

สรุปประเด็นการประชุมสัมมนาวิชาการ ประจำปี พ.ศ. 2557

เรื่อง “ระบบราชการกับการปฏิรูปประเทศ”

วันศุกร์ที่ 3 ตุลาคม 2557 เวลา 08.00 – 15.30 น.

ณ ห้องเจ้าพระยา หอประชุมกองทัพเรือ กรุงเทพฯ

การปาฐกถาพิเศษ เรื่อง “การพัฒนาระบบราชการกับการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขัน”

โดย รองนายกรัฐมนตรี

(หม่อมราชวงศ์ปรีดิยาธร เทวกุล)

เรียน ท่านปลัดกระทรวง ท่านเลขาธิการ ก.พ.ร. ท่านอธิบดี ท่านผู้ว่าราชการจังหวัด ท่านอธิการบดี
ท่านผู้บริหารหน่วยงานของรัฐ และท่านผู้มีเกียรติทุกท่าน

ผมรู้สึกเป็นเกียรติอย่างยิ่งที่ได้มาร่วมงานวันนี้ ในการเดินทางมาที่หอประชุมกองทัพเรือ
แห่งนี้ทำให้รู้สึกถึงความยิ่งใหญ่ในฐานะสมกับที่ประเทศไทยเป็นประเทศผู้นำในอาเซียน ในเรื่องเศรษฐกิจถือว่า
ประเทศไทยเป็นที่หนึ่งในอาเซียนโดยเป็นผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคที่ดีที่สุดในอาเซียน และยังเป็นประเทศที่
ลงทุนต่างประเทศมากที่สุดในอาเซียนซึ่งสมฐานะของผู้นำในอาเซียน แต่ว่าระบบราชการของประเทศไทยยัง
ไม่เป็นที่หนึ่งในอาเซียน แต่อย่างไรก็ตามถือได้ว่าระบบราชการของไทยไม่ได้เลวร้าย แต่ในกลุ่มประเทศ
อาเซียนมีสิงคโปร์และมาเลเซียที่มีระบบราชการดีกว่าระบบราชการของไทย ผมอยากให้ระบบราชการของไทย
เป็นที่หนึ่งในอาเซียนด้วย เพื่อจะดำเนินการควบคู่ไปกับเอกชนที่มีความโดดเด่นในด้านเศรษฐกิจ แต่เดิมผมคิด
ว่าคงจะทำได้ง่ายนัก แต่เมื่อเดินผ่านนิทรรศการแสดงผลงานบริการของหน่วยงานของรัฐในงานนี้แล้วรู้สึกมี
กำลังใจ เพราะแสดงให้เห็นว่าทุกหน่วยงานมีความตั้งใจและรักในการช่วยเหลือประเทศชาติ

ประการแรกขอแสดงความยินดีกับสำนักงาน ก.พ.ร. ที่ก้าวเข้าสู่ปีที่ 12 เพื่อเป็นกำลังใน
การช่วยขับเคลื่อนระบบราชการ ประเด็นของการพูดคุยในวันนี้ คือ เรื่องการปรับปรุงระบบราชการ ซึ่งจะพูด
ในแง่มุมอื่นด้วยนอกเหนือจากเรื่องของการปรับปรุงระบบการให้บริการ โดยองค์กรของรัฐและเอกชนจะ
สามารถก้าวหน้าไปได้ต้องมีหลายปัจจัย ได้แก่

1. ผู้นำที่ดี
2. บุคลากรที่ดีมีความรู้และความสามารถ
3. เงินทุนในการดำเนินกิจการ
4. ระบบงานที่ดีทั้งระบบภายในองค์กรและระบบการให้บริการประชาชน/ลูกค้า การจัด
ระบบงานต้องจัดเป็นประจำเพราะเหตุการณ์และบริบทของงานเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา หากมีการ

