

รายงานการเข้าร่วมโครงการเอพีโอ
10-RP-45-GE-STM-B
Study Meeting on Innovation in Public-sector Service Delivery
ระหว่างวันที่ 1-5 พฤศจิกายน 2553
ณ จาการ์ตา ประเทศอินโดนีเซีย
จัดทำโดย น.ส.เพ็ญญา เมืองแก้ว
นักวิเคราะห์ สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.)
วันที่ 6 ธันวาคม 2553

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของโครงการ

1.1 รหัสและชื่อโครงการ

รหัสโครงการ : 10-RP-45-GE-STM-B

ชื่อโครงการ : Study Meeting on Innovation in Public-sector Service Delivery

1.2 ระยะเวลา

วันที่ 1-5 พฤศจิกายน 2553

1.3 สถานที่จัด

Jakarta, Indonesia

1.4 ชื่อเจ้าหน้าที่เอพีโอประจำโครงการ

1. Mr. Kunjung Masehat

Director of Productivity, Directorate General of Training and Productivity Development
Ministry of Manpower and Transmigration, Indonesia

2. Dr. A.K.P. Mochtan

Director, Administration and Finance Department, Asian Productivity Organization, Japan

1.5 จำนวนวิทยากรบรรยาย

จำนวน 4 คน ได้แก่

Mr. Arthur Daniels จากประเทศแคนาดา

Dr. Robin Mann จากประเทศนิวซีแลนด์



Ms.Magdalena Legaspi Mendoza จากประเทศฟิลิปปินส์

Mr.Hadrian Sjah Razad จากประเทศอินโดนีเซีย



1.6 จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการและประเทศที่เข้าร่วมโครงการ

จำนวน 20 คน มาจากประเทศต่างๆ ดังนี้ อินโดนีเซีย ไทย เวียดนาม เกาหลี มาเลเซีย อิหร่าน ปากีสถาน ฟิลิปปินส์ ศรีลังกา

ส่วนที่ 2 สรุปเนื้อหา/องค์ความรู้จากการเข้าร่วมโครงการ

2.1 ที่มาหรือวัตถุประสงค์ของโครงการโดยย่อ

เพื่อประเมินคุณภาพการให้บริการประชาชนของหน่วยงาน และวิเคราะห์ถึงประเด็นที่สามารถปรับปรุงการให้บริการให้ดีขึ้น โดยเทียบกับแนวทางการปฏิบัติและปัจจัยต่างๆ สำหรับการบริการของภาครัฐที่ประเทศสมาชิก APO ให้การยอมรับ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและเพิ่มระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร

2.2 สรุปเนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากการฟังบรรยาย (จำแนกตามหัวข้อและระบุชื่อวิทยากรบรรยาย)

การปรับปรุงบริการภาครัฐ ขอบข่ายและมุมมอง (Mr. Arthur Daniels)

บริบทของการปรับปรุงการบริการภาครัฐมีองค์ประกอบทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร ปัจจัยภายใน เช่น นโยบายจากภาครัฐ การที่มีการใช้เทคโนโลยีที่มากขึ้น การริเริ่มกระบวนการใหม่ภายในองค์กร การพัฒนาทักษะของพนักงานภายในองค์กร ปัจจัยภายนอก เช่น ความคาดหวังของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงไป การปฏิรูปของภาครัฐ การมีทรัพยากรอย่างจำกัด การมีเทคโนโลยีสมัยใหม่ และกระแสโลกาภิวัตน์

ขอบข่ายของการปรับปรุงบริการภาครัฐ ประกอบด้วย

- การให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง : เป็นการให้ความสำคัญกับประชาชน/ลูกค้า และศึกษา/สำรวจความต้องการ และความคาดหวังของประชาชน/ลูกค้าที่มีต่อภาครัฐ โดยหลายๆ องค์กรอาจดำเนินการร่วมกันและนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการปรับปรุงการให้บริการและบูรณาการการให้บริการร่วมกันได้
- การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย : เป็นการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้เพื่อให้บริการแก่ประชาชน เช่น เทคโนโลยีบัตรสมาร์ทการ์ด (ตัวอย่างเช่น มาเลเซีย) การให้บริการผ่านทางโทรศัพท์หรือทางอินเทอร์เน็ต (ตัวอย่างเช่น สิงคโปร์) การมีช่อง TV ของภาครัฐสำหรับให้บริการประชาชน (ตัวอย่างเช่น เกาหลี) เป็นต้น
- การปฏิรูประเบียบ ข้อบังคับต่างๆ : เป็นการกำหนดกฎระเบียบที่เหมาะสม ยกเลิกกฎระเบียบที่ซับซ้อนและไม่มีความจำเป็น เพราะกฎระเบียบที่มากและเคร่งครัดจนเกินไปทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของภาครัฐรวมถึงเศรษฐกิจของประเทศลดลง
- การมีส่วนร่วมของภาครัฐและเอกชน : การดำเนินงานร่วมกันของภาครัฐและเอกชน หรือ Public-private partnerships (PPP) เป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญที่ช่วยให้การปรับปรุงบริการแก่ภาคประชาชนมีประสิทธิภาพและรวดเร็วมากขึ้น โดยการสนับสนุนซึ่งกันและกันทั้งในเรื่องของนวัตกรรม เทคโนโลยี ทักษะ ความเชี่ยวชาญ และงบประมาณ โดย PPP อาจอยู่ในรูปแบบต่างๆ เช่น Design-Build (DB), Operation & Maintenance Contract (O&M), Design-Build-Finance-Operate (DBFO), Build-Own-Operate (BOO), Operation License, Finance Only
- การเชื่อมโยงการทำงานของภาครัฐ : เป็นการเชื่อมโยงและบูรณาการการบริการร่วมกันของหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการให้บริการประชาชน การทำงานร่วมกันช่วยให้เกิด

พลังในการขับเคลื่อน สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างของการเชื่อมโยง การบริการภาครัฐ อาทิ การมีจุดให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ (One stop service) การมีศูนย์บริการร่วม (Share service) การทำงานในลักษณะเครือข่าย

การให้บริการภาครัฐของประเทศแคนาดา (Mr. Arthur Daniels)

รัฐบาลของออนตาริโอ ประเทศแคนาดามีประชาชนทั้งสิ้น 12,000,000 คน มีข้าราชการทั้งสิ้น 61,000 คน ใน 23 กระทรวง และมีสำนักงานกระจายอยู่ในจังหวัดต่างๆ ทั้งสิ้น 1,800 แห่ง การปฏิรูปการบริการ ภาครัฐของออนตาริโอตั้งแต่ปี ค.ศ.1945-1972 เป็นการให้บริการในเชิงรับ ทำงานภายใต้กฎระเบียบต่างๆ มากมาย และมีข้าราชการเป็นศูนย์กลาง ต่อมาในช่วง ค.ศ.1972-1995 เริ่มมีการบริหารจัดการเชิงรุก มีนโยบายและลำดับความสำคัญในการดำเนินงาน มีแผนการดำเนินงานประจำปีและแผนการดำเนินงาน ระยะยาว เน้นการบริการจัดการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ต่อมาในปี 1995-1999 มีการปรับเปลี่ยน รูปแบบการดำเนินงานโดยให้ความสำคัญกับลูกค้า จัดทำแผนกลยุทธ์การดำเนินงาน นำเทคโนโลยีเข้ามา ใช้ในการสื่อสารและเชื่อมโยงข้อมูล มีการประเมินประสิทธิภาพการทำงาน และเน้นความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และตั้งแต่ ค.ศ.2000-ปัจจุบัน ได้ดำเนินงานโดยกลไกความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ เน้น ผลลัพธ์ในการดำเนินงาน สร้างความสามารถและการจัดการองค์ความรู้ สร้างมาตรฐานการบริการลูกค้า สร้างวัฒนธรรมที่ดีในการให้บริการ โดยวิสัยทัศน์ในการให้บริการภาครัฐของรัฐบาลออนตาริโอ คือ ทำให้ ประชาชนมั่นใจในคุณภาพการบริการ มุ่งเน้นการให้บริการในธุรกิจหลัก เป็นองค์กรขนาดเล็กและมีความ ยืดหยุ่น ให้บริการในลักษณะบูรณาการร่วมกัน และเชื่อถือได้

ขอบข่ายของการปรับปรุงบริการภาครัฐของออนตาริโอ

o การให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง :

- มีการจัดทำหนังสือคู่มือการบริการของภาครัฐ (Blue pages) โดยได้เพิ่มเติมหน้าที่โดยสังเขปของ หน่วยงานต่างๆ ไว้ด้วยเพื่อให้ประชาชนเข้าใจและใช้บริการได้ง่ายมากยิ่งขึ้น
- มีการสำรวจความต้องการในการรับบริการและความพึงพอใจในบริการของภาคประชาชนและ นำมาจัดลำดับความสำคัญสำหรับใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงบริการ โดยผลการสำรวจพบว่าสิ่งที่ ประชาชนต้องการ คือ การลดระยะเวลาในการขอรับบริการ, ปัญหาการทุจริต, การมี One stop service, ใช้เอกสารและแบบฟอร์มที่เข้าใจง่าย, ขยายชั่วโมงการให้บริการ, การได้รับข้อมูลการ บริการโดยง่าย, การให้บริการด้วยภาษาที่เรียบง่าย, การใช้บริการผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์, การที่ เจ้าหน้าที่มีอำนาจตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้ เป็นต้น
- ออนตาริโอสามารถบรรลุวัตถุประสงค์การให้บริการได้ด้วยหลักการสำคัญ 6 ข้อ คือ 1) การมี เป้าหมายให้ประชาชนเป็นศูนย์กลางบริการ 2)การให้บริการที่เหนือกว่า 3)การให้บริการแบบ บูรณาการ 4)การส่งมอบบริการที่มีประสิทธิภาพ 5)การมีพันธมิตรที่เข้มแข็ง และ 6)การเป็นองค์กร ที่มีศักยภาพสูง
- ออนตาริโอมีการจัดตั้งหน่วยงาน Ontario Service (ปี ค.ศ.2000) ขึ้นเพื่อให้ศูนย์กลางในการ ให้บริการแก่ประชาชน ทั้งบริการแจ้งเกิด แจ้งตาย ย้ายที่อยู่ จดทะเบียนรถยนต์ ทำใบขับขี่ จด ทะเบียนธุรกิจ เป็นต้น มีจุดให้บริการแบบเบ็ดเสร็จจำนวน 60 แห่ง เพื่อให้ประชาชนในออนตาริโอ สามารถเข้าถึงบริการได้ง่ายขึ้น รวมทั้งมี Call Center ที่ให้บริการประชาชนผ่านทางโทรศัพท์ และ เว็บไซต์ของรัฐที่ให้ประชาชน รวมถึงมีการติดตั้งเครื่องให้บริการอัตโนมัติ (Kiosk) ใน

ห้างสรรพสินค้าและหน่วยงานของรัฐบางแห่งเพื่อให้ประชาชนสามารถรับบริการจากรัฐได้ตลอด 24 ชั่วโมง/วัน และ 7 วัน/สัปดาห์

- ออนตาริโอมีการกำหนดมาตรฐานการให้บริการประชาชนอย่างชัดเจน อาทิ ในหนึ่งครั้งของการรับบริการประชาชนจะใช้เวลา 5-9 นาทีในการคอยคิวการรับบริการ. จะติดต่อกับเจ้าหน้าที่ไม่เกิน 2 คน, ใช้เวลาในการบริการไม่เกิน 15 นาที, กรณีติดต่อทางโทรศัพท์จะรอสายโทรศัพท์ไม่เกิน 30 วินาทีเพื่อติดต่อเจ้าหน้าที่ให้บริการ และสนทนากับเจ้าหน้าที่ไม่เกิน 2 คน, จะได้รับการตอบกลับภายในวันเดียวกันหากใช้บริการผ่านทาง email หรือ voicemail และจะใช้เวลาไม่เกิน 1-2 สัปดาห์สำหรับการติดต่อทางไปรษณีย์
- o การปฏิรูประเบียบ ข้อบังคับต่างๆ :
 - ลดการติดสินบนเจ้าหน้าที่ของรัฐ
 - ยกเลิกกฎหมายที่ล้าสมัย จำนวน 57 ฉบับ
 - ปรับปรุงกฎหมายให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น จำนวน 200 ฉบับ
 - ยกเลิกระเบียบข้อบังคับที่ไม่เหมาะสมมากกว่า 2,000 ฉบับ
 - สามารถช่วยธุรกิจได้มากกว่า 180 ธุรกิจจากปัญหาการติดสินบน ฯลฯ
- o การมีส่วนร่วมของภาครัฐและเอกชน
 - ออนตาริโอได้ร่วมกับภาคเอกชน (TARANET) เพื่อพัฒนาธุรกิจใช้ออนตาริโอ โดยร่วมลงทุนด้านการจดทะเบียนที่ดินโดยผ่านกลไกทางอิเล็กทรอนิกส์ ช่วยให้เกิดต้นทุนการดำเนินการระบบจดทะเบียนที่ดินของออนตาริโอ จาก 45 ล้านดอลลาร์ ในปี ค.ศ.1991 เป็น 21 ล้านดอลลาร์ ในปี ค.ศ. 2008 ลดจำนวนพนักงานที่ต้องปฏิบัติหน้าที่จาก 1,400 คน ในปีค.ศ.1991 เหลือเพียง 400 คน ในปี ค.ศ.2010 โดยสามารถลดเวลาในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่จากการใช้เวลาเป็นชั่วโมงหรือเป็นไม่กี่วินาที
 - ออนตาริโอได้ร่วมกับมหาวิทยาลัย (University of Guelph) ในการปรับปรุงบริการด้านการเกษตร แสงอาหารพันธุกรรมภาคเอกชนในการหารายได้และยกระดับการวิจัยและถ่ายทอด ดูแลโครงสร้างพื้นฐานและผู้เชี่ยวชาญให้คงอยู่เพื่อสนับสนุนภาคการเกษตร อาหาร ชุมชนชนบทในอนาคต รวมถึงแสวงหาช่องทางธุรกิจที่เป็นไปได้ด้วย ผลจากการดำเนินงานทำให้เงินทุนด้านการวิจัยเพิ่มมากขึ้น เงินทุนด้านการวิจัยเพิ่มสูงขึ้นจากภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม มีการจัดสิทธิบัตรและมีรายได้จากการอนุญาติให้ใช้สิทธิเทคโนโลยีประชาชนมีความพึงพอใจต่อการให้บริการห้องปฏิบัติการ มีเงินลงทุนในการปรับปรุงห้องปฏิบัติการ เครื่องมือและเทคโนโลยี
- o การเชื่อมโยงการทำงานของภาครัฐ :
 - ตัวอย่างที่ดีของการเชื่อมโยงการทำงานภาครัฐในออนตาริโอ ได้แก่ ศูนย์บริการร่วมออนตาริโอ (Ontario Share Service: OSS) ที่ให้บริการต่างๆ เช่น บริการด้านธุรกิจ การเงิน สวัสดิการ การอบรมทั่วไป การบริหารจัดการทั่วไป (บริการแบบฟอร์มต่างๆ บริการด้านการเดินทาง บริการแปลเอกสาร) ซึ่งสามารถช่วยให้ประหยัดค่าใช้จ่ายได้ประมาณ 300 ล้านดอลลาร์ต่อปี โดยมี 70% ของบริษัทเอกชนได้นำ OSS ไปปรับใช้เป็นกลยุทธ์ในการดำเนินงานของตนแล้ว
 - 5 ยุทธศาสตร์ในการผลักดัน OSS คือ 1) ลดต้นทุนของการบริการและผลิตภัณฑ์ 2) ปรับกระบวนการทำงานให้ง่าย 3) ปรับเปลี่ยนนโยบายให้สอดคล้องกับการบริการ 4) สนับสนุนการ

ให้บริการแบบฉลาด (เช่น เทคโนโลยีที่ผู้บริโภคสามารถบริการตนเองได้) 5) จัดหาทรัพยากรบุคลากรในองค์กรอย่างเหมาะสม

- ในปี ค.ศ.2008 OSS ได้มีการประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ จากผลการสำรวจพบว่า ผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจ 68% OSS จึงได้ดำเนินการปรับปรุงบริการ ยกกระดับความน่าเชื่อถือของการบริการ และสร้างมาตรฐานการให้บริการ

- o สรุปในภาพรวม : การปรับปรุงบริการภาครัฐของอินทราโอทำให้สามารถลดจำนวนข้าราชการที่ปฏิบัติงานลงได้จาก 82,000 (1995) เหลือ 60,000 (2003) ลดการใช้งบประมาณลงได้ขณะที่ความพึงพอใจของผู้รับบริการเพิ่มขึ้น โดยความพึงพอใจของประชาชนเพิ่มขึ้นจาก 48% (1998) เป็น 74% (2008), 94% ของผู้รับบริการพึงพอใจกับการใช้เครื่อง Kiosk, 95% ของผู้ติดต่อธุรกิจในอินทราโอพึงพอใจกับบริการที่ได้รับ และ 95% ของผู้รับบริการพึงพอใจกับการใช้บริการ Counter Services

