

รายงานการเข้าร่วมโครงการเอพีโอ

22-CP-19-GE-TRC-A: Development of Public-sector Productivity Specialists

ระหว่างวันที่ 5 - 9 ธันวาคม พ.ศ. 2565

ผ่านระบบการประชุมออนไลน์ (Host: Development Academy of the Philippines and APO Secretariat)

จัดทำโดย

นายวิชา โพธิ์ใส

พยาบาลวิชาชีพชำนาญการ

กองการพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงสาธารณสุข

วันที่ 22 ธันวาคม พ.ศ. 2565

ส่วนที่ 1 เนื้อหา/องค์ความรู้จากการเข้าร่วมโครงการ

1.1 ที่มาหรือวัตถุประสงค์ของโครงการโดยย่อ

โครงการอบรมครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับแนวคิดและความสำคัญของการเพิ่มผลิตภาพของภาครัฐ แนวทางและเครื่องมือในการเพิ่มผลิตภาพในภาครัฐ แนวทางการวัดและการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการของภาครัฐ และแนวทางการปรับปรุงกระบวนการเพื่อสร้างคุณค่าในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและทำให้กระบวนการมีความคล่องตัวสามารถปรับเปลี่ยนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลกยุคปัจจุบัน อันจะส่งผลให้เกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของภาครัฐ มุ่งขจัดความสูญเปล่าของการดำเนินงานในทุกกระบวนการ เพิ่มคุณค่าในกระบวนการและความยืดหยุ่นของหน่วยงานให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการ และตอบโจทย์ความจำเป็นของพลเมืองในภาพรวมของประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา ซึ่งกิจกรรมภายในการจัดอบรมครั้งนี้ ประกอบไปด้วย การนำเสนอองค์ความรู้ ข้อมูลจากการศึกษาวิจัย กรณีตัวอย่าง การอภิปราย และการถาม-ตอบระหว่างวิทยากรผู้เชี่ยวชาญและผู้เข้าร่วมโครงการ ซึ่งเป็นการประชุมออนไลน์ผ่านโปรแกรม Zoom Meeting

การอบรมครั้งนี้ จัดขึ้นระหว่างวันที่ 5 - 9 ธันวาคม พ.ศ. 2565 เวลา 12.00 - 16.00 น. (เวลาประเทศไทย) มีผู้เข้าร่วมทั้งสิ้น 45 คน จาก 11 ประเทศ ประกอบด้วย Bangladesh, Cambodia, Indonesia, Islamic Republic of Iran, Pakistan, Philippines, Republic of China, Sri Lanka, Türkiye และ Thailand ซึ่งผู้เข้าร่วมอบรมมีภูมิหลัง ประสบการณ์การทำงานและความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย เช่น ภาคการศึกษา ภาคอุตสาหกรรม ภาคเศรษฐกิจ การเงินการคลัง บุคลากรด้านสุขภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ และการบริการทางสังคม

List of Resource Persons / Experts

1. Dr. D. Brian Marson
President, Public Service Excellence Institute, Canada.
2. Arnel D. Abanto
Vice President, Productivity and Development Center, Development Academy of the Philippines, Philippines.
3. Dr. Shin Kim
Professional Research Fellow, Regulatory Policy Center, Korea Institute of Public Administration, Republic of Korea.
4. Magdalena L. Mendoza
Senior Vice-president for Programs, Development Academy of the Philippines, Philippines.
5. EnP Ronaldo P. Dando
Director, Integrated Sustainability and Resilience Center Camarines Norte State College, Philippines.
6. Kenjave Mark T. Parlero
HRMO III/ Designated Head HR Academy Local Government Unit of General Santos City, Philippines.

1.2 เนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากกิจกรรมต่าง ๆ

การเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ของภาครัฐ เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาประเทศ การใช้เครื่องมือเพื่อเพิ่มผลผลิตจะทำให้กระบวนการมีประสิทธิภาพ ลดความซ้ำซ้อนของขั้นตอนการทำงาน ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ ซึ่งการวิเคราะห์กระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อค้นหาความสูญเสีย (wastes) เป็นพื้นฐานที่สำคัญไปสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและทำให้กระบวนการมีความคล่องตัวสามารถปรับเปลี่ยนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลกยุคปัจจุบัน

กลยุทธ์การบริหารองค์การในหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งมีกลยุทธ์ที่สามารถนำไปปรับใช้ในองค์การให้มีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองความต้องการของทุกภาคส่วนได้อย่างครอบคลุม พร้อมทั้งมีระบบการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อการคงอยู่ของสภาพองค์การและความไวต่อความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงอย่างทันทั่วทั้งตามสภาพของกระแสสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ (Six Trends Transforming Government: Providing Cutting-edge Knowledge to Government Leaders) ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ (changing the rules) ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงกฎหมาย กฎระเบียบ และโครงสร้างองค์การให้มีความยืดหยุ่น อันนำไปสู่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในเรื่องเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานหลักของระบบราชการ กระบวนการจัดหางบประมาณ และการบริหารเงิน โดยการบริหารงานที่มีความยืดหยุ่น เกิดจากความมีอิสระในการจัดการทรัพยากรและการดำเนินการ ความมีประสิทธิภาพโดยการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานประกอบด้วยให้รางวัลตอบแทนตามผลงาน (performance based pay) การสร้างค่านิยมของการทำงานเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ การปรับกระบวนการคัดเลือก จ้างงาน เลื่อนตำแหน่ง การกำหนดประเภท และค่าตอบแทน รวมทั้งเกษียณอายุ นอกจากนี้ ด้านบริหารการเงิน เช่น การมีระบบตรวจสอบทางการเงินที่ทันสมัยคล้ายกับภาคเอกชน การตอบแทนผลการปฏิบัติงานและการใช้ระบบสารสนเทศและฐานข้อมูล ในการบริหารการคลัง ในส่วนของด้านโครงสร้างองค์การ ได้แก่ บทบาทของผู้นำ ศักยภาพบุคลากรและระบบงานงบประมาณ กฎหมายและข้อกำหนดต่างๆ ล้วนเกี่ยวข้องกับในการปรับโครงสร้างองค์การให้เหมาะสมต่อสถานการณ์ต่าง ๆ

2. การใช้การบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน (using performance management) โดยการนำ balanced scorecard มาประยุกต์ใช้ การขับเคลื่อนการปฏิบัติงาน และการกำหนดมาตรการในการวัดผลการปฏิบัติราชการทำได้โดยการประเมินผลจากข้อคิดเห็นของลูกค้า (voice of the customer) ข้อคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติงาน (voice of the employee) และข้อคิดเห็นจากภาคธุรกิจเอกชน (voice of the business) ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างมากในการมุ่งเน้นและกำหนดเป้าประสงค์ยุทธศาสตร์และสามารถแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งมีข้อสังเกตว่าผู้บริหารของหน่วยงานราชการสามารถพัฒนาระบบการปฏิบัติราชการได้นั้น สิ่งสำคัญไม่ได้ขึ้นอยู่กับความสามารถในการเป็นผู้นำ แต่ขึ้นอยู่กับการปรับภาวะการเป็นผู้นำ

3. การสร้างสภาพแข่งขันการเปิดให้มีระบบทางเลือกและการสร้างแรงจูงใจ (providing competition, choice and incentives) โดยเน้น market-based government ซึ่งเป็นเรื่องของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ โดยการอาศัยวิธีการแข่งขันเป็นเครื่องมือเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานและวิธีการสร้างแรงจูงใจ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและพัฒนาคุณภาพผลงานมากกว่าการใช้วิธีการสั่งการ การควบคุม การออกกฎระเบียบและข้อบังคับสามารถจำแนกออกเป็น 2 มิติ คือ มิติภายในองค์การ ครอบคลุมเรื่องเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจ เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการทำงาน เช่น การให้ความยืดหยุ่นคล่องตัวทางการบริหารและการให้รางวัลตอบแทนตามผลงาน และมีมิติกว้างนอกองค์การ ครอบคลุมเรื่องเกี่ยวกับการเปิดให้มีทางเลือก โดยเฉพาะการโอนถ่ายภารกิจให้กลไกตลาดหรือให้ภาคธุรกิจเอกชนเข้ามารับช่วงดำเนินการแทน เน้นในเรื่องของการแข่งขันความมีประสิทธิภาพและลดต้นทุนค่าใช้จ่ายประโยชน์ที่ได้รับของ market-based government คือการได้ผลผลิตที่ดีกว่า โดยใช้ต้นทุนที่ต่ำกว่า