เปลี่ยนแปลงของบริบทแล้วไม่มีการเปลี่ยนแปลงระบบงาน งานนั้นก็ไม่สามารถถูกขับเคลื่อนไปสู่การเปลี่ยนแปลงระดับโลก

หน่วยราชการนับเป็นองค์กรประเภทหนึ่งซึ่งการมีประสิทธิภาพของระบบงานต้องใช้องค์สนับสนุนจากหลายปัจจัย หน่วยราชการมีเงินทุนสำหรับดำเนินงาน และมีบุคลากรที่มีความสามารถไม่แพ้บุคลากรของภาคเอกชน นอกจากนี้ยังต้องมีระบบงานที่ดี อันเป็นระบบงานที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงประจักษ์ ยกตัวอย่างเช่น ปัจจุบันราชการมีปริมาณงานที่มากขึ้นและปริมาณผู้ใช้บริการที่มากขึ้น ก็จำเป็นต้องปรับปรุงระบบการทำงาน เพื่อให้ตอบโจทย์ปริมาณงานและปริมาณผู้ใช้บริการซึ่งทำให้เห็นการเปลี่ยนแปลงได้ชัดเจนจากการเปลี่ยนระบบงาน โดยแนวทางการปรับปรุงระบบงาน มีดังนี้

1) การปรับปรุงระบบงานให้สอดคล้องกับปริมาณงาน เช่น ระบบงานทำหนังสือเดินทาง ที่ในอดีตคนทำหนังสือเดินทางมีจำนวนน้อย แต่ต่อมาจำนวนคนทำหนังสือเดินทางเพิ่มจำนวนมากขึ้น จึงมีการปรับปรุงระบบงานเพื่อให้ตอบโจทย์ปริมาณงานและปริมาณคนมาใช้บริการ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงเชิงประจักษ์ว่าการปรับปรุงระบบการทำหนังสือเดินทางสามารถรองรับปริมาณงานที่มากขึ้นได้

2) การปรับปรุงระบบงานให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง เช่น กรณีการเปลี่ยนแปลงระบบงานของกรมสรรพากร เพื่อให้สอดคล้องกับการจัดเก็บภาษีมรดกในอนาคต

3) การปรับปรุงระบบงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน เช่น กรณีของการบินไทย ในเรื่องระบบการทำงานของพนักงานหรือระบบการสำรองที่นั่ง เพื่อให้สามารถแข่งขันกับสายการบินอื่น ๆ ได้

4) การปรับปรุงระบบงานเพื่อตอบสนองแรงกดดันทางสังคม โดยเฉพาะจากภาคเอกชน ซึ่งภาคเอกชนต้องทำงานท่ามกลางการแข่งขันในเวลาอันรวดเร็ว หน่วยงานราชการจึงต้องปรับปรุงระบบงานให้สอดคล้องกับความต้องการของภาคเอกชน

5) การปรับปรุงระบบงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมที่ทำให้ระบบงานบางอย่างหมดความจำเป็น เช่น การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนทำให้ไม่มีการเก็บภาษีระหว่างประเทศ จึงมีคำถามต่อต้านศุลกากรที่ตั้งอยู่ชายแดนว่าจะมีการปรับตัวอย่างไร หรือกรณีที่กระทรวงพาณิชย์กำลังเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์ประเทศสู่การเป็น Trading Nation อันมาจากการปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก

6) การปรับปรุงระบบงานให้สอดคล้องกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ซึ่งเทคโนโลยีสามารถช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น หน่วยงานที่มีเทคโนโลยีก้าวหน้านั้นใช้คอมพิวเตอร์ในการช่วยงานอยู่เป็นประจำ เช่น การเสนอรายงานผ่านคอมพิวเตอร์ การใช้คอมพิวเตอร์เพื่อช่วยเสริมการให้บริการ การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสนับสนุนการทำงานยังมีข้อจำกัดในหน่วยงานราชการ แต่สำหรับภาคเอกชนนั้นมีการ

