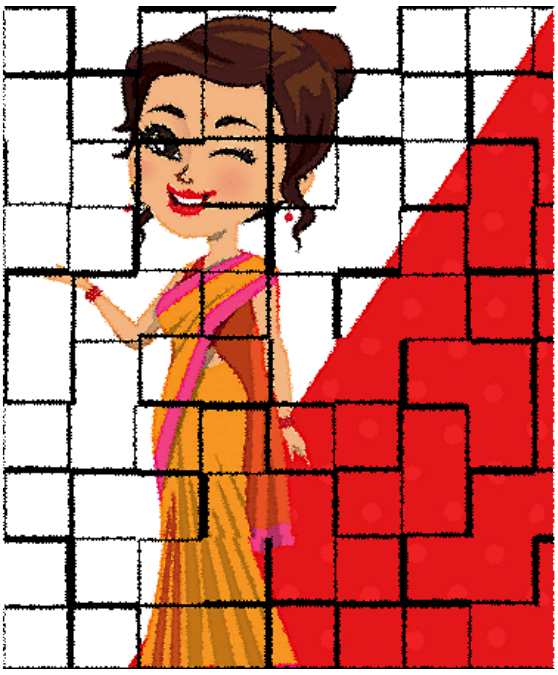
นางสาวอรมณส์ บัณฑิตสุขุมาลย์ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร (สำนักงาน ก.ก.)

# รายงานผลการเข้ารับการสัมมนา หลักสูตร 19-IN-71-GE-WSP-A : Workshop on Advanced Performance Management for Modern Public-sector Organizations

จัดโดยองค์การเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชีย (เอพีโอ) | ณ กรุงธากา สาธารณรัฐประชาชนบังคลาเทศ | ระหว่างวันที่ 18 – 24 พฤษภาคม 2562



## ส่วนที่ 1 องค์ความรู้สำคัญ

ระบบบริหารผลงาน (Performance Management) เป็นกระบวนการในการสร้างสภาพแวดล้อมและวิธีการในการทำงานที่สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีเป้าหมายสำคัญอยู่ที่การสร้างผลผลิตและผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นและการสร้างความชัดเจนในผลการปฏิบัติงานให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายการปฏิบัติงานในระดับองค์กร

หากองค์กรนำระบบบริหารผลงานมาปฏิบัติอย่างจริงจังและต่อเนื่องเป็นวงจรแล้ว ผลงานจะเพิ่มพูนขึ้น การปฏิบัติงานของคนในองค์กรมีความชัดเจนและมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน มี การวัดผลงานสามารถสะท้อนเนื้องานและคุณค่าของผลการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในงานบริหารทรัพยากรบุคคลและการบริหารด้านอื่นๆ อีกด้วย ทั้งนี้หลายองค์กรภาครัฐในประเทศต่างๆ ได้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารผลงาน เริ่มตั้งแต่การวางแผน การกำหนดตัวชี้วัด การเก็บข้อมูล การติดตามผลงาน ประเมินผลงาน ซึ่งทำให้การทำงานมีความสะดวกรวดเร็ว และเกิดความโปร่งใส มากยิ่งขึ้น

ความสำคัญของการบริหารผลงาน ทำให้องค์การเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชียได้จัดสัมมนาในเรื่องดังกล่าวขึ้นที่กรุงธากา เพื่อให้ผู้เข้าอบรมจากประเทศสมาชิก 11 ประเทศ ได้เรียนรู้เรื่องแนวทางการเพิ่มผลิตภาพของการบริหารผลงานสำหรับองค์กรภาครัฐยุคใหม่ที่สอดคล้องกับการทำงานของโลกยุคใหม่และมาตรฐานสากล สามารถนำแนวคิดไปปรับใช้กับประเทศของตนเอง และสามารถกำหนดกลยุทธ์เพื่อยกระดับการบริหารงานสำหรับองค์กรภาครัฐให้เป็นไปตามหลักธรรมาธิบาลและเกิดประสิทธิผลเพื่อเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

ผู้เขียนได้มีโอกาสเป็น 1 ในผู้เข้าร่วมโครงการ และได้เรียนรู้เทคนิค ประสบการณ์ จากผู้เชี่ยวชาญจาก 3 ประเทศ ได้แก่ ดร. Wouter Van Dooren จากเบลเยี่ยม, ดร. John Antony Xavier จากมาเลเซีย และ ดร. Nowwok Park จากเกาหลีใต้

Workshop on Advanced Performance Management for Modern Public-Sector Organizations
19-23 May 2019, Dhaka, Bangladesh

**ภาพถ่ายผู้เข้าร่วมโครงการและผู้เกี่ยวข้องในการจัดโครงการ**

นอกจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 คน ยังมี ดร. Jose Elvinia ผู้จัดการโครงการ ที่ร่วมอภิปรายมุมมองต่างๆ โดย ดร. Jose ได้ชี้ให้เห็นความสำคัญของการบริหารผลงานที่เป็นกระบวนการสำคัญของทุกองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่งต้องอาศัยการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงานในการผลักดันผลงานให้สูงขึ้น และสอดคล้องกับทิศทาง เป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจขององค์กร โดยนำตัวชี้วัดผลงานมาใช้เป็นเครื่องมือกำหนดเป้าหมายการทำงานของบุคคลร่วมกัน ซึ่งผู้บังคับบัญชาสามารถติดตามผลการปฏิบัติงาน หาแนวทางในการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน และประเมินผลงานตามตัวชี้วัดผลงานที่กำหนด เพื่อจะได้ให้สิ่งจูงใจเพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานดี เกิดผลสัมฤทธิ์ ทั้งนี้ในประเทศต่างๆ ล้วนมีการบริหารผลงานทั้งสิ้น แต่อาจจะใช้เทคนิคที่แตกต่างกันไป ซึ่งเราจะได้เรียนรู้ในการสัมมนาครั้งนี้ นอกจากนี้ ดร. โฆเซ่ ยังชี้ให้เห็นว่าหากประเทศใดนำไอเดียที่ได้จากการสัมมนาไปใช้แล้วต้องการความช่วยเหลือด้านวิชาการจากองค์การเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชีย ก็สามารถประสานงานได้ โดยอาจจะมีการจัดฝึกอบรม/ประชุมเพิ่มเติม รวมทั้งองค์การเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชียยังสามารถส่งผู้เชี่ยวชาญ/ที่ปรึกษา/วิทยากรในสาขาต่างๆ ให้แก่ประเทศสมาชิก โดยองค์การเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชียเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายด้านบัตรโดยสารเครื่องบินและค่าที่พัก ส่วนค่าใช้จ่ายด้านอื่นๆ ประเทศสมาชิกเป็นผู้รับผิดชอบ