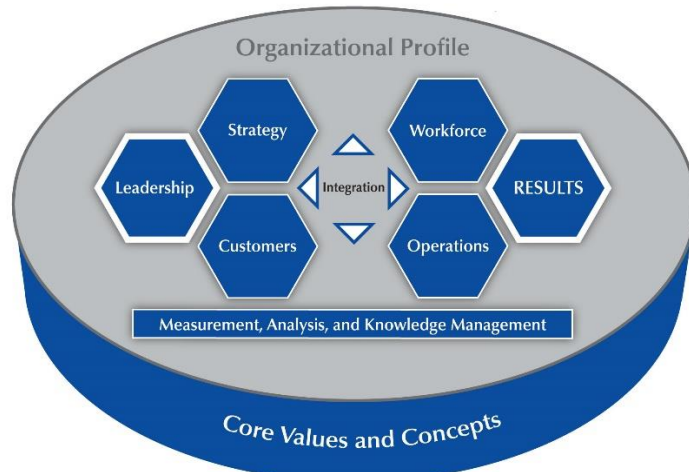
4. การปฏิบัติงานที่เน้นการบูรณาการกระบวนการทำงานทั้งหมดในแต่ละวัน (performing on demand) แนวคิดนี้ เป็นการนำเทคโนโลยีหรือคอมพิวเตอร์มาใช้เพื่อให้การปฏิบัติงาน สามารถตอบสนองความต้องการได้มาขึ้นและรวมถึงการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนไปสู่การตอบสนองต่อความต้องการ เช่น on demand government มีลักษณะพิเศษ 4 อย่าง คือ ความสามารถในการตอบสนองลูกค้า การมุ่งเน้น และให้ความสำคัญกับผลงาน ความหลากหลายและความยืดหยุ่น เช่น รัฐบาลอิตาลีได้พัฒนา COSIP เป็นหน่วยงานตัวอย่างในภาครัฐภายใต้สังกัดของ Ministry of Economy and Finance ซึ่งเปลี่ยนรูปแบบการซื้อขายสินค้าและบริการของหน่วยงานภาครัฐในประเทศอิตาลี โดยการซื้อขายผ่านระบบ e-procurement บนพื้นฐานของ demand solutions เป็นต้น

5. การให้ประชาชนมีส่วนร่วมในทุกระดับของภาครัฐ (engaging citizens in government) คือ การให้ประชาชนมีส่วนร่วมในทุกระดับของภาครัฐ ไม่ว่าจะ เป็นกระบวนการตัดสินใจ การกำหนดนโยบายหรือการให้บริการจะทำให้ประชาชนมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในหน่วยงานภาครัฐ เช่น ในสหรัฐอเมริกา ความสัมพันธ์ระหว่างประชาชนกับภาครัฐ มาจากการบริโภคข้อมูลข่าวสารของภาครัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ข้อมูลทางสถิติ ความมั่นคงและสุขอนามัย นอกจากนี้การให้บริการของหน่วยงานภาครัฐของประชาชนที่มีการภาวะผู้นำและการบริหารการเปลี่ยนแปลง พัฒนาคุณภาพและตอบสนองต่อการมีส่วนร่วมของประชาชนมากขึ้นและการมีส่วนร่วมของประชาชน ในการตัดสินใจของภาครัฐ และการกำหนดนโยบาย ไม่ว่าจะ เป็นการสื่อสารแบบเผชิญหน้าหรือการสื่อสารผ่านระบบเทคโนโลยี ซึ่งการมีส่วนร่วมในการแบ่งปันความรู้ความเข้าใจในเรื่องต่างๆ มีผลให้การตัดสินใจของประชาชนดีขึ้น และนำไปสู่ความพึงพอใจเพิ่มขึ้น

6. การใช้เครือข่ายและหุ้นส่วน (using networks and partnerships) ปัจจุบันประชาชนมีความคาดหวังกับการให้บริการของภาครัฐที่สูงขึ้น เช่น การมีน้ำดื่มที่สะอาด ปราศจากมลภาวะ เรื่องสุขอนามัย และความปลอดภัย และมีความคาดหวังว่ารัฐบาลจะสามารถแก้ไขปัญหาที่มีความยุ่งยากซับซ้อนมากกว่าในอดีตได้เป็นอย่างดี ดังนั้นการตอบสนองต่อความท้าทายใหม่ ๆ จึงควรมีลักษณะการได้รับความร่วมมือหรือความเชื่อมโยงร่วมกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ การบริการที่ไม่ใช่เพียงการให้บริการเฉพาะส่วนในแต่แบบเดิม ๆ ระบบการให้บริการปัจจุบันจะต้องสามารถเชื่อมโยงกันได้เกือบทุกหน่วยงานภาครัฐและไม่ควรกำหนดบทบาทหน้าที่ตามกฎระเบียบเดิม ๆ ของการให้บริการในรูปแบบเก่า

