

รายงานการเข้าร่วมโครงการเอพีโอ

21-CP-13-GE-TRC-B

Strategic Management for Public-sector Productivity Enhancement

ระหว่างวันที่ 30 พฤศจิกายน ถึง 3 ธันวาคม 2564

ผ่านระบบออนไลน์

จัดทำโดย นางสาวอาทิตา ปรงวรกิจ

นักวิชาการนโยบายและแผนปฏิบัติการระดับสูง

สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (สำนักงาน กสทช.)

วันที่ 4 มกราคม 2565

ส่วนที่ 1 เนื้อหา/องค์ความรู้จากการเข้าร่วมโครงการ

1.1 วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้อบรมเรียนรู้วิธีการคิดเชิงกลยุทธ์เมื่อเผชิญกับความท้าทายขององค์กร ศึกษาเกี่ยวกับเครื่องมือ กรอบงาน และกระบวนการต่างๆ สำหรับการวางแผนและการจัดการเชิงกลยุทธ์ เข้าใจถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมและความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ในบริบทของภาครัฐ

1.2 เนื้อหา

1. The Strategic Management โดย Marcus Barber

การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือการดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และบรรลุนิยามทัศน์ขององค์กร แนวทางและทิศทางการดำเนินงานที่ได้วิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่างๆ ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ขั้นตอนการคิดวิเคราะห์ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ แบ่งได้เป็น 4 รูปแบบ ได้แก่

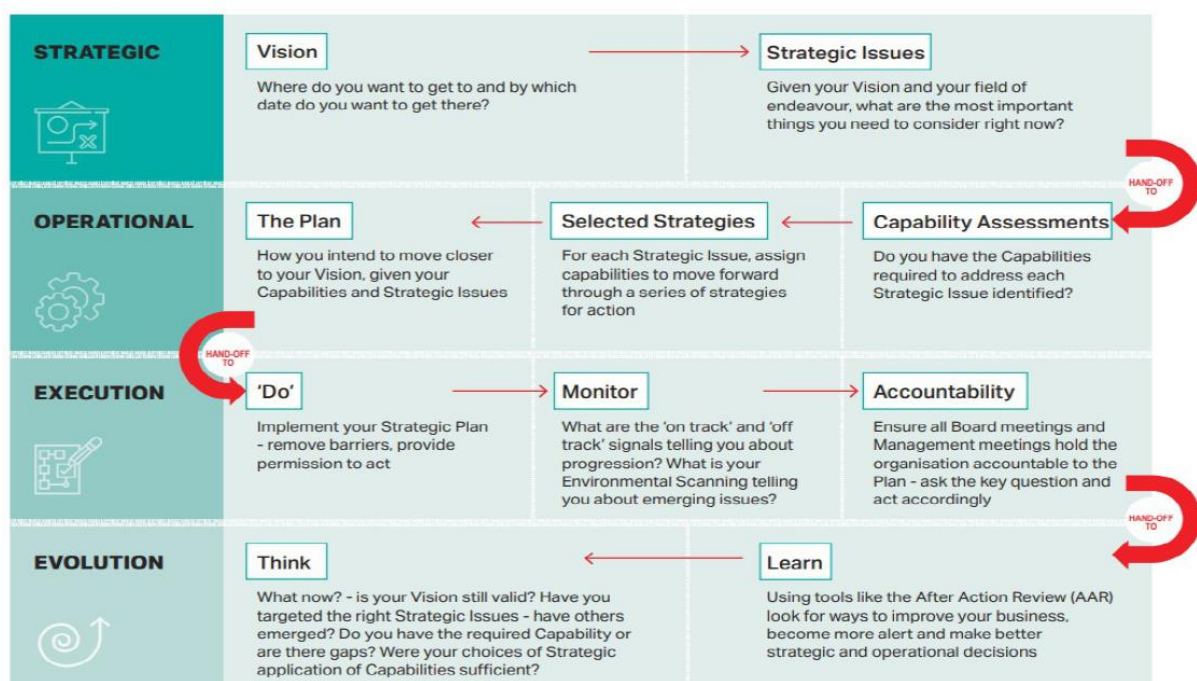
1) การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) คือการวิเคราะห์เป้าหมายที่ต้องการจะบรรลุ โอกาสและปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น สิ่งสำคัญของการคิดเชิงกลยุทธ์คือการกำหนดนิยามทัศน์ขององค์กร ซึ่งนิยามทัศน์ดังกล่าวต้องมีความชัดเจน และสามารถนำไปปฏิบัติได้ ทำให้ทุกคนในองค์กรปฏิบัติงานโดยมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน

2) การคิดวางแผนการดำเนินงาน (Operational Thinking) คือการประเมินทักษะ ศักยภาพ และทรัพยากรที่มีและที่ยังขาด รวมทั้งแผนเชิงกลยุทธ์ เพื่อรับมือกับปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น โดยรวบรวมข้อมูลดังกล่าวให้เป็นแผนการดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม

3) การคิดเพื่อการนำไปปฏิบัติ (Execution Thinking) คือการลงมือปฏิบัติตามแผนการดำเนินงาน มีการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้การดำเนินงานอยู่ในกรอบเป้าหมายและทิศทางที่ไว้วางไว้

4) การคิดเพื่อการพัฒนา (Evolution Thinking) คือการประเมินผลลัพธ์จากการดำเนินงานตามแผนงาน วิเคราะห์ ข้อดีข้อด้อย สิ่งที่ต้องเปลี่ยนหรือปรับปรุงเพื่อพัฒนาองค์กรและสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

Organisational Evolution model - Marcus Barber



วิสัยทัศน์ (Vision) คือ ความคาดหวังในอนาคตที่องค์กรต้องการจะเป็นหรือบรรลุ วิสัยทัศน์ที่ดีจะต้องมีความชัดเจน และสามารถนำไปปฏิบัติได้ มีขอบเขตของการปฏิบัติงาน มีความสอดคล้องกับค่านิยมหลักขององค์กรและแนวโน้มในอนาคต

พันธกิจ (Mission) คือ การกำหนดขอบเขตหรือบทบาทที่องค์กรต้องทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ซึ่งข้อความพันธกิจจะเป็นการแสดงแนวคิด และวิธีการดำเนินงาน เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด

Environmental Scanning คือ การค้นหาข้อมูลที่เกิดขึ้นรอบองค์กร มักเป็นเรื่องใกล้ตัวและเกิดขึ้นในปัจจุบัน

Horizontal Scanning คือ การมองไปข้างหน้าให้ไกลกว่าปัจจุบัน มักเป็นสิ่งที่เราคิดว่าจะเกิดขึ้นที่ไหนและเมื่อไหร่

Selective Bias คือ ความลำเอียงในการเลือกข้อมูลเพื่อตัดสินใจ โดยเรามักมีอคติ ไม่ให้ความสำคัญข้อมูลที่ไม่ตรงกับความคิดเห็นของเรา ซึ่งอาจส่งผลให้การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เกิดความผิดพลาดได้

เมื่อเราทราบปัญหาเชิงกลยุทธ์ที่องค์กรต้องเร่งจัดการ สิ่งต่อไปที่ต้องทำคือการประเมินศักยภาพที่มี ทักษะความสามารถหรือศักยภาพด้านใดที่องค์กรมี และด้านใดที่ยังขาด ซึ่งเมื่อเราประเมินศักยภาพขององค์กรได้ จะนำไปสู่การเลือกใช้ศักยภาพและทรัพยากรที่เหมาะสมกับแผนงานหรือแนวทางกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหา ทั้งนี้ หากองค์กรไม่มีการประเมินศักยภาพและทรัพยากร จะนำไปสู่การลงทุนและการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดหมดไปกับงานที่ไม่ได้ก่อให้เกิดประโยชน์ หรือผลลัพธ์ที่ได้ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร รวมทั้งเสียเวลาด้วย

