

รายงานการเข้าร่วมโครงการเอพีโอ

14-RP-04-GE-WSP-B

Workshop on Quality Awards for the Public Sector

ระหว่างวันที่ 27-30 ตุลาคม 2557

ณ ประเทศสิงคโปร์

จัดทำโดย นายศุภฤกษ์ ภู่งศ์ศักดิ์

นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

วันที่ 7 เมษายน 2558

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของโครงการ

- 1.1 รหัสและชื่อโครงการ : Workshop on Quality Awards for the Public Sector (14-RP-04-GE-WSP-B)
- 1.2 ระยะเวลา : 4 วัน (27-30 ตุลาคม 2557)
- 1.3 สถานที่จัด : ประเทศสิงคโปร์
- 1.4 เจ้าหน้าที่ APO ประจำโครงการ : Mr. Jose Elvinia (Program Officer, Research & Planning Department)
- 1.5 จำนวนและรายชื่อวิทยากรบรรยาย : 2 ท่าน ประกอบด้วย
 - 1) Dr. Robin Mann (United Kingdom)
 - 2) Dr. Stefania Senese (Italy)
- 1.6 จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการและประเทศที่เข้าร่วมโครงการ : 17 คน จาก 14 ประเทศ ได้แก่
 - 1) Ms. Saleha Afroz (Bangladesh)
 - 2) Dr. Tzu-Hwa Hwang (Republic of China)
 - 3) Ms. Ulita Rokovagona Serukalou (Fiji)
 - 4) Mr. Farshid Shokrehodaee (IR Iran)
 - 5) Ms. Sedigheh Saemian (IR Iran)
 - 6) Mr. Jeffrey Erlan Muller (Indonesia)
 - 7) Mr. JungGwang Kang (Republic of Korea)
 - 8) Mr. Suhaimi Hamad (Malaysia)
 - 9) Ms. Uranchimeg Byamba (Mongolia)
 - 10) Mr. Azhar Khan (Pakistan)
 - 11) Mr. Arnel Diaz Abanto (Philippines)
 - 12) Ms. Clotilde Lacsamana Drapete (Philippines)
 - 13) Ms. Mekala Dilanthi Daluwathu Mulla Gamage (Sri Lanka)
 - 14) Mr. Rathnayaka Mudiayanselage Gamini Piyadasa (Sri Lanka)
 - 15) Mr. Nghiem Thanh Hai (Vietnam)
 - 16) Ms. Nucharat Sirirapawan (Thailand)

ส่วนที่ 2 เนื้อหา/องค์ความรู้จากการเข้าร่วมโครงการ

(ต้องมีความยาวเพียงพอเกี่ยวกับเนื้อหาสาระ องค์ความรู้ และประสบการณ์ที่ได้รับ โดยเฉพาะใจความสำคัญจากการบรรยาย เอกสารประกอบการบรรยาย และการศึกษาดูงาน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการเผยแพร่องค์ความรู้และประสบการณ์ให้กับ ผู้สนใจ โดยจะนำเสนอผ่านการจัดพิมพ์ในวารสาร APO Digest และ/หรือเว็บไซต์ของสถาบัน การเผยแพร่นี้จะเผยแพร่เพียงรายงานอย่างเดียวไม่รวมไฟล์เอกสารประกอบการบรรยาย การศึกษาดูงาน และกิจกรรมกลุ่ม)

2.1 ที่มาหรือวัตถุประสงค์ของโครงการโดยย่อ

แนวคิดการมอบรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ได้รับการประยุกต์มาจากรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการของภาครัฐกิจเอกชน โดยมีจุดประสงค์สำคัญเพื่อมุ่งเน้นให้ส่วนราชการและหน่วยงานต่างๆ ของภาครัฐ เกิดการตระหนักในความสำคัญของการประเมินองค์กรด้วยตนเอง ซึ่งเป็นการทบทวนสิ่งที่องค์กรได้ดำเนินการในช่วงเวลาที่ผ่านมาโดยเทียบกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ และเมื่อตรวจพบว่าเรื่องใดที่ยังไม่อยู่ในระดับที่น่าพอใจเมื่อเทียบกับเกณฑ์ องค์กรจะได้ปรับปรุงวิถีปฏิบัติเพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องและเพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานไปสู่มาตรฐานระดับสากล อันจะส่งผลให้งานให้บริการประชาชนมีการพัฒนาคุณภาพ สามารถตอบสนองต่อความต้องการและสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับประชาชนโดยรวม

รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นการนำเอาโมเดลการบริหารจัดการองค์กรที่เป็นเลิศ (Business Excellence Model) มาปรับใช้ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการแข่งขันในการพัฒนาด้านการบริหารจัดการระหว่างส่วนราชการและหน่วยงานต่างๆ ของภาครัฐ โดยมุ่งเน้นที่การปรับปรุงพัฒนาองค์ประกอบ 7 ด้าน ได้แก่ 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร 6) การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ และ 7) ผลลัพธ์การดำเนินการ ซึ่งเมื่อส่วนราชการและหน่วยงานต่างๆ ของภาครัฐมีการแข่งขันกันในการปรับปรุงพัฒนาการบริหารจัดการองค์กร ย่อมส่งผลให้คุณภาพทั้งการบริหารจัดการภายในและการให้บริการแก่ประชาชนดีขึ้นตามลำดับ นอกจากนี้ ส่วนราชการและหน่วยงานของภาครัฐที่ได้รับการรางวัลยังถือเป็นแบบอย่างที่ดีในการที่หน่วยงานหรือองค์กรอื่นๆ จะได้ใช้รูปแบบการบริหารจัดการไปใช้เป็นตัวอย่างเพื่อดำเนินงานตาม และส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในอันที่จะช่วยสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่ระบบราชการ