**ผู้เขียนและเพื่อนจากประเทศสมาชิกถ่ายภาพกับ ดร. Jose (เสื้อสีโอลด์โรส) ในวันสุดท้ายของโครงการ**

**ส่วน** ดร. John Antony Xavier ได้นำเสนอและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และเทคนิคในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรโดยการกำหนดภาพที่องค์กรต้องการจะเป็นหรือกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรให้ชัดเจน (ทั้งเรื่องเป้าหมายและระยะเวลา) หลังจากรับทราบภาพนั้นแล้วองค์กรจึงสามารถกำหนดแนวทางที่จะเพิ่มประสิทธิภาพและแนวทางในการวัดผลงานได้อย่างชัดเจน รวมทั้งนำเสนอเทคนิคในการเพิ่มผลิตภาพงานโดยนำหลักคิดเรื่องการปรับรื้อองค์กร (Redesign) มาใช้ ตั้งแต่การตัดทอนงาน การลดขั้นตอนการทำงาน การเพิ่มมูลค่าของงานที่ส่งมอบ และการสร้างนวัตกรรมเพื่อให้การทำงานดีขึ้น ทั้งนี้ ดร. จอห์น ได้ให้ทุกกลุ่มได้คิดวิธีการทำงานที่จะทำให้องค์กรภาครัฐมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น โดยได้ยกตัวอย่างกระบวนงานด้านการรักษาพยาบาลของโรงพยาบาลในประเทศไทย ด้วยการแยกประเภทของคนไข้ออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้สูงอายุที่เป็นกลุ่มแรกที่ต้องได้รับการรักษา กลุ่มผู้มีความดันโลหิตสูง ซึ่งเป็นกลุ่มที่ 2 ที่ต้องได้รับการรักษา และกลุ่มผู้มีความดันโลหิตอยู่ในเกณฑ์ปกติที่จะได้รับการรักษาในลำดับที่ 3 ซึ่งการแยกคนไข้เป็น 3 ประเภท ทำให้สามารถ**ลด**ระยะเวลาในการจัดลำดับคิวลงได้ และยังมีการ**เพิ่ม**คุณค่าในการรอคอยให้แก่คนไข้ด้วยการแจกบัตรคิวที่ระบุเวลาที่จะได้พบแพทย์ ทำให้ลูกค้าสามารถไปทำธุระที่อื่นได้และกลับมาที่โรงพยาบาลในช่วงเวลาของตนเอง ซึ่งช่วย**ลด**จำนวนผู้ป่วยที่รอคอยให้โรงพยาบาล **ลด**ความตึงเครียดในการรอคอย และ**เพิ่ม**ความพึงพอใจให้ผู้รอคอย ทั้งนี้กลุ่มของผู้เขียนที่ประกอบด้วยเพื่อนจากประเทศบังคลาเทศ อินเดีย และเนปาล ได้คิดวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำ Passport โดยใช้การ**ตัด**ขั้นตอนในการไปพบตำรวจเพื่อตรวจสอบประวัติบุคคลจากเดิมที่ใช้เวลา 1 สัปดาห์ (ในประเทศอินเดีย เนปาล และบังคลาเทศ ยังต้องมีขั้นตอนนี้) **ลด**กระดาษและ**ตัด**ขั้นตอนในการกรอกแบบฟอร์มในการกรอกประวัติและคำร้องขอทำ Passport โดย**สร้างนวัตกรรม**ในการทำงานด้วยการใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์ กล่าวคือมาช่วยการบันทึกข้อมูลประวัติบุคคลทั้งหมดลงในออนไลน์ และดึงข้อมูลจากฐานข้อมูลเพื่อให้สามารถยื่นทำ Passport ได้ภายใน 3 ชั่วโมง ซึ่งจะช่วยลดเวลาในการติดต่อราชการและเพิ่มความสะดวกให้แก่ประชาชน

