รายงานการเข้าร่วมโครงการเอพีโอ

22-CL-15-GE-WSP-A **Workshop on Performance Management Systems and Productivity of the Public Sector**

ระหว่างวันที่ 24 – 26 สิงหาคม 2565

ณ กรุงโคลัมโบ ประเทศศรีลังกา (Virtual Session via Zoom)

จัดทำโดย นางสาววิชสุดา กาญจนบุตร
หัวหน้ากลุ่มบริหารความเสี่ยงองค์กร สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย
วันที่ 14 ตุลาคม 2565

ส่วนที่ 1 เนื้อหา/องค์ความรู้จากการเข้าร่วมโครงการ

1.1 ที่มาหรือวัตถุประสงค์ของโครงการโดยย่อ (สรุปจากเอกสาร Project Notification หรือสไลด์การบรรยาย)

(1) เพื่อศึกษาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (performance management system) และการบริหารผลผลิตในภาครัฐ (public-sector productivity) ในกลุ่มประเทศสมาชิกของ Asian Productivity Organization (APO)

(2) เพื่อศึกษากรอบการดำเนินการและเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงานในภาครัฐ หลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดต่อ (post pandemic era)

(3) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการสนับสนุนให้หน่วยงานภาครัฐนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ในอนาคต

1.2 เนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากกิจกรรมต่างๆ พร้อมแสดงความคิดเห็นหรือยกตัวอย่างประเด็นที่สามารถนำมาปรับใช้ในองค์กรหรือประเทศไทย (สามารถจำแนกตามหัวข้อและระบุชื่อวิทยากรบรรยาย) ได้แก่

- การบรรยาย

<u>Day 1</u>

Session 1: Performance Management Systems and Productivity in the Public Sector

บรรยายโดย Dr. Noore Alam Siddique, College of Business, Government and Law, Flinders University, Australia

- การจัดการและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานเป็นหัวใจสำคัญของการปฏิรูประบบการบริหารจัดการภาครัฐ และบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารองค์กร
- แรงผลักดันที่สำคัญที่สนับสนุนให้เกิดการพัฒนาระบบบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานในภาครัฐ ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ แรงกดดันจากภายนอก ได้แก่ ความคาดหวังของสาธารณชน, การพัฒนาของเทคโนโลยี และกระแสโลกาภิวัตน์ และแรงกดดันจากภายใน ได้แก่ โครงสร้างประชากร (demographic) และทักษะ, ระบบการดำเนินงานภายในองค์กร, การใช้เทคโนโลยีอย่างกว้างขวาง และ นโยบายของภาครัฐ
- ผลการปฏิบัติงาน (performance) หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงาน (efficiency) ประสิทธิภาพในการผลิต (productivity) งานที่ดำเนินการสำเร็จแล้ว (work done) และความพึงพอใจ (satisfactory) รวมถึง ผลสัมฤทธิ์ของงาน (outcome) เช่น การเติบโตของเศรษฐกิจ ด้วย

Performance Management

- Simply, a process of identifying, measuring & enhancing performance of individuals and teams in an organisation
- Involves several interrelated strategies, but two facets are important: **performance measurement** and **performance management**.
- One is the act of measuring performance; the other relates to actions where performance information is used to improve performance.
- The former involves the activity of tracking performance against targets, the latter implies actions needed in order to improve future performance
- Different from PA -an HR activity used to aid confirmation, salary increment, promotion, contract renewal and disciplinary actions, while PM has much wider meaning
- The process involves setting ***SMART*** goals and measuring against targets

Flinders UNIVERSITY

- องค์กรมีความจำเป็นต้องจัดให้มีการบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์หลัก 8 ด้าน ได้แก่
  1) การประเมินผล
  2) การควบคุม
  3) การจัดทำงบประมาณ
  4) การสร้างแรงจูงใจ
  5) การเลื่อนตำแหน่ง
  6) การยกย่อง
  7) การเรียนรู้
  8) การปรับปรุงพัฒนา

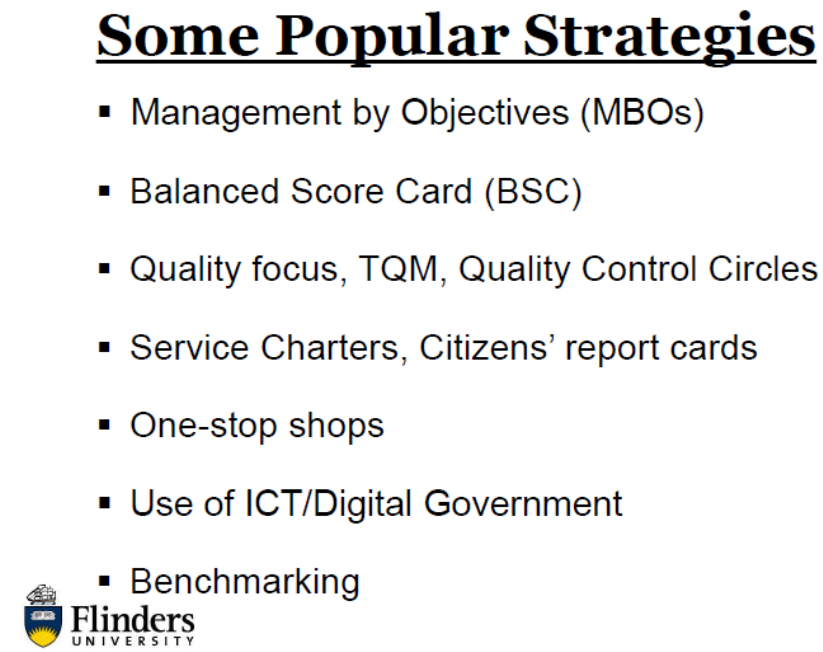
Why Manage/Measure Performance?

Why should we measure and manage performance? How does it help?

- Behn (2003) cited 8 major reasons for performance management:
  - To evaluate
  - To control
  - To budget
  - To motivate
  - To promote
  - To celebrate
  - To learn, &
  - To improve
- At the most basic level, two goals: i. ***to improve performance*** &
  - ii. to ***improve accountability*** externally

Flinders UNIVERSITY

- กลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย ได้แก่
    - การบริหารงานตามวัตถุประสงค์ หรือบางครั้งก็เรียกว่า การบริหารงานโดยกำหนดเป้าหมาย (management by Objectives :MBO)
    - Balanced Score Card (BSC)
    - การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM)
    - กฎบัตรการบริการ (Service Charters)
    - การให้บริการครบวงจรในจุดเดียว (One-stop Shops)
    - การนำระบบเทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารมาใช้ (Use of ICT) หรือ รัฐบาลดิจิทัล (Digital Government)
    - การวัดเปรียบเทียบสมรรถนะเกณฑ์มาตรฐาน (Benchmarking)



- กลยุทธ์อื่นๆ ที่ใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน เช่น การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน (performance-based pay), contractual appointment, blue ocean strategy, การแปรรูปองค์กร (Corporatization), การว่าจ้างผู้ให้บริการภายนอก (outsource), การทดสอบตลาด (market testing), ดัชนีชี้วัดผลงานหรือความสำเร็จของงาน (key performance indicator: KPI) และ Performance Management & Delivery Unit (PMDU)
- ทั้งนี้ การพิจารณาว่าจะเลือกใช้กลยุทธ์ใดในการการบริหารผลการปฏิบัติงานจึงจะเหมาะสมนั้น ไม่มีคำตอบที่ตายตัว ดังนั้น ผู้นำองค์กรจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ในการบริหารผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ

Other Strategies

- Administrative Reforms
- Training & HRD
- Performance- based pay
- Contractual appointment
- Market Testing, Corporatisation & Outsourcing
- **KPIs, Performance Scorecards/Star Ratings**
- **Performance Management & Delivery Unit (PMDU)**
- **Blue-Ocean Strategy**

Do they work? No single answer, but leaders play critical role!

Flinders UNIVERSITY

- ความท้าทายในการการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างหนึ่ง คือการกำหนดดัชนีชี้วัดผลงานหรือความสำเร็จของงาน (key performance indicator: KPI) ที่เหมาะสม ในตัวอย่างขององค์กรที่เป็นผู้ให้บริการด้านสาธารณสุข ได้มีการยกตัวอย่างการกำหนด KPI ในลักษณะต่างๆ ดังนี้
    - Input Indicator ดูที่ทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินการ เช่น งบประมาณ ชั่วโมงการทำงาน
    - Process Indicator ดูที่เวลาที่ใช้ในการดำเนินการ
    - Output Indicator ดูที่จำนวนผู้รับบริการ (ในกรณีนี้คือ จำนวนคนไข้)
    - Outcome Indicator ดูที่ผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินการ (ในกรณีนี้คือ สุขภาพที่ดีขึ้น ความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น)
    - โดยรวมแล้วจะเป็นการประเมินในเชิง คุณภาพ ปริมาณ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

Range of Indicators

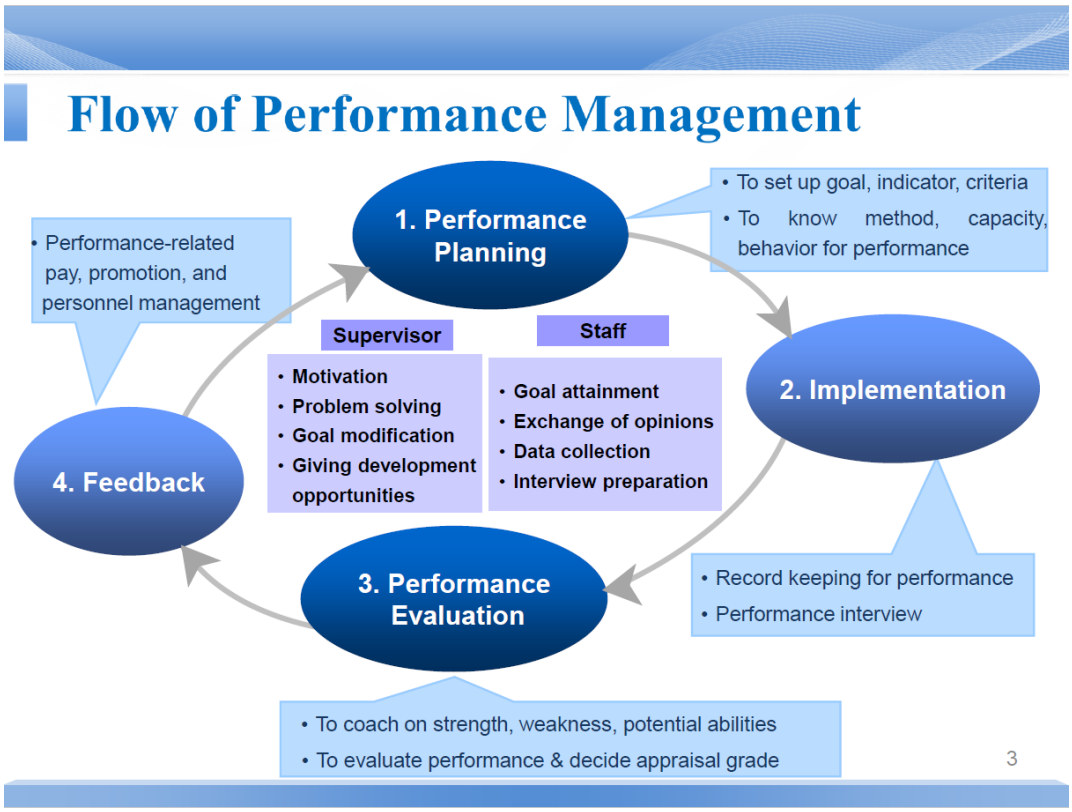
- **Input Indicators** (funds/resource spent)
- **Process Indicators** (time required in d/m)
- **Output indicators** (no of clients/patients served)
- **Outcome indicators** (improved health and wellbeing, quality of life)
- Collectively they show ***quality, quantity, efficiency, effectiveness*** dimensions
- In the public sector there are additional considerations – whether resources used in a just and fair manner, whether it leads to public value

Flinders UNIVERSITY

Session 2: Performance Management: Organizational and Individual level Evaluation

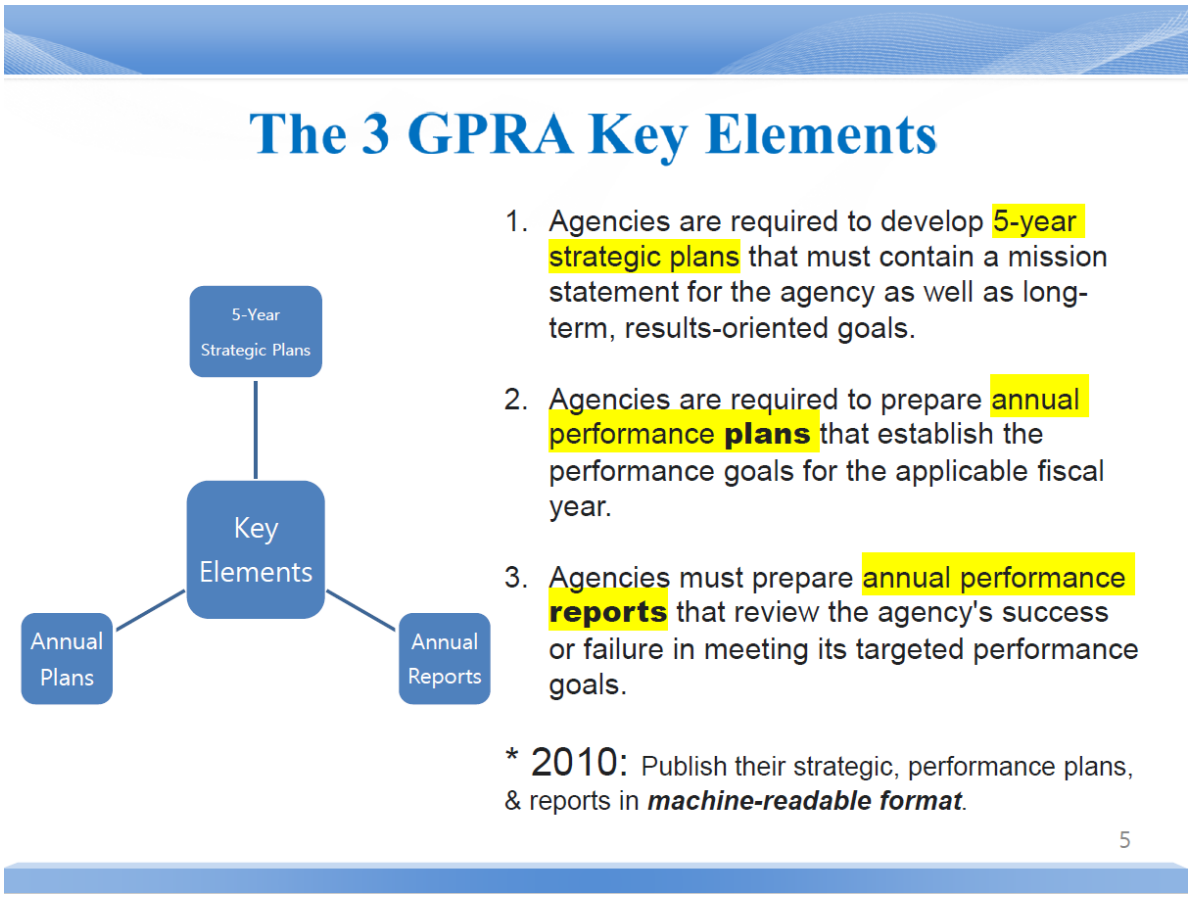
บรรยายโดย Dr. Pan Suk Kim, College of Government and Business, Yonsei University, Republic of Korea

- การบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารระดับกลางติดตามและประเมินผลการทำงานของพนักงาน ซึ่งการบริหารผลการปฏิบัติงานควรจะทำทั้งในระดับองค์กร จนถึงระดับรายบุคคล
- การบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) Performance Planning - การวางแผน การกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด และการกำหมดวิธีการรวมถึงอัตรากำลัง 2) Implementation – การขับเคลื่อนแผนงาน ซึ่งรวมถึงการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน และการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง 3) Performance Evaluation – การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรผ่านการระบุจุดแข็ง/จุดอ่อน และจุดที่สามารถพัฒนาต่อไปได้ รวมถึงการให้คะแนนตามผลการปฏิบัติงาน 4) Feedback – การพิจารณาผลการตอบแทนที่เหมาะสม เช่น การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง



- Government Performance Results Act ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้กำหนดองค์ประกอบของการบริหารผลการปฏิบัติงานไว้ 3 ประการ ได้แก่
  1) หน่วยงานจะต้องจัดทำแผนกลยุทธ์ระยะ 5 ปี ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจองค์กร (mission statement) และเป้าหมายที่มุ่งผลลัพธ์ระยะยาว (long-term, result-oriented goal)
  2) หน่วยงานจะต้องจัดทำแผนการดำเนินงานประจำปี ซึ่งระบุเป้าหมายในการดำเนินงานในแต่ละปีงบประมาณ

3) หน่วยงานจะต้องจัดทำรายงานผลการดำเนินงานประจำปี (annual performance report) ที่ระบุถึงผลงานที่สำคัญของหน่วยงานในปีที่ผ่านมา รวมถึงข้อบกพร่องที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้



- แต่ละหน่วยงานควรจัดให้มีการบริหารผลการปฏิบัติงานใน 3 ระดับ ได้แก่ ระดับองค์กร (Organizational Level Performance Management) ระดับสายงาน (Departmental Level Performance Management) และระดับบุคคล (Individual Level Performance management) ทั้งนี้ การจัดทำการบริหารผลการปฏิบัติงานในระดับองค์กรและระดับรายบุคคล ถือเป็นภาคบังคับที่ทุกหน่วยงานต้องจัดให้มีการดำเนินการ ในขณะที่การบริหารผลการปฏิบัติงานในระดับสายงานขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของแต่ละหน่วยงาน โดยต้องมีความสอดคล้องกับเป้าหมายระดับองค์กร และมีการถ่ายทอดสู่ระดับรายบุคคล
- ในประเทศสาธารณรัฐเกาหลี การประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐจะกระทำโดย Government Performance Evaluation Committee โดยมีนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน โดยมีปัจจัยที่ใช้ประกอบการพิจารณาใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านผลประกอบการ (Financial Performance) ด้านการขับเคลื่อนนโยบาย (Major Policy Execution) และด้านอื่นๆ เช่น บุคลากร คุณภาพการให้บริการขององค์กร และพัฒนานวัตกรรม

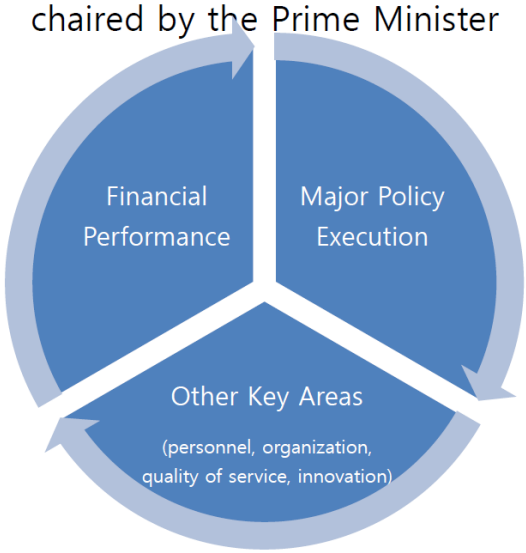
Three Levels of Performance Management

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	- Grade 4 and Higher: performance agreement system (mandatory implementation) - Grade 5 and Lower: general performance appraisal (mandatory implementation)	- Managers: alignment of individual performance of a manager with departmental-level performance evaluation (voluntary implementation) - General Employees: general performance appraisal (de facto mandatory implementation)

6

Organizational-Level PM:

Major Areas evaluated by the
Government Performance Evaluation Committee
chaired by the Prime Minister



Source: www.evaluation.go.kr

10

- ในการประเมินผลงานในระดับรายบุคคล ในประเทศสาธารณรัฐเกาหลี ได้แบ่งรูปแบบการประเมินออกเป็น 2 ส่วน สำหรับพนักงานตั้งแต่ระดับ 4 ขึ้นไป ใช้การประเมินผลงานโดยการจัดทำ Performance Agreement สำหรับพนักงานระดับต้นจนถึงระดับกลาง (ระดับ 5 เป็นต้นไป) จะประเมินผลโดยการให้คะแนน (typical trait-rating methods) ใน 2 มิติ คือ การส่งมอบงาน (Job Performance) และความสามารถในการปฏิบัติงาน (Core Competency)

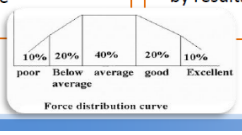
Individual Level Performance Management

Legal Ground: Regulations on the Performance Evaluation of Public Officials (Presidential Decree 31373)

- **Performance agreements** for SCS & Managers (Grade-4 & higher)
- **Typical trait-rating methods** for middle- and lower-level officials (Grade 5 & below)
- **Additional** method: 360-degree (multi-rater) feedback (supplementary)

Individual-Level PM: Two Different Systems

Classification	Senior Civil Service (SCS)	Grade-3 & Grade-4	Grade-5 & below
System	Performance agreement		Work performance appraisal
Evaluation Factor	- Individual & departmental achievement - Job performance quality & ability		- Work achievement - Work ability
Scope of Rank (S-A-B-C)	- G-3 & G-4: 3 or more grades (lowest rating: selective) - SCS: 3 or more grades (lowest rating: essential & forced)		3 or more grades (S-A-B-C) (lowest rating assignment: selective)
Process	Strategic Planning → Interim Check → Final Evaluation		Same as left
Utilization	Reflected in portion of annual salary based on performance		- List of candidates for promotion - Reflected in promotion and payment by results



17

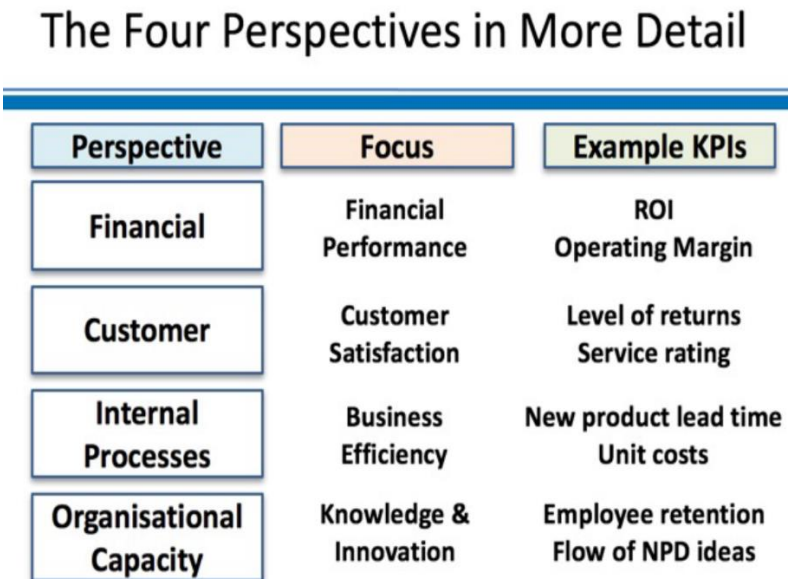
Session 3: Performance Management System Implementation in the Public Sector

บรรยายโดย Mr. Thilaksiri Modarage, Chairman, HighFlyer Global Pvt. Lyd., Sri Lanka

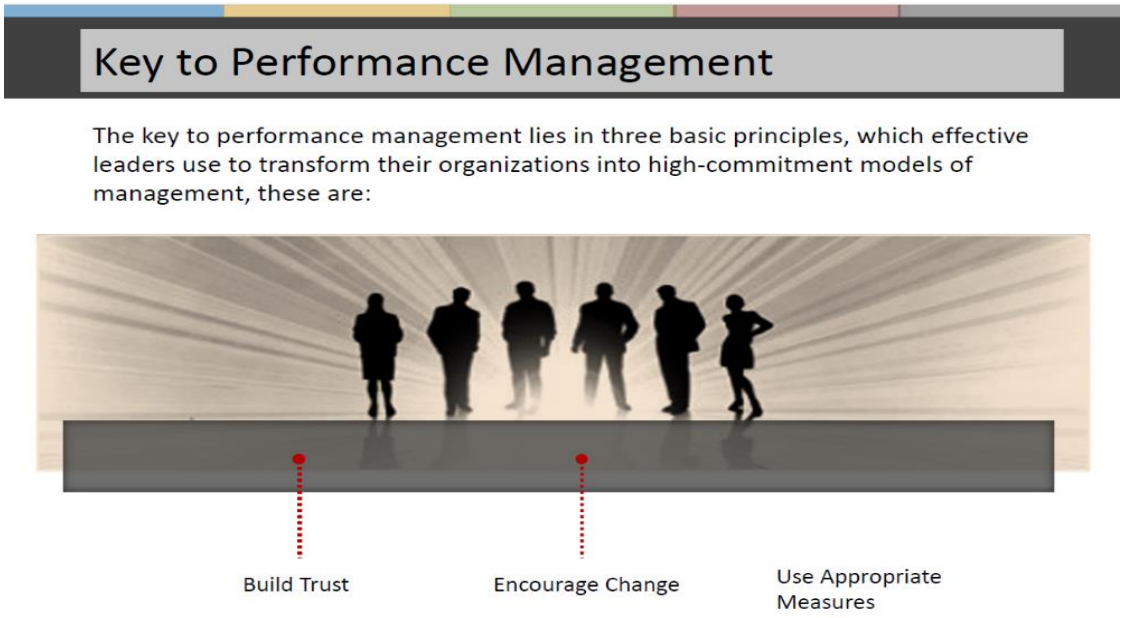
- การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เป็นวิธีการในการบริหารจัดการคนโดยใช้การประเมินผลการปฏิบัติงาน การกำหนดเป้าหมาย การวัดผล การให้รางวัลและผลตอบแทน รวมถึงการยอมรับในรูปแบบต่างๆ เพื่อดึงศักยภาพของคนมาใช้ในการขับเคลื่อนองค์กร
- องค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติงาน คือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ซึ่งมีการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ที่ชัดเจน วัดผลได้ เพื่อใช้เป็นค่าอ้างอิงในการประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคล
- ในการกำหนดแผนกลยุทธ์ควรมีการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานที่สอดคล้องกันในทุกระดับขององค์กร ตั้งแต่ระดับองค์กร ระดับสายงาน ระดับลักษณะงาน และระดับบุคคล

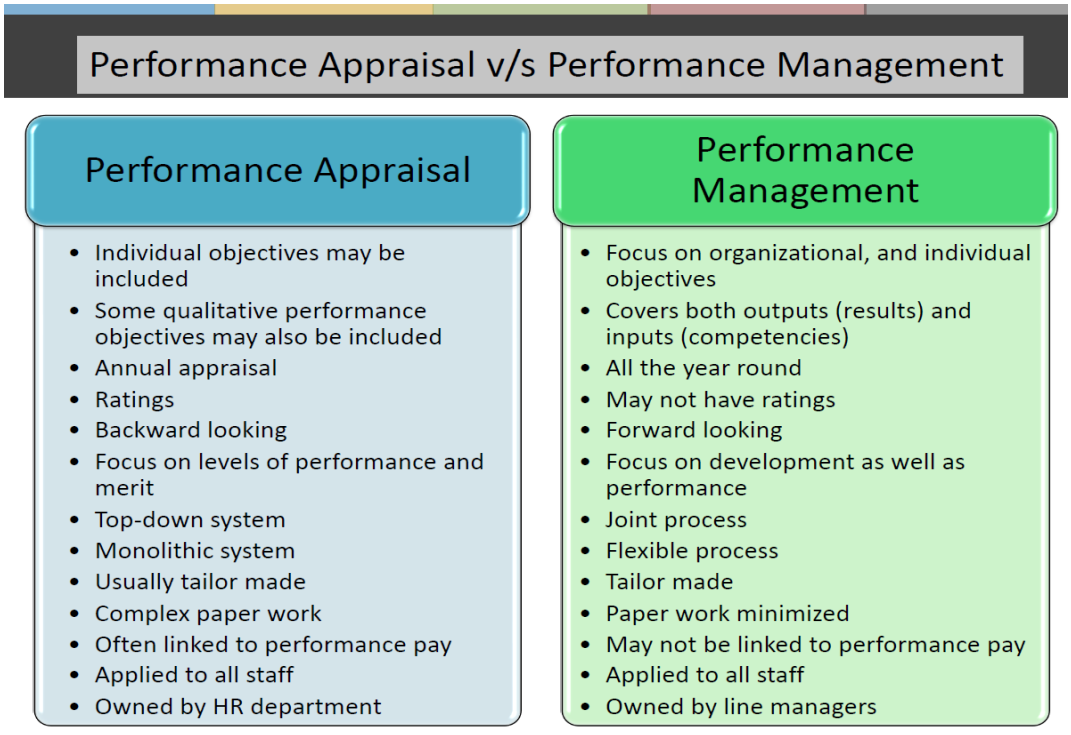
- การบริหารผลการปฏิบัติงาน มีวัตถุประสงค์ 3 ด้าน ได้แก่
  1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เพื่อติดตามว่าผลการดำเนินงานช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้เพียงใด
  2) วัตถุประสงค์ในการบริหารจัดการ เพื่อใช้ในการตัดสินใจกำหนดผลตอบแทนในรูปแบบของเงินเดือน ผลประโยชน์อื่นๆ และการให้รางวัลรวมถึงการปรับตำแหน่ง
  3) วัตถุประสงค์ในการพัฒนา เพื่อใช้ในการพัฒนาความรู้และทักษะของบุคลากร

- เครื่องมือที่เป็นที่นิยมในการใช้ประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น Balanced Scorecard มีการวัดผลการปฏิบัติงานใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านความพึงพอใจของลูกค้า ด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และด้านการพัฒนาองค์กร



- การบริหารผลการปฏิบัติงานมีหลักในการดำเนินการที่สำคัญ 3 ด้าน ได้แก่ การสร้างความเชื่อมั่น การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และการใช้วิธีการที่เหมาะสม โดยมีประเด็นที่เป็นข้อแตกต่างไปจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน อาทิ เช่น การมุ่งเน้นที่เป้าหมายขององค์กรควบคู่ไปกับเป้าหมายรายบุคคล โดยให้ความสำคัญกับทั้งผลของงาน (output) ควบคู่กับความสามารถในการทำงาน (input) มีลักษณะเป็นการมองไปข้างหน้า มีความยืดหยุ่น เน้นการมีส่วนร่วม ไม่ผูกติดกับผลตอบแทนทางการเงิน และดำเนินการโดยหัวหน้างาน



