนุนเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแต่ละระดับ โดยการใช้กระบวนการบริหารจัดการ (Managing) เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานผ่านการฝึกสอน (Coaching) และการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) แก่พนักงานเพื่อปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งต้องมีการทบทวนผลการปฏิบัติงาน (Reviewing) อย่างเป็นทางการและรวมถึงการอภิปราย และทำข้อตกลงเพื่อการพัฒนา อันจะนำไปสู่การพัฒนา เพื่อยกระดับผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นและมีศักยภาพในการทำงานที่สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ (<http://adisonx.blogspot.com/2012/10/performance-management-pm.html>)

2.7 การวางแผนกำลังคน (Workforce Planning) การวางแผนกลยุทธ์ด้านกำลังคนให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร ซึ่งข้อมูลจากแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมศุลกากร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 – 2560 ระบุว่าข้าราชการกรมศุลกากรที่มีอายุ 50 ปีขึ้นไป มีจำนวน 1,893 คน คิดเป็นร้อยละ 46.08 ซึ่งบ่งบอกว่าอีกประมาณ 10 ปีข้างหน้า ข้าราชการเกือบครึ่งหนึ่งของจำนวนข้าราชการทั้งหมดของกรมศุลกากรจะเกษียณอายุราชการลง ซึ่งบุคคล

เหล่านี้ล้วนเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่ได้สั่งสมมาตลอดระยะเวลาการทำงาน อีกทั้งยังเป็นกลุ่มผู้บริหารของหน่วยงาน ดังนั้น กรมศุลกากรจึงควรเร่งพัฒนาข้าราชการที่มีศักยภาพทดแทนตำแหน่งหลักที่สำคัญ และเพื่อมาเรียนรู้งานและเรียนรู้แนวคิดของบุคคลผู้ทรงคุณวุฒิเหล่านี้ กำลังคนคุณภาพทั้งกลุ่มที่มีอยู่ปัจจุบัน และกลุ่มที่จะสรรหาเพิ่มตามบทความเสนอแนะฉบับนี้ จะช่วยลดปัญหาการขาดแคลนกำลังคนได้

2.8 วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) คือ พฤติกรรมที่สร้างขึ้นจากทัศนคติของคนในองค์กรโดยมีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และยึดถือปฏิบัติกันมาจนเป็นธรรมเนียมปฏิบัติในองค์กรนั้นๆ การดำเนินแผนยุทธศาสตร์สำหรับกลุ่มกำลังคนคุณภาพจำเป็นต้องทำความเข้าใจกับวัฒนธรรมองค์กรด้วยเช่นกัน เพื่อให้กำลังคนคุณภาพสามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่นๆ ได้หน่วยงานได้ โดยการใช้เหตุผลและการสื่อสารเพื่อกระตุ้นให้เกิดทัศนคติและพฤติกรรมใหม่ ที่องค์กรต้องการ ตลอดจนการสร้างกรอบความคิด (Mindset) ที่เป็นบวกกับกำลังคนคุณภาพของหน่วยงาน ซึ่งสาธารณรัฐสิงคโปร์ก็ได้ให้ความสำคัญกับกรอบความคิดของคนในหน่วยงานเช่นกัน การเปลี่ยนแปลงหรือการเริ่มต้นทำสิ่งใด สิ่งที่ยากที่สุด คือ การเปลี่ยนกรอบความคิด

กรอบความคิด (Mindset) เป็นสิ่งสำคัญต่อการทำงานและการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ของหน่วยงาน การเปลี่ยนกรอบความคิดเป็นสิ่งยากกว่าการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างหน่วยงาน แต่มีความจำเป็นต่อทุกๆ

การเปลี่ยนแปลง กรอบความคิด คือ ความเชื่อที่มีผลต่อพฤติกรรม และจากงานวิจัยของนักจิตวิทยาที่ชื่อว่า Carol Dweck พบว่าคนที่ประสบความสำเร็จนั้นจะมีกรอบความคิดคนละแบบกับคนทั่วไป โดยคนที่ประสบความสำเร็จนั้นจะมีกรอบความคิดแบบกรอบแนวคิดแบบเปิดกว้าง (Growth Mindset) พวกเขาเชื่อว่าตัวเองสามารถพัฒนาในทักษะต่างๆ ที่ตัวเองบกพร่องได้ ในขณะที่คนทั่วไปกลับมีกรอบความคิดแบบกรอบความคิดแบบปิดตาย (Fixed Mindset) โดยมีความเชื่อว่าคนเรามีทักษะที่จำกัด ไม่สามารถที่จะพัฒนาขึ้นได้แล้ว (<http://www.wisdommaxcenter.com/detail.php>) ความท้าทายจึงอยู่ที่ว่าเราจะทำอะไรให้คนของเราในทุกระดับทำงานอย่างมีเอกภาพ มี Mindset ใหม่ เปิดใจให้พร้อมที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางเดียวกันด้วยพลังงานและทัศนคติที่เป็นบวก

3. การตั้งหน่วยงานย่อย (เช่น ฝ่าย หรือ งาน) สำหรับการบริหารกลุ่มกำลังคนคุณภาพ เพื่อให้มีการวางแผนพัฒนาอย่างชัดเจน โดยใช้เครื่องมือในการพัฒนา ได้แก่ การวิจัยและพัฒนาและเทคโนโลยี เพื่อให้เกิดนวัตกรรมในการบริหารกำลังคนคุณภาพ

4. การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เพื่อวางแผนพัฒนาได้อย่างเป็นระบบในประเด็นที่เกี่ยวข้องต่างๆ และเป็นเครื่องมือในการกำหนดสิ่งตอบแทนที่กลุ่มกำลังคนคุณภาพต้องการ ซึ่งไม่จำเป็นต้องเป็นการตอบแทนในรูปของเงินเสมอไป

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินโครงการกลุ่ม
กำลังคนคุณภาพของกรมศุลกากร ได้แก่

1. กลุ่มกำลังคนคุณภาพ

(1) ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ (Development)
และมีบทบาทเพิ่มขึ้น

(2) มีคุณภาพชีวิต ความเป็นธรรม ความมั่นคง และทาง
ก้าวหน้าในอาชีพ (Retention)

(3) เป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนกรมศุลกากร
(Utilization) และเป็นกำลังสำคัญให้แก่กรมศุลกากรต่อไป

2. เมื่อมีกลุ่มกำลังคนคุณภาพของกรมศุลกากรเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ
แสดงว่ากรมศุลกากรมีทรัพยากรบุคคลที่พร้อมต่อการพัฒนาเพิ่มขึ้น
และกรมศุลกากรมีโอกาสดัดเลือกผู้ที่เหมาะสมที่สุดเข้าดำรงตำแหน่ง
ที่สูงขึ้น และจะเป็นประโยชน์แก่องค์กรและประเทศชาติต่อไป

3. เป็นแบบอย่างในการพัฒนากำลังคนคุณภาพในหน่วยงานอื่น ๆ
ต่อไป

แนวคิด มุมมองในการนำความรู้และประสบการณ์
ที่ได้รับจากการฝึกอบรม ณ Nanyang Technological
University สาธารณรัฐสิงคโปร์ มาประยุกต์ใช้
ในงานราชการพร้อมข้อเสนอเพื่อการพัฒนางาน
ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

มาลินี รัตนันทพัฒน์
นักวิชาการศึกษานโยบาย
สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

การฝึกอบรม ณ Nanyang Technological University สาธารณรัฐสิงคโปร์ ครั้งนี้ ประกอบด้วยการสัมมนาวิชาการซึ่งมีเนื้อหาหลักสูตรเกี่ยวข้องกับ 5 หัวข้อสำคัญ คือ (1) การวิเคราะห์ วิจารณ์ และคาดการณ์ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศจีนและสมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Association of South East Asian Nations หรือ ASEAN) (2) การบริหารและประเมินบุคลากรในงานราชการ (3) ประสบการณ์ก้าวสู่การเป็นประเทศอัจฉริยะ (Smart Nation) ของประเทศสิงคโปร์ (4) การปรับเปลี่ยนองค์กรภาครัฐ (5) การพัฒนาความเป็นผู้นำและผู้ที่มีความสามารถ (Talent) และการศึกษาดูงานหน่วยงานในประเทศสิงคโปร์จำนวน 4 แห่ง ได้แก่ (1) Urban Redevelopment Authority (URA) สำนักผังเมืองซึ่งเป็นหน่วยงานที่ควบคุมดูแลการใช้ประโยชน์ที่ดินทั้งหมดในประเทศสิงคโปร์