ใช้คอมพิวเตอร์เพื่อสนับสนุนการทำงานมาเป็นเวลานานแล้ว เช่น กรณีที่ธนาคารใช้คอมพิวเตอร์เพื่อบริการลูกค้าของธนาคาร

หน่วยงานราชการจำเป็นต้องปรับปรุงการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง การปรับปรุงการทำงานสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. การปรับปรุงโครงสร้างส่วนงาน หน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้เสนอปรับปรุงโครงสร้างส่วนงานบ่อยครั้ง ซึ่งบางอย่างก็ไม่ใช่สิ่งจำเป็น หน่วยงานหลายแห่งไม่ได้ปรับปรุงโครงสร้างส่วนงาน เพื่อปรับปรุงระบบการทำงาน แต่ปรับปรุงโครงสร้างส่วนงาน เพื่อขยายตำแหน่งให้เจ้าหน้าที่ ซึ่งการกระทำดังกล่าวเป็นการสร้างตำแหน่งงานส่วนเกินที่ทำให้ขั้นตอนการทำงานยาวนานขึ้นและงานล่าช้ามากขึ้น ถือเป็น การสร้างภาระส่วนเกินให้กับประเทศชาติ

2. การปรับปรุงขั้นตอนและวิธีการทำงาน ถือเป็นสิ่งที่น่าสนใจเพราะการปรับปรุงขั้นตอน และวิธีการทำงานสามารถทำได้ตลอดเวลา กรณีที่ต้องการปรับปรุงการบริการให้เร็วขึ้น วิธีที่ดีที่สุดคือการปรับปรุงขั้นตอนการทำงาน หน่วยงานราชการบางแห่งมีการปรับปรุงขั้นตอนการทำงานบ้างแล้ว แต่ยังไม่มีการดำเนินการในวงกว้าง ตัวอย่างของการปรับปรุงขั้นตอนการทำงาน เช่น การลดขั้นตอนการเสนองานให้ สั้นลง หรือการลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นเพื่อให้งานเสร็จเร็วขึ้น ซึ่งช่วยให้ไม่สิ้นเปลืองเวลาและทรัพยากรต่าง ๆ

กรณีที่มีการนำคอมพิวเตอร์มาช่วยในการทำงาน ถือเป็น การปรับปรุงขั้นตอนการทำงานวิธี หนึ่ง เมื่อจะมีการนำคอมพิวเตอร์มาใช้งานในหน่วยงานก็ต้องดูขั้นตอนการทำงานให้สอดคล้องกับระบบ คอมพิวเตอร์ โดยอาจมีการบอกบริษัทที่จำหน่ายคอมพิวเตอร์ให้ปรับระบบคอมพิวเตอร์ให้สอดคล้องกับ ระบบงานของเรา แต่ระบบคอมพิวเตอร์ก็มีข้อจำกัด วิธีที่ดีที่สุดคือ การปรับขั้นตอนการทำงานให้เข้ากับระบบ คอมพิวเตอร์เพราะระบบคอมพิวเตอร์นั้นเป็นระบบที่เคยใช้กับหน่วยงานอื่นและส่งผลสำเร็จมาแล้ว ไม่ควร คิดว่าระบบคอมพิวเตอร์สามารถปรับตัวได้เก่งกว่าคน เพราะคนปรับตัวได้ตลอด และสามารถใช้อีกาสที่นำ ระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้งานให้ช่วยลดขั้นตอนการทำงานไปด้วย นอกจากการใช้คอมพิวเตอร์มีเพื่อการปรับ ขั้นตอนการทำงานภายในแล้ว ยังมีเพื่อการให้บริการลูกค้า/ประชาชนได้ด้วย นอกจากนี้ “การลดแบบฟอร์ม ในการทำงาน” ก็เป็นการลดขั้นตอนการทำงานวิธีหนึ่ง และเป็นการประหยัดทรัพยากรด้วย เช่น ประหยัด กระดาษ ประหยัดเวลาในการกรอกแบบฟอร์ม

