รายงานการเข้าร่วมโครงการเอพีโอ

12-RP-18-GE-STM-B

Study Meeting on Performance Management for the Public Sector

ระหว่างวันที่ 4-7 กันยายน 2555

ณ บาหลี ประเทศ อินโดนีเซีย

จัดทำโดย ดร.ศิวาพร นวลตา

นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการพิเศษ สำนักงาน ก.พ.ร.

วันที่ 8 ตุลาคม 2555

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของโครงการ

1.1 รหัสและชื่อโครงการ

รหัสโครงการ	12-RP-18-GE-STM-B
ชื่อโครงการ	Study Meeting on Performance Management for the Public Sector
1.2 ระยะเวลา	วันที่ 4-7 กันยายน 2555
1.3 สถานที่จัด (เมือง ประเทศ)	บาหลี ประเทศอินโดนีเซีย
1.4 ชื่อเจ้าหน้าที่เอพีโอประจำโครงการ	Ajen Kurniawan ,SS Directorate of Productivity and Entrepreneurship

1.5 จำนวนวิทยากรบรรยาย: วิทยากร 5 คน ได้แก่

No	Name	Nationality	Designation
1	Mr.Masaya Amau	APO Secretariate Japan	Program Officer APO
2.	Ms. Magdalena L. Mendoza,	Philippines	Senior Vice President for Programs , Development Academy of the Philippines
3.	Dr.Shin Kim,	Korea	Research Fellow, Department of Regulation and Evaluation , The Korea Institute of Public Administration
4	Mr. Cheong Seng Meng	Singapore	Senior Principal Corporate Development Manager, Corporate Development Group, Housing and Development Board , Singapore
5	Dr. I Ketut Sudikerta	Indonesia	Vice Regent of Badung Regency Government

จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการและประเทศที่เข้าร่วมโครงการ: 19 คน จาก 9 ประเทศ ได้แก่

no	ประเทศ	ชื่อ	ตำแหน่ง/หน่วยงาน
1.	ไต้หวัน	1.Ms. Chuang, Ming-fen	Senior Executive Officer Research, Development and Evaluation Commission
2.	ฟิจิ	2.Mr. Satandra Nair	Acting Deputy Director National Training and Productivity Centre of Fiji National University
3.	อิหร่าน	3.Dr. Seyyed Mojtaba Emami	Assistant Professor Public Policy & Administration Imam Sadeq (A.S.) University
4.	อินเดีย	4.Ms. Durre Shahwar	Manager/HR Bharat Heavy Electricals Limited
	อินเดีย	5.Mr. Sanjay Mishra	General Manager (Human Resources & Legal) India Tourism Development Corporation Ltd.
5..	อินโดนีเซีย	6.Ms. Nina Evayanti	Directorate General of Mutilateral
	อินโดนีเซีย	7.Ms. Puspita Wulandari	Expert Staff of Human Resource Development Directorate General of Taxes
	อินโดนีเซีย	8.Mr. Robin Asad Suryo	Head of Planning and Organization Bureau Nation Public Procurement Policy Agency
	อินโดนีเซีย	9.Mr. Reiza Rahmat Mirhaj	International Cooperation Officer Directorate General of Immigration Ministry of Law and Human Rights
	อินโดนีเซีย	10. Mr. Yakobus Yuliamoko	Director Operational PT. Atmos Performa
	อินโดนีเซีย	11.Mr. I Wayan Alit Artha Wiguna	Subject Matter Specialising in Eco-farming System
6.	ปากีสถาน	12.Mr. Tariq Shafiq Khan	Managing Director Natonal Fertilizer Marketing Limited
7.	ฟิลิปปินส์	13.Mr. Gilbert E. Lumantao	Program Supervisor/Project Officer III Development Academy of the Philippines
	ฟิลิปปินส์	14.Ms. Jesusa Dimpna O. Lejos	Planning Officer V Department of Budget and Management
8.	ศรีลังกา	15.Mr. Lalith Kannangara	Secretary Ministry of Productivity Promotion
	ศรีลังกา	16.Mr. Loku Hennedige Thilakaratne	Senior Assistant Secretary (Development) Ministry of Productivity Promotion

no	ประเทศ	ชื่อ	ตำแหน่ง/หน่วยงาน
9.	ไทย	17.Mr. Raksagecha Chaechai	Director of the Ombudsman Studies Centre, Acting Deputy Secretary General Office of the Ombudsman
	ไทย	18.Ms. Sivaporn Nuanta	Director of Strategic and Administration Group (Public Sector Development Officer, Senior Professional Level) Office of the Public Sector Development Commission (OPDC)
	ไทย	19.Dr. Wachiraporn Kumnerdpet	Environmental Scientist, Professional Level Royal Irrigation Department

ภาพพิธีเปิด

ส่วนที่ 2 สรุปเนื้อหา/องค์ความรู้จากการเข้าร่วมโครงการ

(ต้องมีความยาวเพียงพอกับเนื้อหาสาระองค์ความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับ ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการเผยแพร่องค์ความรู้และประสบการณ์ให้กับผู้สนใจ โดยจะนำเสนอผ่านการจัดพิมพ์ในวารสาร APO Digest และ/หรือเวปไซต์ของสถาบัน)

2.1 ที่มาและวัตถุประสงค์ของโครงการโดยย่อ

2.1.1 ที่มา

การประชุมที่โตเกียวในเดือน กุมภาพันธ์ ปี 2010 ได้เริ่มมีการอภิปรายถึงการเพิ่มผลิตภาพภาครัฐ ในการประชุมนี้ได้ระบุเครื่องมือที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ และเทคนิควิธีการสำหรับการสนับสนุนผลิตภาพของภาครัฐ ซึ่งการบริหารผลการปฏิบัติงานนับเป็นเครื่องมือหนึ่งที่มีประสิทธผลนอกจากนี้ยังได้เน้นย้ำถึงความสำคัญของการพัฒนากลยุทธ์เพื่อเพิ่มคุณภาพของบริการความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสียและการปรับปรุงความมีประสิทธิผลในค่าใช้จ่ายและความโปร่งใสในภาครัฐ

ความเชื่อมโยงของกลยุทธ์ และผลการปฏิบัติงานที่พึงปรารถนาในทุกระดับเป็นสิ่งที่สำคัญต่อการเพิ่มผลิตภาพภาครัฐ การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นลำดับขั้นที่จะพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์กรโดยการจัดลำดับวัตถุประสงค์ของบุคคล ทีมและผลลัพธ์ การบริหารผลการปฏิบัติงาน ยังช่วยให้เกิดการตระหนักรู้และการตอบแทนรางวัลแก่ผู้ที่มีผลงานดีเด่น และพัฒนาไปสู่ผู้ที่มีผลงานดีที่สุด

การประชุมเชิงการศึกษานี้จะทำการประเมินถึงกรอบแนวคิดของการบริหารผลการปฏิบัติงานในภาครัฐที่หลากหลายระหว่างสมาชิกผู้ที่เข้าร่วม จะทำการแลกเปลี่ยนแนวคิดที่สำคัญ สำหรับการปฏิบัติที่ดีที่สุด แนวโน้มใหม่ๆที่กำลังเกิดขึ้น ประเด็นต่างๆ และการนำผลการปฏิบัติงานไปปรับใช้ในภาครัฐ นอกจากนี้ การประชุมยังจะต้องมีการพัฒนาวิธีการและแนวทางการดำเนินงาน (Road map) สำหรับการนำผลการประเมินผลปฏิบัติงาน (performance management) ในภาครัฐไปประยุกต์ใช้สำหรับการกำหนดแนวทางและริเริ่มสิ่งใหม่ๆของ APO ต่อไป

2.1.2 วัตถุประสงค์

1) เพื่อประมวลกระบวนการทำงานแบบต่างๆกรอบแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงานในภาครัฐของประเทศสมาชิกที่เข้าร่วมประชุม

2) เพื่อพัฒนาวิธีการและเสนอแนะแนวทางการดำเนินงาน (Road map) สู่อนาคต สำหรับการนำการบริหารผลการปฏิบัติงานไปประยุกต์ใช้ในภาครัฐ

3.เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวกับกรณีตัวอย่างการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดแนวโน้มที่พบใหม่ๆ และประเด็นที่น่าสนใจ

2.2 สรุปเนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากการฟังบรรยาย (จำแนกตามหัวข้อและระบุชื่อวิทยากรบรรยาย)

เนื้อหาของหลักสูตรเป็นการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อการศึกษาโดยมีการบรรยาย การนำเสนอจากผู้เชี่ยวชาญ การนำเสนอจากผู้แทนแต่ละประเทศ การศึกษาดูงาน การอภิปรายกลุ่ม การนำเสนอผลงานและการสรุปผลการประชุมเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) โดยเน้นไปที่กรณีศึกษาหน่วยงานตัวอย่างที่ดีและมีการศึกษาดูงานของหน่วยงานปกครองส่วนท้องถิ่นของบันดุง บาหลี ประเทศอินโดนีเซีย เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประมวลกระบวนการทำงานแบบต่างๆเพื่อพัฒนาและเสนอแนะแนวทางสู่อนาคตสำหรับการปรับใช้การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ในภาครัฐ และการพัฒนาแนวคิดใหม่ๆของ APO เพื่อเพิ่มผลผลิตโดยมีรายละเอียดของเนื้อหาข้อเสนอแนะ การวิเคราะห์ของการบรรยาย นำเสนอในการประชุมของแต่ละหัวข้อ ดังนี้

2.2.1 หัวข้อการบรรยายของวิทยากรรวม 5 คน ดังนี้

1. **การบรรยายโดยวิทยากร: เมื่อวันที่ 4 กันยายน 2555 เรื่องการประชุมเพื่อการศึกษาเกี่ยวกับ การบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานสำหรับภาครัฐ** (APO Study Meeting on Performance Management for the Public Sector) **โดย** Mr.Masaya Amau, Program Officer Asian Productivity Organization, Japan

เป็นการบรรยายให้ทราบรายละเอียดต่างๆที่เกี่ยวข้องกับAPOและข้อค้นพบในการประชุมเพื่อการเพิ่มผลผลิตภาครัฐตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552-2554 ที่สำคัญและนำมาสู่การประชุมใน พ.ศ. 2555 ซึ่งมี 2 ครั้งโดยมีรายละเอียด คือ

1. **ประวัติ** APO

- ริเริ่มเพื่อก่อตั้งขึ้น ในการสัมมนา เพิ่มผลผลิตแบบโต๊ะกลม สำหรับทวีปเอเชีย ที่จัดขึ้นในโตเกียวปี 2502 เพื่อเป็นองค์กรเพิ่มผลผลิตระหว่างรัฐบาลในภูมิภาค

- ก่อตั้งเป็นองค์กร Asian Productivity Organization (APO) เมื่อวันที่ 10 พฤษภาคม 2504 และฉลองการก่อตั้งองค์กรครบ 50 ปีเมื่อ พ.ศ. 2554

2. **พันธกิจ**

เพื่อให้เกิดการพัฒนาเศรษฐกิจสังคมที่ยั่งยืนของเอเชียและแปซิฟิคด้วยการเพิ่มผลผลิต

3. **วิสัยทัศน์**

เพื่อเป็นองค์กรระหว่างประเทศชั้นนำ ในด้านการเพิ่มผลผลิต ทำให้เศรษฐกิจ มีภาวะดีขึ้น และมีการแข่งขันที่สูงขึ้นภายในปี พ.ศ. 2563 โดย ไม่เกี่ยวข้องกับการเมือง ไม่แสวงหากำไร และ ไม่แบ่งแยกกีดกัน

4.**ทิศทางยุทธศาสตร์**

ทิศทางยุทธศาสตร์ APO ระหว่างปี พ.ศ.2554 ถึง พ.ศ. 2563 ที่ได้รับอนุมัติในการประชุม GMB ครั้งที่ 53 เมื่อ พ.ศ. 2554 เพื่อใช้กำกับกิจการองค์กร และการปฏิบัติตามพันธกิจของ APO ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ 3 ประการคือ

1. สร้างความเข้มแข็งขององค์กร APOและกระตุ้นการพัฒนา SMEsและชุมชน
2. กระตุ้นการเติบโตของผลผลิตที่ยึดนวัตกรรมเป็นหลักนำ
3. กระตุ้นการเพิ่มผลผลิตที่เอื้อต่อสิ่งแวดล้อม

5. **เลขาธิการ** APO

- ปัจจุบันเลขาธิการ APO เป็นคนที่ 9 ชื่อ Ryuichiro Yamazaki ชาวญี่ปุ่น โดยได้รับเลือก จากมติเอกฉันท์ จากการประชุมกรรมการบริหารของ APO ครั้งที่ 52 ที่กัวลาลัมเปอร ์ ประเทศมาเลเซีย ใน เดือน เมษายน พ.ศ.2553

6. **แผนกต่าง ๆในสำนักงานเลขาธิการ** APO

- <u>แผนกบริหารทั่วไปและการคลัง</u> ดูแลด้านการบริหารจัดการองค์กร การคลังและด้านบุคคล
- <u>แผนกวิจัยและวางแผน</u> ดูแลคลังความคิดและองค์กรที่ปรึกษาในภูมิภาค
- <u>แผนกอุตสาหกรรม</u> ดูแลการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลทางการผลิต และ บริการ รวมทั้ง เกี่ยวกับการ เพิ่มผลผลิตที่เอื้อต่อสิ่งแวดล้อม
- <u>แผนกเกษตรกรรม</u> ดูแลสาขาการเกษตรซึ่งประกอบไปด้วย การประมง ป่าไม้ และสาขาย่อยที่ เกี่ยวข้อง ซึ่ง มีบทบาท สำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจสังคมของประเทศสมาชิก APO ทั้งหลาย

7. APO **กับการเพิ่มผลผลิตภาครัฐ**

การเพิ่มผลผลิตภาครัฐ

ในปี พ.ศ. 2552 ได้มีการประชุมเพื่อการศึกษาเกี่ยวกับการเพิ่มผลผลิตภาครัฐ ณ กรุงโซล ประเทศเกาหลีใต้ ได้ข้อเสนอให้มีวาระการพัฒนาภาครัฐ การประชุมครั้งถัดมาที่กรุงมนิลา ประเทศฟิลิปปินส์ เป็น การประชุมเชิงปฏิบัติการ ของหัวหน้าหน่วยเพิ่มผลผลิตระดับชาติ ได้ข้อสรุปว่า APO มีหน้าที่ ระบุเรื่องที่ต้องเน้นเพื่อการเข้ามีส่วนในการ เพิ่มผลผลิตภาครัฐ

ปี พ.ศ. 2553 มีการประชุมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ณ สำนักงานเลขาธิการ APO มีผู้เชี่ยวชาญ จากประเทศเกาหลี มาเลเซีย ฟิลิปปินส์และไทย โดยอภิปรายร่วมกันถึงแนวทางสู่การเพิ่มผลผลิตภาครัฐที่ APO มีส่วนริเริ่ม โดยได้กำหนดเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพที่สามารถใช้ได้ในภาครัฐ 6 ประเภท ที่เป็น ข้อค้นพบและ ข้อเสนอแนะในช่วงปี พ.ศ. 2552-2553 ที่สำคัญ คือ

1) การบริหารจัดการความรู้ (KM)

2) การบริหารจัดการเพื่อความกะทัดรัด (Lean Management)

3) โครงการรางวัลคุณภาพ (Quality Award Schemes)

4) การบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)

5) การพัฒนาโดยยึดองค์กรเทียบเคียงที่ดีกว่า (Benchmarking)

6) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)

ความครอบคลุมของการเพิ่มผลผลิตในองค์กรภาครัฐมีดังนี้

1) รัฐบาลกลางและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2) หน่วยงานให้บริการสาธารณะ (เช่นห้องสมุดประชาชน)

3) รัฐวิสาหกิจ (เช่นบริการไปรษณีย์ สาธารณูปโภค)

ปีพ.ศ.2554 มีการประชุมที่สำคัญ 2 ครั้ง คือ การวิจัยเกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ สำหรับ ภาครัฐ ที่เชจู เกาหลี และการประชุมเพื่อการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการเพื่อความกะทัดรัดในภาครัฐ ที่กรุงเทพ มหานครซึ่งมี ข้อค้นพบและข้อเสนอแนะช่วงปี พ.ศ.2554 ที่สำคัญ คือ

1) มีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแนวความคิดให้ก้าวไปสู่การให้บริการที่เน้นลูกค้าเป็นหลัก

2) เทคโนโลยีเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญ

3) การปฏิรูปภาครัฐต้องมาจากภาวะผู้นำของฝ่ายบริหารสูงสุด (ซึ่ง มีความจำเป็นต้องมี กระบวน การทำงานภาครัฐ ของ APO สำหรับการเพิ่มผลผลิตภาครัฐที่ยึดนวัตกรรมเป็นหลักนำมาช่วยกระตุ้นความตระหนัก และความเข้าใจในวงกว้าง

4) นวัตกรรมมาจากพนักงานระดับกลางลงมาถึงระดับล่าง (ซึ่งมีความจำเป็นต้องมีคู่มือเกี่ยวกับเครื่องมือที่สำคัญ (เช่น KM) เพื่อเพิ่มผลผลิตในภาครัฐ)

ปี พ.ศ. 2555 มีการประชุมที่สำคัญ 2 ครั้ง คือ การประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการเพิ่ม ผลผลิต ในภาครัฐ ที่จาร์การ์ตา ประเทศอินโดนีเซีย หัวข้อกระบวนการทำงานภาครัฐ และการประชุมเพื่อการศึกษา เกี่ยวกับการบริหาร ผลการปฏิบัติงานในภาครัฐ ที่เกาะบาหลี ประเทศอินโดนีเซีย

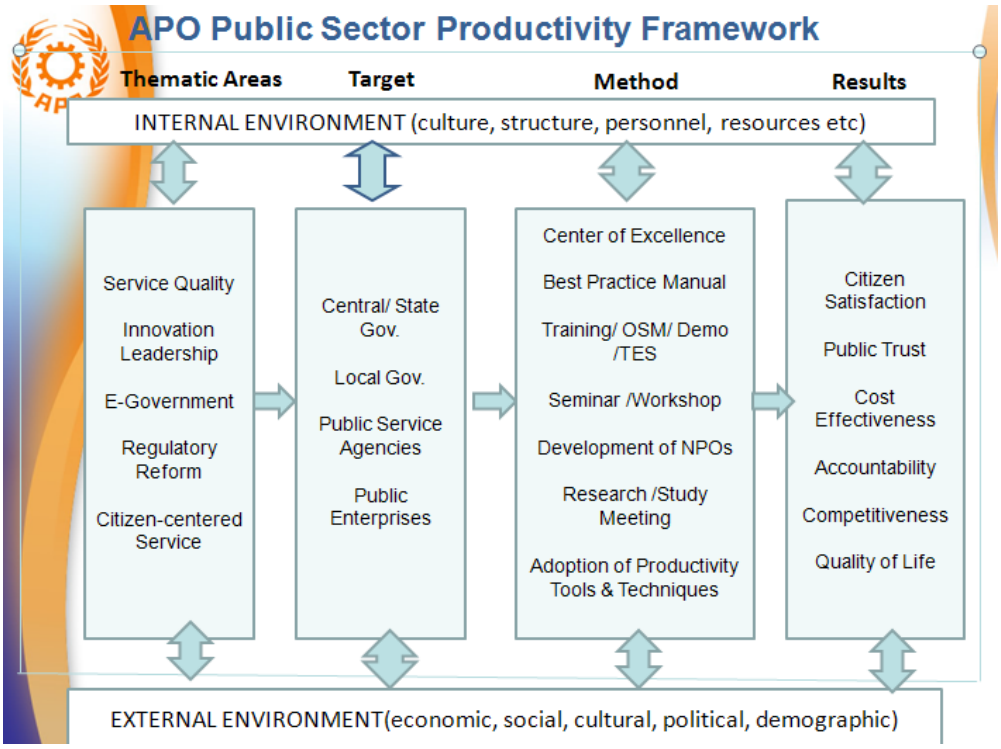
โครงการต่อๆมา จะมีการประชุมเชิงปฏิบัติการสำหรับหัวหน้าหน่วย NPOs ที่เกาะบาหลี อินโดนีเซีย ซึ่งเป็นการอภิปรายเกี่ยวกับกระบวนการทำงานและแผนปฏิบัติการในภาครัฐ

สรุปประเด็นที่สำคัญ

วิทยากรได้บรรยายถึงการที่ APO ได้มีการให้ความสำคัญกับการเพิ่มผลผลิตภาครัฐ โดยมีเครื่องมือ 6 ประเภทคือ การบริหารจัดการความรู้ การบริหารจัดการเพื่อความกะทัดรัด โครงการรางวัลคุณภาพ การบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร การพัฒนาโดยยึดหลักองค์กรเทียบเคียงที่ดีกว่า และการบริหารผลการปฏิบัติงาน และได้เคยมีการประชุมที่ประเทศไทยในปี พ.ศ. 2554 เรื่องการบริหารจัดการเพื่อความกะทัดรัดในภาครัฐ ซึ่งมีข้อค้นพบที่สำคัญคือ การให้บริการที่มุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าและต้องใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อความถูกต้องรวดเร็ วและสะดวกโดยการจะให้เกิดเป็นรูปธรรมของการปฏิรูปภาครัฐจะต้องมาจากภาวะผู้นำของฝ่ายบริหารระดับสูง

สำหรับการประชุมเชิงปฏิบัติการในวันที่ 4-7 กันยายน พ.ศ. 2555 นี้ เป็นการประชุมที่มุ่งเน้นเรื่อง การนำเอาเครื่องมือ “การบริหารผลการปฏิบัติงาน” มาใช้ในการปรับปรุงงานภาครัฐ โดยมุ่งเน้นไปที่การประเมินองค์กรและการประเมินบุคคลในภาครัฐที่แตกต่างไปจากการประเมินผลงานในระบบปกติ โดยมีการมุ่งให้เกิดกระบวนการเพิ่มผลผลิตในภาครัฐที่มุ่งผลการให้ประชาชนพอใจสูงสุด มีการไว้วางใจยอมรับนับถือในการทำงานของภาครัฐ การมีต้นทุนต่ำแต่มีประสิทธิผลสูง โดยมีผู้รับผิดชอบในผลงานการทำงาน การทำงานต้องเน้นการมีส่วนร่วมและมีการตัดสินใจร่วมกันและพันธสัญญาของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง มีการประเมินผลที่โปร่งใสเป็นธรรม และใช้กำหนดค่าตอบแทนและการพัฒนาขีดสมรรถนะเพื่ออนาคตรวมทั้งความก้าวหน้าในอาชีพ เพื่อการพัฒนาที่ต่อเนื่องยั่งยืน อีกทั้งผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานด้วยความสุข มีคุณภาพชีวิตที่ดีตามแผนภูมิที่ปรากฏ

ภาพที่ 1 แผนภาพกระบวนการทำงานการเพิ่มผลผลิตในภาครัฐของ APO



8. การประชุมเพื่อการศึกษาครั้งนี้

การประชุมในวันที่ 4-7 กันยายน พ.ศ. 2555 เป็นการประชุมเพื่อการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานในภาครัฐของ APO ที่เกาะบาหลี ประเทศอินโดนีเซีย จะเป็นการประชุมที่ศึกษาเปรียบเทียบการประเมินผล การบริหารจัดการภาครัฐระหว่างประเทศสมาชิกที่เข้าร่วมประชุมเพื่อการเพิ่มผลผลิต

โดยมีรายการประชุมโดยสังเขปประกอบด้วย (1) การนำเสนอจากผู้เชี่ยวชาญ (2) การนำเสนอจากผู้แทนของประเทศสมาชิก (3) การศึกษาดูงาน (4) การอภิปรายกลุ่มและการนำเสนอผลงานของกลุ่ม (5) การสรุปผลการประชุม

สำหรับการอภิปรายกลุ่มจะมีวิธการดำเนินการ ดังนี้

1. ผู้เข้าร่วมประชุมจะถูกแบ่งกลุ่มเพื่อทำงาน
2. กลุ่มคัดเลือกประธานกำกับการอภิปรายและคิดเลือกหัวข้อของสมาชิกที่น่าสนใจมาอภิปรายและนำเสนอ รวม 4 เรื่อง จาก 4 ประเทศ โดยแบ่งออกเป็น

2.1 กลุ่ม A คัดเลือกหัวข้อของประเทศไทย เรื่อง การบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานในภาครัฐของสำนักงาน ก.พ.ร.

2.2 กลุ่ม B คัดเลือกหัวข้อของประเทศอินโดนีเซีย เรื่อง ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของประเทศอินโดนีเซีย

2.3 กลุ่ม C คัดเลือกหัวข้อของประเทศฟิลิปปินส์ เรื่อง การจัดทำงบประมาณที่มุ่งต่อผลการปฏิบัติงานในรัฐบาลฟิลิปปินส์

2.4 กลุ่ม D คัดเลือกหัวข้อของประเทศอินเดีย เรื่องระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ในการบริหารภาครัฐของอินเดีย

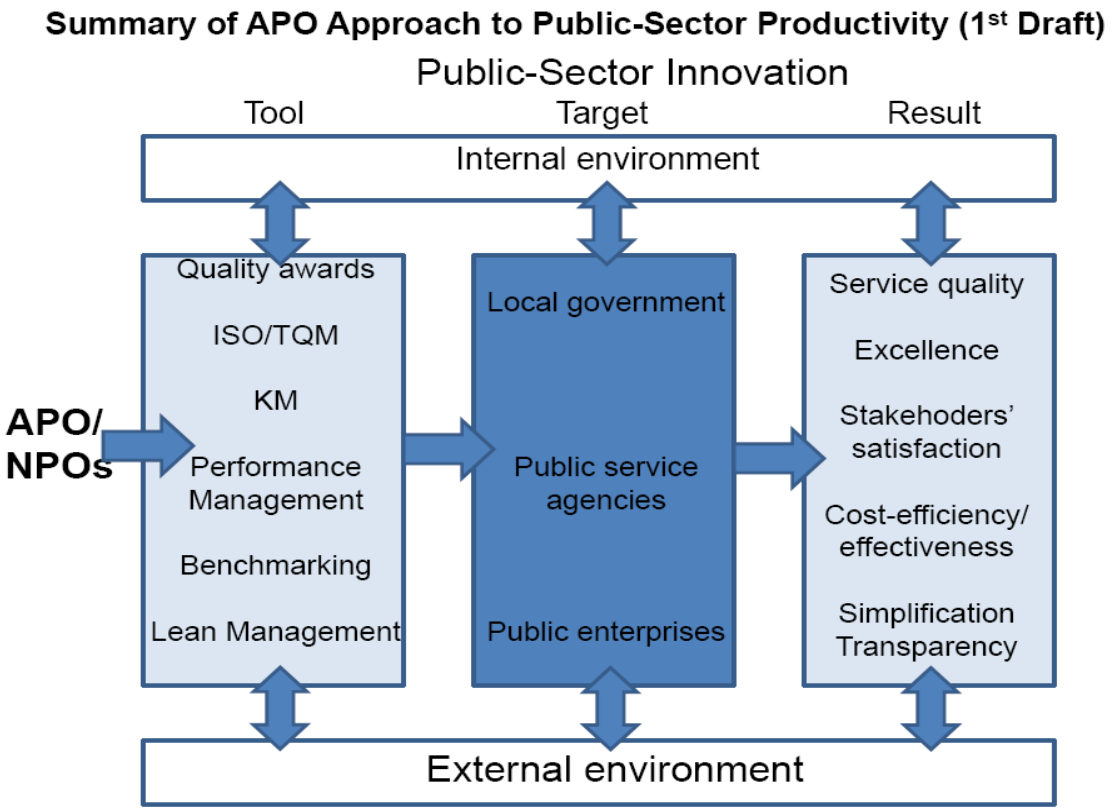
3. กลุ่มคัดเลือกผู้นำเสนอให้รับผิดชอบเป็นตัวแทนกลุ่มเพื่อขึ้นนำเสนอ
4. วิทยากรให้คำแนะนำที่เป็นเชิงวิชาการและสนับสนุนกลุ่มให้อภิปรายอย่างมีประสิทธิภาพ
5. กลุ่มจะทำการนำเสนอผลการประชุมของกลุ่มในวันสุดท้าย ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม

จากการฟังการบรรยายทำให้เห็นภาพของการเพิ่มผลผลิตภาครัฐซึ่งมีเรื่องของการบริหารผลการปฏิบัติงาน ที่ APO ให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กร เพื่อกระตุ้นการเติบโตทางเศรษฐกิจ ที่ต้องเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและการพัฒนาคนในภาครัฐให้มีขีดสมรรถนะสูงขึ้น โดยใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governace) **และการเปรียบเทียบกับหน่วยงานที่ดีที่สุดของประเทศสมาชิก เพื่อหาแนวทางการพัฒนาในอนาคตต่อไป โดยใช้หลักการประเมินผลการปฏิบัติงานของคนในรูปแบบใหม่ที่เรียกว่า** "Performance Management" **ซึ่งแตกต่างจากการประเมินผลการปฏิบัติงานปกติทั่วไป**

2. การบรรยายโดยวิทยากร : เมื่อวันที่ 4 กันยายน 2555
เรื่อง ผลิตภาพของภาครัฐ : ประเด็น ความท้าทาย
(Public Sector Productivity: Issues, Challenges and Priorities)
โดย Ms. Magdalena L. Mendoza, Senior Vice President For Programs , Development academy of the Philippines, Philippines

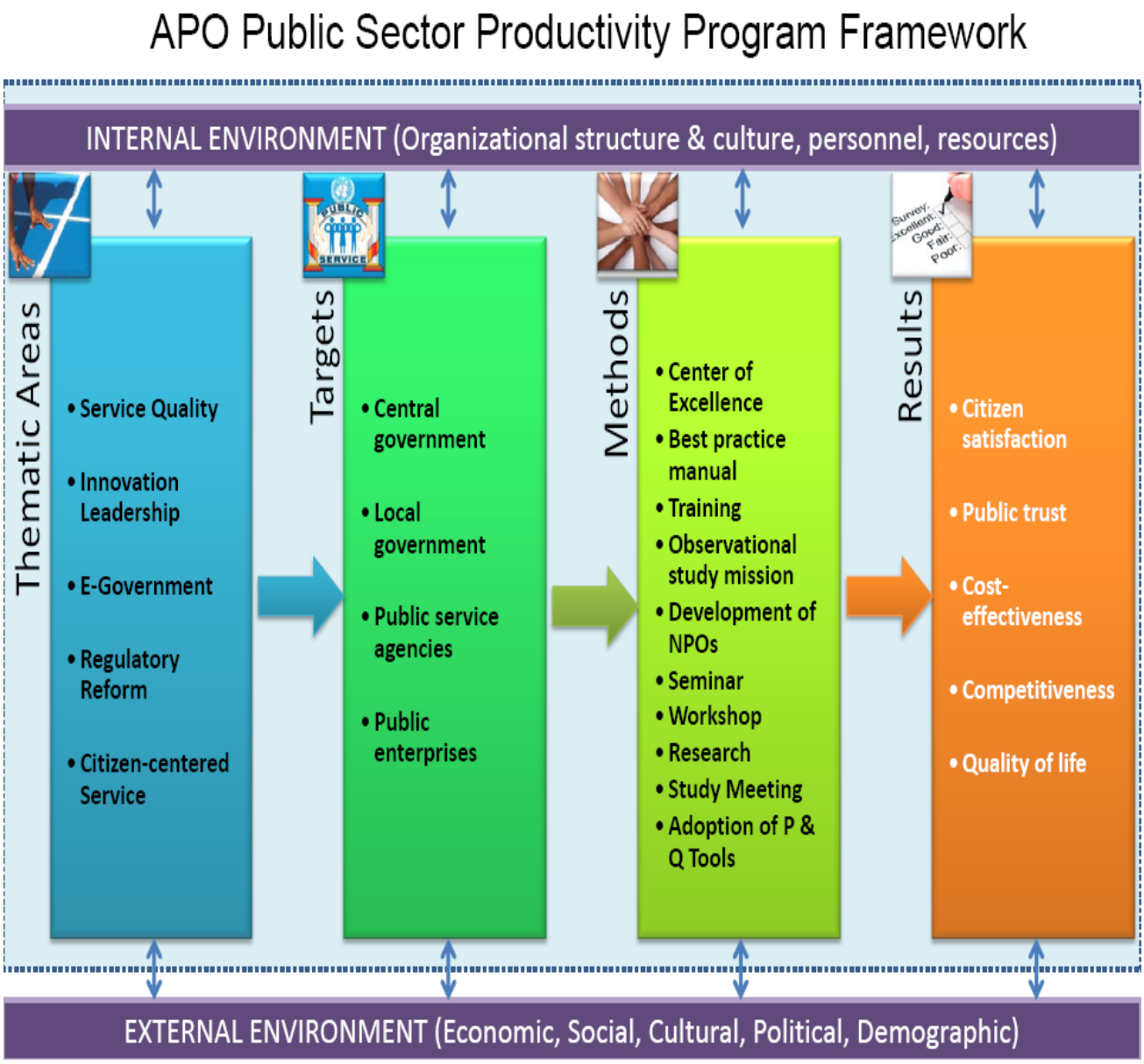
ความเป็นมา

ความสำคัญของโครงการการเพิ่มผลผลิตภาครัฐกำลังเป็นที่ต้องการมากขึ้นเรื่อยๆ ในประเทศสมาชิกหลายๆ ประเทศ การประชุมที่ประเทศเกาหลี ระหว่างวันที่ 28 – 31 กรกฎาคม 2552 ถือเป็นจุดเริ่มของ APO ในการนำเรื่องนี้เข้าสู่ระดับนโยบาย จากการสำรวจความท้าทายหลักที่นำเสนอโดยประเทศผู้เข้าร่วมประชุมพบว่าความท้าทายหลัก**ลำดับแรก** ได้แก่ โครงสร้างองค์กร การแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติ สมรรถนะ ความท้าทายหลัก**ลำดับที่สอง** ได้แก่ การจัดการ การพัฒนานโยบาย ความเป็นผู้นำ ความท้าทายหลัก**ลำดับที่สาม** ได้แก่ งบประมาณ การเงิน การขาดความตั้งใจของภาคการเมือง และความท้าทายหลัก**ลำดับที่สี่** ได้แก่ ขาดระบบ รัฐบาลอิเลคทรอนิคส์ การจัดการทรัพยากรบุคคล หลังจากนั้น มีการประชุมของผู้เชี่ยวชาญ ระหว่างวันที่ 15 – 17 กุมภาพันธ์ 2553 ณ กรุงโตเกียว ประเทศญี่ปุ่น เพื่อสรุปกรอบการเพิ่มผลผลิตภาครัฐอย่างเป็นระบบ และเพื่อช่วยในการออกแบบวิธีการปฏิบัติเพื่อเพิ่มผลผลิตภาครัฐ ดังแสดงในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 สรุปแนวทางการเพิ่มผลผลิตภาครัฐของ APO)ร่างครั้งที่ 1(

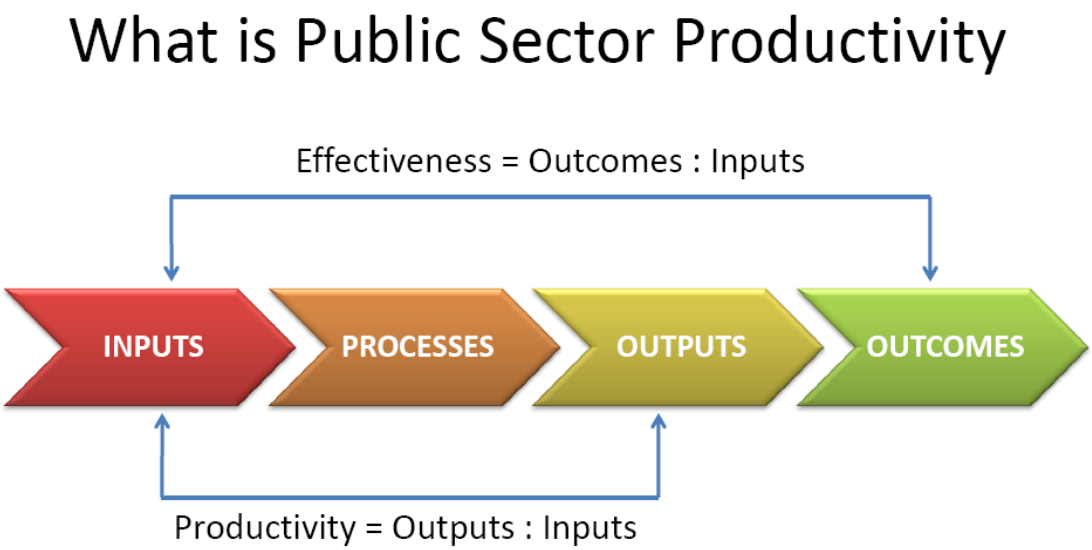
จากนั้น ได้มีการจัดการประชุมเป็นระยะๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มผลผลิตภาครัฐ ดังต่อไปนี้ นวัตกรรมและการเพิ่มผลผลิตของภาครัฐของประเทศแคนาดา)23 – 27 สิงหาคม 2553 ณ ออนตาริโอ ประเทศแคนาดา) นวัตกรรมการให้บริการของภาครัฐ)1 – 5 พฤศจิกายน 2553 ณ เบกาซี ประเทศอินโดนีเซีย) การประชุมเรื่องระบบ Lean Management ของภาครัฐ)16 – 19 สิงหาคม 2554 ณ กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย) และการประชุมเชิงปฏิบัติการของเพิ่มผลผลิตของภาครัฐ)2 – 6 กรกฎาคม 2555 ณ กรุงจาร์กาตา ประเทศอินโดนีเซีย (ซึ่งทำให้ได้ข้อสรุปของกรอบการเพิ่มผลผลิตภาครัฐดังนี้



ภาพที่ 3 แนวทางการเพิ่มผลผลิตภาครัฐของ APO

การเพิ่มผลผลิตภาครัฐคืออะไร

การเพิ่มผลผลิตภาครัฐมิได้หมายถึงผลผลิตที่เพิ่มขึ้นของภาครัฐเท่านั้น แต่ยังหมายรวมถึงประสิทธิผลที่ภาครัฐช่วยส่งเสริมให้ภาคเอกชนมีผลผลิตเพิ่มขึ้น และตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของประชาชน



ภาพที่ 4 ความแตกต่างระหว่างความหมายของผลผลิต (Productivity) และประสิทธิผล (Effectiveness)

แรงกดดันด้านต่างๆ ที่ทำให้เกิดการปฏิรูประบบราชการ ประกอบด้วย ด้านการเมือง/สถาบัน)เพิ่มความรับผิดชอบของรัฐบาล หน่วยงานรัฐเข้มแข็ง ลดขนาดของรัฐบาล เรียกคืนความไว้วางใจและความเชื่อมั่นจากสาธารณชน (ด้านเศรษฐกิจ) ขึ้นกับความต้องการของตลาด การรวมตัวกันของกลุ่มเศรษฐกิจโลก การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ การพัฒนามนุษย์ (ด้านสังคม)ความเหลื่อมล้ำในสังคม ผู้ด้อยโอกาส การเหยียดผิว ความแตกแยก (และด้านเทคโนโลยี)ยุคดิจิตอล ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ปรากฏการณ์สื่อสังคมออนไลน์ (

เราจำเป็นต้องทำอะไรเพื่อเตรียมภาครัฐให้รับมือกับความท้าทายของศตวรรษที่ 21

ทำไมจึงต้องปฏิรูปภาครัฐ จากการทบทวนการปฏิรูปภาครัฐใน 14 ประเทศ รวมถึงประเทศจีนและเกาหลีใต้ ธนาคารโลกได้ระบุเหตุผล 4 ประการ ที่ประเทศเหล่านี้ต้องทำการปฏิรูป

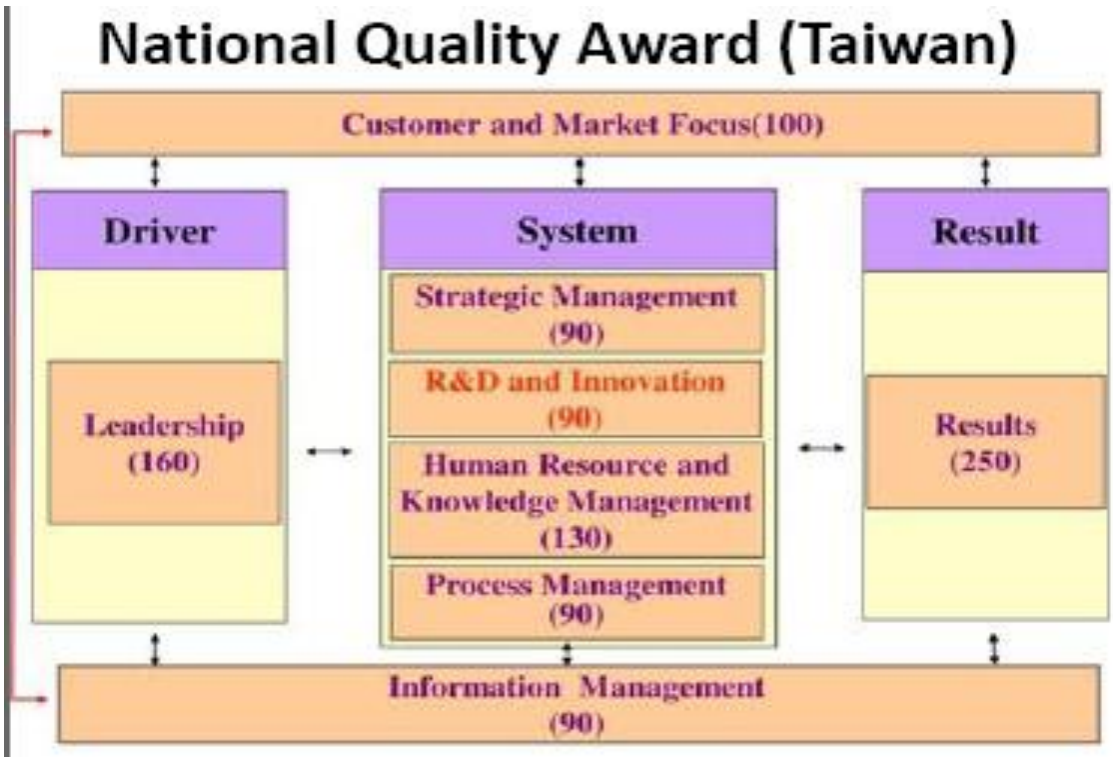
1. เพื่อลดค่าใช้จ่ายภาครัฐ
2. เพื่อปรับปรุงการตอบสนองต่อนโยบายและการนำไปปฏิบัติ
3. เพื่อปรับปรุงการทำงานของรัฐบาล
4. เพื่อปรับปรุงการให้บริการและสร้างความเชื่อมั่นต่อภาคเอกชน

