

สรุปประเด็นการประชุมสัมมนาวิชาการ ประจำปี พ.ศ. 2557

เรื่อง “ระบบราชการกับการปฏิรูปประเทศ”

วันศุกร์ที่ 3 ตุลาคม 2557 เวลา 08.00 – 15.30 น.

ณ ห้องเจ้าพระยา หอประชุมกองทัพเรือ กรุงเทพฯ

## การเสวนา เรื่อง “ระบบราชการกับการปฏิรูปประเทศในมุมมองของภาคเอกชน”

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดงานสัมมนาวิชาการ เรื่อง ระบบราชการกับการปฏิรูปประเทศ และพิธีมอบรางวัล ประจำปี พ.ศ. 2557 ในวันศุกร์ที่ 3 ตุลาคม 2557 เวลา 08.00 – 15.30 น. ณ ห้องเจ้าพระยา หอประชุมกองทัพเรือ กรุงเทพฯ ให้แก่หน่วยงานของรัฐ ซึ่งมีผู้ร่วมงานประกอบด้วย ส่วนราชการ จังหวัด สถาบันอุดมศึกษา เทศบาลนคร องค์การมหาชน และรัฐวิสาหกิจ โดยช่วงเช้าเป็นการเสวนาร่วมกับวิทยากร 3 ท่าน ได้แก่ คุณทนง โชติสรยุทธ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนเพลินพัฒนา และกรรมการผู้จัดการ บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน) คุณกฤษฎา ชวนะนันท์ ประธานกลุ่มอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม และคุณสนั่น อังอุบลกุล ประธานกรรมการบริษัท ศรีไทยซูเปอร์แวร์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งมีคุณอรอุมา เกษตรพืชผล เป็นผู้ดำเนินการเสวนา สำหรับประเด็นสำคัญในการเสวนา มีดังนี้



**คุณทนง โชติสรยุทธ์**

**ผอ.โรงเรียนเพลินพัฒนา และกรรมการผู้จัดการ บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน)**

เมื่อกล่าวถึงเรื่องการปฏิรูปประเทศ มักมีการกล่าวถึงปัญหาด้านการปฏิรูปการศึกษา โดยมีการพูดคุยในเรื่องการปฏิรูปการศึกษาในหลายเวที สำหรับเวทีในวันนี้ขอชวนทุกคนตั้งคำถามว่า หากมีการดำเนินงานตามข้อเสนอเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษาที่มาจากหลายเวทีแล้ว จะทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของไทยก้าวขึ้นสู่ระดับโลกได้หรือไม่ในระยะเวลาอันสั้น และจะทำให้ประเทศไทยมีความแข็งแกร่งทางเศรษฐกิจและสังคมได้จริงหรือไม่ คำตอบคือ ไม่มีใครเชื่อว่าจะสามารถเกิดขึ้นจริงได้ ก็หมายความว่ายังมีหลายประเด็นที่ไม่เคยถูกพูดถึงในเวทีการพูดคุยเรื่องการปฏิรูปการศึกษา

เป้าหมายผลลัพธ์การศึกษาของประเทศในแต่ละยุคสมัย คือ

- ต้องการพัฒนาพลเมืองให้เป็นคนที่สมบูรณ์ และมีคุณภาพตามที่ประเทศต้องการ
- เป็นคนเก่ง ดี มีสุข
- คิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็น ตัดสินใจเป็น ทาความรู้เป็น
- ต้องการพัฒนาพลเมืองให้เป็นคนที่สมบูรณ์ และมีขีดความสามารถ (Competencies) ที่จำเป็นสำหรับศตวรรษที่ 21 รวมถึงค่านิยม 12 ประการ

ประเด็นที่ว่าเราต้องการให้พลเมืองมีขีดความสามารถที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ซึ่งมีความจำเป็นที่ต้องรู้แนวคิดที่สำคัญในศตวรรษที่ 21 เช่น ความรู้เกี่ยวกับโลก ความรู้ด้านการเงิน เศรษฐศาสตร์ ธุรกิจ ความรู้ด้านการเป็นพลเมืองที่ดี ฯลฯ นอกจากนั้นยังมีประเด็นเรื่องทักษะที่ควรมีในศตวรรษที่ 21 เช่น ทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยี ทักษะชีวิตและการทำงาน ซึ่งเป็นคำถามว่า การปฏิรูปการศึกษาจากสถานการณ์ปัจจุบันสามารถตอบโจทย์เพื่อให้พลเมืองไทยมีขีดความสามารถที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ได้จริงหรือไม่ ดังนี้

