

รายงานการเข้าร่วมโครงการเอพีโอ

12-RP-18-GE-STM-B

Study Meeting on Performance Management for Public Sector

ระหว่างวันที่ 4-7 กันยายน 2555

ณ บาหลี ประเทศ อินโดนีเซีย

จัดทำโดย ดร. วชิราภรณ์ กำเนิดเพชร

นักวิชาการสิ่งแวดล้อมชำนาญการ กรมชลประทาน

วันที่ 5 ตุลาคม 2555

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของโครงการ

1.1 รหัสและชื่อโครงการ

รหัสโครงการ 12-RP-18-GE-STM-B

ชื่อโครงการ Study Meeting on Performance Management for Public Sector

1.2 ระยะเวลา

4 วัน ระหว่างวันที่ 4-7 กันยายน 2555

1.3 สถานที่จัด (เมือง ประเทศ)

บาหลี ประเทศอินโดนีเซีย

1.4 ชื่อเจ้าหน้าที่เอพีโอประจำโครงการ

Mr. Abdul Wahab Bangkona, Director General of Training and Productivity Development, Ministry of Manpower and Transmigration R.I. (Indonesia)

Mr. Ajen Kurniawan, SS Director Productivities of Kewirausahaan (Indonesia)

1.5 จำนวนวิทยากรบรรยาย: วิทยากร 5 คน ได้แก่

No.	Name	Nationality	Designation
1.	Mr.Masaya Amau	Japan	Asian Productivity Organization
2.	Ms. Magdalena Legaspi Mendoza	Philippines	Vice President for Programs, Development Academy of the Philippines

3.	Dr. Shin Kim	Korea, Republic of	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
5.	Mr. I Ketut Sudikerta	Indonesia	Vice Regent of Badung Regency Government

1.6 จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการและประเทศที่เข้าร่วมโครงการ: 19 คน จาก 8 ประเทศ ได้แก่

No.	Country	Name	Position / Organization
1.	China, Republic of	Ms. Chuang, Ming-fen	Senior Executive Officer Research, Development and Evaluation Commission
2.	Fiji	Mr. Satandra Nair	Acting Deputy Director National Training and Productivity Centre of Fiji National University
3.	Iran	Dr. Seyyed Mojtaba Emami	Assistant Professor Public Policy & Administration Imam Sadeq (A.S.) University
4.	India	Ms. Durre Shahwar	Manager/HR Bharat Heavy Electricals Limited
5.	India	Mr. Sanjay Mishra	General Manager (Human Resources & Legal) India Tourism Development Corporation Ltd.

6.	Indonesia	Ms. Nina Evayanti	Directorate General of Multilateral
7.	Indonesia	Ms. Puspita Wulandari	Expert Staff of Human Resource Development Directorate General of Taxes
8.	Indonesia	Mr. Robin Asad Suryo	Head of Planning and Organization Bureau Nation Public Procurement Policy Agency
9.	Indonesia	Mr. Reiza Rahmat Mirhaj	International Cooperation Officer Directorate General of Immigration Ministry of Law and Human Rights
10.	Indonesia	Mr. Yakobus Yuliamoko	Director Operational PT. Atmos Performa
11.	Indonesia	Mr. I Wayan Alit Artha Wiguna	Subject Matter Specialising in Eco-farming System
12.	Pakistan	Mr. Tariq Shafiq Khan	Managing Director National Fertilizer Marketing Limited
13.	Philippines	Mr. Gilbert E. Lumantao	Program Supervisor/Project Officer III Development Academy of the Philippines
14.	Philippines	Ms. Jesusa Dimpna O. Lejos	Planning Officer V Department of Budget and Management
15.	Sri Lanka	Mr. Lalith Kannangara	Secretary Ministry of Productivity Promotion
16.	Sri Lanka	Mr. Loku Henedige Thilakaratne	Senior Assistant Secretary (Development) Ministry of Productivity Promotion
17.	Thailand	Mr. Raksagecha Chaechai	Director of the Ombudsman Studies Centre, Acting Deputy Secretary General Office of the Ombudsman
18.	Thailand	Ms. Sivaporn Nuanta	Director of Strategic and Administration Group (Public Sector Development Officer, Senior Professional Level) Office of the Public Sector Development Commission (OPDC)
19.	Thailand	Dr. Wachiraporn Kumnerdpet	Environmental Scientist, Professional Level Royal Irrigation Department

ส่วนที่ 2 เนื้อหา / องค์ความรู้จากการเข้าร่วมโครงการ

2.1 ที่มาหรือวัตถุประสงค์ของโครงการ

คณะเลขาธิการ APO จัดประชุมผู้เชี่ยวชาญ ณ กรุงโตเกียว ในเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2553 เพื่อปรึกษาเรื่อง การเพิ่มผลผลิตในภาครัฐ ที่ประชุมระบุเครื่องมือและเทคนิคหลายอย่างที่ช่วยส่งเสริมการเพิ่มผลผลิตของภาครัฐ การจัดการ ผลการปฏิบัติงาน (Performance management) เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพเครื่องมือหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ได้ การ ประชุมเน้นความสำคัญของการพัฒนากลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการให้บริการ เพิ่มความพึงพอใจของผู้มีส่วน เกี่ยวข้อง และปรับปรุงความคุ้มค่าและความโปร่งใสของภาครัฐ

การจัดการผลการปฏิบัติงานช่วยในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยทำให้เป้าหมายของพนักงาน แต่ละคน ที่มี วัตถุประสงค์ขององค์กร และผลลัพธ์เป็นหนึ่งเดียวกัน นอกจากนี้ ยังมีการให้รางวัลกับผู้ที่มีผลการ ปฏิบัติงานดีเด่น การประชุมครั้งนี้จะประเมินกรอบของการจัดการผลการปฏิบัติงานภาครัฐของประเทศสมาชิก ผู้เข้าร่วม ประชุมจะมีโอกาสได้แลกเปลี่ยนแบบอย่างที่ดี (Best practices) แนวโน้มที่เกิดขึ้น และการนำไปสู่วิธีการปฏิบัติใน ภาครัฐ การประชุมครั้งนี้ยังสามารถช่วยพัฒนาวิธีการและเส้นทางการทำงาน (Road map) ของการจัดการผลการ ปฏิบัติงานของภาครัฐแก่ APO ต่อไป

2.2 เนื้อหา / องค์ความรู้ที่ได้จากการฟังบรรยาย

1. การประชุมเพื่อการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานสำหรับภาครัฐ บรรยายโดย Masaya Amau เจ้าหน้าที่โครงการ APO

ประวัติ APO

- ริเริ่มขึ้นในการสัมมนาเพิ่มผลผลิตแบบโต๊ะกลมสำหรับทวีปเอเชียที่จัดขึ้นในโตเกียวปี 2502

เพื่อเป็นองค์กรเพิ่มผลผลิตระหว่างรัฐบาลในภูมิภาค

- ก่อตั้งองค์กร Asian Productivity Organization (APO) เมื่อวันที่ 10 พฤษภาคม 2504

และฉลองการก่อตั้งองค์กรครบ 50 ปีเมื่อ พ.ศ. 2554

พันธกิจ

เพื่อให้เกิดการพัฒนาเศรษฐกิจสังคมที่ยั่งยืนของเอเชียและแปซิฟิกด้วยการเพิ่มผลผลิต

วิสัยทัศน์

เพื่อเป็นองค์กรระหว่างประเทศชั้นนำในด้านการเพิ่มผลผลิต

ทำให้เศรษฐกิจมีภาวะดีขึ้นและมีการแข่งขันที่สูงขึ้นภายในปี พ.ศ. 2563 โดย

- ไม่เกี่ยวข้องกับการเมือง

- ไม่แสวงหากำไร

- ไม่แบ่งแยกกีดกัน

ทิศทางการยุทธศาสตร์ APO ระหว่างปี พ.ศ.2554 ถึง พ.ศ. 2563 ที่ได้รับอนุมัติในการประชุม GMB ครั้งที่ 53 เมื่อพ.ศ. 2554 เพื่อใช้กำกับกิจการองค์กรและการปฏิบัติตามพันธกิจของ APO ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ 3 ประการคือ

1. สร้างความเข้มแข็งขององค์กร APOและกระตุ้นการพัฒนา SMEsและชุมชน
2. กระตุ้นการเติบโตของผลผลิตที่ยั่งยืนนวัตกรรมเป็นหลักรนำ
3. กระตุ้นการเพิ่มผลผลิตที่เชื่อมต่อสิ่งแวดล้อม

เลขาธิการ APO

- ปัจจุบันเลขาธิการ APO เป็นคนที่ 9 ชื่อ Ryuichiro Yamazaki ชาวญี่ปุ่น

โดยได้รับเลือกจากมติเอกฉันท์จากการประชุมกรรมการบริหารของ APO ครั้งที่ 52 ที่กัวลาลัมเปอร์ ประเทศมาเลเซีย ในเดือนเมษายน พ.ศ.2553

แผนกต่างๆในสำนักงานเลขาธิการ APO

- แผนกบริหารทั่วไปและการคลัง ดูแลด้านการบริหารจัดการองค์กร การคลังและด้านบุคคล
- แผนกวิจัยและวางแผน ดูแลคลังความคิดและองค์กรที่ปรึกษาในภูมิภาค
- แผนกอุตสาหกรรม ดูแลการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลทางการผลิต และบริการรวมทั้งเกี่ยวกับการเพิ่มผลผลิตที่เชื่อมต่อสิ่งแวดล้อม
- แผนกเกษตรกรรม ดูแลการเกษตรซึ่งประกอบไปด้วย การประมง ป่าไม้และสาขาย่อยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจสังคมของประเทศสมาชิก APO ทั้งหมด

APO กับการเพิ่มผลผลิตภาครัฐ

การเพิ่มผลผลิตภาครัฐ

ในปี พ.ศ. 2552 ได้มีการประชุมเพื่อการศึกษาเกี่ยวกับการเพิ่มผลผลิตภาครัฐ ณ กรุงโซล ประเทศเกาหลีใต้ ได้ข้อเสนอให้มีวาระการพัฒนาภาครัฐ การประชุมครั้งถัดมาที่กรุงมนิลา ประเทศฟิลิปปินส์ เป็นการประชุมเชิงปฏิบัติการของหัวหน้าหน่วยเพิ่มผลผลิตระดับชาติ ได้ข้อสรุปว่า APO มีหน้าที่ระบุเรื่องที่ต้องเน้นเพื่อการเข้ามีส่วนร่วมในการเพิ่มผลผลิตภาครัฐ

ปี พ.ศ. 2553 มีการประชุมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ณ สำนักงานเลขาธิการ APO มีผู้เชี่ยวชาญจากประเทศเกาหลี มาเลเซีย ฟิลิปปินส์และไทย โดยอภิปรายร่วมกันถึงแนวทางสู่การเพิ่มผลผลิตภาครัฐที่ APO มีส่วนริเริ่ม โดยได้กำหนดเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพที่สามารถใช้ได้ 6 ประเภท

ข้อค้นพบและข้อเสนอแนะในช่วงปี พ.ศ. 2552-2553 ที่สำคัญ

- เครื่องมือทางเทคนิคที่สามารถนำมาใช้ได้ 6 ประเภท

1) การบริหารจัดการความรู้ (KM)

- 2) การบริหารจัดการเพื่อความกะทัดรัด (Lean Management)
- 3) โครงการรางวัลคุณภาพ (Quality Award Schemes)
- 4) การบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)
- 5) การพัฒนาโดยยึดองค์กรเทียบเคียงที่ดีกว่า (Benchmarking)
- 6) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)

ความครอบคลุมของการเพิ่มผลผลิตภาครัฐ

- รัฐบาลกลางและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- หน่วยงานให้บริการสาธารณะ (เช่น ห้องสมุดประชาชน)
- รัฐวิสาหกิจ (เช่น บริการไปรษณีย์ สาธารณูปโภค)

ปีพ.ศ.2554 มีการประชุมที่สำคัญ 2 ครั้ง คือ การวิจัยเกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้สำหรับภาครัฐ ที่เซจู เกาหลี และการประชุมเพื่อการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการเพื่อความกะทัดรัดในภาครัฐ ที่กรุงเทพมหานคร

ข้อค้นพบและข้อเสนอแนะช่วงปี พ.ศ.2554 ที่สำคัญ

- 1) มีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแนวความคิดให้ก้าวไปสู่การให้บริการที่เน้นลูกค้าเป็นหลัก
- 2) เทคโนโลยีเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญ
- 3) การปฏิรูปภาครัฐต้องมาจากภาวะผู้นำของฝ่ายบริหารสูงสุด

มีความจำเป็นต้องมีกระบวนการทำงานภาครัฐของ APO

สำหรับการเพิ่มผลผลิตภาครัฐที่ยึดนวัตกรรมเป็นหลักนำมาช่วยกระตุ้นความตระหนักและความเข้าใจในวงกว้าง

- 4) นวัตกรรมมาจากพนักงานระดับกลางลงมาถึงล่าง

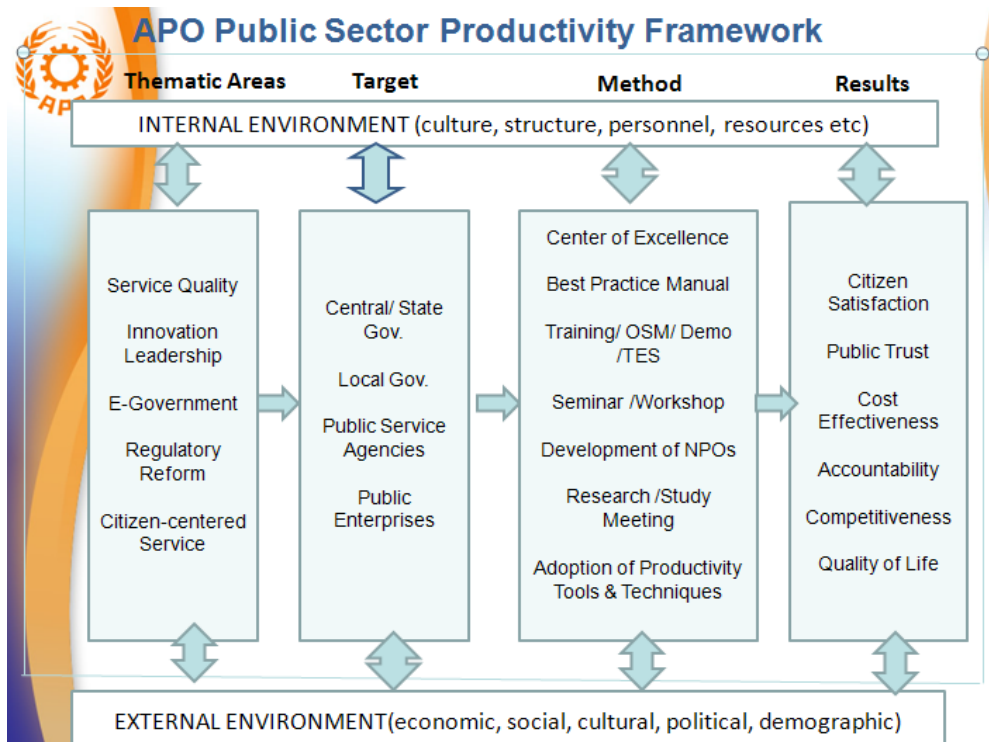
มีความจำเป็นต้องมีคู่มือเกี่ยวกับเครื่องมือที่สำคัญ (เช่น KM) เพื่อเพิ่มผลผลิตในภาครัฐ

ปี พ.ศ. 2555 มีการประชุมที่สำคัญ 2 ครั้ง คือ การประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการเพิ่มผลผลิตในภาครัฐ ที่จาร์การ์ตา อินโดนีเซีย หัวข้อกระบวนการทำงานภาครัฐ

และการประชุมเพื่อการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานในภาครัฐ ที่เกาะบาห์ลี อินโดนีเซีย

โครงการต่อๆมา จะมีการประชุมเชิงปฏิบัติการสำหรับหัวหน้าหน่วย NPOs ที่เกาะบาห์ลี อินโดนีเซีย ซึ่งเป็นการอธิบายเกี่ยวกับกระบวนการทำงานและแผนปฏิบัติการในภาครัฐ

แผนภาพกระบวนการทำงานการเพิ่มผลผลิตในภาครัฐของ APO



การประชุมเพื่อการศึกษา

การประชุมเพื่อการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานในภาครัฐของ APO จัดระหว่างวันที่ 4-7

กันยายน พ.ศ.2555 ที่เกาะบาหลี่ ประเทศอินโดนีเซีย

วัตถุประสงค์

- เพื่อประมวลกระบวนการทำงานแบบต่างๆเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานในภาครัฐจากบรรดาสมาชิกที่ประชุม
- เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้สำคัญเกี่ยวกับกรวิธีตัวอย่างการปฏิบัติที่ดีที่สุด แนวโน้มที่พบใหม่ๆ ประเด็นที่ น่าสนใจ และการประยุกต์ใช้การบริหารผลการปฏิบัติงานในภาครัฐ
- เพื่อพัฒนาและเสนอแนะแนวทางสู่อนาคตสำหรับการปรับใช้การบริหารผลการปฏิบัติงานในภาครัฐ เช่น แผนระยะสั้น,กลางและระยะยาว) ในการพัฒนาแนวคิดใหม่ๆของ APO ในอนาคตต่อไป สำหรับการเพิ่มผลผลิต ภาครัฐ

รายการประชุมโดยสังเขป

- การนำเสนอจากผู้เชี่ยวชาญ
- การนำเสนอจากแต่ละประเทศ
- การศึกษาดูงาน

- การอภิปรายกลุ่มและการนำเสนอผลงานในกลุ่ม
- การสรุปผลการประชุม

การอภิปรายกลุ่ม

- ผู้เข้าร่วมประชุมจะถูกแบ่งกลุ่มเพื่อทำงาน
- กลุ่มคัดเลือกประธานกำกับการอภิปราย
- กลุ่มคัดเลือกผู้นำเสนอให้รับผิดชอบการขึ้นนำเสนอ
- วิทยากรจะคอยให้คำแนะนำที่เป็นเชิงวิชาการและสนับสนุนกลุ่มให้อภิปรายอย่างมีประสิทธิภาพ
- แต่ละกลุ่มจะทำการนำเสนอผลการประชุมของกลุ่มในวันสุดท้าย

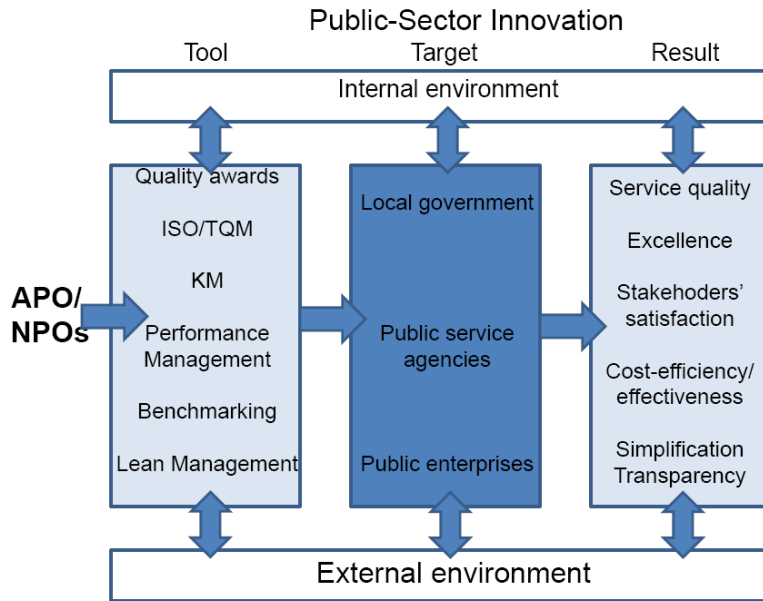
2. Public Sector Productivity: Issues, Challenges and Priorities

By Ms. Magdalena L. Mendoza, Development Academy of the Philippines

ความเป็นมา

ความสำคัญของโครงการการเพิ่มผลผลิตภาครัฐกำลังเป็นที่ต้องการมากขึ้นเรื่อยๆ ในประเทศสมาชิกหลายๆ ประเทศ การประชุมที่ประเทศเกาหลี ระหว่างวันที่ 28 – 31 กรกฎาคม 2552 ถือเป็นจุดเริ่มของ APO ในการนำเรื่องนี้เข้าสู่ระดับนโยบาย จากการสำรวจความท้าทายหลักที่นำเสนอโดยประเทศผู้เข้าร่วมประชุมพบว่าความท้าทายหลักลำดับแรก ได้แก่ โครงสร้างองค์กร การแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติ สมรรถนะ ความท้าทายหลักลำดับที่สอง ได้แก่ การจัดการ การพัฒนานโยบาย ความเป็นผู้นำ ความท้าทายหลักลำดับที่สาม ได้แก่ งบประมาณ การเงิน การขาดความตั้งใจของภาคการเมือง และความท้าทายหลักลำดับที่สี่ ได้แก่ ขาดระบบ รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ การจัดการทรัพยากรบุคคล หลังจากนั้น มีการประชุมของผู้เชี่ยวชาญ ระหว่างวันที่ 15 – 17 กุมภาพันธ์ 2553 ณ กรุงโตเกียว ประเทศญี่ปุ่น เพื่อสรุปกรอบการเพิ่มผลผลิตภาครัฐอย่างเป็นระบบ และเพื่อช่วยในการออกแบบวิธีการปฏิบัติเพื่อเพิ่มผลผลิตภาครัฐ ดังแสดงในภาพที่ 1

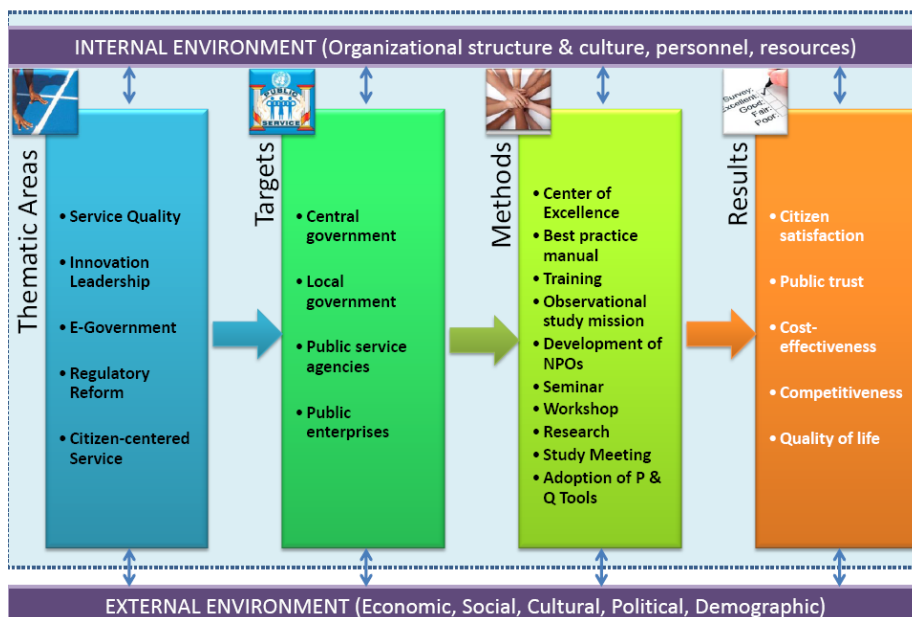
Summary of APO Approach to Public-Sector Productivity (1st Draft)



ภาพที่ 1 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) และการประชุมเชิงปฏิบัติการของเพิ่มผลผลิตของภาครัฐ (2 – 6 กรกฎาคม 2555 ณ กรุงจาร์กาตา ประเทศอินโดนีเซีย) ซึ่งทำให้ได้ข้อสรุปของกรอบการเพิ่มผลผลิตภาครัฐ ดังนี้

APO Public Sector Productivity Program Framework

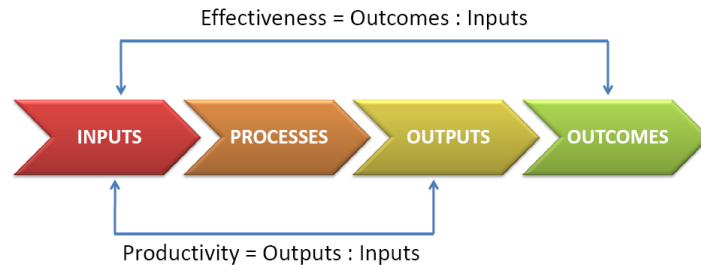


ภาพที่ 2 แนวทางการเพิ่มผลผลิตภาครัฐของ APO

การเพิ่มผลผลิตภาครัฐคืออะไร

การเพิ่มผลผลิตภาครัฐไม่ได้หมายถึงผลผลิตที่เพิ่มขึ้นของภาครัฐเท่านั้น แต่ยังหมายถึงประสิทธิภาพที่ภาครัฐช่วยส่งเสริมให้ภาคเอกชนมีผลผลิตเพิ่มขึ้น และตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของประชาชน

What is Public Sector Productivity



ภาพที่ 3 ความแตกต่างระหว่างความหมายของผลผลิต (Productivity) และประสิทธิผล (Effectiveness)

แรงกดดันด้านต่างๆ ที่ทำให้เกิดการปฏิรูประบบราชการ ประกอบด้วย ด้านการเมือง/สถาบัน (เพิ่มการรับผิดชอบของรัฐบาล หน่วยงานรัฐเข้มแข็ง ลดขนาดของรัฐบาล เรียกคืนความไว้วางใจและความเชื่อมั่นจากสาธารณชน) ด้านเศรษฐกิจ (ขึ้นกับความต้องการของตลาด การรวมตัวกันของกลุ่มเศรษฐกิจโลก การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ การพัฒนามนุษย์) ด้านสังคม (ความเหลื่อมล้ำในสังคม ผู้ด้อยโอกาส การเหยียดผิว ความแตกแยก) และด้านเทคโนโลยี (ยุคดิจิทัล ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ปรากฏการณ์สี่สังคมออนไลน์)

เราจำเป็นต้องทำอะไรเพื่อเตรียมภาครัฐให้รับมือกับความท้าทายของศตวรรษที่ 21?