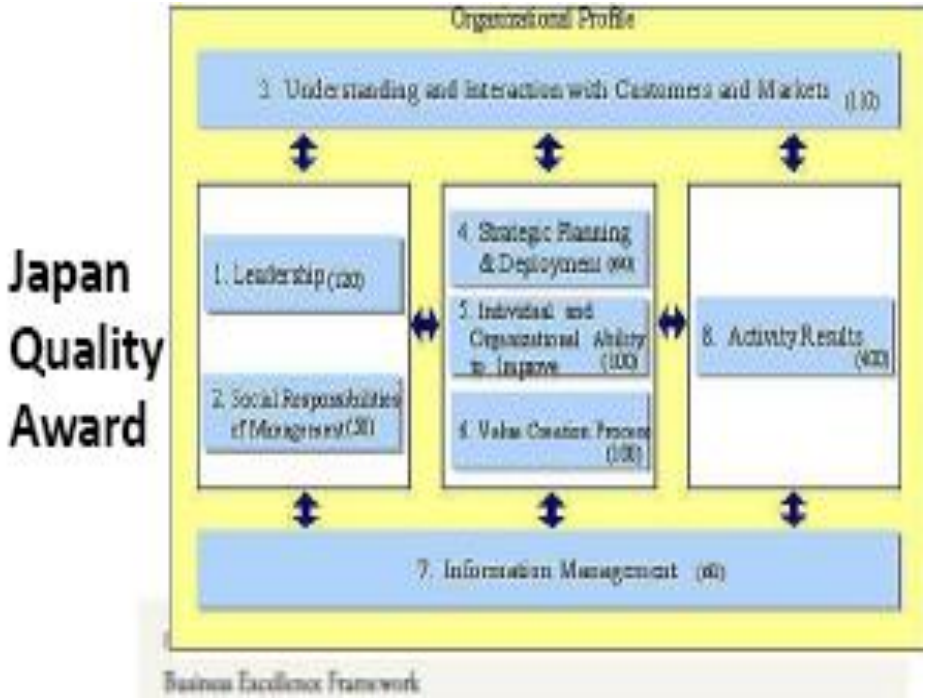
คำจำกัดความของการปฏิรูปภาครัฐมีหลายๆ นิยาม เช่น **การปฏิรูประบบการบริหารแบบเก่าไปสู่การบริหารแบบประชาธิปไตย การต่อต้านคอรัปชั่น การปรับปรุงข่าวสารข้อมูลของหน่วยงาน** การปฏิรูปภาครัฐนั้นเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นทั่วโลก แต่เบื้องหลังการปฏิรูปของแต่ละประเทศอาจมาจากสาเหตุต่างๆ กัน การเคลื่อนไหวนี้มีชื่อเรียกต่างๆ กัน ได้แก่ reinventing government, building state capacity, modernization of the state, หรือ new public management

การบริหารจัดการภาครัฐแบบใหม่ (New public management: NPM) โดย Nick Manning จาก ธนาคารโลก หมายถึง **การจัดการที่เน้นประชาชนหรือลูกค้าเป็นศูนย์กลาง รวมถึงเน้นความรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น** ส่งเสริมการกระจายอำนาจผ่านทางเลือกต่างๆ ของกลไกการให้บริการ การบริหารจัดการภาครัฐแบบใหม่ มิได้หมายความว่ารัฐบาลควรหยุดทำงานบางอย่าง หรืองานชิ้นหนึ่งๆ ควรทำหรือไม่ แต่การบริหารจัดการภาครัฐแบบใหม่ เกี่ยวกับการทำสิ่งต่างๆ ให้ดีขึ้น

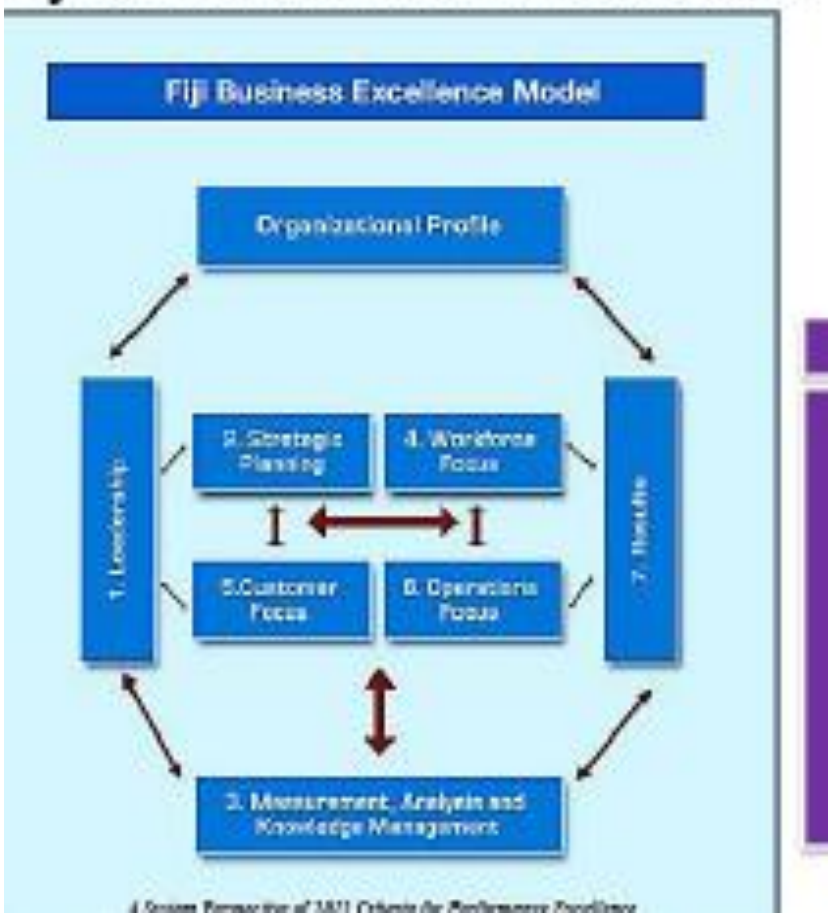
ทฤษฎีทางเลือกของภาครัฐ (Public Choice Theory) โดย Arie Halachmi และ Geert Bouckaert กล่าวว่า **ระบบการให้ความดีความชอบของภาครัฐไม่ได้ให้ตามการปรับปรุงการปฏิบัติงาน และยังไม่มีแรงจูงใจสำหรับนักการเมืองและข้าราชการในการควบคุมงบประมาณ ยังคงมีการใช้งบประมาณอย่างสูญเปล่า**และมากเกินความจำเป็น เนื่องจากข้าราชการมุ่งเน้นการส่งมอบบริการมากกว่าผลผลิตและประสิทธิผล นอกจากนี้ ข้าราชการยังตอบสนองช้ามากต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและผู้ใช้บริการ **กรอบการให้บริการของภาครัฐแบบใหม่ในศตวรรษที่ 21 ดังแสดงในภาพที่ 5**

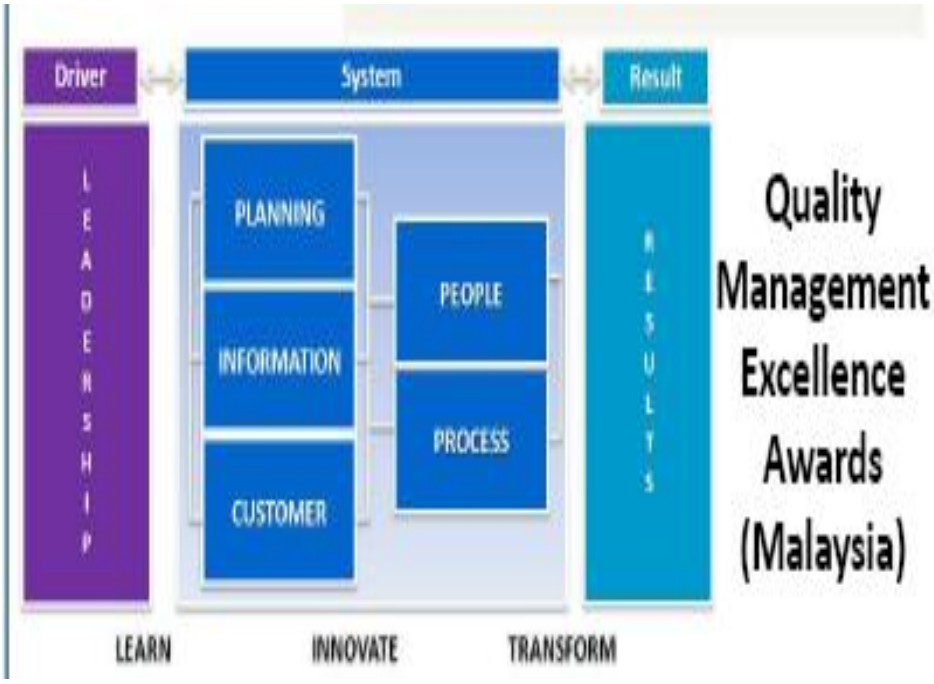
ภาพที่ 5 กรอบการให้บริการของภาครัฐแบบใหม่ในศตวรรษที่ 21





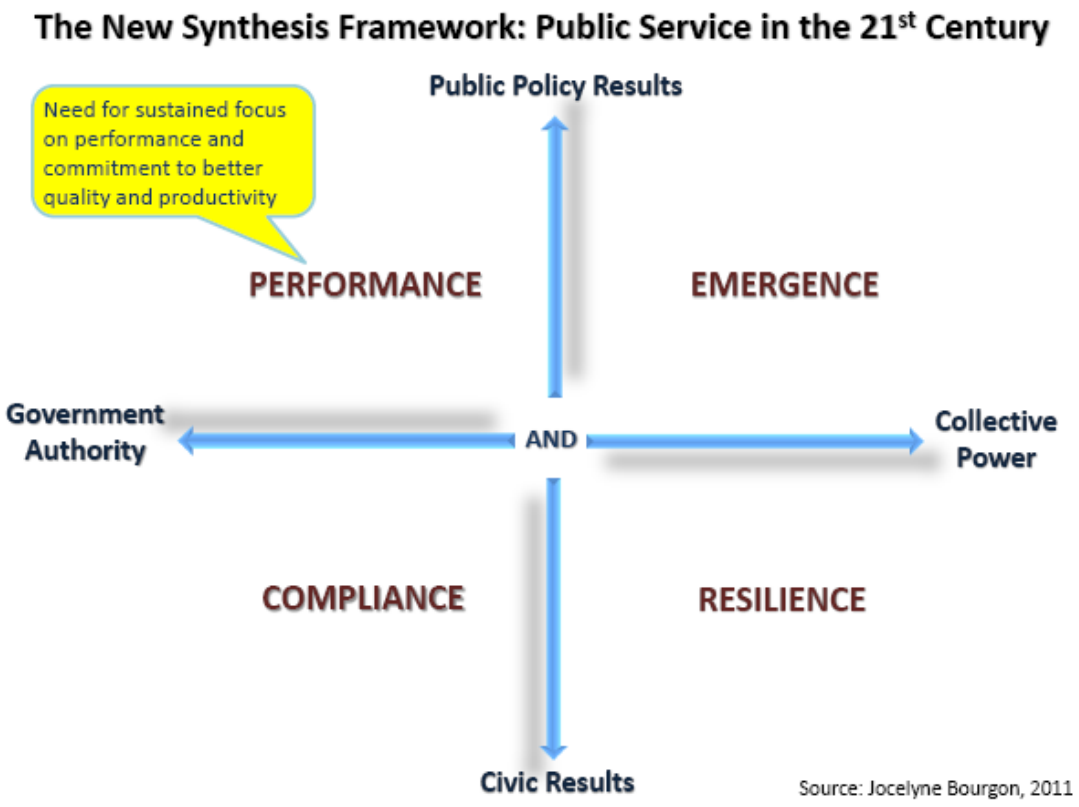
Fiji Business Excellence Award





Quality Management Excellence Awards (Malaysia)

ประเด็นในการปฏิรูปภาครัฐ 6 ประเด็น ที่เสนอโดย Professor Kamarck ประกอบด้วย รัฐบาลที่ใช้จ่ายน้อย มีคุณภาพ มืออาชีพ ใช้เทคโนโลยี มีการปฏิรูปกฎระเบียบ และโปร่งใส ส่วนประเด็นในการปฏิรูปภาครัฐจากการประชุมเชิงปฏิบัติการของ APO ณ กรุงจาการ์ตา ประเทศอินโดนีเซีย เมื่อเดือนกรกฎาคม 2555ประกอบด้วย การปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ การสร้างนวัตกรรมการให้บริการที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการปรับปรุงการทำงาน การปฏิรูปกฎระเบียบให้คล่องตัวในการทำงาน และการให้บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน โมเดลสู่การจัดการที่เป็นเลิศของประเทศสมาชิก APO ใช้รูปแบบการประกวดรางวัลคุณภาพ ดังแสดงในภาพที่ 6



Philippine Quality Award

Prime Minister Quality Award (Pakistan)

ภาพที่ 6 โมเดลสู่การจัดการที่เป็นเลิศของประเทศสมาชิก APO ในรูปแบบการประกวดรางวัลคุณภาพ

ความท้าทายของภาครัฐในปัจจุบัน ได้แก่

-ผลผลิต: ทำอย่างไรจึงจะให้บริการได้มากขึ้นในขณะที่ใช้เงินน้อยลง

-มุ่งเน้นบริการ: ทำอย่างไรจึงจะรับทราบความต้องการของประชาชนได้ดีขึ้น

-การกระจายอำนาจ : ทำอย่างไรจึงจะทำให้โครงการตอบสนองต่อความต้องการมีประสิทธิภาพ มากขึ้น

- การแข่งขันและเทคโนโลยี: ทำอย่างไรจึงจะสามารถใช้แรงจูงใจด้านการตลาดและ เทคโนโลยีในการเปลี่ยนการทำงานของข้าราชการ

-ความรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น: ทำอย่างไรจึงจะสามารถปรับปรุงความทุ่มเทในการ ทำงานและความสามารถในการตอบคำถามได้เมื่อมีการผิดพลาดขึ้น

กรณีศึกษาของประเทศฟิลิปปินส์ในการปฏิรูปภาครัฐ ได้ให้ความสำคัญในการปฏิรูปภาครัฐ เช่นเดียวกับประเทศสมาชิก APO อื่นๆ ในประเด็นดังต่อไปนี้ service quality (การปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ (innovation leadership (การสร้างนวัตกรรมการให้บริการที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น (e-government) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการปรับปรุงการทำงาน (regulatory reform (การปฏิรูปกฎระเบียบให้คล่องตัวในการทำงาน (และ citizen-centered service (การให้บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน (**ปัจจัยอื่น ๆ ที่ช่วยสนับสนุนการปฏิรูปภาครัฐ** ได้แก่

-ความตั้งใจของประธานาธิบดีคนปัจจุบันในการบริหารงานด้วยความซื่อสัตย์ มีประสิทธิภาพ และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน

-การออกพระราชบัญญัติในการลดขั้นตอนการทำงานและการต่อต้านคอร์รัปชั่น เมื่อ พ.ศ .2550

-ข้าราชการทุกคนต้องส่งบัญชีทรัพย์สินทุกปี

-การจัดการประกวดรางวัลคุณภาพของการทำงานภาครัฐทุกปี

-การเปิดให้บริการของหน่วยงานรัฐในห้างสรรพสินค้าแบบ one-stop service

-ประธานาธิบดีได้นำระบบการขึ้นเงินเดือนตามผลการปฏิบัติงานมาใช้อย่างจริงจัง

-การส่งเสริมหุ้นส่วนภาครัฐ-เอกชน (Public-Private Partnerships: PPP) ในการลงทุนโครงสร้าง พื้นฐาน เช่น ถนน ท่าเรือ โรงเรียน โรงพยาบาล เป็นต้น

-การนำ e-services มาใช้ในการให้บริการ เช่น การออกสูติบัตร การนัดหมายการต่ออายุ พาสปอร์ต เป็นต้น

-มีช่องทางให้ประชาชนที่สนใจเข้ามาสอบถามเรื่องการใช้งบประมาณของรัฐ

-มีการพัฒนาทั้งผู้บริหารและผู้จัดการระดับกลางโดยใช้หลักการของ Baldrige Quality Management

นวัตกรรมการปฏิรูปภาครัฐของประเทศสมาชิก APO อื่น ๆ ได้แก่

-การปรับปรุงคุณภาพการให้บริการโดยการใช้ one-stop service หรือ e-government

-การมีวินัยทางการเงิน

-การใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานภาครัฐ

-การแปลงเป็นรัฐวิสาหกิจในการให้บริการ

-การนำระบบคุณภาพมาใช้ เช่น ISO TQM Lean management เป็นต้น

-การประเมินผลงานตามผลการปฏิบัติงาน

-การรับฟังความต้องการของประชาชน

-การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการที่ผ่านการคัดเลือก การสร้างวัฒนธรรมของข้าราชการรุ่นใหม่

ประเทศในทวีปเอเชียที่มีการนำการปฏิรูปภาครัฐไปใช้ ได้แก่

-one-stop service)เช่น สิงคโปร์ มาเลเซีย อินโดนีเซีย อินเดีย ฮ่องกง ฟิลิปปินส์(

-การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า)เช่น สิงคโปร์ ไต้หวัน ฟิลิปปินส์(

-e-Government)เช่น ไทย สิงคโปร์ เกาหลี อินเดีย ไต้หวัน ฮ่องกง(

-การปฏิรูปกฎระเบียบ) เช่น เกาหลี สิงคโปร์ มาเลเซีย(

-การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน)เช่น ฟิลิปปินส์ เกาหลี อินโดนีเซีย(

-ความโปร่งใสและการต่อต้านคอร์รัปชั่น) เช่น สิงคโปร์ ฮ่องกง ฟิลิปปินส์ อินโดนีเซีย(

-การพัฒนาการจัดการ)เช่น ฮ่องกง มาเลเซีย สิงคโปร์ ฟิลิปปินส์(

-การประเมินตามผลการปฏิบัติงาน)เช่น เกาหลี มาเลเซีย ฟิลิปปินส์(

สรุปก้าวต่อไปของ APO คือ การทำแบบสำรวจเกี่ยวกับนวัตกรรมการปฏิรูปภาครัฐที่ประเทศสมาชิกนำไปใช้และจดบันทึกเป็นข้อมูล นอกจากนี้ APO ควรนำวิธีการการปฏิรูปภาครัฐของประเทศสมาชิก OECD มาเผยแพร่ และใช้เป็นเป้าหมายในการพัฒนาในอนาคต

สรุปประเด็นที่สำคัญและการวิเคราะห์นำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานภาครัฐของประเทศไทย

จากการฟังบรรยายของ Ms. Magdalena L. Mendoza **ทำให้มองเห็นการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่ให้ความสำคัญกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน** (Performance Management) **ที่มุ่งเน้นการดำเนินการในเรื่องการ นำผลการปฏิบัติงานมาประกอบในการพิจารณาความดีความชอบและความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการ โดยผลการปฏิบัติงานควรมุ่งเน้นตอบสนองความต้องการของประชาชนเป็นหลักสำคัญ และให้ความสำคัญกับการนำระบบ** e-service **มาใช้ในการให้บริการต่อประชาชนเพิ่มมากขึ้น เพื่อเพิ่มความสะดวกคล่องตัวประหยัดและรวดเร็ว**

สำหรับประเทศฟิลิปปินส์มีการวางแผนกลยุทธ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานภาครัฐและองค์กรภาครัฐที่ต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ โปร่งใส โดยให้ข้าราชการทุกคนต้องส่งบัญชีทรัพย์สินทุกปี มีการออกพระราชบัญญัติการลดขั้นตอนการทำงานและการต่อต้านการคอรัปชั่น พ.ศ. 2550 **ซึ่งเป็นการตั้งใจของประธานาธิบดีคนปัจจุบันที่จะต้องบริหารงานด้วยความซื่อสัตย์ มีประสิทธิภาพให้มีการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางโดยใช้หลักการของ** Baldrige Quality

โดยหลักการที่เป็นประเด็นสำคัญดังกล่าว เป็นแนวทางที่สามารถนำมาปรับใช้ในการพัฒนาระบบราชการและข้าราชการของไทย ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้

3. **การบรรยายโดยวิทยากร : วันที่ 5 กันยายน 2555**
เรื่อง การบริหารผลการปฏิบัติงานในเกาหลี
(Korean Case of Performance Management in Public Sector)
โดย Shin Kim, Phd. Research Fellow, Department of Regulation and Evaluation, The Korea Institute of Public Administration South Korea , South Korea

มี 100 ภารกิจเชิงนโยบายอยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์เชิงนโยบาย 20 ข้อ ที่มุ่งเกิดผลสัมฤทธิ์ตามวิสัยทัศน์ของรัฐบาล

เพื่อปรับใช้ 100 ภารกิจเชิงนโยบาย รัฐบาลได้ตั้งแผนปฏิบัติการขึ้นมาประมาณ 900 แผน โดยละเอียด

วิสัยทัศน์ของเกาหลี

ดร.ชิน คิม ชี้ให้เห็นภาพการตั้งวิสัยทัศน์ที่ท้าทายและชัดเจนของรัฐบาลของประธานาธบดีลี เมือง บัค โดยสรุปดังนี้

ก้าวหน้าสู่มิติใหม่ บนพื้นฐานที่ดีของชาติด้วยอุตสาหกรรมที่ทันสมัยและประชาธิปไตยที่มั่นคง

ยึดความสมดุลของปัจจัย 4 ด้าน คือ โลกาภิวัฒน์ ยุคแห่งความรู้ข่าวสาร ค่านิยมสากลและปัญหาระดับโลก และการปรับทางทหารของสหรัฐกับการเติบโตที่รวดเร็วของจีน

ประเทศเกาหลีใต้มีอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจในช่วงปี พ.ศ. 2488-2553 อย่างมาก โดยเฉพาะช่วงที่ใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจ 5 ปี รวม 7 ฉบับ ระหว่างปี พ.ศ. 2508-2538 และช่วงหลังวิกฤตการณ์การเงินโลกในปีพ.ศ. 2540 ถึงก่อนวิกฤตการณ์การเงินโลกครั้งถัดมาในปีพ.ศ. 2551

ประเทศเกาหลีใต้มีพัฒนาการทางเศรษฐกิจที่รวดเร็ว โดยเมื่อเทียบกับประเทศสมาชิก APOและประเทศสมาชิก OECD แล้ว ปัจจุบันจะดีกว่าประเทศสมาชิก APO มากและยังไลล่ตามประเทศสมาชิก OECD อยู่ในระดับ ที่ไม่มากนัก เกาหลีมีความพยายามถีบตนเองสู่ประเทศที่พัฒนา สู่ประเทศชั้นนำทางเศรษฐกิจ ในอันดับต้นๆ อย่างจริงจังโดยมีวิสัยทัศน์ที่ค่อนข้างชัดเจน และเป็นรูปธรรมและก้าวไปอย่างมั่นคงเป็นขั้นๆไป

การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน-อนาคต (Gap-Analysis)

- **ประเทศเกาหลีนำตนเองไปเปรียบเทียบกับประเทศชั้นนำ 10 อันดับต้นๆได้แก่ สหรัฐอเมริกา อังกฤษ เยอรมัน ญี่ปุ่น แคนาดา เนเธอร์แลนด์ ฝรั่งเศส สิงคโปร์ จีน เดนมาร์ก** ในทุกมิติแล้ว สรุปว่า ยังมีช่องว่าง ที่ต้องพยายามพัฒนาปรับปรุงอีกมากในหลายมิติ

- ประชาชนเกาหลีใต้ประเมินว่าตนเองอยู่ในอันดับต่ำกว่าประเทศที่เจริญระดับกลางๆ และเห็นว่า ต้องเน้นพัฒนาในด้านความสามารถทางการแข่งขันระดับโลก การศึกษาและสวัสดิการเป็นพิเศษ

การตั้งเป้าหมาย

- ประเทศเกาหลีใต้ตั้งเป้าหมายจะบรรลุ 5 ด้าน ได้แก่ รัฐบาลที่บริการประชาชน เศรษฐกิจการตลาดที่ดี สวัสดิการที่ฉับไว ประเทศที่เต็มไปด้วยคนเก่ง ประเทศเกาหลีใต้ที่เป็นสากล

- ประเทศเกาหลีใต้จะใช้เป้าหมายเหล่านั้น นำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ที่เป็น "ประเทศก้าวหน้า"และมีวิสัยทัศน์ ในอีกระยะว่า ในปีพ.ศ. 2573 เกาหลีจะมีความกลมกลืนและเปี่ยมด้วยความหวัง

ยุทธศาสตร์เชิงนโยบายและวัตถุประสงค์ของนโยบาย/เป้าหมาย

- เป้าหมายทั้ง 5 ประการข้างต้นจะแปลงเป็นยุทธศาสตร์หรือวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน โดยแต่ละ เป้าหมายจะศึกษาช่วงที่ต้องพัฒนาปรับปรุง (Gap) และเปรียบเทียบกับประเทศต่างๆที่ก้าวหน้า เช่น สหรัฐอเมริกา อังกฤษ เยอรมันนี ญี่ปุ่น แคนาดา เนเธอร์แลนด์ ฝรั่งเศส สิงคโปร์ จีน ฮ่องกงเดนมาร์ก แล้วแต่กรณี

- ยุทธศาสตร์หรือวัตถุประสงค์ทั้งหมดสำหรับทั้ง **5 เป้าหมาย**จะมีรวม **20 วัตถุประสงค์** แต่ละวัตถุประสงค์อาจเรียกว่านโยบายก็ได้

แผนปฏิบัติการ

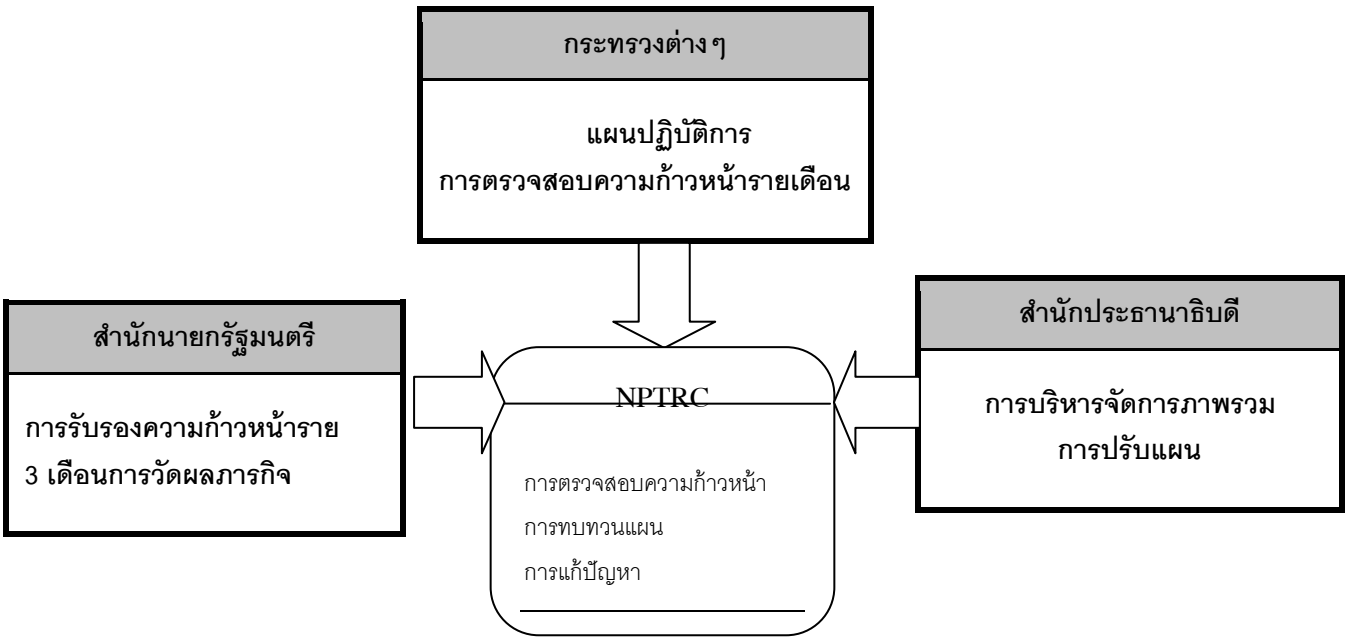
- แต่ละวัตถุประสงค์จาก 20 ข้อข้างต้น จะพัฒนาไปสู่การกำหนดแผนปฏิบัติการ ที่ระบุแนวการดำเนิน การโครงการ กำหนดเวลาและหน่วยเจ้าภาพไว้ซึ่งจะมีจำนวนโครงการมากมายเท่าที่จำเป็น

- โดยสรุปแต่ละด้านของเป้าหมายจะมีจำนวนโครงการต่างๆ ดังนี้

ด้านรัฐบาล รวม 232 โครงการ ด้านเศรษฐกิจ รวม 316 โครงการ ด้านสวัสดิการ รวม 155 โครงการ ด้านคนเก่ง รวม 74 โครงการ ด้านสากล รวม 172 โครงการ (รวมทุกด้าน 949) โครงการ

- โครงการทั้ง 949 โครงการจะมีแผนปฏิบัติการ โดยแจกแจงเป็นโครงการในกระทรวงต่างๆ และดำเนินการในปีต่างๆระหว่าง พ.ศ. 2551-2555

การปรับใช้และการกำกับดูแล



จากผังข้างต้นจะเห็นกระบวนการบริหารแผนปฏิบัติการที่เป็นระบบ

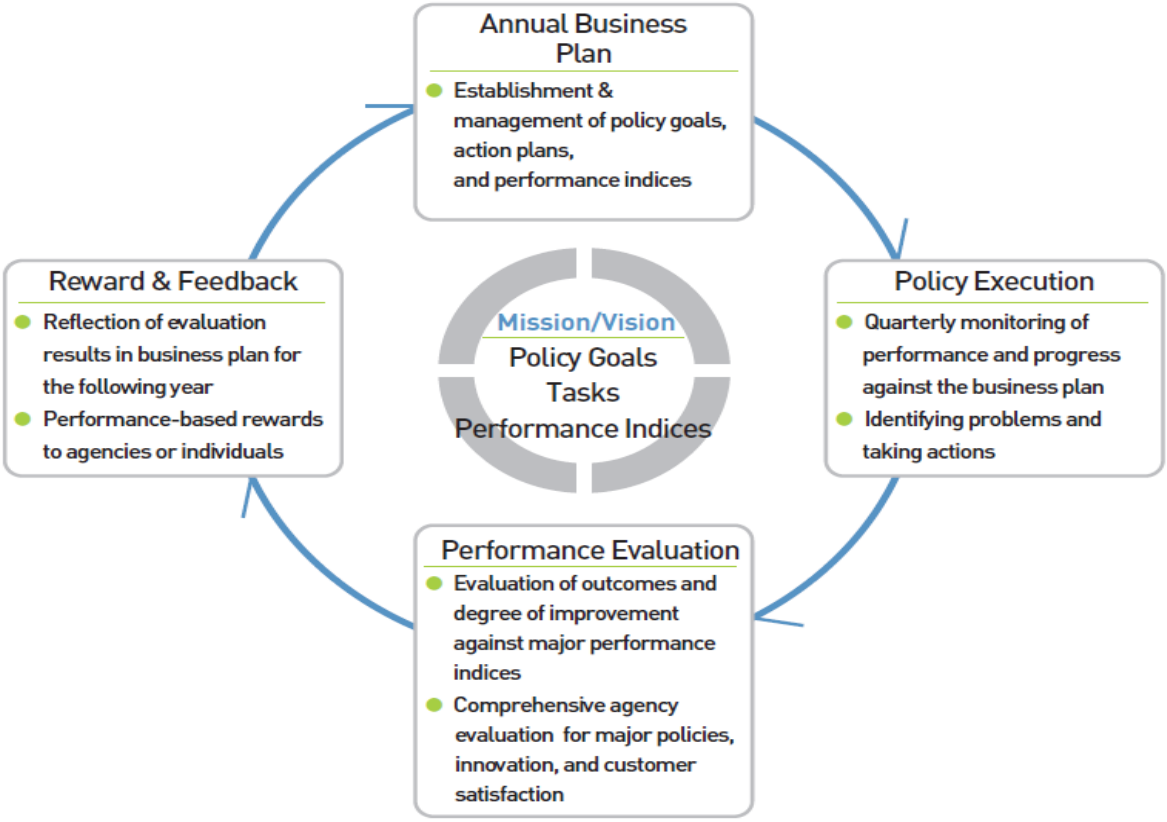
- หน่วยราชการจะปรับใช้ภารกิจตามแผนที่ตนได้รับมอบหมายมา และในขณะเดียวกันก็ตรวจสอบความก้าวหน้าได้ตามเวลาแท้จริงผ่านระบบออนไลน์ของรัฐบาลที่เรียกว่า "Policy Task Management System" หรือระบบบริหารจัดการภารกิจตามนโยบาย (PTMS)

-สำนักนายกรัฐมนตรีจะดูแลการปรับข้อมูลของการปรับใช้แผนให้ทันสมัยทุกระยะ 3 เดือนเพื่อป้อนรายงานคณะกรรมการทบทวนระดับชาติ National Policy Task Review Committee (NPTRC)ซึ่งจะมีบทบาทสำคัญในการตรวจสอบความก้าวหน้า ทบทวนแผนและแก้ปัญหาการปฏิบิตามแผน

- ในอนาคตรัฐบาลมีแผนที่จะทบทวนรายการภารกิจตามนโยบายทุกรอบปีให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งในประเทศและต่างประเทศ แล้วดำเนินการเพิ่มเติมและตรวจสอบสัมฤทธิผลตามเป้าหมายของแผนที่ดำเนินลุล่วงแล้วเสร็จเหล่านั้น ซึ่งจะเห็นได้ว่าเป็นการบริหารผลการปฏิบัติงานที่เน้นผลสัมฤทธิ์และความคุ้มค่าอย่างมาก

การบริหารจัดการในระดับกระทรวง

การบริหารผลการปฏิบัติงานแสดงได้ตามผังต่อไปนี้



“มาตรการและการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน”

หัวข้อเนื้อหาที่บรรยายครอบคลุมถึง

.1พื้นฐานเกี่ยวกับนวัตกรรมของรัฐบาล

2. แนวคิดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

3. การใช้ประโยชน์ของมาตรการผลการปฏิบัติงานและข้อมูลข่าวสารผลการปฏิบัติงาน

4. การบริหารผลการปฏิบัติงาน

5. วิธีการตั้งระบบการวางเป้าหมาย

6. วิธีการตั้งมาตรการผลการปฏิบัติงาน

7. ข้อควรคำนึงในการตั้งมาตรการผลการปฏิบัติงาน

.1พื้นฐานเกี่ยวกับนวัตกรรมของรัฐบาล

-ลักษณะของภาครัฐ

1) ไม่มีมาตรการที่เป็นรูปธรรมชัดเจนเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน เช่น ราคา กำไร

2) ไม่ขึ้นกับระบบการตลาด รายได้ไม่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับการขาย

3) ยากที่จะกำหนดความรับผิดชอบให้สอดคล้องตามผลการปฏิบัติงาน

4) ลักษณะดังกล่าวทำให้ภาครัฐมีปัญหาในการรักษาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน

5) มีปัญหาเศรษฐกิจช่วงปี พ.ศ .2523-2533

- กรอบความคิดใหม่ของการบริหารรัฐกิจ

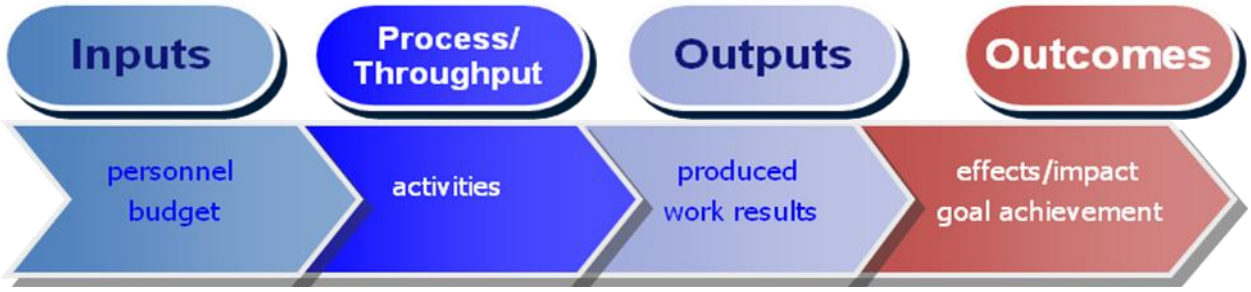
1) การบริหารจัดการโดยมุ่งเน้นประชาชน การบริหารจัดการโดยมุ่งเน้นอุปทาน

2) การบริหารจัดการโดยมุ่งเน้นผลปฏิบัติงาน การบริหารจัดการโดยมุ่งเน้นปัจจัยนำเข้าและกระบวนการ

3) การบริหารจัดการโดยมุ่งเน้นการตลาด การบริหารจัดการโดยมุ่งเน้นรัฐบาล

2. แนวคิดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

กระบวนการทำงาน



- ผลการปฏิบัติงาน = ประสิทธิภาพ +ประสิทธิผล
- ประสิทธิภาพ)มิติปริมาณ (คือ ขนาดหรือระดับของ input, workload, output
- ประสิทธิภาพมาตรฐาน คือ output/input
- ประสิทธิผล)มิติคุณภาพ (คือ อัตราเป้าหมายที่คาดหวังบรรลุผล
- โดยส่วนใหญ่แล้วระดับผลการปฏิบัติงานสามารถวัดได้โดยขนาดของ input, workload, output, outcome แต่โดยส่วนใหญ่แล้วผลการปฏิบัติงานที่ออกแบบไว้แต่แรกหรือที่ตั้งใจคาดหวังจะเป็นผลลัพธ์ ดังนั้น ผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลงานก็คือ ผลลัพธ์

3. การใช้ประโยชน์ของมาตรการผลการปฏิบัติงานและข้อมูลข่าวสารผลการปฏิบัติงาน

- ทำให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการกำหนดนโยบายและการคำนวณทรัพยากร สำหรับทุกระดับในองค์กรรัฐ ตั้งแต่ประธานาธิบดี นายกรัฐมนตรี หัวหน้าหน่วยงาน

- เพิ่มความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานมากขึ้น สำหรับบุคคลทั่วไป ลูกค้าเป้าหมายและผู้บริหารองค์กร

-เพิ่มผลการปฏิบัติงานผ่านการปฏิรูป โดยผ่านการกระจายทรัพยากรที่ดีขึ้น และผ่านการบริหารและการวางแผนที่ดีขึ้น

4. การบริหารผลการปฏิบัติงาน

-ปัจจัยของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

การบริหารผลการปฏิบัติงานคือ การบริหารองค์กรใดก็ตามจะต้องยึดเอาผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก หรืออาจกล่าวได้ว่า เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นเป้าหมาย ซึ่งทุกกิจกรรมใดๆในองค์กรจะดำเนินไปโดยดูจากทิศทางที่เรากำลังมุ่งไป และสิ่งที่ต้องการให้บรรลุผล โดยก่อนที่จะใช้แนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงาน มักจะเป็นการบริหารโดยยึดกิจกรรมเป็นหลัก เราจะทำอะไร

ปัจจัยของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

-การกำหนดแผนผลการปฏิบัติงานที่รวมถึงระบบกำหนดเป้าหมาย

-การดำเนินกิจกรรมตามเป้าหมายและแผนผลปฏิบัติงาน

- การวัดผลการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะผลการปฏิบัติงานที่มุ่งสัมฤทธิผล

- การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของผลการปฏิบัติงานต่อสาธารณะ

-การบริหารโดยใช้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน)ใช้ผลลัพธ์ในการบริหาร(

- มอบอำนาจการบริหาร

ปัจจัยของแผนผลการปฏิบัติงาน

- การกำหนดพันธกิจ

-การกำหนดเป้าหมาย เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์และเชิงปฏิบัติการ

- การกำหนดมาตรการการปฏิบัติงานและวิธีการวัดผลการปฏิบัติงาน

-การกำหนดแผนกิจกรรม

ระบบการบริหารผลการปฏิบติงานในเกาหลี

การวัดผลที่ดำเนินการด้วยตนเอง แบ่งเป็นการวัดผลโครงการตามนโยบาย เป็นส่วนหนึ่งของโครงการตามงบประมาณ การวัดผลการบริหารองค์การ การวัดผลการบริหารงานบุคคลและการวัดผลการบริหารข้อมูลข่าวสาร

การวัดผลกรณีพิเศษ

- การวัดผลการปฏิรูปการบริหาร

-การวัดผลความพึงพอใจของประชาชน

-การวัดผลโครงการต่างๆที่ขึ้นต่อประธานาธิบดี

ประเด็นสำคัญเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน

- อะไรคือเป้าหมายของการนิยามผลการปฏิบัติงาน

-อะไรคือมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานตามระเบียบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

-จะวัดและเก็บข้อมูลผลการปฏิบัติงานอย่างไร

-จะใช้ข้อมูลข่าวสารผลการปฏิบัติงานอย่างไร

วิธีการกำหนดเป้าหมาย

- ตั้งเป้าหมายโดยมีองค์ประกอบของระบบเป้าหมายคือ

พันธกิจ : มีการกำหนดให้หน่วยงานหนึ่งมีความรับผิดชอบหน้าที่หลัก

วิสัยทัศน์ : อนาคตที่ปรารถนาของหน่วยงานในลักษณะความสำเร็จพันธกิจต่างๆ

เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ : เป้าหมายสูงสุดของหน่วยงาน

เป้าหมายผลการปฏิบัติงาน: เป้าหมายระดับรองลงมา

-เป้าหมายมี 2 ลักษณะ

1. เป้าหมายผลการปฏิบัติงาน จะบรรลุผลเชิงผลลัพธ์สุดท้าย
2. เป้าหมายกิจกรรม จะลงมือปฏิบัติในลักษณะของกิจกรรม

ทั้งนี้ควรกำหนดเป้าหมายโดยแสดงความคาดหวังตามระบบที่องค์กรใช้

วิธีการกำหนดเป้าหมาย

1.เป้าหมายระดับที่สูงกว่าควรกำหนดในลักษณะเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน)ผลลัพธ์(

2.เป้าหมายระดับกลางหรือต่ำลงมา ควรกำหนดในลักษณะเป้าหมายกิจกรรม)ผลผลิตหรือปริมาณงาน(

3.เป้าหมายทุกชนิด ควรแสดงทิศทางของกิจกรรมอย่างชัดเจน

มาตรการการวัดผลการปฏิบัติงาน

-เป็นดัชนีหรือตัวชี้วัดสำหรับวัดขนาดของระดับผลการปฏิบัติงาน โดยข้อมูลที่กำหนดสามารถเก็บรวบรวม จัดทำหรือนำไปใช้ในมาตรการการวัด

-ประเภทของมาตรการการวัดผลการปฏิบัติงาน,มี 3 ลักษณะ คือ

1. วัด input, output, workload และ outcome
2. วัดประสิทธิภาพ)เชิงคุณภาพ (และปะสิทธิผล)เชิงปริมาณ(
3. ในระบบบริหารผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลลัพธ์จะใช้ผลลัพธ์หรืออย่างน้อยผลผลิตเป็นฐานวัด

วิธีการกำหนดมาตรการการวัดผลการปฏิบัติงาน

-มาตรการการวัดกิจกรรมหรือปริมาณงาน

วัดผลการปฏิบัติงานในลักษณะกิจกรรมหรือปริมาณงาน

วิธีกำหนดกิจกรรมหรือปริมาณงาน อาจทำได้โดย

-อธิบายว่ากิจกรรมประเภทใดมักทำเป็นปกติ

-จำแนกกิจกรรมที่กำหนด

- กำหนดมาตรการการวัดให้แสดงถึงขนาดและคุณภาพของกิจกรรมที่จำแนกไว้

ตัวอย่างของมาตรการการวัดปริมาณงานและกิจกรรม

-จำนวนของกรณีที่ลงทะเบียน กรณีที่ดำเนินการ

- ระยะทางที่ตรวจการของตำรวจ

เป้าของการใช้มาตรการการวัดปริมาณและกิจกรรม

-เหมาะที่สุดสำหรับใช้กับบุคคลหรือองค์กรที่ไม่สามารถจะควบคุมผลสุดท้ายของงานได้ทั้งหมด

