

รายงานการเข้าร่วมโครงการเอพีโอ
22-CP-44-GE-TRC-A Digital Multicountry Development of Public-sector Productivity Specialists
ระหว่างวันที่ 16 – 20 พฤษภาคม 2565
ณ กรุงเทพมหานคร

จัดทำโดย นางสาวธนสร อติภิญโญ
นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ สำนักงาน ก.พ.
วันที่ 30 มิถุนายน 2565

ส่วนที่ 1 เนื้อหา/องค์ความรู้จากการเข้าร่วมโครงการ

1.1 ที่มาหรือวัตถุประสงค์ของโครงการโดยย่อ

นับตั้งแต่เกิดการระบาดของเชื้อ COVID-19 องค์กรและบุคลากรจากทุกภาคส่วนทั่วโลกต่างก็ได้รับผลกระทบอย่างไม่คาดคิด รวมถึงภาครัฐเอง แทบทุกรัฐบาลต่างมีมาตรการ Lockdown โดยได้มีการนำบทบาทของดิจิทัลเข้ามาปรับใช้เพื่อช่วยรักษาชีวิตตลอดจนนำมาใช้ในงานให้บริการต่างๆ ที่มีความสำคัญ เช่น บริการด้านสาธารณสุข การศึกษา การส่งอาหาร รวมถึงการบริหารงานภาครัฐ เนื่องด้วยการจำกัดการเดินทางออกนอกเคหสถานซึ่งยังมีผลกระทบในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา ส่งผลให้วิธีการทำงานของบุคลากรในภาครัฐเปลี่ยนไปด้วยเช่นกัน ซึ่ง APO ได้ดำเนินการศึกษาแนวทางในการพัฒนากระบวนการเสริมสร้างแรงจูงใจและทักษะของบุคลากรภาครัฐ ตลอดจนการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้บริการตามความต้องการของประชาชนในรูปแบบวิถีชีวิตใหม่ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างรากฐานการอบการดำเนินงานการเพิ่มผลผลิตภาครัฐของ APO

1.2 เนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากกิจกรรม

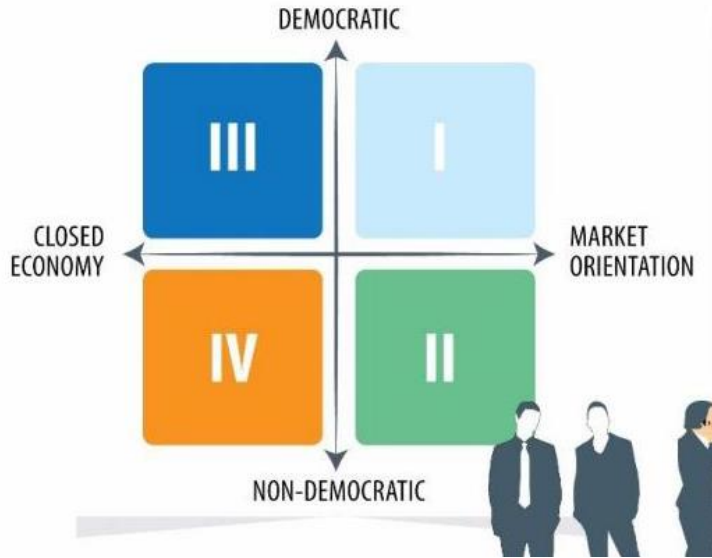
■ การบรรยาย

1) บทบาทของภาครัฐและกระแสทั่วโลกในการเพิ่มผลผลิตภาครัฐ (Dr.Shin Kim)

การพัฒนาและปรับปรุงการผลิตของภาครัฐมีความสำคัญเนื่องจาก

- ภาครัฐเป็นนายจ้างขนาดใหญ่
- ภาครัฐเป็นผู้ให้บริการที่ขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ
- ภาครัฐเป็นผู้ใช้ภาษีของประเทศ

ปัจจัยด้านนโยบายการปกครองและเศรษฐกิจสามารถ บ่งชี้ถึงระดับการพัฒนาของประเทศได้ กล่าวคือ หากรูปแบบการปกครองเป็นระบบประชาธิปไตยโดยสมบูรณ์และมีรูปแบบเศรษฐกิจเป็นระบบตลาดเสรี ระดับการพัฒนาการผลิตภาครัฐก็จะได้อย่างสมบูรณ์ (I) มากกว่าประเทศที่มีรูปแบบการปกครองที่ไม่ใช่ระบอบประชาธิปไตยและมีเศรษฐกิจแบบปิด (IV) ดังรูป



บทบาทการบริหารงานภาครัฐในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศที่กำลังพัฒนา ภาครัฐควรดำเนินการใช้กลยุทธ์ที่รอบคอบ ด้วยการเสริมความเข้มแข็งของหน่วยงานรัฐ สร้างความเปลี่ยนแปลงทั้งทางสังคม เศรษฐกิจ และโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อยกระดับความเป็นอยู่ทางสังคมและเศรษฐกิจที่ดี ดังนี้

- 1) สนับสนุนภาคเกษตรกรรม
- 2) สร้างฐานอุตสาหกรรม
- 3) สร้างการลงทุน
- 4) ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรต่างๆด้วยการจัดสรรทางกลยุทธ์ที่ดี
- 5) ลดความเหลื่อมล้ำระหว่างเขตภูมิภาคและในเมือง
- 6) ขยายโอกาสการจ้างงาน
- 7) สนับสนุนกิจการเอกชน

วิวัฒนาการจาก การบริหารภาครัฐแบบเดิม ที่เน้นสร้างความแข็งแกร่งของรัฐบาลกลาง สู่ การบริหารจัดการภาครัฐรูปแบบใหม่ และการให้บริการภาครัฐรูปแบบใหม่ ซึ่งเน้นการเติบโตของระบบตลาด ที่เน้นประชาชนเป็นศูนย์กลางมากขึ้น และเป็นรากฐานไปสู่โลกาภิวัตน์ ที่ความหลากหลายทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และการเมืองมีความเป็นสากลในระดับใกล้เคียงกัน และมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกัน อันเนื่องมาจากความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ด้านการติดต่อสื่อสาร รวมทั้งการลดระบียบข้อบังคับและกฎเกณฑ์ของประเทศในด้านต่างๆ ลง

อุปสรรคในการพัฒนาการผลิตของภาครัฐ เกิดจาก 1) การเดินทางนโยบายที่คำนึงถึงผลประโยชน์ทางการเมืองมากกว่าด้านบริหารจัดการเพื่อส่วนรวม 2) ปัญหาการเป็นผู้นำซึ่งไม่สนับสนุนการพัฒนาการผลิตของภาครัฐ และไม่ตัดสินใจทำในสิ่งสำคัญเพื่อการพัฒนา 3) ประเด็นกฎระเบียบข้าราชการที่เคร่งครัดไม่สร้างสภาวะที่เอื้อต่อการพัฒนาอย่างสร้างสรรค์ 4) ทรัพยากรไม่เพียงพอต่อการสร้างกลยุทธ์พัฒนาที่จำเป็น 5) บุคลากรที่ต่อต้านไม่ยอมรับความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง

โดยจากกรณีศึกษาในสหรัฐอเมริกา ได้มีกระแสการปฏิรูปรัฐบาลกลางด้วยแนวทางปฏิบัติ 6 วิธี ดังนี้