องค์การเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชีย (Asian Productivity Organization : APO) เป็นองค์การระหว่างประเทศของรัฐบาลในภูมิภาคเอเชียและแปซิฟิก ตั้งขึ้นโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มผลผลิตและเร่งรัดการพัฒนาทางเศรษฐกิจในภูมิภาคเอเชียและแปซิฟิก โดยอาศัยความร่วมมือระหว่างประเทศสมาชิกและดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยรับบทบาทเป็นองค์กรผู้ให้คำปรึกษาและรวบรวม ข่าวสารการปรับปรุงการเพิ่มผลผลิต จึงได้จัดประชุมเชิงปฏิบัติการในหัวข้อ “Workshop on Quality Awards for the Public Sector” เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรของส่วนราชการและหน่วยงานต่างๆ ของภาครัฐ โดยนำเอาแนวคิดเกี่ยวกับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการมาประยุกต์ใช้ ซึ่งจะทำให้เกิดการเพิ่มขึ้นของผลิตภาพของระบบราชการ และการพัฒนาการทางเศรษฐกิจของประเทศ โดยมีวัตถุประสงค์ของโครงการ ได้แก่

- 1) เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับกรอบการดำเนินการ และหลักเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของประเทศสมาชิก APO
- 2) เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศจากการประยุกต์ใช้รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการสำหรับส่วนราชการและหน่วยงานต่างๆ ของภาครัฐ และ
- 3) เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความสำคัญและผลได้ที่เกิดจากการประยุกต์ใช้รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการในการสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผล ให้เกิดแก่การบริหารจัดการองค์กรของส่วนราชการและหน่วยงานต่างๆ ของภาครัฐ

2.2 เนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากการฟังบรรยาย พร้อมแสดงความคิดเห็นหรือยกตัวอย่างประเด็นที่สามารถนำมาปรับใช้ในองค์กรหรือประเทศไทย (จำแนกตามหัวข้อและระบุชื่อวิทยากรบรรยาย)

1) Quality Awards for the Public Sector (Dr. Robin Mann)

ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2553 เป็นต้นมา ประเทศสมาชิกของ APO ได้มีความเห็นร่วมกันว่าประเทศต่างๆ ควรมุ่งพัฒนาสู่ความเป็นเลิศใน 5 ด้าน คือ การให้บริการภาครัฐโดยเน้นที่ประชาชนเป็นหลัก การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการบริหารจัดการ การสร้าง Smart Government โดยมุ่งเน้นการแก้ไขกฎ ระเบียบ อันเป็นข้อจำกัด ความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนในการให้บริการแก่ประชาชน และความร่วมมือดังนั้น เพื่อให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาสู่ความเป็นเลิศดังกล่าว ส่วนราชการและหน่วยงานต่างๆ ของภาครัฐ จึงต้องมีการปรับปรุงระบบการบริหารจัดการ และมีการวัดประเมินคุณภาพการปฏิบัติงาน

ในการพัฒนาระบบคุณภาพการบริหารจัดการทั่วทั้งองค์กร จึงได้มีการประยุกต์ใช้แนวคิด Total Quality Management : TQM ซึ่งเป็นระบบบริหารคุณภาพที่มุ่งเน้นการให้ความสำคัญสูงสุดต่อลูกค้าภายใต้ความร่วมมือของพนักงานทั่วทั้งองค์กรที่จะปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการได้ TQM จึงเป็นแนวทางที่หลายองค์กรทั่วโลกนำมาใช้ปรับปรุงงาน

หลักการสำคัญของ TQM ได้แก่

1) การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Oriented)

ลูกค้าเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ธุรกิจอยู่รอด และความมุ่งหมายเดียวของธุรกิจ คือการสร้างและรักษาลูกค้า ดังนั้นการให้ความสำคัญกับลูกค้าจะต้องไม่ถูกจำกัดอยู่ที่ลูกค้าภายนอก (External Customer) ที่ซื้อสินค้าหรือบริการของธุรกิจเท่านั้น แต่จะต้องขยายตัวครอบคลุมไปถึงพนักงาน หรือหน่วยงานที่อยู่ถัดไปจากองค์กรซึ่งรอรับผลงานหรือบริการจากหน่วยงาน ที่เรียกว่า ลูกค้าภายใน (Internal Customer) โดยองค์กรจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้ที่ส่งมอบสินค้าและบริการทั้งภายในและภายนอก เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งจะสร้างความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันเป็น ห่วงโซ่คุณภาพ (Quality Chain)

2) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

องค์กรที่ทำ TQM จะต้องกล้าตัดสินใจ แก้ไขปรับปรุง และเปลี่ยนแปลง ก่อนที่จะไม่มีโอกาสและก่อนที่องค์กรจะไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้ โดยรูปแบบการพัฒนาอย่างต่อเนื่องสามารถดำเนินงานได้ ดังนี้