- 1) การบ่มเพาะความรู้พื้นฐานและศักยภาพในการเรียนรู้ โดยพบว่า
  - เด็กไทยมีผลสัมฤทธิ์อ่อนในทุกวิชา แม้แต่วิชาภาษาไทย
  - เด็กสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษไม่ได้ โดยมีแนวโน้มแพ้เด็กเวียดนาม ลาว และกัมพูชา
  - การอ่าน คิด วิเคราะห์ เขียน และสรุปความอยู่ในระดับต่ำ
- 2) การบ่มเพาะคุณลักษณะอันพึงประสงค์อื่น ยกตัวอย่างเช่น
  - เรื่องความรับผิดชอบ ความมีระเบียบวินัย
  - ขาดความกระตือรือร้น ขาดความเชื่อมั่นที่จะทำให้สำเร็จด้วยตนเอง ขาดความมุ่งมั่นที่จะทำให้ดีขึ้น
  - เด็กไม่รู้ว่าตนเองอยากเป็นอะไรและวางแผนอนาคตของตนเองอย่างไร
  - Systematic Thinking อันเป็นหัวใจสำคัญของการแข่งขันที่แท้จริงในการทำงาน
- 3) ปัญหาอื่น ๆ เช่น
  - เด็กไม่รู้จักการบริหารการเงินส่วนบุคคล ทำให้คนไทย (และครู) มีภาระหนี้สินมาก
  - ประเทศไทยมีเด็กพิเศษจำนวนมาก (2 ล้านคน) ที่ยังขาดความรู้และขาดการดูแลที่เหมาะสม ไม่มีหน่วยงานเจ้าภาพในการดูแลเด็กพิเศษ
  - เยาวชนมีแนวโน้มไอคิวลดลง เมื่อมีอายุมากขึ้น
  - ประเทศไทยมีปัญหาเรื่องเด็กอ้วน ตัวเล็ก ไม่แข็งแรง
  - เด็กไทยที่อายุต่ำกว่า 15 ปี เสียชีวิตจากการจมน้ำมากที่สุด
  - นักศึกษาที่ทำงานสายตรงในสาขาที่เรียนมามีจำนวนน้อยลง

- สาขาวิชาที่จำเป็นต่อการพัฒนาประเทศหลายสาขาหาคนเรียนและหาบุคลากรมาทำงานไม่ได้ นำไปสู่การขาดแคลนบุคลากรคุณภาพในหลายสาขาหรือบุคลากรไม่พร้อมทำงานได้

จากปัญหาต่าง ๆ ที่กล่าวมาทำให้ไทยมีความสามารถในการแข่งขันลดลง ความยั่งยืนทางเศรษฐกิจและสังคมในระยะยาวมีปัญหา ซึ่งประเด็นที่ได้จากเวทีพูดคุยเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษาที่ผ่านมาหลายเวทีนั้นไม่มีการพูดคุยในประเด็นการแก้ปัญหาดังกล่าว และขอชวนให้ทวนซ้ำว่าหากมีการแก้ปัญหาตามแนวคิดปฏิรูปการศึกษาอย่างที่ทุกฝ่ายเรียกร้องได้ครบถ้วนแล้ว จะสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้หรือไม่ หากไม่ได้ก็แสดงให้เห็นว่ายังมีสิ่งที่ยังขาดหายไปจากทุกเวทีของการปฏิรูปการศึกษา

โดยสิ่งที่ขาดหายไป ได้แก่

- ไม่มีการนำ “ปัญหาของประเทศ” มาเป็นโจทย์ในการ “จัดการการศึกษา” อย่างแท้จริง
- ขาด “การทบทวนเป้าหมายที่ต้องให้ชัดเจนเพียงพอ” และผลลัพธ์ที่ต้องการได้จากการปฏิรูปการศึกษา โดยผู้ที่มีส่วนได้เสียอย่างแท้จริง

การแก้ปัญหาระยะยาว กับ การแก้ปัญหการศึกษาต้องเป็นเรื่องเดียวกัน โดยต้องมีแนวคิดของเนื้อหาหลักสูตรและกิจกรรมที่สามารถแก้ปัญหาสำคัญของประเทศได้ด้วย (ไม่ใช่การเน้นเพียงขีดความสามารถในศตวรรษที่ 21 เท่านั้น) โดยที่ทุกวิชาและกิจกรรมต้องมี “ความหมาย” ต่อการดำเนินชีวิตในอนาคต และมีส่วนสำคัญในการสร้างความแข็งแกร่งให้กับประเทศอย่างยั่งยืนทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม

การลงทุนที่คุ้มค่าที่สุด ที่ทำให้ประเทศและสังคมแข็งแรง คือ การลงทุนผ่านการศึกษาขั้นพื้นฐาน (และการศึกษาระดับอื่น ๆ) เนื่องจากเป็นการลงทุนที่เข้าถึงเยาวชนไทยรุ่นใหม่ทุกคนและใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด เมื่อสามารถแก้ไขปัญหการศึกษาได้ก็สามารถแก้ไขปัญหาของประเทศไปได้พร้อมกัน เช่น ประเทศสามารถประหยัดงบประมาณเกี่ยวกับการแก้ปัญหสุขภาพโดยการแก้ปัญหผ่านการเรียนรู้การสอนในวิชาสุขศึกษา

สิ่งที่ขาดหายไปในทุกเวทีของการแก้ปัญหการศึกษา คือ

- ขาดการวางกลยุทธ์ว่าจะไปถึงเป้าหมายนั้นได้อย่างไร ด้วยกระบวนการอย่างไร ในระยะเวลาที่ไม่นาน (2-3 ปี) ภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่
- ขาดการตรวจสอบอย่างจริงจังว่าสิ่งที่กำลังจะทำนั้นสามารถก่อให้เกิดผลกระทบ (impact) เพียงพอ ที่จะทำให้เกิดสิ่งที่ต้องการได้ในเวลาอันสั้นและเกิดขึ้นได้ทั่วประเทศหรือไม่

ยุทธศาสตร์ที่จะทำให้เกิดสิ่งที่ต้องการได้ในระยะเวลาอันสั้นภายใต้ทรัพยากรที่จำกัด โดยสามารถเกิดสิ่งที่ต้องการได้ครอบคลุมทั่วประเทศ ได้แก่

4) “Best Practices”

ด้วยการหา “กรณีศึกษาที่ดี” ว่าการแก้ปัญหาที่สามารถเกิดขึ้นได้จริงนั้นมีอยู่หรือไม่ สามารถแก้ปัญหาได้อย่างไร

5) “Process”

กระบวนการมีความสำคัญมาก เช่น กรณีที่ครูสิงคโปร์มีกระบวนการที่สามารถทำให้เด็กไทยเก่งภาษาอังกฤษและสามารถเขียนภาษาอังกฤษได้อย่างลื่นไหล ในขณะที่ครูคนดังกล่าวไม่ใช่ครูที่เก่ง และโรงเรียนที่เด็กเรียนก็เป็นโรงเรียนธรรมดาทั่วไป แต่ครูสิงคโปร์ทุกคนสามารถใช้กระบวนการสอนดังกล่าวกับเด็กทุกคน แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของกระบวนการ และขอย้อนหลังให้เห็นว่าเหตุใดสิงคโปร์จึงสามารถเปลี่ยนแปลงการศึกษาได้อย่างเด่นชัดจนสามารถเป็นประเทศที่ส่งออกการศึกษา ในช่วงที่สิงคโปร์กำลังก่อสร้างประเทศ สิงคโปร์วางแผนว่าปลายทางของประเทศสิงคโปร์จะเป็นอย่างไร โดยที่สิงคโปร์ให้วิศวกรระบบมาวางแผนเรื่องการศึกษา เป็นการใช้คนที่ทำงานเรื่องระบบมาสร้างกลยุทธ์โดยมีกระบวนการ (process) เป็นตัวกำกับ สิงคโปร์มีความเชื่อว่าหากกระบวนการนั้นถูกต้องและเหมาะสม รวมทั้งมีความยืดหยุ่นได้ กระบวนการนั้นก็สามารถนำไปใช้ได้ทั่วไป โดยที่ครูใช้กระบวนการเพื่อทำให้เด็กเป็นได้เหมือนกับครู ซึ่งเป็นความสำคัญของกระบวนการ ไม่ใช่การเน้นความสำคัญที่ครู

6) “Massively Scalable”

กรณีที่กระบวนการที่ใช้มีความเหมาะสมและถูกต้อง ก็สามารถขยายกระบวนการไปสู่ระดับที่กว้างขึ้น จากกระบวนการที่ใช้ได้ผลกับเด็ก 10 คน ก็ต้องสามารถใช้กระบวนการเดียวกันนี้กับเด็กอีก 1 ล้านคนได้ กระบวนการต้องสามารถขยายการทำงานของตัวเองไปสู่ระดับที่กว้างและครอบคลุมขึ้น