รูปแบบการบริหารหรือกรอบงานองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (business excellence framework)

เป็นเกณฑ์กระตุ้นให้องค์กรใช้แนวทางที่สร้างสรรค์จนนำไปปรับใช้ โดยมีความยืดหยุ่นที่จะเอื้อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และก้าวกระโดดด้วยนวัตกรรม เกณฑ์กระตุ้นให้องค์กรเลือกใช้เครื่องมือต่าง ๆ ที่เหมาะสม และมีประสิทธิผลที่สุดกับองค์กร ครอบคลุมของมาตรฐานการจัดการเพื่อความเป็นเลิศในองค์กร แบ่งออกเป็น 7 ตัวชี้วัด คือ



From Baldrige Performance Excellence Program. 2021. 2021–2022 Baldrige Excellence Framework: Proven Leadership and Management Practices for High Performance. Gaithersburg, MD: U.S. Department of Commerce, National Institute of Standards and Technology. <https://www.nist.gov/baldrige>.

1. ความเป็นผู้นำ องค์กรที่จะเป็นเลิศได้ต้องมีผู้นำที่กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนและมีความคิดแห่งความเป็นเลิศ มีการสร้างวัฒนธรรมในองค์กรที่ผสมผสานกับความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ โดยผู้นำต้องเป็นเหมือนผู้สร้างแรงบันดาลใจด้วยวิสัยทัศน์ และค่านิยมขององค์กรมีความยึดมั่นในหลักการ แต่ขณะเดียวกันจะต้องมีความยืดหยุ่นในรายละเอียด และมีเป้าหมายร่วมในการสร้างอนาคตให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
2. ลูกค้าหรือผู้รับบริการ เป็นแกนหลักที่องค์กรต้องมุ่งเน้นและทำให้ลูกค้าเป็นศูนย์กลาง มีช่องทางเข้าถึงความต้องการของลูกค้า/ผู้รับบริการ ตอบโจทย์ที่เป็นความคาดหวังของลูกค้า/ผู้รับบริการ สร้างความร่วมมือกับลูกค้า/ผู้รับบริการ และสร้างประสบการณ์ที่ดีของลูกค้า/ผู้รับบริการ
3. กลยุทธ์ ต้องเป็นองค์กรที่มีกลยุทธ์ส่งเสริมนวัตกรรม มีความหลงใหลในการสร้างนวัตกรรมใหม่ มุ่งมั่นในการปรับปรุงกระบวนการการทำงาน มีการวางแผน การศึกษาข้อมูลทั้งปัจจัยภายในและภายนอก รวมทั้งตั้งเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

4. คนหรือบุคลากร เป็นองค์กรที่มองถึงเรื่องการสรรหาบุคลากรที่ตรงกับงาน การบริหารจัดการคนที่มีความสามารถ (talent) การดึงดูดพนักงาน (engagement) และการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็น และให้โอกาสพนักงานรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของและความสำเร็จขององค์กร
5. กระบวนการทำงาน เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญและคอยค้นหาสาเหตุของปัญหาและมีแนวทางแก้ไขเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาเดิมซ้ำ ๆ และมุ่งมั่นเดินทางให้ได้ตามเป้าหมาย
6. ผลลัพธ์ เป็นองค์กรที่มีผลลัพธ์ทางการเงินและลูกค้าที่โดดเด่น ในขณะที่เดียวกันจะต้องตอบสนองผลประโยชน์ของพนักงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ด้วย
7. องค์ความรู้ การจัดการความรู้ที่ทำให้เกิดการปรับปรุง/เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรมากยิ่งขึ้น ต้องเป็นความรู้ที่สำคัญ สร้างคุณค่า และมีนวัตกรรม

บทบาทของผู้บริหาร/ผู้นำเพื่อการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

ในการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ผู้นำมีบทบาทสำคัญที่สุดในการผลักดันให้การดำเนินการบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งบทบาทของผู้บริหาร/ผู้นำเพื่อการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ มีดังนี้