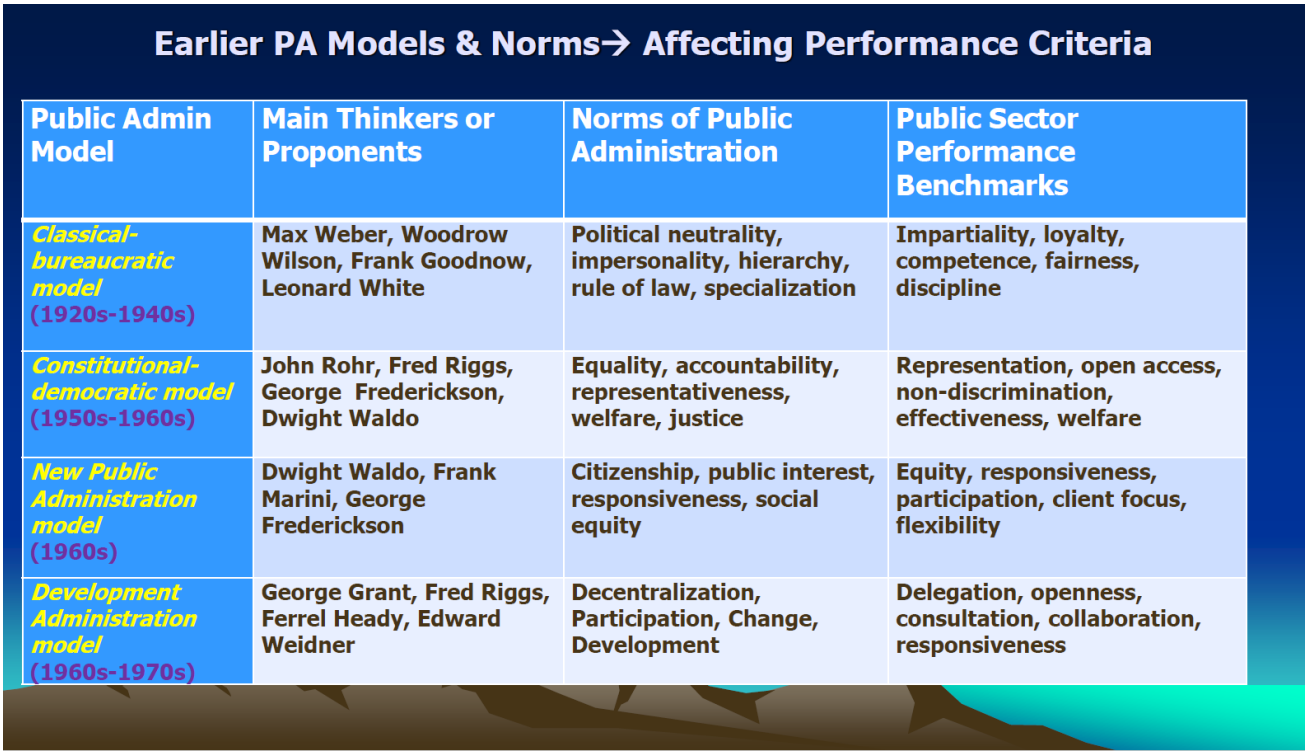


Day 2:

Session 4: The Changing Normative Bases of Public-sector Performance

บรรยายโดย Dr. Md Shamsul Haque, Department of Political Science, National University of Singapore

- การบริหารผลการปฏิบัติงาน หรือ Performance Management ได้รับความสนใจจากองค์กรภาครัฐมากว่า 30 ปีแล้ว จากที่มีกระแสความต้องการและความคาดหวังจากสาธารณชนให้ภาครัฐมีการดำเนินงานที่โปร่งใสมากขึ้น จึงได้มีแนวคิดที่จะนำเอาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานแบที่ภาคเอกชนใช้มาประยุกต์ใช้กับองค์กรในภาครัฐด้วยเช่นกัน
- รัฐบาลในหลายประเทศได้มีการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงานภาครัฐ ทั้งในระบบประเทศ ระดับภูมิภาค และระดับท้องถิ่น โดยมีชื่อเรียกที่แตกต่างกันออกไป เช่น result-based management, outcome-based evaluation, performance-based audit, และ pay-for-performance เป็นต้น
- รูปแบบการดำเนินงานขององค์กรมีรากฐานมาจากบรรทัดฐาน (norm) ขององค์กร ซึ่งเป็นตัวกำหนดเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร (goal and value) รวมถึงเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย
- การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงานของภาครัฐ เริ่มขึ้นตั้งแต่ช่วงกลางยุค 1980 โดยการดำเนินงานของภาครัฐรูปแบบใหม่ (New Public Management: NPM) ค่อยๆ ปรับเข้าหาภาคเอกชนมากขึ้น (pro-market policies (privatization), business-like institutional reforms (agencification), result-based, customer's choice) โดย ณ ปัจจุบัน บรรทัดฐานในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐให้ความสำคัญกับการให้บริการแก่สาธารณชน ซึ่งรวมถึง ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน การแข่งขัน การมุ่งที่ผลของงาน และเป็นทางเลือกสำหรับลูกค้า (customer's choice)



Earlier PA Models & Norms→ Affecting Performance Criteria

Public Admin Model	Main Thinkers or Proponents	Norms of Public Administration	Public Sector Performance Benchmarks
Classical-bureaucratic model (1920s-1940s)	Max Weber, Woodrow Wilson, Frank Goodnow, Leonard White	Political neutrality, impersonality, hierarchy, rule of law, specialization	Impartiality, loyalty, competence, fairness, discipline
Constitutional-democratic model (1950s-1960s)	John Rohr, Fred Riggs, George Frederickson, Dwight Waldo	Equality, accountability, representativeness, welfare, justice	Representation, open access, non-discrimination, effectiveness, welfare
New Public Administration model (1960s)	Dwight Waldo, Frank Marini, George Frederickson	Citizenship, public interest, responsiveness, social equity	Equity, responsiveness, participation, client focus, flexibility
Development Administration model (1960s-1970s)	George Grant, Fred Riggs, Ferrel Heady, Edward Weidner	Decentralization, Participation, Change, Development	Delegation, openness, consultation, collaboration, responsiveness

- การบริหารผลการปฏิบัติงานที่แต่ละระดับ มีการใช้เครื่องมือที่แตกต่างกันออกไปตามบรรทัดฐานหรือความคาดหวัง ดังนี้
    - ระดับรายบุคคล เครื่องมือที่ใช้คือ การประเมินผลงาน การจัดทำข้อตกลงในการทำงาน และ Balanced Score Card เพื่อวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ผลลัพธ์ของงานที่ได้ ความคุ้มค่าของเงิน และการตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค่า
    - ระดับองค์กร พิจารณาจาก จำนวนและคุณภาพของงานที่ทำ ผลจากการให้บริการ และความพึงพอใจของผู้รับบริการ โดยมีวัตถุประสงค์ในการวัดเช่นเดียวกันกับรับรายบุคคล คือ เพื่อวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ผลลัพธ์ของงานที่ได้ ความคุ้มค่าของเงิน และการตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค่า
    - ระดับประเทศ พิจารณาจาก ความคิดเห็นของสาธารณชนต่อภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ ประสิทธิผลในการดำเนินงานของรัฐบาล คุณภาพของกฎระเบียบ ความมั่นคงทางการเมือง และการควบคุมการคอร์รัปชั่น มีวัตถุประสงค์เพื่อดูความเป็นกลาง ความเท่าเทียม เสถียรภาพ ความรับผิดชอบ และความซื่อสัตย์สุจริตของรัฐบาล

Current Multi-level Performance Management

Levels of Performance	Performance Assessment Tools and Criteria	Norms of Performance Management
Individual Job Performance	Job Appraisal, Performance Agreement, Balanced Score Card	Efficiency, effectiveness, competition, result orientation, value-for-money, customer's choice (Diefenbach, 2009; Exworthy, 2010).
Organizational Performance	Output Quantity and Quality, Service Outcomes, Customer Satisfaction (APO, 2019)	
National Govt Performance	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).

*But there are some major limits and adverse consequences of new Performance norms.

Session 5: Merit-base Recruitment and Selection Process and Competency Assessment

บรรยายโดย Dr. Pan Suk Kim, College of Government and Business, Yonsei University, Republic of Korea

- ในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเข้าเป็นพนักงานเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อหน่วยงานภาครัฐ เนื่องจากหน่วยงานมีพันธกิจ (mission-driven) ที่ต้องขับเคลื่อนและมุ่งหวังผลลัพธ์ (result-oriented) ซึ่งต้องอาศัยพนักงานเป็นตัวขับเคลื่อนบริการและโครงการต่างๆ
- ข้อแตกต่างระหว่างการรับพนักงานใหม่ในระบบตามความรู้ความสามารถ (merit-based Recruitment) และระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) ภายใต้ระบบอุปถัมภ์ นักการเมืองจะมีบทบาทในการตัดสินใจรับคนเข้าทำงานหรือให้พนักงานพ้นจากตำแหน่ง ในขณะที่ระบบตามความรู้ความสามารถการรับพนักงานใหม่จะพิจารณาจากคุณสมบัติเป็นหลัก โดยไม่สามารถจะให้พนักงานออกได้โดยใช้เหตุผลทางการมือง

- อย่างไรก็ตาม ความท้าทายในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานใหม่ในภาครัฐ ประสบความท้าทายต่างๆ เช่น เป็นกระบวนการเชิงรับเป็นหลัก ใช้เวลานานเนื่องจากมีขั้นตอนเยอะ (red-tape) ไม่ดึงดูดตลาดแรงงาน และขนาดแรงจูงใจด้านการเงิน
- ดังนั้น จึงควรมีการประยุกต์ใช้เกณฑ์การพิจารณาความรู้ความสามารถในทุกขั้นตอนของการบริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่การคัดเลือกและบรรจุพนักงานใหม่ (merit-based recruitment & selection) การเลื่อนตำแหน่ง (merit-based promotion) และการให้รางวัลรวมถึงผลตอบแทน (merit-based rewards)
- ในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกเพื่อบรรจุพนักงานใหม่ ควรมีการนำ Active Recruitment Strategies มาประยุกต์ใช้ในองค์กรของหน่วยงานภาครัฐ เช่น การเข้าไปสรรหาและคัดเลือกคนจากสถาบันการศึกษา (on-site visit, job fairs, e-

posting) การประกาศรับสมัครผ่านทางเว็บไซต์ต่างๆ (web recruiting) การฝึกงาน (internship & fellowship) การแนะนำ (active referral programs) การติดต่อผ่านหน่วยงานหางาน (reemployment agencies, head-hunting) นอกจากนี้ ในการพิจารณาเลื่อนขั้นควรคำนึงถึงประสบการทำงานประกอบกับผลการปฏิบัติงานด้วย

Recruitment Strategies

Passive	Midrange	Active
▪ Job posting ▪ Mail ▪ Phone ▪ Walk-ins ▪ Word-of-mouth recruiting	▪ Newspapers ▪ Newsletters ▪ Agency Websites ▪ Television ▪ Radio	▪ On-site recruiting (campus visit, job fairs, e-Posting, and target groups) ▪ Web recruiting ▪ Internships & Fellowships ▪ Active referral programs ▪ Employment agencies ▪ Search firms (head-hunting)

Merit-based Promotion: Promotion Equation

Selection & advancement based on relative ability

- **Preparation of the list of candidates for promotion**
- **Promotion = Performance appraisal (80~95 %) + Career (experience) evaluation (5~20%) +others (5 percentage points for awards or special contributions)**
- **Legal Ground: Article 30 of the Regulations on Performance Evaluation of Public Officials**

Day 3:

Session 6: Challenges in Performance Management Systems during and after the COVID-19 Pandemic

บรรยายโดย Dr. Noore Alam Siddique, College of Business, Government and Law, Flinders University, Australia

- ในขณะที่การบริหารผลการปฏิบัติงานจะมีความสำคัญเพิ่มมากขึ้น การนำไปใช้ในหน่วยงานภาครัฐยังเผชิญท้าทายและกับดักในรูปแบบต่างๆ เช่น การใช้เล่ห์เหลี่ยม และการปรับแต่งตัวเลข เป็นต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับหน่วยงานภาครัฐสส่วนใหญ่ที่มีลักษณะเป็นหน่วยงานที่ให้บริการประชาชน ประกอบกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ได้ส่งผลให้การบริหารผลการปฏิบัติงานมีความท้าทายมากยิ่งขึ้น

Covid-19 & the New Realities

- Covid-19 has brought major changes to workplace/ jobs
- People work remotely – WFH/Telework/Hybrid modes are 'new normal'
- The changes occurred without planning, training and clear directions
- Not only employee behaviour is difficult to observe, employees lack clear idea of performance expectations
- Increased employees stress, work burden- having to manage 'everything on their own' with little or no coaching, mentoring and support
- Hard to supervise, attempts at electronic monitoring might be seen as intrusive and intimidating…
- Forced organizations to move from Performance Mgt to Performance Appraisal

Flinders UNIVERSITY

- The Rachet Effect คือ การจงใจกำหนดเป้าหมายในการทำงานไว้ในระดับต่ำ เพื่อให้สามารถบรรลุได้โดยง่าย ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติขาดแรงจูงใจในการทำผลงานให้เกินกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยส่วนมากมักจะเกิดในกรณีที่มีการนำผลงานที่ทำได้ในปีที่ผ่านมากำหนดเป็นเป้าหมายสำหรับปีถัดไป ผู้ปฏิบัติจึงตั้งใจทำผลงานให้พอดีเกณฑ์เพื่อป้องกันไม่ให้มีการปรับเพิ่มเป้าหมายในปีถัดไปให้สูงขึ้นกว่าเดิม
- Performance Paradox – Gaming คือ การที่พนักงานใช้ช่องโหว่ในการระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน ในการกำหนดเป้าหมายโดยละเลยผลจากการปฏิบัติงานในส่วนอื่นที่ไม่ถูกวัดผล ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่จะส่งผลเสียต่อองค์กร เช่น อาจมีการปรับเปลี่ยนกฎเกณฑ์บางประการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยใช้เทคนิคเช่น การกดดันและอ้อนวอนผู้ประเมิน (begging) การให้สิ่งตอบแทนแก่ลูกค้าเพื่อให้ได้ผลประเมินที่ดี (nudging) การสมรู้ร่วมคิดกันเพื่อให้คะแนนแบบต่างตอบแทน (exchanging) และ การเลือกเฉพาะผู้ที่มีความสัมพันธ์ที่ดีเป็นผู้ประเมิน (skewing)

- ความท้าทายอย่างอื่นในการใช้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน เช่น การพยายามจะวัดสิ่งที่ไม่สามารถจะวัดได้ (counting the uncountable) เช่น ความปลอดภัยในที่สาธารณะ ความสงบสุข ความสะดวกสบายอยู่ดีกินดี ความยุติธรรม เป็นต้น มักจะเกิดขึ้นในกรณีที่ผลลัพธ์ (outcome) อยู่ห่างไกลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคลเกินกว่าที่จะเชื่อมโยงถึงได้โดยตรง นอกจากนี้ การพยายามที่จะวิเคราะห์ข้อมูลรวมถึงผลกระทบต่างๆ มากเกินไป (Paralysis by analysis) อาจส่งผลต่อความล่าช้าในการขับเคลื่อนพันธกิจองค์กรได้
- ความท้าทายในการบริหารผลการปฏิบัติงานในภาครัฐส่วนใหญ่ ได้แก่ การขาดการกำหนดเป้าหมายและวิธีวัดที่ชัดเจน ประกอบกับธรรมชาติของหน่วยงานภาครัฐที่ส่วนใหญ่เป็นหน่วยให้บริการยิ่งทำให้การวัดผลทำได้ยาก และผลลัพธ์อาจเป็นผลจากการสนับสนุนจากหลายหน่วยงาน โดยต้องใช้เวลาหลายปีในการดำเนินการ รวมถึงการบริหารโครงการอาจมุ่งเน้นที่กระบวรการและขั้นตอนต่างๆ เพื่อป้องกันพฤติกรรมบางอย่าง และโครงการมีวัตถุประสงค์หลายด้านและมีการนำเงินทุนสนับสนุนไปใช้ในกิจกรรมที่หลายหลาย
- การบริหารผลการปฏิบัติงานที่ดี ควรจะเป็นสิ่งที่พนักงานทุกคนยอมรับ หัวหน้างานมีการใช้อย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ พนักงานต้องรู้สึกว่าได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม โดยมีการให้ผลสะท้อนกลับที่เป็นประโยชน์ ให้ความสำคัญกับการแก้ปัญหาแทนที่จะเป็นการกล่าวโทษซึ่งกันและกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและความพึงพอใจของผู้รับบริการ

