



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การนำกลไกห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐมาใช้
ในการขับเคลื่อนการบูรณาการงานระหว่างภาคีเครือข่าย

จัดทำโดย นางสาวรานี อัฐรัตน์
รหัส 94014

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 94
วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.
ประจำปี 2564
ลิขสิทธิ์ของสำนักงาน ก.พ.



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การนำกลไกห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐมาใช้
ในการขับเคลื่อนการบูรณาการงานระหว่างภาคีเครือข่าย

จัดทำโดย นางสาวรานี อธิรัตน์
รหัส 94014

หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 94
วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.
ประจำปี 2564

รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา



สำนักงาน ก.พ.

เอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคลนี้ อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม ของสำนักงาน ก.พ.

จุฬา สุขมานพ
อาจารย์ที่ปรึกษา

บรรจงจิตต์ อังศุสิงห์
อาจารย์ที่ปรึกษา

อาทิตย์ วุฒิคะโร
อาจารย์ที่ปรึกษา

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

จากการที่สำนักงานสำนักงานขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดอง (สำนักงาน ป.ย.ป.) มีภารกิจหลักในการเสนอแนะมาตรการและแนวทางการดำเนินการแก้ไขปัญหา และติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินการตามมติของคณะกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดอง (คณะกรรมการ ป.ย.ป.) โดยมุ่งเน้นภารกิจเชิงบูรณาการและปฏิบัติการเพื่อให้การขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และแผนแม่บทเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ในช่วงที่ผ่านมามีปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้การดำเนินการขับเคลื่อนงานไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้สรุปได้ 3 ประเด็นหลัก ได้แก่ (1) ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงไม่ให้ความสำคัญกับการปฏิรูปประเทศ (2) การรายงานผลการดำเนินการของหน่วยงานในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศยังขาดความเชื่อมโยงจากระดับนโยบายลงสู่ระดับปฏิบัติ และ (3) การดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องยังเป็นการทำงานแบบแยกส่วนตามภารกิจของแต่ละหน่วยงาน หน่วยงานรับผิดชอบหลักทำหน้าที่เป็นเพียงผู้ประสานรวบรวมโครงการจากหน่วยงานร่วมดำเนินการมาใส่ในแผน ไม่ได้ร่วมกันคิดหรือใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จและเป้าหมายร่วมกัน รวมทั้งยังขาดการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย

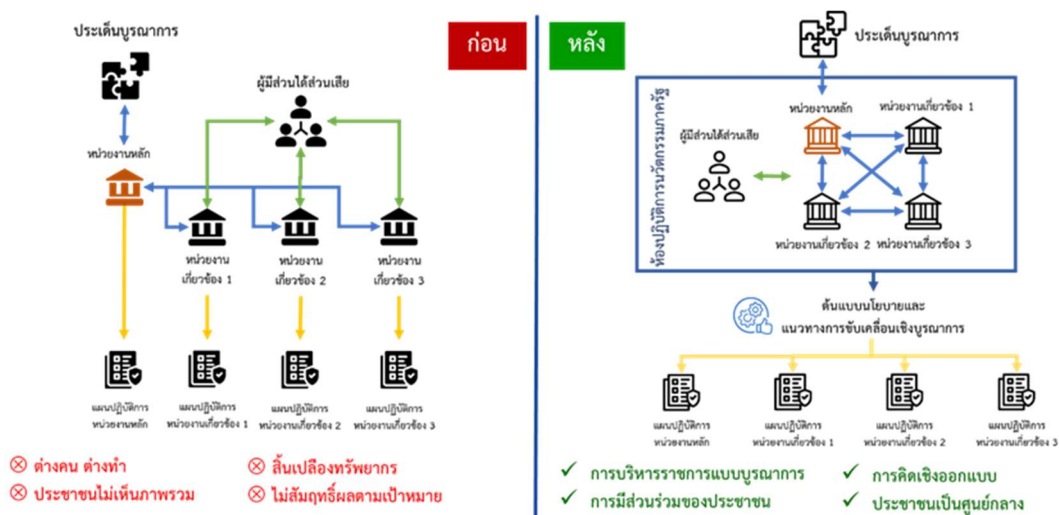
ภายใต้สถานการณ์ที่โลกมีความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือ ไม่ชัดเจนสูงขึ้น ประกอบกับข้อจำกัดจากขีดความสามารถด้านทรัพยากรของภาครัฐที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น การขาดการบูรณาการระหว่างภาคีเครือข่ายได้ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการทรัพยากรและความเชื่อมั่นในการดำเนินงานรัฐบาลเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ผู้ศึกษาในฐานะที่ต้องขับเคลื่อนการดำเนินงานตามแผนการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และแผนแม่บท ให้ประสบผลสำเร็จตามที่รัฐบาลได้ตั้งเป้าหมายไว้ ได้ตระหนักถึงความสำคัญในการปรับเปลี่ยนกรอบความคิด (Mindset) ของผู้ที่เกี่ยวข้องให้เห็นความสำคัญของการบูรณาการงานระหว่างภาคีเครือข่าย อันจะนำสู่การบริหารจัดการทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น เกิดการแก้ไขปัญหาหรือตัดสินใจดำเนินนโยบายที่สามารถตอบสนองกับสิ่งที่ประชาชนต้องการได้อย่างแท้จริง

ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิด และทฤษฎีต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ประกอบการพิจารณาแนวทางในการจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนางานที่จะช่วยส่งเสริมให้เกิดการบูรณาการงานระหว่างภาคีเครือข่ายมากขึ้น จำนวน 4 แนวคิด ได้แก่ (1) แนวคิดการบริหารราชการแบบบูรณาการ (2) แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของประชาชน (3) แนวคิดการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) และ (4) แนวคิดการจัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ โดยได้ศึกษาประสบการณ์การจัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐในประเทศต่าง ๆ ได้แก่ Sitra ของประเทศฟินแลนด์

MindLab ของประเทศเดนมาร์ก The Human Experience Lab (THE Lab) ของประเทศสิงคโปร์ และการดำเนินการในประเทศไทยในช่วงที่ผ่านมาประกอบด้วย

ผลจากการศึกษาแนวคิดและข้อมูลดังกล่าว ผู้ศึกษาจึงเห็นควรเสนอให้มี **“การนำกลไกห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐมาใช้ในการขับเคลื่อนการบูรณาการงานระหว่างภาคีเครือข่าย”** เพื่อช่วยกระตุ้นและปรับทัศนคติของภาคีเครือข่ายให้มีความทำงานในเชิงบูรณาการมากขึ้น เนื่องจากปัจจัยหลักที่จะส่งผลต่อความสำเร็จในการขับเคลื่อนงานเชิงบูรณาการ ได้แก่ กรอบแนวคิดของผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งต้องอาศัยระยะเวลาในการปรับเปลี่ยนให้สามารถเข้าใจภาพแบบองค์รวมและบูรณาการงานได้อย่างแท้จริง ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐจะเป็นกลไกที่ช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเกิดความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการบูรณาการขึ้นเองจากการเรียนรู้ผ่านการลงมือปฏิบัติจริง (On the Job Training) และขับเคลื่อนจริง ซึ่งผลสำเร็จของงานที่ได้จะเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้เกิดการปรับกรอบความคิดและเพิ่มขีดความสามารถของข้าราชการอย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น

ผู้ศึกษาได้สรุปความแตกต่างของกระบวนการและผลลัพธ์ ก่อนและหลังการนำกลไกห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐมาใช้ในการขับเคลื่อนการบูรณาการงานระหว่างภาคีเครือข่ายมาเป็นแผนภาพได้ ดังนี้



สำหรับขั้นตอนในการนำกลไกห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐมาช่วยปรับกรอบความคิดให้กับบุคลากรที่มีบทบาทในการขับเคลื่อนการดำเนินการตามแผนการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และแผนแม่บทต่าง ๆ ให้เกิดการเรียนรู้การบริหารงานเชิงยุทธศาสตร์ผ่านการลงมือปฏิบัติจริง มี 7 ขั้นตอน ตามแผนภาพดังต่อไปนี้



สำหรับปัจจัยที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินการ ได้แก่ (1) **ทัศนคติของหัวหน้าส่วนราชการ** จึงต้องกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในการขับเคลื่อนงานตามประเด็นบูรณาการเป็นตัวชี้วัดร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติราชการให้ชัดเจน (2) **ผู้ที่เกี่ยวข้องไม่สามารถมองภาพแบบองค์รวมได้** ซึ่งสำนักงาน ป.ย.ป. ต้องช่วยอำนวยความสะดวกหรือแก้ไขข้อขัดแย้งระหว่างหน่วยงานที่เกิดขึ้น (3) **นวัตกรรมขาดความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์นโยบายสาธารณะและประเด็นที่ต้องการสร้างให้เกิดนวัตกรรม** จึงไม่สามารถให้คำปรึกษาหรือชี้แนะแนวทางให้ผู้เข้าร่วมหลักสูตรได้อย่างเต็มที่ ซึ่งสำนักงาน ป.ย.ป. สามารถเชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในการกำหนดและขับเคลื่อนนโยบายสาธารณะในระดับสูงมาให้ความเห็นและชี้แนะแนวทางในการปรับปรุงการขับเคลื่อนงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และ (4) **ประชาชนขาดความเชื่อมั่นในรัฐบาลและระบบราชการ** จึงจำเป็นต้องมีการสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจกับประชาชนอย่างต่อเนื่อง

ในการนำกลไกห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐมาใช้ในการขับเคลื่อนการบูรณาการงานระหว่างภาคิเครือข่ายสู่การปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรม จำเป็นจะต้องมีผู้นำการขับเคลื่อนที่เป็นผู้นำแบบ **Agile** ที่ให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกันเป็นทีม และสามารถผลักดันให้เกิดการนำนวัตกรรมมาใช้ในการปรับกรอบความคิดของผู้ที่เกี่ยวข้องให้เข้าใจถึงความสำคัญและวิธีการบูรณาการงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์เชิงยุทธศาสตร์ มีความสามารถในการมองภาพแบบองค์รวม เห็นความเชื่อมโยงระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องและกิจกรรมต่าง ๆ สามารถผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รวมถึงต้องสามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพกับคนทุกระดับ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ตั้งใจไว้

กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล เรื่อง การนำกลไกห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐมาใช้ในการขับเคลื่อนการบูรณาการงานระหว่างภาคีเครือข่ายนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม (นบส.1) รุ่นที่ 94 ซึ่งการจัดทำรายงานฉบับนี้สำเร็จลุล่วงเป็นอย่างดี ด้วยความกรุณาจากอาจารย์จุฬา สุขมานพ อาจารย์ที่ปรึกษาประจำกลุ่ม GP 14 ในการให้คำแนะนำ คำปรึกษา และแนวทางในการปรับปรุงข้อบกพร่องต่าง ๆ ของรายงานฉบับนี้ ตั้งแต่การกำหนดขอบเขตของหัวข้อการศึกษา รูปแบบการลำดับความ ไปจนถึงวิธีการนำเสนอให้มีความเหมาะสม กระชับ และเข้าใจง่าย อาจารย์บรรจงจิตต์ อังศุสิงห์ และอาจารย์อาทิตย์ วุฒิกะโร อาจารย์ที่ปรึกษาร่วมในการนำเสนอรายงาน (IS Pitching) ที่ให้กำลังใจและคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงรายงานและการนำเสนอให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ผู้ศึกษาขอขอบคุณอาจารย์ทั้งสามท่านในความกรุณาที่ผู้ศึกษาได้รับตลอดระยะเวลาการอบรมในครั้งนี้

ขอขอบคุณผู้อำนวยการสำนักงานขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดอง (นางพงษ์สวาท กายอรุณสุทธิ์) ที่ให้โอกาสผู้ศึกษาได้เข้ารับการฝึกอบรมฯ ในครั้งนี้ รวมถึงผู้บริหารสำนักงาน ป.ย.ป. และผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนที่ให้การสนับสนุนและกำลังใจอย่างเต็มที่มาโดยตลอด ตลอดจนขอขอบคุณอาจารย์ วิทยากร ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่วิทยาลัยนักบริหารสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. ทุกท่าน ที่ทำให้การฝึกอบรมฯ สามารถบรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

สุดท้ายนี้ ผู้ศึกษาหวังว่า รายงานการศึกษานี้จะเป็นประโยชน์ต่อการขับเคลื่อนงานเชิงบูรณาการตามยุทธศาสตร์ชาติ และแผนการปฏิรูปประเทศต่อไป

รานี อธิรัตน์

3 กันยายน 2564

สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ง
กิตติกรรมประกาศ	๗
สารบัญ	๗
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญภาพ	ญ
คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ	ฎ
1. วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย	1
1.1 การวิเคราะห์บริบทและทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ	1
1.2 ตำแหน่งรองอธิบดีที่เป็นเป้าหมาย	7
1.3 กำหนดวิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย	10
2. ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ	12
2.1 การกำหนดประเด็นการศึกษา	12
2.2 การกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบาย	17
2.3 ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ	31
3. แผนพัฒนาตนเอง	32
3.1 การวิเคราะห์ตนเอง	32
3.2 การวางแผนพัฒนาตนเอง	35
3.3 ผลการพัฒนาตนเอง	38
บรรณานุกรม	46
ประวัติผู้เขียนรายงานการศึกษาส่วนบุคคล	47

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1	สรุปผลการวิเคราะห์ SWOT Analysis ของสำนักงาน ป.ย.ป.	6
ตารางที่ 2	ผลการประเมินทักษะโดยรวม	32

สารบัญภาพ

ภาพที่ 1	ผังความเชื่อมโยงแผน 3 ระดับของสำนักงาน ป.ย.ป.	2
ภาพที่ 2	การนำกลไกห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐมาใช้ในการขับเคลื่อนการบูรณาการงาน ระหว่างภาคีเครือข่าย	27
ภาพที่ 3	สรุปขั้นตอนการนำกลไกห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐมาใช้ในการบูรณาการฯ	29

คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

สำนักงาน ป.ย.ป.	สำนักงานขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้าง ความสามัคคีปรองดอง
คณะกรรมการ ป.ย.ป.	คณะกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้าง ความสามัคคีปรองดอง
หลักสูตร ป.ย.ป.	หลักสูตรการบริหารราชการแผ่นดินตามกรอบการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดอง
สศช.	สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
eMENSCR	ระบบติดตามและประเมินผลแห่งชาติ
นปร.	นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่
HiPPs	ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง หรือ High Performance and Potential
สำนักงาน ก.พ.ร.	สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
สำนักงาน ก.พ.	สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน
ป.ย.ป. 1	หัวหน้าส่วนราชการระดับปลัดกระทรวงหรือเทียบเท่าที่เข้าร่วมหลักสูตร ป.ย.ป.
ป.ย.ป. 2	หัวหน้าส่วนราชการระดับกรมหรือเทียบเท่า รองผู้ว่าราชการจังหวัด และ รองหัวหน้าส่วนราชการที่มีศักยภาพ ที่เข้าร่วมหลักสูตร ป.ย.ป.
ป.ย.ป. 3	เจ้าหน้าที่ภาครัฐในส่วนท้องถิ่นที่เข้าร่วมหลักสูตร ป.ย.ป.
ป.ย.ป. 4	ข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษขึ้นไป หรือกำลังคนคุณภาพของภาครัฐ ที่เข้าร่วมหลักสูตร ป.ย.ป.

1. วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย

1.1 การวิเคราะห์บริบทและทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

สำนักงานขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดอง (สำนักงาน ป.ย.ป.) เป็นส่วนราชการรูปแบบเฉพาะเทียบเท่ากรมที่ไม่สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวง หรือทบวง อยู่ในบังคับบัญชาขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี ที่จัดตั้งขึ้นตามคำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 19/256 เรื่อง กลไกการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดอง ลงวันที่ 26 พฤศจิกายน พุทธศักราช 2561 เพื่อเป็นกลไกในการขับเคลื่อนภารกิจในการปฏิรูปและการบริหารราชการแผ่นดิน เร่งรัดการดำเนินการตามนโยบายสำคัญและเร่งด่วนของรัฐบาลให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิรูปและการบริหารราชการแผ่นดินให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย โดยมีหน้าที่และอำนาจดังต่อไปนี้

(1) เสนอแนะมาตรการและแนวทางการดำเนินการแก้ไขปัญหา และติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินการตามมติของคณะกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดอง (คณะกรรมการ ป.ย.ป.) และคณะอนุกรรมการและคณะทำงานที่เกี่ยวข้อง โดยมุ่งเน้นภารกิจเชิงบูรณาการและปฏิบัติการเพื่อให้การขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศตามแผนการปฏิรูปประเทศ นโยบายการปฏิรูปของรัฐบาล ยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท และแผนการสร้างความสามัคคีปรองดองเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

(2) บูรณาการข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการดำเนินการตามแผนการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทและแผนการสร้างความสามัคคีปรองดอง

(3) ประสานความร่วมมือกับคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ คณะกรรมการปฏิรูปประเทศ และคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และคณะทำงาน รวมทั้งหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้อง

(4) รับเรื่องร้องเรียนหรือร้องทุกข์จากประชาชนเกี่ยวกับการดำเนินการตามแผนการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท และแผนการสร้างความสามัคคีปรองดองของหน่วยงานของรัฐ

(5) จัดฝึกอบรมและประเมินผลหลักสูตรการบริหารราชการแผ่นดินตามกรอบการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดอง (หลักสูตร ป.ย.ป.) ทุกระดับ

(6) ดำเนินการอื่นตามที่นายกรัฐมนตรีมอบหมาย

นอกจากนี้ ยังรับผิดชอบในงานธุรการ งานทางวิชาการ และเป็นฝ่ายเลขานุการให้แก่คณะกรรมการ ป.ย.ป. และคณะอนุกรรมการและคณะทำงานที่เกี่ยวข้องด้วย

ภายใต้ภารกิจที่กล่าวข้างต้นและวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ว่า “เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติและการปฏิรูปประเทศ ให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ” สำนักงาน ป.ย.ป. มีการกำหนดทิศทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับแผนทั้ง 3 ระดับ โดยในส่วนของแผนระดับที่ 1 จะสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง และด้านการปรับสมดุลและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการภาครัฐ สอดคล้องกับแผนระดับที่ 2 ได้แก่ แผนแม่บท ประเด็นความมั่นคง ประเด็นการบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ ประเด็นการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ และประเด็นกฎหมายและกระบวนการยุติธรรม แผนการปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง) ด้านการเมือง และด้านกฎหมาย สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564) ยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำในสังคม ยุทธศาสตร์ที่ 5 การเสริมสร้างความมั่นคงแห่งชาติเพื่อการพัฒนาประเทศสู่ความมั่งคั่งและยั่งยืน และยุทธศาสตร์ที่ 6 การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ และธรรมาภิบาลในสังคมไทย และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) หมายเหตุที่ 9 ไทยมีความยากจนข้ามรุ่นลดลง และคนไทยทุกคนมีความคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอ เหมาะสม และหมายเหตุที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่มีสมรรถนะสูง ในส่วนของแผนระดับที่ 3 คือ แผนปฏิบัติการ ระยะเวลา 3 ปี (พ.ศ. 2563 – 2565) ของสำนักงาน ป.ย.ป. ประกอบด้วย แผนปฏิบัติการ จำนวน 4 เรื่อง ได้แก่ (1) แผนปฏิบัติการ เรื่อง การพัฒนาต้นแบบในการลดความเหลื่อมล้ำเพื่อแก้ไขปัญหาความยากจน (2) แผนปฏิบัติการ เรื่อง การปรับปรุงกระบวนการด้านกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการดำรงชีวิตหรือการประกอบอาชีพ (3) แผนปฏิบัติการ เรื่อง การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อกลุ่มเป้าหมาย (ส่วนราชการและภาคประชาชน) และ (4) แผนปฏิบัติการ เรื่อง ส่งเสริมสนับสนุน ทุกภาคส่วนเพื่อการมีส่วนร่วมขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศและสร้างความสามัคคีปรองดองสมานฉันท์ของคนในชาติ โดยสรุปผังความเชื่อมโยง 3 ระดับ ได้ดังนี้

ภาพที่ 1 ผังความเชื่อมโยงแผน 3 ระดับของสำนักงาน ป.ย.ป.