ทำไมจึงต้องปฏิรูปภาครัฐ? จากการทบทวนการปฏิรูปภาครัฐใน 14 ประเทศ รวมถึงประเทศจีนและเกาหลีใต้ ธนาคารโลกได้ระบุเหตุผล 4 ประการ ที่ประเทศเหล่านี้ต้องทำการปฏิรูป

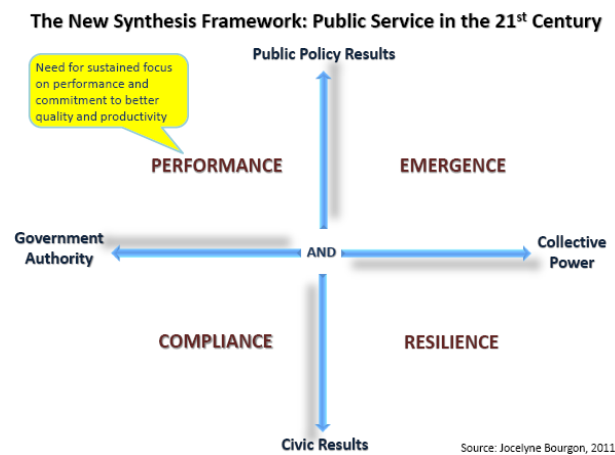
1. เพื่อลดค่าใช้จ่ายภาครัฐ
2. เพื่อปรับปรุงการตอบสนองต่อนโยบายและการนำไปปฏิบัติ
3. เพื่อปรับปรุงการทำงานของรัฐบาล
4. เพื่อปรับปรุงการให้บริการและสร้างความเชื่อมั่นต่อภาคเอกชน

คำจำกัดความของการปฏิรูปภาครัฐมีหลาย ๆ นิยาม เช่น การปฏิรูประบบการบริหารแบบเก่าไปสู่การบริหารแบบประชาธิปไตย การต่อต้านคอร์รัปชัน การปรับปรุงข่าวสารข้อมูลของหน่วยงาน การปฏิรูปภาครัฐนั้นเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นทั่วโลก แต่เบื้องหลังการปฏิรูปของแต่ละประเทศอาจมาจากสาเหตุต่างๆ กัน การเคลื่อนไหวนี้มีชื่อเรียกต่างๆ กัน ได้แก่ reinventing government, building state capacity, modernization of the state, หรือ new public management

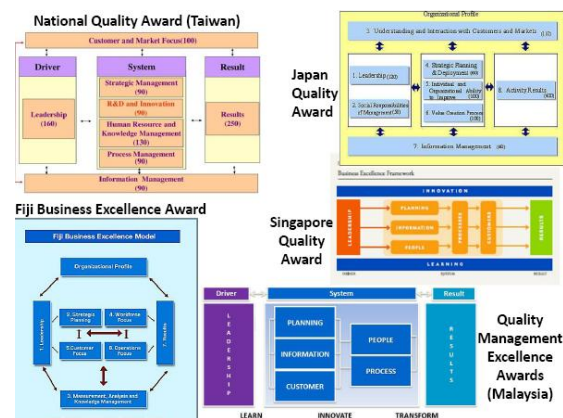
การบริหารจัดการภาครัฐแบบใหม่ (New public management: NPM) โดย Nick Manning จากธนาคารโลก หมายถึง การจัดการที่เน้นประชาชนหรือลูกค้าเป็นศูนย์กลาง รวมถึงเน้นความรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น ส่งเสริมการกระจายอำนาจผ่านทางเลือกต่างๆ ของกลไกการให้บริการ การบริหารจัดการภาครัฐแบบใหม่ มิได้หมายความว่า รัฐบาลควรหยุดทำงานบางอย่าง หรืองานชิ้นหนึ่งๆ ควรทำหรือไม่ แต่การบริหารจัดการภาครัฐแบบใหม่เกี่ยวกับการทำสิ่งต่างๆ ให้ดีขึ้น

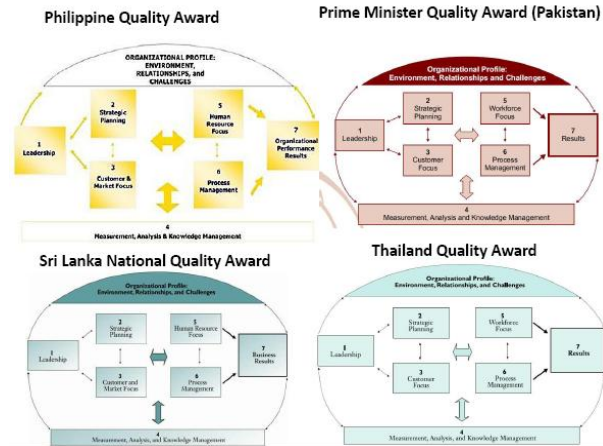
ทฤษฎีทางเลือกของภาครัฐ (Public Choice Theory) โดย Arie Halachmi และ Geert Bouckaert กล่าวว่า ระบบการให้ความดีความชอบของภาครัฐไม่ได้ให้ตามการปรับปรุงการปฏิบัติงาน และยังมีแรงจูงใจสำหรับนักการเมืองและข้าราชการในการควบคุมงบประมาณ ยังคงมีการใช้งบประมาณอย่างสูญเปล่าและมากเกินไปเป็นเนื่องจากข้าราชการมุ่งเน้นการส่งมอบบริการมากกว่าผลผลิตและประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ข้าราชการยังตอบสนองช้ามากต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและผู้ใช้บริการ กรอบการให้บริการของภาครัฐแบบใหม่ในศตวรรษที่ 21 ดังแสดงในภาพที่ 4

ประเด็นในการปฏิรูปภาครัฐ 6 ประเด็น ที่เสนอโดย Professor Kamarck ประกอบด้วย รัฐบาลที่ใช้จายน้อย มีคุณภาพ มีอาชีพ ใช้เทคโนโลยี มีการปฏิรูปภาวะเบียด และโปร่งใส ส่วนประเด็นในการปฏิรูปภาครัฐจากการประชุมเชิงปฏิบัติการของ APO ณ กรุงจาการ์ตา ประเทศอินโดนีเซีย เมื่อเดือนกรกฎาคม 2555 ประกอบด้วย การปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ การสร้างนวัตกรรมการให้บริการที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการปรับปรุงการทำงาน การปฏิรูปภาวะเบียดให้คล่องตัวในการทำงาน และการให้บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน โมเดลสู่การจัดการที่เป็นเลิศของประเทศสมาชิก APO ใช้รูปแบบการประกวดรางวัลคุณภาพ ดังแสดงในภาพที่ 5



ภาพที่ 4 กรอบการให้บริการของภาครัฐแบบใหม่ในศตวรรษที่ 21





ภาพที่ 5 โมเดลสู่การจัดการที่เป็นเลิศของประเทศสมาชิก APO ในรูปแบบการประกวดรางวัลคุณภาพ

ความท้าทายของภาครัฐในปัจจุบัน ได้แก่

- ผลผลิต: ทำอย่างไรจึงจะให้บริการได้มากขึ้นในขณะที่ใช้เงินน้อยลง
- มุ่งเน้นบริการ: ทำอย่างไรจึงจะรับทราบความต้องการของประชาชนได้ดีขึ้น
- การกระจายอำนาจ: ทำอย่างไรจึงจะทำให้โครงการตอบสนองต่อความต้องการและมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- การแข่งขันและเทคโนโลยี: ทำอย่างไรจึงจะสามารถใช้แรงจูงใจด้านการตลาดและเทคโนโลยีในการเปลี่ยนการทำงานของข้าราชการ
- ความรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น: ทำอย่างไรจึงจะสามารถปรับปรุงความทุ่มเทในการทำงานและความสามารถในการตอบคำถามได้เมื่อมีการผิดพลาดขึ้น

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

- ความตั้งใจของประธานาธิบดีคนปัจจุบันในการบริหารงานด้วยความซื่อสัตย์ มีประสิทธิภาพ และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน
- การออกพระราชบัญญัติในการลดขั้นตอนการทำงานและการต่อต้านคอร์รัปชัน เมื่อ พ.ศ. 2550
- ข้าราชการทุกคนต้องส่งบัญชีทรัพย์สินทุกปี
- การจัดการประกวดรางวัลคุณภาพของการทำงานภาครัฐทุกปี
- การเปิดให้บริการของหน่วยงานรัฐในห้างสรรพสินค้าแบบ one-stop service
- ประธานาธิบดีได้นำระบบการขึ้นเงินเดือนตามผลการปฏิบัติงานมาใช้อย่างจริงจัง
- การส่งเสริมหุ้นส่วนภาครัฐ-เอกชน (Public-Private Partnerships: PPP) ในการลงทุนโครงสร้างพื้นฐาน เช่น ถนน ท่าเรือ โรงเรียน โรงพยาบาล เป็นต้น

- การนำ e-services มาใช้ในการให้บริการ เช่น การออกสูติบัตร การนัดหมายการต่ออายุ พาสปอร์ต เป็นต้น
- มีช่องทางให้ประชาชนที่สนใจเข้ามาสอบถามเรื่องการใช้งบประมาณของรัฐ
- มีการพัฒนาทั้งผู้บริหารและผู้จัดการระดับกลางโดยใช้หลักการของ Baldrige Quality Management

นวัตกรรมการปฏิรูปภาครัฐของประเทศสมาชิก APO อื่นๆ ได้แก่

- การปรับปรุงคุณภาพการให้บริการโดยการใช้ one-stop service หรือ e-government
- การมีวินัยทางการเงิน
- การใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานภาครัฐ
- การแปลงเป็นรัฐวิสาหกิจในการให้บริการ
- การนำระบบคุณภาพมาใช้ เช่น ISO TQM Lean management เป็นต้น
- การประเมินผลงานตามผลการปฏิบัติงาน
- การรับฟังความต้องการของประชาชน
- การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการที่ผ่านการคัดเลือก การสร้างวัฒนธรรมของ ข้าราชการรุ่นใหม่

ประเทศในทวีปเอเชียที่มีการนำการปฏิรูปภาครัฐไปใช้ ได้แก่

- one-stop service (เช่น สิงคโปร์ มาเลเซีย อินโดนีเซีย อินเดีย ฮองกง ฟิลิปปินส์)
- การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า (เช่น สิงคโปร์ ใต้หวัน ฟิลิปปินส์)
- e-Government (เช่น ไทย สิงคโปร์ เกาหลี อินเดีย ใต้หวัน ฮองกง)
- การปฏิรูปกฎระเบียบ (เช่น เกาหลี สิงคโปร์ มาเลเซีย)
- การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน (เช่น ฟิลิปปินส์ เกาหลี อินโดนีเซีย)
- ความโปร่งใสและการต่อต้านคอร์รัปชัน (เช่น สิงคโปร์ ฮองกง ฟิลิปปินส์ อินโดนีเซีย)
- การพัฒนาการจัดการ (เช่น ฮองกง มาเลเซีย สิงคโปร์ ฟิลิปปินส์)
- การประเมินตามผลการปฏิบัติงาน (เช่น เกาหลี มาเลเซีย ฟิลิปปินส์)

สรุปก้าวต่อไปของ APO คือ การทำแบบสำรวจเกี่ยวกับนวัตกรรมการปฏิรูปภาครัฐที่ประเทศสมาชิก นำไปใช้และจัดบันทึกเป็นข้อมูล นอกจากนี้ APO ควรนำวิธีการการปฏิรูปภาครัฐของประเทศสมาชิก OECD มาเผยแพร่ และใช้เป็นเป้าหมายในการพัฒนาในอนาคต

3. การบริหารผลการปฏิบัติงานในเกาหลี

บรรยายโดย ดร.ชิน คิม สถาบันบริหารรัฐกิจแห่งเกาหลี (KIPA)

การบรรยายเรื่องการบริหารผลการปฏิบัติงานในเกาหลีมีสาระโดยสรุปตามแผนภาพข้างล่างนี้

โครงสร้างในภาพรวมของการบริหารผลการปฏิบัติงานของเกาหลี



มี 100 ภารกิจเชิงนโยบายอยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์เชิงนโยบาย 20 ข้อ ที่มุ่งเกิดผลสัมฤทธิ์ตามวิสัยทัศน์ของรัฐบาล

เพื่อปรับใช้ 100 ภารกิจเชิงนโยบาย รัฐบาลได้ตั้งแผนปฏิบัติการขึ้นมาประมาณ 900 แผน โดยละเอียด

วิสัยทัศน์ของเกาหลี

ดร.ชิน คิม ซี ให้เห็นภาพการตั้งวิสัยทัศน์ที่ท้าทายและชัดเจนของรัฐบาลของประธานาธิบดีลี เมียง บัค โดยสรุปดังนี้

ก้าวหน้าสู่มิติใหม่ บนพื้นฐานที่ดีของชาติด้วยอุตสาหกรรมที่ทันสมัยและประชาธิปไตยที่มั่นคง

ยึดความสมดุลของปัจจัย 4 ด้าน คือ โลกาภิวัตน์ ยุคแห่งความรู้ข่าวสาร ค่านิยมสากลและปัญหาระดับโลก และการปรับทางทหารของสหรัฐกับการเติบโตที่รวดเร็วของจีน

เกาหลีมีอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจในช่วงปี พ.ศ. 2488-2553 อย่างมาก

โดยเฉพาะช่วงที่ใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจ 5 ปี รวม 7 ฉบับ ระหว่างปี พ.ศ. 2508-2538

และช่วงหลังวิกฤตการณ์การเงินโลกในปีพ.ศ. 2540 ถึงก่อนวิกฤตการณ์การเงินโลกครั้งถัดมาในปีพ.ศ. 2551

เกาหลีมีพัฒนาการทางเศรษฐกิจที่รวดเร็ว โดยเมื่อเทียบกับประเทศสมาชิก APO และประเทศสมาชิก OECD แล้ว ปัจจุบันจะดีกว่าประเทศสมาชิก APO มากและยังไล่ตามประเทศสมาชิก OECD อยู่ในระดับที่ไม่มากนัก

เกาหลีมีความพยายามถึบตนเองสู่ประเทศที่พัฒนาสู่ประเทศชั้นนำทางเศรษฐกิจในอันดับต้นๆอย่างจริงจัง โดยมีวิสัยทัศน์ที่ค่อนข้างชัดเจนและเป็นรูปธรรมและก้าวไปอย่างมั่นคงเป็นขั้นๆไป

การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน-อนาคต (Gap-Analysis)

- เกาหลีนำตนเองไปเปรียบเทียบกับประเทศชั้นนำ 10 อันดับต้นๆในทุกมิติแล้ว สรุปว่า ยังมีช่องว่างที่ต้องพยายามพัฒนาปรับปรุงอีกมากในหลายมิติ

- ประชาชนเกาหลีประเมินว่าตนเองอยู่ในอันดับต่ำกว่าประเทศที่เจริญระดับกลางๆ และเห็นว่า
ต้องเน้นพัฒนาในด้านความสามารถทางการแข่งขันระดับโลก การศึกษาและสวัสดิการเป็นพิเศษ

การตั้งเป้าหมาย

- เกาหลีตั้งเป้าจะบรรลุ 5 ด้าน ได้แก่

รัฐบาลที่บริการประชาชน

เศรษฐกิจการตลาดที่ดี

สวัสดิการที่จับใจ

ประเทศที่เต็มไปด้วยคนเก่ง

เกาหลีที่เป็นสากล

- เกาหลีจะใช้เป้าหมายเหล่านั้น นำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ที่เป็น

"ประเทศก้าวหน้า"และมีวิสัยทัศน์ในอีกระยะว่า ในปีพ.ศ. 2573 เกาหลีจะมีความกลมกลืนและเปี่ยมด้วยความหวัง

ยุทธศาสตร์เชิงนโยบายและวัตถุประสงค์ของนโยบาย/เป้าหมาย

- เป้าหมายทั้ง 5 ประการข้างต้นจะแปลงเป็นยุทธศาสตร์หรือวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน

โดยแต่ละเป้าหมายจะศึกษาช่วงที่ต้องพัฒนาปรับปรุง (Gap) และเปรียบเทียบกับประเทศต่างๆที่ก้าวหน้า เช่น
สหรัฐอเมริกา อังกฤษ เยอรมันนี ญี่ปุ่น แคนาดา เนเธอร์แลนด์ ฝรั่งเศส ฮองกง สิงคโปร์ จีน เดนมาร์ก แล้วแต่กรณี

- ยุทธศาสตร์หรือวัตถุประสงค์ทั้งหมดสำหรับทั้ง 5 เป้าหมายจะมีรวม 20 วัตถุประสงค์

แต่ละวัตถุประสงค์อาจเรียกว่านโยบายก็ได้

แผนปฏิบัติการ

- แต่ละวัตถุประสงค์จาก 20 ข้อข้างต้น

จะพัฒนาไปสู่การกำหนดแผนปฏิบัติการที่ระบุแนวการดำเนินการโครงการ

กำหนดเวลาและหน่วยเจ้าภาพไว้ซึ่งจะมีจำนวนโครงการมากมายเท่าที่จำเป็น

- โดยสรุปแต่ละด้านของเป้าหมายจะมีจำนวนโครงการต่างๆ ดังนี้

ด้านรัฐบาล รวม 232 โครงการ

ด้านเศรษฐกิจ รวม 316 โครงการ

ด้านสวัสดิการ รวม 155 โครงการ

ด้านคนเก่ง รวม 74 โครงการ

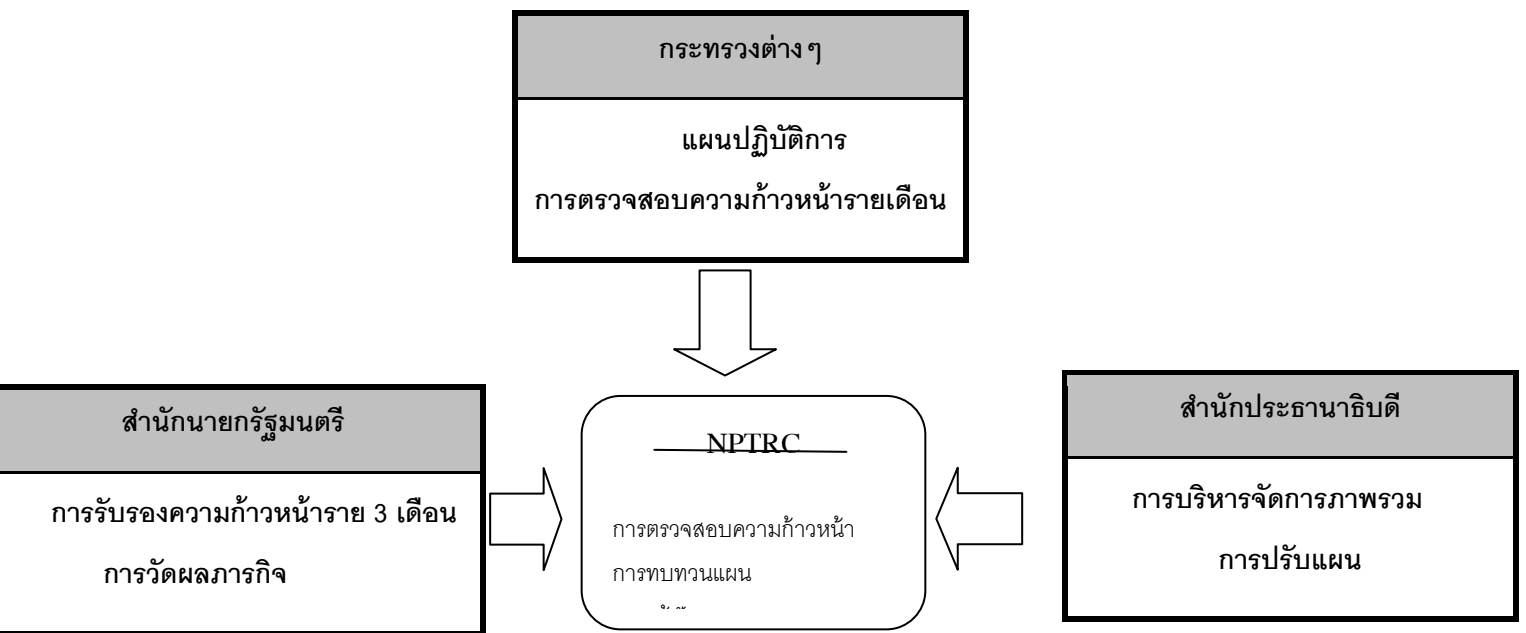
ด้านสากล รวม 172 โครงการ

(รวมทุกด้าน 949) โครงการ

- โครงการทั้ง 949

โครงการจะมีแผนปฏิบัติการโดยแจกแจงเป็นโครงการในกระทรวงต่างๆและดำเนินการในปีต่างๆระหว่าง พ.ศ. 2551-2555

การปรับใช้และการกำกับดูแล



จากผังข้างต้นจะเห็นกระบวนการบริหารแผนปฏิบัติการที่เป็นระบบ

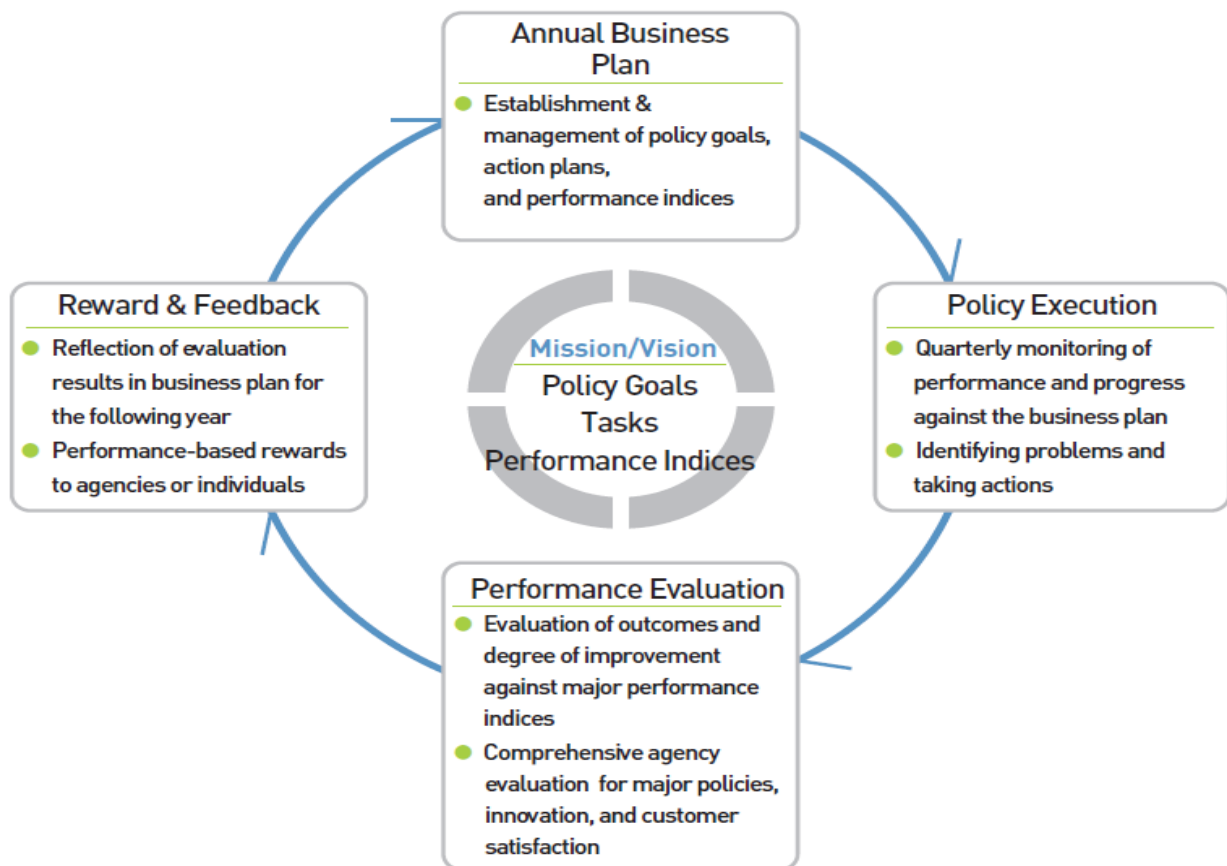
- หน่วยงานราชการจะปรับใช้ภารกิจตามแผนที่ตนได้รับมอบหมายมา และในขณะเดียวกันก็ตรวจสอบความก้าวหน้าได้ตามเวลาแท้จริงผ่านระบบออนไลน์ของรัฐบาลที่เรียกว่า "Policy Task Management System" หรือระบบบริหารจัดการภารกิจตามนโยบาย (PTMS)

- สำนักนายกรัฐมนตรีจะดูแลการปรับข้อมูลของการปรับใช้แผนให้ทันสมัยทุกระยะ 3 เดือนเพื่อป้อนรายงานคณะกรรมการทบทวนระดับชาติ ซึ่งจะมีบทบาทสำคัญในการตรวจสอบความก้าวหน้า ทบทวนแผนและแก้ปัญหาการปฏิบัติตามแผน

- ในอนาคตรัฐบาลมีแผนที่จะทบทวนรายการภารกิจตามนโยบายทุกรอบปีให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งในประเทศและต่างประเทศ แล้วดำเนินการเพิ่มเติมและตรวจสอบสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายของแผนที่ดำเนินลุล่วงแล้วเสร็จเหล่านั้น ซึ่งจะเห็นได้ว่าเป็นการบริหารผลการปฏิบัติงานที่เน้นผลสัมฤทธิ์และความคุ้มค่าอย่างมาก

การบริหารจัดการในระดับกระทรวง

การบริหารผลการปฏิบัติงานแสดงได้ตามผังต่อไปนี้



มาตรการและการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน

บรรยายโดย ดร.ชิน คิม

หัวข้อเนื้อหาที่บรรยายครอบคลุมถึง

1. พื้นฐานเกี่ยวกับนวัตกรรมของรัฐบาล
2. แนวคิดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน
3. การใช้ประโยชน์ของมาตรการผลการปฏิบัติงานและข้อมูลข่าวสารผลการปฏิบัติงาน
4. การบริหารผลการปฏิบัติงาน
5. วิธีการตั้งระบบการวางเป้าหมาย
6. วิธีการตั้งมาตรการผลการปฏิบัติงาน
7. ข้อควรคำนึงในการตั้งมาตรการผลการปฏิบัติงาน

1. พื้นฐานเกี่ยวกับนวัตกรรมของรัฐบาล

- ลักษณะของภาครัฐ

ไม่มีมาตรการที่เป็นรูปธรรมชัดเจนเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน เช่น ราคา กำไร

ไม่ขึ้นกับระบบการตลาด รายได้ไม่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับการขาย

ยากที่จะกำหนดความรับผิดชอบให้สอดคล้องตามผลการปฏิบัติงาน

ลักษณะดังกล่าวทำให้ภาครัฐมีปัญหในการรักษาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน

มีปัญหาเศรษฐกิจช่วงปี พ.ศ. 2523-2533

- กรอบความคิดใหม่ของการบริหารรัฐกิจ

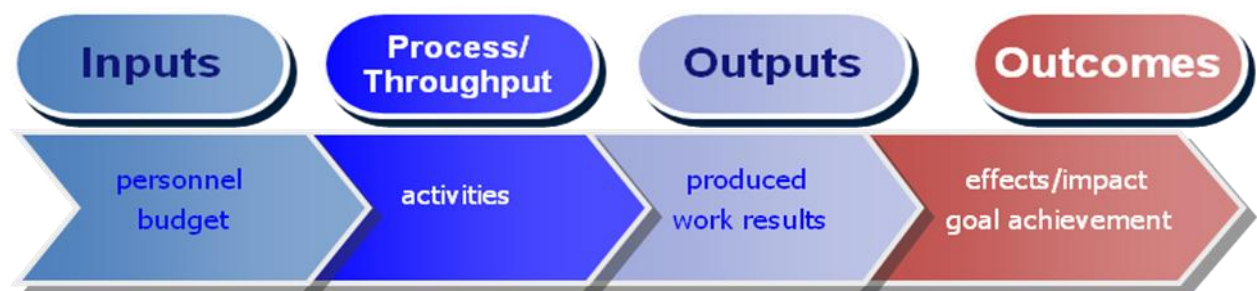
การบริหารจัดการโดยมุ่งเน้นประชาชน การบริหารจัดการโดยมุ่งเน้นอุปทาน

การบริหารจัดการโดยมุ่งเน้นผลปฏิบัติงาน การบริหารจัดการโดยมุ่งเน้นปัจจัยนำเข้าและกระบวนการ

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

การบริหารผลการปฏิบัติงาน คือ การบริหารองค์กรใดก็ตามจะต้องยึดเอาผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก หรืออาจกล่าวได้ว่า เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นเป้าหมาย ซึ่งทุกกิจกรรมใดๆในองค์กรจะดำเนินไปโดยดูจากทิศทางที่เรากำลังมุ่งไป และสิ่งที่ต้องการให้บรรลุผล โดยก่อนที่จะใช้แนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงาน มักจะเป็นการบริหารโดยยึดกิจกรรมเป็นหลัก (เราจะทำอะไร)

ปัจจัยของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

- การกำหนดแผนผลการปฏิบัติงานที่รวมถึงระบบกำหนดเป้าหมาย
- การดำเนินกิจกรรมตามเป้าหมายและแผนผลปฏิบัติงาน
- การวัดผลการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะผลการปฏิบัติงานที่มุ่งสัมฤทธิ์ผล
- การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของผลการปฏิบัติงานต่อสาธารณะ
- การบริหารโดยใช้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน (ใช้ผลลัพธ์ในการบริหาร)
- มอบอำนาจการบริหาร

ปัจจัยของแผนผลการปฏิบัติงาน

- การกำหนดพันธกิจ
- การกำหนดเป้าหมาย เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์และเชิงปฏิบัติการ
- การกำหนดมาตรการการปฏิบัติงานและวิธีการวัดผลการปฏิบัติงาน
- การกำหนดแผนกิจกรรม

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานในเกาหลี

การวัดผลที่ดำเนินการด้วยตนเอง แบ่งเป็นการวัดผลโครงการตามนโยบาย เป็นส่วนหนึ่งของโครงการตามงบประมาณ การวัดผลการบริหารองค์กร การวัดผลการบริหารงานบุคคลและการวัดผลการบริหารข้อมูลข่าวสาร

- ความยากลำบากของการวัดผลการปฏิบัติงาน

การวัดผลกรณีพิเศษ

- การวัดผลการปฏิรูปการบริหาร
- การวัดผลความพึงพอใจของประชาชน
- การวัดผลโครงการต่างๆที่ขึ้นต่อประธานาธิบดี

ประเด็นสำคัญเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน

- อะไรคือเป้าหมายของการนิยามผลการปฏิบัติงาน
- อะไรคือมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานตามระเบียบการบริหารผลการปฏิบัติงาน
- จะวัดและเก็บข้อมูลผลการปฏิบัติงานอย่างไร
- จะใช้ข้อมูลข่าวสารผลการปฏิบัติงานอย่างไร

วิธีการกำหนดเป้าหมาย

- ตั้งเป้าหมายโดยมีองค์ประกอบของระบบเป้าหมายคือ

พันธกิจ : มีการกำหนดให้หน่วยงานหนึ่งมีความรับผิดชอบหน้าที่หลัก

วิสัยทัศน์ : อนาคตที่ปรารถนาของหน่วยงาน ในลักษณะความสำเร็จพันธกิจต่างๆ

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 จัดทำ หรือนำไปใช้ในมาตรการการวัด

- ประเภทของมาตรการการวัดผลการปฏิบัติงาน, มี 3 ลักษณะ คือ

1. วัด input, output, workload และ outcome

2. วัดประสิทธิภาพ(เชิงคุณภาพ) และประสิทธิผล (เชิงปริมาณ)

3. ในระบบบริหารผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลลัพธ์จะใช้ผลลัพธ์หรืออย่างน้อยผลผลิตเป็นฐานวัด

วิธีการกำหนดมาตรการการวัดผลการปฏิบัติงาน

- มาตรการการวัดกิจกรรมหรือปริมาณงาน

วัดผลการปฏิบัติงานในลักษณะกิจกรรมหรือปริมาณงาน

วิธีการวัดกิจกรรมหรือปริมาณงาน อาจทำได้โดย

- อธิบายว่ากิจกรรมประเภทใดมักทำเป็นปกติ

- จำแนกกิจกรรมที่กำหนด

- กำหนดมาตรการการวัดให้แสดงถึงขนาดและคุณภาพของกิจกรรมที่จำแนกไว้

ตัวอย่างของมาตรการการวัดปริมาณงานและกิจกรรม

- จำนวนของกรณีที่ลงทะเบียน กรณีที่ดำเนินการ
- ระยะทางที่ตรวจการของตำรวจ

เป้าของการใช้มาตรการการวัดปริมาณและกิจกรรม

- เหมาะที่สุดสำหรับใช้กับบุคคลหรือองค์กรที่ไม่สามารถจะควบคุมผลสุดท้ายของงานได้ทั้งหมด
- ,มักจะเหมาะสมที่สุดกับพนักงานและงานขั้นพื้นฐาน

มาตรการการวัดผลผลิต

วัดผลผลิตของกิจกรรมซึ่งเป็นผลผลิตสุดท้าย

วิธีกำหนดมาตรการการวัดผลผลิต

- กำหนดผลผลิตสุดท้าย ที่เกิดจากกิจกรรม
- ระบุมาตรการการวัดที่แสดงถึงขนาดและคุณภาพของผลผลิต
- มาตรการการวัดเชิงประสิทธิผลอาจนำมาใช้ได้เพื่อสร้างความเป็นมาตรฐาน (เช่น จำนวนรถยนต์ที่ผลิตได้ เวลาที่ใช้

ในการผลิตรถยนต์ปีละคัน)

ตัวอย่างมาตรการการวัดผลผลิต

- จำนวนผู้สำเร็จการฝึกอบรม
- ถนนที่สร้างเสร็จ
- จำนวนรายงานการวิจัยที่จัดพิมพ์
- จำนวนคดีที่ตัดสินลงโทษ

เป้าในการใช้มาตรการการวัดผลผลิต

- ในขั้นที่ผลิตผลหรืองานสำเร็จ
- มักจะเหมาะสมกับระดับขององค์กร
- ณ จุดที่งานเสร็จสิ้น
- ใช้ประกอบและสนับสนุนมาตรการการวัดผลลัพธ์

มาตรการการวัดผลลัพธ์

วัดผลลัพธ์ ผลกระทบของผลผลิตสุดท้าย

- บรรลุระดับที่เป้าหมายได้เร็วกำหนดไว้
- คุณภาพของบริการที่ให้
- สถานะของปัญหาซึ่งกำหนดไว้ว่าต้องแก้ไข

วิธีกำหนดมาตรการการวัดผลลัพธ์

- บรรลุเป้าหมายและผลลัพธ์ที่คาดหวังของโครงการหรือนโยบายคืออะไร
- การเปลี่ยนแปลงอะไรที่คาดว่าจะเกิดขึ้นต่อชุมชนหรือประชาชน
- ผลกระทบในมุมมองที่เป็นเชิงไม่คาดฝันในระยะสั้นและระยะยาวที่อาจเกิดขึ้นคืออะไร
- ผลลัพธ์หรือผลกระทบชนิดใดที่คาดว่าจะได้รับโดยชุมชนหรือประชาชนเมื่อโครงการหรือนโยบายสิ้นสุดลง
- อะไรเป็นปัจจัยที่กำหนดคุณภาพของบริการ (การเข้าถึงได้ ระยะเวลาที่รวดเร็ว ความสุภาพ ความเหมาะสม)

ตัวอย่างมาตรการการวัดผลผลิต

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

ตัวอย่างมาตรการวัดผลลัพธ์

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

เป้าของการใช้มาตรการการวัดผลลัพธ์

- ใช้ในชั้นที่งานหรือผลิตภัณฑ์เสร็จสิ้นกระบวนการ
- มักจะเหมาะสมกับผลกระทบในระดับองค์กรหรือภารกิจ

ข้อควรคำนึงในการกำหนดมาตรการการวัดผลปฏิบัติงาน

ข้อมูลข่าวสารผลการปฏิบัติงานจัดทำสำหรับใคร

- ประธานาธิบดี สภา ประชาชน ควรเป็นข้อมูลข่าวสารผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร และเน้นเชิงผลลัพธ์
- หัวหน้าองค์กรหรือสถาบัน ควรเป็นข้อมูลระดับองค์กรหรือระดับบุคคล และเน้นเชิงผลผลิตหรือปริมาณงาน

ควรจัดทำทั้งวิธีการจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน

- วิธีการจากบนลงล่างใช้สำหรับบุคคลที่ต้องการใช้ข้อมูลข่าวสารผลการปฏิบัติงาน
- วิธีการจากล่างขึ้นบน ใช้สำหรับผู้ที่ถูกประเมินผล

ผลกระทบที่ไม่ได้ตั้งใจของการมาตรการการวัดผลการปฏิบัติงาน

- มาตรการการวัดจะวัดได้เฉพาะสิ่งที่สามารถวัดได้
- จะมีการปฏิบัติงานเฉพาะในสิ่งที่มีการวัดเท่านั้น

4. Performance Management System in Singapore Public Sector

By Mr. Cheong Seng Meng, Housing & Development Board, Singapore

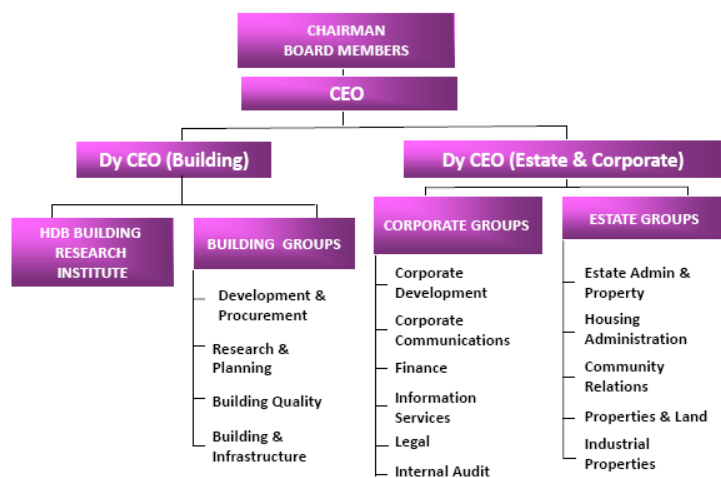
ความเป็นมา

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 บ้านและคอนโดมิเนียมของการเคหะ ครอบงำแบ่งตลาดเกือบ 910,000 ยูนิต (คิดเป็น 77%) ที่เหลืออีก 277,000 ยูนิต (คิดเป็น 23%) เป็นที่พักอาศัยของเอกชน คอนโดมิเนียมของการเคหะ มีห้องหลายประเภท เช่น 2-5 ห้อง เพื่อตอบสนองต่อความต้องการที่แตกต่างกันและกำลังซื้อของประชาชน

หน้าที่หลักของ HDB

- จัดสร้างที่พักอาศัยที่มีคุณภาพและราคาเหมาะสม
- 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

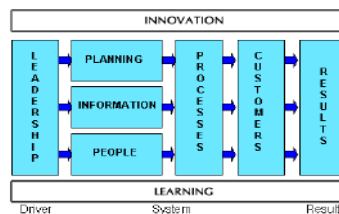
Performance Management System (PMS)

เป็นกระบวนการที่มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเน้นผลงานและกระบวนการ ปัจจุบัน มีการนำรูปแบบของ SQA มาใช้ ดังแผนภาพข้างล่างนี้

Current PMS – Using the SQA Model

Overview

- Leadership
- Planning
- Information
- People
- Processes
- Customers
- Results



ภาพที่ 2 Performance Management System ในปัจจุบันของ HDB

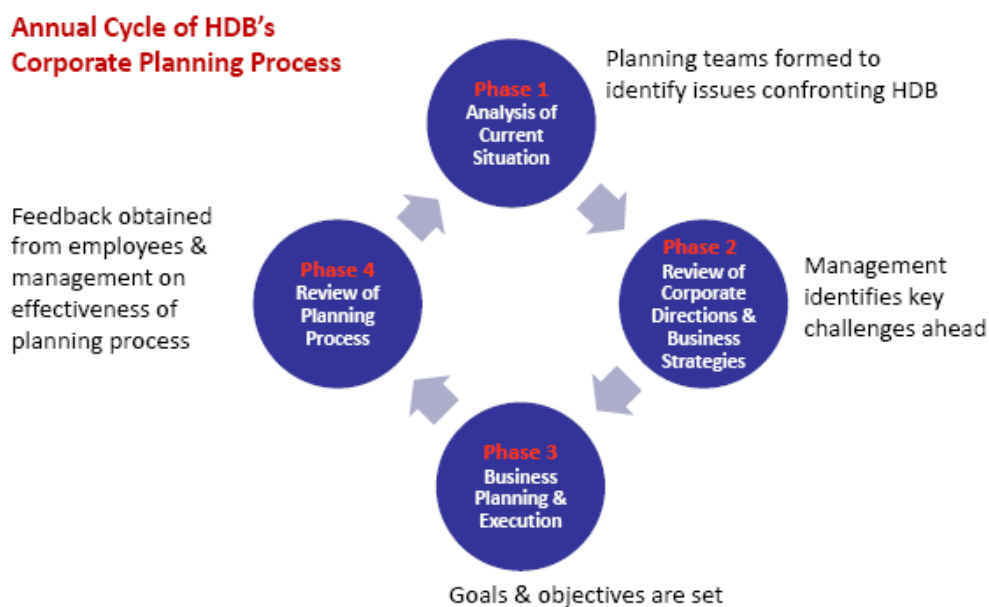
ภาวะความเป็นผู้นำ

HDB มีกิจกรรมหลายอย่างที่ได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากผู้บริหารระดับสูง เช่น

- ผู้ว่าการการเคหะฯ และผู้บริหารระดับสูงลงมาให้บริการลูกค้าและตักอาหารเช้าให้แก่พนักงานด้วยตนเอง
- ผู้บริหารระดับสูงเดินเยี่ยมชมการปฏิบัติงานจริงของพนักงานโดยไม่มีเครื่องจักรหน้า 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: แบบสอบถามความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ทุกๆ 2 ปี ซึ่งเจ้าหน้าที่สามารถให้คะแนนประสิทธิภาพของการจัดการได้

การวางแผน

กระบวนการวางแผนของ HDB ดังแสดงในแผนภาพที่ 3



ภาพที่ 3 กระบวนการวางแผนของ HDB

Phase 1 Analysis of Current Situation: มีการจัด workshop ของพนักงานเพื่อร่วมกันค้นหาปัญหาที่ HDB เผชิญ อยู่ รวมทั้งเสนอวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร และจัดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้บริหาร ระดับสูงกับพนักงาน นอกจากนี้ ยังมีการจัดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างลูกค้าในเรื่องวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร

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

Phase 3 Business Planning & Execution: มีการจัด workshop เพื่อให้แต่ละแผนกได้มีโอกาสแลกเปลี่ยน ประสบการณ์ของปีที่ผ่านมา และแผนสำหรับอนาคตที่สอดคล้องกับแผนหลัก มีการประชุมประจำปีของ พนักงานเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นอกจากนี้ ผู้บริหารระดับสูงยังมีโอกาสได้กล่าวถึงงานหลักๆ ขององค์กร

Phase 4 Review of Planning Process: รับฟังเสียงสะท้อนจากพนักงานและผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับประสิทธิภาพ ของกระบวนการวางแผน มีการทำการศึกษาเปรียบเทียบเพื่อเรียนรู้จาก best practices มีการ วางเป้าหมายระยะสั้นและเป้าหมายระยะยาว

ข้อมูล

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

HDB มีสายด่วนซึ่งไม่คิดค่าโทรศัพท์ไว้คอยบริการลูกค้าตลอด 24 ชั่วโมง จากนั้น เรื่องร้องเรียนจะถูกกระจายไป ตามหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง แฟ้มข้อร้องเรียนมีการจัดเก็บไว้ในรูปอิเล็กทรอนิกส์ไฟล์ เพื่อสะดวกในการสืบค้นข้อมูล เมื่อ ลูกค้าโทรศัพท์เข้ามาที่ศูนย์ ระบบจะทำการเรียกข้อมูลส่วนตัวของลูกค้า และเรื่องที่ลูกค้าเคยติดต่อในอดีตขึ้นมาโดย อัตโนมัติ เจ้าหน้าที่จึงมีข้อมูลเบื้องต้นที่จะให้บริการลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ HDB ยังมีการทำงานเชิงรุกด้วยการให้ บริการต่างๆ ผ่านมือถือ

ประสิทธิผลของการจัดการข้อมูลวัดโดย

1. ความน่าเชื่อถือและตรงเวลาของข้อมูล (Reliability & timeliness information) ซึ่งขึ้นกับนโยบายในการ จัดการข้อมูล
2. การเข้าถึงและกระจายข้อมูล (Accessibility & Dissemination)
3. ความปลอดภัยของข้อมูล (Security)
4. ความมีประโยชน์ของข้อมูล (Usefulness of information) ใช้กระบวนการทบทวนตรวจสอบหลังการ นำไปใช้

ทรัพยากรบุคคล

เป้าหมายและกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังแสดงในแผนภาพที่ 4

HR Objectives & Strategies



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 สำเนียงต่อองค์กร เป็นต้น
 - 2.2 การพัฒนาด้านวิชาการ ด้วยการให้ทุนฝึกอบรมและทุนศึกษาต่อ
 - 2.3 การพัฒนาด้านเทคนิค เน้นทักษะในการปฏิบัติงาน เช่น การวางแผนเมือง การจัดการอสังหาริมทรัพย์ วิศวกรรมโยธา การเงิน กฎหมาย เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้นนอกจากนี้ 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) มีการสื่อสารระหว่างพนักงานและผู้บริหารระดับกลางและระดับสูงผ่านกิจกรรมต่างๆ 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 รูปแบบที่ไม่เป็นตัว

เงิน เช่น โอกาสในการร่วมกิจกรรมกับโครงการใดๆ ที่ไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ รางวัลเกียรติยศสำหรับผู้
ที่ร่วมงานกับ HDB เป็นเวลา 10 - 45 ปี รางวัลนวัตกรรมดีเด่น รางวัลสำหรับพนักงานที่บริการลูกค้าดีเยี่ยม จากการใช้
แบบสอบถามถึงความพึงพอใจในการทำงานกับ 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 มุ่งเน้น
นวัตกรรมในด้านต่างๆ คือ

- ตัวผลิตภัณฑ์ มีการแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่มีการปรับปรุงด้านคุณภาพ เทคนิค หรือการใช้งานสะดวก
ขึ้น
- การบริการ มีการสร้างสรรค์งานบริการใหม่ๆ ที่เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า
- ขั้นตอนการทำงาน มีการใช้วิธีการใหม่ๆ หรือลดขั้นตอนในการทำงานที่ช่วยให้งานดีขึ้น
- นโยบาย มีการนำแผนปฏิบัติการใหม่ๆ มาช่วยในการตัดสินใจ หรือมีการปรับกฎระเบียบให้เอื้อต่อการทำงาน
มากขึ้น
- รูปแบบธุรกิจ มีการนำรูปแบบใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารงานที่ส่งผลดีต่อองค์กร

HDB จัดตั้งคณะกรรมการที่ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงและตัวแทนของพนักงานจากทุกส่วน ช่วยในการ
ขับเคลื่อนให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ในองค์กรผ่านการจัดประกวดนวัตกรรมเป็นประจำทุกปี เปิดกว้างในการรับฟัง
ข้อเสนอแนะจากพนักงานทุกคน ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบของเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ หรือการจัดงานต่างๆ โดยจำนวนของ
นวัตกรรมที่ส่งเข้าประกวดจากจำนวน 40 ชิ้นงาน ในปี พ.ศ. 2551 เป็นจำนวน 46 ชิ้นงาน ในปี พ.ศ. 2554

ลูกค้า

ลูกค้าของ HDB มีหลายกลุ่มและหลากหลายความต้องการ การเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้าแต่ละคนจึง
เป็นเรื่องสำคัญ โดยการใช้การทบทวนการให้บริการและขั้นตอนการทำงาน มีการตกแต่งบริเวณต้อนรับลูกค้าให้สวยงาม
มีพนักงานที่มีความรู้และยินดีให้บริการ HDB มีการมอบรางวัลให้กับพนักงานที่บริการลูกค้ายอดเยี่ยม ภายใต้
แนวความคิด M.A.G.I.C. Framework (Making A Great Impression on Customers) โดยการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างจิต
บริการให้กับพนักงาน จัดฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้และทักษะ มีการประเมินคุณภาพในการให้บริการของพนักงาน และ
มีการมอบรางวัลให้กับพนักงานที่บริการลูกค้ายอดเยี่ยม นอกจากนี้ HDB ยังมีการทำงานเชิงรุกด้วยการมีโครงการ
รับประกันคุณภาพของวัสดุก่อสร้างนานกว่าผู้ก่อสร้างรายอื่นๆ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า

วิธีการที่ใช้ในการประเมินคุณภาพการให้บริการ ได้แก่ แบบสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า การวิเคราะห์ผล
สะท้อนจากลูกค้า การประเมินการบริการภายในองค์กร การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในกลุ่มย่อย การศึกษาเปรียบเทียบ
จากองค์กรต้นแบบ การสำรวจสภาพแวดล้อม การทบทวนกฎระเบียบ ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ HDB ได้รับรางวัลทั้ง
ระดับประเทศ อาทิเช่น Singapore Quality Award 2008, Public Service Premier Award 2010 และระดับนานาชาติ
มากมาย 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 เปิดโอกาสให้ลูกค้าได้แสดงความคิดเห็นต่อนโยบายหรือโครงการที่จะนำไปปฏิบัติ รับฟังความจำเป็นพื้นฐานและความต้องการของลูกค้า

5. การบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานผ่านแนวคิดทางวัฒนธรรมท้องถิ่น

บรรยายโดย Mr. I Ketut Sudikerta รองผู้ว่าการเขตปกครอง Badung บรรยายสรุปประกอบการดูงานของคณะผู้เข้าร่วมประชุม “การประชุมเพื่อการศึกษาการบริหารผลการปฏิบัติงานของภาครัฐ”

ข้อมูลเบื้องต้น เขตปกครองบาดุง

เขตปกครองบาดุง ตั้งอยู่ทางตอนใต้ของเกาะบาหลี โดยเป็นหนึ่งในแปดเขตปกครอง และหนึ่งเทศบาล ของจังหวัดบาหลี มีลักษณะพื้นที่ยาวจากเหนือลงใต้ คล้ายใบหอกกรีซ มีเนื้อที่ราว 418.52 ตารางกิโลเมตร (คิดเป็น 7.43% ของเนื้อที่บนเกาะบาหลีโดยประมาณ) ประกอบด้วย 6 ตำบล 62 หมู่บ้าน 120 หมู่บ้านดั้งเดิม 547 หมู่ชุมชน ประชากร 543,332 คน (สำรวจในปี 2553) ส่วนใหญ่ประกอบอาชีพหลัก 3 ด้าน คือ การท่องเที่ยว เกษตรกรรมและหัตถศิลป์พื้นบ้าน และจัดเขตการพัฒนาตามสภาพภูมิศาสตร์และเศรษฐกิจสังคมเป็น 3 ส่วน คือ ทางตอนเหนือ กลางและใต้

เขตทางตอนเหนือ (ตำบล Petang, Abiansemai) เป็นเขตภูเขา มีการเกษตร ปศุสัตว์ การท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ การท่องเที่ยวเชิงเกษตร เขตนี้เป็นเขตการพัฒนาเพื่อการอนุรักษ์ การเพาะปลูกแบบหลากหลายและการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์

เขตตอนกลาง (ตำบล Mengwi) เป็นพื้นที่ราชการศูนย์กลางการคมนาคม โรงพยาบาล ธุรกิจ นอกจากนี้ยังมีพื้นที่การปลูกข้าว อุตสาหกรรมพื้นบ้าน การเคหะ การศึกษา การค้า บริการและการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม

เขตตอนใต้ (ตำบล 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

วิสัยทัศน์ของบาดุง

“ทำงานร่วมกันเพื่อพัฒนาบาดุงอันสงบและเริ่มสร้างจิตวิญญาณตามหลักไตรสรณะความสุข”

พันธกิจของบาดุง

1. เพิ่มกิจกรรมทางศาสนา ศิลปวัฒนธรรมและดำรงวัฒนธรรมพื้นบ้านไว้เพื่ออนุรักษ์เอกลักษณ์ทางวัฒนธรรม
2. ปรับปรุงคุณภาพและความสามารถแข่งขันทางทรัพยากรบุคคล
3. บริหารระบบประชากรและเพิ่มสวัสดิการสังคม
4. ปรับปรุงเศรษฐกิจที่มุ่งเน้นชุมชน โดยสนับสนุนด้วยบรรยากาศการร่วมมือกัน
5. บังคับใช้กฎหมายและเพิ่มการยึดหลักกฎหมาย
6. ประยุกต์ใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและการปกครองที่สุจริต
7. บริหารความเป็นอิสระของภูมิภาคที่เหมาะสม
8. สร้างความสมดุลและการพัฒนาที่กลมกลืนตามภารกิจของภูมิภาค
9. อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

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 :

