

รายงานการเข้าร่วมโครงการเอพีไอ
22-CP-44-GE-TRC-A
Development of Public-Sector Productivity Specialists
ระหว่างวันที่ 16-20 พฤษภาคม 2565
ผ่านระบบการประชุมออนไลน์

จัดทำโดย ศาสตราจารย์เรืออากาศเอกหญิงแพทย์หญิงวณิชชา ชื่นกองแก้ว
รองอธิการบดีสถาบันพระบรมราชชนก

ส่วนที่ 1 เนื้อหา/องค์ความรู้จากการเข้าร่วมโครงการ

1.1 ที่มาและวัตถุประสงค์ของโครงการ

เนื่องจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ที่ส่งผลกระทบต่อโลกในทุกภาคส่วนอย่างไม่เคยมีปรากฏมาก่อน หลาย ๆ ประเทศมีการประกาศใช้มาตรการปิดประเทศ การติดตามผู้สัมผัสเชื้อ และมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการช่วยชีวิตผู้คน ในขณะเดียวกันก็ต้องบริหารจัดการให้บริการที่จำเป็นสามารถดำเนินต่อไปได้ อาทิ การรักษาพยาบาล การศึกษา หรือสาธารณสุขโลก แม้ว่าโรคโควิด-19 จะแพร่ระบาดมากกว่าสองปีแล้ว แต่ในปัจจุบันก็ยังมีข้อจำกัดด้านการเดินทาง ทำให้การให้บริการสาธารณะพื้นฐานเป็นไปอย่างยากลำบาก และส่งผลให้รูปแบบการทำงานของบุคลากรในองค์กรภาครัฐเปลี่ยนแปลงไปด้วย เช่น การทำงานทางไกล หรือการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการแก้ปัญหาเพื่อให้บริการประชาชน แต่ขณะเดียวกันก็เป็นการเพิ่มผลผลิตและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

องค์การเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชีย (APO) เล็งเห็นความสำคัญของการปฏิบัติงานของภาครัฐเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนในยุควิถีชีวิตใหม่ (New Normal) ด้วยเหตุนี้ องค์การเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชียจึงได้ศึกษาวิถีชีวิตในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน การสร้างแรงขับเคลื่อนในการทำงาน และการพัฒนาทักษะของบุคลากรในองค์กร รวมถึงความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐในภูมิภาคให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งปัจจัยที่ได้กล่าวไปในข้างต้นนั้นเป็นพื้นฐานของกรอบแนวคิดการเพิ่มผลผลิตในภาครัฐขององค์การเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชีย (APO Public-sector Productivity Framework) ด้วยเหตุนี้ องค์การเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชียจึงได้จัดโครงการ Development of Public-Sector Productivity Specialists ขึ้นมา ซึ่งเป็นการอบรมในรูปแบบออนไลน์ จัดขึ้นเป็นระยะเวลา 5 วัน ระหว่างวันที่ 16 – 20 พฤษภาคม 2565 มีผู้เข้าร่วมอบรมเป็นผู้กำหนดนโยบายและบุคลากรภาครัฐจากประเทศสมาชิกที่รับผิดชอบด้านการบริหารจัดการภาครัฐ การฝึกอบรมและการให้ความรู้ภายในหน่วยงานของรัฐ และการพัฒนามาตรฐานและคุณภาพของระบบบริการของรัฐบาล โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

- 1) เพื่อนำเสนอประเด็นและความท้าทายที่ภาครัฐต้องเผชิญ รวมถึงความเร่งด่วนในการปรับปรุงการปฏิบัติงานและการให้บริการประชาชน
- 2) เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการอบรมได้ฝึกฝนการเพิ่มขีดความสามารถในการผลิตและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของภาครัฐด้วยกรอบแนวคิด หลักการ เครื่องมือ และวิธีการต่าง ๆ
- 3) เพื่อผลิตให้ผู้เข้าร่วมการอบรมเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการผลิตของภาครัฐที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่กำหนดไว้ตามหลักสูตรขององค์การเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชีย

ผู้เข้าร่วมโครงการนี้จะได้เรียนรู้กรอบแนวคิด ทักษะ กลวิธี เครื่องมือ และเทคนิคที่จำเป็นต่อการเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการเพิ่มผลผลิตสำหรับองค์กรภาครัฐ โดยองค์การเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชียคาดหวังว่าเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ Development of Public-Sector Productivity Specialists จะเกิดผลลัพธ์ ดังนี้