(2) Workforce Singapore (WSG) หน่วยงานภาครัฐซึ่งรับผิดชอบด้านการพัฒนากำลังแรงงาน (3) Jurong Town Corporation (JTC) หน่วยงานภาครัฐที่ทำหน้าที่เป็นนักพัฒนาที่ดินที่สำคัญของสิงคโปร์เกี่ยวกับนิคมอุตสาหกรรม (4) Cultural Study (Singapore Heritage Walk & Appreciation) เยี่ยมชมสถานที่สำคัญทางประวัติศาสตร์ ศาสนา และศูนย์วัฒนธรรมหลายแห่ง ทำให้ผู้เข้าชมได้รับความรู้ ประสบการณ์เกี่ยวกับการพัฒนาประเทศ องค์กรภาครัฐและ การบริหารทรัพยากรบุคคลหลายประการ ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ ให้เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานภาครัฐของประเทศไทยได้ ดังต่อไปนี้

1. แนวทางและกระบวนการวางแผน

เนื่องจากสิงคโปร์เป็นประเทศที่มีพื้นที่ขนาดเล็กและไม่มีแหล่งทรัพยากรธรรมชาติ การจัดการและจัดสรรที่ดินเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดจึงเป็นเรื่องสำคัญมาก การพัฒนาเมืองของสิงคโปร์ เป็นไปอย่างเป็นระบบและยึดหลักแนวคิดในการพัฒนาแบบยั่งยืน โดยให้ความสำคัญกับ 3 องค์กรประกอบ คือ 1) เศรษฐศาสตร์ คือเป็นเมืองที่แข็งแกร่ง สามารถสร้างความมั่งคั่งได้ จะสร้างโอกาสได้มากมาย 2) สังคม คือเป็นเมืองที่มีการออกแบบที่ดี สามารถสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับประชากร และ 3) สิ่งแวดล้อม คือเป็นเมืองที่มีการใช้ทรัพยากรต่างๆ ทั้งผืนดิน ผืนน้ำ อย่างมีจิตสำนึกต่อส่วนรวม และมีความรับผิดชอบต่อ URA ทำหน้าที่ในการวางแผนให้กับเมืองตามหลักแนวคิดดังกล่าวโดยจะมีการวางแผนการใช้พื้นที่แบบแนวความคิด (Concept Plan) กำหนดเป็นแผนภาพใหญ่ของการพัฒนาพื้นที่

ในระยะยาว 40-50 ปี (มีการ Reviewedปรับปรุงแผนทุกๆ 10 ปี) โดยผ่านกระบวนการจากบอร์ด คณะกรรมการ และผ่านความเห็นชอบในการกำหนดแผนร่วมกันของทุกภาคส่วน ได้แก่ ภาครัฐ ภาคเอกชน อุตสาหกรรม และภาคประชาสังคม ก่อนที่จะนำไปจัดทำแผนหลัก (Master plan) ซึ่งเป็นการวางแผนโครงการและรายละเอียดของแผนในระดับแต่ละพื้นที่ในระยะ 10-15 ปี (มีการทบทวนแผนทุกๆ 5 ปี) จากนั้นจึงนำแผนไปปฏิบัติการโดยสนับสนุนให้ภาคเอกชนเข้าร่วมดำเนินการในแต่ละโครงการ รวมทั้งมีระบบการควบคุม เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้

จากแนวคิดการวางแผนเมืองข้างต้น ทำให้ผังเมืองสิงคโปร์ในปัจจุบันเป็นลักษณะที่แยกพื้นที่เศรษฐกิจให้กระจายออกไปในหลายจุดของเกาะ มีการสร้างศูนย์กลางชุมชนแบบบูรณาการ โดยจัดวางสวนพักผ่อน พื้นที่ราชการ อาคารสถาบันให้ผสมผสานกันและกระจายทั่วเกาะ โดยที่ในแต่ละชุมชน มีสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ อย่างเพียงพอ อาทิ โรงเรียน ศูนย์กลางชุมชน ห้างสรรพสินค้า พื้นที่ใช้สอยส่วนรวมเพื่อกิจกรรมต่างๆ ห้างสรรพสินค้า ศูนย์อาหาร และศูนย์กีฬา ซึ่งเป็นระบบที่สามารถลดปัญหาความแออัดในเขตเมืองได้เป็นอย่างดี เพราะประชาชนในแต่ละชุมชนจะใช้บริการในชุมชนของตน อีกทั้งเป็นการแก้ปัญหาการจราจรติดขัดอีกด้วย

2. แนวคิดในการพัฒนาการปรับเปลี่ยนองค์กรภาครัฐ

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ประเทศสิงคโปร์มีการพัฒนาได้อย่างรวดเร็ว คือ การให้ความสำคัญกับการพัฒนาการปรับเปลี่ยนองค์กร โดยมีกลยุทธ์ต่างๆ ได้แก่

- สิงคโปร์ได้ชื่อว่าเป็นประเทศที่มีการบังคับใช้กฎหมายอย่างเคร่งครัดตามนโยบายของรัฐบาลที่ต้องพัฒนาประเทศด้วยข้อจำกัดทางทรัพยากร

- รัฐบาลสิงคโปร์ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาคน โดยถือว่าเป็นทรัพยากรเพียงอย่างเดียวที่สิงคโปร์มีอยู่ วิธีการที่จะสร้างคนให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพตามที่รัฐคาดหวังได้ดำเนินการไปโดยใช้การศึกษาเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สุด ควบคู่ไปกับการสร้างเสถียรภาพทางเศรษฐกิจและการเมือง

- ภาวะผู้นำของผู้นำทุกระดับของชาติ รู้จุดแข็งจุดอ่อนของประเทศตนเอง มีวิสัยทัศน์ และสื่อสารวิสัยทัศน์ให้ทุกคนเห็นด้วย และคล้อยตาม กล้าตัดสินใจทำในสิ่งที่ถูกต้อง โดยไม่ลังเลหรือกลัวจะขัดผลประโยชน์ ชื่อสัตย์ โปร่งใส ยุติธรรม

- การพัฒนาภาวะผู้นำและผู้ที่มีความสามารถ การเห็นถึงความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ของรัฐบาลสิงคโปร์เป็นจุดเริ่มต้นของแนวคิดที่ต่อยอดมาสู่การพัฒนาประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งถือได้ว่าเป็นแบบอย่างของการพัฒนาอย่างยั่งยืน รัฐบาลสิงคโปร์ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนโดยเฉพาะผู้ที่มีความสามารถ (Talent) โดยมีหลักการ 4 ประการคือ 1) การพัฒนากำลังคนของ

ประเทศผ่านระบบการศึกษาและฝึกอบรมทักษะและการเรียนรู้ตลอดชีวิต 2) ส่งเสริมทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพสูงจากต่างประเทศหรือชาวต่างชาติที่มีความรู้ความสามารถระดับโลกมาทำงานภายในประเทศ 3) นโยบายที่เป็นระบบและการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และ 4) ตอบสนองต่อทั้งการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศและความต้องการของประชาชน