- กระตุ้นสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจโดยดูตามศักยภาพท้องถิ่น
- เขตเหนือ การเกษตร ท่องเที่ยว OTOP
- เขตกลาง การเกษตร ท่องเที่ยว อุตสาหกรรม
- เขตใต้ การค้า ท่องเที่ยว ศูนย์การค้า MICE

3. Pro Poor :

- บริหารความยากจนโดยดูทั้งด้านโครงสร้าง (เพิ่มความแข็งแกร่ง ลดช่องว่างและกระจายรายได้) และด้านวัฒนธรรม (พัฒนาฝีมือแรงงานและเพิ่มความต้องการความสำเร็จ)
- ตัดวงจรชั่วร้ายแห่งความยากจนผ่านโครงการป้องกันเชิงสังคมและโครงการย่อยๆ

4. Pro Culture :

- ให้อาณาวัฒนธรรมเป็นรากฐานการท่องเที่ยว
- รายได้จากการท่องเที่ยวย้อนกลับมาพัฒนาศูนย์วัฒนธรรมและด้านศาสนา
- สนับสนุนงบประมาณด้านงานเชิงวัฒนธรรม แสดงศิลปะ บูรณะโบสถ์และพัฒนาสื่อจารึกโบราณให้เป็นอิเล็กทรอนิกส์

5. Pro Environment :

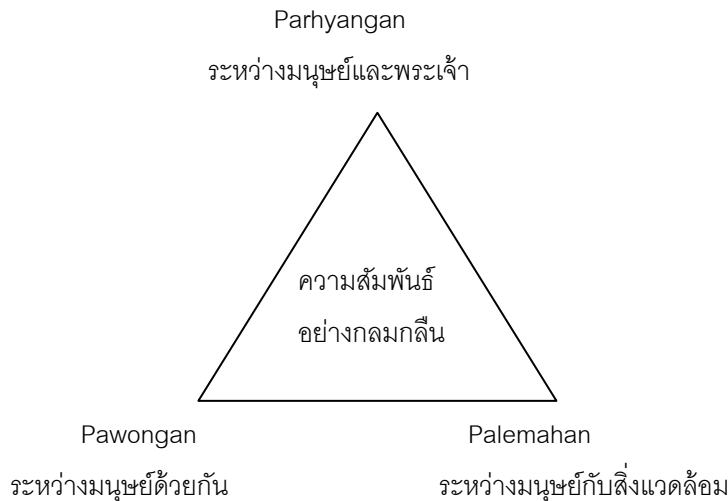
- พัฒนาระบบบำบัดน้ำเสียแบบบูรณาการ
- บริหารขยะพลาสติก
- การนำมาใช้ใหม่ ลดปริมาณ
- จัดการขยะแบบบูรณาการในหมู่บ้าน
- โครงการเมืองสีเขียว
- บริหารชายฝั่ง
- จัดการระบบดูดซับน้ำในบ้านเรือน

การบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานผ่านแนวคิดทางวัฒนธรรมท้องถิ่น

ระบบบริหารพนักงานของผู้บริหารการปกครองบางดุงเชื่อมโยงอย่างแนบแน่นกับความเชื่อ วัฒนธรรมท้องถิ่น โครงสร้างองค์กร กฎระเบียบ

ระบบความเชื่อ/วัฒนธรรมท้องถิ่น

วิถีชีวิตของชาวบาหลี่เกี่ยวข้องกับความเชื่อ ซึ่งได้ชี้นำเกี่ยวกับชีวิตในแบบที่เป็นส่วนย่อยของระบบสังคมโดยรวม ระบบความเชื่อได้นำมาปรับใช้ในการปกครอง ดังเช่นหลักไตรสรณะสู่ความสุข (Tri Hita Karana)



ความสัมพันธ์อย่างกลมกลืนใน 3 ลักษณะข้างต้นเป็นสาเหตุที่นำไปสู่ความสุข 3 ประการและยังสามารถปรับใช้ในระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี กล่าวคือ

หลัก Parhyangan เป็นแนวทางกระตุ้นการปฏิบัติงาน เพราะเป็นหลักคำสอนให้ทำงานเป็นปฏิบัติบูชาต่อพระเจ้าสูงสุด โดยการรักษาค่านิยมนี้ สภาพแวดล้อมในที่ทำงานจะเอื้อต่อกิจการทางศาสนา มีการสร้างโบสถ์ในศูนย์ชุมชน ธุรกิจในเมือง ซึ่งมีการภาวนาสวดเป็นประจำ

หลัก Pawongan เป็นหลักที่เน้นสัมพันธ์ภาพที่กลมกลืนของระบบในหน่วยงานทั้งหลาย ทุกคนจะได้รับรายได้ขั้นพื้นฐานเพิ่มขึ้นตามประสบการณ์ วุฒิการศึกษา การมีความรับผิดชอบในแต่ละด้าน และงานที่มีความเสี่ยงสูง

หลัก Palemahan การคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม มีการสร้างศูนย์ธุรกิจในเมืองปี พ.ศ. 2551 โดยมีส่วนงานทุกส่วนผนวกในศูนย์ ทำให้การบริหารภาครัฐรวมศูนย์ทั้งหมดและเน้นธรรมชาติสีเขียวในการออกแบบที่ทำงาน เว้น 40% ของที่ดินเป็นพื้นที่โล่งและสีเขียว

จากการใช้ค่านิยมท้องถิ่นตามหลักทั้ง 3 อย่างจริงจัง พบว่า ตลอดปีที่ผ่านมาความก้าวหน้าอย่างน่าพอใจ ซึ่งก็คือผลงานของพนักงานทั้งสิ้น ผลสัมฤทธิ์ได้แก่ GDP ที่เติบโตสูงขึ้นตลอดปี พ.ศ. 2548-2554 ที่ผ่านมา โดยอัตราดังกล่าวยังสูงกว่าการเติบโตของบาหลี่และรัฐบาลกลางด้วย การมีสถิติภาษีโรงแรมและร้านอาหาร รายได้ภูมิภาคและรายจ่ายที่สูงขึ้นมาก การมีอัตราความยากจนที่ลดลง และดัชนีการพัฒนายุทธศาสตร์ที่สูงกว่าบาหลี่และของชาติอย่างชัดเจน

บทสรุป

1. การบริหารและการกระตุ้นจิตใจพนักงานรัฐบาลท้องถิ่นของเขตปกครองบาดุง ปรับใช้ระบบความเชื่อท้องถิ่น ที่เรียกว่า Tri Hita Karana
2. จากหลักข้างต้นพนักงานตระหนักถึง การทำงานเป็นรูปแบบหนึ่ง ของบริการที่ให้แก่พระเจ้าสูงสุดและสิ่งแวดล้อม
3. การบริหารนี้ เชื่อว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่สร้างและรักษาชีวิตอันกลมกลืน และผลการปฏิบัติงานวัดได้จากตัวชี้วัดการ พัฒนาหลายประการ ซึ่งมีความก้าวหน้าอย่างชัดเจน

7. Country paper of India: ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานในการบริหารภาครัฐของอินเดีย

By Ms. Durre Shahwar – Manager/HR, Bharat Heavy Electricals Limited, India

ประเทศอินเดียนับว่าเป็นประเทศที่มีอารยธรรมเก่าแก่ถึง 5,000 ปี จึงมีความหลากหลายทางภาษา และวัฒนธรรม ด้วยประชากรถึง 1,200 ล้านคน มีภาษาราชการ 18 ภาษา ภาษาพูดที่ใช้กันทั่วไป 325 ภาษา และภาษาท้องถิ่น 1,652 ภาษา อินเดียมีพื้นที่กว้างใหญ่ถึง 3.28 ล้านตารางกิโลเมตร ประกอบไปด้วย 28 รัฐและ 7 เขตปกครองพิเศษ



BHEL บริษัทยักษ์ใหญ่ทางวิศวกรรมของอินเดีย

ผู้บรรยายได้ยกบริษัท BHEL ซึ่งเป็นองค์กรที่มีการนำเอาการจัดการผลการปฏิบัติงานมาใช้ ซึ่ง BHEL นับว่าเป็นองค์กรที่มีความสำคัญกับอินเดียโดยมีรายละเอียดดังนี้

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

2) BHEL เป็นแกนหลักของเศรษฐกิจประเทศอินเดีย ในการผลิตพลังงาน สามารถผลิตพลังงานให้อินเดียถึงร้อยละ 69 กำลังการผลิตมากกว่า 175,000 เมกกะวัตต์ จากพลังงานความร้อน ก๊าซธรรมชาติ พลังงานน้ำ นิวเคลียร์และพลังงานแสงอาทิตย์ นอกจากนี้ BHEL ยังมีกิจการการขนส่ง อุตสาหกรรม การทหาร โดยนับว่าเป็นผู้ประกอบการราย ใหญ่ที่สุดของประเทศ

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 ทุกๆ 3 ใน 4 ของครัวเรือนอินเดียใช้พลังงานจาก BHEL

จุดเด่นที่สำคัญอีกประการของ BHEL คือเทคโนโลยี โดย

-มีการลงทุนด้านวิจัยและพัฒนาเป็นลำดับที่ 2 ของประเทศ

-ปัจจุบัน BHEL มีการวิจัยและพัฒนาอยู่ในระดับโลก (ได้รับรางวัลนวัตกรรม CTI-Thompson Reuters ในปี

2010

-นิตยสาร Forbes จัดลำดับ BHEL อยู่ในอันดับ 9 ในบริษัทที่มีนวัตกรรมมากที่สุด 100 ลำดับแรก

(กรกฎาคม 2011)

วิสัยทัศน์ ของ BHEL

ผู้ประกอบการด้านวิศวกรรมระดับโลกเพื่อตอบสนองอนาคตที่ดีกว่า

พันธกิจของ BHEL

ตอบสนองธุรกิจอย่างยั่งยืนในภาคพลังงานอุตสาหกรรมและโครงสร้างพื้นฐาน

คุณค่า

1) การบริหารจัดการ : เป็นผู้รับใช้ต่อผู้ถือหุ้นและมีความรับผิดชอบต่ออย่างสูงยิ่ง

2) ความเคารพ : BHEL ได้ให้คุณค่าของแต่ละบุคคล

มีความเชื่อในเกียรติศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และเคารพต่อการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

3) ความยอดเยี่ยม : BHEL ได้ให้พันธสัญญาต่อการให้สิ่งที่ยอดเยี่ยมในสิ่งที่ทำเสมอ

4) ความจงรักภักดี : BHEL มีความจงรักภักดีต่อลูกค้า บริษัทและบริษัทอื่นๆด้วย

5) ความซื่อสัตย์ : BHEL ปฏิบัติงานด้วยมาตรฐานทางจริยธรรมที่สูงที่สุดแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมที่ซื่อตรงเหมาะสมและยุติธรรม ซึ่งได้อุทิศตัวทั้งระดับบุคคลและสถาบันอย่างสูงสุด

6) พันธสัญญา : BHEL ได้ตั้งมาตรฐานการปฏิบัติงานทั้งในระดับบุคคลและทีมอย่างสูง

7) นวัตกรรม : BHEL ได้สนับสนุนการพัฒนาเทคโนโลยีผลิตภัณฑ์ กระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อการบริหารและบริการที่ดีกว่า

8) การทำงานเป็นทีม : BHEL

มีการทำงานเป็นทีมเพื่อตอบสนองและบริการลูกค้าด้วยความสัมพันธ์ที่ดี

ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานใน BHEL

การบริหารผลการปฏิบัติงานใน BHEL ได้ถูกนำไปปฏิบัติระหว่างปี 2002-2003

โดยนับว่าเป็นองค์กรแรกที่ปรับใช้ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานที่ใช้ฐานทางอินเทอร์เน็ตสำหรับผู้บริหาร และ BHEL ถือเป็นองค์กรต้นแบบให้หน่วยงานภาครัฐอื่นๆปรับใช้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานอีกด้วย

สำหรับเหตุผลที่จะต้องมีการบริหารผลการปฏิบัติงานแนวใหม่ในภาครัฐของอินเดียมีดังนี้

1) การตัดสินใจในการบริหารหรือผู้บริหารควรเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงาน

2) มีความต้องการที่จะมีระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่เข้มแข็งระหว่างระดับที่แตกต่างกัน

3) การจ่ายค่าตอบแทนที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ที่จะมีฐานจากคะแนนผลการปฏิบัติงาน
ณ สิ้นปี

กรอบแนวคิดการจัดการผลการปฏิบัติงาน

การวางแผนผลการปฏิบัติงาน (อะไรที่ต้องทำและทำอย่างไร)

การก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงาน (ให้การสนับสนุน)

ประเมินผลและการทบทวน (การวัดผลในสิ่งที่ได้ทำไปแล้ว)

ผลสะท้อนกลับและการให้คำปรึกษา (สิ่งที่ได้ทำไปแล้ว/ยังไม่ได้ทำ)

การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน (ช่วยปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น)

การให้รางวัลและตระหนักรู้ (สิ่งที่เสริมเพิ่มเติม)

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของ BHEL

ระบบนี้ในองค์กร BHEL เรียกกันในาม "MAP" ก้าวไปข้างหน้าด้วยผลการปฏิบัติงาน



จากโลโก้ของ MAP แสดงให้เห็นถึง

- ความยอดเยี่ยม
- มุ่งเน้นให้คนเป็นศูนย์กลางของระบบ
- การเจริญเติบโตโดยผ่านผลการปฏิบัติงาน
- การจัดวางอย่างเป็นระบบ
- การวัดผล

คำอธิบายเพิ่มเติมต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน

- 1) การจัดวางอย่างเป็นระบบ : ผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับ

เป้าหมายของ BHEL

- 2) วัตถุประสงค์ :

การวัดผลการปฏิบัติงานอย่างมีเป้าประสงค์จากพื้นฐานบนเป้าหมายที่ระบุไว้ตอนต้นปี

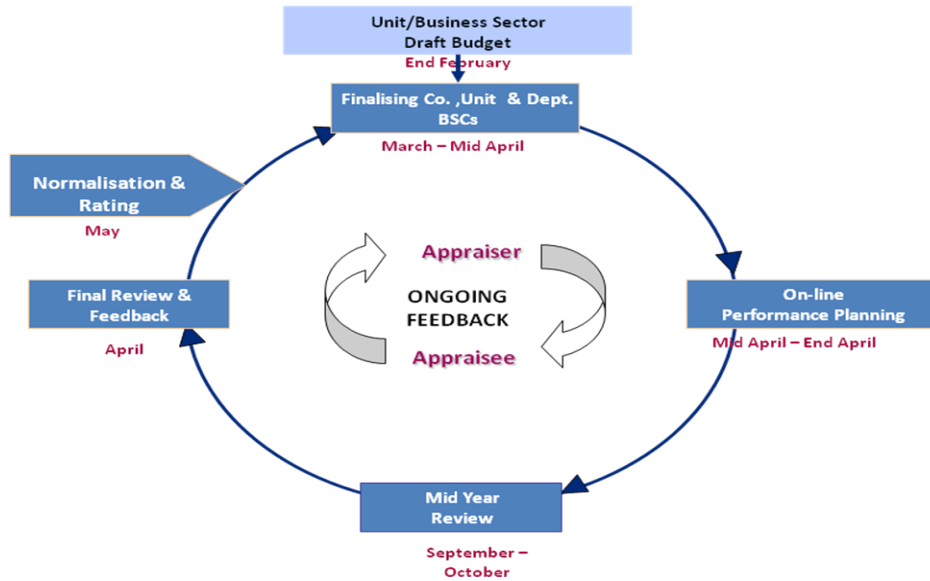
- 3) ความโปร่งใส : กระบวนการที่โปร่งใสตรวจสอบได้ของการกำหนดเป้าหมายและมีการวัดผลถึง

ความสำเร็จที่แท้จริง

- 4) ความสม่ำเสมอ : การประยุกต์ใช้อย่างสม่ำเสมอของเครื่องมือระหว่างองค์กร

- 5) ความแตกต่าง : พนักงานมีระดับการวัดที่แตกต่างกัน ณ สิ้นปี

วัฏจักรผลการปฏิบัติงาน



ความสอดคล้องในการกำหนดเป้าหมาย

บัตรคะแนนสมดุล

- นำมาใช้ในปี 2003-2004 ในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ไปสู่ระดับปฏิบัติ
- มุ่งเน้นใน 4 มิติ ได้แก่ การเงิน, ลูกค้า, กระบวนการภายในและการเติบโตเรียนรู้
- เป้าหมายของทุกปีได้มาจากแผนกลยุทธ์และงบประมาณประจำปี
- การลดหลั่นของเป้าหมายระดับบัตรคะแนนของบริษัทสู่ระดับบุคคล
- การจัดระเบียบผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลที่มุ่งความสำเร็จของวัตถุประสงค์กลยุทธ์ทางธุรกิจ

การจัดลำดับวัตถุประสงค์ตามกลยุทธ์ต่อระดับบุคคลตามการลำดับ

ปัจจัยนำเข้าสำหรับบัตรคะแนนสมดุล

- แม่บทกลยุทธ์
- บันทึกความเข้าใจกับรัฐบาล
- งบประมาณประจำปีของบริษัท

ระดับของบัตรคะแนนสมดุลย์และเป้าหมายที่ลดหลั่นลงมา

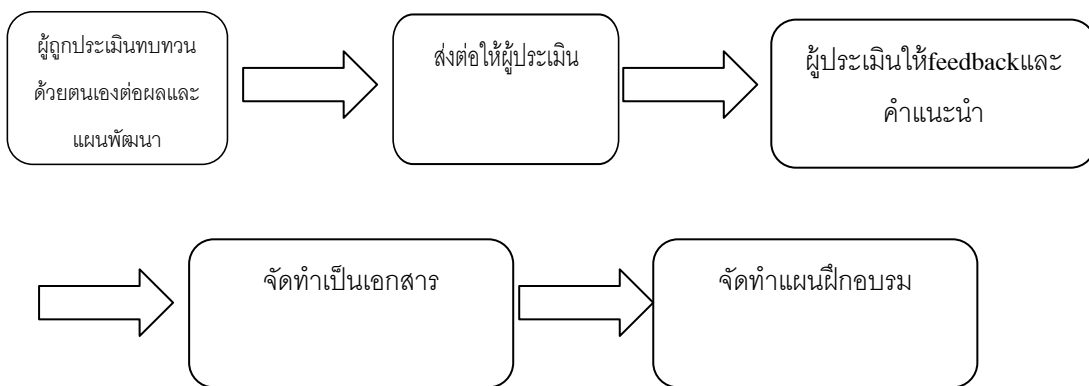
กระบวนการทำงานของการบริหารผลการปฏิบัติงาน (การประเมินและผลสะท้อนกลับ)

การทบทวนกลางปี

- ระยะเวลา กันยายนถึงตุลาคม

- วัตถุประสงค์

1. การทบทวนและนำไปสู่ความสำเร็จ
2. ทำให้เกิดความมั่นใจในแนวทางที่ถูกต้อง
3. การสร้างแผนพัฒนา
4. ระยะเวลาสำหรับการให้คำปรึกษาแนะนำและผลสะท้อนกลับ
5. กระบวนการ



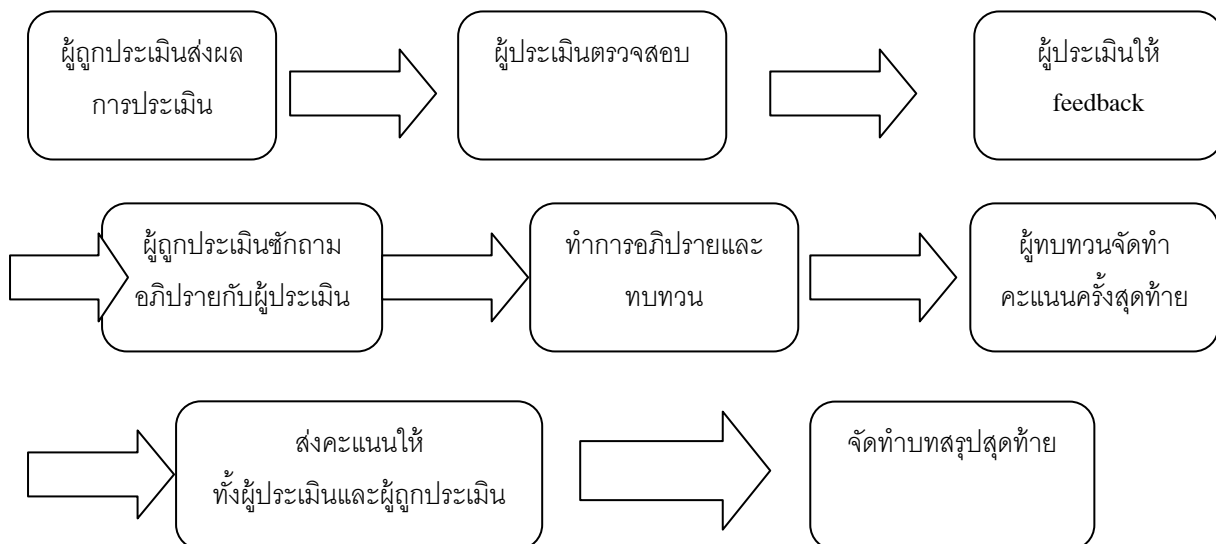
การทบทวนขั้นสุดท้าย

- ระยะเวลา เดือนเมษายน

- วัตถุประสงค์

1. ให้การประเมินของผู้ถูกประเมินในทุกระดับความสำเร็จ
2. ให้คำปรึกษาแนะนำและผลสะท้อนกลับ

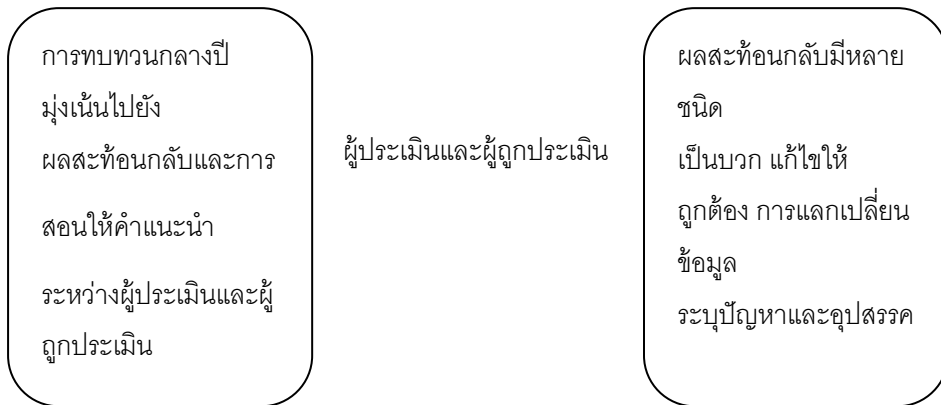
กระบวนการ



โดยการทบทวนขั้นสุดท้ายนี้ ก่อให้เกิดการประเมินเชิงคุณภาพ ซึ่งครอบคลุมใน 4 มิติ คือ คุณภาพของงาน ความประหยัด การมุ่งเน้นกระบวนการและก่อให้เกิดวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

ผลสะท้อนกลับและการสอนให้คำแนะนำ

การให้ผลสะท้อนกลับและการสอนให้คำแนะนำอย่างต่อเนื่องเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของ MAP



กระบวนการ Normalisation

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

วัตถุประสงค์ของ Normalisation

- ทำให้มั่นใจในการจัดลำดับระหว่างรูปแบบของคะแนนแต่ละบุคคลและผลการปฏิบัติงานของบริษัท
- ทำให้มั่นใจในจำนวนผลงานที่สูงขึ้นในปีที่บริษัทสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่มากกว่าปีที่ไม่สำเร็จตามวัตถุประสงค์
- ทำให้มั่นใจว่า เปรอร์เซ็นต์ของผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ในหน่วยงานที่ได้บรรลุวัตถุประสงค์จะมากกว่าเปอร์เซ็นต์ในหน่วยงานที่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์

หลักการของ Normalisation

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

คำตัดสินของศาลสูงสุดต่อความโปร่งใสของคะแนนที่มีผลต่อการเลื่อนตำแหน่ง

คำสั่งศาลในปี 2008 บังคับให้แสดงคะแนนผลการปฏิบัติงานกับพนักงานถ้ามีผลกระทบต่อผลการเลื่อนตำแหน่งของเขา การอุทธรณ์ มีระยะเวลา 15 วัน เพื่อคัดค้านผลการประเมิน

การแทรกแซงจากรัฐบาลในปี 2012-2013

บันทึกความเข้าใจขององค์การภาครัฐทั้งหมดครอบคลุมถึง

“เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติของแนวทาง/วิธีการ Bell Curve ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน

การนำไปใช้ที่ได้ผลดีและจุดแข็งของกรอบแนวคิดปัจจุบัน

- ง่ายต่อผู้ใช้
- การจัดลำดับของเป้าหมายผ่านการลำดับการลดหลั่น
- ระบบความโปร่งใสเกิดผลสะท้อนกลับ
- ระบบวัตถุประสงค์
- มุ่งเน้นต่อการกำหนดเป้าหมายที่แข็งแกร่ง
- ทุกขั้นตอนถูกผลักดันโดยผู้ถูกประเมิน
- ระบบอำนวยความสะดวกผลักดันให้เกิดความแตกต่าง
- เชื่อมโยงโดยตรงกับผลลัพธ์

สิ่งที่ท้าทายและจุดอ่อนของกรอบแนวคิดปัจจุบัน ประเด็นของการนำไปปฏิบัติ องค์ประกอบที่สามารถจับต้องได้ แนวคิดของการทำให้เกิดความแตกต่างไม่ได้มาจากผู้บริหาร

วัฏจักรผลการปฏิบัติงาน

ร่างงบประมาณของหน่วยงาน

สิ้นเดือนกุมภาพันธ์

บัตรคะแนนของบริษัทเสร็จสมบูรณ์

มีนาคมถึงกลางเมษายน

การวางแผนผลปฏิบัติงานออนไลน์

8. Country paper of Indonesia: เรื่องการบริหารผลการปฏิบัติงาน ในภาครัฐ สำนักงานภาษี
 กระทรวงการคลัง สาธารณรัฐอินโดนีเซีย
 บรรยายโดย Puspita Wulandari เจ้าหน้าที่เชี่ยวชาญด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์

วิสัยทัศน์

เพื่อเป็นผู้บริหาร ระบบภาษีที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ด้วยความซื่อสัตย์สูง และกลไกทันสมัยเพื่อให้เกิด
 งบประมาณของรัฐที่สามารถสนองความต้องการที่มีของรัฐ