1) ผู้เข้าร่วมโครงการโครงการทราบบทบาทที่สำคัญในเชิงกลยุทธ์ของผู้นำที่มีประสิทธิภาพสำหรับองค์กรภาครัฐ รวมถึงความรู้ ทักษะ จริยธรรมที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรภาครัฐได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

2) ผู้เข้าร่วมโครงการสามารถนำความรู้จากการอบรมไปปรับปรุงองค์กรเพื่อบรรลุเป้าประสงค์หรือสร้างนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้

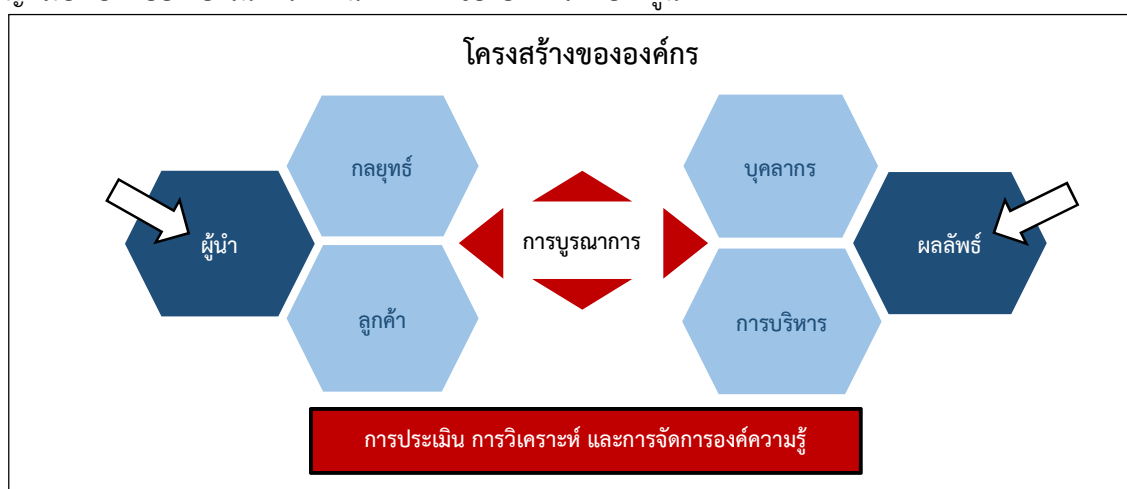
3) ผู้เข้าร่วมโครงการสามารถประเมินขีดความสามารถของผู้นำได้ด้วยตนเองและในระดับองค์กร และสามารถวางแผนการพัฒนาผู้นำสำหรับตนเองและองค์กรได้ โดยอาศัยงานวิจัยและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการเป็นผู้นำในองค์กรภาครัฐ

