

## ระบบราชการ 4.0 :

มิติการทำงานตามหลักภควินตภาพ

### หลักการ

เพื่อรองรับต่อยุทธศาสตร์ Thailand 4.0 ภาครัฐหรือระบบราชการจะต้องทำงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาลเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลัก (Better Governance, Happier Citizens) ในกรณีนี้ หมายความว่าระบบราชการไทยจะต้องปฏิรูปขนานใหญ่ เพื่อให้สามารถเป็นที่ไว้วางใจและเป็นฟังของประชาชนได้อย่างแท้จริงกล่าวคือ



1. ภาครัฐเปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน (Open & Connected Government) ต้องมีความเปิดเผย โปร่งใสในการทำงาน โดยบุคคลภายนอกสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของทางราชการหรือมีการแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกัน และสามารถเข้ามาตรวจสอบการทำงานได้ ตลอดจนเปิดกว้างให้กลไกหรือภาคส่วนอื่น ๆ เข้ามามีส่วนร่วม และโอนถ่ายภารกิจที่ภาครัฐไม่ควรดำเนินการเองออกไปให้แก่ภาคส่วนอื่น ๆ

2. ภาครัฐที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Government) ต้องทำงานในเชิงรุกและตั้งคำถามกับตนเองเสมอว่าประชาชนจะได้อะไร แก้ไขปัญหาความต้องการและตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยไม่ต้องรอให้ประชาชนเข้ามาติดต่อขอรับบริการหรือร้องขอความช่วยเหลือจากทางราชการ (Proactive Public Services) ใช้ประโยชน์จากข้อมูลของทางราชการ (Big Government Data) และระบบดิจิทัลสมัยใหม่ในการจัดบริการสาธารณะที่สามารถบริการเสร็จสิ้นในจุดเดียว ประชาชนสามารถเรียกใช้บริการของทางราชการได้ตลอดเวลา ติดต่อได้หลายช่องทาง

3. ภาครัฐมีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High Performance Government) ต้องทำงานอย่างเตรียมการณไว้ล่วงหน้า สร้างนวัตกรรมหรือความคิดริเริ่มและประยุกต์องค์ความรู้ในแบบสหสาขาวิชามีความยืดหยุ่นและความสามารถในการตอบสนองกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างทันเวลา เป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงและเป็นสำนักงานสมัยใหม่ ข้าราชการมีความผูกพันต่อการปฏิบัติราชการและปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมกับบทบาทของตน

## การทำงานตามหลักภควันตภาพ

### หลักการและนิยามศัพท์คำว่า “ภควันตภาพ”

ภควันตภาพ (Ubiquitous) หมายถึง การทำงานที่อยู่ในทุกหนทุกแห่ง สามารถทำได้ทุกที่ ทุกเวลา ที่สามารถเข้าถึงอุปกรณ์หรือเครือข่ายคอมพิวเตอร์ได้ โดยมีองค์ประกอบที่ทำให้การทำงานแบบภควันตภาพประสบความสำเร็จ ได้แก่ การนำองค์การของผู้บริหาร นโยบายและการวางแผน การนำสู่การปฏิบัติ การติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์ กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ โครงสร้างการบริหารงานขององค์กร งบประมาณ โครงสร้างพื้นฐาน และอุปกรณ์ ลักษณะงาน ข้อมูล (Data) รูปแบบและกระบวนการให้บริการ ระยะเวลาและสถานที่ การติดต่อสื่อสาร การบริหารบุคลากรและพฤติกรรมของบุคลากร และวัฒนธรรมการทำงาน