- เน้นการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงแบบองค์รวม ดังตัวอย่างเช่น WSG ซึ่งเป็นหน่วยงานรัฐที่รับผิดชอบด้านการพัฒนา กำลังแรงงานมีหลักการทำงานโดยใช้แนวคิดการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงแบบองค์รวม โดยมีจุดเน้นของการพัฒนาทั้งในส่วนของผู้หางานหรือลูกจ้าง ซึ่งเป็น Demand-side โดยช่วยเหลือผู้สมัครงานหรือกำลังแรงงานให้สามารถปรับตัวและเติบโตเพื่อให้ได้งานทำและมีอาชีพที่ดีขึ้น และในส่วนของนายจ้าง ซึ่งเป็น Supply-side โดยสนับสนุนนายจ้างทั้งภาครัฐและเอกชนให้ปรับเปลี่ยนและเติบโตเพื่อเพิ่มคุณภาพงานและสร้างสภาวะแวดล้อมในการทำงานที่ดีขึ้น

- การปรับกระบวนการคิด ที่มีการคิดที่ครอบคลุมหลายด้านทั้ง “คิดรวดเร็วและปฏิบัติเร็ว” มีการคิดเชิงระบบ มองทุกอย่างในภาพรวม และทำทุกอย่างเป็นระบบ หน่วยงานภาครัฐของสิงคโปร์ มีการปรับตัวอยู่ตลอดเวลาให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนในทุกๆ ด้าน มีการสร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน โดยรัฐบาลจะมีการบริหารแบบเชิงก้าวหน้า สามารถปรับเปลี่ยนกฎหมายหรือข้อบังคับที่ทำให้การอำนวยความสะดวก

ทางด้านกรให้บริการแก่ภาคเอกชนมีความสะดวกมากยิ่งขึ้นและเกิดสภาพคล่องในการบริการ มีการปรับเปลี่ยนให้ทุกหน่วยงานสามารถหมุนเวียนงานกันได้ เพื่อให้ทุกคนเกิดการเรียนรู้งาน และเข้าใจงานซึ่งกันและกัน ตลอดจนการปรับปรุงทางด้านทักษะการทำงานให้แก่พนักงาน และส่งเสริมการสร้างทีมงานที่เข้มแข็งในการผลิตผลงาน

3. วิสัยทัศน์การพัฒนาเป็นประเทศอัจฉริยะ

วิสัยทัศน์ในการเป็น “ประเทศอัจฉริยะ” (Smart Nation) ของสิงคโปร์ มีเป้าหมายพัฒนาสิงคโปร์ให้เป็นศูนย์กลางระดับโลก ทั้งในด้านการเป็นศูนย์กลางธุรกิจ บริการ และการขนส่ง รวมถึงเป็นแหล่งดำเนินธุรกิจระดับโลก โดยนำระบบคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีโทรคมนาคมทันสมัยมาใช้เชื่อมโยงทุกสิ่งทุกอย่าง เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน สร้างสังคมให้น่าอยู่และปลอดภัย และที่สำคัญคือสร้างโอกาสทางธุรกิจและส่งเสริมผลิตภาพและความแข็งแกร่งทางเศรษฐกิจให้ประเทศ ได้แก่ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ที่มีประสิทธิภาพมาดำเนินการและอำนวยความสะดวกให้กับกิจการของรัฐและชีวิตประจำวันของประชาชน, การปรับปรุงคุณภาพชีวิตชาวสิงคโปร์โดยการนำไอทีมาใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานและใช้เวลาให้รวดเร็วขึ้น เพื่อให้ชาวสิงคโปร์มีเวลาว่างสำหรับการพักผ่อนหย่อนใจ มีเวลาให้ครอบครัวและกิจกรรมทางสังคม, การส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจของประเทศ โดยการพัฒนาบุคลากรและนวัตกรรมด้าน ICT, สนับสนุนการค้นคว้าด้านการสร้างเครือข่ายอินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (Internet of Things)

ที่เชื่อมโยงวัสดุอุปกรณ์ ยานพาหนะ ตลอดจนสิ่งปลูกสร้างเข้าด้วยกัน โดยอาศัยเซนเซอร์และระบบอินเทอร์เน็ตที่มีประสิทธิภาพ และประยุกต์เทคโนโลยีดังกล่าวเพื่อตอบโจทย์ความท้าทายหลักของประเทศ ทั้งในด้านสาธารณสุข การคมนาคมขนส่ง และที่อยู่อาศัย เป็นต้น กลยุทธ์สำคัญที่รัฐบาลสิงคโปร์ใช้เป็นกุญแจไขไปสู่ประเทศอัจฉริยะให้สำเร็จได้ก็คือ การทำงานร่วมกันระหว่างประชาชน ธุรกิจ และหน่วยงานต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาคเอกชน ซึ่งจะเป็นตัวแปรสำคัญสูงสุดในการสร้างนวัตกรรม รวมทั้งการปรับเปลี่ยนกระบวนการคิดเชิงนวัตกรรม โดยเรียนรู้จากความผิดพลาด ทำงานในเชิงรุก มุ่งมั่นพัฒนา และคำนึงถึงความต้องการของส่วนรวมเป็นสำคัญ

4. การบริหารและประเมินบุคลากรภาครัฐ

สิงคโปร์เป็นประเทศที่เห็นความสำคัญของทรัพยากรบุคคลเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะการพัฒนาคุณภาพของข้าราชการซึ่งเป็นหลักสำคัญในการพัฒนาประเทศ ทำให้สิงคโปร์มีระบบการคัดเลือกและการเลื่อนตำแหน่งข้าราชการที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของระบบคุณธรรมและระบบวินัยที่เคร่งครัด และได้กำหนดแนวทางการประเมินประสิทธิภาพบุคลากรภาครัฐโดยประกอบด้วย 3 กระบวนการ คือ 1) การประเมินประสิทธิภาพซึ่งเป็นการประเมินผลการดำเนินงานของบุคลากรในระบบเปิดตามตัวชี้วัดที่ตกลงกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา หากข้าราชการสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพก็จะได้รับผลตอบแทนในรูปของเงินรางวัลหรือการเลื่อนเงินเดือน 2) การประเมินศักยภาพ เป็นการประเมินเพื่อมองหาผู้ที่มีคุณสมบัติ

เหมาะสมที่จะเป็นผู้นำ โดยดูจากความรู้ความสามารถ คุณสมบัตินักศึกษาศักยภาพ ทักษะ และความพร้อม เพื่อโปรโมทหรือเลื่อนตำแหน่งงานให้สูงขึ้นตามศักยภาพของแต่ละบุคคล และ 3) คณะกรรมการจัดลำดับผลการประเมินบุคลากร เป็นการจัดตั้งคณะกรรมการขึ้นเพื่อพิจารณาจัดลำดับข้าราชการตามผลการประเมินซึ่งอยู่บนพื้นฐานของระบบคุณธรรม คุณสมบัติ และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดรูปแบบการให้ผลตอบแทนและแนวทางพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมกับข้าราชการแต่ละคน

ข้อเสนอเพื่อการพัฒนาของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.)

1. การพัฒนาบุคลากรภาครัฐของสิงคโปร์ โดยเฉพาะกรอบแนวคิดที่ว่า บุคคลที่เหมาะสมที่จะดำรงตำแหน่งในระดับสูงไม่ใช่แค่มีผลการดำเนินงานที่ดีเท่านั้น แต่จะต้องมีคุณสมบัติหรือทักษะที่เหมาะสมกับตำแหน่งนั้นๆ ด้วย ดังนั้นการประเมินผลการดำเนินงานและศักยภาพของบุคลากรจึงควรแยกจากกันและมีผลตอบแทนที่แตกต่างกัน ซึ่งแนวคิดดังกล่าวสามารถนำมาปรับใช้ในการบริหารบุคลากรของ สกอ. ได้โดยการวางแผนการบริหารบุคลากรของ สกอ. ระยะยาวและกำหนดให้มีแผนพัฒนารายบุคคล ปรับปรุงระบบการประเมินบุคลากรบนพื้นฐานของระบบคุณธรรมโดยพิจารณาการเลื่อนเงินเดือนตามผลการดำเนินงานและพิจารณาการเลื่อนตำแหน่งงานตามศักยภาพหรือคุณสมบัติของบุคลากร รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรของ สกอ. ได้รับการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถในเชิงลึก

ให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานและทันกับความก้าวหน้าที่เกิดขึ้นในอนาคต เพื่อเป็นปัจจัยในการผลักดันให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพ การดำเนินงานของบุคลากรและองค์กร

