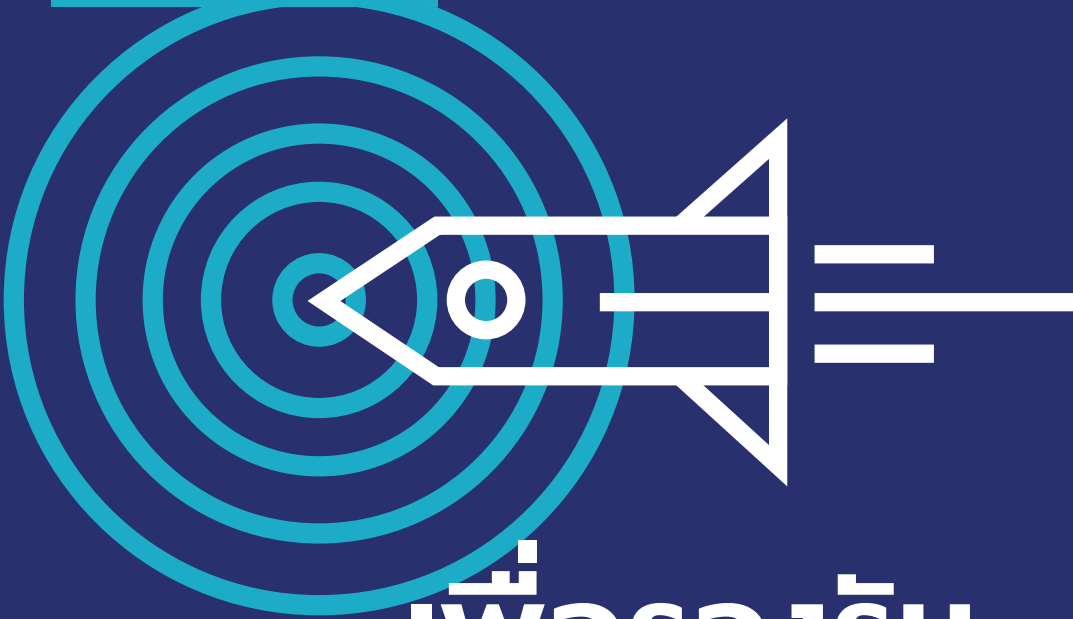


การเพิ่ม

ขีดความสามารถ

ภาครัฐ



เพื่อรองรับ
ความท้าทายใหม่
ในอนาคต

**การเพิ่มขีดความสามารถภาครัฐ
เพื่อรองรับความท้าทายใหม่ในอนาคต**

คำนำ

การจัดทำหนังสืออิเล็กทรอนิกส์เล่มนี้เป็นการสรุปสาระสำคัญของงานวิจัยในโครงการพัฒนาการบริหารจัดการภาครัฐเพื่ออนาคต พ.ศ. 2564 ซึ่งเป็นความร่วมมือระหว่างสถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (ทีดีอาร์ไอ) โครงการนี้มีการค้นคว้าวิจัยเพื่อจะตอบคำถามว่าภาครัฐไทยควรจะต้องปรับตัวอย่างไรในการรับมือกับความท้าทายใหม่ และมีการลงมือปรับปรุงการทำงานและบริการของหน่วยงานรัฐบางแห่ง ซึ่งเป็นการทึ่งที่คณะผู้วิจัยทำร่วมกับสำนักงาน ก.พ.ร. และกรมสรรพากรเป็นระยะเวลาสองเดือน

หนังสืออิเล็กทรอนิกส์นี้แบ่งเป็นสองส่วน ส่วนที่หนึ่งจะชี้ให้เห็นว่าขีดความสามารถของภาครัฐไทยในปัจจุบันยังไม่สามารถรับมือกับความท้าทายใหม่ได้และฉายภาพลักษณะของภาครัฐที่ดีในอนาคต พร้อมทั้งนำเสนอแนวทางการปรับตัวที่เหมาะสม ส่วนที่สองจะนำเสนอตัวอย่างเครื่องมือที่จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถของภาครัฐทั้งหมด 4 เครื่องมือ ได้แก่ การจัดตั้งหน่วยติดตามและขับเคลื่อนการปฏิบัติ (Delivery unit) การสร้างพื้นที่ทดลองนวัตกรรม (Regulatory Sandbox) การคิดเชิงออกแบบ (Design thinking) และการสะกดพฤติกรรม (Nudge) ซึ่งแต่ละหัวข้อจะกล่าวถึงหลักคิดสำคัญของแต่ละเครื่องมือพร้อมทั้งยกกรณีศึกษาการประยุกต์ใช้เครื่องมือดังกล่าวในต่างประเทศ นอกจากนี้ ในหัวข้อการคิดเชิงออกแบบและการสะกดพฤติกรรมจะมีกรณีศึกษาการประยุกต์ใช้ในประเทศไทยด้วย ซึ่งเป็นการทำภารกิจที่คณะผู้วิจัยทำร่วมกับสำนักงาน ก.พ.ร. และกรมสรรพากร

ทั้งนี้สำนักงาน ก.พ.ร. สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และคณะผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าหนังสืออิเล็กทรอนิกส์เล่มนี้จะช่วยสร้างการรับรู้ถึงความเร่งด่วนในการพัฒนาการบริหารจัดการภาครัฐเพื่อรับมือกับความท้าทายใหม่และนำไปสู่การถกเถียงถึงแนวทางการพัฒนาทั้งในภาครัฐและสังคมในวงกว้าง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ยิ่งต่อการพัฒนาระบบราชการ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)
สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
และคณะผู้วิจัย สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย

สารบัญ

| เรื่อง | หน้า |
|--|-----------|
| ส่วนที่หนึ่ง ขีดความสามารถของภาครัฐไทย และแนวทางการปรับตัว | |
| ขีดความสามารถของภาครัฐมีความสำคัญอย่างไร | 5 |
| ขีดความสามารถของภาครัฐไทยเป็นอย่างไร | 7 |
| ทำไมภาครัฐไทยทำงานได้ดีในภารกิจพื้นฐาน แต่ไม่ดีในภารกิจขั้นกลางและสูง | 8 |
| ในโลกศตวรรษที่ 21 ภารกิจภาครัฐไทยกำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร | 10 |
| ภาครัฐไทยจะรับมือกับความท้าทายใหม่ได้อย่างไร | 13 |
| ภาครัฐไทยจะเริ่มต้นปรับตัวอย่างไร | 15 |
| ส่วนที่สอง ตัวอย่างเครื่องมือในการเพิ่มขีดความสามารถของภาครัฐไทย | |
| หน่วยติดตามและจับเคลื่อนการปฏิบัติ (Delivery unit) | 17 |
| การสร้างพื้นที่ทดลองนวัตกรรม (Regulatory Sandbox) | 25 |
| การคิดเชิงออกแบบ (Design thinking) | 32 |
| การสะกดพฤติกรรม (Nudge) | 40 |
| ภาคผนวก | 50 |



ขีดความสามารถของภาครัฐ มีความสำคัญอย่างไร?

ขีดความสามารถของภาครัฐมีความสำคัญอย่างไร

ภาครัฐทำหน้าที่และการกิจสำคัญหลายประการที่ส่งผลต่อชีวิตของประชาชนหลายหลากมิติ อาทิ ความปลอดภัยในชีวิต การกินดีอยู่ดี ความเท่าเทียมในสังคม และการดูแลสิ่งแวดล้อม ซึ่งเราอาจแบ่งภารกิจของภาครัฐออกเป็น 3 กลุ่มหลัก ได้แก่



ภารกิจขั้นพื้นฐานเป็นการให้บริการสาธารณะขั้นพื้นฐานต่างๆ อย่างการเข้าถึง สาธารณสุข การรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจและการลดความยากจน



ภารกิจขั้นกลางเป็นการกำกับดูแลกิจกรรมที่อาจมีผลกระทบที่ไม่พึงประสงค์ต่อผู้อื่น และสังคม (negative externalities) อย่างการกำกับและฝึกระวังผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมจากกิจการของเอกชน และการส่งเสริมกิจกรรมที่มีผลดีต่อสังคมและเศรษฐกิจ (positive externalities) อย่างการฝึกทักษะแรงงาน



ภารกิจขั้นสูงมีลักษณะการทำงานเชิงรุกอย่างการกำนโยบายอุตสาหกรรม และการส่งเสริมนวัตกรรมที่ภาครัฐมีบทบาทนำและช่วยประสานให้เกิดความร่วมมือในภาคเอกชน

ในบางประเทศ ภาครัฐมีขอบเขตการทำภารกิจอย่างกว้างขวางครอบคลุมทั้งสามกลุ่ม เช่น เกาหลีใต้และไต้หวันที่ภาครัฐทำงานเชิงรุกในการสร้างอุตสาหกรรมด้วย ในขณะที่บางประเทศเน้นทำภารกิจขั้นพื้นฐานและกลาง เช่น สหราชอาณาจักร

“

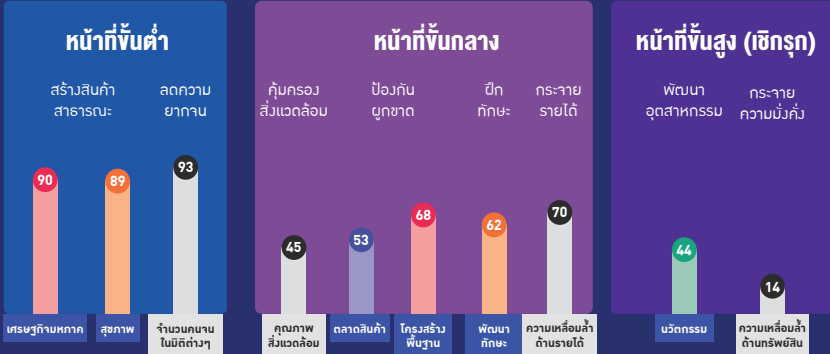
**ดังนั้นในประเทศที่ภาครัฐมีขีดความสามารถในระดับสูง
ประชาชนย่อมมีคุณภาพชีวิตที่ดี
และเศรษฐกิจก็จะมีระดับความสามารถ
ในการแข่งขันที่สูง**

”

ขีดความสามารถของภาครัฐไทยเป็นอย่างไร?

ภาครัฐไทยมีขีดความสามารถในการทำการกิจขั้นพื้นฐานได้ดี แต่ยังมีระดับขีดความสามารถไม่เพียงพอในการทำการกิจขั้นกลางและสูง

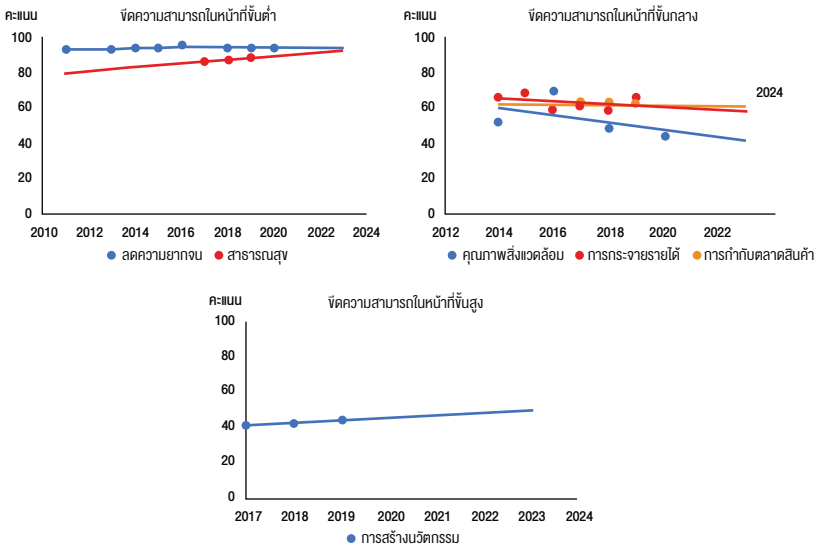
ภาพที่ 1 คะแนนขีดความสามารถของภาครัฐไทยในด้านต่าง ๆ



ที่มา: ทีดีอาร์ไอ จากข้อมูลของ WEF, IMD, UNDP, EPI และ Credit Suisse

ขีดความสามารถของภาครัฐไทยมีแนวโน้มถดถอยลงในการทำการกิจขั้นกลางและมีพัฒนาการต่ำในการทำการกิจขั้นสูง และหากไม่มีการปรับตัวอย่างเร่งด่วน ขีดความสามารถในการทำการกิจขั้นกลางจะถดถอยต่อไป ส่วนการการกิจขั้นสูงก็อาจจะหยุดนิ่งหรือมีความก้าวหน้าเล็กน้อย

ภาพที่ 2 แนวโน้มขีดความสามารถของภาครัฐไทยในการทำการกิจขั้นต่ำ-กลาง-สูง



ที่มา: ประมวลโดยคณะวิจัย จากข้อมูลของ WEF, World Bank, UNDP, EPI

ทำไมภาครัฐไทยทำงานได้ดีในการกิจพื้นฐาน แต่ไม่ดีเท่าที่ควรในการกิจชั้นกลางและสูง

ภาครัฐไทยมีระบบการบริหารงานและความผิดพลาดที่เหมาะสมกับการทำภารกิจขั้นพื้นฐานเพราะ

ภาครัฐไทยมีลักษณะ



รวมศูนย์อำนาจที่ส่วนกลาง



เน้นปฏิบัติงานตามคำสั่งตามสายงานและระเบียบ



ทำงานเสร็จตามตัวชี้วัด

การทำภารกิจขั้นพื้นฐาน



มีภาคีการตัดสินใจของผู้เชี่ยวชาญจำนวนไม่มาก เช่น การรักษาเสถียรภาพเศรษฐกิจอาศัยการตัดสินใจที่ดีในการปรับอัตราดอกเบี้ย