- มักจะเหมาะสมที่สุดกับพนักงานและงานขั้นพื้นฐาน

มาตรการการวัดผลผลิต

วัดผลผลิตของกิจกรรมซึ่งเป็นผลผลิตสุดท้าย

วิธีกำหนดมาตรการการวัดผลผลิต

-กำหนดผลผลิตสุดท้าย ที่เกิดจากกิจกรรม

-ระบุมาตรการการวัดที่แสดงถึงขนาดและคุณภาพของผลผลิต

-มาตรการการวัดเชิงประสิทธิผลอาจนำมาใช้ได้เพื่อสร้างความเป็นมาตรฐาน)เช่น จำนวนรถยนต์ที่ผลิตได้ เวลาที่ใช้ในการผลิตรถยนต์แต่ละคัน(

ตัวอย่างมาตรการการวัดผลผลิต

-จำนวนผู้สำเร็จการฝึกอบรม

-ถนนที่สร้างเสร็จ

- จำนวนรายงานการวิจัยที่จัดพิมพ์

-จำนวนคดีที่ตัดสินลงโทษ

เป้าในการใช้มาตรการการวัดผลผลิต

- ในขั้นที่ผลิตผลหรืองานสำเร็จ

-มักจะเหมาะกัยระดับองค์กร

- ณ จุดที่งานเสร็จสิ้น

- ใช้ประกอบและสนับสนุนมาตรการการวัดผลลัพธ์

มาตรการการวัดผลลัพธ์

วัดผลลัพธ์ ผลกระทบของผลผลิตสุดท้าย

-บรรลุระดับที่เป้าหมายได้แขกำหนดไว้

-คุณภาพของบริการที่ให้

-สถานะของปัญหาซึ่งกำหนดไว้ว่าต้องแก้ไข

วิธีกำหนดมาตรการการวัดผลลัพธ์

- บรรลุเป้าหมายและผลลัพธ์ที่คาดหวังของโครงการหรือนโยบายคืออะไร

-การเปลี่ยนแปลงอะไรที่คาดว่าจะเกิดขึ้นต่อชุมชนหรือประชาชน

-ผลกระทบในมุมที่เป็นเชิงไม่คาดฝันในระยะสั้นและระยะยาวที่อาจเกิดขึ้นคืออะไร

-ผลลัพธ์หรือผลกระทบชนิดใดที่คาดว่าจะได้รับโดยชุมชนหรือประชาชนเมื่อโครงการหรือนโยบายสิ้นสุดลง

-อะไรเป็นปัจจัยที่กำหนดคุณภาพของบริการ)การเข้าถึงได้ ระยะเวลาที่รวดเร็ว ความสุภาพ ความเหมาะสม(

ตัวอย่างมาตรการการวัดผลผลิต

- ดัชนีความพึงพอใจ
-คุณภาพของการให้บริการ
-จำนวนคดีที่มีการรายงานต่อจำนวนประชากร 1,000 คน
-อัตราของผู้เข้ารับการอบรมต่อผู้สำเร็จการอบรม

ตัวอย่างมาตรการวัดผลลัพธ์

-อัตราการบรรลุเป้าหมายที่ระบุไว้
- คุณภาพของการให้บริการ ความสามารถในการเข้าถึงบริการ ความรวดเร็ว การได้รับประโยชน์ ความสุภาพอ่อนโยน
-สภาพการณ์ของชุมชนหรือประชากรที่ใดที่หนึ่ง
- ผลสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า

เป้าของการใช้มาตรการการวัดผลลัพธ์

-ใช้ในขั้นที่งานหรือผลิตภัณฑ์เสร็จสิ้นกระบวนการ
-มักจะเหมาะสมกับผลกระทบในระดับองค์กรหรือภารกิจ

ข้อควรคำนึงในการกำหนดมาตรการการวัดผลปฏิบัติงาน

ข้อมูลข่าวสารผลการปฏิบัติงานจัดทำสำหรับใคร

-ประธานาธิบดี สภา ประชาชน ควรเป็นข้อมูลข่าวสารผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร เน้นเชิงผลลัพธ์เป็นส่วนใหญ่

-หัวหน้าองค์กรหรือสถาบัน ควรเป็นข้อมูลระดับองค์กรหรือระดับบุคคล เป็นเชิงผลผลิตหรือปริมาณงานเป็นส่วนใหญ่

ควรจัดทำทั้งวิธีการจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน

- วิธีการจากบนลงล่างใช้สำหรับบุคคลที่ต้องการใช้ข้อมูลข่าวสารผลการปฏิบัติงาน
- วิธีการจากล่างขึ้นบน ใช้สำหรับผู้ที่ถูกประเมินผล

ผลกระทบที่ไม่ได้ตั้งใจของการมาตรการการวัดผลการปฏิบัติงาน

- มาตรการการวัดจะวัดได้เฉพาะสิ่งที่สามารถวัดได้
-จะมีการปฏิบัติงานเฉพาะในสิ่งที่มีการวัดเท่านั้น

สรุปประเด็นที่สำคัญและการวิเคราะห์นำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานภาครัฐของประเทศไทย

จากการฟังบรรยายของ Dr. Shin Kim Research Fellow, Department of Regulation and Evaluation , The Korea Institute of Public Administration **ได้มีความเข้าใจในการบริหารผลการปฏิบัติงานภาครัฐ** (Performance Management) **ของภาครัฐของประเทศเกาหลี มุ่งเน้นการบริหารจัดการด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่ทันสมัยและมีการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด ผลผลิต ผลลัพธ์และกิจกรรม/โครงการที่ชัดเจน และใช้ระบบการตรวจสอบผ่านระบบออนไลน์ของรัฐบาลทุก 3 เดือน เพื่อรายงานต่อคณะกรรมการระดับชาติ โดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และความคุ้มค่า การติดตามประเมินผล จะวัดทั้งผลผลิต ผลลัพธ์ และระดับของการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องในภารกิจหลัก การประเมินในภาพรวมขององค์กรจะเน้นเรื่องเป้าหมายนโยบายหลัก นวัตกรรม และความพึงพอใจของประชาชนเป็นเรื่องสำคัญ**

ประเทศเกาหลีใต้จะมีระบบการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) **เพื่อพัฒนาประเทศให้เป็นอันดับผู้นำทางเศรษฐกิจและสังคม โดยใช้เทคนิคการเปรียบเทียบผลการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานกับประเทศชั้นนำ** 10 **อันดับต้น ๆ เช่น สหรัฐอเมริกา อังกฤษ เยอรมัน ญี่ปุ่น แคนาดา**

เนเธอร์แลนด์ ฝรั่งเศส จีน สิงคโปร์ เดนมาร์ก และเพื่อการแข่งขันในระดับโลก ประเทศเกาหลีใต้ตั้งเป้าหมายการบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย 5 ด้าน คือ

1. เป็นรัฐบาลที่บริการประชาชน
2. ประเทศมีเศรษฐกิจการตลาดที่ดี
3. ภาครัฐมีบริการที่ฉับไว
4. ประเทศเต็มไปด้วยคนเก่ง
5. ประเทศเกาหลีที่เป็นสากล

จึงสรุปได้ว่า ประเทศเกาหลีใต้มุ่งพัฒนาประเทศโดยนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการให้บรรลุเป้าหมาย 5 ด้านดังกล่าวเพื่อการพัฒนาทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคลของภาครัฐให้เป็นระบบสากล โดยเปรียบเทียบกับประเทศผู้นำ 10 อันดับ และพบว่า มีช่องว่างที่ต้องพัฒนาปรับปรุงในหลายมิติ เพื่อการจะบรรลุวิสัยทัศน์ “เป็นประเทศก้าวหน้า” และ”มีวิสัยทัศน์” ในปี พ.ศ. 2537 เกาหลีจะมีความกลมกลืนและเปี่ยมด้วยความหวัง ซึ่งเป็นแนวทางที่สามารถนำมาปรับใช้กับการพัฒนาระบบราชการและข้าราชการของไทยให้สามารถแข่งขันและยกระดับการพัฒนาของประเทศให้เทียบเคียงกับประเทศชั้นนำ โดยการใช้เทคนิคการเปรียบเทียบกับประเทศที่พัฒนาแล้วในอันดับประเทศผู้นำ โดยเน้นการประเมินผลให้เป็นไปตามเป้าหมายมากกว่าการมุ่งให้เป็นไปตามกิจกรรม

4. **การบรรยายโดยวิทยากร : วันที่ 6-7 กันยายน 2555 เรื่องการบริหารผลการปฏิบัติงานในภาครัฐของสิงค์โปร์: กรณีของ** Housing and Development Board-HDB (Performance Management System in Singapore Public Sector) **โดย** Mr. Cheong Seng Meng, Housing & Development Board, Singapore

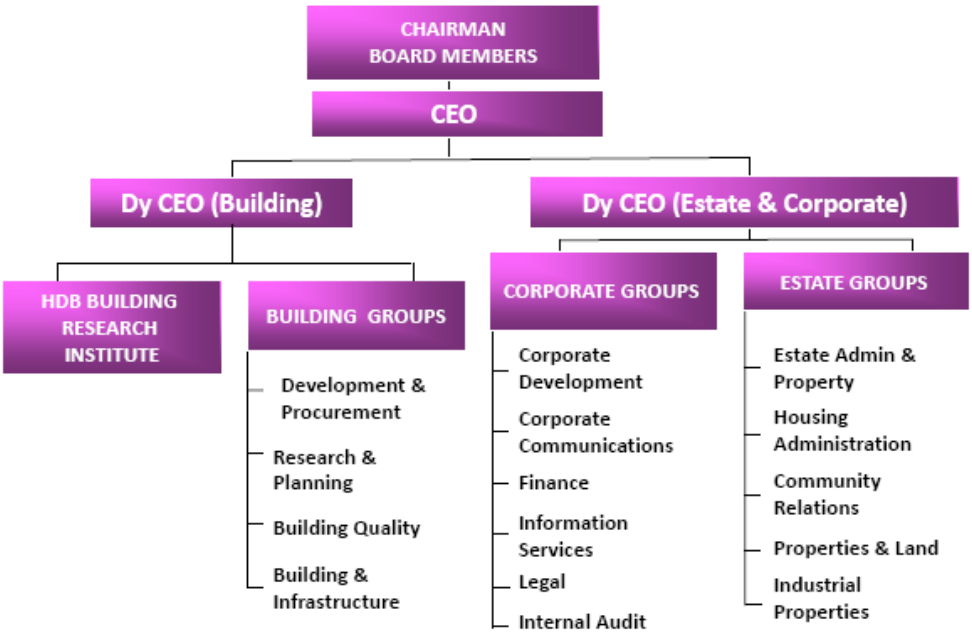
ความเป็นมา

ในปี พ.ศ .2502 ชาวสิงคโปร์ส่วนใหญ่ยังคงอาศัยอยู่ในสลัม Housing & Development Board (HDB) ถูกตั้งขึ้นเมื่อเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ .2503 เพื่อสร้างที่พักอาศัยราคาต่ำให้กับประชาชน โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะแก้ปัญหาการขาดแคลนที่พักอาศัยภายใน 10 ปี ในปี พ.ศ .2513 มีประชาชนอาศัยอยู่ในการเคหะ ประมาณ 35% ของประชากรทั้งหมด และเพิ่มขึ้นเป็น 82% ในปี พ.ศ .2554 บ้านและคอนโดมิเนียมของการเคหะฯ ครองส่วนแบ่งตลาดเกือบ 910,000 ยูนิต)คิดเป็น 77% (ที่เหลืออีก 277,000 ยูนิต)คิดเป็น 23% (เป็นที่พักอาศัยของเอกชน คอนโดมิเนียมของการเคหะฯ มีห้องหลายประเภท เช่น 2-5 ห้อง เพื่อตอบสนองต่อความต้องการที่แตกต่างกันและกำลังซื้อของประชาชน

หน้าที่หลักของ HDB

- จัดสร้างที่พักอาศัยที่มีคุณภาพและราคาย่อมเยา
-ริเริ่มและกระตุ้นให้เป็นเมืองที่มีชีวิตชีวา
-สนับสนุนความสัมพันธ์อันดีภายในชุมชน

ลูกค้าหลัก 3 กลุ่ม ของ HDB ประกอบด้วย ผู้พักอาศัย ธุรกิจ /การค้า และอุตสาหกรรม ปัจจุบัน HDB มุ่งมั่นที่จะสร้างสภาพแวดล้อมและชุมชนด้วย มิใช่สร้างเพียงแต่แฟลต ความท้าทายที่ประสบ คือ ปริมาณความต้องการที่พักอาศัยที่เพิ่มมากขึ้น แฟลตและเมืองที่เก่าไปตามกาลเวลา และที่พักอาศัยสำหรับประชากรที่หลากหลายและการสร้างความสัมพันธ์อันดีภายในชุมชน HDB ได้รับรางวัลต่างๆ มากมายจากทั้งภายในและต่างประเทศ เช่น Singapore Quality Award (SQA) ISO 14001 UN-Habitat เป็นต้น ผังองค์กรของ HDB ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ผังองค์กรของ HDB

วิสัยทัศน์ HDB

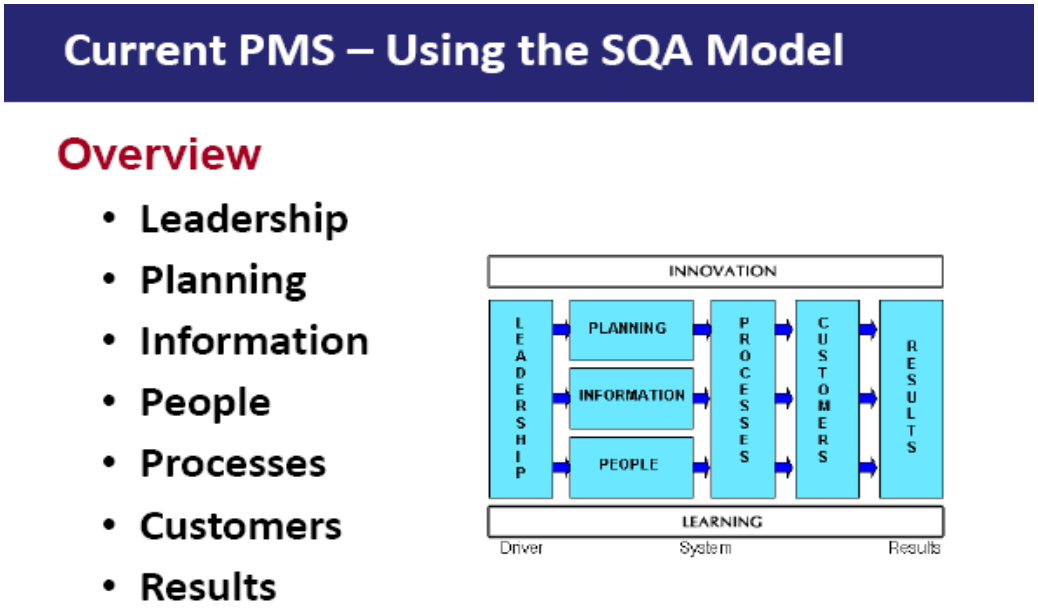
องค์กรโดดเด่นที่มีกำลังคนที่มุ่งมั่นที่จะบรรลุความหวังในเรื่องบ้านและชุมชนที่ทุกคนภาคภูมิใจ

พันธกิจ HDB

- จัดสรรบ้านคุณภาพคุณค่าให้ในราคาที่สมเหตุสมผล
- สรรค์สร้างเมืองที่มีชีวิตชีวาและอยู่ยั่งยืน
- พยายามสร้างชุมชนที่กระฉับกระเฉงและผูกพันกันเหนียวแน่น
- จุดประกายและช่วยให้ทีมงานทุกคนทำงานสุดฝีมือ

Performance Management System (PMS)

เป็นกระบวนการที่มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเน้นผลงานและกระบวนการ ปัจจุบัน มีการนำรูปแบบของ SQA มาใช้ ดังแผนภาพข้างล่างนี้



ภาพที่ 2 Performance Management System ในปัจจุบันของ HDB

ภาวะความเป็นผู้นำ

HDB มีกิจกรรมหลายอย่างที่ได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากผู้บริหารระดับสูง เช่น

-ผู้ว่าการการเคหะฯ และผู้บริหารระดับสูงลงมาให้บริการลูกค้าและตักอาหารเช้าให้แก่พนักงานด้วยตนเอง

-ผู้บริหารระดับสูงเดินเยี่ยมชมการปฏิบัติงานจริงของพนักงานโดยไม่มีการแจ้งล่วงหน้า พร้อมทั้งร่วมถ่ายรูป และให้กำลังใจเจ้าหน้าที่ขณะปฏิบัติงาน

-ผู้บริหารระดับสูงร่วมกับสหภาพแรงงานออกไปทำงานเพื่อสังคม /ชุมชน

-การนำระบบประเมินผลที่มีคุณภาพมาใช้ ได้แก่

- Performance Appraisal Sessions: ผู้ว่าการการเคหะฯ ประเมินประสิทธิภาพของผู้บริหารระดับสูง ด้านความเป็นผู้นำ การบรรลุเป้าหมาย และกรอบสมรรถนะหลักของผู้นำ เช่น การตัดสินใจ เป็นต้น ได้เริ่มนำมาใช้ในปี พ.ศ .2546 และมีการปรับปรุงในปี พ.ศ .2548
- 360-Degree Feedback: นำมาใช้ในปี พ.ศ .2542 เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนา ช่วยให้สามารถเน้นเฉพาะประเด็นที่ต้องการปรับปรุง ขณะเดียวกันก็สามารถดึงจุดแข็งของแต่ละคนมาช่วยขับเคลื่อนองค์กรได้

- Staff Opinion Survey: แบบสอบถามความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ทุก ๆ 2 ปี ซึ่งเจ้าหน้าที่สามารถให้คะแนนประสิทธิภาพของการจัดการได้

การวางแผน

กระบวนการวางแผนของ HDB ดังแสดงในแผนภาพที่ 3

ภาพที่ 3 กระบวนการวางแผนของ HDB

Phase 1 Analysis of Current Situation: มีการจัด workshop ของพนักงานเพื่อร่วมกันค้นหาปัญหาที่ HDB เผชิญอยู่ รวมทั้งเสนอวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร และจัดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงาน นอกจากนี้ ยังมีการจัดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างลูกค้า ในเรื่องวิสัยทัศน์และพันธกิจของ องค์กร

Phase 2 Review of Corporate Directions & Business Strategies: มีการเชิญผู้บริหารระดับสูงและพนักงานบางคน มาร่วมให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับทิศทางขององค์กร และจัดทำแผนของ HDB

Phase 3 Business Planning & Execution: มีการจัด workshop เพื่อให้แต่ละแผนกได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของปีที่ผ่านมา และแผนสำหรับอนาคตที่สอดคล้องกับแผนหลัก มีการประชุมประจำปีของพนักงานเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นอกจากนี้ ผู้บริหารระดับสูงยังมีโอกาสได้กล่าวถึงงานหลักๆ ขององค์กร

Phase 4 Review of Planning Process: รับฟังเสียงสะท้อนจากพนักงานและผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับประสิทธิภาพของกระบวนการวางแผน มีการทำการศึกษาเปรียบเทียบเพื่อเรียนรู้จาก best practices มีการวางเป้าหมายระยะสั้นและเป้าหมายระยะยาว

HDB มีสายด่วนซึ่งไม่คิดค่าโทรศัพท์ไว้คอยบริการลูกค้าตลอด 24 ชั่วโมง จากนั้น เรื่องร้องเรียนจะถูกกระจายไปตามหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง แฟ้มข้อร้องเรียนมีการจัดเก็บไว้ในรูปอิเล็คทรอนิคส์ไฟล์ เพื่อสะดวกในการสืบค้นข้อมูล เมื่อลูกค้าโทรศัพท์เข้ามาที่ศูนย์ ระบบจะทำการเรียกข้อมูลส่วนตัวของลูกค้า และเรื่องที่ลูกค้าเคยติดต่อในอดีตขึ้นมาโดยอัตโนมัติ เจ้าหน้าที่จึงมีข้อมูลเบื้องต้นที่จะให้บริการลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ HDB ยังมีการทำงานเชิงรุกด้วยการให้บริการต่าง ๆ ผ่านมือถือ

ประสิทธิผลของการจัดการข้อมูลวัดโดย

1. ความน่าเชื่อถือและตรงเวลาของข้อมูล (Reliability & timeliness information) ซึ่งขึ้นกับนโยบายในการจัดการข้อมูล
2. การเข้าถึงและกระจายข้อมูล (Accessibility & Dissemination)
3. ความปลอดภัยของข้อมูล (Security)
4. ความมีประโยชน์ของข้อมูล (Usefulness of information) ใช้กระบวนการทบทวนตรวจสอบหลังการนำไปใช้

ข้อมูล

ระบบฐานข้อมูลใน HDB แบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ฐานข้อมูลสำหรับหน่วยปฏิบัติงาน ฐานข้อมูลสำหรับผู้บริหารระดับกลางเพื่อกำกับดูแลการปฏิบัติงาน (Data warehouse) และฐานข้อมูลสำหรับผู้บริหารระดับสูงเพื่อการตัดสินใจ (Executive Information System: EIS)

ทรัพยากรบุคคล

เป้าหมายและกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังแสดงในแผนภาพที่ 4

ภาพที่ 4 เป้าหมายและกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของ HDB

HDB ต้องการให้พนักงานทุ่มเทให้กับองค์กร และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยใช้วิธีการดังต่อไปนี้

1. ดึงดูด กระตุ้น และรักษาพนักงานให้ทำงานกับองค์กร (Attracting, motivating & retaining employees)
2. เสริมสร้างศักยภาพของพนักงาน (Building employees capabilities) กรอบการพัฒนา ประกอบด้วย
   2.1 การพัฒนาทั่วไปตามสมรรถนะหลัก เช่น การตัดสินใจ การบริการลูกค้า สำนึกต่อองค์กร เป็นต้น
   2.2 การพัฒนาด้านวิชาการ ด้วยการให้ทุนฝึกอบรมและทุนศึกษาต่อ
   2.3 การพัฒนาด้านเทคนิค เน้นทักษะในการปฏิบัติงาน เช่น การวางผังเมือง การจัดการอสังหาริมทรัพย์ วิศวกรรมโยธา การเงิน กฎหมาย เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

นอกจากนี้ ยังมีการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อกระตุ้นและผูกใจพนักงานไว้กับองค์กร มีการปฐมนิเทศพนักงานเก่าอีกครั้งหนึ่งเพื่อปรับทัศนคติและสร้างเป้าหมายร่วมกัน มีโครงการทูต HDB (HDB Ambassador Programme) ซึ่งถือว่าพนักงานทุกคนเป็นตัวแทนขององค์กร ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของพนักงานทุกคนที่จะต้องเข้าใจนโยบายและสามารถอธิบายโปรแกรมต่างๆ ขององค์กรได้

3, สร้างสมดุลระหว่างงาน-ชีวิต (Work-life integration) มีกิจกรรมต่างๆ ที่เสนอโดยพนักงาน เช่น งานจิตอาสาเพื่อชุมชน การนำอาหารมารับประทานด้วยกันตอนเที่ยง วันครอบครัว เป็นต้น

4, สร้างสัมพันธ์กับพนักงาน (Communication & engagement) มีการสื่อสาร ระหว่างพนักงานและผู้บริหารระดับกลางและระดับสูงผ่านกิจกรรมต่างๆ เป็นระยะๆ ตลอดปี มีการจัดประกวดนวัตกรรมในองค์กรทุกปี ซึ่งเกณฑ์ในการตัดสิน คือ ความคิดสร้างสรรค์ 50% ผลกระทบที่เกิดขึ้น 40% และการทำงานเป็นทีม 10% โดยทีมชนะเลิศจะได้รับรางวัล USD10,000 และมีโอกาสได้ไปดูงานต่างประเทศ มีสหภาพแรงงานซึ่งมีความสัมพันธ์อันดีกับ HDB ด้วยการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และร่วมกันวางทิศทางนโยบายขององค์กร โดยมีพนักงาน 68% เป็นสมาชิกของสหภาพแรงงาน

การให้รางวัลพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น มีทั้งในรูปแบบเป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน รูปแบบที่เป็นตัวเงิน เช่น การขึ้นเงินเดือนและการให้โบนัสตามผลการปฏิบัติงาน เงินปันผลที่ได้จากกำไรขององค์กร รูปแบบที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น โอกาสในการร่วมกิจกรรมกับโครงการใดๆ ที่ไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ รางวัลเกียรติยศสำหรับผู้ที่ร่วมงานกับ HDB เป็นเวลา 10 - 45 ปี รางวัลนวัตกรรมดีเด่น รางวัลสำหรับพนักงานที่บริการลูกค้าดีเยี่ยม จากการใช้แบบสอบถามถึงความพึงพอใจในการทำงานกับ HDB พบว่า **พนักงานมีความพึงพอใจสูงขึ้นจาก 84% ในปี พ.ศ .2542 เป็น 95% ในปี พ.ศ .2551**

กระบวนการ

ค่านิยมหลักขององค์กร ได้แก่ CLIQT (Care, Learning, Innovation, Quality, and Teamwork) HDB มุ่งเน้นนวัตกรรมในด้านต่างๆ คือ

-**ตัวผลิตภัณฑ์** มีการแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่มีการปรับปรุงด้านคุณภาพ เทคนิค หรือการใช้งานสะดวกขึ้น

-**การบริการ** มีการสร้างสรรค์งานบริการใหม่ๆ ที่เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า

-**ขั้นตอนการทำงาน** มีการใช้วิธีการใหม่ๆ หรือลดขั้นตอนในการทำงานที่ช่วยให้งานดีขึ้น

-**นโยบาย** มีการนำแผนปฏิบัติการใหม่ๆ มาช่วยในการตัดสินใจ หรือมีการปรับกฎระเบียบให้เอื้อต่อการทำงานมากขึ้น

-**รูปแบบธุรกิจ** มีการนำรูปแบบใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารงานที่ส่งผลดีต่อองค์กร

HDB จัดตั้งคณะกรรมการที่ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงและตัวแทนของพนักงานจากทุกส่วน ช่วยในการขับเคลื่อนให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ในองค์กรผ่านการจัดประกวดนวัตกรรมเป็นประจำทุกปี เปิดกว้างในการรับฟังข้อเสนอแนะจากพนักงานทุกคน ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบของเอกสารอิเลคทรอนิคส์ หรือการจัดงานต่างๆ โดยจำนวนของนวัตกรรมที่ส่งเข้าประกวดจากจำนวน 40 ชิ้นงาน ในปี พ.ศ .2551 เป็นจำนวน 46 ชิ้นงาน ในปี พ.ศ .2554

ลูกค้า

ลูกค้าของ HDB มีหลายกลุ่มและหลากหลายความต้องการ การเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้าแต่ละคนจึงเป็นเรื่องสำคัญ โดยการใช้การทบทวนการให้บริการและขั้นตอนการทำงาน มีการตกแต่งบริเวณต้อนรับลูกค้าให้**สวยงาม** มีพนักงานที่มีความรู้และยินดีให้บริการ HDB มีการมอบรางวัลให้กับพนักงานที่บริการลูกค้ายอดเยี่ยม ภายใต้แนวความคิด M.A.G.I.C. Framework (Making A Great Impression on Customers) โดยการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างจิตบริการให้กับพนักงาน จัดฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้และทักษะ มีการประเมินคุณภาพในการให้บริการของพนักงาน และมีการมอบรางวัลให้กับพนักงานที่บริการลูกค้ายอดเยี่ยม นอกจากนี้ HDB ยังมีการทำงานเชิงรุกด้วยการมีโครงการรับประกันคุณภาพของวัสดุก่อสร้างนานกว่าผู้ก่อสร้างรายอื่นๆ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า

วิธีการที่ใช้ในการประเมินคุณภาพการให้บริการ ได้แก่ แบบสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า การวิเคราะห์ผลสะท้อนจากลูกค้า การประเมินการบริการภายในองค์กร การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในกลุ่มย่อย การศึกษาเปรียบเทียบจากองค์กรต้นแบบ การสำรวจสภาพแวดล้อม การทบทวนกฎระเบียบ ด้วยเหตุนี้ จึงทำให้ HDB ได้รับรางวัลทั้งระดับประเทศ อาทิเช่น Singapore Quality Award 2008, Public Service Premier Award 2010 และระดับนานาชาติมากมาย เช่น UN Public Service Awards 2008, ULI Global Award for Excellence 2011 เป็นต้น

สิ่งที่ท้าทายสำหรับภาครัฐของสิงคโปร์ในปัจจุบัน

1. ลูกค้าที่มีการศึกษาสูงขึ้นและเรียกร้องบริการที่ดีขึ้น
2. อำนาจของสื่อสังคมออนไลน์ เช่น Facebook, Twitter เป็นต้น
3. สร้างช่องทางการสื่อสารเพื่อเพิ่มคุณภาพการให้บริการ เช่น เปิดโอกาสให้ลูกค้าได้แสดงความ คิดเห็นต่อนโยบายหรือโครงการที่จะนำไปปฏิบัติ รับฟังความจำเป็นพื้นฐานและความต้องการของลูกค้า

สรุปจากการฟังการบรรยายของ Mr. Cheong Seng Meng **ทำให้มองเห็นการบริหารผลการปฏิบัติงาน** (Performance Management) **ของการเคหะแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์** (HDB) **ที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของประชาชนผู้รับบริการและการแสดงความคิดเห็นร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อการพัฒนางานการบริหารการเคหะแห่งชาติ ให้เกิดนวัตกรรมใม่ และมีการประกวดผลงานและมอบรางวัลเป็นประจำทุกปี มีแบบสำรวจความพึงพอใจ การวิเคราะห์ผลสะท้อนจากลูกค้า การประเมินการให้บริการภายในองค์กรจน HDB ได้รับรางวัลทั้งระดับประเทศและระดับชาติ ประชาชนผู้รับบริการก็มีความพึงพอใจสูงขึ้นจาก 84% ในปี พ.ศ. 2542 เป็น 95% ในปี พ.ศ.** 2551

การวิเคราะห์และการนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานภาครัฐของประเทศไทย

HDB **มีการทำงานเชิงรุกโดยมีโครงการรับประกันคุณภาพของวัสดุก่อสร้างนานกว่าผู้สร้างรายอื่น ๆและแม้แต่เลยระยะเวลารับประกันแล้ว** HDB**ก็ยังสามารถดูแลซ่อมแซม ให้คำปรึกษาให้ฟรีได้ด้วยโดยพิจารณาเหตุผลตามจำเป็นเป(็นกรณีไป เพื่อการมุ่งเน้นการให้บริการประทับใจลูกค้า** HDB **มีการฝึกอบรมและให้รางวัลแก่พนักงานที่ให้บริการลูกค้ายอดเยี่ยมให้แนวคิด** Making A Great Impression on Custom (M.A.G.I.C)

HDB **ใช้เทคนิคให้พนักงานรัก ทุ่มเทให้กับองค์กรและรู้สึกมีความสุขในการทำงานโดยเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยใช้วิธีการดังนี้**

1. ดึงดูด กระตุ้นและรักษาพนักงานให้ทำงานกับองค์กรให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ให้ข้อเสนอแนะและพัฒนางาน รวมทั้งในกิจกรรมสำคัญขององค์กรทุกเรื่อง สิงคโปร์ให้ความสำคัญกับบุคลากรเป็นอันดับแรก คือ ต้องมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสุข ผู้บริหาร ยกย่องให้เกียรติเอาใจใส่ ให้การพัฒนาต่อเนื่องแล้ว ให้เขารักองค์กร และมีใจของการให้บริการอย่างสูงสุด จนได้รับการยกย่อง มอบรางวัลและมีผลตอบแทนที่ดีด้วย

2. เสริมสร้างศักยภาพของพนักงานโดย พัฒนาทั้งทางวิชาการ เทคนิคสิ่งแวดล้อมในการทำงาน เครื่องมือ อุปกรณ์ สถานที่ทำงานและขีดสมรรถนะทั่วไปที่พนักงานต้องมี โดยเฉพาะการมีสำนึกที่ดีต่อองค์กร ซื่อสัตย์ จงรักภักดีต่อลูกค้า ทีมงานและหน่วยงานและการให้บริการที่ยอดเยี่ยมกับลูกค้า

3. จัดให้มีกิจกรรมการสร้างสมดุลระหว่างงานกับชีวิต

4. มีกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานอย่างยั่งยืนต่อเนื่องด้วยกิจกรรมที่ผูกพันทางจิตใจ

5. จัดให้มีการประกวดนวัตกรรมในองค์กรทุกปี โดยให้คะแนนความคิดสร้างสรรค์ 50% ผลกระทบที่เกิดขึ้น 40% และการทำงานเป็นทีม 10% โดยผู้ชนะเลิศจะได้รับรางวัลเงินสด 10,000 usd และได้ไปดูงานต่างประเทศ

ทั้งหมดเป็นแนวทางที่สามารถนำมาปรับใช้ในการพัฒนาระบบราชการและข้าราชการของประเทศไทยได้ โดยเฉพาะในเรื่องของการเน้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีคุณภาพชีวิตที่ดีซึ่งภาวะผู้นำมีความสำคัญมาก

2.2.2 หัวข้อการบรรยายของผู้เข้าร่วมประชุมสมัมนาเชิงปฏิบัติการของประเทศสมาชิก APOรวม 9 ประเทศ ดังนี้

1. การบรรยายเรื่อง การบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานของรัฐบาลในไต้หวัน (Government Performance Management in Taiwan) บรรยายโดย Ms. Chuang, Ming-fen **Senior Executive Officer Research, Development and Evaluation Commission**

2. การบรรยายเรื่อง ระบบบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานใน PSUS Performance Management Systems in PSUS บรรยายโดย Ms. Durre Shahwar Manager/HR Bharat Heavy Electricals Limited

3.การบรรยายเรื่อง การบริหารจัดการผลปฏิบัติงานในภาครัฐของสำนักกิจการด้านภาษี กระทรวงการคลัง อินโดนีเซีย (Performance Management in the Public Sector / Directorate General of Taxes, Ministry of Finace) บรรยายโดยโดย Puspita Wulandari, Expert Staff of Human Resources Development

4. การบรรยายเรื่อง การบริหารจัดการผลปฏิบัติงานในภาครัฐ ข้อสังเกตเกี่ยวกับนักวิชาการและผู้นำของอิหร่าน (Performance Management in the Public Sector: Concerns in Iranian Scholars & Leaders) บรรยายโดย Dr. Seyyed Mojtaba Emami Assistant Professor Public Policy & Administration Imam Sadeq (A.S.) University

5. การบรรยายเรื่อง ภาพรวมของระบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานของรัฐบาลฟิจิ (Performance Management for Public Sector : Overview of the Performance Management System Framework of Fiji Government) บรรยายโดย Mr. Satandra Nair Acting Deputy Director National Training and Productivity Centre of Fiji National University

6. การบรรยายเรื่อง การบริหารจัดการผลปฏิบัติงานในกิจการค้าปุ๋ยแห่งชาติ (NFML) กระทรวงอุตสาหกรรม รัฐบาลปากีสถาน (Performance Management in National Fertilizer Marketing Limited (NFML), Ministry of Industries, Government of Pakistan) บรรยายโดย Mr. Tariq Shafiq Khan,Managing Director, NFML, Ministry of Industries, Pakistan

7.การบรรยายเรื่อง ระบบการบริหารจัดการผลปฏิบัติงานในศรีลังกา Performance Management System in Sri Lanka) บรรยายโดย Mr. Loku Hennedige Thilakaratne Secretary Ministry of Productivity Promotion

8. การบรรยายเรื่อง สู่การใช้ระบบงบประมาณที่ยึดการปฏิบัติงานของรัฐบาลฟิลิปปินส์ (Toward Performance-Based Budgeting in the Philippine Government The OPIF & beyond) บรรยายโดย Mr. Gilbert E. Lumantao Program Supervisor/Project Officer III Development Academy of the Philippines

9. การบรรยายเรื่อง การบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานในภาครัฐของสำนักงาน ก.พ.ร. (Performance Management at Office of the Public Sector Development Commission (OPDC) : The Case of Networking Development of the Public Sector Development Units in Ministry and Department of Thailand บรรยายโดย Ms. Sivaporn Nuanta

1. **การบรรยายโดยผู้เข้าร่วมประชุมตัวแทน**
   ประเทศไต้หวัน : เมื่อวันที่ 4 กันยายน 2555
   เรื่อง การบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานของรัฐบาลในไต้หวัน
   (Government Performance Management in Taiwan)
   โดย Ms. Chuang, Ming-fen **Senior Executive Officer**
   Research, Development and Evaluation Commission

เนื้อหาในหัวข้อนี้มีรายละเอียดโดยสรุปคือ

หน่วยงานวิจัย พัฒนาและประเมินผล Research, Development and Evaluation Commission (RDEC) ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2512 ทำหน้าที่ดูภาพรวมให้คำแนะนำต่อฝ่ายบริหารนโยบายและบูรณาการทุกอย่างเข้ากับฝ่ายบริหาร นอกจากนี้ยังรับผิดชอบต่อการวิจัยนโยบายพัฒนา วางแผน ควบคุมดูแล ประเมินผลการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและความสำเร็จของรัฐบาล

วิสัยทัศน์

เพื่อมุ่งอำนวยความสะดวกต่อการบริหารจัดการภาครัฐที่ดี โดยมีเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ 4 ข้อ คือ

1. สนับสนุนเติมเต็มข้อมูลข่าวสารสาธารณะและให้ความรู้เพื่อการคิดเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐบาลที่ดียิ่งขึ้น
2. เพิ่มความร่วมมือระดับนโยบายและการจัดระเบียบองค์กรใหม่ เพื่อให้รัฐบาลเป็นองค์กรที่มีการ บูรณาการมากยิ่งขึ้น
3. สนับสนุนให้มีความโปร่งใสตรวจสอบได้ เพื่อช่วยให้ประชาชนมีส่วนร่วมมากยิ่งขึ้นในกิจการสาธารณะ
4. การบริหารผลการปฏิบัติงานที่มุ่งต่อผลลัพธ์ที่ก้าวหน้า เพื่อตอบสนองความรับผิดชอบต่อความสำเร็จของรัฐบาล

RDEC มีเป้าประสงค์ต่อประสิทธิผลและความรับผิดชอบของรัฐบาลที่สูงมาก ทั้งนี้ เพื่อส่งเสริมถึงขีดสมรรถนะในการแข่งขันระดับนานาชาติ

ขีดความสามารถในการแข่งขันระดับโลก จาก 57 ประเทศทั่วโลกที่มีการวัดผล **ไต้หวันอยู่ในลำดับที่** 13 ในปี พ.ศ. 2551 และ**ก้าวขึ้นสู่ลำดับที่** 7 ในปี พ.ศ. 2555

World Competitiveness

IMD's ranking

Among 57 countries evaluated, Taiwan's overall ranking was 13th (2008) →7th (2012).