- ศึกษา วิเคราะห์และทบทวนข้อมูลการดำเนินงานและสภาพแวดล้อมเพื่อหาแนวทางในการพัฒนา และปรับปรุงคุณภาพของระบบและผลลัพธ์อย่างสร้างสรรค์ และต่อเนื่อง
- พยายามหาวิธีในการแก้ไขปัญหา และพัฒนาการดำเนินงานที่เรียบง่ายแต่ให้ผลลัพธ์สูง
- ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงานอย่างเป็นระบบ เป็นธรรมชาติและไม่สร้างความสูญเสียจากการตรวจสอบ

3) สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม (Employees Involvement)

ตั้งแต่พนักงานระดับปฏิบัติการ จนถึงหัวหน้าคณะผู้บริหาร (Chief Executive Officers : CEOs) ที่จะต้องมีความเข้าใจและยอมรับในการสร้างคุณภาพสูงสุดให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร โดยจะต้องร่วมมือกันในการพัฒนาคุณภาพขององค์กรอย่างสอดคล้องและลงตัว โดยมองข้ามกำแพงหรือฝ่าย แผนกที่แตกต่างกัน ทุกคนต้องปฏิบัติงานในฐานะสมาชิกขององค์กรคุณภาพเดียวกัน เพื่อให้สมาชิกสามารถทำงานให้ถูกต้องตั้งแต่เริ่มต้น และถูกต้องเสมอ โดยอาจจะจัดตั้งทีมงานข้ามสายงาน (Cross Functional Team) เข้ามาช่วยรับผิดชอบในการดำเนินงาน และพัฒนาคุณภาพของธุรกิจอย่างต่อเนื่อง โดยทีมงานจะเป็นกลจักรสำคัญในการผลักดันธุรกิจไปข้างหน้าอย่างสม่ำเสมอ

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบหลักของ TQM พบว่าการนำ TQM ไปใช้ให้ประสบความสำเร็จต้องยึดถือองค์ประกอบหลัก 7 ประการ คือ

- ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (leadership)
- การได้รับการศึกษาและการอบรมของบุคลากร (education and training)
- การจัดโครงสร้างที่เกื้อหนุน (supportive structure)
- การมีช่องทางการติดต่อสื่อสาร (communication) ที่มีประสิทธิภาพ
- การพิจารณารางวัลและความชอบ (reward and recognition)
- การใช้กระบวนการทางสถิติ (statistical process control) หรือ การวัดผลการปฏิบัติงาน (measurement) และ
- การทำงานเป็นทีม (teamwork)

โดยองค์กรจะต้องดำเนินการประกาศนโยบายคุณภาพ (Quality Policy) และกำหนดระบบงานขององค์กรให้มีกิจกรรมที่มุ่งคุณภาพงาน เพื่อให้ได้คุณภาพของผลงาน (Quality Products) และในทุกขั้นตอนของกิจกรรมจะต้องเน้นการปรับปรุงคุณภาพของการทำงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

เพื่อสร้างองค์กรคุณภาพ (Quality Organization) ที่มีการปรับเปลี่ยนตลอดเวลาเนื่องจากคุณภาพเป็นพลวัต ประเทศสหรัฐอเมริกาจึงได้ริเริ่มสร้างรางวัล Malcolm Baldrige National Quality Award หรือ MBNQA โดยกำหนดเกณฑ์การพิจารณาให้รางวัลคุณภาพอย่างชัดเจน ก่อให้เกิดการปรับปรุงระบบบริหารจัดการและมุ่งเน้นคุณภาพของสินค้าและบริการ มีการสร้างกรอบการบริหารจัดการแบบเดียวกัน สามารถเปรียบเทียบกันได้ และยังเป็นการกระตุ้นให้องค์กรต่างๆ เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ และทักษะ เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันอันจะทำให้เกิดแนวทางการบริหารจัดการที่ดีขึ้น ดังนั้น MBNQA จึงได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางในการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับองค์กรทุกขนาด ทุกประเภท ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ประเทศต่างๆ จึงได้นำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพของแต่ละประเทศ อาทิ Canada Awards for Excellence (ประเทศแคนาดา); Australian Business Excellence (ประเทศออสเตรเลีย); European Quality Award (กลุ่มสหภาพยุโรป); UK Business Excellence Award (กลุ่มประเทศสหราชอาณาจักร); Singapore Quality Award (ประเทศสิงคโปร์); Japan Quality Award (ประเทศญี่ปุ่น) เป็นต้น

สำหรับประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้มีการนำเอาหลักเกณฑ์ดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ และได้สร้างรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) ให้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และแผนยุทธศาสตร์การ

พัฒนาระบบราชการไทย และกำหนดเป็น “เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ” โดยตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 เป็นต้นมา สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ส่งเสริมให้ส่วนราชการดำเนินการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์ดังกล่าว โดยกำหนดเป็นตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในปี พ.ศ. 2549 ต่อมาในปี พ.ศ. 2551 ได้ปรับปรุงเกณฑ์ไปสู่เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) และกำหนดให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการพัฒนาองค์การปีละ 2 หมวด ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552 เพื่อให้การพัฒนาของส่วนราชการเป็นไปอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน และเมื่อส่วนราชการดำเนินการจนครบทั้ง 6 หมวดในปี พ.ศ. 2554 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนินการตรวจรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified FL) เพื่อติดตาม และตรวจสอบความพร้อมของส่วนราชการก่อนที่จะเข้าสู่การดำเนินการเกี่ยวกับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐต่อไป