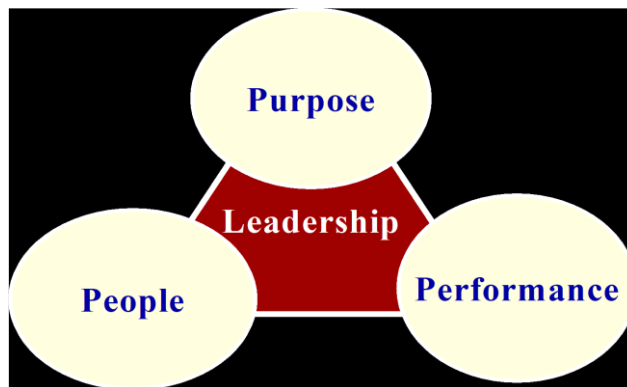
1. เปลี่ยนวิธีการปฏิบัติ ด้วยการปรับกฎเกณฑ์ต่างๆของภาครัฐให้เอื้อต่อการพัฒนาการผลิตภาครัฐมากขึ้น เช่น กฎที่ระเบียบที่เกี่ยวกับกระบวนการปฏิบัติงานภาครัฐ กฎหมายต่างๆ โครงสร้างองค์กร คุณสมบัติการบริหารงาน ที่สร้างรูปแบบปฏิบัติของข้าราชการและประชาชน
2. บริหารจัดการสมรรถนะ ให้ปฏิบัติงานได้ดีขึ้น มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ด้วยต้นทุนที่น้อยลง
3. สร้างแรงจูงใจ ทางเลือก เกิดการแข่งขันในระบบตลาดมากขึ้น
4. ปรับรูปแบบปฏิบัติงานให้ตอบสนองต่อกระแสเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สุขภาพ และทันวิฤติ
5. ให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเชิงนโยบาย ด้วยการเผยแพร่ข้อมูลอย่างเปิดเผยกว้าง
6. สร้างความร่วมมือและเครือข่ายร่วมกับภาคส่วนเอกชนและองค์กรไม่แสวงหากำไร

2) การเป็นผู้นำภาครัฐ (Dr.D. Brian Marson)

บทบาทของผู้นำในการพัฒนาประเทศมีส่วนสำคัญโดยมีกรณีศึกษาจากประเทศญี่ปุ่นหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ได้เกิดความพยายามฟื้นฟูเศรษฐกิจด้วยการดำเนินกลยุทธ์เพิ่มคุณภาพของผลผลิตภายในประเทศ จึงได้มีการเชิญผู้เชี่ยวชาญจากประเทศสหรัฐอเมริกา W. Edwards Deming เพื่อส่งต่อองค์ความรู้ด้านการสร้างคุณภาพของสินค้าในบริษัทชั้นนำของญี่ปุ่น เช่น Toyota Motor, Sony จนกระทั่งกลายมาเป็นผู้ผลิตชั้นนำของโลกในอุตสาหกรรมด้านต่างๆ ด้วยแนวทาง Total Quality Management ของ Kaoru Ishikawa ผู้นำด้านผลผลิตชาวญี่ปุ่น ที่นำองค์ความรู้ที่ได้มาพัฒนากลยุทธ์และแนวทางในการควบคุมคุณภาพสินค้า

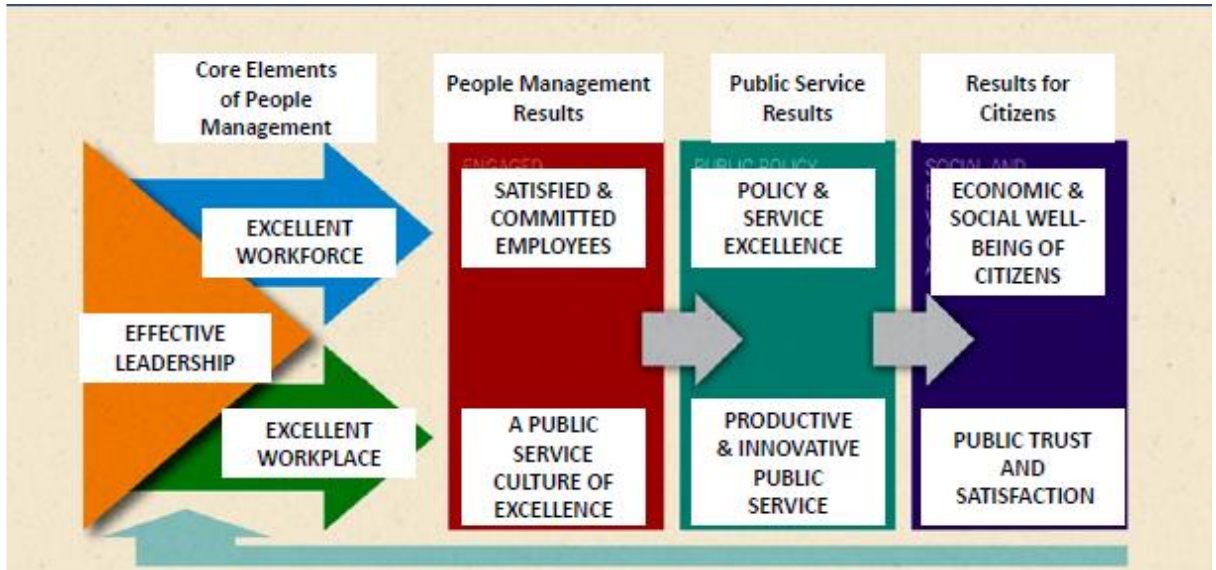


บทบาทหน้าที่รับผิดชอบของผู้นำรัฐมีความสำคัญเนื่องจากผู้นำต้องสร้างผลงานขององค์กร ด้วยการมอบอำนาจการจัดการต่างๆ ผ่านระเบียบขั้นตอนที่ได้รับอนุมัติ มีหน้าที่พัฒนาและสนับสนุนบุคลากรที่ปฏิบัติงานสร้างผลลัพธ์ให้กับหน่วยงาน และนำการปรับองค์กรให้อยู่รอดในบริบทสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ ตัวอย่างผู้นำความเปลี่ยนแปลงที่ดี เช่น Lee Kwan Yew ผู้นำประเทศสิงคโปร์ที่สร้างระบบรัฐราชการที่เข้มแข็ง มีประสิทธิภาพ โปร่งใสไร้ทุจริต และสร้างความเปลี่ยนแปลงจากประเทศที่ขาดแคลนทรัพยากรธรรมชาติรุนแรง ข้ามผ่านมาสู่ประเทศที่พัฒนาสูงสุดในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้



บทบาทเชิงกลยุทธ์ของผู้นำภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่

1. เป้าหมาย : มีวิสัยทัศน์ที่ถูกต้อง เหมาะสมกับสภาวะองค์กร บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและภายในองค์กรให้มุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน
 2. ผู้คน : มีทักษะในการสื่อสารกับผู้คน และการสร้างสภาวะแวดล้อมในองค์กร ให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจนและสร้างสรรค์ บุคลากรมีค่านิยมร่วมกันและเกิดความภาคภูมิใจในการทำงาน
 3. สมรรถนะ : ตั้งมาตรฐานการทำงานที่สูงสำหรับองค์กร สร้างแรงจูงใจให้เกิดผลสำเร็จ
- นอกจากนี้ ค่านิยมและจริยธรรมสำหรับผู้นำภาครัฐที่ดีต้องมี ได้แก่ ความซื่อสัตย์ ความเคารพนับถือและความเชื่อมั่นในบุคคล ตั้งใจรับใช้ประชาชนและประเทศชาติ ยึดหลักความยุติธรรมเท่าเทียม เปิดเผยและโปร่งใส