ดร. Nowwok Park ผู้เชี่ยวชาญด้านการประเมินผลงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จากเกาหลีใต้เป็นผู้สอนเทคนิคในการคำนึงถึงความคุ้มค่าในการวัดผลงาน และชี้ให้ผู้เข้ารับการอบรมเห็นถึงแนวทางที่จะผูกโยงงบประมาณกับการบริหารผลงาน กล่าวคือ องค์กรภาครัฐจะต้องใส่ใจและคำนึงถึงประสิทธิผลที่จะได้รับคืนมาจากทุกเม็ดเงินที่จ่ายไป การบริหารผลงานจะต้องสะท้อนงานและประโยชน์ที่ได้จากงานนั้นอย่างแท้จริง หากกระทรวงใดทำงานไม่บรรลุเป้าหมายจะต้องถูกตัดทอนงบประมาณในปีถัดไป รวมทั้งจะต้องมีคณะกรรมการที่มาจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ เข้าไปตรวจสอบการทำงานขององค์กรภาครัฐ ซึ่ง ดร.ปาร์ก ได้ให้ทุกกลุ่มเขียนโปรเจคงานและแนวทางที่จะวัดผลให้เกิดความคุ้มค่า ซึ่งกลุ่มของผู้เขียนได้นำกรณีตัวอย่างของกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นองค์กรของผู้เขียนนำเสนอ โดยเสนอเรื่องการวัดประสิทธิภาพในการดำเนินการสอบแข่งขัน ซึ่งได้ตั้งเป้าหมายให้ลดเวลาในการสอบแข่งขันจนบรรจุเข้ารับราชการจากเดิม 10 เดือน เป็น 3 เดือน ซึ่งสามารถลดค่าใช้จ่ายลงได้ประมาณ 3 ล้านบาท และได้ผู้สมัครสอบเพิ่มขึ้นร้อยละ 15 และมีผู้สอบได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 5 โดยใช้วิธีการรับสมัครสอบทางอินเตอร์เน็ต ให้จ่ายค่าสมัครสอบผ่านธนาคาร ให้ผู้สมัครตรวจสอบคุณสมบัติและคุณวุฒิทางอิเล็กทรอนิกส์ (หากไม่ตรงตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งจะไม่ได้รับการตรวจข้อสอบ) จ้างเหมาบริการในการตรวจข้อสอบ จ้างเหมาบริการในการคุมสอบ และจัดเวลาในการสอบสัมภาษณ์ใหม่ เพื่อให้สามารถสอบสัมภาษณ์แล้วเสร็จภายใน 1 – 2 วัน นอกจากนี้ ดร.ปาร์ก ยังกระตุ้นให้เห็นว่า**ระบบบริหารผลงานต้องใส่ใจกับกระบวนการที่เกี่ยวข้องทั้งหมดที่มีความต่อเนื่องและสอดคล้องกัน ต้องมองภาพรวมทั้งกระบวนการ มิได้มุ่งเน้นแต่เพียงเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือการวัดผลงานในตอนท้ายที่สุดเท่านั้น โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนการปฏิบัติงาน การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน การติดตามผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อผลักดันให้ผลงานขององค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยการเชื่อมโยงเป้าหมายระดับองค์กร ทีมงานและระดับบุคคลเข้าด้วยกัน ซึ่งตั้งอยู่บนฐานกระบวนการความต่อเนื่อง ตั้งแต่**

๑) **การกำหนดทิศทางขององค์กรและการวางแผนการปฏิบัติงานต้องทำให้ชัดเจน และสอดคล้องกับทิศทางตามยุทธศาสตร์ขององค์กร**

๒) **การติดตามผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้บังคับบัญชากำกับ ดูแล ให้คำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง**

๓) **การพัฒนาผลการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ดียิ่งขึ้น**

๔) **การประเมินผลงานเพื่อวัดความสำเร็จของงาน โดยเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ตั้งแต่แรก และการนำผลที่ได้ จากการประเมินไปประกอบการให้สิ่งจูงใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน**

ดังนั้นเมื่อเรามีการปรับกระบวนการสอบแข่งขันและการบรรจุเข้ารับราชการและสามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดแล้ว เราต้องมองว่าเราต้องปรับปรุงกระบวนการใดอีกเพื่อให้สามารถสรรหาคนดี คนเก่ง และรักษาคนเหล่านี้ไว้ในองค์กร เช่น ปรับกระบวนการวางแผนกำลังคนโดยพยากรณ์ความต้องการกำลังคนในอนาคต และวางแผนกลยุทธ์เพื่อรักษาตำแหน่งที่มีอัตราสูญเสียสูงที่สุดในรอบ 3 – 5 ปี ปรับกระบวนการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้สามารถนำความรู้ที่มีมาใช้ในงานได้อย่างเต็มที่และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ปรับกระบวนการลงโทษทางวินัย เพื่อรักษาคนดีไว้ในองค์กร และกำจัดคนที่มีพฤติกรรมไม่เหมาะสมกับมาตรฐานออกจากองค์กร

**ผู้เขียนและเพื่อนสมาชิกกับการนำเสนอผลงานกลุ่มต่อ ดร.ปาร์ก (เสื้อเชิ้ตสีขาว ด้านซ้ายของภาพ)**

ขณะที่ ดร. Wouter Van Dooren ผู้เชี่ยวชาญด้านการประเมินผลงานจากยุโรป ได้สอนเทคนิคในการกำหนดตัวชี้วัดให้สามารถวัดผลได้อย่างแท้จริง รวมทั้งเทคนิคในการประเมินผลงาน การเจรจา การแจ้งผล และให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) แก่ผู้รับการประเมิน ตลอดจนนำเสนอให้เห็นถึง “หลุมพรางและกับดัก” ของการประเมินผลงาน ที่ผู้ประเมินและคนทำงานมักจะเกิดอาการเข้าใจผิดว่าผลงานของตนเองนั้นบรรลุเป้าหมายแล้ว ทั้งที่จริงมันอาจจะบรรลุเป้าหมายแค่ในเชิงตัวเลข แต่อาจจะก่อให้เกิดผลกระทบด้านอื่นแก่สังคม ดังเช่น กรณีศึกษาที่ ดร. วูเตอร์ได้ให้ทุกกลุ่มได้แลกเปลี่ยนว่าหากสถานีตำรวจไม่มีงบประมาณในการเติมน้ำมัน ความถี่ในการออกตรวจพื้นที่ของรถสายตรวจจะลดลง แล้วจะทำให้สถิติอาชญากรรมเพิ่มขึ้นหรือไม่ และสถานีตำรวจจะชี้แจงเหตุการณ์นี้อย่างไรต่อประชาชนเพื่อให้เห็นว่าสถานีตำรวจยังมีความจำเป็นต่อประชาชน ซึ่งกลุ่มของผู้เขียนได้อภิปรายว่าสถานีตำรวจจะต้องแสดงให้คนในชุมชนเห็นว่าปัจจุบันได้มีการทำงานร่วมกับเครือข่ายภาคประชาชนมากขึ้น ทำให้มี “สายตรวจชุมชน” เพิ่มมากขึ้น ซึ่งคนเหล่านี้จะช่วยเป็นหูเป็นตาแทนตำรวจและได้รับค่าตอบแทนในรูปรางวัลนำจับเพิ่มมากขึ้น อีกทั้งความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่มีการติดกล้องวงจรปิดตามสถานที่ต่างๆ ที่สามารถนำมาใช้เป็นหลักฐาน ตำรวจจึงไม่จำเป็นต้องออกตรวจพื้นที่ตลอดเวลา และสถานีตำรวจจะต้องนำเสนอสถิติอาชญากรรมโดยเปรียบเทียบให้เห็นปีที่ผ่านมากับปี