ในปี พ.ศ. 2555 เป็นต้นมา สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดให้มีรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวด เพื่อเป็นการเชิดชูเกียรติ สร้างแรงจูงใจและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของส่วนราชการอย่างต่อเนื่อง และยกระดับมาตรฐานให้เทียบเท่าสากล โดยได้กำหนดหลักเกณฑ์แนวทาง และกลไกการบริหารรางวัลด้วยแนวคิด “การปรับปรุงที่ละขั้น” กล่าวคือ ส่วนราชการใดพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) ครบทุกหมวดแล้ว และผ่านการรับรองคุณภาพการบริหารจัดการระดับพื้นฐาน (Certified Fundamental Level) รวมทั้งสามารถปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่องจนมีความโดดเด่นในหมวดใดหมวดหนึ่ง จะสามารถขอรับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวดและพัฒนาไปสู่รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐต่อไปได้

2) United Nations Public Service Awards (UNPSA) Program: Promoting Innovations and Excellence in Public Service Worldwide

Sustaining the Good Impact of Public Service Awards Winning Initiatives in the Development Process

Best/Successful Practices of UNPSA Awardees and the Impact to the Public Service (Dr. Stefania Senese)

นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2543 องค์การสหประชาชาติ (United Nations : UN) ได้ตระหนักถึงปัญหาสำคัญของโลกซึ่งทุกประเทศมีความจำเป็นต้องแก้ไขและพัฒนาอย่างเร่งด่วน อาทิ ปัญหาความยากจนและความหิวโหย ปัญหาการขาดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปัญหาความไม่เท่าเทียมกันทางเพศ ปัญหาอัตราการเสียชีวิตของทารกแรกคลอด ปัญหาโรคเอดส์และมาลาเรีย และปัญหาสิ่งแวดล้อม เป็นต้น เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าวทุกประเทศจำเป็นต้องร่วมมือกันในการปรับปรุงการทำงานของภาครัฐ และการปรับปรุงพัฒนาระบบงาน รวมถึงการปฏิบัติงานของภาครัฐมีความจำเป็นต้องใช้นวัตกรรมต่างๆ เข้ามาเป็นเครื่องมือ

ในการส่งเสริมให้เกิดการใช้นวัตกรรม ภาครัฐจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงตั้งแต่แนวคิดจนถึงการปฏิบัติ โดยต้องเป็นภาคส่วนที่ริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมิใช่ตระหนักเพียงแค่ว่าบทบาทการเป็นผู้ให้บริการภาครัฐเหมือนแต่ก่อนเท่านั้น ภาครัฐต้องสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งกับหน่วยงานภาครัฐด้วยกันเองและหน่วยงานภาคเอกชน ต้องใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ อย่างเต็มที่ และที่สำคัญต้องเป็นผู้สร้างให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรทั้งเรื่องความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความร่วมมือ ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ เป็นต้น นอกจากนี้ ภาครัฐยังต้องมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานและระบบการบริหารจัดการของส่วนราชการต่างๆ ตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเพื่อสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน

เพื่อส่งเสริมให้ส่วนราชการและหน่วยงานต่างๆ ของภาครัฐในทุกประเทศเกิดการเปลี่ยนแปลง พัฒนาการบริหารจัดการ และการให้บริการประชาชน องค์การสหประชาชาติจึงกำหนดให้มีรางวัล “United Nations Public Service Awards (UNPSA)” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้ส่วนราชการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการส่งมอบบริการให้แก่ประชาชน เพื่อรวบรวมและเผยแพร่บทเรียน ประสบการณ์และความสำเร็จในการบริหารจัดการภาครัฐเพื่อให้บริการประชาชน เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับข้าราชการและการปฏิบัติงานของภาครัฐ และเพื่อส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐให้บริการได้อย่างมืออาชีพด้วยการใช้นวัตกรรมในการให้บริการสาธารณะ โดยรางวัลดังกล่าวได้เริ่มต้นมอบตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 เป็นต้นมา ภายใต้หัวข้อการพัฒนาที่แตกต่างกันในแต่ละปี ซึ่งในปี 2557 ที่ผ่านมารางวัลจะถูกพิจารณาภายใต้หัวข้อ “Innovating Governance for Sustainable Development and Well-being of the People” และในปี 2558 รางวัลจะประกาศในช่วงประมาณเดือน พฤษภาคมถึงมิถุนายน 2558

