



รายงานการเข้าร่วมโครงการเอพีโอ

19-IN-52-GE-WSP-A: Workshop on Delivering Citizen-centered Public Service and Driving Innovation (7–11 October 2019, Manila, Philippines)

จัดทำโดย

นางสาวหยาดพิรุณ อ่อนเม็ก

นักวิชาการคอมพิวเตอร์ชำนาญการ ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย กระทรวงมหาดไทย

ส่วนที่ 1 เนื้อหา/องค์ความรู้จากการเข้าร่วมโครงการ

1.1 ที่มาและวัตถุประสงค์ของโครงการ

โครงการนี้จัดขึ้นภายใต้การสนับสนุนจาก Asian Productivity Organization (APO) โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะให้ความรู้เกี่ยวกับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ รวมถึงนวัตกรรมต่างๆ โดยนำเสนอในรูปแบบของการจัดเป็นกิจกรรม Workshop นำเสนอในรูปแบบของกรณีศึกษาตัวอย่างจากหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ เพื่อช่วยในการบริหารจัดการภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ในการจัดกิจกรรมครั้งนี้ เพื่อที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

- เพื่อที่จะนำเสนอให้เห็นถึงการเชื่อมโยงระหว่างการให้บริการภาครัฐและเทคโนโลยีดิจิทัลรวมถึงนวัตกรรม และสามารถแบ่งปันในกลุ่มในลักษณะของกรณีศึกษาตัวอย่างที่ดีๆ ของประเทศต่างๆ
- เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรม workshop จากประเทศต่างๆ ในครั้งนี้ เข้าใจถึงหลักการของการบริหารจัดการแบบใหม่ และการบริหารจัดการภาครัฐแบบใหม่ โดยนำเสนอความรู้พื้นฐานในการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีไปประยุกต์ใช้ในการให้บริการภาครัฐแก่ประชาชน
- นำเสนอระบบสารสนเทศต่างๆ และนวัตกรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการให้บริการภาครัฐแก่ประชาชน



โครงการนี้ได้จัดการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ โดยมีให้ประเทศสมาชิก APO ที่มีความสนใจสมัครเข้าร่วมโครงการ และได้กำหนดให้ผู้เข้าร่วมโครงการแต่ละคนได้จัดทำรายงานเพื่อนำเสนอสถานการณ์เทคโนโลยีและนวัตกรรมของแต่ละประเทศในการให้บริการภาครัฐแก่ประชาชน ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ รวมถึงความคาดหวังในอนาคตที่จะนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมต่างๆ ไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการภาครัฐแก่ประชาชนให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งในการจัดกิจกรรมครั้งนี้ได้มุ่งเน้นให้ผู้เข้าร่วมสัมมนามีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของตนเองเพื่อแลกเปลี่ยนกับผู้เข้าร่วมสัมมนาจากประเทศสมาชิกอื่นๆ ซึ่งจะเป็นการทำให้บรรยากาศการสัมมนาไม่ได้อยู่ที่เนื้อหาและผู้บรรยายเพียงอย่างเดียว แต่ผู้เข้าร่วมสัมมนายังมีส่วนร่วมในการนำเสนอข้อคิดเห็นต่างๆ อีกด้วย

1.2 เนื้อหาและองค์ความรู้ที่ได้จากกิจกรรมต่างๆ

ในการจัด Workshop ครั้งในครั้งนี้ ได้รับฟังการบรรยายจากวิทยากร จำนวน 3 ท่าน ประกอบด้วย

1. Prof. Dr. Noore Alam Siddiquee, Associate Professor of Public Administration, School of Social and Policy Studies in Flinders University, South Australia
2. Prof. Datuk Dr. John Antony Xavier, Putra Business School, University Putra Malaysia
3. Professor Moderage Thilakasiri, Former Director-General, Sri Lanka Institute of Development Administration and Chairman, Highflyer Global (Pvt) Ltd., Sri Lanka

ผู้จัดการโครงการของ APO ที่ได้ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนให้การจัดงานให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย ได้แก่

Mr. Joshua Lau, Senior Program Officer, Asian Productivity Organization



ในการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการครั้งนี้ มีหัวข้อการบรรยายที่น่าสนใจ ดังนี้

1. THE APO PUBLIC-SECTOR PRODUCTIVITY FRAMEWORK: TOWARDS A CUSTOMER-CENTRIC AND INNOVATIVE PUBLIC SECTOR

เป็นการกล่าวเปิดโครงการโดย APO Senior Program, Mr. Joshua Lau. ที่นำเสนอภาพรวมและรูปแบบของการดำเนินงานของ APO ที่ต้องการให้เข้าใจถึงหลักการพื้นฐานของการทำงานระหว่าง APO และประเทศสมาชิก โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการดำเนินงานในการให้บริการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยมุ่งเน้นการให้บริการของหน่วยงานและนวัตกรรมสมัยใหม่ให้แก่ประเทศสมาชิกของ APO

2. CUSTOMER-CENTRICITY AND INNOVATION IN THE PHILIPPINE PUBLIC SECTOR

นำเสนอกรณีศึกษาการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่มาใช้ในการให้บริการประชาชนของประเทศฟิลิปปินส์ โดยได้นำเสนอระบบสายด่วน 88888 ที่ได้มีการจัดมีบริการสายด่วนสำหรับให้ประชาชนโทรแจ้งปัญหาต่างๆ โดยจุดประสงค์ของการจัดทำระบบนี้ก็เพื่อกำจัดระบบการคอร์รัปชันให้หมดไปจากประเทศ โดยการดำเนินการได้รับความมือในการบูรณาการการทำงานร่วมกันกับบริษัทเอกชนที่ดูแลการสื่อสารของประเทศ ซึ่งจากการนำเสนอก็ถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีในการที่จะมีช่องทางในการให้บริการประชาชน แต่อย่างไรก็ตามหากจะให้ครอบคลุมและอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนมากยิ่งขึ้น ควรจะมีการเพิ่มช่องทางการร้องเรียนผ่านระบบโมบายแอปพลิเคชัน ซึ่งจะถือได้ว่าเป็นการนำนวัตกรรมเข้ามาใช้อย่างเต็มรูปแบบ

ในกรณีสายด่วน 88888 ของฟิลิปปินส์ สามารถเทียบเคียงได้กับระบบศูนย์ดำรงธรรมของกระทรวงมหาดไทย ที่เป็นช่องทางสำหรับประชาชนในประเทศไทยที่จะร้องเรียนความเดือดร้อน ที่ไม่ได้มีเพียงแค่ปัญหาคอร์รัปชันเพียงอย่างเดียว และนอกจากนี้ยังมีการให้บริการการร้องเรียนบนเว็บไซต์ โมบายแอปพลิเคชัน รวมถึงจัดตั้งศูนย์ดำรงธรรมไว้ในระดับจังหวัด อำเภอ ซึ่งจะช่วยอำนวยความสะดวกให้กับประชาชนในหลายช่องทาง