พื้นฐานการบริการภาครัฐ (Mr. Arthur Daniels)

- o องค์ประกอบของการบริการที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง ประกอบด้วย การฟังเสียงของภาคประชาชน และภาคธุรกิจ ริเริ่มการบริการที่ให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง นำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริการ กำหนดมาตรฐานการบริการ ทำงานร่วมกันเป็นเครือข่าย มีกฎหมายที่ป้องกันการทุจริต และมีขั้นตอนการปฏิบัติที่ง่าย
- o ในประเทศแคนาดาได้มีการสำรวจความต้องการของประชาชนเพื่อศึกษาความคาดหวังและความพึงพอใจในการบริการของภาครัฐ และได้จัดลำดับความสำคัญของประเด็นที่ต้องมีการปรับปรุงการบริการเพื่อนำไปสู่แผนปฏิบัติการของภาครัฐ โดยประเด็นต้องมีการปรับปรุงได้แก่ การลดระยะเวลาในการขอรับบริการ, ปัญหาการทุจริต, การมี One stop service, ใช้เอกสารและแบบฟอร์มที่เข้าใจง่าย, ขยายชั่วโมงการให้บริการ, การได้รับข้อมูลการบริการโดยง่าย, การให้บริการด้วยภาษาที่เรียบง่าย, การใช้บริการผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์, การที่เจ้าหน้าที่มีอำนาจตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้ เป็นต้น โดยบริการที่ได้มีผลการประเมินความพึงพอใจสูงสุดคือ 5 อันดับคือ สถานีดับเพลิง ห้องสมุด สาธารณะ ซูเปอร์มาร์เก็ต สวนสาธารณะ และตำรวจ โดยช่องทางที่ใช้ในการสำรวจความพึงพอใจ คือ ผ่านการสำรวจในสำนักงานของภาครัฐ อินเทอร์เน็ต Kiosk ไปรษณีย์ การออกสำรวจโดยเจ้าหน้าที่ของรัฐ อีเมล โทรศัพท์ และแฟกซ์
- o การวัดความพึงพอใจและความคาดหวังของประชาชน ต้องใช้เครื่องมือเหมาะสมและไม่ซับซ้อน เพื่อให้สามารถใช้งานได้ง่ายในหน่วยงานบริการของภาครัฐ สามารถเทียบเคียงผลการศึกษาและแบ่งปันข้อมูลระหว่างหน่วยงานได้ และข้อมูลการศึกษาสามารถนำมาเปรียบเทียบกับหน่วยงานที่มีลักษณะใกล้เคียงกันได้ ช่วยให้สามารถระบุถึงส่วนงานที่ต้องมีการปรับปรุงคุณภาพการบริการได้ และข้อมูลดังกล่าวควรเก็บเป็นข้อมูลพื้นฐานเพื่อดูแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง นำไปสู่การเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติที่ดี และองค์ความรู้ต่างๆ อย่างเหมาะสม
- o การจัดการคุณภาพการให้บริการโดยเตรียมเทียบกับการปฏิบัติที่ดี ประกอบด้วย การกำหนดมาตรฐานการให้บริการทั้งการบริการผ่านสำนักงาน โทรศัพท์ อีเมล เป็นต้น การมุ่งเน้นคุณภาพการบริการ โดยผ่านการกำหนดแผนธุรกิจ การวัดผลการดำเนินงาน, การเพิ่มช่องทางการสื่อสารทั้งในและนอกองค์กร, การใช้เครื่องมือต่างๆ ในการบริหารจัดการเช่น การสำรวจความต้องการของลูกค้า ความเห็นจากพนักงาน การเปรียบเทียบกับมาตรฐาน และการใช้เครื่องมือทางสถิติ เป็นต้น การเป็น

องค์กรแห่งการเรียนรู้, และการจัดทำแผนการจัดการคุณภาพ โดยผ่านการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร จัดลำดับความสำคัญของสิ่งที่ต้องปรับปรุง กำหนดเป้าหมายการปรับปรุง และดำเนินการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

- o การมอบรางวัลแก่หน่วยงานที่มีการปรับปรุงบริการที่ดีสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมผลการดำเนินงานของรัฐบาลได้ โดยต้องมีการกำหนดเงื่อนไขให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล และพิจารณาถึงพัฒนาการของหน่วยงานในแต่ละปี โดยคำนึงหลักเกณฑ์สำคัญ 4 ประการ คือ 1) การให้ความร่วมมือในการดำเนินงานกับภาครัฐ 2) ผลการดำเนินงานในภาพรวมของกระทรวง 3) ผลการดำเนินงานของหน่วยงาน และ 4) การให้ความร่วมมือในการตรวจสอบและควบคุม
- o การปรับปรุงการให้บริการให้ง่ายต่อผู้ใช้บริการ ผู้ให้บริการควรลดการร้องขอเอกสารที่ซ้ำซ้อน ลดการให้ผู้รับบริการรอกแบบฟอร์มที่เกินความจำเป็นและลดการกรายละเอียดในส่วนที่ต้องใช้เวลานาน ควรปรับปรุงการประสานงานของภาครัฐในการบูรณาการฐานข้อมูลร่วมกันเพื่อลดการร้องขอเอกสารจากผู้รับบริการ และลดการรอกข้อมูลต่างลงในแบบฟอร์มขอรับบริการ
- o การบริหารจัดการแบบมุ่งเน้นผลงาน (Managing By Results; RBM) เป็นการรวมระบบการจัดการเข้าด้วยกันเพื่อมุ่งเน้นผลสำเร็จแห่งการบริการลูกค้า และสามารถปฏิบัติได้จริงในหน่วยงานเพื่อสร้างความเชื่อถือให้แก่ประชาชนผู้เสียภาษี
- o กฎแห่งการบริหารจัดการแบบมุ่งเน้นผลงาน (Managing By Results; RBM) ต้องประกอบด้วย การมุ่งเน้นที่ผลงาน, การให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง, การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้, มีการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน, มีการประเมินความเสี่ยง, มีการวัดผลการดำเนินงาน, และมีการติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน

ประเด็นปัญหา ความท้าทาย และลำดับความสำคัญของการปรับปรุงบริการภาครัฐ (Ms. Magdalena Legaspi Mendoza)

- o ประเด็นปัญหาของการบริการภาครัฐ ได้แก่ กฎเกณฑ์/วิธีปฏิบัติที่เข้มงวด ตายตัว, ด้อยประสิทธิภาพ, ด้อยคุณภาพ, ไม่มีความแน่นอน, ไม่เป็นทั่วถึง, ประสิทธิภาพไม่ดี, รวมถึงระบบราชการที่ล้มเหลวอื่นๆ
- o ส่วนหนึ่งของการส่งมอบบริการภาครัฐที่มีคุณภาพได้จากการอำนวยความสะดวกต่อการทำธุรกิจ, ความสามารถในการแข่งขันในระดับโลก, และการมีตัวชี้วัดที่เป็นสากล
- o การปกครองอย่างมีคุณภาพต้อง มีความน่าเชื่อถือ มีเสถียรภาพทางการเมือง (มีการปฏิบัติที่เป็นไปตามรัฐธรรมนูญ และไม่มีการก่อการร้าย) มีรัฐบาลที่มีประสิทธิภาพ (มีข้าราชการมีคุณภาพ อิศระจากภาคการเมือง มีนโยบายที่น่าเชื่อถือและนำไปสู่การปฏิบัติ) มีระเบียบข้อบังคับที่มีคุณภาพ (โดยรัฐสามารถกำหนดและปฏิบัติตามนโยบายเหล่านั้น และมีระเบียบข้อบังคับเพื่อการสนับสนุนการพัฒนาภาคเอกชน) มีการควบคุมโดยกฎหมาย (กฎหมายต้องมีความยุติธรรม มีประสิทธิภาพในการบังคับใช้) และมีการควบคุมคอร์รัปชัน (มีการสอดส่องดูแลการคอร์รัปชันทั้งโดยภาครัฐและประชาชน)
- o ปัจจัยที่ส่งผลให้มีการปฏิรูปการบริการภาครัฐ ประกอบด้วย ปัจจัยจากภาคการเมือง เช่น การเพิ่มความเชื่อถือและความรับผิดชอบต่อภาครัฐ การลดขนาดของระบบราชการ, ปัจจัยจากภาคสังคม เช่น ความไม่เท่าเทียมกัน การแบ่งแยกและแตกแยกในสังคม, ปัจจัยจากองค์กรภายนอก เช่น โลกาภิวัตน์ของระบบเศรษฐกิจและการเมืองทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารจัดการไปสู่การ

