

รายงานการเข้าร่วมโครงการเอพีโอ

2 2 - CL-1 5 - GE-WSP-A

Workshop on Performance Management Systems and Productivity of the Public Sector

ระหว่างวันที่ 24 – 26 สิงหาคม 2565

ผ่านระบบประชุมออนไลน์ จัดประชุมโดย ประเทศศรีลังกา

จัดทำโดย นางสาวณัฐรุศิ ศรีสมาธิโสภณ

เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กรมศุลกากร

วันที่ 18 ตุลาคม 2565

ส่วนที่ 1 เนื้อหา/องค์ความรู้จากการเข้าร่วมโครงการ

1.1 ที่มาหรือวัตถุประสงค์ของโครงการโดยย่อ (สรุปจากเอกสาร Project Notification หรือสไลด์การบรรยาย)

โครงการ 2 2 - CL-1 5 - GE-WSP-A : Workshop on Performance Management Systems and Productivity of the Public Sector โดยองค์การเพิ่มผลิตแห่งเอเชีย (Asian Productivity Organization หรือ APO) ซึ่งมีวัตถุประสงค์ของโครงการที่สำคัญ ได้แก่

- 1.1.1 สสำรวจระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานและการเพิ่มผลิตภาพภาครัฐในปัจจุบันของกลุ่มประเทศสมาชิก APO
- 1.1.2 วิเคราะห์กรอบแนวคิดและเครื่องมือที่ทันสมัย สำหรับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานในภาครัฐ ช่วงยุคสมัยหลังโรคระบาด (โควิด-19)
- 1.1.3 กำหนดแผนกลยุทธ์สำหรับการสนับสนุนในการพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานในภาครัฐ เพื่อเตรียมความพร้อมในอนาคต

1.2 เนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากกิจกรรมต่างๆ พร้อมแสดงความคิดเห็นหรือยกตัวอย่างประเด็นที่สามารถนำมาปรับใช้ในองค์กรหรือประเทศไทย (สามารถจำแนกตามหัวข้อและระบุชื่อวิทยากรบรรยาย) ได้แก่

- การบรรยาย ประกอบไปด้วย 6 หัวข้อหลัก ดังต่อไปนี้

Session1 Performance Management & Productivity in the Public Sector ซึ่งบรรยายโดย Dr. Noore Alam Siddiquee (College of Business, Government and Law, Flinders University, Australia) ได้กล่าวถึงเนื้อหาในส่วนของการจัดการและการปรับปรุงผลการดำเนินงานที่เป็นส่วนสำคัญของการเปลี่ยนแปลงการบริหารสาธารณะที่ทันสมัยและองค์ประกอบสำคัญของบริษัทในการบริหาร ซึ่งได้แนะนำแนวทางและกลยุทธ์สำหรับการบริหารผลการปฏิบัติงานและการเพิ่มผลิตภาพภาครัฐ โดยมีหัวข้อการบรรยายที่สำคัญ ดังนี้

- ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เป็นเครื่องมือในการบริหารผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

ซึ่งเป็นกระบวนการในการระบุ การวัด และการเพิ่มผลการดำเนินงานของแต่ละบุคคล และทีมงาน ในองค์กร โดยมีกลยุทธ์หลักที่สำคัญ 2 ประการ คือ เครื่องมือวัดผลการดำเนินงาน และระบบบริหารผล การปฏิบัติงาน และได้แนะนำกลยุทธ์ที่เป็นเครื่องมือวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ประเมินผลการดำเนินงาน ซึ่งกลยุทธ์ที่นิยมนำมาใช้ในองค์กร ได้แก่

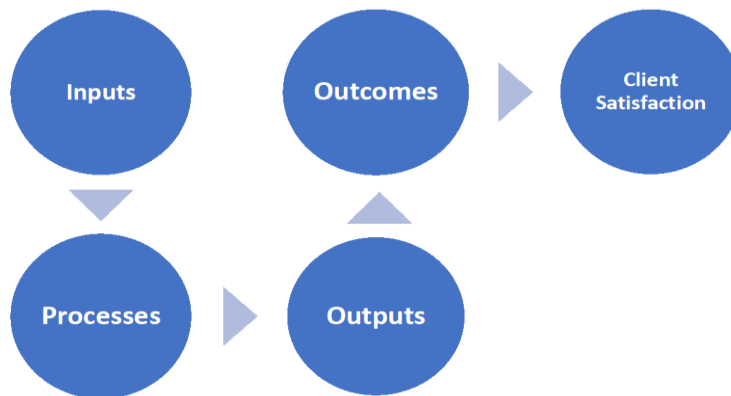
1. การบริหารงานตามวัตถุประสงค์ (Management by Objective : MBOs)
2. การวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Score Card : BSC)
3. การมุ่งเน้นคุณภาพ, การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management : TQM), กิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ (Quality Control Circles)
4. การนำเทคโนโลยีสารสนเทศ/ เทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในภาครัฐ
5. การเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking)

- โมเดลกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management Model)

เป็นตัวอย่างแนวคิดของกระบวนการทุกระดับและทั้งหมดของภาครัฐ, ตัวแทน, แผนการ, ทีมงาน และแต่ละบุคคล ซึ่งประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

1. สิ่งที่น่าเข้า (Inputs) : คน, วัสดุ และเงินทุน
2. ปริมาณงาน (Throughput) : กิจกรรม, กระบวนการ และแผนการ
3. สิ่งที่น่าออก (Outputs) : สินค้าและบริการที่ผลิตได้
4. ผลลัพธ์ (Outcomes) : มูลค่าเพิ่ม และผลกระทบในสังคม

PM Process: Core elements in the value chain



- ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานที่อาศัยตัวชี้วัด (Key Performance Indicator : KPI)

เป็นวิธีประเมินผลงานหลักของทั้งพนักงานรายบุคคลและขององค์กรโดยรวม ซึ่งแสดงให้เห็นถึงศักยภาพ ของบริษัทหรือพนักงาน และสามารถวัดผลการดำเนินงานของกิจกรรมว่าประสบความสำเร็จตาม วัตถุประสงค์แค่ไหน ได้มีการยกตัวอย่างตัวชี้วัด ได้แก่

1. ตัวชี้วัดปัจจัยนำเข้า (Input Indicators) : จำนวนเงินทุน หรือจำนวนทรัพยากรที่ใช้
2. ตัวชี้วัดกระบวนการดำเนินงาน (Process Indicators) : จำนวนเวลาที่ใช้

3. ตัวชี้วัดผลผลิต (Output Indicators) : จำนวนลูกค้า หรือ จำนวนผู้ป่วยที่ได้รับบริการ
4. ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Outcome Indicators) : มีสุขภาพและแข็งแรงขึ้น หรือ มีคุณภาพชีวิตที่ดี