สำหรับบริบททั้งภายในและภายนอกที่อาจมีผลกระทบต่อทิศทางของสำนักงาน ป.ย.ป. สามารถวิเคราะห์ได้โดยใช้การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ซึ่งจากการวิเคราะห์ดังกล่าวพบว่าสำนักงาน ป.ย.ป. มีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่สำคัญ ดังนี้

จุดแข็ง

(1) **บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์หลากหลาย** ข้าราชการของสำนักงาน ป.ย.ป. เป็นบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในระดับสูงของประเทศ โดยส่วนใหญ่เป็นกำลังคนคุณภาพของภาครัฐ ไม่ว่าจะเป็นนักเรียนทุนรัฐบาล ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential : HiPPS) ผู้ผ่านหลักสูตรผู้นำคลื่นลูกใหม่ในราชการไทย (New Wave Leaders) และนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.) ที่โอนย้ายมาจากหน่วยงานส่วนกลางที่หลากหลาย อาทิ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) สำนักงานประมาณการกระทรวงการคลัง กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงศึกษาธิการ และกระทรวงคมนาคม เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีข้าราชการที่มาช่วยราชการจากสำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรี สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) รวมถึงข้าราชการบรรจุใหม่ที่เป็นนักเรียนทุนหนึ่งตำบลหนึ่งทุน (One District One Scholarship) ทำให้สามารถปฏิบัติงานที่มีขอบเขตกว้างและหลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงมีศักยภาพในการทำงานที่ต้องใช้ทั้ง Hard Skills และ Soft Skills เป็นอย่างดี

(2) **บุคลากรมีความยืดหยุ่น พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงสูง** ข้าราชการและลูกจ้างเกือบทั้งหมดเป็นคนรุ่นใหม่ มีอายุระหว่าง 22 – 47 ปี และข้าราชการที่เป็นนักวิเคราะห์นโยบายและแผนส่วนใหญ่มุ่งจบการศึกษาอย่างน้อยในระดับปริญญาโทจากต่างประเทศ จึงมีมุมมองและทัศนคติที่ค่อนข้างก้าวหน้า ทันสมัย มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความยืดหยุ่นสูง ไม่ยึดติดกับกรอบเดิม ๆ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และพร้อมที่จะเผชิญหน้ากับความท้าทาย นอกจากนี้ ยังมีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล สามารถเรียนรู้และก้าวทันนวัตกรรมต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว

(3) **วัฒนธรรมองค์กรมุ่งเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ของงาน และการทำงานเป็นทีม** จากการเป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นมาใหม่ที่ประกอบไปด้วยคนรุ่นใหม่ที่ต้องการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้ระบบราชการ สำนักงาน ป.ย.ป. จึงมีวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กรที่ทันสมัย มีการทำงานเชิงรุก มุ่งเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก ซึ่งคณะผู้บริหารได้มีการแสดงเจตจำนงและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างอย่างชัดเจน ในขณะที่บุคลากรเองก็มีความมุ่งมั่นและอดสาหัสที่จะทำงานให้เกิดประโยชน์ต่อประเทศชาติ และจากการที่เป็นหน่วยงานขนาดเล็กมาก (ปัจจุบันมีข้าราชการและลูกจ้างรวมกันจำนวน 35 คน) จึงให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมอย่างมาก มีการร่วมมือร่วมใจในการทำงานไม่เกี่ยงงาน และพร้อมจะสนับสนุนช่วยเหลือคนในทีมเพื่อให้ภารกิจคล่องตามเป้าหมายอย่างมี

ประสิทธิภาพ รวมถึงมีการทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกันเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีและความสามัคคีในหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ

(4) **ผู้นำองค์กรมีวิสัยทัศน์** ผู้อำนวยการสำนักงาน ป.ย.ป. เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล น่าเชื่อถือ เข้าใจบริบทต่าง ๆ ที่มีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรเป็นอย่างดี รวมถึงเป็นผู้มีความสามารถจนเป็นที่เชื่อมั่นของผู้บริหารในรัฐบาลและผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานอื่น ๆ สามารถนำองค์กรให้เป็นที่รู้จักแก่สาธารณชนได้เพียงในเวลาไม่นาน นอกจากนี้ ยังเป็นผู้มีความยืดหยุ่นสูง มีคุณธรรม และดำรงตนให้ต้นแบบที่ดีแก่บุคลากรในสำนักงานอย่างสม่ำเสมอ

(5) **โครงสร้างของหน่วยงานมีความยืดหยุ่น คล่องตัว** สำนักงาน ป.ย.ป. เป็นต้นแบบของหน่วยงานราชการในอนาคตที่มีขนาดเล็ก มีโครงสร้างและแนวทางการทำงานที่ไม่ซับซ้อน รวมถึงมีระเบียบบริหารบุคคลเป็นของตนเอง จึงทำให้มีความยืดหยุ่นและคล่องตัวในการทำงานสูง

จุดอ่อน

(1) **หน่วยงานจัดตั้งขึ้นใหม่ ยังไม่มีผลงานเป็นที่ประจักษ์** ส่งผลหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่รู้จักหรือไม่ให้ความร่วมมือในการขับเคลื่อนงานร่วมกับสำนักงาน ป.ย.ป. เท่าที่ควร

(2) **ความไม่แน่นอนของอนาคตของหน่วยงาน** ตามคำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 19/2561 เรื่อง กลไกในการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดอง สัณ วันที่ 26 พฤศจิกายน พุทธศักราช 2561 กำหนดให้เมื่อครบกำหนด 5 ปี นับแต่วันที่คำสั่งนี้ใช้บังคับให้คณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติพิจารณาความจำเป็นและเหมาะสมเกี่ยวกับบทบาท หน้าที่และอำนาจของสำนักงาน หากเห็นควรให้ยุติบทบาทการดำเนินการให้สำนักงาน ก.พ.ร. เสนอแนวทางต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณา ทำให้ไม่สามารถจูงใจให้ข้าราชการโอนย้ายมาปฏิบัติราชการที่สำนักงาน ป.ย.ป. เนื่องจากขาดเส้นทางการพัฒนาอาชีพที่ชัดเจน ทำให้มีบุคลากรในการปฏิบัติภารกิจไม่เพียงพอ นอกจากนี้ การที่ลักษณะของงานเป็นงานวิชาการเชิงนโยบายที่ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ ทักษะที่หลากหลาย และประสบการณ์ในการขับเคลื่อนงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ทำให้บุคลากรที่ประสงค์จะโอนย้ายมาที่สำนักงาน ป.ย.ป. หลายคนไม่ผ่านการพิจารณาเนื่องจากมีคุณสมบัติที่ไม่เหมาะสม

(3) **จำนวนบุคลากรไม่สอดคล้องกับภารกิจและความเร่งด่วนของงาน** จากความไม่มั่นคงและขาดเส้นทางการพัฒนาอาชีพที่ชัดเจนให้ข้าราชการทำให้ปัจจุบันข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงาน ป.ย.ป. ไม่เพียงพอกับจำนวนภารกิจของงานที่มีจำนวนมาก นอกจากภารกิจหลักในการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามแผนการปฏิรูปประเทศและยุทธศาสตร์ชาติแล้ว ยังมีภารกิจอื่นที่ได้รับมอบหมายจากนายกรัฐมนตรีและคณะรัฐมนตรีเพิ่มเติมที่มีความสำคัญและเร่งด่วน ทำให้บุคลากรต้องปฏิบัติงานอย่างหนัก

โอกาส

(1) การขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดองเป็นภารกิจที่หลายฝ่ายให้ความสำคัญ ในการขับเคลื่อนงานการปฏิรูปประเทศด้านต่าง ๆ และงานสำคัญตามนโยบายของรัฐบาลจึงมักจะมีการแต่งตั้งผู้แทนของสำนักงาน ป.ย.ป. เป็นองค์ประกอบเข้าร่วมการดำเนินการ รวมถึงการที่สำนักงาน ป.ย.ป. เป็นหน่วยงานที่ขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรีและผู้อำนวยการสำนักงาน ป.ย.ป. ปฏิบัติหน้ารองเลขาธิการคณะกรรมการกฤษฎีกา อีกตำแหน่งหนึ่งจึงทำให้มักจะได้รับมอบหมายให้เข้าไปมีบทบาทในประเด็นที่มีการดำเนินการเกี่ยวกับกฎหมายต่าง ๆ ที่อยู่ในความสนใจของประชาชนด้วย ในส่วนของวุฒิสภาเองก็ให้ความสำคัญกับบทบาทของสำนักงาน ป.ย.ป. อย่างมาก โดยขอให้สำนักงาน ป.ย.ป. มีส่วนร่วมในการดำเนินงานร่วมกันเพื่อขับเคลื่อนงานที่เกี่ยวข้อง อาทิ เป็นอนุกรรมการวิสามัญพิจารณาความเชื่อมโยงงบประมาณกับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

(2) กลุ่ม ป.ย.ป. กระทรวงเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยในการขับเคลื่อนการดำเนินงาน จากการที่โครงสร้างและรูปแบบการปฏิบัติงานของสำนักงาน ป.ย.ป. มีขนาดเล็ก ยืดหยุ่น และคล่องตัว จึงได้มีการกำหนดให้มีกลไกกลุ่ม ป.ย.ป. กระทรวงมาช่วยในการติดตามและเร่งรัดงานในแต่ละกระทรวง โดยมีผู้นำกลุ่ม ป.ย.ป. กระทรวงเป็นระดับรองปลัดกระทรวงเพื่อให้มีอำนาจในการขับเคลื่อนงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว และทันต่อเหตุการณ์

(3) หน่วยงานภาครัฐขาดกลไกการบูรณาการที่มีประสิทธิภาพ การทำงานของหน่วยงานภาครัฐมักเป็นการทำงานแบบแยกส่วนตามภารกิจของแต่ละหน่วยงานเป็นหลัก (Silo) ทำให้การดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายอาจขาดการวางแผนในภาพรวม มีความซ้ำซ้อน เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างไม่มีประสิทธิภาพ และกรณีที่มีแนวทางขัดกันแต่หน่วยงานไม่สามารถตกลงกันได้ก็จะทำให้งานหยุดชะงัก ไม่คืบหน้า ซึ่งการที่สำนักงาน ป.ย.ป. มีบทบาทเป็นตัวกลางในการเชื่อมโยงขับเคลื่อนงานก็ทำให้งานมีความคืบหน้าเดินต่อไปได้

(4) ภาพลักษณ์ขององค์กรไม่เหมือนหน่วยงานราชการทั่วไป มีความทันสมัย ไม่ยึดติดกับกรอบ กฎระเบียบ หรือขั้นตอนที่ยุ่งยากต่าง ๆ ของระบบราชการ ข้าราชการมีศักยภาพสูง ทำให้เป็นที่เชื่อถือและได้รับความไว้วางใจกับผู้ที่เคยร่วมงานด้วย

อุปสรรค

(1) ความไม่มั่นใจในเสถียรภาพของรัฐบาล ส่งผลให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องไม่ให้ความร่วมมือในการดำเนินงานของสำนักงาน ป.ย.ป. เท่าที่ควร

(2) หน่วยงานอื่นยังไม่รู้จัก หรือไม่เข้าใจในบทบาทของสำนักงาน ป.ย.ป. ยังไม่เป็นที่รู้จักของหน่วยงาน ทั้งภาครัฐและเอกชน จึงทำให้บางครั้งการประสานงานเป็นอย่างไรไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร นอกจากนี้ หลายหน่วยงานยังไม่ตระหนักถึงความสำคัญของการขับเคลื่อนการ

ดำเนินงานตามแผนการปฏิรูปประเทศของตน จึงอาจไม่ให้ความร่วมมือหรือต่อต้านเมื่อถูกติดตามและขับเคลื่อนงาน รวมถึงบางครั้งไม่เข้าใจความแตกต่างของบทบาทของสำนักงาน ป.ย.ป. กับสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) หรือสำนักงาน ก.พ.ร. ทำให้ไม่ให้ความร่วมมือ เนื่องจากคิดว่าเป็นงานที่ซ้ำซ้อนหรือเป็นเรื่องเดียวกัน

(3) ความล่าช้าในการดำเนินงานจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อโคโรนา 2019 (Covid-19) ส่งผลให้การดำเนินงานล่าช้า ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เช่น การลงพื้นที่เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจนและลดความเหลื่อมล้ำ นอกจากนี้ การติดตามและขับเคลื่อนงานต่าง ๆ เป็นไปด้วยความยากลำบาก ไม่สามารถติดต่อหรือประสานงานกับหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการเสียโอกาสจากการใช้หลักสูตร ป.ย.ป. มาเป็นกลไกในการขับเคลื่อนงานแบบบูรณาการ เนื่องจากต้องเปลี่ยนรูปแบบการอบรมมากเป็นแบบออนไลน์ด้วย

ตารางที่ 1 สรุปผลการวิเคราะห์ SWOT Analysis ของสำนักงาน ป.ย.ป.

จุดแข็ง	จุดอ่อน
1. บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์หลากหลาย 2. บุคลากรมีความยืดหยุ่น พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงสูง 3. วัฒนธรรมองค์กรมุ่งเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ของงานและการทำงานเป็นทีม 4. ผู้นำองค์กรมีวิสัยทัศน์ 5. โครงสร้างของหน่วยงานมีความยืดหยุ่นคล่องตัว	1. หน่วยงานจัดตั้งขึ้นใหม่ ยังไม่มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ 2. ความไม่แน่นอนของอนาคตของหน่วยงาน 3. จำนวนบุคลากรไม่สอดคล้องกับภารกิจและความเร่งด่วนของงาน
โอกาส	อุปสรรค
1. การขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดองเป็นภารกิจที่หลายฝ่ายให้ความสำคัญ 2. กลุ่ม ป.ย.ป. กระทรวงเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยในการขับเคลื่อนการดำเนินงาน 3. หน่วยงานภาครัฐขาดกลไกการบูรณาการที่มีประสิทธิภาพ 4. ภาพลักษณ์ขององค์กรไม่เหมือนหน่วยงานราชการทั่วไป	1. ความไม่มั่นใจในเสถียรภาพของรัฐบาล 2. หน่วยงานอื่นยังไม่รู้จัก หรือไม่เข้าใจในบทบาทของสำนักงาน ป.ย.ป. 3. ความล่าช้าในการดำเนินงานจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค Covid-19

1.2 ตำแหน่งรองอธิบดีที่เป็นเป้าหมาย

1.2.1 ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดอง (รองผู้อำนวยการสำนักงาน ป.ย.ป.)

1.2.2 ขอบเขตความรับผิดชอบ และบทบาทหน้าที่ มีหน้าที่กำกับ ติดตาม เร่งรัด และให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานเพื่อขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดองให้บรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด รวมถึงวางแผน และให้ข้อคิดเห็นประกอบการกำหนดนโยบาย แผนงาน การบริหารงานบุคคล และการงบประมาณ เพื่อให้การปฏิบัติงานของสำนักงาน ป.ย.ป. ประสบผลสำเร็จตามนโยบายของรัฐบาลอย่างราบรื่น และมีประสิทธิภาพ ตลอดจนประสานงานกับผู้นำองค์กรภาครัฐ เอกชน และประชาสังคมที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความร่วมมือหรือแก้ปัญหาในการปฏิบัติราชการ

1.2.3 ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในฐานะรองผู้อำนวยการสำนักงาน ป.ย.ป. มีดังนี้

(1) ความรู้ที่จำเป็น

(1.1) ความรู้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายของรัฐบาล เช่น ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 23 แผน แผนแม่บทเฉพาะกิจภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ อันเป็นผลมาจากสถานการณ์โควิด-19 พ.ศ. 2564 – 2565 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 กรอบแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ. 2562 – 2565) แผนการปฏิรูปประเทศ 12 ด้าน แผนการปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง) 13 ด้าน และนโยบายของรัฐบาล

(1.2) ความรู้เกี่ยวกับการบริหารราชการแผ่นดิน เช่น พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2562 พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 และพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 เป็นต้น

(1.3) ความรู้เกี่ยวกับบริบททางเศรษฐศาสตร์ สังคม และการเมืองที่มีผลต่อการพัฒนาประเทศ เช่น สถานการณ์ปัจจุบัน แนวโน้มของโลกและผลกระทบต่อประเทศไทย เป็นต้น

(1.4) ความรู้เกี่ยวกับการบริหารราชการเชิงกลยุทธ์ เช่น การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การจัดการและบริหารความเสี่ยง การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ การคิดนอกกรอบ การวางแผนทางเลือก การจัดทำตัวชี้วัด และการประเมินผล เป็นต้น

(2) ทักษะที่จำเป็น

(2.1) การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Developing Vision and Strategy)

โดยจะต้องเข้าใจผลกระทบของบริบททางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีที่มีผลต่อทิศทางและภารกิจขององค์กรในระยะยาว สามารถกำหนดแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับทิศทางและภารกิจเร่งด่วนและสำคัญของสำนักงาน ป.ย.ป. ให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีให้กับประเทศชาติและประชาชน และสามารถสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนเพื่อขับเคลื่อนงานให้บรรลุเป้าหมายและสัมฤทธิ์ผลตามที่ตั้งไว้

(2.2) การสร้างและส่งเสริมให้เกิดการทำงานบูรณาการและความร่วมมืออย่างเต็มที่ (Facilitating Hyper-collaboration) บทบาทสำคัญประการหนึ่งของสำนักงาน ป.ย.ป. คือ การทำหน้าที่เป็นผู้ขับเคลื่อนหรือตัวกลางที่ช่วยสร้างความร่วมมือและการทำงานบูรณาการระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งหน่วยงานภาครัฐ เอกชน ประชาสังคม และประชาชน จึงจำเป็นต้องมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ที่เกี่ยวข้อง มีการสร้างและรักษาเครือข่ายในการบูรณาการและขับเคลื่อนงาน และสามารถส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมในทุกระดับได้

(2.3) การผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (Driving Innovation and Change) วัตถุประสงค์หนึ่งในการจัดตั้งสำนักงาน ป.ย.ป. ก็คือการเป็น Sandbox ของหน่วยราชการที่มีความยืดหยุ่น คล่องตัว เพื่อพัฒนาต้นแบบนวัตกรรมของหน่วยราชการ ดังนั้น จึงต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถสร้างสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กรที่กระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรม เพื่อผลักดันให้เกิดนวัตกรรมที่สร้างการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพที่นำไปสู่การยกระดับคุณภาพการบริหาร ระบบการทำงาน และนโยบายของภาครัฐให้ทันต่อบริบทความเปลี่ยนแปลง

(2.4) การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์ (Driving Execution and Results) คือ ต้องสามารถตัดสินใจได้อย่างทันการณ์และถูกต้องตามหลักการ บริหารทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างสภาพแวดล้อมและบริหารการดำเนินงานตามภารกิจให้เป็นไปตามเป้าหมายและนำไปสู่ผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวัง ประกอบกับความคุ้มค่าทางการเงิน

(2.5) ทักษะการสื่อสารโน้มน้าว (Communicating and Influencing) เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องยินดีและเต็มใจที่จะขับเคลื่อนงานให้เป็นไปตามแผนการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดอง จึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการเจรจาต่อรอง การถ่ายทอดความคิดและข้อมูลในรูปแบบที่สร้างความเข้าใจไปสู่กลุ่มเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่หลากหลาย และความสามารถในการเลือกใช้รูปแบบการสื่อสารที่เหมาะสมกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วนและทุกระดับอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม รวมถึงสามารถบริหารจัดการข้อมูลที่มีความละเอียดอ่อน (Sensitive Information) อย่างเหมาะสมเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

(3) ความสามารถที่จำเป็น

(3.1) การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ โดยต้องสามารถนำความรู้และข้อมูลเกี่ยวกับบริบททางเศรษฐศาสตร์ สังคม และการเมืองในปัจจุบัน แนวโน้มในอนาคต ผลกระทบต่อประเทศไทย และการบริหารราชการเชิงกลยุทธ์ และการบริหารจัดการทางเลือกมาวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อม เพื่อป้องกันหรือให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ผ่านการใช้นวัตกรรม เทคโนโลยีดิจิทัล และสื่อต่าง ๆ ได้อย่างสมฤทธิ์ผล

(3.2) การบริหารทรัพยากร จากการทำงาน ป.ย.ป. เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งใหม่ และมีขนาดเล็ก มีทรัพยากรทั้งด้านบุคคลและงบประมาณที่ค่อนข้างจำกัดในขณะที่มีภารกิจเยอะและมีกรอบการดำเนินการที่กว้าง ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องบริหารจัดการทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่าแก่หน่วยงานและราชการสูงสุด โดยการปรับปรุง พัฒนา และผลักดันให้เกิดการนำนวัตกรรมมาใช้ในการกระบวนการทำงานภายใต้กฎระเบียบที่เหมาะสมและคล่องตัว

(3.3) การสร้างเครือข่ายการทำงานอย่างมีส่วนร่วมและมีความสัมพันธ์ที่ดี การขับเคลื่อนงานของสำนักงาน ป.ย.ป. จำเป็นต้องมีเครือข่ายในการทำงานที่ดีทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ผู้บริหารจึงต้องสามารถสร้างความสัมพันธ์และบรรยากาศให้เกิดการทำงานอย่างมีส่วนร่วม เป็นทีมเดียวกัน มีความตระหนักและเข้าใจถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างถ่องแท้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและความเชื่อมั่นระหว่างกัน อันจะนำไปสู่ความมุ่งมั่นและความสำเร็จในการขับเคลื่อนงานให้บรรลุเป้าหมาย

(3.4) การประชาสัมพันธ์ผลงาน ผู้บริหารของสำนักงาน ป.ย.ป. ไม่เพียงต้องสามารถขับเคลื่อนงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์เท่านั้น แต่ต้องมีความสามารถในการประชาสัมพันธ์ผลงาน เพื่อสร้างความยอมรับ การเป็นที่รู้จัก และภาพลักษณ์ที่ดีของหน่วยงานให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชนรับรู้