ในการส่งเสริมให้เกิดการคิดค้นและประยุกต์ใช้นวัตกรรม แนวทางที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดคือ การเรียนรู้จากต้นแบบที่เป็นเลิศ (Best Practices) ซึ่งเป็นแบบอย่างความสำเร็จที่สะท้อนถึงระบบการบริหารจัดการที่มีความโดดเด่น ส่งผลให้สามารถการปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยสาเหตุหลักที่องค์การสหประชาชาติจัดตั้งรางวัลดังกล่าวขึ้นก็เพื่อเป็นการประกาศความสำเร็จในการสร้างและใช้นวัตกรรมของหน่วยงานต้นแบบเพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจและเกิดแรงจูงใจให้คิดค้นนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง และสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้จากต้นแบบความสำเร็จเพื่อทำให้เกิดวัฒนธรรมการคิดค้นนวัตกรรมและการประยุกต์ใช้นวัตกรรมทั่วโลกนั่นเอง

2.3 เนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากกรณีศึกษาของประเทศสมาชิก (Country Paper) (ถ้ามี) พร้อมแสดงความเห็นหรือยกตัวอย่างประเด็นเชิงเปรียบเทียบกับบริบทประเทศไทยและ/หรือประเด็นที่สามารถนำมาปรับใช้ในองค์กรหรือประเทศไทย (จำแนกตามรายชื่อประเทศ)

1) Iran

ประเทศอิหร่าน ได้จัดให้มีรางวัล “National Award of Excellence for Training and Development” โดยรางวัลได้พัฒนาจาก Training and Human Resource Development of Excellence Model ในปี 2011 ซึ่งหลักเกณฑ์การพิจารณารางวัลประกอบด้วย 3 criteria และ 27 sub-criteria โดยมุ่งเน้นการพิจารณาเกี่ยวกับ

- 1.1) ความเป็นผู้นำ: โดยพิจารณาจากการที่องค์กรได้ให้ความสำคัญกับการฝึกฝนและพัฒนาบุคลากร โดยต้องกำหนดไว้ในภารกิจ และค่านิยมขององค์กร ซึ่งผู้บริหารต้องมีส่วนร่วมสำคัญในการผลักดันและสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน โดยการเรียนรู้นั้นต้องตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรและเป็นไปตามความต้องการของบุคลากร มีการกำหนดให้มีแรงจูงใจในรูปแบบต่างๆ
- 1.2) วัฒนธรรมการเรียนรู้: โดยพิจารณาจากความกระตือรือร้นของบุคลากรภายในองค์กรในการเรียนรู้ ฝึกฝนสิ่งใหม่ และความพยายามในการสร้างองค์กรให้เป็นสถาบันการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง มีการสร้างค่านิยม
- 1.3) กลยุทธ์การเรียนรู้: มีการกำหนดกลยุทธ์เกี่ยวกับการฝึกฝน อบรม การเรียนรู้ในระดับต่างๆ

2) Pakistan

“National Productivity Organization” เป็นหน่วยงานภาครัฐของประเทศปากีสถานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพ การพัฒนาคุณภาพการให้บริการภาครัฐ และการสร้างนวัตกรรมในปากีสถาน โดยได้ริเริ่มการใช้ PMQA ในปี 2010 ซึ่งพัฒนามาจากรางวัล MBNQA โดยได้จัดให้มีการมอบรางวัล “Prime Minister Quality Award” มีวัตถุประสงค์ในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ แบ่งปันประสบการณ์การพัฒนา และการสร้างมาตรฐานให้เทียบเท่าระดับโลก มีโครงสร้างการทำงานคือ

- Panel of Assessors ทำหน้าที่ประเมินและให้ feedback
- Board of Judges ทำหน้าที่ประเมินผลรอบสุดท้ายของหน่วยงานที่ได้รับรางวัล
- Technical Sub-Committee ทำหน้าที่ให้ความช่วยเหลือเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การประเมิน การฝึกอบรม
- Government Council ทำหน้าที่กำหนดนโยบายและแนวทางในการส่งเสริมรางวัล

3) Philippines

ประเทศฟิลิปปินส์มีการออกพระราชบัญญัติ “Philippine Quality Award Act (R.A.9013)” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกระตุ้นให้องค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนมีการพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพของหน่วยงานเพื่อสร้างและส่งเสริมสินค้าและบริการที่มีคุณภาพแก่ประชาชน ซึ่งรางวัล Philippine Quality Award (PQA) จัดเป็นรางวัลสูงสุดของประเทศซึ่งจะมอบให้แก่หน่วยงานที่มีการบริหารจัดการที่โดดเด่น มี scope ของการให้รางวัลครอบคลุมหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนในทุกระดับ รางวัลนี้ได้รับการดัดแปลงเกณฑ์การให้รางวัลมาจาก MBNQA เช่นกัน โดย PQA แบ่งเกณฑ์ออกเป็น 7 หมวดตาม MBNQA และมีกระบวนการในการตรวจประเมินและมอบรางวัลคล้ายคลึงกัน กล่าวคือเมื่อหน่วยงานสมัครขอเข้ารับรางวัล จะต้องผ่านการประเมินตนเอง หลังจากนั้นจึงมีการตรวจสอบสถานที่จริงจากเจ้าหน้าที่และคณะกรรมการ มีการประกาศผลและมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การบริหารจัดการ สำหรับรางวัลได้มีการแบ่งออกเป็น 4 ประเภทรางวัล ได้แก่

- Recognition for Commitment to Quality
- Recognition for Proficiency in Quality Management
- Recognition for Mastery in Quality Management
- PQA for Performance Excellence