อาจจะต้องการพิจารณาปัจจัยเพิ่มเติมในการบริหารงานของภาครัฐ ได้แก่ ความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากรว่ามีความเท่าเทียมและก่อให้เกิดคุณค่าสำคัญต่อสาธารณชนหรือไม่

Session2 Performance Management: Organizational- and Individual-level

Evaluation ซึ่งบรรยายโดย Dr. Pan Suk Kim (College of Government and Business, Yonsei University, Republic of Korea) ได้กล่าวถึงเนื้อหาในส่วนของการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้ผู้จัดการควบคุมและประเมินผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งได้แนะนำการจัดการปัญหาการประเมินผลงานที่จำเป็น ทั้งในระดับบุคคลและองค์กร รวมถึงกรอบแนวคิด และประเภทของการประเมินผลการดำเนินงานในภาครัฐ ตัวอย่างการประเมินผลการปฏิบัติงาน และระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีหัวข้อการบรรยายที่สำคัญ ดังนี้

- **แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลกในการวัดผลการปฏิบัติงาน (Global Trends of Performance Management)** ได้บรรยายถึงการพัฒนาพระราชกรณียกิจของประเทศสหรัฐอเมริกาที่มีการออกกฎหมายพระราชบัญญัติ The Government Performance and results Act (GPRA) ในปี ค.ศ.1993 โดยมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1. แผนกลยุทธ์ขององค์กร ระยะ 5 ปี (5-Year Strategic Plans) : หน่วยงานราชการจะต้องพัฒนาแผนกลยุทธ์นี้โดยต้องประกอบด้วยการบรรยายวิสัยทัศน์ ทั้งในระยะยาว และระบุเป้าหมายที่มุ่งเน้นผลลัพธ์
2. แผนรายปี (Annual Plan) : หน่วยงานราชการจะต้องเตรียมแผนการดำเนินงานรายปีที่แสดงให้เห็นถึงเป้าหมายการปฏิบัติงานประจำปีที่เหมาะสม
3. รายงานประจำปี (Annual Reports) : หน่วยงานราชการจะต้องเตรียมรายงานผลการดำเนินงานรายปี ซึ่งใช้ในการทบทวนปัจจัยแห่งความสำเร็จ และปัจจัยล้มเหลวในที่ประชุมเพื่อที่จะได้หาแนวทางขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถบรรลุเป้าหมายการดำเนินงาน

นอกจากนี้ Dr. Pan Suk Kim ได้ยกตัวอย่างการประเมินผลการดำเนินงานภาครัฐของสาธารณรัฐเกาหลี ซึ่งมีระดับการวัดผลการปฏิบัติงาน สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับองค์กร ระดับแผนก และระดับรายบุคคล ซึ่งจะมีความสอดคล้องในการประเมินผลการดำเนินงานตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ในแต่ละระดับ เพื่อให้สามารถบริหารแบบบูรณาการที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

Level of PM	Government Agencies (Central & Local Agencies)	Public Institutions (Public Enterprises & Quasi-Government Organizations)
Organizational-Level PM	Government performance evaluation of central agencies (mandatory implementation)	Performance assessment for public institutions (mandatory implementation for target public institutions by the special law, AMPI)
Departmental-Level PM	Departmental-level PM aligned partially with agency-level PM (voluntary implementation)	Departmental-level PM aligned partially with agency-level PM (voluntary implementation)
Individual-Level PM	<ul style="list-style-type: none"> - Grade 4 and Higher: performance agreement system (mandatory implementation) - Grade 5 and Lower: general performance appraisal (mandatory implementation) 	<ul style="list-style-type: none"> - Managers: alignment of individual performance of a manager with departmental-level performance evaluation (voluntary implementation) - General Employees: general performance appraisal (de facto mandatory implementation)

- ตัวอย่างลำดับการประเมินผลการดำเนินงานในองค์กร (Raters of Performance Appraisal) ได้แก่ การประเมินตนเอง (Self-Evaluation) การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา (Supervisor Evaluation) การประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate Evaluation-Upward) การประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน (Peer Evaluation), การประเมินโดยลูกค้า/ผู้ที่มารับบริการ (Customer Evaluation) การประเมินผลแบบรอบด้าน (360° (multi-rater) Assessment)

- กรอบแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Framework of Performance Management) เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคนในเชิงบูรณาการที่ต้องการสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างองค์กร และบุคลากร เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของงานให้มีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยผ่านการถ่ายทอดเป้าหมายการปฏิบัติงานลงมาตามลำดับชั้น จากระดับองค์กรลงสู่ระดับสำนัก/กอง/ฝ่าย/ส่วน/กลุ่ม จนถึงระดับบุคคล ซึ่งเป้าหมายงานในระดับต่างๆ เป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อพัฒนาผลลัพธ์ขององค์กรกับศักยภาพของบุคลากรไปพร้อมๆ กัน โดยผ่านกระบวนการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อให้มีการประเมินและวางแผนการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ควบคู่ไปกับการติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร



- ตัวอย่างเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน สำหรับบุคลากรในระดับต้นและระดับกลาง ในส่วนของการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เพื่อการพัฒนาองค์กร ซึ่งหลักการออกแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและบุคลากรนั้น ต้องมีความสอดคล้องกับบริบทองค์กรและคุณลักษณะของบุคลากรแต่ละกลุ่ม ต้องใช้วิธีการประเมินผลที่เหมาะสมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การประเมิน และการออกแบบต้องส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากรและองค์กรทาง Dr. Pan Suk Kim จึงแนะนำว่าควรมีตัวชี้วัดการปฏิบัติงานรายบุคคลให้ครอบคลุมหัวข้อ ดังนี้

1. ผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) : การจัดการงานภายในเวลาที่กำหนด (Timeliness) ความสมบูรณ์ครบถ้วน (Completeness) ระดับความยากของเนื้องาน (Job Difficulties) และปริมาณงาน (Quantity)
2. สมรรถนะหลัก (Core Competency) : ทักษะของบุคลากรในด้านต่างๆ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การสื่อสาร (Communication) การเจรจาต่อรอง (Negotiation) ความคิดริเริ่ม (Initiative) ความคล่องแคล่ว (Agility) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ความจริงใจ (Sincerity) และการมุ่งเน้นลูกค้า/ผู้รับบริการ (Customer and recipient oriented)

Task	Performance Goals	Weight of Task (%)	Major Performance	Evaluation Results	Points
				(Problem-solving)	
1					
2					
3					
4					
5					
Total Points					

- บทเรียนจากปัจจัยความสำเร็จของการบริหารผลการปฏิบัติงาน ได้แก่

1. ความมุ่งมั่นของบริหารสูงสุด (President's strong will)
2. การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Member's active participation)
3. ความเชื่อมโยงของวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และภาระหน้าที่ (Linking of missions, strategies and tasks)
4. การกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสม ทั้งในด้านความท้าทาย และสามารถวัดได้ (Setting of reasonable Indicator : Challenge, Measurability)
5. การให้ข้อมูลของผลลัพธ์อย่างกระตือรือร้น ทั้งในด้านงบประมาณ ข้อมูลส่วนตัว และผลการดำเนินงาน (Active feedback on results : Budget, Personnel, Performance)
6. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Establishment as organizational culture)