(4) คุณลักษณะที่จำเป็น

(4.1) มีจริยธรรมและคุณธรรม เนื่องจากต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตนให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน จึงจำเป็นต้องเป็นมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานและพร้อมจะพัฒนาตนเอง โดยต้องประพฤติตนให้เป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริต ยุติธรรม เป็นกลาง ไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใด ไม่ล່วงละเมิด ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงประโยชน์และความคุ้มค่าของราชการเป็นหลัก เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างถูกต้อง โปร่งใส และชอบธรรม

(4.2) มีภาวะผู้นำ ภารกิจของสำนักงาน ป.ย.ป. ส่วนใหญ่จะเป็นการติดตามและช่วยแก้ไขปัญหาให้กับหน่วยงานราชการเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินการตามแผนการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และนโยบายที่รัฐบาลให้ความสำคัญให้สำเร็จลุล่วงภายในเวลาที่จำกัด ซึ่งจำเป็นต้องมีการตัดสินใจด้วยความกล้า เข้าใจถึงความเสี่ยง มีความชัดเจน พร้อมกับการนำความคิดเห็นของ

ผู้ที่เกี่ยวข้องไปประกอบการเปลี่ยนแปลงและการแก้ไขปัญหาและสถานการณ์เฉพาะหน้าต่าง ๆ นอกจากนี้ ยังต้องสามารถสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาให้กับผู้ร่วมงานทุกภาคส่วนผ่านการสื่อสารที่ดีได้ด้วย

(4.3) มีความคิดสร้างสรรค์ ยืดหยุ่น แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี ภารกิจและเป้าหมายของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนงานของสำนักงาน ป.ย.ป. มีความหลากหลาย ทักษะของผู้ร่วมงานและวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวข้องยังมีความเป็นราชการอยู่ค่อนข้างมาก ดังนั้นผู้บริหารสำนักงาน ป.ย.ป. จึงต้องมีความริเริ่มสร้างสรรค์ในการคิดกระบวนการทำงานและแนวทางการแก้ไขปัญหาแบบใหม่ กระตุ้นให้เกิดการนำนวัตกรรมไปใช้ทั้งในเชิงนโยบายและการปฏิบัติได้ นอกจากนี้ ยังต้องมีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์และความต้องการของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง และสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี

(4.4) มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ เนื่องจากจะต้องประสานงาน ติดตาม และขับเคลื่อนงานกับผู้ร่วมงานที่มีทัศนคติ นิสัย และแนวทางในการทำงานที่มาจากพื้นฐานที่แตกต่าง หลากหลาย จึงต้องมีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้ดี อดทน อดกลั้น ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค รับมือกับความท้าทาย และจัดการกับสถานการณ์ตึงเครียดได้ รวมถึงเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกของผู้อื่น และบริบทสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องได้ดี

(4.5) มนุษยสัมพันธ์ดี เพื่อช่วยในการสร้างเครือข่ายและสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เป็นไปอย่างราบรื่น เป็นการส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีให้กับสำนักงาน ป.ย.ป. อีกทางหนึ่ง

1.3 กำหนดวิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย

ตามคำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 19/2561 เรื่อง กลไกในการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดอง สั่ง ณ วันที่ 26 พฤศจิกายน พุทธศักราช 2561 กำหนดให้สำนักงาน ป.ย.ป. มีภารกิจสำคัญในการเสนอแนะมาตรการและแนวทางการดำเนินการแก้ไขปัญหา และติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินการตามมติของคณะกรรมการ ป.ย.ป. และคณะอนุกรรมการ และคณะทำงานที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนประสานความร่วมมือกับคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ คณะกรรมการปฏิรูปประเทศ และคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และคณะทำงาน รวมทั้งหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้อง โดยมุ่งเน้นภารกิจเชิงบูรณาการและปฏิบัติการเพื่อให้การขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศตามแผนการปฏิรูปประเทศ นโยบายการปฏิรูปของรัฐบาล ยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท และแผนการสร้างความสามัคคีปรองดองให้บรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด ซึ่งงานของสำนักงาน ป.ย.ป. เป็นงานที่ต้องติดตาม เร่งรัด ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่รัฐบาลกำหนดไว้

ทั้งนี้ การที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายมีเหตุผลหลายประการ เช่น ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญ ภาวะเปียบไม่เอื้อ และหน่วยงานไม่สามารถบูรณาการร่วมกันได้ เป็นต้น สำนักงาน ป.ย.ป. จำเป็นต้องเข้าไปช่วยหาแนวทางแก้ไขปัญหา ประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน ซึ่งรวมถึงการต้องโน้มน้าวชักจูงให้หน่วยงานปรับทัศนคติและมุมมองในการทำงานเพื่อให้งานมีผลสัมฤทธิ์ตามที่ตั้งไว้ ในการนี้ รองผู้อำนวยการสำนักงาน ป.ย.ป. จึงต้องสามารถหากลไกต่าง ๆ มาเพื่อโน้มน้าวและจูงใจให้ผู้ที่เกี่ยวข้องปรับกรอบความคิดให้หันมาตระหนักถึงความสำคัญในการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดองให้บรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งกลไกที่สำคัญที่จะทำให้เกิดการสร้างการมีส่วนร่วมของเครือข่ายประสบความสำเร็จได้ ได้แก่ บุคลากรของสำนักงาน ป.ย.ป. ดังนั้น รองผู้อำนวยการสำนักงาน ป.ย.ป. ต้องสามารถสร้างบรรยากาศในการทำงานที่สนับสนุนให้บุคลากรมีกรอบความคิดที่เหมาะสมในการทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยการความสะดวกและเป็นพี่เลี้ยงแก่หน่วยงานต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคลและระหว่างหน่วยงาน ผ่านการสร้างเครือข่ายในการทำงานที่เป็นมิตร คำนึงถึงคุณภาพชีวิตของผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมและสามารถกระตุ้น จูงใจให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจและมีความสุข ไปพร้อมกับบริหารองค์กรโดยการวางแผนและให้ข้อคิดเห็นประกอบการกำหนดนโยบาย แผนงาน การบริหารงานบุคคล และการงบประมาณ ภายใต้กรอบที่ได้รับการจัดสรรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงได้กำหนดวิสัยทัศน์ของตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงาน ป.ย.ป. ดังนี้

“ปรับกรอบความคิด (Mindset) ของผู้ที่เกี่ยวข้องให้ตระหนักถึงความสำคัญในการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดองให้บรรลุตามเป้าหมาย และสร้างกรอบความคิดให้บุคลากรในองค์กรทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยการความสะดวกและแก้ไขปัญหามาให้แก่งานต่าง ๆ ได้ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีความสุข”

2. ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ
“การนำกลไกห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐมาใช้ในการขับเคลื่อน
การบูรณาการงานระหว่างภาคีเครือข่าย”

2.1 การกำหนดประเด็นการศึกษา

2.1.1 ปัญหาและความท้าทาย

(1) สภาพของปัญหาที่ผ่านมา

สำนักงานขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดอง (สำนักงาน ป.ย.ป.) มีภารกิจหลักในการเสนอแนะมาตรการและแนวทางการดำเนินการแก้ไขปัญหา และติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินการตามมติของคณะกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดอง (คณะกรรมการ ป.ย.ป.) คณะอนุกรรมการ และคณะทำงานที่เกี่ยวข้อง โดยมุ่งเน้นภารกิจเชิงบูรณาการและปฏิบัติการเพื่อให้การขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศตามแผนการปฏิรูปประเทศ นโยบายการปฏิรูปของรัฐบาล ยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท และแผนการสร้างความสามัคคีปรองดองเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในการประชุมคณะกรรมการ ป.ย.ป. ครั้งที่ 1/2563 เมื่อวันที่ 19 มิถุนายน 2563 ที่ประชุมได้มีมติเห็นชอบแนวทางการดำเนินงานของสำนักงาน ป.ย.ป. ให้มุ่งเน้นเฉพาะ (1) ประเด็นยุทธศาสตร์ชาติ และประเด็นปฏิรูปประเทศจากคณะกรรมการ ป.ย.ป. (2) ประเด็นกิจกรรมที่จะส่งผลกระทบต่อประชาชนอย่างมีนัยสำคัญ (Big Rock) จากสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ที่มีระบบ eMENSCR สำหรับการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานของส่วนราชการต่าง ๆ และ (3) ประเด็นปฏิรูปจากคณะกรรมการปฏิรูปประเทศด้านต่าง ๆ โดยสำนักงาน ป.ย.ป. ต้องทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมการทำงานระหว่างยุทธศาสตร์ชาติและการปฏิรูปประเทศ เป็นตัวกลางอุดช่องว่างระหว่างระดับนโยบายที่ทำหน้าที่กำหนดยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศกับการแปลงยุทธศาสตร์และแผนการปฏิรูปประเทศไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้การปฏิรูปเกิดผลสัมฤทธิ์อย่างมีนัยสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติ

อย่างไรก็ดี จากการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศที่ผ่านมา มีปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้การดำเนินการขับเคลื่อนแผนฯ ไม่มีประสิทธิภาพและไม่ประสบผลสำเร็จตามแผนที่วางไว้ สรุปได้ 3 ประการ ได้แก่ (1) การดำเนินการขับเคลื่อนประเด็นตามยุทธศาสตร์ชาติ และแผนการปฏิรูปประเทศในหลายกระทรวงเป็นประเด็นที่รัฐมนตรีและ/หรือหน่วยงานในสังกัดไม่เห็นด้วย ไม่ให้ความสำคัญ หรือไม่ทราบถึงสภาพปัญหา ทำให้การขับเคลื่อนขาดนโยบายที่ชัดเจน

จากผู้บริหาร (2) การรายงานผลการดำเนินการของกระทรวง/หน่วยงานในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ และแผนการปฏิรูปประเทศปัจจุบันยังขาดความเชื่อมโยงจากระดับนโยบายลงสู่ระดับปฏิบัติการ การรายงานของกระทรวง/หน่วยงานในระบบติดตามและประเมินผลแห่งชาติ (eMENSCR) ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของ สศช. ยังไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ประกอบกับการรายงานผลฯ ดังกล่าว ดำเนินการเป็นรายไตรมาสซึ่งทำให้ไม่ทันต่อสถานการณ์ และ (3) หน่วยงานรับผิดชอบหลัก หน่วยงานร่วมดำเนินการ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีระยะเวลาจำกัดในการจัดทำแผนขับเคลื่อนกิจกรรมที่จะส่งผลกระทบต่อประชาชนอย่างมีนัยสำคัญ (Big Rock) ภายใต้แผนการปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง) จึงทำให้การจัดทำโครงการ/การดำเนินการที่เกี่ยวข้องยังเป็นการทำงานแบบแยกส่วนตามภารกิจของแต่ละหน่วยงาน (Silo) หน่วยงานรับผิดชอบหลักทำหน้าที่เป็นเพียงผู้ประสานรวบรวมโครงการจากหน่วยงานร่วมดำเนินการมาใส่ในแผน ไม่ได้มีการร่วมกันคิด ร่วมกันทำงาน โดยใช้ทรัพยากรร่วมกัน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จและเป้าหมายร่วมกัน ทั้งในลักษณะของการทำงานข้ามกระทรวง กระทรวงเดียวกันแต่ต่างกรม รวมทั้งขาดการมีส่วนร่วมของภาคเอกชนและภาคประชาชน ที่เกี่ยวข้องมาร่วมทำงานกับภาครัฐในระบบเครือข่าย (Network)

(2) แนวโน้มของปัญหาในอนาคตและผลกระทบที่เกิดขึ้น

ปัจจุบันทั่วโลกกำลังเผชิญอยู่กับสถานการณ์ที่เรียกว่า VUCA World คือ การที่โลกมีความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ ไม่ชัดเจน (Ambiguity) สูง ประกอบกับข้อจำกัดจากขีดความสามารถของภาครัฐ อาทิ ด้านทรัพยากร โครงสร้างการทำงาน และความคล่องตัวที่สูงขึ้นเช่นกัน ภาครัฐจำเป็นต้องปรับบทบาทและกลไกในการทำงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก VUCA ซึ่งแนวทางในการปฏิรูประบบราชการและปรับเปลี่ยนกระบวนกรทางความคิด (Mindset) ที่ภาครัฐทั่วโลกให้ความสำคัญ ได้แก่ ความเป็นผู้ประกอบการของภาครัฐและการนำนวัตกรรมต่าง ๆ มาใช้ โดยอาศัยความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและการทำงานในลักษณะแบบเน้นให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-centric Approach) เพื่อคิดสร้างสรรค์และคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ร่วมกัน รวมถึงผลักดันสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น¹ และวิโรไท สันติประภพ เห็นว่า กลไกภาครัฐในอนาคตจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 4 ข้อ ได้แก่ (1) มีความรับผิดชอบต่อ (Accountability) คือ ภาครัฐทุกระดับต้องมีความรับผิดชอบต่อประชาชนและความอยู่ดีกินดีของประชาชน (2) ตอบโจทย์ของประชาชน (Solution-oriented) คือ การทำให้จิตวิญญาณของระบบราชการมุ่งเน้นการแก้ปัญหาเพื่อตอบโจทย์

¹ ระบบราชการ 4.0 กับการสร้างนวัตกรรมและความเป็นผู้ประกอบการภาครัฐ ศาสตราจารย์พิเศษ ดร. ทศพร ศิริสัมพันธ์ บทความนำเสนอต่อที่ประชุมกลุ่มย่อย หลักสูตรการบริหารราชการแผ่นดินตามกรอบการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดอง (หลักสูตร ป.ย.ป.) พฤษภาคม 2560

ของประชาชน (3) มีความคล่องตัวทันการณ์ (Agility) คือ สามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว ผ่านการใช้กลไกที่เป็นดิจิทัลและเป็นรัฐบาลเปิด (Open Government) มากขึ้น และ (4) เป็นรัฐบาลที่เน้นการสร้างความร่วมมือ (Collaborative Government) มีการทำงานร่วมกันกับเอกชนและประชาชนในลักษณะที่เป็นพันธมิตร²

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นว่า ในอนาคตภาครัฐมีแนวโน้มที่ต้องมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับการบูรณาการการทำงานและการสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างหน่วยงานภาครัฐกับภาคีเครือข่ายเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ แต่ในความเป็นจริงในทางปฏิบัตินั้น ภาครัฐของไทยส่วนใหญ่ยังคงทำงานแบบแยกส่วน มีการบริหารงานตามภารกิจ (Function) ภายใต้พันธกิจ (Mission) ขององค์กรตามความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่แตกต่างกัน ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงานไม่ยอมเชื่อมโยงการทำงานเข้าด้วยกัน เนื่องจากเกรงว่าจะเป็นการแบ่งอำนาจให้หน่วยงานอื่นหรือลดทอนบทบาทและความสำคัญของหน่วยงานของตนเอง ส่งผลให้การขับเคลื่อนงานตามแผนการปฏิรูปประเทศและยุทธศาสตร์ชาติที่เป็นงานที่จำเป็นต้องอาศัยความรู้และทักษะจากหลายหน่วยงานยังคงมีความซ้ำซ้อน ไม่ประหยัดทรัพยากร ไม่สามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างตามแผนที่วางไว้

นอกจากนี้ ในสายตาของประชาชนยังคิดว่า การทำงานของภาครัฐในปัจจุบันนั้น หน่วยงานราชการยังคงไม่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่ายไม่ว่าภาคเอกชน ภาควิชาการ ภาคประชาสังคม และประชาชน ส่วนหนึ่งจะเห็นได้จากผลสำรวจภาคสนามของสำนักวิจัยซูเปอร์โพล เรื่อง การเมืองเป็นเหี่ยวรัฐราชการ ที่ทำการสำรวจจากประชาชนทุกสาขาอาชีพทั่วประเทศ จำนวน 1,526 ตัวอย่าง โดยร้อยละ 91.7 ของกลุ่มตัวอย่างระบุถึงสาเหตุที่ต้องปฏิรูประบบราชการ เนื่องจากการขาดการมีส่วนร่วมของประชาชน และร้อยละ 18.2 ระบุว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิรูประบบราชการ ได้แก่ หน่วยงานราชการ ข้าราชการ และเจ้าหน้าที่รัฐ ในขณะที่ร้อยละ 16.3 ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของประชาชน ทั้งนี้ การขับเคลื่อนประเทศไทยจะเน้นไปที่การใช้อำนาจรัฐ (State Power) แทนที่จะเป็นการใช้อำนาจแห่งชาติ (National Power) ที่ใช้พลังจากภาคประชาสังคม (Non-State Power)

การขาดการบูรณาการระหว่างหน่วยงานภาครัฐประกอบกับการขาดการมีส่วนร่วมของประชาชนได้ส่งผลเชิงลบต่อภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นในการดำเนินงานรัฐบาลของประชาชน ซึ่งจะทำให้เกิดความล้มเหลวในการปฏิรูปประเทศและดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติจนไม่บรรลุผลตามที่ตั้งใจไว้ โดยประเด็นที่ผู้ศึกษาเห็นว่ามีความท้าทายอย่างมากก็คือ สำนักงาน ป.ย.ป. ควรต้องดำเนินการอย่างไรจึงจะทำให้ผู้บริหารของหน่วยงานภาครัฐต่าง ๆ เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนกร

² การเสวนา ThailandFuture Forum 2021 ตอนที่ 2: สู่ภูมิทัศน์ใหม่ประเทศไทย ทาง Clubhouse จัดโดยสถาบันอนาคตไทยศึกษา 26 มิถุนายน 2564

ทางความคิด (Mindset) มาให้ความสำคัญกับการบูรณาการงานและการสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างหน่วยงานภาครัฐและภาคีเครือข่ายอันจะนำไปสู่การบริหารจัดการทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น เกิดการแก้ไขปัญหาหรือตัดสินใจดำเนินนโยบายที่สามารถตอบสนองกับสิ่งที่ประชาชนต้องการได้อย่างแท้จริง ตลอดจนมีแรงจูงใจในการขับเคลื่อนงานตามแผนการปฏิรูปโดยไม่เห็นว่าเป็นภารกิจที่เพิ่มออกมาจากงานประจำหรือลดทอนความสามารถในการปฏิบัติงานประจำในกระทรวง นอกจากนี้ความท้าทายอีกประการหนึ่ง ได้แก่ สำนักงาน ป.ย.ป. จะทำอะไรจึงจะสื่อสารให้ประชาชนเข้าใจถึงความสำคัญของการปฏิรูปประเทศด้านต่าง ๆ และยุทธศาสตร์ชาติ สามารถสร้างความกระตือรือร้นและการอยากเป็นส่วนหนึ่งในการร่วมขับเคลื่อนให้เกิดการปฏิบัติตามแผน/โครงการต่าง ๆ ได้จริง มีความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีพันธสัญญาที่จะร่วมกันผลักดันให้ประเทศเดินหน้าต่อไปตามแนวทางที่กำหนดไว้

2.1.2 ความจำเป็นในการดำเนินการแก้ไขหรือพัฒนา

ในการประชุมคณะกรรมการ ป.ย.ป. ครั้งที่ 1/2563 เมื่อวันที่ 19 มิถุนายน 2563 สำนักงาน ป.ย.ป. ได้ขอให้คณะกรรมการฯ พิจารณากลไกในการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดอง ซึ่งที่ประชุมได้มีมติเห็นชอบในหลักการในการปรับปรุงกลไกการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ และการปฏิรูปประเทศ ดังนี้

(1) กำหนดให้ผลการดำเนินการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ และแผนการปฏิรูปประเทศเป็นตัวชี้วัดระดับกระทรวงอยู่ในความรับผิดชอบของรัฐมนตรีเจ้าสังกัด และให้นำผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดมาใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีต่อไป

(2) ให้สำนักงาน ป.ย.ป. ดำเนินการขับเคลื่อนแผนฯ ในกรณีที่เกิดปัญหาการดำเนินการที่ต้องมีการบูรณาการระหว่างหน่วยงานหลายหน่วย หรือการแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนเชื่อมโยงหลายหน่วยงาน โดยการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หาแนวทางแก้ไขปัญหานำเสนอคณะกรรมการ ป.ย.ป. และคณะรัฐมนตรีพิจารณาต่อไป

(3) ปรับปรุงอำนาจหน้าที่ของกลุ่ม ป.ย.ป. กระทรวงให้มีความเชื่อมโยงจากระดับนโยบายลงสู่ระดับปฏิบัติ และให้มีการติดตามผลการดำเนินการให้เป็นปัจจุบัน โดยให้มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

(3.1) ดำเนินการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ และแผนการปฏิรูปประเทศของกระทรวง โดยการกำกับ ประสาน ประสาน ติดตามผล แก้ปัญหา ในลักษณะศูนย์บัญชาการ และเป็นแกนกลางระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอกกระทรวง

(3.2) ติดตามและจัดทำผลดำเนินการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ และแผนการปฏิรูปประเทศเป็นรายเดือน เพื่อให้ได้ทราบสถานการณ์ความก้าวหน้าและปัญหาที่เป็นปัจจุบัน โดยรายงานผ่านสำนักงาน ป.ย.ป. เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการ ป.ย.ป. ต่อไป