4) Republic of China

ในการส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการให้บริการของประเทศไต้หวัน ได้แบ่งการส่งเสริมการพัฒนาเป็น 2 ระยะ กล่าวคือ ตั้งแต่ปี 1996-2007 ไต้หวันได้นำเอาระบบ Total Quality Management มาใช้ในการพัฒนาองค์กรและมีการจัดตั้งรางวัล “Executive Yuan’s Service Quality Award” ซึ่งระยะต่อมาในปี 2008 จนถึงปัจจุบันได้เปลี่ยนเป็น “Government Service Quality Award” และมีการนำเอาหลัก Good Governance มาประยุกต์ใช้ด้วย วัตถุประสงค์หลักของรางวัลคือ การสร้างและพัฒนาปรับปรุงการให้บริการภาครัฐเพื่อให้ประชาชนเกิดความพึงพอใจ การใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อพัฒนาคุณภาพการให้บริการภาครัฐ และการกระตุ้นให้หน่วยงานต่างๆ ของภาครัฐเกิดการบูรณาการการให้บริการประชาชนร่วมกัน นอกจากการให้บริการแบบ online แล้ว หน่วยงานภาครัฐของไต้หวันยังมีการพัฒนาช่องทาง

ให้บริการแบบ Door to Door Service ซึ่งเป็นการให้บริการภาครัฐแก่ประชาชนถึงบ้าน และมี Mobile Motor Vehicle Office ซึ่งให้บริการแบบเร่งด่วนอีกด้วย

5) Republic of Korea

ประเทศเกาหลีใต้ มีการพัฒนาระบบ “Productivity Management System” (PMS) ซึ่งเป็นระบบที่ช่วยบริษัทต่างๆ เกี่ยวกับระบบบริหารจัดการผลผลิตภาพของหน่วยงาน รวมถึงการให้บริการแบบ one-stop service โดย 60% ของค่าใช้จ่ายได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากรัฐบาล รูปแบบการทำงานของระบบแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ

- การประเมินสมรรถนะของหน่วยงาน
- การค้นหาปัญหาและทางแก้ไข
- การให้คำปรึกษา และฝึกอบรม
- การประเมินภายหลังเข้าสู่ระบบ

โดยระบบดังกล่าวมีความคล้ายคลึงกับ MBNQA โดยแบ่งการให้คำปรึกษาเป็น 7 หมวด ได้แก่ Leadership, Productivity Promotion Activity, Customer & Market, Productivity Analysis, HR Management, Process Management, และ Productivity Result โดยหน่วยงานที่เข้าร่วมจะได้รับใบประกาศนียบัตร

นอกจากนี้ เกาหลีใต้ยังได้จัดให้มีการมอบรางวัล “National Productivity Award” (NPA) โดยได้ทำการ Benchmarking กับ MBNQA และ JQA ซึ่งรางวัลได้มีการมอบให้ทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชน มีการแบ่งรางวัลเป็น 3 ระดับ คือ Grand Prize, Sectional Prize, และ Special Prize โดยมีการแบ่งหมวดหมู่ของรางวัล อาทิ Manufacturing Industry, Service Industry, Public Sector เป็นต้น

6) Sri Lanka

นอกจากรางวัล “National Productivity Awards” ซึ่งเป็นรางวัลสูงสุด ประเทศศรีลังกาได้มีการแบ่งประเภทรางวัลออกเป็นอีกหลายประเภทย่อยๆ เพื่อทำการส่งเสริมคุณภาพการบริหารจัดการในแต่ละด้าน เช่น Performance Evaluation Award, Local Authority Management Award, National Health Excellency Award, National Best Quality ICT Award เป็นต้น สำหรับรางวัล National Productivity Awards มีการแบ่งหมวดการประเมินเป็น 5 หมวด คือ Leadership, Employees, Process Improving, Measuring Customer Satisfaction และ Results มีการใช้หลัก Plan Do Check Act (PDCA) โดยวัตถุประสงค์ของรางวัลคือเพื่อมุ่งเน้นในการลดระยะเวลาการให้บริการ การปรับปรุงพัฒนากระบวนการ การเพิ่มคุณภาพการให้บริการ การเปลี่ยน mind set ของเจ้าหน้าที่ภาครัฐ เป็นต้น

7) Vietnam

ประเทศเวียดนาม ได้มีการตั้งหน่วยงาน “The Directorate of Standards, Metrology, and Quality” (STAMEQ) ซึ่งเป็นหน่วยงานภายใต้กำกับของกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทำหน้าที่ในการพัฒนานโยบาย แผนงาน กลยุทธ์ ตัวชี้วัดมาตรฐาน ตลอดจนการประเมินคุณภาพการให้บริการของภาครัฐ นอกจากนี้ ยังรับผิดชอบในการกำหนดหลักเกณฑ์ต่างๆ เพื่อส่งเสริมสนับสนุน Vietnam National Quality Award (VNQA) โดยรางวัลได้เริ่มมอบครั้งแรกตั้งแต่ปี 1996 แก่หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน

สำหรับเกณฑ์การพิจารณา แบ่งออกเป็น 7 หมวดตาม MBNQA และมีกระบวนการในการพิจารณาที่คล้ายคลึงกัน อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันการมอบรางวัลยังประสบปัญหาเกี่ยวกับการส่งเสริมสนับสนุนให้เป็นที่