1. การกำหนดทิศทางขององค์กร ให้มีความชัดเจน
2. สื่อสาร สร้างความเข้าใจในทิศทางองค์กร
3. กระตุ้น ส่งเสริม และสร้างบรรยากาศ ในการทำงานที่ดี โดยการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ ส่งเสริมให้บุคลากรมี การเรียนรู้ พัฒนานตนเอง ปฏิบัติตาม กฎระเบียบ ข้อบังคับ และมีจริยธรรม
4. ผู้บริหารต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
5. ผู้บริหารต้องทบทวนผลการดำเนินการขององค์กรเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน
6. ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคม โดยคำนึงถึงผล กระทบในเชิงลบต่อสังคม
7. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ ซึ่งมีเจตนาธรรมณีให้ผู้บริหารกระตุ้นบุคลากรในองค์กรให้มีจิตสำนึกในการบำเพ็ญประโยชน์กลับคืนสู่สังคม

ระดับของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำใน 3 ระดับ (3 Levels of Leadership Model) เรียกอีกชื่อหนึ่งว่า 3P Model ซึ่งมาจากคำขึ้นต้นสามคำ คือ Public, Private, Personal leadership เป็นแนวคิดที่สร้างขึ้นมา เพื่อช่วยผู้นำให้เข้าใจว่าบทบาทของผู้นำจะต้องทำอะไรบ้างและจะพัฒนาตนเองให้สามารถแสดงบทบาทผู้นำได้อย่างแข็งแกร่ง มีทักษะ ยืดหยุ่นตามสถานการณ์ได้อย่างไรโดยยังคงมีภาวะผู้นำอยู่ในสี่กระบวนการที่กล่าวมาข้างต้นได้อย่างครบถ้วน ซึ่งการที่บุคคลจะเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องใช้ความเป็นผู้นำใน 3 ระดับไปพร้อมกัน กล่าวคือ

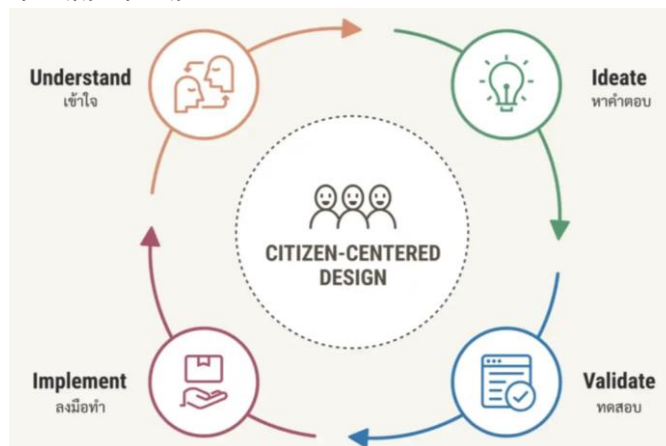
1) ใช้ความเป็นผู้นำเพื่อสร้างกรอบงานและความพร้อมของทีมงาน (Public Leadership) เกี่ยวข้องกับการสร้างทีมงาน เช่น การประชุม หรือการสร้างพลังในการทำงานให้เกิดขึ้นกับองค์กรโดยรวม เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์ การทำให้มั่นใจว่าทีมงานมีความมุ่งมั่นร่วมกันในการทำภารกิจให้สำเร็จ สร้างบรรยากาศความไว้วางใจและความสมัครสมานสามัคคี รวมไปถึงการสร้างการยอมรับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ การใช้ภาวะผู้นำในระดับ public นี้ ผู้นำต้องรักษาสมดุลระหว่างความมุ่งหมาย (purpose) และ การทำภารกิจ (task) ผู้นำบางคนให้ความสำคัญกับความมุ่งหมาย แต่มองข้ามความสำคัญในการสร้างความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของทีมงาน (team spirit) ขณะที่ผู้นำบางคนให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีมโดยไม่ค่อยให้ความสำคัญกับผลที่จะได้รับ ว่าเป็นไปตามที่มุ่งหมายไว้หรือไม่ ซึ่งหากเป็นเช่นนั้น การใช้ภาวะผู้นำในระดับ public ก็จะไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควรและมักจะทำให้เกิดปัญหาในการทำงานเป็นทีม