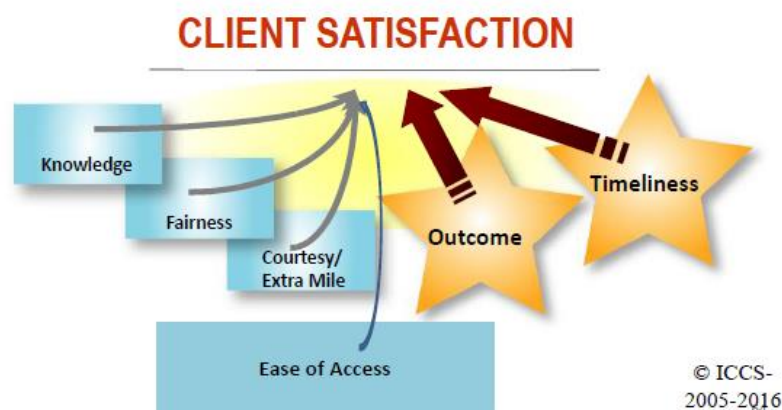
3) การบริการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง และโอกาสพัฒนาการให้บริการในยุควิถีใหม่ (Dr.D. Brian Marson)

จากข้อมูลการศึกษาวิจัยเรื่องประสบการณ์การใช้บริการภาครัฐของประชาชนที่ประเทศแคนาดา โดยพื้นฐานคือบริการที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์สำคัญต่างๆ ในชีวิต ตั้งแต่การแจ้งเกิด การแจ้งเสียชีวิต การเดินทาง การจ้างงาน และการย้ายถิ่น เป็นต้น โดยจากสถิติ ประชากรกว่า 40% ไม่ทราบว่าต้องไปติดต่อรับบริการจากภาครัฐได้อย่างไร เนื่องจาก การไม่ได้แจ้งประกาศ หรือหน้าเว็บที่ให้ข้อมูลสับสน และประชากรจำนวนสองในสามอ้างว่าการเข้าถึงข้อมูลของภาครัฐนั้นยาก และซับซ้อน เช่นการติดต่อทางโทรศัพท์ที่รอนาน การโอนสายส่งต่อเรื่องภายในส่วนงานราชการ และหน้าเว็บไซต์หาย ซึ่งส่งผลต่อความพึงพอใจในการรับบริการจากภาครัฐทั้งสิ้น

โดยปัจจัยหลักๆ ที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของประชาชนที่มารับบริการได้แก่

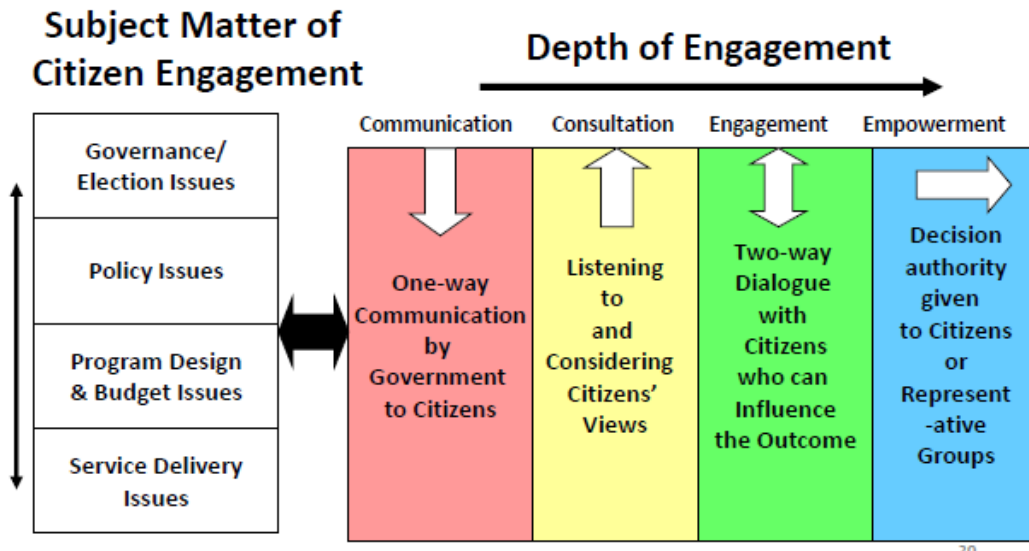
- 1) ความตรงต่อเวลา
- 2) การเข้าถึงได้ง่าย
- 3) ความรู้ความเข้าใจของเจ้าหน้าที่ให้บริการ
- 4) มารยาทของเจ้าหน้าที่ในการให้บริการ
- 5) การให้บริการที่เป็นธรรมและเท่าเทียม
- 6) คุณภาพบริการที่ได้รับ

โดย ปัจจัยข้อที่ 1) และ 6) คือปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการให้บริการผ่านช่องทางโทรศัพท์ และถูกจัดเป็นอันดับความสำคัญที่จำเป็นต้องปรับปรุงอย่างเร่งด่วน



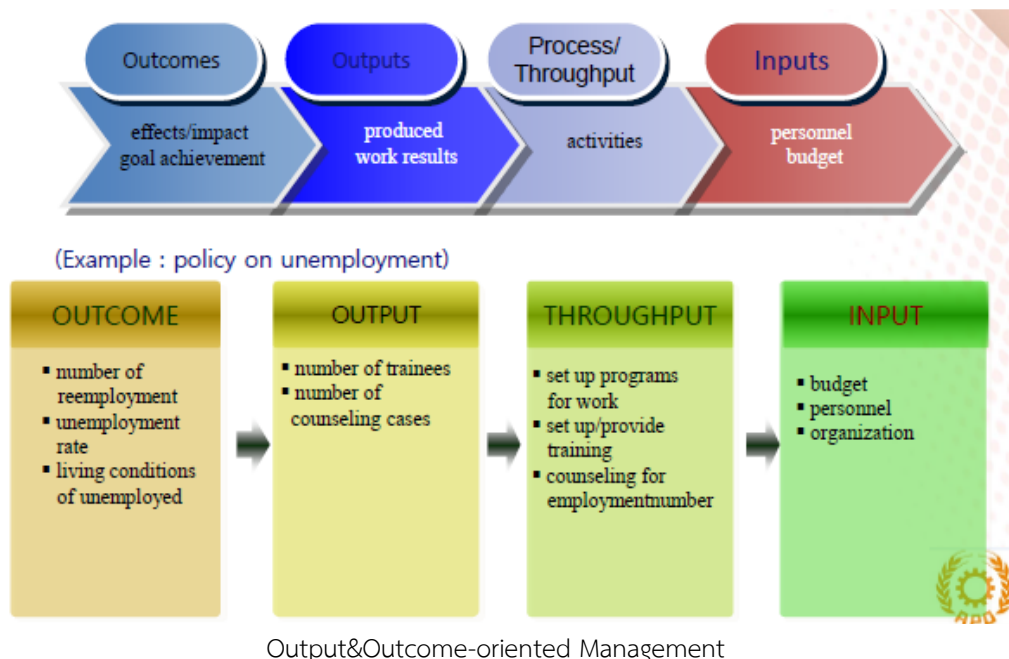
วิธีการพัฒนาแนวทางการยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางในการให้บริการของภาครัฐ ทำได้โดย