Item	2008	2009	2010	2011	2012	Changes in ranking
1. Economic performance	21	27	16	8	3	+5
2. Government efficiency	16	18	6	10	5	+5
3. Corporate efficiency	10	22	3	3	4	-1
4. Basic infrastructure	17	23	17	16	12	+4

แนวคิดของการบริหารผลการปฏิบัติงานต่อแผนงาน/โปรแกรมของรัฐบาล

รูปแบบและภาพรวมของระบบการวางแผนเชิงกลยุทธ์สำหรับรัฐบาล

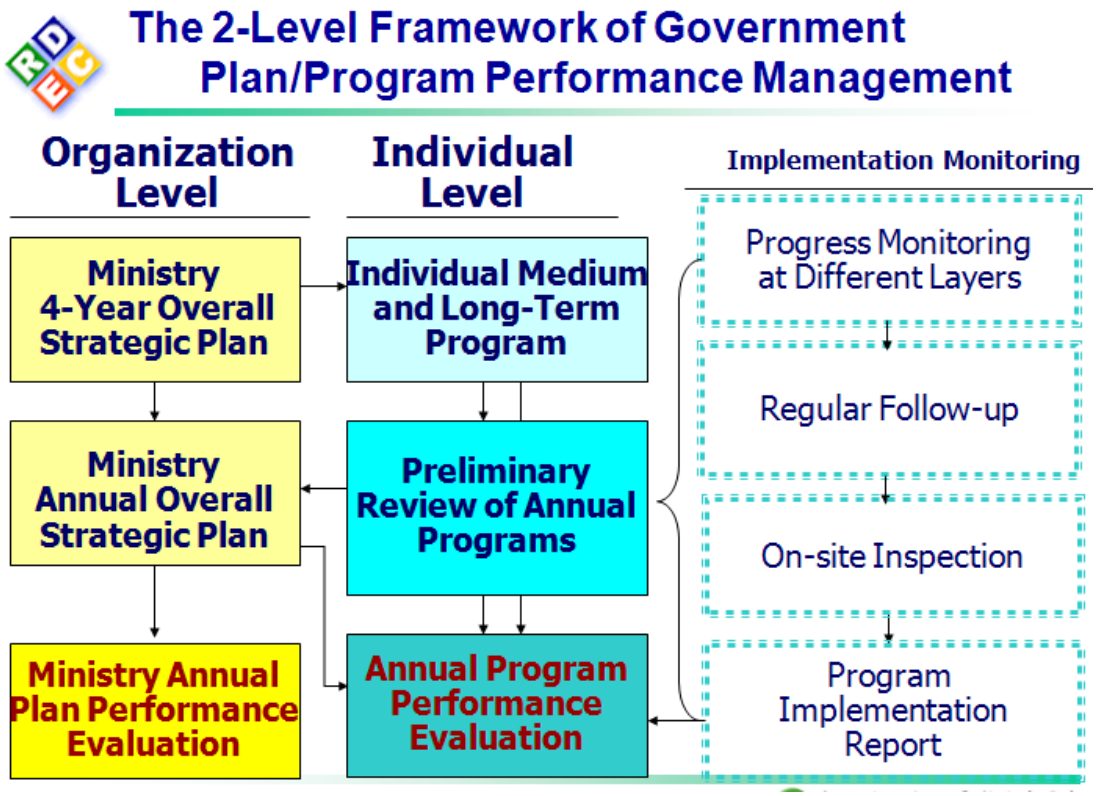
1. เพื่อสร้างระบบบริหารที่ดีสำหรับรัฐบาล และเพิ่มขีดความสามารถในการวางแผนนโยบายล่วงหน้า RDEC จึงสนับสนุนต่อการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ซึ่งรวมไปถึงแผนงานในระยะกลางต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย

2.แผนงานในระยะกลางจะมุ่งต่อแนวคิดเชิงนโยบายที่เปลี่ยนแปลงไปสู่ระดับการปฏิบัติซึ่งจะรวมเข้ากับระยะเวลาการดำรงตำแหน่งของประธานาธิบดีและจะมีการทบทวนเพื่อปรับปรุงในทุกๆปี

3. ในการร่างแผนงานระยะกลาง ตัวแทนที่ดำเนินการควรที่จะตั้งวัตถุประสงค์ผลการปฏิบัติงานและมีตัวชี้วัดสำหรับการประเมินผลต่อภาระงาน กำลังคน ค่าใช้จ่าย โดยใช้แนวคิด balanced scrorecard

4. เพื่อมุ่งเน้นต่อความรับผิดชอบตรวจสอบได้ทางการบริหารและความพึงพอใจของลูกค้า ตัวแทนจะต้องมีระบบการประเมินผลจากภายนอกด้วย

กรอบแนวคิด 2 ระดับของแผนบริหารผลการปฏิบัติงานของรัฐบาล



พันธกิจ กลยุทธ์ เป้าหมาย ตัวชี้วัด ตลอดระยะเวลา 4 ปีในระดับกระทรวง

แผนการบริหารผลการปฏิบัติงาน ภาพรวมในระดับกระทรวง

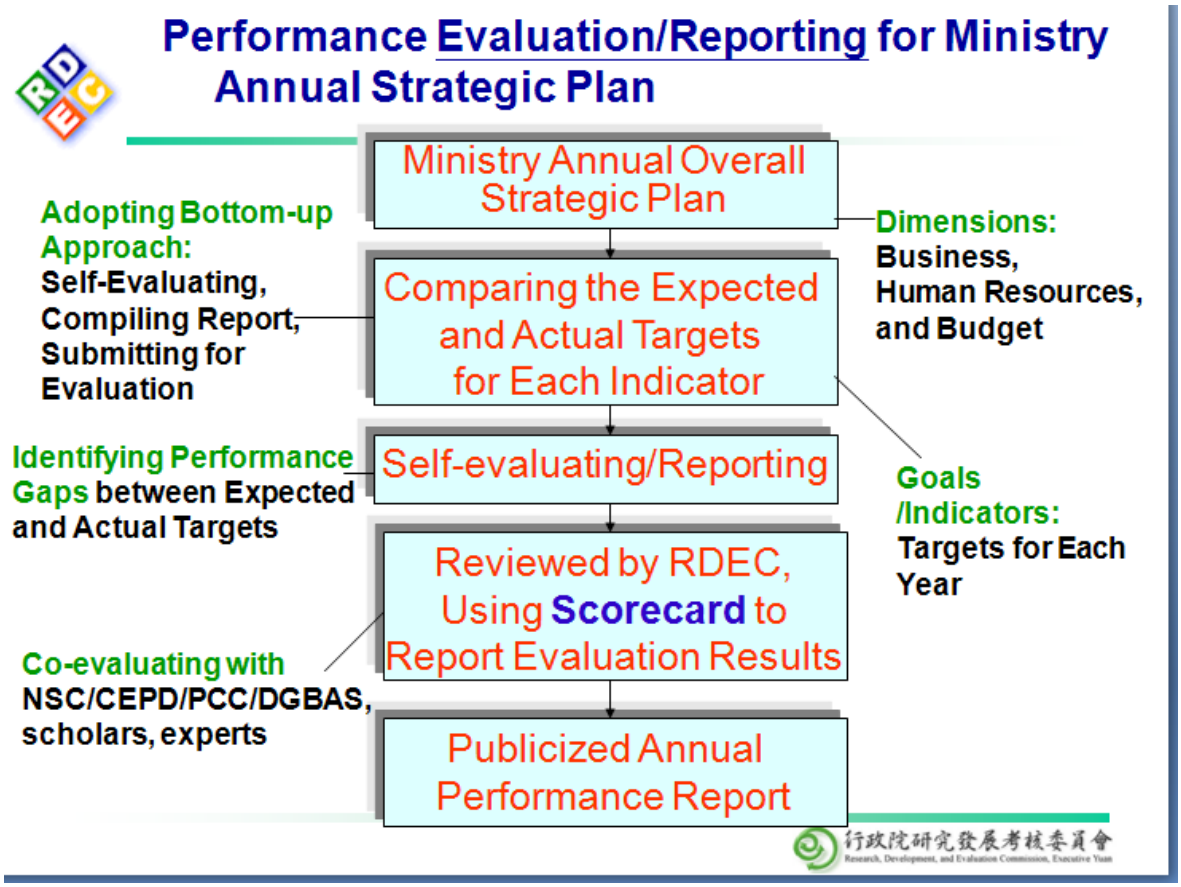
การเลือกตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานและการกำหนดเป้าหมาย

1. ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานควรจะแสดงถึงความเป็นตัวแทน ความครอบคลุม ความต่อเนื่องและความยั่งยืน

2. ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานควรจะมุ่งเน้นถึงผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการ

3. ในแต่ละกระทรวงควรที่จะอ้างอิงถึงเป้าหมายที่แท้จริงที่ได้บรรลุในระยะเวลา 3 ปี ที่ผ่านมาในการกำหนดเป้าหมาย เป้าสำหรับ 4 ปีข้างหน้า ควรที่จะจัดทำขึ้นโดยคำนึงถึงรูปแบบที่เปลี่ยนแปลงสำหรับแต่ละตัวชี้วัด และควรที่จะจัดทำเป้าหมายให้มากกว่าของเดิม 10% ของปีก่อนหน้า

แผนกลยุทธ์ตลอดระยะเวลา 4 ปี ในระดับกระทรวง การทบทวนและการประเมินผล รายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับแผนกลยุทธ์รายปี



บัตรคะแนนการบริหารจัดการ

Scorecard Management

Status	Performance Rating	Evaluation Descriptions
★ Green	Excellent	1. Challenging goals 2. Goal obtainment rate is above 90%
▲ Yellow	Acceptable	1.Challenging goals 2.Goal obtainment rate is under 90% but still above 80 %
● Red	Needs to be improved	1. Proven lapses in implementation efforts 2. Goal obtainment rate is less than 80%
□ White	Unclear (Requiring more objective verification)	1. only output, no clear outcome yet 2. Significant results cannot be verified at the beginning year of program implementation

行政院研究發展考核委員會
Research, Development, and Evaluation Commission, Executive Yuan

กรณีศึกษา :องค์การเกษตรกรรม แผนกลยุทธ์ 4 ปี

เป้าหมายเชิงกลยุทธ์

1. พัฒนาอุตสาหกรรมการเกษตรให้มีคุณภาพสูงและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติ
2. พัฒนาอุตสาหกรรมการเกษตรอย่างปลอดภัยและปกป้องสิทธิผู้บริโภค
3. พัฒนาการท่องเที่ยวเชิงเกษตรและปรับปรุงคุณภาพชีวิตในชนบท
4. พัฒนาการเกษตรเชิงนิเวศน์ และสนับสนุนกาใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืน
5. เพิ่มความเข้มแข็งการพัฒนาอุตสาหกรรมการเกษตรโดยองค์รวมและพัฒนาความเป็นอยู่ของเกษตรกรให้ดีขึ้น

ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน

1. ชนิด (จำนวน) ของความหลากหลายทางการเกษตรกรรม
2. พื้นที่ของการผลิตการเกษตรออร์แกนิกส์
3. จำนวนนักท่องเที่ยวเชิงเกษตร
4. พื้นที่ปลูกป่า
5. อัตราความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมการศึกษาและฝึกอบรมทางการเกษตร

เป้าหมายผลการปฏิบัติงาน ตลอดระยะเวลา 4 ปีตั้งเป้าไว้เพิ่มขึ้นปีละ 10% ทุกๆปี

แผนการประเมินผล ใช้ปี 2007 เป็นตัวอย่าง

เป้าหมายเชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน	เป้าหมายผลการปฏิบัติงาน		
		คาดหวัง	แท้จริง	คะแนน
พัฒนาอุตสาหกรรมการเกษตรให้มีคุณภาพสูงและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติ	ชนิด (จำนวน) ของความหลากหลาย ทางการ	14	17	★

รางวัล/การลงโทษ/ผลสะท้อนกลับ

★ ผู้ที่ได้รับรางวัลได้คำชมเชย

● ผู้ที่จะต้องได้รับการตักเตือน

ผลสะท้อนกลับ

- รายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีถูกเผยแพร่ออนไลน์
- เปิดเผยต่อสาธารณะและการมีส่วนร่วมของประชาชน

เกณฑ์สำหรับโปรแกรมการทบทวนระดับบุคคลในระยะกลางและระยะยาว

ความต้องการ → นโยบายรัฐบาลและความเห็นสาธารณะ

ความร่วมมือ → พื้นที่รับผิดชอบและมาตรการสนับสนุนตัวแทนที่เกี่ยวข้อง

ความเป็นไปได้ → ความเป็นไปได้ของเป้าประสงค์ เทคนิค การเงิน กำลังคนและการบริหารเชิงปฏิบัติ

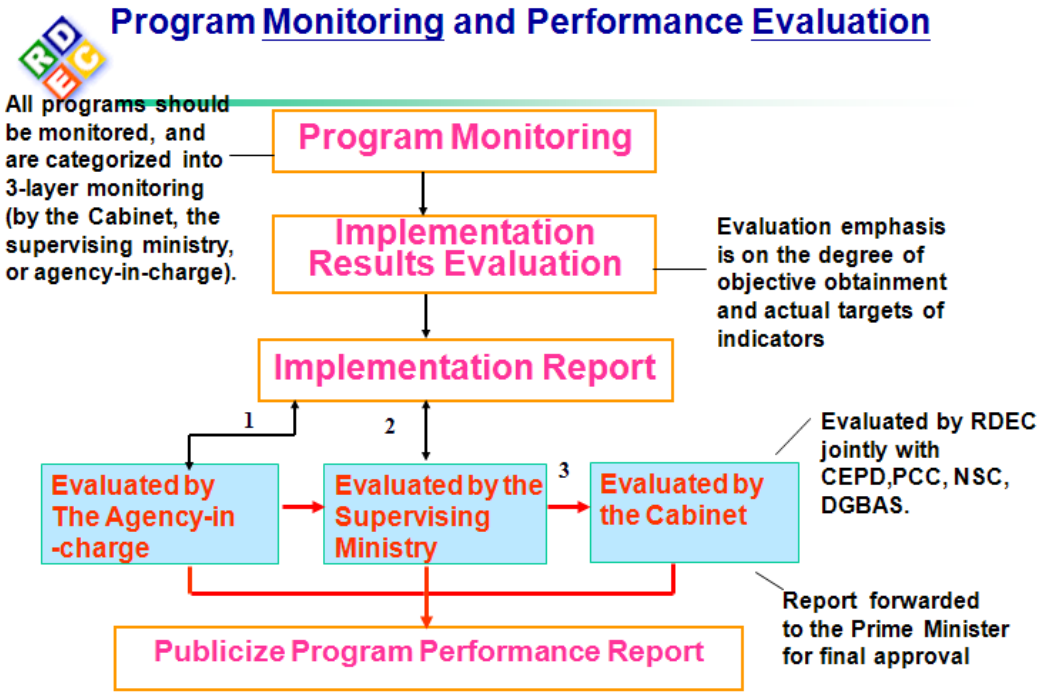
ผลประโยชน์ → ผลประโยชน์ทางสังคม เศรษฐกิจและประสิทธิผลทางค่าใช้จ่าย

ผลกระทบ → ผลกระทบต่อความปลอดภัยทางสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม

ข้อสังเกตเกี่ยวกับโปรแกรมระยะกลาง-ยาว

1. โปรแกรมของกระทรวงเป็นส่วนหนึ่งของแผนเชิงกลยุทธ์ภาพรวม
2. การนำโปรแกรมไปปฏิบัติจะส่งผลต่อเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในภาพรวม
3. โปรแกรมในระยะกลางใช้เวลา 2-6 ปี มากกว่านั้นคือระยะยาว
4. โปรแกรมสำหรับจุดประสงค์เฉพาะจะถูกส่งไปให้กระทรวงอนุมัติ

โปรแกรมการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน



เครือข่ายโปรแกรมของรัฐบาล GPMNET

1. เพื่อที่จะให้โปรแกรมระบบการบริหารใช้ประโยชน์ได้ดียิ่งขึ้น ตัวแทนภายใต้ฝ่ายบริหาร รูปแบบการบริหารทั่วไป จำเป็นที่จะต้องถูกสร้างให้เกิดการบูรณาการระบบบริหารข้อมูลข่าวสารในการนำนบายที่หลากหลายไปปฏิบัติ สำหรับตัวแทนในการวางแผนและประเมินผล โปรแกรมระยะกลางโดยมีพื้นฐานจากการบูรณาการข้อมูลข่าวสาร

2. หน่วยงาน RDEC ทำหน้าที่วางแผนเครือข่ายโปรแกรมของรัฐบาลให้สมบูรณ์เพื่อที่จะเพิ่มผลการปฏิบัติงานของตัวแทนในการจัดการโปรแกรม

3. ระบบนี้จะมีการบูรณาการโปรแกรมการปฏิบัติงานบริหารองค์ความรู้เพื่อที่จะก่อให้เกิดการสนับสนุนและเป็นแหล่งอ้างอิงสำหรับความพยายามในการจัดทำนโยบายของตัวแทนรัฐบาลและบรรลุเป้าหมายของการบริหารออนไลน์ของรัฐบาลทั้งหมด

การทบทวนแผน/โปรแกรม/การประเมินผลทางสื่อออนไลน์

สร้างแผนที่เป็นแบบฟอร์มเดียวกัน รูปแบบการจัดการโปรแกรมโดยผ่านเครือข่ายบริการของรัฐบาล รายงานเป็นรูปเล่ม ⟶ การปฏิบัติงานออนไลน์ ⟶ การจัดการองค์ความรู้

ข้อเสนอแนะ

1. พัฒนากลไกตรวจสอบทางออนไลน์เพื่อปรับปรุงระบบควบคุมภายในระดับกระทรวง
2. บูรณาการระบบข้อมูลข่าวสารการบริหารอื่นๆ (เช่น งบประมาณ) เพื่อกระบวนการตัดสินใจในระดับสูง
3. แนะนำ GPM ต่อภาครัฐท้องถิ่นเพื่อสนับสนุนการจัดการผลการปฏิบัติงานให้ทั่วทั้งประเทศ
4. แก้ไขปรับปรุง การบริหารผลการปฏิบัติงาน เพื่อมุ่งเน้นความเป็น graphic มากขึ้น
5. แลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่อการบริหารภาครัฐที่ดีระหว่างประชาสังคมระดับนานาประเทศ

ความคาดหวัง

1. ความรับผิดชอบตรวจสอบได้ ทุกคนตระหนักถึงความรับผิดชอบตรวจสอบได้ในภาระหน้าที่ของแต่ละกระทรวงต่อแผนงาน/โปรแกรมใดๆ ที่จะถูกนำไปปฏิบัติในระระเวลาและสถานที่ที่กำหนด
2. ความโปร่งใส ทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารการประเมินผลการปฏิบัติงานทางออนไลน์
3. การมีส่วนร่วม ทุกคนมีส่วนร่วมระหว่างกระบวนการการทบทวนและการประเมินผล

สรุปประเด็นที่สำคัญที่ได้จากการนำเสนอ Country Paper และการวิเคราะห์นำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานภาครัฐของประเทศไทย	
<u>1.ประเทศไต้หวัน</u> เรื่อง : การบริหารผลการปฏิบัติงานของรัฐบาลไต้หวัน	**จากการฟังบรรยายของ Ms. Chuang, Ming-fen ผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการที่เป็นตัวแทนของประเทศไต้หวัน ทำให้มองเห็นภาพการวิจัย พัฒนา ประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้ได้จริง การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ดังนี้** **1. การมุ่งต่อผลลัพธ์ที่ก้าวหน้ามากกว่าโดยมุ่งถึงอนาคต ระยะสั้นคือแผน 1 ปี แผนระยะกลางคือแผน 2-6 ปี และแผนระยะยาวคือ มากกว่า 6 ปี** **2. การสนับสนุนให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมมากยิ่งขึ้น ในกิจการสาธารณะและต้องมีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ มุ่งให้มีการประเมินผลในรูปแบบของ การบริหารผลการปฏิบัติงานทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร** **3.รัฐบาลจะต้องมีข้อมูลข่าวสารสาธารณะที่ให้ความรู้เพื่อการคิดเชิงยุทธศาสตร์ การตัดสินใจที่ถูกต้องรวดเร็วทันเหตุการณ์** **4.การเป็นองค์กรที่บูรณาการ มีความรับผิดชอบต่อสังคมที่สูงมาก เพื่อส่งเสริมขีดสมรรถนะในการแข่งขันของประเทศในระดับโลก ผลปรากฏเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนคือไต้หวันอยู่ในลำดับที่ 13 ในปี พ.ศ. 2551และก้าวสู่ลำดับที่ 7 ในปีพ.ศ. 2555 จาก 57 ประเทศทั่วโลก** **<u>การวิเคราะห์และการนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานภาครัฐของประเทศไทย</u>** **1. ประเทศไทยต้องเร่งปรับปรุงขีดสมรรถนะในการแข่งขันในระดับสากลโดยการพัฒนาระบบราชการให้มีระบบข้อมูลข่าวสารและผลงานวิจัยที่สามารถสนับสนุนการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจของฝ่ายบริหารและรัฐบาลได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว ทันเหตุการณ์และทันสมัย** **2. ต้องสนับสนุนภาคราชการให้บริการสาธารณะโดยรับฟังความคิดเห็นของประชาชน ให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วม และทำงานอย่างบูรณาการกันโดยต้องมีความรับผิดชอบต่อผลงานเมื่อเกิดข้อผิด พลาดสามารถให้การตรวจสอบได้อย่างโปร่งใส** **3. มุ่งการให้ความสำคัญกับแผนระยะกลาง (2-6ปี) ให้มากขึ้นเพื่อการตั้งเป้าหมายในอนาคตและสามารถดำเนินการได้เป็นรูปธรรมจริงและใช้การติดตามประเมินผลแบบบริหารผลการปฏิบัติงานและวัดที่ผลลัพธ์มากกว่ากิจกรรมหรือกระบวนการและมีการประเมินผลโดยระบบออนไลน์ เพื่อความรวดเร็วและป้องกันการผิดพลาดไม่เที่ยงตรงถูกต้องในระบบการประเมินผล ที่สำคัญคือ เพื่อความโปร่งใสสามารถตวรจสอบได้ ทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ จึงป้องกันการรายงานข้อมูลที่ไม่ตรงกับความเป็นจริงประเทศไทยควรใช้ระบบการกำหนดตัวชี้วัดของความสำเร็จของผลงาน <u>ตามแผนปฏิบัติงาน 1 ปี ที่ให้มีการกำหนดเป้าหมายให้มากกว่าเดิม ร้อยละ 10 ของปีก่อนหน้า</u> จนกว่าจะได้คะแนนร้อยละ 100 ก็จะยกเลิกตัวชี้วัดนั้นและให้รักษาระดับของผลงานไว้ ซึ่งต้องมีระยะเวลาดำเนินการ 1-3 ปี กว่าจะได้ ร้อยละ 100 จากนั้นก็กำหนดตัวชี้วัดเพิ่มใหม่ให้ตามเป้าหมายของรัฐบาลและของส่วนราชการแต่ทุกตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการรักษาสิ่งแวดล้อม ก็จะต้องมีค่าเป้าหมายของการให้คะแนนด้านการรักษาสิ่งแวดล้อมของประเทศไว้ด้วย เพื่อการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืนต่อเนื่องและการเป็นสากลที่ต้องรักษาโลกให้เป็นสีเขียว ลดการเกิดภัยพิบัติจากธรรมชาติเพราะมนุษย์เป็นสาเหตุ**

2. **การบรรยายโดยผู้เข้าร่วมประชุมตัวแทนประเทศอินเดีย :**
เมื่อวันที่ 4 **กันยายน** 2555
เรื่อง ระบบบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานใน PSUS
(Performance Management Systems in PSUS) **โดย** Ms. Durre Shahwar
Manager/HR Bharat Heavy Electricals Limited

อินเดียนับว่าเป็นประเทศที่มีอารยธรรมเก่าแก่ถึง 5,000ปี จึงมีความหลากหลายทางภาษาและวัฒนธรรม ด้วยประชากรถึง 1,200ล้านคน มีภาษาราชการ 18ภาษา ภาษาพูดที่ใช้กันทั่วไป 325ภาษาและภาษาท้องถิ่น 1652ภาษา อินเดียมีพื้นที่กว้างใหญ่ถึง 3.28ล้านตารางกิโลเมตร ประกอบไปด้วย 28รัฐและ 7 เขตปกครองพิเศษ

BHEL **บริษัทยักษ์ใหญ่ทางวิศวกรรมของอินเดีย**

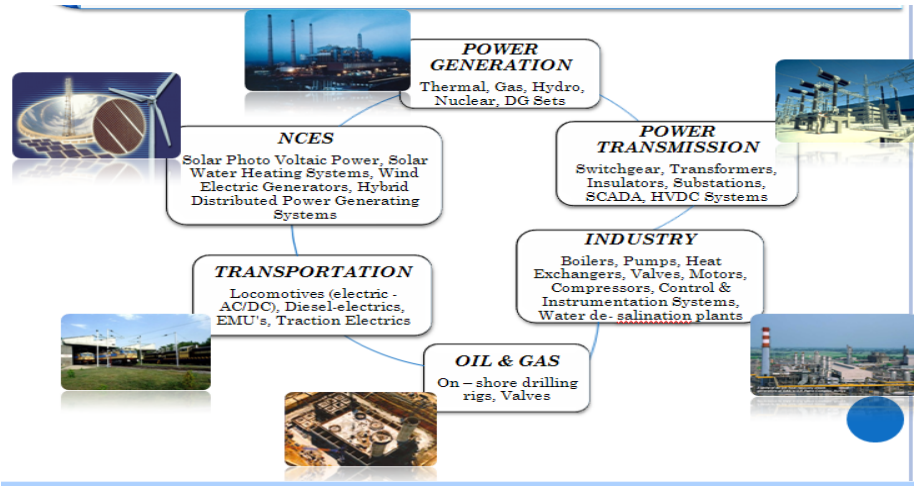
ผู้บรรยายได้ยกบริษัท BHEL ซึ่งเป็นองค์กรที่มีการนำเอาการจัดการผลการปฏิบัติงานมาใช้ ซึ่ง BHEL นับว่าเป็นองค์กรที่มีความสำคัญกับอินเดียโดยมีรายละเอียดดังนี้

1)BHEL มีรายได้ถึง 10,000 ล้านเหรียญสหรัฐ อัตราการเติบโตมากกว่า 25%ต่อปี ด้วยเม็ดเงินลงทุน 28,000 ล้านเหรียญสหรัฐ

2) BHEL เป็นแกนหลักของเศรษฐกิจประเทศอินเดีย ในการผลิตพลังงาน สามารถผลิตพลังงานให้อินเดียถึงร้อยละ69 กำลังการผลิตมากกว่า 175,000 เมกกะวัตต์ จากพลังงานความร้อน ก๊าซธรรมชาติ พลังงานน้ำ นิวเคลียร์และพลังงานแสงอาทิตย์ นอกจากนี้ BHEL ยังมีกิจการการขนส่ง อุตสาหกรรม การทหาร โดยนับว่าเป็นผู้ประกอบการรายใหญ่ที่สุดของประเทศ

3) รัฐบาลอินเดียถือหุ้น 67.2% มีกำลังแรงงานกว่า 49,000 คน ประกอบกิจการใน 75 ประเทศ ครอบคลุม 6 ทวีป

กิจการของBHEL



จากแผนภาพจะเห็นว่า BHEL มีกิจการครอบคลุมตั้งแต่อุตสาหกรรมต้นน้ำ กลางน้ำและปลายน้ำแต่กิจการที่นับว่าเด่นที่สุดของ BHEL คือภาคพลังงาน ซึ่ง BHEL นับว่าเป็นผู้ผลิตพลังงานรายใหญ่ของโลก เปรียบเทียบให้เห็นภาพชัดเจนคือ ทุกๆ3 ใน4 ของครัวเรือนอินเดียใช้พลังงานจาก BHEL

จุดเด่นที่สำคัญอีกประการของ BHEL **คือเทคโนโลยี** โดย

-มีการลงทุนด้านวิจัยและพัฒนามากเป็นลำดับที่ 2 ของประเทศ

-ปัจจุบัน BHEL มีการวิจัยและพัฒนาอยู่ในระดับโลก (ได้รับรางวัลนวัตกรรม CTI-Thompson Reuters ในปี 2553 นิตยสาร Forbes จัดลำดับ BHEL อยู่ในอันดับ 9 ในบริษัทที่มีนวัตกรรมมากที่สุด 100 ลำดับแรก (กรกฎาคม 2554)

วิสัยทัศน์ ของ BHEL

ผู้ประกอบการด้านวิศวกรรมระดับโลกเพื่อตอบสนองอนาคตที่ดีกว่า

พันธกิจของ BHEL

ตอบสนองธุรกิจอย่างยั่งยืนในภาคพลังงานอุตสาหกรรมและโครงสร้างพื้นฐาน

คุณค่า

1) การบริหารจัดการ : เป็นผู้รับใช้ต่อผู้ถือหุ้นแลมีความรับผิดชอบอย่างสูงยิ่ง

2) ความเคารพ : BHEL ได้ให้คุณค่าของแต่ละบุคคล มีความเชื่อในเกียรติศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และเคารพต่อการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

3) ความยอดเยี่ยม : BHEL ได้ให้พันธะสัญญาต่อการให้สิ่งที่ยอดเยี่ยมในสิ่งที่ทำเสมอ

4) ความจงรักภักดี : BHEL มีความจงรักภักดีต่อลูกค้า บริษัทและบริษัทอื่นๆด้วย

5) ความซื่อสัตย์ : BHEL ปฏิบัติงานด้วยมาตรฐานทางจริยธรรมที่สูงสุดแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมที่ซื่อตรงเหมาะสมและยุติธรรม ซึ่งได้อุทิศตัวทั้งระดับบุคคลและสถาบันอย่างสูงสุด

6) พันธะสัญญา : BHEL ได้ตั้งมาตรฐานการปฏิบัติงานทั้งในระดับบุคคลและทีมอย่างสูง

7) นวัตกรรม : BHEL ได้สนับสนุนการพัฒนาเทคโนโลยีผลิตภัณฑ์ กระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อการบริหารและบริการที่ดีกว่า

8) การทำงานเป็นทีม : BHEL มีการทำงานเป็นทีมเพื่อตอบสนองและบริการลูกค้าด้วยความสัมพันธ์ที่ดี

ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานใน BHEL

การบริหารผลการปฏิบัติงานใน BHEL ได้ถูกนำไปปฏิบัติระหว่างปี 2002-2003 โดยนับว่าเป็นองค์กรแรกที่ปรับใช้ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานที่ใช้ฐานทางอินเตอร์เน็ตสำหรับผู้บริหาร และBHEL ถือเป็นองค์กรต้นแบบให้หน่วยงานภาครัฐอื่นๆปรับใช้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานอีกด้วย

สำหรับเหตุผลที่จะต้องมีการบริหารผลการปฏิบัติงานแนวใหม่ในภาครัฐของอินเดียมีดังนี้

1) การตัดสินใจในการบริหารหรือผู้บริหารควรเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงาน

2) มีความต้องการที่จะมีระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่เข้มแข็งระหว่างระดับที่แตกต่างกัน

3) การจ่ายค่าตอบแทนที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานที่จะมีฐานจากคะแนนผลการปฏิบัติงาน ณ สิ้นปี

กรอบแนวคิดการจัดการผลการปฏิบัติงาน

1) การวางแผนผลการปฏิบัติงาน (อะไรที่ต้องทำและทำอย่างไร)

2) การก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงาน (ให้การสนับสนุน)

3) ประเมินผลและการทบทวน (การวัดผลในสิ่งที่ได้ทำไปแล้ว)

4) ผลสะท้อนกลับและการให้คำปรึกษา (สิ่งที่ได้ทำไปแล้ว/ยังไม่ได้ทำ)

5) การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน (ช่วยปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น)

6) การให้รางวัลและตระหนักรู้ (สิ่งที่เสริมเพิ่มเติม)

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของ BHEL

ระบบนี้ในองค์กร BHEL เรียกกันในนาม "MAP" ก้าวไปข้างหน้าด้วยผลการปฏิบัติงาน

จากโลโก้ของ MAP แสดงให้เห็นถึง

- ความยอดเยี่ยม
- มุ่งเน้นให้คนเป็นศูนย์กลางของระบบ
- การเจริญเติบโตโดยผ่านผลการปฏิบัติงาน
- การจัดวางอย่างเป็นระบบ
- การวัดผล

คำอธิบายเพิ่มเติมต่อการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ MAP นำมาใช้

1) การจัดวางอย่างเป็นระบบ : ผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าหมายของ BHEL

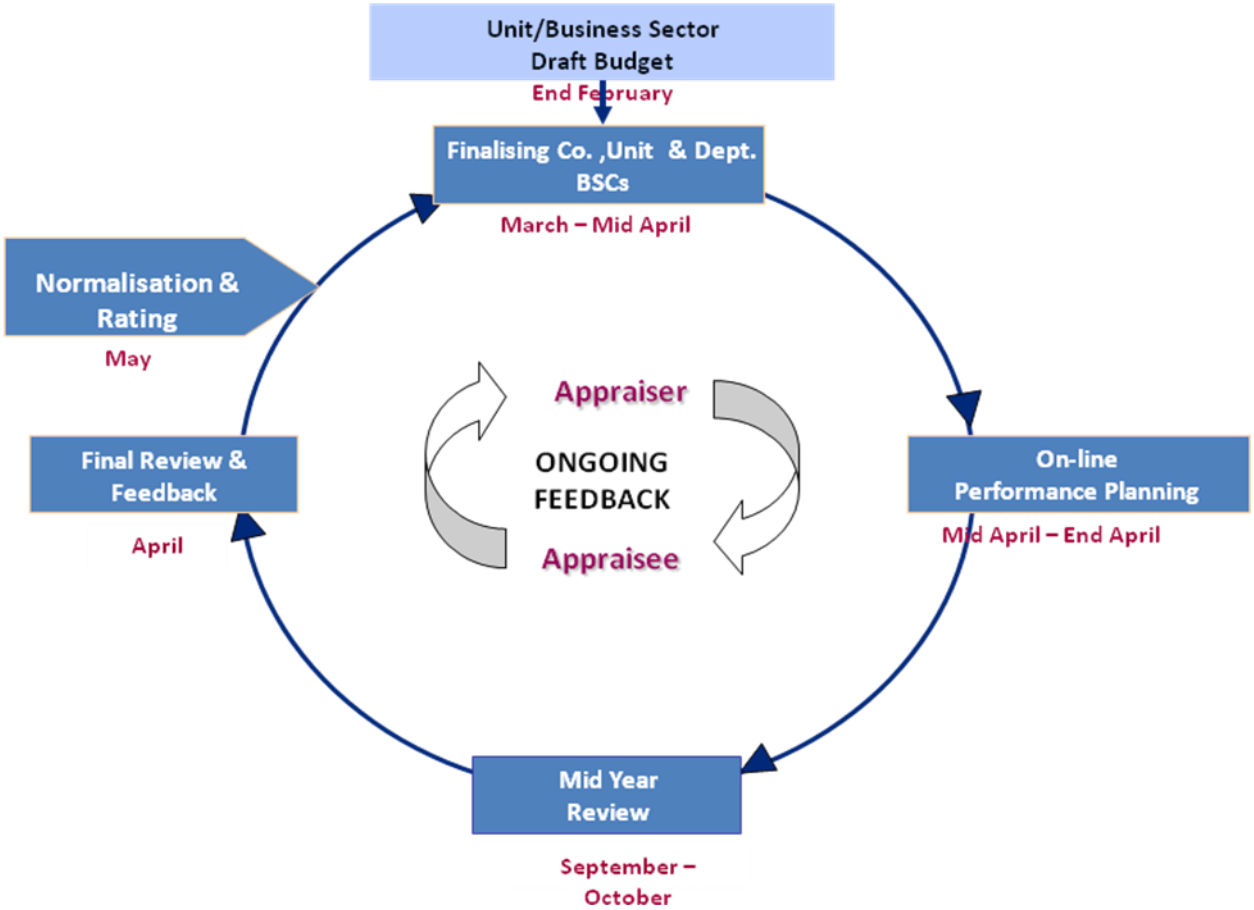
2) วัตถุประสงค์ : การวัดผลการปฏิบัติงานอย่างมีเป้าประสงค์จากพื้นฐานบนเป้าหมายที่ระบุไว้ตอนต้นปี

3) ความโปร่งใส : กระบวนการที่โปร่งใสตรวจสอบได้ของการกำหนดเป้าหมายและมีการวัดผลถึงความสำเร็จที่แท้จริง

4) ความสม่ำเสมอ : การประยุกต์ใช้อย่างสม่ำเสมอของเครื่องมือระหว่างองค์กร

5) ความแตกต่าง : พนักงานมีระดับการวัดที่แตกต่างกัน ณ สิ้นปี

วัฏจักรผลการปฏิบัติงาน



ความสอดคล้องในการกำหนดเป้าหมาย

บัตรคะแนนสมดุล (Balanced Scorcard)

-นำมาใช้ในปี 2546-2547 ในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ไปสู่ระดับปฏิบัติ

-มุ่งเน้นใน 4 มิติ ได้แก่ การเงิน,ลูกค้า,กระบวนการภายในและการเติบโตเรียนรู้

-เป้าหมายของทุกๆปีได้มาจากแผนกลยุทธ์และงบประมาณประจำปี

-การลดหลั่นของเป้าหมายระดับบัตรคะแนนของบริษัทสู่ระดับบุคคล

-การจัดระเบียบผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลที่มุ่งต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์กลยุทธ์ทางธุรกิจ

การจัดลำดับวัตถุประสงค์ตามกลยุทธ์ต่อระดับบุคคลตามการลำดับ

ปัจจัยนำเข้าสำหรับบัตรคะแนนสมดุลย์ (Balanced Scorcard)

-แม่บทกลยุทธ์

-บันทึกความเข้าใจกับรัฐบาล

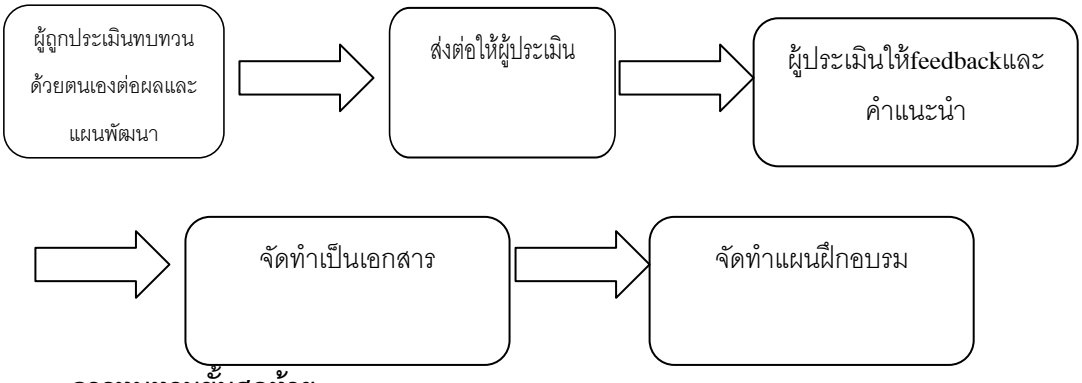
-งบประมาณประจำปีของบริษัท

ระดับของบัตรคะแนนสมดุลย์และเป้าหมายที่ลดหลั่นลงมา

กระบวนการทำงานของการบริหารผลการปฏิบัติงาน (การประเมินและผลสะท้อนกลับ)

การทบทวนกลางปี

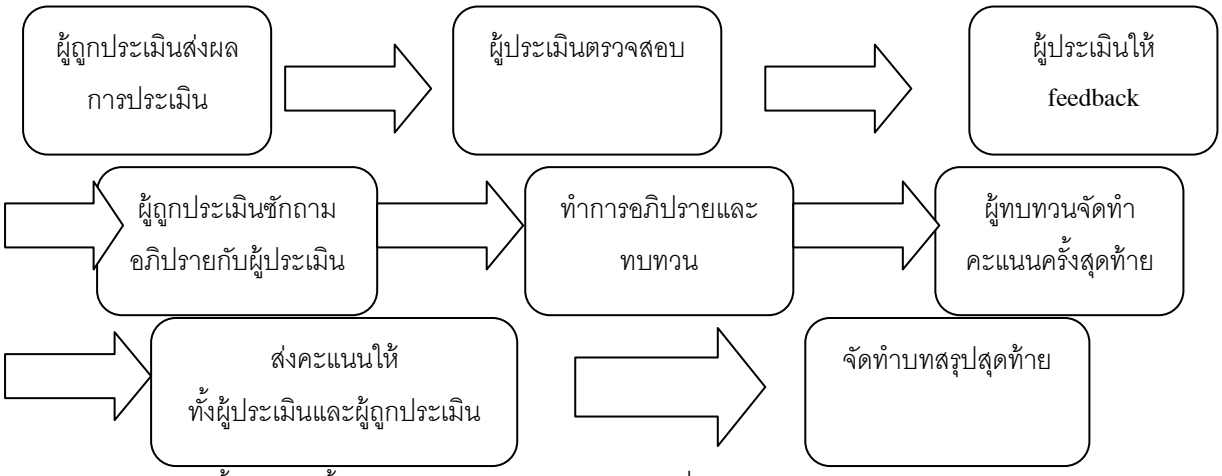
- ระยะเวลา กันยายนถึงตุลาคม
- วัตถุประสงค์
  1. การทบทวนและนำไปสู่ความสำเร็จ
  2. ทำให้เกิดความมั่นใจในแนวทางที่ถูกต้อง
  3. การสร้างแผนพัฒนา
  4. ระยะเวลาสำหรับการให้คำปรึกษาแนะนำและผลสะท้อนกลับ
  5. กระบวนการ



การทบทวนขั้นสุดท้าย

- ระยะเวลา เดือนเมษายน
- วัตถุประสงค์
  1. ให้การประเมินของผู้ถูกประเมินในทุกระดับความสำเร็จ
  2. ให้คำปรึกษาแนะนำและผลสะท้อนกลับ

กระบวนการ



โดยการทบทวนขั้นสุดท้ายนี้ ก่อให้เกิดการประเมินเชิงคุณภาพ ซึ่งครอบคลุมใน 4 มิติ คือ คุณภาพของงาน ความประหยัด การมุ่งเน้นกระบวนการและก่อให้เกิดวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

ผลสะท้อนกลับและการสอนให้คำแนะนำ

การให้ผลสะท้อนกลับและการสอนให้คำแนะนำอย่างต่อเนื่องเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของ MAP

การทบทวนกลางปี มุ่งเน้นไปยัง ผลสะท้อนกลับและการ สอนให้คำแนะนำ ระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน	ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน	ผลสะท้อนกลับมีหลาย ชนิด เป็นบวก แก้ไขให้ถูกต้อง การ แลกเปลี่ยนข้อมูล ระบุปัญหาและอุปสรรค

กระบวนการ Normalisation

เป็นกระบวนการจัดลำดับการให้คะแนนผลการปฏิบัติงานแต่ละบุคคลต่อแต่ละระดับการปฏิบัติงานของบริษัท หน่วยงานและแผนก โดยผู้ประเมินจะให้คะแนน 5/4/3/2/1 ซึ่งจะใช้เป็นข้อมูลกับการจัดทำระบบจ่ายค่าตอบแทนที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

วัตถุประสงค์ของ Normalisation

- เพื่อทำให้มั่นใจในการจัดลำดับระหว่างรูปแบบของคะแนนแต่ละบุคคลและผลการปฏิบัติงานของบริษัท
- เพื่อทำให้มั่นใจในจำนวนผลงานที่สูงขึ้นในปีที่บริษัทสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่มากกว่าปีที่ไม่สำเร็จตามวัตถุประสงค์
- เพื่อทำให้มั่นใจว่า เปอร์เซ็นต์ของผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ในหน่วยงานที่ได้บรรลุวัตถุประสงค์จะมากกว่าเปอร์เซ็นต์ในหน่วยงานที่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์

หลักการของ Normalisation

- เป็นกระบวนการเปลี่ยนคะแนน MAPของแต่ละบุคคล
- อาศัยหลักการของการกระจาย
- มีการใช้ตารางเมทริกซ์ Normalisation 3 ระดับ
- หน่วยงาน Normalisation center ไม่ควรมีเกิน 30 คน

คำตัดสินของศาลสูงสุดต่อความโปร่งใสของคะแนนที่มีผลต่อการเลื่อนตำแหน่ง

คำสั่งศาลในปี 2551 บังคับให้แสดงคะแนนผลการปฏิบัติงานกับพนักงานถ้ามีผลกระทบต่อการเลื่อนตำแหน่งของเขา การอุทธรณ์ มีระยะเวลา 15 วัน เพื่อคัดค้านผลการประเมิน

การแทรกแซงจากรัฐบาลในปี 2555-2556

บันทึกความเข้าใจขององค์กรภาครัฐทั้งหมดครอบคลุมถึง

“ เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติจของแนวทาง/วิธีการ Bell Curve ใน การบริหารผลการปฏิบัติงาน

การนำไปใช้ที่ได้ผลดีและจุดแข็งของกรอบแนวคิดปัจจุบัน

-ง่ายต่อผู้ใช้

- การจัดลำดับของเป้าหมายผ่านการลำดับการลดหลั่น

-ระบบความโปร่งใสเกิดผลสะท้อนกลับ

- ระบบวัตถุประสงค์

- มุ่งเน้นต่อการกำหนดเป้าหมายที่แข็งแกร่ง

-ทุกขั้นตอนถูกผลักดันโดยผู้ถูกประเมิน

-ระบบอำนวยความสะดวกผลักดันให้เกิดความแตกต่าง

-เชื่อมโยงโดยตรงกับผลลัพธ์

สิ่งที่ท้าทายและจุดอ่อนของกรอบแนวคิดปัจจุบัน

- ประเด็นของการนำไปปฏิบัติ องค์ประกอบที่สามารถจับต้องได้

- แนวคิดของการทำให้เกิดความแตกต่างไม่ได้มาจากผู้บริหาร

สรุปประเด็นที่สำคัญที่ได้จากการนำเสนอ Country Paper **และการวิเคราะห์นำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานภาครัฐของประเทศไทย**	
<u>2.ประเทศอินเดีย</u> เรื่อง : ระบบบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานใน PSUS	**จากการฟังบรรยายของ** Ms. Durre Shahwar **ผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการที่เป็นตัวแทนของประเทศอินเดีย ทำให้มองเห็นภาพการวิจัย พัฒนา ประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้ได้จริง การบริหารผลการปฏิบัติงาน** (Performance Management) **ดังนี้** 1. **องค์กรผลิตไฟฟ้าขนาดหนักที่มีเครื่องอุตสาหกรรมธุรกิจข้ามชาติและหลายสาขานี้นำเอาระบบบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานมาใช้อย่างจริงจัง เพราะรัฐบาลอินเดียถือหุ้นราว** 67.2% **มีบุคลากรกว่า** 49,000 **คน กิจกรรมในราว** 75 **ประเทศและเน้นงานวิจัยและพัฒนาอย่างมาก** 2. **แนวคิดของ** BHEL **ที่น่าสนใจในการบริหารประการหนึ่งคือ เน้นเชิงนามธรรมหลากหลาย เช่น ความเป็นผู้รับใช้ ความรับผิดชอบ เชื่อในเกียรติศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม จงรักภักดี จริยธรรม การบริหารและบริการที่ดีกว่า ฯลฯ จึงมีลักษณะการคิดแบบตะวันออกอย่างมาก** 3. **เป็นองค์กรแรกที่ใช้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ใช้ฐานทางอินเตอร์เนตสำหรับผู้บริหาร พัฒนาเป็นองค์กรต้นแบบให้ภาครัฐใช้ประโยชน์ เป็นแหล่งดูงานของหลาย ๆ องค์กรตลอดเวลา** 4. **การใช้ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานของ** BHEL **เน้นการสร้างแรงขับเคลื่อนให้องค์กรพัฒนาก้าวไปข้างหน้า** (Moving Ahead Through Performance- MAP) **โดยให้คนเป็นศูนย์กลางของระบบเติบโตผ่านผลการปฏิบัติงานที่วัดผลชัดเจน มีผลสัมฤทธิ์องค์กรและบุคคลที่ยอดเยี่ยม** 5. **นอกจากระบบที่ยึด** Balanced Scorecard **แล้ว ยังมีระบบ** Normalisation **ซึ่งโยงผลปฏิบัติงานกับผลตอบแทนอย่างต่อเนื่องชัดเจนอีกด้วย** **สรุปประเด็นที่สำคัญและการวิเคราะห์นำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานภาครัฐของประเทศไทย**

สรุปประเด็นที่สำคัญที่ได้จากการนำเสนอ Country Paper และการวิเคราะห์นำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานภาครัฐของประเทศไทย	
2.ประเทศอินเดีย เรื่อง : ระบบบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานใน PSUS	สรุปประเด็นที่สำคัญและการวิเคราะห์นำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานภาครัฐของประเทศไทย จากแนวการบริหารจัดการของ BHEL โดยใช้การบริหารผลการปฏิบัติงานสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาระบบราชการไทยได้ดังนี้ 1. การตั้งวิสัยทัศน์ พันธกิจ และคุณค่าของการทำงานเพื่อตอบสนองอนาคตที่ดีกว่าในระดีบโลก โดยเน้นความรับผิดชอบอย่างสูงยิ่ง ความเชื่อ เคารพในเกียรติยศศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และพันธะสัญญาต่อการให้บริการที่ยอดเยี่ยมแก่ประชาชนรวมทั้งการซื่อสัตย์จงรักภักดีต่อองค์กรด้วยมาตรฐานที่สูงสุด ซึ่งจะเป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและพัฒนาขีดสมรรถนะของคนในระบบราชการให้ทำงานด้วยกันเป็นทีม เพื่อผลประโยชน์โดยรวมของนโยบาย ประชาชนและประเทศชาติด้วยมืออาชีพในระดับสากล 2. การนำเอาหลักการบริหารผลการปฏิบัติงานและการเจริญเติบโตขององค์กรโดยผ่านการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบที่โปร่งใสตรวจสอบได้โดยการถ่ายทอดตัวชี้วัดความสำเร็จจนถึงระดับบุคคลอย่างเป็นรูปธรรมและวัดได้จริงโดยให้ผลสะท้อนกลับและมีการสอนให้คำแนะนำปรึกษาอย่างต่อเนื่อง 3. การตัดสินใจของผู้บริหารในการบริหารงานควรเชื่อมโยงกับการบริหารผลการปฏิบัติงานและการมีส่วนร่วมของคนในหน่วยงานที่ถูกพัฒนาให้ยอดเยี่ยมและจะทำงานร่วมกันในแนวทางเดียวกันกับเป้าหมายที่ตกลงร่วมกัน และมีการวัดผลสำเร็จที่แท้จริง โดยใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีนวัตกรรม และการวิจัยมาช่วยสนับสนุนการทำงานและการยอมรับเชื่อถือจากประชาชนและนานาประเทศ

3.การบรรยายโดยผู้เข้าร่วมประชุมตัวแทนประเทศอินโดนีเซีย :
เมื่อวันที่ 4 กันยายน 2555 เรื่อง การบริหารผลปฏิบัติงานในภาครัฐ ของสำนักกิจการด้านภาษี (Performance Management in the Public Sector / Directorate General of Taxes, Ministry of Finace)
โดย Puspita Wulandari , Expert Staff of Human Resources Development

วิสัยทัศน์

เพื่อเป็นผู้บริหาร ระบบภาษีที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ด้วยความซื่อสัตย์สูง และกลไกทันสมัย เพื่อให้เกิดงบประมาณของรัฐที่สามารถสนองความต้องการที่มีของรัฐ

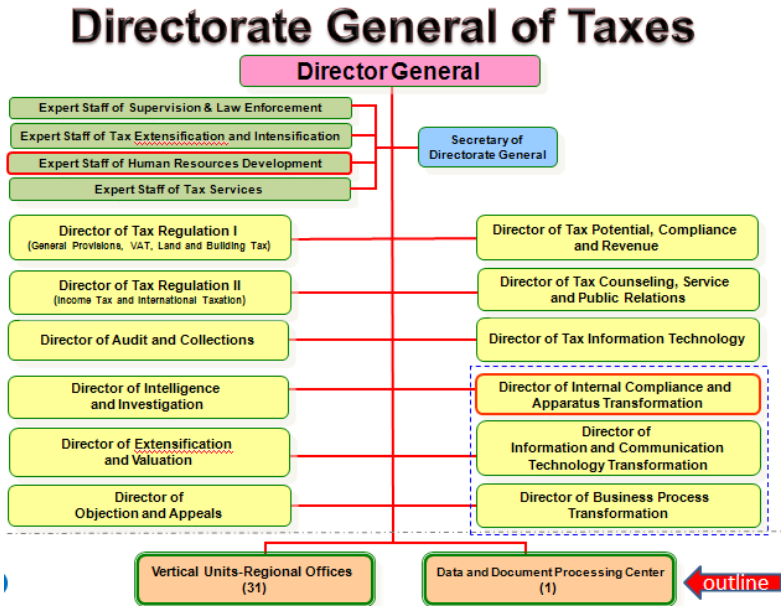
พันธกิจ

- เพื่อวางระบบบริหารที่มีกระบวนการทำงานที่โปร่งใสและมีประสิทธิผล
- เพื่อวางกระบวนการทำงานออกกฎการภาษีที่โปร่งใสชัดเจนและให้หลักประกันกฎหมาย
- เพื่อวางระบบข้อมูลข่าวสารภาษีโดยมีฐานข้อมูลที่เที่ยงตรงและสมบูรณ์และเทคโนโลยีข่าวสารที่ทันสมัย
- เพื่อสนับสนุนการปรับปรุงระดับความร่วมมือของผู้เสียภาษีเพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์รายได้ภาษีที่สูง

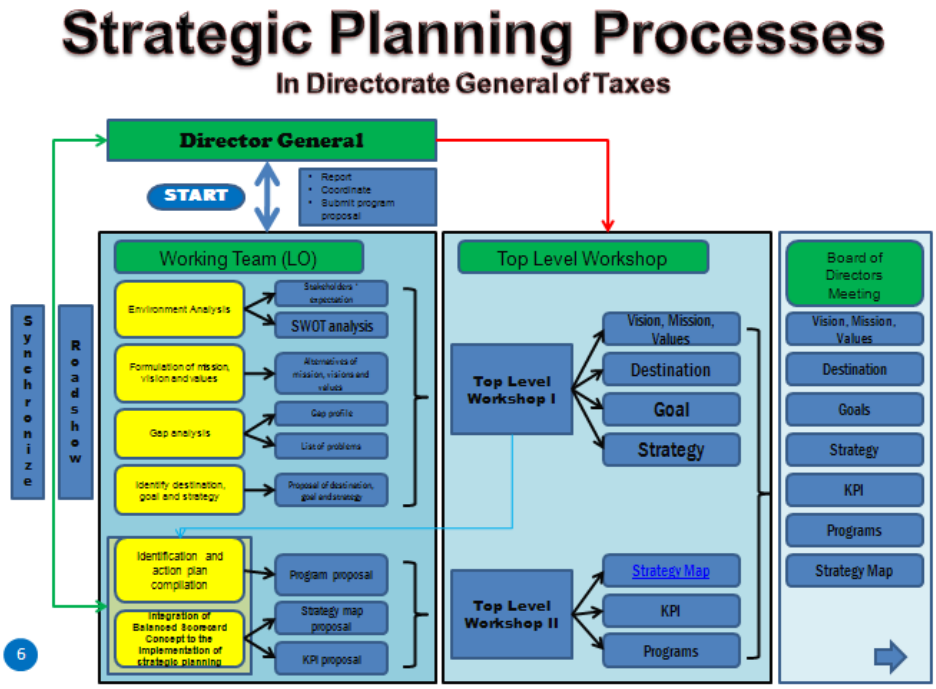
ค่านิยมในองค์กร

- ความซื่อสัตย์ การคิด พูด ประพฤติที่ดี ถูกต้องและยึดจรรยาบรรณและหลักศีลธรรม
- ความเป็นมืออาชีพ ทำงานถูกต้องสมบูรณ์ โดยยึดความมีสมรรถนะสูงสุด ความรับผิดชอบเต็มที่และความมุ่งมั่นสูง
- พลังร่วม สร้างและต้องให้มีความร่วมมือภายในองค์กรที่สร้างสรรค์ และมีความร่วมมืออย่างกลมกลืนระหว่างผู้มีส่วนได้เสีย
- บริการ ให้การบริการซึ่งประกันความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสีย ด้วยการปฏิบัติอย่างจริงใจ โปร่งใส รวดเร็ว แม่นยำและปลอดภัย
- ความเป็นเลิศ ปรับปรุงในทุกๆด้านอยู่เสมอ เพื่อให้เป็นองค์กรที่ดีที่สุดและให้บริการด้านภาษีที่ดีที่สุด

สำนักงานภาษีมีโครงสร้างองค์กรแบ่งส่วนงานตามแผนผังองค์กร ดังนี้

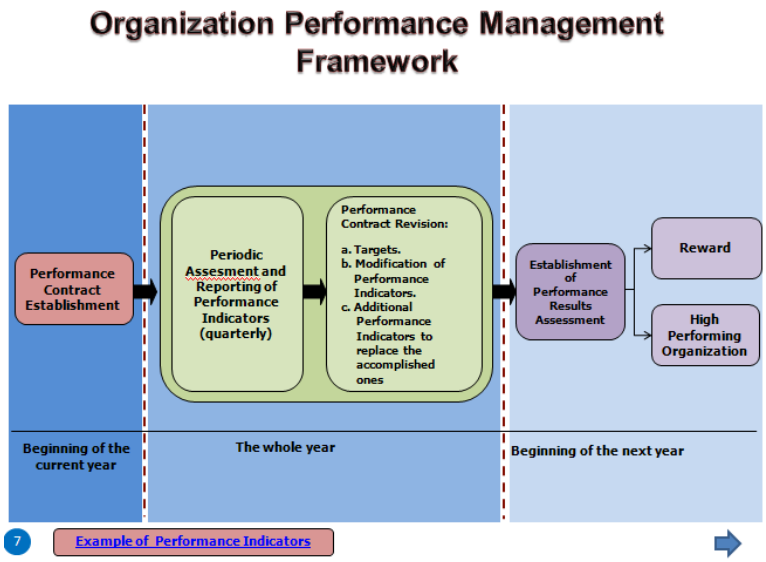


ในการวางแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานการภาษีมีกระบวนการที่แสดงได้โดยแผนภาพดังต่อไปนี้

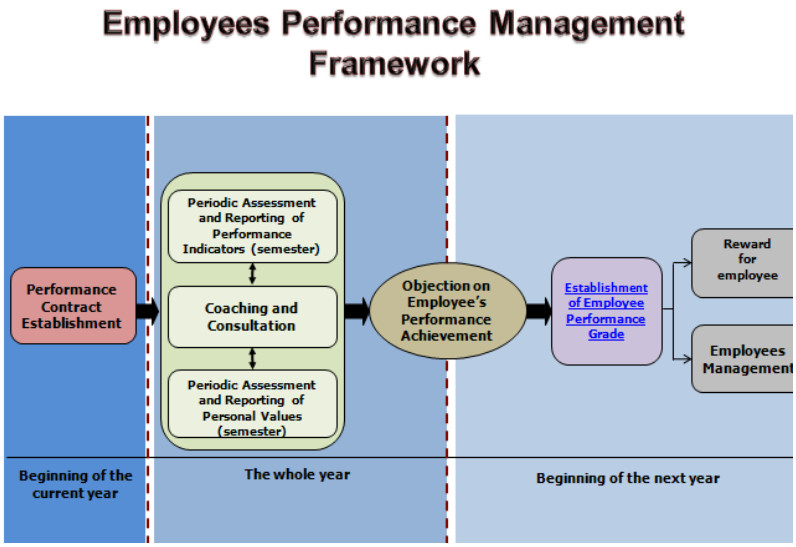


การบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานการภาษีแบ่งเป็นกระบวนการทำงานระดับองค์กรและระดับพนักงาน ดังนี้

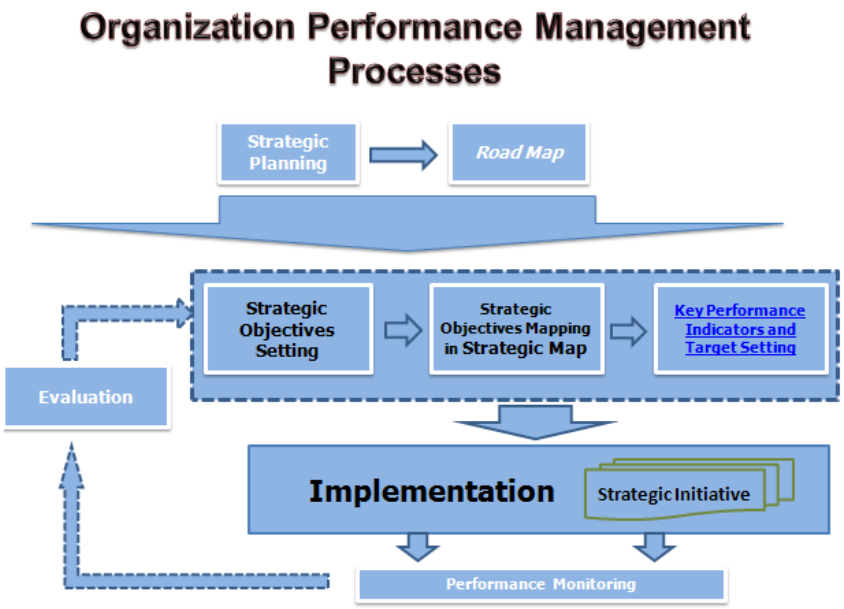
.1ระดับองค์กร



3. ระดับพนักงาน



3. ขั้นตอนการดำเนินตามระบบบริหารผลการปฏิบัติงานดังนี้



ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานการภาษีมีผลดีหลายประการ คือ

-เป็นระบบเตือนล่วงหน้าแก่องค์กรถึงปัญหาประสิทธิภาพและประสิทธิผล

-เป็นสิ่งที่ช่วยกระตุ้นความสอดคล้องและการทำงานเป็นทีมในทุกส่วนองค์กร

-เป็นสิ่งที่ช่วยกระตุ้นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและการสอนงาน

- เป็นสิ่งที่ช่วยกระตุ้น วัฒนธรรมในการวางแผนงานและการปฏิบัติงานให้เกิดผล

- เป็นสิ่งที่ช่วยกระตุ้นความโปร่งใสและตรวจสอบได้ในองค์กร

- เป็นการช่วยให้การบริหารงานบุคคลมีข้อมูลข่าวสารที่ดี

ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานการภาษี ยังมีข้อท้าทายในหลายประการ คือ

- ยุทธศาสตร์ การสื่อสารยุทธศาสตร์ยังต้องปรับปรุง
- เวลา จำกัดด้านเวลา
- ทีม ยังประสานร่วมมือกันในทีมไม่ดีพอ
-ภาวะผู้นำ ยังไม่ให้การสนับสนุนเต็มที่
- องค์กร ไม่ยืดหยุ่นเพียงพอ
- ขวัญกำลังใจ การกำหนดดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานยังไม่สมจริง

ในขั้นต่อไป สำนักงานการภาษีได้วางแผนต่างๆไว้ดังนี้

- ยกระดับแผนกวางแผนยุทธศาสตร์ให้สูงขึ้น
- ขอให้มีการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารระดับสูงมากขึ้น
- ประชุมบ่อยขึ้นกับเจ้าหน้าที่ประสานงานจากหน่วยงานภูมิภาค
- การเผยแพร่เอกสารให้แพร่หลาย
- ปรับปรุงยุทธศาสตร์ในการสื่อสาร
- ปรับตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ให้สอดรับกับการปรับใช้ยุทธศาสตร์

สรุปประเด็นที่สำคัญที่ได้จากการนำเสนอ Country Paper **และการวิเคราะห์นำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานภาครัฐของประเทศไทย**	
<u>3. ประเทศอินโดนีเซีย</u> **เรื่อง :** **การบริหารผลปฏิบัติงานในภาครัฐ ของสำนักกิจการด้านภาษี กระทรวงการคลังอินโดนีเซีย**	**จากการฟังบรรยายของ** Puspita Wulandari **ผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการที่เป็นตัวแทนของประเทศอินโดนีเซีย ทำให้มองเห็นภาพการวิจัย พัฒนา ประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้ได้จริง การบริหารผลการปฏิบัติงาน** (Performance Management) **ดังนี้** **1. อินโดนีเซียมีประชากรมากมีรายได้ประเทศมากและมีระบบภาษีที่จะทำให้ประเทศมีรายได้สูงตามความเป็นจริงด้วย ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการนำรายได้มาใช้พัฒนาประเทศ** **2. ระบบภาษีของอินโดนีเซียจะเน้นกระบวนการทำงานที่โปร่งใส มีประสิทธิผล มีกฎระเบียบที่ชัดเจนและให้หลักประกันทางกฎหมาย มีฐานข้อมูลสมบูรณ์เที่ยงตรง มีเทคโนโลยีทันสมัย และเน้นการร่วมมือกับผู้เสียภาษีเพื่อสัมฤทธิผลสุดท้ายของประเทศเชิงภาษี** **3. จุดเน้นขององค์กรที่น่าสนใจด้านหนึ่งคือ ความซื่อสัตย์ถูกต้องมีศีลธรรมจรรยาบรรณเป็นมืออาชีพ รับผิดชอบร่วมมือร่วมพลังอย่างกลมกลืนกับทางภาคส่วนบริการให้เป็นที่พึงพอใจ แม่นยำรวดเร็ว เป็นเลิศและปลอดภัย** **4. มีการวางแผนยุทธศาสตร์การใช้อย่างเป็นระบบ มีตัวชี้วัดและมีการติดตามวัดผล มีระบบเตือนภัยและปรับความสอดคล้องของการทำงานในทีมและมีระบบข้อมูลข่าวสารที่ดี** **5. นอกจากระบบที่ยึด** Balanced Scorecard **แล้ว ยังมีระบบ** Normalisation **ซึ่งโยงผลปฏิบัติงานกับผลตอบแทนอย่างต่อเนื่องชัดเจนอีกด้วย** **สรุปประเด็นที่สำคัญและการวิเคราะห์นำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานภาครัฐของประเทศไทย**

สรุปประเด็นที่สำคัญที่ได้จากการนำเสนอ Country Paper และการวิเคราะห์นำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานภาครัฐของประเทศไทย	
<u>3. ประเทศอินโดนีเซีย</u> เรื่อง : การบริหารผลปฏิบัติงานในภาครัฐ ของสำนักกิจการด้านภาษี กระทรวงการคลังอินโดนีเซีย	สรุปประเด็นที่สำคัญและการวิเคราะห์นำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานภาครัฐของประเทศไทย จากแนวการบริหารผลการปฏิบัติงานการจัดเก็บภาษีของประเทศอินโดนีเซีย สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานภาครัฐของประเทศไทย ได้ดังนี้ 1. การบริหารผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นการพัฒนาขีดสมรรถนะของข้าราชการให้ทำงานอย่างมืออาชีพที่ต้องซื่อสัตย์ ทำงานด้วยความโปร่งใสให้ตรวจสอบได้ โดยผ่านระบบเตือนภัยล่วงหน้าก่อนที่องค์กรจะประสบปัญหา 2. การพัฒนาองค์กรอยู่เสมออย่างต่อเนื่อง ให้เป็นองค์กรที่ให้บริการที่ดีที่สุด เพื่อให้ประชาชนให้ความร่วมมือในการเสียภาษีให้ถูกต้องครบถ้วนด้วยความพึงพอใจและเต็มใจ โดยใช้ระบบการให้บริการข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องชัดเจนและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

4. การบรรยายโดยผู้เข้าร่วมประชุมตัวแทนประเทศอิหร่าน : เมื่อวันที่ 4 กันยายน 2555 เรื่อง การบริหารผลปฏิบัติงานในภาครัฐ ข้อสังเกตเกี่ยวกับนักวิชาการและผู้นำของอิหร่าน

(Performance Management in the Public Sector : Concerns in Iranian

โดย Dr. Seyyed Mojtaba Emami Assistant Professor

Public Policy & Administration Imam Sadeq (A.S.) University

ข้อคิดจากนักปราชญ์และผู้นำชาวอิหร่าน:

คุณมีจักรยานเก่าๆ ที่มุ่งหน้าไปในทิศทางที่ถูกต้อง ยังดีเสียกว่ามีรถเบนซ์ที่พุ่งทะยานไปผิดทิศ เพราะในไม่ช้าคุณก็จะถึงจุดหมายปลายทาง

แม้แต่ในยุคเครื่องบินเจ็ตเช่นปัจจุบัน ไม่มีอะไรผิดถ้าจะแนะนำให้ผู้วางนโยบายค่อยๆ เดินตามขั้นตอนเพื่อเรียนรู้จากบทเรียน /ประสบการณ์ของผู้อื่น ก่อนที่จะรีบเร่งไปที่สนามบิน **เพราะบางที อาจจะสายเกินไปที่จะรู้ว่าเราได้ทำผิดพลาดไปแล้ว**

Richard Rose

Editor of "Journal of Public Policy"

in "Lesson-Drawing in Public Policy: A Guide to Learning across Time and Space"; 1993

จากงานวิจัยของ Siegel, John Philipp and Summermatter, Lukas (2008), 'Defining Performance in Public Management: A Survey of Academic Journals', ***European Group of Public Administration Conference (EGPA)*** (Rotterdam) พบว่าแนวความคิดเรื่องผลการปฏิบัติงาน (Performance) ยังคลุมเครือและมีหลายมิติขึ้นกับประเด็นความสนใจและการนำไปใช้งาน

ตัวอย่างกรอบแนวความคิดและรูปแบบของการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management) ที่มีการนำไปใช้ในภาครัฐ เช่น

- A Model in Performance Management (Hanna, 1988)
- Balanced Scorecard (Kaplan, & Norton, 1996)
- English Public Service Productivity Panel
- Framework for Management Control System Research (Otley, 1999)
- Performance Prism (Kennerley & Neely, 2000)
- A Model of Public Sector Performance (Moynihan & Pandey, 2003)
- A Results-based Monitoring and Evaluation System (Kusek & Rist, 2004)
- An Extended Framework for Management Control Systems (Ferreira & Otley, 2005)
- Drucker-Christopher in Performance Management (Christopher, 2007)
- A Conceptual Model of Performance Management Systems (Broadbent & Laughlin, 2009)
- A Performance Management Model (Moynihan, 2008)
- A Model of Performance Management in Public and Nonprofit Sectors (Marr, 2008)
- A Systematic Performance Management Model (Simmons, 2008)
- A Model of Strategic Performance Management in the Public Sector (Olowu, 2009)

- A Holistic Performance Management Model for Public Organizations (Sole & Schiuma, 2009)
- A Model of Business Performance Measurement and Management (Taticchi,2010)

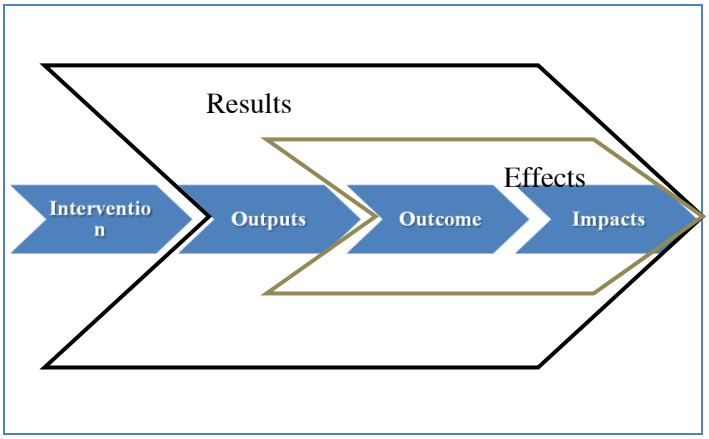
สิ่งที่ท้าทายในการจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance management) **ได้แก่**

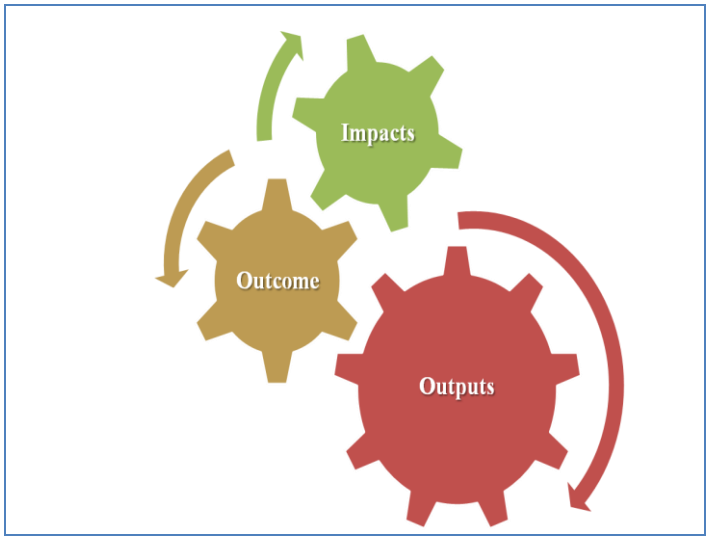
1. อะไรคือปลายทาง วัตถุประสงค์ หรือคุณค่าในการทำ
2. ต้องการ “วัด” หรือ “จัดการ” อะไร
3. ต้องการ “วัด” หรือ “จัดการ” ใคร

อะไรคือปลายทาง วัตถุประสงค์ หรือคุณค่าในการทำ

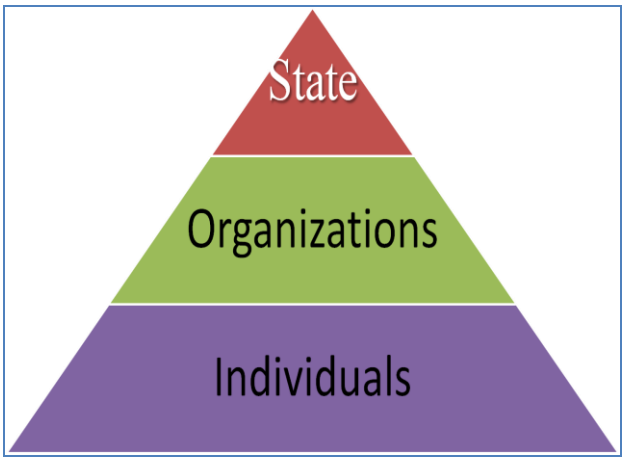
“ผลการปฏิบัติงาน ”เพื่ออะไร รูปแบบของการจัดการส่วนมากมักคำนึงถึงคุณค่าและประสิทธิผล โดยคุณค่าในการทำงานของภาครัฐนั้นมีหลายอย่างและมักขัดแย้งกันเอง เนื่องจากมีผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมากมายบนพื้นฐานความต้องการที่แตกต่างกัน ดังนั้น เราจึงควรมี “ระบบของคุณค่า”

ต้องการ “วัด ”หรือ “จัดการ ”อะไร





ต้องการ “วัด ”หรือ “จัดการ ”ใคร



โดยทั่วไป การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance management) จะวัดที่รายบุคคล เราควรวัดที่ระดับองค์กรและรัฐด้วยหรือไม่

สรุปประเด็นที่สำคัญที่ได้จากการนำเสนอ Country Paper
และการวิเคราะห์นำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานภาครัฐของประเทศไทย

<u>4. ประเทศอิหร่าน</u> เรื่อง : การบริหารผลปฏิบัติงานในภาครัฐ ข้อสังเกตเกี่ยวกับนักวิชาการและผู้นำของอิหร่าน (การแสดงกรอบแนวคิดและรูปแบบของการจัดการผลการปฏิบัติงานที่มีการนำไปใช้ในภาครัฐที่มีผู้วิจัยสนใจศึกษาว่ามีข้อคิดที่ท้าทายในเชิงคุณค่าพอควร)	**จากการฟังบรรยายของ** Dr. Seyyed Mojtaba Emami **ผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการที่เป็นตัวแทนของประเทศอิหร่าน ทำให้มองเห็นภาพการวิจัย พัฒนา ประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้ได้จริง การบริหารผลการปฏิบัติงาน** (Performance Management) **ดังนี้** 1. **ผู้นำเสนอเป็นอาจารย์ในมหาวิทยาลัย ดังนั้นจึงวิเคราะห์ผลที่ได้จากงานวิจัยเชิงสำรวจฉบับหนึ่งของทวีปยุโรป ซึ่งได้สรุปเห็นว่าแนวคิดเรื่องผลการปฏิบัติงานนั้นยังคลุมเครือและมีหลายมิติ ขึ้นกับประเด็นความสนใจและการนำไปใช้งาน** 2. **มีกรอบแนวคิดและรูปแบบของการบริหารผลการปฏิบัติงานที่นำไปใช้ในภาครัฐกว่า** 15-16 **แบบที่ยกตัวอย่างในรายงาน เช่น** Balanced Scorecard, Performance Prism, A Results-based Monitoring and Evaluation System **เป็นต้น** 3. **ผู้นำเสนอให้แง่คิดเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานว่า** 3.1 **<u>อะไร</u>คือ<u>ปลายทาง</u>หรือ<u>คุณค่า</u>ของการบริหารผลการปฏิบัติงาน** 3.2 **<u>อะไร</u>คือ สิ่งที่ต้องการ <u>วัด</u> หรือ <u>จัดการ</u>** 3.3 **<u>ใคร</u>คือเป้าหมายในการ<u>วัด</u> หรือจัดการ** 4. **รายงานที่เสนอจึงให้ข้อคิดเตือนใจให้เกิดความรอบคอบและระมัดระวังยิ่งขึ้นสำหรับหน่วยงานภาครัฐ ผู้บริหารและรัฐบาล** **<u>การวิเคราะห์และการนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานภาครัฐของประเทศไทย</u>** **จากการนำเสนอกรอบแนวคิดและรูปแบบของการจัดการการบริหารผลการปฏิบัติงานสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาระบบราชการไทยคือ จะต้องกำหนดเป้าหมายของการพัฒนาให้ชัดเจน จึงจะประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงานได้ถูกต้อง บรรลุเป้าหมายและการบริหารผลการปฏิบัติงานสามารถทำได้หลายรูปแบบหลายกระบวนการโดยมีทฤษฎีรองรับที่หลากหลายแต่ก็เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยจะต้องพัฒนาทั้งองค์กรและคนในองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูงขึ้นเพื่ออนาคตด้วย**

5. การบรรยายโดยผู้เข้าร่วมประชุมตัวแทนประเทศฟิจิ :
เมื่อวันที่ 4 **กันยายน** 2555
เรื่อง ภาพรวมของระบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานของรัฐบาลฟิจิ
(Performance Management for Public Sector : Overview of the Performance Management System Framework of Fiji Government)
โดย Mr. Satandra Nair Acting Deputy Director National Training and Productivity Centre of Fiji National University

บทนำ

รัฐบาลมุ่งให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ใช้เงินคุ้มค่า ทำงานตอบสนองความต้องการต่อสาธารณะชนในทุกด้านที่ดำเนินการ จึงได้โครงการปฏิรูปโครงสร้าง นโบายและการบริหารที่ประกอบด้วยการนำระบบบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้

ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน

ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือการบริหารเพื่อเพิ่มผลผลิตในองค์กรซึ่งเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ของกระทรวงเกี่ยวกับแผนยุทธศาสตร์และแผนองค์กรกับความพยายามของผู้ปฏิบัติแต่ละคน ระบบนี้เกี่ยวกับการวางแผน การกระตุ้นและการสนับสนุนพนักงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นในการบรรลุผลงานและวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นอย่างดี

ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานเน้นให้เกิดการมุ่งมั่นรับผิดชอบระบบสองทาง กระทรวง/กรม มุ่งมั่นรับผิดชอบดูแลให้บุคลากรแต่ละคนได้รับความช่วยเหลือให้ทำงานได้เต็มศักยภาพและทำงานอย่างก้าวหน้าพึงพอใจในอาชีพราชการ และผู้ปฏิบัติงานทั้งหัวหน้าและลูกน้องจะตั้งเป้าและวัตถุประสงค์งานเพื่อตกลงร่วมกัน โดยทำอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งกำกับดูแลผลการปฏิบัติงานร่วมกันตลอดเวลาด้วย

แผนพัฒนาของรัฐบาลจะมีตั้งแต่ (1)แผนระดับชาติ 5ปี (2)แผนยุทธศาสตร์ 3ปี (3)แผนองค์กร 1ปี (4)แผนบริหารจัดการ 1ปี (5)แผนส่วนบุคคล 1ปี

ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานมุ่งพัฒนาวัฒนธรรมแบบปฏิบัติงานในองค์กรโดย

-เชื่อมหน้าที่ของพนักงานแต่ละคนเข้ากับวัตถุประสงค์ขององค์กร

-สร้างกระบวนการการวางแผนที่ดียิ่งขึ้น

-กระตุ้นการสื่อสารและความเข้าใจที่ดีกว่าเดิมเกี่ยวกับความคาดหวังในงานระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง

- ระบุความต้องการและความจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานและจัดลำดับความสำคัญ

-กระตุ้นการค้นหาเพื่อแก้ไขปัญหาการทำงานที่ไม่น่าพึงพอใจ

- ยกย่องและให้รางวัลการมีผลปฏิบัติงานที่โดดเด่น

ความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นวิธีการขององค์กรที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานโดยการปรับให้การวางแผนและการบริหารที่สอดคล้องกัน โดยเชื่อมโยงการวางแผนองค์กรและแผนกับวงจรงบประมาณเข้ากับการวางแผนงานบุคคล การฝึกอบรมและกิจกรรมการยกย่องและให้รางวัล ระบบนี้จะกระตุ้นการใช้การแก้ปัญหาที่ไม่เน้นการตำหนิ การให้อำนาจการตัดสินใจแก่พนักงานและการพัฒนาวัฒนธรรมการสร้างผลการปฏิบัติงาน

ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นการผนวกนโยบาย และการปฏิบัติเข้าด้วยกัน โดยมีจุดเน้น ที่การได้บรรลุผลสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์องค์กร ผ่านการเน้นที่ผลปฏิบัติงานของบุคคล เป็นระบบ ที่สร้างความสำเร็จ ให้องค์กรอย่างมาก ผ่านความพยายามร่วมกัน ไปสู่เป้าหมาย ร่วมสนับสนุนการทำงานเป็นทีมที่แท้จริง และการสื่อสารเปิดเผยพร้อมสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ดี

ส่วนประกอบของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

การบริหารผลการปฏิบัติงานเริ่มจากการวางแผนและแผนยุทธศาสตร์ เพื่อกำหนดเป้าประสงค์ และค่านิยมระยะสั้นและยาวขององค์กรใดองค์กรหนึ่ง จากนั้นจะนำไปสู่แผนปฏิบัติขององค์กรและแผนแต่ละแผนก ฝ่าย แผนงานบุคคล การประเมินความจำเป็นและการจัดให้มีการฝึกอบรมและทรัพยากรอื่นที่จำเป็นตามลำดับความสำคัญที่ระบุไว้ในขั้นวางแผน

การพัฒนามาตรการการวัดผลปฏิบัติงานในระดับองค์กร ฝ่ายและระดับบุคคล การทบทวนเป็นระยะๆตามปกติ การปรับปรุง การป้อนข้อมูลย้อนกลับและการยกย่องผลสัมฤทธิ์งาน

กล่าวโดยสรุป ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานจะเป็นการปรับแผนให้เข้ากับการบริหารอย่างสอดคล้องโดย

- government Priorities แสดงวัตถุประสงค์หลักของรัฐบาล
- Budget Allocations แสดงทรัพยากรที่ลำดับความสำคัญไว้ตามวัตถุประสงค์ข้างต้น
- Organization Goals/Objectives แสดงว่าองค์กรมีความจำเป็นต้องบรรลุผลอะไรเพื่อจะให้บรรลุวัตถุประสงค์ของรัฐบาล
- Strategic and Annual Plan of Actions แสดงว่าวัตถุประสงค์จะบรรลุอย่างไร
- Unit Action Plan แสดงว่าหน่วยใดจะปฏิบัติการแผนนั้นอย่างไร
- Individual Workplan Objectives or Key Taks แสดงว่าแต่ละบุคคลจะทำงานไปสู่เป้าหมายอย่างไร

- Performance Measures/Indicators/Targets แสดงมาตรการการวัดแผนในแต่ระดับเพื่อทราบถึงผลบรรลุภารกิจ/ความสำเร็จและสามารถให้ข้อมูลย้อนกลับและปรับแก้ไขที่เหมาะสมต่อไป

สรุประบบบริหารผลการปฏิบัติงาน

1. การทบทวนผลการปฏิบัติงานรายเดือน
2. การทบทวนและพบปะสนทนาผลการปฏิบัติงานรายไตรมาสโดยพบกันแบบตัวต่อตัว
3. การฝึกอบรม/การสอนแนะนำ/การให้คำปรึกษา
4. การประเมินผลการปฏิบัติงานรายครึ่งปี
5. การให้รางวัลประจำปี/การยกย่องผลการป)ฏิบัติงานดี

ข้อท้าทายให้ปรับปรุงพัฒนาต่อไป

- ต้องมีนโยบายกำกับดูแลและวัดผลที่สม่ำเสมอในระดับองค์กรและกระทรวง
- ต้องมีการประสานงานและความเข้าใจที่ดียิ่งขึ้นระหว่างผู้กำหนดนโยบายและแหล่งงบประมาณ
-ต้องมีฐานข้อมูลข่าวสารของผลการปฏิบัติงานของรัฐบาล
-ต้องเพิ่มความตระหนักในค่านิยมการบริการสาธารณะและจรรยาบรรณสำหรับการปฏิบัติราชการ
-ต้องมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้

สรุปประเด็นที่สำคัญที่ได้จากการนำเสนอ Country Paper และการวิเคราะห์นำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานภาครัฐของประเทศไทย	
<u>5. ประเทศฟิจิ</u> เรื่อง : ภาพรวมของระบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานของรัฐบาลฟิจิ	จากการฟังบรรยายของ Mr. Satandra Nair ผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการที่เป็นตัวแทนของประเทศฟิจิ ทำให้มองเห็นภาพการวิจัย พัฒนา ประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้ได้จริง การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ดังนี้ 1. รัฐบาลซึ่งให้ความสำคัญต่อสาธารณะชนมากเช่นฟิจิ มุ่งจะปรับปรุงบริการให้มีประสิทธิภาพ คุ้มค่าเงิน สนองตอบความต้องการประชาชนในทุกด้าน 2. รัฐบาลเลือจะใช้ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานให้เป็นส่วนหนึ่งในการปฏิรูปโครงสร้างแลบะนโยบายการบริหารงานราชการ โดยยึดแนวทางที่ร่วมมือเป็น 2 ทาง คือกระทรวง/กรมดูแลบุคลากรในขณะเดียวกันผู้ปฏิบัติงานจะต้องตั้งเป้าประสงค์งานในทีมงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย 3. แผนทุกระยะทุกระดับจะมีการปรับใช้ในการบริหารและงบประมาณมีการวัดผลแก้ไขและมีการฝึกอบรมพัฒนาสอนแนะ รวมทั้งให้รางวัลยกย่องตามผลงาน 4. นับว่าฟิจิมีความพยายามที่ดีซึ่งเกิดจากการช่วยเหลือให้คำปรึกษาจากที่ปรึกษาในวงกว้างที่น่าจะติดตามความก้าวหน้าต่อไป

<u>5. ประเทศฟิจิ</u> เรื่อง : ภาพรวมของระบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานของรัฐบาลฟิจิ	<u>การวิเคราะห์และการนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานภาครัฐของประเทศไทย</u> จากแนวการเสนอกรอบแนวคิดและรูปแบบของการจัดการการบริหารผลการปฏิบัติงาน สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาระบบราชการไทย โดยเฉพาะในเรื่องของการสร้างเครือข่ายการพัฒนาระบบราชการที่ควรมุ่งเน้นดังนี้ 1. ต้องมีการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ของส่วนราชการระดับกระทรวง กรม ที่ปรากฏในแผนยุทธศาสตร์และแผนพัฒนาองค์กร แผนพัฒนาของกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการของประเทศ เพื่อดำเนินการไปในทิศทางที่มีเป้าหมายเดียวกันอย่างสอดคล้องเป็นระบบเพื่อการพัฒนาระบบราชการในภาพรวม 2. ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นความรับผิดชอบร่วมกันคือ ผู้บริหารระดับกระทรวง กรม ต้องให้การสนับสนุนการทำงานของกลุ่มพัฒนาระบบบริหารและกลุ่มพัฒนาระบบบริหารมุ่งมั่นรับผิดชอบเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการให้บรรลุวัตถุประสงค์และรัฐบาลกำหนดนโยบายที่ชัดเจนและช่วยสนับสนุนให้งานของกระทรวง ทบวง กรม บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยผ่านการทำงานของหน่วยงานกลาง เช่น สำนักงาน ก.พ.ร. สำนักงบประมาณ สำนักงาน ก.พ. สภาพัฒน์ฯ เป็นต้น โดยทำอย่างต่อเนื่องและดูแลผลการปฏิบัติงานรวมกันตามที่ตกลงทำพันธะสัญญาร่วมกันไว้และต้องมีการดำเนินการร่วมกันในแผนระยะกลางและระยะยาวด้วย และจะมีการนำผลการบริหารการปฏิบัติงานมากำหนดให้เป็นการได้รางวัล ทั้งที่เป็นตัวเงินและมิใช่ตัวเงิน และกำหนดเป็นแนวทางก้าวหน้ามนอาชีพ การประเมินผลเพื่อการพัฒนาให้คำปรึกษาแนะนำมิใช่เพื่อการตำหนิลงโทษ 3. ให้มีการให้ข้อเสนอแนะและแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกันระหว่างทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและนำไปสู่การแก้ไขให้เป็นรูปธรรมรวมทั้งให้ความสำคัญกับกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อวางแผนอนาคตร่วมกันด้วย

สรุปประเด็นที่สำคัญที่ได้จากการนำเสนอ Country Paper และการวิเคราะห์นำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานภาครัฐของประเทศไทย	
5. ประเทศฟิจิ เรื่อง : ภาพรวมของระบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานของรัฐบาลฟิจิ	การวิเคราะห์และการนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานภาครัฐของประเทศไทย 4. ให้มีการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรและบุคลากรของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่องและมีการประเมินผลงานที่โปร่งใสเป็นธรรม และให้ความก้าวหน้าในอาชีพตามผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีการให้รางวัลยกย่องชมเชย ให้เครื่องมือสนับสนุนการทำงานที่ทันสมัยและมีการสอนงานให้คำปรึกษาแนะนำอย่างต่อเนื่องแก่บุคลากร จะมีผลให้การขับเคลื่อนเครือข่ายการพัฒนาระบบราชการมีประสิทธิภาพ ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนและการแข่งขันได้มนระดับนานาประเทศ 5, ควรให้มีการกำหนดแผนองค์กร แผนบุคคลและแผนงบประมาณให้ไปในทิศทางเดียวกันเพื่อการบริหารผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายแผนการพัฒนาระบบราชการและแผนพัฒนาประเทศอย่างมุ่งผลสัมฤทธิ์ ที่มีพันธะสัญญาฟังคำรับรองร่วมกัน

6. การบรรยายโดยผู้เข้าร่วมประชุมตัวแทนประเทศปากีสถาน :
เมื่อวันที่ 6 กันยายน 2555 การบริหารจัดการผลปฏิบัติงาน
ในกิจการค้าปุ๋ยแห่งชาติ (NFML) กระทรวงอุตสาหกรรม รัฐบาลปากีสถาน

(Performance Management in National Fertilizer Marketing Limited (NFML),
Ministry of Industries, Government of Pakista
โดย Mr. Tariq Shafiq Khan, Managing Director,
NFML, Ministry of Industries, Pakistan