กระจายอำนาจ, และปัจจัยจากเศรษฐกิจ เช่น แนวโน้มการตลาดที่ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม ความยากจนของประชาชน เป็นต้น

- o รูปแบบการปรับปรุงการบริการภาครัฐในประเทศแถบเอเชีย ได้แก่ การปรับเปลี่ยนโครงสร้าง การมอบรางวัลด้านคุณภาพ รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-governance) จุดให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ (One stop shop) การสำรวจความพึงพอใจ การลดการทุจริต และ Public-private partnerships (PPP)
- o จากการสำรวจของ APO เกี่ยวกับสถานะด้านการบริการภาครัฐของประเทศสมาชิก APO ในปี ค.ศ. 2009 สามารถจัดความสำคัญของประเด็นความท้าทายในการจัดเตรียมบริการภาครัฐที่ดี ได้ดังนี้
 - อันดับที่ 1 คือ ด้านโครงสร้าง ด้านการดำเนินงานตามนโยบาย ด้านขีดความสามารถ,
 - อันดับที่ 2 คือ ด้านการบริการจัดการ การพัฒนานโยบาย และภาวะผู้นำ
 - อันดับที่ 3 คือ ด้านงบประมาณ ด้านการเงิน ด้านการเมือง และ
 - อันดับที่ 4 คือ ด้านระบบที่ไม่มีประสิทธิภาพ รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ การบริหารบุคลากรและผลจากการสำรวจโดยมุ่งเน้นที่ ธรรมชาติของการบริหารจัดการ ประชาชนและข้าราชการ พบว่าประเทศไทยมีประเด็นที่ต้องปรับปรุงได้แก่ การทำงานร่วมกันของภาคการเมืองและสังคม และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
- o ผลที่ได้จากการนำนวัตกรรมมาใช้ในการบริการภาครัฐ คือ การยกระดับคุณภาพการบริการด้วยขั้นตอน/กระบวนการให้บริการที่ง่ายและระบบบริหารจัดการแบบมุ่งเน้นผลงาน, เพิ่มระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, ปรับปรุงค่าใช้จ่ายผลผลิต ประสิทธิภาพ และภาพรวมการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งทำให้เกิดความโปร่งใสการดำเนินงาน

นวัตกรรมการบริการภาครัฐของประเทศอินโดนีเซีย (Mr. Hadrian Sjah Razad)

- o การให้บริการอย่างมีคุณภาพจะเป็นการเสริมสร้างรากฐานของธรรมชาติของประเทศไทย ปรับปรุงสวัสดิการ สาธารณะ พัฒนาศักยภาพของประเทศ และสนับสนุนการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจ กระทรวงพาณิชย์ของประเทศอินโดนีเซียจึงได้ริเริ่มการปฏิรูปการขั้นตอนปฏิบัติในการให้บริการการอนุญาตทางการค้าตั้งแต่หลังปี ค.ศ.2000 เป็นต้นมา โดยเริ่มจากการระบุนโยบายโดยคำนึงถึงขั้นตอนงานใช้บริการที่ง่าย และเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับประชาชน เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการบริการที่ได้มาตรฐานมากยิ่งขึ้น ตัวอย่างหนึ่งในการปรับปรุงบริการคือ การใช้ Certificate of Origin (COO) เพื่อปรับปรุงการให้บริการการรับรองคุณภาพสินค้า ในปี ค.ศ.2005 โดยมีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้
 - ทบทวนกฎระเบียบและระบุมความซ้ำซ้อน
 - ทำแผนที่นำทางขององค์กรตามแนวโน้มที่เป็นเหตุเป็นผล
 - ทำแผนที่ธุรกิจเพื่อระบุแนวโน้มส่วนที่อาจจะเป็นปัญหาคอขวด
 - ทำให้ขั้นตอนการตีพิมพ์ COO ง่ายต่อการใช้งาน
 - พัฒนาระบบอิเล็กทรอนิกส์
 - พิสูจน์ / หาที่มาดั้งเดิมของสินค้า
 - พัฒนาความสามารถและถ่ายทอดเทคโนโลยี
 - บริหารจัดการความเปลี่ยนแปลง
- o สำหรับ Rules of origin (ROO) เป็นเครื่องมือที่มีชื่อเสียงมานานในทางการค้า โดยใช้ในการตรวจสอบและป้องกันการถ่ายเทสินค้าจากประเทศหนึ่งไปยังประเทศหนึ่ง เพื่อหวังผลประโยชน์ใน

- การได้รับสิทธิประโยชน์ทางภาษีจาก FTA โดย ROO เป็นเกณฑ์ความต้องการที่กำหนดโดยประเทศที่เป็นแหล่งกำเนิดสินค้า เพื่อยับยั้งการนำเข้าสินค้าในหลายกรณีที่วัตถุประสงค์ในการหลีกเลี่ยงภาษี
- o อินโดนีเซียมีสำนักงาน COO ระดับภูมิภาค ทั้งหมด 85 แห่ง โดย 28 แห่ง มีการเชื่อมโยงข้อมูลออนไลน์แบบ Real time ผู้ส่งออกสามารถส่งเอกสารให้ COO ผ่านสำนักงานแห่งใดแห่งหนึ่งได้ ทั้งในรูปแบบ email หรือส่งข้อมูลในรูปแบบของ Diskette/ flash disk / USB หรือส่งข้อมูลผ่านทางเว็บไซต์ (www.skaservices.com) สำหรับอีก 57 แห่ง มีลักษณะการให้บริการแบบกึ่งออนไลน์ ผู้ส่งออกสามารถส่งเอกสารให้ COO โดยยื่นผ่านสำนักงาน และทางเว็บไซต์ข้างต้น
 - o ผลจากการดำเนินงานพบว่า ระบบมีความปลอดภัยและช่วยลดความผิดพลาดที่เกิดจากการทำงานแบบ Manual การพัฒนาระบบอิเล็กทรอนิกส์สามารถลดภาระงานและสะดวกในการเรียกดูข้อมูลย้อนหลัง การส่งข้อมูลผ่านระบบออนไลน์สามารถลดขั้นตอนการปฏิบัติงานได้อย่างมีนัยสำคัญ และ 3 ปีหลังจากการใช้งานระบบและขั้นตอนการในการปฏิบัติงานมีเสถียรภาพ ประชาชน (ทั้งข้าราชการและผู้ส่งออก) ได้รับความสะดวกสบาย และทุกๆ ปีจะมีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงการทำงาน และฝึกอบรมพนักงานใหม่เพื่อเป็นการป้องกันปัญหาการเปลี่ยนงาน/ย้ายงานของพนักงานด้วย
 - o ปัจจัยแห่งความสำเร็จประกอบด้วย ความจริงจังและต่อเนื่องในการปรับปรุงของผู้บริหารระดับสูง การจัดสรรทรัพยากรจากระดับสูงสุดและระดับกลาง การพยายามปรับเปลี่ยนการจัดการโดยมุ่งเน้นที่ประชาชน กระบวนการ และเทคโนโลยี จัดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อนและเป็นคอขวดโดยใช้ขั้นตอนที่ง่าย และได้มาตรฐานในเชิงคุณภาพ ต้นทุน และเวลา มีการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเพียงพอ สามารถรับมือกับรายละเอียดทางเทคนิค แนวคิดและการเข้าใจที่ไม่ถูกต้องได้

ภาพรวมของเครื่องมือและวิธีการในการปรับปรุงบริการภาครัฐ (Dr. Robin Mann)