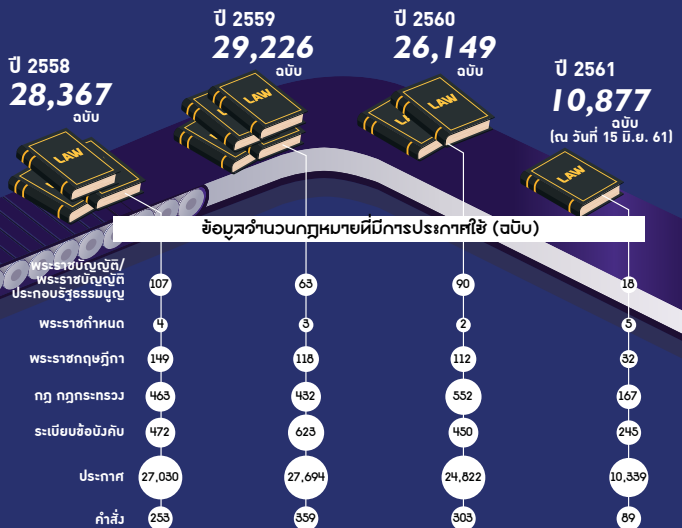


มีขั้นตอนแบบแผนชัดเจนในการปฏิบัติ เช่น การฉีดวัคซีนและการเพิ่มจำนวนอัตราการศึกษา



อย่างไรก็ตามการเน้นกฎระเบียบมากเกินไปทำให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง ยกตัวอย่างเช่น หากมีการตัดโล-กฎหมายที่ไม่จำเป็นจะทำให้ภาครัฐประหยัดต้นทุนได้ราว 9 พันล้านบาท และภาคเอกชนก็จะประหยัดต้นทุนได้ 1.3 แสนล้านบาทต่อปี

กฎหมายออกใหม่กว่า 7 หมื่นฉบับในช่วง 3 ปี



แต่การบริหารของภาครัฐไทยไม่สอดคล้องกับการทำภารกิจชั้นกลางและสูงเพราะ

ภาครัฐไทยมีลักษณะ



แยกกันทำงานตามสายงาน



มีการวัดและทบทวนผลลัพธ์
ที่เกิดขึ้นต่อประชาชนน้อย



ยึดระเบียบแบบแผนการทำงานเดิม
เดียวกันทั้งประเทศ และไม่กล้า
ทดลองวิธีการใหม่

แต่...การทำภารกิจชั้นกลางและสูง



ต้องการความร่วมมือ
ระหว่างหน่วยงานในการแก้ปัญหา



ต้องการการคิดสร้างสรรค์
เพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลาย



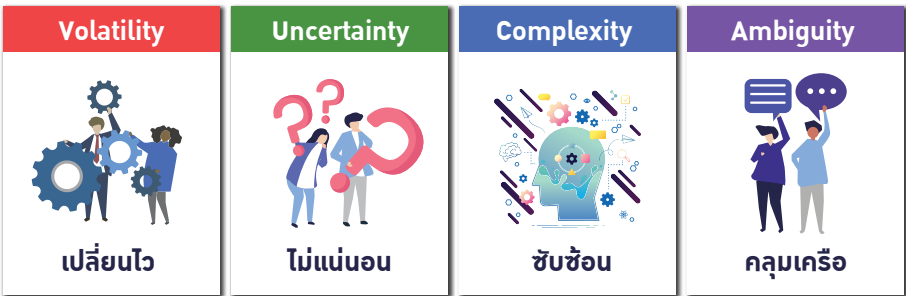
ต้องการการทดลองวิธีใหม่และเรียนรู้
อย่างต่อเนื่องจนเกิดผลลัพธ์ที่ดี
เพราะไม่มีขั้นตอนแน่ชัด



ในโลกศตวรรษที่ 21 การกิจของภาครัฐกำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร

ขีดความสามารถของภาครัฐไทยมีแนวโน้มจะถดถอยอย่างรุนแรงไปอีกเมื่อเผชิญกับความท้าทายใหม่ เมื่อโลกกำลังเข้าสู่ภาวะที่เรียกว่า “VUCA” ซึ่งเป็นคำย่อของความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความสลับซับซ้อน (Complexity) ความคลุมเครือ (Ambiguity) ซึ่งตรงกันข้ามกับวิธีการทำงานของภาครัฐที่อิงกับกฎระเบียบซึ่งมีความแน่นอนและมีลำดับขั้นชัดเจน

ภาวะ VUCA เกิดจากการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกโฉมโดยเฉพาะการเปลี่ยนผ่านเข้าสู่สังคมเศรษฐกิจดิจิทัล การเกิดขึ้นของเทคโนโลยีและธุรกิจป่วนโลก การบริหารวิกฤตดับพลันอย่างการอุบัติของโรคระบาดใหม่ อย่างโรคโควิดและการปรับตัวสู่โลกหลังวิกฤตโควิด-19 นอกจากนี้ ประเทศไทยยังต้องเผชิญกับภัยใหม่ จากการที่เข้าสู่สังคมผู้สูงวัยด้วย ปัจจัยเหล่านี้กำลังกดดันให้ต้องมีการเปลี่ยนโฉมลักษณะการทำงานของภาครัฐ แม้แต่การทำการกิจขั้นพื้นฐาน



การเกิดขึ้นของเทคโนโลยีและธุรกิจป่วนโลก (Disruptive Technology and Business) และการเปลี่ยนผ่านเข้าสู่สังคมดิจิทัล (Digital transformation)

เทคโนโลยีดิจิทัลกำลังกลายเป็นช่องทางการสื่อสารและการรับบริการหลักของสังคมเศรษฐกิจไทย ประกอบกับการอุบัติขึ้นของเทคโนโลยีใหม่และการขยายตัวของโมเดลธุรกิจแพลตฟอร์มดิจิทัลที่ท้าทายกฎหมายเดิม เช่น รถยนต์ไร้คนขับที่กฎหมายเดิมไม่รับรอง การจ้างงานในแอปพลิเคชันส่งอาหารที่แรงงานมีสถานะจ้างงานคลุมเครือระหว่างเป็นลูกจ้าง (Employee) และผู้รับเหมาอิสระ (Independent contractor)



โจทย์การกิจขั้นพื้นฐาน: การให้บริการสาธารณะที่เชื่อมโยงหรือผ่านระบบดิจิทัล



โจทย์การกิจขั้นกลาง: การหาแนวทางกำกับดูแลใหม่สำหรับการนำรถยนต์ไร้รับ การปรับปรุงกฎหมายแรงงานที่เป็นธรรมต่อทั้งแรงงานและบริษัทแพลตฟอร์ม การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลของผู้บริโภคที่อาจถูกใช้อย่างไม่เป็นธรรมโดยบริษัทดิจิทัลแพลตฟอร์ม และการลดความเหลื่อมล้ำที่อาจจะต่างจากการผูกขาดและเอาเปรียบในธุรกิจดิจิทัลแพลตฟอร์ม



โจทย์การกิจขั้นสูง: การส่งเสริมการพัฒนาและการนำนวัตกรรมใหม่มาใช้

การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ (Aging Society)

ประเทศไทยจะเข้าสู่สังคมสูงอายุโดยสมบูรณ์ในช่วงประมาณปี 2025 เมื่อประชากร 20% กลายเป็นประชากรสูงอายุ (มีอายุตั้งแต่ 60 ปีขึ้นไป) และในปี ค.ศ. 2045 ประเทศไทยจะมีคนสูงอายุถึง 36% หรือมากกว่าหนึ่งในสามของประชากร



โจทย์ภารกิจขั้นพื้นฐาน: การมีบริการสาธารณสุขที่ดีที่สุดและเพียงพอสำหรับผู้สูงอายุที่กำลังเพิ่มขึ้น



โจทย์ภารกิจขั้นกลาง: การฝึกทักษะใหม่สำหรับแรงงานที่มีอายุยืนขึ้นและมีโอกาสต้องเปลี่ยนงานบ่อยขึ้นในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงธุรกิจและเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว



โจทย์ภารกิจขั้นสูง: การพัฒนานวัตกรรมที่ทดแทนการทำงานของแรงงาน การพัฒนานวัตกรรมที่ช่วยให้ผู้สูงอายุสามารถทำงานได้ และการพัฒนาธุรกิจสำหรับการดูแลผู้สูงอายุ



การบริหารวิกฤตฉบับพลัน เช่น การอุบัติของโรคระบาดใหม่อย่างโรคโควิด (Covid-19)



โจทย์ภารกิจขั้นพื้นฐาน: การลดความยากจนที่เพิ่มขึ้นฉับพลันจากการระบาดของโรคโควิดและที่อาจเกิดขึ้นอีกในอนาคต



โจทย์ภารกิจขั้นกลาง: การลดความเหลื่อมล้ำทางรายได้และความมั่งคั่งที่น่าจะสูงขึ้นหลังเหตุการณ์วิกฤต



โจทย์ภารกิจขั้นสูง: การสร้างนวัตกรรมทางนโยบายที่ช่วยแก้วิกฤตได้อย่างรวดเร็ว

การรับมือกับความท้าทายภายใต้ข้อจำกัดด้านทรัพยากรที่มีบริดมากขึ้น

ภาครัฐจะมีงบประมาณจำเป็นจำกัดด้านงบประมาณจากการหดตัวของเศรษฐกิจและการกู้เงินอีกจำนวนมาก ในการบรรเทาวิกฤตเศรษฐกิจช่วงโควิด โดยธนาคารโลก (2564) คาดการณ์ว่าระดับหนี้สาธารณะจะเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 62 ของ GDP ในปีพ.ศ. 2565 และมีการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่ตกต่ำอาจจะลดลงเหลือเพียงร้อยละ 2.2 หรือต่ำกว่าขณะที่รัฐจะมีรายได้จากการจัดเก็บภาษีของปี 2020-2021 ลดลงจากที่ประมาณการไว้ 2-2.5 แสนล้านบาท



ภาครัฐไทยจะรับมือกับความท้าทายใหม่ได้อย่างไร?

ในการรับมือความท้าทายใหม่ในโลกภาวะ VUCA ภาครัฐไทยจะต้องปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการและการทำงานไปสู่การคิดนโยบายอย่างสร้างสรรค์และการดำเนินงานที่ยืดหยุ่นและตอบโจทย์ความต้องการที่หลากหลายของประชาชนแต่ละกลุ่ม โดยมีหลักการเบื้องต้นดังนี้



การทำงานที่ยึดผลลัพธ์ที่ดีต่อพลเมืองเป็นสำคัญและกล้าปรับเปลี่ยน

เริ่มต้นด้วยการรับฟังประชาชน มีการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน กล้าทดลองวิธีการใหม่เรียนรู้จากความล้มเหลว และปรับการวิธีจนได้ผลลัพธ์ที่ดีกับประชาชน



การปรับบทบาทและขนาดของภาครัฐ

มีการทบทวนกฎระเบียบต่างๆ ที่ล้าสมัยและเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาสังคมเศรษฐกิจ เลิกการทำงานบางประการที่ภาครัฐมีประสิทธิภาพต่อยกกว่าภาคส่วนอื่น



การเปิดให้ภาคเอกชน ภาคสังคมและท้องถิ่นมีส่วนร่วมมากขึ้น

ให้ผู้มีส่วนได้เสียได้ร่วมกำหนดนโยบาย ให้คำแนะนำต่อการพัฒนาบริการภาครัฐ หรือเป็นส่วนหนึ่งของการให้บริการสาธารณะ

หน่วยงานควรต้องประยุกต์ใช้หลักการข้างต้นกับการปฏิรูปด้านต่างๆ และบทบาทของตนเอง ยกตัวอย่างเช่น

การเข้าสู่สังคมเศรษฐกิจดิจิทัล

หน่วยงานภาครัฐไม่ควรคิดเพียงการจัดทำระบบบริการอิเล็กทรอนิกส์ซึ่งอาจมีรูปแบบการสร้างแอปพลิเคชันจำนวนมาก แต่ไม่มีการเชื่อมโยงข้อมูลทำให้พลเมืองต้องกรอกข้อมูลซ้ำไปซ้ำมา ภาครัฐควรต้องออกแบบบริการที่พลเมืองสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวกสบาย

ตัวอย่าง: ในประเทศเอสโตเนีย

ระบบบริการอิเล็กทรอนิกส์ของภาครัฐเป็นระบบเดียวที่ครอบคลุมบริการต่าง ๆ ตลอดช่วงชีวิตของพลเมืองคนนั้น ไม่แยกส่วน ซึ่งพลเมืองสามารถค้นหาและเข้าถึงบริการเหล่านั้นได้ด้วยตัวตนดิจิทัลเดียว (single digital identity) ไม่จำเป็นต้องกรอกข้อมูลซ้ำซ้อน (Once-only principle)



การกำกับดูแลธุรกิจแพลตฟอร์มและการส่งเสริมการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้

ภาครัฐไม่ควรยึดแนวทางการกำกับที่ยึดกฎระเบียบแบบเดิมและสั่งห้ามการใช้เทคโนโลยีและการดำเนินธุรกิจรูปแบบใหม่จนกลายเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ เพียงเพราะกลัวผลเสียที่คาดไม่ถึงของเทคโนโลยี

ภาครัฐควรร่วมกับภาคเอกชนในการทดลองเทคโนโลยีใหม่ในบางพื้นที่เพื่อทำการประเมินผลดีและผลเสียที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (forward-looking regulation) และเรียนรู้หาแนวทางการกำกับที่เหมาะสม

ตัวอย่าง: ประเทศสิงคโปร์

เห็นศักยภาพของการพัฒนายานยนต์อัตโนมัติ เช่น โอกาสในการเพิ่มความสามารถทางด้านเทคโนโลยีและการพัฒนาเมืองอัจฉริยะแต่การพัฒนาเทคโนโลยีนี้ก็ยังมีความเสี่ยงสูงมากจนภาคเอกชนไม่สามารถดำเนินงาน ภาครัฐจึงเข้ามาอำนวยความสะดวกพัฒนานวัตกรรม (ดูตัวอย่างเพิ่มเติมที่หน้า 28)



การสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม

ภาครัฐไม่ควรยึดติดกับการใช้เครื่องมือการสนับสนุนแบบเก่าแต่ควรมีการคิดและหาแนวทางการสนับสนุนใหม่ที่ตอบโจทย์กับความต้องการของธุรกิจสมัยใหม่โดยการปรึกษารัฐบาลหรือกับภาคเอกชน เช่น ธุรกิจแพลตฟอร์มน่าจะต้องการการสนับสนุนด้านข้อมูลอย่างการเปิดเผยข้อมูล GIS และข้อมูลขนาดใหญ่อื่น (Open data) มากกว่าการลดหย่อนภาษี



ภาครัฐไทยจะเริ่มต้นปรับตัวอย่างไร?