ปัจจุบัน รวมทั้งต้นเหตุและย่านที่มีการเกิดอาชญากรรมหนาแน่นที่สุด เพื่อแสดงให้เห็นว่าหากมีอาชญากรรมเพิ่มขึ้น อาจไม่ได้เกิดจากการมีสายตรวจทำงานน้อยลง แต่อาจจะเกิดจากปัจจัยแวดล้อมที่ที่จะต้องมีการวางแผนเพื่อป้องกันต่อไป นอกจากนี้ ดร. วูเตอร์ ยังย้ำให้เห็นว่าองค์กรภาครัฐและเมืองต่างๆ จำเป็นต้องกำหนดตัวชี้วัดที่วอดคล้องกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล และสอดคล้องกับเกณฑ์ชี้วัดของธนาคารโลกหรือองค์การระหว่างประเทศ ซึ่งจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น

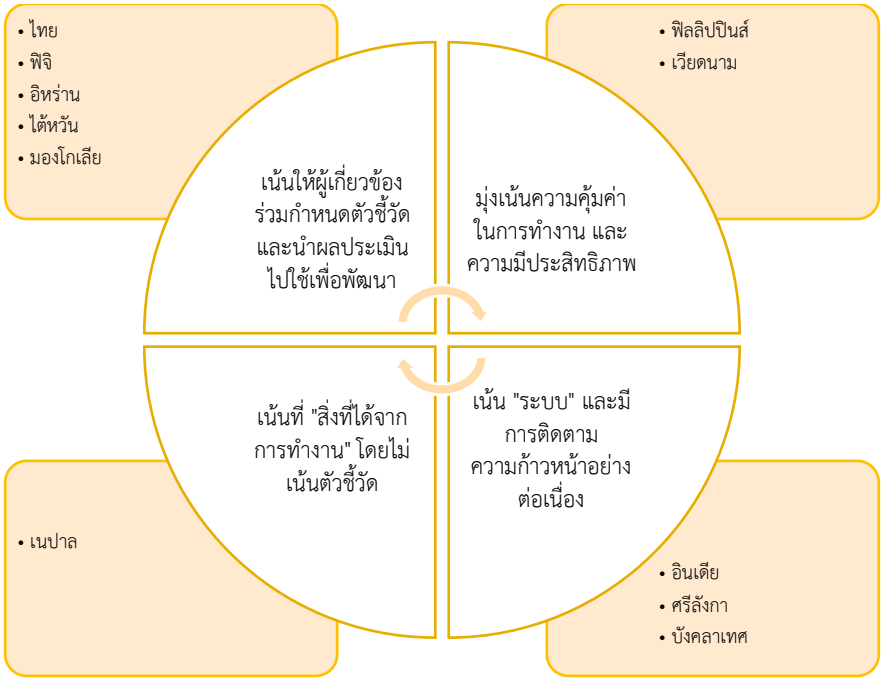
**ผู้เขียนและเพื่อนสมาชิกในกลุ่ม**

นอกจากการเรียนรู้ผ่านการบรรยายและการทำกิจกรรมกลุ่มภายใต้การนำของดร.จอห์น ดร.ปาร์ก และดร.วูเตอร์ ผู้เขียนยังได้รับประสบการณ์จากการเรียนรู้กรณีศึกษาของการบริหารผลงานจากประเทศสมาชิกจำนวน 10 ประเทศ (ไม่รวมประเทศไทย) ได้แก่ ไต้หวัน อินเดีย เนปาล ฟิลิปปินส์ อิหร่าน เวียดนาม ศรีลังกา บังกลาเทศ ฟิจิ และมองโกเลีย ซึ่งทุกประเทศล้วนให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน โดยมีคณะกรรมการที่ประกอบด้วยหลายภาคส่วนเป็นผู้พิจารณาความเหมาะสมของเป้าหมายและตัวชี้วัดในการทำงาน รวมทั้งการดูงานที่สถาบันพัฒนาข้าราชการของบังคลาเทศที่มีเป้าหมายให้ข้าราชการทุกคนมีความรู้ ความสามารถ และมีความพร้อมในการปฏิบัติงานเพื่อให้ทำงานบรรลุเป้าหมาย

นางสาวอรมณส์ บัณฑิตสุขุมาลย์ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร (สำนักงาน ก.ก.)