3. CONCEPTUAL FRAMEWORK OF THE PARADIGMS IN PUBLIC MANAGEMENT

ในเนื้อหาหัวข้อนี้ได้นำเสนอแบบจำลองต่างๆ รวมถึงกระบวนการทัศน์ที่มีผลต่อทฤษฎีและการปฏิบัติของการบริหารจัดการภาครัฐในช่วงเวลาที่ผ่านมา โดยได้มีการแจกแจงรายละเอียดข้อโต้แย้งที่สนับสนุนและเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการให้บริการภายใต้รูปแบบรวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ เหล่านั้น และจุดมุ่งหมายที่สำคัญของการนำเสนอในหัวข้อนี้ก็คือการแสดงให้เห็นว่าอะไรและ



มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรภายใต้กระบวนการทัศน์ต่าง ๆ และการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้มีความสำคัญอย่างไรต่อความรับผิดชอบของผู้ให้บริการสาธารณะ รวมถึงทักษะและความสามารถที่จำเป็นเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ซึ่งแบบจำลองที่ผู้บรรยายได้นำเสนอมีหลายแบบที่น่าสนใจ เช่น The Bureaucratic Model, Reform Models, NPM, Post-NPM Models เป็นต้น

New Public Management (NPM) คือ การจัดการภาครัฐแนวใหม่ เป็นการนำเอาวิธีการของเอกชนมาใช้ในการจัดการภาครัฐ โดยเน้นการใช้มืออาชีพมาจัดการ มีหลักการบริหารที่เน้นผลผลิตและผลลัพธ์ มีโครงสร้างองค์กรที่เล็กลงและแบนราบ ทำให้มีความคล่องตัว มีความเป็นอิสระสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความแตกต่างจากการแนวเก่า คือ การบริหารภาครัฐแนวเก่ามีโครงสร้างการตั้งองค์กรที่ใหญ่ มีสายงานเป็นลำดับชั้นบังคับบัญชา มีการยึดกฎระเบียบเป็นหลักในการปฏิบัติงาน และมีการรวมศูนย์อำนาจการบริหาร

New Public Management มีสาระหลักสำคัญของการบริหารภาครัฐแนวใหม่ มาจากแนวคิดหลัก 4 เรื่องด้วยกัน คือ

1. Good Governance หรือการปกครองที่ดี คือ การดำเนินกระบวนการนโยบายสาธารณะอย่างเปิดเผยคาดเดาได้ และเห็นแจ้ง ซึ่งก็คือกระบวนการที่โปร่งใส การมีระบบราชการที่สำนึกในจิตวิญญาณแห่งอาชีพ การมีรัฐบาลที่เป็นฝ่ายบริหารที่มีความรับผิดชอบต่อการทำงานของตนเอง และมีประชาสังคมที่เข้มแข็งและมีส่วนร่วมในกิจกรรมสาธารณะ และทั้งหมดนี้ต้องเคารพต่อการปกครองโดยหลักนิติธรรม

2. Managerialism หรือลัทธิการจัดการ เน้นความจำเป็นของการใช้วิธีการจัดการแบบเอกชนมาใช้กับภาครัฐในเรื่องการเงิน บุคลากร เทคโนโลยี เพื่อให้เกิดผลลัพธ์อย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัด และคุ้มค่า

3. Entrepreneurial Governance หรือรัฐบาลเชิงผู้ประกอบการ โดยรัฐต้องปรับลดบทบาทภารกิจของรัฐ

ให้อำนาจกับประชาชนมีส่วนร่วมในการออกกฎ ระเบียบ ต่าง ๆ ใช้หลักการเทียบเคียงกับหน่วยงานอื่น กำหนดพันธกิจ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ การนำองค์กรที่ชัดเจน มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ มุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อลูกค้า ลูกค้าคือพระเจ้า มีแนวคิดเชิงบูรณาการ ป้องกันปัญหาดีกว่าตามแก้ไข เน้นการกระจายอำนาจความรับผิดชอบตามความสำคัญของงาน



4. Post-Bureaucratic Organization แนวคิดที่มาจากการจัดองค์การหลังระบบราชการ คือรัฐต้องกระจายอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติ มีผลลानเป็นเป้าหมาย รู้จักรับผิดชอบเป้าหมายองค์การ ลูกค้ำกำหนดขอบเขตงาน ต้องทำงานเชิงรุก มีคำตอบที่หลากหลาย พร้อมให้ความสำคัญกับผู้ชำนาญการ ยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ ใช้การเปลี่ยนแปลงให้เป็นโอกาส ให้รางวัลแก่กลุ่ม และประเมินผลงานเพื่อปรับปรุงและพัฒนา

หลักการของ New Public Management

1. ใช้มืออาชีพมาจัดการ คือเน้นผู้รับผิดชอบ ๑ ต้องเป็นมืออาชีพ
2. กำหนดมาตรฐานและตัวชี้วัดการปฏิบัติงานที่ชัดเจน
3. มุ่งควบคุมที่ผลลัพธ์มากกว่าวิธีการ คือ เมื่อมอบอำนาจให้แล้วจะสนใจผลลัพธ์ไม่สนใจวิธีการ
4. แยกองค์การให้เล็กลงเป็นหน่วยงานย่อยเพื่อประสิทธิภาพ
5. ใช้การแข่งขันผลักดันให้เกิดมาตรฐานที่ดีขึ้นและต้นทุนต่ำลง
6. ใช้วิธีการของเอกชน
7. เน้นวินัยและความประหยัดในการใช้ทรัพยากร

สาระสำคัญของ New Public Management

1. การเปลี่ยนแปลงหลักการบริหารที่เน้น ผลผลิตและผลลัพธ์ แนวเก่าเน้นที่ทรัพยากรนำเข้าหรือทรัพยากรที่ใช้ในการบริหาร หรือกระบวนการทำงาน
2. การสร้างระบบการวัดผลงาน การกำหนดตัวชี้วัด และมาตรฐาน
3. มีโครงสร้างองค์การที่กะทัดรัด แบนราบ เป็นอิสระ แทนความใหญ่โต รุ่มร่าม
4. สร้างสายสัมพันธ์แบบสัญญา (จ้าง) มากกว่าสายการบังคับบัญชา
5. ใช้กลไกการตลาดในการจัดทำบริการสาธารณะ
6. เส้นแบ่งระหว่างภาครัฐและเอกชนไม่ชัดเจน เนื่องจากความสัมพันธ์แบบเป็นหุ้นส่วนมีมากขึ้น
7. ค่านิยม เช่น หลักสากล เสมอภาค มั่นคง ลดความสำคัญลงให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพ

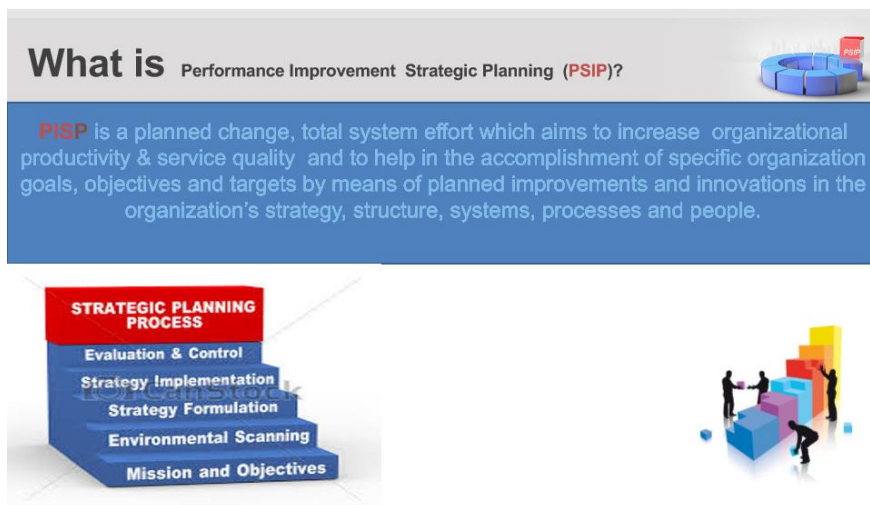
4. STRATEGIZING FOR CUSTOMER CENTRICITY AND INNOVATION

ในหัวข้อนี้ผู้บรรยายได้นำเสนอการผลักดันนวัตกรรมและการให้บริการลูกค้าเป็นศูนย์กลาง หน่วยงานจะต้องวางแผนกลยุทธ์ โดยผู้บรรยายได้ได้มุ่งเน้นให้ผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการสามารถเขียนขั้นตอนของการวางแผนกลยุทธ์เพื่อให้ลูกค้าเป็นศูนย์กลางและนวัตกรรม นอกจากนี้ยังสามารถที่จะเป็นแกนนำในการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กรต่อไป



Performance Improvement Strategic Planning (PSIP)

PSIP คือ แผนเพื่อการเปลี่ยนแปลง โดยเป็นการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบที่มีจุดประสงค์เพื่อเพิ่มคุณภาพของผลิตภัณฑ์และการให้บริการ และยังสามารถช่วยให้องค์กรไปยังเป้าหมายได้ โดยที่เป้าหมายและจุดประสงค์ขององค์การหมายถึงการปรับปรุงแผนงาน โดยนำกลยุทธ์นวัตกรรมขององค์กร โครงสร้างองค์กร ระบบต่างๆ รวมถึงกระบวนการงานและบุคลากรขององค์กร



PSIP จะมีอยู่ 5 ขั้นตอนหลัก คือ

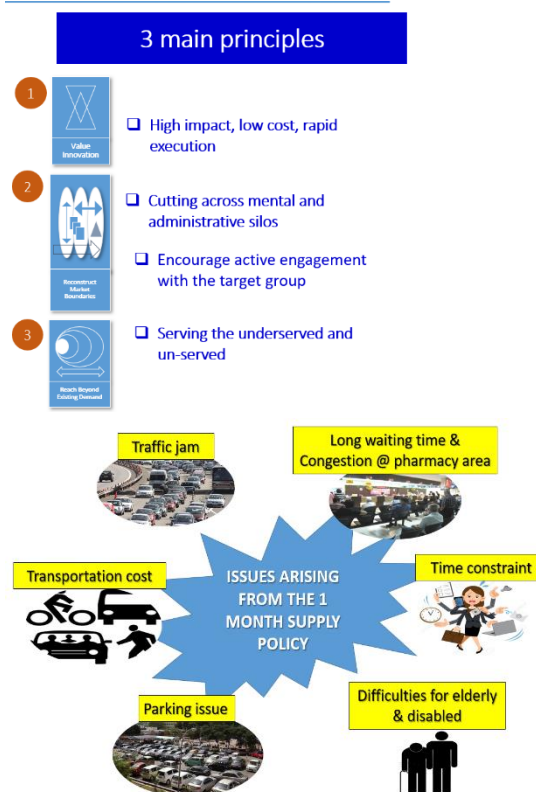
1. การกำหนดทิศทางของกลยุทธ์และองค์ประกอบต่างๆ รวมถึงการกำหนดวิธีการสำหรับประเมินผลประสิทธิภาพ
2. การระบุและวิเคราะห์ปัญหาด้านประสิทธิภาพการทำงาน รวมถึงสิ่งที่จะเป็นปัญหาอุปสรรคการดำเนินการ และสิ่งที่จะเป็นแรงผลักดันให้การดำเนินการสำเร็จ
3. การพัฒนากลยุทธ์และโปรแกรมการดำเนินการ เพื่อจัดการกับแรงผลักดันและเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพ
4. การเตรียมการสำหรับการพัฒนา
5. การทบทวนกลยุทธ์ วิธีการประเมินผลและการควบคุมต่างๆ



5. BLUE OCEAN STRATEGY: DEVELOPING NOVEL SOLUTIONS IN PUBLIC SERVICES

กลยุทธ์ Blue Ocean (BOS) พัฒนาขึ้นสำหรับภาคเอกชนได้รับการปรับให้เข้ากับการบริการสาธารณะของมาเลเซียเพื่อพัฒนาบริการใหม่และคุ่มค่า ในการบรรยายช่วงนี้จะเน้นแนวคิดและวิธีการที่จะมาถึงโซลูชันที่แปลกใหม่ ตัวอย่างจากการใช้งาน BOS ของมาเลเซีย

Blue Ocean คือ วิธีการใหม่ในการส่งให้บริการ โดยเน้นที่การลงทุนน้อยแต่ให้ผลผลิตมาก และมีความยั่งยืน



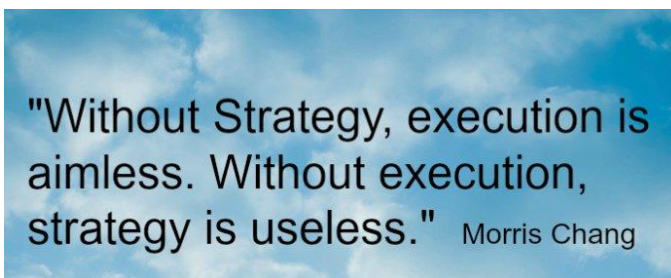
ในประเทศมาเลเซีย ได้มีการนำกลยุทธ์ของ Blue Ocean ไปใช้ในการบริการส่งยาให้กับผู้ป่วย ซึ่งจะช่วยอำนวยความสะดวกให้กับผู้ป่วยที่ไม่ต้องเสียเวลา เดินทางมาที่โรงพยาบาล ประหยัดค่าใช้จ่ายในการเดินทางมาโรงพยาบาล และช่วยลดปัญหาการต้องรอคิวนานๆ ที่โรงพยาบาล ลดปัญหาการหาที่จอดรถ และไม่ต้องเสียเวลามาด้วยตัวเองที่โรงพยาบาล