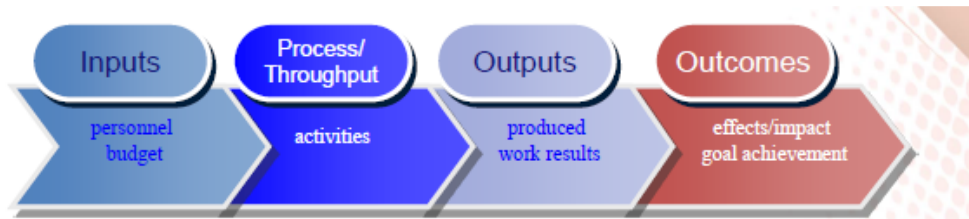
- 1) ฟังเสียงประชาชน เพื่อให้ทราบถึงความต้องการ และจัดลำดับความสำคัญในการลงมือปฏิบัติตามความเร่งด่วน (เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถาม การอภิปรายกลุ่ม การเลือกตั้ง การทำประชามติ เป็นต้น)
- 2) ตอบสนองความต้องการประชาชน ด้วยการส่งมอบบริการภาครัฐที่บูรณาการตรงไปตรงมา มีประสิทธิภาพ ทันทั่วถึง และให้ประชาชนมีส่วนร่วม หลายช่องทาง ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารแบบสองทาง ไปจนถึงการมอบอำนาจตัดสินใจผ่านการทำประชามติ เป็นต้น



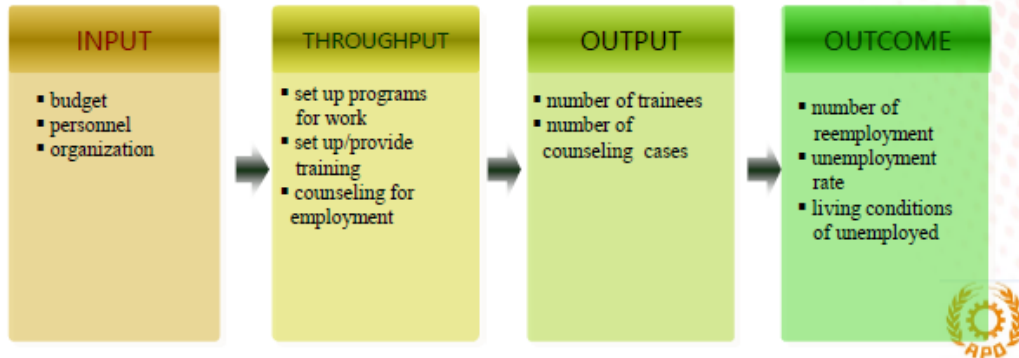
4) การบริหารผลการปฏิบัติงานภาครัฐ (Dr.Shin Kim)

เนื่องจากการบริหารผลการปฏิบัติงานของภาครัฐมีลักษณะที่ไม่มีตัวชี้วัดเด่นชัด เช่น ราคาหรือผลกำไร และไม่มีมีความเกี่ยวข้องกับระบบตลาด จึงเกิดความท้าทายในการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติงานขององค์กรและการรักษาผลสำเร็จของงาน การดำเนินการกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถพิจารณาได้จากการวัดค่าของ inputs, outputs and outcomes ในการที่จะสร้างให้ Performance ดินนั้นก็จำเป็นต้องมีการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น โดยทำได้หลายวิธี เช่น การมุ่งเน้น Output และ Outcome เป็นหลัก หรือการมุ่งเน้น Input และ Process เป็นหลัก



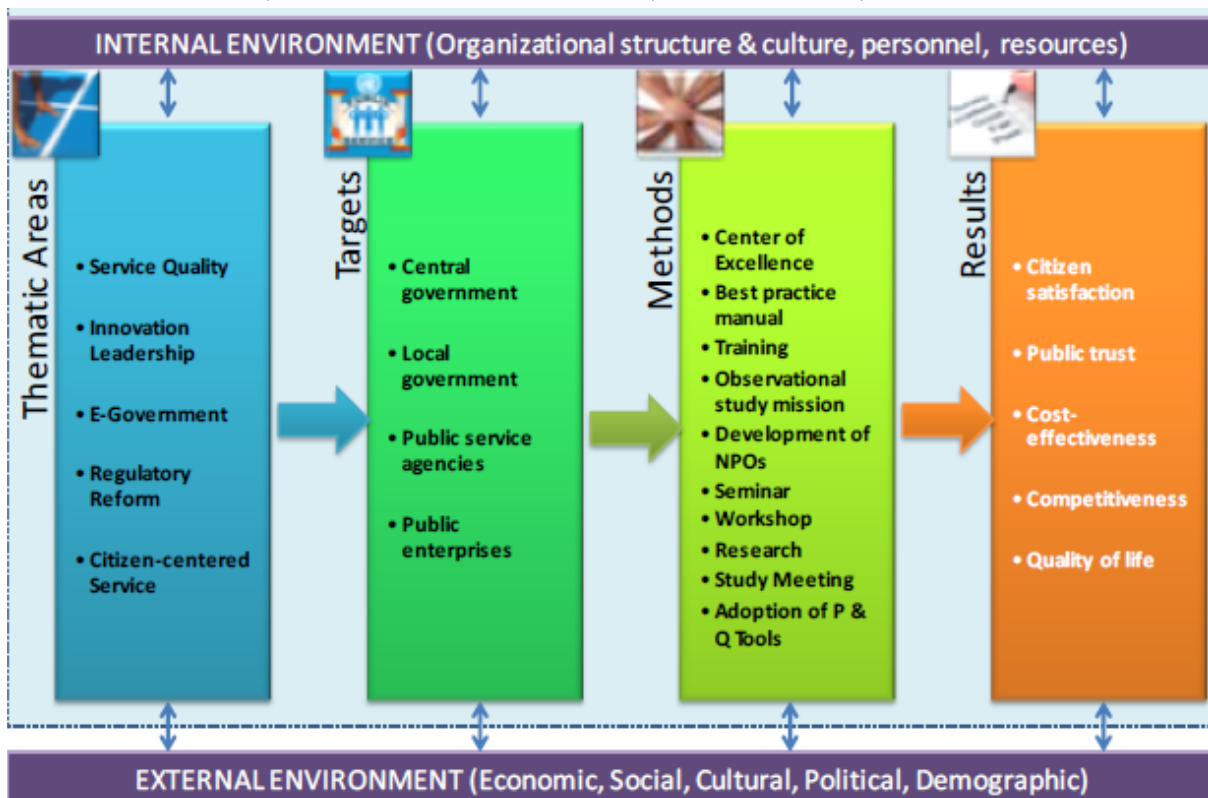


(Example : policy on unemployment)



Input&Process-oriented Management

5) การสร้างแผนพัฒนาการเพิ่มผลผลิต (Dr.D. Brian Marson)



กรอบแนวทางพัฒนาการดำเนินการเพิ่มผลผลิตภาครัฐ ของ APO ประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ 5 ด้าน

ดังนี้

- 1) Service quality คือการมุ่งเน้นพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการของภาครัฐอย่างต่อเนื่อง
- 2) Innovation leadership การมีผู้นำที่สร้างสรรค์จะช่วยสร้างแรงกระตุ้นในการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลภายในองค์กรมากขึ้น

3) e-Government คือการมุ่งเน้นใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานของภาครัฐและสร้างผลผลิตให้ภาครัฐต่อไป