การปรับปรุงขั้นตอนการทำงานถือเป็น การสร้างประสิทธิภาพในการทำงานได้ง่ายและเร็ว ที่สุด ทุกคนมีศักยภาพในการปรับปรุงขั้นตอนการทำงานได้เอง แต่การปรับปรุงขั้นตอนการทำงานต้องขึ้นอยู่กับหัวหน้างานด้วย หากหัวหน้างานไม่ดำเนินการก็จะไม่เกิดการเปลี่ยนแปลง หัวหน้างานบางคนให้ความสำคัญ

กับการปรับปรุงขั้นตอนการทำงานน้อย โดยเฉพาะการปรับปรุงขั้นตอนการทำงานภายใน ซึ่งเห็นใจข้าราชการทุกคน เพราะทุกคนมีภาระงานมาก แต่มีคำถามว่าทำอะไรให้หัวหน้างานเกิดสำนึกว่าการปรับปรุงขั้นตอนการทำงานให้เร็วขึ้นเป็นหน้าที่อย่างหนึ่งที่หัวหน้างานพึงกระทำ เช่น การเรียกประชุมเฉพาะเรื่องที่สำคัญ เพื่อให้มีเวลาเหลือในการทำงานส่วนอื่นที่สำคัญ

ขอเสนอให้สำนักงาน ก.พ.ร. เริ่มต้นปรับปรุงขั้นตอนการทำงานอย่างจริงจัง รวมทั้งการปรับปรุงการทำงานภายในด้วย และเสนอให้การปรับปรุงขั้นตอนการทำงานและวิธีการทำงานเป็นตัวชี้วัดหนึ่งในการขึ้นเงินเดือนหรือเป็นกฎเกณฑ์เรื่องการรับตำแหน่งว่า คนที่ได้รับตำแหน่งงานที่สูงขึ้นต้องมีผลงานด้านการปรับปรุงขั้นตอนและวิธีการทำงานเพื่อให้ทำงานเสร็จเร็วและลดงานที่ไม่จำเป็นเพื่อให้มีเวลาตัดสินใจงานที่จำเป็นได้เร็วขึ้น

ปัจจัยในการตัดสินใจว่าจะปรับปรุงการทำงานโดย “การปรับปรุงโครงสร้างส่วนงาน” หรือ “การปรับปรุงขั้นตอนและวิธีการทำงาน” ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เช่น กรณีที่กรมการขนส่งทางบกเปลี่ยนแปลงระบบการทำให้ซับซ้อน ถือเป็นการปรับปรุงขั้นตอนการทำงานที่สามารถให้บริการประชาชนได้รวดเร็วขึ้น การปรับปรุงการทำงานของกรมการขนส่งทางบกเป็น “การปรับปรุงขั้นตอนการทำงาน” ที่แตกต่างจากการปรับปรุงการทำงานของการทำหนังสือเดินทางที่เป็น “การปรับปรุงโครงสร้างส่วนงาน” ที่เกิดหน่วยงานใหม่ขึ้นมา เพื่อรองรับการปรับปรุงการทำงาน ดังนั้นวิธีการปรับปรุงการทำงานจึงขึ้นอยู่กับความเหมาะสมโดยไม่มีสูตรสำเร็จ

ในการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพ จึงมีทั้งการปรับปรุงขั้นตอนการทำงาน และการปรับปรุงโครงสร้างของส่วนงาน เพื่อลดงานที่ไม่จำเป็นและเพื่อให้ทำงานโดยสามารถมองไปข้างหน้า อันเป็นการทำงานเชิงรุกโดยสามารถทำนายและวิเคราะห์ปัญหาที่จะเกิดขึ้นมากกว่าการทำงานเชิงรับที่ต้องเสียเวลาไปกับการทำงานในขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ทั้งนี้ สังเกตได้ว่าหลายหน่วยงานได้ปรับปรุงการทำงานไปบ้างแล้วแต่หลายหน่วยงานยังไม่ได้ทำจริงจัง ทุกวันนี้เทคโนโลยีก้าวหน้าซึ่งเปิดโอกาสให้มีการปรับปรุงการทำงานได้อย่างก้าวกระโดด จึงควรใช้โอกาสนี้ในการปรับปรุงการทำงานครั้งสำคัญ

