

สรุปผลการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Preparation Workshop)
หลักสูตรการบริหารราชการแผ่นดินเชิงยุทธศาสตร์ (หลักสูตร ป.ย.ป. 1)
วันศุกร์ที่ 17 กุมภาพันธ์ 2560 เวลา 09.00 – 12.00 น.
ณ ห้องประชุมวายุภักษ์ 4 กระทรวงการคลัง

.....

รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี (นายสุวิทย์ เมษินทรีย์) ได้เชิญปลัดกระทรวงและหัวหน้าส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง ร่วมหารือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์หรือหัวข้อการดำเนินงานที่สำคัญสำหรับใช้ในการจัดทำ Workshop โดยที่ประชุมได้รับเกียรติจากคุณกานต์ ตระกูลสุน อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ผู้จัดการใหญ่ บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) และคุณประเสริฐ บุญสัมพันธ์ อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ร่วมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้วย

โดยสรุปประเด็นสำคัญจากที่ประชุม ดังนี้

1. วัตถุประสงค์และความจำเป็นของการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์สำคัญ
(รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี (นายสุวิทย์ เมษินทรีย์))

- ❖ โลกในปัจจุบันมีพลวัตที่เปลี่ยนไปทำให้ประเทศไทยต้องปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ให้ทัน โดยเฉพาะภาคราชการที่เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนปฏิรูปประเทศ จึงเป็นที่มาของการกำหนดหลักสูตรการบริหารราชการแผ่นดินเชิงยุทธศาสตร์ที่ให้ท่านปลัดกระทรวงและอธิบดีมาร่วมคิดร่วมทำในประเด็น (Agenda) ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ
- ❖ การกำหนด Agenda ถือเป็นเรื่องสำคัญที่สุดขององค์กร ซึ่งไม่จำเป็นต้องทำทุกเรื่อง แต่ต้องมีเรื่องที่เน้นให้ความสำคัญ (Focus) และต้องมีแผนการดำเนินงาน (Roadmap) โดยมีเป้าหมายให้มีการเติบโตที่ชัดเจนและมุ่งไปสู่การมีบทบาทหลักในระดับโลก (Global Player) ดังนั้นกระทรวงต่าง ๆ จำเป็นต้องปรับรูปแบบการทำงานใหม่ เช่น การชักชวนให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น ทั้งนี้ ในอนาคตอาจกำหนดให้มี CEO Forum ระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อร่วมกันกำหนดทิศทางพัฒนาในการขับเคลื่อนประเทศ
- ❖ การเตรียมความพร้อมสำหรับอนาคตเป็นเรื่องที่จำเป็นเช่นเดียวกัน โดยขณะนี้หลายประเทศ เช่น สิงคโปร์ เกาหลีใต้ ได้กำหนด Future Economy Committee เพื่อเป็นกลไกเตรียมความพร้อมเรื่องต่าง ๆ ในระยะยาว ดังนั้น ประเทศไทยก็ต้องมีกลไกและวิธีการวางแผนในระยะยาว (Future Planning) เพื่อนำไปกำหนดเป็นนโยบายอย่างเหมาะสมได้ ขณะนี้เห็นว่ายังขาดวัฒนธรรม (Culture) ที่จำเป็นอยู่ 2 ด้าน คือ วัฒนธรรมทางนวัตกรรม (Culture of Innovation) ซึ่งหมายถึง ต้องกล้าคิดที่จะเปลี่ยน มองออกมาจากกรอบเดิม และวัฒนธรรมของความร่วมมือ (Culture of Collaboration) ที่ต้องมุ่งสนับสนุนและดำเนินการร่วมกันในเรื่องที่จะ Focus

2. แนวคิดและประสบการณ์จากผู้ทรงคุณวุฒิ (คุณกานต์ ตระกูลสุน และคุณประเสริฐ

บุญสัมพันธ์)

คุณกานต์ ตระกูลสุน

- ❖ SCG มีกระบวนการจัดการธุรกิจโดยพิจารณาจากบริบทระดับโลก (Global perspective) เช่น GPP แต่ละประเทศ และดำเนินการวางแผนธุรกิจโดยมีคณะกรรมการบริหารเข้าร่วม

ตลอดการวางแผน และจะมีการถ่ายทอดแผนให้กับทุกกลุ่มธุรกิจ (Business Unit) ทำให้ทุกคนรู้ภาพรวมของแผนธุรกิจว่าจะเป็นอย่างไร ทั้งนี้ กลุ่มธุรกิจจะจัดทำ Medium term plan เพื่อให้มีเป้าหมาย และจะนำไปกำหนดเป็นแผนประจำปีเพื่อนำเสนอต่อ Board

- ❖ Key success คือ Vision ต้องมี Deadline รวมทั้งต้องปรับองค์กรให้มี Innovation และ R&D โดยเฉพาะเรื่อง R&D ที่จะมิงงบประมาณสนับสนุนเพิ่มขึ้นทุกปี
- ❖ เรื่อง Agenda สำคัญมาก เมื่อวางแผนประจำปีแล้วจะทอนลงมาเป็นรายเดือน จะต้องสอดคล้องกัน เช่น แผน 1 ปี สอดรับกับแผน 5 ปีหรือไม่ ต้องมี Milestone และ Cascade ลงไปถึงผู้ปฏิบัติ รวมทั้งมีการวิเคราะห์และประเมินแผนด้วย เช่น การแบ่งแผนออกเป็น 4 ระดับ คือ ระดับ A=ทำตามแผนได้ผลตามเป้า B = ไม่ได้ทำตามแผนแต่ได้เป้า C = ไม่ได้ทำตามแผนแต่ได้เป้า D = ไม่ทำอะไรเลยไม่ได้ตามแผน)
- ❖ การวางแผนในอนาคตของ SCG จะมีการตั้งเป้าหมายร่วมกันและมีการจัดทำแผนในลักษณะ Rolling Plan ทุกปี ตลอดจนให้ความสำคัญกับ HVA (High Value Activities) นอกจากนี้ การวางแผนดังกล่าวรวมไปถึงด้านการบริหารบุคคลด้วย เช่น การแจ้งล่วงหน้าประมาณ 5 ปี ให้กับผู้ที่จะเป็น candidate ที่จะขึ้นมาเป็นเบอร์ 1 เพื่อให้เวลาเตรียมตัว