Concluding Words

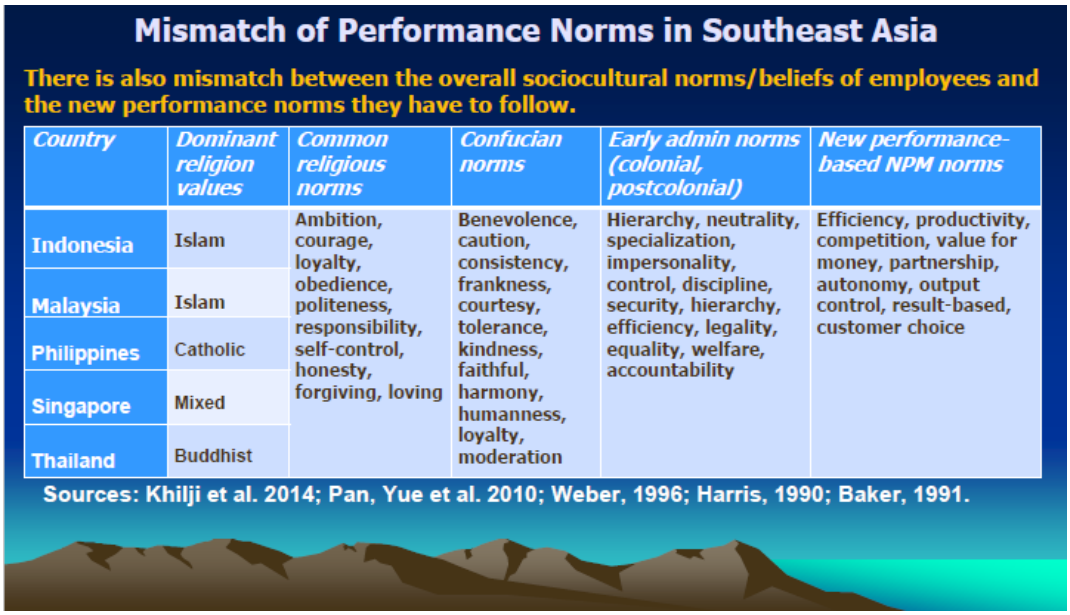
- Public Sector under pressure to devise and implement PM
- Not an unmixed blessing, yet its role and value is widely acknowledged
- There are challenges and pitfalls. So are subjective elements inherent
- Performance management is only a management tool - effectiveness depends on managers who use it
- PM challenges are essentially leadership & management challenges
- They must design and use it in a way that reduces scopes for gaming and distortion
- They must seek to identify ways of measuring performance objectively and understand how various components of PM affect people & their motivation…

Session 7: Reforms in Public-sector Performance Management in Southeast Asia

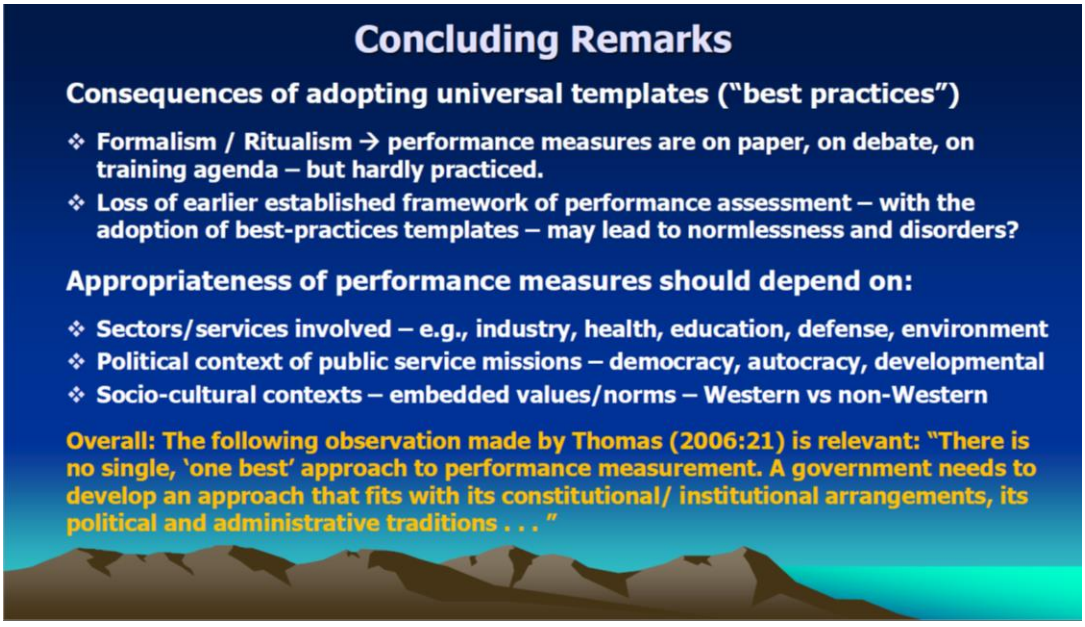
บรรยายโดย Dr. Pan Suk Kim, College of Government and Business, Yonsei University, Republic of Korea

- ประเทศต่างๆ ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เริ่มปรับเปลี่ยนระบบการบริหารจัดการในภาครัฐให้มีความทันสมัยขึ้นและเทียบเคียงกับการบริหารจัดการองค์กรในภาคเอกชน ตั้งแต่ปี 1980 โดยประเทศที่มีระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ก้าวหน้าที่สุด คือ ประเทศสิงคโปร์ รองลงมา คือ ประเทศมาเลเซียและประเทศฟิลิปปินส์ โดยประเทศไทยและประเทศอินโดนีเซีย ยังมีการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่จำกัด

- ข้อจำกัดในการใช้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานในภูมิภาคเอเชียตะวันออก ได้แก่ การยึดติดกับระบบราชการ จึงให้ความสำคัญกับระดับตำแหน่งมากกว่าผลการปฏิบัติงาน รวมถึงกลัวเสียหน้าหากต้องมีการรายงานผลการปฏิบัติงานที่ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ วัฒนธรรมและความเชื่อตามหลักศาสนารวมถึงบรรทัดฐานทางสังคม อาจส่งผลต่อระดับความก้าวหน้าในการนำระบบบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ในภูมิภาคนี้ เช่น ความทะเยอทะยาน ความกล้า ความสุภาพเกรงใจ อ่อนน้อมถ่อมตน ความซื่อสัตย์ตรงไปตรงมา การให้อภัย



- ผลสืบเนื่องจากการใช้การบริหารผลการปฏิบัติงานแบบใหม่ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ มี 2 ประการ คือ ผลการดำเนินงานขององค์กรภาครัฐต่างๆ กำหนดโดยผู้มีส่วนได้เสียหลักกลุ่มเดียวซึ่งประกอบด้วย นักการเมือง ข้าราชการชั้นสูง และผู้ประกอบการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศมาเลเซียและประเทศไทย ซึ่งอาจส่งผลให้เป้าหมายขององค์กรเอื้อประโยชน์ต่อคนกลุ่มนี้ อีกประการหนึ่งคือ จากที่มีการใช้การบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างกว้างขวาง ส่งผลให้ระบบลำดับขั้นมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการกำหนดเกณฑ์เป้าหมายและข้อตกลงในการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้บริหารระดับสูงมีอำนาจในการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น ดังจะเห็นได้ในประเทศอินโดนีเซีย ไทย และฟิลิปปินส์ ซึ่งอาจส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานในระดับล่าง



- กรณีศึกษาของประเทศสมาชิก (Country Paper) และการเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม (Group Discussion)

<u>กรณีศึกษา 1</u> **Tying Performance Management to Service Industry - Public Sector Reform in Malaysia**
อำนวยการสอนโดย Dr. Noore Alam Siddquee

เรื่องย่อ

ในปี 2008 ประชาชนในประเทศมาเลเซียได้แสดงความไม่พอใจต่อผลการดำเนินงานของรัฐบาลผสมในยุคของ Barisan Nasional เนื่องจากประชาชนเห็นว่ารัฐบาลขาดความรับผิดชอบต่อประชาชนอันเป็นผลมาจากการวางแผนและการบูรณาการระหว่างหน่วยงานที่เพียงพอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประสานงานระดับกระทรวง ดังนั้น ภายหลังการเข้ารับตำแหน่งของนายกรัฐมนตรี Najib Tun Razak ในปี 2009 จึงได้แต่งตั้งนาย Idris Jala ผู้ซึ่งไม่เคยมีประวัติเกี่ยวข้องกับการเมืองเป็นรัฐมนตรี เพื่อเป็นหัวหน้าหน่วย “Performance Management and Delivery Unit: Pemandu” และยังตั้งหน่วยงานใหม่ขึ้นเพื่อติดตามและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของกระทรวงต่างๆ ภายใต้โครงการที่ดำเนินการโดย Idris ได้มีการจัดทำ roadmap เพื่อพัฒนาการดำเนินงานของภาครัฐ และจัดตั้ง lab ขึ้น 8 แห่ง ซึ่งประกอบด้วยข้าราชการจากกระทรวงต่างๆ จำนวน 250 คน เพื่อระดมสมอง โดยมีการประชุมร่วมกับนายกรัฐมนตรีเพื่อหาทางออกสำหรับปัญหาต่างๆ เป็นประจำทุกสัปดาห์ ภายใต้การบริหารของ Pemandu ได้มีการดำเนินโครงการ Government Transformation Program (GTP) ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อแก้ปัญหาระดับชาติ ซึ่งมีทั้งปัญหาระดับกระทรวงและปัญหาที่ต้องแก้โดยอาศัยการบูรณาการระหว่างหลายกระทรวง

<u>การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน</u>

ปัญหาระดับชาติ ได้ถูกแปลงเป็นเป้าหมายในระดับชาติ National Key Result Ares (NKRA) 6 ประเด็นหลัก ได้แก่

1) การลดการเกิดอาชญากรรม
2) การต่อต้านคอร์รัปชั่น
3) การยกระดับผลผลิตจากระบบการศึกษา (improving student outcome)
4) การยกระดับความเป็นอยู่ของกลุ่มประชากรรายได้น้อย
5) ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานในเขตชนบท
6) ปรับปรุงระบบขนส่งสาธารณะในเขตเมือง

และได้มีการถ่ายทอด NKRA สู่ระดับกระทรวงผ่านการกำหนด Ministerial Key Result Area (MKRA) จำนวน 26 ประเด็น เพื่อเป็นเป้าใหมายในการดำเนินการในระดับกระทรวง

<u>การจัดทำแผนกลยุทธ์</u>

ได้มีการจัดตั้ง lab ขึ้น 6 แห่งตาม NKRA เพื่อระดมสมองจากข้าราชการในกระทรวงต่างๆ ในการแก้ไขปัญหาตาม NKRA ทั้ง 6 ประเด็น โดยได้ว่าจ้างหน่วยงานภายนอกสำรวจข้อมูลจากประชาชนรวมถึงการสำรวจความพึงพอใจจากผู้ใช้บริหารจากหน่วยงานของรัฐ เพื่อวิเคราะห์ประเด็นปัญหาและความต้องการของประชาชน ทั้งนี้ ภายใน lab ผู้เข้าร่วมจะสามารถแสดงความคิดเห็นได้โดยไม่ต้องคำนึงถึงระดับชั้นหรือตำแหน่ง โดยมีระยะเวลาในการจัดทำแผน 6 สัปดาห์ ซึ่งรวมถึงการกำหนด quick Win สำหรับแต่ละ NKRA ซึ่งสามารถดำเนินการได้ภายในปี 2011 และ Big Win สำหรับดำเนินการในปี 2012 โดย “Government Transformation Program Roadmap” จำนวน 260 หน้า ได้ถูกเผยแพร่ต่อสาธารณชนในเดือนมกราคม 2011 เพื่อเป็นสิ่งที่แสดงกับประชาชนว่ารัฐบาลมุ่งมั่นและตั้งใจที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และทำตามที่ได้ให้คำมั่นสัญญากับประชาชนไว้

การกำหนดเป้าหมายและประเมินรัฐมนตรี

ภายใต้ roadmap ได้มีการระบุเกณฑ์การประเมินรัฐมนตรีในแต่ละกระทรวงไว้อย่างชัดเจน และได้มีการต่างตั้ง KPI Officer ประจำแต่ละกระทรวงเพื่อรวบรวมข้อมูลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องรายงานต่อ Pemandu ตามที่กำหนดใน Pemandu's template โดยนายกรัฐมนตรีได้กำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของรัฐมนตรีปีละ 2 ครั้ง และมีการให้scorecard เป็น 3 ระดับ คือ สีเขียว สีเหลือง และสีแดง

การกำหนดแผนปฏิบัติการ

ได้จัดตั้ง subunit จำนวน 26 หน่วย เพื่อสนับสนุนกรดำเนินการใต้ NKRA ทั้ง 6 ประเด็น ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจในเชิงโครงสร้างให้กับหน่วยงานผู้รับผิดชอบ และสนับสนุนการประสานงานระหว่างกระทรวงต่างๆ

ความโปร่งใสในการดำเนินการ

ถึงแม้ว่าจะ Pemandu จะได้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เห็นได้ชัด และมีการส่งมอบงานให้แก่ประชาชน เช่น หมู่บ้านในชนบทมีไฟฟ้าใช้อย่างทั่วถึง ระดับอาชญากรรมลดลงออย่างเห็นได้ชัด อย่างไรก็ตาม ยังมีเสียงวิพาษ์วิจารณ์เกี่ยวกับการดำเนินโครงการในแง่มุมต่างๆ เช่น คุณภาพของข้อมูลในใช้ในการประเมินผลลัพธ์ของโครงการ ซึ่ง Pemandu ได้ว่าจ้างหน่วยงานอิสระภายนอกมาสอบทานข้อมูลที่ใช้และแก้ไขข้อบกพร่องที่ตรวจพบ หรือการกำหนด KPI ที่มีผู้วิจารณ์ว่าอาจจะ bias หรือมี error ก็ได้มีการว่าจ้าง PwC ให้เป็นผู้สอบทานข้อมูลที่ใช้รวมถึงระบบการรายงานด้วยเช่นกัน

Case Reading:

Tying Performance Management to Service delivery: Public Sector Reform in Malaysia

Discussion Questions

1. What were the drivers that prompted the leadership in Malaysia to initiate a new performance management reform known as the Government Transformation Program (GTP)?

2. How did Malaysia seek to improve public service efficiency, productivity and performance in the past and what were the problems with those reform initiatives?

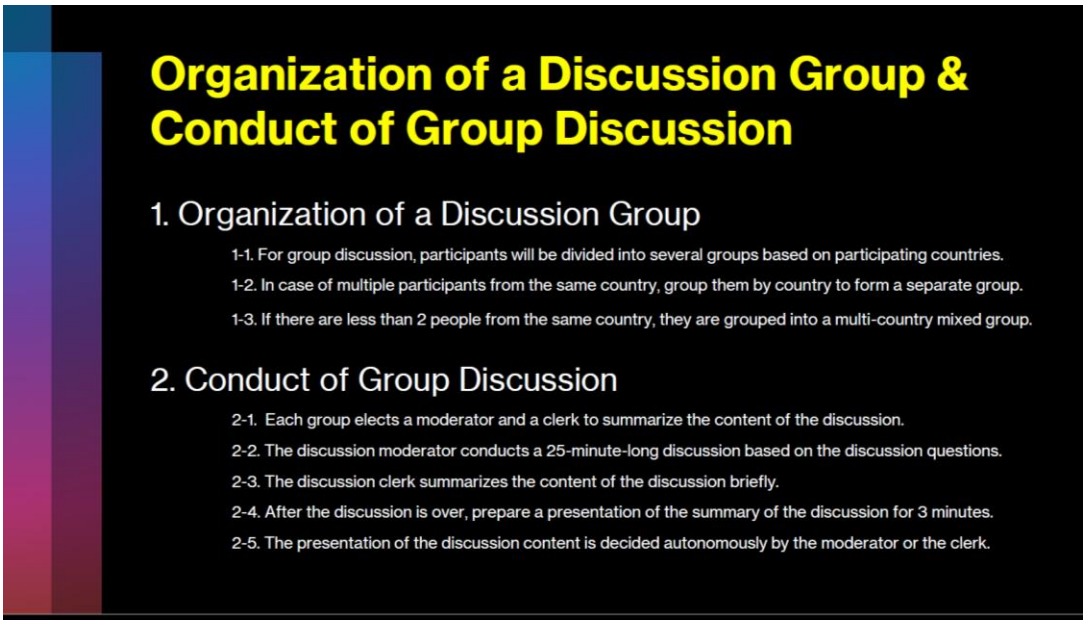
3. What was the aim of Malaysia's Government Transformation Program (GTP) introduced in 2009? How was the GTP reform different from earlier reform programs? Identify at least three major differences.