4) Regulatory reform การปรับกฎเกณฑ์ที่เป็นอุปสรรคต่อการแข่งขัน การสร้างนวัตกรรม และการเติบโตขององค์กร ให้มีคุณภาพมากขึ้น เพื่อตอบสนองโจทย์ที่สำคัญต่อการพัฒนาสังคม

5) Citizen-centered services หมายถึงการทราบความคาดหวังของประชาชน การชี้วัดผล การดำเนินงาน สร้างความเชื่อมั่น และพัฒนาสมรรถนะของภาครัฐ

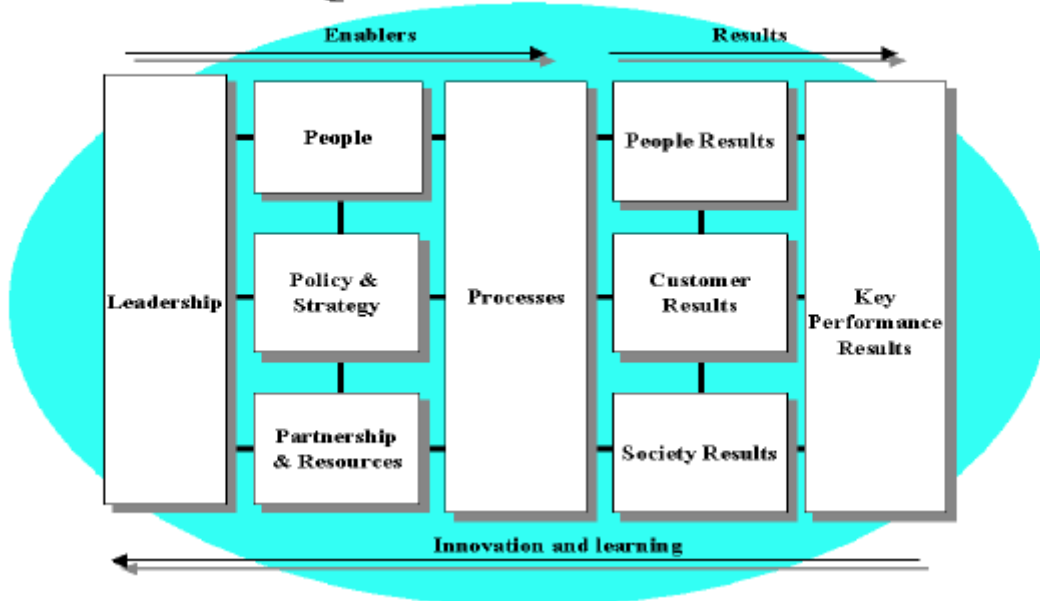
กลุ่มเป้าหมาย

รัฐบาล : การบริหารงานส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ทั้งหมด

หน่วยงานภาครัฐ : องค์กรภาครัฐทั้งหมดซึ่งส่งมอบบริการให้ภาคเอกชนและประชาชน

หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ : รวมถึงโรงงานภาคอุตสาหกรรมซึ่งภาครัฐเป็นเจ้าของ

EFQM Excellence Model



วิธีการดำเนินการ

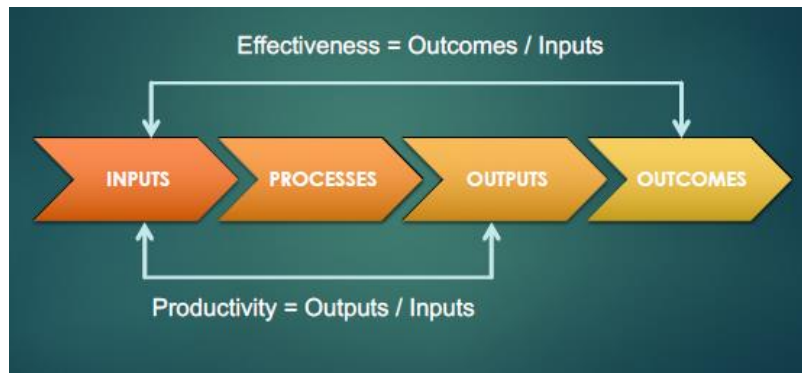
1. เริ่มต้นการประเมินประเมินองค์กร : ใช้ Excellence Model หรือ Common Assessment Framework ในการประเมินว่าส่วนใดภายในองค์กรจำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงมากที่สุด
2. กระบวนการประเมินองค์กร : จัดกลุ่มการประเมิน 1 กลุ่มขึ้นไป, จัดฝึกอบรมภายในองค์กร, ดำเนินการประเมินองค์กร, จัดทำรายงานอธิบายผลการประเมิน
3. พัฒนาปรับแผนโดยจัดลำดับความสำคัญ : ร่างแผนพัฒนาองค์กรที่ได้จากผลการประเมิน, สื่อสารแผนพัฒนาให้ทราบ, ปรับใช้แผนพัฒนา, วางแผนการประเมินรอบถัดไป

ผลลัพธ์

1. ความพึงพอใจของประชาชน ประเมินจากระดับความพอใจที่ประชาชนหรือภาคเอกชนได้รับจากการดำเนินงานของภาครัฐ
2. ความเชื่อมั่นในภาครัฐ ประกอบด้วยการเพิ่มขึ้นในความมั่นใจต่อองค์กร ต่อกระบวนการมีส่วนร่วม และความน่าเชื่อถือของภาครัฐ

3. ความน่าเชื่อถือ ซึ่งสะท้อนถึงความโปร่งใสของภาครัฐที่ตรวจสอบได้ การรายงานผลการดำเนินงานของภาครัฐที่บรรลุเป้าหมาย มีจริยธรรม มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการบริหารเงินภาษีของประชาชน
4. ความคุ้มค่า มุ่งเน้นการดำเนินงานที่ทำให้เกิดบริการและผลิตภัณฑ์ที่เป็นประโยชน์สูงสุด คุ้มค่าต่อทุนภาษีของประชาชน
5. ความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ที่มีผลิตภัณฑ์และบริการที่แข่งขันได้ในตลาดโลก
6. คุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สุขภาพ ความมั่นคงและปลอดภัยทางสังคม

6) การวัดการเพิ่มผลิตผลของภาครัฐ (Mr. Arnel D.Abanto, DAP)



เป้าหมายของการวัดการเพิ่มผลิตผลของภาครัฐ คือ เพื่อวิเคราะห์และปรับปรุงการเพิ่มผลิตผลของภาครัฐ โดยตรวจสอบจากผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลงของผลผลิต และติดตามการเปลี่ยนแปลงการเพิ่มผลิตผลนั้น การวัดการเพิ่มผลิตผลของภาครัฐ ประกอบด้วย 3 ปัจจัยหลัก คือ Outcome/Output/Input โดยมีหลักการพิจารณาดังนี้