(3.3) รายงานปัญหาอุปสรรคที่เกิดจากการดำเนินงานบูรณาการข้ามหน่วยงานผ่านสำนักงาน ป.ย.ป. เพื่อเสนอ คณะกรรมการ ป.ย.ป. และคณะรัฐมนตรีพิจารณาต่อไป

(3.4) ปฏิบัติงานเลขานุการฯ คณะทำงานขับเคลื่อนในกระทรวง/หน่วยงาน

(3.5) จัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ และแผนการปฏิรูปประเทศให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

(3.6) เผยแพร่ สร้างความรู้ความเข้าใจแก่หน่วยงานทั้งภายในและภายนอกกระทรวง ตลอดจนประชาชนทั่วไป

(3.7) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

จากมติคณะกรรมการ ป.ย.ป. ชำรงต้น สำนักงาน ป.ย.ป. ต้องทำหน้าที่เป็นกลไกหลักในการดำเนินการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามแผนการปฏิรูปประเทศและยุทธศาสตร์ชาติ โดยเฉพาะในกรณีที่เกิดปัญหาการดำเนินการที่ต้องมีการบูรณาการระหว่างหน่วยงานหลายหน่วย หรือการแก้ไขปัญหาคับข้องขัดข้องเชื่อมโยงหลายหน่วยงาน โดยการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหาแนวทางแก้ไขปัญหานำเสนอคณะกรรมการ ป.ย.ป. และคณะรัฐมนตรีพิจารณาต่อไป ซึ่งที่ผ่านมาสำนักงาน ป.ย.ป. ได้ดำเนินการแก้ไขปัญหามีความเชื่อมโยงกันระหว่างหลายหน่วยงาน อาทิ แนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจจากนักลงทุนต่างชาติในประเทศไทย แนวทางแก้ไขกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ในการตรวจลงตรา ประเภทนักท่องเที่ยวเป็นพิเศษ (Special Tourist Visa) และแนวทางการจัดทำคำขอตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปี สำหรับค่าบริการจัดการพลังงาน เป็นต้น ซึ่งในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว สำนักงาน ป.ย.ป. ได้ใช้แนวทางในการเชิญหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมาหารือร่วมกันเพื่อพิจารณาแนวทางในการแก้ไขปัญหาและขับเคลื่อนการดำเนินงานในกรณีที่ไม่สามารถหาข้อยุติได้ก็จะทำข้อเสนอกราบเรียนนายกรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาสั่งการ

อย่างไรก็ดี ในการขับเคลื่อนการบูรณาการงานตามแผนการปฏิรูปประเทศในหลายประเด็นไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยวิธีดังกล่าว เนื่องจากปัญหาที่สำคัญ คือ ในการจัดทำแผนการปฏิรูปประเทศ คณะกรรมการปฏิรูปประเทศได้มีการประชุมพิจารณากำหนดประเด็นที่ต้องการปฏิรูป โดยอาจไม่มีการเชิญหน่วยงานผู้รับผิดชอบหลักและหน่วยงานร่วมดำเนินการมาหารือเพื่อรับฟังความคิดเห็น ทำให้ในหลายประเด็นปฏิรูป หน่วยงานภาครัฐไม่เห็นด้วยกับประเด็นที่คณะกรรมการปฏิรูปประเทศกำหนดขึ้นมา เมื่อถึงขั้นตอนการนำไปปฏิบัติจึงอาจขาดความเข้าใจในหลักการและเหตุผล เกิดการต่อต้านไม่ยอมดำเนินการตามแผนฯ นอกจากนี้ ในขั้นตอนของการกำหนดโครงการที่จะดำเนินการภายใต้กิจกรรม Big Rock หน่วยงานมีระยะเวลาจำกัด ถึงแม้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้มีการหารือทำความเข้าใจกับคณะกรรมการปฏิรูปประเทศแต่ก็มีระยะเวลาในการจัดทำโครงการที่จำกัด ทำให้หน่วยงานรับผิดชอบหลักไม่สามารถจัดทำแผนงานเชิงบูรณาการที่จะสร้างให้เกิดการปฏิรูปประเทศ

ได้จริง ทำได้เพียงรวบรวมโครงการของแต่ละหน่วยงานมาใส่ในแผนงาน นอกจากนี้ ยังไม่มีการสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนในแผนงานโครงการ ซึ่งส่งผลให้การกำหนดนโยบายและแผนงานของภาครัฐภายใต้แผนการปฏิรูปประเทศและยุทธศาสตร์ชาติอาจไม่ก่อให้เกิดผลที่น่าพึงใจ ตอบโจทย์ตรงเป้าหมายความต้องการของประชาชนได้จริง ซึ่งจะเป็นการใช้ทรัพยากรของภาครัฐแบบไม่เกิดประโยชน์สูงสุด ดังนั้น สำนักงาน ป.ย.ป. จึงนำข้อติดขัดดังกล่าวมาถอดบทเรียนในการขับเคลื่อนงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยควรพัฒนากลไกหรือเครื่องมืออื่นมาใช้ในการขับเคลื่อนการบูรณาการงานและสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างหน่วยงานภาครัฐและภาคีเครือข่าย ควบคู่ไปกับการสร้างการรับรู้ ความเข้าใจ ความเชื่อมั่น และแรงจูงใจให้ผู้เกี่ยวข้อง

2.2 การกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบาย

2.2.1 หลักการและแนวคิดที่ใช้เป็นแนวทางในการจัดทำข้อเสนอ

ผู้ศึกษาได้ศึกษาและค้นคว้าหลักการ แนวคิด และทฤษฎีต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ประกอบการพิจารณาแนวทางในการจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนางานที่จะช่วยส่งเสริมให้เกิดการบูรณาการงานระหว่างภาคีเครือข่ายมากขึ้น จำนวน 4 แนวคิด ได้แก่ (1) แนวคิดการบริหารราชการแบบบูรณาการ (2) แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของประชาชน (3) แนวคิดการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) และ (4) แนวคิดการจัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบาย “การนำกลไกห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐมาใช้ในการขับเคลื่อนการบูรณาการงานระหว่างภาคีเครือข่าย” ทั้งนี้ สามารถสรุปรายละเอียดของแนวคิดดังกล่าวได้ ดังนี้

(1) แนวคิดการบริหารราชการแบบบูรณาการ

ในอดีตการบริหารราชการของไทยมีโครงสร้างในการบริหารจัดการตามโครงสร้างลักษณะการทำงานตามภารกิจ หน้าที่และอำนาจของแต่ละหน่วยงาน (Functional) การดำเนินงานจะมีลักษณะแยกส่วนเป็นแท่ง มีการแบ่งความรับผิดชอบชัดเจนในการที่จะขับเคลื่อนงานในบรรลุผล หรือที่เรียกว่าเป็นการทำงานแบบไซโล (Silo) อย่างไรก็ดี จากการเปลี่ยนแปลงของบริบททางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ทั้งในและต่างประเทศส่งผลให้ปัญหาของประเทศที่ภาครัฐต้องเข้าไปกำหนดนโยบายและหาแนวทางแก้ไขมีความซับซ้อนมากขึ้น ปัญหาส่วนใหญ่มีความเกี่ยวข้องกับหลายภาคส่วน จำเป็นต้องอาศัยการทำงานระหว่างหน่วยงานทั้งในระดับกรม กระทรวง หรือแม้กระทั่งภาคเอกชนและประชาชนในการร่วมกันวางแผนเพื่อแก้ไขปัญหาและขับเคลื่อนงานให้ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่ยุทธศาสตร์และแผนงานต่าง ๆ กำหนดไว้ รัฐบาลได้ตระหนักถึงความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารราชการมาให้ความสำคัญกับการบูรณาการงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดประโยชน์จากการใช้ทรัพยากรสูงสุด

ตามพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้กำหนดเป้าหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไว้ 7 ประการ ได้แก่ (1) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน (2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ (3) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ (4) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น (5) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์ (6) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ และ (7) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ โดยในหมวด 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มาตรา 10 กำหนดให้ในกรณีที่ภารกิจใดมีความเกี่ยวข้องกับหลายส่วนราชการหรือเป็นภารกิจที่ใกล้เคียงหรือต่อเนื่องกัน ให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องนั้นกำหนดแนวทาง การปฏิบัติราชการเพื่อให้เกิดการบริหารราชการแบบบูรณาการร่วมกัน โดยมุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ

ในการที่จะบูรณาการให้หน่วยงานภาครัฐสามารถทำงานเชื่อมโยงกันและบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ได้นั้นมีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่ **(1) โครงสร้างส่วนราชการ** ที่ต้องสอดคล้องและส่งเสริมให้เกิดการเชื่อมโยงงานได้ **(2) ระบบการทำงาน** ที่ต้องมีการบูรณาการระบบบริหารจัดการให้เกิดความสมดุลระหว่างงานตามโครงสร้างภารกิจ (Function) และงานตามยุทธศาสตร์ (Agenda) โดยอาจผ่านกลไกการมอบหมายงานให้รองนายกรัฐมนตรีกำกับดูแลตามยุทธศาสตร์ มอบหมายรองปลัดกำกับดูแลงานตามกลุ่มภารกิจ หรือการแต่งตั้งคณะกรรมการมากำกับดูแล เป็นต้น รวมถึงต้องมีการกำหนดหน่วยงานเจ้าภาพในการบูรณาการที่ชัดเจนเพื่อประสานการทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ เข้าด้วยกัน นอกจากนี้ ต้องมีการทำงานแบบเครือข่าย (Network) เนื่องจากในการทำงานร่วมกันมักจะต้องการเชื่อมโยงงานในหลายมิติ มีผู้ที่เกี่ยวข้องเป็นเครือข่ายที่ทับซ้อนกัน จึงต้องอาศัยผู้ที่สามารถมองภาพแบบองค์รวม (Holistic) มาช่วยในการบริหารจัดการเครือข่าย **(3) การจัดสรรงบประมาณ** ที่ต้องส่งเสริมให้เกิดการดำเนินการระหว่างหน่วยงานอย่างมีเอกภาพ สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ มีประสิทธิภาพ และยืดหยุ่นคล่องตัว **(4) การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน** ที่ต้องมีการสร้างความเข้าใจของผู้เกี่ยวข้องให้สามารถเชื่อมการทำงานตามโครงสร้าง กับการทำงานตามยุทธศาสตร์ (Agenda) เข้าด้วยกันได้ โดยต้องปรับทัศนคติ (Mindset) ของคนให้เห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในการทำงานให้มุ่งเน้นความสำเร็จของงานที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลางเป็นหลัก มีการทำงานแบบไร้พรมแดน ไม่ยึดกับบทบาทอำนาจของหน่วยงานของตนเป็นหลักหรือไม่เกี่ยงว่าไม่ใช่ภารกิจของตน ช่วยกันคิดช่วยกันทำ มีการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ ปัจจัยที่จะส่งผลต่อความสำเร็จในการบูรณาการการทำงานของภาครัฐ ได้แก่ ความสามารถของบุคลากร (Skill Set) ใน 4 ด้าน ได้แก่ (1) ความสามารถในการมองเชิงยุทธศาสตร์ (Strategize) คือ สามารถมองภาพรวม รู้ปัญหาและเห็นความเชื่อมโยงของแนวทางการแก้ไขและ

ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น (2) ความสามารถในการวิเคราะห์ (Analyze) ในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้องและเชื่อมโยง (3) ความสามารถในการจัดการงาน (Organize) คือ รู้ลำดับความสำคัญมากน้อย ก่อนหลัง และวิธีการจัดการเพื่อผลักดันให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และ (4) ความสามารถในการประสานงาน (Personalize) คือ มีความสามารถในการโน้มน้าว ชักจูงให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทำงานร่วมกันได้ มีจิตวิทยาและมีวิธีการสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสมกับคนแต่ละประเภท

(2) แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของประชาชน

ภาครัฐของไทยเริ่มให้ความสำคัญกับการเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Participatory Decision-making) นับตั้งแต่มีการเปลี่ยนแปลงกรอบความคิดทางการเมืองจากการให้ความสำคัญกับประชาธิปไตยแบบตัวแทนไปสู่ประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม โดยทำให้ประชาชนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการตัดสินใจและกระบวนการนโยบายที่อาจส่งผลกระทบต่อชีวิตผ่านกลไกต่าง ๆ โดยสำนักงาน ก.พ.ร. ได้ให้นิยามของการมีส่วนร่วมของประชาชน (Public Participation) ว่าหมายถึง กระบวนการที่ประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องมีโอกาสเข้าร่วมในกระบวนการหรือขั้นตอนต่าง ๆ ในการบริหารราชการ ตั้งแต่การรับรู้ข้อมูล การร่วมแสดงความคิดเห็น ร่วมเสนอปัญหาและความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น การร่วมคิดเพื่อหาแนวทางการแก้ไขปัญหา การมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ การร่วมดำเนินการและติดตามประเมินผล รวมทั้งร่วมรับผลประโยชน์จากการพัฒนา ซึ่งนำไปสู่การตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยมีลักษณะสำคัญ คือ (1) ต้องเป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่อง มีการเรียนรู้ร่วมกันของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาชน และ (2) มีเป้าหมายเพื่อมุ่งให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง และเป็นวิธีการเพื่อทำให้การตัดสินใจของรัฐดีขึ้น

สมาคมการมีส่วนร่วมสากล (International Association for Public Participation: IAP2) ได้กำหนดระดับการมีส่วนร่วมของประชาชน (Public Participation Spectrum) ออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1 การให้ข้อมูลข่าวสาร (To Inform) เป็นระดับที่ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมน้อยที่สุด แต่เป็นสิทธิพื้นฐานของประชาชนและมีความสำคัญมาก โดยหน่วยงานภาครัฐมีหน้าที่ในการนำเสนอข้อมูลที่เป็นจริง ถูกต้อง ทันสมัย และประชาชนสามารถเข้าถึงได้ ในรูปแบบของการให้ข้อมูลข่าวสารทางเดียวแก่ประชาชนเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงานภาครัฐ

ระดับที่ 2 การปรึกษาหารือ (To Consult) เป็นการเปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเท็จจริง และแสดงความคิดเห็น รวมทั้งข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินการ/การปฏิบัติงานของหน่วยงานของรัฐอย่างอิสระและเป็นระบบ ผ่านกระบวนการรับฟังความคิดเห็นทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และหน่วยงานของรัฐจะนำข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น และข้อกังวล

ไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงนโยบาย พัฒนาวิธีการปฏิบัติงานในหน่วยงาน และประกอบการตัดสินใจ

ระดับที่ 3 การเข้ามามีบทบาท (To Involve) เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลระหว่างรัฐกับประชาชนอย่างจริงจังและมีจุดมุ่งหมายชัดเจน โดยมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การวางแผนงานโครงการ และวิธีการปฏิบัติงาน โดยหน่วยงานภาครัฐมีหน้าที่จัดระบบ อำนาจความสะดวก ยอมรับการเสนอแนะและการตัดสินใจร่วมกับภาคประชาชน ซึ่งมีอยู่ในรูปแบบของคณะกรรมการที่มีตัวแทนภาคประชาชนเข้าร่วมด้วย

ระดับที่ 4 ความร่วมมือ (To Collaborate) มีเป้าหมายสำคัญอยู่ที่การเป็นหุ้นส่วนกับประชาชนในทุกขั้นตอนของการตัดสินใจ ตั้งแต่การระบุปัญหา พัฒนาทางเลือก และแนวทางแก้ไข รวมทั้งการเข้ามามีบทบาทร่วมในการดำเนินงาน/กิจกรรมของหน่วยงานภาครัฐ โดยหน่วยงานภาครัฐจะร่วมงานกับประชาชนเพื่อได้ข้อเสนอแนะและแนวความคิดใหม่ รวมทั้งนำข้อเสนอแนะของประชาชนมาเป็นส่วนหนึ่งของการตัดสินใจให้มากที่สุด จะอยู่ในรูปแบบของการเข้ามามีบทบาทร่วมดำเนินงานในลักษณะเป็นภาคี/เครือข่ายของหน่วยงานภาครัฐ การเข้ามามีบทบาทเป็นคณะกรรมการร่วม/คณะที่ปรึกษาภาคประชาชนที่มีบทบาทหรืออำนาจหน้าที่ร่วมในการขับเคลื่อนนโยบาย/ร่วมดำเนินการในการกิจบางอย่างของภาครัฐ

ระดับที่ 5 การเสริมอำนาจ (To Empower) เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีบทบาทในการเป็นผู้ตัดสินใจโดยหน่วยงานภาครัฐจะดำเนินการตามการตัดสินใจของประชาชน เน้นให้ประชาชนมีบทบาทในการบริหารจัดการโดยเป็นผู้ดำเนินการกิจและภาครัฐมีหน้าที่ในการส่งเสริมสนับสนุนเท่านั้น ซึ่งรูปแบบการมีส่วนร่วมในระดับนี้ ได้แก่ การลงประชามติ หรือสภาเมือง เป็นต้น

จากความสำเร็จของการมีส่วนร่วมของประชาชนได้นำไปสู่แนวคิดในการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Governance) ที่หมายถึงการบริหารราชการที่นำผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนการตัดสินใจ การดำเนินงาน และการประเมินผล โดยต้องมีการจัดระบบงานหรือวิธีการทำงาน การจัดโครงสร้าง และการสร้างวัฒนธรรมการทำงานของเจ้าหน้าที่รัฐที่เอื้อต่อการเปิดโอกาสให้ประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ ทั้งนี้ ในการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนนั้น ภาครัฐต้องมีการเลือกใช้เทคนิคหรือวิธีการที่เหมาะสมกับประเด็น เวลา สถานการณ์ ผู้เกี่ยวข้อง และทรัพยากรที่มีจำกัด ซึ่งเทคนิคการมีส่วนร่วมสามารถแบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ (1) เทคนิคการมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ที่เป็นการสื่อสารทางเดียวเพื่อให้ประชาชนรับทราบข้อมูล เช่น จดหมายข่าว รายงานการศึกษา การจัดตั้งศูนย์ข้อมูลข่าวสาร การแถลงข่าว การสื่อสารผ่าน

วิฤกษ์กระจายเสียง และการชี้แจงในการประชุมของทางราชการ เป็นต้น (2) เทคนิคการมีส่วนร่วมในการรับฟังความคิดเห็น ที่เป็นการสื่อสารสองทางผ่านการพูดคุยแลกเปลี่ยนเพื่อให้ได้ข้อมูลและความคิดเห็นของประชาชน เช่น การสัมภาษณ์ การสำรวจความคิดเห็น การรับฟังความคิดเห็น และการประชาพิจารณ์ เป็นต้น และ (3) เทคนิคการมีส่วนร่วมแบบปรึกษาหารือ ที่เป็นการสื่อสารสองทางมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็นในเนื้อหาอย่างชัดเจน โดยประชาชนจะเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในระดับที่ค่อนข้างสูง เช่น เวทิสาธารณะ การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการตั้งคณะที่ปรึกษา เป็นต้น

ทั้งนี้ ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมมีหลายประการ อาทิ ผู้นำหรือผู้บริหารระดับประเทศหรือระดับท้องถิ่นให้ความสำคัญ ชุมชนมีความเข้มแข็ง หน่วยงานภาครัฐมีทัศนคติที่ดีต่อกระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน มีการเลือกใช้กระบวนการมีส่วนร่วมที่เอื้อให้เกิดการมีส่วนร่วมของประชาชน เปิดโอกาสให้ภาคีทุกภาคส่วนได้เข้ามามีส่วนร่วม มีการใช้เครื่องมือในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอย่างเพียงพอ และการมีกฎหมายที่เอื้อให้เกิดกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน เป็นต้น

(3) แนวคิดการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking)

ศูนย์สร้างสรรค์งานออกแบบ (Thailand Creative and Design Center: TCDC) ได้ให้คำนิยามของการคิดเชิงออกแบบว่าเป็นการคิดแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์โดยมีมนุษย์เป็นศูนย์กลาง (Human centered Design) เน้นการลงมือปฏิบัติและการเรียนรู้จากการทดลอง กระบวนการทำงานวนซ้ำจากการสร้างความเข้าใจมนุษย์ การคิดสร้างสรรค์ และการทดสอบกับผู้ใช้ เพื่อเรียนรู้และลดข้อผิดพลาดหลาย ๆ ครั้ง เอื้อให้สามารถพัฒนาความคิดและทางออกใหม่ที่ดีขึ้นเรื่อย ๆ และเพิ่มโอกาสความสำเร็จของโครงการ³ โดยแนวคิดเกี่ยวกับการคิดเชิงออกแบบที่ได้รับการอ้างอิงและถูกนำมาประยุกต์ใช้ทั่วโลกในปัจจุบัน ได้แก่ แนวคิดการคิดเชิงออกแบบของมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด (Stanford d.school) ที่มีกระบวนการในการทำงาน 5 ขั้นตอน สรุปรายละเอียดได้ ดังนี้