สังคมไทยในระบบราชการไม่เคยมองหานักบริหารการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกในการเข้ามามีส่วน เพื่อให้คำแนะนำเรื่องการคิดเชิงยุทธศาสตร์เพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์เกิดขึ้น ผมขอทำเรื่องการปฏิรูปการศึกษา โดยการมีสูตรสำเร็จเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษา คือ “กัลยาณมิตรโมเดล” ซึ่งจะมีการจัดงานในวันที่ 11-12 ตุลาคม 2557 ที่จังหวัดอุดรธานี ด้วยการผนึกกำลังจากโรงเรียนของรัฐบาล 100 แห่ง ในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ซึ่งส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนชายขอบ มาทำงานร่วมกับ “มูลนิธิคนไทยเก่งขึ้น” เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาให้สูงกว่าโรงเรียนในกรุงเทพมหานครภายในเวลา 1 ปี โดยการใช้ครูคนเดิมและงบประมาณเท่าเดิม ที่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงได้ด้วยการเปลี่ยนแปลงกระบวนการและแรงบันดาลใจ หากใครสนใจสามารถรวมตัวกันเป็นเครือข่ายเพื่อดำเนินการร่วมกันตาม “กัลยาณมิตรโมเดล”

สำหรับประเด็นที่เน้นในวันนี้ คือ

- หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานของกระทรวงฯ เป็นเพียงความรู้ขั้นต่ำที่ทุกคนควรรู้
- การพยายามทำให้ทุกวิชามีความหมายต่อการดำเนินชีวิตของนักเรียน

สรุปประเด็นการประชุมสัมมนาวิชาการ ประจำปี พ.ศ. 2557

เรื่อง “ระบบราชการกับการปฏิรูปประเทศ”

วันศุกร์ที่ 3 ตุลาคม 2557 เวลา 08.00 – 15.30 น.

ณ ห้องเจ้าพระยา หอประชุมกองทัพเรือ กรุงเทพฯ

- พยายามให้ การแก้ปัญหาการศึกษา กับ การแก้ไขปัญหาประเทศ เป็นเรื่องเดียวกัน
  - พยายามให้นักเรียนสนุกกับการเรียนรู้ และมีแรงบันดาลใจ จนอยากเรียนรู้ด้วยตนเอง
- การเปลี่ยนแปลงหรือการปฏิรูประบบราชการจะความสำเร็จ มีโอกาสเกิดได้สูง หากทุกคนในองค์กรมีแรงบันดาลใจ และนำแรงบันดาลใจมาผลักดันให้เกิดความมุ่งมั่น ไม่ย่อท้อ และวางแนวทาง เพื่อให้สิ่งที่ต้องการให้เกิดได้เกิดขึ้น



คุณกฤษดา ชวนะนันท์  
ประธานกลุ่มอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม

ระบบราชการไทยมีหลายระดับ หากพิจารณาระบบราชการในระดับบริการนับว่าดีขึ้นมาก ยกตัวอย่างเช่น การทำบัตรประชาชนในปัจจุบันมีความสะดวกสบายและรวดเร็วมากขึ้น เพราะไม่ต้องไปแจ้งความที่สถานีตำรวจ แต่มีคำถามต่อไปว่า “ระบบราชการที่ดีขึ้นดีพอหรือยัง” เช่น การทำบัตรประชาชนเร็วขึ้นมาก แต่ยังคงมีการเขียนคำร้องซึ่งเป็นการเพิ่ม process ในการทำงาน หากมองในด้านเศรษฐกิจของประเทศถึงแม้ว่าจะมีการเจริญเติบโตขึ้นมาก แต่ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติระบุว่า ประเทศไทยยังเป็นเกษตรอุตสาหกรรม

วิวัฒนาการของระบบราชการในยุคต้น ๆ เป็นราชการเป็นนักวิชาการ เป็นผู้วางกรอบกติกาว่า เศรษฐกิจของประเทศจะเป็นอย่างไร ในยุคถัดมาราชการจะเป็นผู้นำพาเศรษฐกิจว่าจะเป็นอย่างใด โดยมีบทบาทเป็น Regulator คือ ไม่ให้เกิดการเอาเปรียบในสังคม และในยุคต่อมาเอกชนต้องการเป็นอิสระมากขึ้น ราชการจึงมีบทบาทเป็น De-regulate ซึ่งบางเรื่องต้องการ De-regulate แต่บางเรื่องไม่ควร De-regulate และในปัจจุบันเป็นแบบการดำเนินงานตามความถูกต้อง ซึ่งทำให้ระบบการทำงานเป็นแบบมีเป้าหมาย และการทำงานเป็นแบบสั่งการ (top-down) ซึ่งมีเป้าหมายอยู่แล้วทำงานตามความถูกต้องและเป้าหมายทางการเมือง ดังนั้น ปัจจัยทางการเมืองจึงมีผลต่อการขับเคลื่อนของระบบราชการในปัจจุบัน นอกจากปัญหาของระบบราชการที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว ยังพบว่า ในการบริหารงานและการประชุม คณะกรรมการต่าง ๆ ผู้บริหาร และคณะกรรมการส่วนใหญ่จะเป็นกรรมการให้หลายเวทีการประชุม ซึ่งก็ทำให้เกิดปัญหาเรื่องการมอบหมายให้ผู้อื่นมาประชุมแทนทำให้การบริหารงานขาดความต่อเนื่อง