1.2 สรุปสาระสำคัญจากการบรรยาย

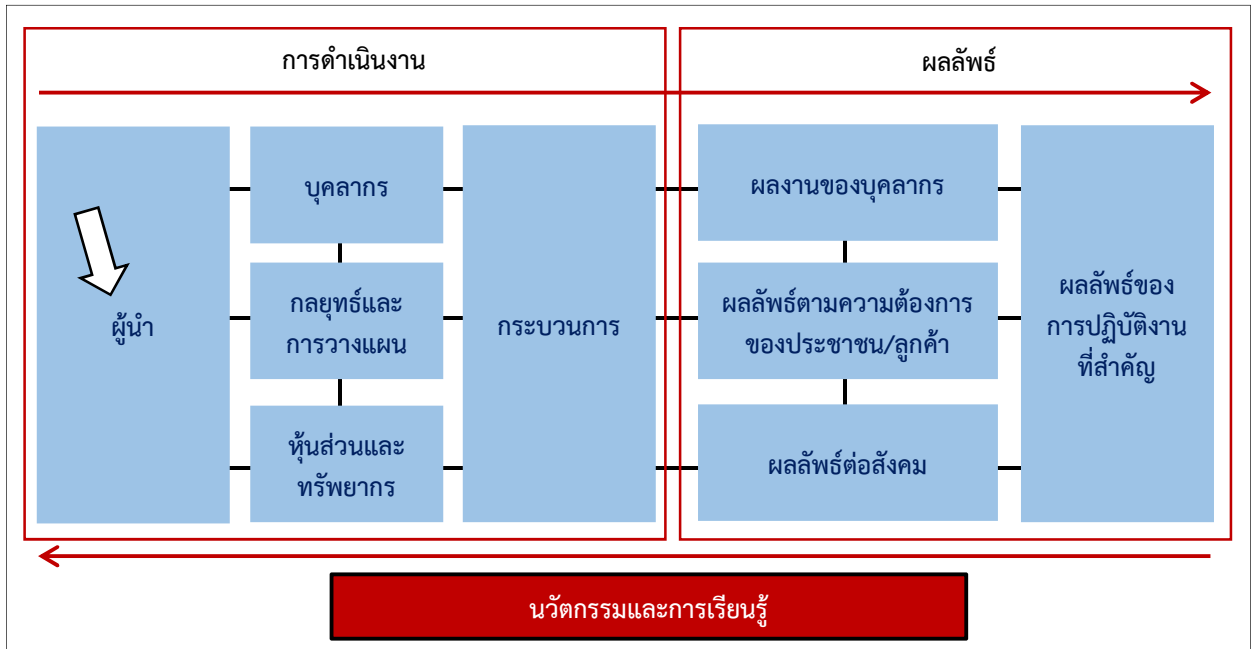
หน่วยงานภาครัฐและเอกชนเป็นองค์ประกอบสำคัญของทุก ๆ ประเทศ แม้ว่ารัฐและเอกชนจะมีการดำเนินงานที่แตกต่างกัน แต่การจะพัฒนาประเทศให้ก้าวหน้าในทุกมิติได้นั้นจะต้องอาศัยทั้งสองภาคส่วนร่วมกัน โดยสามารถจำแนกความแตกต่างของภาครัฐและเอกชนเป็นประเด็นสำคัญได้ดังนี้

| ภาครัฐ | ภาคเอกชน |
|---------------------------------------|---|
| (1) มุ่งเน้นสาธารณประโยชน์ | (1) มุ่งเน้นผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก |
| (2) เป็นระบบตลาดผูกขาด | (2) เป็นระบบตลาดแข่งขัน |
| (3) สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ๆ | (3) แข่งขันกับหน่วยงานอื่น ๆ |
| (4) บริหารด้วยหลักธรรมาภิบาล | (4) บริหารด้วยหลักการขององค์กร |
| (5) ไม่แสวงหากำไร | (5) แสวงหากำไร |
| (6) มุ่งเน้นกระบวนการที่เป็นธรรม | (6) มุ่งเน้นประสิทธิภาพ |
| (7) มีการตรวจสอบสื่ออย่างละเอียด | (7) มีการตรวจสอบสื่อเพียงเล็กน้อย |
| (8) มีความเกี่ยวข้องกับการเมือง | (8) ไม่มีความเกี่ยวข้องกับการเมือง |
| (9) รับผิดชอบต่อสาธารณะหลายประการ | (9) รับผิดชอบต่อสาธารณะน้อยกว่าภาครัฐ |

การบริหารองค์กรเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ที่วางไว้หรือเพื่อเพิ่มผลผลิตในทุกมิติจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นบุคลากรภายในองค์กร การวางแผน ยุทธศาสตร์ หรือการบริหารจัดการ แต่องค์ประกอบสำคัญที่มีบทบาทอย่างยิ่งในการกำหนดทิศทางขององค์กรก็คือ “ผู้นำ”

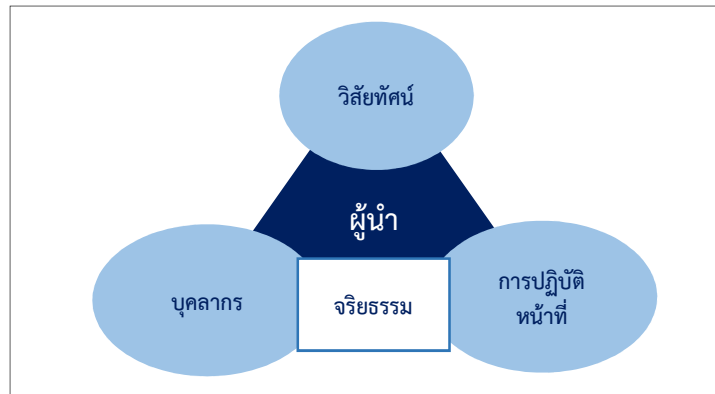


ภาพที่ 1 แนวคิด เรื่อง ผู้นำเป็นองค์ประกอบสำคัญของธุรกิจที่ดี



ภาพที่ 2 CAF Model

ตามที่ได้กล่าวไปในข้างต้นว่า ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนและเพิ่มผลผลิตขององค์กร ด้วยเหตุนี้แต่ละองค์กรจึงต้องการผู้นำที่ดีและมีคุณภาพเพื่อนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งผู้นำที่ดีตามกรอบแนวคิดของ Baldrige จะต้องมีความวิสัยทัศน์ บุคลากร การปฏิบัติหน้าที่ และจริยธรรม อธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