(1) การทำความเข้าใจกลุ่มเป้าหมายอย่างลึกซึ้ง (Empathize) เป็นกระบวนการสร้างความเข้าใจกับกลุ่มเป้าหมายอย่างลึกซึ้ง ผ่านการพูดคุย สัมภาษณ์ สังเกตกลุ่มเป้าหมายในบริบทการใช้งานจริง และการเข้าไปลองมีประสบการณ์จริงหรือลองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งเมื่อผู้ออกแบบเข้าใจความรู้สึกนึกคิด ทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ ปัจจัยการตัดสินใจ และปัญหาความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองของกลุ่มเป้าหมาย ก็จะสามารถระบุโอกาสในการสร้างนวัตกรรม การสร้างกรอบโจทย์ใหม่ที่มุ่งตอบปัญหาความต้องการของกลุ่มเป้าหมายได้ และนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมที่มีคุณค่าอย่างแท้จริง

³ Design Thinking: Learning Doing การคิดเชิงออกแบบ: เรียนรู้ด้วยการลงมือทำ, ศูนย์สร้างสรรค์งานออกแบบ, 2560

(2) การตั้งกรอบโจทย์ (Define) เป็นการนำข้อมูลที่ได้ทำความเข้าใจกลุ่มเป้าหมายอย่างลึกซึ้งและบริบทที่เกี่ยวข้อง มาวิเคราะห์เพื่อสรุปประเด็นสำคัญและเป้าหมายของการออกแบบ เพื่อให้ได้กรอบโจทย์ที่ชัดเจน มีคุณค่า ทำทาย และครอบคลุม รวมถึงควรมีมุมมอง (Point of View) ที่พิเศษ เป็นลักษณะเฉพาะ แล้วนำประเด็นข้อมูลและผลที่ได้จากการทำความเข้าใจกลุ่มเป้าหมายมาจัดลำดับความสำคัญ

(3) การสร้างความคิด (Ideate) เป็นการสังเคราะห์คำตอบหรือทางเลือกใหม่ที่หลากหลายให้ได้มากที่สุด โดยใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของสมาชิกในทีมในการสร้างทางเลือกจากมุมมองที่แตกต่างกัน ทั้งการคิดสร้างสรรค์ที่มุ่งเน้นการสร้างความคิดอันแตกต่างหลายหลายให้ได้เป็นจำนวนมาก และที่มุ่งเน้นการคิดรวบรวมนความคิดที่ดีเข้าด้วยกันเพื่อให้ได้คำตอบหรือทางเลือกใหม่ที่มีคุณภาพและสมบูรณ์ขึ้น เพื่อนำไปคัดสรรให้เกิดต้นแบบที่ต้องทดสอบและพัฒนาในขั้นตอนถัดไป

(4) การสร้างต้นแบบ (Prototype) เป็นการถ่ายทอดความคิดที่ผู้ออกแบบได้ระดมกันไว้ในขั้นตอนที่ 3 ให้ออกมาเป็นต้นแบบที่จะไปทดสอบกับกลุ่มเป้าหมายผู้ใช้งานให้เป็นรูปเป็นร่างอย่างง่ายที่สุด ถูกที่สุด และเร็วที่สุด โดยในช่วงแรกควรสร้างต้นแบบอย่างง่าย ๆ ก่อนเพื่อจะสามารถเรียนรู้จากประสบการณ์ผู้ใช้ ก่อให้เกิดความเข้าใจที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้น อันจะนำไปสู่การแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพ และพิจารณาความเป็นไปได้อื่น ๆ ที่หลากหลาย หลังจากนั้นจึงค่อยสร้างต้นแบบเชิงพฤติกรรม เพื่อนำไปทดสอบการตอบสนองในขั้นต่อไป

(5) การทดสอบ (Test) เป็นกระบวนการทดสอบเพื่อพัฒนาและปรับแก้แนวคิดให้ดีขึ้น เป็นพื้นฐานสำคัญของการออกแบบที่มีมนุษย์เป็นศูนย์กลาง (Human-centered Design) โดยจะทำความเข้าใจกับการสร้างต้นแบบซึ่งจะช่วยให้ผู้ออกแบบเข้าใจผู้ใช้ได้มากขึ้น และต้องมีการเปิดรับข้อเสนอแนะเพื่อนำมาพัฒนาสินค้าหรือบริการให้ตอบโจทย์ผู้ใช้ทั้งด้านคุณค่าการใช้งาน และความชอบต่อไป

ทั้งนี้ หากพิจารณาในภาพรวมจะเห็นว่า กระบวนการใน 2 ขั้นตอนแรก เป็นขั้นตอนในการสร้างความเข้าใจและตีความปัญหา เพื่อตั้งเป้าหมายของโครงการ จากนั้นขั้นตอนที่ 3 จะเป็นการใช้ความคิดสร้างสรรค์และมุมมองที่หลากหลายเพื่อสร้างคำตอบหรือทางเลือกวิธีแก้ปัญหาใหม่ และ 2 ขั้นตอนสุดท้ายจะเป็นการทดสอบแนวคิดกับตัวแทนกลุ่มเป้าหมายและพัฒนาต้นแบบเพื่อให้ได้แนวทางหรือนวัตกรรมที่มีคุณภาพและมีคุณค่าต่อกลุ่มเป้าหมายอย่างแท้จริงก่อนนำไปใช้จริงอย่างกว้างขวาง

(4) แนวคิดห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab)

ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐเป็นกลไกที่น่าสนใจสำหรับการกำหนดนโยบายอย่างสร้างสรรค์และมีส่วนร่วมของประเทศ โดยสำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดนิยามของห้องปฏิบัติการนวัตกรรม

ภาครัฐว่า เป็นหน่วยงานที่ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญหรือนวัตกรรม (Innovator) จากหลากหลายสาขาอาชีพ ทั้งจากภาครัฐและเอกชน ซึ่งร่วมงานกันอย่างบูรณาการด้วยกระบวนการคิดเชิงออกแบบ โดยมีลักษณะเชิงโครงสร้างองค์กรที่เอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ เพื่อพัฒนาแนวคิดและวิธีการแก้ปัญหาในรูปแบบใหม่ ๆ ก้าวข้ามระบบการทำงานแบบมีสายบังคับบัญชาในแนวดิ่ง และมีบทบาทในการเป็นผู้นำความเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ให้ระบบราชการและบริการสาธารณะ สามารถสร้างคุณค่าและเสริมศักยภาพให้แก่ภาคประชาชนได้อย่างเป็นรูปธรรม⁴

ในการทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ หน่วยงานภาครัฐจะนำกระบวนการคิดเชิงออกแบบที่เน้นผู้ใช้บริการเป็นหลัก และมีการร่วมมือกับภาคีเครือข่ายต่าง ๆ เพื่อคิดค้นและสร้างนวัตกรรมร่วมกันให้มีคุณภาพสูง รวดเร็ว และตอบสนองประชาชน โดยให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนร่วมทุกภาคส่วน มีการสังเกตการณ์ การเก็บข้อมูลการใช้บริการภาครัฐของประชาชน สัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ เพื่อให้เข้าใจปัญหาที่แท้จริง รวมถึงเปิดพื้นที่ให้ประชาชนทุกฝ่ายร่วมออกแบบนวัตกรรมและทดสอบบริการภาครัฐ โดยจัดให้มีพื้นที่ที่สามารถทำการทดลองแนวคิดและทดสอบสมมติฐาน เน้นความร่วมมือที่มุ่งสู่ผลลัพธ์แบบองค์รวม ตลอดจนเสนอยุทธศาสตร์เพื่อขับเคลื่อนและขยายผลที่สำคัญ ทั้งนี้ จำเป็นจะต้องอาศัยการสร้างวัฒนธรรมการทำงานใหม่ที่สร้างให้เกิดการร่วมงานจากหลายภาคส่วนในการก้าวข้ามข้อจำกัดในการร่วมงานระหว่างหน่วยงานได้

สำหรับเป้าหมายและบทบาทของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐอาจแตกต่างกันไป อาทิ เป็นพื้นที่สร้างสรรค์และทดลองนวัตกรรมใหม่ ๆ สำหรับการบริการภาครัฐ เป็นหน่วยกลยุทธ์ให้รัฐบาล โดยเน้นไปที่การศึกษาวิจัยข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับการบริการสาธารณะหรือประเด็นเชิงสังคมเพื่อกำหนดโจทย์ที่ถูกต้องให้กับรัฐบาล เป็นแพลตฟอร์มที่สร้างการมีส่วนร่วมจากภาคีเครือข่ายที่หลากหลาย โดยรัฐจะเป็นผู้สร้างพื้นที่และกลไกสนับสนุนต่าง ๆ พัฒนาทักษะใหม่ ๆ และเปลี่ยนกรอบความคิดให้แก่บุคลากรของภาครัฐในการทำงานร่วมกับประชาชน และยกระดับระบบราชการให้เกิดวิธีการทำงานแบบใหม่ ตลอดจนเป็นที่ปรึกษาด้านนวัตกรรมของหน่วยงานภาครัฐในระดับองค์กรในการให้คำปรึกษาและอำนวยความสะดวกในการร่วมกันพัฒนานวัตกรรม โดยเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานจริงและไม่สร้างภาระเพิ่มให้กับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง

2.2.2 ข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบการจัดทำข้อเสนอ

(1) การจัดทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐในประเทศต่าง ๆ

- *Sitra ของประเทศฟินแลนด์* เป็นห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐที่เก่าแก่ที่สุด จัดตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2510 ปัจจุบันมีจุดมุ่งหมายในการเน้นการสร้างนวัตกรรมเชิงสังคมและการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบแบบบูรณาการ (Social Innovation & Systemic Change) โดย Sitra มองว่า

⁴ คู่มือชุดเครื่องมือ (Toolkit) จากการถอดบทเรียนเกี่ยวกับกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking), สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, กุมภาพันธ์ 2561

การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอนาคตไม่ได้เกิดจากการคิดเท่านั้น แต่ต้องเกิดจากการกระทำในปัจจุบันและต้องมาจากความร่วมมือของทุกภาคส่วน ซึ่งความสำเร็จของ Sitra จะเห็นได้จากการที่รัฐบาลนำเอาผลงานวิจัยไปใช้ในการออกนโยบายและการให้บริการสาธารณะ ซึ่งโครงการหนึ่งที่น่าสนใจมาก คือ โครงการ Ratkaisu 100 ที่เป็นการจัดประกวดแข่งขันที่มีรางวัล 1 ล้านยูโร ให้กับผู้ชนะการแข่งขันที่สามารถแก้ปัญหาความท้าทายสำคัญในอนาคตของฟินแลนด์ที่สามารถนำแนวคิดมาประยุกต์ใช้จริง โดยผู้เข้าแข่งขันจะเป็นผู้ตั้งโจทย์เอง โดยระบุปัญหา ความท้าทาย หรือโอกาส และเปิดให้มีการโหวตออนไลน์เพื่อเลือก 1 โจทย์สำหรับการแข่งขันในรอบที่ 2 ที่จะมีผู้ผ่านการคัดเลือก 15 ทีม และแต่ละทีมจะได้รับคำแนะนำและการช่วยเหลือในการพัฒนาแนวคิดไปสู่การปฏิบัติเพื่อสร้างนวัตกรรมทางสังคมด้วยการออกแบบ สร้างต้นแบบและทดลองในสถานการณ์จริง

- MindLab ของประเทศเดนมาร์ก

แนวคิดของ MindLab ส่วนหนึ่งเกิดจากการที่หน่วยงานของรัฐมักจะทุ่มทรัพยากรส่วนใหญ่ไปที่การทำความเข้าใจปัญหาในอดีตและการบริหารจัดการสิ่งที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ทำให้เหลือทรัพยากรสำหรับการสำรวจทิศทางในอนาคตเพื่อการออกแบบนโยบายและบริการสาธารณะให้ดีกว่าเดิมเพียงเล็กน้อย ดังนั้น เพื่อเป็นการเปลี่ยนวัฒนธรรมการดำเนินงานของภาครัฐเพื่อส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม MindLab จะมุ่งเน้นการระดมทรัพยากรขององค์กรที่มีอยู่ไปใช้ในการสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างด้วยการผลักดันให้มีการประยุกต์ใช้หลักการออกแบบในกระบวนการตัดสินใจของภาครัฐและการนำนโยบายไปปฏิบัติ ทั้งนี้ MindLab มีทีมงานนวัตกรรมที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญจากหลากหลายสาขา ทำให้มีการคิดแนวทางการแก้ปัญหาจากมุมมองและมิติที่รอบด้าน สำหรับวัตถุประสงค์ให้การดำเนินงานคือเป็นพื้นที่สร้างนวัตกรรมภาครัฐผ่านการปรับแนวคิดโดยใช้ความเข้าใจผ่านมุมมองของประชาชน ภาคธุรกิจ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำนโยบายสาธารณะไปสู่การปฏิบัติที่เกิดผลลัพธ์ดียิ่งขึ้น ช่วยเพิ่มขีดความสามารถด้วยการริเริ่มและให้การสนับสนุนเพื่อสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาสาธารณะ

- The Human Experience Lab (THE Lab) ของประเทศสิงคโปร์

เป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ส่งเสริมและสร้างศักยภาพในเรื่องนวัตกรรม ซึ่งเจ้าหน้าที่ของ THE Lab จะเป็นที่ปรึกษาให้กับองค์กรภาครัฐผ่านการจัดกิจกรรม เช่น การอบรม การสัมมนา การให้คำปรึกษาการสร้างเครือข่ายกับต่างประเทศ เป็นต้น นอกจากนี้ ทำหน้าที่ออกแบบและปรับปรุงนโยบายและการบริการสาธารณะ โดยคำนึงถึงประชาชนซึ่งเป็นผู้รับบริการเป็นศูนย์กลางผ่านการทดลองความคิดและทดสอบสมมุติฐาน ตลอดจนสังเกตการใช้บริการของประชาชนและสัมภาษณ์ประชาชนซึ่งเป็นผู้ใช้บริการ เพราะการทำความเข้าใจหรือการใช้ข้อมูลและข้อคิดเห็นจากประชาชนจะทำให้สามารถสร้างสรรค์นโยบายและการบริการสาธารณะ รวมถึงการบูรณาการการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของประชาชนได้

(2) การดำเนินการในประเทศไทยในช่วงที่ผ่านมา

ที่ผ่านมาการใช้กลไกห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐในการปรับปรุงระบบการให้บริการของภาครัฐยังไม่แพร่หลายมากนัก และจะมุ่งเน้นไปที่การแก้ไขปัญหาเชิงภารกิจของหน่วยงาน (Function) ที่ประชาชนได้รับจากการเข้ารับบริการจากหน่วยงานภาครัฐ อาทิ การให้บริการขึ้นทะเบียนผลิตภัณฑ์สมุนไพร ที่มีความไม่สะดวกและความล่าช้าในการขอรับบริการ อันมีผลกระทบต่อตลาดการส่งออกของไทย กระทรวงพาณิชย์จึงมีแนวคิดในการพัฒนาระบบขึ้นทะเบียนที่ใช้งานง่าย โปร่งใส และตรวจสอบได้ ทำโครงการนำร่องวิจัยยาสมุนไพรท้องถิ่น และโครงการสร้างนักขึ้นทะเบียนยาในชุมชน การปรับปรุงบริการการรับรองระบบงานห้องปฏิบัติการทดสอบตามมาตรฐาน มอก. 17025 ที่มีปัญหาเกี่ยวกับการเข้าถึงข้อมูลการขอการรับรองฯ ทางเว็บไซต์ที่ยุ่งยาก ข้อมูลบางส่วนล้าสมัย และไม่เป็นมิตรกับผู้ให้บริการใหม่ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในขณะนั้นจึงได้พัฒนาระบบบริการผ่านเว็บไซต์ให้มีการสื่อสารที่เข้าใจง่าย เป็นเว็บไซต์ทางการที่ให้บริการเกี่ยวกับ มอก. 17025 โดยเฉพาะ และสามารถใช้งานได้รวดเร็ว ดูทันสมัย เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ใช้บริการ เป็นต้น

(3) หลักสูตรการบริหารราชการแผ่นดินตามกรอบการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดอง (หลักสูตร ป.ย.ป.)

ในการประชุมคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 31 มกราคม 2560 นายกรัฐมนตรีมีข้อสั่งการ มอบหมายให้รองนายกรัฐมนตรี (นายวิษณุ เครืองาม) ร่วมกับสำนักงาน ก.พ. สำนักงาน ก.พ.ร. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเร่งรัดการจัดทำหลักสูตรระยะสั้นที่มุ่งเน้นกิจกรรมระดมความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะเพื่อการขับเคลื่อนหรือแก้ไขปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงานตามนโยบายสำคัญต่าง ๆ และรองนายกรัฐมนตรี (นายวิษณุ เครืองาม) ได้มีข้อสั่งการเมื่อวันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2560 มอบหมายให้สำนักงาน ก.พ. และสำนักงาน ก.พ.ร. ร่วมกันจัดทำหลักสูตรระยะสั้นตามข้อสั่งการของนายกรัฐมนตรี ดังกล่าวให้แก่ปลัดกระทรวง และอธิบดี รองผู้ว่าราชการจังหวัด และรองอธิบดีที่มีศักยภาพที่จะดำรงตำแหน่งอธิบดีต่อไปในอนาคต โดยให้จัดการอบรมในรูปแบบการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) และต่อมาจากคำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ ๑๙/๒๕๖๑ เรื่อง กลไกในการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดอง ลงวันที่ 25 พฤศจิกายน 2561 กำหนดให้สำนักงาน ป.ย.ป. มีหน้าที่และอำนาจในการจัดฝึกอบรมและประเมินผลหลักสูตร ป.ย.ป. ทุกระดับ

จากแนวทางข้อสั่งการของนายกรัฐมนตรีและรองนายกรัฐมนตรีดังกล่าว สามารถแบ่งผู้เข้าร่วมหลักสูตร ป.ย.ป. แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

(1) ป.ย.ป. 1 ได้แก่ หัวหน้าส่วนราชการระดับปลัดกระทรวงหรือเทียบเท่า ซึ่งผู้เข้าร่วมหลักสูตร ป.ย.ป. ในแต่ละปีจะเป็นผู้ที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใหม่ในปีงบประมาณนั้น

(2) **ป.ย.ป. 2** ได้แก่ หัวหน้าส่วนราชการระดับกรมหรือเทียบเท่า รองผู้ว่าราชการจังหวัด และรองหัวหน้าส่วนราชการที่มีศักยภาพที่จะดำรงตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการต่อไปในอนาคต ที่ได้รับมอบหมายจาก ป.ย.ป. 1

(3) **ป.ย.ป. 3** ได้แก่ เจ้าหน้าที่ภาครัฐในส่วนท้องถิ่นที่รับผิดชอบงานที่เกี่ยวข้องที่ได้รับมอบหมายจาก ป.ย.ป. 1 หรือ 2

(4) **ป.ย.ป. 4** ได้แก่ ข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษขึ้นไป หรือกำลังคนคุณภาพของภาครัฐ ที่ได้รับมอบหมายจาก ป.ย.ป. 2

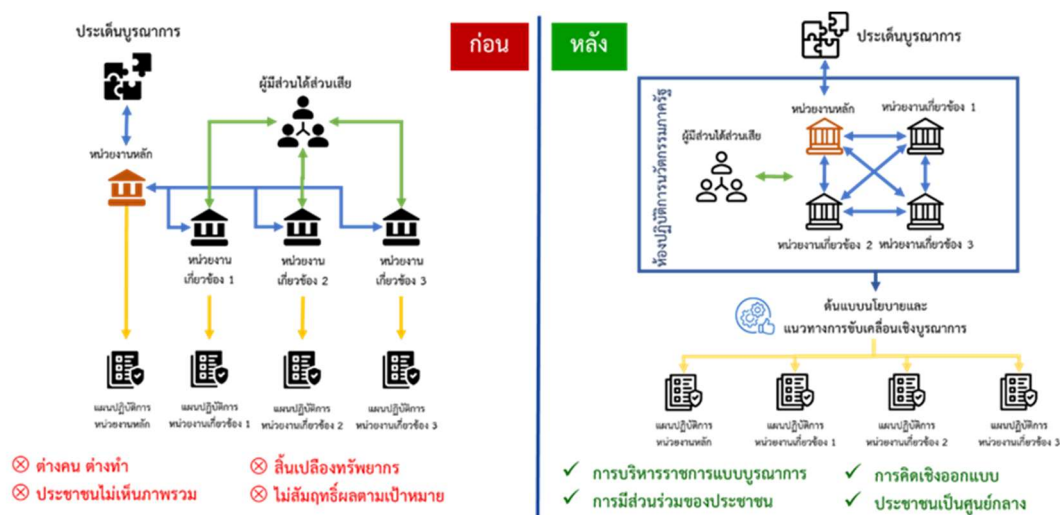
ที่ผ่านมาในปีงบประมาณ 2560 สำนักงาน ก.พ.ร. กับสำนักงาน ก.พ. ได้ร่วมกันจัดหลักสูตร ป.ย.ป. โดยมีการนำกลไกห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐมาใช้ในการทำโครงการนำร่องการพัฒนางานบริการภาครัฐที่มุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาที่ประชาชนผู้รับบริการประสบหรือความเจ็บปวด (Pain point) จากการรับบริการของแต่ละหน่วยงาน แต่ไม่ได้เป็นการบูรณาการงานร่วมกัน และในปีงบประมาณ 2561 – 2563 สำนักงาน ก.พ. ได้จัดหลักสูตรในรูปแบบการประชุมเชิงปฏิบัติการที่เน้นการอภิปรายแลกเปลี่ยนประเด็นการทำงานภายใต้แผนปฏิรูปประเทศ และการพัฒนาความรู้ ทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงาน อย่างไรก็ตาม โจทย์และแนวทางการแก้ไขปัญหาที่ผู้เข้าร่วมหลักสูตรจะต้องนำเสนอจะเป็นภารกิจตามโครงสร้างของแต่ละหน่วยงาน ในปีงบประมาณ 2564 สำนักงาน ป.ย.ป. จึงได้ปรับรูปแบบหลักสูตรให้มุ่งเน้นไปที่การปรับเปลี่ยนกระบวนความคิดของผู้เข้าร่วมหลักสูตรให้มีการลงมือปฏิบัติและขับเคลื่อนการดำเนินการจริง พร้อมทั้งกำหนดโจทย์ให้ผู้เข้าร่วมหลักสูตรต้องทำงานในเชิงบูรณาการและมีการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมมากขึ้น