ปัจจุบัน เอกชนเริ่มไม่ใช้กรอบการทำงาน (Job discriptionless) เพราะ Job discription จะทำให้มีกรอบในการทำงาน เงื่อนไข และกระบวนการในการทำงานมากขึ้น ดังนั้น ระบบราชการไทยจะต้องลด

สรุปประเด็นการประชุมสัมมนาวิชาการ ประจำปี พ.ศ. 2557

เรื่อง “ระบบราชการกับการปฏิรูปประเทศ”

วันศุกร์ที่ 3 ตุลาคม 2557 เวลา 08.00 – 15.30 น.

ณ ห้องเจ้าพระยา หอประชุมกองทัพเรือ กรุงเทพฯ

กรอบการทำงาน ยกตัวอย่างเช่น หากต้องการทราบข้อมูลเกี่ยวกับกำลังการผลิตน้ำมันปาล์มในประเทศไทย ไม่สามารถหาข้อมูลได้จากกระทรวงพาณิชย์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ก็จะรู้แต่เรื่องการเกษตร กระทรวงอุตสาหกรรมก็จะมีแต่ข้อมูลด้านอุตสาหกรรม เมื่อต้องลงทุนในต่างประเทศที่ต้องใช้ข้อมูลที่สมบูรณ์ เมื่อไม่มีข้อมูลที่สมบูรณ์ก็จะทำให้ขาดโอกาสในการลงทุน ซึ่งพบว่า ร้อยละ 80 ข้อมูลจากหน่วยงานภาครัฐมักจะไม่สมบูรณ์ นอกจากนี้ การแบ่งบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานทั้งในระดับส่วนกลางและระดับจังหวัดยังไม่เชื่อมโยงกัน ในขณะที่ประเทศไทยหากมองเป็นบริษัทก็เป็นบริษัทขนาดใหญ่ มีโครงสร้างที่ใหญ่และซับซ้อน ดังนั้น การปฏิรูประบบราชการให้เกิดเป็นรูปธรรมเป็นงานที่ยาก ไม่สามารถทำได้ในระยะเวลาอันสั้น

ในขณะที่การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจในปัจจุบันที่เข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) การเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ประเทศไทยยังมีข้อจำกัดเกี่ยวกับระบบราชการหลายด้าน ซึ่งในการปฏิรูประบบราชการ ควรต้องเปลี่ยนทัศนคติที่ราชการมีต่อเอกชน และส่งเสริมให้เอกชนเกิดกำไรที่เป็นธรรมและไม่กระจุกตัว โดยเปิดโอกาสในธุรกิจรายย่อยได้รับการส่งเสริมธุรกิจให้มากขึ้น ผ่านการประชุมระดมความคิดเห็นของคณะกรรมการ ทั้งนี้ แนวทางการปฏิรูประบบราชการ ประกอบด้วย

1. การกำหนดคณะกรรมการในการขับเคลื่อนระบบราชการโดยใช้ผู้บริหารตัวจริง
2. โครงสร้างระบบการทำงานควรเป็นแบบ “Bottom up” กล่าวคือ มีการเสนอข้อเสนอไปสู่ผู้บริหารจากเจ้าหน้าที่ระดับล่าง เพื่อให้ผู้บริหารตัดสินใจ ไม่ใช่การทำงานแบบรอรับคำสั่ง
3. การประชุมคณะกรรมการอย่างสม่ำเสมอ และมีทำงานเชิงรุกเน้นการวิเคราะห์ปัญหาและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ



คุณสนั่น อังอุบลกุล

ประธานกรรมการบริษัท ศรีไทยซูเปอร์แวร์ จำกัด (มหาชน)

ตามมาตรา 3/1 แห่ง พรบ. ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 กล่าวว่า การบริหารราชการต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน ซึ่งมีความครอบคลุม หากราชการสามารถดำเนินการได้ตามพระราชบัญญัติก็จะมีปัญหา ในขณะเดียวกันก็มีแนวทางการปฏิรูปประเทศเกิดขึ้น ซึ่งหากมองด้านการแข่งขันทางภาคเศรษฐกิจ พบว่า ประเทศไทยตกมาจากลำดับที่ 27 มาเป็นลำดับที่ 29 ทั้งนี้ เกิดจากแนวคิดในอดีตเรื่อง Supply chian ซึ่งหมายถึง การพิจารณาถึงความต้องการผลิตมากกว่าความต้องการของผู้บริโภค