<u>วิสัยทัศน์</u>

แสดงบทบาทพื้นฐานในการพัฒนาการเกษตรของประเทศ

พันธกิจ

จัดหาปุ๋ยคุณภาพดี มีประสิทธิภาพ และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมแก่ลูกค้า และสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เสมอภาคกัน ยุติธรรม และท้าทายแก่พนักงานขององค์กร

<u>ความเป็นมา</u>

NFML เป็นบริษัทลูกของ National Fertilizer Corporation (NFC) ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ .2519 ในรูปของบริษัทมหาชน)ที่เข้าตลาดหลักทรัพย์ (มีภารกิจด้านการตลาดของโรงงานผลิตปุ๋ย 6 โรง ของ NFC ในปี พ.ศ .2551 รัฐบาลมีนโยบายในการแปรรูปหน่วยการผลิตของ NFC เป็นรัฐวิสาหกิจ หลังจากการแปรรูปเป็นรัฐวิสาหกิจ ปุ๋ย Kissan ก็ขาดตลาด รัฐบาลจึงให้ NFML ขายปุ๋ยยูเรียที่นำเข้าจากต่างประเทศในราคาเดียวกันแก่ชาวนาทั่วประเทศ

<u>วัตถุประสงค์</u>

- เพื่อทำการตลาดและกระจายปุ๋ยเคมีทุกประเภท
- เพื่อพัฒนาระบบกระจายสินค้าและการตลาดที่ประหยัดและมีประสิทธิภาพ
- เพื่อสร้างความมั่นใจว่ามีปุ๋ยในท้องตลาดและขายในราคาเดียวกันทั่วประเทศ
- เพื่อจัดปริมาณปุ๋ยสำรองให้พอเหมาะกับการใช้งานในแต่ละพื้นที่ เพื่อป้องกันการขาดตลาด

การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance management)

เป็นแนวความคิดใหม่ในการจัดการ โดยใช้กระบวนการที่เป็นระบบในการประเมินประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานแต่ละคนตามมาตรฐานงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามพันธกิจขององค์กร กรอบแนวความคิดของการจัดการผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย

- การวางแผนการทำงานและตั้งค่าเป้าหมาย
- ติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
- พัฒนาศักยภาพของพนักงานเพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ
- ให้รางวัลผู้มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น

การวางแผนการทำงาน

- แผนการกระจายสินค้าจะกระทำล่วงหน้าก่อนเรือขนส่งสินค้ามาเทียบท่าที่ท่าเรือต่างๆ
- แผนการกระจายสินค้าจะส่งให้กับผู้รับเหมาเพื่อเคลื่อนย้ายปุ๋ยยูเรียที่ท่าเรือต่างๆ ไปยังศูนย์กระจายสินค้า / ร้านค้า
- ผู้จัดการระดับภูมิภาคและผู้ดูแลร้านค้าทุกคน มีส่วนในการวางแผนการทำงานนี้

การติดตามผลการปฏิบัติงาน

- มีการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ทีมติดตามมีการออกเยี่ยมร้านค้าโดยไม่แจ้งล่วงหน้าตลอดปี

- ทีมติดตามมีการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของทั้งผู้แทนจำหน่ายและเจ้าหน้าที่ฝ่ายการตลาดของ NFML พร้อมทั้งให้คำแนะนำในการทำงาน
- การติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ช่วยให้สามารถตรวจสอบว่าพนักงานทำตามขั้นตอนมาตรฐาน (Standard Operating Procedures: SOPs) ได้ดีเพียงไร และสามารถถูกปรับปรุงได้ทันท่วงที

การพัฒนาศักยภาพของพนักงาน

- พนักงานของ NFML จะถูกประเมินความต้องการในการฝึกอบรม โดยการฝึกอบรมนี้จะจัดในรูปแบบของการฝึกปฏิบัติงานจริงเพื่อเพิ่มศักยภาพของพนักงาน นอกจากนี้ รายละเอียดในโครงการฝึกอบรมจะถูกร่วมวางแผนโดย NFC University
- การทำงานที่บกพร่องระหว่างการวางแผนการทำงานและการติดตามผลการปฏิบัติงานค่อนข้างจะเด่นชัด และจะถูกนำมาพัฒนาศักยภาพต่อไป

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะพิจารณาจากงานที่ได้รับมอบหมายในแต่ละช่วงระยะเวลาประเมิน นั่นคือหลังฤดูการเพาะปลูกแต่ละครั้ง

การให้รางวัลผู้มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น

- มีการประกาศเกียรติคุณแก่ผู้ทุ่มเทให้กับองค์กร
- มีการขึ้นเงินเดือนตามผลการปฏิบัติงานที่ดี และมีการเลื่อนตำแหน่ง
- ผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นที่พึงพอใจจะถูกลงโทษหลังจากมีการไต่สวน

จุดแข็งของ NFML

- มีเครือข่ายการกระจายสินค้ามาก
- สามารถตรึงราคาสินค้าในตลาดได้
- มีทรัพยากรบุคคลที่ได้รับการฝึกฝนมาเป็นอย่างดี
- มีการจัดหาและการขนส่งสินค้าที่มีประสิทธิภาพ

จุดอ่อนของ NFML

- งานไม่มั่นคง เนื่องจากพนักงานถูกจ้างตามสัญญา
- มีแรงกดดันจากภายนอก
- สินค้าขึ้นกับการนำเข้าจากต่างประเทศ
- ขาดการใช้เครื่องจักรทดแทนแรงงานคน

6. ประเทศปากีสถาน เรื่อง : การบริหารจัดการผลปฏิบัติงานในกิจการค้าปุ๋ยแห่งชาติ (NFML) กระทรวงอุตสาหกรรม รัฐบาลปากีสถาน	จากการฟังบรรยายของ Mr. Tariq Shafiq Khan ผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการที่เป็นตัวแทนของประเทศปากีสถาน ทำให้มองเห็นภาพการวิจัย พัฒนา ประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้ได้จริง การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ดังนี้ 1. ปากีสถานเลือกแนวทางที่ใช้ในด้านการเกษตรเน้นเรื่องปุ๋ย เพราะเป็นสิ่งที่สอดคล้องกับความสนใจและเป็นสภาพหลักของประเทศที่เป็นอยู่ 2. NFML เป็นบริษัทมหาชนที่รับผิดชอบขายปุ๋ยยูเรียแก่ชาวนาทั่วประเทศในราคาเดียว ดังนั้นจึงต้องมีระบบการตลาด การกระจายสินค้า การควบคุมราคาที่มีผล การสำรองปุ๋ยในพื้นที่ ฯลฯ อย่างครบวงจร 3. ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานได้ถูกนำมาปรับใช้เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายอย่างมีสมรรถภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เน้นการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพราะพื้นที่ปฏิบัติการจะกระจายไปทั่วประเทศ 4. ยังไม่พบปัญหาสำคัญในการปรับใช้ เพราะเป็นความพยายามเรียนรู้และปรับแก้ไขตลอดช่วงการทำงาน แต่มีลักษณะเด่น คือ การประเมินผล การปฏิบัติงาน จะยึดช่วงระยะเวลาที่เป็นไปตามฤดูกาลเพาะปลูก(หลังเก็บเกี่ยว) และการฝึกอบรมจะใช้ความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยที่ช่วยเหลือวางแผน ซึ่งการฝึกอบรมค่อนข้างมีผลที่น่าพอใจจนสามารถได้บุคลากรที่มีขีดสมรรถนะสูงพอในการทำงาน
6. ประเทศปากีสถาน เรื่อง : การบริหารจัดการผลปฏิบัติงานในกิจการค้าปุ๋ยแห่งชาติ (NFML) กระทรวงอุตสาหกรรม รัฐบาลปากีสถาน	<u>การวิเคราะห์และการนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานภาครัฐของประเทศไทย</u> จากการนำเสนอถึงภาพการนำการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการจัดทำและกระจายปุ๋ยคุณภาพดี มีประสิทผธิภาพและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมไปให้เกษตรกร/ลูกค้า และสร้างบรรยากาศการทำงานที่เสมอภาคยุติธรรมและท้าทายให้แก่พนักงานองค์กร ทำให้เกิดการเรียนรู้ ในการนำมาพัฒนาระบบราชการไทย ดังนี้ 1. การให้ความสำคัญกับการตรวจสอบการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจังและนำข้อผิดพลาดมาปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีการลงโทษเมื่อมีข้อผิดพลาด แต่ต้องมีการไต่สวนก่อนเนื่องจากเป็นการทำงานที่มีผลประโยชน์เข้ามาเกี่ยวข้องถ้าเกิดการไม่โปร่งใส ทุจริต จึงต้องมีการลงโทษ แต่ถ้ามีผลการปฏิบัติงานที่ดี ก็จะประกาศเกียรติคุณ ยกย่องและขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่งตามผลของการบริหารการปฏิบัติงาน 2. มีการศึกษาถึงปัญหาในการทำงานและพัฒนางาน โดยการพัฒนาบุคลากรจากการปฏิบัติงานจริงโดยให้มีการวางแผนการฝึกอบรมร่วมกันระหว่างผู้ต้องการฝึกอบรมกับผู้ให้การฝึกอบรม 3. มุ่งการทำงานแบบเครือข่ายหรือการกระจายสินค้าและบริการและการนำแผนงานไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพรวดเร็ว ถูกต้องตอบสนองต่อความต้องการ

7. การบรรยายโดยผู้เข้าร่วมประชุมตัวแทนประเทศศรีลังกา :
เมื่อวันที่ 6 กันยายน 2555 ระบบการบริหารจัดการผลปฏิบัติงานในศรีลังกา
(Performance Management System in Sri Lanka)

โดย Mr. Loku Hennedige Thilakaratne Secretary
Ministry of Productivity Promotion

วิสัยทัศน์ของประธานาธิบดี

เป้าหมายหลักของการพัฒนาของเราในทศวรรษนี้ คือ การปรับปรุงผลิตผลให้เพิ่มขึ้น 5% - 6%

President Mahinda Rajapaksha

ระบบการบริหารงาน

ประกอบด้วย รัฐบาลกลาง สภาจังหวัด 9 แห่ง และองค์กรท้องถิ่น 335 แห่ง

กระทรวงส่งเสริมการเพิ่มผลผลิต:

วิสัยทัศน์

เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประเทศในการทำงานเชิงรุก เพิ่มผลผลิต ค้นคิดนวัตกรรม เพื่อสร้างคุณค่า ความมั่งคั่ง และความสุข

พันธกิจ

ช่วยสร้างความยั่งยืนให้กับนโยบาย ยุทธศาสตร์ เงื่อนไขทางเศรษฐกิจสังคม และสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการนำต้นแบบมาใช้ในการเพิ่มผลผลิต รวมถึงสร้างความแข็งแกร่งและโอกาสในตลาดแรงงาน

วัตถุประสงค์

- เพื่อวางนโยบายเกี่ยวกับการส่งเสริมการเพิ่มผลผลิตและการพัฒนาตลาดแรงงาน
- เพื่อสร้าง กระตุ้น ส่งเสริมจิตสำนึกและการปฏิบัติในทุกระดับและทุกภาคส่วนในการเพิ่มผลผลิต
- เพื่อกำกับดูแลและประสานงานในกระบวนการการเพิ่มผลผลิต รวมถึงนโยบายหรือโครงการส่งเสริมตลาดแรงงาน
- เพื่อกำกับดูแลและแนะนำการพัฒนาระบบการจัดการผลผลิตในทุกด้านและทุกระดับของเศรษฐกิจของประเทศ
- เพื่อจัดตั้งองค์กรและระบบที่เหมาะสมในการนำวัตถุประสงค์ข้างต้นไปสู่การปฏิบัติ

กรอบของการจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance management) **ในปัจจุบัน**

วางนโยบายของ Performance management → คณะรัฐมนตรีเห็นด้วยกับนโยบาย → ออกหนังสือเวียนไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง → หน่วยงานรายงานความก้าวหน้าของ Performance management ทุกเดือนหรือทุก 3 เดือน → จัดประชุมหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง → นำไปปรับปรุงทันทีตามจุดโหว่ของผลการปฏิบัติงาน

กระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงานของประเทศ

- ผลการปฏิบัติงานรายบุคคล
- ผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร

- ผลการปฏิบัติงานระดับกระทรวง
- ผลการปฏิบัติงานระดับส่วน
- ผลการปฏิบัติงานระดับประเทศ

ระบบวัดผลการปฏิบัติงานรายบุคคล

ระบบปัจจุบันถูกนำมาใช้ในปี พ.ศ .2541 โดยสภาปฏิรูปการบริหารแห่งชาติ (National Administrative Reform Council: NARC) ประกอบด้วย

- ผู้ถูกประเมิน คือ เจ้าหน้าที่ของรัฐ
- ผู้ประเมิน คือ หัวหน้างาน 1 ระดับ
- ผู้กำกับดูแล คือ ปลัดกระทรวง

แนวทางปฏิบัติที่ดีของระบบปัจจุบัน ได้แก่

- เป้าหมายถูกตั้งขึ้นหลังจากการปรึกษาหารือระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน
- รายงานความก้าวหน้าประจำเดือนถูกนำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคล
- รายงานความก้าวหน้ารายไตรมาสถูกทบทวนโดยผู้จัดการอาวุโส
- ข้าราชการทุกคนต้องถูกประเมินโดยวิธีนี้
- การขึ้นเงินเดือนประจำปีขึ้นอยู่กับการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- การประเมินผลการปฏิบัติงานถูกนำไปใช้ในการระบุการฝึกอบรมที่จำเป็นในอนาคต
- สร้างความเข้าใจในเป้าหมายที่วางแผนร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน

จุดแข็งของระบบปัจจุบัน

- Performance management ถูกนำไปใช้หน่วยงานของรัฐทุกหน่วยงาน
- ระบบปัจจุบันได้รับการแนะนำจากสำนักเลขาธิการประธานาธิบดี
- คณะรัฐมนตรีเห็นด้วยกับแนวความคิดนี้
- ประธานาธิบดีมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่ตนเองเป็นผู้แต่งตั้ง เช่น เลขาธิการคณะรัฐมนตรี ผู้บัญชาการกองทัพบก

ความท้าทายและจุดอ่อนของระบบปัจจุบัน

- การประเมินผลยังทำด้วยมือ เปรียบเทียบกับการใช้ระบบอิเลคทรอนิคส์ของประเทศอื่น เช่น อินเดีย
- ความสัมพันธ์ส่วนตัวอาจส่งผลบวกหรือลบต่อการประเมินผล
- ขาดโอกาสในการสอบทานระบบ
- เกณฑ์การประเมินผลไม่มีประสิทธิภาพ
- มีกระทรวง /หน่วยงานเข้าร่วมในระบบจำนวนมาก
- ภาคอุตสาหกรรม ภาคเกษตร และภาคบริการมีคุณลักษณะแตกต่างกัน
- เพื่อปิดช่องโหว่ของระบบในปัจจุบัน รัฐบาลวางแผนจะนำระบบใหม่มาใช้ในปี พ.ศ .2556 **ระบบใหม่ คือ** Business Excellence Framework (BE) **ดังแสดงด้วยแผนภาพต่อไปนี้**

Business / Service Excellence Framework

Drivers		Systems				Results
Leadership		Planning and Strategy *(eg: Sectoral and Corporate Plans, Mahinda Chinthana framework, MDG goals, Annual estimates and Medium term budgetary framework etc*		Processes (eg.public management reforms which include functional reviews, cadre reviews etc, Government Process Reengineering)		Performance Results (eg. MfDR, …)
		Physical Environment *(office infrastructure, buildings, machines and equipment, etc)*				
Customer/Client/Citizen		Information and Communication *(databases and reporting & dissemination systems)*				
		Technology *(eg. e-gov initiatives and programs, such as e-DS etc)*				
		Human Resource Environment *(eg. HR development programs)*				
Learning		Innovation		Transformation		

สรุปประเด็นที่สำคัญที่ได้จากการนำเสนอ Country Paper
และการวิเคราะห์นำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานภาครัฐของประเทศไทย

<u>7. ประเทศศรีลังกา</u> เรื่อง : ระบบการบริหารจัดการผลปฏิบัติงานในศรีลังกา	จากการฟังบรรยายของ Mr. Loku Hennedige Thilakaratne ผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการที่เป็นตัวแทนของประเทศศรีลังกา ทำให้มองเห็นภาพการวิจัย พัฒนา ประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้ได้จริง การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ดังนี้ 1. ศรีลังกานำประสบการณ์การใช้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับเรื่องตลาดแรงงานและการเพิ่มผลผลิตแรงงานของกระทรวงส่งเสริมการเพิ่มผลผลิตมานำเสนอ ระบบที่ใช้นี้เริ่มใช้มาตั้งแต่ปี rพ.ศ. 2541 ซึ่งมีการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานทั้งระดับประเทศระดับส่วน ระดับกระทรวง ระดับองค์กรและรายบุคคล 2. ในการใช้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานนั้น ทุกหน่วยต้องใช้ ประธานาธิบดี คณะรัฐมนตรี ผู้บริหาร ต่างมีส่วนร่วมด้วยทั้งสิ้น ข้าราชการทุกคนต้องได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งผลการนำไปใช้ในการขึ้นเงินเดือนประจำปี การวางแนวทางฝึกอบรมพัฒนาและในการปฏิบัติงานจะมีการปรึกษาหารือเป้าหมายให้ตรงกันในเบื้องต้นและติดตามความก้าวหน้ารายเดือน รายไตรมาสก่อนถึงรายปี 3. ระบบมีการใช้ประโยชน์อย่างจริงจังและเป็นผลดี

สรุปประเด็นที่สำคัญที่ได้จากการนำเสนอ Country Paper
และการวิเคราะห์นำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานภาครัฐของประเทศไทย

<u>7. ประเทศศรีลังกา</u> เรื่อง : ระบบการบริหารจัดการผลปฏิบัติงานในศรีลังกา	

สรุปประเด็นที่สำคัญที่ได้จากการนำเสนอ Country Paper

และการวิเคราะห์นำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานภาครัฐของประเทศไทย	
7. ประเทศศรีลังกา เรื่อง : ระบบการบริหารจัดการผลปฏิบัติงานในศรีลังกา	**การวิเคราะห์และการนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานภาครัฐของประเทศไทย** จากการนำเสนอถึงการนำการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการให้นโยบายเกี่ยวกับการส่งเสริมการเพิ่มผลผลิตและการพัฒนาตลาดแรงงานของประเทศศรีลังกา ทำให้เกิดการเรียนรู้ในการนำมาพัฒนาระบบราชการไทยดังนี้ 1. การตั้งเป้าหมายนโยบายควรเกิดจากการปรึกษาหารือร่วมกันระหว่างทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง 2. ควรมีการนำเอาการบริหารผลการปฏิบัติงานมา กำหนดความก้าวหน้าในอาชีพและผลตอบแทนโดยควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานไปจนถึงระดับบุคคล 3. ข้าราชการทุกคนทุกระดับทุกภาคส่วน ซึ่งรวมถึงข้าราชการการเมืองทุกคนต้องถูกประเมินโดยระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน จึงจะทำให้เกิดความเป็นธรรมในการให้ผลตอบแทนตามผลงานที่เกิดขึ้นจริงและทุกคนทุกระดับจะให้ความสำคัญกับการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตกลงร่วมกันและควรมีการติดตามผลงานทั้งรายเดือน รายไตรมาสและรายปีอย่างต่อเนื่องจริงจังด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ 4. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องนำมาใช้ในการวางแผนการฝึกอบรม พัฒนาบุคลากรทุกระดับในอนาคต โดยการประเมินผลผลการปฏิบัติงานจะต้องถกนำไปใช้กับทุกหน่วยงานในภาครัฐและผู้บริหารระดับสูงของประเทศยอมรับที่จะถูกประเมินด้วยรวมทั้งให้การสนับสนุนด้วยความจริงใจ ซื่อสัตย์และโปร่งใสตรวจสอบได้

8. การบรรยายโดยผู้เข้าร่วมประชุมตัวแทนประเทศฟิลิปปินส์ : เมื่อวันที่ 7 กันยายน 2555 เรื่อง สู่การใช้ระบบงบประมาณที่ยึดการปฏิบัติงานของรัฐบาลฟิลิปปินส์ (Toward Performance-Based Budgeting in the Philippine Government The OPIF & beyond)

โดย Mr. Gilbert E. Lumantao Program Supervisor/Project Officer III

Development Academy of the Philippines

บทนำ

สำนักงานบริหารงบประมาณ (DBM) ก่อตั้งเมื่อวันที่ 25 เมษายน ปี พ.ศ. 2479 ทำหน้าที่ร่างและนำงบประมาณของชาติไปปฏิบัติเพื่อสนับสนุนแผนทางเศรษฐกิจ-สังคม และเพื่อรับประกันในประสิทธิภาพและการนำงบประมาณไปใช้โดยรัฐบาลอย่างเหมาะสม

วิสัยทัศน์

ก่อนปี พ.ศ. 2559 จะต้องเป็นที่หนึ่งในด้านการจัดทำงบประมาณที่มุ่งผลลัพธ์ มีการบริหารนโยบายและปฏิบัติเพื่อทำให้รัฐบาลขับเคลื่อนประเทศที่มุ่งต่อการพัฒนาเต็มศักยภาพซึ่งจะขจัดปัญหาความยากจนและและช่องว่างของรายได้ลง

เป็นผู้บริหารระบบงบประมาณในระดับโลก เพื่อเสริมสร้างความโปร่งใส ความรับผิดชอบตรวจสอบได้และการมีส่วนร่วมของสาธารณะในการบริหารบ้านเมือง

เป็นสถาบันที่มีการแข่งขันอย่างสูงและจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานภาครัฐได้รับใช้ด้วยมาตรฐานความเป็นมืออาชีพและความซื่อสัตย์อย่างสูง

พันธกิจ

สำนักงานบริหารงบประมาณ**ได้**นำการบริหารค่าใช้จ่ายภาครัฐเพื่อก่อให้เกิดความมั่นใจในความเหมาะสม ฉลาด ความโปร่งใสและความรับผิดชอบตรวจสอบได้ นอกจากนี้ยังมีการใช้งบประมาณสาธารณะเพื่อปรับปรุงคุณภาพชีวิตในทุกๆด้านของประชาชนให้ดียิ่งขึ้น

กรอบแนวคิดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร (Organizational Performance Indicator Framework)

- ได้มีการนำมาใช้ครั้งแรกโดยสำนักบริหารงบประมาณ ในปี พ.ศ. 2543
- มีรูปแบบที่เป็นเอกลักษณ์ในการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งผลการปฏิบัติงาน
- ปรับเปลี่ยนมุมมองของรัฐบาลฟิลิปปินส์ในการจัดทำงบประมาณ จากปัจจัยนำเข้าหรือกิจกรรมไปสู่ผลลัพธ์

โดยก่อนหน้าที่จะมี กรอบแนวคิดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับองค์กรได้

- มีการเรียกร้องต่อผู้จัดทำงบประมาณที่มุ่งเน้นอย่างมากต่อค่าใช้จ่ายทางกิจกรรม อุปกรณ์และทรัพยากรอื่นๆเพื่อปฏิบัติโปรแกรมและโครงการมากกว่าการมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์
- การตัดสินใจในการจัดทำงบประมาณอยู่บนพื้นฐานในสิ่งที่ตัวแทนของรัฐบาลต้องการเพื่อที่จะนำกิจกรรมไปปฏิบัติ แต่ในปัจจุบันมุ่งเน้นต่อการส่งมอบสินค้าและบริการอย่างไรและมากเท่าใด

ภายหลังการนำกรอบแนวคิดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร มาปรับใช้

นับแต่ปี พ.ศ. 2550 หน่วยงาน ตัวแทนได้แสดงถึงกิจกรรม ผลงาน และตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในกรอบแนวคิดที่เป็นเหตุผลซึ่งได้จัดทำเพื่อเผยแพร่ประจำปีใน *OPIF Book of Outputs* และ ตัวชี้วัดนี้ได้ส่งผลสะท้อนต่อข้อเสนอการจัดทำงบประมาณ และรายงานในความรับผิดชอบต่อ สำนักบริหารงบประมาณ

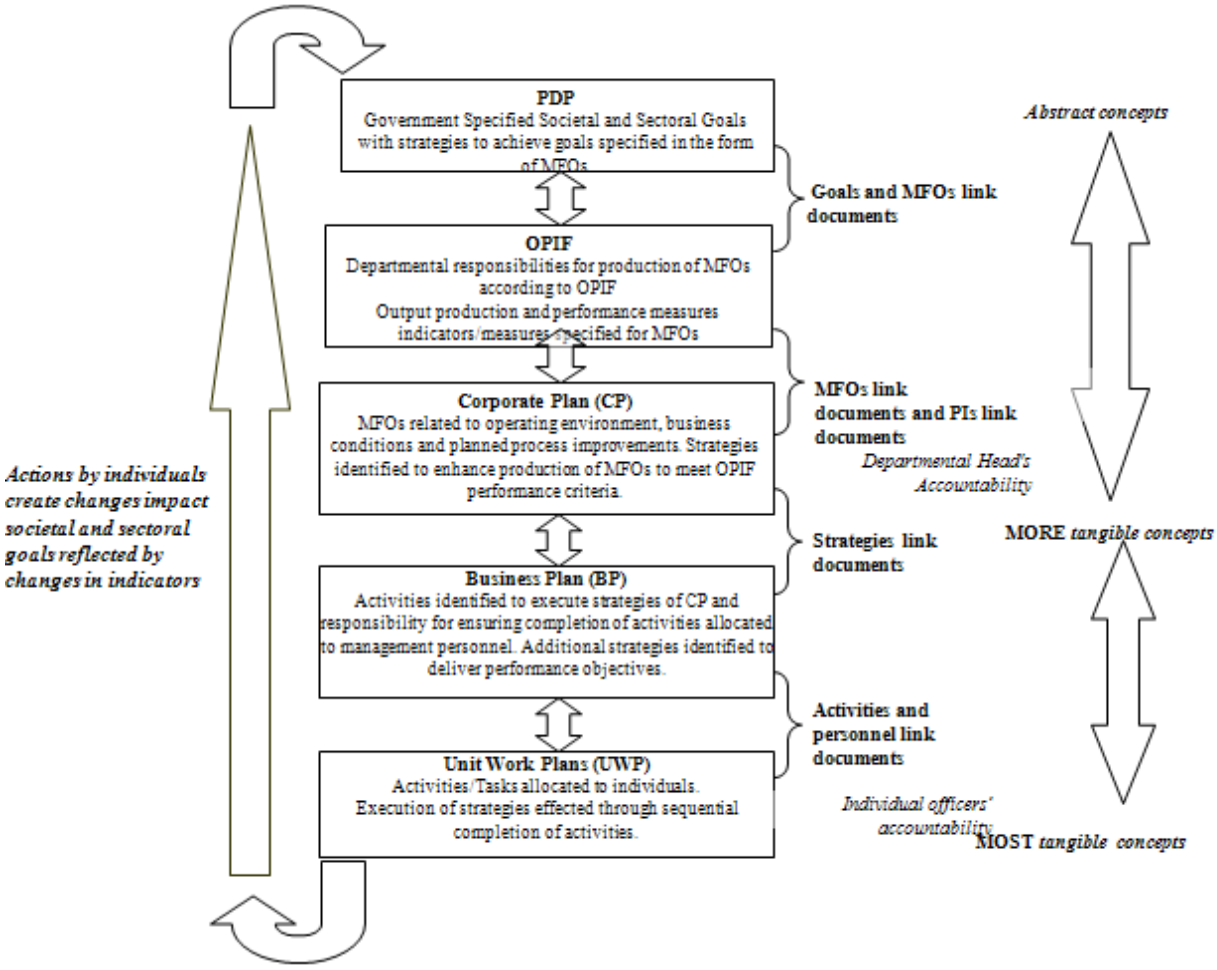
กรอบแนวคิดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร ในฐานะที่เป็นเครื่องมือการวางแผนและจัดทำงบประมาณ

กรอบแนวคิดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับองค์กรได้มีการจัดลำดับในสินค้าและบริการเพื่อสนันสนุนงบประมาณในการส่งมอบต่อลูกค้าภายนอก ด้วยผลลัพธ์ที่พึงปรารถนา

กรอบแนวคิดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร ในฐานะที่เป็นเครื่องมือการบริหารที่มุ่งผลลัพธ์

กรอบแนวคิดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับองค์กรได้ช่วยให้หน่วยงาน ตัวแทนในการระบุและสร้างค่าใช้จ่ายโดยผ่านกระบวนการของ

- การตัดสินใจและวางแผนผลลัพธ์
- สร้างความสัมพันธ์ระหว่างเป้าและการวัดผลการปฏิบัติงาน
- การนำกิจกรรมไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลงานและผลลัพธ์
- การติดตามตรวจสอบ การประเมินผลและการจัดทำรายงานต่อผลลัพธ์



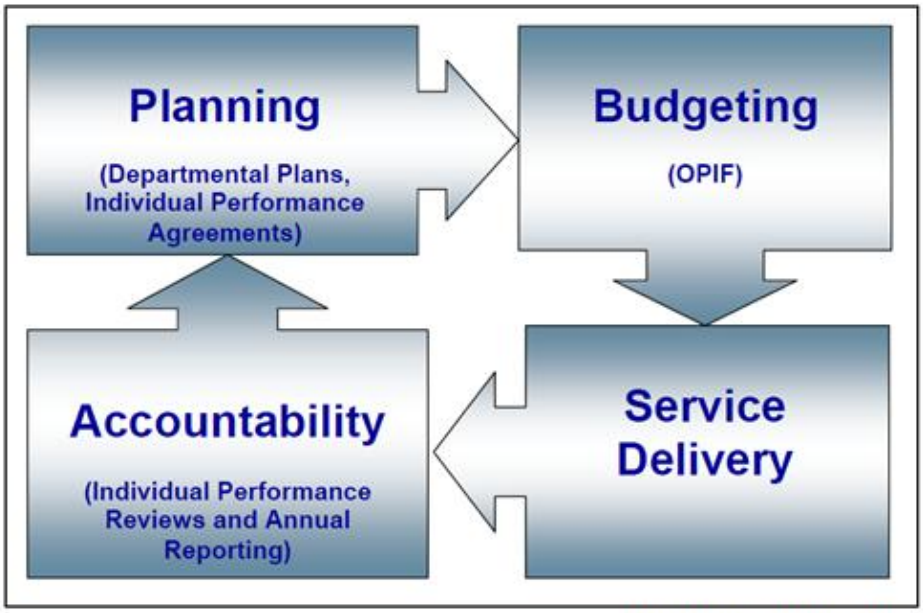
กระบวนการทำงาน

ผลงานสุดท้ายที่สำคัญ A major final output (MFO) เป็นสินค้าหรือบริการที่หน่วยงาน ตัวแทนได้ควบคุมต่อการส่งมอบต่อลูกค้าภายนอกโดยผ่านการนำโปรแกรม กิจกรรมและโครงการไปปฏิบัติ

ซึ่งในแต่ละ MFO ต้องการการบูรณาการชุดของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน performance indicators (PIs) ซึ่งได้ระบุถึงผลการปฏิบัติงานที่คาดหวังของหน่วยงานภาครัฐในบริบทของปริมาณ คุณภาพ ตารางเวลาและค่าใช้จ่าย

เอกสารประกอบ

Figure 2: How the target areas fit into the Performance Management Cycle



Llanto and Brownette, 2007

แผนภาพแสดงเป้าหมายที่เหมาะสมต่อผลการปฏิบัติงานในวัฏจักรการบริหาร

การจัดทำสัญญาผลการปฏิบัติงาน

-การจัดทำสัญญาผลการปฏิบัติงานนำไปสู่การจัดทำงบประมาณบนฐานของผลการปฏิบัติงาน

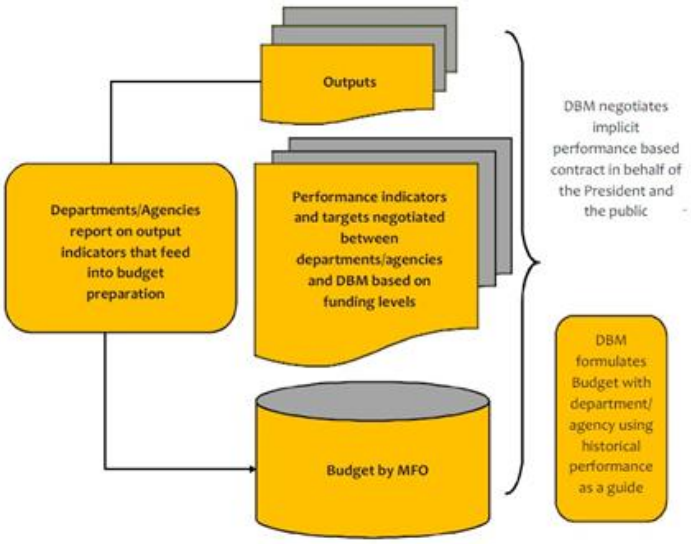
-สำนักงานบริหารงบประมาณมีบทบาทที่จำทำให้มั่นใจว่า กรอบแนวคิดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร **โครงการ แผนงาน ของหน่วยงานต่างๆจะสนับสนุนเป้าหมายของชาติ**

-ในท้ายที่สุดการจัดสรรทรัพยากรควรที่จะมีพื้นฐานบนผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ตัวแทนในปีก่อนหน้า

-สำนักงานบริหารงบประมาณ)ในฐานะที่เป็นผู้ซื้อ (ปฏิบัติต่อประธานาธิบดีและภาครัฐเพื่อเจรจาต่อรองสัญญาผลการปฏิบัติงานกับหน่วยงานภาครัฐ)ในฐานะเป็นผู้จัดทำ (เพื่อจัดทำและส่งมอบกรอบแนวคิดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามตัวชี้วัดและเป้าหมาย

Performance-Based Budgeting

Figure 1. Performance-Based Contracting and Budgeting in the GOP



แผนภาพแสดงการจัดทำงบประมาณบนฐานจากผลการปฏิบัติงาน

การติดตามตรวจสอบจากฐานผลลัพธ์

ในช่วงปี พ.ศ. 2554-2559 แผนพัฒนาประเทศฟิลิปปินส์)แผนระยะกลาง (การจัดทำแผน งบประมาณและการนำโปรแกรมไปปฏิบัติ ซึ่งเหมือนกับการติดตามตรวจสอบ การประเมินผลและการจัดทำรายงานจะต้องอยู่ภายใต้การแนะนำโดยการบริหารบนฐานจากผลลัพธ์ที่มุ่งเน้นต่อการใช้จ่ายภาครัฐ

ขอบข่ายผลลัพธ์สำคัญ

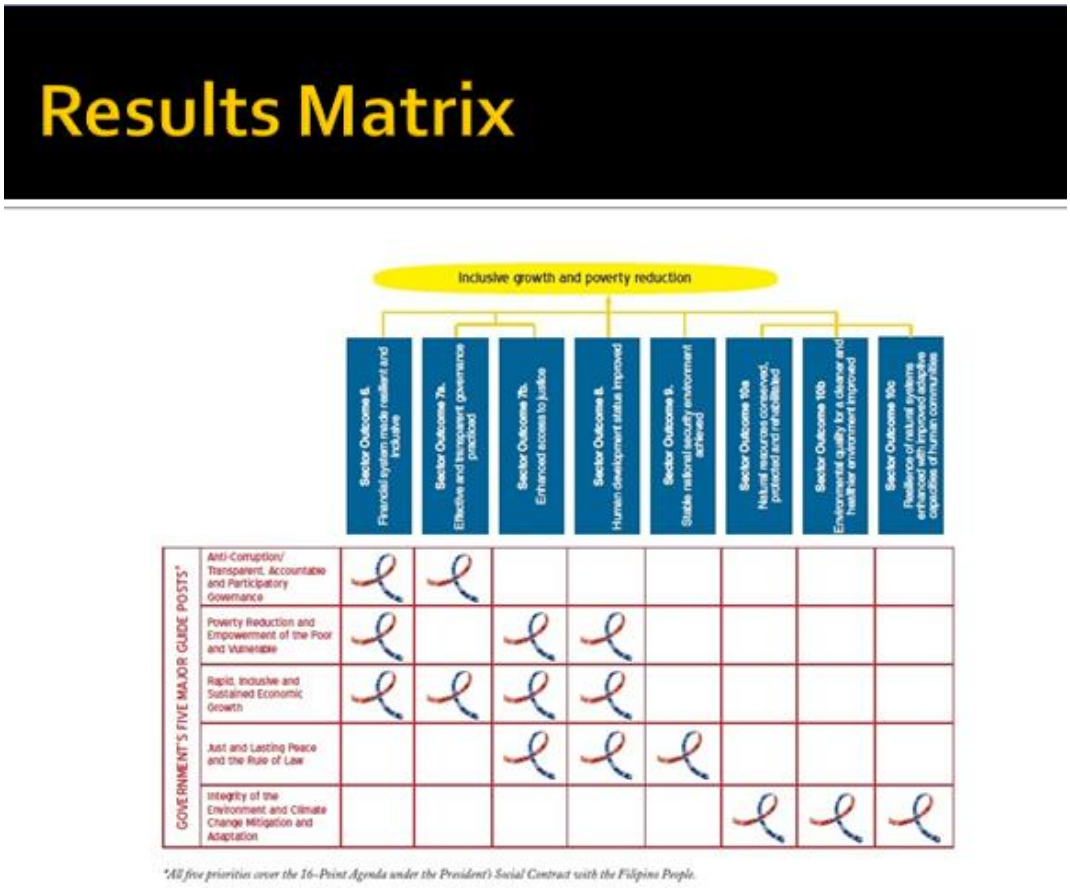
-ความโปร่งใส ความรับผิดชอบตรวจสอบได้ และการมีส่วนร่วมของภาครัฐ

-การลดอัตราความยากจน

-การเติบโตทางเศรษฐกิจที่รวดเร็ว ครอบคลุมและยั่งยืน

- มีความยุติธรรมตามหลักนิติรัฐ

- บูรณาการเข้ากับสิ่งแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงทางสภาพภูมิอากาศ



เมทริกซ์แสดงผลลัพธ์

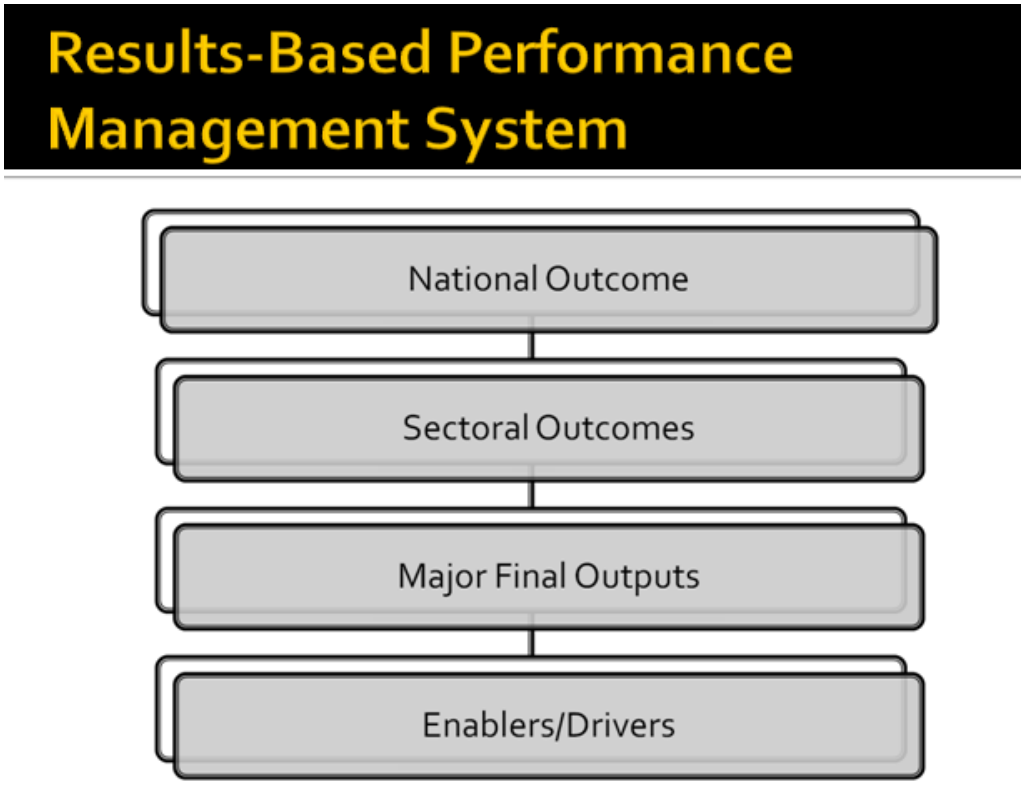
ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของลูกจ้าง

- หน่วยงานบริการประชาชนในประเทศฟิลิปปินส์เป็นอิสระและรับผิดชอบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการบริการประชาชน

-จากประสบการณ์ในอดีต ได้มีการนำเอาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ model Strategic Performance Management System (SPMS) ที่หน่วยงานภาครัฐต้องนำไปปฏิบัติ

ความกลมกลืน

- คำสั่งฝ่ายบริหารที่ 25 ในปี พ.ศ.2554 ได้กำหนดภาระงานระหว่างหน่วยงานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน รวมไปถึงการติดตามตรวจสอบที่สอดคล้องกับการบริหารผลการปฏิบัติงานบนฐานจากผลลัพธ์



แผนภาพแสดงระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานบนฐานจากผลลัพธ์

การริเริ่มการนำไปปฏิบัติ

-มีคำสั่งฝ่ายบริหารบนฐานจากผลการปฏิบัติงาน

-การนำไปปฏิบัตินำร่องของระบบบริหารผลการปฏิบัติงานบนฐานจากผลลัพธ์

-การส่งมอบและการทบทวนกรอบแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงาน ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานและเป้าหมาย โดยจัดทำในเดือนธันวาคม พ.ศ. 2555

โปรแกรม กิจกรรม โครงการ PAPs (programs, activities, projects) แสดงถึงกิจกรรมที่ได้ถูกปฏิบัติโดยหน่วยงานภาครัฐ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ต่อสิ่งที่ได้กำหนดไว้

กระบวนการทำงาน หน่วยงานภาครัฐได้ระบุ MFOs ⟶ ในแต่ละ กรอบแนวคิด ได้ระบุตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในบริบทของคุณภาพตารางเวลาและค่าใช้จ่าย ⟶ กำหนดเป้าหมายหน่วยงาน ตัวแทนระบุกิจกรรม โปรแกรมและโครงการสำหรับงบประมาณประจำปี ⟶ MFOs, PIs, PAPs ถูกส่งต่อไปยังสำนักบริหารงบประมาณเพื่อทบทวน ⟶ สำนักบริหารงบประมาณเจรจาต่อรองหรือสนับสนุนต่อหน่วยงานภาครัฐ ⟶ หน่วยงานภาครัฐส่งมอบรายงานผลการปฏิบัติงานสำนักบริหารงบประมาณ ติดตามตรวจสอบในความสอดคล้องกับเป้าหมายผลการปฏิบัติงานและหน่วยงานภาครัฐ

การนำไปปฏิบัติที่ดีและจุดแข็ง

กรอบแนวคิดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร ได้ระบุถึงเหตุผล กระบวนการในสิ่งที่ตัวแทนรัฐบาลได้ทำให้บรรลุผลต่อการส่งมอบสินค้าและบริการที่ดี นอกจากนี้ยังได้บ่งบอกถึงแผนที่หน่วยงานภาครัฐได้ปฏิบัติด้วยงบประมาณตามระยะเวลา

กรอบแนวคิดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิผลต่อการจัดสรรทรัพยากรและประสิทธิผลของสินค้าและบริการในภาครัฐ

สิ่งที่ท้าทายและจุดอ่อน

สิ่งที่ต้องปรับปรุง

-แผนหรือโครงการจำนวนมากไม่สอดคล้องกับกรอบแนวคิดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร ซึ่งส่งผลไปยังการไม่บรรลุเป้าหมายทางสังคม

- ระบบบริหารสำหรับการวิเคราะห์และบูรณาการข้อมูลข่าวสารผลการปฏิบัติงานที่ยังไม่เพียงพอ

อนาคต

-มีการจัดทำงบประมาณบนพื้นฐานจากผลการปฏิบัติงาน

- การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน

-มีการปฏิรูประบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของลูกจ้าง

-เน้นความกลมกลืน

สรุปประเด็นที่สำคัญที่ได้จากการนำเสนอ Country Paper และการวิเคราะห์นำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานภาครัฐของประเทศไทย	
8. ประเทศฟิลิปปินส์ เรื่อง : สู่การใช้ระบบงบประมาณที่ยึดการปฏิบัติงานของรัฐบาลฟิลิปปินส์	จากการฟังบรรยายของ Mr. Gilbert E. Lumantao ผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการที่เป็นตัวแทนของประเทศฟิลิปปินส์ ทำให้มองเห็นภาพการวิจัย พัฒนา ประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้ได้จริง การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ดังนี้ 1. ฟิลิปปินส์ นำกระบวนการของสำนักบริหารงบประมาณมาเสนอ โดยแสดงการใช้กรอบแนวคิดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร (Organizational Performance Indicator Framework) ที่นำมาใช้เมื่อ พ.ศ. 2543 เป็นเรื่องหลัก 2. กรอบแนวคิดดังกล่าวสะท้อนการเป็นเครื่องมีการบริหารที่มุ่งผลลัพธ์เป็นหลัก มีการจัดทำสัญญาผลการปฏิบัติงานซึ่งนำไปสู่การจัดทำงบประมาณบนฐานของผลการปฏิบัติงาน และสำนักบริหารงบประมาณจะมีบทบาทดูแลกรอบของงานขององค์กรทุกหน่วยสนับสนุนเป้าหมายของชาติอย่างแท้จริง 3. การจัดสรรทรัพยากรจะยึดผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่ผ่านมาในปีก่อนเป็นแนว และความรับผิดชอบระหว่างฝ่ายประธานาธิบดีและภาครัฐกับฝ่ายหน่วยงานผู้ปฏิบัติจะเป็นไปตามที่ตกลงกันไว้ตามกรอบแนวคิดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสำนักบริหารงบประมาณจะเป็นหน่วย "บริหารจัดการดูแล" อย่างจริงจัง 4. สิ่งสำคัญที่ทุกฝ่ายยึดถือคือ ความโปร่งใส ความรับผิดชอบตรวจสอบได้ การมีส่วนร่วมของภาครัฐ ความยุติธรรมตามหลักนิติรัฐ การดูแลสิ่งแวดล้อม การพัฒนาเศรษฐกิจที่ยั่งยืน และลดอัตราความยากจนรวมทั้งการตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง 5. เป็นตัวอย่างของการมีบทบาทที่สูงมากของสำนักบริหารงบประมาณในการพัฒนาประเทศด้วยการบริหารผลการปฏิบัติงานของภาครัฐอย่างเป็นระบบ

สรุปประเด็นที่สำคัญที่ได้จากการนำเสนอ Country Paper
และการวิเคราะห์นำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานภาครัฐของประเทศไทย

8. ประเทศฟิลิปปินส์ เรื่อง : สู่การใช้ระบบงบประมาณที่ยึดการปฏิบัติงานของรัฐบาลฟิลิปปินส์	การวิเคราะห์และการนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานภาครัฐของประเทศไทย จากการนำเสนอถึงการบริหารงบประมาณของประเทศฟิลิปปินส์โดยนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ในสำนักบริหารงบประมาณ ทำให้เกิดการเรียนรู้ในการนำมาพัฒนาระบบราชการไทยดังนี้ 1. ความโปร่งใสตรวจสอบได้และการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง 2. การบูรณาการการทำงานเข้ากับเรื่องของการรักษาสิ่งแวดล้อมและการให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลง 3. การมีความยุติธรรรมตามหลักนิติรัฐ 4. การมุ่งเน้นผลลัพธ์มากกว่ากิจกรรม โครงการ 5. การบริหารงบประมาณเพื่อสนับสนุนการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิฐที่รวดเร็ว ครอบคลุมและยั่งยืนและลดความยากจนควรจะเป็นเป้าหมายที่สำคัญด้านหนึ่งของประเทศไทย

9. การบรรยายโดยผู้เข้าร่วมประชุมตัวแทนประเทศไทย : เมื่อวันที่ 7 กันยายน 2555 เรื่อง การบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานในภาครัฐของสำนักงาน ก.พ.ร. : กรณีศึกษา การพัฒนาเครือข่ายกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

ระดับกระทรวงและกรม ของประเทศไทย (Performance Management at Office of the Public Sector Development Commission (OPDC) : The Case of Networking Development of the Public Sector Development Units in Ministry and Department of Thailand **โดย** Ms. Sivaporn Nuanta

1.ที่มา

สำนักงาน ก.พ.ร.เป็นส่วนราชการสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี ที่ตั้งขึ้นที่มีหน้าที่หลักในการสนับสนุนการทำงานของคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการและการทำงานของภาครัฐให้เป็นไปตามเจตนารมย์ของมาตรา 3/1 แห่ง พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2545 และพ.ร.บ.ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. (ฉบับที่5) พ.ศ. 2545

1.1หน้าที่ของคณะกรรมการพัฒนาระบบบริหาร

1.2 วิสัยทัศน์ของสำนักงาน ก.พ.ร.