การปฏิรูปภาครัฐควรต้องดำเนินการอย่างน้อย 3 ด้านดังนี้



ด้านที่หนึ่ง การปรับเปลี่ยนโครงสร้างการทำงาน

- การไล่กฎหมายเดิมที่ล้าสมัยและการหาแนวทางกำกับที่สอดคล้องกับโลกใหม่
- การปรับรูปแบบขององค์กรใหม่เพื่อดำเนินภารกิจเฉพาะ
- การปรับตัวชีวิตผลการดำเนินงานตามตัวอย่างที่ดีในต่างประเทศ (best practice)

การปฏิรูปราชาการมักเลือกใช้แนวทางนี้ แต่แนวทางนี้มีข้อจำกัดตรงที่ผู้ปฏิบัติงานอาจปรับการทำงานเพียงให้มีรูปแบบตามองค์กร ระเบียบ และตัวชี้วัดใหม่ แต่ไม่เกิดผลลัพธ์ที่คาดหวัง จึงต้องมีการดำเนินงานอีกสองด้าน



ด้านที่สอง การปรับวิธีการบริหารและวัฒนธรรมการทำงาน

- การกล้าทดลองทำสิ่งใหม่ โดยไม่ยึดติดกฎระเบียบ
- การเรียนรู้จากความล้มเหลวและปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง
- การนำแผนไปปฏิบัติจนเกิดผลลัพธ์ที่ดีต่อประชาชน ไม่ใช่เพียงการทำโครงการให้เสร็จสิ้น
- การเปิดให้ภาคเอกชนและประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและการให้บริการสาธารณะ



ด้านที่สาม การเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร

- การคัดเลือกและสร้างข้าราชการยุคใหม่ที่มีทักษะใหม่อย่างการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และการประสานงาน
- การดึงผู้ที่มีความสามารถจากภาคเอกชนและสังคมเข้ามาทำงานและให้คำแนะนำ

การปฏิรูปภาครัฐทั้ง 3 ด้านสามารถทำพร้อมกันได้โดยการประยุกต์ใช้เครื่องมือในการสร้างนวัตกรรมในภาครัฐ ซึ่งหนังสือเล่มนี้ขอแนะนำเสนอตัวอย่างเครื่องมือดังกล่าว 4 เครื่องมือ ได้แก่



การปฏิรูปภาครัฐทั้ง 3 ด้านสามารถทำพร้อมกันได้โดยการประยุกต์ใช้เครื่องมือ ในการสร้างนวัตกรรมในภาครัฐ ซึ่งหนังสือเล่มนี้ขอแนะนำเสนอตัวอย่างเครื่องมือ ดังกล่าว 4 เครื่องมือ ได้แก่



การคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking)

การทำความเข้าใจปัญหาจากมุมมองของผู้ใช้ และการแก้ปัญหาที่มีการระดมความคิดอย่างหลากหลาย มีการทดสอบ และการปรับปรุงซ้ำหลายครั้งจากการรับฟังเสียงสะท้อนของผู้ใช้



การสะกิด (Nudge)

การนำนโยบายที่ใช้การตัดสินใจและพฤติกรรมของพลเมืองไปในทางที่เป็นประโยชน์ต่อตัวเองและสาธารณะ โดยไม่ใช้การสั่งการ การให้รางวัล และการลงโทษ ตัวอย่างการสะกิด เช่น การนำเสนอข้อมูลด้วยภาษาเชิงบวกหรือลบ (framing)



การสร้างพื้นที่ทดลองนวัตกรรม (Regulatory Sandbox)

การทำพื้นที่ทดลองนวัตกรรมโดยการผ่อนคลายนโยบายเดิม ซึ่งหน่วยงานรัฐจะทำการประเมินผลดีและความเสี่ยงจากการทดลอง พร้อมทั้งหาแนวทางในการกำกับดูแลให้ร่วมกับภาคธุรกิจและสังคม



การจัดตั้งหน่วยติดตามและขับเคลื่อนการปฏิบัติ (Delivery Unit)

การตั้งคณะทำงานที่มุ่งติดตามการนำนโยบายสำคัญของประเทศ (key policy priorities) ไปปฏิบัติจนเกิดผลลัพธ์จริงตามแผนงาน



หน่วยติดตาม และจับเคลื่อนการปฏิบัติ (Delivery Unit)

หน่วยติดตามและขับเคลื่อนการปฏิบัติ (Delivery Unit) :

คณะทำงานที่มีการกิจในการติดตามความคืบหน้าและขับเคลื่อนการดำเนินนโยบาย (Implementation) จนเกิดผลลัพธ์จริงตามแผนงานสำคัญของประเทศ (Key Policy Priorities) โดยทั่วไปหน่วยติดตามนี้จะอยู่ภายใต้สำนักงานของนายกรัฐมนตรี ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการได้รับมอบหมายอำนาจจากผู้นำประเทศ

หน้าที่ของหน่วย



การติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินนโยบายและรายงานต่อฝ่ายบริหารอย่างสม่ำเสมอ



การระบุปัญหาอุปสรรคต่อความก้าวหน้าของนโยบาย พร้อมทั้งงจัดอุปสรรคดังกล่าว



การให้คำแนะนำการปรับปรุงแผนปฏิบัติการ



การสร้างขีดความสามารถของหน่วยงานในการวางแผนปฏิบัติการ

สิ่งที่ไม่ใช่หน้าที่ของหน่วยงาน



การจัดลำดับความสำคัญทางนโยบาย



การดำเนินนโยบาย

องค์ประกอบสำคัญและการทำงานของหน่วยติดตาม



รับมอบหมายการติดตามนโยบายที่สำคัญเป็นลำดับต้น

หน่วยติดตามควรมีภารกิจเฉพาะนโยบายที่สำคัญลำดับต้นเท่านั้น ไม่ควรมีขอบเขตนโยบายมากเกินไป



ช่วยพัฒนาแผนปฏิบัติการร่วมกับหน่วยปฏิบัติ

การจัดทำแผนงานที่มีการระบุผลการดำเนินงาน ผลิตที่จะเกิดขึ้น ระยะเวลา และหน่วยงานที่รับผิดชอบ



ติดตามและรายงานความคืบหน้าอย่างสม่ำเสมอ

การประชุมติดตามและรายงานความก้าวหน้า (Stocktaking Meeting) ต่อนายกรัฐมนตรีเป็นระยะ เช่น ทุก 1 เดือนหรือทุก 3 เดือน ซึ่งจะมีการทบทวนปัญหา การหาแนวทางแก้ไข และวางแผนในลำดับต่อไป



ปรับปรุงแผนงานอย่างต่อเนื่อง

หน่วยติดตามทบทวนผลการดำเนินงาน ระบุปัญหาและให้ข้อเสนอแนะปรับปรุงแผนดำเนินงานของหน่วยงานปฏิบัติ

หน่วยติดตามและขับเคลื่อนการปฏิบัติในภาครัฐ

หน่วยติดตามนี้จะช่วยให้การทำงานของภาครัฐดีขึ้นดังนี้



เพิ่มความรับผิดชอบต่อประชาชน

เป็นเครื่องมือของนายกรัฐมนตรีในการติดตามการทำงานของราชการอย่างใกล้ชิด โดยเฉพาะนโยบายสำคัญที่รัฐบาลสัญญาไว้กับประชาชน จากเดิมที่การติดตามอาจลดลงหลังการอนุมัตินโยบาย เพราะมีภารกิจอื่นอีกจำนวนมาก



ลดช่องว่างการก้านโยบายและการดำเนินนโยบาย

ขับเคลื่อนให้มีการดำเนินนโยบายเกิดขึ้นตามกรอบเวลา



เพิ่มการประสานการทำงานระหว่างหน่วยงาน

ประสานให้เกิดการวางแผนและทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานข้ามกระทรวงในการทำภารกิจสำคัญ



มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์

พิจารณาข้อมูลความสำเร็จจากผลดีที่เกิดขึ้นกับประชาชน ไม่ใช่เพียงแค่มีการดำเนินโครงการเสร็จสิ้น



ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จ



ความเข้มแข็งทางการเมืองของผู้ดำเนินการจัดลำดับความสำคัญของนโยบาย

ฝ่ายบริหารต้องตัดสินใจเลือกได้ว่านโยบายใดมีความสำคัญที่สุดต่อเป้าหมายของประเทศและนโยบายใดไม่ใช่ ซึ่งจะช่วยให้หน่วยติดตามมีขอบเขตงานที่ชัดเจนและไม่ล้นเกิน



ระบบการรายงานข้อมูลที่น่าเชื่อถือและทันสมัย

หากไม่มีระบบข้อมูลที่บ่งชี้ถึงสภาพของการดำเนินงานและผลลัพธ์ล่าสุด หน่วยติดตามจะทำงานได้ยากและสูญเสียเวลาในการเก็บข้อมูล



การมีบุคลากรที่ประสบความสำเร็จในภาคเอกชนเป็นผู้นำของหน่วย

การมีผู้นำจากภาคเอกชนจะช่วยวางวัฒนธรรมการทำงาน ของหน่วยติดตามที่มุ่งสู่ผลลัพธ์



การมีส่วนร่วมของบุคลากรที่ดีในหน่วยติดตาม

ควรมีผู้เชี่ยวชาญหลากหลายด้านทั้งการวิเคราะห์ข้อมูล การประสานงาน ผู้ที่เคยทำงานในบริษัทที่ปรึกษาและผู้มีความรู้ ในนโยบายที่เกี่ยวข้อง



การจัดสรรงบประมาณในทิศทางเดียวกับลำดับความสำคัญของนโยบาย

ข้อควรระวัง



ไม่ควรคาดหวังให้หน่วยติดตามทำหน้าที่ปฏิรูประบบราชการทั้งระบบ

การมอบหมายหน้าที่นี้เป็นการขยายขอบเขตงานของหน่วยติดตามมากจนเกินไป ทำให้ไม่สามารถติดตามความคืบหน้าของนโยบายสำคัญได้



ควรมีการวัดผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับประชาชนด้วย

ไม่ควรพิจารณาแค่ตัวชี้วัดของหน่วยงานราชการที่มีบอกเพียงการทำโครงการเสร็จสิ้น



ระมัดระวังพฤติกรรมเบี่ยงเบนที่อาจเกิดขึ้นจากการติดตาม

เช่น การติดตามเป้าหมายการเพิ่มผลคะแนนนักเรียนอาจทำให้โรงเรียนไม่ให้นักเรียนเรียนอ่อนเข้าสอบ



ไม่ควรสร้างหน่วยงานที่ใหญ่เกินไปและมีข้าราชการระดับสูงมากเกินไป

เพราะอาจทำให้หน่วยติดตามเน้นการวางแผนมากกว่าการนำไปสู่การปฏิบัติ

ตัวอย่าง Delivery unit ที่ประสบความสำเร็จ Performance Management and Delivery Unit (PEMANDU) ประเทศมาเลเซีย



ในปี ค.ศ. 2009 นายนาจิบ ราซัค นายกรัฐมนตรีของมาเลเซียในขณะนั้นตั้งเป้าหมายที่จะนำพาประเทศมาเลเซียหลุดพ้นจากกับดักรายได้ปานกลางภายในปี ค.ศ. 2020 เพื่อเป้าหมายนี้ นายราชิจมอจว่าระบบราชการมาเลเซียต้องเปลี่ยนรูปแบบการทำงานจากเดิมที่ขาดทิศทาง ทำงานแยกส่วน ลำช้า และไม่คิดผลลัพธ์ นายราชิจได้จัดการประชุมร่วมกับคณะรัฐมนตรีและตัวแทนจากภาคเอกชนเพื่อแก้ปัญหานี้ ผลลัพธ์ที่ได้คือโครงการปฏิรูประบบราชการและการจัดตั้งหน่วยงาน PEMANDU ที่มีหน้าที่ติดตามและขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามแผน

PEMANDU เป็นหน่วยงานที่ขึ้นตรงกับสำนักนายกรัฐมนตรี ภายใต้การนำของ อิดริส จาลา (Idris Jala) ผู้นำจากภาคเอกชนที่มีประสบการณ์ในการพลิกฟื้นธุรกิจ โดย Bloomberg จัดให้เขาเป็นหนึ่งในสิบอันดับของผู้ที่สามารถขับเคลื่อนนโยบาย หน่วย PEMANDU ประกอบด้วยสมาชิกในทีมจำนวน 135 คน ที่แต่ละคนมีทักษะด้านการบริหารจัดการ การวิเคราะห์และแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ทักษะด้านความเข้าใจคน และตามติดไม่ยอมแพ้

ขั้นตอนการทำงานของ PEMANDU



รับมอบหมายการติดตามนโยบายที่สำคัญเป็นลำดับต้น

รับมอบหน้าที่ติดตามนโยบายที่คณะรัฐมนตรีได้เลือกให้มีความสำคัญลำดับต้นต่อเป้าหมายของการพัฒนาประเทศ



ช่วยอำนวยความสะดวกพัฒนาแผนปฏิบัติการร่วมกับหน่วยปฏิบัติ

ดำเนินการจัดกิจกรรม Delivery Lab ซึ่งมีการวางแผนร่วมกันระหว่างหน่วยงานฝ่ายปฏิบัติที่เกี่ยวข้องและมีการเชิญตัวแทนสำนักงบประมาณให้ข้อคิดเห็นต่อแผนในการของบประมาณ

ผลลัพธ์ที่ได้จาก Lab นี้คือแผนปฏิบัติการที่มีเป้าหมาย ขั้นตอนการดำเนินงาน กรอบระยะเวลา ในการส่งมอบผลงาน และหน่วยงานที่รับผิดชอบ



ติดตามและการรายงานความคืบหน้าอย่างสม่ำเสมอ

ติดตามความคืบหน้าของการดำเนินนโยบายของหน่วยปฏิบัติทุกสัปดาห์และอัปเดตข้อมูลความคืบหน้าใน Dashboard ที่สามารถเรียกดูได้ทันที