2. ปัจจุบันเทคโนโลยีนับเป็นสิ่งที่จำเป็นในชีวิตประจำวัน อีกทั้งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สกอ. จึงควรกำหนดกลยุทธ์ ในการใช้ People (บุคลากรของ สกอ.) เป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อน และพัฒนาองค์กร เพื่อให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม โดยการส่งเสริม ให้บุคลากรมีความรู้และชำนาญการในเทคโนโลยีและนำไปสร้าง นวัตกรรมใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน เช่น สร้างแนวทางในการพัฒนา และขับเคลื่อนเทคโนโลยี โดยการสั่งงานด้วยระบบอัตโนมัติในพื้นที่ หรืองานที่ทำเป็นประจำและใช้คนมาปฏิบัติงานในพื้นที่หรืองาน ที่จำเป็นต้องใช้การตัดสินใจ การลดขั้นตอนของเอกสารโดยใช้ เทคโนโลยีที่ตั้งอยู่บนฐานข้อมูลเดียวกันทุกหน่วยงาน การนำเทคโนโลยี สารสนเทศมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารทั้งภายในและ ภายนอกองค์กร เป็นต้น

3. การปรับปรุงกระบวนการวางแผนและนโยบายของ สกอ. โดยประยุกต์ใช้แนวคิดในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งต้องเริ่มจากการ วางแผนแม่บทซึ่งเป็นแผนระยะยาวโดยต้องกำหนดแผนให้สอดคล้องกับ แผนระดับชาติ เช่น แผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี แผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการศึกษาแห่งชาติ ฯลฯ การแปลง แผนระยะยาวเป็นแผนงานโครงการเพื่อการนำไปปฏิบัติ การดำเนินงาน โดยเน้นการบูรณาการทำงานร่วมกับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง และการ

ควบคุมเพื่อให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ นอกจากนี้ ในทุกขั้นตอนของการวางแผนจะต้องมีระบบที่เรียกว่าการรับฟังความคิดเห็นสาธารณะ (Public Consultation) คือการให้ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ภาครัฐ ภาคเอกชน อุตสาหกรรม และภาคประชาสังคม ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นผ่านกิจกรรมต่างๆ เช่น การแสดงนิทรรศการ เวทีสาธารณะ การประชุมกลุ่มย่อย การร่วมหารือผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น เพื่อให้แผนและนโยบายที่กำหนดสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน การวางแผนเชิงกลยุทธ์แบบบูรณาการจึงเป็นแนวทางสำคัญที่ สกอ. ควรนำมาปฏิบัติเพื่อให้สามารถกำหนดแผนและนโยบายที่สอดคล้องกับแนวความคิดการพัฒนาประเทศและตอบสนองความต้องการของประชาชนควบคู่กันไป

4. พันธกิจสำคัญของ สกอ. คือ การกำหนดนโยบายในการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถและเป็นกำลังสำคัญที่จะพัฒนาประเทศให้ก้าวเดินไปข้างหน้าอย่างมั่นคงและมั่งคั่ง ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์และการแข่งขันกันอย่างรุนแรงท่ามกลางยุคแห่งความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทุกๆ ด้านของศตวรรษที่ 21 และเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามพันธกิจดังกล่าว สกอ. จึงควรมีแนวทางดำเนินงานดังนี้

4.1 กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบอุดมศึกษาให้สอดคล้องกับแผนการพัฒนาของประเทศ ทั้งแผนยุทธศาสตร์ชาติ

ระยะ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ รวมไปถึง
แผนการศึกษาแห่งชาติ

4.2 กำหนดนโยบายและแผนการดำเนินงาน โดย
คำนึงถึงหลักการสำคัญ 3 ประการ คือ เป็นนโยบายที่มุ่งสร้างสรรค์
เชิงนวัตกรรม (Innovative) นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง (Change
Transformation) และเน้นการทำงานร่วมกัน (Collaboration)

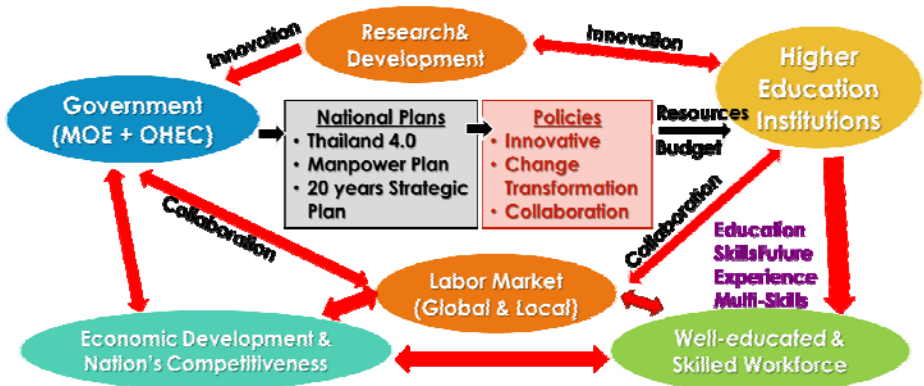
4.3 สนับสนุนการพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมผ่าน
การวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และนำองค์ความรู้และเทคโนโลยีมา
ใช้เป็นพื้นฐานในกระบวนการปฏิบัติงาน แผนงาน โครงการต่างๆ
เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาและการผลิต
บัณฑิตให้มีคุณภาพสูงขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจ
สังคม สร้างความได้เปรียบและส่งเสริมศักยภาพในการแข่งขัน
ของประเทศ

4.4 ให้ความสำคัญกับการสร้างความร่วมมือในการ
ดำเนินงานจากทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน รวมถึง
การประสานการดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในองค์กร
และภายนอกองค์กรในทุกระดับ ทั้งระดับหน่วยงาน ระดับท้องถิ่น
ระดับชาติ และระดับนานาชาติ

4.5 กำหนดเป้าหมายในการผลิตบัณฑิตที่มีทักษะ
ความรู้ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์โดยคำนึงถึงความต้องการของ
การพัฒนาประเทศและตลาดแรงงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ

Development Strategic Framework for Higher Education

Sector in Thailand



การพัฒนางานมุ่งสู่ความเป็นเลิศเพื่อสนับสนุน เมืองอัจฉริยะ (Smart WORKS in Smart City)

อริชา มหาโยธา

ศูนย์วิทยาศาสตร์การแพทย์ที่ 7 ขอนแก่น กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข เป็นหน่วยงานในส่วนภูมิภาค วิสัยทัศน์ของ ศูนย์วิทยาศาสตร์การแพทย์ที่ 7 ขอนแก่น คือ เป็นห้องปฏิบัติการของ การอ้างอิง ด้านวิทยาศาสตร์การแพทย์ที่มีความเป็นเลิศในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งพื้นที่รับผิดชอบคือได้แก่ เขตสุขภาพที่ 7 อันประกอบด้วย 4 จังหวัด คือ ขอนแก่น ร้อยเอ็ด มหาสารคาม และกาฬสินธุ์ และมีพันธกิจ 4 ข้อ ประกอบด้วย

1. ศึกษาวิจัยและพัฒนาเพื่อให้ได้องค์ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรมด้านวิทยาศาสตร์การแพทย์และสาธารณสุข
2. เฝ้าระวัง ประเมิน สื่อสารแจ้งเตือนภัย และกำหนด มาตรการ การจัดการความเสี่ยงจากโรคและภัยสุขภาพ
3. บริการตรวจวิเคราะห์ทางห้องปฏิบัติการด้านวิทยาศาสตร์ การแพทย์และสาธารณสุข
4. สนับสนุนการป้องกันและแก้ไขปัญหาเสพติดในพื้นที่