ปัจจุบันการส่งยาให้กับผู้ป่วยใช้วิธีการส่งทางไปรษณีย์ เสียค่าบริการในการส่งถูก และมีโรงพยาบาลร่วมโครงการมากกว่า 150 โรงพยาบาล



6. EXECUTING BLUE OCEAN STRATEGY SOLUTIONS

การดำเนินกลยุทธ์มีความสำคัญเท่าเทียมกันกับการพัฒนากลยุทธ์/นโยบาย ผู้เขียนของ BOS เสนอ "ความเป็นผู้นำจุดเปลี่ยน" เป็นแพลตฟอร์มสำหรับการนำโซลูชัน BOS ไปใช้ เซสชันจะตรวจสอบอุปสรรคที่ผู้นำต้องเอาชนะ เพื่อใช้นวัตกรรมเป็นโซลูชันในการบริการสาธารณะ และวิธีการเหล่านี้สามารถแก้ไขได้



Morris Chang กล่าวว่า “การที่ไม่มีกลยุทธ์ การดำเนินการก็ไม่มีจุดหมาย. และการไม่มีจุดหมาย กลยุทธ์ก็ไม่ได้ถูกใช้ประโยชน์เลย”

ในการบรรยายช่วงนี้ ผู้บรรยายได้ยกตัวอย่างกรณีศึกษา 2 ตัวอย่าง คือ

1. New York City Police Department

ความเป็นผู้นำ Tipping Point – ใช้ประโยชน์จากผู้คนและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพ และการทำงานที่ไม่สมส่วน วิธีการก็คือสร้างจุดมุ่งหมายเข้าไปในกลยุทธ์

2. Malaysia's PEMANDU

การร่วมมือกันระหว่างหน่วยงาน และเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ

7. INNOVATIONS IN PUBLIC-SERVICE DELIVERY

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญ คือ นวัตกรรมดิจิทัล และเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการสร้างนวัตกรรมในองค์กร แต่มันเป็นเรื่องง่ายสำหรับองค์กรที่จะถูกรบกวนด้วยการพัฒนาเทคโนโลยี โดยไม่ต้องถามว่าเทคโนโลยีจะช่วยให้การสร้างและแบ่งปันความรู้ในองค์กรได้อย่างไร



ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ด้วยนวัตกรรม ประกอบไปด้วย 3 ส่วนสำคัญคือ กลไก ข้อได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และตัวอย่าง

8. MEASURING PERFORMANCE ON CUSTOMER CENTRICITY

ในหัวข้อนี้ได้นำเสนอเกี่ยวกับแนวโน้มในการวัดและจัดการประสิทธิภาพในภาครัฐ ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงการจัดการประสิทธิภาพโดยมุ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงล่าสุดที่มีต่อการวัดผลเชิงปริมาณของการจัดการประสิทธิภาพ รวมถึงการวัดศูนย์กลางของลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้าโดยใช้ตัวอย่างจากมาเลเซียสหราชอาณาจักรและออสเตรเลีย

คำถามสำคัญในการวัดประสิทธิภาพ ประกอบไปด้วย

- อะไรคือความหมายของประสิทธิภาพ
- ทำไมต้องมีการวัดประสิทธิภาพ
- ที่ไหนคือจุดที่ต้องคำนึง/อะไรคือสิ่งที่วัด
- ใครที่จะเป็นคนทำหน้าที่ในการวัดประสิทธิภาพ
- แล้วจะวัดประสิทธิภาพได้อย่างไร
- เมื่อไหร่ที่จะทำการวัดประสิทธิภาพ
- แล้วทำอย่างไรที่จะทำให้การวัดประสิทธิภาพตอบโจทย์ของการให้บริการลูกค้า

ในแบบจำลองต่างๆ ส่วนมากจะทำการวัดการให้บริการแก่ลูกค้า/ประชาชน โดยจะสนใจวัดประสิทธิภาพใน 4 ประเด็น ดังนี้

1. Input เช่น บุคลากร วัสดุ



2. Throughput กิจกรรม กระบวนการทำงาน โครงการ
3. Outputs สิ่งที่ได้รับจากการทำกิจกรรม
4. Outcomes ผลลัพธ์

ปัจจุบันการบริหารองค์กรสมัยใหม่ได้มีการนำเครื่องมือต่างๆ มาใช้ในการบริหารงานกันมากขึ้น ซึ่งส่วนใหญ่จะต้องมีตัวชี้วัดประกอบการดำเนินงาน เช่น การใช้กระบวนการเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) โดยการเปรียบเทียบวิธีการที่องค์กรของเราปฏิบัติอยู่กับวิธีการที่ได้ชื่อว่าเป็วิธีปฏิบัติเกี่ยวกับเรื่องนั้นได้ดีที่สุด (Best Practice) ขององค์กรอื่น โดยใช้ตัวชี้วัดต่างๆ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาวิธีการปฏิบัติของเราให้ดีเท่ากับหรือดีกว่าองค์กรที่เราใช้เปรียบเทียบ หรือการใช้เทคนิคการวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) ที่มีตัวชี้วัดที่สำคัญครอบคลุมทุกด้านอย่างสมดุล ทั้งด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตขององค์กร มาเป็นเครื่องมือในการประเมินผลองค์กร แทนที่จะใช้เฉพาะตัวชี้วัดผลตอบแทนทางการเงินอย่างเดียว ในปัจจุบันภาครัฐได้ให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดค่อนข้างมากโดยได้มีการนำตัวชี้วัดที่เรียกว่า ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (ผลสำเร็จ) หลัก

(Key Performance Indicators : KPI) มาเป็นเครื่องมือในการวัดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการทำงานตัวชี้วัดหรือเครื่องชี้วัด (Indicator/Key performance indicator :KPI) หมายถึงงานหรือกิจกรรมต่างๆ ที่คาดว่าจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามเกณฑ์ที่ได้ตั้งไว้ โดยจะต้องพิจารณาจากข้อมูลหรือผลที่ปรากฏ (Evident) จากการปฏิบัติงานซึ่งจะใช้เป็นเครื่องชี้วัด (Indicator) ว่างานหรือกิจกรรมนั้นๆ สำเร็จผลหรือไม่ เพียงใด โดยนำตัวชี้วัด หรือ เครื่องชี้วัดที่ต้องการจะวัดหรือประเมินมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์/มาตรฐาน(Criteria)

จาก ตัวอย่าง KPI

Key - จุดหลัก หัวข้อหลัก หรือ เป้าหมายหลัก หรือเป้าหมายร่วมกัน ของ ทีม

Performance - ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือ ผลของการกระทำ หรือความสามารถของ คนที่อยู่ในทีม