ส่งเสริมให้การพัฒนาระบบราชการดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและบังเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม

1.3 พันธกิจตามกฎหมายของสำนักงาน ก.พ.ร.

ภารกิจหลักของสำนักงาน ก.พ.ร. มีขอบเขตครอบคลุมในเรื่องเกี่ยวกับ

- งานเลขานุการของ ก.พ.ร.
- ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ ก.พ.ร. กำหนด (ตามมาตรา 71/1)
- งานวิเคราะห์ วิจัย และเสนอความเห็น
- การติดตามประเมินผลการปฏิบัติราชการของกระทรวง กรม และจังหวัด
- การให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับ การปรับปรุงโครงสร้าง ระบบงาน อัตรากำลังส่วนราชการ
- ฝึกอบรม สัมมนา สร้างความเข้าใจ เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ ส่วนราชการและข้าราชการ

1.4 ประเด็นยุทธศาสตร์

- พัฒนาการให้บริการประชาชน
- การปรับปรุงโครงสร้าง ระบบงาน อัตรากำลังของส่วรราชการ
- การเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาระบบราชการ
- การตอบสนองต่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
- การสร้างองค์กรขีดสมรรถนะสูง

1.5 เป้าหมาย

- ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน
- มีโครงสร้างและการบริหารงานภาครัฐสมัยใหม่
- มีระบบการบริหารงานที่เป็นเลิศ

- ให้ประชาชนมีส่วนร่วม
- มีองค์กรและบุคลากรภาครัฐขีดสมรรถนะสูง

1.6 โครงสร้างของสำนักงาน ก.พ.ร.

2.กรอบกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานในการพัฒนาเครือข่ายกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

ปัจจุบันสำนักงาน ก.พ.ร. ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักในการพัฒนาระบบราชการได้นำหลักการบริหารองค์กรสมัยใหม่ (New Public Management) ในแนวคิดของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ซึ่งจะต้องทำงานแบบเครือข่ายอย่างบูรณาการเพื่อการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการอันเป็นภารกิจสำคัญหลักด้านหนึ่งเพื่อการพัฒนาประเทศให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงสานต่อนโยบายของรัฐบาล และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนและการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) นับเป็นเครื่องมือบริหารองค์กรสมัยใหม่ที่สำนักงาน ก.พ.ร. นำมาใช้เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาขีดสมรรถนะของกลุ่มพัฒนาระบบบริหารระดับกระทรวง และกรม รวม 20 กระทรวง และ 144 กรม ในประเทศไทย

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร คือ หน่วยงานที่เกิดขึ้นภายหลังการปฏิรูประบบราชการใน พ.ศ. 2545 ซึ่ง พ.ร.บ. ระเบียบการบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 กำหนดให้ทุกส่วนราชการจัดตั้งกลุ่มพัฒนาระบบบริหารทำหน้าที่หลักในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการของกระทรวงและกรมในความรับผิดชอบและทำงานเป็นเครือข่ายกับสำนักงาน ก.พ.ร. เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการของประเทศไทยตาม วิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) และประเด็นยุทธศาสตร์ของสำนักงาน ก.พ.ร. ให้บรรลุเป้าหมายโดยมีระบบการลงนามคำรับรองของส่วนราชการกับสำนักงาน ก.พ.ร. และมีการติดตามประเมินผลให้เป็นไปตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี และการวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ 5 ปีเป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาระบบราชการร่วมกันระหว่างสำนักงาน ก.พ.ร. กับ กลุ่มพัฒนาระบบบริหารระดับกระทรวง กรม ในอนาคต

โดยกลุ่มพัฒนาระบบบริหารมีภารกิจเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการระดับกระทรวง / กรม ที่สอดคล้องสนับสนุนภารกิจของสำนักงาน ก.พ.ร. เพื่อการพัฒนาประเทศและตอบสนองความต้องการของประชาชน และมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1) เสนอแนะ ให้คำปรึกษา และประสานงานเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการ ซึ่งรวมถึงการปรับปรุงบทบาทและภารกิจ ระบบงาน และการจัดโครงสร้างส่วนราชการ

2) จัดทำแผนพัฒนาระบบราชการ รวมทั้งติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงานตามแผน

3) ส่งเสริม สนับสนุน และประสานงาน ให้มีการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

4) ผลักดันการยกระดับและพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ รวมถึงนวัตกรรมการให้บริการ

5) ปรับปรุงรูปแบบ กลไก วิธีการ ขั้นตอน และกระบวนการทำงาน รวมทั้งส่งเสริมการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม

6) ส่งเสริม สนับสนุน และประสานงานเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมระดับองค์กร

7) เสนอแนะ ประสาน และจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ รวมทั้งถ่ายทอดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของกระทรวง

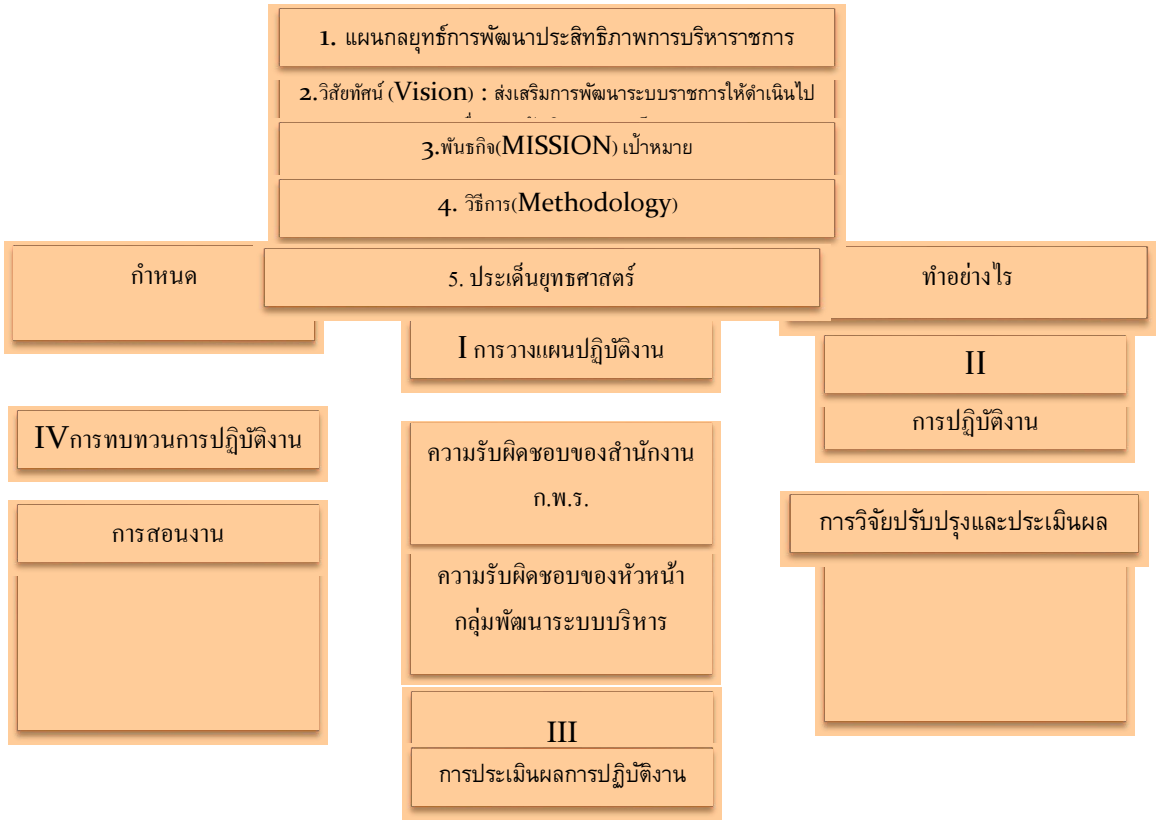
8) บริหารจัดการระบบการวัดผลการดำเนินงานของส่วนราชการที่รับผิดชอบ

9) ติดตาม ประเมินผล และจัดทำรายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการรายงานต่อสำนักงาน ก.พ.ร.

10) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

ดังนั้น กลุ่มพัฒนาระบบบริหารของส่วนราชการระดับ กระทรวง และกรมจึงเป็นกลไกสำคัญกลไกหนึ่งในการทำงานเป็นเครือข่ายการพัฒนาระบบราชการร่วมกับสำนักงาน ก.พ.ร. จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาเครือข่ายให้มีขีดสมรรถนะสูงอย่างยั่งยืนต่อเนื่องโดยมีการพัฒนาหัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหารและทีมงานตามโครงการเสริมสร้างและพัฒนาขีดสมรรถนะเครือข่ายการพัฒนาระบบราชการโดยมีรายละเอียดตามกรอบกระบวนการดังนี้

กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน



3. การปรับใช้กรอบกระบวนการพัฒนาผลการปฏิบัติงานในการพัฒนาเครือข่ายกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

ในการพัฒนาเครือข่ายการพัฒนาระบบราชการสำนักงาน ก.พ.ร. มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย/ วัตถุประสงค์ และวิธีการบริหารงาน ให้สอดคล้องสนับสนุนการทำงานเครือข่ายกับกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการให้บรรลุเป้าหมาย แผนงาน/โครงการ และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ พ.ศ. 2552-2555 ของประเทศ **โดยมีการปรับใช้กับกรอบกระบวนการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ดังนี้**

3.1แผนกลยุทธ์ของสำนักงาน ก.พ.ร.

3.1.1 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารราชการแผ่นดิน

3.1.2.(Vision) วิสัยทัศน์

: ส่งเสริมการพัฒนาระบบราชการให้ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและบังเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม

3.1.3(Mission) พันธกิจ

: สร้างเครือข่ายกับภาคเอกชนและองค์การมหาชนและการพัฒนา

3.1.4.เป้าหมาย/วัตถุประสงค์

: ขับเคลื่อนพัฒนาระบบราชการผ่านทางกลุ่มพัฒนาระบบบริหารเพื่อการพัฒนาประเทศให้ทันการเปลี่ยนแปลง และยึดหลักธรรมาภิบาลและสนองความต้องการของประชาชน

3.1.5. วิธีการ

: สร้างเครือข่ายและร่วมมือกับองค์กรและสถาบันอื่นๆทุกระดับ

: หาทางสร้างความร่วมมือกับองค์กรและสถาบันต่างๆเพื่อให้การพัฒนาระบบราชการที่ต่อเนื่องและยั่งยืน

: ทำงานใกล้ชิดกับกลุ่มพัฒนาระบบบริหารโดยใช้หลักการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนา เครือข่ายการ พัฒนาระบบราชการ

3.2 ขั้นตอนที่ 1

กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

1.หัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหารและทีมงานมีความรู้ความเข้าใจและนำความรู้ไปบริหารผลักดันการพัฒนาระบบราชการแบบเครือข่ายเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการในระดับดีร้อยละ 80 ขึ้นไป เช่น

2. ร้อยละของความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่กลุ่มพัฒนาระบบบริหารในการเป็นเครือข่ายของการพัฒนาระบบราชการมากกว่าร้อยละ 80 ขึ้นไป

3.มีข้อเสนอแนวคิด ปัญหา และวิธีการบริหารพัฒนาปรับปรุงแก้ไขปัญหาในการบริการงานของกลุ่มพัฒนาระบบบริหารเพื่อการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการ

3.2 ขั้นตอนที่ 1

การวางแผนปฏิบัติงาน

1.1 มีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติงานประจำปีและรายงานผลการปฏิบัติราชการตามเวลาที่กำหนด และมีผลการปฏิบัติงานต่อสำนักงาน ก.พ.ร .อยู่ในระดับดี

1.2 มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาหน่วยงานราย 5 ปี และ 1 ปี และมีการดำเนินงานตามแผนในระดับดีและรายงานต่อสำนักงาน ก.พ.ร .ตามเวลาที่กำหนด

1.3 มีการศึกษาวิเคราะห์การปรับบทบาทภารกิจโครงสร้างและตำแหน่งสอดคล้องเหมาะสมกับแผนการพัฒนาระบบราชการนโยบายรัฐบาลและความต้องการของประชาชน

ทำอย่างไร

1.จัดประชุมสัมมนา/เสวนา/สร้างความสัมพันธ์แลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นปีละ 2 ครั้ง อย่างต่อเนื่อง

2. จัดประชุมกลุ่มย่อย/ระดมสมองเพื่อให้ข้อเสนอแนะแนวคิด ปัญหา และวิธีการบริหารพัฒนาปรับปรุงและแก้ไขปัญหาในการบริหารราชการของกลุ่มพัฒนาระบบบริหารเพื่อการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการปีละ 1 ครั้ง

3. การศึกษาเปรียบเทียบโดยดูงานหน่วยงานตัวอย่างที่มีประสิทธิภาพทั้งภาครัฐ ภาคเอกชนปีละ 1 ครั้ง เพื่อพัฒนาขีดสมรรถนะและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเครือข่าย

4. จัดฝึกอบรมกลุ่มพัฒนาระบบบริหารเพื่อให้ได้ใบรับรองมาตรฐานวิชาชีพที่ปรึกษาปีละ 1 รุ่น รุ่นละ 35 คน

5. จัดให้มี website, Web board ให้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้คำปรึกษาข้อเสนอแนะระหว่างกลุ่มพัฒนาระบบบริหารและกลุ่มพัฒนาระบบบริหารกับสำนักงาน ก.พ.ร.

6. จัดให้มีคณะทำงานการขับเคลื่อนการบริหารเครือข่ายการพัฒนาระบบราชการในการพัฒนาราชการเพื่อการมีส่วนร่วมในการวางแผนการพัฒนาระบบราชการระหว่างกลุ่มพัฒนาระบบบริหารกับสำนักงาน ก.พ.ร.

ความรับผิดชอบของสำนักงาน ก.พ.ร.
⊙โดยกลุ่มยุทธศาสตร์และอำนวยการสำนักเผยแพร่และสนับสนุนฯ

3.3 ขั้นตอนที่ 2
การปฏิบัติงาน

ความรับผิดชอบของหัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

1.จัดทำโครงการพัฒนาขีดสมรรถนะหัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหารระดับกระทรวง และกรม เพื่อการพัฒนาเครือข่ายการพัฒนาระบบราชการต่อเนื่องทุกปี

2. ศึกษาวิจัยปัจจัยที่มีผลต่อการเสริมสร้างและพัฒนาขีดสมรรถนะของกลุ่มพัฒนาระบบบริหารของส่วนราชการระดับกระทรวง และกรม

3. จัดทำโครงการพัฒนาฝึกอบรมเพิ่มขีดสมรรถนะและรับรองมาตรฐานวิชาชีพที่ปรึกษาทางการบริหารในภาคราชการให้กับหัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหาร) ปีละ 1 รุ่น(

4. ปรับปรุงโครงสร้างระบบการทำงานและสร้างแนวทางก้าวหน้าในอาชีพของหัวหน้ากลุ่มและทีมงานของกลุ่มพัฒนาระบบบริหารระดับกระทรวง และกรม

5. ตั้งคณะทำงานการขับเคลื่อนการบริหารเครือข่ายการพัฒนาระบบราชการโดยให้กลุ่มพัฒนาระบบบริหารระดับกระทรวง และกรมเข้ามามีส่วนร่วมเป็นคณะทำงานด้วย

6. มีการติดตามประเมินผลการจัดประชุมสัมมนา/เสวนา ศึกษาดูงาน และโครงการฝึกอบรมหัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหารเพื่อปรับปรุงพัฒนาโครงการและการบริหารโครงการให้บรรลุวัตถุประสงค์

7. มีการนำเอาผลการวิจัยและข้อคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหามาดำเนินการให้เกิดผลเพื่อพัฒนาขีดสมรรถนะของกลุ่มพัฒนาระบบบริหารเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการไทย

8. จัดให้มี Website, Web board เพื่อแสดงความคิดเห็นของเครือข่าย

1.ปฏิบัติงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และประเด็นยุทธศาสตร์ของสำนักงาน ก.พ.ร .โดยบริหารแบบเครือข่ายกับสำนักงาน ก.พ.ร .และหน่วยราชการที่เกี่ยวข้องและการปฏิบัติตามคำรับรองการปฏิบัติราชการให้บรรลุเป้าหมายที่ตกลง

2. พัฒนาขีดสมรรถนะอย่างต่อเนื่องโดยการเข้าร่วมประชุมสัมมนาให้ข้อคิดเห็นและเข้ารับการฝึกอบรมตามที่ OPDC จัดให้

3. เข้าไปมีส่วนร่วมเป็นคณะทำงานการขับเคลื่อนการบริหารเครือข่ายการพัฒนาระบบราชการ

4. การแสดงความคิดเห็นในเรื่องปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาการพัฒนาระบบราชการโดยผ่านการประชุม เสวนา และ Web board, Website ที่สำนักงาน ก.พ.ร .จัดไว้

5. พัฒนาการทำงานด้วยตนเองโดยแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเครือข่ายการพัฒนาระบบราชการและหน่วยงานภาครัฐและเอกชนอื่นๆ

6. ศึกษาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงโครงสร้างระบบงานของส่วนราชการและขอให้สำนักงาน ก.พ.ร.พิจารณาอนุมัติ

7. ประสานงานให้ข้อมูลรายละเอียดเพื่อการปรับปรุงโครงสร้างระบบงานของส่วนราชการสำนักงาน ก.พ.ร .

1. ศึกษาวิเคราะห์จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาส่วนราชการที่รับผิดชอบและดำเนินการให้เป็นไปตามแผนงานโครงการและรายงานสำนักงาน ก.พ.ร.

2.ให้มีการลงนามคำรับรองการปฏิบัติราชการและรายงานผลการทำงานรายไตรมาส

8. ดำเนินการให้มีการลงนามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีและรายงานผลต่อสำนักงาน ก.พ.ร .ทุก 3 เดือน

3.4 ขั้นตอนที่ 3

การสอนงาน

1. การฝึกอบรมหัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

2. การพัฒนาขีดสมรรถนะเจ้าหน้าที่กลุ่มพัฒนาระบบบริหารโดยการจัดประชุมสัมมนา เสวนา/ศึกษาดูงานเปรียบเทียบ

3. จัดให้คำปรึกษาแนะนำการจัดบรรยายพิเศษการให้ข้อมูลผ่านทาง Website

4. การตอบข้อหารือผ่านทาง Web board, Website

5. การทำงานเป็นคณะทำงานร่วมกัน

6. การจัดทำคู่มือการทำงานให้อย่างต่อเนื่อง

ขั้นตอนที่ 3
การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การวิจัย ปรับปรุง และประเมินผล

1.ประเมินผลโครงการเสริมสร้างและพัฒนาขีดสมรรถนะเครือข่ายที่มีวัตถุประสงค์ เพื่อ
1 (เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจแลกเปลี่ยนเรียนรู้พัฒนาศักยภาพของกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร
2 (สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกลุ่มพัฒนาระบบบริหารกับสำนักงาน ก.พ.ร .เพื่อการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการร่วมกัน
3 (เพื่อการสร้างความเข้มแข็งในการพัฒนาเครือข่ายการพัฒนาระบบราชการเพื่อร่วมกันขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการ

2. การประเมินผลการฝึกอบรมตามโครงการพัฒนาขีดสมรรถนะและรับรองมาตรฐานวิชาชีพที่ปรึกษาทางการบริหารในภาคราชการของหัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

3. การประเมินผลเพื่อปรับปรุง Web board ให้สะดวกต่อการสื่อสารแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแสดงความคิดเห็น

4. การทำวิจัยเพื่อการพัฒนาโครงสร้างระบบงานและความก้าวหน้าในอาชีพของเจ้าหน้าที่ในกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

การพัฒนาและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ของสำนักงาน ก.พ.ร.

1.มีการจัดการประชุมให้กลุ่มพัฒนาระบบบริหารระดับกระทรวง กรมมาแสดงความคิดเห็นให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคในการทำงานร่วมกันและแนวทางแก้ไขร่วมกันกับสำนักงาน ก.พ.ร.ในอนาคตในเรื่องของการได้รับการสนับสนุนจากสำนักงาน ก.พ.ร .แนวทางการปฏิบัติงาน โครงสร้าง ระบบการทำงาน การบริหารเครือข่าย อัตรากำลัง รวมทั้งความก้าวหน้าในวิชาชีพ

2. สำนักงาน ก.พ.ร .นำข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะมาวางแผนการปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาต่าง ๆต่อไป

3.5ขั้นตอนที่ 4
การทบทวนการปฏิบัติงาน

การพัฒนาและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

1.เข้าร่วมการประชุมให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหา และร่วมวางแผนการปฏิบัติงานในอนาคตต่อไป

2. รับฟังนโยบาย หลักเกณฑ์ แนวทางการทำงานร่วมกัน

3. ชี้แจงถึงผลสำเร็จของงานที่ผ่านมาและแนวทางการพัฒนางานในอนาคต

4. ผลดีและจุดเด่นของวิธีการที่ใช้ในปัจจุบันมีอะไรบ้าง

1. ทำให้เกิดการทำงานแบบมีเครือข่ายที่เข้มแข็ง เป็นระบบและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

2. ทำให้มีการทำงานที่มีแผนงาน/เป้าหมาย และมีการติดตามประเมินผลการทำงานที่ตกลงร่วมกัน อย่างชัดเจน

3. ทำให้เกิดการพัฒนาขีดสมรรถนะ ความสามารถของหัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหารและทีมงาน ให้มีการทำงานอย่างมืออาชีพอย่างต่อเนื่องเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการของส่วนราชการ

4. ทำให้มีการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายการทำงานของกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร และของส่วนราชการ กับของสำนักงาน ก.พ.ร. เพื่อบรรลุเป้าหมายการพัฒนาระบบราชการของประเทศและสนองตอบต่อความต้องการของประชาชน

5.ทำให้ผลการปฏิบัติงานของสำนักงาน ก.พ.ร. บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

5. ข้อท้าทายและจุดอ่อนของวิธีการปัจจุบัน มีอะไรบ้าง

1.เป็นภาระงานที่เพิ่มขึ้นของส่วนราชการและข้าราชการในการจัดทำเอกสารข้อมูลเพื่อการรายงานผลการบริหารผลการปฏิบัติงาน

2.มีการติดตามประเมินผลที่ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการบริหารผลการปฏิบัติราชการ เช่น การประเมินผลแบบไม่เป็นธรรม/ไม่เป็นไปตามผลปฏิบัติงานจริง การประเมินผลฝ่ายเดียว

3. ยังไม่มีการนำผลการบริหารผลการปฏิบัติงานไปวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการในกลุ่มงานพัฒนาระบบบริหาร ทำให้ผลตอบแทน/เงินเดือนไม่สอดคล้องกับคุณภาพและปริมาณงานที่รับผิดชอบ

2.3 สรุปเนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาดูงานแต่ละแห่ง (ถ้ามี) พร้อมแนบภาพประกอบ

ผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการได้ไปศึกษาดูงาน 1 สถานที่ คือ เขตปกครอง บาดุง บาหลี อินโดนีเซีย วันที่ 5 กันยายน 2012 เรื่อง การบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานผ่านแนวคิดทางวัฒนธรรมท้องถิ่น โดยมีรองผู้ว่าการเขตปกครอง Badung บรรยายสรุปประกอบการดูงานของคณะผู้เข้าร่วมประชุม

สรุปดูงานเขตปกครอง บาดุง บาหลี :

เรื่อง การบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานผ่านแนวคิดทางวัฒนธรรมท้องถิ่น
บรรยายสรุปประกอบการดูงานโดย Dr. I Ketut Sudikerta รองผู้ว่าการเขตปกครอง Badung ให้กับคณะผู้เข้าร่วมประชุม ณ Mangupura วันที่ 5 กันยายน 2012

1. ข้อมูลเบื้องต้น เขตปกครอง บาดุง

เขตปกครองบาดุง ตั้งอยู่ทางตอนใต้ของเกาะบาหลี โดยเป็นหนึ่งในแปดเขตปกครอง และหนึ่งเทศบาล ของจังหวัดบาหลี มีลักษณะพื้นที่ยาวจากเหนือลงใต้ คล้ายใบหอกริช มีเนื่อที่ราว 418.52 ตารางกิโลเมตร (คิดเป็น 7.43% ของเนื้อที่บนเกาะบาหลีโดยประมาณ) ประกอบด้วย 6 ตำบล 62 หมู่บ้าน 120 หมู่บ้านดั้งเดิม 547 หมู่ชุมชน ประชากร 543,332 ค (สำรวจในปี 2553) ส่วนใหญ่ประกอบอาชีพหลัก 3 ด้าน คือ การท่องเที่ยว เกษตรกรรม และหัตถศิลป์พื้นบ้าน และจัดเขตการพัฒนาตามสภาพภูมิศาสตร์และเศรษฐกิจสังคมเป็น 3 ส่วน คือ ทางตอนเหนือ กลาง และใต้ ดังนี้

1. เขตทางตอนเหนือ มี ตำบล Petang, Abiansemal เป็นเขตภูเขา มีการเกษตร ปศุสัตว์ การท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ ท่องเที่ยวเชิงเกษตร เขตนี้เป็นเขตการพัฒนาเพื่อการอนุรักษ์ การเพาะปลูกแบบหลากหลายและการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์

2. เขตตอนกลาง มีตำบล Mengwi เป็นพื้นที่ราชการศูนย์กลางการคนมนาคม โรงพยาบาล ธุรกิจ นอกจากนี้ยังมีพื้นที่การปลูกข้าว อุตสาหกรรมพื้นบ้าน การเคหะ การศึกษา การค้า บริการและการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม

3. เขตตอนใต้ มีตำบล North Kuta, Kuta,South Kuta เป็นเขตที่อยู่อาศัย สำนักงาน ที่พักอาศัยของนักท่องเที่ยว เป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว มีการจัดประชุมในระดับชาติและนานาชาติ เช่นการประชุม UN Climate Change ปี 2007 การประชุม Asean Summit ปี 2011 และ APEC Summit ที่จะจัดขึ้นในปี 2013

2.วิสัยทัศน์ของบาดุง

"ทำงานร่วมกันเพื่อพัฒนาบาดุงอันสงบและเริมสร้างจิตวิญญาณตามหลักไตรสรณะความสุข"

3. พันธกิจของบาดุง

1 .เพิ่มกิจกรรมทางศาสนา ศิลปวัฒนธรรม และดำรงวัฒนธรรมพื้นบ้านไว้เพื่ออนุรักษ์เอกลักษณ์ทาง วัฒนธรรม

2. ปรับปรุงคุณภาพและความสามารถแข่งขันทางทรัพยากรบุคคล

3. บริหารระบบประชากรและเพิ่มสวัสดิการสังคม

4. ปรับปรุงเศรษฐกิจที่มุ่งเน้นชุมชน โดยสนับสนุนด้วยบรรยากาศการร่วมมือกัน

5. บังคับใช้กฎหมายและเพิ่มการยึดหลักกฎหมาย

6. ประยุกต์ใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและการปกครองที่สุจิต

7. บริหารความเป็นอิสระของภูมิภาคที่เหมาะสม

8. สร้างความสมดุลและการพัฒนาที่กลมกลืนตามภารกิจของภูมิภาค

9. อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

4.หลักพื้นฐาน 5 ประการของการพัฒนาที่ยั่งยืนที่เขตปกครองบาดุงยึดถือ

1. Pro Growth : การเติบโตทางความยุติธรรมตามด้วยการกระจายสวัสดิการที่สมดุล

2. Pro Jobs : การสร้างงานด้วยแบบทางธุรกิจที่ดี

3. Pro Poor : ลดอัตราความยากจน

4. Pro Culture : พัฒนาและอนุรักษ์วัฒนธรรมท้องถิ่น

5. Pro Environment : การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมโดยยึดความสามารถที่รองรับได้

ตัวอย่างหลักพื้นฐาน 5 ประการ ในทางปฏิบัติ

1. Pro Growth :

-ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานสาธารณะ

- กระตุ้นธุรกรรมที่มีศักยภาพทางเศรษฐกิจอย่างบูรณาการ

-ปรับปรุงบรรยากาศแห่งการลงทุน

-ดูแลใช้จ่ายงบประมาณท้องถิ่นอย่างคุ้มค่า

2. Pro Jobs :

- กระตุ้นสร้างโอกาสทางเศรษฐิจโดยดูตามศักยภาพท้องถิ่น

เขตเหนือ การเกษตร ท่องเที่ยว OTOP

เขตกลาง การเกษตร ท่องเที่ยว อุตสาหกรรม

เขตใต้ การค้า ท่องเที่ยว ศูนย์การค้า MICE

3. Pro Poor :

-บริหารความยากจนโดยดูทั้งด้านโครงสร้าง)เพิ่มความแข็งแกร่ง ลดช่องว่างและกระจายรายได้ (และ ด้านวัฒนธรรม)พัฒนาฝีมือแรงงานและเพิ่มความต้องการความสำเร็จ(

- ตัดวงจรชั่วร้ายแห่งความยากจนผ่านโครงการป้องกันเชิงสังคมและโครงการย่อยๆ

4. Pro Culture :

-ให้วัฒนธรรมเป็นรากฐานการท่องเที่ยว

-รายได้จากการท่องเที่ยวย้อนกลับมาพัฒนาศูนย์วัฒนธรรมและด้านศาสนา

- สนับสนุนงบประมาณด้านงานเชิงวัฒนธรรม แสดงศิลปะ บูรณะโบสถ์และพัฒนาสื่อ จารึกโบราณให้เป็น อิเล็กทรอนิกส์

5. Pro Environment :

-พัฒนาระบบบำบัดน้ำเสียแบบบูรณาการ

-บริหารขยะพลาสติก

- การนำมาใช้ใหม่ ลดปริมาณ

-จัดการขยะแบบบูรณาการในหมู่บ้าน

- โครงการเมืองสีเขียว

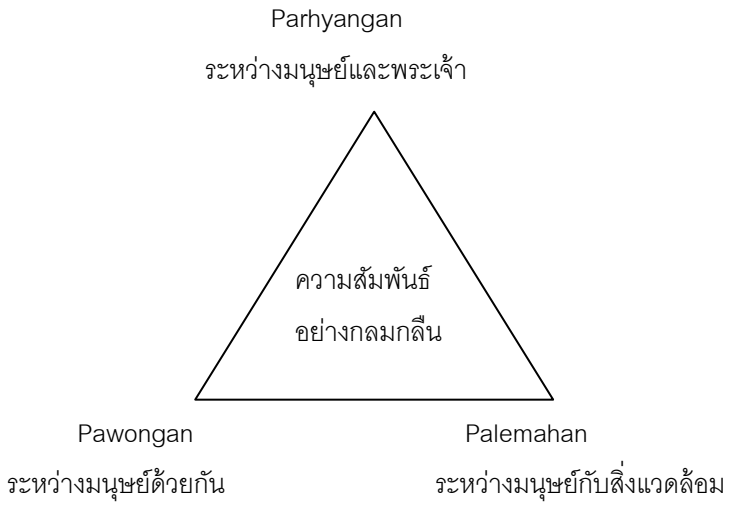
-บริหารชายฝั่ง

-จัดการระบบดูดซับน้ำในบ้านเรือน

การบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานผ่านแนวคิดทางวัฒนธรรมท้องถิ่น

ระบบบริหารพนักงานของผู้บริหารการปกครองบาดุงเชื่อมโยงอย่างแนบแน่นกับความเชื่อ วัฒนธรรมท้องถิ่น โครงสร้างองค์กร กฎระเบียบ ระบบความเชื่อ/วัฒนธรรมท้องถิ่นวิถีชีวิตของชาวบาหลีเกี่ยวพันกับความเชื่อ

ซึ่งได้ชี้นำเกี่ยวกับชีวิตในแบบที่เป็นส่วนย่อยของระบบสังคมโดยรวม ระบบความเชื่อได้นำมาปรับใช้ในการปกครอง ดังเช่นหลักไตรสรณะสู่ความสุข (Tri Hita Karana)



ความสัมพันธ์อย่างกลมกลืนใน 3 ลักษณะข้างต้นเป็นสาเหตุที่นำไปสู่ความสุข 3 ประการและยังสามารถปรับใช้ในระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี กล่าวคือ

1. **หลัก** Parhyangan เป็นแนวทางกระตุ้นการปฏิบัติงาน เพราะเป็นหลักคำสอน ให้ทำงานเป็นปฏิบัติ บูชาต่อพระเจ้าสูงสุด โดยการรักษาค่านิยมนี้ สภาพแวดล้อมในที่ทำงานจะเอื้อต่อกิจการทางศาสนา มีการสร้าง โบสถ์ในศูนย์ชุมชนธุรกิจในเมือง ซึ่งมีการภาวนาสวดเป็นประจำ

2. **หลัก** Pawongan เป็นหลักที่เน้นสัมพันธภาพที่กลมกลืนของระบบในหน่วยงานทั้งหลาย ทุกคนจะได้รับรายได้ขั้นพื้นฐานพิ่มขึ้นตามประสบการณ์ วุฒิการศึกษา การมีความรับผิดชอบในแต่ละด้าน และงานที่มีความเสี่ยงสูง

3. **หลัก** Palemahan การคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม มีการสร้างศูนย์ธุรกิจในเมืองปี พ.ศ .2551 โดยมีส่วนงานทุกส่วนผนวกในศูนย์ ทำให้การบริหารภาครัฐรวมศูนย์ทั้งหมดและเน้นธรรมชาติสีเขียว ในการออกแบบที่ทำงาน เว้น 40% ของที่ดินเป็นพื้นที่โล่งและสีเขียว

จากการใช้ค่านิยมท้องถิ่นตามหลักทั้ง 3 อย่างจริงจัง พบว่า ตลอดปีที่ผ่านมา มีความก้าวหน้า อย่างน่าพอใจ ซึ่งก็คือผลงานของพนักงานทั้งสิ้น ผลสัมฤทธิ์ได้แก่ GDP ที่เติบโตสูงขึ้นตลอดปี พ.ศ .2548-2554 ที่ผ่านมา โดยอัตราดังกล่าวยังสูงกว่าการเติบโตของบาหลีและรัฐบาลกลางด้วย การมีสถิติภาษีโรงแรมและร้านอาหาร รายได้ภูมิภาคและรายจ่ายที่สูงขึ้นมาก การมีอัตราความยากจนที่ลดลง และดัชนีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่สูงกว่าบาหลีและของชาติอย่างชัดเจน

บทสรุปประเด็นที่สำคัญที่ได้จากการศึกษาดูงานที่เขตปกครองบาดุง บาหลี อินโดนีเซีย และการวิเคราะห์นำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานภาครัฐของประเทศไทย

<u>การศึกษาดูงานที่เขตปกครองบาดุง บาหลี อินโดนีเซีย</u> เรื่อง : การบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานผ่านแนวคิดทางวัฒนธรรมท้องถิ่นบาดุง	จากการศึกษาดูงานเรื่องการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานผ่านแนวคิดทางวัฒนธรรมท้องถิ่นบาดุงมีประเด็นสำคัญในการนำมาพัฒนา ดังนี้ 1.การบริหารและการกระตุ้นจูงใจพนักงานรัฐบาลท้องถิ่นของเขตปกครองบาดุง ปรับใช้ระบบความเชื่อ ท้องถิ่น ที่เรียกว่า Tri Hita Karana จากหลักข้างต้นพนักงานตระหนักถึง การทำงานเป็นรูปแบบหนึ่งของบริการที่ให้แก่ พระเจ้า สูงสุด และสิ่งแวดล้อม 2.การบริหารนี้เชื่อว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่สร้างและรักษาชีวิตอันกลมกลืนและผลการปฏิบัติงานวัดได้จากตัวชี้วัด การพัฒนาหลายประการ ซึ่งมีความก้าวหน้าอย่างชัดเจน4. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องนำมาใช้ในการวางแผนการฝึกอบรม พัฒนาบุคลากรทุกระดับในอนาคต โดยการประเมินผลผลการปฏิบัติงานจะต้องถกนำไปใช้กับทุกหน่วยงานในภาครัฐและผู้บริหารระดับสูงของประเทศยอมรับที่จะถูกประเมินด้วย รวมทั้งให้การสนับสนุนด้วยความจริงใจ ซื่อสัตย์และโปร่งใสตรวจสอบได้ 3.หลักการ กระจายอำนาจ ของส่วนกลางสู่ท้องถิ่น เพื่อให้ท้องถิ่น บริหารประเทศตามหลักกฎหมาย ได้อย่างเต็มรูปแบบ ทั้งการจัดเก็บภาษี การวางผังเมือง การอนุญาต อนุมัติ โดยข้าราชการหรือพนักงานของรัฐ ใช้หลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี และวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความสัมพันธ์อย่างกลมกลืน ระหว่างมนุษย์และสิ่งแวดล้อม รวมทั้งระหว่างมนุษย์ด้วยกัน ให้มีความสัมพัธ์ที่ดี อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข 4. ข้าราชการมุ่งเน้นการมีคุณภาพชีวิตที่ดีมีความสุขในการทำงาน รักษาสิ่งแวดล้อมเพื่อ ให้มีโลกสีเขียวผสมผสานไปกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กร และหลักไตรสรณะ สู่ความสุข

บทสรุปประเด็นที่สำคัญที่ได้จากการศึกษาดูงานที่เขตปกครองบาดุง บาหลี อินโดนีเซียและการวิเคราะห์นำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานภาครัฐของประเทศไทย

<u>การศึกษาดูงานที่เขตปกครองบาดุงบาหลี อินโดนีเซีย</u> เรื่อง : การบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานผ่านแนวคิดทางวัฒนธรรมท้องถิ่นบาดุง	<u>การวิเคราะห์และการนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานภาครัฐของประเทศไทย</u> จากการนำเสนอถึงการนำการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการให้นโยบายเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานผ่านแนวคิดทางวัฒนธรรมท้องถิ่น ทำให้เกิดการเรียนรู้ในการนำมาพัฒนาระบบราชการไทยดังนี้ 1.แผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล ที่ใช้วัฒนธรรม ศาสนา การดำรงชีวิตที่สอดคล้องกับธรรมชาติและคำสอนของศาสนา ที่ให้มีความรัก ความสามัคคีและให้ทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข โดยให้มีการพัฒนาความสามารถอย่างต่อเนื่องเพื่ออนาคต 2. การพัฒนาเศรษฐกิจยึดหลักใช้วัฒนธรรมเพื่อการให้บริการการต้อนรับด้วยความจริงใจเป็นธรรมชาติและให้ผู้รับบริการมีความสุขนำไปสู่การลดความยากจนของประชาชนทุกปีและมีความสุขที่ยั่งยืนมากขึ้นในภาพรวม 3. การพัฒนาสิ่งแวดล้อมใช้หลักโครงการเมืองสีเขียวรักษาสิ่งแวดล้อมและธรรมชาติ และเว้นให้มีพื้นที่ 40% ของที่ดินทั้งหมดให้เป็นพื้นที่โล่งสีเขียว 4. การบริหารงานภาครัฐใช้หลักการปกครองโดยสุจริต โปร่งใส เป็นธรรม ตอบแทนตามหลักการบริหารผลการปฏิบัติงานและการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีที่สอดคล้องสมดุลสัมพันธ์และกลมกลืนตามแนวทางความเชื่อทางศาสนา 5. การบริหารราชการส่วนท้องถิ่นที่ได้รับการกระจายอำนาจเต็มรูปแบบเพื่อการลดอัตราความยากจนและการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในท้องถิ่นให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องเป็นรูปธรรม เช่นเขตปกครองบาดุงที่ GDP เติบโตสูงขึ้นตั้งแต่ปี 2548-2554 อย่างต่อเนื่องและสูงกว่าบาหลีและของชาติด้วย

ภาพสรุปแสดงกิจกรรมดูงานที่เขตปกครองบันดุง บาหลี ประเทศอินโดนีเซีย

2.4 สรุปเนื้อหาองค์ความรู้ที่ได้จากการเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม (Group Discussion)

สำหรับกิจกรรมกลุ่ม (Group Discussion) ผู้ที่เข้าร่วมประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่ม A ประกอบด้วย

1.1 Ms. Sivaporn Nuanta	Thailand
1.2 Dr. Wachiraporn Kumnerdpet	Thailand
1.3 Ms. Chuang, Ming-fen	Republic of China
1.4 Mr. I Wayan Alit Artha Wiguna	Indonesia
1.5 Ms. Nina Evayanti	Indonesia

<u>เลือกศึกษาเรื่อง</u> การบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานในภาครัฐของสำนักงาน ก.พ.ร. : กรณีศึกษา การพัฒนาเครือข่ายกลุ่มพัฒนาระบบบริหารระดับกระทรวงและกรม ของประเทศไทย

2. กลุ่ม B ประกอบด้วย

1.1 Mr. Raksagecha Chaechai	Thailand
1.2 Ms. Jesusa Dimpna O. Lejos	Philipines
1.3 Ms. Puspita Wulandari	Indonesia
1.4 Mr. Reiza Rahmat Mirhaj	Indonesia
1.5 Mr. Robin Asad Suryo	Indonesia

<u>เลือกศึกษาเรื่อง</u> การบริหารผลปฏิบัติงานในภาครัฐ ของสำนักกิจการด้านภาษี

3. กลุ่ม C ประกอบด้วย

1.1 Mr. Satandra Nair	Fiji
1.2 Dr. Seyyed Mojtaba	Iran
1.3 Mr. Gilbert E. Lumanto	Philipines
1.4 Mr. Lalith Kannanga	Sri Lanka
1.5 Mr. L. H. Thilakaratne	Sri Lanka

<u>เลือกศึกษาเรื่อง</u> สู่การใช้ระบบงบประมาณที่ยึดการปฏิบัติงานของรัฐบาลฟิลิปปินส์

4. กลุ่ม D ประกอบด้วย

1.1 Mr. Tariq Shafiq Khan	Pakistan
1.2 Mr. Yakobus Yuliamoko	Indonesia
1.3 Ms. Durre Shahwar	India
1.4 Seyyed Mojtaba Emami	India

<u>เลือกศึกษาเรื่อง</u> ระบบบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานใน PSUS อินเดีย

<u>หัวข้อการอภิปรายกลุ่ม</u>

1. ให้เลือกรายงานที่น่าสนใจศึกษาวิเคราะห์และเป็นประโยชน์ ของสมาชิกของกลุ่มขึ้นมา 1 ฉบับในการนำมาอภิปรายวิเคราะห์โดยระบุถึงปัญหาในสามประเด็นหลักคือ 1) การตั้งเป้าหมาย 2) การบริหารผลการปฏิบัติงานและการวัดผลการปฏิบัติงาน 3) การนำข้อมูลผลการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์

2. ให้ข้อเสนอแนะถึงวิธีการในการแก้ไขปัญหาและปรับปรุงระบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน

3.ให้คำแนะนำเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องปฏิบัติในอนาคตต่อการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานที่จะนำไปประยุกต์ใช้กับ APO และ NPOs.