Session3 Performance Management System Implementation in the Public Sector

ซึ่งบรรยายโดย Thilakasiri Modarage (Chairman Highflyer Global Pvt.Ltd., Sri Lanka) ได้กล่าวถึงเนื้อหาในส่วนของแผนกลยุทธ์และระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานในภาครัฐ ซึ่งได้ยกตัวอย่างของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีส่วนทำให้เพิ่มผลิตภาพและคุณภาพการให้บริการของภาครัฐ โดยมีหัวข้อการบรรยายที่สำคัญ ดังนี้

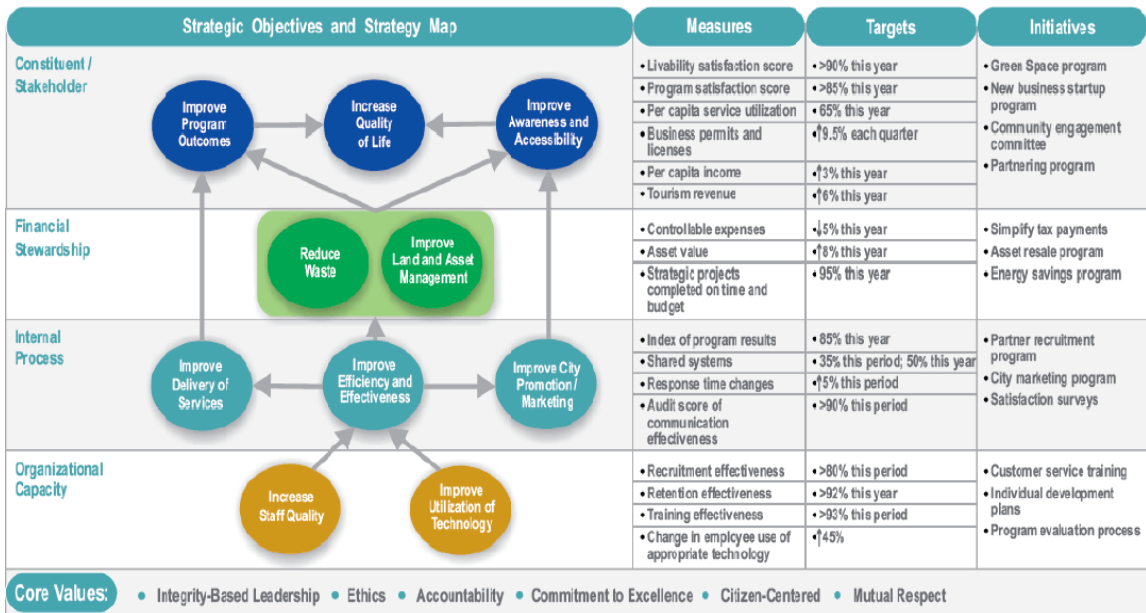
- ตัวอย่างการวางแผนยุทธศาสตร์ในภาครัฐ ได้นำเสนอภาพรวมการวางแผนยุทธศาสตร์ของภาครัฐที่ครอบคลุมเนื้อหาองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กร เป็นข้อกำหนดทิศทางขององค์กร โดยเป็นสถานภาพที่องค์กรมุ่งหมาย มุ่งหวัง หรือประสงค์ จะเป็นหรือจะมีในอนาคต
2. การกำหนดพันธกิจ (Mission) เป็นการกำหนดขอบเขตงาน หรือบทบาทหน้าที่ขององค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ หรือเป็นพันธกิจตามยุทธศาสตร์ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และนโยบายของรัฐบาล
3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) และวัตถุประสงค์ (Objective) ในมุมมองต่างๆ โดยเรียงลำดับความสำคัญ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ของผู้บริการ โดยมุมมองด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านสถาบันหรือผู้มีส่วนได้เสีย (Constituent/Stakeholder) ด้านการเงิน หรือการให้บริการ (Financial/Stewardship) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process) และด้านประสิทธิภาพขององค์กร (Organizational Capacity)
4. การจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ด้านต่างๆ ในลักษณะของเหตุและผล (Cause and Effect Relationship) โดยพิจารณาว่าในการที่องค์กรจะสามารถดำเนินงานและบรรลุวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กรได้นั้น ต้องบรรลุวัตถุประสงค์ด้านใดบ้าง
5. การกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators: KPIs) และเป้าหมาย (Target) สำหรับแต่ละมุมมอง รวมถึงการเรียงลำดับความสำคัญ
6. ค่านิยมหลัก (Core Values) เป็นคุณลักษณะ และบรรทัดฐานที่มีความเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์กร และส่งผลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กร

นอกจากนี้องค์กรควรให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ในระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Strategic Performance Management System) ได้แก่

1. การกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมในการเปลี่ยนแปลง
2. การสื่อสารยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อระบุเป้าหมาย และการนำเครื่องมือการวัดผลเชิงคุณภาพมาใช้ในการวัดผลการดำเนินงานมุมมองด้านต่างๆ
3. การนำเครื่องมือการวัดผลเชิงคุณภาพ เพื่อนำมาใช้วัดผลการดำเนินงานและปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในองค์กร
4. การประเมินผลและการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการนำเสนอแนวคิดริเริ่ม วิธีการ และขั้นตอนการทำงานใหม่

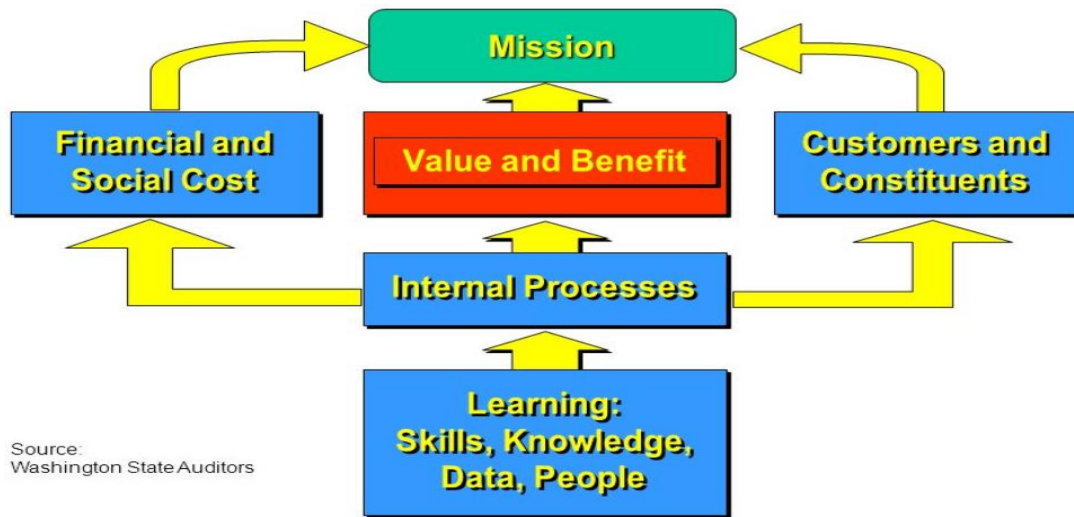
Vision:	Be a world-class model for a successful urban community			
Mission:	Provide effective and fiscally responsible services in a manner that promotes high standards for community life			
Strategic Themes:	<i>Government Reform</i>	<i>Nurturing Children and Families</i>	<i>Public Safety</i>	<i>Economic Abundance</i>
Strategic Results:	Maintain an ethical and transparent government that engages its constituents and provides effective and efficient services.	Create a safe, thriving and engaged community so families can flourish through achievement of social, mental, physical and cultural well-being.	Create and maintain a safe, secure community-oriented city that is clean and vibrant.	Offer abundant opportunity for financial stability and advancement for all socio-economic levels.