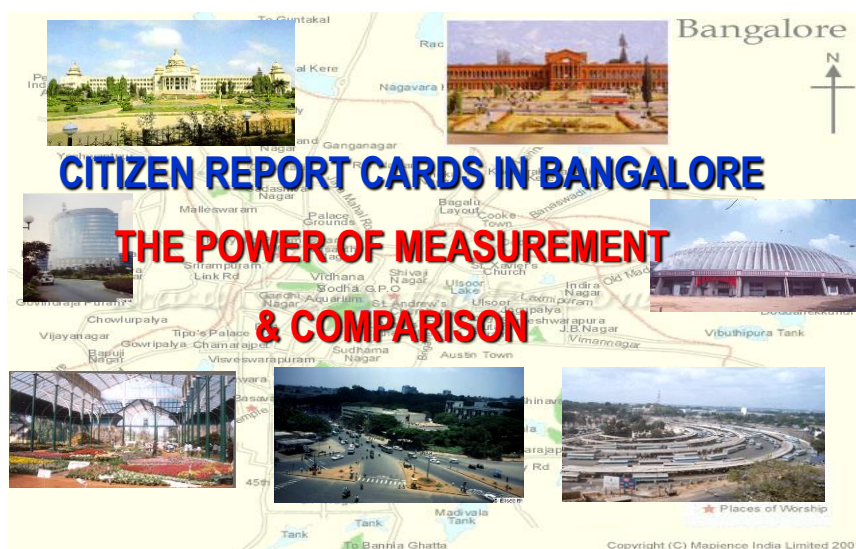
Indicator - ตัวชี้วัดหรือดัชนีชี้วัด อาจวัดกันที่ เวลาในการทำงาน ผลงาน



ในการวัดความพอใจของลูกค้าโดยเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง จะมีวิธีประเมินประสิทธิภาพดังต่อไปนี้

- ทำแบบสำรวจโดยสอบถามความพอใจของลูกค้า
- CSAT
- Net Promoter Score (NPS) ดัชนีชี้วัดความภักดีของลูกค้า

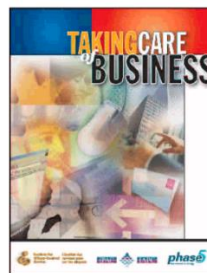
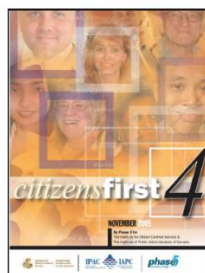
นอกจากนี้ผู้บรรยายได้ยกตัวอย่างกรณีศึกษาของ CRCs (Citizens Report Cards) และการทำแบบสอบถามออนไลน์ของ Canada



Listening to Citizens:

National Surveys

(sponsored by all levels of government)





9.DESIGN AND EXECUTION OF A CUSTOMERCENTERING TRANSFORMATION PROGRAMME

การดำเนินการบริการที่เน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลางนั้นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของประชาชนความเป็นผู้นำระดับรัฐมนตรีและสำนักงานการจัดการที่เข้มแข็งเพื่อตรวจสอบการออกแบบและการดำเนินการบริการลูกค้าเป็นศูนย์กลาง เซสชันนี้จะเน้นประสบการณ์ของมาเลเซียในการดำเนินโครงการ การเปลี่ยนแปลงของรัฐบาลเพื่อส่งมอบในพื้นที่ที่สำคัญของการปรับปรุงการบริการตามความต้องการของประชาชน

ความท้าทายสำหรับรัฐบาล ... คือการเปลี่ยนความทะเยอทะยานทางการเมืองให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นโยบายสู่การปฏิบัติ และการมีส่วนร่วมของผู้เชี่ยวชาญด้านการบริการสาธารณะระดับแนวหน้าเพื่อผลลัพธ์ให้กับประชาชน



จากภาพที่แสดงข้างบน ได้นำเสนอสิ่งที่เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพของการให้บริการภาครัฐของมาเลเซีย



จะเห็นได้ว่าได้มีการกำหนดให้ ประชาชนมีความสำคัญเป็นอันดับแรก และประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่ต้องทำ ณ ปัจจุบัน และปัจจัยต่างๆ ประกอบด้วย การป้องกันอาชญากรรม ลดปัญหาคอรัปชั่น การเข้าถึง การศึกษาที่มีคุณภาพ ยกระดับมาตรฐานการครองชีพของผู้มีรายได้น้อย การอัพเกรดโครงสร้างพื้นฐานใน ชนบทและภูมิภาคภายใน ปรับปรุงคุณภาพของขนส่งมวลชน เป็นต้น

ซึ่งสิ่งที่กล่าวมาข้างต้นถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่ทำให้การเพิ่มประสิทธิภาพการบริการภาครัฐดีขึ้น และสิ่งที่ได้เรียนรู้จากกรณีศึกษาของมาเลเซีย มีดังนี้

1. การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
2. การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ - วินัยของการปฏิบัติ
3. ต้องการผู้นำระดับสูง - การเมืองและการบริหาร
4. การจัดการประสิทธิภาพ
5. ความกล้าหาญของการปฏิรูปการให้บริการเทียบกับประสิทธิภาพในการใช้งาน

ความคิดริเริ่มการเปลี่ยนแปลงบางอย่าง ในการปรับปรุงการบริการภาครัฐ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

1. หนังสือเดินทางในหนึ่งชั่วโมง
2. การลงทะเบียนของธุรกิจ - ออนไลน์และในหนึ่งชั่วโมง
3. การลงทะเบียนและโอนทรัพย์สินในหนึ่งวัน
4. ศูนย์บริการครบวงจร - บริการไปรษณีย์ - บริการมากมายที่ทำธุรกรรมในที่ทำการไปรษณีย์ -

ภาชีณนค่าสาธารณูปโภค

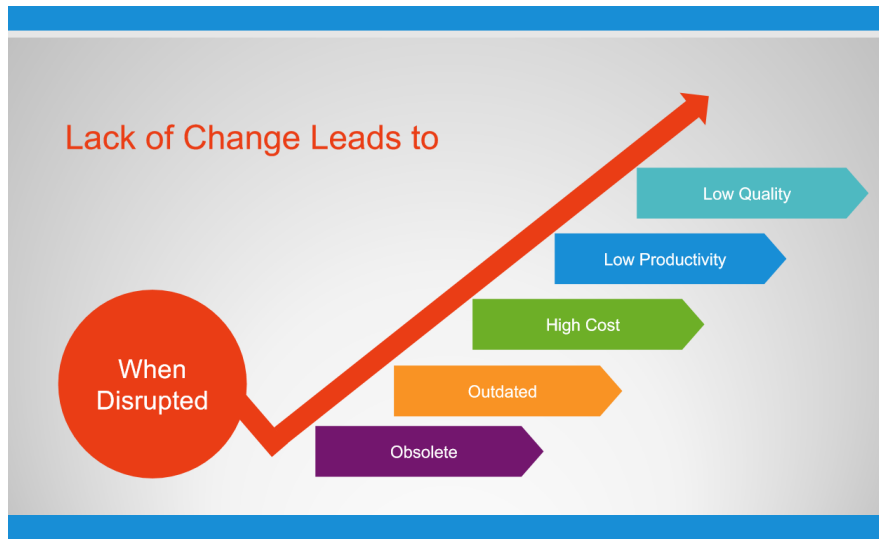
10. INNOVATIVE AND DIGITAL LEADERSHIP

Digital Innovation คือ การพัฒนาเทคโนโลยีสมัยใหม่ในธุรกิจ/องค์กร เพื่อแก้ปัญหาต่างๆ รวมถึงเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพของผลผลิต ช่วยลดค่าใช้จ่าย และเพิ่มการให้บริการคุณภาพดีแก่ ลูกค้า/ประชาชน ซึ่ง Digital Innovation เป็นสิ่งที่พัฒนาต่อไปเรื่อยๆ ไม่มีที่สิ้นสุด