2.2.3 แนวทางในการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนานโยบายที่สอดคล้องกับการวิเคราะห์

จากหลักการ แนวคิด และข้อมูลที่เกี่ยวข้องที่กล่าวมาข้างต้น ผู้ศึกษาเห็นควรเสนอให้นำกลไกห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐมาใช้ในการขับเคลื่อนการบูรณาการงานระหว่างภาคีเครือข่าย โดยการทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐนับเป็นนวัตกรรมที่จะช่วยกระตุ้นและปรับทัศนคติของหน่วยงานภาครัฐให้มีความทำงานในเชิงบูรณาการและเปิดให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในเกือบทุกขั้นตอนของการดำเนินงาน ซึ่งในเบื้องต้นผู้ศึกษาเห็นควรเริ่มต้นจากการผลักดันให้นำไปใช้ในการบูรณาการระหว่างหน่วยงานภาครัฐและภาคีเครือข่ายอื่น ๆ ในการออกแบบนโยบายและขับเคลื่อนการดำเนินการตามแผนการปฏิรูปประเทศและแผนแม่บทเฉพาะกิจภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติอันเป็นผลมาจากสถานการณ์โควิด-19 พ.ศ. 2564 – 2565 ที่เป็ภารกิจเร่งด่วนของสำนักงาน ป.ย.ป. ก่อนโดยมีเป้าหมายให้กลไกห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐเป็นเครื่องมือในการปรับกรอบความคิดและวิธีการทำงานของผู้ที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากปัจจัยหลักที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการขับเคลื่อนงานเชิงบูรณาการ ได้แก่ กรอบแนวคิดของคน

อย่างไรก็ดี การปรับกรอบแนวคิดของข้าราชการที่ส่วนใหญ่คุ้นเคยกับการบริหารงานแบบแยกส่วน (Function) ให้มาเป็นการบริหารงานเชิงยุทธศาสตร์ (Agenda) ที่ต้องอาศัยการมองภาพแบบองค์รวมและให้ความสำคัญกับการบูรณาการ เป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยระยะเวลานานและไม่สามารถทำได้โดยการสั่งการหรือการบรรยายให้เข้าใจ การที่จะสร้างความสามารถที่จำเป็นในการบูรณาการการทำงานของภาครัฐ ได้แก่ การมองเชิงยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์ การจัดการงาน และการประสานงาน จำเป็นต้องมีการออกแบบให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเกิดความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการบูรณาการขึ้นเองจากการเรียนรู้ผ่านการลงมือปฏิบัติจริง (On the Job Training) ซึ่งการทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐจะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีห้องทดลองเพื่อเรียนรู้การบูรณาการงานผ่านการลงมือปฏิบัติและขับเคลื่อนจริง ซึ่งผลสำเร็จของงานที่ได้จะเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้เกิดการปรับกรอบความคิดและเพิ่มขีดความสามารถของข้าราชการอย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น

ภาพที่ 2 การนำกลไกห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐมาใช้ในการขับเคลื่อนการบูรณาการงานระหว่างภาคีเครือข่าย



สำนักงาน ป.ย.ป. ควรนำกลไกห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐมาช่วยปรับกรอบความคิดให้กับบุคลากรที่มีบทบาทในการขับเคลื่อนการดำเนินการตามแผนการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และแผนแม่บทต่าง ๆ ให้เกิดการเรียนรู้การบริหารงานเชิงยุทธศาสตร์ผ่านการลงมือปฏิบัติจริง โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

(1) สำนักงาน ป.ย.ป. ในฐานะที่เป็นหน่วยงานหลักในการขับเคลื่อนการดำเนินการตามแผนการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และแผนแม่บท ต้องเป็นผู้กำหนดประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ (Agenda) ที่ต้องการให้หน่วยงานบูรณาการการทำงานตั้งแต่ขั้นตอนการออกแบบนโยบายไปจนถึงการดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ โดยกำหนดจากประเด็นภายใต้แผนการปฏิรูปประเทศและแผนแม่บทที่ปัจจุบันมีการดำเนินการล่าช้าหรือไม่สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายเนื่องจากขาดการ

บูรณาการระหว่างหน่วยงาน เพื่อมาเป็นโจทย์ให้หน่วยงานร่วมกันใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบในการออกแบบนโยบายและกระบวนการดำเนินงานที่สามารถนำไปสู่ผลลัพธ์ตามที่รัฐบาลต้องการและตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างตรงจุด

(2) **ผู้ที่จะต้องรับโจทย์ไปดำเนินการ ได้แก่ หัวหน้าส่วนราชการระดับปลัดกระทรวงหรือเทียบเท่า** เนื่องจากจะเป็นผู้ที่เข้าใจภาพองค์รวมของประเทศเป็นอย่างดี รวมถึงมีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจเชิงนโยบายและกำหนดทิศทางในการทำงานเชิงยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ซึ่งเมื่อปลัดกระทรวงได้รับประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ที่ต้องบูรณาการแล้ว จะต้องมอบหมายข้าราชการระดับหัวหน้าหรือรองหัวหน้าส่วนราชการระดับกรมหรือเทียบเท่า และข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษขึ้นไปหรือกำลังคนคุณภาพของภาครัฐที่รับผิดชอบงานที่ต้องบูรณาการ ให้เข้าร่วมกระบวนการของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ โดยปลัดกระทรวงจะทำหน้าที่เป็นผู้กำหนดทิศทางการดำเนินการ ตัดสินใจเชิงนโยบาย และให้คำปรึกษา (Project Advisor) เพื่อผลักดันแผนการขับเคลื่อนให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้น ทีมงานควรมีคุณสมบัติเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในประเด็นที่จะศึกษา เข้าใจกระบวนการกำหนดนโยบายสาธารณะ มีกระบวนการคิดที่เปิดกว้าง ยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนความคิดตามข้อมูลที่เปลี่ยนไป และพร้อมจะแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากระหว่างหน่วยงาน จึงจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้แนวทางแก้ไขปัญหาการทำงานแบบแยกส่วน สามารถทำงานต่อเนื่องและเป็นไปในแนวทางเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสำนักงาน ป.ย.ป. อัจฉริยะโลก การขับเคลื่อนให้เกิดการบูรณาการระหว่างหน่วยงานผ่านการทำห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐมาเริ่มใช้กับหัวหน้าส่วนราชการระดับปลัดกระทรวงหรือเทียบเท่าที่จะต้องเข้าร่วมหลักสูตร ป.ย.ป. ในแต่ละปีก่อน ซึ่งจะเป็นการปรับปรุงแบบของหลักสูตรจากการฝึกอบรมตามแนวที่สำนักงาน ก.พ. เคยดำเนินการมาเป็นการเรียนรู้ผ่านการลงมือปฏิบัติจริง

(3) หน่วยงานที่ต้องร่วมบูรณาการควรมีน้อย 3 หน่วยงาน และต้องมีหน่วยงานหนึ่งทำหน้าที่เป็นหน่วยงานหลักในการบูรณาการและติดตามผลการดำเนินงาน ซึ่งในกระบวนการของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ หน่วยงานต้องร่วมกันกำหนดกลุ่มเป้าหมายและผ่านกระบวนการคิดเชิงออกแบบโดยให้ภาคีเครือข่ายอื่น ๆ เข้ามามีส่วนร่วม โดยเริ่มจากกระบวนการสร้างความเข้าใจกลุ่มเป้าหมายเพื่อให้ผู้กำหนดนโยบายสามารถเข้าใจปัญหาและความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างลึกซึ้ง แล้วนำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์ร่วมกันเพื่อสรุปประเด็นสำคัญและเป้าหมายของการออกแบบนโยบายที่ชัดเจนและครอบคลุม เพื่อนำไปสู่การออกแบบนโยบายและสร้างความคิดที่หลากหลายเพื่อคัดสรรทางเลือกที่เหมาะสมไปสร้างเป็นต้นแบบนโยบายเพื่อนำไปทดสอบให้ออกมาเป็นนโยบายที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างตรงจุด ซึ่งกระบวนการทั้งหมดจะใช้เวลาประมาณ 2-3 เดือน

(4) เพื่อสร้างบรรยากาศและกระตุ้นให้เกิดการบูรณาการงานระหว่างหน่วยงานภาครัฐ หรือการสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน สำนักงาน ป.ย.ป. ต้องสรรหาบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์สูงในการวิเคราะห์นโยบายสาธารณะและประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ที่ต้องการให้เกิดการขับเคลื่อนแบบบูรณาการ รวมถึงมีความสามารถในการจับประเด็นต่าง ๆ เพื่อทำหน้าที่เป็น **นักตรหรือทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator)** พร้อมกับสามารถกระตุ้นให้คำปรึกษา หรือชี้แนะแนวทางให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

(5) เมื่อหน่วยงานร่วมกันวางแผนและออกแบบนโยบายจนได้ต้นแบบนโยบายที่ต้องทดสอบหรือนำไปปฏิบัติจริงจากกระบวนการของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐแล้ว สำนักงาน ป.ย.ป. จะนำต้นแบบนโยบายดังกล่าวนำเสนอคณะกรรมการ ป.ย.ป. เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบต้นแบบนโยบายและแนวทางการดำเนินงาน หรืออาจให้หน่วยงานหลักที่รัฐผิดชอบในการบูรณาการนำเสนอ ต้นแบบดังกล่าวให้คณะรัฐมนตรีพิจารณาเห็นชอบภายใน 1 เดือน ก่อนลงมือนำต้นแบบนโยบายไปทดลองดำเนินการจริง

(6) เมื่อได้นโยบายได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารระดับนโยบายแล้ว **ผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกระดับจะต้องร่วมกันขับเคลื่อนงานอาศัยความเชี่ยวชาญและความชำนาญของแต่ละหน่วยงานที่แตกต่างกันให้บรรลุตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของนโยบายที่ออกแบบไว้** ซึ่งการดำเนินการตามขั้นตอนที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น จะช่วยพัฒนาให้ผู้เข้าร่วมกระบวนการของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐเกิดการเรียนรู้และปรับกรอบความคิดให้เข้าใจถึงวิธีการมองภาพนโยบายในองค์รวมและความสำคัญของการบูรณาการ และพัฒนาทักษะอื่นเพิ่มเติมผ่านการลงมือปฏิบัติจริง ตลอดระยะเวลาที่เข้าร่วมกิจกรรม

(7) เพื่อเป็นการวัดผลสำเร็จของการนำห้องปฏิบัติการนโยบายภาครัฐมาใช้ในการปรับกรอบความคิดและกระบวนการทำงาน สำนักงาน ป.ย.ป. ต้องมีการติดตามและประเมินผลการขับเคลื่อนนโยบายอย่างเหมาะสม รวมถึงมีการถอดบทเรียนจากกระบวนการคิดเชิงออกแบบการบูรณาการงาน และการสร้างการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่ายเพื่อนำมาปรับปรุงและแก้ไขการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นในครั้งต่อไป

ภาพที่ 3 สรุปขั้นตอนการนำกลไกห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐมาใช้ในการบูรณาการฯ



2.2.4 ปัจจัยที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินการ และแนวทางการบริหารจัดการที่เป็นรูปธรรม

(1) หัวหน้าส่วนราชการระดับกระทรวงไม่ให้ความสำคัญกับการขับเคลื่อนงานการปฏิรูปประเทศ หรืองานเชิงยุทธศาสตร์ เนื่องจากเห็นว่าเป็นงานเพิ่มเติมจากภารกิจปกติของหน่วยงาน หลายคนมีทัศนคติที่กลัวต่อการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะกรณีที่เหลือระยะเวลาบริหารอีกไม่นาน นอกจากนี้ ในกรณีที่ไม่นับขับเคลื่อนงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ก็ไม่มีบทลงโทษ ผู้บริหารหน่วยงานจึงขาดแรงจูงใจในการผลักดันนโยบายไปสู่ผลสำเร็จ โดยเฉพาะงานที่ต้องอาศัยการบูรณาการกับหลายหน่วยงาน ในขณะที่ผู้ที่เกี่ยวข้องในระดับรองลงมาบางส่วนเห็นว่า การบูรณาการงานเป็นการเพิ่มภาระหน้าที่โดยไม่ได้ผลตอบแทนเพิ่มเติม หรือเป็นการลดบทบาทความสำคัญของงานในภารกิจของตน ทำให้ไม่เห็นความสำคัญของการบูรณาการงานร่วมกับหน่วยงานภาครัฐและภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ สำนักงาน ป.ย.ป. ควรนำสรุปผลการขับเคลื่อนงานและผลการปรับกรอบความคิดจากห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐกราบเรียนให้นายกรัฐมนตรีทราบและสั่งการเป็นระยะ รวมถึง**ต้องกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในการขับเคลื่อนงานตามประเด็นบูรณาการเป็นตัวชี้วัดร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ทั้งในระดับบุคคลและระดับหน่วยงานให้ชัดเจน** รวมถึงอาจสร้างแรงจูงใจโดยการจัดทำรางวัลพิเศษเพื่อมอบให้กับหน่วยราชการที่สามารถขับเคลื่อนให้เกิดการบริหารราชการแบบบูรณาการและสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนได้สัมฤทธิ์ผลมากที่สุด

(2) ความล้มเหลวในการบูรณาการของหน่วยงานภาครัฐส่วนใหญ่จะเกิดจากการที่ผู้ที่เกี่ยวข้องไม่สามารถมองภาพแบบองค์รวมได้ ทำให้ไม่สามารถเชื่อมโยงการทำงานของตนเข้ากับหน่วยงานอื่นได้ ในการนี้ สำนักงาน ป.ย.ป. **ต้องทำหน้าที่เป็นตัวกลางเพื่อชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการบูรณาการ รวมถึงช่วยอำนวยความสะดวกหรือแก้ไขข้อขัดแย้งระหว่างหน่วยงานที่เกิดขึ้นในระหว่างกระบวนการคิดเชิงออกแบบ**

(3) ขาดผู้ที่ทำหน้าที่เป็นนักตรที่มีความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์นโยบายสาธารณะ และประเด็นที่ต้องการสร้างให้เกิดนวัตกรรม จึงไม่สามารถให้คำปรึกษาหรือชี้แนะแนวทางให้ผู้เข้าร่วมหลักสูตรได้อย่างเต็มที่ ในการนี้ สำนักงาน ป.ย.ป. สามารถบริหารจัดการได้โดยการเชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในการกำหนดและขับเคลื่อนนโยบายสาธารณะในระดับสูง เช่น รองนายกรัฐมนตรี อธิการบดี หรืออดีตปลัดกระทรวง มาให้ความเห็นและชี้แนะแนวทางในการปรับปรุงการขับเคลื่อนงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้ ไม่ควรใช้นักวิชาการหรืออาจารย์มหาวิทยาลัยมาทำหน้าที่ดังกล่าว เนื่องจากผู้เข้าร่วมหลักสูตรมีประสบการณ์ในการทำงานสูงกว่า

(4) ในกรณีที่ประชาชนขาดความเชื่อมั่นในรัฐบาลและระบบราชการ อาจส่งผลให้ประชาชนไม่ต้องการเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของภาครัฐทำให้การออกแบบนโยบายต่าง ๆ

ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างตรงจุด ในกรณีนี้ จำเป็นต้องมีการสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจและสร้างความเชื่อมั่นให้กับประชาชนอย่างต่อเนื่อง ชัดเจน และน่าเชื่อถือ

2.3 ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ

คุณลักษณะของผู้นำที่สำคัญที่จะสนับสนุนการขับเคลื่อนการนำกลไกห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐมาใช้ในการขับเคลื่อนการบูรณาการงานระหว่างภาคีเครือข่ายสู่การปฏิบัติให้เกิดเป็นรูปธรรมมีดังนี้

2.3.1 การเป็นผู้นำแบบ Agile ในการนำนวัตกรรมมาใช้ในการปรับกรอบความคิดของผู้ที่เกี่ยวข้องให้เข้าใจถึงความสำคัญและวิธีการบูรณาการงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์เชิงยุทธศาสตร์ จำเป็นจะต้องมีผู้นำที่สามารถกำหนดทิศทางการดำเนินงานให้หน่วยงานได้อย่างชัดเจน ให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกันเป็นทีม พร้อมเรียนรู้ผ่านการทดลองทำสิ่งใหม่โดยไม่ยึดติดกับรูปแบบการทำงานเดิม ๆ เพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ และสร้างคุณค่าให้กับสังคมส่วนรวม

2.3.2 การมองภาพเชิงยุทธศาสตร์ ต้องสามารถมองภาพแบบองค์รวม เห็นความเชื่อมโยงระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดว่ามีใครและเชื่อมโยงภารกิจกันอย่างไร ปัจจัยความสำเร็จที่คืออะไร และต้องทำอะไรเพื่อให้เกิดผลลัพธ์จากการบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์สูงสุด เพื่อให้สามารถออกแบบนโยบายและขับเคลื่อนงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3.3 การผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง ในการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง จำเป็นจะต้องมีผู้นำที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความตระหนักในการปรับกระบวนการทำงานในรูปแบบใหม่ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ ต้องสามารถผลักดันให้เกิดการจัดการต่าง ๆ ที่จะเอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง รู้ลำดับความสำคัญ สามารถตัดสินใจและสนับสนุนการตัดสินใจด้วยความเข้าใจในบริบทและข้อมูลได้อย่างถูกต้อง

2.3.4 การสื่อสารโน้มน้าวใจให้คนปฏิบัติตาม ในการปรับเปลี่ยนความคิดของผู้ร่วมงาน ผู้นำจำเป็นต้องมีทักษะในการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพกับคนทุกระดับ มีความสามารถในการจูงใจและประสานงานให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ตั้งใจไว้ ซึ่งต้องอาศัยการสร้างหรือกระตุ้นให้เกิดบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน และการให้ความสำคัญกับการเข้าใจมุมมองของผู้อื่น เพื่อช่วยยกระดับสมรรถนะในการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นด้วย

3. แผนพัฒนาตนเอง

3.1 การวิเคราะห์ตนเอง

จากการนำผลประเมินที่ได้รับจากสำนักงาน ก.พ. ที่ประกอบด้วยข้อมูลจาก 3 ส่วน ได้แก่ (1) ผลการประเมินสมรรถนะและการประเมินบุคลิกภาพโดยใช้เครื่องมือ DISC (2) ผลการประเมินด้วยวิธีข้อมูลป้อนกลับแบบ 360 องศา และ (3) ผลการประเมินเชิงสถานการณ์ (Situational Judgement Test: SJT) มาประกอบการวิเคราะห์และประเมินตนเองเพื่อใช้สำหรับการวางแผนพัฒนา สามารถสรุปรายละเอียดผลการประเมินและผลการวิเคราะห์ตนเองได้ ดังนี้

3.1.1 ผลการประเมินรูปแบบบุคลิกภาพโดยใช้เครื่องมือ DISC พบว่า ผู้ศึกษามีรูปแบบพฤติกรรมเป็นแบบ IDS/c กล่าวคือ มีพฤติกรรมตอบสนองในเชิงรุก (Active) โดยมีคุณลักษณะเด่นเป็นพฤติกรรมตอบสนองแบบเชิงรุก บุคลิก เน้นคน (Influence) เป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ดี เข้ากับคนง่าย มั่นใจในตนเอง ชอบช่วยเหลือผู้อื่น พุดจาเก่ง ชอบหวานล่อม และชอบทำงานเป็นทีม ทำให้สามารถประสานงานติดต่อกับคนได้หลากหลาย มีความสามารถในการชักชวนผู้อื่นให้ทำตามได้ในขณะเดียวกัน ในบางสถานการณ์จะมีพฤติกรรมตอบสนองแบบเชิงรุก บุคลิก เน้นงาน (Dominance) เป็นคนกระตือรือร้น ตรงไปตรงมา กล้าคิดกล้าทำ และในบางสถานการณ์จะมีพฤติกรรมตอบสนองแบบตั้งรับ สนับสนุน เน้นคน (Steadiness) เป็นผู้ฟังที่ดี ใจเย็น และมีการพัฒนาทักษะความชำนาญเฉพาะด้าน ทั้งนี้ จากรายงานผลการประเมินมีข้อเสนอแนะให้ผู้ศึกษารับการอบรมเพิ่มเติมในประเด็นของการกำหนดตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้จริงทั้งเชิงเป้าหมายและเวลาการบริหารจัดการเวลา และการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาศักยภาพให้ดียิ่งขึ้น