- การวัดผลเชิงดุลยภาพในภาครัฐ (Public Sector Balanced Score Card) เป็นเครื่องมือวัดผลการดำเนินงานขององค์กรภาครัฐที่มีประโยชน์และมีความสำคัญมากในการช่วยให้การทำงานทั้งหมดขององค์กรดีขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย 4 มุมมอง คือ ด้านลูกค้าและสถาบัน (Customers and Constituents) ด้านการเงินและต้นทุนทางสังคม (Financial and Social Cost) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Processes) และด้านการเรียนรู้และพัฒนา ทั้งในส่วนของทักษะ ความรู้ ข้อมูล และตัวบุคคล (Learning : Skills, Knowledge, Data,

People) โดยจะเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรที่แตกต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับพื้นฐานของการดำเนินงานในแต่ละองค์กร

Public Sector Balanced Scorecard



Session4 The Changing Normative Bases of Public-sector Performance

ซึ่งบรรยายโดย Dr. Md Shamsul Haque (Department of Political Science, National University of Singapore) ได้กล่าวถึงเนื้อหาในส่วนของแนวโน้มผลการปฏิบัติงานในภาครัฐในกลุ่มประเทศตะวันตก ตั้งแต่วิวัฒนาการของการบริหารจัดการภาครัฐแบบใหม่ และแนวโน้มสถานการณ์โลกในยุคโลกาภิวัตน์ โดยมีหัวข้อการบรรยายที่สำคัญ ดังนี้

- ตัวอย่างการบริหารผลการปฏิบัติงานขององค์กรในระดับต่างๆ (Multi-level Performance Management) เป็นการพิจารณาผลการปฏิบัติงานขององค์กรในระดับต่างๆ ตามโครงสร้างขององค์กร ได้แก่

1. ผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคล (Individual Job Performance) โดยใช้เครื่องมือวัดผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Job Appraisal) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Agreement) การวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Score Card)
2. ผลการปฏิบัติงานในระดับองค์กร (Organizational Performance) โดยใช้เครื่องมือวัดผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ ผลลัพธ์ในเชิงปริมาณและคุณภาพ (Output Quantity and Quality) ผลลัพธ์ด้านการให้บริการ (Service Outcomes) ความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้รับบริการ (Customer Satisfaction)

ทั้งนี้การวัดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคลและระดับองค์กร เพื่อให้เกิดมาตรฐานในการบริหารผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Efficiency and Effectiveness) การแข่งขัน

(Competition) การมุ่งเน้นผลลัพธ์ (Result orientation) ความคุ้มค่าทางการเงิน (Value-for-Money) และทางเลือกของลูกค้า (Customer's choice)

3. ผลการดำเนินงานในระดับรัฐบาล (National Government Performance) โดยใช้เครื่องมือวัดผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การมีสิทธิมีเสียงของประชาชนและการรับผิดชอบ (Voice and Accountability) คุณภาพของบริการรัฐ (Government Effectiveness) คุณภาพของมาตรการควบคุม (Regulatory Quality) ความมีเสถียรภาพทางการเมือง (Political Stability) นิติธรรม (Rule of Law) การควบคุมปัญหาทุจริตประพหุติมิชอบ (Control of Corruption) เพื่อให้เกิดมาตรฐานในการบริหารผลการปฏิบัติงานให้มีความเป็นกลาง (Neutrality) ความยุติธรรม (Fairness) ความเป็นตัวแทน (Representation) การรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) และคุณธรรม (Integrity)

Levels of Performance	Performance Assessment Tools and Criteria	Norms of Performance Management
<i>Individual Job Performance</i>	Job Appraisal, Performance Agreement, Balanced Score Card	Efficiency, effectiveness, competition, result orientation, value-for-money, customer's choice (Diefenbach, 2009; Exworthy, 2010).
<i>Organizational Performance</i>	Output Quantity and Quality, Service Outcomes, Customer Satisfaction (APO, 2019)	
<i>National Govt Performance</i>	Voice and Accountability, Government Effectiveness, Regulatory Quality, Political Stability, Rule of Law, Control of Corruption (World Bank, 2021)	Neutrality, fairness, stability, representation, accountability, integrity (MacCarthaigh, 2008; Jackson, 1993).

Session5 Merit-based Recruitment and Selection Processes and Competency Assessment ซึ่งบรรยายโดย Dr. Pan Suk Kim (College of Government and Business, Yonsei University, Republic of Korea) ได้กล่าวถึงเนื้อหาในส่วนของ การสรรหาและการคัดเลือกคุณสมบัติของบุคลากร ซึ่งประสิทธิภาพของบุคลากรเป็นปัจจัยที่สำคัญของหน่วยงานราชการ เนื่องจาก การขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ และการมุ่งเน้นผลลัพธ์ของหน่วยงาน เป็นปัจจัยที่ต้องสนับสนุนซึ่งกันและกัน ระหว่างบุคลากรที่เสนอแผนงานต่างๆ กับการให้บริการของหน่วยงาน ซึ่งได้แนะนำพื้นฐานของกฎหมาย และโครงสร้างองค์กรของการให้บริการภาครัฐโดยใช้หลักคุณธรรม องค์กรประกอบ ปัจจัยและกลยุทธ์ในการสรรหาบุคลากร การตรวจสอบการให้บริการภาครัฐและยกตัวอย่างปัญหาในประเด็นต่างๆ รวมถึง วิธีการสัมภาษณ์ และการประเมินสมรรถนะในการทำงานของบุคลากร โดยมีหัวข้อการบรรยายที่สำคัญ ดังนี้