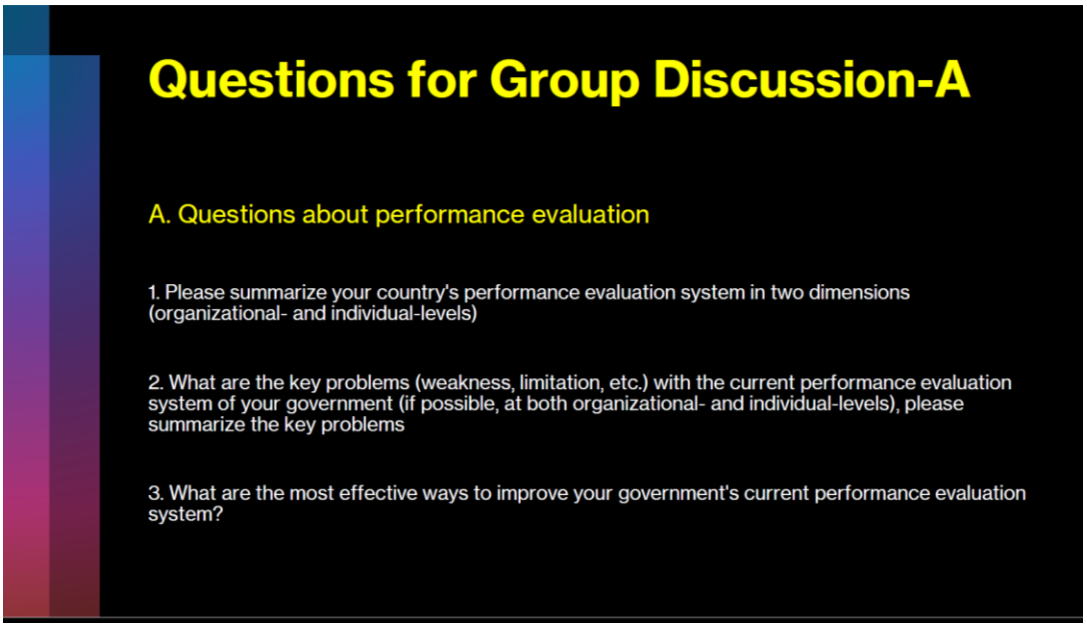
4. Inadequate implementation, lack of coordination and inter-agency/ministerial conflicts are among the problems that often lead to failure and poor results of reform programs. Identify and explain the specific strategies followed under the new reform program that helped tackle these problems and ensure commitment and buy-ins of all parties involved?

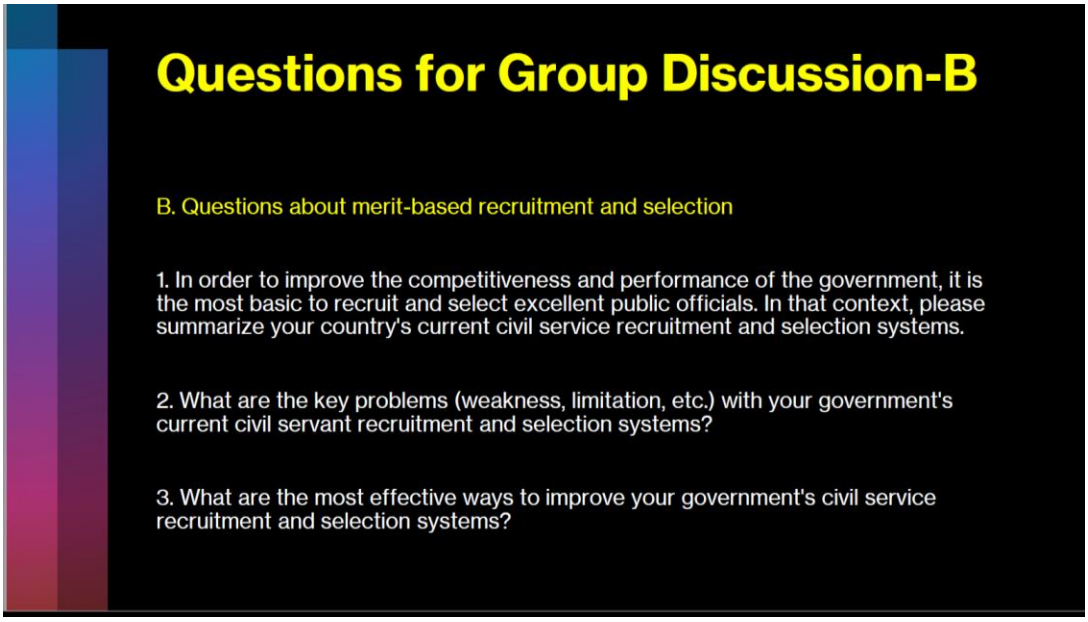
5. How was PEMANDU different from other government agencies and what role was assigned to it? Tell us about the innovations it has introduced in the design of the reform process and in ensuring effective implementation?

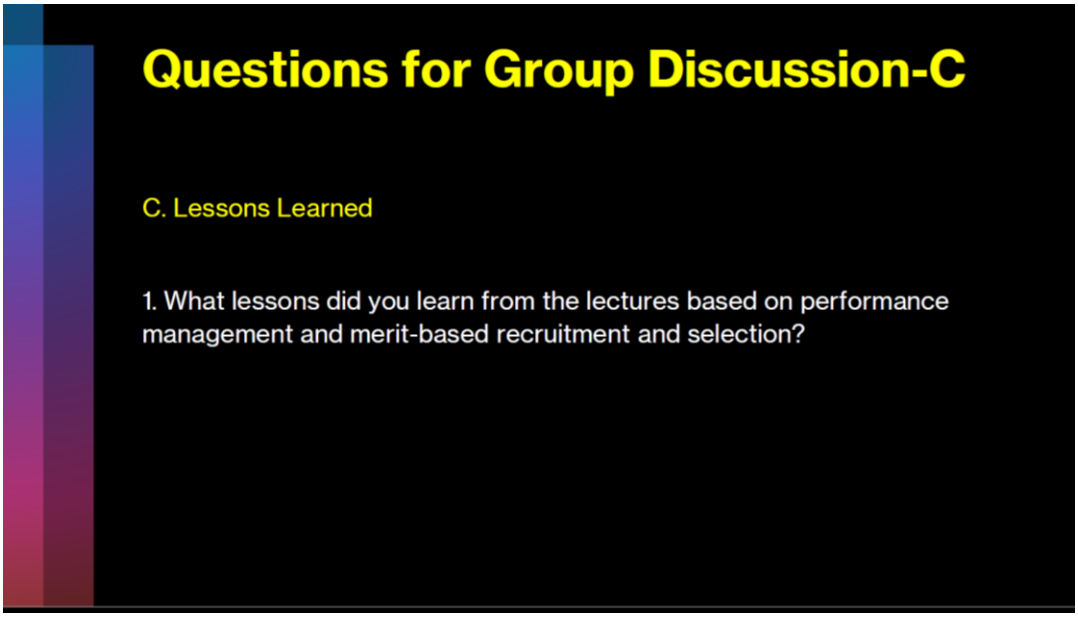
6. Despite some controversies, early results of reform performance were promising. What explains such positive results? What does the Malaysian case tell us? Identify at least three lessons that could be gleaned from the GTP/PEMANDU case of performance management.

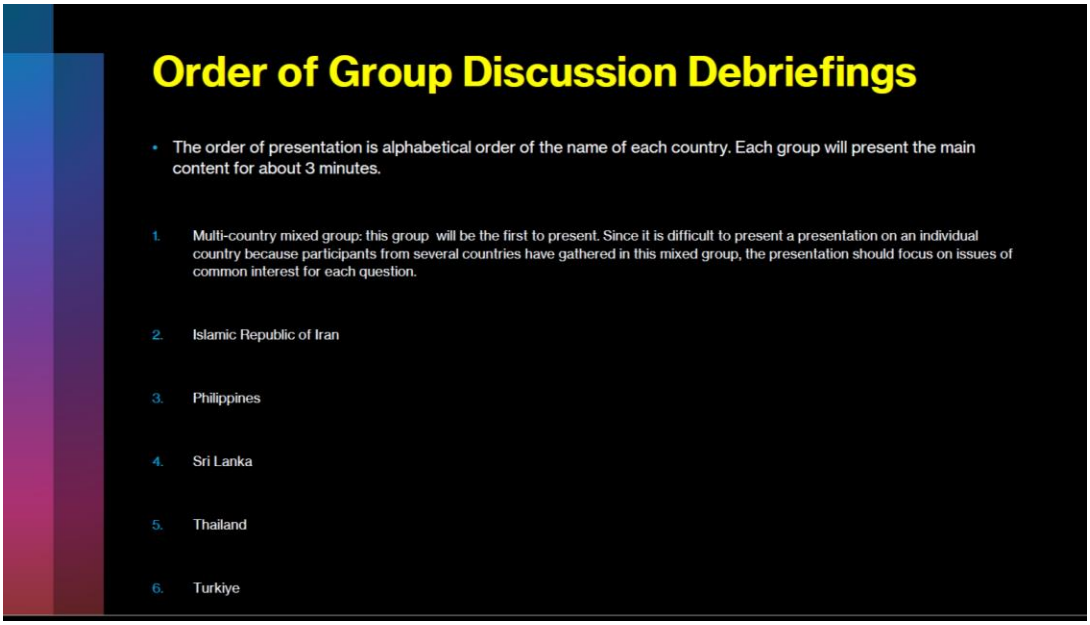
<u>กรณีศึกษา 2</u> Performance Evaluation and Merit-based Civil Service




Questions for Group Discussion-A
A. Questions about performance evaluation
1. Please summarize your country's performance evaluation system in two dimensions (organizational- and individual-levels)
2. What are the key problems (weakness, limitation, etc.) with the current performance evaluation system of your government (if possible, at both organizational- and individual-levels), please summarize the key problems
3. What are the most effective ways to improve your government's current performance evaluation system?


Questions for Group Discussion-B
B. Questions about merit-based recruitment and selection
1. In order to improve the competitiveness and performance of the government, it is the most basic to recruit and select excellent public officials. In that context, please summarize your country's current civil service recruitment and selection systems.
2. What are the key problems (weakness, limitation, etc.) with your government's current civil servant recruitment and selection systems?
3. What are the most effective ways to improve your government's civil service recruitment and selection systems?