3.1.2 ผลการประเมินทักษะโดยรวม โดยใช้ผลการประเมินด้วยวิธีข้อมูลป้อนกลับแบบ 360 องศา และผลการประเมินเชิงสถานการณ์ (Situational Judgement Test: SJT) สรุปได้ ดังนี้

ตารางที่ 2 ผลการประเมินทักษะโดยรวม

ทักษะของนักบริหารระดับสูง	ผลการประเมิน		
	ตนเอง	จากผู้อื่น	เชิงสถานการณ์
1. การยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ (Demonstrating Integrity)	โดดเด่น	โดดเด่น	โดดเด่น
2. การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Developing Vision and Strategy)	ปานกลาง	โดดเด่น	โดดเด่น
3. การพัฒนาตนเองและผู้อื่น และสร้างการมีส่วนร่วมในองค์กร (Developing Self and Others, and Engaging Others)	ปานกลาง	โดดเด่น	โดดเด่น

ทักษะของนักบริหารระดับสูง	ผลการประเมิน		
	ตนเอง	จากผู้อื่น	เชิงสถานการณ์
4. การสร้างและส่งเสริมให้เกิดการทำงานบูรณาการและความร่วมมืออย่างเต็มที่ (Facilitating Hyper-collaboration)	ปานกลาง	โดดเด่น	ดี
5. การผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (Driving Innovation and Change)	ปานกลาง	โดดเด่น	โดดเด่น
6. การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์ (Driving Execution and Results)	พัฒนา	โดดเด่น	ดี
7. ทักษะดิจิทัล (Digital Skill)	พัฒนา	โดดเด่น	โดดเด่น
8. ทักษะการสื่อสารโน้มน้าว (Communicating and Influencing)	ปานกลาง	โดดเด่น	ดี

ในการนี้ ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์และประเมินตนเองโดยใช้ผลการประเมินทั้ง 3 ส่วนมาประกอบกับการวิเคราะห์และประเมินตนเอง ด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ (KSAOs) เทียบกับตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงาน ป.ย.ป. เพื่อนำมากำหนดประเด็นที่ต้องการพัฒนาในช่วงระยะเวลาไม่เกิน 2 ปี โดยในเบื้องต้นสามารถสรุปผลการวิเคราะห์และประเมินตนเองได้ดังนี้

(1) **ความรู้ที่จำเป็น** ที่ผู้ศึกษาเห็นว่าจำเป็นและตนเองมีเพียงพอแล้ว ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายของรัฐบาล ความรู้เกี่ยวกับการบริหารราชการแผ่นดิน และความรู้เกี่ยวกับบริบททางเศรษฐศาสตร์ สังคม และการเมืองที่มีผลต่อการพัฒนาประเทศ ในขณะที่ความรู้ที่จำเป็นที่ควรพัฒนาเพิ่มเติม ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับการบริหารราชการเชิงกลยุทธ์ เช่น การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การจัดการและบริหารความเสี่ยง และการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ เป็นต้น

(2) **ทักษะที่จำเป็น** ทักษะที่เป็นจุดแข็งที่ควรรักษาและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นในช่วงระยะเวลาไม่เกิน 2 ปี เพื่อรองรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงาน ป.ย.ป. มี 2 ประเด็น ได้แก่

- **การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Developing Vision and Strategy)** ผู้ศึกษา มีความเข้าใจผลกระทบของบริบททางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีที่มีผลต่อทิศทางและภารกิจขององค์กร และการวิธีกำหนดแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับทิศทางและภารกิจเร่งด่วนและสำคัญของสำนักงาน ป.ย.ป. ให้เกิดผลสัมฤทธิ์เป็นอย่างดี รวมถึงสามารถสร้างการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนในการขับเคลื่อนงาน ดังจะเห็นได้จากการสร้างการมีส่วนร่วมของหน่วยงานใน

การดำเนินการภายใต้แผนการปฏิรูปประเทศด้านเศรษฐกิจ และการพิจารณาแนวทางการแก้ไข ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจของนักลงทุนต่างชาติในประเทศไทย เป็นต้น

- **การผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (Driving Innovation and Change)** ผู้ศึกษามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถสร้างสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กรที่ กระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรมภายในองค์กรได้ โดยมักจะส่งเสริมและกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชา เสนอความคิดเห็นในการปรับกระบวนการทำงานในรูปแบบใหม่ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมถึงหา แนวทางใหม่ ๆ ในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

สำหรับทักษะที่ควรพัฒนา (จุดอ่อน) มี 3 ประเด็น ได้แก่

- **การสร้างและส่งเสริมให้เกิดการทำงานบูรณาการและความร่วมมืออย่างเต็มที่ (Facilitating Hyper-collaboration)** ในการขับเคลื่อนงานของสำนักงาน ป.ย.ป. ในหลายภารกิจ จำเป็นจะต้องมีผู้ที่ทำหน้าที่เป็นตัวกลางที่ช่วยอำนวยความสะดวก กระตุ้นให้เกิดความเข้าใจและ ร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานเพื่อทำงานในเชิงบูรณาการ ไม่ทำงานในลักษณะแยกส่วนตามภารกิจของ หน่วยงาน ซึ่งผู้ศึกษาอาจยังไม่มีประสบการณ์ในการโน้มน้าวให้ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานต่าง ๆ ปรับกระบวนการทำงานให้เกิดการบูรณาการและร่วมมืออย่างเต็มที่ จึงจำเป็นพัฒนาทักษะ ในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ที่เกี่ยวข้อง มีการสร้างและรักษาเครือข่ายในการบูรณาการและ ขับเคลื่อนงาน และสามารถส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมในทุกระดับได้

- **การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์ (Driving Execution and Results)** ผลสำเร็จของงานไม่ได้ขึ้นกับการวางแผนหรือการลงมือปฏิบัติตามแผนเท่านั้น แต่ยังขึ้นกับการ บริหารงานบุคคลและการบริหารจัดการงบประมาณภายใต้ข้อจำกัดต่าง ๆ การคาดการณ์ล่วงหน้า และการบริหารจัดการทางเลือกให้เป็นไปอย่างเหมาะสม ซึ่งประเด็นหนึ่งที่ผู้ศึกษาควรจะต้องพัฒนา เพิ่มเติม คือ การบริหารจัดการเวลาอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถกำหนดเป้าหมายและ ระยะเวลาการดำเนินการที่คาดหวังให้เกิดผลสำเร็จให้ตนเองและผู้ร่วมงานเห็นภาพร่วมกันอย่าง ชัดเจน

- **การสื่อสารโน้มน้าว (Communicating and Influencing)** ผู้ศึกษาสามารถเจรจา ต่อรอง ถ่ายทอดความคิดและข้อมูลให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องยินดีและเต็มใจที่จะขับเคลื่อนงานให้ เป็นไปตามแผนการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดองได้ มีกลยุทธ์ ในการเลือกใช้รูปแบบการสื่อสารที่เหมาะสมกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วนและทุกระดับเพื่อสร้าง การมีส่วนร่วม อย่างไรก็ดี ผู้ศึกษายังมีประสบการณ์ในการบริหารจัดการข้อมูลที่มีความละเอียดอ่อน (Sensitive Information) เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ไม่เพียงพอ รวมถึงยังมีข้อจำกัด

ในการสื่อสารโน้มน้าวให้ผู้บริหารระดับสูง เช่น หัวหน้าส่วนราชการระดับกระทรวงและระดับกรม ยินดีที่จะให้ความสำคัญกับการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามแผนการปฏิรูปประเทศเป็นลำดับต้น ๆ

(3) ความสามารถที่จำเป็น ผู้ศึกษามีความสามารถในการบริหารทรัพยากรต่าง ๆ ได้อย่างดี ดังจะเห็นได้จากผลการปฏิบัติที่สามารถขับเคลื่อนงานในภารกิจที่มีจำนวนมากได้ครบถ้วนทั้งที่มีบุคลากรได้บังคับบัญชาจำนวนน้อย โดยภารกิจของกอง 3 นับเป็นภารกิจหลักสำคัญของสำนักงาน ป.ย.ป. และได้รับจัดสรรงบประมาณในการดำเนินการเชิงนโยบายสูงที่สุด ซึ่งที่ผ่านมาผู้ศึกษาสามารถบริหารจัดการได้อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์แก่ประเทศ นอกจากนี้ สามารถสร้างให้เกิดความสัมพันธ์และบรรยากาศให้เกิดการทำงานอย่างมีส่วนร่วม เป็นทีมเดียวกัน บุคลากรในทีมมีความสามัคคี รักใคร่กลมเกลียว และช่วยเหลือเกื้อกูลกันเป็นอย่างดี รวมถึงมีความสัมพันธ์อันดี มีความสามารถเป็นที่ยอมรับกับบุคคลภายนอกหน่วยงาน อย่างไรก็ตาม ผู้ศึกษายังต้องพัฒนาความสามารถในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ให้สามารถนำนวัตกรรมมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนงานได้อย่างยืดหยุ่น ภายในเวลาที่เหมาะสม รวมถึงควรพัฒนาความสามารถในประชาสัมพันธ์ผลงานของหน่วยงานเพื่อสร้างการรับรู้และภาพลักษณ์ที่ดีของหน่วยงานให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชนมากขึ้น

(4) คุณลักษณะที่จำเป็น ผู้ศึกษาเป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้องว่าเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานอย่างซื่อสัตย์สุจริต ยุติธรรม โปร่งใส ไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใด ไม่ล่วงละเมิด ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงประโยชน์และความคุ้มค่าของราชการเป็นหลัก เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตนให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และเป็นผู้มีภาวะผู้นำ โดยสามารถตัดสินใจอย่างเป็นเหตุเป็นผล ชัดเจน เข้าใจถึงความเสี่ยง พร้อมกับการนำความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องไปประกอบการเปลี่ยนแปลง และสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ร่วมงานที่ต้องปฏิบัติการร่วมกันเสมอ นอกจากนี้ ยังมีความคิดสร้างสรรค์ ยืดหยุ่น สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี รวมถึงมีมนุษยสัมพันธ์ดี อย่างไรก็ตาม อาจจะต้องมีการพัฒนาในเรื่องของวุฒิภาวะทางอารมณ์ ให้มีความอดทน อดกลั้น สามารถรับมือกับผู้ที่มีทัศนคติเชิงลบมาก โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่ไม่ถูกต้องหรือขัดแย้งกับสามัญสำนึกอย่างใจเย็นและเก็บอาการได้มากขึ้น

3.2 การวางแผนพัฒนาตนเอง

ผู้ศึกษาได้นำผลจากการวิเคราะห์และประเมินผลตนเองตามข้อ 3.1 มาวางแผนการพัฒนาตนเองภายในระยะเวลา 2 ปี เพื่อเตรียมความพร้อมในการก้าวสู่ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงาน ป. ย. ป. ที่เป็นตำแหน่งเป้าหมาย ใน 5 ประเด็น ประกอบด้วยจุดแข็งที่ควรรักษาและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น ที่คัดเลือกจากประเด็นที่ได้รับการประเมินด้วยวิธีข้อมูลป้อนกลับแบบ 360 องศาและเชิงสถานการณ์อยู่ในระดับโดดเด่น แต่ผู้ศึกษาประเมินตนเองในระดับปานกลาง จำนวน 2 ประเด็น และจุดที่ควรพัฒนา (จุดอ่อน) ที่คัดเลือกจากประเด็นที่ได้รับการประเมินด้วยวิธีข้อมูลป้อนกลับแบบ 360 องศา ในระดับโดดเด่น แต่ได้ผลการ

ประเมินเชิงสถานการณ์อยู่ในระดับดี จำนวน 3 ประเด็น โดยมีเป้าหมาย วิธีการ และการประเมินความก้าวหน้าในการพัฒนา ดังนี้

จุดแข็งที่ควรรักษาและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นภายในระยะเวลา 2 ปี มี 2 ประเด็น ได้แก่

- **การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์** โดยมีเป้าหมายให้สามารถวางแผนและกลยุทธ์ของหน่วยงานให้มีความยืดหยุ่น ตอบสนองนโยบายของรัฐบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์และการกิจสำคัญเร่งด่วนของสำนักงาน ป.ย.ป. ได้อย่างชัดเจนและมั่นใจ โดยการศึกษา เรียนรู้ผ่านการสังเกต สนทนา และสอบถามจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงและผู้บริหารที่มีประสบการณ์เป็นที่ยอมรับ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน ทั้งนี้ จะประเมินความก้าวหน้าในการพัฒนาจากการที่ความสำเร็จในการวางแผน จัดลำดับความสำคัญ และพัฒนากลยุทธ์ในการขับเคลื่อนงานของสำนักงาน ป.ย.ป. ให้สอดคล้องและเหมาะสมกับความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องและสถานการณ์ในอนาคต

- **การผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง** โดยการพัฒนาให้สามารถกระตุ้นให้เกิดสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้างในการส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้จากประสบการณ์ สนับสนุนให้เกิดการสร้างนวัตกรรมและกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงกระบวนการขั้นตอนการทำงานภายใต้ภารกิจงานที่กำกับดูแล โดยการเรียนรู้ ขอคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ที่มีประสบการณ์ และศึกษาเพิ่มเติมด้วยตนเองจากบทความต่าง ๆ ซึ่งเป้าหมายหนึ่งที่ผู้ศึกษาอยากจะทำให้เกิดขึ้น คือ การนำกลไกห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐมาใช้ในการสร้างการเปลี่ยนแปลงในการเปลี่ยนแปลงแนวคิดและกระบวนการการทำงานของภาครัฐให้แพร่หลายขึ้นผ่านการอบรมให้แก่ผู้เข้าร่วมหลักสูตร ป.ย.ป.

จุดอ่อนที่ควรพัฒนาภายในระยะเวลา 2 ปี มี 3 ประเด็น ได้แก่

- **การสร้างและส่งเสริมให้เกิดการทำงานบูรณาการและความร่วมมืออย่างเต็มที่** โดยมุ่งพัฒนาการสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์กับภาคส่วนต่าง ๆ สร้างและรักษาเครือข่ายการทำงานและความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน รวมถึงส่งเสริมการทำงานและบูรณาการนโยบายต่าง ๆ ร่วมกับหน่วยงานภาครัฐเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการออกแบบนโยบายและให้บริการของภาครัฐให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนมากขึ้น ผ่านการศึกษา เรียนรู้ผ่านการสังเกต สนทนา และสอบถามจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงและผู้บริหารที่มีประสบการณ์เป็นที่ยอมรับ เพื่อให้เกิดความร่วมมือและการบูรณาการในการขับเคลื่อนงานภายใต้แผนการปฏิรูปประเทศของผู้ที่เกี่ยวข้องให้ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

- **การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์** โดยการพัฒนาตนเองให้สามารถตัดสินใจและสนับสนุนการตัดสินใจด้วยความเข้าใจในบริบทและข้อมูล รวมถึงตัดสินใจในเรื่องที่ยากและท้าทายอย่างเหมาะสมและทันการณ์ และเป้าหมายที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือการส่งเสริมให้เกิดการมุ่งเน้นการทำงานที่มีประชาชนและผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง และคำนึงถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ เพื่อให้การขับเคลื่อนงาน

ของสำนักงาน ป.ย.ป. เกิดผลสัมฤทธิ์และเป็นประโยชน์สูงสุดกับประชาชน ซึ่งจะพัฒนาผ่านการเรียนรู้
ขอคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ที่มีประสบการณ์ และศึกษาเพิ่มเติมด้วยตนเองจากแหล่งความรู้ต่าง ๆ

- **การสื่อสารโน้มน้าว** ผู้ศึกษาเห็นควรมุ่งพัฒนาตนเองให้สามารถเลือกใช้หรือปรับกลยุทธ์
การสื่อสารที่เหมาะสมกับผู้ที่แตกต่างกันหลากหลาย โดยเข้าใจความต้องการพื้นฐาน ความสนใจ
ประเด็นปัญหา และแรงจูงใจของผู้อื่นได้จากการสื่อสาร เพื่อให้การปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงาน
ที่เกี่ยวข้องและเครือข่ายมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น รวมถึงสามารถบริหารจัดการข้อมูลที่มี
ความละเอียดอ่อน (Sensitive Information) อย่างเหมาะสมเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่ตั้งใจไว้
โดยการเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ เข้าร่วมการอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ และฝึกฝนด้วยตนเองกับผู้ร่วมงาน
เพื่อนำไปใช้ในการโน้มน้าวและจูงใจให้หน่วยงานต่าง ๆ ให้ความสำคัญกับการขับเคลื่อนการปฏิรูป
ประเทศมากขึ้น รวมถึงปรับปรุงรูปแบบการประสานงานและการประชุมให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นด้วย

สำหรับการวางแผนพัฒนาตนเองในระยะเวลา 2 เดือน (ระหว่างการศึกษาอบรม นบส.1)
ผู้ศึกษาได้คัดเลือกจุดแข็งที่ควรรักษาและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นเป็นประเด็นการผลักดันให้เกิดนวัตกรรม
และการเปลี่ยนแปลง และจุดอ่อนที่ควรพัฒนาเป็นประเด็นการผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและ
ผลสัมฤทธิ์ โดยมีเป้าหมาย วิธีการ และการประเมินความก้าวหน้าในการพัฒนา ดังนี้

จุดแข็งที่ควรรักษาและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นภายในระยะเวลา 2 เดือน

- **การผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง** ที่มีเป้าหมายระยะสั้นในการสร้างการมี
ส่วนร่วมและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่
รวดเร็ว โดยมุ่งเน้นที่การส่งเสริมให้นำเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ ๆ มาใช้สร้างการมีส่วนร่วมในการประชุม
เช่น การนำ Google Jamboard มาใช้ในการประชุมระดมความคิด และการนำเครื่องมือต่าง ๆ ใน
ระบบ Zoom มาปรับใช้ในการแบ่งกลุ่มเพื่อหารือ เป็นต้น ซึ่งผู้ศึกษามีแผนจะพัฒนาทักษะดังกล่าว
ผ่านการเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ และฝึกฝนให้เกิดความชำนาญจากเข้าร่วมการอบรมหลักสูตร นบส. 1

จุดอ่อนที่ควรพัฒนาภายในระยะเวลา 2 เดือน

- **การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์** ที่มีเป้าหมายให้สามารถบริหารจัดการเวลา
ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ผ่านการเรียนรู้ด้วยตนเองจากประสบการณ์ในช่วงที่
เรียน นบส. 1 ให้สามารถบริหารจัดการเวลาที่ต้องใช้ในการเรียนและการทำงานให้เกิดการพัฒนาตาม
วัตถุประสงค์ของหลักสูตรไปพร้อมกับการรับผิดชอบงานตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นและแนวทางในการบริหารจัดการ

ผู้ศึกษาได้ทบทวนวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นที่จะส่งผลกระทบต่อพัฒนาตนเองให้
ไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ เพื่อนำมากำหนดแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อให้การพัฒนาดังกล่าว
บรรลุตามเป้าหมายที่วางแผนไว้ ดังนี้

1. สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคไวรัสโคโรนา 2019 อาจส่งผลกระทบให้ต้องมีการเรียนรู้และทำงานในรูปแบบ Work from Home อย่างเต็มรูปแบบ การมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานลดน้อยลงมาก ส่งผลให้กระบวนการเรียนรู้หรือทดลองปฏิบัติไม่สามารถดำเนินการได้ตามแนวทางหรือแผนการพัฒนาที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ อาจบริหารจัดการได้โดยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วย หรือปรับตัวให้มีการสื่อสารกับผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดมากขึ้น

2. ผลกระทบจากบริบทด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีดิจิทัลทั้งในระดับโลกและระดับประเทศมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง จนอาจทำให้ความรู้ ทักษะ และความสามารถที่มีในปัจจุบันล้าสมัย ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง จึงจำเป็นที่จะต้องศึกษา ติดตาม และวิเคราะห์สถานการณ์และผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของบริบทต่าง ๆ อย่างใกล้ชิด สม่าเสมอ และต่อเนื่อง

3. ความแตกต่างด้านความรู้ ทักษะ ทักษะ การคิด ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรของปัจเจกบุคคลและหน่วยงาน อาจส่งผลกระทบต่อกระบวนการตอบสนองในการสร้างความสัมพันธ์และการปฏิบัติงานตามแผนของผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเราสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงดังกล่าวได้โดยการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือและการมีส่วนร่วม รวมถึงรับฟังความคิดเห็นและคำวิจารณ์ของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างสม่าเสมอ เพื่อให้ทราบถึงความต้องการที่แท้จริง

4. การบูรณาการงานระหว่างหน่วยงานภาครัฐขาดประสิทธิภาพ หน่วยงานไม่เห็นความสำคัญหรือมีข้อขัดแย้งที่ไม่สามารถหาข้อยุติได้ในการขับเคลื่อนงานเชิงบูรณาการ ไม่ว่าจะเป็นการบูรณาการฐานข้อมูลหรือการบูรณาการงาน ดังนั้น จึงต้องพยายามโน้มน้าวและทำความเข้าใจกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ตระหนักถึงความสำคัญของการบูรณาการฐานข้อมูลและการลดภาระงานและงบประมาณที่ซ้ำซ้อนจากการทำงานแบบแยกส่วน