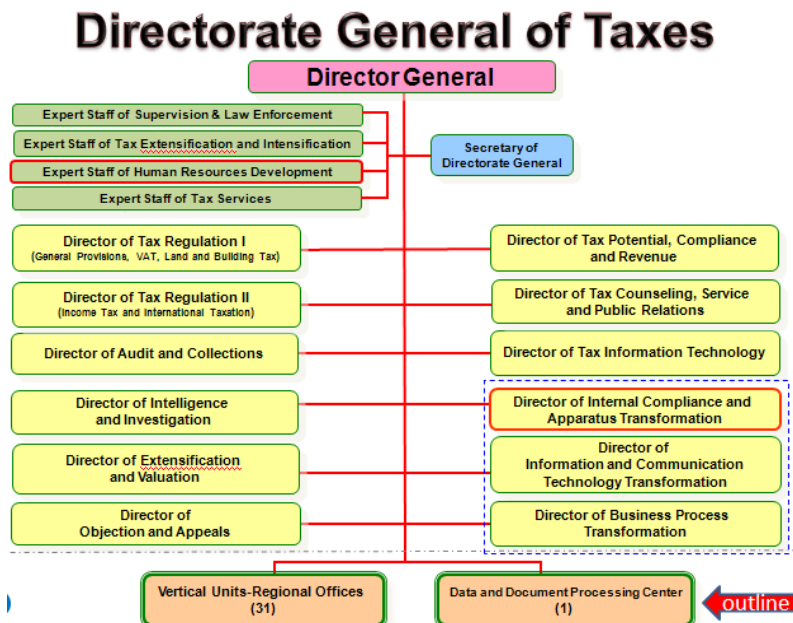
พันธกิจ

- เพื่อวางระบบบริหารที่มีกระบวนการทำงานที่โปร่งใสและมีประสิทธิผล
- เพื่อวางกระบวนการทำงานออกกฎการภาษีที่โปร่งใสชัดเจนและให้หลักประกันกฎหมาย
- เพื่อวางระบบข้อมูลข่าวสารภาษีโดยมีฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องตรงและสมบูรณ์และเทคโนโลยีข่าวสารที่ทันสมัย
- เพื่อสนับสนุนการปรับปรุงระดับความร่วมมือของผู้เสียภาษีเพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์รายได้ภาษีที่สูง

ค่านิยมในองค์กร

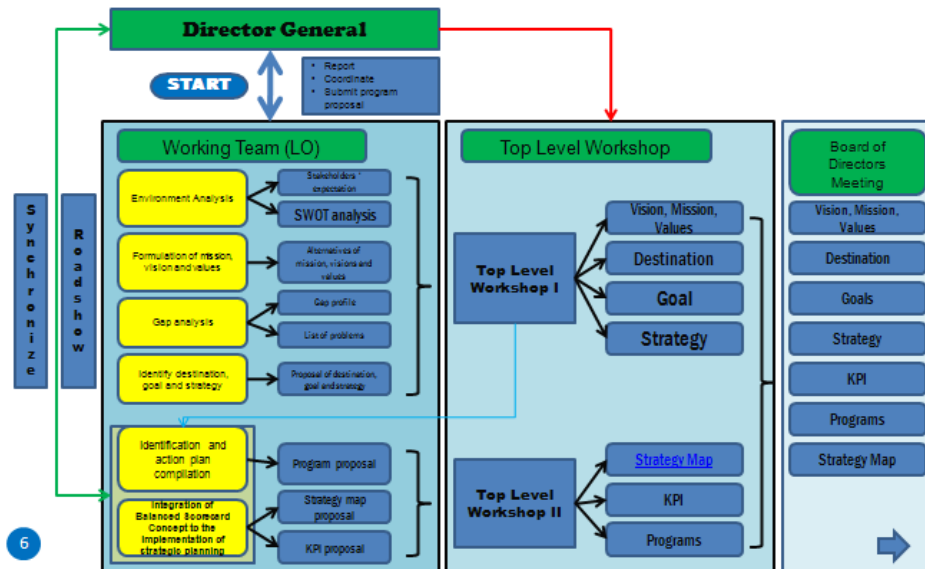
- ความซื่อสัตย์ การคิด พูด ประพฤติที่ดี ถูกต้องและยึดจรรยาบรรณและหลักศีลธรรม
- ความเป็นมืออาชีพ ทำงานถูกต้องสมบูรณ์ โดยยึดความมีสมรรถนะสูงสุด ความรับผิดชอบเต็มที่และมุ่งมั่นสูง
- พลังร่วม สร้างและต้องให้มีความร่วมมือภายในองค์กรที่สร้างสรรค์ และมีความร่วมมืออย่างกลมกลืนระหว่างผู้มีส่วน
ได้เสีย
- บริการ ให้การบริการซึ่งประกันความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสีย ด้วยการปฏิบัติอย่างจริงจัง โปร่งใส รวดเร็วแม่นยำและ
ปลอดภัย
- ความเป็นเลิศ ปรับปรุงในทุกๆด้านอยู่เสมอ เพื่อให้เป็นองค์กรที่ดีที่สุดและให้บริการด้านภาษีที่ดีที่สุด

สำนักงานภาษีมิโครงสร้างองค์กรแบ่งส่วนงานตามแผนผังองค์กร ดังนี้



ในการวางแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานการภาษีมีกระบวนการที่แสดงได้โดยแผนภาพดังต่อไปนี้

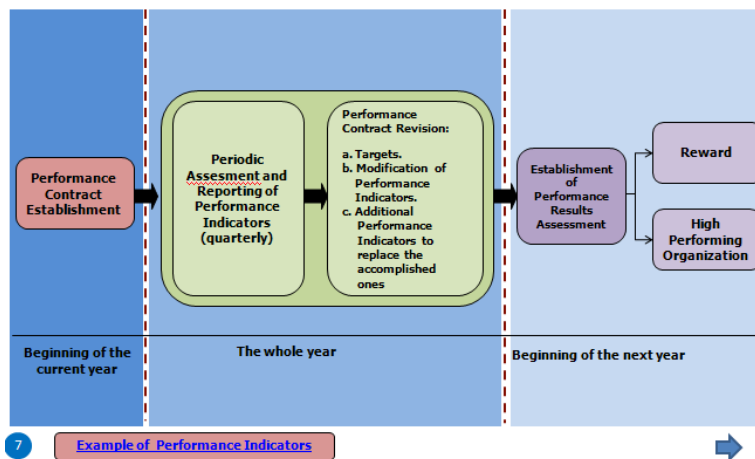
Strategic Planning Processes In Directorate General of Taxes



การบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานการภาษีแบ่งเป็นกระบวนการทำงานระดับองค์กรและระดับพนักงาน ดังนี้

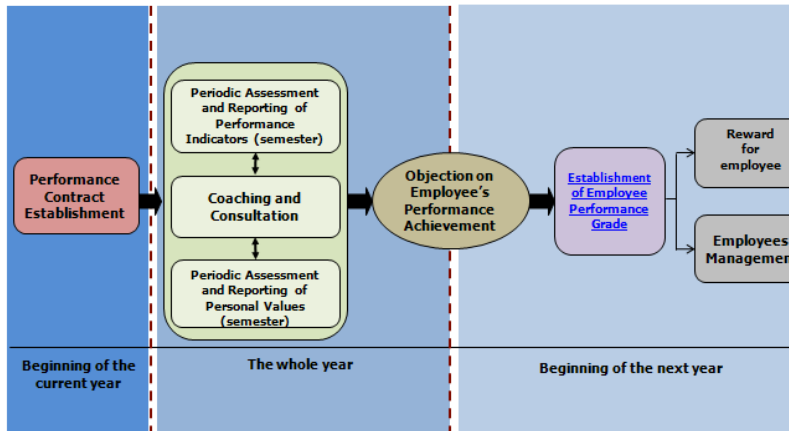
1. ระดับองค์กร

Organization Performance Management Framework



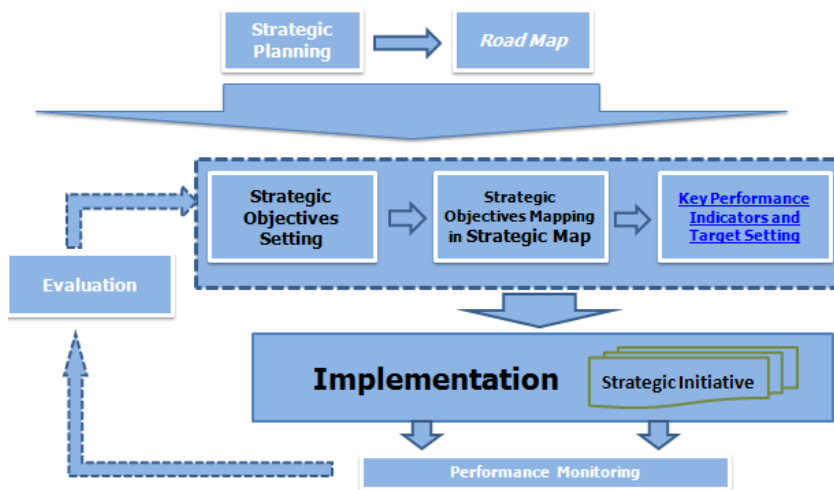
2. ระดับพนักงาน

Employees Performance Management Framework



และมีขั้นตอนการดำเนินการตามระบบบริหารผลการปฏิบัติงานดังนี้

Organization Performance Management Processes



ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานการภาษีมีผลดีหลายประการ คือ

- เป็นระบบเตือนล่วงหน้าแก่องค์กรถึงปัญหาประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- เป็นสิ่งที่ช่วยกระตุ้นความสอดคล้องและการทำงานเป็นทีมในทุกส่วนขององค์กร
- เป็นสิ่งที่ช่วยกระตุ้นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและการสอนงาน
- เป็นสิ่งที่ช่วยกระตุ้นความโปร่งใสและตรวจสอบได้ในองค์กร
- เป็นการช่วยให้การบริหารงานบุคคลมีข้อมูลข่าวสารที่ดี

ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานการภาษี ยังมีข้อท้าทายในหลายประการ คือ

- ยุทธศาสตร์ การสื่อสารยุทธศาสตร์ยังต้องปรับปรุง
- เวลา จำกัดด้านเวลา

- ทีม ยังประสานร่วมมือกันในทีมไม่ดีพอ
 - ภาวะผู้นำ ยังไม่ให้การสนับสนุนเต็มที่
 - องค์กร ไม่ยืดหยุ่นเพียงพอ
 - ขวัญกำลังใจ การกำหนดดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานยังไม่สมจริง
- ในขั้นต่อไป สำนักงานการภาษีได้วางแผนต่างๆไว้ดังนี้
- ยกระดับแผนกวางแผนยุทธศาสตร์ให้สูงขึ้น

9. Country paper of Iran

By Dr. Seyyed Mojtaba Emami – Assistant Professor, Public Policy & Administration, Imam Sadiq (A.S.) University, Iran

ข้อคิดจากนักปราชญ์และผู้นำชาวอิหร่าน:

คุณมีจักรยานเก่าๆ ที่มุ่งหน้าไปในทิศทางที่ถูกต้อง ยังดีเสียกว่ามีรถเบนซ์ที่พุ่งทะยานไปผิดทิศ เพราะในไม่ช้าคุณก็จะถึงจุดหมายปลายทาง

แม้แต่ในยุคเครื่องบินเจ็ตเช่นปัจจุบัน ไม่มีอะไรผิดถ้าจะแนะนำให้ผู้วางนโยบายค่อยๆ เดินตามขั้นตอนเพื่อเรียนรู้จากบทเรียน / ประสบการณ์ของผู้อื่น ก่อนที่จะรีบเร่งไปที่สนามบิน

Richard Rose

Editor of "Journal of Public Policy"

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

เพราะบางที อาจจะสายเกินไปที่จะรู้ว่าเราได้ทำผิดพลาดไปแล้ว

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

ตัวอย่างกรอบแนวความคิดและรูปแบบของการจัดการผลการปฏิบัติงาน (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-Chrisopher 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)

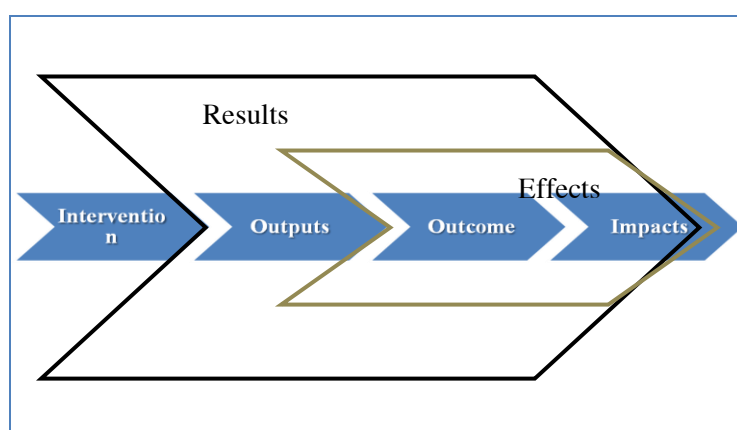
สิ่งที่ท้าทายในการจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance management) ได้แก่

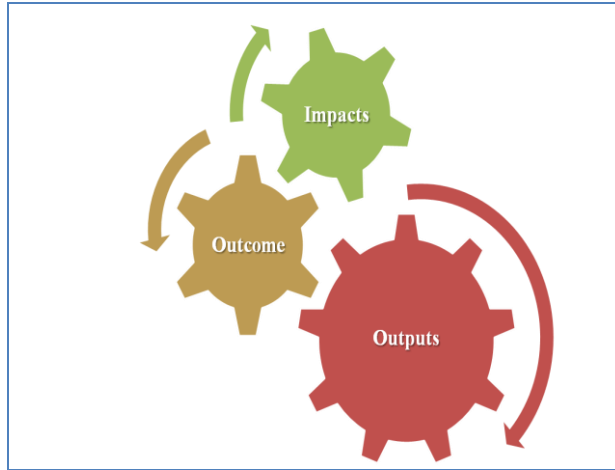
1. อะไรคือปลายทาง วัตถุประสงค์ หรือคุณค่าในการทำ
2. ต้องการ “วัด” หรือ “จัดการ” อะไร
3. ต้องการ “วัด” หรือ “จัดการ” ใคร

อะไรคือปลายทาง วัตถุประสงค์ หรือคุณค่าในการทำ

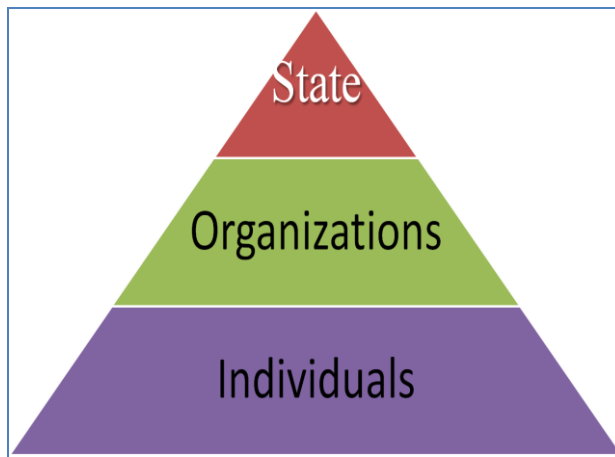
“ผลการปฏิบัติงาน” เพื่ออะไร รูปแบบของการจัดการส่วนมากมักคำนึงถึงคุณค่าและประสิทธิผล โดยคุณค่าในการทำงานของภาครัฐนั้นมีหลายอย่างและมักขัดแย้งกันเอง เนื่องจากมีผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมากมายบนพื้นฐานความต้องการที่แตกต่างกัน ดังนั้น เราจึงควรมี “ระบบของคุณค่า”

ต้องการ “วัด” หรือ “จัดการ” อะไร





ต้องการ “วัด” หรือ “จัดการ” ใคร



โดยทั่วไป การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance management) จะวัดที่รายบุคคล เราควรวัดที่ระดับองค์กรและรัฐด้วยหรือไม่

10. Country paper of Fiji: เรื่องภาพรวมกรอบการทำงานของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของรัฐบาลประเทศฟิจิ

โดย Satendra Nair รองผู้อำนวยการด้านการบริหารและบริการต้อนรับศูนย์ฝึกอบรมและเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ มหาวิทยาลัยแห่งชาติฟิจิ

บทนำ

รัฐบาลมุ่งให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ใช้เงินคุ้มค่า ทำงานตอบสนองของความต้องการต่อสาธารณะชนในทุกด้านที่ดำเนินการ จึงได้โครงการปฏิรูปโครงสร้าง น(บายและการบริหารที่ประกอบด้วยการนำระบบบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้

ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือการบริหารเพื่อเพิ่มผลผลิตในองค์กร ซึ่งเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ของกระทรวงเกี่ยวกับแผนยุทธศาสตร์และแผนองค์กรกับความพยายามของผู้ปฏิบัติแต่ละคน

ระบบนี้เกี่ยวกับการวางแผน การกระตุ้นและการสนับสนุนพนักงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นในการบรรลุผลงานและวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นอย่างดี

ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานเน้นให้เกิดการมุ่งมั่นรับผิดชอบระบบสองทาง กระทรวง/กรม มุ่งมั่นรับผิดชอบดูแลให้บุคลากรแต่ละคนได้รับความช่วยเหลือให้ทำงานได้เต็มศักยภาพและทำงานอย่างก้าวหน้าพึงพอใจในอาชีพราชการ และผู้ปฏิบัติงานทั้งหัวหน้าและลูกน้องจะตั้งเป้าและวัตถุประสงค์งานเพื่อตกลงร่วมกัน โดยทำอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งกำกับดูแลผลการปฏิบัติงานร่วมกันตลอดเวลาดำวย

แผนพัฒนาของรัฐบาลจะมีตั้งแต่แผนระดับชาติ (5ปี) แผนยุทธศาสตร์ (3ปี) แผนองค์กร (1ปี) แผนบริหารจัดการ (1ปี) จนถึงแผนส่วนบุคคล (1ปี)

ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานมุ่งพัฒนาวัฒนธรรมแบบปฏิบัติงานในองค์กรโดย

- เชื่อมหน้าที่ของพนักงานแต่ละคนเข้ากับวัตถุประสงค์ขององค์กร
- สร้างกระบวนการวางแผนที่ดียิ่งขึ้น
- กระตุ้นการสื่อสารและความเข้าใจที่ดีกว่าเดิมเกี่ยวกับความคาดหวังในงานระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง
- ระบุความต้องการและความจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานและจัดลำดับความสำคัญ
- กระตุ้นการค้นหาเพื่อแก้ไขปัญหาการทำงานที่ไม่น่าพึงพอใจ
- ยกย่องและให้รางวัลการมีผลปฏิบัติงานที่โดดเด่น

ความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นวิธีการขององค์กรที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานโดยการปรับให้การวางแผนและการบริหารที่สอดคล้องกัน โดยเชื่อมโยงการวางแผนองค์กรและแผนกับวงจรงบประมาณเข้ากับการวางแผนงานบุคคล การฝึกอบรมและกิจกรรมการยกย่องและให้รางวัล ระบบนี้จะกระตุ้นการใช้การแก้ปัญหาที่ไม่เน้นการตำหนิ การให้อำนาจการตัดสินใจแก่พนักงานและการพัฒนาวัฒนธรรมการสร้างผลการปฏิบัติงาน

ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นการผนวกรวมนโยบาย และการปฏิบัติเข้าด้วยกัน โดยมีจุดเน้น ที่การได้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์องค์กร 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 แสดงว่าองค์กรมีความจำเป็นต้องบรรลุผลอะไรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของรัฐบาล
- Strategic and Annual Plan of Actions แสดงว่าวัตถุประสงค์จะบรรลุอย่างไร
- Unit Action Plan แสดงว่าหน่วยใดจะปฏิบัติการณ์นั้นอย่างไร
- Individual Workplan Objectives or Key Taks แสดงว่าแต่ละบุคคลจะทำงานไปสู่เป้าหมายอย่างไร
- Performance Measures/Indicators/Targets แสดงมาตรการการวัดแผนในแต่ละระดับเพื่อทราบถึงผลบรรลุภารกิจ/ความสำเร็จและสามารถให้ข้อมูลย้อนกลับและปรับแก้ไขที่เหมาะสมต่อไป

สรุบบระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน

การทบทวนผลการปฏิบัติงานรายเดือน

การทบทวนและพบปะสนทนาผลการปฏิบัติงานรายไตรมาสโดยพบกันแบบตัวต่อตัว

การฝึกอบรม/การสอนแนะนำ/การให้คำปรึกษา

การประเมินผลการปฏิบัติงานรายครึ่งปี

การให้รางวัลประจำปี/การยกย่องผลการปฏิบัติงานดี

ข้อท้าทายให้ปรับปรุงพัฒนาต่อไป

- ต้องมีนโยบายกำกับดูแลและวัดผลที่สม่ำเสมอในระดับองค์กรและกระทรวง
- ต้องมีการประสานงานและความเข้าใจที่ดียิ่งขึ้นระหว่างผู้กำหนดนโยบายและแหล่งงบประมาณ
- ต้องมีฐานข้อมูลข่าวสารของผลการปฏิบัติงานของรัฐบาล
- ต้องเพิ่มความตระหนักในค่านิยมการบริการสาธารณะและจรรยาบรรณสำหรับการปฏิบัติราชการ
- ต้องมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้

11. Country paper of Pakistan: Performance Management in National Fertilizer Marketing Limited (NFML)

By Mr. Tariq Shafiq Khan – Managing Director, NFML, Ministry of Industries, Pakistan

วิสัยทัศน์

แสดงบทบาทพื้นฐานในการพัฒนาการเกษตรของประเทศ

พันธกิจ

จัดหาปุ๋ยคุณภาพดี มีประสิทธิภาพ และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมแก่ลูกค้า และสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เสมอภาคกัน ยุติธรรม และท้าทายแก่พนักงานขององค์กร

ความเป็นมา

NFML เป็นบริษัทลูกของ National Fertilizer Corporation (NFC) ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2519 ในรูปของบริษัทมหาชน (ที่เข้าตลาดหลักทรัพย์) มีภารกิจด้านการตลาดของโรงงานผลิตปุ๋ย 6 โรง ของ NFC ในปี พ.ศ. 2551 รัฐบาลมี

นโยบายในการแปรรูปหน่วยการผลิตของ NFC เป็นรัฐวิสาหกิจ หลังจากการแปรรูปเป็นรัฐวิสาหกิจ ปุ๋ย Kissan ก็ขาดตลาด รัฐบาลจึงให้ NFML ขยายปุ๋ยยูเรียที่นำเข้าจากต่างประเทศในราคาเดียวกันแก่ชาวนาทั่วประเทศ

วัตถุประสงค์

- ทำการตลาดและกระจายปุ๋ยเคมีทุกประเภท
- พัฒนาระบบกระจายสินค้าและการตลาดที่ประหยัดและมีประสิทธิภาพ
- สร้างความมั่นใจว่ามีปุ๋ยในท้องตลาดและขายในราคาเดียวกันทั่วประเทศ
- จัดปริมาณปุ๋ยสำรองให้พอเหมาะกับการใช้งานในแต่ละพื้นที่ เพื่อป้องกันการขาดตลาด

การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance management)

เป็นแนวความคิดใหม่ในการจัดการ โดยใช้กระบวนการที่เป็นระบบในการประเมินประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานแต่ละคนตามมาตรฐานงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามพันธกิจขององค์กร กรอบแนวความคิดของการจัดการผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย

- การวางแผนการทำงานและตั้งเป้าหมาย
- ติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
- พัฒนาศักยภาพของพนักงานเพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ
- ให้รางวัลผู้มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น

การวางแผนการทำงาน

- แผนการกระจายสินค้าจะกระทำล่วงหน้าก่อนเรือขนส่งสินค้ามาเทียบท่าที่ท่าเรือต่างๆ
- แผนการกระจายสินค้าจะส่งให้กับผู้รับเหมาเพื่อเคลื่อนย้ายปุ๋ยยูเรียที่ทำเรือต่างๆ ไปยังศูนย์กระจายสินค้า / ร้านค้า
- ผู้จัดการระดับภูมิภาคและผู้ดูแลร้านค้าทุกคน มีส่วนในการวางแผนการทำงานนี้

การติดตามผลการปฏิบัติงาน

- มีการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ทีมติดตามมีการออกเยี่ยมร้านค้าโดยไม่แจ้งล่วงหน้าตลอดปี
- ทีมติดตามมีการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของทั้งผู้แทนจำหน่ายและเจ้าหน้าที่ฝ่ายการตลาดของ NFML พร้อมทั้งให้คำแนะนำในการทำงาน
- การติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ช่วยให้สามารถตรวจสอบว่าพนักงานทำตามขั้นตอนมาตรฐาน (Standard Operating Procedures: SOPs) ได้ดีเพียงไร และสามารถถูกปรับปรุงได้ทันที่

การพัฒนาศักยภาพของพนักงาน

- พนักงานของ NFML จะถูกประเมินความต้องการในการฝึกอบรม โดยการฝึกอบรมนี้จะจัดในรูปแบบของการฝึกปฏิบัติงานจริงเพื่อเพิ่มศักยภาพของพนักงาน นอกจากนี้ รายละเอียดในโครงการฝึกอบรมจะถูกวางแผนโดย NFC University

- การทำงานที่บกพร่องระหว่างการวางแผนการทำงานและการติดตามผลการปฏิบัติงานค่อนข้างจะเด่นชัด และจะถูกนำมาพัฒนาศักยภาพต่อไป

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะพิจารณาจากงานที่ได้รับมอบหมายในแต่ละช่วงระยะเวลา ประเมิน นั่นคือหลังฤดูการเพาะปลูกแต่ละครั้ง

การให้รางวัลผู้มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น

- มีการประกาศเกียรติคุณแก่ผู้ทุ่มเทให้กับองค์กร
- มีการขึ้นเงินเดือนตามผลการปฏิบัติงานที่ดี และมีการเลื่อนตำแหน่ง
- ผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นที่พึงพอใจจะถูกลงโทษหลังจากมีการไต่สวน

จุดแข็งของ NFML

- มีเครือข่ายการกระจายสินค้ามาก
- สามารถตรึงราคาสินค้าในตลาดได้
- มีทรัพยากรบุคคลที่ได้รับการฝึกฝนมาเป็นอย่างดี
- มีการจัดหาและการขนส่งสินค้าที่มีประสิทธิภาพ

จุดอ่อนของ NFML

- งานไม่มั่นคง เนื่องจากพนักงานถูกจ้างตามสัญญา
- มีแรงกดดันจากภายนอก
- สินค้าขึ้นกับการนำเข้าจากต่างประเทศ
- ขาดการใช้เครื่องจักรทดแทนแรงงานคน