- o ความเป็นมาของกรอบความเป็นเลิศด้านธุรกิจหรือ Business Excellence (BE) เริ่มขึ้นในปี ค.ศ.1979 โดยนำ Benchmarking มาใช้ ต่อมาในปี ค.ศ.1984 มีการนำระบบ Total Quality Management (TQM) เข้ามาใช้ ตามด้วย ISO 9000 Standards (1987), Baldrige Award (1988), Balanced Scorecard (1988), Business Excellence (2000) และปัจจุบัน (2010) มี 86 ประเทศที่นำ Business Excellence Award มาใช้
- o เครื่องมือ Benchmarking มีจุดเริ่มต้นจากบริษัท XEROX Corporation ในประเทศสหรัฐอเมริกา ที่ได้ประสบปัญหาอย่างรุนแรงในการแข่งขันทางการค้ากับบริษัทคู่แข่ง โดยบริษัท XEROX Corporation ได้นำบริษัทตนเองไปเปรียบเทียบกับบริษัทคู่แข่งทำให้บริษัทได้หันมาค้นหาในการที่จะลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ในกระบวนการผลิต ซึ่งนับตั้งแต่นั้นมาเทคนิค Benchmarking ก็ได้รับความนิยมเรื่อยมาจนกระทั่งถึงในปัจจุบันนี้
- o Benchmarking หมายถึง กระบวนการของการระบุ การทำความเข้าใจ และการประยุกต์ด้วยการนำเอาการปฏิบัติที่เป็นเลิศจากองค์กรต่างๆ ทั่วโลก เพื่อมาช่วยปรับปรุงผลการปฏิบัติงานองค์กรของตนเองให้ดียิ่งขึ้น โดยเป็นการมองออกไปข้างนอกเพื่อค้นหาและนำผลการปฏิบัติงานที่ประสบผลสำเร็จในระดับสูง มาหาทางในการวัดผลการปฏิบัติงานจริงขององค์กรตนเองเทียบกับสิ่งที่ดีที่สุดนั้น

- o Baldrige Criteria for Business Excellence เป็นหนึ่งในเครื่องมือที่นิยมนำมาใช้ในการบริหารจัดการคุณภาพองค์กร โดยมีเกณฑ์ในการประเมินทั้งสิ้น 7 หมวด และมีกรอบคะแนนในแต่ละหมวด ดังนี้
 - 1) การนำองค์กร (120 คะแนน)
 - 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (85 คะแนน)
 - 3) การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (85 คะแนน)
 - 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (90 คะแนน)
 - 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (85 คะแนน)
 - 6) การจัดการกระบวนการ (85 คะแนน)
 - 7) ผลลัพธ์การดำเนินการ (450 คะแนน)
 โดยต้องดำเนินการภายใต้ค่านิยมหลัก (Core Value) 11 ข้อ คือ 1)การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ 2)ความรับผิดชอบต่อสังคม 3)การให้ความสำคัญกับพนักงานและลูกค้า 4)ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นที่ลูกค้า 5)การมุ่งเน้นอนาคต 6)ความคล่องตัว 7)การเรียนรู้ขององค์กรและแต่ละบุคคล 8)การจัดการเพื่อนวัตกรรม 9)การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง 10)การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า 11)มุมมองเชิงระบบ
- o ควรให้ความสำคัญกับการเลือกวิธีประเมินผลที่เหมาะสม โดยการประเมินผลสามารถทำได้โดย การใช้แบบสอบถาม การทำ Workshop การทำแบบสอบถามร่วมกับการทำ Workshop และการมอบรางวัล โดยแต่ละวิธีใช้เวลาในการดำเนินงานตั้งแต่สั้นไปจนถึงมากตามลำดับ ทั้งนี้ วิธีที่ต้องใช้เวลามากก็ทำให้ผู้ประเมินได้รับข้อมูลเชิงลึกมากขึ้นด้วย
- o ผลจากการประเมินที่ได้นำไปจัดลำดับความสำคัญของสิ่งที่ต้องการดำเนินการปรับปรุง และจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน เมื่อดำเนินงานตามแผนแล้ว ต้องมีการติดตามผล และกลับเข้าสู่ขั้นตอนของการประเมินผลการดำเนินงานอีกครั้ง โดยดำเนินการเป็นวัฏจักรเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานให้ดีขึ้นเป็นลำดับ
- o ในปี ค.ศ.2009 ที่ผ่านมามี APO ได้มีการศึกษายุทธศาสตร์แห่งชาติด้านความเป็นเลิศทางธุรกิจ (Business Excellent: BE) ใน 5 ประเทศ ได้แก่ อินเดีย ญี่ปุ่น สิงคโปร์ ไต้หวัน และไทย ทำให้ทราบถึงประเด็นท้าทายที่แต่ละประเทศให้ความสำคัญ เช่น อินเดีย ให้ความสำคัญกับโรคไข้หวัดหมู การฟอกเงิน, สิงคโปร์ให้ความสำคัญกับประเด็นวิกฤตเศรษฐกิจของโลก การบูรณาการวัฒนธรรมและสังคม สังคมผู้สูงอายุ, ไต้หวันให้ความสำคัญกับนโยบายรัฐบาลและภาษีการค้า และสำหรับประเทศไทยมีประเด็นที่ให้ความสำคัญ คือ การลดต้นทุนด้านพลังงาน ปัญหาแรงงานขาดคุณภาพ และสำหรับประเด็นที่ต้องการยกระดับของไทยคือการพัฒนาไปสู่การมีเกณฑ์มาตรฐานระดับชาติที่ยั่งยืน (National Benchmarking)

เครื่องมือการทำ Benchmarking สำหรับบริการภาครัฐ (Dr. Robin Mann)

- o การทำ Benchmarking ทำให้หน่วยงานสามารถระบุจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงการดำเนินงานของตนเองได้ โดยเปรียบเทียบการดำเนินงานของหน่วยงานของตนเองกับหน่วยงานอื่นที่มีลักษณะของกระบวนการและกิจกรรมที่ใกล้เคียงกัน และการทำ Benchmarking สามารถทำได้ทั้งในด้านการเงินและด้านอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับการเงิน

- o สาเหตุที่ทำให้การดำเนินงานโครงการต่างๆ ล้มเหลวมักมาจากการไม่ทำการวิเคราะห์ต้นทุน/ผลผลิต (35%) ไม่มีแผนการดำเนินโครงการที่ดี (30%) ไม่ดำเนินการตามหลักการของ Benchmarking (30%) และไม่มีกรอบการใช้ Benchmarking (25%)
- o ปัญหาและอุปสรรคสำคัญในการทำ Benchmarking พบว่า มีหลายประการไม่ว่า ด้านการขาด วิเคราะห์ต้นทุนและประโยชน์ที่ได้รับ ความรู้ความเข้าใจไม่เพียงพอ ไม่ได้ทำตามขั้นตอนกระบวนการ Benchmarking อีกทั้งไม่ได้อธิบายวัตถุประสงค์ ขอบเขตการสนับสนุนและไม่ทำตามข้อตกลง จรรยาบรรณ Benchmarking
- o การกำหนดหัวข้อการทำ Benchmarking ต้องพิจารณาว่าองค์กรควรมีการปรับปรุงเรื่องใดก่อน โดย เริ่มต้นจากการวิเคราะห์หองค์กรของตนเองเสียก่อน จากมุมมองภายในที่เป็นประเด็นสำคัญภายใน องค์กร (Internal standpoint of productivity) และจากมุมมองภายนอกองค์กรที่มาจากลูกค้า (External standpoint of customer) โดยอาศัยข้อมูลประกอบทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ข้อมูลการตลาด กำไร ขาดทุน คุณภาพสินค้าบริการ ข้อร้อง เรียนจากลูกค้า ผลการประเมินจาก ลูกค้า และอื่นๆ ข้อมูลเหล่านี้จะช่วยในการตัดสินใจว่า การทำ Benchmarking ควรเริ่มที่ประเด็นใด ก่อน
- o ขั้นตอนการปฏิบัติที่ดีในการทำ Benchmarking คือ TRADE โดยที่
 T= Terms of Reference / การวางแผนการดำเนินงาน
 R= Research / การศึกษาสถานะปัจจุบัน
 A=Act / การเก็บข้อมูลและวิเคราะห์
 D=Deploy / สื่อสารและดำเนินการตามขั้นตอนปฏิบัติ
 E=Evaluate / ประเมินขั้นตอนการทำ Benchmarking และผลลัพธ์
 โดย TRADE มุ่งเน้นการแลกเปลี่ยนข้อมูลและการปฏิบัติที่ดี เพื่อนำมาสู่การปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน สินค้า และบริการ
 Terms of Reference / การวางแผนการดำเนินงาน
 - กำหนดประเด็นที่จะปรับปรุง
 - ทำรายละเอียดโครงการเบื้องต้น
 - กำหนดทีมงาน
 - อบรมทีมงาน
 - ทำความเข้าใจในประเด็นที่จะทำ Benchmarking
 - จัดทำขอบเขตการดำเนินงาน
 - จัดทำระบบเอกสาร
 - ทบทวนขั้นตอนการดำเนินงานในขอบเขตการดำเนินงาน
 - ดำเนินการขออนุมัติโครงการเพื่อดำเนินงานในขั้นตอนถัดไป
 (Terms of Reference ควรประกอบด้วยสาระสำคัญ คือ วิสัยทัศน์ ผู้รับผิดชอบ ทีมงาน ชื่อโครงการ เป้าหมาย ขอบเขตการดำเนินงาน ความเป็นมา วัตถุประสงค์ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ งบประมาณ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)