**การนำเสนอกรณีศึกษาของเพื่อนสมาชิกจากประเทศไต้หวันและมองโกเลีย**

**การดูงานที่สถาบันพัฒนาข้าราชการบังคลาเทศ**

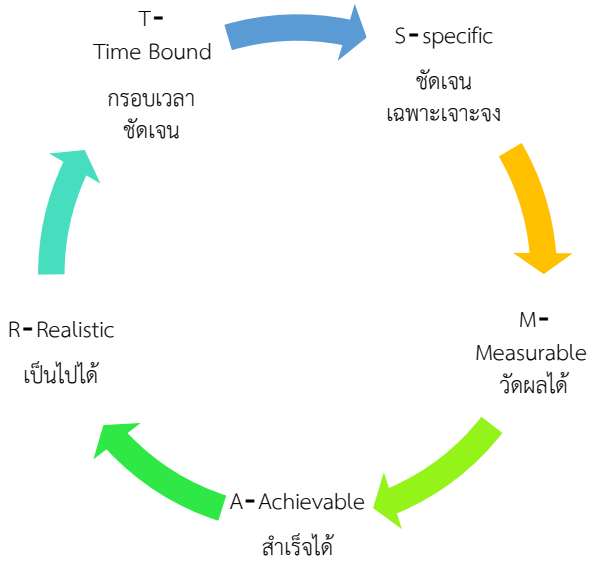



**ภาพรวมของการบริหารผลงานของประเทศต่างๆ**

จากเทคนิคทั้งหมดที่ผู้เขียนได้รับจาก ดร.จอห์น ดร.ปาร์ก และดร.วูเตอร์ ผนวกกับการต่อยอดจากความรู้และประสบการณ์จากการดูงานที่สถาบันพัฒนาข้าราชการของบังคลาเทศ การเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม และกรณีศึกษาจากประเทศสมาชิก สามารถสรุปได้ว่ามี 7 ปัจจัยหลักที่จะทำให้การบริหารผลงานขององค์กรภาครัฐเกิดผลิตภาพ (Productivity) และเกิดประสิทธิผล (Effective) ประกอบด้วย

**1.** การกำหนดทิศทางการบริหารองค์กรเชิงกลยุทธ์ที่มีความชัดเจนและเหมาะสม ตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ (ระบุถึงสิ่งที่ต้องการจะเป็นในอนาคต และกรอบระยะเวลาที่ต้องการบรรลุถึงสิ่งนั้น) เป้าหมาย ภารกิจ เนื่องจากทิศทางและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนจะสามารถขับเคลื่อนและผลักดันให้คนในองค์กรเกิดพลัง เกิดความร่วมแรงร่วมใจ จุดประกายความกระตือรือร้น กระตุ้นแรงบันดาลใจและพร้อมขับเคลื่อนองค์กร เพื่อเปลี่ยนแปลงไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด ดังเช่นประธานาธิบดีเคเนดี้ของสหรัฐอเมริกาที่เคยกล่าวสุนทรพจน์ เมื่อปี ค.ศ.1961 ว่า “ข้าพเจ้าเชื่อว่าประเทศนี้ควรผูกพันกับการบรรลุเป้าหมายและก่อนที่ทศวรรษนี้จะผ่านพ้นไป เราจะส่งคนไปเหยียบดวงจันทร์และเดินทางกลับสู่โลกอย่างปลอดภัย” ซึ่งในฤดูร้อนปี ค.ศ.1969 มนุษย์อวกาศของสหรัฐฯ ก็เดินทางไปเหยียบดวงจันทร์สำเร็จ ซึ่งเป็นผลลัพธ์จากข้อความในวิสัยทัศน์เพียงไม่กี่ประโยคที่กระชับ รัดกุม สามารถแสดงมุมมองในอนาคตได้อย่างชัดเจน

**2.** การกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดที่มีประสิทธิผลโดยใช้กรอบแนวคิด SMART ซึ่งประกอบด้วย




เมื่อกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดที่มีประสิทธิผลแล้ว องค์กรต้องคัดเลือกตัวชี้วัดที่มีความเหมาะสม สามารถสะท้อนผลงานได้อย่างแท้จริงโดยคัดเลือกจากกิจกรรม โครงการ หรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการการพัฒนา โดยต้องเป็นไปเพื่อรองรับ/สนองนโยบาย มีความเชื่อมโยงกับสภาพปัญหาโดยตรง มีความสัมพันธ์กับเรื่องการเงิน มีความชัดเจนและเกี่ยวข้องกับประเด็นทางสังคม มีความเป็นไปได้ และมีความท้าทายเป็นไปตามที่กำหนดไว้

**3.** เพิ่มผลิตภาพขององค์กรด้วยการออกแบบระบบงานใหม่ (Process Redesign) เพื่อให้ตัวชี้วัดขององค์กรบรรลุเป้าหมาย เนื่องจากการพยายามแก้ไขปัญหาด้วยระบบงานเดิม หรือองค์ความรู้ที่มีอยู่เดิมจะทำให้องค์กรไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ องค์กรจำเป็นที่จะต้องมีองค์ความรู้ใหม่ ออกแบบระบบงาน/กระบวนการใหม่ เพื่อปรับปรุงงานและทำให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบงาน/กระบวนการผลิตที่เป็นความสามารถที่เป็นหลักขององค์กร (Core Process) เนื่องจากเป็นระบบงาน/กระบวนการที่มีความสำคัญที่สุดในการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการให้แก่ผู้รับบริการ

การพิจารณาปรับปรุงกระบวนการใหม่นั้น สามารถพิจารณาจากคำถาม 4 มิติดังนี้

1. ทำลาย (Eliminate) มีปัจจัยหรือขั้นตอนใดบ้างที่สามารถตัดทิ้ง/ทำลายเนื่องจากไม่ก่อให้เกิดมูลค่าต่อผู้รับบริการหรือไม่ส่งผลกระทบต่อการบริการ

2. เพิ่ม (Raise) มีปัจจัยหรือขั้นตอนใดบ้างที่ทำแล้วทำให้มาตรฐานการทำงานดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

3. สร้างสรรค์ใหม่ (Create) มีปัจจัยหรือขั้นตอนใดบ้างที่องค์กรยังไม่เคยทำหรือยังไม่เคยส่งมอบให้กับผู้รับบริการเพื่อให้บรรลุความต้องการของผู้รับบริการ

4. ลด (Reduce) มีปัจจัยหรือขั้นตอนใดบ้างที่สมควรถูกทำให้น้อยลงเมื่อเทียบกับที่ดำเนินการในปัจจุบัน

ทั้งนี้องค์กรต้องพิจารณาในภาพรวมและตัดทอน/เพิ่ม/สร้างสรรค์/ลดขั้นตอนในแต่ละระบบงาน/กระบวนการให้เหมาะสม เพื่อให้เป้าหมายบรรลุผลสำเร็จ