12. Country paper of Sri Lanka: Performance Management System in Sri Lanka

By Mr. Lalith Kannangara - Secretary, Ministry of Indigenous Medicine, Sri Lanka

Mr. Loku H. Thilakarathna - Senior Assistant Secretary, Ministry of Productivity Promotion, Sri Lanka

วิสัยทัศน์ของประธานาธิบดี

เป้าหมายหลักของการพัฒนาของเราในทศวรรษนี้ คือ การปรับปรุงผลิตผลให้เพิ่มขึ้น 5% - 6%

President Mahinda Rajapaksha

ระบบการบริหารงาน

ประกอบด้วย รัฐบาลกลาง สภาจังหวัด (9 แห่ง) และองค์กรท้องถิ่น (335 แห่ง)

กระทรวงส่งเสริมการเพิ่มผลผลิต:

วิสัยทัศน์

เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประเทศไทยในการทำงานเชิงรุก เพิ่มผลผลิต คำนึงนวัตกรรม เพื่อสร้างคุณค่า ความ มั่งคั่ง และความสุข

พันธกิจ

ช่วยสร้างความยั่งยืนให้กับนโยบาย ยุทธศาสตร์ เจาะลึกทางเศรษฐกิจสังคม และสภาพแวดล้อมขององค์กรที่ เชื่อมต่อการนำต้นแบบมาใช้ในการเพิ่มผลผลิต รวมถึงสร้างความแข็งแกร่งและโอกาสในตลาดแรงงาน

วัตถุประสงค์

- วางนโยบายเกี่ยวกับการส่งเสริมการเพิ่มผลผลิตและการพัฒนาตลาดแรงงาน
- สร้าง กระตุ้น ส่งเสริมจิตสำนึกและการปฏิบัติในทุกระดับและทุกภาคส่วนในการเพิ่มผลผลิต
- กำกับดูแลและประสานงานในกระบวนการการเพิ่มผลผลิต รวมถึงนโยบายหรือโครงการส่งเสริม ตลาดแรงงาน
- กำกับดูแลและแนะนำการพัฒนากระบวนการจัดการผลผลิตในทุกด้านและทุกระดับของเศรษฐกิจของประเทศ
- จัดตั้งองค์กรและระบบที่เหมาะสมในการนำวัตถุประสงค์ข้างต้นไปสู่การปฏิบัติ

กรอบของการจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance management) ในปัจจุบัน

วางนโยบายของ Performance management → คณะรัฐมนตรีเห็นด้วยกับนโยบาย → ออกหนังสือเวียนไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง → หน่วยงานรายงานความก้าวหน้าของ Performance management ทุกเดือนหรือทุก 3 เดือน → จัดประชุมหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง → นำไปปรับปรุงทันทีตาม จุดโหว่ของผลการปฏิบัติงาน

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
- การประเมินผลการปฏิบัติงานถูกนำไปใช้ในการระบุนักฝึกอบรมที่จำเป็นในอนาคต
- สร้างความเข้าใจในเป้าหมายที่วางแผนร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน

จุดแข็งของระบบปัจจุบัน

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

ความท้าทายและจุดอ่อนของระบบปัจจุบัน

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

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

13. Country paper of Philippines: Towards Performance-based Budgeting in the Philippines Government: The OPIF & Beyond

By Ms. Jesusa Dimpna O. Lejos – Planning Officer, Department of Budget and Management, Philippines

Mr. Gilbert E. Lumantao – Program Supervisor, Development Academy of the Philippines, Philippines

บทนำ

สำนักงานบริหารงบประมาณ (DBM) ก่อตั้งเมื่อวันที่ 25 เมษายน ปี 1936 ทำหน้าที่ร่างและนำงบประมาณของชาติไปปฏิบัติเพื่อสนับสนุนแผนทางเศรษฐกิจ-สังคม และเพื่อรับประกันในประสิทธิภาพและการนำงบประมาณไปใช้โดยรัฐบาลอย่างเหมาะสม

วิสัยทัศน์

- ก่อนปี 2016 จะต้องเป็นหนึ่งในด้านการจัดทำงานงบประมาณที่มุ่งผลลัพธ์ มีการบริหารนโยบายและปฏิบัติเพื่อทำให้รัฐบาลขับเคลื่อนประเทศที่มุ่งต่อการพัฒนาเต็มศักยภาพ ซึ่งจะขจัดปัญหาความยากจนและช่องว่างของรายได้ลง
- เป็นผู้บริหารระบบงบประมาณในระดับโลก เพื่อเสริมสร้างความโปร่งใส ความรับผิดชอบตรวจสอบได้และการมีส่วนร่วมของสาธารณะในการบริหารบ้านเมือง
- เป็นสถาบันที่มีการแข่งขันอย่างสูงและจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานภาครัฐได้รับใช้ด้วยมาตรฐานความเป็นมืออาชีพและความซื่อสัตย์อย่างสูง

พันธกิจ

สำนักงานบริหารงบประมาณได้นำการบริหารค่าใช้จ่ายภาครัฐเพื่อก่อให้เกิดความมั่นใจในความเหมาะสม ฉลาด ความโปร่งใสและความรับผิดชอบตรวจสอบได้ นอกจากนี้ยังมีการใช้งบประมาณสาธารณะเพื่อปรับปรุงคุณภาพชีวิตในทุกๆ ด้านของประชาชนให้ดียิ่งขึ้น

กรอบแนวคิดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร (Organizational Performance Indicator Framework)

- ได้มีการนำมาใช้ครั้งแรกโดยสำนักบริหารงบประมาณ ในปี 2000
 - มีรูปแบบที่เป็นเอกลักษณ์ในการจัดทำงานงบประมาณแบบมุ่งผลการปฏิบัติงาน
 - ปรับเปลี่ยนมุมมองของรัฐบาลฟิลิปปินส์ในการจัดทำงานงบประมาณจากปัจจัยนำเข้าหรือกิจกรรมไปสู่ผลลัพธ์
- โดยก่อนหน้าที่จะมีกรอบแนวคิดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร
- การของงบประมาณมุ่งเน้นค่าใช้จ่ายทางกิจกรรม อุปกรณ์ และทรัพยากรอื่นๆ เพื่อดำเนินโครงการมากกว่าการมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์
 - การตัดสินใจในการอนุมัติงบประมาณมักอยู่บนพื้นฐานของสิ่งที่ต้องการเพื่อดำเนินโครงการ มิได้คำนึงถึงว่ามีการบริการได้มากและดีเพียงใด

นับแต่ปี ค.ศ. 2007 มีการนำกรอบแนวคิดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับองค์กรมาใช้ หน่วยงานได้แสดงถึงกิจกรรม ผลงาน และตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในกรอบแนวคิดที่เป็นเหตุผลซึ่งได้จัดทำเพื่อเผยแพร่ประจำปีใน *OPIF Book of Outputs* และ ตัวชี้วัดนี้ได้ส่งผลกระทบต่อข้อเสนอการจัดทำงบประมาณ และรายงานในความรับผิดชอบต่อ สำนักบริหารงบประมาณ

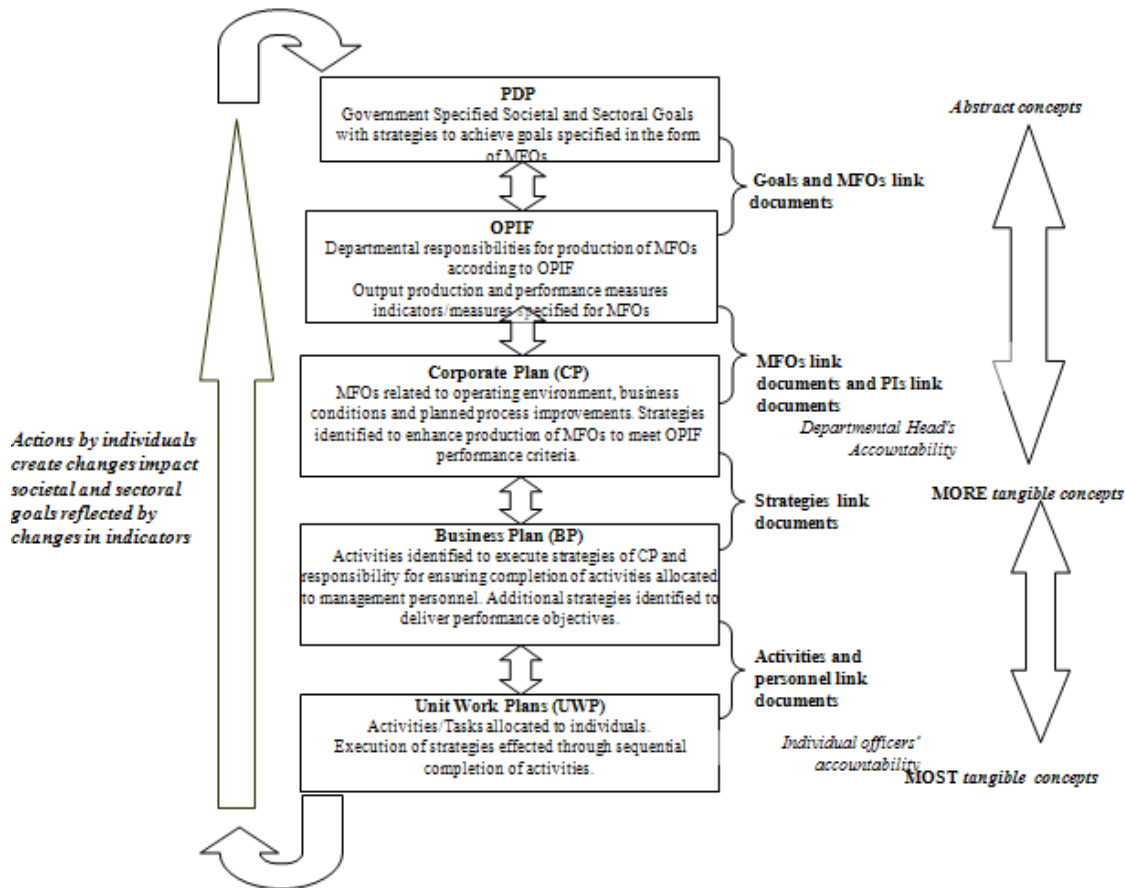
กรอบแนวคิดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร ในฐานะที่เป็นเครื่องมือการวางแผนและจัดทำงบประมาณ

กรอบแนวคิดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับองค์กรได้มีการจัดลำดับในสินค้าและบริการเพื่อสนับสนุนงบประมาณในการส่งมอบต่อลูกค้าภายนอก ด้วยผลลัพธ์ที่พึงปรารถนา

กรอบแนวคิดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร ในฐานะที่เป็นเครื่องมือการบริหารที่มุ่งผลลัพธ์

กรอบแนวคิดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับองค์กรได้ช่วยให้หน่วยงาน ตัวแทนในการระบุและสร้างค่าใช้จ่ายโดยผ่านกระบวนการของ

- การตัดสินใจและวางแผนผลลัพธ์
- สร้างความสัมพันธ์ระหว่างเป้าและการวัดผลการปฏิบัติงาน
- การนำกิจกรรมไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลงานและผลลัพธ์
- การติดตามตรวจสอบ การประเมินผลและการจัดทำรายงานต่อผลลัพธ์



กระบวนการทำงาน

ผลงานสุดท้ายที่สำคัญ A major final output (MFO) เป็นสินค้าหรือบริการที่หน่วยงานได้ควบคุมต่อการส่งมอบต่อลูกค้าภายนอกโดยผ่านการนำโปรแกรม กิจกรรมและโครงการไปปฏิบัติ ซึ่งในแต่ละ MFO ต้องการการบูรณาการชุดของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน Performance indicators (PIs) ซึ่งได้ระบุถึงผลการปฏิบัติงานที่คาดหวังของหน่วยงาน ตัวแทน ในบริบทของปริมาณ คุณภาพ ตารางเวลาและค่าใช้จ่าย

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

กระบวนการทำงาน หน่วยงาน ตัวแทน ได้ระบุ MFOs → ในแต่ละ กรอบแนวคิด ได้ระบุ ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในบริบทของคุณภาพตารางเวลาและค่าใช้จ่าย → กำหนดเป้าหมาย → หน่วยงาน ตัวแทนระบุกิจกรรม โปรแกรมและโครงการสำหรับงบประมาณประจำปี → MFOs, PIs, PAPs ถูกส่งต่อไปยังสำนักบริหารงบประมาณเพื่อทบทวน → สำนักบริหารงบประมาณเจรจาต่อรองหรือสนับสนุนต่อตัวแทน หน่วยงาน → ตัวแทน หน่วยงาน ส่งมอบรายงานผลการปฏิบัติงาน → สำนักบริหารงบประมาณ ติดตามตรวจสอบในความสัมพันธ์กับเป้าหมายผลการปฏิบัติงานและตัวแทน หน่วยงาน

การปฏิบัติที่ดีและจุดแข็ง

กรอบแนวคิดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร ได้ระบุถึงเหตุผล กระบวนการในสิ่งที่ตัวแทนรัฐบาลได้ทำให้บรรลุผลต่อการส่งมอบสินค้าและบริการที่ดี นอกจากนี้ยังได้บ่งบอกถึงแผนที่ตัวแทนได้ปฏิบัติด้วยงบประมาณตามระยะเวลา กรอบแนวคิดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพต่อการจัดสรรทรัพยากรและประสิทธิผลของสินค้าและบริการในภาครัฐ

สิ่งที่ท้าทายและจุดอ่อน

สิ่งที่ต้องปรับปรุง

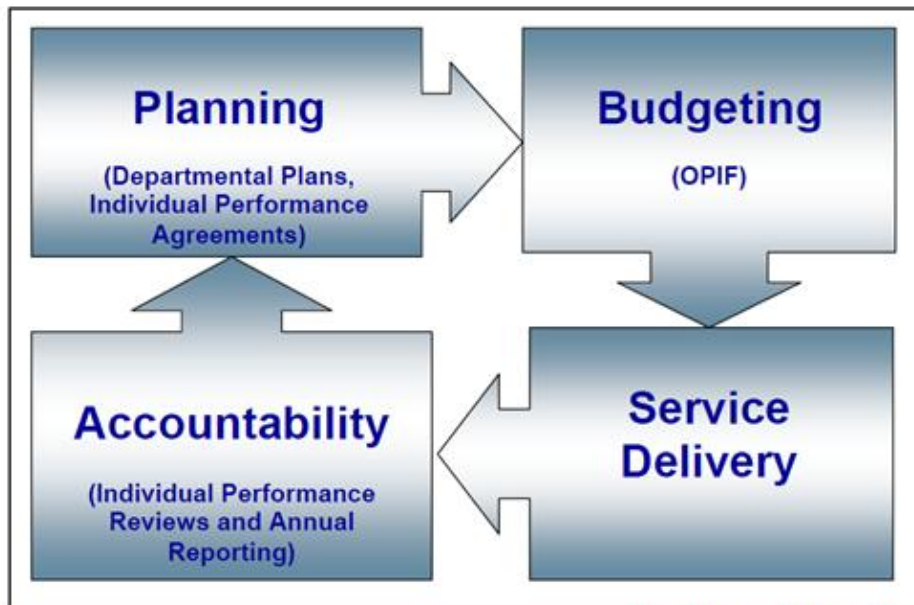
- แผนหรือโครงการจำนวนมากไม่สอดคล้องกับกรอบแนวคิดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร ซึ่งส่งผลไปยังการไม่บรรลุเป้าหมายทางสังคม

- ระบบบริหารสำหรับภาวะวิเคราะห์และบูรณาการข้อมูลข่าวสารผลการปฏิบัติงานที่ยังไม่เพียงพอ

อนาคต

- มีการจัดทำงบประมาณบนพื้นฐานจากผลการปฏิบัติงาน
- การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน
- มีการปฏิรูประบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของลูกจ้าง
- เน้นความกลมกลืน

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



Llanto and Brownette, 2007

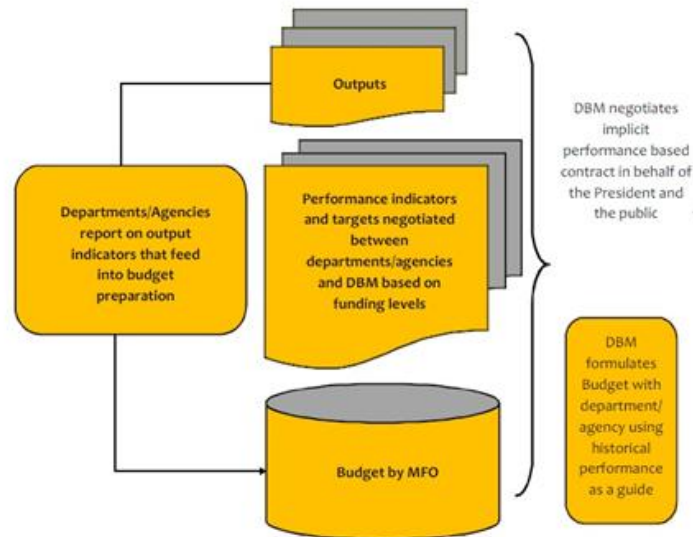
แผนภาพแสดงเป้าหมายที่เหมาะสมต่อผลการปฏิบัติงานในวัฏจักรการบริหาร

การจัดทำสัญญาผลการปฏิบัติงาน

- การจัดทำสัญญาผลการปฏิบัติงานนำไปสู่การจัดทำงบประมาณบนฐานของผลการปฏิบัติงาน
- สำนักงานบริหารงบประมาณมีบทบาทที่จำทำให้มั่นใจว่า กรอบแนวคิดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร โครงการ แผนงาน ของหน่วยงานต่างๆจะสนับสนุนเป้าหมายของชาติ
- ในท้ายที่สุดการจัดสรรทรัพยากรควรมีพื้นฐานบนผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ตัวแทนในปีก่อนหน้า
- สำนักงานบริหารงบประมาณ (ในฐานะที่เป็นผู้ซื้อ) ปฏิบัติต่อประธานาธิบดีและภาครัฐเพื่อเจรจาต่อรองสัญญาผลการปฏิบัติงานกับหน่วยงาน ตัวแทน (ในฐานะเป็นผู้จัดทำ) เพื่อจัดทำและส่งมอบกรอบแนวคิดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานให้ เป็นไปตามตัวชี้วัดและเป้าหมาย

Performance-Based Budgeting

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



แผนภาพแสดงการจัดทำงบประมาณบนฐานจากผลการปฏิบัติงาน

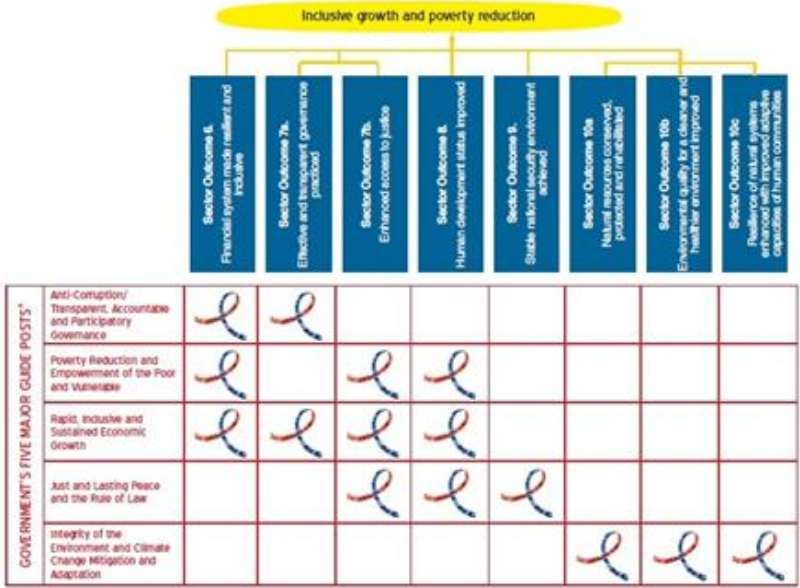
การติดตามตรวจสอบจากฐานผลลัพธ์

ในช่วงปี 2011-2016 แผนพัฒนาประเทศฟิลิปปินส์ (แผนระยะกลาง) การจัดทำแผน งบประมาณและการนำโปรแกรมไปปฏิบัติ ซึ่งเหมือนกับการติดตามตรวจสอบ การประเมินผลและการจัดทำรายงานจะต้องอยู่ภายใต้การแนะนำโดยการบริหารบนฐานจากผลลัพธ์ที่มุ่งเน้นต่อการใช้จ่ายภาครัฐ

ข้อข่ายผลลัพธ์สำคัญ

- ความโปร่งใส ความรับผิดชอบตรวจสอบได้ และการมีส่วนร่วมของภาครัฐ
- การลดอัตราความยากจน
- การเติบโตทางเศรษฐกิจที่รวดเร็ว ครอบคลุมและยั่งยืน
- มีความยุติธรรมตามหลักนิติรัฐ
- บูรณาการเข้ากับสิ่งแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงทางสภาพภูมิอากาศ

Results Matrix



*All five priorities cover the 16-Point Agenda under the President's Social Contract with the Filipino People.

เมทริกซ์แสดงผลลัพธ์

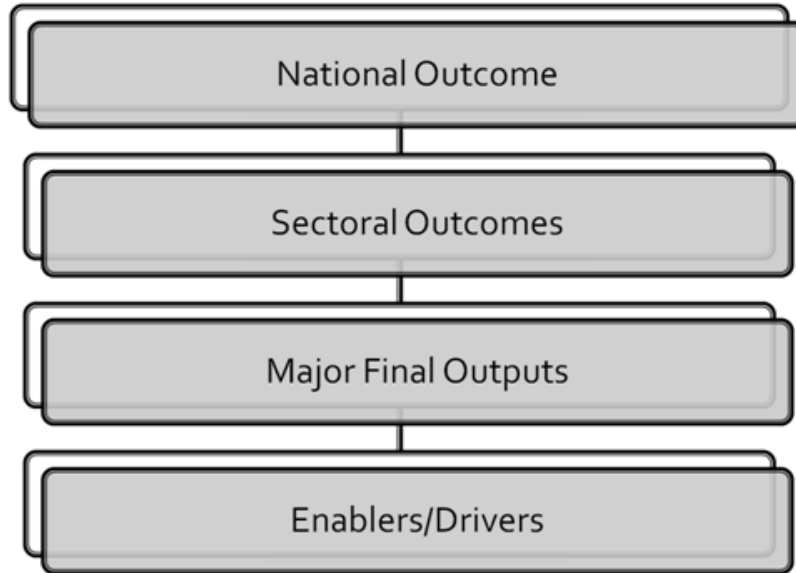
ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของลูกจ้าง

- หน่วยงานบริการประชาชนในประเทศฟิลิปปินส์เป็นอิสระและรับผิดชอบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการบริการประชาชน
- จากประสบการณ์ในอดีต ได้มีการนำเอาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ model Strategic Performance Management System (SPMS) ที่หน่วยงาน ตัวแทนต้องนำไปปฏิบัติ

ความกลมกลืน

- คำสั่งฝ่ายบริหารที่ 25 ในปี 2011 ได้กำหนดภาระงานระหว่างตัวแทนที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันรวมถึงการติดตามตรวจสอบที่สอดคล้องกับการบริหารผลการปฏิบัติงานบนฐานจากผลลัพธ์

Results-Based Performance Management System



แผนภาพแสดงระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานบนฐานจากผลลัพธ์

การริเริ่มการนำไปปฏิบัติ

- มีคำสั่งฝ่ายบริหารบนฐานจากผลการปฏิบัติงาน
- การนำไปปฏิบัตินำร่องของระบบบริหารผลการปฏิบัติงานบนฐานจากผลลัพธ์
- การส่งมอบและการทบทวนกรอบแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงาน ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานและเป้าหมาย โดย

จัดทำในเดือนธันวาคม 2012

14. Country paper of Thailand: The Case of Networking Development of the Public Sector Development Units in Ministry and Department of Thailand

By Mr. Raksagecha Chaechai - Director of the Ombudsman Studies Centre, Acting Deputy Secretary General, Office of the Ombudsman, Thailand

Miss Sivaporn Nuanta - Director of Strategic and Administration Group, Office of the Public Sector Development Commission, Thailand

Dr. Wachiraporn Kumnerdpet – Environmental Scientist, Royal Irrigation Department, Thailand

1. ที่มา

สำนักงาน ก.พ.ร.เป็นส่วนราชการสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี ที่ตั้งขึ้นที่มีหน้าที่หลักในการสนับสนุนการทำงานของคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการและการทำงานของภาครัฐให้เป็นไปตาม

เจตนารมณ์ของมาตรา 3/1 แห่ง พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2545 และพ.ร.บ.ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. (ฉบับที่5) พ.ศ. 2545

1.1 หน้าที่ของคณะกรรมการพัฒนาระบบบริหาร

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 อัตรากำลังของส่วนราชการ
- การเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาระบบราชการ
- การตอบสนองต่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
- การสร้างองค์กรขีดสมรรถนะสูง

1.5 เป้าหมาย

- ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน
- มีโครงสร้างและการบริหารงานภาครัฐสมัยใหม่
- มีระบบการบริหารงานที่เป็นเลิศ
- ให้ประชาชนมีส่วนร่วม
- มีองค์กรและบุคลากรภาครัฐขีดสมรรถนะสูง

2.กรอบกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานในการพัฒนาเครือข่ายกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

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

ประเทศไทย

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 รวมถึงวัฒนธรรมการให้บริการ
- 5) ปรับปรุงรูปแบบ กลไก วิธีการ ขั้นตอน และกระบวนการทำงาน รวมทั้งส่งเสริมการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม
- 6) ส่งเสริม สนับสนุน และประสานงานเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนกระบวนการ 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

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

3.1 แผนกลยุทธ์ของสำนักงาน ก.พ.ร.