แต่ในปัจจุบันโลกได้เปลี่ยนแปลงไป จึงต้องมีการปรับโดยให้พิจารณาถึง Demand chain มากขึ้น หมายถึง การพิจารณาถึงความต้องการของผู้บริโภคว่าต้องการอะไร โดยที่ผ่านมามีความเชื่อว่า “ธุรกิจดี สังคมก็จะดี” แต่ในปัจจุบันต้องเปลี่ยนความคิดใหม่ว่า “สังคมดี ธุรกิจถึงจะดี” ซึ่งในประเด็นนี้ทุกภาคส่วนไม่เฉพาะส่วนราชการจะต้องให้ความสำคัญ ประธานาธิบดีเคนเนดี กล่าวว่า “ประชาชนต้องคิดว่าจะทำอะไรให้กับประเทศชาติ ไม่ใช่รอว่าประเทศชาติจะทำอะไรให้ประชาชน” ดังนั้น ประเทศไทยต้องยอมรับว่าเกิดการเปลี่ยนแปลงของโลกผ่านการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงของโลก ตามทฤษฎี คลื่น 6 ลูก ประกอบด้วย

คลื่นลูกที่ 1	สังคมเร่ร่อน	การเมืองมาจากหัวหน้าเผ่า
คลื่นลูกที่ 2	สังคมชนบท	เศรษฐกิจแบบเกษตร เป็นสังคมแบบราชาธิปไตย ใครที่มีที่ดินมากกว่าถือว่าเป็นผู้มีอำนาจ เป็นสังคมอุตสาหกรรม เป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงไปสู่ระบบประชาธิปไตยแบบมวลชน
คลื่นลูกที่ 3	สังคม Cyber	ประชาธิปไตยที่อยู่บนสื่อการเคลื่อนไหวของสังคมอยู่บนข่าวสาร
คลื่นลูกที่ 4	สังคมการเรียนรู้	ความเข้าใจจะต้องมีการปรับเปลี่ยน คนไทยที่เคยบาดเจ็บจากการที่ไปลงทุนโดยไม่เข้าใจ เช่น โรงงานผลิตพลาสติกในประเทศจีนเมื่อก่อนสามารถผลิตจานพลาสติกได้ 600 ใบต่อวัน แต่ในปัจจุบันสามารถผลิตได้ถึง 1,200 ใบต่อวัน ซึ่งเกิดจากความเข้าใจซึ่งนำไปสู่การปรับตัวที่ถูกต้อง เป็นต้น การเมืองของสังคมในยุคนี้จึงเป็นเชิงนโยบาย เช่น นโยบายค่าแรง 300 บาท
คลื่นลูกที่ 5	สังคมปัญญา	เกิดเศรษฐกิจแบบ Wisdom Economy, การเกิด Creative
คลื่นลูกที่ 6	สังคมแห่งความดี	ทำให้เกิดสังคมอารยะขึ้น เมื่อเศรษฐกิจสร้างความดี ทำให้เกิดสังคมแห่งความดี เช่น การต่อต้านคอร์รัปชัน หรือการโฆษณาของบริษัทใหญ่จะกล่าวถึงการสร้างความดีให้สังคม

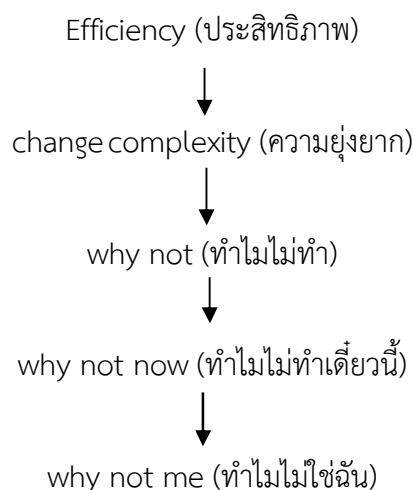
เหตุผลที่ต้องปฏิรูประบบราชการเกิดจากสถานการณ์เศรษฐกิจในปัจจุบัน ได้แก่