- **ประเด็นความท้าทายในกระบวนการสรรหาบุคลากรของภาครัฐ** ควรนำมาพิจารณา ได้แก่

1. กระบวนการสรรหาบุคลากรมีการดำเนินงานที่ล่าช้า (Passive Process)
2. ใช้ระยะเวลานานในการสรรหาบุคลากร เนื่องจากมีกฎระเบียบทางราชการ หรือต้องดำเนินการกลายขั้นตอน (Time consuming : red-tape or proceduralism)
3. ขาดแรงจูงใจสำหรับบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากขาดการยกย่องให้เกียรติยศ ชื่อเสียง ในระบบราชการ (Lack of attraction : the loss of prestige, bashing the bureaucracy) ซึ่งประเด็นนี้เป็นปัจจัยที่สำคัญในการปฏิรูปการให้บริการของภาครัฐ
4. ขาดแรงจูงใจทางการเงินที่เหมาะสม (Lack of financial incentives)

- **หลักคุณธรรม (Merit Based) ในการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่** ต้องประกอบด้วย หลักความเสมอภาคในโอกาส หลักความสามารถ หลักความมั่นคงในอาชีพ และหลักความเป็นกลางทางการเมือง ซึ่งสามารถนำหลักการนี้ไปประยุกต์ใช้ได้ทั้งในกระบวนการต่างๆที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีประสิทธิภาพและตรงตามคุณสมบัติที่องค์กรต้องการ โดยใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

1. การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and Selection) ใช้หลักความสามารถในการคัดเลือกและการพัฒนาบุคลากรตามทักษะด้านต่างๆ รวมถึงการสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติที่หลากหลายในแต่ละกลุ่มงาน โดยมีกระบวนการสรรหาที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ได้แก่ การทดสอบความรู้และความชำนาญเฉพาะตำแหน่ง (Proficiency tests) การสัมภาษณ์ประวัติส่วนตัว (Background-blind interview) โดยให้ผู้สมัครนำเสนอประวัติส่วนตัวและมีการสัมภาษณ์รายบุคคล นอกจากนี้ในกระบวนการสรรหาบุคลากรในตำแหน่งระดับกลางและระดับบริหาร ควรจัดให้มีการอภิปรายแบบกลุ่ม (Group Discussion) เพิ่มเติมด้วย
2. การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) ใช้หลักความยุติธรรมและความถูกต้องในกระบวนการตัดสินใจจากผลงานและความสามารถ ซึ่งการจ่ายค่าตอบแทนควรพิจารณาให้เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย อาจใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement) โดยให้น้ำหนักคะแนน 80%-95% การประเมินจากประสบการณ์ทำงาน โดยให้น้ำหนักคะแนน 5%-20% และการประเมินจากด้านอื่นๆ ให้น้ำหนักคะแนน 5% ซึ่งอาจพิจารณาจากรางวัล หรือผลงานพิเศษเฉพาะด้าน
3. การให้รางวัล (Rewards) ใช้หลักการความเป็นกลางทางการเมืองและผลประโยชน์ในการพิจารณาให้ค่าตอบแทนตามผลงาน หรือรางวัลจูงใจในรูปแบบการยกย่อง/ชมเชย

■ Merit-based Recruitment & Selection

Practice Merit Principles:
Recruit, select, promote, and reward based on merit

Selection and advancement based on relative ability

■ Merit-based Promotion

Fair and equitable treatment

Equal pay for work of equal value

■ Merit-based Rewards

Recruitment of diverse pools of qualified individuals

Protection from partisan politics and arbitrary treatment

- ตัวอย่างการประเมินสมรรถนะในการทำงานของบุคลากร (Competency Assessment)

สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ สมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) ซึ่งสมรรถนะหลักนี้จะได้รับการคัดเลือกและกำหนดไว้ให้แก่บุคลากรทุกระดับ เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และแผนกลยุทธ์ขององค์กร ได้แก่

1. ทักษะด้านความคิด (Thinking) : การระบุปัญหา (Problem Identification) การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)
2. ทักษะด้านการทำงาน (Working) : การบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง (Change Management) การมุ่งเน้นผลงาน (Performance Orientation)
3. ทักษะด้านความสัมพันธ์ (Relating) : ความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้รับบริการ (Customer Satisfaction) การประสานงานและการบูรณาการ (Coordination and Integration)

Session 6 Challenges in Performance Management Systems during and after

COVID-19 Pandemic ซึ่งบรรยายโดย Dr. Noore Alam Siddiquee (College of Business, Government and Law, Flinders University, Australia) ได้กล่าวถึงเนื้อหาในส่วนของ การบริหารผลการปฏิบัติงานและการวัดผลการดำเนินงานในภาครัฐ แม้ว่าจะมีความสำคัญและความนิยมที่เพิ่มขึ้น แต่ยังคงมีประเด็นความท้าทายงานในภาครัฐที่ส่งผลกระทบต่อเชิงลบ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงและใช้กลวิธีที่เหมาะสมสำหรับข้อมูลผลการดำเนินการ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งได้ยกตัวอย่างความท้าทายและข้อผิดพลาดของการบริหารผลการปฏิบัติงานในช่วงระหว่าง และหลังการเกิดสถานการณ์การระบาดของโรคโควิด 19 โดยมีหัวข้อการบรรยายที่สำคัญ ดังนี้

- ผลกระทบจากสถานการณ์การระบาดของโรคโควิด 19 เนื่องจากสถานการณ์การระบาดของโรคโควิด 19 ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ทั้งในช่วงระหว่างและหลังการระบาดของโรคโควิด 19 จากการใช้มาตรการทางสาธารณสุขที่มุ่งเน้นความปลอดภัยและสุขภาพของประชาชน เพื่อควบคุมการแพร่ระบาดของโรคติดต่อให้มีสถานการณ์ที่ดีขึ้น เช่น ด้านเศรษฐกิจ ด้านสุขภาพ ด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านการศึกษา ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการปรับตัวตามสถานการณ์

ที่เกิดขึ้น โดยปราศจากการวางแผน การฝึกอบรม และการกำหนดทิศทางองค์กรที่ชัดเจน เพื่อให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตใหม่ พฤติกรรม และแนวโน้มการทำงานที่เปลี่ยนไปในช่วงยุคชีวิตวิถีใหม่ (New normal) ได้แก่

1. การเปลี่ยนแปลงของสถานที่ทำงาน และลักษณะของงาน (Changes of workplace/jobs)
2. การเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน (Changes of work mode) ใช้เทคโนโลยีช่วยในการทำงานมากขึ้น เช่น การทำงานที่บ้าน (Work from home), การทำงานทางไกล (Telework) และการทำงานแบบผสม (Hybrid work)
3. การปรับเปลี่ยนการบริหารงานขององค์กร จากการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

- ตัวอย่างความท้าทายและข้อผิดพลาดของการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management and Pitfalls) ซึ่งเป็นปัจจัยที่อาจทำให้การดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย หรือมีอุปสรรคที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ มีประเด็นที่น่าสนใจ ดังนี้