รายงานสรุปความคืบหน้าและปัญหาต่างๆให้แก่รัฐมนตรีกระทรวงต่างๆ ทรอบทุก 1 เดือน และให้นายกรัฐมนตรีทราบทุก 6 เดือน



ประเมินผลรายปีพร้อมกับการจัดทำรายงานต่อสาธารณะ

ว่าจ้างองค์กรอิสระจากภายนอกวัดผลลัพธ์และนำเสนอแก่สาธารณชน

ตัวอย่างแผนสำหรับแผนระดับปฏิบัติการที่ PEMANDU ใช้ติดตาม จะประกอบด้วยกิจกรรมที่ต้องทำ ช่วงเวลาที่จะทำเสร็จ และใครเป็นผู้รับผิดชอบ

| Initiative | Phase | Activity | Timeline | Responsible Officer |
|------------------------|-----------------------------------|--|-----------------------|---------------------------------------|
| To Evaluate Headmaster | Evaluation of Headmasters in 2010 | To Key-in GPS Data for 2009 | 15 - 21 Dis 09 | Unit Data BPPDP |
| | | To Key-in SOEM Data for 2009 | 15 - 21 Dis 09 | Guru Besar |
| | | To Ensure All Schools Key-in SOEM Data for 2009 | 15 - 21 Dis 09 | Tn Hj Wan Shuaib bin Muhd JNJK |
| | | Monitoring Data On line | 22 - 24 Dis 09 | Pegawai Data PPD |
| | | Agreement of e-barah On Line by Headmaster | 5 - 8 Januari 2010 | Guru Besar |

ติดตามให้โรงเรียนทุกแห่งกรอกข้อมูลครบ 15-21 Dec 2010 Tin Hj Wan Shuanib bin JNJK

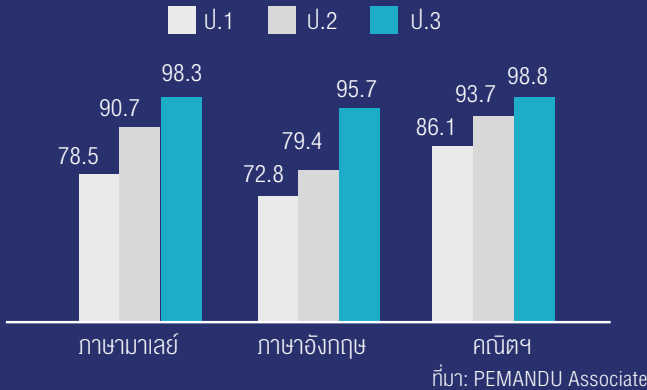
| | | | | |
|--|--|--|---------------------|---|
| | | Disal for 2010 | | Muhd JNJK |
| | | Monitoring Data On line | 22 - 24 Dis 2010 | Pegawai dataPPD |
| | | To Rank Headmasters base on ET,OT and BT | 4 - 5 Jan 2011 | Unit IPC, JNJK |
| | | To Verify Headmasters base on ET and BT | 6 Jan - 28 Feb 2011 | Unit IPC, JNJK |
| | | To include Annual Appraisal Report, Unconditional Audit Report, LINUS and Code of Conduct for Head masters | 7 - 11 Mac 2011 | Ketua Sektor Khidmat Pengurusan & Pembangunan JPN |
| | | To Endorse Final Recipients of Headmasters for Rewards and Remedial | 4-8 April 2011 | JK New Deals |
| | | To Inform Finance Department for Rewards | 11-15 April 2011 | JK New Deals |
| | | To Announce the Final Recipients For Rewards | 25 April 2011 | JK New Deals |
| | | To inform SEO the BT Headmasters lists for Remedial Training | 25 April 2011 | JK New Deals |
| | | Monetary Rewards for Headmasters | 4 Nov 2011 | SUB Kewangan |

ที่มา: PEMANDU Associate

ตัวอย่างผลสำเร็จของ PEMANDU

ประเทศมาเลเซียได้จัดทำโครงการยกระดับผลการเรียนตัวหน้า โดยมีเป้าหมายให้นักเรียนทุกคนมีทักษะด้านภาษามลายู ภาษาอังกฤษ และคณิตศาสตร์ผ่านเกณฑ์ขั้นต่ำตามลำดับชั้น

สัดส่วนนร. ที่มีทักษะขั้นพื้นฐานถึงเกณฑ์ขั้นต่ำตามลำดับชั้น



PEMANDU ช่วยติดตามการดำเนินงานของโครงการนี้ เช่น การพัฒนาสื่อการสอนสำหรับนักเรียนกลุ่มอ่อน และการอบรมและจัดสรรครูสำหรับนักเรียนกลุ่มนี้ซึ่งทำให้นักเรียน ป.3 เกือบทุกคน มีทักษะผ่านเกณฑ์ตามกราฟ

ปัจจัยความสำเร็จของ PEMANDU



มีฝ่ายบริหารที่เข้มแข็งพอที่จะจัดลำดับความสำคัญทางนโยบายได้

เช่น ในช่วงปี 2009 ฝ่ายบริหารไม่ได้เลือกนโยบายสาธารณะสูงเป็นนโยบายลำดับสำคัญ ทำให้ PEMANDU ติดตามการดำเนินงานของนโยบายสำคัญลำดับต้นเท่านั้น ไม่ใช่ในทุกด้าน



มีระบบข้อมูลที่น่าเชื่อถือและทันสมัย

ทำให้สามารถติดตามผลการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากไม่มีระบบข้อมูลที่ดีจะทำให้เสียเวลาไปในการรวบรวมข้อมูล



มีผู้นำการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพจากภาคเอกชน

มีนายอิดริส จาลา นักธุรกิจชั้นนำของโลก เป็นผู้นำองค์กร ช่วยรากฐานวัฒนธรรมการทำงานแบบภาคเอกชนที่เน้นผลลัพธ์



มีส่วนผสมของทีมที่เก่งการปฏิบัติงาน

คัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถด้านการวิเคราะห์ข้อมูล การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ความรับผิดชอบในการกิจ และความเข้าใจผู้คน



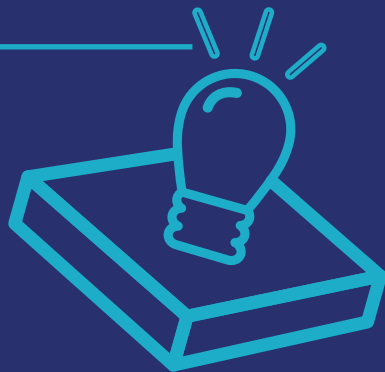
มีสถานะเป็นบริษัทภายใต้สำนักนายกรัฐมนตรี

มีระบบจัดซื้อจัดจ้างและโครงสร้างเงินเดือนคล้ายกับภาคเอกชน ทำให้สามารถดึงคนที่มีความสามารถเข้าสู่หน่วยงานได้



มีความโปร่งใสและเน้นผลสำเร็จ

เน้นความโปร่งใส ทำให้ประชาชนรับรู้และมีการจ้างผู้ประเมินอิสระ เพื่อประเมินผลความสำเร็จของโครงการ



การสร้างพื้นที่ทดลองนวัตกรรม (Regulatory Sandbox)

การสร้างพื้นที่ทดลองเชิงกฎระเบียบ (Regulatory Sandbox)

การจัดตั้งพื้นที่ทดลองโดยการผ่อนคลายการใช้กฎระเบียบเดิมและการกำหนดแนวปฏิบัติใหม่ที่ยืดหยุ่นพอที่จะเกิดการทดลองและการพัฒนานวัตกรรมได้ ซึ่งภาครัฐจะเรียนรู้การประเมินผลดีและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น พร้อมทั้งหาแนวทางการกำกับใหม่ที่เหมาะสมสำหรับการใช้นวัตกรรมในวงกว้าง

จุดประสงค์ของพื้นที่



พัฒนานวัตกรรมโดยลดอุปสรรคด้านกฎระเบียบ



เรียนรู้ความเสี่ยงของนวัตกรรมและหาแนวทางการกำกับที่เหมาะสม



เรียนรู้และพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการพัฒนานวัตกรรม

องค์ประกอบ/การทำงานของ Sandbox



ขอบเขตพื้นที่และระยะเวลาการทดลอง
เพื่อจำกัดผลกระทบ
จากการทดลองที่อาจเกิดขึ้น



การผ่อนคลาย
กฎหมายเดิม



มาตรการปกป้องความเสี่ยง
ที่อาจเกิดขึ้นต่อผู้บริโภค



เกณฑ์การเข้าพื้นที่
เช่น คุณสมบัติของบริษัท
การผ่านการทดสอบนวัตกรรมเบื้องต้น



การติดตามและการประเมิน
ผลกระทบของนวัตกรรม



เกณฑ์การออกจากพื้นที่
เช่น การทดสอบนวัตกรรม
ของบริษัท
ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน

Regulatory Sandbox ต่อภาครัฐ



เป็นแนวทางที่ไม่ปิดกั้นการพัฒนานวัตกรรมที่มีความเสี่ยงสูง
พร้อมกับการปกป้องผลกระทบต่อผู้บริโภค



เป็นหนึ่งในเครื่องมือพัฒนานวัตกรรมที่อาจขัดกับกฎหมายเดิม
ผู้พัฒนานวัตกรรมและนักลงทุนไม่ต้องกังวลว่ากรมจะผิดกฎหมาย



เน้นการเรียนรู้ความเสี่ยงของนวัตกรรมและปรับการทำกับให้สอดคล้อง
กับโลกอนาคตไม่ยึดติดกับกฎระเบียบล้าสมัย
ภาครัฐได้รับข้อมูลใหม่จากการทดลองและตัดสินใจนโยบายด้วยข้อมูลดังกล่าว

ข้อพิจารณา



มีความร่วมมือและสื่อสารกันระหว่างผู้กำกับดูแลกับภาคเอกชนในการจัดตั้งและออกแบบ
พื้นที่ทดลอง



ควรต้องมีความระมัดระวังในการออกแบบพื้นที่เพื่อไม่ให้มีปัญหาด้านความเป็นธรรม
เช่น เกณฑ์การเข้าสู่พื้นที่บางรูปแบบอาจทำให้มีความกังวลเรื่องความไม่เป็นธรรมระหว่างกลุ่มที่เข้าร่วม
และไม่ได้รับส่วนร่วม



ควรจัดตั้งพื้นที่ทดลองเฉพาะการทดสอบนวัตกรรมที่มีความเสี่ยงสูงหรือที่คาดการณ์ได้ยาก
เพราะการจัดตั้งพื้นที่มีต้นทุนสูงในด้านการแก้ไขกฎหมายและการติดตามวัดผล ในขณะที่การปรับปรุง
กฎระเบียบบางประการ สามารถทำได้โดยไม่ต้องมีการทดลอง เช่น กฎหมายที่สร้างภาระต้นทุนที่ไม่จำเป็น
ให้ภาครัฐ



ตัวอย่าง: สิงคโปร์จัดตั้งพื้นที่ทดลองสำหรับ การพัฒนาขานยนต์อัตโนมัติ (Autonomous Vehicle)

ประโยชน์

รัฐบาลสิงคโปร์ตระหนักถึงประโยชน์สาธารณะจากการพัฒนาขานยนต์อัตโนมัติในหลายมิติ ได้แก่

★ การลดความแออัดทางจราจรและการพัฒนาเมืองสีเขียว

การใช้ขานยนต์อัตโนมัติในบริการรถปันกัน (Shared vehicles) จะรองรับความต้องการเดินทางของทั้งประเทศด้วยจำนวนรถยนต์ที่ลดลงถึงร้อยละ 62

★ การลดการพึ่งพิงแรงงานข้ามชาติในภาคการขนส่งและการรองรับการเข้าสู่สังคมสูงวัยที่กำลังถึงแรงงานจะลดลง

★ การพัฒนาเมืองอัจฉริยะ (Smart city) ที่รองรับขานยนต์อัตโนมัติและการส่งออกความรู้การพัฒนาเมืองโดยสิงคโปร์เป็นที่ปรกษา

★ การดึงดูดคนเก่งที่ต้องการพัฒนานวัตกรรมเข้าสู่ประเทศ



ความเสี่ยง

แต่การพัฒนานวัตกรรมนี้มีความเสี่ยงสูง ไม่มีแนวปฏิบัติและการกำกับการใช้ที่ชัดเจน รวมถึงยังขาดการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานรองรับ เช่น

★ ยังไม่มีการกำหนดมาตรฐานความปลอดภัยของขานยนต์

ควรต้องมีการทดสอบสมรรถนะด้านใดบ้าง

★ ยังไม่มีแนวทางที่ระบุว่าใครจะต้องรับผิดชอบเมื่อเกิดอุบัติเหตุ

ควรเป็นผู้ที่นั่งอยู่บนรถ บริษัทรถยนต์ บริษัทซอฟต์แวร์ หรือคนข้ามถนนที่ทำผิดกฎจราจร?

★ ยังไม่มีแนวทางการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลและป้องกันภัยคุกคามทางไซเบอร์

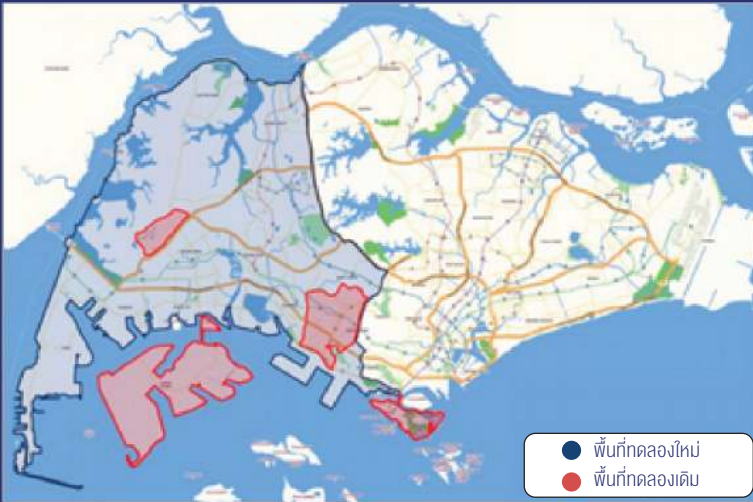
เช่น ควรจะมีแนวทางอย่างไรที่จะป้องกันไม่ให้ผู้ไม่หวังดีแฮกเข้าสู่ระบบแล้วบังคับรถยนต์แทน?