<u>การอภิปรายย่อยกลุ่ม A</u>

เรื่อง การบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานในภาครัฐของสำนักงาน ก.พ.ร. :
กรณีศึกษา การพัฒนาเครือข่ายกลุ่มพัฒนาระบบบริหารระดับกระทรวงและกรม ของประเทศไทย
(Performance Management at Office of the Public Sector Development Commission (OPDC)
: The Case of Networking Development of the Public Sector Development Units in Ministry and Department of Thailand

ตารางแสดงการอภิปรายที่วิเคราะห์โดยระบุถึงปัญหาและข้อเสนอแนะ<u>ในคำถามข้อที่ 1 และ 2</u> ในสามประเด็นหลักคือ 1) การตั้งเป้าหมาย 2) การบริหารผลการปฏิบัติงานและการวัดผลการปฏิบัติงาน 3) การนำสถิติข้อมูลผลการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์

ประเด็นอภิปราย	ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
1. ประเด็นการตั้งเป้าหมาย		
1. เพื่อขับเคลื่อนเครือข่ายของกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร เพื่อการพัฒนาระบบราชการอย่างต่อเนื่อง	1.การได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารงานอย่างบูรณาการระหว่างหน่วยงานเพื่อสร้างเครือข่ายการพัฒนาระบบราชการไม่มากเท่าที่ควร	1. **ควรให้ความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการบูรณาการการทำงานและการบริหาร**เครือข่ายการพัฒนาระบบราชการกับฝ่ายบริหารของส่วนราชการและผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การสนับสนุนการทำงานของกลุ่มพัฒนาระบบบริหารเพิ่มมากขึ้น
2.เพื่อการบริหารราชการของประเทศให้เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีส่วนร่วม โปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้	2. ไม่สามารถปรับใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในหน่วยงานภาครัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ	2. **จัดให้มีหน่วยงานต่อต้านการทุจริต**คอร์รัปชั่นในหน่วยงานระดับกระทรวงหรือเทียบเท่า เพื่อสนับสนุนเครือข่ายการพัฒนาระบบราชการ ในการตรวจสอบติดตามและรายงานผลให้ทราบ เรื่องการบริหารงานภาครัฐที่ไม่สนองต่อหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีของหน่วยงานระดับกระทรวงและกรม
3.เพื่อระบบราชการและข้าราชการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน จนเป็นที่ยอมรับ เชื่อถือตามเป้าหมายของสำนักงาน ก.พ.ร.	3. ไม่สามารถสนองตอบต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพที่ทั่วถึงเป็นธรรม	3. **เปิดโอกาสให้ประชาชน เอกชน ภาคประชาสังคม NGO ฯลฯ เข้ามามีส่วนร่วม**แสดงความคิดเห็นประเมินผลการทำงานของหน่วยงานภาครัฐ ผ่านสื่อต่างๆ และทางระบบอิเล็กทรอนิกส์ และ Call Centerเพื่อเป็นเครือข่ายให้กลุ่มพัฒนาระบบบริหารทำงานเพื่อประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ ทั่วถึงเป็นธรรม
4.เพื่อการพัฒนาประเทศให้สู่ระดับสากลเป็นที่ยอมรับเชื่อถือของนานาประเทศ และการเตรียมรับการเปิดการค้าอาเซี่ยนของส่วนราชการและข้าราชการตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาราชการ	4. กลุ่มพัฒนาระบบบริหารและเครือข่ายการพัฒนาระบบราชการยังไม่สามารถขับเคลื่อนระบบราชการให้สามารถแข่งขันได้ในระดับสากลจนเป็นที่ยอมรับจัดอันดับในระดับดีได้เท่ากับประเทศผู้นำในอาเซี่ยนหรือประเทศเพื่อนบ้านเช่น ประเทศมาเลเซีย สิงคโปร์	4. **จัดให้มีการพัฒนาขีดสมรรถนะ**กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร และเครือข่ายการพัฒนาระบบราชการให้เป็นที่ปรึกษาและนักบริหารราชการมืออาชีพ

ประเด็นอภิปราย	ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
1. ประเด็นการตั้งเป้าหมาย		
	อินโดนีเซีย บูร์ไน	
2. ประเด็นการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานและการวัดผลการปฏิบัติงาน		
1. เพื่อการวางแผนการพัฒนาขีดสมรรถนะข้าราชการของกลุ่มพัฒนาระบบบริหารและเครือข่ายการพัฒนาระบบราชการรวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อการทำงานอย่างมืออาชีพและได้รับการยอมรับเชื่อถือจากฝ่ายบริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องในการเป็นผู้บริหารการพัฒนาระบบราชการ	1. การวัดผลการปฏิบัติงานยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน เพราะผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินบางส่วนยังไม่เข้าใจในหลักการติดตามประเมินผล**ตามหลักการบริหารผลการปฏิบัติงาน**ที่ (Performance Management) เป็นไปเพื่อการพัฒนาในอนาคต สร้างความร่วมมือแบบเครือข่าย เพื่อสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันโดยร่วมกันแสดงความคิดเห็นมิใช่แค่การวัดผลงานที่ผ่านมาเท่านั้น และต้องวัดด้วยความโปร่งใสเป็นธรรมตามผลสัมฤทธิ์ มิใช่ตามกิจกรรมที่ทำ และควรนำผลการปฏิบัติงานมากำหนดความก้าวหน้า ให้ความดีความชอบและปรับปรุงโครงสร้าง ระบบการทำงานและวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้สอนงานเพื่อการพัฒนาร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา มิใช่ผู้ประเมิน หรือลงโทษ และต้องนำผลการปฏิบัติงานมาวางแผนการพัฒนาขีดสมรรถนะร่วมกันอย่างต่อเนื่อง	1. **ให้การศึกษา**เกี่ยวกับหลักการของการวัดผลการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานให้กับทั้งผู้ถูกประเมินและผู้ประเมิน และให้มีการนำผลการประเมินการปฏิบัติงาน**ตามหลักการบริหารผลการปฏิบัติงาน**(Performance Management) มาใช้เพื่อ - **การวางแผนการพัฒนาขีดสมรรถนะ**ข้าราชการกลุ่มพัฒนาระบบบริหารและเครือข่ายการพัฒนาระบบราชการเพื่ออนาคตอย่างต่อเนื่องเพื่อการเป็นนักบริหารพัฒนาระบบราชการอย่างมืออาชีพ - **การกำหนดหลักสูตรการพัฒนา**ข้าราชการกลุ่มพัฒนาระบบบริหารและเครือข่ายการพัฒนาระบบราชการโดยให้มีการมีส่วนร่วมของกลุ่มพัฒนาระบบบริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องด้วย - **การสร้างกลุ่มพัฒนาระบบบริหารให้เป็นองค์กรแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้**อย่างต่อเนื่องยั่งยืน ทันสมัย และเป็นผู้นำในการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ตามหลักของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีที่โปร่งใสตรวจสอบได้ เพื่อสู่ระดับสากล ตามแผนยุทศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ 2. **นำ** e-evaluation (**การวัดผลระบบอิเล็กทรอนิกส์**) มาใช้ในการติดตาม

ประเด็นอภิปราย	ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
1. ประเด็นการตั้งเป้าหมาย		
		ประเมินผลแบบโปร่งใส เป็นธรรม 360 องศา
2.เพื่อการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกลุ่มพัฒนาระบบและระหว่างเครือข่ายการพัฒนาระบบราชการ และกับสำนักงาน ก.พ.ร.	2. เนื่องจากเจ้าหน้าที่กลุ่มพัฒนาระบบบริหารมีการหมุน สับเปลี่ยนบ่อย จึงทำให้ไม่สามารถทำงานเครือข่ายกันอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่องมีผลให้ความสัมพันธ์ไม่ต่อเนื่องจริงจังจนมีผลกระทบต่อการทำงานที่บางครั้งไม่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันอย่างเป็นระบบเพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกันตามที่มีพันธะสัญญาลงนามคำรับรองระหว่างสำนักงาน ก.พ.ร. กับส่วนราชการที่มีข้าราชการกลุ่มพัฒนาระบบบริหารทั้งระดับกระทรวงแและกรม เป็นเครือข่ายขับเคลื่อน	1. มีการปรับปรุงโครงสร้าง ระบบการทำงาน และอัตรากำลัง รวมทั้งการกำหนดตำแหน่งให้สอดคล้อง กับบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และคุณภาพปริมาณงานในปัจจุบันและต้องเพิ่มขึ้นในอนาคตอย่างต่อเนื่อง ในฐานะเป็นที่ปรึกษาและเป็นนักบริหารการพัฒนาระบบราชการมืออาชีพเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการให้สู่การเป็นสากลเพื่อลดอัตราการหมุนเวียนสับเปลี่ยนเจ้าหน้าที่กลุ่มพัฒนาระบบบริหารที่มีภาระงานทียุ่งยาก ปริมาณงานมาก มีผลกระทบต่อประชาชนและการพัฒนาประเทศสูง แต่ไม่มีทางก้าวหน้าในอาชีพโครงสร้างไม่ปรากฏในกฎกระทรวง
3. ประเด็นการนำสถิติข้อมูลของผลการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์		
สำนักงานก.พ.ร.จะนำสถิติข้อมูลไปใช้ประโยชน์ 1.เพื่อการวางแผนการการพัฒนาระบบราชการสู่ระบบสากลเป็นที่ยอมรับเชื่อถืออยู่ในระดับดีที่สามารถเทียบเคียงกับประเทศผู้นำระดับต้นๆ ได้ 2.เพื่อวางแผนการพัฒนาเครือข่ายการพัฒนาระบบราชการให้ขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาระบบราชการตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ของสำนักงาน ก.พ.ร. และ	1. การวางแผนการพัฒนาทั้ง 3 ด้านคือ พัฒนาระบบราชการ พัฒนาเครือข่ายการพัฒนาระบบราชการ และพัฒนาเจ้าหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ.ร. สำนักงาน ก.พ.ร. ยังไม่สามารถใช้สถิติข้อมูลของการวัดผลการปฏิบัติงานมาวางแผนได้อย่างครบถ้วนเพราะข้อมูลการประเมินผลบางส่วนยังไม่ถูกต้องแม่นยำและเป็นธรรม	1. สำนักงาน ก.พ.ร.สนับสนุนให้มีการนำเอาระบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการประเมินผลประเมินผล(Performance Management) ในทุกส่วนราชการให้เป็นระบบเดียวกันและให้ความรู้ความเข้าใจแก่ทุกส่วนที่เกี่ยวข้องอย่างถูกต้องเหมาะสมให้สามารถนำไปใช้ได้อย่างเป็นรูปธรรม 2. ให้มีการประเมินผลผ่านระบบออนไลน์ที่เปิดเผยเป็นธรรมในบางส่วนที่ดำเนินการได้และมีความคุ้มค่า ประหยัด

ประเด็นอภิปราย	ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
1. ประเด็นการตั้งเป้าหมาย		
แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาหน่วยงานของกระทรวงและกรม รวมทั้งแผนการพัฒนาระบบราชการของประเทศให้เป็นไปอย่างสอดคล้องสนับสนุนไปในทิศทางเดียวกัน 3.เพื่อวางแผนการพัฒนาข้าราชการ สำนักงานก.พ.ร.ให้เป็นที่ปรึกษาการพัฒนาระบบราชการอย่างมืออาชีพ และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเครือข่ายการพัฒนาระบบราชการในการร่วมกันขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการไทยให้เป็นสากลและสามารถแข่งขัน		งบประมาณ

3.โปรดให้คำแนะนำเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องปฏิบัติในอนาคตต่อการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานที่จะนำไปประยุกต์ใช้กับ APO และ NPOs.

คำแนะนำเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องปฏิบัติในอนาคตต่อการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานที่จะนำไปประยุกต์ใช้กับ APO และ NPOs. เช่น

1. APO และ NPOs. จะต้องมีมาตรฐานสำหรับการทำงานเพื่อที่จะใช้วัดการบริหารผลการปฏิบัติงานในองค์กร
2. ควรมีระบบการให้รางวัลและการลงโทษที่ชัดเจนเพื่อใช้ในการติดตามผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ APO และ NPOs.
3. ควรมีแบบสอบถามเพื่อที่จะวัดความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของ APO และ NPOs. ที่ประจำโครงการฯ
4. ให้มีการศึกษาดูงานในสถานที่ซึ่งมีลักษณะงานที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับหัวข้อของโครงการเพื่อที่จะได้มีการเรียนรู้ในการปฏิบัติการจากหน่วยงานตัวอย่างที่ดีและนำไปใช้ประโยชน์ได้ รวมทั้งจัดให้มีการศึกษาดูงานในภาคราชการและภาคเอกชนเพื่อเปรียบเทียบกันในเรื่องของการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)

<u>การอภิปรายย่อยกลุ่ม ๊B</u>

เรื่อง การบริหารผลปฏิบัติงานในภาครัฐ ของสำนักกิจการด้านภาษีของประเทศอินโดนีเซีย (Performance Management in the Public Sector / Directorate General of Taxes, Ministry of Finace) **โดย** Puspita Wulandari , Expert Staff of Human Resources Development

<u>**หัวข้อการอภิปรายกลุ่ม**</u>

1. **ให้เลือกรายงานที่น่าสนใจศึกษาวิเคราะห์และเป็นประโยชน์ ของสมาชิกของกลุ่มขึ้นมา 1 ฉบับในการนำมาอภิปรายวิเคราะห์โดยระบุถึงปัญหาในสามประเด็นหลักคือ 1) การตั้งเป้าหมาย 2) การบริหารผลการปฏิบัติงานและการวัดผลการปฏิบัติงาน 3) การนำข้อมูลผลการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์**

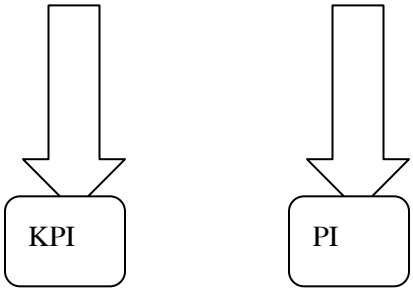
2. **ให้ข้อเสนอแนะถึงวิธีการในการแก้ไขปัญหาและปรับปรุงระบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน**

3.**ให้คำแนะนำเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องปฏิบัติในอนาคตต่อการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานที่จะนำไปประยุกต์ใช้กับ** APO **และ** NPOs.

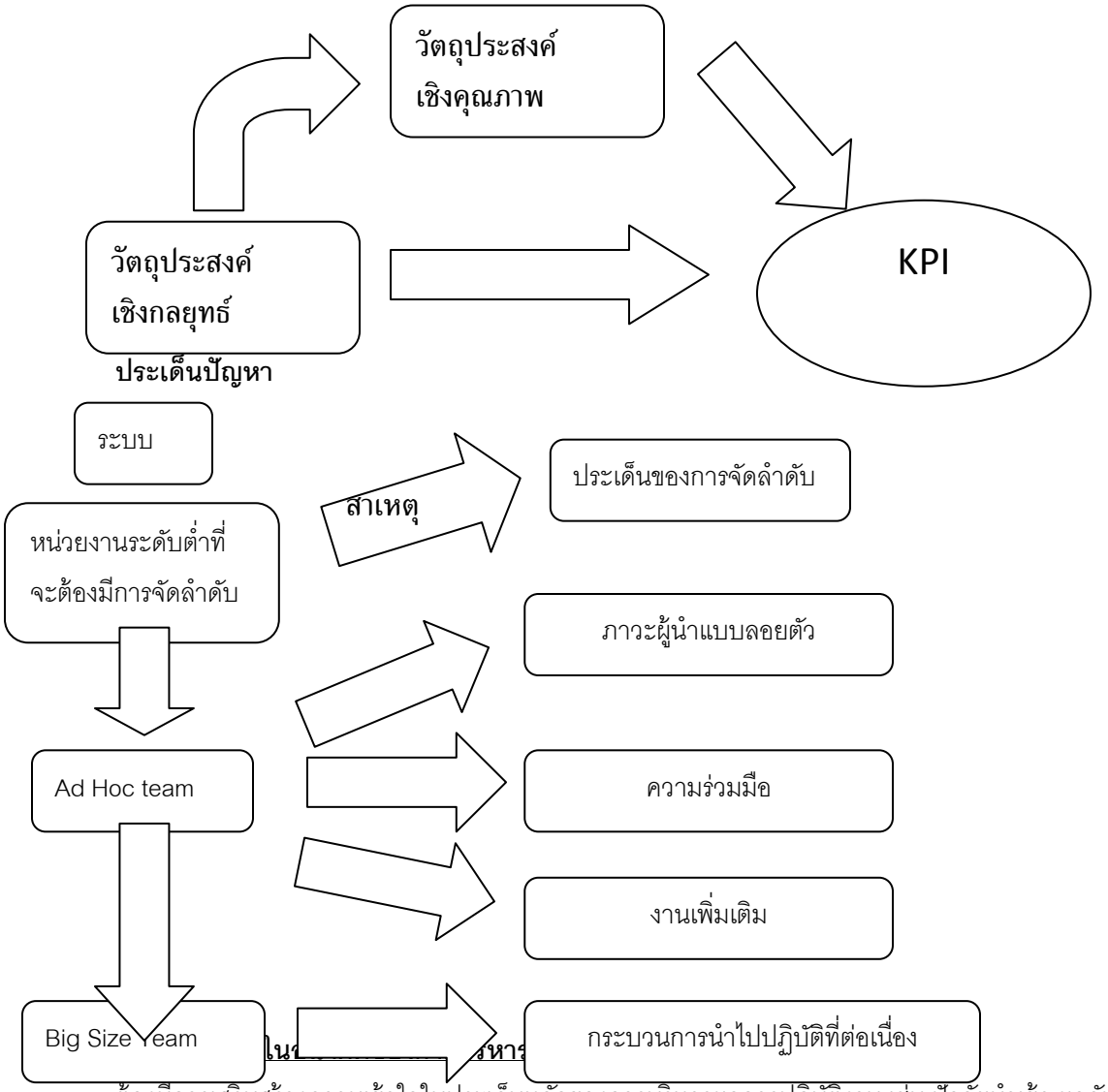
<u>**การอภิปรายย่อยกลุ่ม** ฺB</u>

ทางกลุ่มอภิปรายได้**เลือกหัวข้อของประเทศอินโดนีเซีย**ขึ้นมา คือหัวข้อ **ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของประเทศอินโดนีเซีย**

<u>1. การกำหนดเป้าหมายของ DGT</u>



2. การวัดผลการปฏิบัติงานของ DGT



ต้องมีการเสริมสร้างความเข้าใจในประเด็นหลักของการบริหารผลการปฏิบัติงาน เช่น ปัจจัยนำเข้า ผลลัพธ์ ประสิทธิผล ผลกระทบ ประสิทธิภาพ บริบท ให้ง่ายต่อการสื่อสาร

ปรากฏการณ์ภูเขาน้ำแข็ง

การเรียนรู้ระดับองค์การและกลุ่ม หน้าที่ ภาระงาน ความรับผิดชอบ สิ่งเหล่านี้เปรียบเสมือนยอดภูเขาน้ำแข็งที่โผล่พ้นน้ำมาเพียงเล็กน้อย แต่สิ่งที่อยู่ใต้ภูเขาน้ำแข็งซึ่งเป็นสิ่งที่มองไม่เห็นและมีความสำคัญมากก็คือ การเรียนรู้ระดับบุคคล คุณค่า การรับรู้ การจูงใจ และการสื่อสาร

4. การวิเคราะห์ปัญหา

1. การกำหนดเป้าหมาย การจัดลำดับระหว่าง 13 หน่วยงานเป็นสิ่งที่ไม่ง่าย เนื่องจาก
   - หน่วยงานในระดับล่างจะมีการจัดลำดับและประเมินผล
   - องค์กรที่ไม่ยืดหยุ่น
   - มี Ad Hoc ทีม
   - ผู้นำที่ลอยตัวเหนือปัญหา
2. การวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการยากที่จะวัดผลตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ
   - ตัวชี้วัดไม่ได้ระบุไว้อย่างชัดเจน
   - ต้องการการสำรวจซึ่งใช้ระยะเวลาและค่าใช้จ่ายสูง เพื่อที่จะวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้เสีย
3. อรรถประโยชน์ของข้อมูลข่าวสารผลการปฏิบัติงาน ใช้ในการอธิบายปัญหา เช่น ความบกพร่องของกระบวนการ องค์กรและผู้คน

5. ข้อเสนอแนะ

- เพื่อมีการจัดลำดับที่ดีขึ้น DGT จะต้องยกระดับ การวางแผนเชิงกลยุทธ์จากตำแหน่งที่ 4 มาสู่ตำแหน่งที่ 3 โดยสัมพันธ์กับการวัดผลการปฏิบัติงานและการสำรวจ

6.การปฏิบัติในอนาคต

คำแนะนำเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องปฏิบัติในอนาคตต่อการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานที่จะนำไปประยุกต์ใช้กับ APO และ NPOs. เช่น

โดยภาพรวมแล้วทุกประเทศมีกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานที่คล้ายคลึงกัน แต่การนำไปปฏิบัติอาจมีความแตกต่างในบริบทหรือระบบ เช่น การเมือง กฎหมาย วัฒนธรรม การบริหาร ซึ่งความแตกต่างเหล่านี้ที่ APO และ NPO จะต้องมีความเข้าใจในพื้นฐานที่ตรงกัน

การอภิปรายย่อยกลุ่ม ๊C

เรื่อง สู่การใช้ระบบงบประมาณที่ยึดการปฏิบัติงานของ รัฐบาลฟิลิปปินส์
(Toward Performance-Based Budgeting in the Philippine Government The OPIF & beyond)
โดย Mr. Gilbert E. Lumantao Program Supervisor/Project Officer III Development Academy of the Philippines

<u>หัวข้อการอภิปรายกลุ่ม</u>

1. ให้เลือกรายงานที่น่าสนใจศึกษาวิเคราะห์และเป็นประโยชน์ ของสมาชิกของกลุ่มขึ้นมา 1 ฉบับในการนำมาอภิปรายวิเคราะห์โดยระบุถึงปัญหาในสามประเด็นหลักคือ 1) การตั้งเป้าหมาย 2) การบริหารผลการปฏิบัติงานและการวัดผลการปฏิบัติงาน 3) การนำข้อมูลผลการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์

2. ให้ข้อเสนอแนะถึงวิธีการในการแก้ไขปัญหาและปรับปรุงระบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน

3.ให้คำแนะนำเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องปฏิบัติในอนาคตต่อการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานที่จะนำไปประยุกต์ใช้กับ APO และ NPOs.

<u>การอภิปรายย่อยกลุ่ม ฺC</u>

ทางกลุ่มอภิปรายได้เ**ลือกประเทศฟิลิปปินส์**ขึ้นมาเป็นกรณีศึกษาเนื่องจากมีประวัติศาสตร์ที่ยาวนานกว่าประเทศ อื่นๆ นอกจากนี้ยังได้ยกตัวอย่างจากประเทศอื่นๆในกลุ่มสมาชิกมาอภิปรายด้วย

<u>1. การตั้งเป้าหมาย</u>

ปัญหาที่สำคัญในการกำหนดเป้าหมาย :

เป้าหมายหลักของประเทศฟิลิปปินส์และส่วนใหญ่ของประเทศอื่น ๆ คือ "ความเจริญเติบโตโดยองค์รวมและการลดปัญหาความยากจนได้

ข้อท้าทายที่สำคัญก็คือ "ความแตกต่างระหว่างความเข้าใจของประชาชนและความคิดของผู้เชี่ยวชาญ และผู้จัด<u>ทำนโยบาย</u> ในความหมายของการเจริญเติบโตของนักวิชาการ มักจะหมายถึง GDP หรือตัวเลขทางเศรษฐกิจที่เพิ่มขึ้นเท่านั้นสำหรับมุมมองของประชาชน จะเข้าใจความหมายของการเจริญเติบโตเกี่ยวกับการมีความเป็นอยู่ ที่ดีขึ้นในด้านต่างๆ เช่น ที่อยู่อาศัย อาชีพที่มั่นคง สวัสดิการ เป็นต้นประเด็นต่อมาก้คือกลุ่มผู้อภิปรายพบว่า ไม่มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างความเติบโตและการลดความยากจนลง

2.ข้อแนะนำต่อปัญหาในการกำหนดเป้าหมาย

ต้องมีการสื่อสารทั้ง 2 ทาง และสร้างกระบวนการเรียนรู้ ระหว่างประชาชนและผู้จัดทำนโยบาย และในกระบวรการ จัดทำนโยบายควรที่จะมีการแลกเปลี่ยนความคิดต่อประชาสังคมที่หลากหลาย เพื่อที่นโยบายเหล่านั้นจะตอบสนอง ความต้องการของประชาชนและได้รับการสนับสนุนในพื้นฐานความเข้าใจที่ถูกต้อง

3.ปัญหาที่สำคัญในการบริหารผลการปฏิบัติงานและการประเมินผล

ในประเทศฟิลิปปินส์ อิหร่าน ศรีลังกาและฟิจิ ยังไม่มีระบบที่จะกำหนดโปรแกรมการพัฒนา การวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานในภาครัฐ ในส่วนของประเทศฟิจิ ด้วยขนาดของประเทศที่เล็กจึงไม่พบความยุ่งยากนี้ ความซับซ้อนของการบริหารผลการปฏิบัติงานได้ก่อให้เกิดการบั่นทอนกำลังใจ และความสับสนของข้าราชการ ในระดับปฏิบัติ

ข้อแนะนำต่อปัญหาในการจัดการผลการปฏิบัติงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน

- มีการสื่อสารร่วมกันที่มากขึ้นกับผู้มีส่วนได้เสีย
- ระบบจะต้องโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้
- มีการนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในการจัดการกับข้อมูลที่มากมาย

4.ปัญหาที่สำคัญในการนำไปใช้ของข้อมูลข่าวสารผลการปฏิบัติงาน

- ระบบการจัดการด้วยมือ ก่อให้เกิดข้อผิดพลาดและความล่าช้า
- ข้อมูลต่างๆไม่สามารถที่จะจัดการได้โดยง่าย มีปัญหาความน่าเชื่อถือและการนำไปใช้ได้จริงของ ข้อมูล

ข้อแนะนำสำหรับการปฏิบัติในอนาคต

- พัฒนากรอบแนวคิดใหม่ที่ยืดหยุ่นต่อประเทศเอเชียแปซิฟิคอื่นๆ ซึ่งกรอบแนวคิดนี้ควรที่จะประกอบไปด้วย วัฒนธรรมและคุณค่าของแต่ละประเทศ ซึ่งหมายถึง ในประเทศใดประเทศหนึ่ง อาจจะมีตัวชี้วัดที่แตกต่าง จากประเทศอื่นๆที่นำมาเปรียบเทียบ
- แลกเปลี่ยนความคิดกับสมาชิก APO ต่อกรอบแนวคิดใหม่ๆ
- จัดการประชุมอย่างสม่ำเสมอเพื่อทบทวนและปรับปรุงกรอบแนวคิด

การอภิปรายย่อยกลุ่ม ๐D

เรื่อง ระบบบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานใน PSUS ประเทศอินเดีย
(Performance Management Systems in PSUS)
โดย Ms. Durre Shahwar Manager/HR Bharat Heavy Electricals Limited

<u>หัวข้อการอภิปรายกลุ่ม</u>

1. ให้เลือกรายงานที่น่าสนใจศึกษาวิเคราะห์และเป็นประโยชน์ ของสมาชิกของกลุ่มขึ้นมา 1 ฉบับในการนำมาอภิปรายวิเคราะห์โดยระบุถึงปัญหาในสามประเด็นหลักคือ 1) การตั้งเป้าหมาย 2) การบริหารผลการปฏิบัติงานและการวัดผลการปฏิบัติงาน 3) การนำข้อมูลผลการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์

2. ให้ข้อเสนอแนะถึงวิธีการในการแก้ไขปัญหาและปรับปรุงระบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน

3.ให้คำแนะนำเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องปฏิบัติในอนาคตต่อการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานที่จะนำไปประยุกต์ใช้กับ APO และ NPOs.

<u>การอภิปรายย่อยกลุ่ม D “BHEL”</u>

<u>1. การกำหนดเป้าหมาย</u>

ความเกี่ยวโยงกันระหว่างส่วนงานต่างๆยังไม่ได้มีการพิจารณาโดยเฉพาะในกลุ่มของส่วนงานที่เกี่ยวกับการผลิต

<u>2. การบริหารจัดการและการวัดผลการปฏิบัติงาน</u>

- ระบบเพื่อรับรองสอบทานสัมฤทธิผลของงานยังไม่มีอยู่ในทุกส่วนงาน
- ในฐานะเป็นองค์กร มีแนวโน้มที่จะประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานสูงเกินไปเพราะค่านิยมทางวัฒนธรรม

<u>3. การใช้ประโยชน์ของข้อมูลข่าวสารผลการปฏิบัติงาน</u>

ไม่มีระบบที่จะนำผู้ปฏิบัติงานที่ผลงานอยู่ในระดับไม่น่าพอใจมารับการดูแลใกล้ชิด

2. ข้อเสนอแนะ

ประเด็นอภิปราย	ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
การกำหนดเป้าหมาย	ความเกี่ยวข้องกันระหว่างส่วนงานต่างๆ	พัฒนา software ซึ่งจะบูรณาการความเกี่ยวโยงระหว่างส่วนงานต่างๆ เรื่องนี้สามารถวางแผนและกำกับดูแลโดยผู้ที่อยู่สูงขึ้นไป อีก 2 ระดับ จากผู้ประเมิน
การบริหารจัดการและการวัดผลการปฏิบัติงาน	ระบบเพื่อรับรองสอบทานสัมฤทธิผลของงาน	สร้างมาตรฐานที่ง่ายสำหรับแต่ละองค์ประกอบของคำอธิบายงาน เรื่องนี้สามารถทำเป็นมาตรฐานและปรับใช้ทั่วทั้งองค์กร
	มีแนวโน้มที่จะประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานสูงเกินไปเพราะค่านิยมทางวัฒนธรรม	1. ใช้วิธีประเมิน 360องศา โดยต้องดูแลให้มีการรักษาความลับในการดำเนินการ 2. จัดให้มีการฝึกอบรมเชิงพฤติกรรมแก่ระดับบริหารขั้นสูงเพื่อสร้างและปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กร
การใช้ประโยชน์ของข้อมูลข่าวสารผลการปฏิบัติงาน	ได้มีระบบที่จะนำผู้ปฏิบัติงานที่ผลงานอยู่ในระดับไม่น่าพอใจมารับการดูแลใกล้ชิด	จัดให้มีผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานสูงที่อาวุโสกว่าประกบพนักงาน จัดให้เขาได้รับการให้คำปรึกษา พัฒนาทักษะ ฝึกอบรมในระหว่างปฏิบัติงานและให้การกำกับดูแลอย่างต่อเนื่องสร้างและปรับใช้ระบบที่จะทำกับบรรดาผู้มีผลการปฏิบัติงานไม่น่าพอใจอย่างต่อเนื่อง

3. การดำเนินการขั้นต่อไปในอนาคตเสนอต่อ APO และ NPOs

- การใช้ benchmarking ระหว่างหน่วยงานต่างๆน่าจะได้รับการกระตุ้นโดย APO หรือ NPO ในแต่ละลักษณะงาน (อุตสาหกรรม, บริการ)
- จากผลการทำ benchmarking สร้างกรอบมาตรฐานสำหรับ PMS ที่จะสามารถประยุกต์ให้เข้ากับสถานการณ์และลักษณะเฉพาะขององค์กรต่อไป
- การประชุมเชิงศึกษา (Study-meeting) ทำนองเดียวกันควรได้รับการจัดในระดับชาติโดย NPOS แต่ละแห่งไป

ส่วนที่ 3 ประโยชน์ที่ได้รับจากการเข้าร่วมโครงการ

3.1 ประโยชน์ต่อตนเอง มีดังนี้

3.1.1 การได้เข้าประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการครั้งนี้ทำให้ได้รับความรู้ใหม่ๆ ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เพื่อการติดตามประเมินผลส่วนราชการและข้าราชการเพื่อการพัฒนาในอนาคต เช่น การประเมินผลโดยการศึกษาเปรียบเทียบกับประเทศชั้นนำ 10 ประเทศ การบริหารที่มุ่งความเป็นเลิศของบุคคลากร การประเมินผลที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ การถ่ายทอดตัวชี้วัดสู่บุคคล การกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นเต็มรูปแบบ รวมทั้งการพัฒนาบุคลากรโดยผสมผสานอย่างกลมกลืนกับศาสนา วัฒนธรรม และธรรมชาติจนสามารถลดความยากจนของประชาชน และมีค่า GDPที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

3.1.2ได้เห็นวิธีการจัดสัมมนาในระดับประเทศที่ประหยัดแต่มุ่งผลสัมฤทธิ์สูงมากมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เสนอผลงาน จัดทำรายงาน ตอบข้อซักถาม ศึกษากรณีตัวอย่าง อย่างต่อเนื่อง

3.1.3 ได้มีเครือข่ายการพัฒนาระบบราชการในระดับนานาชาติที่มีการติดต่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันจนถึงปัจจุบันและต่อเนื่องในอนาคต เพราะมีความมุ่งมั่นในการจะทำงานร่วมกันเพื่อประโยชน์ของการพัฒนาระบบราชการในภาพรวมของประเทศสมาชิกให้เป็นสากลที่ยั่งยืน

3.1.4 ได้ค้นพบว่าบาหลีเป็นเมืองที่มีคนดีมีคุณธรรมสูงรักธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่ช่วยเหลือ มุ่งมั่นการให้บริการจากใจกับคนทุกชาติทุกภาษา

3.2 ประโยชน์ต่อหน่วยงานต้นสังกัด มีดังนี้

3.2.1สามารถนำความรู้ที่ได้มาปรับใช้ในการพัฒนาการบริหารเครือข่ายการพัฒนาระบบราชการให้มีการทำงานแบบบูรณาการเชื่อมโยงเพื่อการบริการประชาชนและประเทศพัฒนา

3.2.2สามารถนำความรู้มาเป็นแนวทางในการพัฒนาขีดสมรรถนะกลุ่มพัฒนาระบบบริหารของส่วนราชการระดับกระทรวงและกรมที่เป็นเครือข่ายการพัฒนาให้กับสำนักงาน ก.พ.ร.

3.2.3 สามารถนำความรู้มาพัฒนาประยุกต์ใช้เพื่อให้สำนักงาน ก.พ.ร. บรรลุวิสัยทัศน์ภารกิจของการเป็นผู้นำในการพัฒนาระบบราชการเพื่อพัฒนาประเทศอย่างต่อเนื่อง

3.2.4 สามารถนำเทคนิคการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) มาปรับใช้กับการติดตามประเมินผลการทำงานของเครือข่ายการพัฒนาระบบราชการเพื่อการทำงานร่วมกันที่สอดคล้องเหมาะสมไปสู่เป้าหมายเดียวกันที่ชัดเจน

3.2.5 ได้พบข้อบ่งชี้ว่าประเทศไทยมีการพัฒนาระบบราชการที่ทันสมัยและบางอย่างก็ก้าวล้ำประเทศสมาชิกอื่นๆ เช่น การบริหารงานอย่างเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพต่อเนื่อง การจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชั่น ซึ่งสำนักงาน ก.พ.ร. นับเป็นกลไกสำคัญหนึ่งที่ริเริ่มผลักดันและสานต่อจนเกิดเป็นรูปธรรม

3.3 ประโยชน์ต่อสายงานหรือวงการในหัวข้อนั้นๆ มีดังนี้

3.3.1 สามารถนำองค์ความรู้และประสบการณ์ไปประยุกต์ใช้ในการสร้างการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พัฒนาขีดสมรรถนะของผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Chief Change Officer) ให้สนับสนุนการทำงานของกลุ่มพัฒนาระบบบริหารเพิ่มมากขึ้นและมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) โดยนำผลงานมากำหนดทางก้าวหน้าในอาชีพและผลตอบแทนให้กับกลุ่มพัฒนาระบบบริหารทั้งระดับกระทรวงและกรม

3.3.2 สามารถนำองค์ความรู้และประสบการณ์ไปให้คำปรึกษาแนะนำเพื่อให้เกิดการประยุกต์ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของราชการบริหารส่วนภูมิภาคและท้องถิ่น องค์การมหาชนและSDUเพื่อการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการที่โปร่งใสเป็นธรรมตรวจสอบได้และปราศจาก

คอร์รัปชั่น 3.4 กิจกรรมการขยายผลที่ได้ดำเนินการภายใน 1 เดือนหลังเข้าร่วมโครงการพร้อมภาพถ่ายและใบลงชื่อผู้เข้าร่วมกิจกรรม มีดังนี้

3.4.1 ได้จัดการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เรื่อง แนวทางการดำเนินงานของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชั่น เมื่อวันที่ 25 กันยายน 2555 เพื่อให้ความรู้และรับฟังความคิดเห็นของผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลงและหัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหารรวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้องรวม 120 คน เพื่อการจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชั่นที่ทำหน้าที่ตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลส่วนราชการและข้าราชการให้รับผิดชอบงานโดยยึดหลักโปร่งใสมีธรรมาภิบาลที่เป็นสากลยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริตมีคุณธรรมตามหลักแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อสนับสนุนการทำงานของเครือข่ายการพัฒนาระบบราชการให้มีความต่อเนื่องอย่างยั่งยืน

ภาพแสดงกิจกรรมประชุมสัมมนา วันที่ 25 กันยายน 2555

3.5 กิจกรรมการขยายผลที่จะดำเนินการภายใน 6 เดือนหลังเข้าร่วมโครงการ มีดังนี้

3.5.1 แผนงานกิจกรรมที่จะดำเนินการ

กิจกรรมที่จะดำเนินการภายใน 6 เดือนได้แก่การดำเนินโครงการพัฒนาขีดสมรรถนะเครือข่ายการพัฒนาระบบราชการ เรื่องการปรับปรุงแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ของส่วนราชการในประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมธรรมาภิบาลฯ ในวันที่ 5 พฤศจิกายน 2555 ให้กับผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลงและหัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหารรวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้องรวม 120 คน

3.5.2 จะจัดส่งเอกสารสรุปกิจกรรม เมื่อเสร็จสิ้นกิจกรรมให้ส่วนวิเทศสัมพันธ์

ส่วนที่ 4 เอกสารแนบ

4.1 กำหนดการฉบับล่าสุด

4.2 เอกสารประกอบการประชุมสัมมนา

4.3 รายงานก่อนการเดินทาง

4.4 เอกสารนำเสนอผลงานจากการเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม (อยู่ในรายงานฉบับนี้แล้ว)