จากที่กล่าวข้างต้น การทำงานแบบภควันตภาพมีความสอดคล้องกับการเป็นระบบราชการ 4.0 โดยพิจารณาจากการปรับเปลี่ยนกลไกและวิธีการปฏิบัติงานเพื่อมุ่งให้เกิดประสิทธิภาพ คล่องตัว ยืดหยุ่น รวดเร็ว และตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการมากที่สุด กล่าวคือ การทำงานร่วมกันแบบบูรณาการอย่างแท้จริง ในเชิงยุทธศาสตร์ตั้งแต่ระดับการวางนโยบายไปจนถึงการนำไปปฏิบัติ (Collaboration) สามารถแก้ไขปัญหาโดยไม่จำเป็นต้องใช้วิธีการทำงานรูปแบบเดิม และสามารถตอบสนองได้ทันที (Non-routine problem solving, Real time capability) การดำเนินงานที่ตอบสนองทันที/ทันเวลา/เชิงรุก ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีการคาดการณ์ไว้ล่วงหน้า (Pro-active) ระบบการทำงานที่ปรับเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ (Digitization) การทำงานมีความเชื่อมโยงผ่านระบบดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ ตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ เชื่อมโยงทุกส่วนราชการในการบริการประชาชนและมีการบังคับบัญชาในแนวนอน (End-to-end process flow, Cross-boundary management, Program/Project Management Office, Horizontal approach) เปิดเผยข้อมูลเป็นปกติ (default) ในรูปแบบที่สามารถนำไปใช้ได้ทันที โดยไม่ต้องร้องขอ (Open system, Open access) ปฏิบัติงานบนพื้นฐานของข้อมูล ความต้องการของประชาชน และวางนโยบายที่สามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดผลได้จริง (Data-driven, Demand-driven, Actionable policy solutions) แบ่งปันทรัพยากรในการทำงานร่วมกัน เพื่อลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงาน (Shared services) ให้บริการตามความต้องการเฉพาะบุคคล ซึ่งสามารถออกแบบ/เลือกรูปแบบ/วิธีการในการขอรับบริการได้ (Customization, Personalization) สร้างนวัตกรรม มีการควบคุมอย่างชาญฉลาด มุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน (Innovation, Smart regulation, Results oriented) สร้างคุณค่าในการให้บริการแก่ประชาชน ทำน้อยได้มาก (Creating value for the public, Doing more and better with less) บริการประชาชนตลอดเวลา (On-demand services) และมีความสามารถในการใช้ความรู้ สติปัญญา และข้อมูลสารสนเทศเพื่อแก้ไขปัญหาและสร้างคุณค่า (Knowledge worker) มีความสามารถในการเรียนรู้ (Educability) มีเหตุผลในเชิงจริยธรรม (Ethicability)

ดังนั้น องค์ประกอบของภควันตภาพ จะมุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์ที่เกิดจากการใช้ระบบราชการ 4.0 โดยผู้บริหารสามารถบริหารจัดการองค์กรได้ทุกที่ ทุกเวลา ที่ไหนก็ได้ เมื่อไรก็ตาม เมื่อมีองค์ประกอบครบถ้วน ก็จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินการยิ่งขึ้น เป็นรูปแบบการบริหารจัดการสำหรับองค์กรที่นำระบบสารสนเทศต่าง ๆ มาใช้งาน เช่น ระบบ AMSS++ ระบบ SMSS ฯลฯ เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนการใช้ระบบได้อย่างคล่องตัว ไร้รอยต่อ และสามารถให้บุคลากรและผู้บริหารแต่ละระดับปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน สามารถปรับวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับรูปแบบที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ การทำงานเกิดความชัดเจน และยั่งยืนในระยะยาว และเป็นการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ประหยัดต้นทุนในการทำงานจากการ