การพัฒนาถนนวิเทศกรรมนี้ไม่สามารถทำได้โดยการให้สิทธิประโยชน์ทางภาษีเพียงอย่างเดียว จำเป็นต้องมีการผ่อนคลายนโยบายเกี่ยวกับ รัฐบาลสิงคโปร์จึงจัดตั้งพื้นที่ทดลองยานยนต์อัตโนมัติในปี พ.ศ. 2560 โดยแก้ไขกฎหมายการจราจร (Road Traffic Act) ที่ให้อำนาจการผ่อนคลายนโยบายต่างๆ แก่กระทรวงคมนาคมซึ่งเป็นการต่อยอดจากการออกมาตรการสนับสนุนการทดลองเบื้องต้นในปี พ.ศ. 2558

การทดลองนี้มียุทธศาสตร์ประกอบสำคัญดังนี้

การกำหนดขอบเขตการทดลอง:

ถนนในพื้นที่ทดลองเริ่มแรกมีระยะทางรวมกันต่ำกว่า 100 กม. ซึ่งเป็นการจำกัดความเสี่ยงในวงแคบ และมีการขยายออกเรื่อยๆ เมื่อมีการเรียนรู้ความเสี่ยงของยานยนต์อัตโนมัติมากขึ้น จนในปี 2562 มีระยะทางทั้งหมด 1,000 กม. ตามภาพ



ที่มา: Eileen Y. (2019). และ Tan. & Taihagh. (2021)

ในพื้นที่ทดลอง มีการกำหนดประเภทรถยนต์อัตโนมัติที่สามารถนำมาทดสอบด้วย ได้แก่ รถยนต์ส่วนบุคคล รถแท็กซี่ รถบรรทุกสินค้าระหว่างพื้นที่อุตสาหกรรมกับท่าเรือ และรถซิกเกิ้ลบัสที่วิ่งในพื้นที่มหาวิทยาลัยและพื้นที่เอกชน

เกณฑ์การเข้าสู่พื้นที่ทดลอง:

รถยนต์และคนขับสำรองต้องผ่านการทดสอบต่างๆ ก่อนเข้าสู่พื้นที่ เช่น คนขับรถสำรอง (Safety driver) ต้องผ่านการทดสอบความสามารถในการตอบสนองและในการควบคุมรถได้เมื่อระบบขับเคลื่อนอัตโนมัติมีความผิดพลาด

การกำหนดมาตรการปกป้องผลเสียที่อาจเกิดขึ้นต่อผู้บริโภคและสังคม: มี 5 ด้านดังนี้



ความปลอดภัยบนท้องถนน

มีการทดสอบรถในสนามปิดก่อนในพื้นที่ทดลองจริงและมีการออกกฎระเบียบสำหรับมาตรฐานความปลอดภัยสำหรับยานยนต์อัตโนมัติ



ความเป็นส่วนตัวของข้อมูล

มีปรับกฎหมายจรรยาบรรณให้บริษัทถ่ายโอนข้อมูลให้กับหน่วยงานรัฐ โดยยังสอดคล้องกับกฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล



ความปลอดภัยทางไซเบอร์

มีการหาแนวทางการป้องกันร่วมกับหน่วยความมั่นคงทางไซเบอร์



การแบ่งภาระความรับผิดชอบทางกฎหมาย

กำหนดให้ต้องมีคนขับรถสำรองซึ่งจะเป็นผู้รับผิดชอบผลกระทบจากอุบัติเหตุ และบริษัทผู้ให้บริการรถยนต์ต้องซื้อประกันอุบัติเหตุสำหรับบุคคลที่สามหรือวางมัดจำเป็นเงินอย่างน้อย 1.5 ล้านดอลลาร์สิงคโปร์เพื่อชดเชยความเสียหาย



ผลกระทบต่อการทำงาน

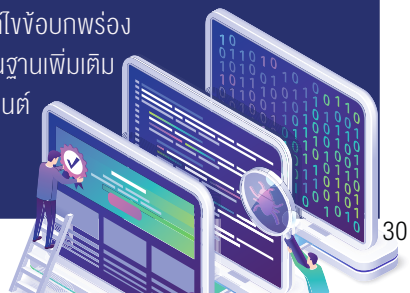
มีการขยายผลอย่างค่อยเป็นค่อยไปเพื่อลดผลกระทบต่อการทำงานและมีการออกนโยบายการฝึกทักษะใหม่รองรับการเปลี่ยนแปลง

การกำหนดระยะทดลอง:

พื้นที่ทดลองมีอายุ 5 ปีและอาจมีการต่ออายุเพิ่มตามความเหมาะสม

การประเมินผลเสียและปรับปรุงการกำกับ:

มีการติดตามผลเสียและอุบัติเหตุ พร้อมทั้งการตรวจสอบและแก้ไขข้อบกพร่อง โดยการปรับปรุงแนวการกำกับดูแลและการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพิ่มเติม เช่น การติดตั้งอุปกรณ์การรับส่งสัญญาณเพิ่มซึ่งจะช่วยให้รถยนต์ประมวลผลได้ดีขึ้น



การทดลองนี้มีหลักสำคัญดังนี้



การมองไปในอนาคตข้างหน้า ไม่ยึดติดกับกฎระเบียบในอดีต

รัฐบาลสิงคโปร์เห็นว่าการไม่เสี่ยงทดลองด้วยการยึดกฎระเบียบเดิมจะทำให้สูญเสียโอกาสทางศาสตร์ในการพัฒนาประเทศ เช่น การพัฒนาเมืองอัจฉริยะ



การยอมรับความผิดพลาดและการเรียนรู้ความเสี่ยง

เช่น กรมการขนส่งทางบกทำการวิเคราะห์จุดบกพร่องจากอุบัติเหตุที่ยานยนต์อัตโนมัติของบริษัท nuTonomy ชนกับรถบรรทุก พร้อมทั้งหาแนวทางป้องกัน



การสร้างความร่วมมือระหว่างรัฐ เอกชน และมหาวิทยาลัย

เช่น รัฐบาลสิงคโปร์มีการตั้งคณะกรรมการส่งเสริมการขนส่งด้วยรถยนต์อัตโนมัติ (Committee on Autonomous Road Transport for Singapore : CARTS) ที่ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญจากต่างชาติ ผู้นำในอุตสาหกรรมและนักวิชาการทำหน้าที่ให้ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาและการกำกับยานยนต์อัตโนมัติในสิงคโปร์





การคิดเชิงออกแบบ (Design thinking)

การคิดเชิงออกแบบ (Design thinking)

การทำความเข้าใจปัญหาและประสบการณ์การใช้งานของพลเมืองอย่างลึกซึ้งและคิดแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งผลลัพธ์อาจเป็นบริการรูปแบบใหม่หรือประสบการณ์ใหม่ของผู้ใช้บริการ

การคิดเชิงออกแบบแบ่งเป็น 4 ขั้นตอนหลักต่างๆดังนี้



ขั้นที่ 1 การสำรวจปัญหาของผู้ใช้ (Empathize) มุ่งสร้างความเข้าใจประสบการณ์ของผู้ใช้อย่างลึกซึ้งและกว้างขวางครอบคลุมผู้ใช้กลุ่มต่างๆให้ได้มากที่สุดเท่าที่เป็นไปได้

*ตัวอย่างเครื่องมือการสร้างความเข้าใจประสบการณ์:
การสัมภาษณ์เชิงลึกและการสังเกตการณ์ใช้บริการจริง*



ขั้นที่ 2 การจัดกลุ่มปัญหาในมุมมองของผู้ใช้ (Define) ซึ่งจะช่วยให้การแก้ไขทำได้ตรงจุด

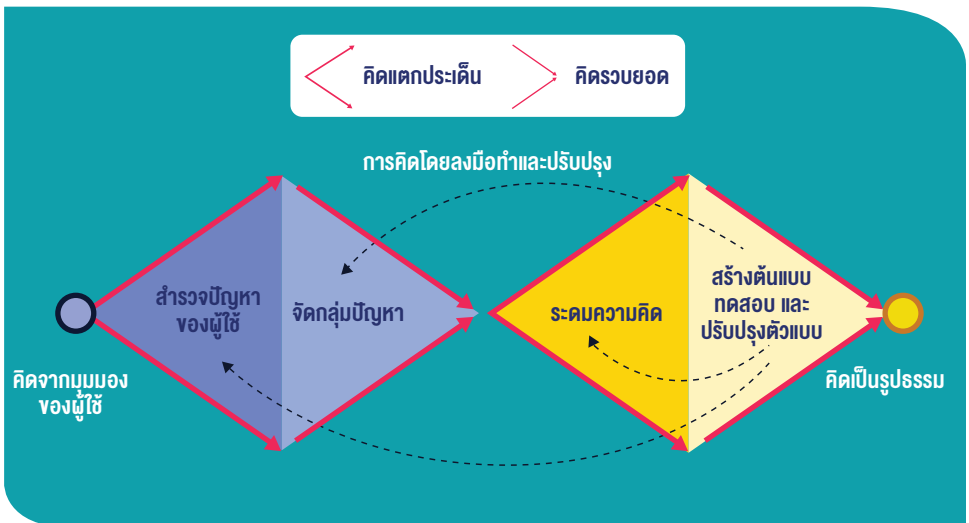
*ตัวอย่างเครื่องมือการแบ่งจัดกลุ่มประเภทปัญหา:
การทำเส้นทางบริการในมุมมองผู้ใช้ตลอดทั้งกระบวนการ (User journeys) ที่มีการระบุปัญหาในแต่ละจุดบริการหรือการสร้างประเภทผู้ใช้บริการสมมติ (persona) ที่มีประสบการณ์ปัญหาแตกต่างกัน*



ขั้นที่ 3 การระดมความคิด แก้ปัญหาให้ได้มากและหลากหลายมิติที่สุด (Ideate) โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง



ขั้นที่ 4 การสร้าง ทดสอบและปรับปรุงตัวแบบบริการ (Prototype and Test) โดยมีการเลือกความคิด การแก้ปัญหาที่เหมาะสมมาพัฒนาเป็นตัวแบบบริการอย่างง่ายที่มีรายละเอียดจับต้องได้ และนำไปทดสอบกับผู้ใช้บริการเพื่อจরিบค่าและนำกลับมาปรับปรุงต้นแบบไปเรื่อยๆ จนได้ผลลัพธ์สุดท้ายที่พร้อมใช้งานจริง



หลักสำคัญของการคิดเชิงออกแบบ



การคิดจากมุมมองของผู้ใช้บริการ (Outside-in perspective)

การปรับปรุงบริการต้องเริ่มต้นจากโจทย์ปัญหาของผู้ใช้บริการและมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อยกระดับประสบการณ์ของผู้ใช้ ไม่ใช่แค่เพียงการลดต้นทุนและขั้นตอนภายในองค์กร



การคิดแบบขยายประเด็น (Divergent thinking) ควบคู่กับการคิดรวบยอด (Convergent thinking) ตลอดกระบวนการ

การคิดแบบขยายประเด็น: การสำรวจปัญหาของผู้ใช้และการระดมความคิดให้ได้มากที่สุด โดยไม่ยึดติดกับวิธีการมองปัญหาและการแก้ไขปัญหามาแบบใดแบบหนึ่ง
การคิดรวบยอด: การค้นหาวิธีการที่เหมาะสมที่สุดสำหรับการจัดกลุ่มปัญหาและการแก้ปัญหา



การคิดเป็นรูปธรรม

การสร้างตัวแบบบริการที่มีรายละเอียดจับต้องได้ ไม่ใช่เพียงการวางแผนในรูปข้อความ



การคิดโดยลงมือทำและปรับปรุง

การนำตัวแบบไปทดสอบกับผู้ใช้บริการและนำข้อติชมกลับมาปรับปรุงต้นแบบอย่างต่อเนื่อง



การคิดเชิงออกแบบในภาครัฐ

การประยุกต์ใช้การคิดเชิงออกแบบจะช่วยให้กระบวนการกำหนดนโยบายของภาครัฐเปลี่ยนไปจากเดิม



มีพลเมืองเป็นศูนย์กลาง

เริ่มต้นการแก้ปัญหาจากการสร้างความเข้าใจโดยมุ่งมองของพลเมือง มีการระดมความคิดการแก้ปัญหของพลเมือง และการรับฟังความคิดเห็น สำหรับการสร้างตัวแบบบริการในอนาคต



ปรับบริการรูปแบบใหม่เพื่อยกระดับประสบการณ์ของผู้ใช้ ไม่ใช่แค่การเพิ่มประสิทธิภาพ

มีการสร้างต้นแบบบริการที่ตอบโจทย์ต่อความต้องการของพลเมือง ไม่ใช่แค่การปรับการทำงานในราชการ



ลดความเสี่ยงความผิดพลาดจากการสร้างต้นแบบ

มีการทดลองใช้ต้นแบบบริการ พร้อมทั้งนำความผิดพลาดและความคิดเห็น มาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องก่อนใช้ในวงกว้าง



ครอบคลุมกลุ่มพลเมืองประเภทต่างๆ

มีการสำรวจปัญหาของพลเมืองหลากหลายกลุ่ม ทำให้การออกแบบ มีความครอบคลุม



เน้นการทำงานร่วมมือจากหลากหลายฝ่าย

มีการตั้งโจทย์ปัญหาบริการจากมุมมองของพลเมืองที่มีจะเกี่ยวข้องกับหน่วยรัฐ หลายแห่ง และมีการระดมความคิดเห็นจากพลเมือง ภาคเอกชนและหน่วยงานรัฐ ต่างๆที่เกี่ยวข้อง



มีการสื่อสารและการสร้างทางเลือกอย่างเป็นรูปธรรม

มีการทำต้นแบบบริการที่เป็นรูปธรรม ซึ่งเข้าใจได้ง่ายกว่าการสื่อสารผ่านเอกสาร นโยบายราชการ