R= Research / การศึกษาสถานะปัจจุบัน ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

- เข้าใจประเด็นที่จะทำ Benchmarking
- กำหนดมาตรการดำเนินงาน
- ระบุสถานการณ์ดำเนินงานปัจจุบัน
- ทบทวนขั้นตอนการศึกษา
- ดำเนินการขออนุมัติโครงการเพื่อดำเนินงานในขั้นตอนถัดไป

A=Act / การเก็บข้อมูลและวิเคราะห์

- กำหนดเกณฑ์การเลือกหน่วยงานที่จะนำมาเป็น Benchmark
- เลือกหน่วยงานที่มีศักยภาพในการเป็น Benchmark
- ติดต่อและเชิญหน่วยงานที่เป็น Benchmark
- เตรียมการเพื่อเก็บข้อมูล
- ดำเนินการเก็บข้อมูล
- วิเคราะห์ข้อมูล
- จัดทำข้อเสนอแนะ
- ทบทวนขั้นตอนการปฏิบัติ
- ดำเนินการขออนุมัติโครงการเพื่อดำเนินงานในขั้นตอนถัดไป

D=Deploy / สื่อสารและดำเนินการตามขั้นตอนปฏิบัติ

- สื่อสารข้อมูลโดยละเอียด
- จัดทำแผนปฏิบัติการ
- ขออนุมัติแผนปฏิบัติการ
- ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ
- ทบทวนขั้นตอนการดำเนินการ
- ดำเนินการขออนุมัติโครงการเพื่อดำเนินงานในขั้นตอนถัดไป

E=Evaluate / ประเมินขั้นตอนการทำ Benchmarking และผลลัพธ์

- ทำการวิเคราะห์ต้นทุนและผลผลิต
- ทบทวนขั้นตอน TRADE
- แบ่งปันประสบการณ์และผลลัพธ์
- ปิดโครงการ

o 12 ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการทำ Benchmarking ได้แก่

1. การมีเป้าหมายและขอบเขตที่ชัดเจน
2. การมีผู้นำที่เข้มแข็ง
3. การจัดสรรทรัพยากรอย่างพอเพียง
4. การฝึกอบรมการทำ Benchmarking ให้แก่ทีมงาน
5. การลำดับความสำคัญของปัญหา / โอกาสที่จะปรับปรุง / กระบวนการดำเนินงาน
6. การดำเนินการทำ Benchmarking อย่างรวดเร็ว ซึ่งไม่จำเป็นต้องมีการดูงานในสถานที่จริง
7. การคิดนอกกรอบของหน่วยงานที่เราเลือกเป็น Benchmark

8. ต้องมั่นใจได้ว่าโครงการสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้
9. ต้องมั่นใจได้ว่าโครงการจะดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และทีมงานควรมีส่วนร่วมในการดำเนินงานและตรวจสอบการดำเนินงาน
10. ต้องมีการสื่อสารกันระหว่างผู้รับผิดชอบโครงการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
11. ทบทวนผลสำเร็จที่ได้รับ ฉลองความสำเร็จ และสรุปประเด็นสำหรับการเรียนรู้ในแต่ละโครงการ
12. ควรให้มืออย่างน้อย 1 คนที่จะเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการทำ Benchmarking และรู้วิธีการปฏิบัติโดยละเอียด

เครื่องมือ Business Excellence (BE) สำหรับบริการภาครัฐ (Dr. Robin Mann)

- o Business Excellence (BE) คือ ความเป็นเลิศในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติ และความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งได้ให้การยอมรับในขอบข่ายความเป็นเลิศทางธุรกิจ
- o ขอบข่ายงานด้านความเป็นเลิศทางธุรกิจ ประกอบด้วย Baldrige Criteria, EFQM Excellence Model, Japan Quality Award Model, Singapore Quality Award Criteria, Australian Business Excellence Framework, Canadian Business Excellence Framework
- o Baldrige Criteria เป็นเกณฑ์ที่นำไปสู่การประเมินองค์กร และที่สำคัญช่วยปรับปรุงการดำเนินงาน ซึ่งความสามารถ และผลการดำเนินงาน เป็นช่องของการสื่อสารและแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่ดีระหว่างองค์กรที่มีการดำเนินงานคล้ายกัน และเป็นเครื่องมือในการทำความเข้าใจและบริหารจัดการการดำเนินงาน และเป็นแนวทางในการวางแผนและเรียนรู้โอกาสในการปรับปรุงการดำเนินงาน
- o Awards Style assessment เป็นรูปแบบการประเมินองค์กรที่ดีต้องเริ่มต้นด้วยการจัดทำข้อมูลการปฏิบัติงาน ระบบ และผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างละเอียด และให้ผู้ประเมินเข้าตรวจสอบการดำเนินงานขององค์กรว่าเป็นไปตามเอกสารรายละเอียดที่ระบุไว้หรือไม่ หลังจากนั้นผู้ประเมินจัดทำรายงานผลโดยระบุจุดแข็งและโอกาสที่จะปรับปรุงการดำเนินงานโดยอ้างอิงข้อมูลจากเอกสารรายละเอียดและการเข้าตรวจสอบองค์กร
- o การใช้ Awards Style assessment มีข้อดีคือ คะแนนที่ได้จากการประเมินความถูกต้อง จุดแข็งและโอกาสที่ได้จากการวิเคราะห์มีความน่าเชื่อถือ ผู้จัดทำเอกสารและผู้ประเมินมีโอกาสในการเรียนรู้ ผลที่ได้สามารถนำมาใช้ในการจัดทำแผนปฏิบัติการได้ ส่วนข้อเสียคือ ต้องใช้เวลาและทรัพยากรมาก ใช้การนำเสนอวิธีการปฏิบัติมากกว่าการตรวจเยี่ยม และไม่มีข้อเสนอแนะสำหรับการทำแผนปฏิบัติการ
- o Questionnaire and workshop เป็นการประเมินโดยใช้แบบสอบถามและการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ เหมาะสำหรับการประเมินในส่วนที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวนมาก มีขั้นตอนการดำเนินการโดยให้ผู้จัดการระดับสูงและพนักงานทำการตอบแบบสอบถาม จากนั้นจัดประชุมเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม รวมถึงจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงการดำเนินงาน เปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่นที่มีลักษณะคล้ายกัน และให้ข้อเสนอแนะในการจัดทำแผนการดำเนินงาน
- o การใช้ Questionnaire and workshop มีข้อดีคือ คะแนนที่ได้มีความน่าเชื่อถือเมื่อคะแนนน้อยกว่า 300 คะแนน (อย่างไรก็ตามคะแนนที่ได้มีความน่าเชื่อถือน้อยกว่าวิธี Awards Style assessment) จุดแข็งและโอกาสที่ได้จากการวิเคราะห์มีความน่าเชื่อถือ เป็นวิธีการประเมินที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าและผู้มี

ส่วนได้ส่วนเสียจำนวนมาก ผลตอบรับที่ได้มีการเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่นแล้ว ผลที่ได้สามารถนำมาใช้ในการจัดทำแผนปฏิบัติการได้ ส่วนข้อเสียคือ ความน่าเชื่อถือของพนักงานมีผลอย่างมากที่ทำให้ได้มาซึ่งการตอบแบบสอบถามที่สมบูรณ์ วิธีนี้มีความถูกต้องน้อยกว่า Awards Style assessment ขาดมุมมองจากผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร

- o การประเมินตนเองมี 3 ขั้นตอนสำคัญ คือ ต้องมีค่านิยมสัญญาที่จะประเมินตนเอง จัดทำแผนในการประเมินตนเอง และมีทีมงานที่มีความเข้าใจในเรื่องการประเมินองค์กร

2.3 สรุปเนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาดูงานแต่ละแห่ง (ถ้ามี) พร้อมแนบภาพประกอบ

- ไม่มี -

2.4 สรุปเนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากการเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม (Group Discussion)

การนำกลยุทธ์และนโยบายการให้บริการภาครัฐที่ดีไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผล (Strategy/Policy Innovation) มีองค์ประกอบสำคัญที่ต้องดำเนินการ ประกอบด้วย