การประเมินศักยภาพ/ทรัพยากร สามารถทำได้โดยแบ่งระดับดังนี้

- **(Have)** คือ ศักยภาพหรือทรัพยากรที่มีอยู่แล้ว ซึ่งเราควรต้องสามารถระบุได้ว่า คืออะไร ใคร ที่ไหน ที่มีศักยภาพหรือทรัพยากรดังกล่าว

- **CD (Could Develop)** คือ มีศักยภาพแต่อาจขาดประสบการณ์ และสามารถพัฒนาต่อได้ ซึ่งเราควรต้องระบุให้ได้ว่า คืออะไร ใคร ที่ไหน และจะสามารถพัฒนาศักยภาพหรือทรัพยากรดังกล่าวได้อย่างไร

- **N/A (Not Available)** คือ ไม่มีศักยภาพหรือทรัพยากรดังกล่าว

เมื่อประเมินศักยภาพหรือทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่แล้ว เราสามารถเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมในการพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาขององค์กรตามแผนที่ได้วางไว้ และเมื่อลงมือปฏิบัติตามแผนงานแล้ว จะต้องมีการติดตาม ตรวจสอบความก้าวหน้าในการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้ องค์กรสามารถใช้เครื่องมือที่ช่วยในการติดตามประเมินผลที่เรียกว่า After Action Review (AAR) เพื่อทบทวนการดำเนินงานตามแผนงาน เรียนรู้จุดบกพร่อง หรืออุปสรรคในการดำเนินงาน และเร่งแก้ไข เพื่อให้การดำเนินงานทั้งกระบวนการบรรลุเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การบริหารเชิงกลยุทธ์ในบทบาทของภาครัฐ โดย Associate Professor Naomi Aoki

การศึกษาการบริหารงานของหน่วยงานภาครัฐ มีความเกี่ยวข้องกับการออกนโยบาย แนวทางการดำเนินงาน และบริการจากหน่วยงานภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งปัจจัยสำคัญในการวางแผนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงานภาครัฐ คือ การบริหารคนที่ทำงานในหน่วยงานภาครัฐ ไม่ว่าจะเป็น ข้าราชการ พนักงานของรัฐ พนักงานของรัฐวิสาหกิจ ฯลฯ

ความแตกต่างระหว่างการบริหารงานภาครัฐกับการบริหารงานของภาคเอกชน คือ การบริหารงานของภาคเอกชน มุ่งเน้นผลตอบแทน ผลประโยชน์และกำไร ซึ่งมีความสำคัญต่อการอยู่รอดของบริษัท ในขณะที่ การบริหารงานของหน่วยงานภาครัฐไม่ได้มุ่งแสวงหากำไรหรือผลประโยชน์เพื่อความอยู่รอดขององค์กร แต่มุ่งเน้นการวางแผนนโยบาย การตัดสินใจ และการให้บริการต่อประชาชน

การบริหารคนที่ทำงานในหน่วยงานภาครัฐ อันดับแรกจะต้องเข้าใจคนก่อน ซึ่งคือการเข้าใจสิ่งที่พนักงานต้องการจากการทำงาน เข้าใจทักษะ ความสามารถ ทัศนคติ ของพนักงานได้

เมื่อพนักงานไม่มีความสุขในการทำงานหรือพอใจในงานที่ทำ จะมีความคิดที่จะลาออก โดยจะขังใจระหว่างจะทำงานต่อหรือลาออก และเริ่มมองหาใหม่ เปรียบเทียบข้อดีข้อเสียระหว่างงานใหม่กับงานปัจจุบัน จึงจะตัดสินใจว่าจะลาออกหรือไม่