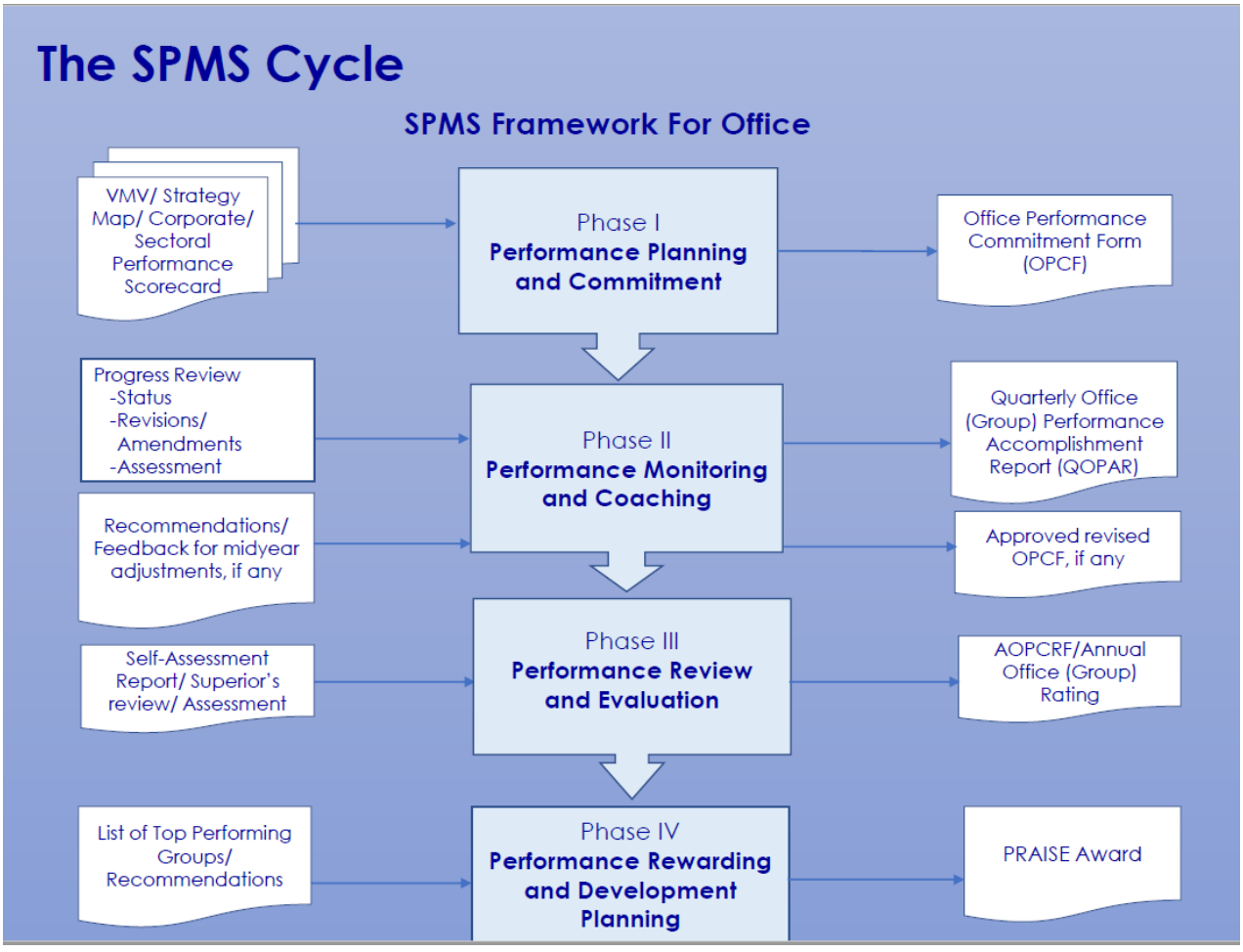
<u>ประเทศฟิลิปปินส์</u>

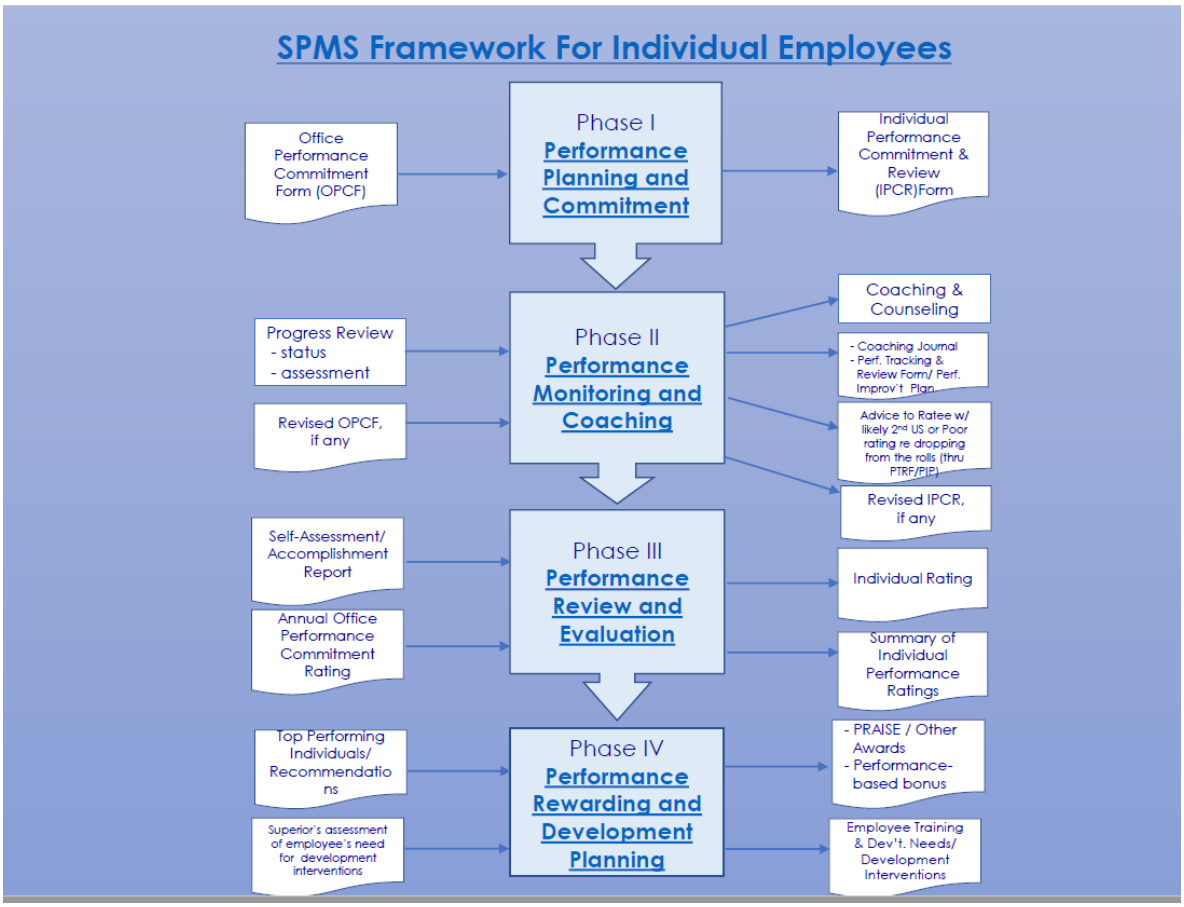
- มีการบริหารผลการปฏิบัติงานใน 2 ระดับ คือ ระดับองค์กร และระดับรายบุคคล โดยในแต่ละดับแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวางแผนและตกลงร่วมกัน 2) การติดตามผลและการสอนงาน 3) การทบทวนและประเมินผล และ 4) การให้รางวัลและวางแผนเพื่อการพัฒนาบุคลากร
- ปัญหาที่พบในระดับองค์กร ได้แก่ เป้าหมายขององค์กรไม่สอดคล้องกับงบประมาณที่ได้รับการจัดสรร ระดับความเข้มข้นในการประยุกต์ใช้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานในแต่ละองค์กรไม่เท่ากัน และผลกระทบจากผลการดำเนินงาน/ผลงาน (output/outcome) ไม่มีการวัดผลหลังจากสิ้นสุดช่วงการประเมินไปแล้ว

- ปัญหาที่พบในระดับรายบุคคล ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายรายบุคคลไม่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร และผลการปฏิบัติงานรายบุคคล ในบางกรณี ไม่สะท้อนในผลการดำเนินงานขององค์กร

STRATEGIC PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM (SPMS):

Implementation in the Government of the Philippines





Weakness/ Limitation

Weakness (Organization)

- Some targets are not aligned with the budget of the Organization
- Not all Government Organizations are synchronized in terms of compliance on the implementation of SPMS
- Impact of Output/Outcome are not measured after Evaluation Period

Weakness (Individual)

- Individual Performance Commitment (IPC) are not aligned with the Organizational goals and
- Individual contributions, sometimes, do not reflect its impact on the overall Organizational Performance.

ประเทศศรีลังกา

- หน่วยงานภาครัฐในประเทศศรีลังกาได้มีการนำรับบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ทั้งในระดับองค์กร และระดับรายบุคคล โดยปัญหาที่ประสบในแต่ละระดับมีความแตกต่างกันออกไป โดยทีปัญหาในระดับองค์กร ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงในระดับนโยบาย, การขาดแคลนทรัพยากร, การขาดการประสานงานระหว่างองค์กร, และ ความเป็นผู้นำของหัวหน้าองค์กร สำหรับในระดับรายบุคคล ปัญหาที่พบ ได้แก่ การไม่มีการประเมินผลโดยผู้ใช้บริหารหรือพนักงานในระดับเดียวกัน, ไม่ได้มีการพิจารณาถึงความรับผิดชอบต่อส่วนรวม, การประเมินผลงานขึ้นอยู่กับหัวหน้างาน ไม่มีการสัมภาษณ์, และวิธีที่ใช้ในการประเมินขึ้นอู่กับตัวบุคคล (subjective)

Performance Evaluation and Merit based Civil Service (Recruitment and Selection)

Group 04. Sri Lanka

A. Performance Evaluation

01. performance evaluation system in two dimensions (organizational- and individual-levels)

- Organizational Level
  - Action Plan
  - Annual Budget
  - Progress Evaluations – Monthly
  - Annual Report
- Individual Level
  - Performance appraisal system
    - Managers
    - Non-Managerial Officers
  - No interviews at all
  - No peer evaluation

02. Key problems (weakness, limitation, etc.)

- Organizational Level
    - Policy Changes
    - Lack of resources
    - Lack of coordination among other organizations
    - Organizational Leadership
- Individual Level
    - No customer evaluation/ Peer evaluation
    - No social responses are considered
    - Depends on two supervisors/ No. interviews at all
    - Method is subjective

- เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน จึงได้มีข้อเสนอดังนี้
    - เสนอให้มีการประเมินผลงานโดยเพื่อนร่วมงานระดับเดียวกัน
    - ประเมินความรับผิดชอบต่อส่วนรวม
    - มีการปรับรูปแบบให้เหามะสมกับพนักงานแต่ละราย
    - มีการปรเมินโดยผู้เข้ารับบริการ
    - มีการเลื่อนตำแหน่งโดยดูจากผลการปฏิบัติงาน
    - มีการให้รางวัลโดยดูจากผลการปฏิบัติงาน
    - ระบบที่ใช้ในการวัดผลควรมีความยุติธรรม (objective)

03. Effective ways to improve performance evaluation system

- Propose to have peer evaluation
- Evaluate social responses
- Different formats for different employees
- Customer evaluation
- Performance based promotions
- Performance based rewards
- System of measuring performance should be objective

- ในการคัดเลือกบุคลากรทำงาน มีการพิจารณาจากความรู้ความสามารถ โดยในขั้นตอนการรับพนักงานใหม่ ประกอบด้วย การสอบข้อเขียน และการสอบสัมภาษณ์ โดยปัญหาที่พบ เช่น การสอบข้อเขียนเป็นการวัดความรู้ทั่วไป และการสอบสัมภาษณ์ไม่ครอบคุลมประเด็นที่สมบูรณ์

B. Merit-based recruitment and selection

- Current civil service recruitment and selection system
  - Through written examination
  - Simple structured interview

- Key problems (weakness, limitation, etc.)
  - Generalized Exam system
  - Interviewing structure is not comprehensive

(Background blind interview/ Two step selecting process/ pre-employment screening systems)

C. Lessons Learned

- Korean selection process preferred
- Performance based pay system/ Merit based promotion system
- KSVAs
- Measuring KPI s in productive way
- Challenges of performance management

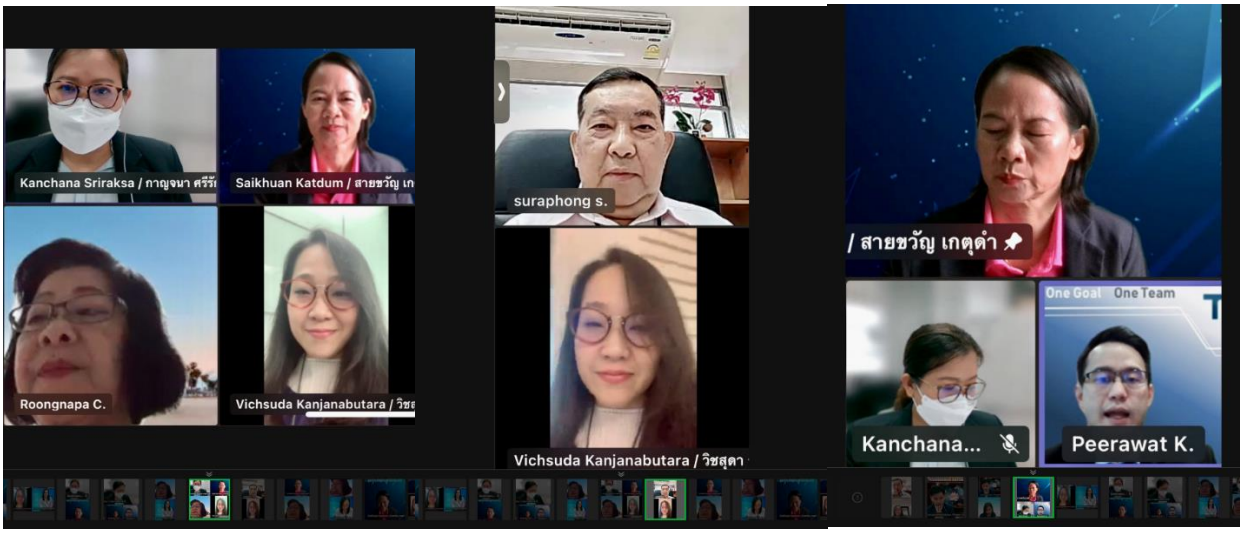
<u>ประเทศไทย</u>

- มีการบริหารผลการปฏิบัติงานทั้งในระดับชาติ ผ่านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ชาติ ระดับกระทรวง ระดับหน่วยงาน ระดับสายงาน และระดับรายบุคคล
- ความท้าทายที่พบ เช่น การกำหนด KPI หรือเป้าหมายขององค์กรที่อาจจะยังไม่สะท้อน ผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานจริง ซึ่งส่วนใหญ่ในระดับรายบุคคลหรือระดับสายงาน จะเป็นการกำหนด KPI ที่ดูจากผลความสำเร็จในการดำเนินงาน (output) ซึ่งเน้นที่กระบวนการมากกว่าผลสัมฤทธิ์ของงาน เนื่องจากบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานภาครัฐส่วนใหญ่ ผลสัมฤทธ์ของงานจะเป็นข้เอมูลในระดับมหภาค เช่น อัตราการเติบโตของ GDP อัตราการเติบโตของธุรกิจ เป็นต้น ซึ่งมีปัจจัยที่หน่วยงานหรือพนักงานไม่สามารถควบคุมได้รวมอยู่ด้วย นอกจากนี้ยังมีความท้าทายในการประสานงานระหว่างหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการกำหนดตัวชี้วัดที่ไม่สอดคล้องกันในแต่ละหน่วยงาน รวมถึงการจัดสรรงบประมาณ การให้ระดับความสำคัญ การจัดสรรทรัพยากร และบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งของแต่ละหน่วยงานที่แตกต่างกันออกไป

ส่วนที่ 2 ประโยชน์ที่ได้รับและการขยายผลจากการเข้าร่วมโครงการ

โปรดระบุประโยชน์ที่ได้รับจากการเข้าร่วมโครงการ โดยแบ่งเป็น

- ประโยชน์ต่อตนเอง
  - ได้เรียนรู้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติการในภาครัฐของประเทศต่างๆ รวมถึงได้เรียนรู้ในมุมมองของหน่วยงานอื่น ด้วย เช่น สำนักงานคณะกรรมการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
  - ได้เรียนรู้ถึงพัฒนาการ ความเป็นมา และแนวโน้มของการประยุกต์ใช้ Performance Management System ในหหน่วยงานภาครัฐ
  - ได้เรียนรู้เทคนิคการประเมินและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงวิธีการคัดเลือกปละสรรหาพนักงานใหม่
- ประโยชน์ต่อหน่วยงานต้นสังกัด
  - สามารถนำความรู้ที่ได้มาปรับใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์องค์กร รวมถึงการกำหนดตัวชี้วัดระดับองค์กร
  - สามารถนาความรู้มาเป็นแนวทางในการพัฒนาขีดสมรรถนะและทักษะของบุคลากร
- ประโยชน์ต่อสายงานหรือวงการวิชาชีพในหัวข้อนั้นๆ
  - สามารถประสานงานและร่วมกับหน่วยงานภายนอกในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- กิจกรรมการขยายผลที่ได้ดำเนินการภายในระยะเวลา 60 วันนับจากวันสุดท้ายของโครงการ
- กิจกรรมการขยายผลที่จะดำเนินการภายใน 6 เดือนหลังเข้าร่วมโครงการ
  - ร่วมจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงาน ประจำปี 2566
  - รายงานผลความคืบหน้าในการดำเนินการสำหรับแผนยุทธศาสตร์ระดับชาติด้านต่างๆ ในส่วนที่เกี่ยวข้อง
  - ร่วมประชุมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2566



ส่วนที่ 3 เอกสารแนบ

- รายชื่อผู้เข้าร่วมโครงการและประเทศที่เข้าร่วมโครงการ

22-CL-15-GE-WSP-A
Workshop on Performance Management Systems and Productivity of the Public Sector
24–26 August 2022, Sri Lanka

List of Resource Persons

	Country of Residence	Title	Full Name	Present Position	Department	Name of Company/Organization
1	Republic of Korea	Dr.	Pan Suk Kim	Professor Emeritus	Department of Global Public Administration, College of Government and Business	Yonsei University
2	Singapore	Dr.	Md Shamsul Haque	Professor	Faculty of Arts and Social Sciences	National University of Singapore
3	Sri Lanka	Mr.	Thilakasiri Modarage	Chairman		HighFlyer Global Pvt. Ltd.
4	Australia	Dr.	Noore Alam Siddiquee	Associate Professor	College of Business, Government and Law	Flinders University

Attachment 1

22-CL-15-GE-WSP-A
Workshop on Performance Management Systems and Productivity of the Public Sector
24–26 August 2022, Sri Lanka