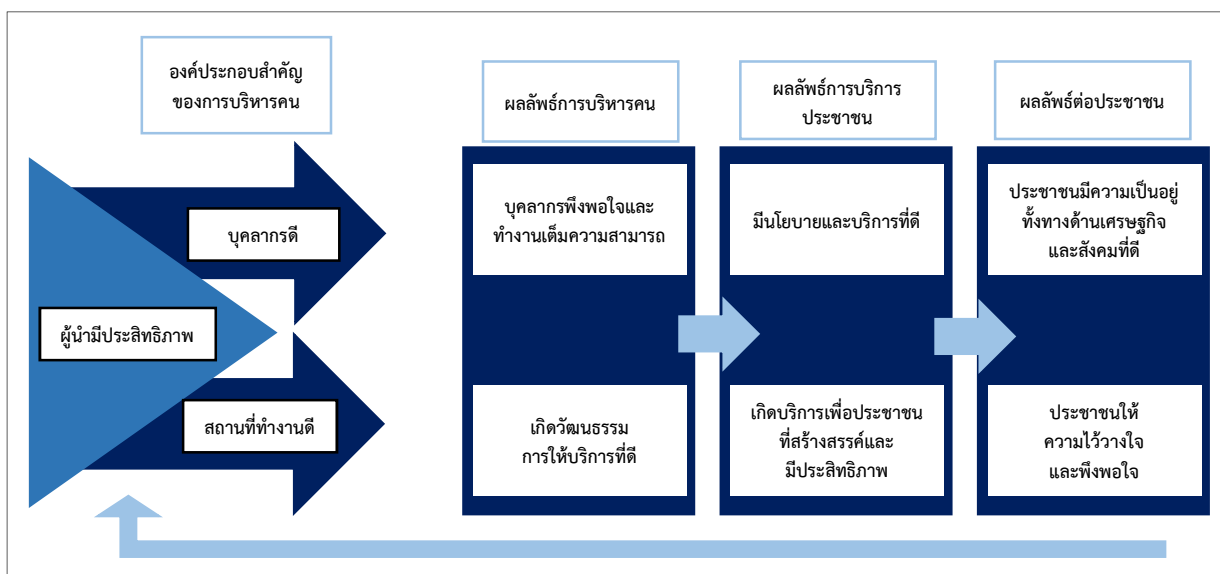


ภาพที่ 3 บทบาทเชิงกลยุทธ์ของผู้นำองค์กรภาครัฐ

- 1) วิสัยทัศน์: นำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)
 - บริหารองค์กรให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์และค่านิยมที่กำหนด
 - เสนอแนะแนวทาง วางกลยุทธ์ ระบบ และวิธีการ โดยมีเป้าหมายให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง
 - สร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนและสนับสนุนให้เกิดการทำงานร่วมกัน
 - สร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากรภายในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มความสามารถ
 - มีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้และแสวงหาความรู้จะแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ของบุคลากร

- 2) บุคลากร: ให้ความสำคัญกับบุคลากร (Valuing People)
 - สร้างและสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการจ้างงาน การพัฒนา และความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากรภายในองค์กร
 - สร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่ปลอดภัย น่าเชื่อถือ และเกื้อหนุนให้เกิดความร่วมมือ
 - สร้างความร่วมมือกับบุคคลหรือหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร
 - อาศัยความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรและพันธมิตรให้เกิดประโยชน์
- 3) การปฏิบัติหน้าที่: สร้างคุณค่าและผลลัพธ์ (Delivering Value and Results)
 - นำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ
 - กำหนดและขับเคลื่อนองค์กรเพื่อให้เกิดส่วนแบ่งหรือรายได้ที่มากกว่าเป้าที่กำหนดไว้สำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 4) จริยธรรม: มีจริยธรรมและความโปร่งใส (Ethics and Transparency)
 - เป็นผู้ที่มีจรรยาบรรณในการนำองค์กร
 - สร้างองค์กรสุจริต
 - นำองค์กรด้วยความโปร่งใส โดยให้มีการสื่อสารข้อมูลที่ถูกต้องอย่างเปิดเผย