1. ผลกระทบ Ratchet (Ratchet effect) เป็นสถานะที่ความกดดันต่างๆ ทำให้ผู้จัดการตั้งเป้าหมายที่ต่ำกว่าความสามารถขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างง่าย
2. ความขัดแย้งด้านการดำเนินงาน (Performance Paradox) เป็นสถานะที่แรงกดดันต่างๆ ในการทำให้ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับสูง เพื่อให้มีวิธีการในการควบคุม การแข่งขัน และการทุจริตภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยในการส่งเสริมวัฒนธรรมในการทำงานมากกว่าความไว้วางใจ คุณค่าสำคัญต่อสาธารณชน และการไม่บรรลุเป้าหมายหลักขององค์กร
3. กลยุทธ์การแข่งขัน (Gaming Tactics) ในกระบวนการจัดการทั้งหมด อาจเจอปัญหาการทุจริต และการบิดเบือนข้อมูล ทำให้ต้องมีกลยุทธ์ต่างๆ ในการควบคุมการดำเนินงาน ดังนี้
 - การขอร้อง (Begging) เป็นวิธีการกดดันในทางเชิงจิตวิทยา ดังนั้นผู้ประเมินจะให้คะแนนสูง ในกรณีที่บอกผู้ร่วมงานว่า ถ้าหากพวกเขาไม่ได้รับคะแนนการประเมินที่ดีแล้ว พวกเขาจะไม่ได้รับเงินโบนัส หรือการเลื่อนตำแหน่ง
 - การสะกดให้เกิดพฤติกรรม (Nudging) เกิดขึ้นเมื่อพนักงานได้รับเสนอสิ่งจูงใจ สำหรับลูกค้า และเพื่อนร่วมงาน ซึ่งหวังว่าจะการพัฒนาการทำงานให้มีระดับคะแนนที่สูงขึ้น
 - การแลกเปลี่ยน (Exchanging) พนักงานจะสร้างทีมร่วมกันในการสร้างระบบการแข่งขัน หรือการทุจริต ซึ่งจะเห็นด้วยกับการให้คะแนนที่ระดับ 9 หรือ 10 จากการประเมินซึ่งกันและกัน
 - การบิดเบือน (Skewing) เป็นการเชิญชวนเฉพาะบุคคลที่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับคุณ ซึ่งมีแนวโน้มที่จะให้คะแนนประเมินในระดับที่สูงขึ้น

- ตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator : KPI) เป็นเครื่องมือที่ใช้วัดผล การดำเนินงานหรือประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ขององค์กร ซึ่งสามารถแสดงผลของการวัดหรือการประเมินในรูปแบบข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อสะท้อนประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กรหรือหน่วยงานภายในองค์กร ซึ่งตัวชี้วัดความสำเร็จที่ดี ควรมีลักษณะดังนี้

1. สามารถวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ รวมถึงมีความสอดคล้องกันระหว่างวัตถุประสงค์และผลลัพธ์

2. สามารถบอกจำนวนได้ เปรียบเทียบได้ตลอดเวลา รวมถึงสามารถวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้
3. มีความเชื่อถือได้ มีความถูกต้อง และปราศจากอคติ
4. สามารถวัดผลลัพธ์ หรือความสำเร็จจากแผนงานได้
5. มีการจำกัดจำนวนการวัดและระดับของความซับซ้อน
6. มีพื้นฐานจากข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือ

Session7 Reforms in Public-sector Performance Management in Southeast Asia ซึ่งบรรยายโดย Dr. Md Shamsul Haque (Department of Political Science, National University of Singapore) ได้กล่าวถึงเนื้อหาในส่วนของปฏิรูปการบริหารผลการปฏิบัติงานในภาครัฐ ทั้งในส่วนของการปรับและกระบวนการในกลุ่มประเทศเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ซึ่งเน้นถึงข้อดีและข้อเสียของการเปลี่ยนแปลง โดยมีหัวข้อการบรรยายที่สำคัญ ดังนี้

- **แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM)** เป็นการบริหารงานที่เน้นผลสัมฤทธิ์ มีมาตรฐานวัดได้ เน้นการเปลี่ยนแปลงระเบียบและวิธีการของระบบราชการไปสู่การบริหารแบบใหม่ โดยใช้กระบวนการของภาคเอกชนมาบูรณาการการทำงาน โดยเพิ่มลักษณะบางประการเข้าไปในระบบราชการ เพื่อให้เกิดการปฏิรูประบบราชการให้มีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วม และการพัฒนาองค์กร ซึ่งระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานจะมุ่งเน้นความเป็นกลาง ความสามารถ คุณธรรมนิยม ความซื่อสัตย์ และระเบียบวินัย

มาตรฐานของการวัดผลการปฏิบัติงาน จะใช้การวัดระดับบุคคลในการประเมินผลการดำเนินงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทบทวนผลการปฏิบัติงานรายปี นอกจากนี้ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นการจัดการผลการปฏิบัติงาน ในเชิงคุณภาพ และการประเมินผลจากบนลงล่าง ซึ่งอาจจะทำได้ยากในวิธีปฏิบัติในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งในระดับองค์กร และระดับชาติ

การนำแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่นำมาใช้ในกลุ่มประเทศเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ได้แนะนำหลักการที่มุ่งเน้นหลักประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ทั้งในด้านการใช้นโยบายภาครัฐ และหน่วยงานราชการ โดยเกี่ยวข้องกับการวัดผลลัพธ์ และผลการดำเนินงาน โดยมีส่วนประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ (Privatization)
2. บทบาทในการอำนวยความสะดวก (Facilitating Role)
3. การแตกหน่วยงาน (Agencification)
4. การจัดการปกครองตนเอง (Managerial Autonomy)
5. การร่วมลงทุน (Partnership)
6. ระบบงบประมาณที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ (Result-based Budget)
7. เป้าหมายของผลการปฏิบัติงาน (Performance Target)

Examples of NPM ingredients adopted in SEA

- **Privatization:** Indonesia, Malaysia, Philippines, Singapore, Thailand, Vietnam
- **Facilitating Role:** Indonesia, Malaysia, Philippines, Singapore, Thailand
- **Agencification:** Malaysia, Singapore, Thailand
- **Managerial Autonomy:** Singapore, Malaysia, Philippine, Singapore, Thailand
- **Partnership:** Indonesia, Malaysia, Philippines, Singapore, Thailand, Vietnam
- **Result-based Budget:** Malaysia, Singapore, Thailand
- **Performance Targets:** Singapore, Malaysia, Thailand, Indonesia, Philippines

เนื่องจากแต่ละประเทศในกลุ่มประเทศเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ มีความแตกต่างกันทั้งในเรื่องกฎหมาย และเครื่องมือการวัดผลการปฏิบัติการขององค์กร ซึ่งทำให้มีความหลากหลายของระดับการวัดประสิทธิผล ตามประสิทธิภาพของเครื่องมือที่แต่ละประเทศเลือกใช้ในการวัดผลการปฏิบัติการ