**4.** ในการรวบรวมข้อมูล/หลักฐานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ต้องรวบรวมจากหลายๆ แหล่ง ตามความเหมาะสมของข้อมูลแต่ละประเภท และทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจให้เหมาะสม หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูล ต้องมีการบริหารข้อมูลโดยเริ่มจากการสื่อสารข้อมูลการปฏิบัติงานที่จะต้องมีการกำหนด บทสนทนาระหว่างผู้เกี่ยวข้องได้แก่ ผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน ส่วนกลางและหน่วยงานภายนอก และกระทรวงกับผู้กำหนดนโยบาย เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด และต้องใช้ข้อมูลเพื่อการเรียนรู้ และพัฒนาเป็นหลัก ไม่ใช่เพื่อการตรวจสอบ กำหนดให้ชัดเจนว่าใครเป็นผู้ใช้ประโยชน์จากข้อมูลนั้น และสร้างความเป็นเจ้าของ หลังจากนั้นต้องมีการปรับปรุงการเก็บข้อมูลให้มีคุณภาพ รวมทั้งการนำข้อมูลการบริหารผลงานมาใช้เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยการตั้งคำถามเพื่อนำไปสู่การพัฒนาดังนี้

-ทำอย่างไรถึงจะสามารถปรับปรุงนโยบายและการบริหารงาน

-ทำอย่างไรถึงจะสามารถควบคุม กำกับ กิจกรรมต่างๆ ให้เกิดประสิทธิผล

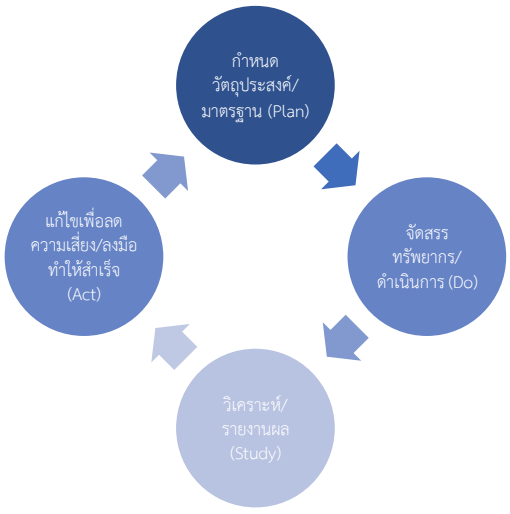
-ทำอย่างไรถึงจะสื่อสารผลการทำงานให้เป็นที่รับรู้ทั่วทั้งองค์กร

จากนั้นต้องกำหนดแนวทางและกลยุทธ์เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาผลงานต่อไป

**5.** เชื่อมโยงการบริหารผลงานเข้ากับการให้รางวัลทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน การให้ความสำคัญแก่ผู้ปฏิบัติงาน (Recognition) และการใส่ใจกับคุณค่าส่วนบุคคลเพื่อร่วมสร้างความสำเร็จด้วยกัน (Shared Values) ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสร้างผลงานที่ดีให้กับองค์กร เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานจะรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า มีความสำคัญ อยากสร้างผลงาน เกิดความเป็นเจ้าของงานและองค์กร ทำให้เพิ่มผลผลิต และเพิ่มคุณค่าในการทำงาน และช่วยทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าตนเองมีความสามารถในการทำงานบรรลุเป้าหมายได้

**6.** เมื่อดำเนินผลงานเสร็จสิ้นแล้ว ต้องมีการรายงานผล ให้ข้อมูลย้อนกลับ และรายงานแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรกลุ่มต่างๆ เกี่ยวกับสิ่งที่องค์กรได้ส่งมอบให้แก่ผู้รับบริการ ผ่านวิธีการต่างๆ เช่น การทำรายงานประจำปี การเสนอผลสำรวจ การนำเสนอผลการประเมิน เผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ เผยแพร่ให้สาธารณชนได้รับทราบผ่านสื่อมวลชน การนำเสนอต่อคณะกรรมการที่ปรึกษา การนำเสนอต่อนักการเมือง การนำเสนอต่อสภา โดยเลือกวิธีการให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย

**7.** กระบวนการบริหารผลงานต้องทำเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง ไม่ใช่ทำแค่ครั้งเดียวจบภายหลังการประเมิน



ทั้ง 4 ขั้นตอน ต้องทำเป็นวงจรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดการพัฒนาผลการปฏิบัติงานและขับเคลื่อนผลงานขององค์กรให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เริ่มจากการวางแผน เพื่อทำข้อตกลงร่วมกันในเรื่องการปฏิบัติงาน ความคาดหวัง การกำหนดเป้าหมาย การวัดผล และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่สนับสนุนเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแต่ละระดับ โดยการใช้กระบวนการบริหารจัดการเพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานผ่านการสอนงาน และการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) แก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งต้องมีการทบทวนผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการและรวมถึงการอภิปรายและทำข้อตกลงเพื่อการพัฒนา อันจะนำไปสู่การพัฒนา เพื่อยกระดับผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นและมีศักยภาพในการทำงานที่สามารถบรรลุ ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ดังนั้นการบริหารผลการปฏิบัติงานจึงเป็นการบริหารจัดการผลการดำเนินงานขององค์การ และผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้สอดคล้องและเป็นไปในทางเดียวกัน

## ส่วนที่ 2 ประโยชน์ที่ได้รับและการขยายผลจากการเข้าร่วมโครงการ

**❁ประโยชน์ต่อตนเอง**

1. ได้ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดการบริหารผลงาน กลยุทธ์การบริหารผลงานให้ประสบความสำเร็จและสร้างผลผลิตให้กับองค์กร และการออกแบบระบบการบริหารผลงานให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กร

2. ได้เรียนรู้และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการบริหารผลงานและการแปลงวิสัยทัศน์ลงสู่ผู้ปฏิบัติงาน