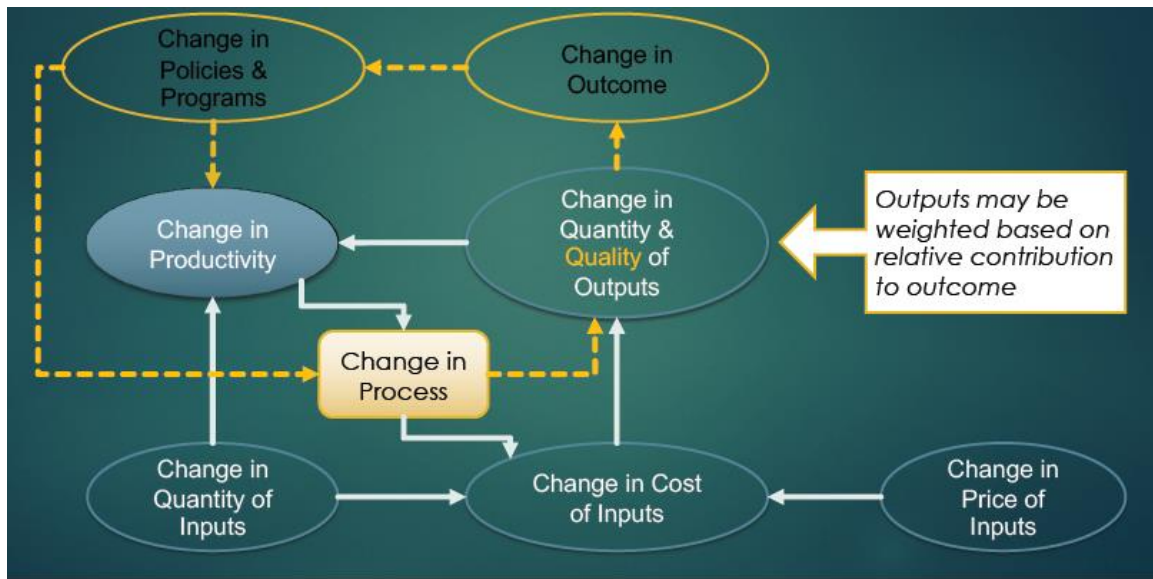
Public service	Inputs	Activities	Outputs	Outcomes
Health	<ul style="list-style-type: none"> ■ Labour and skill of doctors and nurses ■ Prescription drugs and other medical supplies ■ Hospitals, clinics and other buildings 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Operations carried out ■ Drugs administered ■ Advice given 	Health care: a change in physical capability or additional health knowledge – proxied by health treatments	<ul style="list-style-type: none"> ■ Better quality of life (more social interaction, mental well-being, etc) ■ Longer life ■ Enhanced employment prospects
Education	<ul style="list-style-type: none"> ■ Labour and teaching skill of teachers and support staff ■ Teaching aids, gas and water ■ Buildings and computers 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Lessons taught ■ Homework marked ■ Guidance given 	Additional knowledge and skills imparted – proxied by full time equivalent number of students effectively attending lessons	<ul style="list-style-type: none"> ■ Better job/earning prospects ■ Improved citizenship ■ Enhanced life skills ■ Enhanced health and nutrition knowledge
Social Care	<ul style="list-style-type: none"> ■ Labour of staff processing claims, welfare officers ■ Stationary and meals ■ Buildings and equipment 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Accommodation provided ■ Cleaning and catering services ■ Equipment provided ■ Advice given and assessments made 	Social care – a change in physical or mental state – proxied by care-weeks	<ul style="list-style-type: none"> ■ Better quality of life (more social interaction, safer, mental wellbeing)

ผลผลิต (Output) คือ ผลผลิตที่ได้จากการดำเนินงานของภาครัฐ
 ผลลัพธ์ (Outcome) คือ สินค้าหรือบริการที่ได้จากภาครัฐ ซึ่งอาจรวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงทางกายภาพและทางจิตใจที่นำมาสู่ตัวบุคคลผ่านกิจกรรมที่เกิดขึ้นจากภาครัฐ

ดัชนีจะถูกใช้เป็นตัวชี้วัดในการแสดงการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยของ input output และ productivity การเปลี่ยนแปลงจากช่วงเวลาหนึ่งไปยังช่วงเวลาถัดไปจะแสดงเป็นเปอร์เซ็นต์ของมูลค่าในช่วงเวลาฐาน การเปลี่ยนแปลงในดัชนีผลผลิตแสดงให้เห็นว่าผลผลิตทั้งหมดเปลี่ยนแปลงอย่างไรเมื่อเทียบกับ input

- วัด output บริการภาครัฐโดยใช้วิธีการระดับปริมาณโดยตรง
- ปรับการวัดระดับปริมาณของผลผลิตเพื่อการเปลี่ยนแปลงคุณภาพ
- วัด input บริการภาครัฐโดยใช้วิธีการโดยตรงหรือโดยอ้อม
- ตรวจสอบให้แน่ใจว่ามีการใช้ตัวบ่งชี้ข้อมูลที่เหมาะสมที่เฉพาะเจาะจงกับการบริการภาครัฐโดยใช้วิธีการทางอ้อม
- คำนวณ Output Input และดัชนีผลผลิต
- ตรวจสอบผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงในการเพิ่มผลผลิตใน Outcome บริการภาครัฐ
- ใช้หลักฐานยืนยันเพื่อตรวจสอบความน่าเชื่อถือของประมาณการผลผลิตขั้นสุดท้าย

กรอบการวัดการเพิ่มผลผลิตภาครัฐ



การเปลี่ยนแปลงในการเพิ่มผลผลิตภาครัฐที่ดีที่สุด คือ

- มีผลผลิตมากขึ้นและคุณภาพดีขึ้น ใช้ทรัพยากรเท่าเดิม
- มีผลผลิตมากขึ้น คุณภาพเท่าเดิม ใช้ทรัพยากรน้อยลง
- มีผลผลิตเท่าเดิม คุณภาพดีขึ้น ใช้ทรัพยากรน้อยลง
- ปริมาณและ/หรือคุณภาพของผลผลิตที่ดีขึ้นมาก ในสัดส่วนการใช้ทรัพยากรลดลงเล็กน้อย

7) การบริหารการเปลี่ยนแปลงในภาครัฐ (Dr.D. Brian Marson)

หลักการ 8 ขั้นตอนของ Kotter ในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงในภาครัฐ ได้แก่

1. ทำให้เป็นเรื่องจำเป็นเร่งด่วน
2. รวมพลังในองค์กรสร้างแรงบันดาลใจสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจากบุคคลสำคัญในองค์กร
3. พัฒนาวิสัยทัศน์กลยุทธ์ที่สรุปใจความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง
4. สื่อสารวิสัยทัศน์ออกไป
5. ขจัดอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง กระบวนการ หรือช่วยเหลือกลุ่มบุคคลเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับวิสัยทัศน์ใหม่
6. สร้างเป้าหมายระยะสั้นเป็นแนวทางให้เห็นวิสัยทัศน์ใหม่ชัดเจนขึ้น
7. จัดกิจกรรมเปลี่ยนแปลงระบบโครงสร้าง กระบวนการที่ไม่เข้ากับวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง รวมพลังรุ่นใหม่เข้าร่วมสร้างการพัฒนาต่อเนื่อง ทุกความสำเร็จและล้มเหลวนำกลับมาวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งและพัฒนาต่อไป
8. สร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ เพื่อเชื่อมโยงพฤติกรรมกับความสำเร็จขององค์กรเข้าด้วยกัน

8) แนวทางพัฒนาการเพิ่มผลผลิตองค์กร (Ms.Maria Rosario A. Ablan, DAP)