สำนักงาน ก.พ.ร. อาจต้องเป็นเจ้าภาพ เพื่อกระตุ้นให้มีการปรับปรุงการทำงานครั้งใหญ่ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลช่วยในการปรับปรุงการทำงาน ปัจจุบันกำลังกระตุ้นให้เกิดกลไกระดับชาติ เพื่อการขับเคลื่อนโครงสร้างระบบดิจิทัลของประเทศ เพื่อให้ทุกคนในประเทศสามารถใช้ระบบดิจิทัลได้ในราคาถูกลง เช่น National Broadband ที่ทุกคนในประเทศสามารถเข้าถึงได้ในราคาย่อมเยา รวมทั้ง SME ก็สามารถใช้เว็บไซต์ของตนเองได้โดยที่ต้นทุนมีราคาถูก หรือนักเรียนก็อาจใช้ระบบดิจิทัล โดยผู้ปกครองสามารถตรวจสอบได้ว่าเด็กมาถึงโรงเรียนเวลาใด ซึ่งในอนาคตเอกชนจะใช้ระบบนี้ทั่วประเทศ เช่น ธนาคารเริ่มใช้

ระบบดิจิทัลในการบริการบ้างแล้ว หรือในอนาคตธนาคารอาจมี Digital draft จากการทำเอกชนมีการดำเนินการรุดหน้าไปแล้ว หน่วยงานราชการจึงต้องปรับตัวเพื่อใช้ระบบดิจิทัลในงานให้มากขึ้น หากหน่วยงานราชการไม่ปรับตัวก็จะมีแรงผลักดันจากสังคมให้ปรับตัวแน่นอน

กลไกระดับสูงต้องกำหนดนโยบาย เพื่อให้มีการเตรียมพร้อมให้เกิดการปรับปรุงการทำงาน เช่น เรื่องโครงสร้างฮาร์ดแวร์ โครงสร้างซอฟต์แวร์ แม้กระทั่งเรื่องแอนิเมชัน ที่ต้องมีโครงสร้างที่เหมาะสม เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ ต้องพัฒนาหน่วยราชการให้มีระบบงานที่เป็นดิจิทัล และมีแผนกำลังพลของชาติด้านดิจิทัล โดยให้สถาบันการศึกษาทำหน้าที่ผลิตกำลังพล ทุกอย่างช่วยให้ประเทศไทยสามารถแข่งขันในตลาดโลกได้ หน่วยงานราชการจำเป็นต้องให้บริการผ่านระบบดิจิทัล

ขอเชิญชวนให้หน่วยงานราชการต่าง ๆ บริการด้วยระบบดิจิทัลให้ทันเหตุการณ์ ซึ่งสำนักงาน ก.พ.ร. น่าจะเป็นผู้ให้ความรู้ด้านดิจิทัล โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้ สำหรับหน่วยงานที่ไม่ได้ปรับปรุงการทำงานมานาน น่าจะใช้โอกาสนี้ปรับปรุงการทำงานครั้งใหญ่เพื่อรองรับระบบดิจิทัล จุดที่สำคัญคือ ในการปรับปรุงการทำงานสู่การเข้าสู่ระบบดิจิทัล จำเป็นต้องปรับแก้ระเบียบการทำงานและต้องสามารถเปลี่ยนแปลงได้ บางครั้งก็ต้องแก้ไขระเบียบเพื่อให้งานเร็วขึ้น โดยยึดความสะดวกและความสามารถในการปรับตัวเป็นตัวตั้ง ขั้นตอนการทำงานต้องสั้นที่สุดเพื่อให้คนทำงานไม่ต้องทำงานมาก