Tentative List of Participants

As of 9 August 2022

	Country of Residence	Gender	Title	Full Name	Present Position	Department	Name of Company/Organization
1	Bangladesh	female	Ms.	Fatama Begum	Senior Research Officer		National Productivity Organisation, Ministry of Industries
2	Republic of China	female	Ms.	Chung-Chen Huang	Senior Executive Officer	Seupervision and Evaluation	National Development Council
3	Fiji	female	Ms.	Pritika Aarishma Ram	Acting Deputy Director Human Resources	Human Resources Administration	Fiji National University
4	Indonesia	male	Mr.	Taofik Hidayat	Head of Cooperation Division	Bureau for Planning and Cooperation	Ministry of Village, Development of Disadvantaged Regions and Transmigration
5	Islamic Republic of Iran	female	Ms.	Narges Karimzadeh Barenji	Head of Productivity Group	Vice President of Management and Resources Development	Ministry of Cooperatives, Labour, and Social Welfare
6	Islamic Republic of Iran	male	Mr.	Ehsan Batebi	Chief of Productivity and Knowledge Management Department	Strategic Planning and Performance Management	Iran Airports & Air Navigation Company
7	Islamic Republic of Iran	male	Dr.	Ehsan Teymouri	Organizational Excellence Expert	Strategic Management and Productivity Department	Esfahan Regional Electrical Company/Tavanir Company
8	Islamic Republic of Iran	female	Ms.	Fatemeh Hosein Pour	Specialist of Productivity Analysis and Studies	Directorate for Productivity Analysis and Studies	National Productivity Organization of Islamic Republic of Iran
9	Islamic Republic of Iran	female	Ms.	Sajede Sakhravi	National Standard Organization Expert	Office of Planning, Renovation and Administrative	Deputy Management Development, Legal and Parliamentary Affairs, Iran National Standards Organization
10	Islamic Republic of Iran	female	Ms.	Zahra Ghane	Performance Evaluation Expert and Complaints Handling	Office of Management Development and Human	Fars Meteorological Organization
11	Nepal	male	Mr.	Apin Maharjan	Officer Level Seventh	Industry and Cooperative	Lalitpur Metropolitan City Office
12	Nepal	female	Ms.	Shanta Pahadi	Assistant Director	Public Private Partnership	Kathmandu Metropolitan City Office
13	Pakistan	male	Mr.	Muhammad Asjad Khan	Project Support Officer		Punjab Intermediate Cities Improvement Investment Programme, Local Government and Community Development Department, Government of Punjab
14	Pakistan	male	Mr.	Syed Maqsood Hussain	Chief HR & Admin Officer	HR & Administration	Technology Upgradation and Skill Development Company
15	Philippines	female	Ms.	Abigail G. Fulgueras-De Leon	Project Officer IV, OIC-Managing Director	Center for Organizational Development	Development Academy of the Philippines
16	Philippines	female	Ms.	Escarlet G. Conde	Chief Accountant	Office for Financial and Assets Management	Civil Service Commission

	Country of Residence	Gender	Title	Full Name	Present Position	Department	Name of Company/Organization
17	Philippines	female	Ms.	Ma. Rhea L. Caro	Chief Tax Specialist	National Tax Research Center	Department of Finance
18	Philippines	female	Ms.	Maria Lourdes Aspuria-Baguisi	Corporate Executive Officer II	Organization Development	Philippine Deposit Insurance Corporation
19	Philippines	female	Ms.	Melisa A. Eugenio	Planning Officer IV	Corporate Planning and Management Service	Department of Budget and Management
20	Philippines	male	Mr.	Roentgen F. Bronce	Executive Director	Knowledge Management Systems Bureau	House of Representatives
21	Sri Lanka	female	Ms.	B. G. G. Indukumari Karunarathna	Additional District Secretary		District Secretariat, Ratnapura
22	Sri Lanka	female	Ms.	Benarage Anusha Damayanthi	Senior Assistant Secterary		Ministry of Fisheries
23	Sri Lanka	female	Ms.	Bhagya Chathurangika Katudeniya	Assistant Secretary		Ministry of Buddhasasan, Religious and Cultural Affairs
24	Sri Lanka	male	Mr.	E. R. L. Bandara Etampawala	Additional District Secretary (Land)		District Secretariat, Kandy
25	Sri Lanka	female	Ms.	Fathima Fazeeha Makar	Development Officer	National Productivity Secretariat	National Productivity Secretariat, Ministry of Labour and Foreign Employment
26	Sri Lanka	female	Ms.	J. A. A. Nishanthi Jayaweera	Controller/Policy, Development and Reform		Department of Immigration and Emigration
27	Sri Lanka	male	Mr.	Jeyakanthan Reminton	Assistant District Secretary		District Secretariat, Kilinochchi
28	Sri Lanka	male	Mr.	K. M. H. S. K. Jayalath	Commissioner	Local Government (NWP)	Provincial Council Office (NWP)
29	Sri Lanka	male	Mr.	K. M. M. Chaminda	Deputy Commissioner		Department of Registration for Persons
30	Sri Lanka	female	Ms.	M. A. S. K. Gunawardane	Additional District Secretary Colombo	Land	District Secretariat, Colombo
31	Sri Lanka	female	Ms.	Mohamed Mahroof Halida	Director		Management Development Training Unit, Eastern Provincial Council
32	Sri Lanka	female	Dr.	N. Y. F. Wijegoonewardene	Consultant Community Physician		Directorate of Healthcare Quality and Safety, Ministry of Health
33	Sri Lanka	female	Ms.	R. M. S. Prasadani Amarasinghe	Senior Assistant Secretary (Administration)		Ministry of Power and Energy
34	Sri Lanka	male	Mr.	Shantha Weerasinghe	District Secretary		District Secretariat Galle
35	Sri Lanka	male	Dr.	T. S. M. Amarasena	Professor/Head		Faculty of Management Studies and Commerce, University of Sri
36	Thailand	male	Mr.	Chaolert Unjaidee	Human Resource Officer, Professional Level	Competency Development and Assessment Division	Office of the Civil Service Commission
37	Thailand	female	Ms.	Kanmapak Pakdeechirapirom	Trade Officer		Trade Policy and Strategy Office, Ministry of Commerce
38	Thailand	male	Mr.	Khamnuan Kheuntha	Public Sector Development Officer	Public Sector Performance Evaluation Directorate	Office of the Public Sector Development Commission

	Country of Residence	Gender	Title	Full Name	Present Position	Department	Name of Company/Organization
39	Thailand	female	Ms.	Natsasi Srisamatisopon	Plan and Policy Analyst	Planning and Evaluation Section	Thai Customs Department
40	Thailand	female	Ms.	Pitchaya Poochinda	Officer	Human Resource Department	Securities and Exchange Commission
41	Thailand	female	Ms.	Vichsuda Kanjanabutara	Head of Risk Management Section	Corporate Strategy	Office of Insurance Commission
42	Turkiye	male	Mr.	Ahmet Anil Kocak	Project Manager	Department of Management Services	Presidency of the Republic of Turkiye Human Resources Office
43	Turkiye	male	Mr.	Anil Gunel	Senior Analyst	Managerial Services	Presidency of the Republic of Turkiye Human Resources Office
44	Turkiye	female	Ms.	Emine Sinem Cigdem	SME Expert	Department of Technology, Innovation and Localization	KOSGEB Small and Medium Enterprises Support Administration
45	Turkiye	female	Ms.	Fatma Bayrak	Project Manager	Measurement and Evaluation	Presidency of the Republic of Turkiye Human Resources Office
46	Turkiye	male	Mr.	Hicabi Kaynak	Specialist	Measuring and Evaluation	Presidency of the Republic of Turkiye Human Resources Office
47	Turkiye	male	Mr.	Murat Ates	Head of Unit	Institutional Administration	South Marmara Development Agency

- กำหนดการฉบับล่าสุด (Program)

22-CL-15-GE-WSP-A
Digital Multicountry
Workshop on Performance Management Systems and Productivity of the Public Sector
24–26 August 2022
Implementing Organizations: National Productivity Secretariat (NPS), Sri Lanka, and APO Secretariat

As of 8 August 2022

Time (JT)	Agenda	Speaker
Day 1: Wednesday, 24 August 2022		
13:30–14:00	Registration/Zoom Connection	NPS and APO Secretariat
14:00–14:10	Opening Session: Welcome Remarks by the NPS Director Introduction of Resource Persons and Participants	 Mrs. Champika D. Dharmasena Director NPS, Ministry of Labour and Foreign Employment, Sri Lanka Jose Elvinia APO Secretariat
14:10–14:20	Introduction and Course Objectives	Jose Elvinia
14:20–15:20	Session 1: Performance Management Systems and Productivity in the Public Sector Managing and improving performance are at the core of contemporary public management reforms and key elements of the managerial role. This session will introduce various pathways and strategies for performance management and productivity improvement in the public sector, including emerging questions and imperatives for making performance management effective.	Dr. Noore Alam Siddiquee College of Business, Government and Law Flinders University Australia
15:20–15:30	Break	
15:30–16:30	Session 2: Performance Management: Organizational- and Individual-level Evaluation Performance management is an important tool that helps managers monitor and evaluate employees' work. This session will deal with critical performance evaluation issues at organizational and individual levels. The frameworks and types of government performance evaluation will be discussed first, followed by an in-depth discussion of individual performance evaluation including typical work performance appraisal and performance agreement systems.	Dr. Pan Suk Kim College of Government and Business Yonsei University ROK
16:30–17:30	Session 3: Performance Management System Implementation in the Public Sector This session will highlight modern strategic plans and performance management systems in the public sector. It will also share examples of performance management systems that have contributed to productivity improvement and the quality of public services.	Thilakasiri Modarage Chairman HighFlyer Global Pvt. Ltd. Sri Lanka
End of Day 1		
Day 2: Thursday, 25 August 2022		

Time (JT)	Agenda	Speaker
13:30–14:00	Registration/Zoom Connection	
14:00–15:00	Session 4: The Changing Normative Bases of Public-sector Performance This session will highlight trends in public-sector performance led by Western countries since the emergence of performance-driven new public management and its globalization.	Dr. Md Shamsul Haque Department of Political Science National University of Singapore
15:00–16:00	Session 5: Merit-based Recruitment and Selection Processes and Competency Assessment The recruitment and selection of qualified, competent employees are critical for public agencies because mission-driven and result-oriented agencies are dependent on their staff who deliver the programs and services. This session will discuss the legal and organizational foundations of merit-based civil service, the elements and factors in recruitment, recruitment strategies, civil service examinations and testing issues, interview methods, and competency assessment.	Dr. Pan Suk Kim
16:00–16:10	Break	
16:10–17:10	Group Discussion Topic: Tying Performance Management to Service Delivery The group will seek to identify major features of performance management schemes, innovations in tackling problems and securing interagency collaboration/coordination, critical success factors, and lessons that can be learned from experiments and their practical implications for performance management system implementation in the case of Malaysia.	To be facilitated by: Dr. Noore Alam Siddiquee
End of Day 2		
Day 3: Friday, 26 August 2022		
13:30–14:00	Registration/Zoom Connection	
14:00–15:00	Session 6: Challenges in Performance Management Systems during and after the COVID-19 Pandemic Despite their growing significance and popularity, performance management and measurement have remained challenging tasks in the public sector. One reason is that increased pressure for performance may produce perverse effects including manipulation and gaming of performance data. This session will discuss some of these challenges and pitfalls of performance management evident during and after the pandemic.	Dr. Noore Alam Siddiquee
15:00–16:00	Group Discussion Topic: Performance Evaluation and Merit-based Civil Service Based on two previous sessions, the follow-up session will be an open, interactive, question-and-answer session for all participants. Participants from various countries can share their own experiences and exchange related questions and answers with each other focusing on performance evaluation and merit-based civil service.	To be facilitated by: Dr. Pan Suk Kim
16:00–16:10	Break	
16:10–17:10	Session 7: Reforms in Public-sector Performance Management	Dr. Md Shamsul Haque

Time (JT)	Agenda	Speaker
	in Southeast Asia This session will explore recent reforms in public-sector performance management institutions and procedures in Southeast Asian countries, emphasizing the pros and cons of these reforms.	
17:00–17:20	Closing Session: Vote of Thanks Closing Remarks by the NPS Director Administrative Announcements by APO Secretariat (Evaluation, Certificates)	 Selected Participants Mrs. Champika D. Dharmasena, Director NPS, Ministry of Labour and Foreign Employment, Sri Lanka APO
End of the Course		

*This workshop 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: https://apo-tokyo-org.zoom.us/j/99330600087

Meeting ID: 993 3060 0087

Passcode: 047784

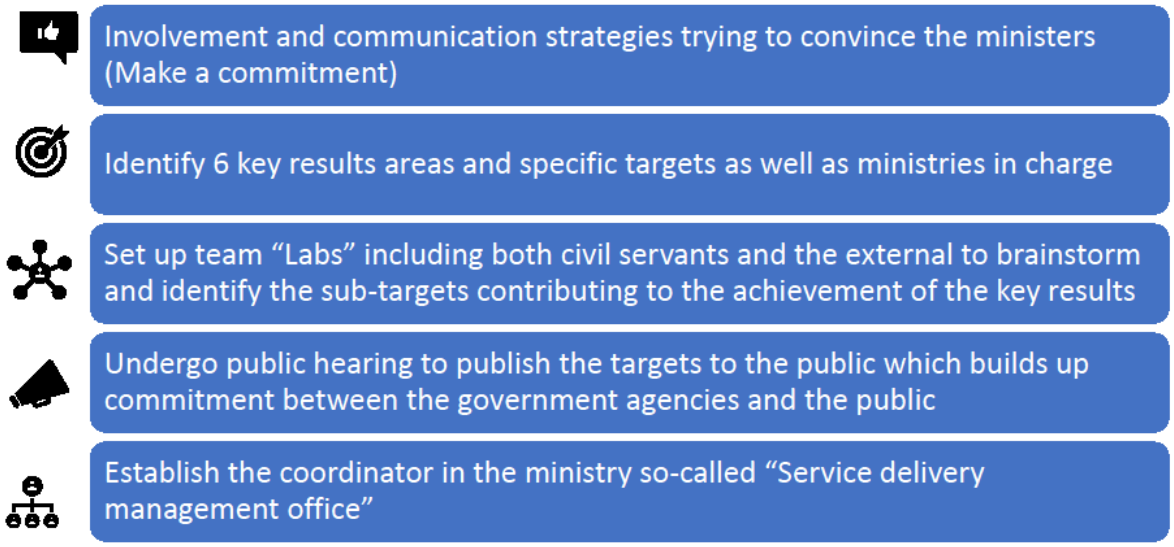
Time zones @ 13:30 in Tokyo, Japan (JT, UTC+9)

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)	Turkiye	–6:00 (UTC+3)
Indonesia	–2:00 (UTC+7)	Nepal	–3:15 (UTC+5.45)	Vietnam	–2:00 (UTC+7)
I.R. Iran	–4:30 (UTC+4.30)	Pakistan	–4:00 (UTC+5)		