- o การสำรวจความต้องการของภาคประชาชน ระบุประเด็นและจัดลำดับความสำคัญประเด็นต่างๆ ตามความจำเป็นเร่งด่วน
- o ทบทวนและปรับปรุงกฎระเบียบข้อบังคับ วิธี และขั้นตอนการปฏิบัติงานต่างๆ ให้ง่ายขึ้นและเหมาะสมกับความต้องการของประชาชน โดยควรมีการพิจารณาทุกส่วนการให้บริการครอบคลุมทุกช่วงชีวิตของประชาชน
- o จัดทำมาตรฐานการให้บริการและคู่มือการปฏิบัติงาน โดยการปฏิบัติงานต่างๆ ในภาพรวมขององค์กรนั้นควรมีการถ่ายทอดลงสู่แผนการปฏิบัติงานเฉพาะบุคคลของพนักงานในองค์กรด้วย (อาจจะอยู่ในรูปแบบตัวชี้วัดรายบุคคล) เพื่อเป็นเครื่องมือในการเชื่อมโยงแผนปฏิบัติงานและมาตรการต่างๆ ให้ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างแท้จริง รวมทั้งควรมีแผนพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรให้สอดคล้องกับแผนการปฏิบัติงานด้วย
- o สร้างเครื่องมือต่างๆ ทั้ง Hardware, Software, Wetware เพื่อให้บริการตามแผนปฏิบัติงาน โดยให้สะท้อนมุมมองที่เกี่ยวข้อง อาทิ ความพึงพอใจของภาคประชาชน ผลการดำเนินงานโดยรวมของภาครัฐ และผลการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น
- o พิจารณาเครื่องมือในการวัดประสิทธิภาพการดำเนินงานอย่างเหมาะสม
- o นวัตกรรมสู่การบริการภาครัฐที่ดี อาทิ
 - กฎของเลข 1 (Rule of One) เช่น ประชาชนสามารถใช้บริการภาครัฐโดยดำเนินการผ่านทางอินเทอร์เน็ตเพียง 1 ปุ่ม, ผ่านเจ้าหน้าที่เพียง 1 คน, ติดต่อสถานที่เพียง 1 แห่ง, ใช้เพียง 1 แบบฟอร์ม เป็นต้น
 - ปรับเปลี่ยนมุมมองการให้บริการขององค์กร โดยใช้แนวคิดที่ประชาชนต้องมาก่อน
 - การบูรณาการข้อมูลหน่วยงานภาครัฐแบบออนไลน์
 - การใช้ธรรมาภิบาล มีสำนึกต่อสิ่งแวดล้อม และมุ่งพัฒนาอย่างยั่งยืน
 - การมีกฎระเบียบที่มีประสิทธิภาพ ลดขั้นตอนปฏิบัติต่างๆ ที่ซับซ้อนและยุ่งยาก คำนึงถึงประโยชน์ของประชาชนผู้ให้บริการเป็นหลัก

ส่วนที่ 3 ประโยชน์ที่ได้รับจากการเข้าร่วมโครงการ

3.1 ประโยชน์ต่อตนเอง

การได้เรียนรู้แนวคิด/หลักการและเครื่องมือในการปรับปรุงการบริการภาครัฐทำให้เกิดความตระหนักและเห็นถึงความสำคัญของการปรับปรุงกระบวนการและการบริหารจัดการที่เป็นส่วนสำคัญทำให้องค์กรสามารถรักษาประสิทธิภาพการดำเนินงานและพัฒนาระบบการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการได้เห็นตัวอย่างการบริการภาครัฐที่ดีของประเทศแคนาดา อินโดนีเซีย และประสบการณ์ในการปรับปรุงบริการของประเทศอื่นๆ ที่แตกต่างจากประเทศไทย นับเป็นโอกาสที่ดีในเรียนรู้แนวคิดในการดำเนินงานที่มีการบูรณาการการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐ เอกชน สถาบันการศึกษา และภาคประชาชน และรูปแบบการจัดการบริการภาครัฐ เช่น **การจัดหน่วยงานบริการลูกค้าแบบ One-stop Service** **การจัดตั้งศูนย์บริการร่วม (Service Link)** **การจัดตั้งหน่วยงาน Call Center** **การจัดตั้งหน่วยงานลูกค้าสัมพันธ์ (CRM : Customer Relationship Management)** **รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Governance)** เป็นต้น การศึกษาความคาดหวังของผู้รับบริการ และประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ รวมถึงได้เรียนรู้ทฤษฎี หลักการ และความเชื่อมโยงกันของเครื่องมือที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร เช่น Business Excellent, Best Practices, Benchmarking และขั้นตอนที่นำไปสู่การปฏิบัติ ความรู้ดังกล่าวสามารถใช้เป็นพื้นฐานในการศึกษา ค้นคว้า และเรียนรู้เพิ่มเติมด้วยตัวเองเกี่ยวกับเครื่องมือการบริหารจัดการคุณภาพองค์กรดังกล่าวและเครื่องมืออื่นๆ รวมถึงวิธีดำเนินการ ข้อดี ข้อเสีย ความเหมาะสมในการประยุกต์ใช้ ทั้งนี้ เพื่อนำความรู้ที่ได้ไปสู่วิเคราะห์และสังเคราะห์ทฤษฎี/แนวทางปฏิบัติต่างๆ ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม สามารถคิดสร้างโอกาสในการปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งขยายผลให้เป็นประโยชน์ต่อส่วนงานอื่นๆ ภายในองค์กรด้วย

3.2 ประโยชน์ต่อหน่วยงานต้นสังกัด

สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) เป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐที่มีพันธกิจหลักในด้านการสนับสนุนการวิจัย พัฒนา และวิศวกรรม โดยเฉพาะในสาขาเทคโนโลยีที่มีความสำคัญเพื่อมุ่งให้เกิดผลกระทบต่อภาคเศรษฐกิจหลักของประเทศ และยังมีพันธกิจเกี่ยวข้องในด้านการถ่ายทอดเทคโนโลยี พัฒนากำลังคน และพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระดับชาติทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีโดยเน้นความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นทั้งในภาครัฐ สถาบันการศึกษา และเอกชน เพื่อเป็นการสร้างขีดความสามารถทางเทคโนโลยีและความสามารถในการพึ่งพาตนเองในภาคการผลิตและบริการ และส่งเสริมให้เกิดการนำวิทยาศาสตร์ไปประยุกต์ใช้ในการสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน การดำเนินงานของ สวทช. จึงตั้งอยู่บนความคาดหวังของภาครัฐ เอกชน และประชาชนในการที่จะเห็น สวทช. มีส่วนในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมของประเทศด้วยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

ดังนั้น สวทช. ในฐานะองค์กรสมัยใหม่ที่มุ่งมั่นตั้งใจที่จะปรับปรุงกระบวนการและกลไกในดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ส่งมอบผลงานสู่สังคมให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดสามารถนำแนวคิดและเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กรข้างต้นมาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงแนวทางการดำเนินงาน อาทิ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์และวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) จากองค์กรอื่นที่มีลักษณะการดำเนินงานใกล้เคียงกัน หรือการทำ “Benchmarking” โดยยึดหลักแนวคิดที่ว่า สวทช. ไม่ได้เก่งในทุกเรื่อง ยังมีองค์กรที่เก่งมากกว่าในบางเรื่อง การศึกษาจากประสบการณ์ตรงขององค์กรอื่นแล้วนำมาประยุกต์ให้เหมาะสม จะช่วยประหยัดเวลาและลดการลองผิดลองถูก และเป็นเส้นทางลัดสู่ความเป็นเลิศอย่างก้าวกระโดด สามารถปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเลือกสรรและนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศเหล่านี้ไปใช้ในกระบวนการทำงานซึ่งไม่ใช่เป็นการลอกเลียนแบบแต่เป็นการสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ และทำให้ตอบคำถามได้ว่า องค์กรของเราอยู่ห่างชั้นกับองค์กรนั้นๆ แค่ไหน และต้องทำอย่างไร

บ้างจึงจะเดินไปถึงจุดหมาย หรือมีอุปสรรคตรงส่วนไหนในหน่วยงาน เมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่นๆ เป็นต้น และนอกจากนี้การดำเนินการดังกล่าวยังทำให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ Benchmarking ทำให้ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางหันมาสนใจกับทักษะความสามารถที่จำเป็นในการสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ทั้งด้านการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า และเพิ่มประสิทธิภาพในการส่งมอบ สามารถเพิ่มอัตราการเรียนรู้ภายใน สวทช. สร้างแนวคิดใหม่ และช่วยให้การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ต่าง ๆ ง่ายขึ้น นับเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการเรียนรู้เพื่อให้ก้าวทันองค์กรอื่น ๆ