รู้จักในระดับกว้าง รวมทั้งขาดผู้เชี่ยวชาญที่มีทักษะในการประเมินและเป็นที่ปรึกษา ตลอดจนขาดแคลน เครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ

2.4 เนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาดูงานแต่ละแห่ง (ถ้ามี) พร้อมแนบภาพประกอบ

The Institute of Technical Education (ITE) เป็นสถาบันการศึกษาระดับต่อเนื่องจากมัธยมศึกษา ก่อตั้งในปี 1992 ภายใต้กำกับของกระทรวงศึกษาธิการ ประเทศสิงคโปร์ มีภารกิจในการจัดการเรียนการสอนสายเทคนิคและสายอาชีพ เพื่อสร้างผู้เชี่ยวชาญในสาขาที่ประเทศมีความจำเป็นและขาดแคลน มีการบริหารจัดการองค์กรที่มีความโดดเด่นส่งผลให้ที่ผ่านมาได้รับรางวัลมากมาย อาทิ

- Global Harvard-IBM Innovations Award in Transforming Government (2007)
- Singapore Quality Award with Special Commendation (2011)
- Public Service Premier Award (2011)
- Corporate HR Champion Award (2014)
- President's Award for the Environment (2014)

จากการศึกษาดูงานการบริหารจัดการของ ITE พบว่าผู้บริหารระดับสูงขององค์กรคือส่วนสำคัญที่สุดที่ช่วยขับเคลื่อนการดำเนินงานของ ITE ไปสู่จุดหมาย โดยจากการสังเกต ผู้บริหารของ ITE มีลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

- มีความฉลาด (Intelligence) มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ และมีความสามารถจัดการกับปัญหาต่างๆ หรือเรื่องราวต่างๆ ได้อย่างดี
- มีวุฒิภาวะทางสังคมและใจกว้าง (Social Maturity and Achievement Drive) มีความสนใจสิ่งต่างๆ รอบตัวอย่างกว้างขวาง มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีความอดทน เป็นคนมีเหตุผล เป็นคนเชื่อมั่นในตนเอง และนับถือตนเอง มีความรับผิดชอบอย่างสูง
- มีแรงจูงใจภายใน (Inner Motivation) มีแรงขับที่จะทำอะไรให้เด่น ให้สำเร็จอยู่เรื่อยๆ เมื่อทำสิ่งหนึ่งสำเร็จก็ต้องการที่จะทำสิ่งอื่นต่อไป เมื่อทำสิ่งใดสำเร็จก็จะกลายเป็นแรงจูงใจทำทลายให้ทำสิ่งอื่นให้สำเร็จต่อไป
- มีเจตคติที่ดีเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Attitudes) กล้ายอมรับและพูดให้ผู้อื่นรับทราบ เสมอว่า งานที่สำเร็จนั้นมีคนอื่นช่วยทำ ไม่ใช่เขาทำเอง มีความเข้าใจและทักษะทางสังคมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น ให้ความนับถือผู้อื่น ยอมรับศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของคนอื่น และมีความสนใจร่วมกับผู้อื่น

2.5 เนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากการเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม (Group Discussion)

ในการเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม ผู้เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการได้ทำการศึกษา วิเคราะห์รางวัลที่มีการจัดตั้งในหลายๆ ประเทศ ทั้งรางวัลที่เกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารและผู้นำองค์กร รางวัลเกี่ยวกับการวางแผนยุทธศาสตร์ รางวัลเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรบุคคล รางวัลเกี่ยวกับการจัดการขั้นตอนกระบวนการ รางวัลเกี่ยวกับการมุ่งเน้นลูกค้าผู้บริโภค รางวัลเกี่ยวกับการจัดการข้อมูลสารสนเทศ รางวัลเกี่ยวกับการคิดค้นนวัตกรรม รางวัลเกี่ยวกับการให้บริการที่เป็นเลิศ รางวัลเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมและการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ เป็นต้น โดยรางวัลทั้งหมดดังกล่าวถือเป็นรางวัลเพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ โดยผู้เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ในประเด็นต่างๆ อาทิ

- ประโยชน์ที่ได้จากการใช้รางวัลเป็นเครื่องจูงใจในการปรับปรุงพัฒนาระบบงานภาครัฐ

- สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการใช้รางวัลเป็นเครื่องมือเพื่อจูงใจ
- ความเหมือนและความแตกต่างระหว่างรางวัลสำหรับส่วนราชการและหน่วยงานภาครัฐ ในประเภทต่างๆ
- รางวัลใดบ้างที่ประสบความสำเร็จ
- ปัจจัยใดที่ทำให้รางวัลประสบความสำเร็จ
- ปัจจัยใดที่ทำให้รางวัลไม่ประสบความสำเร็จ และแนวทางการแก้ไข เป็นต้น

ส่วนที่ 3 ประโยชน์ที่ได้รับจากการเข้าร่วมโครงการ

3.1 ประโยชน์ต่อตนเอง

- 1) ได้รับความรู้เกี่ยวกับหลักเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริการ รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
- 2) ได้รับการประสบการณ์เกี่ยวกับวิธีการบริหารจัดการองค์กรที่เป็นเลิศจากหน่วยงานชั้นนำระดับนานาชาติ
- 3) ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้หลักเกณฑ์ วิธีการจัดการรางวัลของประเทศต่างๆ