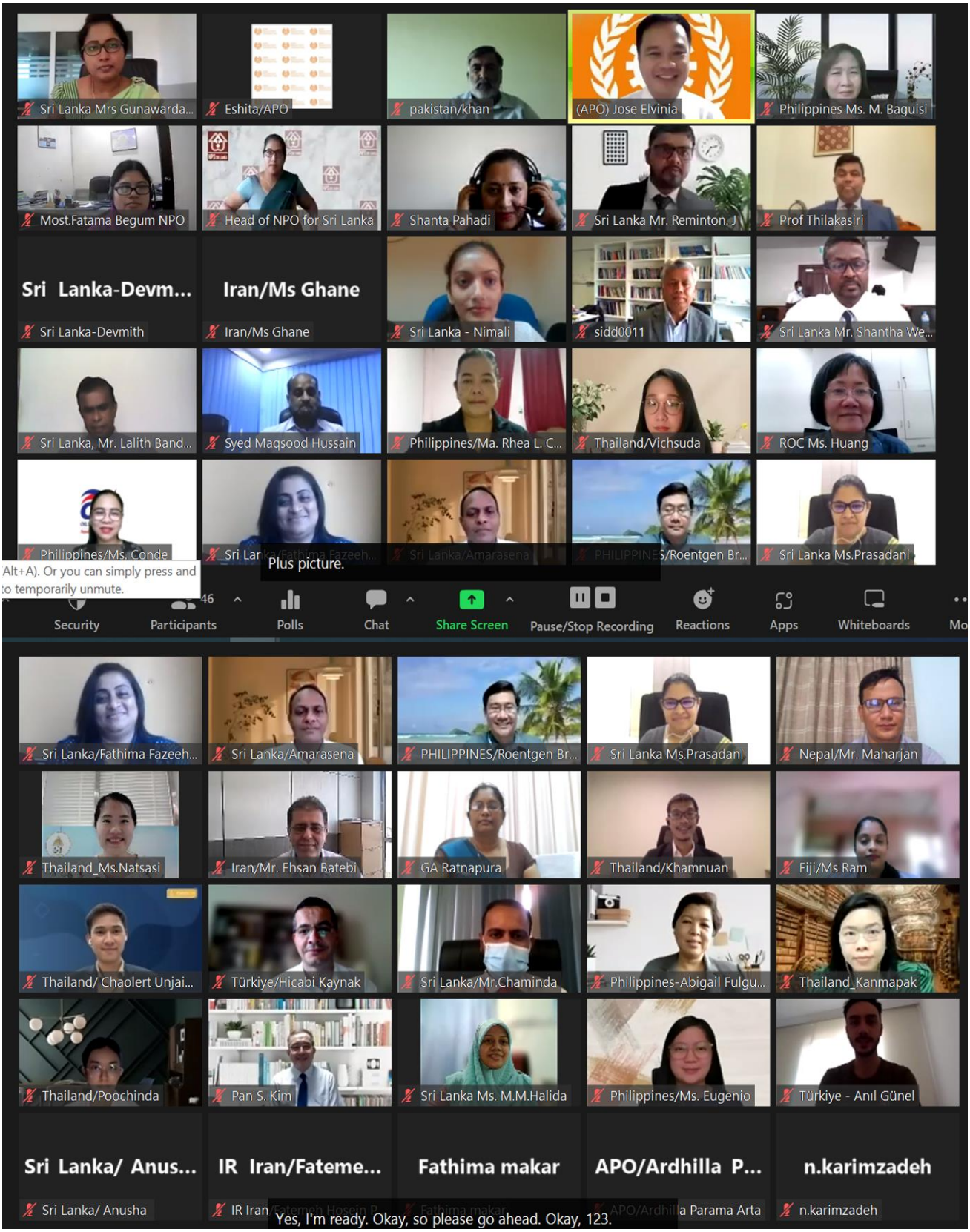
เอกสารประกอบการประชุม/สัมมนา (Training Materials)
Session 1 Performance mgt.pdf
Session 2 Performance-management(Kim-Pan-Suk).pdf
Session 3 performance-management & Strategic Plan.pdf
Session 4 (Normative Bases) - S Haque.pdf
Session 5 Recruitment-selection(Kim-Pan-Suk).pdf
Session 6 PM Challenges.pdf
Session 7 (Southeast Asia) - S Haque.pdf
AJPS14.pdf Princeton case on Malaysia. pdf.pdf
DAY 3 Group-Discussion (Kim-Pan-Suk).pdf Discussion Questions.pdf

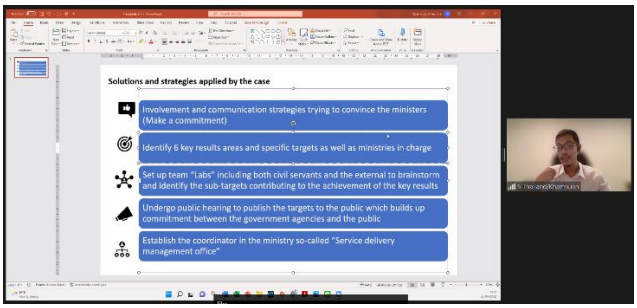
- รายงานก่อนการเดินทางที่ท่านดำเนินการ (Country Paper-Thailand)
- เอกสารนำเสนอผลงานหลังจากเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม (Group Presentation)

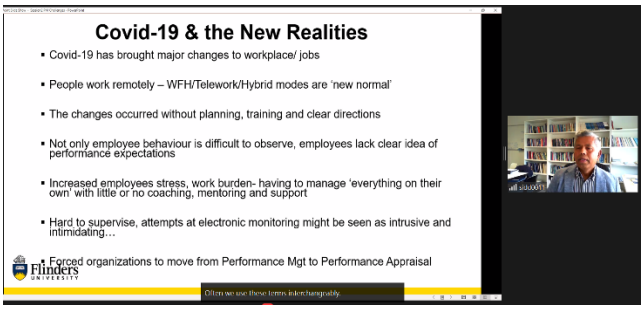
Solutions and strategies applied by the case

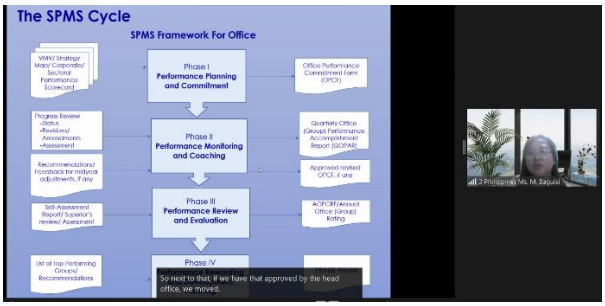


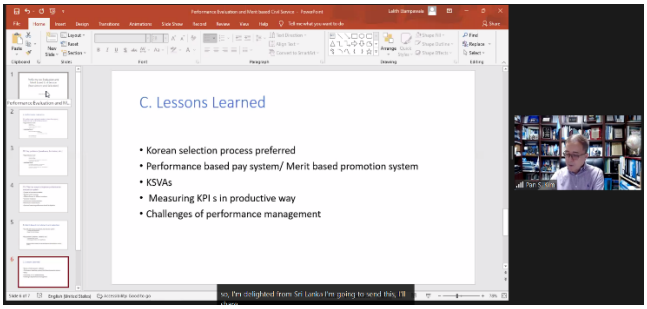
ภาพบรรยากาศการอบรมออนไลน์

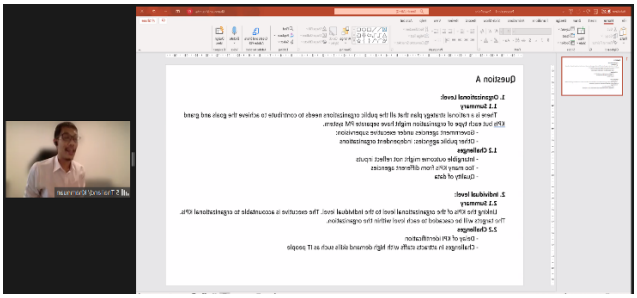

Sri Lanka Mrs Gunawarda...
Eshita/APO
pakistan/khan
(APO) Jose Elvinia
Philippines Ms. M. Baguisi
Most.Fatama Begum NPO
Head of NPO for Sri Lanka
Shanta Pahadi
Sri Lanka Mr. Reminton. J
Prof Thilakasiri
Sri Lanka-Devm...
Sri Lanka-Devmith
Iran/Ms Ghane
Iran/Ms Ghane
Sri Lanka - Nimali
sidd0011
Sri Lanka Mr. Shantha We...
Sri Lanka, Mr. Lalith Band...
Syed Maqsood Hussain
Philippines/Ma. Rhea L. C...
Thailand/Vichsuda
ROC Ms. Huang
Philippines/Ms. Conde
Sri Lanka/Amarasena
Sri Lanka Ms.Prasadani
Plus picture.
Alt+A). Or you can simply press and
o temporarily unmute.
Security
Participants
Polls
Chat
Share Screen
Pause/Stop Recording
Reactions
Apps
Whiteboards
Sri Lanka/Fathima Fazeeh...
Sri Lanka/Amarasena
PHILIPPINES/Roentgen Br...
Sri Lanka Ms.Prasadani
Nepal/Mr. Maharjan
Thailand_Ms.Natsasi
Iran/Mr. Ehsan Batebi
GA Ratnapura
Thailand/Khamnuan
Fiji/Ms Ram
Thailand/ Chaolert Unjai...
Türkiye/Hicabi Kaynak
Sri Lanka/Mr.Chaminda
Philippines-Abigail Fulgu...
Thailand_Kanmapak
Thailand/Poochinda
Pan S. Kim
Sri Lanka Ms. M.M.Halida
Philippines/Ms. Eugenio
Türkiye - Anıl Günel
Sri Lanka/ Anus...
Sri Lanka/ Anusha
IR Iran/Fateme...
Fathima makar
APO/Ardhilla P...
n.karimzadeh
Yes, I'm ready. Okay, so please go ahead. Okay, 123.


Solutions and strategies applied by the case
Involvement and communication strategies trying to convince the ministers (Make a commitment)
Identify 6 key results areas and specific targets as well as ministries in charge
Set up team "Labs" including both civil servants and the external to brainstorm and identify the sub-targets contributing to the achievement of the key results
Undergo public hearing to publish the targets to the public which builds up commitment between the government agencies and the public
Establish the coordinator in the ministry so-called "Service delivery management office"


Covid-19 & the New Realities
Covid-19 has brought major changes to workplace/ jobs
People work remotely – WFH/Telework/Hybrid modes are 'new normal'
The changes occurred without planning, training and clear directions
Not only employee behaviour is difficult to observe, employees lack clear idea of performance expectations
Increased employees stress, work burden- having to manage 'everything on their own' with little or no coaching, mentoring and support
Hard to supervise, attempts at electronic monitoring might be seen as intrusive and intimidating…
Forced organizations to move from Performance Mgt to Performance Appraisal
Flinders UNIVERSITY

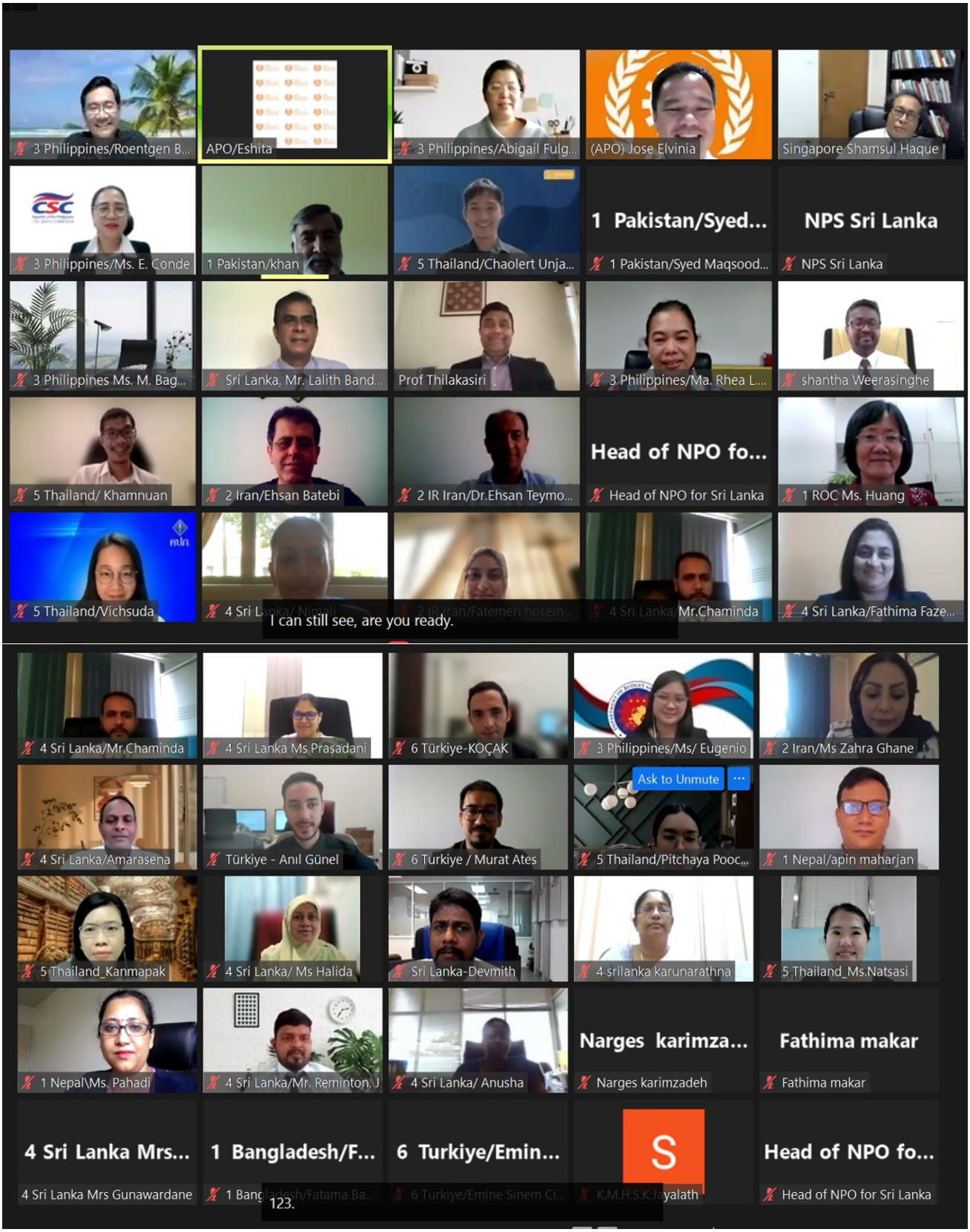

The SPMS Cycle
SPMS Framework For Office
Phase I
Performance Planning and Commitment
Phase II
Performance Monitoring and Coaching
Phase III
Performance Review and Evaluation
Phase IV
So next to that, if we have that approved by the head office, we moved.


C. Lessons Learned
Korean selection process preferred
Performance based pay system/ Merit based promotion system
KSVAs
Measuring KPI s in productive way
Challenges of performance management



Recent Performance Management Initiatives Adopted in Southeast Asia
Country | Performance Management Measures & Tools | Effectiveness
Indonesia | Government Agency Performance Accountability System, Government Performance Accountability Report, Annual Performance Agreement, Balanced Scorecard | Limited
Malaysia | Integrated Result-based Management Framework, Result-based Budgeting, Result-based Personnel Performance System, Results-Based Monitoring and Evaluation | Moderate
Philippines | Performance Agreement Negotiation, Public Service Delivery Audit, Sectoral Effectiveness and Efficiency Review, Performance-based Bonus System, Performance Scorecard | Moderate
Singapore | Public Sector Outcomes Review, Performance-informed Budgeting System, Focus on Outcome, Ministry Report Cards | Advanced
Thailand | Result-Based Management, Performance-based Budget, Performance Agreement, Key Performance Indicators, Balanced Scorecard | Limited
*Sources: Compiled from diverse sources. See Koike (2013) and Koike and Kabashima (2008).
Effectiveness of performance management measures – can be specifically seen in HRM.

NPS SRI LANKA


3 Philippines/Roentgen B...
APO/Eshita
3 Philippines/Abigail Fulg...
(APO) Jose Elvinia
Singapore Shamsul Haque
3 Philippines/Ms. E. Conde
1 Pakistan/khan
5 Thailand/Chaolert Unja...
1 Pakistan/Syed...
1 Pakistan/Syed Maqsood...
NPS Sri Lanka
NPS Sri Lanka
3 Philippines Ms. M. Bag...
Sri Lanka, Mr. Lalith Band...
Prof Thilakasiri
3 Philippines/Ma. Rhea L...
shantha Weerasinghe
5 Thailand/ Khamnuan
2 Iran/Ehsan Batebi
2 IR Iran/Dr.Ehsan Teymo...
Head of NPO fo...
Head of NPO for Sri Lanka
1 ROC Ms. Huang
5 Thailand/Vichsuda
4 Sri Lanka/Fathima Faze...
I can still see, are you ready.
4 Sri Lanka/Mr.Chaminda
4 Sri Lanka Ms.Prasadani
6 Türkiye-KOÇAK
3 Philippines/Ms/ Eugenio
2 Iran/Ms Zahra Ghane
4 Sri Lanka/Amarasena
Türkiye - Anıl Günel
6 Turkiye / Murat Ates
Ask to Unmute
5 Thailand/Pitchaya Pooc...
1 Nepal/apin maharjan
5 Thailand_Kanmapak
4 Sri Lanka/ Ms Halida
Sri Lanka-Devmith
4 srilanka karunarathna
5 Thailand_Ms.Natsasi
1 Nepal\Ms. Pahadi
4 Sri Lanka/Mr. Reminton J
4 Sri Lanka/ Anusha
Narges karimza...
Narges karimzadeh
Fathima makar
Fathima makar
4 Sri Lanka Mrs...
4 Sri Lanka Mrs Gunawardane
1 Bangladesh/F...
6 Turkiye/Emin...
S
Head of NPO fo...
Head of NPO for Sri Lanka
123.