3. ได้เรียนรู้และฝึกปฏิบัติเกี่ยวกับการเพิ่มผลิตภาพขององค์กรด้วยการออกแบบระบบงานใหม่ (Process Redesign) โดยทำความเข้าใจในปัญหาต่างๆ และแก้ไขปัญหาด้วยวิธีต่างๆ ด้วยการทำลาย/ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น เพิ่มมูลค่าและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้ผู้รับบริการ โดยการตั้งคำถามและหาแนวทางแก้ไขในหลายมุมมองมากำหนดแนวทางการแก้ไข เพื่อให้ได้กระบวนงาน/แนวทาง/นวัตกรรมที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้เกี่ยวข้องได้ดีที่สุดในสถานการณ์นั้นๆ

**❁ประโยชน์ที่ได้รับต่อหน่วยงาน**

1. สามารถนำความรู้มาปรับใช้เพื่อเพิ่มผลิตภาพหน่วยงานในสังกัดกรุงเทพมหานครด้วยการออกแบบและพัฒนาระบบงาน ตลอดจนระบบงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น การรักษาจูงใจคนไว้ในองค์กร การให้คำปรึกษาแนะนำ การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ฯลฯ ซึ่งเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของสำนักงาน ก.ก. เพื่อให้ระบบงานที่ออกแบบมีความสอดคล้องกับภารกิจและบริบทของหน่วยงานในสังกัดกรุงเทพมหานคร และเกื้อหนุนให้ระบบการบริหารผลงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิผล

2. สร้างเครือข่าย (Networking) การทำงานร่วมกันระหว่างสำนักงาน ก.ก. และกรุงเทพมหานครกับองค์การเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชียและประเทศสมาชิกองค์การเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชียในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ทำให้เกิดการติดต่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและการร่วมมือกัน ซึ่งสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2561 - 2565 และแผนปฏิบัติราชการกรุงเทพมหานคร ประจำปี พ.ศ. 2562 - 2564 ที่มุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความเข้มแข็งและทันต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลง

**❁ประโยชน์ต่อสายงาน/วิชาชีพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล**

1. ได้เทียบเคียงข้อมูลด้านการบริหารผลงานกับวิทยากรจากประเทศต่างๆ และประเทศอื่นในเอเชีย โดยเฉพาะการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มผลิตผลให้แก่ผู้ปฏิบัติงานและองค์กร การทำงานแบบยืดหยุ่นเพื่อสร้างความ

สมดุลในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน การเทียบเคียงข้อมูลเรื่องตัวชี้วัดในการบริหารบ้านเมืองที่ดีตามมาตรฐานสากลขององค์กรระดับโลก เช่น ธนาคารโลก (World Bank) องค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (OECD) สถาบันคุณภาพแห่งรัฐบาลซึ่งเป็นสถาบันวิจัยอิสระที่มหาวิทยาลัยโกเธนเบิร์ก ราชอาณาจักรสวีเดน (Quality of Government Institute) และรายงานประจำปีที่เผยแพร่โดยสถาบันระหว่างประเทศของสมาพันธรัฐสวิสเพื่อการพัฒนาด้านการจัดการเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (World Competitiveness Yearbook) ซึ่งพบว่าลำดับของกรุงเทพมหานครยังอยู่ในลำดับท้ายๆ เมื่อเทียบกับมหานครอื่นในเอเชีย จึงต้องมีการพัฒนาระบบงานต่อไปเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของกรุงเทพมหานครให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร 20 ปี (พ.ศ. 2556 - 2575) ที่กำหนดให้กรุงเทพมหานครเป็นเมืองหลวงแห่งเอเชีย ซึ่งองค์ความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการเข้าร่วมสัมมนาในต่างประเทศสามารถนำมากำหนดกลยุทธ์เพื่อพัฒนากรุงเทพมหานครต่อไป

2. นักทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน ก.ก. ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์ที่ดีมีความร่วมมือในการทำงานกับผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรของประเทศสมาชิกองค์การเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชีย ซึ่งนำไปสู่การสร้างภาคีเครือข่ายทางวิชาการของนักทรัพยากรบุคคลในอนาคตต่อไป

3. สามารถนำความรู้ไปปรับระบบงาน (Process Redesign) เพื่อให้ตัวชี้วัดของหน่วยงานบรรลุเป้าหมาย โดยวิเคราะห์ผลการปฏิบัติราชการที่ผ่านมาของหน่วยงานในสังกัดกรุงเทพมหานครว่าตัวชี้วัดใดที่ไม่บรรลุเป้าหมาย โดยเฉพาะตัวชี้วัดด้านบริการ และปรับปรุง/ออกแบบระบบงานเพื่อให้ตัวชี้วัดบรรลุเป้าหมาย ด้วยการตัดทอน/ลดขั้นตอนการทำงาน/เพิ่มมูลค่า/สร้างสรรค์สิ่งใหม่เพื่อให้ทำงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

4. เนื่องจากปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่น การก้าวสู่การเป็นสังคมผู้สูงอายุ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี ความต้องการความสมดุลระหว่างการทำงานและการใช้ชีวิต (Work Life Balance) จึงจำเป็นต้องหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อรักษาบุคลากรไว้ในองค์กรพร้อมๆ กับใช้ศักยภาพของบุคคลอย่างเต็มที่ เพื่อให้สามารถเพิ่มผลผลิตอย่างต่อเนื่อง จึงควรนำแนวทางที่ประสบความสำเร็จขององค์กร/ประเทศต่างๆ มาเป็นต้นแบบเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ และสร้างเครือข่ายการทำงานร่วมกันระหว่างกรุงเทพมหานครกับองค์การเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชียและประเทศสมาชิกขององค์การเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชียในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนามหานครในรูปแบบต่างๆ เช่น