ลักษณะของผู้บริหารแบ่งได้ 2 แบบ คือ ผู้บริหารแบบ Theory X และผู้บริหารแบบ Theory Y

- **ผู้บริหารแบบ Theory X** จะคิดว่าเหตุผลที่พนักงานไม่ขยันทำงานเพราะพนักงานคนนั้นขาดความตั้งใจ และไม่มี ความรับผิดชอบ และจะลงโทษพนักงานที่ไม่สามารถทำงานได้ตามเป้า โดยไม่ค่อยให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจในการ ทำงานให้กับพนักงานดังกล่าว

- **ผู้บริหารแบบ Theory Y** จะมองว่า เหตุผลที่พนักงานไม่ขยันอาจมาจากประสบการณ์การทำงานในองค์กรนั้นๆ หรือวิธีการบริหารงาน และผู้บริหารแบบนี้จะพยายามที่จะเข้าใจพนักงาน และปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

ทฤษฎีแรงจูงใจของคณ ของ A.H. Maslow ได้อธิบายระดับความต้องการและแรงจูงใจในการบรรลุความต้องการ ดังกล่าวไว้ดังนี้

1. ความต้องการพื้นฐานในการดำรงชีวิต (Physiological needs) คือ ความต้องการปัจจัยพื้นฐาน เช่น อาหาร น้ำ เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และปัจจัยต่างๆ ที่มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิต โดยสิ่งที่พนักงานต้องการจากการทำงานที่บรรลุ ความต้องการในขั้นนี้ คือ เงินเดือน ค่าแรง ค่าตอบแทน เพื่อนำไปซื้อหาปัจจัยพื้นฐานดังกล่าว
2. ความต้องการด้านความปลอดภัย (Safety needs) คือ ความต้องการความมั่นคง ปลอดภัย โดยสิ่งที่พนักงาน ได้รับจากการทำงานเพื่อตอบสนองความต้องการในระดับนี้ คือ ความมั่นคงในการทำงาน สวัสดิการที่เพียงพอ
3. ความต้องการด้านความรัก/การเป็นที่ยอมรับ (Belongingness needs) คือ ความต้องการได้รับความรัก มิตรภาพ การยอมรับจากสังคม โดยสิ่งที่พนักงานต้องการคือ การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ได้รับการยอมรับ และเป็นส่วนหนึ่งของสังคม
4. ความต้องการได้รับการเคารพนับถือ (Esteem needs) คือ ความต้องการได้รับการยอมรับ เคารพยกย่องใน ความสามารถจากผู้อื่นหรือจากสังคม โดยสิ่งที่พนักงานต้องการจากการทำงานคือ การได้รับการเลื่อนตำแหน่ง หรือการได้ รับคำชื่นชมความสำเร็จในการทำงาน
5. ความต้องการในการบรรลุเป้าหมายของชีวิต (Self-actualization needs) คือ ความต้องการบรรลุเป้าหมายสูงสุด ของการทำงานหรือของชีวิต โดยสิ่งที่พนักงานต้องการจากการทำงาน คือ การได้ใช้ความรู้ความสามารถ ทักษะและศักยภาพ ของตนเพื่อบรรลุเป้าหมายหรือตำแหน่งที่สูงสุด

นอกจากนี้ ช่วงอายุของพนักงานก็มีผลต่อค่านิยมและความต้องการในการทำงาน จากการศึกษาพบว่า ค่านิยมใน การทำงานของคนในช่วงวัย Millennials ส่วนใหญ่ ไม่ได้ทำงานเพื่อเงิน แต่ทำงานเพื่อตอบสนองเป้าหมายของตนเอง คนกลุ่ม นี้ไม่ได้ต้องการเจ้านาย แต่ต้องการโค้ชที่คอยช่วยชี้แนะแนวทางมากกว่า