ทั้งนี้ กรอบแนวคิดการเป็นผู้นำที่ดีของ Baldrige ได้มีการนำไปปรับใช้เป็นแนวทางในการกำหนดคุณสมบัติของผู้นำรัฐบาลในหลายประเทศ เช่น แคนาดา และสหราชอาณาจักร ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการมีผู้นำที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่ช่วยขับเคลื่อนการดำเนินงานของรัฐบาลเพื่อประชาชนในประเทศ



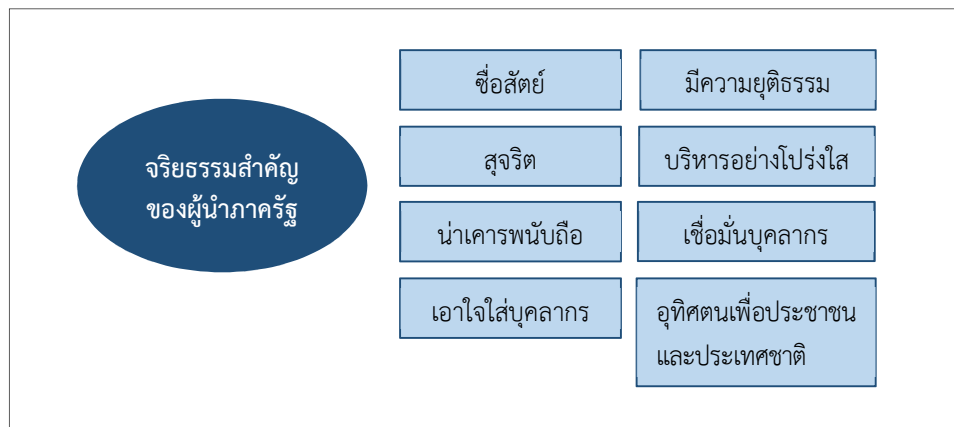
ภาพที่ 4 ผู้นำและการบริหารที่ดีส่งผลต่อการดำเนินงานเพื่อประชาชนของรัฐบาล

เช่นเดียวกัน Van Wart ก็ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะความเป็นผู้นำและการบริหารจัดการองค์กรก็ถือเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่จะทำให้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร และได้กำหนดนิยามของการเป็นผู้นำในองค์กรภาครัฐไว้ดังนี้

- 1) เป็นผู้นำองค์กรไปสู่ผลลัพธ์ตามกระบวนการที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงให้เป็นไปตามกระบวนการของกฎหมาย
- 2) เป็นผู้พัฒนาและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา
- 3) เป็นผู้จัดการองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม

นอกจากนี้ ศาสตราจารย์ D. B. Marson ยังได้ดำเนินการวิจัยเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ โดยได้สอบถามผู้เข้าร่วมการวิจัยในประเด็นคุณลักษณะและบทบาทของผู้นำในองค์กรภาครัฐ ซึ่งจากคำตอบของผู้เข้าร่วมการวิจัยสามารถสรุปเป็นบทบาทของผู้นำที่สำคัญได้ดังนี้

- 1) มีวิสัยทัศน์มองเห็นว่าจะนำองค์กรไปในทิศทางใด
- 2) สรรหาบุคลากรและทรัพยากรที่เหมาะสมกับงานเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร
- 3) ให้คำแนะนำและแนวทางต่อบุคลากรในองค์กรตลอดการดำเนินงาน
- 4) กระตุ้นให้บุคลากรทำงานร่วมกัน และมีความสุขในการปฏิบัติงาน
- 5) สนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานตามความสามารถและศักยภาพ
- 6) สร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรในองค์กรสามารถก้าวผ่านความท้าทายและความยากลำบากเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้
- 7) สร้างความสมดุลในชีวิตของบุคลากรในองค์กร
- 8) สร้างความเปลี่ยนแปลงเชิงบวกภายในองค์กร
- 9) ชมเชยและสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรภายในองค์กรเมื่อปฏิบัติงานจนสัมฤทธิ์ผล