ช่วยลดช่องว่างการกำหนดนโยบายและการดำเนินงาน

มีกระบวนการทำงานเป็นเนื้อเดียวกันตั้งแต่การสำรวจปัญหาจนถึงการสร้าง และทดสอบตัวแบบ ซึ่งดำเนินงานโดยคณะทำงานเดียว

ระดับของการประยุกต์ใช้การคิดเชิงระบบ



ระดับโครงการ

มีการประยุกต์ใช้เป็นรายชื่อโครงการ เช่น การหาแนวทางให้นักเรียนอยากมาโรงเรียน



ระดับการทำงานขององค์กร

มีการประยุกต์ใช้เป็นแนวปฏิบัติขององค์กรในการปรับปรุงบริการต่างๆ เช่น กระทรวงศึกษาธิการใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบในการออกแบบหลักสูตรอาคารของโรงเรียนและด้านอื่นๆ



ระดับระบบบริการและนโยบาย

ใช้ในการกำหนดคุณค่าของบริการหลักทั้งระบบ เช่น มีใช้การคิดเชิงออกแบบในการตอบคำถามว่าระบบการศึกษาในอนาคตจะสร้างคุณค่าและประโยชน์อะไรให้กับเยาวชนและควรมีการปรับปรุงรูปแบบบริการอย่างไร

ปัจจัยเอื้อต่อความสำเร็จ



มีผู้นำองค์กรหน่วยงานรัฐที่เปิดกว้าง

เปิดกว้างต่อความคิดที่หลากหลายในการสำรวจปัญหาและการระดมความคิดไม่เร่งด่วนสรุป

โอบรับความล้มเหลวเพื่อเรียนรู้ในชั้นการรับฟังปัญหาของพลเมืองและการปรับปรุงตัวแบบบริการ



มีส่วนผสมของคณะทำงานที่เหมาะสม

ประกอบด้วยทีมผู้เชี่ยวชาญเชิงออกแบบผู้เชี่ยวชาญในประเด็นปัญหาและเจ้าหน้าที่รัฐระดับกลางที่รู้ปัญหาการดำเนินงาน



มีหน่วยงานกลางที่ประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในการปรับปรุงบริการของภาครัฐ

ข้อควรพิจารณาในการประยุกต์ใช้การคิดเชิงออกแบบ



อย่ามองการคิดเชิงออกแบบเป็นเพียงขั้นตอน

ควรต้องปรับวิธีคิดโดยยึดมุมมองของผู้ใช้เป็นศูนย์กลาง



อย่ายึดติดกับกรอบการมองปัญหาเฉพาะของหน่วยงานตัวเอง

ควรต้องมองปัญหาการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อยกระดับประสบการณ์ของผู้ใช้บริการในภาพรวม



อย่ารีบด่วนสรุปและยึดติดกับความคิดใดความคิดหนึ่ง

ควรเปิดใจฟังปัญหาและความคิดที่หลากหลายจากการสำรวจปัญหาและการระดมความคิดโดยไม่ติดกรอบด้วยแนวปฏิบัติทางราชการ

MindLab ประเทศเดนมาร์กที่ประยุกต์ใช้การคิดเชิงออกแบบ (Design thinking)

เป็นองค์กรที่ทำหน้าที่กระตุ้นและสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมภาครัฐ ซึ่งถูกตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2545 โดยหนึ่งในเครื่องมือคือ การคิดเชิงออกแบบ หน่วย MindLab ตั้งอยู่ภายใต้กระทรวงพาณิชย์ (Ministry of Business Affairs) แต่ก็ช่วยจัดกิจกรรมการคิดเชิงออกแบบให้หน่วยงานอื่น เช่น กรมสรรพากรและกระทรวงแรงงานที่ต้องการยกระดับประสิทธิภาพของผู้ประกอบการและพนักงานในการติดต่อภาครัฐ

ตัวอย่างภารกิจของ Mind Lab: การลดความยุ่งยากในการจดทะเบียนธุรกิจ

โจทย์: ประมาณ 1 ใน 4 ของผู้ประกอบการใหม่กรอกรหัสอุตสาหกรรม (Industry Code) ไม่ถูกต้องในการจดทะเบียนธุรกิจผ่านระบบออนไลน์ ส่งผลให้การวางแผนและการทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ ผิดพลาดไปด้วย เช่น หน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่องอาหารปลอดภัย ลงตรวจเยี่ยมธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกับอาหาร

กระบวนการคิดเชิงออกแบบ



ขั้นที่ 1 และ 2 การสำรวจและจัดกลุ่มปัญหา

พบว่าผู้ประกอบการหลายรายไม่ทราบว่าประเภทธุรกิจของตนตรงกับรหัสอุตสาหกรรมใดและไม่เข้าใจคำอธิบายต่าง ๆ บนเว็บไซต์ ซึ่งเป็นภาษาราชการ

การตั้งคำถามต่อความคิดเดิม: เจ้าหน้าที่หน่วยงานกำกับดูแลธุรกิจที่คิดว่าการกรอกรหัสน่าจะใช้เวลาไม่เกิน 10 นาที แต่ผู้ประกอบการบางรายใช้เวลา 1 วันเต็มในการขอข้อมูลจากหน่วยงานราชการ 3 แห่ง



ขั้นที่ 3 การระดมความคิด

มีการระดมความคิดและเลือกแนวทางที่จะทำให้รหัสและคำอธิบายเข้าใจง่าย โดยเปลี่ยนภาษาราชการเป็นภาษาธุรกิจ



ขั้นที่ 4 การสร้าง ทดลองและปรับปรุงตัวแบบ

มีการพัฒนาเว็บไซต์ต้นแบบที่ผู้ประกอบการสามารถใช้ภาษาธุรกิจค้นหากรอกรหัสอุตสาหกรรมได้ หลังจากนั้นมีการนำเว็บไซต์นี้ไปทดสอบกับผู้ประกอบการและปรับปรุงหลายครั้งจนได้รูปแบบที่เป็นมิตรต่อการใช้งานของผู้ประกอบการ



ประโยชน์ที่ได้รับ

- ผู้ประกอบการเลือกรหัสอุตสาหกรรมได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องมากขึ้น
- หน่วยงานลดเวลาการตอบคำถามเกี่ยวกับรหัสอุตสาหกรรมลง และมีความผิดพลาดในการวางแผนน้อยลง
- ผลประเมินชี้ว่าการปรับปรุงนี้มีผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน สูงถึง 118 ล้านบาท หรือ 21 เท่าของเงินลงทุนในระยะเวลา 3 ปีแรก

การทำการกิจกับ สำนักงาน ก.พ.ร.

ภารกิจเริ่มต้นธุรกิจร้านอาหารด้วยใบอนุญาตใบเดียว (Super License Sandbox)

สำนักงาน ก.พ.ร. ต้องการจะปรับปรุง “ประสบการณ์การขอใบอนุญาตของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหาร” ให้รู้สึกง่าย สะดวก และรวดเร็ว โดยจะจัดทำ “ใบอนุญาตใบเดียวสำหรับการเริ่มต้นธุรกิจ” (Super License) จากปัจจุบันที่ผู้เปิดร้านอาหารต้องจดทะเบียนและขอใบอนุญาต 5-6 รายการเป็นอย่างน้อย และในบางกรณีอาจมากถึง 10-15 รายการ

กระบวนการคิดเชิงออกแบบ

การทำการกิจนี้มีการประยุกต์ใช้การคิดเชิงออกแบบ โดยผู้เชี่ยวชาญการคิดเชิงออกแบบจากบริษัท Lukkid ได้ช่วยจัดกิจกรรมทั้งการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการและกิจกรรมเชิงปฏิบัติการที่ตัวแทนจากหน่วยงานรัฐ ที่เกี่ยวข้องกับการจดทะเบียนและออกใบอนุญาตเข้าร่วม

ขั้นที่ 1 - 2 การสำรวจและการจัดกลุ่มปัญหา

พบว่าผู้ประกอบการมีประสบการณ์ที่แย่หลากหลายมิติมากกว่าแค่การจดทะเบียนและการขอใบอนุญาตจำนวนมาก ซึ่งอาจแบ่งออกมาเป็น 8 ประเภทบุคคลสมมติ



คุณรู้ เมื่อสาย

หาแหล่งข้อมูลที่ครบ และน่าเชื่อถือไม่เจอ



คุณรอนาน งานไม่ได้ทำ

รอเจ้าหน้าที่นาน



คุณทำไป ไร้คนตรง

อยากให้เจ้าหน้าที่มาตรง ว่าทำถูกหรือไม่ แต่ไม่มีใครมา



คุณมองการณ์ไกล

มองว่ากฎระเบียบล้าสมัย



คุณภาษาทางการเกิน

ไม่เข้าใจภาษาราชการ



คุณงงจิง

เจ้าหน้าที่ให้ข้อมูลไม่ตรงกัน



คุณหนักยได้โต๊ะ

จ่ายเงินให้เจ้าหน้าที่ จะได้รับบริการเร็ว



คุณหวังพึ่ง หนึ่งเดียว

ไม่มีเจ้าหน้าที่คนอื่น ให้บริการแทนได้



ขั้นการสำรวจปัญหาช่วยให้คิดแตกประเด็นและมองเห็นปัญหารอบด้านมากขึ้นกว่าตอนแรกที่มองปัญหาเป็นเพียงการจดทะเบียนและการขอใบอนุญาตจำนวนมาก

ขั้นที่ 3-4 การระดมความคิดและการเลือกความคิดสำหรับการสร้างต้นแบบ

มีการระดมความคิดการแก้ไขปัญหอย่างหลากหลายมากกว่าการแก้ไขกฎหมาย และมีการร่วมกันเลือกความคิดที่น่าจะนำไปสร้างต้นแบบ ซึ่งอาจแบ่งเป็นสามแนวทาง



แนวทาง 1 การแก้ไขกฎหมาย

ตัวอย่างความคิดที่น่าจะนำไปสร้างต้นแบบ:
การยกเลิกใบอนุญาตบางใบ การลดแบบฟอร์มให้เหลือแบบฟอร์มเดียว และการตั้งศูนย์บริการเบ็ดเสร็จ (One-stop service)



แนวทาง 2 การปรับปรุงคุณภาพการให้ข้อมูลและบริการ

ตัวอย่างความคิดที่น่าจะนำไปสร้างต้นแบบ:
การทำเว็บไซต์ราชการที่มีเนื้อหาครบที่เดียวและเข้าใจง่าย การทำให้ค้นเจอเว็บไซต์ดังกล่าวได้ง่าย และการทำระบบนัดหมายกับเจ้าหน้าที่



แนวทาง 3 การปรับปรุงระบบการทำงานระหว่างหน่วยงาน

ตัวอย่างความคิดที่น่าจะนำไปสร้างต้นแบบ:
การเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานที่จะทำให้ไม่มีการขอข้อมูล และเอกสารซ้ำซ้อน



ขั้นการระดมความคิดช่วยให้คิดแตกประเด็นและมองเห็นว่าการยกระดับประสบการณ์ของผู้ประกอบการต้องมีการปรับปรุงเรื่องคุณภาพการบริการและการให้ข้อมูล ไม่ใช่แค่เรื่องการแก้กฎระเบียบและการลดขั้นตอนทำงานภายในหน่วยงานรัฐ



การทำภารกิจยังอยู่ในขั้นที่ 4 ซึ่งต้องนำความคิดไปแปลงเป็นต้นแบบที่มีรายละเอียดจับต้องได้ เช่น รูปแบบเว็บไซต์ที่อ่านเข้าใจง่าย และนำไปทดสอบกับผู้ประกอบการเพื่อรับคำติชมสำหรับการปรับปรุงต้นแบบต่อไป



การสะกิด (Nudge)

การสะกด (Nudge)

เครื่องมือทางนโยบายที่ชี้นำการเลือกและการปฏิบัติของประชาชนไปในทิศทางที่พึงประสงค์โดยประชาชนยังมีคงอิสระในการตัดสินใจเลือก การสะกดจะมีการออกแบบรูปร่างหน้าตาของสิ่งที่จะถูกเลือกและสิ่งแวดล้อมโดยรอบที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของคน โดยอาศัยความรู้และความเข้าใจในพฤติกรรมของคนอย่างลึกซึ้ง เช่น การนำเสนอข้อความเชิงบวกและลบ (Framing) หรือการกำหนดค่าตั้งต้น (Default settings) การสะกดจึงอยู่กึ่งกลางระหว่างการไม่แทรกแซงใดๆจากภาครัฐซึ่งเป็นการให้อิสระแก่คนอย่างเต็มที่และการบังคับด้วยกฎหมายที่มีบทลงโทษต่อพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ ซึ่งเป็นการจำกัดอิสระของคน

ตัวอย่างนโยบายสะกด:

การลดความเลอะเทอะของห้องน้ำด้วยการติดรูปแมลงวันบนโถปัสสาวะ



ที่มา: Washingtonpost.com (2017).