- การจัดประชุมวิชาการ/สัมมนา/อบรม/แลกเปลี่ยนข้อมูล/ความรู้/ประสบการณ์ด้านการบริหารองค์กร การบริหารทรัพยากรบุคคล
- การสร้างความร่วมมือในการศึกษา วิจัยเกี่ยวกับการจัดองค์กร พัฒนาระบบงาน/ระบบการให้บริการ การบริหารผลงาน การจัดทำยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยดำเนินการศึกษา วิจัย พัฒนางานร่วมกัน หรือส่งผู้เชี่ยวชาญจากประเทศ/เมือง/องค์กรต่างๆ มาเป็นที่ปรึกษา/คณะกรรมการ เพื่อให้คำปรึกษาแนะนำในการ พัฒนางาน/ศึกษาวิจัยในหัวข้อที่กำหนด

**❁ กิจกรรมการขยายผลที่ได้ดำเนินการภายในระยะเวลา 60 วัน**

- 1. รายงานผลการฝึกอบรม และแผนการพัฒนางานที่จะดำเนินการภายหลังการฝึกอบรมต่อปลัดกรุงเทพมหานคร และเวียนแจ้งรายงานการฝึกอบรมฯ ให้ทุกคนในกองพัฒนาระบบราชการกรุงเทพมหานคร สำนักงาน ก.ก. ได้รับทราบ รายละเอียดตามเอกสารหมายเลข 1

- 2. จัดประชุมเรื่องการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เรื่อง การบริหารผลงานขององค์กรภาครัฐให้เกิดผลิตภาพและประสิทธิผล เมื่อวันที่ 19 กรกฎาคม 2562 เพื่อถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวกับแนวทางการเพิ่มผลิตภาพของการบริหารผลงานสำหรับองค์กรภาครัฐยุคใหม่ ให้แก่นักทรัพยากรบุคคลของกองต่างๆ ในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร (สำนักงาน ก.ก.) และนำแนวทางการเพิ่มผลิตภาพของการบริหารผลงานมาปรับใช้กับสำนักงาน ก.ก. และกรุงเทพมหานคร รายละเอียดตามเอกสารหมายเลข 2

**การถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ เมื่อวันที่ 19 ก.ค. 62**

**❁ กิจกรรมขยายผลที่จะดำเนินการภายใน 6 เดือนหลังเข้าร่วมโครงการ**

| กิจกรรม | ช่วงเวลาที่จะพัฒนา | ผลที่คาดว่าจะได้รับ |
|---|---|---|
| 1. ออกแบบการบริหารผลงานภายใต้การทำงานรูปแบบใหม่ที่จะดำเนินการปรับรูปแบบและเวลาการทำงาน | มิ.ย. 62 – ก.ย. 63 | มีแนวทางการบริหารผลงานที่สามารถติดตามและวัดผลสำเร็จของงานได้อย่างแท้จริง |
| 2. ศึกษา วิเคราะห์เพื่อพัฒนาระบบบริการด้านสาธารณสุขของกรุงเทพมหานคร โดยการตัดทอน/ลดขั้นตอนการทำงาน/เพิ่มมูลค่า/สร้างสรรค์สิ่งใหม่ เพื่อให้ทำงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ได้วิเคราะห์ข้อมูลและจัดสัมมนาเพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาระบบบริการฯ ไปแล้วเมื่อวันที่ | มิ.ย. 62 – ก.ย. 63 | 1. การปฏิบัติงานและการให้บริการด้านสาธารณสุขเกิดประสิทธิภาพ<br>2. มีแนวทางการวัดการทำงานด้านสาธารณสุข |

| | | |
|---|---|---|
| 5 มิถุนายน 2562 รายละเอียดตามเอกสารหมายเลข 3 และจะนำเสนอผู้บริหารพิจารณาเพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติต่อไป | | |

โดยสรุปแล้ว ความรู้ และประสบการณ์ที่ได้รับจากบังคลาเทศทำให้เรียนรู้ว่าการบริหารผลงานมีเทคนิคและวิธีการนำไปปรับใช้หลายรูปแบบ และสิ่งสำคัญคือไม่มีรูปแบบใดตายตัว องค์กรต้องปรับปรุงระบบให้เหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงและความต้องการของคนในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ และต้องทำเป็นวงจรต่อเนื่องตั้งแต่วางแผน ดำเนินการ รายงาน และปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้บรรลุผล โดยต้องมีการปรับปรุงกระบวนงานอื่นควบคู่กับการบริหารผลงานไปด้วย โดยเฉพาะการออกแบบระบบงานใหม่ (Process Redesign) ที่จะช่วยให้การทำงานของภาครัฐบรรลุเป้าหมายและสร้างคุณค่าได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งผู้เขียนจะได้นำไปปรับใช้กับการปรับระบบบริการของกรุงเทพมหานครต่อไป เพื่อให้ประชาชนได้รับบริการที่มีคุณภาพ

## ส่วนที่ 3 เอกสารแนบ

- เอกสารหมายเลข 1 การเวียนแจ้งรายงานผลการฝึกอบรมฯ
- เอกสารหมายเลข 2 รายชื่อผู้เข้าร่วมประชุมเรื่องการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ฯ
- เอกสารหมายเลข 3 การพัฒนาระบบบริการด้านสาธารณสุขของกรุงเทพมหานคร
- เอกสารหมารยเลข 4 รายชื่อผู้เข้าร่วมโครงการและประเทศที่เข้าร่วมโครงการ
- เอกสารหมายเลข 5 กำหนดการโครงการฯ
- เอกสารหมายเลข 6 เอกสารประกอบการสัมมนา
- เอกสารหมายเลข 7 รายงานที่จัดทำก่อนเดินทางเข้าร่วมโครงการ
- เอกสารหมายเลข 8 เอกสารนำเสนอผลงานหลังเข้าร่วมโครงการ

## ส่วนที่ 4 เกี่ยวกับผู้เขียน

นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ สำนักงาน ก.ก. กรุงเทพมหานคร

+66814844602

auramons@gmail.com

นางสาวอรมณส์ บัณฑิตสุขุมาลย์ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร (สำนักงาน ก.ก.)