ภาพที่ 5 จริยธรรมที่สำคัญของผู้นำภาครัฐ

ดังนั้น จะเห็นว่าการมีผู้นำที่ดีจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กร และมีส่วนช่วยในการเพิ่มผลิตขององค์กร ด้วยเหตุนี้ ทุกองค์กรในภูมิภาค โดยเฉพาะองค์กรภาครัฐ จึงควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาความเป็นผู้นำเป็นอันดับแรก เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการให้บริการประชาชนในประเทศ



ภาพที่ 6 การพัฒนาความเป็นผู้นำเป็นงานด้านทรัพยากรบุคคลที่สำคัญที่สุดสำหรับองค์กรในภูมิภาคเอเชีย

กรณีศึกษาการฟื้นตัวทางเศรษฐกิจของประเทศญี่ปุ่นหลังสงครามโลกครั้งที่ 2

ในปี ค.ศ. 1950 วิศวกรชาวอเมริกันเข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการฟื้นฟูเศรษฐกิจของประเทศญี่ปุ่นที่ตกต่ำลงจากสงครามโลกครั้งที่ 2 หนึ่งในผู้ที่มีบทบาทสำคัญในสมัยนั้น คือ Dr. Edwards Deming ผู้เชี่ยวชาญด้านอุตสาหกรรม ที่ได้สอนผู้ผลิตชาวญี่ปุ่นเกี่ยวกับการผลิตผลิตภัณฑ์คุณภาพสูงโดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า การนำความรู้นี้ไปต่อยอดที่ฟื้นฟูเศรษฐกิจ ส่งผลให้ญี่ปุ่นเป็นประเทศที่มีบทบาทสำคัญในการพลิกโฉมเศรษฐกิจโลก และเศรษฐกิจของญี่ปุ่นยังสามารถก้าวนำสหรัฐอเมริกาได้อีกด้วย

นอกจากนี้ บรรดาบริษัทชั้นนำในญี่ปุ่น อาทิ Toyota Motor Corporation และ Sony Corporation ก็ได้นำแนวคิดของ Dr. Deming มาประยุกต์ใช้ภายในองค์กรและก้าวสู่การเป็นผู้ผลิตชั้นนำในอุตสาหกรรมนั้น ๆ ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ญี่ปุ่นเป็นหนึ่งในประเทศมหาอำนาจทางเศรษฐกิจที่สำคัญของโลก การเติบโตทางเศรษฐกิจของญี่ปุ่นนี้เองที่เป็นจุดเริ่มต้นของการเติบโตทางเศรษฐกิจในภูมิภาคเอเชียและทำให้เอเชียกลายเป็นยักษ์ใหญ่ในอุตสาหกรรมการผลิตของโลก

สาเหตุหนึ่งที่ทำให้ญี่ปุ่นสามารถฟื้นฟูเศรษฐกิจให้สามารถก้าวนำสหรัฐอเมริกาได้แม้ว่าจะใช้แนวคิดของ Dr. Deming ที่เป็นชาวอเมริกันก็ตาม เป็นเพราะว่าบรรดาผู้นำของบริษัทในสหรัฐอเมริกาต่างเพิกเฉยต่อแนวคิดของ Dr. Deming จึงทำให้บริษัทในเอเชียที่นำแนวคิดนี้ไปปรับใช้ในองค์กรสามารถดึงฐานลูกค้ามาจากอเมริกาและทำกำไรได้สูงกว่า ดังนั้น กรณีศึกษาการฟื้นเศรษฐกิจของประเทศญี่ปุ่นจึงแสดงให้เห็นว่าแนวคิดของผู้นำส่งผลมหาศาลต่อทิศทางและการพัฒนาขององค์กร

ส่วนที่ 2 ประโยชน์ที่ได้รับและการขยายผลจากการเข้าร่วมโครงการ

การเข้าร่วมโครงการ Development of Public-Sector Productivity Specialists เป็นโอกาสอันดีที่ผู้เข้าร่วมโครงการได้เรียนรู้บทบาท ความรู้ ทักษะ และจริยธรรมที่สำคัญของการเป็นผู้นำองค์กรภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถนำความรู้จากการเข้าร่วมโครงการในครั้งนี้ไปปรับใช้ในการวางแผนพัฒนาความเป็นผู้นำสำหรับองค์กร เพื่อผลิตผู้นำที่มีคุณภาพและวิสัยทัศน์ที่เหมาะสมกับองค์กร และเพื่อให้เกิดการเพิ่มผลผลิตในทุกมิติทั้งในด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร การบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้ และการสร้างประโยชน์ต่อสาธารณะชนและประเทศชาติ