ในช่วงต้นทศวรรษ 1990 ผู้บริหารของสนามบินสคิปโฮล ประเทศเนเธอร์แลนด์ได้ตัดสินใจให้มีการติดรูปแมลงวันลงบนโถปัสสาวะ ซึ่งปรากฏว่าช่วยลดความเลอะเทอะจากการปัสสาวะนอกโถได้ถึงร้อยละ 80 และลดค่าใช้จ่ายการทำความสะอาดถึงร้อยละ 8

การติดรูปแมลงวันนี้เป็นการสะกดที่เข้าใจพฤติกรรมของผู้ใช้อย่างลึกซึ้ง โดยรูปแมลงวันไม่ได้ทำให้ผู้ใช้ตกใจกลัว ในขณะที่เดียวกันก็ทวนใจผู้ใช้ให้ปัสสาวะไปที่รูปแมลงวันตรงกลางโถ ตัวอย่างนี้สะท้อนให้เห็นว่าการสะกดนี้สามารถชี้นำพฤติกรรมของคนได้โดยไม่ต้องมีการบังคับใด อีกทั้ง ยังเป็นนโยบายที่มีต้นทุนต่ำแต่มีผลตอบแทนสูง

การตัดสินใจโดยอาศัยการสะกดวางอยู่บนแนวคิดพื้นฐานอย่างน้อย 3 ประการ



คนอาจตัดสินใจเลือกทำในสิ่งไม่สอดคล้องกับประโยชน์ต่อสังคมและเป้าประสงค์ของตนเองเนื่องจากการเอนเอียง (bias)



นโยบายการสะกดมีจุดมุ่งหมายที่ปรับพฤติกรรมไปในทางที่สอดคล้องกับประโยชน์ของสังคมและคนตัดสินใจเอง



ปัจเจกชนยังมีอิสระในการเลือกทางที่แตกต่างจากการชี้แนะได้

การเอนเอียงในการตัดสินใจของคุณ (Behavioral bias)

คนมีระบบการคิดตัดสินใจสองแบบ

ระบบคิด แบบที่ 1

การคิดอย่างฉับไวเป็นการคิดอย่างรวดเร็วภายในระยะเวลาอันสั้น โดยใช้เครื่องมือทางความคิด (heuristic) เพื่อให้ได้ผลลัพธ์อย่างรวดเร็ว เป็นการคิดที่เราใช้บ่อยในชีวิตประจำวันและเป็นระบบที่ใช้พลังงานความคิดไม่มาก *เช่น เรามักเลือกซื้อสินค้าโดยเลือกยี่ห้อที่จำได้หรือเลือกตามคำแนะนำของคนที่น่าเชื่อถือไม่ได้เปรียบเทียบคุณสมบัติทุกยี่ห้ออย่างละเอียด*

ระบบคิด แบบที่ 2

คือการคิดไตร่ตรองอย่างถี่ถ้วนด้วยการเปรียบเทียบประโยชน์และต้นทุนของทางเลือกต่างๆ *เช่น วางแผนการลงทุนของธุรกิจ*
ระบบคิดนี้มีข้อดีที่เน้นความรอบคอบ แต่มีข้อเสียที่ต้องใช้พลังงานความคิดสูงในการตัดสินใจหนึ่งเรื่อง



ในโลกปัจจุบันที่มีข้อมูลท่วมท้นและมีเรื่องต้องตัดสินใจมหาศาล เราไม่สามารถประมวลผลข้อมูลทั้งหมดและตัดสินใจได้ด้วยระบบคิดแบบที่ 2 เราจึงพยายามหลีกเลี่ยงการใช้ความคิดที่ล้นเกินและใช้การคิดระบบที่หนึ่งแทนเพราะใช้พลังงานการคิดไม่สูง แต่ก็มักทำให้เกิดการเอนเอียงและการตัดสินใจที่ผิดพลาดได้ ตัวอย่างเช่น



อคติจากการหลีกเลี่ยงการใช้ความคิดที่ล้นเกิน (Cognitive overload)

เรามักเลือกทำสิ่งที่ยากหรือสะดวกมากกว่าเพราะสมองสามารถประมวลผลข้อมูลได้จำกัด เช่น เรามักกดยินยอมให้เว็บไซต์เก็บข้อมูลส่วนตัวของเราได้ โดยไม่อ่านนโยบายความเป็นส่วนตัวที่มีข้อความจำนวนมากและเข้าใจยาก



อคติการให้คุณค่ากับปัจจุบันมากเกินไป (Present bias)

เรามักจะเลือกให้ค่ากับสิ่งที่จะได้ในทันทีมากกว่าการอดทนรอคอย เช่น เรามักซื้อของที่ยากได้ในปัจจุบันที่ทำให้มีความสุขทันที แต่ทำให้การออมเงินสำหรับการเกษียณไม่เป็นไปตามแผนที่เราวิเคราะห์อย่างถี่ถ้วน



อคติการเชื่อตามข้อมูลที่นึกได้ (Availability bias)

เรามักจะตัดสินใจตามข้อมูลที่เรารับรู้บ่อย หรือนึกออกได้ทันที เช่น ข่าวมักจะนำเสนออุบัติเหตุทางเครื่องบินตกมากกว่าข่าวอุบัติเหตุทางรถยนต์ เราจึงเข้าใจว่าการนั่งเครื่องบินมีโอกาสเจออุบัติเหตุมากกว่า ทั้งที่ทางสถิติแล้วอุบัติเหตุทางเครื่องบินมีโอกาสเกิดน้อยกว่า

เครื่องมือการสะกด

จากความเอนเอียงด้านพฤติกรรมของคนข้างต้น เราสามารถออกแบบการสะกดที่ชี้้นำให้คนเลือกและมีพฤติกรรมไปทางที่พึงประสงค์ โดยอาศัยเครื่องมือประเภทต่างๆ เช่น



เครื่องมือการตั้งค่าเริ่มต้น (Default setting)

คนจะไม่เปลี่ยนค่าเริ่มต้นด้วยหลายเหตุผล เช่น ใช้สมารถกับการคิดเรื่องอื่นที่สำคัญกว่า ณ ขณะนั้นและมองว่าค่าเริ่มต้นเป็นการแนะนำจากผู้ตั้งค่าที่น่าจะมีความเชี่ยวชาญ เช่น การตั้งค่าเริ่มต้นของเครื่องพิมพ์ให้พิมพ์กระดาษหน้า-หลัง แทนการพิมพ์หน้าเดียว ซึ่งปรากฏว่าทำให้คนพิมพ์กระดาษหน้าหลังเพิ่มขึ้นทำให้ประหยัดกระดาษมากขึ้น



เครื่องมือการให้ข้อมูลที่ง่าย (Simplification)

คนมักหลีกเลี่ยงความยุ่งยากและความซับซ้อนและเลือกทำในสิ่งที่เรียบง่าย เช่น เรามักจะเลือกเข้าเว็บไซต์ที่อยู่อันดับต้นของการค้นหาหรือมีหน้าตาที่สวยงามมากกว่าเว็บไซต์ที่อยู่หน้าท้ายๆหรือเต็มไปด้วยตัวอักษร



เครื่องมือการนำเสนอ (Framing effect)

คนมักจะหลีกเลี่ยงการสูญเสียและเลือกสิ่งที่ไม่เกิดการสูญเสีย เช่น คนส่วนใหญ่เลือกซื้อเนื้อวัวที่ตัดป้ายเนื้อแดง (lean meat) 75% มากกว่าป้ายที่บอกว่ามีไขมัน (fat) 25 %

การสะกิด (Nudge) ในภาครัฐ



เห็นความสำคัญของการเข้าใจพฤติกรรมของประชาชนในการออกแบบนโยบาย

เรียนรู้พฤติกรรมของประชาชนโดยทดลองนโยบายกับกลุ่มตัวอย่างก่อนนำไปใช้ในวงกว้าง



มีเครื่องมือทางนโยบายที่นุ่มนวลและให้อิสระแก่พลเมือง ไม่ใช่การสั่งการ

ให้อิสระแก่พลเมืองที่อาจเลือกทำสิ่งที่แตกต่างการชี้แจงของภาครัฐได้ โดยไม่มีการลงโทษ



เห็นความสำคัญการออกแบบบริการและการสื่อสารกับประชาชน ซึ่งไม่จำเป็นต้องมีการลงโทษ

เช่น การปรับเนื้อหาในเว็บไซต์ราชการให้อ่านเข้าใจง่ายและการปรับให้การลงทะเบียนใช้บริการของภาครัฐเป็นอัตโนมัติหรือมีขั้นตอนไม่ยุ่งยาก

เหตุใดการสะกิดบางครั้งไม่ได้ผล และควรทำอย่างไร

เหตุผลหนึ่งคือนโยบายสะกิดที่ได้ผลมาจากสังคมหนึ่งอาจไม่ได้ผลกับอีกสังคม เพราะคนในแต่ละสังคม มีความเชื่อและค่านิยมแตกต่างกัน ผู้ออกแบบการสะกิดต้องเข้าใจพฤติกรรมของคน และต้องมีการทดลองแล้วเรียนรู้พฤติกรรมของประชาชนต่อไป

อีกเหตุผลหนึ่งคือคนได้คิดอย่างถ่องแท้แล้วไม่ต้องการทำตามพฤติกรรมที่ภาครัฐชี้แนะ ในกรณีนี้ ภาครัฐไม่ควรพยายามชี้นำด้วยการบิดเบือนข้อมูล ต้องกลับมาทบทวนพฤติกรรมที่ชี้แนะว่า สมเหตุสมผลหรือไม่ หากเป็นพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์และส่งผลเสียต่อผู้อื่นชัดเจน ต้องกลับมาทบทวนความสมเหตุสมผลในการชี้นำพฤติกรรมดังกล่าว



ตัวอย่าง: การจัดตั้งหน่วยการสะกด ในประเทศสหราชอาณาจักร

ในปี ค.ศ. 2010 รัฐบาลสหราชอาณาจักรได้จัดตั้งหน่วยศึกษาพฤติกรรมเชิงลึก (The Behavioral Insight Team: BIT) หรือเรียกย่อว่า “หน่วยสะกด” (Nudge Unit) ขึ้นทำหน้าที่ในการสร้างองค์ความรู้ด้านพฤติกรรมของคนสำหรับการออกแบบนโยบาย หน่วยสะกดนี้อยู่ภายใต้สำนักนายกรัฐมนตรี และช่วยออกแบบนโยบายให้กับหน่วยงานอื่นทั้งในระดับรัฐบาลกลาง รัฐบาลท้องถิ่น รวมไปถึงองค์การกุศลเพื่อปรับปรุงคุณภาพชีวิตของประชากร

ปัจจุบัน หน่วยสะกดได้เปลี่ยนรูปแบบองค์กรเป็นบริษัทเพื่อสังคมและทำงานออกแบบนโยบายสะกดให้แก่ประเทศต่างๆ มากกว่า 31 ประเทศทั่วโลก โดยมีโครงการที่เสร็จสิ้นและกำลังดำเนินการรวมกันทั้งในและนอกสหราชอาณาจักรประมาณกว่า 700 โครงการ

หน่วยสะกดมีหลักการออกแบบการสะกดที่เรียกว่า “EAST” ซึ่งมีองค์ประกอบ 4 ประการพร้อมตัวอย่างดังนี้



การทำให้ง่าย (Make it Easy): การตั้งค่าเริ่มต้นและการลดความซับซ้อนของขั้นตอนต่างๆ ช่วยให้คนเลือกการกระทำที่พึงประสงค์ คนชอบทำสิ่งที้ง่าย

ตัวอย่าง: การกำหนดให้พนักงานของบริษัทขนาดใหญ่เข้าสู่กองทุนสำรองเลี้ยงชีพโดยอัตโนมัติหลังทำงานเป็นระยะเวลา 6 เดือนเพิ่มสัดส่วนการเข้าร่วมเป็นร้อยละ 83 จากเดิมที่ร้อยละ 61 ซึ่งเป็นการเพิ่มการออมสำหรับชีวิตหลังการเกษียณ



การทำให้น่าสนใจ (Make it Attractive): การดึงดูดความสนใจหรือทวนใจ โดยการใช้ภาพ สีหรือข้อความ

ตัวอย่าง: การแบนภาพพรกนต์ของเจ้าของรถที่ยังไม่ได้จ่ายภาษีทะเบียนรถยนต์เข้าไปในจดหมายแจ้งเตือนทวนใจเจ้าของรถได้เป็นอย่างดี ซึ่งทำให้มีการจ่ายภาษีเพิ่มขึ้นมากกว่าการแจ้งเตือนปกติ โดยอัตราการจ่ายเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 49 จากระดับเดิมที่ร้อยละ 40



การอาศัยบรรทัดฐานสังคม (Make it Social): การทำให้รู้ถึงพฤติกรรมของคนส่วนใหญ่จะจูงใจให้คนทำตามเพราะคนมักทำตามคนส่วนใหญ่

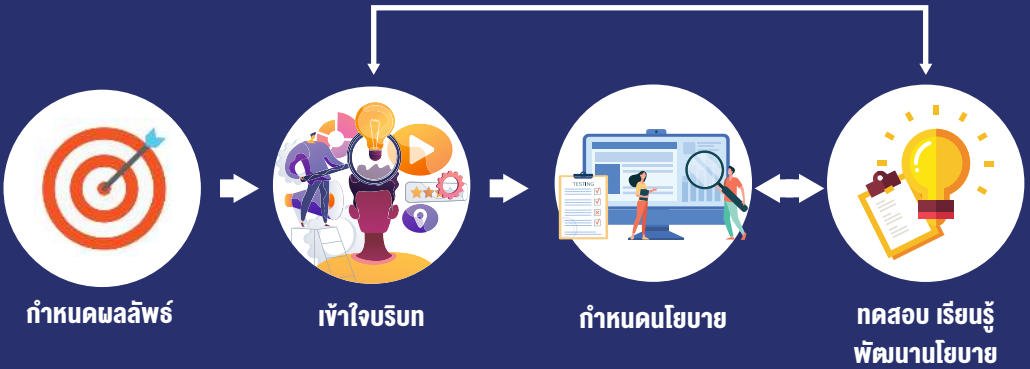
ตัวอย่าง: การส่งจดหมายแจ้งเตือนที่มีข้อความว่า “9 ใน 10 ของคนในสหราชอาณาจักรชำระภาษีตรงเวลา คุณเป็นคนส่วนน้อยที่ยังไม่ชำระ” ช่วยเพิ่มอัตราการชำระภาษีประมาณร้อยละ 5 เมื่อเทียบกับการแจ้งเตือนปกติ



การเตือนให้รู้เวลาและถูกจังหวะ (Make it Timely): การแจ้งเวลาที่จะต้องทำ จะกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนพฤติกรรมเพราะคนมักตัดสินใจในช่วงเวลาสำคัญ

ตัวอย่าง: การส่งข้อความแจ้งเตือนแก่ลูกหนี้ 10 วันก่อนวันที่เจ้าหน้าที่ศาลจะไปหาที่บ้าน สามารถเพิ่มปริมาณเงินที่เก็บจากลูกหนี้ได้ถึงสองเท่า