3.1.1 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารราชการแผ่นดิน

3.1.2.(Vision) วิสัยทัศน์

: ส่งเสริมการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานให้ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและบังเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม

3.1.3(Mission) พันธกิจ

: สร้างเครือข่ายกับภาคเอกชนและองค์กรมหาชนและการพัฒนา

3.1.4.เป้าหมาย/วัตถุประสงค์

: ขับเคลื่อนพัฒนาระบบราชการผ่านทางกลุ่มพัฒนาระบบบริหารเพื่อการพัฒนาประเทศให้ทันการเปลี่ยนแปลง และยึดหลักธรรมาภิบาลและสนองความต้องการของประชาชน

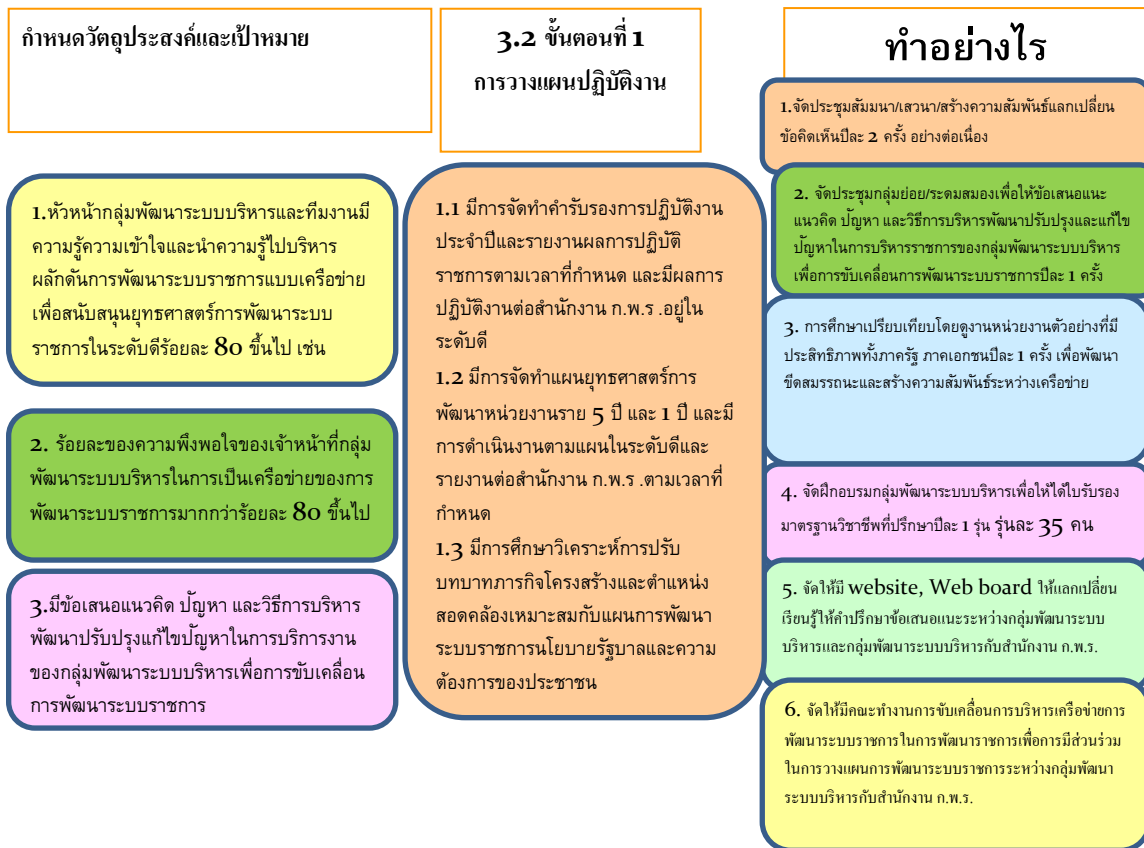
3.1.5. วิธีการ

: สร้างเครือข่ายและร่วมมือกับองค์กรและสถาบันอื่นๆทุกระดับ

: หาทางสร้างความร่วมมือกับองค์กรและสถาบันต่างๆเพื่อให้เกิดการพัฒนากระบวนการที่ต่อเนื่องและยั่งยืน

: ทำงานใกล้ชิดกับกลุ่มพัฒนาระบบบริหารโดยใช้หลักการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาเครือข่ายการ พัฒนาระบบราชการ

3.2 ขั้นตอนที่ 1



ความรับผิดชอบของสำนักงาน ก.พ.ร.

๑) โดยกลุ่มยุทธศาสตร์และอำนาจการสำนัก
แผนแม่และสนับสนุนฯ

3.3 ขั้นตอนที่ 2
การปฏิบัติงาน

ความรับผิดชอบของหัวหน้ากลุ่มพัฒนา
ระบบบริหาร

1. จัดทำโครงการพัฒนาขีดสมรรถนะหัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหารระดับ
กระทรวง และกรม เพื่อการพัฒนาเครือข่ายการพัฒนาระบบราชการต่อเนื่องทุกปี

2. ศึกษาวิจัยปัจจัยที่มีผลต่อการเสริมสร้างและพัฒนาขีดสมรรถนะของกลุ่ม
พัฒนาระบบบริหารของส่วนราชการระดับกระทรวง และกรม

3. จัดทำโครงการพัฒนาฝึกอบรมเพิ่มขีดสมรรถนะและรับรองมาตรฐานวิชาชีพที่
ปรึกษาทางการบริหารในภาคราชการให้กับหัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหาร) ปีละ
1 รุ่น(

4. ปรับปรุงโครงสร้างระบบการทำงานและสร้างแนวทางก้าวหน้าในอาชีพของ
หัวหน้ากลุ่มและทีมงานของกลุ่มพัฒนาระบบบริหารระดับกระทรวง และกรม

5. ตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนการบริหารเครือข่ายการพัฒนาระบบราชการโดย
ให้กลุ่มพัฒนาระบบบริหารระดับกระทรวง และกรมเข้ามามีส่วนร่วมเป็น
คณะทำงานด้วย

6. มีการติดตามประเมินผลการจัดประชุมสัมมนา/เสวนา ศึกษาดูงาน และ
โครงการฝึกอบรมหัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหารเพื่อปรับปรุงพัฒนาโครงการ
และการบริหารโครงการให้บรรลุวัตถุประสงค์

7. มีการนำเอาผลการวิจัยและข้อคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางการแก้ไข
ปัญหามาดำเนินการให้เกิดผลเพื่อพัฒนาขีดสมรรถนะของกลุ่มพัฒนาระบบ
บริหารเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการไทย

8. จัดให้มี Website, Web board เพื่อแสดงความคิดเห็นของเครือข่าย

1. ปฏิบัติงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และประเด็นยุทธศาสตร์ของสำนักงาน
ก.พ.ร. โดยบริหารแบบเครือข่ายกับสำนักงาน ก.พ.ร. และหน่วยงานราชการที่
เกี่ยวข้องและการปฏิบัติตามคำรับรองการปฏิบัติราชการให้บรรลุเป้าหมายที่ตกลง

2. พัฒนาขีดสมรรถนะอย่างต่อเนื่องโดยการเข้าร่วมประชุมสัมมนาให้ข้อคิดเห็น
และเข้ารับการฝึกอบรมตามที่ OPDC จัดให้

3. เข้าไปมีส่วนร่วมเป็นคณะทำงานการขับเคลื่อนการบริหารเครือข่ายการพัฒนาระบบราชการ

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

5. พัฒนาการทำงานด้วยตนเองโดยแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเครือข่ายการพัฒนาระบบราชการและหน่วยงานภาครัฐและเอกชนอื่นๆ

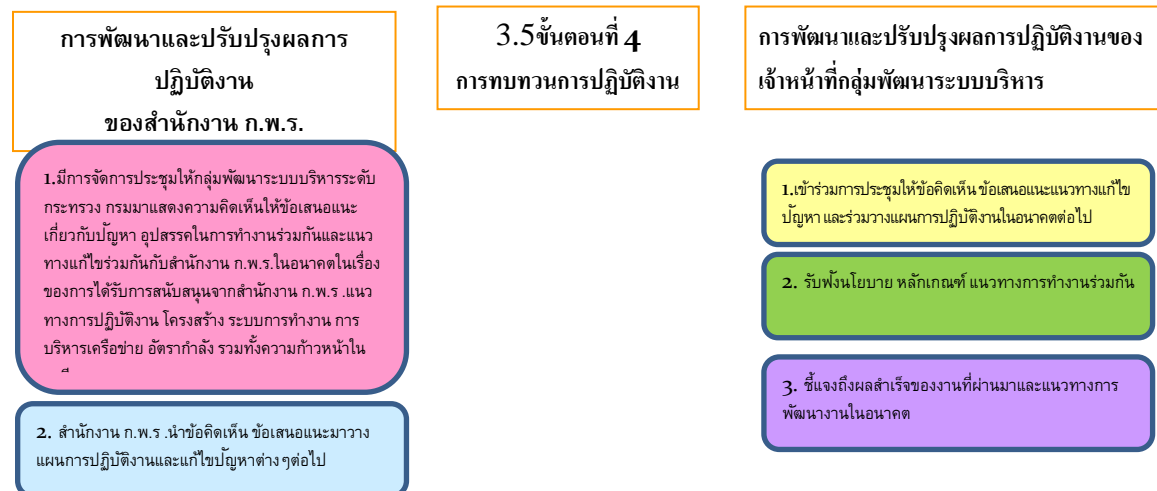
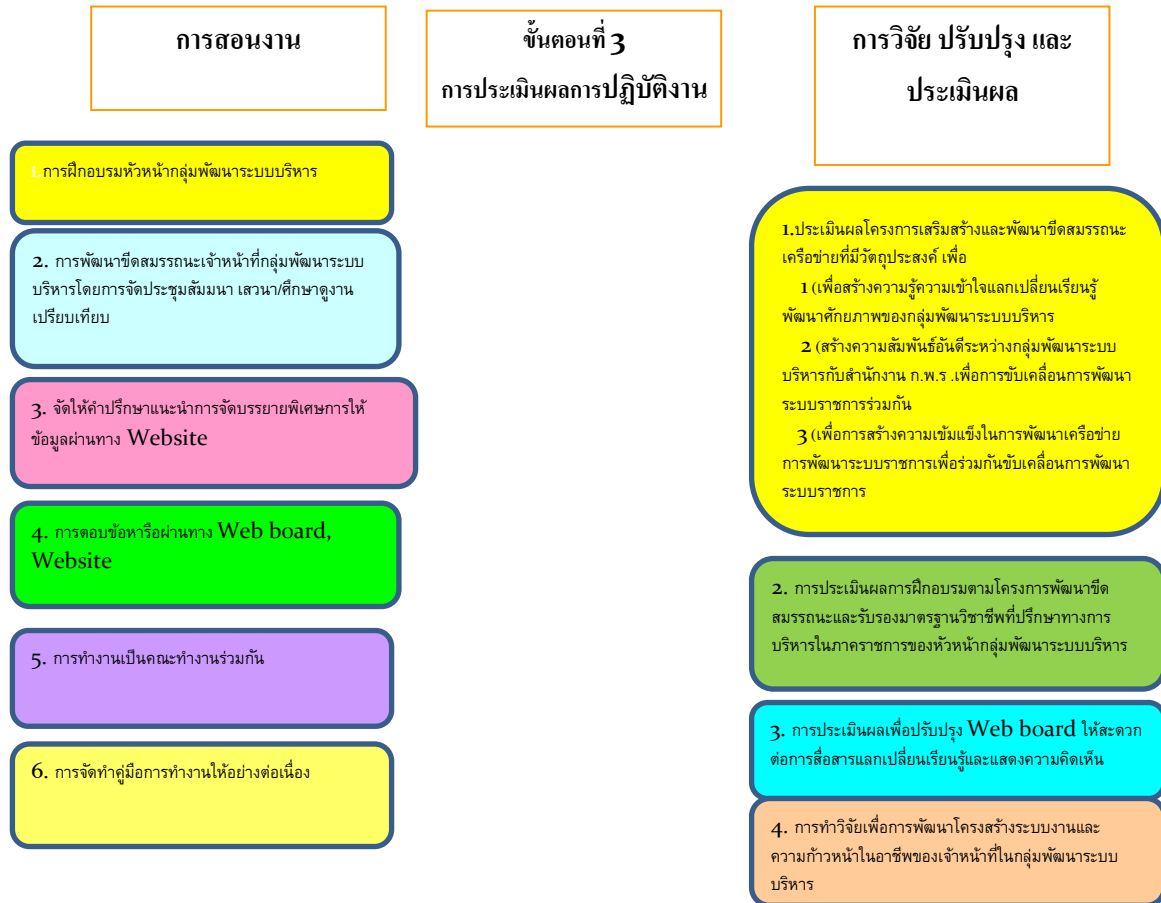
6. ศึกษาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงโครงสร้างระบบงานของส่วนราชการและขอให้
สำนักงาน ก.พ.ร. พิจารณาอนุมัติ

7. ประสานงานให้ข้อมูลรายละเอียดเพื่อการปรับปรุงโครงสร้างระบบงานของ
ส่วนราชการสำนักงาน ก.พ.ร. .

1. ศึกษาวิเคราะห์จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาส่วนราชการที่รับผิดชอบ
และดำเนินการให้เป็นไปตามแผนงานโครงการและรายงานสำนักงาน ก.พ.ร.
2. ให้มีการลงนามคำรับรองการปฏิบัติราชการและรายงานผลการทำงานราย
ไตรมาส

8. ดำเนินการให้มีการลงนามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีและรายงาน
ผลต่อสำนักงาน ก.พ.ร. ทุก 3 เดือน

3.4 ขั้นตอนที่ 3



4. ผลดีและจุดเด่นของวิธีการที่ใช้ในปัจจุบันมีอะไรบ้าง

1. ทำให้เกิดการทำงานแบบมีเครือข่ายที่เข้มแข็ง เป็นระบบและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
2. ทำให้มีการทำงานที่มีแผนงาน/เป้าหมาย และมีการติดตามประเมินผลการทำงานที่ตกลงร่วมกัน อย่างชัดเจน
3. ทำให้เกิดการพัฒนาศักยภาพ 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 เนื้อหา / องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาดูงาน

คณะผู้จัดได้พาไปดูการบริหารงานของเขตปกครอง Badung รายละเอียดดังการบรรยายโดย Mr. I Ketut Sudikerta รองผู้ว่าการเขตปกครอง Badung (ดูข้อ 5. ภายใต้ส่วนที่ 2.1) บรรยายภาคการดูงานดังแสดงในภาพข้างล่างนี้





2.4 เนื้อหา / องค์ความรู้ที่ได้จากการเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม (Group discussion)

หัวข้อการอภิปรายกลุ่ม

1. ให้เลือกรายงานที่น่าสนใจศึกษาวิเคราะห์และเป็นประโยชน์ต่อสมาชิกของกลุ่มขึ้นมา 1 ฉบับ ในการนำมาอภิปรายวิเคราะห์โดยระบุถึงปัญหาในสามประเด็นหลักคือ 1) การตั้งเป้าหมาย 2) การบริหารผลการปฏิบัติงานและการวัดผลการปฏิบัติงาน 3) การนำข้อมูลผลการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์
2. ให้ข้อเสนอแนะถึงวิธีการในการแก้ไขปัญหาและปรับปรุงระบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน
3. ให้คำแนะนำเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องปฏิบัติในอนาคตต่อการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานที่จะนำไปประยุกต์ใช้กับ APO และ NPOs

การอภิปรายย่อยกลุ่ม A:

กรณีศึกษาการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานในภาครัฐของสำนักงาน ก.พ.ร. ประเทศไทย: การพัฒนาเครือข่ายกลุ่มพัฒนาระบบบริหารระดับกระทรวงและกรมของประเทศไทย



ตารางแสดงการอภิปรายที่วิเคราะห์โดยระบุถึงปัญหาและข้อเสนอแนะในคำถามข้อที่ 1 และ 2 ในสามประเด็นหลักคือ 1) การตั้งเป้าหมาย 2) การบริหารผลการปฏิบัติงานและการวัดผลการปฏิบัติงาน 3) การนำสถิติข้อมูลผลการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์

ประเด็นอภิปราย	ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
1. ประเด็นการตั้งเป้าหมาย		
1. เพื่อขับเคลื่อนเครือข่ายของกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร เพื่อการพัฒนาระบบราชการอย่างต่อเนื่อง	1. การได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารงานอย่างบูรณาการระหว่างหน่วยงานเพื่อสร้างเครือข่ายการพัฒนาาระบบราชการไม่มากเท่าที่ควร	1. ควรให้ความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการบูรณาการการทำงานและการบริหารเครือข่ายการพัฒนาาระบบราชการกับฝ่ายบริหารของส่วนราชการและผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การสนับสนุนการทำงานของกลุ่มพัฒนาระบบบริหารเพิ่มมากขึ้น
2. เพื่อการบริหารราชการของประเทศให้เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีส่วนร่วม โปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้	2. ไม่สามารถปรับใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในหน่วยงานภาครัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ	2. จัดให้มีหน่วยงานต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันในหน่วยงานระดับกระทรวงหรือเทียบเท่า เพื่อสนับสนุนเครือข่ายการพัฒนาาระบบราชการ ในการตรวจสอบติดตามและรายงานผลให้ทราบ เรื่องการบริหารงานภาครัฐที่ไม่สนองต่อหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีของหน่วยงานระดับกระทรวงและกรม
3. เพื่อระบบราชการและข้าราชการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน จนเป็นที่ยอมรับเชื่อถือตามเป้าหมายของสำนักงาน ก.พ.ร.	3. ไม่สามารถสนองตอบต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งถึงและเป็นธรรม	3. เปิดโอกาสให้ประชาชน เอกชน ภาคประชาสังคม NGO ฯลฯ เข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นประเมินผลการทำงานของหน่วยงานภาครัฐ ผ่านสื่อต่างๆ และทางระบบอิเล็กทรอนิกส์ และ Call Center เพื่อเป็นเครือข่ายให้กลุ่มพัฒนาระบบบริหารสามารถทำงานเพื่อประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งถึงและเป็นธรรม
4. เพื่อการพัฒนาประเทศให้สู่ระดับสากลเป็นที่ยอมรับเชื่อถือของนานาประเทศ และการเตรียมรับการเปิดการค้าอาเซียนของส่วนราชการและ	4. กลุ่มพัฒนาระบบบริหารและเครือข่ายการพัฒนาาระบบราชการยังไม่สามารถขับเคลื่อนระบบราชการให้สามารถแข่งขันได้ในระดับสากลจนเป็น	4. จัดให้มีการพัฒนาขีดสมรรถนะกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร และเครือข่ายการพัฒนาาระบบราชการให้เป็นที่ปรึกษาและนักบริหารราชการมืออาชีพ

<p>ข้าราชการตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาราชการ</p>	<p>ที่ยอมรับจัดอันดับในระดับดีได้เท่ากับประเทศผู้นำในอาเซียนหรือประเทศเพื่อนบ้านเช่น ประเทศมาเลเซีย สิงคโปร์ อินโดนีเซีย บรูไน</p>	
<p>2. ประเด็นการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานและการวัดผลการปฏิบัติงาน</p>		
<p>1. เพื่อการวางแผนการพัฒนาขีดสมรรถนะข้าราชการของกลุ่มพัฒนาระบบบริหารและเครือข่ายการพัฒนาระบบราชการรวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อการทำงานอย่างมืออาชีพและได้รับการยอมรับเชื่อถือจากฝ่ายบริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องในการเป็นผู้บริหารการพัฒนาระบบราชการ</p>	<p>1. การวัดผลการปฏิบัติงานยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน เพราะผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินบางส่วนยังไม่เข้าใจในหลักการติดตามประเมินผลตามหลักการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ที่เป็นไปเพื่อการพัฒนาในอนาคต สร้างความร่วมมือแบบเครือข่าย เพื่อสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน โดยร่วมกันแสดงความคิดเห็นมิใช่แค่การวัดผลงานที่ผ่านมาเท่านั้น และต้องวัดด้วยความโปร่งใสเป็นธรรมตามผลสัมฤทธิ์ มิใช่ตามกิจกรรมที่ทำ และควรนำผลการปฏิบัติงานมากำหนดความก้าวหน้า ให้ความดีความชอบ และปรับปรุงโครงสร้าง ระบบการทำงาน และวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้สอนงานเพื่อการพัฒนาพร้อมกับผู้ใต้บังคับบัญชา มิใช่ผู้ประเมิน หรือลงโทษ และต้องนำผลการปฏิบัติงานมาวางแผนการพัฒนาขีดสมรรถนะร่วมกันอย่างต่อเนื่อง</p>	<p>1. ให้การศึกษาเกี่ยวกับหลักการของการวัดผลการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานให้กับทั้งผู้ถูกประเมินและผู้ประเมิน และให้มีการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานตามหลักการบริหารผลการปฏิบัติงาน(Performance Management) มาใช้เพื่อ</p> <ul style="list-style-type: none"> - การวางแผนการพัฒนาขีดสมรรถนะข้าราชการกลุ่มพัฒนาระบบบริหารและเครือข่ายการพัฒนา ระบบราชการเพื่ออนาคตอย่างต่อเนื่องเพื่อการเป็นนักบริหารพัฒนาระบบราชการอย่างมืออาชีพ - การกำหนดหลักสูตรการพัฒนาข้าราชการกลุ่มพัฒนาระบบบริหารและเครือข่ายการพัฒนา ระบบราชการโดยให้มีการมีส่วนร่วมของกลุ่มพัฒนาระบบบริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องด้วย - การสร้างกลุ่มพัฒนาระบบบริหารให้เป็นองค์กรแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ยั่งยืน ทันทสมัย และเป็นผู้นำในการพัฒนาการเปลี่ยนแปลง สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ตามหลักของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ เพื่อสู่ระดับสากล ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ <p>2. นำ e-evaluation (การวัดผลระบบอิเล็กทรอนิกส์) มาใช้ในการติดตาม</p>

		ประเมินผลแบบไปรุ่งใส เป็นธรรม 360 องศา
2. เพื่อการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกลุ่มพัฒนาระบบบริหารและระหว่างเครือข่ายการพัฒนาระบบราชการ และกับสำนักงาน ก.พ.ร.	2. เนื่องจากเจ้าหน้าที่กลุ่มพัฒนาระบบบริหารมีการหมุน สับเปลี่ยนบ่อย จึงทำให้ไม่สามารถทำงานเครือข่ายกันอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง มีผลให้ความสัมพันธ์ไม่ต่อเนื่องจริงจังจนมีผลกระทบต่อการทำางานที่บางครั้งไม่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันอย่างเป็นระบบเพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ตามที่มีพันธะสัญญาลงนามคำรับรองระหว่างสำนักงาน ก.พ.ร. กับส่วนราชการที่มีข้าราชการกลุ่มพัฒนาระบบบริหารทั้งระดับกระทรวงและกรมเป็นเครือข่ายขับเคลื่อน	1. มีการปรับปรุงโครงสร้าง ระบบการทำงาน และอัตรากำลัง รวมทั้งการกำหนดตำแหน่งให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และคุณภาพปริมาณงานในปัจจุบันและต้องเพิ่มขึ้นในอนาคตอย่างต่อเนื่อง ในฐานะเป็นที่ปรึกษาและเป็นนักบริหารการพัฒนาระบบราชการมืออาชีพเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการให้สู่ความเป็นสากลเพื่อลดอัตราการหมุนเวียน สับเปลี่ยนเจ้าหน้าที่กลุ่มพัฒนาระบบบริหารที่มีภาระงานที่ย่างยาก ปริมาณงานมาก มีผลกระทบต่อประชาชนและการพัฒนาประเทศสูง แต่ไม่มีทางก้าวหน้าในอาชีพ โครงสร้างไม่ปรากฏในกฎกระทรวง
3. ประเด็นการนำสถิติข้อมูลของผลการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์		
สำนักงาน ก.พ.ร. จะนำสถิติข้อมูลไปใช้ประโยชน์ 1. เพื่อการวางแผนการพัฒนาระบบราชการสู่ระบบสากลเป็นที่ยอมรับเชื่อถืออยู่ในระดับดีที่สามารถเทียบเคียงกับประเทศผู้นำระดับต้นๆ ได้ 2. เพื่อวางแผนการพัฒนาเครือข่ายการพัฒนาระบบราชการให้ขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาระบบราชการตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ของสำนักงาน ก.พ.ร. และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการของกระทรวงและกรม รวมทั้งแผนการ	1. การวางแผนการพัฒนาทั้ง 3 ด้านคือ พัฒนาระบบราชการ พัฒนาเครือข่ายการพัฒนาระบบราชการ และพัฒนาเจ้าหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ.ร. สำนักงาน ก.พ.ร. ยังไม่สามารถใช้สถิติข้อมูลของการวัดผลการปฏิบัติงานมาวางแผนได้อย่างครบถ้วนเพราะข้อมูลการประเมินผลบางส่วนยังไม่ถูกต้องแม่นยำและเป็นธรรม	1. สำนักงาน ก.พ.ร. สนับสนุนให้มีการนำเอาระบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการประเมินผล (Performance Management) ในทุกส่วนราชการให้เป็นระบบเดียวกัน และให้ความรู้ความเข้าใจแก่ทุกส่วนที่เกี่ยวข้องอย่างถูกต้องเหมาะสมให้สามารถนำไปใช้ได้เป็นรูปธรรม 2. ให้มีการประเมินผลผ่านระบบออนไลน์ที่เปิดเผยเป็นธรรมในบางส่วนที่ดำเนินการได้และมีความคุ้มค่า ประหยัดงบประมาณ

<p>พัฒนาระบบราชการของประเทศให้ เป็นไปอย่างสอดคล้องสนับสนุนไปใน ทิศทางเดียวกัน</p> <p>3. เพื่อวางแผนการพัฒนาข้าราชการ สำนักงาน ก.พ.ร. ให้เป็นที่ปรึกษาการ พัฒนาระบบราชการอย่างมืออาชีพ และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเครือข่าย การพัฒนาข้าราชการในการร่วมกัน ขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทย ให้เป็นสากลและสามารถแข่งขันได้</p>		
---	--	--

3. โปรดให้คำแนะนำเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องปฏิบัติในอนาคตต่อการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานที่จะนำไปประยุกต์ใช้กับ APO และ NPOs