มีบทบาทหน้าที่ตามกฎกระทรวงดังนี้

1. เป็นห้องปฏิบัติการอ้างอิงด้านผลิตภัณฑ์สุขภาพ สมุนไพร และการชันสูตรโรค
2. พัฒนาระบบการตรวจวิเคราะห์ และให้บริการตรวจวิเคราะห์ทางห้องปฏิบัติการด้านผลิตภัณฑ์สุขภาพ สมุนไพร และการชันสูตรโรค
3. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยและพัฒนางานองค์ความรู้และเทคโนโลยีทางห้องปฏิบัติการด้านผลิตภัณฑ์สุขภาพ สมุนไพร และการชันสูตรโรค เพื่อควบคุมคุณภาพและความปลอดภัยตามกฎหมาย
4. พัฒนาคูณภาพห้องปฏิบัติการ สนับสนุนด้านวิชาการ และถ่ายทอดเทคโนโลยีการตรวจวิเคราะห์และชันสูตรโรค แก่ห้องปฏิบัติการเครือข่าย ห้องปฏิบัติการภาครัฐและเอกชน
5. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

นอกจากนี้ยังมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมงานตามนโยบายของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ลงสู่ส่วนภูมิภาค เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกระทรวงสาธารณสุข รวมทั้งมีการดำเนินโครงการร่วมกันอย่างบูรณาการกับหน่วยงานในพื้นที่ เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชนในพื้นที่รับผิดชอบและใกล้เคียงด้วย

จังหวัดขอนแก่นเป็นหนึ่งในสามจังหวัดของประเทศไทยที่มีการขับเคลื่อนการพัฒนาเมืองมุ่งสู่การเป็น สมาร์ท ซิตี้ (SMART CITY) ซึ่งดำเนินการในปี พ.ศ. 2560 - 2573 โดยเทศบาลนครขอนแก่น

จังหวัดขอนแก่น เพื่อสอดรับกับนโยบายประเทศไทย 4.0 คือ การพัฒนาในพื้นที่ให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น เศรษฐกิจสังคมดีขึ้น โดยเน้นการใช้เทคโนโลยี และสร้างนวัตกรรมให้ดีขึ้น โดยมีทั้งหมด 7 สมาร์ท ได้แก่ (1) Smart People คือ เมืองที่ให้ความเท่าเทียมกันในสังคม มีสิ่งอำนวยความสะดวกแก่คนพิการ คนสูงอายุ เปิดโอกาส และสร้างสำนึกให้คนในเมืองมีส่วนร่วม (2) Smart Living คือ เมืองที่น้อยๆ มีความปลอดภัย มีสิ่งอำนวยความสะดวกด้านการศึกษา และด้านสุขภาพอนามัย (3) Smart Environment คือ เมืองที่ประหยัดพลังงาน Green building หรือการลดการใช้พลังงาน ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (4) Smart Economy คือ เมืองที่เอื้อต่อการทำธุรกิจ การสร้างนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ และบริการ รวมถึงการสร้างบริษัทใหม่ๆ ในยุคดิจิทัล (5) Smart Mobility คือ เมืองที่สามารถติดต่อสื่อสารระหว่างกันได้อย่างสะดวกสบาย มีความคล่องตัว และมีความปลอดภัย (6) Smart Governance คือ เมืองที่บริหารจัดการโปร่งใส มีความร่วมมือกับภาคเอกชนอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น โครงการเทศบาลเล็ก ในเทศบาลใหญ่ โครงการเทศบาลดิจิทัล โครงการระบบร้องทุกข์ you pee (อยู่พี) โครงการ Lora KKM ชิปปัจฉริยะ (7) Smart Education คือ เมืองที่มีการพัฒนาการจัดการศึกษาให้ทั่วถึง ครอบคลุมทุกกลุ่ม ทุกวัย อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

จากการขับเคลื่อนการพัฒนาเมืองมุ่งสู่การเป็น SMART CITY ของจังหวัดขอนแก่นจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชนในพื้นที่ และศูนย์วิทยาศาสตร์

การแพทย์ที่ 7 ได้รับการประสานความร่วมมือจากเทศบาลนคร
ขอนแก่นในการขับเคลื่อน SMART CITY ดังนั้นศูนย์วิทยาศาสตร์
การแพทย์ที่ 7 ขอนแก่น จึงมีแนวทางสำหรับการเข้าร่วมการขับเคลื่อน
การพัฒนาเมืองดังกล่าว ด้วยการจัดทำโครงการพัฒนางานสู่ความเป็นเลิศ
เพื่อสนับสนุนเมืองอัจฉริยะ (Smart WORKS in Smart City) โดยการ
นำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ประกอบการดำเนินการ
มีเป้าหมาย 5 ประการ ได้แก่ (1) Smart willing service คือ การให้บริการ
ด้วยจิตมุ่งบริการ มีความรวดเร็ว ยืดความต้องการของประชาชนหรือ
ผู้มารับบริการเป็นศูนย์กลาง (2) Smart operation network คือ
การสร้างเครือข่ายการทำงานทั้งงานในบทบาทหน้าที่ และตาม
ยุทธศาสตร์ของประเทศ ให้เกิดประสิทธิผลอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน
(3) Smart rapid responds คือ การให้บริการที่รวดเร็ว เชื่อถือได้
ทั้งในงานปกติและงานในภาวะฉุกเฉิน (4) Smart knowledge
Information คือ การให้บริการข้อมูล ข่าวสาร และการฝึกอบรม ด้าน
วิทยาศาสตร์การแพทย์ ด้วยระบบดิจิทัลที่รวดเร็ว ทันกาล และ
เชื่อถือได้ (5) Smart staffs คือ บุคลากรมีศักยภาพในการปฏิบัติงาน
และมีความพร้อมกับการทำงานในยุคดิจิทัล

แผนการดำเนินโครงการเป็นเวลา 13 ปี (พ.ศ. 2561-2573)
และแบ่งการดำเนินงานเป็น 3 ระยะ ดังแสดงในภาพที่ 1 และมี
รายละเอียดของแผนงาน/โครงการในแต่ละระยะอธิบายดังนี้

ระยะที่ 1 ปีงบประมาณ 2561-2563 (3 ปี)

แผนงาน/โครงการพัฒนาการให้บริการรายงานผลด้วยระบบดิจิทัล (Digital reports) เพื่อให้หน่วยงานหรือลูกค้าที่ส่งตัวอย่างตรวจ ได้รับความสะดวก รวดเร็วในทุกขั้นตอนของการส่งตัวอย่างและการรับรายงานผลการทดสอบ รวมทั้งให้บริการจัดทำบัตรเฉพาะบุคคลหรือหน่วยงาน (Secured password card) สำหรับการลงทะเบียนเข้าระบบการรายงานผล Digital reports

แผนการ/โครงการพัฒนานี้ จะสามารถลดปริมาณการใช้ค่าใช้จ่ายของการรับและส่งตัวอย่าง อาทิเช่น ลดการใช้กระดาษ ลดค่าส่งรายงานทางโทรสาร และ ลดระยะเวลาการรอคอยการจัดส่งผลทางไปรษณีย์

ระยะที่ 2 ปีงบประมาณ 2564-2568 (5 ปี)

แผนงาน/โครงการ ประกอบด้วย 3 เรื่อง

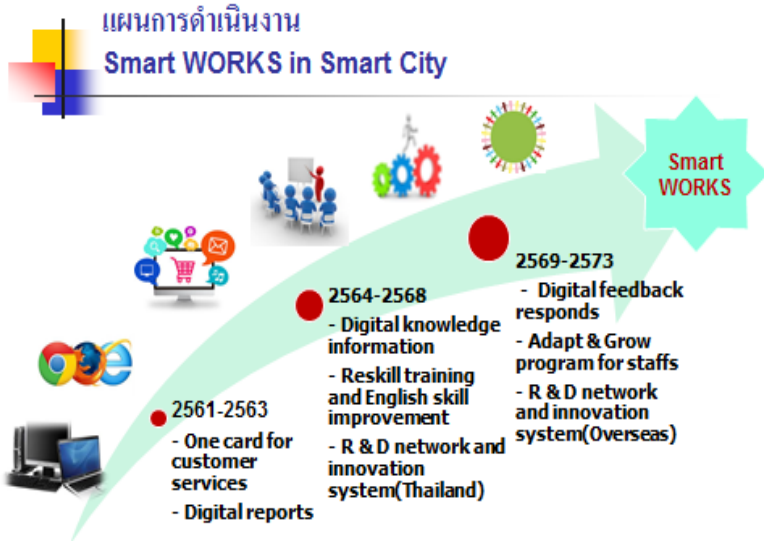
1. การจัดทำระบบบริการข้อมูล ข่าวสารด้านวิทยาศาสตร์การแพทย์ และการฝึกอบรมสาขาวิทยาศาสตร์การแพทย์ในระบบดิจิทัล (Digital knowledge information)

2. การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมของบุคลากรเพื่อส่งเสริมการพัฒนางานขององค์กร ประกอบด้วย 2 โปรแกรม คือ

- 2.1 การพัฒนาศักยภาพส่วนบุคคล และกลุ่มงาน เพื่อส่งเสริมงานประจำ (Reskill training)

- 2.2 การพัฒนาสมรรถนะด้านภาษาอังกฤษของบุคลากรเพื่อการสื่อสาร และสนับสนุนการทำงาน และเตรียมความพร้อมสำหรับการประสานงานในระดับสากล (English skill improvement)

3. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการวิจัย และนวัตกรรม ด้านวิทยาศาสตร์การแพทย์ และสาธารณสุขชุมชน (Thailand R & D network and innovation system)



ภาพที่ 1. แสดงแผนการดำเนินโครงการ Smart WORKS in Smart City ระหว่างปีงบประมาณ 2560-2573 ของศูนย์วิทยาศาสตร์การแพทย์ที่ 7 ขอนแก่น

แผนงาน/โครงการ ระยะที่ 2 นี้ ส่วนใหญ่เป็นการปรับปรุงงานที่มีอยู่เดิม ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านการบริการที่รวดเร็ว และตอบสนองความต้องการของผู้มารับบริการทั้งภายใน และภายนอก และในด้านบุคลากรจะได้รับการพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมสู่การก้าวสู่ยุคดิจิทัล และการทำงานวิจัยมุ่งสู่การสร้างนวัตกรรมร่วมกับหน่วยงานต่างๆ ในระดับภูมิภาคและภายในประเทศ

ระยะที่ 3 ปีงบประมาณ 2569-2573 (5 ปี)

แผนงาน/โครงการ ประกอบด้วย 3 เรื่อง

1. การจัดทำระบบบริการตอบรับข้อมูล ข่าวสารด้านวิทยาศาสตร์ การแพทย์ ด้วยระบบดิจิทัล (Digital feedback responds) ทั้งใน ภาวะปกติ และภาวะฉุกเฉินด้านสาธารณสุข

2. การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมของบุคลากรเพื่อส่งเสริม การพัฒนางานขององค์กร (Adapt & Grow program for staffs) ประกอบด้วย 2 โปรแกรม คือ

2.1 การพัฒนาศักยภาพส่วนบุคคลและกลุ่มงาน เพื่อส่งเสริม ให้สามารถสร้างงานวิจัย และนวัตกรรม นำไปสู่ความก้าวหน้าในอาชีพ ข้าราชการ และสายงาน

2.2 การสร้างเสริมศักยภาพของบุคลากรด้านภาษาอังกฤษ เพื่อเข้าสู่โครงการ/ทุนรัฐบาล ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ พลเรือน (ก.พ.) หรือทุนพัฒนาต่างๆ ของหน่วยงาน

3. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการวิจัย และนวัตกรรม ด้านวิทยาศาสตร์การแพทย์ และสาธารณสุขระหว่างประเทศ (Overseas R & D network and innovation system)

แผนงาน/โครงการ สุดท้ายของโครงการ Smart WORKS in Smart City เป็นความท้าทายอย่างยิ่งสำหรับการทำงานในยุคดิจิทัล ที่ครบวงจร ระบบทุกระบบจะตอบสนองความต้องการของผู้มารับ บริการด้วยดิจิทัล และบุคลากรมีศักยภาพทั้งการทำงานประจำ และ การสร้างงานใหม่ เพื่อรองรับภาวะฉุกเฉินด้านสาธารณสุข รวมทั้งการ

สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชนในพื้นที่ และลดการนำเข้าผลิตภัณฑ์ด้านวิทยาศาสตร์การแพทย์จากต่างประเทศ นอกจากนี้การส่งเสริมให้บุคลากรสามารถเข้าร่วมโครงการต่างๆ ของ ก.พ. จะเป็นการเพิ่มโอกาสบุคคลกลุ่มดังกล่าวได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากข้าราชการต่างกรม ต่างกระทรวง ทำให้เกิดความเข้าใจและเข้าถึงบทบาทของกันและกันมากยิ่งขึ้น ก่อให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างบูรณาการ รวมทั้งได้มีประสบการณ์ตรงจากการไปอบรม ณ ต่างประเทศ ทำให้เกิดแนวคิดที่ริเริ่มสร้างสรรค์ สำหรับการพัฒนาตนเอง และประเทศไทยอย่างมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน

“การพัฒนาด้านการท่องเที่ยวของประเทศไทย กรณีศึกษา เปรียบเทียบประเทศสิงคโปร์”

อธิก ประเสนมุล

นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ
สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาเป็นองค์กรหลักในการส่งเสริมและพัฒนาการท่องเที่ยว การกีฬา และนันทนาการ เพื่อให้ภาคส่วนต่างๆ สามารถเป็นกลไกในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและพัฒนาสังคมไทยได้อย่างยั่งยืน ซึ่งการที่กระทรวงฯ จะดำเนินการตามพันธกิจและภารกิจดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน และพัฒนาการท่องเที่ยวและกีฬาของประเทศให้เป็นไปอย่างมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน จำเป็นที่จะต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564) รวมทั้งนโยบาย “ประเทศไทย 4.0” (“Thailand 4.0”) ที่จะมุ่งเน้นการบริหารจัดการโดยเปลี่ยนจาก Traditional Services ไปสู่ High Value Services ซึ่งมีเป้าหมายที่เกี่ยวข้องคือ การสร้างสรรค์วัฒนธรรม และบริการที่มีมูลค่าสูง (Creative, Culture & High Value) การเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ (Service Enhancing) ซึ่งการพัฒนาด้านการท่องเที่ยวสามารถสรุปได้ดังนี้

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน มุ่งเน้นการพัฒนาภาคการผลิตและบริการ บนฐานของการพัฒนานวัตกรรมและมีความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดยมีการใช้ดิจิทัลและการค้าที่เข้มข้นเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและขยายกิจกรรมการผลิตและบริการ โดยมุ่งสู่ความเป็นเลิศในระดับโลก และในระดับภูมิภาคในอุตสาหกรรมหลายสาขา และในภาคบริการที่หลากหลายตามรูปแบบการดำเนินชีวิตและการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนไปรวมทั้งยกระดับบริการที่เป็นฐานรายได้เดิม เช่น การท่องเที่ยว และพัฒนาให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการให้บริการสุขภาพ ธุรกิจบริการด้านการเงินและธุรกิจบริการที่มีศักยภาพอื่น ๆ เป็นต้น

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 การพัฒนาการท่องเที่ยว จะปรากฏในยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืนโดยมีแนวทางที่สำคัญ คือ (1) การพัฒนาภาคบริการและการท่องเที่ยวโดยการเสริมสร้างขีดความสามารถการแข่งขันในเชิงธุรกิจของภาคบริการที่มีศักยภาพ และ (2) พัฒนาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวเชิงบูรณาการ โดยการส่งเสริมการสร้างรายได้จากการท่องเที่ยวที่มุ่งเน้นการกระจายรายได้ พัฒนากลุ่มคลัสเตอร์ท่องเที่ยว พื้นฟูความเชื่อมั่นและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของการท่องเที่ยวไทยในสายตาโลก ทั้งนี้มีเป้าหมายหลักในการผลักดันให้ประเทศไทยมีรายได้จากการท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นและมีขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการท่องเที่ยวสูงขึ้น รายได้จากการท่องเที่ยวไม่ต่ำกว่า 3 ล้านล้านบาท อันดับความสามารถในการแข่งขันด้านการท่องเที่ยว (The Travel & Tourism Competitiveness Index:

TTCI) ไม่ต่ำกว่าอันดับที่ 30 ซึ่งการพัฒนาด้านเทคโนโลยีด้านการท่องเที่ยว 4.0 จะเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาจัดอันดับของ TTCI

สถานการณ์ด้านการท่องเที่ยวประเทศไทยเปรียบเทียบกับประเทศสิงคโปร์

จากข้อมูลดัชนี Travel & Tourism Competitiveness Index (TTCI) ประจำปี 2560 โดย World Economic Forum จัดอันดับให้ประเทศไทยอยู่อันดับที่ 34 จากจำนวนทั้งหมด 136 ประเทศ สูงขึ้นจากอันดับที่ 35 ในครั้งที่ผ่านมาทั้งนี้สามารถจำแนกผลการจัดอันดับในประเด็นที่สำคัญ ได้ดังนี้

| | ประเทศไทย | ประเทศสิงคโปร์ |
|--|----------------------|--------------------|
| ภาพรวม | 4.4 คะแนน | 4.9 คะแนน |
| อันดับ TTCI | อันดับ 34 | อันดับ 13 |
| จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติ | 29,923,185 คน | 12,051,929 คน |
| รายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติ | 44,553 million US \$ | 16,743million US\$ |
| ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อหัวของนักท่องเที่ยวต่างชาติ | 1,489 US \$ | 1,389 US \$ |
| สัดส่วนของรายได้ด้านการท่องเที่ยวต่อ GDP | 9.3 % | 4.8 % |

| ประเด็นที่สำคัญ | | |
|--|------------|-----------|
| การให้ความสำคัญต่อการท่องเที่ยวของประเทศ (Prioritization of Travel & Tourism) | อันดับ 34 | อันดับ 2 |
| ความพร้อมด้าน ICT ของประเทศ (ICT readiness) | อันดับ 58 | อันดับ 14 |
| ความมั่นคงปลอดภัย (Safety and security) | อันดับ 118 | อันดับ 6 |
| โครงสร้างพื้นฐานการขนส่งทางบกและทางน้ำ (Ground and port infrastructure) | อันดับ 72 | อันดับ 2 |
| โครงสร้างพื้นฐานการบริการด้านการท่องเที่ยว (Tourist service infrastructure) | อันดับ 16 | อันดับ 24 |

ข้อมูลดังกล่าวข้างต้นเป็นการแสดงให้เห็นในประเด็นเฉพาะ เรื่องที่น่าสนใจ 5 หัวข้อ จากการประเมินทั้งหมด 14 หัวข้อ โดยหาก จะให้บรรลุเป้าหมายตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 คือให้ประเทศไทยมีอันดับ TTCI ไม่ต่ำกว่าอันดับที่ 30 นั้น จำเป็นจะต้องมีคะแนนรวมอยู่ที่ 4.5 ขึ้นไปซึ่งประเมินจากคะแนน ทั้งหมด 136 ประเทศโดยประเทศไทยได้ 4.4 คะแนน ดังนั้น หากได้มีการขับเคลื่อนนโยบายในประเด็นที่เกี่ยวข้องจะสามารถให้ประเทศ บรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ

ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาการท่องเที่ยวไทย กรณีศึกษา ประเทศสิงคโปร์

ประเด็นที่สำคัญจากผลการประเมินของ World Economic Forum โดยพิจารณาดัชนี TTCI ดังที่ได้กล่าวไปแล้วนั้น ในรายละเอียด ของแต่ละประเด็นสามารถนำความรู้จากการไปฝึกอบรมสำหรับ ข้าราชการประเภทชำนาญการ ของสำนักงาน ก.พ. ประจำปี พ.ศ. 2560 ณ ประเทศสิงคโปร์ และจากการค้นหาข้อมูลที่เกี่ยวข้อง นำมา เป็น ข้อเสนอแนวทางการพัฒนาการท่องเที่ยวของประเทศไทย ใน 4 ประเด็นสำคัญ ทั้งนี้ มีเพียงโครงสร้างพื้นฐานการบริการด้านการท่องเที่ยว เท่านั้น ที่ประเทศไทยมีความพร้อมมากกว่าประเทศสิงคโปร์

1) ประเด็นการให้ความสำคัญต่อการท่องเที่ยวของประเทศ (Prioritization of Travel & Tourism) โดยเกณฑ์การประเมินของ TTCI จะพิจารณาจากการให้ความสำคัญของรัฐบาลต่อการส่งเสริม ด้านการท่องเที่ยว ซึ่งมี 6 หัวข้อย่อย โดยมีประเด็นที่น่าสนใจ เช่น

การใช้จ่ายงบประมาณภาครัฐในด้านการท่องเที่ยว ซึ่งในหัวข้อย่อยนี้ ประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ 80 ส่วนประเทศสิงคโปร์อยู่ในอันดับที่ 7 ทั้งนี้ การพัฒนาของประเทศสิงคโปร์ จะสามารถศึกษาได้จากการลงทุนสร้างแหล่งท่องเที่ยวขึ้นมาใหม่ โดยการถมทะเลเพื่อเพิ่มพื้นที่และสร้างแหล่งท่องเที่ยว เช่น สวน Gardens by the Bay แหล่งช้อปปิ้งและคาสิโน Marina Bay Sands ซึ่งเป็นการลงทุนขนาดใหญ่ ซึ่งสามารถดึงดูดนักท่องเที่ยวได้เป็นจำนวนมากและสร้างรายได้เข้าประเทศ หรือแม้กระทั่งการปรับปรุงเมือง สถานที่ดั้งเดิมให้เป็นสถานที่ท่องเที่ยว เช่น การปรับปรุงท่าเรือ Clarke Quay หรือการปรับปรุงย่านเมืองเก่า Arab Street ให้เป็นแหล่งท่องเที่ยว

ดังนั้น แนวทางการพัฒนาของประเทศไทยควรที่จะส่งเสริมการลงทุนภาคการท่องเที่ยวให้มากขึ้น เช่น สร้างแหล่งท่องเที่ยวที่เป็น Man made ให้เพิ่มมากขึ้น หรือพัฒนาย่านเมืองเก่าที่อยู่ใกล้แหล่งท่องเที่ยวเดิมให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวใหม่ เพื่อเพิ่มแหล่งดึงดูดนักท่องเที่ยวซึ่งหมายถึงการใช้จ่ายและพักอาศัยที่เพิ่มขึ้นของนักท่องเที่ยว หรือการลงทุนเพื่อพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวที่มีอยู่ในปัจจุบันให้ได้มาตรฐานสากล ก็เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นเช่นกัน ซึ่งจะส่งผลถึงส่วนที่เกี่ยวข้องในเรื่องการสร้างแรงบันดาลใจ และการเพิ่มความปลอดภัยแก่นักท่องเที่ยวที่เพิ่มมากขึ้นด้วย

2) ความพร้อมด้าน ICT ของประเทศ (ICT readiness) โดยเกณฑ์การประเมินของ TICI จะพิจารณาจากการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้าน ICT รวมถึงการใช้งานอย่างแพร่หลายของภาคประชาชน