Guerrilla Employees คือ พนักงานหรือกลุ่มพนักงานขององค์กรที่ทำงานขัดกับสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาต้องการอย่าง เปิดเผยและไม่เปิดเผย

การรับมือการพนักงานประเภท Guerrilla สามารถทำได้ดังนี้

1. สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมและยอมรับการแสดงออกทางความคิด และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
2. ส่งเสริมให้พนักงานแสดงความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานขององค์กร
3. เข้าใจองค์กร
4. แยกแยะคนออกจากปัญหา
5. เพิ่มช่องทางการรับเรื่องร้องทุกข์ หรือปัญหาความขัดแย้ง

6. กำหนดขอบเขตของปัญหาหรือความขัดแย้ง และมีกำหนดเวลาแก้ไขที่ชัดเจน
7. รับฟังปัญหา

Core Values คือค่านิยมหลักขององค์กร หรือกรอบความคิดหลัก ความเชื่อที่แสดงถึงอัตลักษณ์ขององค์กร และเป็นบรรทัดฐานในการกำหนดรากฐานหรือพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร

การเปลี่ยนแปลงองค์กรมีหลายรูปแบบ ได้แก่

1. Restructuring คือการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กร เช่น ลดขนาดองค์กร การเพิ่มหรือลดแผนก หน่วยงาน ตำแหน่ง เป็นต้น
2. Reengineering คือการเปลี่ยนแปลงในระดับกระบวนการหรือขั้นตอนการทำงาน
3. Total Quality Management คือการเปลี่ยนแปลงกระบวนการหรือขั้นตอนการทำงานที่ค่อยเป็นค่อยไป ที่ไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงแบบปฏิวัติองค์กร

ปัจจัยผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กร อาจเกิดจากปัจจัยภายนอกองค์กร เช่น การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง หรืออาจเกิดจากปัจจัยภายในองค์กร เช่น การเปลี่ยนผู้นำองค์กร เป็นต้น

ปัจจัยที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงขององค์กร อาจมีผลจากโครงสร้างภายในองค์กรเอง เช่น การเมือง วัฒนธรรม องค์กร แนวปฏิบัติของพนักงานในองค์กร หรือเป็นผลจากบุคคล เช่น ความไม่มั่นคงทางเศรษฐกิจ ความกลัวการเปลี่ยนแปลง ความเคยชิน ความลำเอียงในการเลือกรับข้อมูล ความคิดที่ไม่เปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

สิ่งที่ผู้นำต้องทำในการปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

1. สื่อสารความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้พนักงานเข้าใจ
2. กำหนดแผนงาน
3. สร้างแรงสนับสนุนภายในองค์กรในการปรับเปลี่ยนและเอาชนะอุปสรรค
4. ได้รับแรงสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร
5. สร้างแรงสนับสนุนจากภายนอกองค์กร
6. จัดหาทรัพยากรที่เหมาะสม
7. ลงมือปฏิบัติตามแผนงานเพื่อปรับเปลี่ยนองค์กร
8. ปฏิบัติตามแผนงานอย่างต่อเนื่อง

สิ่งที่ผู้นำต้องคำนึงถึงในการตัดสินใจ ได้แก่

1. รู้ว่ากำลังจะตัดสินใจรูปแบบใด เช่น ต้องตัดสินใจในงานที่ทำเป็นประจำไม่ซับซ้อน หรือปัญหาใหม่ที่มีความท้าทาย มีแบบแผนในการดำเนินงานในอดีตหรือไม่
2. กำหนดระดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ได้บังคับบัญชา เช่น ผู้ได้บังคับบัญชามีหน้าที่ให้ข้อมูลอย่างเดียว หรือสามารถมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกับผู้นำได้
3. กำหนดผู้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ เช่น ตำแหน่ง และความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้อง
4. กำหนดรูปแบบการตัดสินใจของกลุ่ม เช่น Nominal group technique, Delphi technique, Stepladder technique หรือ Brainstorming technique เป็นต้น

การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) คือ การปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐ มุ่งเน้นเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการโดยนำแนวทางหรือวิธีการบริหารงานของภาคเอกชนมาปรับใช้กับการบริหารงานภาครัฐ

การจัดการปกครองแบบประสานความร่วมมือ (Collaborative Governance) คือการบริหารงานอาศัยกระบวนการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและปฏิบัติร่วมกันจากทุกภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ หน่วยงานที่ไม่ใช่ของรัฐ และภาคเอกชน

ส่วนที่ 2 ประโยชน์ที่ได้รับและการขยายผลจากการเข้าร่วมโครงการ

1. ประโยชน์ต่อตนเอง

- สามารถนำความรู้ที่ได้จากวิทยากร และจากการแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็นจากผู้เรียน นำมาปรับใช้ในการทำงานให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- เข้าใจลักษณะขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร ศักยภาพและทรัพยากรขององค์กรมากขึ้น
- คิดวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบมากขึ้น
- เข้าใจวิธีการรับมือกับปัญหาและการเลือกตัดสินใจใช้วิธีแก้ปัญหาที่เหมาะสม

2. ประโยชน์ต่อหน่วยงานต้นสังกัด

- เข้าใจลักษณะของหน่วยงานต้นสังกัด วัฒนธรรมองค์กร ศักยภาพและทรัพยากรขององค์กรมากขึ้น
- เข้าใจและปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- เข้าใจถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมและความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ในบริบทของภาครัฐมากยิ่งขึ้น

3. ประโยชน์ต่อสายงาน

- สามารถนำความรู้ที่ได้จากวิทยากร และจากการแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็นจากผู้เรียน นำมาปรับใช้ในการทำงานให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- นำความรู้ที่ได้ไปเผยแพร่ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้ร่วมงานในส่วนงาน
- สามารถคิดวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบมากขึ้น
- เข้าใจวิธีการรับมือกับปัญหาและสามารถเลือกตัดสินใจใช้วิธีแก้ปัญหาที่เหมาะสมได้

4. กิจกรรมขยายผลที่ได้ดำเนินการภายใน 60 วันหลังจากจบหลักสูตร

- นำความรู้ที่ได้ไปบรรยาย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้ร่วมงานในส่วนงาน โดยเป็นการประชุมในรูปแบบออนไลน์

The A. H. Maslow's Theory of Human Motivation (1943)

Need Level	Description	Examples of How Needs Are Met or Satisfied in an Organization
Highest-Level Needs		
Self-actualization needs	Needs to realize one's full potential as a human being	By using one's skills and abilities to the fullest and striving to achieve all that one can on a job
Esteem needs	Needs to feel good about oneself and one's capabilities, to be respected by others, and to receive recognition and appreciation	By receiving promotions at work and being recognized for accomplishments on the job
Belongingness needs	Needs for social interaction, friendship, affection, and love	By having good relations with co-workers and supervisors, being a member of a cohesive work group, and participating in social functions such as company picnics and holiday parties
Safety needs	Needs for security, stability, and a safe environment	By receiving job security, adequate medical benefits, and safe working conditions
Physiological needs	Basic needs for things such as food, water, and shelter that must be met in order for an individual to survive	By receiving a minimum level of pay that enables a worker to buy food and clothing and have adequate housing
Lowest-Level Needs (most basic or compelling)		

Image from: George, J. M., & Jones, G. R. (2012). Understanding and managing organizational behavior: International edition (6th ed.) (pp. 28-85). New Jersey: Pearson Education, Inc.