การเพิ่มผลผลิตขององค์กรภาครัฐ คือการใช้ทรัพยากรของรัฐที่มีอย่างจำกัดในการส่งมอบบริการภาครัฐได้มากขึ้น เช่น การออกนโยบายหรือบริการสาธารณะต่างๆ ที่มีคุณภาพมากขึ้น ด้วยการใช้งบประมาณที่เท่าเดิมหรือน้อยลง โดยทั่วไปแล้ว การเพิ่มผลผลิตสามารถทำได้โดยการกำจัดส่วนเกินหรือสิ่งที่ไม่สร้างมูลค่าเพิ่มออกไป ได้แก่ สิ่งที่ประชาชนหรือผู้รับบริการไม่สนใจ การใช้บหรือทรัพยากรที่ไม่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นโจทย์สำหรับภาครัฐที่ต้องแก้ไข ไม่ว่าจะเป็นที่ตัวผลลัพธ์การบริการ กระบวนการ ประชาชน ทรัพยากรภาครัฐ ข้อมูล และโครงสร้างองค์กร ที่มีลักษณะดังนี้

- | | | | | |
|--------------|-------------|---------|------------|--------------|
| •Bottlenecks | •Complaints | •Delays | •Difficult | •Duplication |
| •Breakdown | •Corruption | •Dirty | •Defective | •Dangerous |

- Erroneous
- Excessive
- Expensive
- Idleness
- Leakages
- Losses
- Manual
- Obsolescence
- Overtime
- Overwork
- Oversupply
- Queues
- Rework
- Repairs
- Redtape
- Repetition
- Silos
- Shortage
- Transports
- Turnover
- Unevenness
- Unnecessary
- Underutilization
- Wastages

จากความหมายของการเพิ่มผลผลิตข้างต้นจะเห็นว่า มีส่วนที่เกี่ยวข้องกันอยู่ 3 ส่วน คือ คุณภาพ ต้นทุน ความพึงพอใจของผู้รับบริการ

คุณภาพ คือ ระดับคุณภาพหรือมาตรฐานของสินค้าหรือบริการที่ถูกกำหนดขึ้น

ต้นทุน คือ เงินทุนที่ได้จัดหาปัจจัยการผลิต ได้แก่ คนงาน เทคโนโลยี อาคาร สถานที่ วัสดุดิบ และระบบการบริหารจัดการ

ความพึงพอใจหรือการส่งมอบ คือ จุดหมายปลายทางของสินค้าหรือบริการ ถูกส่งมอบให้ตรงเวลา ทำให้เกิดความพึงพอใจทั้งผลิตภัณฑ์และการบริการการเพิ่มผลผลิตในภาครัฐ หมายถึง กระบวนการลดต้นทุนการผลิต และเพิ่มคุณภาพของผลิตภัณฑ์/งานบริการ โดยการเพิ่มประสิทธิภาพและอัตราผลผลิตของทุกหน่วยงานในองค์กร การเพิ่มประสิทธิภาพ เป็นการดำเนินงานที่บังเกิดผลสูงสุด โดยมีการสูญเสียทรัพยากรที่ใช้ในกระบวนการดำเนินงานน้อยที่สุด ในอดีต เคยคิดว่าเทคโนโลยีสูงที่สุดจึงให้ประสิทธิภาพสูงที่สุด แต่ในปัจจุบันหลักการเพิ่มผลผลิตเทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบหนึ่งเท่านั้น มีองค์ประกอบที่สร้างประสิทธิภาพการทำงานอีก 2 องค์ประกอบคือ

- 1) การบริหาร
- 2) บุคลากร

การสร้างแผนพัฒนาการเพิ่มผลผลิต ควรมีลักษณะที่เป็นระบบ และเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ด้วยหลักการ PDCA (Plan-Do-Check-Act)

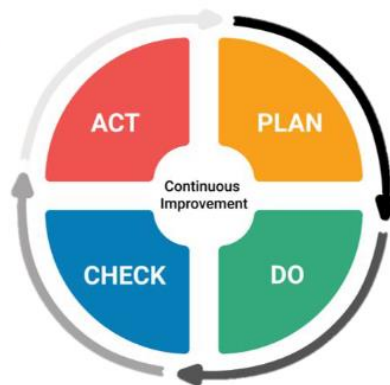
Plan-Do-Check-Act

ACT

- Good practices are standardized
- Corrective measure are performed on deficiencies
- Results are fed back and become inputs for the next cycle

CHECK

- Evaluation of implementation results
- Assessing accomplishment of goals/ targets



PLAN

- Situation analysis/ diagnosis of problem
- Setting of improvement goals/ targets
- Identification of strategies/ tactics and activities
- selection of appropriate productivity tools and techniques

DO

- Execution of the plan

9) การปฏิรูปกฎหมาย (Dr.Shin Kim)

กฎหมาย กับการเพิ่มผลผลิตภาครัฐ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ กฎหมายที่ดีต้องตอบสนองต่อความต้องการของสังคม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการปกครองของแต่ละประเทศ ซึ่งต้องคำนึงว่าสังคมส่วนใหญ่ต้องการอะไร และต้องมีการบังคับใช้กฎหมายอย่างเสมอภาค

เหตุผลและความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนากฎหมาย ก็สืบเนื่องมาจากกฎหมายที่มีอยู่ล้าสมัย ไม่ทันต่อสภาวะการณ์ของโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วรวมทั้งไม่สอดคล้องกับความต้องการของสังคมทั้งในหลักการ เนื้อหา ตลอดจนกลไกที่เหมาะสม

กฎหมายแบ่งออกได้เป็น

1. กฎระเบียบทางเศรษฐกิจ เป็นกฎระเบียบเกี่ยวกับโครงสร้างของตลาด มีไว้เพื่อกำหนดพฤติกรรมของผู้ผลิตและผู้บริโภคในตลาด
2. กฎระเบียบทางสังคม เป็นกฎระเบียบเกี่ยวกับสุขภาพ และความปลอดภัย การป้องกันคุ้มครองรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อม การคุ้มครองผู้บริโภค เป็นต้น มีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ปัญหาตลาดล้มเหลว
3. กฎระเบียบทางบริหารภาครัฐ หรือ “ระเบียบราชการ” มีความยุ่งยากและก่อให้เกิดความล่าช้า

การพัฒนากระบวนการกฎหมาย

ขั้นที่ 1 Deregulation : การผ่อนปรนกฎระเบียบ รัฐลดบทบาทจากการเป็นผู้ควบคุมในการอนุญาต อนุมัติเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับเรื่องการค้าและธุรกิจของเอกชน โดยให้รัฐคอยกำกับดูแลเท่านั้น เนื่องจากการที่จะต้องได้รับอนุมัติอนุญาตจากรัฐก่อนทำให้เกิดความล่าช้าขัดต่อการประกอบธุรกิจของเอกชนและยังส่งผลให้เกิดการทุจริต เรียกร้องผลประโยชน์ต่าง ๆ เพื่อให้ได้รับอนุมัติอนุญาตแต่การ DEREGULATION ก็ต้องคำนึงให้ตัวจะมีความเหมาะสมกับเรื่องนั้น ๆ หรือไม่เพราะกิจการบางอย่างต้องดำเนินการควบคุมมิใช่เพื่อกำกับดูแลเท่านั้น