คุณประเสริฐ บุญสัมพันธ์

- ❖ จากสถิติปัจจุบันพบว่าบริษัทต่าง ๆ มีอายุที่สั้นลงซึ่งหมายถึงผู้บริหารก็มีอายุการทำงานที่สั้นลงเช่นเดียวกัน ดังนั้น CEO ต้องมีการปรับแนวคิดการทำงาน
- ❖ ประเทศไทยเปรียบเสมือนบริษัทที่มีนายกรัฐมนตรีเป็นผู้นำและคณะรัฐมนตรีเป็น Board โดยสิ่งหนึ่งที่รัฐบาลจะต้องสนับสนุน คือ ทำอย่างไรให้บริษัทขนาดใหญ่ของประเทศไทยขึ้นมาเป็น Global player ให้ได้ ซึ่งต้องให้ความสำคัญกับการสร้างภาพลักษณ์องค์กร โดยการทำ benchmark กับต่างประเทศ ตลอดจน ต้องมีการสื่อสารกับ Stakeholders เป็นอย่างดี
- ❖ การกำหนดยุทธศาสตร์หรือแผนในอนาคตเป็นเรื่องที่จำเป็น อย่างน้อยที่สุดจะต้องมองว่าวิสัยทัศน์อีก 10 ปีข้างหน้าจะเป็นอย่างไร และพิจารณาว่าเรื่องใดที่ทำแล้วจะประสบผลสำเร็จ เพราะหาไม่มีใครสามารถทำทุกเรื่องได้สำเร็จ จุดเริ่มต้นต้องมาจากการกำหนดแผนในลักษณะ Rolling Plan และจัดทำ Cooperate plan ต่อมา โดยมีทุกส่วนร่วมกันทำงาน และมี Timeline โดยอนุมัติ Strategy ก่อน จึงค่อยอนุมัติในส่วนของงบประมาณ และจะต้องมีตัวชี้วัดที่มีเป้าหมายที่ชัดเจน ทั้งนี้ ควรมีการทำ roadmap และ process redesign อย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานในแต่ละเรื่องได้อย่างรวดเร็ว
- ❖ ตอนนี้ประเทศไทยมีทิศทางการพัฒนาที่ชัดเจน อยากรู้ให้กระทรวงคิดว่าจะมีส่วนร่วมขับเคลื่อนให้ประเทศไทยเดินไปได้อย่างไร จะต้องปรับอะไร ปฏิรูปอะไร และต้องกล้าคิดและดำเนินการ โดยต้องมีการส่งต่องานเพื่อเชื่อมโยงให้เกิดผลสำเร็จร่วมกัน จึงขอฝากว่าจะเป็นประเทศไทย 4.0 ได้อย่างไร ซึ่งท้ายสุดแล้วหากคนไทยเป็นที่หนึ่งได้ ประเทศไทยก็เป็นหนึ่งได้

3. สรุปผลการประชุม Workshop

ที่ประชุมได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและร่วมกันกำหนดประเด็นที่จะใช้ในการ Workshop ครั้งต่อไป โดยสรุป ดังนี้

1) กำหนดประเด็นหลักที่จะใช้ในการ Workshop ออกเป็น 2 เรื่อง ได้แก่

การพัฒนาและเตรียมคนสู่นาคต (Human Capital) โดยมีรายละเอียดที่เกี่ยวกับการพัฒนาในหลายประการตั้งแต่การปรับเปลี่ยน Mindset ให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน การเตรียมความพร้อมของคนตามวงจรชีวิต การสร้างบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น Smart Officer หรือ Smart Farmer เป็นต้น ทั้งนี้ ปลัดกระทรวงแรงงานรับเป็นแกนหลักในการดำเนินการต่อไป

พัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ โดยมีรายละเอียดที่เกี่ยวกับการสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมการทำงานใหม่ที่เน้นให้ความสำคัญกับการบูรณาการการทำงานระหว่างกระทรวง การวางระบบ Successor เพื่อเลือกคนดีคนเก่งเข้ามารับช่วงต่อจากผู้ใหญ่ในยุคปัจจุบัน รวมไปถึงการลดทุจริตและคอร์รัปชัน ทั้งนี้ ปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีรับเป็นแกนหลักในการดำเนินการต่อไป

2) มอบหมายปลัดกระทรวงทั้ง 2 ท่านเป็นแกนจัดประชุมร่วมกับหัวหน้าส่วนราชการผู้เข้าร่วมหลักสูตร “การบริหารราชการแผ่นดินเชิงยุทธศาสตร์ (ป.ย.ป. 1)” เพื่อร่วมกันกำหนดประเด็นย่อยในราย Agenda ที่จะเป็นประเด็นสำคัญเชิงยุทธศาสตร์สำหรับประชุม workshop ต่อไป

ทั้งนี้ ให้จัดประชุมกลุ่มย่อยเพื่อเตรียมความพร้อมและสรุปข้อมูลก่อนการประชุมเปิดหลักสูตร “การบริหารราชการแผ่นดินเชิงยุทธศาสตร์ (ป.ย.ป. 1)” ในวันที่ 2 มีนาคม 2560 นี้

.....