กระบวนการทวงนโยบายการสะทิด/องค์ประกอบสำคัญ



การกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการ

ระบุพฤติกรรมที่ต้องการจะเปลี่ยนพร้อมทั้งวิธีการวัดผลลัพธ์

การเข้าใจบริบท

ศึกษาพฤติกรรมของประชาชนและสภาพแวดล้อมเพื่อมองว่าจุดใดที่จะเข้าไปแก้ไข

การพัฒนาโยบายการสะทิด

ใช้หลักการ EAST ออกแบบนโยบายการสะทิดแบบต่างๆ

การทดสอบ เรียนรู้ และปรับนโยบาย

ทดลองนโยบายสะทิดแบบต่างๆ และนำผลลัพธ์ไปปรับปรุงนโยบาย



ภารกิจกับกรมสรรพากร

1. ภารกิจสะกิดคนไทยให้ยื่นภาษีตรงเวลาและเข้าสู่ระบบภาษี

การกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการและการเข้าใจบริบท

กรมสรรพากรมีเป้าหมายที่ลดจำนวนผู้เสียภาษียื่นแบบภาษีล่าช้ากว่ากำหนดและดึงให้ร้านค้าผู้ประกอบการภาษีเข้ามายื่นแบบภาษีมากขึ้น และตัดสินใจที่จะทดลองการสะกิดเปลี่ยนพฤติกรรมด้วยการส่งจดหมายแจ้งเตือนแทนการเพิ่มบทลงโทษสำหรับการยื่นภาษีล่าช้าและการส่งเจ้าหน้าที่ลงตรวจร้านค้าผู้ประกอบการ

การพัฒนานโยบายสะกิด

ในการทำภารกิจนี้ มีการออกข้อความในจดหมายแจ้งเตือนโดยประยุกต์ใช้หลักการ EAST ซึ่งมีทั้งหมด 4 รูปแบบหลักคือ

ภาพการใช้หลักการ EAST กับการออกแบบจดหมาย



- **ข้อความที่อ่านง่าย:** แจ้งกำหนดเวลาที่ต้องยื่นแบบภาษีและวิธีการ
- **ข้อความที่ดึงดูดใจ/กวนใจ แบบเน้นความรับผิดชอบ:** แจ้งว่าการเสียภาษีเป็นหน้าที่ของพลเมือง
- **ข้อความที่ดึงดูดใจ/กวนใจ แบบเน้นการป้องปราม:** แจ้งว่ากรมสรรพากรตรวจพบรายได้หรือแจ้งว่ามีบทลงโทษหากยื่นแบบภาษีไม่ตรงเวลา
- **ข้อความที่อ้างอิงบรรทัดฐานสังคม:** แจ้งว่าผู้เสียภาษีส่วนใหญ่ได้ยื่นแบบภาษีแล้ว

การทดสอบ เรียนรู้และปรับนโยบาย

กรมสรรพากรจะทดสอบจดหมายแจ้งเตือนแบบต่างๆ ไปยังกลุ่มตัวอย่างประมาณ 27,000 คน และวัดผลลัพธ์ว่าข้อความใดเปลี่ยนพฤติกรรมได้มากที่สุด



2.ภารกิจเพิ่มการเปิดใช้งานบริการการชำระภาษี หัก ณ ที่จ่ายผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-WHT)

การกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการและการเข้าใจบริบท

กรมสรรพากรตั้งเป้าหมายที่จะเพิ่มการเปิดใช้งานบริการการชำระภาษี หัก ณ ที่จ่ายด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-withholding tax: e-WHT) ซึ่งในปัจจุบัน มีบริษัทที่เปิดใช้งาน 1 พันรายจากเป้าหมาย 1 หมื่นราย

ปัญหาที่พบ

คือการให้ข้อมูลที่ไม่ดึงดูดความสนใจของบริษัทและการเปิดใช้งานที่ยังมีขั้นตอนยุ่งยาก

e-WHT คืออะไร

e-WHT เป็นระบบบริการที่บริษัทนำส่งภาษี ได้ทันทีพร้อมกับการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่ ลูกจ้างผ่านธนาคารซึ่งข้อมูลการเสียภาษี และหลักฐานต่างๆจะปรากฏขึ้นในระบบข้อมูล ของกรมสรรพากรโดยอัตโนมัติ บริษัทผู้จ้าง และลูกจ้างผู้เสียภาษีจึงไม่ต้องมีการะต้นกุน ในการออกและเก็บเอกสารในการนำส่ง

ข้อดีของ e-WHT



กรมสรรพากร ผู้ว่าจ้างและ ผู้ถูกจ้างสามารถเข้าดูข้อมูล ภาษีหัก ณ ที่จ่ายของตน ผ่านระบบของกรมสรรพากรได้



ไม่มีการออกและเก็บเอกสาร หลักฐานทางกฎหมาย

ภาพการใช้หลักการ EAST กับการออกแบบเว็บไซต์

การทำให้ง่าย

จัดข้อมูลให้เข้าใจง่ายและชัดเจน

E A

การนำเสนอที่ดึงดูด

บอกประโยชน์ชัดเจน
บอกว่าการเปิดใช้งานทำได้เร็ว

การอาศัยบรรทัดฐานสังคม

บอกว่ามีบริษัทหลายแห่งใช้แล้วได้ประโยชน์

S T

การสื่อสาร ณ เวลาที่เหมาะสม

ขอเปิดใช้งานได้ทันที

การพัฒนานโยบายสะกิด

ในการทำการกิจ มีการออกแบบหน้าเว็บไซต์ใหม่สำหรับการให้ข้อมูลและการเปิดใช้งาน e-WHT โดยประยุกต์ใช้หลักการ EAST ดังนี้

- **การให้ข้อมูลที่เข้าใจง่าย ไม่สับสน:** ทำหน้าเว็บไซต์ที่รวมข้อมูลบริการของ e-WHT ไว้ที่เดียวและใช้ข้อความที่สั้นกระชับ
- **การเน้นข้อความดึงดูดใจ:** ทำให้อวดีของ e-WHT เด่นชัดอย่างการลดต้นทุนการเก็บเอกสาร
- **การใช้อิทธิพลทางสังคม:** ใส่ความคิดเห็นของผู้ใช้งานต่อบริการนี้
- **การทำให้เปิดใช้งานได้ทันที:** สร้างช่องทางให้ผู้สนใจเปิดใช้งานได้ทันที ไม่ต้องมีขั้นตอนเพิ่มเติม



ภาพตัวอย่างหน้าเว็บไซต์ e-WHT ที่ออกแบบให้กรมสรรพากร

การทดสอบ เรียนรู้และปรับนโยบาย

การทำการกิจนี้มีแผนที่จะออกแบบหน้าเว็บไซต์แบบต่างๆและวัดผลว่าแบบใดที่ดึงดูดและเพิ่มการใช้เปิดใช้งาน e-WHT ได้มากที่สุด และนำผลดังกล่าวมาปรับปรุงการออกแบบหน้าเว็บไซต์



ภาคผนวก

การให้คะแนนขีดความสามารถของภาครัฐไทย

สูตรการคิดคำนวณ

คะแนนด้านเศรษฐกิจ: ใช้คะแนนความสามารถในการแข่งขันของ WEF

คะแนนด้านคุณภาพสิ่งแวดล้อม: ใช้คะแนนของ Environmental Performance Index

คะแนนด้านสาธารณสุข: ใช้คะแนนจาก Global Competitiveness Index

คะแนนด้านการกำกับตลาดสินค้า: ใช้คะแนนจาก Global Competitiveness Index

คะแนนด้านนวัตกรรม: ใช้คะแนนจาก Global Competitiveness Index

คะแนนการลดความยากจน =

$100 - \text{สัดส่วน (คนใต้เส้นความยากจน + คนจนในมิติต่างๆ + คนเสี่ยงจนในมิติต่างๆ)}$
โดยใช้ข้อมูลจาก Human Development Index ของ UNDP

คะแนนการกระจายรายได้ =

$100 - 100 \times (\text{ค่า Gini ของประเทศ} - \text{ค่า Gini ต่ำสุด}) / (\text{ค่า Gini สูงสุด} - \text{Gini ต่ำสุด})$
โดยใช้ข้อมูลจาก Human Development Index ของ UNDP

คะแนนการกระจายความมั่งคั่ง =

$100 - 100 \times (\text{ค่า Gini ของประเทศ} - \text{ค่า Gini ต่ำสุด}) / (\text{ค่า Gini สูงสุด} - \text{Gini ต่ำสุด})$
โดยใช้ข้อมูลจาก Global Wealth Report ของ Credit Suisse

หลักการวิธีคิดคะแนน

หลักวิธีการคิดคะแนนการลดความยากจนคือการให้ประเทศที่ไร้ความยากจนมีผลคะแนน 100 เต็มและประเทศอื่นมีผลคะแนนลดลงไปตามสัดส่วนคนจน เช่น หากประเทศไทยมีจำนวนคนจนประมาณร้อยละ 10 ของประเทศทั้งหมด ประเทศนี้ก็จะมียผลคะแนนการลดความยากจนเป็น 90 คะแนน

หลักวิธีการคิดคะแนนการกระจายรายได้และความมั่นคงคือการพิจารณาผลงานกระจายรายได้และความมั่นคงของประเทศ โดยเปรียบเทียบกับประเทศที่มีความเหลื่อมล้ำสูงสุดและต่ำสุด

- ค่า Gini คือดัชนีวัดความเหลื่อมล้ำ ค่าสูงเท่ากับความเหลื่อมล้ำสูง
- (ค่า Gini สูงสุด – Gini ต่ำสุด) คือช่องว่างผลงานระหว่างประเทศที่มีความเหลื่อมล้ำมากที่สุดและประเทศที่มีความเหลื่อมล้ำต่ำสุด
- (ค่า Gini ของประเทศ – ค่า Gini ต่ำสุด) คือช่องว่างผลงานระหว่างประเทศและประเทศที่มีความเหลื่อมล้ำต่ำสุด
- ถ้าประเทศมีการกระจายรายได้ดีที่สุด ก็จะมี (ค่า Gini ของประเทศ – ค่า Gini ต่ำสุด) เท่ากับศูนย์ ซึ่งการคิดคำนวณตามสูตรให้คะแนนเท่ากับ 100 เต็ม

ถ้าประเทศมีการกระจายรายได้แย่งลงมาเรื่อยๆ ก็จะมี (ค่า Gini ของประเทศ – ค่า Gini ต่ำสุด) มากกว่าศูนย์และเพิ่มขึ้นเข้าใกล้ (ค่า Gini สูงสุด – Gini ต่ำสุด) มากขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งการคิดคำนวณตามสูตรให้คะแนนน้อยกว่า 100 และลดลงเรื่อยๆ ถ้าประเทศมีการกระจายรายได้แย่งที่สุด (ค่า Gini ของประเทศ – ค่า Gini ต่ำสุด) จะมีค่าเท่ากับตัวหาร (ค่า Gini สูงสุด – Gini ต่ำสุด) ซึ่งการคิดคำนวณตามสูตรให้คะแนนเท่ากับ 0

บรรณานุกรม

กิริตพงษ์ แบนวาลี และสลัสธร ทองมินสุข (2563). กฎหมายในฐานะชุดคำสั่งของประเทศ. รายงานที่ตีอาร์ไอ ฉบับที่ 172. มกราคม 2563. เข้าถึงได้ที่ <https://tdri.or.th/wp-content/uploads/2021/01/wb172.pdf>

ธนาคารโลก (2564). รายงานตามติดเศรษฐกิจไทย เส้นทางสู่การฟื้นตัวทางเศรษฐกิจ. เข้าถึงได้ที่ https://documents1.worldbank.org/curated/en/652021626180833341/pdf/Executive-Summary.pdf?fbclid=IwAR1m6A969mceJLCdldzZ_Qa_OKVJPzptfJ8ucL8-eUDKJOHOe69FmeH3VcM

สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (2563). โครงการสู่ยุทธศาสตร์การพัฒนาเศรษฐกิจไทยในโลกหลังโควิด-19 และบทบาทของภาคอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม.

สมเกียรติ ตังทังวานิชย์ (2563). อะไรจะเปลี่ยนไป...เมื่อไทยกลายเป็นสังคมอายุยืน?. รายงานที่ตีอาร์ไอ ฉบับที่ 152. พฤษภาคม 2562. เข้าถึงได้ที่ <https://tdri.or.th/2019/08/what-will-change-when-thailand-becomes-a-longevity-society/>

Bason, C. (2017). *Leading public design: Discovering human-centred governance*. Policy Press.

Behavioural Insights Team (2014). EAST. Four Simple Ways to Apply Behavioural Insights. Available from: https://www.behaviouralinsights.co.uk/wp-content/uploads/2015/07/BIT-Publication-EAST_FA_WEB.pdf

Carstensen, H. V., & Bason, C. (2012). Powering collaborative policy innovation: Can Innovation Labs Help. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 17(1), 1-26.

Christopher Ingraham. "What's a urinal fly, and what does it have to with winning a Nobel Prize?". *The Washington post*. October 9, 2017. Accessed September 1, 2021. <https://www.washingtonpost.com/news/wonk/wp/2017/10/09/whats-a-urinal-fly-and-what-does-it-have-to-with-winning-a-nobel-prize/>

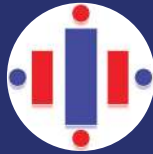
Eileen Yu (2019). Singapore Expands Test Site for Autonomous Vehicles. Available from: <https://www.zdnet.com/article/singapore-expands-test-site-for-autonomous-vehicles/>

Fukuyama, F. (2004). *State-Building: Governance and World Order in the 21st Century*. Cornell University Press.

Mindlab (2012). *Mindlab Result Report 2011-2012: from Insight to Change*. Available from <https://www.yumpu.com/en/document/read/6502001/from-insight-to-change-mindlab>

PEMANDU Associate (2017). "Lab and 3ft Implementation Program". September 18, 2017. เรียกดูจาก <https://www.slideshare.net/caribank/lab-and-3ft-implementation-program>

Sabel, C., & Jordan, L. (2015). *Doing, Learning, Being: Some Lessons Learned from Malaysia's National Transformation Program*. Competitive Industries and Innovation Program, World Bank, Washington, DC.



TDRI