ขั้นที่ 2 Better Regulation : พัฒนาของกฎหมายให้มีคุณภาพที่ดีขึ้น ซึ่งหลักการพื้นฐานของกฎระเบียบที่ดี (Principal of Better Regulation) จะต้องประกอบด้วย (1) ความจำเป็น (Necessity) ในการออกหรือจัดทำ เช่น จะช่วยลดปัญหา กฎระเบียบที่ยุ่ยากและทำให้ล่าช้า (Red tape) ในเรื่องนั้นหรือไม่ เป็นต้น (2) ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) ข้อบังคับต้องเป็นที่ยอมรับและมีระบบการบังคับใช้ที่มีประสิทธิภาพ (3) ความพอใจในสัดส่วนที่เหมาะสม (Proportionality) ระหว่างผลประโยชน์และผลเสียที่จะได้รับจากข้อบังคับ หรือมีทางเลือกอื่น ๆ ที่ดีกว่าเพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าหมายเดียวกัน (4) ความโปร่งใส (Transparency) ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำข้อบังคับ (5) ภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ (Accountability) ต้องมีความชัดเจนเกี่ยวกับกระบวนการบังคับใช้และผู้รับผิดชอบ และ (6) ความสอดคล้องและต่อเนื่อง (Consistency) ต้องไม่เป็นอุปสรรคต่อข้อบังคับอื่นๆ ที่มีการบังคับใช้อยู่แล้ว

ขั้นที่ 3 Regulatory Management : การประเมินกฎหมายที่มีผลใช้บังคับในภาพรวมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการประเมินจะอาศัยข้อมูลพื้นฐานจากการปฏิบัติงานอันเกิดจากการบังคับใช้กฎหมายและผลกระทบที่เกิดขึ้นจากกฎหมายโดยส่วนใหญ่จะริเริ่มมาจากเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติงาน มีการเสนอรายงานข้อขัดข้องหรือสภาพปัญหาไปยังเจ้าหน้าที่ผู้ออกแบบมาตรการหรือกฎระเบียบต่าง ๆ ตัวอย่างกลไกที่มีการใช้กันอย่างแพร่หลาย คือ กฎการยกเลิกกฎหมายเพื่อชดเชยการออกกฎหมายใหม่ (Regulatory offset rules) เช่น วิธีการ one-in one-out : เป็นกฎที่กำหนดว่าเมื่อมีกรณีที่จะต้องออกกฎหมายใหม่ก็ต้องยกเลิกกฎหมายที่มีอยู่แล้วด้วยจำนวนที่เท่ากัน โดยเมื่อได้มีการประเมินผลการใช้บังคับกฎหมายแล้วและเห็นว่ามีความจำเป็นต้องมีกฎหมายใดขึ้นมาใหม่ หน่วยงานที่รับผิดชอบจะต้องเสนอยกเลิกกฎหมายที่มีอยู่ในจำนวนที่เท่ากับกฎหมายที่เสนอใหม่ด้วย

ระบบ RIA (Regulatory Impact Assessment: RIA) เป็นเครื่องมือการประเมินผลกระทบทางกฎหมายที่ได้รับความนิยมอย่างมาก โดยเฉพาะในประเทศที่พัฒนาแล้ว เพราะเป็นกลไกและเครื่องมือที่ช่วยรัฐบาลให้สามารถวิเคราะห์ปัญหาและประเด็นที่ต้องปฏิรูปได้ชัดเจนและโปร่งใส รวมทั้งวิเคราะห์ความคุ้มค่าของกฎหมาย กฎ ระเบียบ และมาตรการที่รัฐบาลจะประกาศใช้ทำให้สังคมยอมรับลดความขัดแย้ง ยิ่งไปกว่านั้นยังจะทำให้ขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศดีขึ้น

ส่วนที่ 2 ประโยชน์ที่ได้รับและการขยายผลจากการเข้าร่วมโครงการ

■ ประโยชน์ต่อตนเอง

จากการเข้าร่วมโครงการในครั้งนี้ ทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวกับการเพิ่มผลิตของภาครัฐในหลายมิติ ไม่ว่าจะเป็น มุมมองความเปลี่ยนแปลงกระแสโลกที่มีต่อการบริหารจัดการภาครัฐที่เปลี่ยนไป วิวัฒนาการบทบาทของภาครัฐ การพัฒนากระบวนการ เสริมสร้างแรงจูงใจ และทักษะของบุคลากรภาครัฐ หลักเกณฑ์การบริหารผลการปฏิบัติงานภาครัฐ ตลอดจนการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อให้บริการตามความต้องการของประชาชนในรูปแบบวิถีชีวิตใหม่ โดยสามารถนำมาปรับใช้ในการทำงานด้านยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

- ประโยชน์ต่อหน่วยงานต้นสังกัด
บริบทการบริหารงานภาครัฐที่เปลี่ยนไปตามกระแสโลก ส่งผลให้สำนักงาน ก.พ. ต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการบุคลากรภาครัฐด้วยเช่นกัน การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมครั้งนี้มาขยายผลในการทำงานจึงมีประโยชน์ต่อสำนักงาน ก.พ. ในการปรับวิธีการทำงานมุ่งสู่การทำงานที่มีความยืดหยุ่นในยุคดิจิทัลมากยิ่งขึ้น โดยในฐานะที่เป็นองค์กรผู้ออกกฎระเบียบ สามารถใช้หลักการ Deregulation, Better Regulation และ Regulatory Management มาพิจารณาปรับใช้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารงานราชการได้คล่องตัวมากยิ่งขึ้น
- ประโยชน์ต่อสายงานหรือวงการวิชาชีพในหัวข้อนั้นๆ
เป็นประโยชน์ต่อสายงานการบริหารงานทรัพยากรบุคคล และการวางแผนยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ในมุมมองของโจทย์การบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐอย่างไรให้ได้ผลผลิตที่มากขึ้น ทรัพยากรบุคคลมีคุณภาพมากขึ้น และภาครัฐสามารถดึงดูดกำลังคนที่มีศักยภาพเข้ามาบริหารงานราชการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ลดความซ้ำซ้อน มีกฎระเบียบที่ดี ซึ่งนำไปสู่เป้าหมายใหญ่คือการสร้างสถานะที่เอื้อต่อการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยได้ในอนาคต

- กิจกรรมการขยายผลที่ได้ดำเนินการภายในระยะเวลา 60 วันนับจากวันสุดท้ายของโครงการ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันภายในทีมงาน และจัดกิจกรรมภายใต้หลักการบริหารจัดการบุคลากร Excellent Workforce : กิจกรรม Mini-Workshop การรับฟังความคิดเห็นเพื่อนำมาพัฒนายุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล และสร้างทีมที่ทักษะและองค์ความรู้ที่กว้างขึ้นจากการหมุนเวียนงาน เพื่อสร้างความเติบโตในงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น



- กิจกรรมการขยายผลที่จะดำเนินการภายใน 6 เดือนหลังเข้าร่วมโครงการ ศึกษาแนวทางการดำเนินงานตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการปฏิบัติงานนอกที่ตั้งของส่วนราชการ พ.ศ. เพื่อจัดระบบงานภาครัฐให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัวและเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ โดยเตรียมการจัดให้มี Co-working Space ภายในสำนักงาน ตอบรับนโยบาย “การปฏิบัติงานนอกที่ตั้งของส่วนราชการ” (Work from Anywhere) ตลอดจนวางแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในระดับตำแหน่งต่างๆ เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการเลื่อนตำแหน่ง ให้ข้าราชการมีคุณสมบัติ ทักษะ และความรู้ที่เหมาะสมกับตำแหน่งและหน้าที่รับผิดชอบมากยิ่งขึ้น รวมไปถึงการพัฒนาจุดแข็ง (Strength Finder) และการสร้างภาวะผู้นำ (Leadership) ให้กับตำแหน่งในระดับบริหารและตำแหน่งทางวิชาการต่อไป