1. ความซับซ้อนของสังคม ประเทศไม่สามารถอยู่ได้โดยลำพัง ทำให้สังคมต้องมีการปรับตัวต้องมีการถ่ายโอนอำนาจจากรัฐไปสู่ประชาชน ทรัพยากรมีน้อยโดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งในระบบราชการของเราต้องมีการวิเคราะห์เรื่องทรัพยากรเพื่อนำไปใช้ในการบริหารจัดการความไม่แน่นอน
2. ทรัพยากรที่มีน้อย โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งในระบบราชการจะต้องให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์
3. ความไม่แน่นอนมีอยู่มาก ดังเช่น เมื่อเกิดโรคระบาดทำให้คนไม่เข้ามาท่องเที่ยวทำให้เศรษฐกิจตกต่ำ โดยความไม่แน่นอนเกิดจากความต้องการของคนที่หลากหลาย
4. สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

ตัวแปรที่มีความสำคัญที่สุดที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ ได้แก่ มนุษย์ ซึ่งกุญแจสำคัญของความสำเร็จตามความเชื่อในการบริหารธุรกิจ “ลูกค้ำ คือ พระเจ้า” แต่ในปัจจุบันความเชื่อนั้นได้เปลี่ยนไป คือ “พนักงาน คือ พระเจ้า” ดังนั้น พนักงานจึงมีความสำคัญเท่ากับลูกค้ำ เพราะหากไม่มีพนักงานที่มีความรู้ความสามารถก็จะทำให้องค์กรต่าง ๆ ขาดประสิทธิภาพในการดำเนินการ

องค์กรธุรกิจประเภท SME ในประเทศไทย ซึ่งมีมากถึงร้อยละ 80 ในขณะที่รายใหญ่มีเพียงร้อยละ 20 แต่รายใหญ่สามารถสร้างรายได้ถึงร้อยละ 70 ซึ่งเป็นความกังวลใจว่า หากเอกชนไม่ช่วยเอกชนด้วยกันเอง SME ของประเทศไทยจะไม่สามารถสู้กับคู่แข่งได้เมื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และจะอย่างไรให้ภาคเอกชนสามารถทำงานภาครัฐได้ ซึ่งจะเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศเพิ่มมากขึ้น

ดังนั้น ภาคธุรกิจต้องคิดว่าจะทำงานร่วมกับภาครัฐได้อย่างไร รวมถึงการร่วมกันคิดว่าจะทำอย่างไรให้สามารถเพิ่มขีดความสามารถได้มากขึ้น การเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานจึงมีความสำคัญเนื่องจากการเปลี่ยนสมรรถนะในการทำงาน (Change = Transformation Capability) โดยกระบวนการที่จะทำให้เกิดระบบงานที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย





องค์กรใดที่ขาดประสิทธิภาพและต้องการการเปลี่ยนแปลงจะพบกับความยุ่งยากและอุปสรรคต่างๆ ไม่สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไรได้เลย ซึ่งการที่ไม่สามารถทำอะไรได้เกิดจากความคิดของคน เนื่องจากคนอยู่ใน Comfort zone ซึ่งต้องตั้งคำถามว่าทำไมถึงทำไมไม่ได้ ในเมื่อคนมีความสามารถ มีสมรรถนะที่จะแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ และถามว่าทำไมไม่ทำเดี๋ยวนี้นี้ เพราะในเมื่อมีปัญหาที่ต้องแก้ไขทันที และในฐานะที่คุณเป็นผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้รับผิดชอบเพียงผู้เดียว และขณะเดียวกันจะต้องพิจารณาว่า คนรอบข้างพร้อมที่จะแก้ปัญหาด้วยกันหรือไม่ ซึ่งคำว่า ME = คำว่า WE ดังนั้น ท่านจะต้องมีแนวร่วมในการขับเคลื่อนไปด้วยกัน เพื่อให้เกิดความยั่งยืน

สำหรับแนวทางการทำงานร่วมกับภาครัฐ ได้แก่

1. การยกระดับการบริหาร โดยใช้มาตรฐาน Service Level Agreement (SLA) เป็นโอกาสในการบริหารด้านการอภิบาลอนุญาติ การนำเข้า – ส่งออก และด้านภาษี ซึ่งส่วนเหล่านี้เป็นต้นทุน
2. Government Scan การเตรียมความพร้อมของภาครัฐ ในด้านกำลังคน/บุคลากรของภาครัฐ ซึ่งมีอยู่ช่วงหนึ่งที่เกิดปัญหาคนที่มีความสามารถถูกซื้อตัวบ้าง ไม่ได้ทำงานในหน่วยงานราชการบ้าง ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้การปฏิรูปราชการทำได้ยาก ดังนั้น การบริหารจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลง ดังเช่น Jack Welch กล่าวว่า ธุรกิจใหญ่ต้องมีความยืดหยุ่นและคล่องตัว การปรับปรุงระบบการทำงานเกิดขึ้นได้โดยต้องคิดว่าแต่ละ process ทำไปทำไม ซึ่งบุคลากรให้หน่วยงานราชการที่ทำงานอยู่หน้างานจะมีความรู้ดีที่สุด
3. ความร่วมมือระหว่างภาคราชการและเอกชน – การเกิดความเชื่อใจซึ่งกันและกันในการทำงาน ต้องพูดคุย วิเคราะห์ และแก้ปัญหาร่วมกัน และต้องหาทางที่จะทำให้ดีขึ้น จะต้องทำงานอย่างรวดเร็วทันต่อความต้องการและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ต้องจัดลำดับความสำคัญและ focus ทำงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งต้องติดตามงานให้สำเร็จลุล่วง