Digital Transformation คือ การเปลี่ยนแปลงโดยใช้เทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วม เพื่อสอดคล้องกับยุคสมัยที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว หรือถ้าเป็นในทางธุรกิจและองค์กร ความหมายจะคล้ายคลึงกัน คือ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบองค์กรอย่างมีกลยุทธ์ และใช้เทคโนโลยีเข้าช่วย เพื่อให้ทันตามโลกเศรษฐกิจ และยังคงดำเนินต่อไป ก่อนที่จะโดน Digital Disruption



สิ่งที่จะทำให้ Digital Transformation มีอุปสรรค ดังตัวอย่างเช่น ความล่าช้า ไม่ทันเหตุการณ์
ต้นทุนสูง ผลผลิตน้อย ผลผลิตไม่มีคุณภาพ เป็นต้น

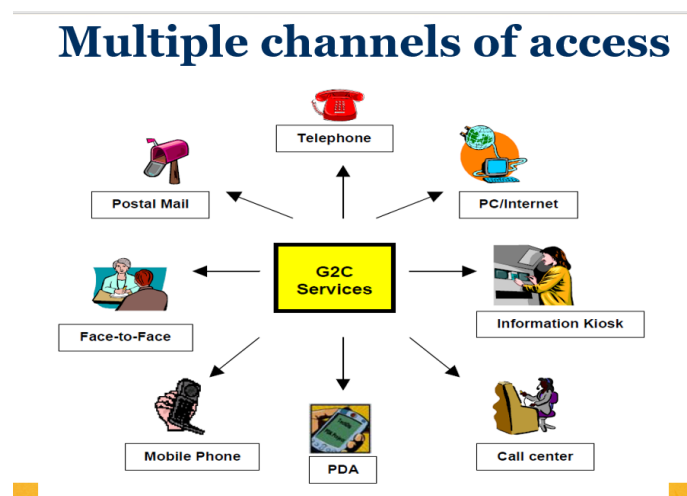


11. CUSTOMER-CENTRIC SERVICES: SELECTED OVERSEAS EXPERIENCE

(Prof. Dr. Noore Alam Siddiquee)

ในส่วนนี้ผู้บรรยายได้ชี้ให้เห็นถึงการที่เน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง โดยการให้บริการจากภาครัฐ และยกตัวอย่างช่องทางในการให้บริการประชาชน การบริหารจัดการสาธารณะที่มุ่งเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลางและยกระดับการจัดให้บริการสาธารณะเพื่อชีวิตที่ดีของประชาชน

ช่องทางในการให้ประชาชนได้ติดต่อกับภาครัฐมีหลายช่องทาง ดังแสดงในรูป





ในส่วนนี้ผู้บรรยายได้อธิบายถึงการเพิ่มขึ้นในการให้บริการสาธารณะและสถานการณ์ปัจจุบัน และได้ยกตัวอย่างกรณีศึกษา เช่น กฎบัตรของประชาชนในสหราชอาณาจักร บัตรรายงานของพลเมืองบังกาลอร์ (อินเดีย) ระบบเปิดในเกาหลี และได้มีการสำรวจตัวอย่างล่าสุดของการจัดส่งบริการร้านค้าออนไลน์ Centrelink ของออสเตรเลีย CSC ของอินเดียและความคิดริเริ่ม eCitizen ของสิงคโปร์เพื่อจัดทำเป็นต้นแบบสำหรับประเทศสมาชิก APO

12. DIGITAL GOVERNMENT

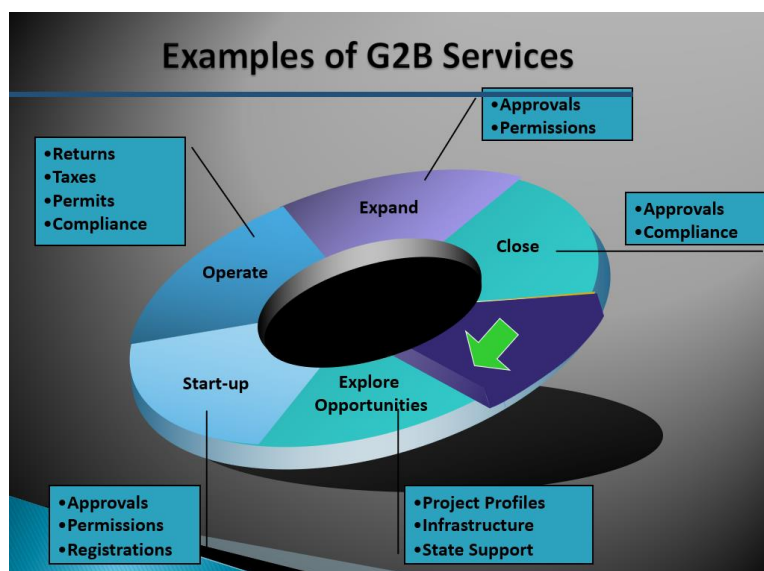
Digital Government คือ การออกแบบและปรับเปลี่ยนรูปแบบบริการของรัฐ โดยอาศัยข้อมูลดิจิทัลเพื่อสร้างบริการของรัฐในรูปแบบใหม่ โดยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารงาน

การนิยามการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการดำเนินการรัฐบาลดิจิทัล จะมี 4 ลักษณะสำคัญ ดังต่อไปนี้

1. E-Service เป็นการให้บริการออนไลน์ต่างๆ ของหน่วยงานภาครัฐ เช่น ข้อมูลออนไลน์ ข่าวออนไลน์ เป็นต้น
2. E-management เป็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เข้ามาใช้ในการบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐ
3. E-governance เป็นการบูรณาการการให้บริการจากหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน องค์กรอิสระ โดยให้ประชาชนสามารถเข้าใช้บริการได้แบบเบ็ดเสร็จจุดเดียว
4. E-democracy เป็นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ สำหรับประชาชนเพื่อช่วยในกระบวนการตัดสินใจ

ซึ่งรัฐบาลดิจิทัล ก็ได้มีการติดต่อในรูปแบบ ดังต่อไปนี้

1. Government-to-Government (G2G) คือ การติดต่อระหว่างภาครัฐด้วยกันเอง
2. Government-to-Business (G2B) คือ การติดต่อระหว่างภาครัฐกับเอกชน
3. Government-to-Citizens (G2C) คือ การติดต่อระหว่างภาครัฐกับประชาชน