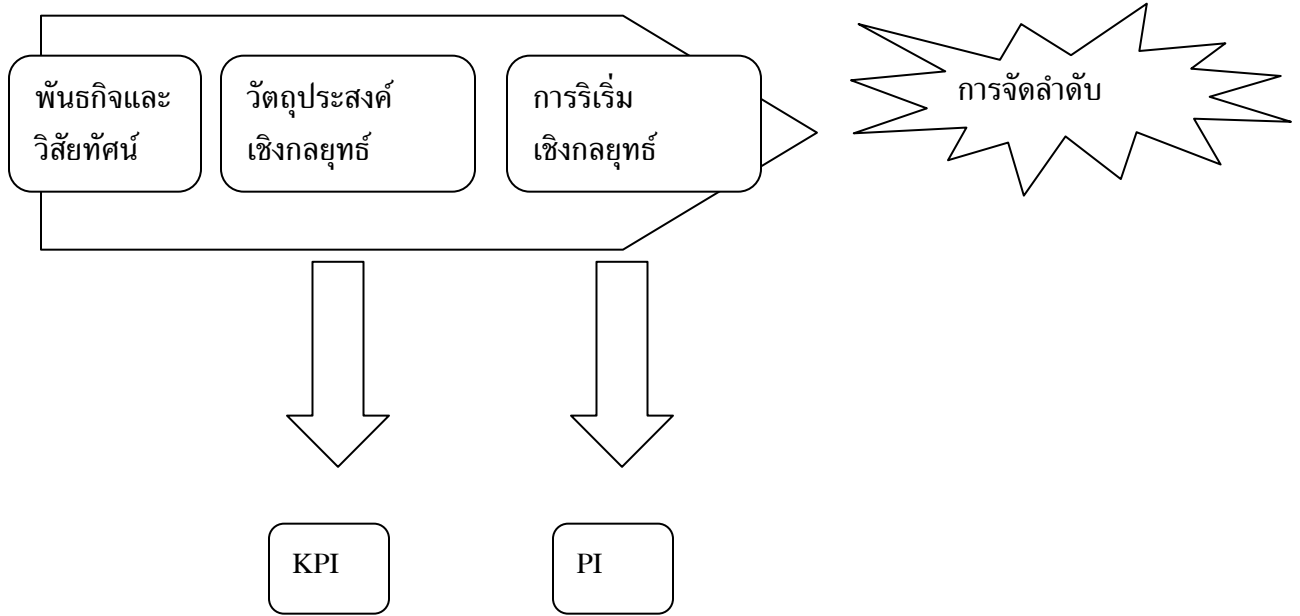
คำแนะนำเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องปฏิบัติในอนาคตต่อการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานที่จะนำไปประยุกต์ใช้กับ APO และ NPOs เช่น

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

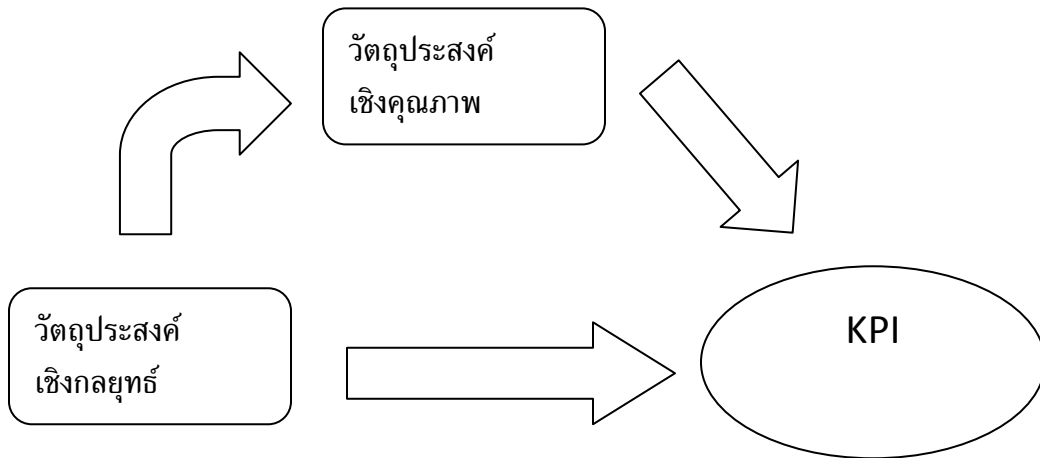
การอภิปรายย่อยกลุ่ม B:

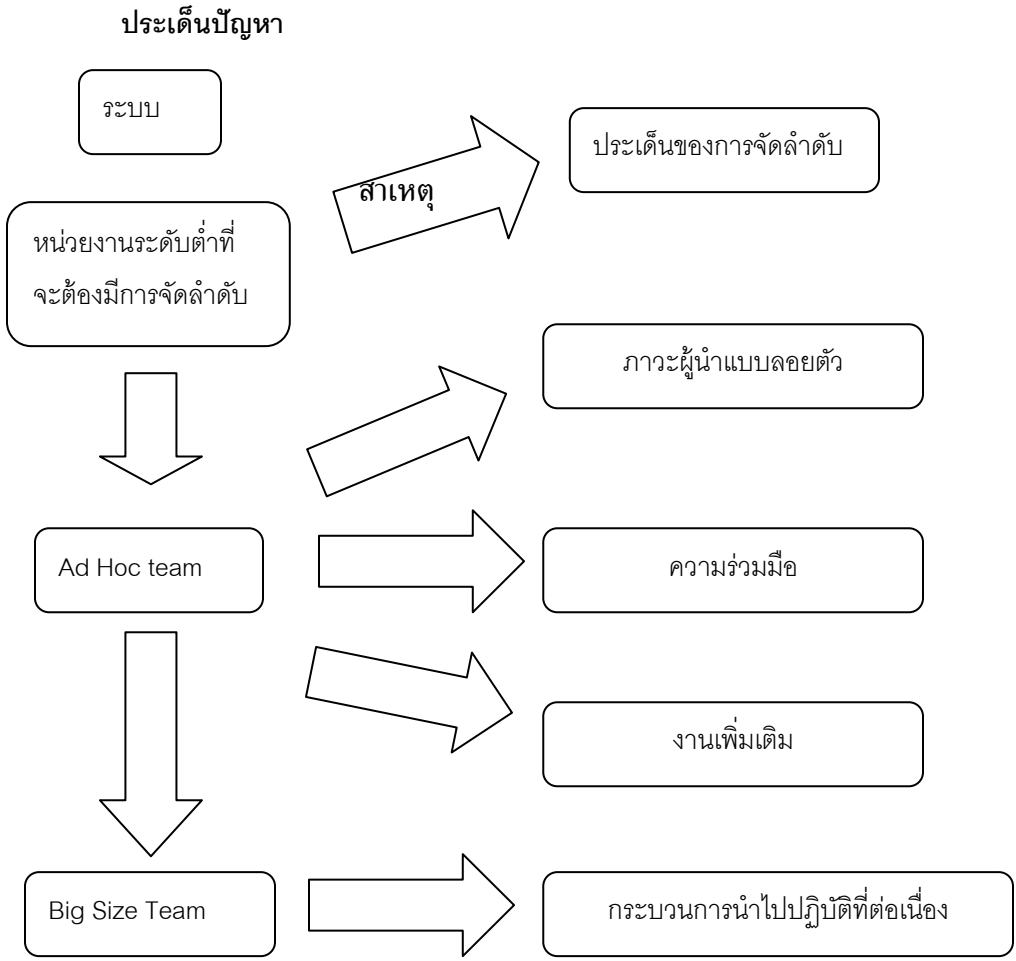
กรณีศึกษาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของ Directorate General of Taxes (DGT) ประเทศอินโดนีเซีย

การกำหนดเป้าหมายของ DGT



การวัดผลการปฏิบัติงานของ DGT





การนำไปประยุกต์ใช้ในขนาดของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ต้องมีการเสริมสร้างความเข้าใจในประเด็นหลักของการบริหารผลการปฏิบัติงาน เช่น ปัจจัยนำเข้า ผลลัพธ์ ประสิทธิภาพ ผลกระทบ ประสิทธิภาพ บริบท ให้ง่ายต่อการสื่อสาร

ปรากฏการณ์ภูเขาน้ำแข็ง

การเรียนรู้ระดับองค์กรและกลุ่ม หน้าที่ ภาระงาน ความรับผิดชอบ สิ่งเหล่านี้เปรียบเสมือนยอดภูเขาน้ำแข็งที่โผล่พ้นน้ำมาเพียงเล็กน้อย แต่สิ่งที่อยู่ใต้ภูเขาน้ำแข็งซึ่งเป็นสิ่งที่มองไม่เห็นและมีความสำคัญมากก็คือ การเรียนรู้ระดับบุคคล คุณค่า การรับรู้ การจูงใจ และการสื่อสาร

การวิเคราะห์ปัญหา

1. การกำหนดเป้าหมาย การจัดลำดับระหว่าง 13 หน่วยงานเป็นสิ่งที่ไม่ง่าย เนื่องจาก
 - หน่วยงานในระดับล่างจะมีการจัดลำดับและประเมินผล
 - องค์กรที่ไม่ยืดหยุ่น
 - มีทีมเฉพาะกิจ
 - ผู้นำที่ลอยตัวเหนือปัญหา

2. การวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการยากที่จะวัดผลตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ

- ตัวชี้วัดไม่ได้ระบุไว้อย่างชัดเจน

- ต้องการการสำรวจซึ่งใช้ระยะเวลาและค่าใช้จ่ายสูง เพื่อที่จะวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้เสีย

3. อรรถประโยชน์ของข้อมูลข่าวสารผลการปฏิบัติงาน .ใช้ในการอธิบายปัญหา เช่น ความบกพร่องของกระบวนการองค์กรและผู้คน

ข้อเสนอแนะ

- เพื่อมีการจัดลำดับที่ดีขึ้น DGT จะต้องยกระดับ การวางแผนเชิงกลยุทธ์จากตำแหน่งที่ 4 มาสู่ตำแหน่งที่ 3 โดยสัมพันธ์กับการวัดผลการปฏิบัติงานและการสำรวจ

ข้อเสนอแนะในการนำการบริหารผลการปฏิบัติงานไปใช้ในขนาดของ APO และ NPOs

โดยภาพรวมแล้วทุกประเทศมีกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานที่คล้ายคลึงกัน แต่การนำไปปฏิบัติ อาจมีความแตกต่างในบริบทหรือระบบ เช่น การเมือง กฎหมาย วัฒนธรรม การบริหาร ซึ่งความแตกต่างเหล่านี้ที่ APO และ NPO จะต้องมีความเข้าใจในพื้นฐานที่ตรงกัน

การอภิปรายย่อยกลุ่ม C:

กรณีศึกษาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของประเทศฟิลิปปินส์

ปัญหาที่สำคัญในการกำหนดเป้าหมาย

เป้าหมายหลักของประเทศฟิลิปปินส์และส่วนใหญ่ของประเทศอื่นๆ คือ ความเจริญเติบโตโดยองค์รวม และการลดปัญหาความยากจน

ข้อท้าทายที่สำคัญก็คือ ความแตกต่างระหว่างความเข้าใจของประชาชน และความคิดของผู้เชี่ยวชาญและผู้จัดทำนโยบาย

ในความหมายของการเจริญเติบโตของนักวิชาการ มักจะหมายถึง GDP หรือตัวชี้วัดทางเศรษฐกิจที่เพิ่มขึ้นเท่านั้น สำหรับมุมมองของประชาชน จะเข้าใจความหมายของการเจริญเติบโตเกี่ยวกับการมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นในด้านต่างๆ เช่น ที่อยู่อาศัย อาชีพที่มั่นคง สวัสดิการ เป็นต้น

ประเด็นต่อมาคือ กลุ่มผู้อภิปรายพบว่าไม่มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างความเติบโตและการลดลงของความยากจน

ข้อแนะนำต่อปัญหาในการกำหนดเป้าหมาย

ต้องมีการสื่อสาร 2 ทาง และสร้างกระบวนการเรียนรู้ระหว่างประชาชนและผู้จัดทำนโยบาย และในกระบวนการจัดทำนโยบายควรที่จะมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่อประชาสังคมที่หลากหลาย เพื่อที่นโยบายเหล่านั้นจะตอบสนองความต้องการของประชาชนและได้รับการสนับสนุนบนพื้นฐานความเข้าใจที่ถูกต้อง

ปัญหาที่สำคัญในการบริหารผลการปฏิบัติงานและการประเมินผล

ในประเทศฟิลิปปินส์ อิหร่าน ศรีลังกาและฟิจิ ยังไม่มีระบบที่จะกำหนดโปรแกรมการพัฒนาการวัดและประเมินผล การปฏิบัติงานในภาครัฐ ส่วนประเทศฟิจิ ด้วยขนาดของประเทศที่เล็กจึงไม่พบความยุ่งยากนี้

ความซับซ้อนของการบริหารผลการปฏิบัติงานได้ก่อให้เกิดการบั่นทอนกำลังใจและความสับสนของข้าราชการในระดับปฏิบัติ

ปัญหาที่สำคัญในการนำไปใช้ของข้อมูลข่าวสารผลการปฏิบัติงาน

- ระบบการจัดการด้วยมือ ก่อให้เกิดข้อผิดพลาดและความล่าช้า
- ข้อมูลต่างๆไม่สามารถที่จะจัดการได้โดยง่าย มีปัญหาเรื่องความน่าเชื่อถือและการนำไปใช้ได้จริงของข้อมูล

ข้อเสนอแนะต่อปัญหาในการจัดการผลการปฏิบัติงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน

- มีการสื่อสารร่วมกันที่มากขึ้นกับผู้มีส่วนได้เสีย
- ระบบจะต้องโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้
- มีการนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในการจัดการกับข้อมูลที่มามากมาย

ข้อเสนอแนะในการนำการบริหารผลการปฏิบัติงานไปใช้ในอนาคตของ APO และ NPOs

- พัฒนารอบแนวคิดใหม่ที่ยึดหยุ่นต่อประเทศเอเชียแปซิฟิกอื่นๆ ซึ่งกรอบแนวคิดนี้ควรที่จะประกอบไปด้วย วัฒนธรรมและคุณค่าของแต่ละประเทศ ซึ่งหมายถึง ในประเทศใดประเทศหนึ่งอาจจะมีตัวชี้วัดที่แตกต่าง จากประเทศอื่นๆ ที่นำมาเปรียบเทียบ

- แลกเปลี่ยนความคิดกับสมาชิก APO ต่อกรอบแนวคิดใหม่ๆ
- จัดการประชุมอย่างสม่ำเสมอเพื่อทบทวนและปรับปรุงกรอบแนวคิด

การอภิปรายย่อยกลุ่ม D:

กรณีศึกษาจากการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานของบริษัท Bharat Heavy Electronics Limited (BHEL) ประเทศอินเดีย

สาระสำคัญ

1. ปัญหาของกรณีที่เลือก 3 เรื่อง
 - a) การกำหนดเป้าหมาย
 - b) การบริหารจัดการและการวัดผลการปฏิบัติงาน
 - c) การใช้ประโยชน์ของข้อมูลข่าวสารผลการปฏิบัติงาน
2. ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง

3. การดำเนินการขั้นตอนต่อไปในอนาคต เสนอต่อ APO และ NPO

1.a การกำหนดเป้าหมาย

ความเกี่ยวข้องกันระหว่างส่วนงานต่างๆยังไม่ได้มีการพิจารณาโดยเฉพาะในกลุ่มของส่วนงานที่เกี่ยวกับการผลิต

1.b การบริหารจัดการและการวัดผลการปฏิบัติงาน

- ระบบเพื่อรับรองสอบทานสัมฤทธิ์ผลของงานยังไม่มีอยู่ในทุกส่วนงาน
- ในฐานะเป็นองค์กร มีแนวโน้มที่จะประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานสูงเกินไปเพราะค่านิยมทางวัฒนธรรม

1.c การใช้ประโยชน์ของข้อมูลข่าวสารผลการปฏิบัติงานไม่มีระบบที่จะนำผู้ปฏิบัติงานที่ผลงานอยู่ในระดับไม่น่าพอใจมารับการดูแลใกล้ชิด

2. ข้อเสนอแนะ

ปัญหา		ข้อเสนอแนะ
การกำหนดเป้าหมาย	ความเกี่ยวข้องกันระหว่างส่วนงานต่างๆ	พัฒนา software ซึ่งจะบูรณาการความเกี่ยวข้องระหว่างส่วนงานต่างๆ เรื่องนี้สามารถวางแผนและกำกับดูแลโดยผู้ที่อยู่สูงขึ้นไป อีก 2 ระดับ จากผู้ประเมิน
การบริหารจัดการและการวัดผลการปฏิบัติงาน	ระบบเพื่อรับรองสอบทานสัมฤทธิ์ผลของงาน มีแนวโน้มที่จะประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานสูงเกินไปเพราะค่านิยมทางวัฒนธรรม	สร้างมาตรฐานที่ง่ายสำหรับแต่ละองค์ประกอบของคำอธิบายงาน เรื่องนี้สามารถทำเป็นมาตรฐานและปรับใช้ทั่วทั้งองค์กร 1. ใช้วิธีประเมิน 360 องศา โดยต้องดูแลให้มีการรักษาความลับในการดำเนินการ
		2. จัดให้มีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแก่ระดับบริหารชั้นสูงเพื่อสร้างและปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กร
การใช้ประโยชน์ของข้อมูลข่าวสารผลการปฏิบัติงาน	ได้มีระบบที่จะนำผู้ปฏิบัติงานที่ผลงานอยู่ในระดับไม่น่าพอใจมารับการดูแลใกล้ชิด	จัดให้มีผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานสูงที่อาวุโสกว่าประกบพนักงาน จัดให้เขาได้รับการให้คำปรึกษา พัฒนาทักษะ ฝึกอบรมในระหว่างปฏิบัติงานและให้การกำกับดูแลอย่างต่อเนื่องสร้างและปรับใช้ระบบที่จะทำกับบรรดาผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานไม่น่าพอใจอย่างต่อเนื่อง

ส่วนที่ 3 ประโยชน์ที่ได้รับจากการเข้าร่วมโครงการ

3.1 ประโยชน์ต่อตนเอง

การมีโอกาสได้เข้าร่วมโครงการ ถือเป็นโอกาสสร้างความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management) ให้มากขึ้น จากที่เคยเป็นแต่เพียงผู้ปฏิบัติตามตัวชี้วัดที่กำหนด แต่การเข้าร่วมโครงการทำให้มีโอกาสได้สวมหมวกของผู้พัฒนา / กำกับระบบ จึงทำให้เข้าใจความสำคัญและเห็นประโยชน์ของการนำการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ในองค์กรมากขึ้น การบรรยายระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของวิทยากรและเพื่อนผู้เข้าร่วมโครงการแต่ละประเทศ ยังเป็นตัวอย่างที่จับต้องได้ของการนำการบริหารผลการปฏิบัติงานไปประยุกต์ใช้ การทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของดิฉันต่อจากนี้ไป จะมีเรื่องการบริหารผลการปฏิบัติงานเข้ามาเป็นพื้นฐานประกอบการวางแผนด้วยเสมอ และจะพยายามนำไปประยุกต์ใช้เท่าที่โอกาสจะอำนวย

3.2 ประโยชน์ต่อหน่วยงานต้นสังกัด

แนวความคิดเรื่องการบริหารผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กรนั้น ยิ่งพนักงานมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องนี้มากขึ้นเท่าไร ก็ยิ่งจะเป็นผลดีกับองค์กรมากขึ้นเท่านั้น ในการช่วยกันขับเคลื่อนระบบนี้ไปสู่การปฏิบัติ ดิฉันเชื่อว่าองค์กรที่ได้นั้น ต้องมาจากหน่วยเล็กๆ ที่มีคุณภาพ ดังนั้น การตั้งใจปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของดิฉันให้เต็มความสามารถด้วยทักษะและความรู้ที่ได้รับการพัฒนามาเป็นอย่างดีแล้ว ย่อมเกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างแน่นอน ไม่ว่าจะตรงในแง่ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพขึ้น หรือทางอ้อมในแง่การเป็นแบบอย่างที่ดีต่อหน่วยงานอื่นๆ ในองค์กร

3.3 ประโยชน์ต่อสายงานหรือวงการในหัวข้อนั้น ๆ

การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นการปรับปรุง “ระบบ” ในการทำงาน ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กับทุกองค์กร ยิ่งสามารถสร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่องนี้ ให้เผยแพร่ออกไปสู่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทั่วไปได้มากเท่าไร แนวความคิดเรื่องนี้ก็จะมีโอกาสได้รับการยอมรับและนำไปสู่การปฏิบัติได้มากขึ้น ตัวอย่างของความสำเร็จขององค์กรใดๆ จะช่วยเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดการนำไปทดลองปฏิบัติในองค์กรอื่นๆ อย่างกว้างขวาง

3.4 กิจกรรมการขยายผลที่ได้ดำเนินการภายใน 1 เดือน หลังเข้าร่วมโครงการ

ได้จัด “การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเครือข่ายลุ่มน้ำด้านการพัฒนาแหล่งน้ำ” ขึ้น ณ สวนป่าสิริกิติ์ อำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่ ในวันที่ 21 กันยายน 2555 กิจกรรมที่จัดขึ้นนี้เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัย “กระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนในระยะกำหนดโครงการของการพัฒนาแหล่งน้ำชลประทาน กรณีศึกษาลุ่มน้ำแม่แจ่ม อำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่” โดยงานวิจัยนี้มีดิฉันเป็นหัวหน้าโครงการวิจัย ภายใต้ความตั้งใจที่จะปรับปรุงขั้นตอนการพัฒนาแหล่งน้ำของกรมชลประทานให้รับฟังความคิดเห็นของประชาชนให้มากขึ้น เพื่อทราบปัญหาและความต้องการที่แท้จริงของประชาชนในพื้นที่ และนำไปสู่การพัฒนาแหล่งน้ำที่ตอบสนองต่อความต้องการที่แท้จริงของประชาชนในที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายของการบริหารผลการปฏิบัติภาครัฐ

กิจกรรมในวันนั้นเป็นการคืนข้อมูลสู่ชุมชนโดยทีมนักวิจัย ร่วมกันหาแนวทางการจัดตั้งเครือข่ายลุ่มน้ำอย่างเป็นทางการ และชี้แจงถึงแผนกิจกรรมที่จะเกิดขึ้นในปีต่อไป โดยมีผู้นำชุมชน ตัวแทนแก่เหมือง แก่ฝาย และประชาชนที่สนใจ เข้าร่วมประชุมประมาณ 100 คน หลังจากที่ได้มีการจัดประชุมราษฎรทุกหมู่บ้านในพื้นที่ลุ่มน้ำ จำนวน 8 หมู่บ้านๆ ละ 60 คน เพื่อรับฟังสภาพปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหาเบื้องต้น 4 ด้าน ที่ราษฎรให้ความสนใจ ได้แก่ 1. ด้านการใช้น้ำ 2. ด้านการเกษตรและการใช้ประโยชน์ที่ดิน 3. ด้านสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ และ 4. ด้านวิถีชีวิตความเป็นอยู่และโครงสร้างพื้นฐาน การคืนข้อมูลสู่ชุมชนทำโดยการบรรยายสรุปสภาพปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหาเบื้องต้น 4 ด้าน ของพื้นที่ลุ่มน้ำจากทีมนักวิจัย กิจกรรมนี้ช่วยสร้างความรู้ ความเข้าใจในสภาพปัญหาในพื้นที่ของตนเอง และนำไปสู่การแก้ปัญหาอย่างยั่งยืนในอนาคต นอกจากนี้ ยังเป็นการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างราษฎรและเจ้าหน้าที่ของรัฐ และวางรากฐานต่อกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใสของรัฐ บรรยายภาคของกิจกรรมดังกล่าวโดยภาพต่อไปนี้



3.5 กิจกรรมการขยายผลที่จะดำเนินการภายใน 6 เดือน หลังเข้าร่วมโครงการ

3.5.1 แผนงานกิจกรรมที่จะดำเนินการ

ที่มา: การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นผลให้กรมชลประทานมีการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพและทำงานเชิงรุกมากขึ้น หัวหน้าฝ่ายจัดสรรน้ำและบำรุงรักษาของโครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาแม่ยม อำเภอเมือง จังหวัดแพร่ ได้ใช้แนวความคิดนี้ในการคิดค้นนวัตกรรมการป้องกันและบรรเทาภัยแล้งแบบบูรณาการ โดยการใช้ข้อมูลสารสนเทศทางภูมิศาสตร์ (Geographical Information System: GIS) ในการเก็บข้อมูลและระบุพื้นที่เสี่ยงภัยแล้ง และนำข้อมูลเหล่านี้ไปประสานความร่วมมือกับจังหวัด อำเภอ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น และกลุ่มผู้ใช้น้ำ ในการร่วมกันแก้ไขปัญหาภัยแล้งซึ่งเกิดขึ้นซ้ำซากในพื้นที่มานานนับสิบๆ ปี อย่างได้ผล และได้รับการยอมรับจากผู้ว่าราชการจังหวัดให้นำมาเป็นส่วนหนึ่งของงานประจำที่จะต้องปฏิบัติ กรมชลประทานจึงได้เสนอนวัตกรรมการป้องกันและบรรเทาภัยแล้งแบบบูรณาการนี้ เข้ารับรางวัล United Nations Public Service Awards ประจำปี ค.ศ. 2012 และได้รับรางวัลชนะเลิศ (1st Place Winner) ของภูมิภาคเอเชียและแปซิฟิก ในหมวดที่ 3 การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเชิงนโยบายผ่านกลไกนวัตกรรม (Fostering Participation in Policy-making Decisions through Innovative Mechanisms) เมื่อเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2555

แผนงานกิจกรรม: สำนักส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนซึ่งเป็นหน่วยงานของดิฉัน ที่รับผิดชอบในการจัดทำคู่มือและหาแนวทางมาตรฐานของกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนในงานชลประทาน จึงมีแผนที่จะจัดการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ 1 วัน ประมาณเดือนพฤศจิกายนหรือธันวาคม พ.ศ. 2555 เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กระบวนการทำงานระหว่างโครงการที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันกับโครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาแม่ยม นอกจากนี้ ยังเป็นการกระตุ้นให้เกิดการขยายผลไปยังโครงการอื่นๆ ที่มีศักยภาพ โดยช่วงเช้าจะเป็นการเสวนาของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินการของนวัตกรรม โดยมีดิฉันเป็นผู้ดำเนินรายการ และช่วงบ่ายจะเป็นการแบ่งกลุ่มย่อย เพื่อแลกเปลี่ยนอุปสรรคปัญหาและแนวทางในการดำเนินการในอนาคต

3.5.2 ส่งเอกสารสรุปกิจกรรม ดังข้อ 3.4.2 เมื่อเสร็จสิ้นกิจกรรมให้ส่วนวิเทศสัมพันธ์

จะทำการส่งเอกสารสรุปกิจกรรมให้ส่วนวิเทศสัมพันธ์ เมื่อเสร็จสิ้นกิจกรรมดังกล่าวข้างต้น

ส่วนที่ 4 เอกสารแนบ

4.1 กำหนดการฉบับล่าสุด (Program)

ตั้งไฟล์แนบ

4.2 เอกสารประกอบการประชุม / สัมมนา (Training materials)

ตั้งไฟล์แนบ

4.3 ประวัติโดยสังเขปของวิทยากรบรรยาย (CV)

ไม่ได้รับข้อมูลจากทางผู้จัด

4.4 รายงานก่อนการเดินทาง (Country paper – Thailand)

ตั้งไฟล์แนบ

4.5 เอกสารนำเสนอผลงานหลังจากเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม (Group presentation)

ตั้งไฟล์แนบ