#### บทสรุป – สิ่งที่รัฐควรทำ

1. การกำหนดเป้าหมายสุดท้าย (Goal) ว่า คนสุดท้ายที่รับบริการต้องการอะไร ซึ่งการปรับระบบในแต่ละระดับที่แตกต่างกันก่อให้เกิดค่าใช้จ่าย
2. การกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อตอบสนองเป้าหมายและสามารถเกิดผลกระทบและเกิดขึ้นได้จริง ซึ่งจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง
3. หาผู้ที่มีความชำนาญในการวางยุทธศาสตร์ และการสร้างคณะทำงานด้านยุทธศาสตร์ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นจริง

4. การเปิดรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสียจากแผนยุทธศาสตร์ และจรรยาบรรณความคิดเห็นที่น่าสนใจ และประเด็นสำคัญ รวมถึงช่องทางการติดต่อเพื่อขอข้อมูลเพิ่มเติม
5. การคิดยุทธศาสตร์ให้ถึงจุดสุดท้ายให้ได้ เช่น การแก้ไขปัญหาคอร์รัปชันที่ง่ายที่สุด คือ การให้ประชาชนรู้สิทธิของตนเอง เป็นการสร้างค่านิยมในเรื่องหยุดคอร์รัปชัน
6. การสร้างนักบริหารการเปลี่ยนแปลงในการแก้ปัญหาประเทศ จากกรณีศึกษาจริง
7. ภาครัฐควรมีบทบาทในการสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยการใช้ระบบแรงจูงใจ เช่น การตรวจสอบสุขภาพในโรงงานอุตสาหกรรม ชัดต่อระเบียบของกระทรวงสาธารณสุข
8. พิจารณาถึงการตอบแทน และผู้ที่ต้องการจะตอบแทนเป็นใคร
9. ภาคธุรกิจ ต้องการที่ปรึกษาในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน เช่น ในยุคเทคโนโลยี ภาครัฐเป็นผู้ช่วยกันระดมความคิดในการแก้ปัญหา ไม่ได้ทำงานตามเป้าหมาย แต่ต้องมีการ Check and Balance ที่ดี
10. ระบบการแต่งตั้งและโยกย้าย จะทำอย่างไรที่ให้ภาคเอกชนสามารถขับเคลื่อนได้
11. เพิ่มประสิทธิภาพมากกว่าจำนวน
12. Job discriptionless การตั้งคณะทำงานที่น้อยแต่มีประสิทธิภาพ และระบุที่คนมากกว่าตำแหน่ง เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการทำงาน
13. การหาวิธีในการทำงานข้ามสายงานแต่ส่งเสริมการทำงานทั้งระบบ
14. เน้นการยอมรับการระดมความคิดเห็นในระดับล่าง และเสนอทางเลือกไปสู่ผู้บริหาร และให้รางวัลที่เหมาะสมแก่พนักงาน
15. การเปลี่ยนทัศนคติในการบูรณาการทำงานระหว่างรัฐและเอกชน
16. สร้างการเรียนรู้และสร้างความรับผิดชอบต่อสังคม
17. การสร้างความสมดุลระหว่างภาครัฐ เอกชน และประชาชน
18. การสร้าง Competitiveness ในคน 3 ประเภท ได้แก่ 1) ปล่อยให้เกิดขึ้น 2) ทำให้เกิดขึ้น และ 3) ไม่รู้ว่าเกิดอะไรขึ้น
19. การสร้างความเชื่อเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยอาศัย 1) Human Capital (ทุนมนุษย์) และ 2) Social Capital (ทุนสังคม) และภาครัฐจะเป็น facilitator ให้แก่ภาคเอกชนในการทำงาน และส่งเสริมให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
20. การตั้งคณะทำงานระหว่างหน่วยงานภาครัฐและเอกชน และผู้นำในแต่ละส่วนต้องมีความไว้วางใจและให้เกียรติซึ่งกันและกัน

\*\*\*\*\*