ระบบราชการ 4.0	ข้อประกอบ	ความหมาย / ความสำคัญ	แนวปฏิบัติ
การดำเนินงานที่ตอบสนองทันที/ทันเวลา/เชิงรุก ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีการคาดการณ์ไว้ล่วงหน้า (Pro-active)	องค์ประกอบที่ 6 ด้านโครงสร้างการบริหารงานขององค์กร (ORG)	การทำงานแบบกวี้นตภาพเกิดขึ้นได้กับโครงสร้างองค์กรทุกแบบ ทุกขนาด และทำให้องค์กรเป็นแบบแนวราบ (Flat Organization) และโครงสร้างองค์กรที่มีการทำงานแบบเมทริกซ์ (Matrix Organization) ยิ่งองค์กรที่มีขนาดใหญ่ มีสายการบังคับบัญชาที่มากและซับซ้อน ยิ่งจำเป็นต้องทำงานแบบกวี้นตภาพ	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีวิธีการบริหารทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการเพื่อลดลำดับชั้นบังคับบัญชาให้สั้นลงเพื่อให้งานเกิดความรวดเร็วยิ่งขึ้น</li> </ul>
	องค์ประกอบที่ 8 ด้านลักษณะงาน (JD)	การลดขั้นตอนและกระบวนการทำงานในทุกลักษณะงาน รวมทั้งการกระจายอำนาจในการงานทุกด้าน โดยเฉพาะงานที่มีขั้นตอนวิธีการหรือระเบียบแบบแผนที่ค่อนข้างตายตัว เช่น งานธุรการ งานการเงิน งบประมาณ ฯลฯ จะเหมาะสมกับงานกวี้นตภาพ แต่ในงานด้านวิชาการสามารถนำไปปรับใช้ตามบริบทหรือลักษณะกิจกรรมที่เหมาะสม ก็สามารถให้หลักกวี้นตภาพในการทำงานได้ด้วยเช่นกัน ยิ่งการงานที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรจำนวนมากก็มีความเหมาะสมมาก	<ul style="list-style-type: none"> <li>แผนการวิเคราะห์กระบวนการหลักที่จะใช้กวี้นตภาพ</li> <li>แผนการวิเคราะห์กระบวนการสนับสนุนที่จะใช้กวี้นตภาพ</li> </ul>
- ระบบการทำงานที่ปรับเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ (Digitization) - แบ่งปันทรัพยากรในการทำงานร่วมกัน เพื่อลดต้นทุนเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Shared services)	องค์ประกอบที่ 7 ด้านงบประมาณ โครงสร้างพื้นฐาน และอุปกรณ์ (BGT)	อุปกรณ์และเครื่องมืออำนวยความสะดวกมีความพร้อมและเพียงพอ แต่ไม่ควรมุ่งเน้นไปที่การใช้งบประมาณในการซื้ออุปกรณ์ แต่เป็นการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีเครื่องมือ อุปกรณ์ เพียงพอ</li> <li>มีระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเพียงพอ</li> <li>มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานแบบกวี้นตภาพ</li> </ul>
	องค์ประกอบที่ 9 ด้านข้อมูล (DT)	มีการจัดเก็บฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เพื่อให้มีข้อมูลในการบริหารจัดการ และต้องมีการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน ทั้งภายในและภายนอกเข้าด้วยกัน โดยต้องลดภาระในการเก็บข้อมูลซ้ำซ้อน และให้ใช้ระบบฐานข้อมูลสารสนเทศเป็นเครื่องมือช่วยในการบริหารข้อมูล	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีระบบฐานข้อมูลของหน่วยงาน</li> <li>มีการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานโดยเทคนิคต่าง ๆ</li> </ul>
ปฏิบัติงานโดยเน้นให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-centric)	องค์ประกอบที่ 10 ด้านรูปแบบและกระบวนการให้บริการ (PARC)	มีการวิเคราะห์กระบวนการเพื่อให้เกิดช่องทางการรับบริการและช่องทางสื่อสารอย่างหลากหลาย ในปัจจุบัน โดยกำหนดเป็นนโยบายระดับ สหจ. สหท. และสถานศึกษา เพื่อให้เกิดการปฏิบัติที่ทั้งองค์กรในรูปแบบ Platform เดียวกัน รวมทั้งนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์เพื่อรองรับการทำงานแบบกวี้นตภาพ	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีช่องทางการรับบริการที่หลากหลาย</li> <li>มีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย</li> <li>มีการใช้ปฏิสัมพันธ์กระบวนการเพื่อลดลำดับ/ลดกระดาษ</li> <li>มีการใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการลดความผิดพลาดในการตัดสินใจ</li> </ul>