ผู้บรรยายได้ยกตัวอย่างกรณีโครงการรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ที่เฉพาะเจาะจงเช่น E-Sheva ในอินเดีย และสำนักงานที่ดินในเคนยา ที่แสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการภาครัฐใหม่โดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้การให้บริการประชาชนเป็นไปด้วยดีและประชาชนก็พอใจในการปรับปรุงระบบการทำงานของหน่วยงานรัฐ ประชาชนได้รับความสะดวกสบายในการใช้บริการของภาครัฐ รวมถึงบุคลากรของหน่วยงานรัฐเอง ก็ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น



สิ่งที่ท้าทายในการที่จะก้าวไปถึงการเป็นรัฐบาลดิจิทัล มีหลายประการ เช่น การเมืองและมุมมองของผู้นำประเทศ, เศรษฐกิจ, เทคโนโลยีรวมถึงการวางผังเครือข่ายการสื่อสาร, วัฒนธรรมและสังคม รวมถึงการร่วมมือร่วมใจ, ระบบรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

นอกจากนี้ยังมีช่องว่างการแบ่งโดยดิจิทัล และเป็นช่องว่างในบางประเทศหรือแม้แต่ประเทศไทยเอง เช่น ความแตกต่างระหว่างชุมชนเมืองและชนบท ซึ่งในต่างจังหวัดเองอาจจะมีปัญหาในการเข้าถึงระบบอินเทอร์เน็ต, การศึกษา, คนรวยและคนจน, ผู้ชายและผู้หญิง, ผู้สูงวัยและวัยรุ่น เป็นต้น

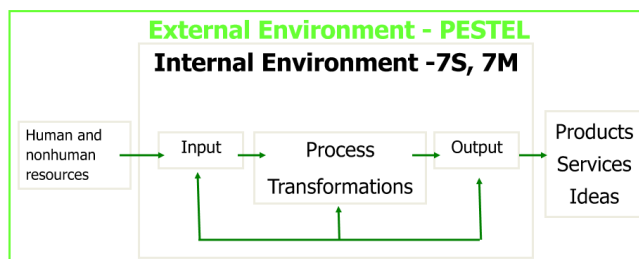
สุดท้าย การที่จะไปถึงรัฐบาลดิจิทัลได้ วิสัยทัศน์และผู้นำ ก็มีส่วนสำคัญที่จะทำให้สำเร็จหรือไม่

13. GOVERNMENT OF THE FUTURE

สภาพแวดล้อมการบริการสาธารณะ - ภายในและภายนอก ซึ่งได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้น การบริการสาธารณะจะต้องเผชิญกับความท้าทายต่าง ๆ และการกำกับดูแลงานที่ตอบสนองอย่างรวดเร็วจึงเป็นสิ่งที่องค์กรควรให้ความสำคัญ

ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริการสาธารณะ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรได้ใช้ PESTEL และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เช่น 7S, 7M

Public Service Environmental Analysis



การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร มีจากหลายปัจจัย เช่น

- ความคาดหวังของลูกค้า/ประชาชน มีเพิ่มมากขึ้น เกี่ยวกับคุณภาพและการให้บริการที่ดี
- การเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการบริการในรูปแบบต่างๆ มากขึ้น
- การแข่งขันด้านการตลาดทั้งในประเทศและนอกประเทศมีเพิ่มมากขึ้น
- มีการระมัดระวังในเรื่องต่างๆ มากขึ้น เช่น ปัญหาลพิษ สารเคมี น้ำมัน เป็นต้น
- มีการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและการเป็นเจ้าตลาด เช่น สหรัฐ, จีน, และเกาหลีใต้

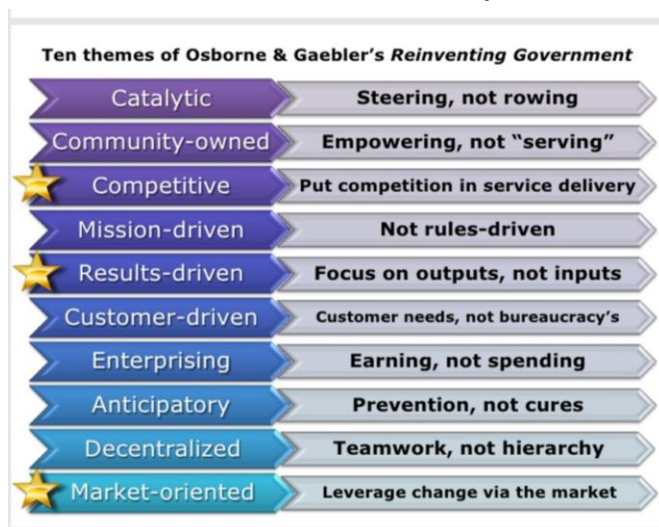


New Public Management (NPM)

การปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐโดยนำหลักการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการและการแสวงหาประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยการนำเอาแนวทางหรือวิธีการบริหารงานของภาคเอกชนมาปรับใช้กับการบริหารงานภาครัฐ เช่น การบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์การบริหารงานแบบมีอาชีพ การคำนึงถึงหลักความคุ้มค่า การจัดการโครงสร้างที่กะทัดรัดและแนวราบ การเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาแข่งขันการให้บริการสาธารณะ การให้ความสำคัญต่อค่านิยม จรรยาบรรณวิชาชีพ คุณธรรมและจริยธรรม ตลอดจนการมุ่งเน้นการให้บริการแก่ ประชาชนโดยคำนึงถึงคุณภาพเป็นสำคัญ

Governance

การทำให้มั่นใจได้ว่า ความต้องการ เจื่อนไข และทางเลือกของผู้มีส่วนได้เสีย ได้รับการประเมินเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ที่องค์กรหรือประเทศต้องการ ให้บรรลุซึ่งความสมดุลและเห็นชอบร่วมกัน มีกำหนดทิศทางการจัดลำดับความสำคัญของการบรรลุวัตถุประสงค์เพื่อการตัดสินใจ และมีการเฝ้าติดตามผลการดำเนินงาน และการปฏิบัติตาม เทียบกับทิศทางและวัตถุประสงค์ที่ได้มีการตกลงร่วมกันของผู้มีส่วนได้เสียหลักร่วมกัน



วิสัยทัศน์และ road map ของ Osborne และ Gaebler ในการปรับเปลี่ยนระบบงานของรัฐบาลให้เป็น Entrepreneurial Government ประกอบด้วยหลัก 10 ประการ ดังนี้

- 1) เป็นรัฐบาลตัวแรง (ถือหางเสือ ไม่ใช่พาย)
- 2) เป็นรัฐบาลของชุมชน (เอื้ออำนาจให้ผู้อื่นทำ ไม่ใช่ทำเอง)
- 3) เป็นรัฐบาลแห่งการแข่งขัน (ให้มีการแข่งขันกันให้บริการ)
- 4) เป็นรัฐบาลขับเคลื่อนภารกิจ (แปลงกฎเกณฑ์ให้เป็นการขับเคลื่อนในองค์กร)