และภาคธุรกิจ ซึ่งมี 8 หัวข้อย่อยโดยมีประเด็นที่น่าสนใจ เช่น ความครอบคลุมของเครือข่ายสัญญาณมือถือ (Mobile network coverage) ซึ่งประเทศสิงคโปร์อยู่อันดับ 1 ซึ่งอาจเป็นเพราะประเทศมีขนาดเล็ก ส่วนประเทศไทยอยู่อันดับที่ 98 อย่างไรก็ตามข้อควรพิจารณาคือ ในปัจจุบันนักท่องเที่ยวพึ่งพาสื่อดิจิทัลสำหรับการเดินทางเพิ่มขึ้นอย่างมากโดยเฉพาะการใช้ Smart phone เพื่อแนะนำการเดินทางท่องเที่ยว ดังจะเห็นได้จากแอปพลิเคชัน Just Go La ของประเทศสิงคโปร์ ซึ่งผู้ใช้จะป้อนข้อมูลระยะเวลาการท่องเที่ยว งบประมาณที่มี และแหล่งท่องเที่ยวที่สนใจ โดยทางโปรแกรมจะคำนวณและนำเสนอแผนการท่องเที่ยว นอกจากนี้ แอปพลิเคชัน Go There ของประเทศสิงคโปร์ ยังอำนวยความสะดวกในการแนะนำการเดินทางจากจุดที่นักท่องเที่ยวอยู่ไปสถานที่ต่างๆ ภายในประเทศ เป็นการสร้างความประทับใจให้นักท่องเที่ยวอย่างมาก

แนวทางการพัฒนาของประเทศไทยด้านการท่องเที่ยว นอกเหนือจากการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้าน ICT แล้วควรที่จะส่งเสริมการพัฒนาระบบ Digital Tourism ซึ่งถือว่าเป็นการสนับสนุนนโยบาย Thailand 4.0 โดยจากตัวอย่างของประเทศสิงคโปร์ เราสามารถกำหนดกรอบแนวคิดได้แก่ การสร้างประสบการณ์เชิงดิจิทัลให้นักท่องเที่ยวคือการพัฒนาาระบบและแอปพลิเคชันมาช่วยประกอบการตัดสินใจของนักท่องเที่ยว ตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผนมาท่องเที่ยวประเทศไทยที่สนองต่อความคาดหวังรายบุคคล ขั้นตอนการจองต่างๆ ที่เชื่อถือได้ และเมื่อมาท่องเที่ยวควรมีการให้ข้อมูลแหล่ง

ท่องเที่ยวและกิจกรรมรวมถึงการช่วยเหลือการเดินทางระหว่าง การท่องเที่ยว ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้จะส่งเสริมการท่องเที่ยวเป็นอย่างมาก ในอนาคตอันใกล้

3) ประเด็นเรื่องความมั่นคงปลอดภัย (Safety and security) โดยเกณฑ์การประเมินของ TTCI จะพิจารณาจาก 5 หัวข้อย่อย ซึ่งใน ประเด็นนี้ประเทศไทยได้คะแนนค่อนข้างต่ำทำให้ได้อันดับที่ไม่ค่อยดี ซึ่งหัวข้อย่อยที่อันดับต่ำที่สุด คือ เรื่องดัชนีการเกิดเหตุก่อการร้าย (Index of terrorism incidence) โดยประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ 126 ส่วนประเทศสิงคโปร์อยู่อันดับที่ 1 ทั้งนี้ ประเทศไทยมีปัญหาในจังหวัด ชายแดนภาคใต้อาจส่งผลต่อการประเมินผล อย่างไรก็ตาม ในหัวข้อ ย่อยอื่น เช่น ต้นทุนทางธุรกิจที่มีต่อเหตุอาชญากรรม ความรุนแรงและ การก่อการร้าย หรือความน่าเชื่อถือในบริการของตำรวจ ก็มีความสำคัญ เช่นกัน

ในประเด็นเรื่องความมั่นคงปลอดภัยนั้น สิ่งที่สังเกตเห็นได้ อย่างชัดเจนจากประเทศสิงคโปร์ คือการติดตั้งกล้อง CCTV ในแทบ ทุกสถานที่ของเมือง รวมถึงภายในตัวอาคารต่างๆ ซึ่งอาจส่งผลต่อ การตัดสินใจก่อเหตุของผู้ไม่หวังดี ตลอดจนการติดตามจับกุมในภายหลัง นอกจากนี้ประเทศสิงคโปร์ยังได้ชื่อว่าเป็นประเทศที่เข้มงวดเรื่อง การจับปรับอย่างจริงจังอีกด้วย ดังนั้น แนวทางการพัฒนาของประเทศไทย จึงควรที่เพิ่มความหนาแน่นของเครือข่ายกล้อง CCTV ทั้งในพื้นที่ที่มีความเสี่ยงต่างๆ และพื้นที่ที่เป็นแหล่งท่องเที่ยว โดยการลงทุนภาครัฐ ในพื้นที่สาธารณะ และมาตรการส่งเสริมในพื้นที่ของเอกชน ตลอดจน

การติดตามจับกุมผู้กระทำผิดก็เป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการยกระดับเรื่องความมั่นคงปลอดภัยต่อประชาชนในชาติและต่อนักท่องเที่ยวต่างชาติด้วย

4) โครงสร้างพื้นฐานการขนส่งทางบกและทางน้ำ (Ground and port infrastructure) โดยเกณฑ์การประเมินของ TTCI จะพิจารณาจาก 7 หัวข้อย่อย ซึ่งส่วนใหญ่จะพิจารณาถึง คุณภาพ และความหนาแน่นของถนนและการขนส่งโดยระบบราง ที่เชื่อมโยงไปสู่แหล่งธุรกิจและแหล่งท่องเที่ยวต่างๆ มีเพียงหัวข้อเดียวที่กล่าวถึงคุณภาพโครงสร้างพื้นฐานของท่าเรือ ซึ่งในประเด็นนี้ค่อนข้างเห็นความแตกต่างอย่างชัดเจนเปรียบเทียบระหว่างประเทศไทยและประเทศสิงคโปร์ ทั้งนี้อาจเกิดจากขนาดของประเทศไทยที่ต่างกันทำให้การพัฒนามีความยากง่ายไม่เท่ากัน แต่อย่างไรก็ตามสิ่งที่สังเกตเห็นได้จากประเทศสิงคโปร์ คือระบบการชำระค่าโดยสารที่เชื่อมโยงกันทั้งหมด ใช้เพียงบัตรแทนเงินสดหนึ่งใบจะสามารถใช้บริการได้ทุกระบบของการขนส่งสาธารณะ ทำให้อำนวยความสะดวกอย่างมากแก่ประชาชนและนักท่องเที่ยวต่างชาติ

การพัฒนาของประเทศไทยในด้านโครงสร้างพื้นฐานการขนส่ง เป็นสิ่งที่รัฐบาลให้ความสำคัญอย่างมากในขณะนี้ซึ่งอาจต้องอาศัยระยะเวลาในการดำเนินการก่อสร้างให้แล้วเสร็จ แต่อย่างไรก็ตามการจัดการเพื่อเชื่อมโยงการเดินทางในระบบที่มีอยู่ในปัจจุบันยังเป็นสิ่งจำเป็นที่สามารถดำเนินการได้ก่อน เพื่อยกระดับการให้บริการต่อประชาชน และเมื่อมีการปรับปรุงแล้ว ควรมีการประชาสัมพันธ์

แนะนำสำหรับนักท่องเที่ยวต่างชาติต่อการใช้บริการขนส่งสาธารณะ ในพื้นที่แหล่งท่องเที่ยวสำคัญต่างๆ อันจะส่งผลต่อความประทับใจของนักท่องเที่ยวทำให้ตัดสินใจกลับมาเที่ยวใหม่ รวมถึงการบอกต่อ ชักชวนคนรู้จักให้มาท่องเที่ยวประเทศไทย

กล่าวโดยสรุป จากการไปฝึกอบรม ณ ประเทศสิงคโปร์ ทำให้ได้แนวทางการพัฒนาประเทศสิงคโปร์ ทั้งในมุมมองของสำนักงาน ก.พ. ที่จัดหลักสูตรเพื่อสื่อถึงการให้ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดยุทธศาสตร์ชาติเพื่อรองรับการพัฒนาและการดึงดูดกลุ่มคนที่ขาดแคลน ตลอดจนปรับปรุงโครงสร้างของหน่วยงานต่างๆ ให้รองรับเป้าหมายของประเทศ นอกจากนี้ ในมุมมองด้านการท่องเที่ยวของผู้เข้าอบรมเอง ทำให้สังเกตเห็นและค้นคว้าข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อนำเสนอเป็นแนวทางการพัฒนาดังที่กล่าวข้างต้น