3.3 ประโยชน์ต่อสายงานหรือวงการในหัวข้อนั้น ๆ

หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนที่มีการดำเนินงานเกี่ยวข้องกับการให้บริการประชาชนสามารถนำแนวคิดและเครื่องมือในการปรับปรุงคุณภาพการบริการข้างต้นมาประยุกต์ใช้ในการยกระดับการให้บริการและการทำงาน เพื่อตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของประชาชนที่มีความสลับซับซ้อนหลากหลายและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยหน่วยงานจะต้องดำเนินการโดยถือ “ประชาชนเป็นศูนย์กลางที่จะได้รับการบริการจากรัฐ” อย่างไรก็ตามการที่จะดำเนินการให้ประชาชนเป็นศูนย์กลางที่จะได้รับการบริการนี้หากจะแปลงเป็นรูปธรรมที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริงนั้น ในทางปฏิบัติค่อนข้างจะเป็นไปได้ยาก ด้วยสาเหตุส่วนหนึ่งมาจากรากฐานระบบราชการมาจากแนวคิดเดิมซึ่งไม่มีแนวคิดการให้บริการ แนวคิดข้าราชการยังติดอยู่กับระบบเดิม (Bureaucracy) ในด้านการมีสายการบังคับบัญชา มีการแบ่งงานตามความถนัดเฉพาะด้าน มีกฎระเบียบ ข้อบังคับ และวิธีการปฏิบัติงาน ลักษณะจึงเป็นการให้บริการแบบตั้งรับ ไม่มีแนวคิดเชิงรุก หรือมีแต่แนวคิดจากในออกนอกไม่มีแนวคิดจากนอกเข้ามา รวมถึงการขาดแนวคิดการแปลงแผนสู่การปฏิบัติเนื่องจากไม่มีแนวคิดในการบริหารจัดการที่ดีพอ ทั้งนี้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่ดี/เป็นเลิศ (Best Practices) จากองค์กรอื่นที่ทำได้ดีกว่า โดยเปรียบเทียบวัดให้รู้ถึงผู้ที่ได้ดีกว่า และเข้าไปเรียนรู้วิธีการปฏิบัติซึ่งทำให้ประสบความสำเร็จหรือมีค่า Benchmark สูง เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงองค์กรของตนเอง ในการกำหนดตัวองค์กรควรเปรียบเทียบกับผู้ที่มีผลการปฏิบัติที่ดีกว่าในระดับใดนั้นขึ้นอยู่กับความต้องการขององค์กรว่าต้องการปรับปรุงไปสู่ระดับใด หรือต้องการแข่งขันกับคู่แข่งระดับใด เช่น ระดับอุตสาหกรรม ระดับภูมิภาค หรือระดับโลก อย่างไรก็ตาม ค่าของ Benchmark เป็นตัวเลขซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ดังนั้น การปรับปรุงองค์กรโดยการเปรียบเทียบวัดและเรียนรู้จากผู้ที่ได้ดีกว่าจึงต้องมีการทำอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา เนื่องจากผู้ที่ได้ดีกว่าก็ย่อมมีการปรับปรุงตลอดเวลา วิธีปฏิบัติของผู้ที่ได้ดีกว่า/เป็นเลิศ (Best Practices) จึงเป็นข้อมูลสำคัญที่นำไปสู่การปรับปรุงองค์กรในการทำ Benchmarking

แม้ว่า Benchmarking ยังค่อนข้างเป็นเรื่องใหม่ ประเทศไทยเริ่มมีการนำเครื่องมือนี้มาใช้ในการปรับปรุงองค์กรอย่างเป็นระบบเมื่อไม่กี่ปีที่ผ่านมา แต่ในต่างประเทศมีการใช้กันอย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเทศสหรัฐอเมริกา โดยการนำ Benchmarking จะทำให้องค์กรสามารถรักษาและยกระดับความสามารถของตนเองเพื่อให้แข่งขันได้จากการเรียนรู้และปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงปรับปรุงในระยะยาวอันสืบ เนื่องจากเป็นการเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดจากภายนอกองค์กร ทำให้สามารถก้าวทันองค์กรอื่น ๆ จึงเป็นการปรับปรุงแบบก้าวกระโดด รวมทั้งเป็นการสนับสนุนรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award) ที่เป็นแรงกระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพด้านการจัดการ ซึ่งใช้แนวทางของ Malcolm Baldrige เป็นหลักเกณฑ์ในการ

3.4 กิจกรรมการขยายผลที่ได้ดำเนินการภายใน 1 เดือนหลังเข้าร่วมโครงการ

3.4.1 ดำเนินการศึกษา ค้นคว้า หาความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับการทำ Benchmarking และจัดทำเอกสารสรุปย่อเพื่อประชาสัมพันธ์ให้ความรู้แก่ทีมงานประสานหน่วยงานภายนอก (ภายใต้ฝ่ายนโยบาย แผนงาน และงบประมาณ) เนื่องจากเป็นทีมงานที่มีภารกิจหลักในการให้บริการข้อมูลของสำนักงานฯ ให้แก่หน่วยงาน/องค์กร

ภายนอก รวมถึงประชาชนที่สนใจ และมีบทบาทในการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ แนะนำหน่วยงาน/ผลงาน/และค่าบริการของสำนักงานฯ ให้เป็นที่รู้จักแก่สังคมผ่านกลไกการประชุมวิชาการและนำคณะบุคคลเข้าเยี่ยมชมหน่วยงาน/โครงการสำคัญของสำนักงานฯ ซึ่งถือเป็นการแนะนำเครื่องมือการบริหารจัดการกระบวนการทำงานให้แก่ทีมงานได้รู้จัก และกระตุ้นให้ทีมงานให้ความสำคัญในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานภายในทีมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้ นับเป็นจุดเริ่มต้นอันจะนำไปสู่การระดมสมองร่วมกันภายในทีมเพื่อวิเคราะห์ประสิทธิภาพการดำเนินงานในปัจจุบัน และประเด็นที่เห็นร่วมกันว่าจะต้องมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมถึงกำหนดวิธีการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันต่อไป

3.4.2 สรุปรายละเอียดกิจกรรม พร้อมภาพถ่าย และใบลงชื่อผู้ร่วมกิจกรรม

(เอกสารสรุปเกี่ยวกับการทำ Benchmarking มีรายละเอียดดังไฟล์แนบ)

3.5 กิจกรรมการขยายผลที่จะดำเนินการภายใน 6 เดือนหลังเข้าร่วมโครงการ

3.5.1 มีแผนงานกิจกรรมที่จะดำเนินการจัดประชุมระดมสมองร่วมกันในทีมงานประสานหน่วยงานภายนอก (ภายใต้ฝ่ายนโยบาย แผนงาน และงบประมาณ) เพื่อทบทวนบทบาทในการดำเนินงาน ตัวชี้วัดการดำเนินงาน และผลการดำเนินงานที่ผ่านมา และหารือถึงประเด็นที่ควรมีการปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นโดยเน้นในเชิงการประหยัดเวลา ลดขั้นตอนการประสานงาน การเพิ่มผลผลิตการทำงานและคุณภาพของงานที่ส่งมอบ โดยเปรียบเทียบการดำเนินงานกับทีมอื่น/ฝ่ายอื่นทั้งในและนอกหน่วยงานที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกัน และเลือกประเด็นสำคัญเร่งด่วนที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานสูงสุดในการปรับปรุงการดำเนินงานร่วมกัน ทั้งนี้ อาจเริ่มต้นจากการพัฒนาระบบควบคุมการทำงานขั้นพื้นฐานที่จำเป็นที่ทีมงานยังไม่เคยมีการกำหนดอย่างเป็นรูปธรรม และสามารถดำเนินงานได้ในระยะเวลาอันสั้น และจึงค่อยพัฒนาไปสู่การปรับปรุงในส่วนงานที่มีความซับซ้อน และใช้เวลามาก โดยผลของการดำเนินงานอาจจัดทำเป็นเอกสารหรือ guideline ในการดำเนินงาน เพื่อนำเสนอผู้บังคับบัญชาพิจารณา และเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้ผู้เกี่ยวข้องใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติร่วมกันต่อไป

3.5.2 ส่งเอกสารสรุปกิจกรรมดังข้อ 3.4.2 เมื่อเสร็จสิ้นกิจกรรมให้ส่วนวิเทศสัมพันธ์

ส่วนที่ 4 เอกสารแนบ *(รายละเอียดดังไฟล์แนบ)*

- 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)

ประมวลภาพบรรยากาศการสัมมนา