3.3 ผลการพัฒนาตนเอง

ผลการพัฒนาตนเองตามแผนพัฒนารายบุคคลระยะ 2 เดือน ใน 2 ประเด็นการพัฒนา มีดังนี้

3.3.1 การผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง ผู้ศึกษาได้มีการพัฒนาตามเป้าหมายระยะสั้น โดยได้มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ ๆ มาใช้สร้างการมีส่วนร่วมในการทำงานทั้งกับผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานในหน่วยงานอื่น ๆ โดยในส่วนของ การผลักดันและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาวะการทำงานที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้ศึกษาได้นำระบบการสื่อสารทาง Line มาใช้ในการมอบหมายและติดตามงาน ตลอดจนหาข้อดีและแลกเปลี่ยนความเห็นกันได้ตลอดเวลา นอกจากนี้ ยังนำวิธีการใช้ระบบ Zoom เช่น การแบ่งห้องย่อย และการทำ Poll

รวมถึง Google Jamboard ที่เรียนรู้เพิ่มขึ้นจากการเรียน นบส. ไปใช้ในการตรวจประเมินรางวัลเลิศรัฐผ่านทางออนไลน์และประชุมหารือกับหน่วยงานต่าง ๆ อีกด้วย

3.3.2 การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์ ผู้ศึกษาได้มีพัฒนาในประเด็นนี้อย่างมาก ดังจะเห็นได้จากการที่สามารถผลักดันให้สมาชิกที่ร่วมกลุ่ม GP สามารถร่วมกันจัดทำรายงานกลุ่มจนสำเร็จ โดยเป็นผู้รับผิดชอบจัดทำโครงเรื่องหลักของรายงานและมอบหมายงานให้สมาชิกร่วมกันทำในส่วนที่เกี่ยวข้องตามความถนัด ซึ่งผลการพัฒนาดังกล่าวจะเห็นได้จากดาวที่สมาชิกกลุ่มส่งให้ที่สะท้อนถึงการผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์เป็นส่วนสำคัญ นอกจากนี้ ยังมีการพัฒนาการบริหารจัดการเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยสามารถบริหารจัดการเวลาที่ต้องใช้ในการเรียนและการทำงานให้เกิดการพัฒนาตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรไปพร้อมกับการรับผิดชอบงานตามภารกิจที่มีจำนวนมาก เช่น การเข้าร่วมการประชุมต่าง ๆ การเป็นกรรมการตรวจประเมินรางวัลเลิศรัฐ สาขาการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม ประเภทร่วมใจแฉ่งกัน การเป็นผู้ให้ความเห็นและข้อเสนอแนะกับผู้เข้าร่วมหลักสูตร ป.ย.ป. ในช่วงตลอดระยะเวลา 2 เดือนที่ผ่านมา ให้งานทุกอย่างสำเร็จจุล่งไปด้วยดีภายในระยะเวลาที่กำหนด

แบบฟอร์มแผนพัฒนารายบุคคล

เป้าหมาย วิสัยทัศน์ของการดำรงตำแหน่ง และการวิเคราะห์ตนเอง

ตำแหน่งเป้าหมาย รองผู้อำนวยการสำนักงานขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดอง

บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ กำกับ ติดตาม เร่งรัด และให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานเพื่อขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดองให้บรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด รวมถึงวางแผนและให้ข้อคิดเห็นประกอบการกำหนดนโยบาย แผนงาน การบริหารงานบุคคล และการงบประมาณเพื่อให้การปฏิบัติงานของสำนักงาน ป.ย.ป. ประสบผลสำเร็จตามนโยบายของรัฐบาลอย่างราบรื่น และมีประสิทธิภาพ ตลอดจนประสานงานกับผู้นำองค์กรภาครัฐ เอกชน และประชาสังคมที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความร่วมมือหรือแก้ปัญหาในการปฏิบัติราชการ

วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย “ปรับกรอบความคิด (Mindset) ของผู้ที่เกี่ยวข้องให้ตระหนักถึงความสำคัญในการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดองให้บรรลุตามเป้าหมาย และสร้างกรอบความคิดให้บุคลากรในองค์กรทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยการความสะอาดและแก้ไขปัญหาให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ได้ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีความสุข”

การวิเคราะห์ตนเอง

ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมาย	การวิเคราะห์ตนเอง	
	มีเพียงพอ	ควรพัฒนาเพิ่มเติม (ระบุประเด็นสำคัญ)
1. ความรู้ที่จำเป็น	1. ความรู้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายของรัฐบาล 2. ความรู้เกี่ยวกับการบริหารราชการแผ่นดิน 3. ความรู้เกี่ยวกับบริบททางเศรษฐศาสตร์ สังคม และการเมืองที่มีผลต่อการพัฒนาประเทศ	ความรู้เกี่ยวกับการบริหารราชการเชิงกลยุทธ์

ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับ ตำแหน่งเป้าหมาย	การวิเคราะห์ตนเอง	
	มีเพียงพอ	ควรพัฒนาเพิ่มเติม (ระบุประเด็นสำคัญ)
2. ทักษะที่จำเป็น	1. การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ 2. การผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง	1. การสร้างและส่งเสริมให้เกิดการทำงานบูรณาการและความร่วมมืออย่างเต็มที่ 2. การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์ 3. การสื่อสารโน้มน้าว
3. ความสามารถที่จำเป็น	1. การบริหารทรัพยากร 2. การสร้างการทำงานอย่างมีส่วนร่วม 3. การประสานงาน	1. การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ 2. การประชาสัมพันธ์ผลงาน
4. คุณลักษณะที่จำเป็น	1. ซื่อสัตย์และมีคุณธรรม 2. มีภาวะผู้นำ 3. มีความคิดสร้างสรรค์ ยืดหยุ่น แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี 4. มนุษย์สัมพันธ์ดี	มีภาวะทางอารมณ์

ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่ต้องการพัฒนา

	ประเด็นการพัฒนา*	เป้าหมายการพัฒนาในระยะ 2 ปี	เป้าหมายการพัฒนาในระยะ 2 เดือน (ในระหว่างการฝึกอบรม นบส. 1)
จุดแข็ง	1. การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์	สามารถวางแผนและกลยุทธ์ของหน่วยงานให้มีความยืดหยุ่นและตอบสนองนโยบายของรัฐบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ ๆ มาใช้สร้างการมีส่วนร่วมในการประชุม
	2. การผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง	พัฒนาให้เกิดการนำนวัตกรรมเชิงนโยบายมาใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน	
จุดที่ต้องการพัฒนาเพิ่ม	1. การสร้างและส่งเสริมให้เกิดการทำงานบูรณาการและความร่วมมืออย่างเต็มที่	สร้างเครือข่ายการทำงาน ส่งเสริมการบูรณาการนโยบายร่วมกับหน่วยงานภาครัฐเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการออกแบบนโยบายและการให้บริการของภาครัฐ	สามารถบริหารจัดการเวลาที่ต้องใช้ในการเรียนและการทำงานให้เกิดการพัฒนาตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรไปพร้อมกับการรับผิดชอบงานตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ
	2. การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์	พัฒนาแนวคิดและวิธีการทำงานให้สามารถตัดสินใจบริหารทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานได้อย่างราบรื่น รวมถึงส่งเสริมให้เกิดการมุ่งเน้นการทำงานที่มีประชาชนและผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง	
	3. การสื่อสารโน้มน้าว	สามารถเลือกใช้หรือปรับกลยุทธ์การสื่อสารที่เหมาะสมกับผู้ที่แตกต่างกันหลากหลาย เพื่อให้การปฏิสัมพันธ์กับเครือข่ายมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น	

หมายเหตุ : * โปรดเลือกเฉพาะประเด็นการพัฒนาที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งเป้าหมาย จำนวนไม่เกิน 5 ประเด็น

ประเด็นการพัฒนา หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ต้องการพัฒนา เช่น ทักษะการนำการประชุม

เป้าหมายการพัฒนา หมายถึง ระดับที่ต้องการเห็นการเปลี่ยนแปลงจากการพัฒนา เช่น สามารถนำการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการสื่อสารวัตถุประสงค์ของการประชุมได้อย่างชัดเจน สร้างบรรยากาศโดยผู้เข้าร่วมมีโอกาสแสดงความคิดเห็น และสามารถสรุปผลการประชุมได้อย่างชัดเจน

IDP 3

แผนพัฒนารายบุคคล : ระยะเวลา 2 ปี

ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และ คุณลักษณะที่ต้องการพัฒนา	เป้าหมาย การพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ช่วงเวลาที่ต้องการพัฒนา								แนวทางการประยุกต์ในการ ทำงาน		
			ปีที่ 1				ปีที่ 2						
			Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4			
1. การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์	1. สามารถวางแผนและกลยุทธ์ของหน่วยงานให้มีความยืดหยุ่น และตอบสนองนโยบายของรัฐบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ศึกษา เรียนรู้จากผู้บังคับบัญชา และผู้ที่มีประสบการณ์											1. นำไปกำหนดกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนงานของหน่วยงาน
2. การผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง	2. พัฒนาให้เกิดการนำนวัตกรรมเชิงนโยบายมาใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน	เรียนรู้จากผู้ที่มีประสบการณ์ และศึกษาเพิ่มเติมด้วยตนเองจากบทความต่าง ๆ											2. ปรับปรุงหลักสูตร ป.ย.ป. ให้สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานของหน่วยราชการ
1. การสร้างและส่งเสริมให้เกิดการทำงานบูรณาการและความร่วมมืออย่างเต็มที่	1. สร้างเครือข่ายการทำงาน ส่งเสริมการบูรณาการนโยบายร่วมกับหน่วยงานภาครัฐเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการออกแบบนโยบาย	สังเกต สนทนา และสอบถามจากผู้บังคับบัญชาและผู้ที่มีประสบการณ์											1. ส่งเสริมให้นำเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ ๆ มาใช้สร้างการมีส่วนร่วมในการประชุม
2. การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์	2. พัฒนาแนวคิดและวิธีการทำงานให้สามารถตัดสินใจบริหารทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานได้อย่างราบรื่น	เรียนรู้จากผู้ที่มีประสบการณ์และศึกษาเพิ่มเติมด้วยตนเองจากบทความต่าง ๆ											2. นำการคิดเชิงออกแบบมาใช้ในการวางแผนงานและบริหารทรัพยากร
3. การสื่อสารโน้มน้าว	3. สามารถเลือกใช้หรือปรับกลยุทธ์การสื่อสารที่เหมาะสมกับผู้คนที่แตกต่างหลากหลาย เพื่อให้การปฏิสัมพันธ์กับเครือข่ายมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น	เรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ เข้าร่วมการอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ และฝึกฝนด้วยตนเองกับผู้ร่วมงาน											3. ปรับปรุงรูปแบบการประสานงานและการประชุมให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นด้วย

ปัญหา/อุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น : (1) สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคไวรัสโคโรนา 2019 อาจส่งผลให้มีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานลดลง ส่งผลให้กระบวนการเรียนรู้หรือทดลองปฏิบัติไม่สามารถดำเนินการได้ตามแนวทางหรือแผนการพัฒนาที่กำหนดไว้ (2) ผลกระทบจากบริบทด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีดิจิทัล เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จนอาจทำให้ความรู้ ทักษะ และความสามารถที่มีในปัจจุบันล้าสมัย (3) ความแตกต่างด้านความรู้ ทักษะ คิระบวนการคิด ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร อาจส่งผลต่อการสร้างความสัมพันธ์และการปฏิบัติงานของผู้ที่เกี่ยวข้อง และ (4) การบูรณาการงานระหว่างหน่วยงานภาครัฐขาดประสิทธิภาพ

แนวทางการป้องกันปัญหา/อุปสรรค : (1) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยให้การสื่อสารกับผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดมากขึ้น (2) ศึกษา ติดตาม และวิเคราะห์สถานการณ์และผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของบริบทต่าง ๆ อย่างใกล้ชิด (3) ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือและการมีส่วนร่วม และ (4) โน้มน้าวและทำความเข้าใจกับผู้ที่เกี่ยวข้องให้ตระหนักถึงความสำคัญของการบูรณาการ

IDP 4

แผนพัฒนารายบุคคล : ระยะเวลา 2 เดือน (ระหว่างการฝึกอบรม นบส. 1)

ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และ คุณลักษณะที่ต้องการพัฒนา	เป้าหมายการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ช่วงเวลาที่ต้องการพัฒนา		แนวทางการประยุกต์ในการทำงาน
			เดือนที่ 1	เดือนที่ 2	
การผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการ เปลี่ยนแปลง	มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ ๆ มาใช้สร้างการมีส่วนร่วมในการ ประชุม	การเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ และฝึกฝนให้เกิดความ ชำนาญจากเข้าร่วมการอบรม หลักสูตร นบส. 1		✓	การนำ Google Jamboard มาใช้ในการ ประชุมระดมความคิด และการนำเครื่องมือ ต่าง ๆ ในระบบ Zoom มาปรับใช้ในการ แบ่งกลุ่มเพื่อหารือ เป็นต้น
การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและ ผลสัมฤทธิ์	สามารถบริหารจัดการเวลาที่ต้อง ใช้ในการเรียนและการทำงานให้ เกิดการพัฒนาตามวัตถุประสงค์ ของหลักสูตรไปพร้อมกับการ รับผิดชอบงานตามภารกิจได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	การเรียนรู้ด้วยตนเองจาก ประสบการณ์ในช่วงที่เรียน นบส. 1	✓	✓	การขับเคลื่อนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถ ทำงานหลายอย่างพร้อมกันได้อย่างมี ประสิทธิภาพ และภายในกรอบเวลาที่จำกัด

ปัญหา/อุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น : ไม่สามารถจัดสรรเวลาเพื่อพัฒนาตนเองได้ เนื่องจากมีภารกิจงานที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานจำนวนมาก

แนวทางการป้องกันปัญหา/อุปสรรค : มอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างละเอียดและชัดเจน รวมถึงจัดสรรเวลาส่วนตัวมาเพื่อพัฒนาตนเองเพิ่มขึ้น

ผลการพัฒนาตนเองระยะ 2 เดือน (ระหว่างการประชุม นบส. 1)

ประเด็นการพัฒนา	เป้าหมายการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ผลการพัฒนาตนเอง (อธิบายพัฒนาการหรือการเปลี่ยนแปลง)	การพัฒนาต่อไป
1. การผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง	มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ ๆ มาใช้สร้างการมีส่วนร่วมในการประชุม	การเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ และฝึกฝนให้เกิดความชำนาญจากเข้าร่วมการอบรมหลักสูตร นบส. 1	สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานได้หลากหลายยิ่งขึ้น อาทิ การใช้เครื่องมือในระบบ Zoom เช่น การแบ่งห้องย่อย และการทำ Poll ไปใช้ในการตรวจประเมินรางวัลเลิศรัฐผ่านทางออนไลน์ และประชุมหารือกับหน่วยงานต่าง ๆ	ศึกษานวัตกรรมอื่น ๆ ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานผ่านระบบออนไลน์มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น
2. การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์	สามารถบริหารจัดการเวลาที่ต้องใช้ในการเรียนและการทำงานให้เกิดการพัฒนาตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรไปพร้อมกับการรับผิดชอบงานตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ	การเรียนรู้ด้วยตนเองจากประสบการณ์ในช่วงที่เรียน นบส. 1	สามารถเรียน นบส. ไปพร้อมกับการประชุมต่าง ๆ ที่มีจำนวนมากให้ลุล่วงด้วยดี รวมถึงสามารถผลักดันให้สมาชิกกลุ่ม GP ร่วมกันจัดทำรายงานกลุ่มจนสำเร็จภายในเวลาที่กำหนด	ให้ ค ำ แ น ะ น ำ แ ก ่ ผู้ใต้ บั ง คั บ บั ญ ชา ให้สามารถทำงานหลายอย่างพร้อมกันได้ อย่างมีประสิทธิภาพ และภายในกรอบเวลาที่จำกัด

บรรณานุกรม

- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (พฤษภาคม 2560). **ระบบราชการ 4.0**กับการสร้างนวัตกรรมและความ
เป็นผู้ประกอบการภาครัฐ. บทความนำเสนอต่อที่ประชุมกลุ่มย่อย หลักสูตรการ
บริหารราชการแผ่นดินตามกรอบการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้าง
ความสามัคคีปรองดอง (หลักสูตร ป.ย.ป.).
- สถาบันอนาคตไทยศึกษา. **Government Innovation Lab**. นิตยสาร SCENARIO ฉบับที่ 5
ปี 2561. (เผยแพร่ 18 กันยายน 2561)
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. **การบริหารราชการแบบบูรณาการ**. คู่มือ
เทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี.
กรุงเทพฯ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (มิถุนายน 2560). **การบริหารราชการแบบมี
ส่วนร่วม: เทคนิควิธีและการนำไปสู่การปฏิบัติ**. โครงการศึกษาและประมวลความรู้
เกี่ยวกับการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม (กันยายน 2557). ศูนย์สื่อและสิ่งพิมพ์
แก้วเจ้าจอม มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา. กรุงเทพฯ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (กุมภาพันธ์ 2561). **คู่มือชุดเครื่องมือ
(Toolkit) จากการถอดบทเรียนเกี่ยวกับกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design
Thinking)**. กรุงเทพฯ.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. **แนวคิดและแนวทางการพัฒนา
นวัตกรรมเชิงนโยบายของสภาพัฒน์ (NESDC Policy Innovation Lab Concept
and Guideline)**. ฉบับเดือน ธันวาคม 2562
- สำนักวิจัย ซูเปอร์โพล. (2564). **การเมืองเป็นเหี่ยวรัฐราชการ**. กุมภาพันธ์ 2564.
- ศูนย์สร้างสรรค์งานออกแบบ. (2560). **Design Thinking: Learning Doing การคิดเชิง
ออกแบบ: เรียนรู้ด้วยการลงมือทำ**. กรุงเทพฯ
- Lorenzo Allio. (2014). **Design Thinking for Public Service Excellence**. UNDP Global
Centre for Public Service Excellence. Singapore.

ประวัติผู้เขียนเอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคล

นางสาวรานิ อธิรัตน์

ประวัติการศึกษา

- ปริญญาตรี เศรษฐศาสตรบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปี 2540
- ปริญญาโท ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต เศรษฐศาสตรธุรกิจและการจัดการ (ภาคภาษาอังกฤษ)
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปี 2541
- ปริญญาโท Master of Science in International Policy Analysis, University of Bath
สหราชอาณาจักร ปี 2546

ประสบการณ์การรับราชการ

- ปี 2562-ปัจจุบัน ผู้อำนวยการกอง 3 สำนักงานขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดอง (สำนักงาน ป.ย.ป.)
- ปี 2560-2563 คณะทำงานรองนายกรัฐมนตรี (นายสมคิด จาตุศรีพิทักษ์)
- ปี 2559-2562 ผู้อำนวยการส่วนวิเคราะห์และจัดการเงินทุนโครงการ 2 สำนักบริหารการระดมทุน
โครงการลงทุนภาครัฐ สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ (สบน.)
- ปี 2553-2559 ผู้อำนวยการส่วนวิจัยนโยบายหนี้สาธารณะ สำนักนโยบายและแผน สบน.
- ปี 2548-2553 เศรษฐกรชำนาญการ สำนักพัฒนาตลาดตราสารหนี้ สบน.
- ปี 2543-2548 เศรษฐกร 5 สำนักนโยบายและแผน สบน.
- ปี 2543-2544 คณะทำงานรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงการคลัง (นายพิสิฐ ลี้อาธรรม)
- ปี 2542-2543 เศรษฐกร 4 กองนโยบายป้องกันปรามการเงินนอกระบบ สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง

ผลงานทางวิชาการ

- ร้อยปีพันธบัตรไทย: A Century of Thai Bonds, สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ, ปี 2549
- “Women in Thailand: Changing the Paradigm of Female Well-Being”, Farung Mee-Udon and Ranee Itarat, Female Well-Being: Towards a Global Theory of Social Change, Edited by Janet Mancini Billson and Carolyn Fluehr-Lobban: Zed Book, March 2006
- งานวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาบริหารเงินคงคลัง ปี 2556

รางวัลหรือทุนการศึกษา (เฉพาะที่สำคัญ)

- ปี 2554 ทุนฝึกอบรมหลักสูตร Talent Network Leadership & Change ณ สหราชอาณาจักร สำนักงาน ก.พ.
- ปี 2553 หลักสูตรการพัฒนาผู้นำคลื่นลูกใหม่ในราชการไทย รุ่น 11 สำนักงาน ก.พ.
- ปี 2545 ทุนรัฐบาลไทย (ทุนพัฒนาบุคลากร กระทรวงการคลัง) เพื่อศึกษาต่อในระดับปริญญาโท ณ สหราชอาณาจักร

ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันและสถานที่ทำงาน

ผู้อำนวยการกอง 3 สำนักงาน ป.ย.ป.