- 5) เป็นรัฐบาลที่เน้นผล (วัดกันที่ output ไม่ใช่ input)
- 6) เป็นรัฐบาลที่มี “ลูกค้า” เป็นตัวขับเคลื่อน (สนองความต้องการของลูกค้า ไม่ใช่ระบบราชการ)
- 7) เป็นรัฐบาลที่ทำวิสาหกิจ (หามากกว่าง่าย)
- 8) เป็นรัฐบาลที่คาดการณ์ล่วงหน้า (มุ่งป้องกันแทนที่จะแก้ไข)
- 9) เป็นรัฐบาลที่กระจายอำนาจจากศูนย์กลาง (จากการใช้อำนาจตามสายการบังคับบัญชา มาเป็นการมีส่วนร่วมและทำงานเป็นทีม)
- 10) เป็นรัฐบาลที่เน้นการตลาด (เพิ่มการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งตลาด)

1.3 การศึกษาดูงาน

การศึกษาดูงานในการประชุมสัมมนาครั้งนี้ ได้ไปยังเมือง Carmona เพื่อดูงานเกี่ยวกับการให้บริการของหน่วยงานท้องถิ่น ที่เป็นตัวอย่างการศึกษาให้กับประเทศฟิลิปปินส์ในการบริหารจัดการการให้บริการประชาชนแบบ One-Shop มีการจัดทำคู่มือการให้บริการของหน่วยงาน การจัดทำช่องทางการรับบริการ และการจัดการที่ให้ประชาชนได้รับการบริการอย่างรวดเร็ว

นอกจากนี้ยังได้ดูงานที่สถานฝึกวิชาชีพและโรงเรียนสำหรับเด็กพิเศษที่





1.4 การเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม (Group Discussion)

ตลอดระยะเวลาในการเข้าประชุมสัมมนาปฏิบัติการครั้งนี้ ได้มีการจัดที่นั่งเป็นกลุ่มย่อยๆ เพื่อให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาได้มีแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น และในช่วงที่มีการจัดให้มีการกิจกรรมการทำงานเป็นกลุ่ม ผู้บรรยายก็ได้มอบหมายหัวข้อย่อยให้แต่ละกลุ่มได้ระดมความคิดเห็น และนำเสนอผลการประชุมกลุ่มย่อยให้กับผู้เข้าร่วมประชุมกลุ่มอื่นๆ ได้รับฟัง พร้อมทั้งได้กล่าวเสริมจากผู้บรรยายในละการทำงานกลุ่ม ซึ่งในการทำกิจกรรมกลุ่มนี้มีหลายหัวข้อด้วยกัน อาทิเช่น ให้ยกตัวอย่างผู้นำแบบดิจิทัลในอุดมคติ มีการยกตัวอย่างผู้ดิจิทัลที่ดี และมีการให้ประยุกต์ใช้ Blue Ocean ในการจำลองสถานการณ์กลุ่ม เป็นต้น

ซึ่งจากการเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม ทำให้ได้มีโอกาสในการแสดงความคิดเห็น และได้รับฟังความคิดเห็นของประเทศอื่นๆ ในเรื่องเกี่ยวกับดิจิทัลและการให้บริการภาครัฐ





ส่วนที่ 2 ประโยชน์ที่ได้รับและการขยายผลจากการเข้าร่วมโครงการ

ในการเข้าร่วมโครงการ Workshop ภายใต้โครงการของ APO และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ในครั้งนี้ ทำให้ได้รับประโยชน์ในหลายๆ ด้าน ดังต่อไปนี้

■ ประโยชน์ต่อตนเอง

ได้รับความรู้และวิธีการเกี่ยวกับการนำระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศ รวมถึงนวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามาประยุกต์ใช้ในระบบราชการ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการให้บริการประชาชนในการรับบริการจากภาครัฐ รวมถึงให้บริการแก่ภาครัฐด้วยตนเองในการดำเนินงานแบบรัฐบาลดิจิทัล ซึ่งเป็นการตอบโจทย์ทิศทางการพัฒนาประเทศของไทยในปัจจุบันที่มุ่งเน้นเข้าสู่ประเทศไทย 4.0 ที่นำนวัตกรรมเข้ามาช่วยในการขับเคลื่อนประเทศ และการได้เข้าร่วม workshop ในครั้งนี้ทำให้ได้มีเครือข่ายเพิ่มขึ้น ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนมุมมองเกี่ยวกับด้านเทคโนโลยีสารสนเทศกับประเทศอื่นๆ ได้แนวคิดใหม่ๆ เพื่อมาปรับใช้ในการทำงานในสายอาชีพต่อไป

■ ประโยชน์ต่อหน่วยงานต้นสังกัด

สามารถนำความรู้และเทคนิคต่างๆ ที่ได้รับ กรณีศึกษาจากประเทศอื่นๆ มาปรับใช้ในองค์กรเพื่อให้เป็นองค์กรที่ดำเนินการด้วยดิจิทัลและนวัตกรรม รวมถึงสามารถพัฒนาระบบการให้บริการประชาชนได้หลากหลายช่องทางและมีประโยชน์ต่อประชาชนมากขึ้น นอกจากนี้ทำให้ทำให้เห็นว่าประเทศไทยเรามีการพัฒนาในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมในระดับใดเมื่อเทียบกับประเทศเพื่อนบ้านในแถบอาเซียน และจะอย่างไรให้องค์กรมีการบริหารจัดการได้ดีแบบประเทศอินเดีย ที่เป็นประเทศชั้นนำในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการให้บริการประชาชน

■ ประโยชน์ต่อสายงานและวิชาชีพในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ได้รับความรู้เกี่ยวกับการบริหารภาครัฐยุคใหม่ และวิธีการที่จะนำนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาระบบสารสนเทศของกระทรวงมหาดไทย เพื่อให้บริการประชาชนในหลากหลายมิติ นอกจากนี้ยังสามารถนำเทคนิคการบริหารจัดการภาครัฐเข้ามาใช้ในการบริหารงานในองค์กร ทั้งในมุมมองของการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการพัฒนาระบบสารสนเทศใหม่ๆ เพื่อให้บริการประชาชน



- กิจกรรมการขยายผลที่จะดำเนินการภายใน 6 เดือนหลังเข้าร่วมโครงการ
บรรยายให้ความรู้แก่ผู้บริหารระดับกลางในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย
รวมถึงพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการให้บริการประชาชน และนำเสนอ
ผลงานในวารสารวิชาการ

ส่วนที่ 3 เอกสารแนบ

- เอกสารแนบ 3.1 รายชื่อผู้เข้าร่วมโครงการและประเทศที่เข้าร่วมโครงการ
- เอกสารแนบ 3.2 กำหนดการฉบับล่าสุด (Program)
- เอกสารแนบ 3.3 เอกสารประกอบการสัมมนา (Training Materials)
- เอกสารแนบ 3.4 รายงานก่อนการเดินทาง (Country Paper-Thailand)