คำถามคือ สำนักงาน ก.พ.ร. จะช่วยสนับสนุนสู่การเปลี่ยนแปลงได้เพียงใด ฝากไปลองคิดถึงเรื่องการสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้ทุกหน่วยงานพร้อมใจกันเข้ามาปรับปรุงการทำงาน ให้มีการแข่งขันการปรับปรุงการทำงานเพื่อช่วยชาติ โดยให้สิ่งจูงใจในรูปแบบต่าง ๆ และควรมีการตั้งงบประมาณออกมา รวมทั้งต้องมีผู้ทำหน้าที่กระตุ้นและพูดแทน โดยมีฝ่ายที่ทำหน้าที่โฆษณาให้รู้ว่าหน่วยงานใดสามารถดำเนินการได้ดี เพื่อเป็นตัวอย่างให้กับหน่วยงานอื่น ๆ

กรณีของต่างประเทศก็ใช้ช่วงเวลาของการเปลี่ยนเข้าสู่ระบบดิจิทัล เพื่อปรับปรุงระบบการทำงานของหน่วยราชการทั้งหมดให้การทำงานมีความสะดวกรวดเร็วขึ้น ขอให้ทุกคนตั้งใจออกแรงพร้อม ๆ กันเพื่อประเทศไทย ซึ่งเชื่อว่าประเทศไทยสามารถทำได้ไม่แพ้ต่างชาติ อาจเป็นภาพฝัน แต่หากฝัน 100% แล้วทำได้จริง 80% ก็ยิ่งดีกว่าการฝัน 100% แต่ทำได้จริง 0% ผมเชื่อในพลังของข้าราชการทุกคนว่ามีศักยภาพเพียงพอต่อการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้ และเชื่อว่าทุกคนที่ได้ฟังผมเล่านี้มีใจอยากปรับปรุงการทำงานแล้ว และในการเตรียมความพร้อมให้กับผู้ที่พร้อมจะปรับปรุงการทำงานนั้นต้องมีการเสริมความรู้และความเข้าใจ Digital platform ที่จะเกิดขึ้น ซึ่งสำนักงาน ก.พ.ร. จำเป็นต้องเร่งดำเนินการปรับปรุง ดังนี้ 1) สร้างให้ข้าราชการระดับหัวหน้ามีความรู้และความเข้าใจเรื่อง การพัฒนางานบนระบบดิจิทัล และหาผู้เชี่ยวชาญมา

สรุปประเด็นการประชุมสัมมนาวิชาการ ประจำปี พ.ศ. 2557

เรื่อง “ระบบราชการกับการปฏิรูปประเทศ”

วันศุกร์ที่ 3 ตุลาคม 2557 เวลา 08.00 – 15.30 น.

ณ ห้องเจ้าพระยา หอประชุมกองทัพเรือ กรุงเทพฯ

ช่วยให้หน่วยงานเข้าใจใน Digital platform 2) ควรจัดสรรงบประมาณสำหรับผู้เชี่ยวชาญที่มาช่วยสร้างความพร้อมให้แก่ส่วนราชการ และ 3) สร้างแรงจูงใจให้หน่วยงานปรับปรุงการทำงานขนานใหญ่

สุดท้ายนี้ ขอขอบคุณทุกคนสำหรับการฟังปาฐกถาพิเศษในครั้งนี้ และขอเปิดการประชุมการสัมมนาวิชาการประจำปีพ.ศ. 2557 เรื่องระบบราชการกับการปฏิรูปประเทศ ณ ที่นี้ ขอให้การดำเนินงานในวันนี้และวันหน้าบรรลุผลสำเร็จตามเจตจำนงทุกประการ