บริการประชาชนตลอดเวลา (On-demand services)	องค์ประกอบที่ 11 ด้านระยะเวลาและสถานที่ (TF)	เป็นการทำงานที่บุคลากรเป็นอิสระจากระยะเวลาและสถานที่ สามารถปฏิบัติงานได้ทุกที่ ทุกเวลา ใช้ อุปกรณ์หรือเครื่องมือทางเทคโนโลยีในการเข้าถึงการปฏิบัติงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีนโยบายจากผู้บริหารเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ทุกที่ทุกเวลา</li> </ul>
มีความสามารถในการใช้ความรู้ สติปัญญา และข้อมูลสารสนเทศเพื่อแก้ไขปัญหาและสร้างคุณค่า (Knowledge worker) มีความสามารถในการเรียนรู้ (Educability) มีเหตุผลเชิงจริยธรรม (Ethicability)	องค์ประกอบที่ 13 ด้านการบริหารบุคลากร (HR)	การบริหารบุคลากรโดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ตั้งแต่กระบวนการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง การพัฒนา มีการประเมินผลและกำหนดสิ่งจูงใจแก่ผู้ปฏิบัติงานตามกวี้นตภาพ แต่ควรต้องระวังในเรื่องความขัดแย้งของบุคลากรที่ได้รับผลประโยชน์พิเศษจากการที่ตนเองได้รับสิ่งจูงใจในขณะที่หลายคนไม่ได้รับ หากไม่สามารถแสดงผลการทำงานได้ชัดเจน จึงควรมีการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคลด้านการทำงานแบบกวี้นตภาพที่ชัดเจน	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีการกำหนดคุณสมบัติทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในการบริหารงานบุคคลในหน่วยงานให้เกิดกวี้นตภาพ</li> <li>มีการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคลด้านการทำงานแบบกวี้นตภาพ</li> </ul>
	องค์ประกอบที่ 14 ด้านพฤติกรรมของบุคลากร (BHV)	เป็นการสอดแทรกให้งานแบบกวี้นตภาพเข้าสู่กระบวนการทำงานของบุคลากร เพื่อปรับพฤติกรรมให้เหมาะสมตามสมรรถนะหรือสายงาน โดยเฉพาะในหน่วยงานที่มีลักษณะของบุคลากรที่หลากหลาย ต่างเพศ ต่างอายุ ต่างประสบการณ์ ผู้บริหารจะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ในการโน้มน้าว ปรับเปลี่ยน และยึดหยุ่นในบางสถานการณ์	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีกิจกรรมที่ปรับพฤติกรรมของบุคลากรในหน่วยงานเพื่อให้มีพฤติกรรมการทำงานแบบกวี้นตภาพ</li> <li>บุคลากรในหน่วยงานมีแนวโน้มของพฤติกรรมการทำงานแบบกวี้นตภาพ (การสังเกต/สำรวจ)</li> </ul>

ระบบราชการ 4.0	ชื่อองค์ประกอบ	ความหมาย / ความสำคัญ	แนวปฏิบัติ
	<p>องค์ประกอบที่ 15</p> <p>ด้านวัฒนธรรมการทำงาน (OC)</p>	<p>หน่วยงานควรสร้างวัฒนธรรมเพื่อการทำงานแบบภควินศภาพอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งที่มี</p> <p>ความสำคัญอย่างยิ่งต่อการศึกษาในศตวรรษที่ 21 การทำงานแบบภควินศภาพเป็นการเปลี่ยนวิธีการทำงาน</p> <p>ในรูปแบบใหม่เสมือนเป็นการปฏิวัติการทำงาน เป็นการสร้างนวัตกรรมใหม่ เปลี่ยนแปลงวิถีปฏิบัติ</p> <p>เปลี่ยนแปลงวิถีคิด บนพื้นฐานของการมีโมติเวชันที่ดีของบุคลากรในหน่วยงานด้วย</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o มีการกำหนดวัฒนธรรมองค์การเพื่อการทำงานแบบภควินศภาพ</li> <li>o มีการกำหนดการประชุมแบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการเพื่อให้บุคลากรพบปะพูดคุยกัน</li> </ul>