ส่วนที่ 3 เอกสารแนบที่เกี่ยวข้อง (ตามแนบ)

1. รายละเอียดโครงการ
2. รายชื่อผู้เข้าร่วมโครงการ
3. กำหนดการ
4. รูปการบรรยาย



21-CP-13-GE-TRC-B

Digital Multicountry Training Course on Strategic Management for Public-sector Productivity Enhancement

30 November–3 December 2021

Implementing Organizations: National Productivity Secretariat, Sri Lanka (NPS) and APO Secretariat

Time (Japan Time)	Agenda	Speaker
Day 1: Tuesday 30 November 2021		
13:30–14:00	Registration/Zoom Connection	NPS and APO Secretariat
14:00–14:10	Opening Session: Welcome Remarks by NPS Opening Remarks by APO Secretariat Introduction of Resource Persons and Participants	Mr. M. P. D. U. K. Mapa Pathirana APO Country Director for Sri Lanka Polchate Kraprayoon APO Secretariat
14:10–15:30	Session 1: Introduction to Strategy This session will introduce key concepts and frameworks relating to strategic management and cover how to clarify organizational values, vision, and mission.	Mr. Marcus Barber Director Looking Up Feeling Good Australia
15:30–15:40	Break	
15:40–17:00	Session 2: Getting Started with Public Management This session will introduce the field of public management and address a variety of theories of organizational behavior to help participants explore and understand the needs and work values of people, providing knowledge essential to human resources management at both the system and managerial levels, illustrated with practical examples.	Dr. Naomi Aoki Associate Professor Graduate School of Public Policy University of Tokyo Japan
17:00–17:10	Reflection Activity (Jamboard)	Polchate Kraprayoon
End of Day 1		
Day 2: Wednesday, 1 December 2021		
13:30–14:00	Registration/Zoom Connection	
14:00–14:10	Reflection Activity (Jamboard)	Polchate Kraprayoon
14:10–15:30	Session 3: Environmental Scanning, Stakeholder Analysis, and Identifying Key Strategic Issues Effective strategy requires an ever-evolving, constantly aware approach. This session will introduce some valuable tools to enhance the way organizations align forward views, planning, and operational actions.	Mr. Marcus Barber
15:30–15:40	Break	
15:40–17:00	Session 4: Managing and Integrating Ethics and Values in the Public Sector This session will introduce the concept of the “value regime,” which has gained popularity in the field of public management. It will also discuss the concept of “guerrilla” employees, people who act against organizational and managerial norms, and invite participants to explore	Dr. Naomi Aoki



Time (Japan Time)	Agenda	Speaker
	strategies for managing their own staff.	
17:00–17:10	Reflection Activity (Jamboard)	Polchate Kraprayoon
End of Day 2		
Day 3: Thursday, 2 December 2021		
13:30–14:00	Registration/Zoom Connection	
14:00–14:10	Reflection Activity (Jamboard)	Polchate Kraprayoon
14:10–15:30	Session 6: Formulating and Implementing Strategies and Action Plans With an enhanced forward view, choices for potential responses become clearer. Before finalizing decisions, some key capabilities must be assessed to ensure the required skill sets and resources are available to progress effectively.	Mr. Marcus Barber
15:30–15:40	Break	
15:40–17:00	Session 7: What Does It Take to Lead in the Public Sector? This session will deepen participants' understanding of leadership in public bureaucracies, showcase options for leaders, and introduce a variety of leadership styles for participants to consider when they have to lead. The module will also discuss how to guide decision-making in the public sector and lead organizational change, with examples from practice.	Dr. Naomi Aoki
End of Day 3		
Day 4: Friday, 3 December 2021		
13:30–14:00	Registration/Zoom Connection	
14:00–14:10	Reflection Activity (Jamboard)	Polchate Kraprayoon
14:10–15:30	Session 6: Strategic Review and Evolving Your Plan to Maintain Strategic Value Both strategy and planning should be an evolving approach toward the preferred destination. This requires ongoing assessment of outcomes to enhance the next decision cycle.	Mr. Marcus Barber
15:30–15:40	Break	
15:40–17:00	Session 7: Governance Matters: Options for Policymakers This session concerns governance, the structure of decision-making related to public policy, and the delivery of public services. It will focus on two forms of governance, market-oriented government and participatory governance, and invite discussion of their applicability to participants' countries.	Dr. Naomi Aoki
17:00–17:10	Closing Session: Vote of Thanks Closing Remarks by NPS Administrative Announcements by APO Secretariat (Evaluation, Certificates)	Selected Participant Mrs. J. M. M. W. Jayasinghe APO Liaison Officer for Sri Lanka