Table 1 Recent performance management initiatives in Southeast Asia

Country	Performance management measures	Effectiveness
Malaysia	Integrated performance management framework, personnel performance system, results-based monitoring and evaluation, quality manuals, procedure manuals	Moderate
Singapore	Singapore public sector outcomes review, budgeting for results, ministry report cards	Advanced
Thailand	Result-based management, performance agreement, key performance indicators, self-assessment report card	Limited
Philippines	Public service delivery audit, sectoral effectiveness and efficiency review, office performance evaluation system	Moderate
Indonesia	Government agency performance accountability system, government performance accountability report, annual performance agreement	Limited

Sources: Compiled from diverse sources. See Koike (2013), Wescott and Jones (2007), Koike and Kabashima (2008), Lorsuwannarat and Buracom (2011), Yeoh (2011), Domingo and Reyes (2011), Jones (2000)

นอกจากนี้ยังพบข้อจำกัดในการใช้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ในกลุ่มประเทศเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ได้แก่ ข้อจำกัดของปัจจัยสภาพแวดล้อมในแต่ละประเทศ แนวโน้มการใช้กลยุทธ์การแข่งขันในระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ข้อจำกัดของระเบียบแบบแผน ซึ่งจากการศึกษาพบว่าประเทศไทยได้พบข้อจำกัดหลายประการ ดังนี้

1. วัฒนธรรมในการรักษาหน้าใจ ในการรายงานผลสำหรับบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน
2. การรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานที่มีความยุ่งยาก ไม่มีการระบุตัวชี้วัดการปฏิบัติงานที่ตีรวมถึงมีความยากในการพิจารณาปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน
3. ขาดการอบรมที่ดีแก่ผู้จัดการ ในการระบุเป้าหมายการปฏิบัติงานและการวิเคราะห์ข้อมูลการปฏิบัติงาน

Limits of Using New Performance Management in SEA

Contextual factors often constrain the use of the new performance management

- ❖ Deep-rooted bureaucratic mentality prioritizes official rank, not performance, in Indonesia (Budiarso, 2014)
- ❖ The face-saving admin culture discourages reporting on underperformers in Malaysia and Thailand (Ruzita, Azhar, & Hasan, 2012).

There are tendencies of gaming the performance management system

- ❖ There is "KPI gaming" in Indonesia – setting key performance indicators at a lower level to make it easy to reach the promised performance standards (Budiarso, 2014).
- ❖ This gaming tendency also exists in Malaysia and the Philippines.

There are certain methodological limitations

- ❖ Difficulty in collecting performance data – no well-defined performance indicators, difficulty in counting external factors contributing to performance in Cambodia and Thailand (ADB, 2011).
- ❖ Lack of well-trained managers to define performance targets and analyze performance data in Malaysia and Thailand (ADB, 2011).

- ผลการศึกษาการนำแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในกลุ่มประเทศเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ มีข้อสรุปในประเด็นที่น่าสนใจ ดังนี้

1. มีความแตกต่างในด้านเชื้อชาติตามภูมิภาคในแง่ของการใช้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ และผลกระทบ ประเทศสิงคโปร์ค่อนข้างประสบความสำเร็จในการนำแนวคิดนี้มาใช้ในการบริหารภาครัฐ แต่ในประเทศอื่นๆ มีผลลัพธ์ค่อนข้างหลากหลาย เนื่องจากประเทศสิงคโปร์เป็นเมืองที่มีความเป็นรัฐและเอกลักษณ์เฉพาะตัว จำนวนประชากรไม่มาก รายได้ประชากรสูง และมีความมั่นคงทางการเมือง ดังนั้นประเทศสิงคโปร์จึงมีลักษณะเฉพาะของประเทศที่แตกต่างจากกลุ่มประเทศเอเชียตะวันออกเฉียงใต้
2. ควรตรวจสอบให้แน่ใจว่าข้อกำหนดเบื้องต้นสำหรับการจัดการภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ รวมถึงความชัดเจนของแนวคิดของผลการดำเนินงาน ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดสำหรับการให้บริการภาครัฐทั้งหมด (เช่น ด้านสุขภาพ ด้านการศึกษา) เนื่องจากในปัจจุบันยังมีความคลุมเครือในประเด็นนี้
3. ควรต้องตรวจสอบให้แน่ใจว่ามีผู้เชี่ยวชาญของภาครัฐที่ผ่านการฝึกอบรมมาอย่างดี เพื่อทำความเข้าใจ
ใช้เครื่องมือและมาตรการต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับการบริการสาธารณะและสถาบันต่างๆ
4. การใช้มาตรการเชิงประจักษ์หรือเชิงปริมาณของการจัดการภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ เป็นปัจจัยสำคัญที่ควรใช้ในการพิจารณาในการบริหารภาครัฐมากกว่าปัจจัยด้านมนุษย์ (ด้านความยากจน ด้านความไม่เท่าเทียมกัน) ที่ยังคงอยู่ในประเทศรายได้ต่ำในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

5. การนำวิธีการใหม่และการวัดผลของการจัดการภาครัฐให้มีประสิทธิภาพมาใช้ โดยนโยบายระดับบนสุด จะต้องไม่มองข้ามต่อบริบททางการเมืองและสังคมวัฒนธรรมที่มีรากฐานและส่งผลกระทบต่อโดยตรงจากการใช้มาตรการเหล่านี้

■ การเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม (Group Discussion)

- **Tying Performance Management to Service Delivery : Public Sector Reform in Malaysia**, ปี ค.ศ. 2009-2011 เป็นกรณีศึกษาของมหาวิทยาลัยพรินซ์ตันเกี่ยวกับการปฏิรูปการบริหารผลการปฏิบัติงานในการให้บริการภาครัฐของประเทศมาเลเซีย โดยแสดงให้เห็นถึงการนำโปรแกรมการปฏิรูปการทำงานภาครัฐของ Performance Management & Delivery Unit (PEMANDU) ภายใต้คำแนะนำของ Idris มาใช้ในทางปฏิบัติ โดยใช้แนวคิดว่าวิธีการปฏิบัติงานของภาคเอกชนสามารถเอามาปรับใช้กับภาครัฐราชการได้ รวมถึงการแสดงให้เห็นถึงความมีส่วนร่วมของข้าราชการ ตั้งแต่กระบวนการวางแผน การระบุเป้าหมายที่วัดผลได้ การพัฒนาห่วงโซ่การให้บริการภาครัฐที่แตกต่างอย่างชัดเจน และการระบุนโยบายรายงานที่ชัดเจน โดยสามารถกระตุ้นความร่วมมือของวัฒนธรรมในการให้บริการภาครัฐตลอดจนการพัฒนาการให้บริการภาครัฐ นอกจากนี้ PEMANDU ยังใช้กระบวนการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนจากทุกภาคส่วน เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการแบ่งปันข้อมูลระหว่างกัน โดยจัดพิมพ์เป็น Roadmap ให้ชัดเจนในแต่ละเรื่อง เพื่อให้แสดงถึงเป้าหมาย และขั้นตอนการปฏิรูป เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและเกิดความรับผิดชอบในแต่ละส่วน ซึ่งการดำเนินงานลักษณะนี้จะทำให้เกิดการทำงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและนำไปสู่การแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ

ลักษณะของการปฏิบัติงาน นายกรัฐมนตรีมีอำนาจหน้าที่ในการควบคุมกำกับดูแลการดำเนินงานของ PERMANDU ทั้งหมด โดยนายกรัฐมนตรีและรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องจะกำหนดและควบคุมการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ และ PERMANDU จะออกแบบและจัดทำรายละเอียดของโครงการนำร่อง เพื่อให้เหมาะสมและสามารถปรับใช้ได้กับหน่วยราชการต่างๆ PERMANDU จะประสานงานอย่างใกล้ชิดกับหน่วยงานราชการต่างๆ และรายงานความคืบหน้าของการดำเนินงานให้นายกรัฐมนตรีและคณะรัฐมนตรีทราบเป็นรายเดือน นอกจากนี้การกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดการดำเนินงาน (KPI Targets) จะจัดทำโดย PERMANDU และเจ้าหน้าที่จากกระทรวงต่างๆ และส่งรายงานผลงานของแต่ละบุคคลเป็นรายสัปดาห์ เพื่อสามารถวัดผลประเมินจากการดำเนินงานเทียบกับแผนที่วางไว้ และนายกรัฐมนตรีจะนำผลการประเมิน KPI รายสัปดาห์นี้มาจัดการประชุมคณะรัฐมนตรี

Table 1. Performance Monitoring Efforts in the Malaysian Public Service

Year	Reform	Description
1968	Programme and Performance Budgeting System	Treasury spearheaded budget allocation based on planned levels of service delivery and input costs.
1987/1992	Micro-Accounting System	Treasury had ministries integrate projected output costs into planning.
1990	Modified Budgeting System	Treasury improved budget allocation based on planning and introduced performance agreements (commitments between departments and the Treasury to performance targets for each activity listed in their budget).
1991	Productivity Improvement	Treasury improved the identification of performance indicators in the Modified Budgeting System by measuring productivity in terms of time, cost, and manpower.
1992	Total Quality Management	Malaysian Administrative Modernization and Management Planning Unit identified public agencies' clients, documented their needs, and integrated quality control into targets.
1992	New Remuneration Scheme	Public Service Department reduced 5x74 public sector salary schemes to 19 to facilitate planning, and introduction of merit-based system linking performance to salary.
1993	Clients' Charter	Malaysian Administrative Modernization and Management Planning Unit advocated a publicly documented charter, publicized by each public agency, targeting the quality and timeliness of services provided to citizens.
2005	Key Performance Indicators (KPIs)	Malaysian Administrative Modernization and Management Planning Unit had ministries set up process-based targets.
2007	Strategic Results Areas and Strategic Key Performance Indicators	Treasury required public sector organizations to identify strategic results areas and indicators and measure the results of operations in these focal areas.
2007	Star Rating System on Financial Management	Auditor-general rated and ranked financial management and performance of ministries using an annual star system.
2007	Star Rating System on Public Management	Malaysian Administrative Modernization and Management Planning Unit rated and ranked overall performance of ministry and public agencies' management.
2008	Performance indicators for jobholders in the senior echelons of the public service	Public Service Department annually evaluated senior executive civil service jobholders on targets evaluating national competitiveness, governance, accountability, leadership, and service delivery.

จากตารางแสดงถึงการใช้วิธีในการควบคุมการบริหารผลการปฏิบัติงานในการให้บริการภาครัฐ ซึ่งในปี ค.ศ.2008 มีการเปลี่ยนแปลงตัวชี้วัดของการให้บริการภาครัฐ เนื่องจากเกิดความล้มเหลว ด้านความร่วมมือ และมีอุปสรรคในการบริหารจัดการของหน่วยงานแต่ละกระทรวง เพื่อที่จะระบุตัวชี้วัด ที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ จึงเกิดการพัฒนาระบบตัวชี้วัดการดำเนินงานสำหรับผู้รับผิดชอบในระดับตำแหน่งอาวุโสของ การให้บริการภาครัฐ โดยแผนกการให้บริการภาครัฐจะมีการประเมินพนักงานระดับอาวุโสที่มีหน้าที่ รับผิดชอบโดยตรง ซึ่งเป้าหมายในการให้บริการภาครัฐของประเทศมาเลเซียมีตัวชี้วัด ดังนี้ การแข่งขัน ระดับชาติ ธรรมชาติ ธรรมชาติ ภาวะความรับผิดชอบ ภาวะผู้นำ และระบบบริการภาครัฐ นอกจากนี้ได้มีการ เชื่อมโยงกันระหว่างแผนงานของหน่วยงานแต่ละกระทรวง และภายในระดับตำแหน่งต่างๆ เพื่อให้เกิดการให้บริการภาครัฐที่ดีและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ส่วนที่ 2

ประโยชน์ที่ได้รับและการขยายผลจากการเข้าร่วมโครงการ

โปรดระบุประโยชน์ที่ได้รับจากการเข้าร่วมโครงการ โดยแบ่งเป็น

■ ประโยชน์ต่อตนเอง

การได้เข้าร่วมประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการในครั้งนี้ ทำให้ได้รับความรู้ใหม่ๆ เพิ่มเติมทั้งในด้านระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System) การประเมินผลการดำเนินงานในองค์กร หลักคุณธรรม (Merit Based) ในการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ และแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยราชการและบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

■ ประโยชน์ต่อหน่วยงานต้นสังกัด

สามารถนำเทคนิคการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) และแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ มาปรับใช้กับการติดตามประเมินผลการทำงานขององค์กร เพื่อพัฒนาระบบราชการขององค์กร โดยเน้นให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความคุ้มค่า ทั้งในเรื่องการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ การปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชน และการพัฒนาขีดสมรรถนะและศักยภาพของบุคลากร รวมถึงการบูรณาการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานราชการและภาคส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

■ ประโยชน์ต่อสายงานหรือวงการวิชาชีพในหัวข้อนั้นๆ

สามารถนำตัวอย่างการวางแผนยุทธศาสตร์ในภาครัฐ และการวัดผลเชิงคุณภาพในภาครัฐ มาเป็นกรอบแนวทางในกระบวนการวางแผนและประเมินผลในแผนงานหรือโครงการต่างๆ ของแผนปฏิบัติราชการ รวมถึงนำหลักเกณฑ์ต่างๆ มากำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม เพื่อใช้เป็นเครื่องมือวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ประเมินผลการดำเนินงาน

■ กิจกรรมการขยายผลที่จะดำเนินการภายใน 6 เดือนหลังเข้าร่วมโครงการ

ยังไม่มีกิจกรรมการขยายผล