3.2 ประโยชน์ต่อหน่วยงานต้นสังกัด

- 1) บุคลากรได้รับการถ่ายทอดประสบการณ์การบริหารจัดการรางวัล ตลอดจนการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินต่างๆ จากการทำ Workshop
- 2) ความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับนำไปสู่การปรับปรุงเกณฑ์รางวัล ให้การประเมินมีประสิทธิภาพ และมีแรงจูงใจในการเข้าร่วมของหน่วยงานต่างๆ มากขึ้น

3.3 ประโยชน์ต่อสายงานหรือวงการในหัวข้อนี้ๆ

- 1) เพิ่มพูนองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กร อันจะส่งเสริมให้การพัฒนาาระบบราชการเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ

3.4 กิจกรรมการขยายผลที่ได้ดำเนินการภายในระยะเวลา 60 วันนับจากวันสุดท้ายของโครงการ

(กิจกรรม เช่น การฝึกอบรมภายในหน่วยงาน การบรรยายให้กับทีมงาน บทความที่ลงจดหมายข่าวในหน่วยงาน เป็นต้น โดยสรุปรายละเอียดกิจกรรม พร้อมภาพประกอบ และใบลงชื่อผู้ร่วมกิจกรรม)

- การทำ Knowledge Management ภายในหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนองค์ความรู้ให้เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการทำ PMQA ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

3.5 กิจกรรมการขยายผลที่จะดำเนินการภายใน 6 เดือนหลังเข้าร่วมโครงการ

(กิจกรรมขยายผล เช่น แผนงานกิจกรรมที่จะดำเนินการ เป็นต้น โดยส่งเอกสารสรุปรายละเอียดกิจกรรม พร้อมภาพประกอบ เมื่อเสร็จสิ้นกิจกรรมให้ส่วนวิเทศสัมพันธ์)

- การเป็นวิทยากรเกี่ยวกับ PMQA ให้กับหน่วยงานต่างๆ ภาครัฐที่มีความสนใจ

ส่วนที่ 4 เอกสารแนบ

- 4.1 กำหนดการฉบับล่าสุด (Program)
- 4.2 เอกสารประกอบการประชุม/สัมมนา (Training Materials)
- 4.3 ประวัติโดยสังเขปของวิทยากรบรรยาย (CV)
- 4.4 รายงานก่อนการเดินทาง (Country Paper-Thailand)

4.5 เอกสารนำเสนอผลงานหลังจากเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม (Group Presentation)

หมายเหตุ

1. ตัวอักษรและขนาดของตัวอักษรที่ใช้ คือ Cordia New 14 pt.
2. รายงานการเข้าร่วมโครงการเอพีไอ ต้องจัดทำเป็นรายบุคคล และมีกำหนดจัดส่งภายในระยะเวลา 60 วันนับจากวันสุดท้ายของโครงการ
3. การจัดส่งรายงาน สามารถดำเนินการด้วยวิธีต่อไปนี้
 - ก. ในกรณีเอกสารแนบเป็นซอฟต์แวร์ ให้บันทึกไฟล์รายงานและเอกสารแนบทั้งหมดลงแผ่นซีดีและจัดส่งมาทางไปรษณีย์ หรือ
 - ข. ในกรณีเอกสารแนบเป็นกระดาษ ให้ส่งไฟล์รายงานทางอีเมล (liaison@ftpi.or.th) และส่งสำเนาเอกสารแนบทั้งหมดมาทางไปรษณีย์

ที่อยู่ ... ส่วนวิเทศสัมพันธ์ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
อาคารयाकुลท์ ชั้น 12 เลขที่ 1025 ถนนพหลโยธิน แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400
4. การเผยแพร่ สามารถติดตามการเผยแพร่รายงานการเข้าร่วมโครงการเอพีไอหรือรายงานที่จัดทำโดยผู้เข้าร่วมโครงการเอพีไอในโครงการอื่นๆ ได้ที่ <http://www.ftpi.or.th/โครงการระหว่างประเทศ/บทความจากผู้เข้าร่วมโครงการ/tabid/106/language/th-TH/Default.aspx>
5. หากท่านไม่ดำเนินการจัดทำเอกสารหลังการสัมมนาตามเงื่อนไขข้างต้น ส่วนวิเทศสัมพันธ์จะจัดส่งหนังสือแจ้งการขึ้นทะเบียน Black list ไปยังหน่วยงานต้นสังกัด โดย (1) ในกรณีที่จัดส่งรายงาน จะขึ้นทะเบียนรายชื่อของท่านเป็นการถาวรและหน่วยงานต้นสังกัดเป็นระยะเวลา 2 ปี หรือ (2) ในกรณีจัดส่งเกินกำหนดระยะเวลา 60 วัน จะขึ้นทะเบียนรายชื่อของท่านเป็นระยะเวลา 2 ปี นับจากวันที่ส่งรายงาน ทั้งนี้ เพื่อให้ประกอบในการพิจารณาเสนอชื่อเป็นผู้สมัครเข้าร่วมโครงการเอพีไอในครั้งต่อไป