Time (Japan Time)	Agenda	Speaker
		Polchate Kraprayoon
End of the Course		

*This workshop/conference/training course will be conducted on the internet via Zoom. The meeting link and password are given below. Please note that the videoconference link is provided exclusively to the participants selected for this workshop and should not be shared.

Zoom Meeting:

Meeting ID:

Passcode:

Time zones @ 13:30 in Tokyo, Japan (JST, UTC+9)

Bangladesh	–3:00 (UTC+6)	Japan	+0:00 (UTC+9)	Philippines	–1:00 (UTC+8)
Cambodia	–2:00 (UTC+7)	ROK	+0:00 (UTC+9)	Singapore	–1:00 (UTC+8)
ROC	–1:00 (UTC+ 8)	Lao PDR	–2:00 (UTC+7)	Sri Lanka	–3:30 (UTC+5.30)
Fiji	+3:00 (UTC+12)	Malaysia	–1:00 (UTC+8)	Thailand	–2:00 (UTC+7)
India	–3:30 (UTC+5.30)	Mongolia	–1:00 (UTC+8)	Turkey	–6:00 (UTC+3)
Indonesia	–2:00 (UTC+7)	Nepal	–3:15 (UTC+5.45)	Vietnam	–2:00 (UTC+7)
IR Iran	–4:30 (UTC+4.30)	Pakistan	–4:00 (UTC+5)		



Linking Strategy to Tomorrow

Issues of Today,
Were Yesterday's
Decisions

Strategic Plan
→
Operational –
Repeat History

The Knowledge
Void

Issues of Tomorrow

4 Ps
↑
Scenarios,
Visions
↓
Theoretical,
Discounted

Expert/Marcus Barber:



Expert/Marcus Barber:



Expert/Marcus Barber:



Poll Question Number One

Consider the Plan you have brought with you:
which of the four modes of thinking do you feel
could improve through more development?

- A1 - Strategic level
- A2 - Operational level
- A3 - Execution level
- A4 - Evolution level

Expert/Marcus Barber:

Untitled Poll

0:41 | 1 質問 | 3/44 (6%) が参加しました

1. If you had two areas you would develop further in the process, which two would you select? (複数選択) *

3/3 (100%) が回答しました

Setting our Vision	(0/3) 0%
Identifying Strategic Issues	(0/3) 0%
Capability Assessment	(2/3) 67%
Designing Strategic Actions	(0/3) 0%
The Strategic Plan Document	(1/3) 33%
Doing what we say we want to do	(0/3) 0%
Monitoring our progress	(1/3) 33%

投票を終了



Outline for This Session

1. To understand what the study of public management is about
2. To understand people, with a focus on their needs and work values
3. To understand the implications of human needs and work values for human resources management



Outline for This Program

1. Getting started with public management: Understanding people is the key
2. Managing and integrating ethics and values in the public sector
3. What does it take to lead in the public sector?
4. Governance matters: What are the options for policy makers?



Expectancy Theory (Vroom, 1964)

- The force of motivation is a function of valence, instrumentality, and expectancy.
- The theory focuses on employees' perceptions and cognitive processes.



EXPECTANCY

"If I try hard, I can achieve at a high level."

INSTRUMENTALITY

"If I perform at a high level, I will receive the outcome."

VALENCE

"I want the outcome."



Force: The effort directed toward performance

George, J. M., & Jones, G. R. (2012). *Understanding and managing organizational behavior, international edition* (6th ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc.