2) ใช้ความเป็นผู้นำกับสมาชิกทีมงาน (Private Leadership) เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสมาชิกทีมงานเป็นรายบุคคล แม้ว่าการทำงานเป็นทีม (team spirit) จะเป็นเรื่องที่สำคัญ แต่สมาชิกทีมงานแต่ละคนก็เป็นมนุษย์ที่มีความเป็นตัวของตัวเอง มีความเชื่อมั่น ความยืดหยุ่น ประสบการณ์ และแรงบันดาลใจที่แตกต่างกัน สมาชิกแต่ละคนจึงต้องการการเอาใจใส่จากผู้นำหรือหัวหน้าทีมไม่ต่างไปจากที่ทีมงานต้องการ ผู้นำจะต้องปรับทัศนคติของสมาชิกทีมงานที่มีต่อเป้าหมายของภารกิจ (task) และพัฒนาทีมงานให้มีความรู้ความสามารถ (individual) ทั้งในการปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จตามเป้าหมาย และการบำรุงรักษาผลการปฏิบัติให้ยั่งยืนต่อไป

3) ใช้ภาวะความเป็นผู้นำของตน (Personal Leadership) ประสานการดำเนินการของทั้งสี่กระบวนการ คือ กำหนดความมุ่งหมายและเป้าหมาย (purpose) , กำหนดภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ (task) , สร้างความสามัคคีและความพร้อมของทีมงาน (group unity), พัฒนาคำแนะนำความสามารถและแก้ไขปัญหาของสมาชิกทีมงานเป็นรายบุคคล (individual) ภาวะความเป็นผู้นำของตัวผู้นำ (Personal Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำทั้งสี่กระบวนการ แม้ว่าผู้นำจะไม่ได้เป็นผู้ลงมือปฏิบัติแต่ละกระบวนการด้วยตนเอง แต่ผู้นำก็ต้องสามารถแสดงความเป็นผู้นำ (leadership presence) ให้เป็นที่ยอมรับแก่สมาชิกทีมงาน, มีความรู้ความเข้าใจในทางเทคนิค, มีทักษะในการบริหาร, มีทัศนคติที่ดีต่อทีมงาน, และสามารถนำหลักทางจิตวิทยามาใช้ในการควบคุมตนเองและทีมงานได้อย่างเหมาะสม ความสามารถในการควบคุมตนเองอย่างมีวินัย (self-mastery) เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อภาวะความเป็นผู้นำที่แสดงออกมา (leadership presence) รวมถึงทัศนคติและความเข้าใจที่มีต่อคนอื่น

แนวคิดการให้บริการโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centered Service)

Citizen-Centered Service คือ ระบบการให้บริการโดยใช้มุมมองและความเข้าใจประชาชนมายึดเป็นหลักในการตัดสินใจ เพื่อให้สิ่งที่ถูกสร้างออกมาตอบโจทย์และสามารถช่วยเหลือประชาชนได้มากที่สุด กระบวนการออกแบบนี้จะใช้หลักของ Human-Centered Design เป็นพื้นฐาน ที่มุ่งเน้นการทำงานเชิงรุก มองไปข้างหน้า แก้ไขปัญหา และตอบสนองความต้องการของประชาชนโดยไม่ต้องได้รับการร้องขอก่อน ใช้ประโยชน์จากข้อมูลภาครัฐและระบบดิจิทัลในการจัดการบริการสาธารณะที่ตรงกับความต้องการประชาชน เชื่อมโยงระหว่างภาครัฐเพื่อให้บริการได้อย่างเบ็ดเสร็จในจุดเดียว และประชาชนสามารถใช้บริการภาครัฐได้ตลอดเวลาผ่านหลากหลายช่องทาง เช่น ติดต่อด้วยตนเอง สมาร์ทโฟน เว็บไซต์ โดยมีแนวคิดและหลักการของการดำเนินการ ดังนี้



1. Understand หรือ การรู้จักและเข้าใจประชาชน ที่จะได้ผลกระทบจากนโยบายของภาครัฐ เพื่อให้มั่นใจว่าเป้าหมายและความต้องการของประชาชนและรัฐบาลมีความสอดคล้องและไปในทางเดียวกัน
2. Ideate หรือการหาไอเดีย-ทางออกของปัญหาผ่านมุมมองของประชาชน โดยใช้ความร่วมมือจากทุกๆ หน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และทำให้มันเป็นสิ่งที่จับต้องได้ เพื่อใช้ในการทดสอบขั้นต่อไป
3. Validate หรือการนำไอเดียไปให้ผู้ใช้งาน ทดลองใช้และเก็บ feedback มาปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยจะเน้นการทดสอบที่บ่อยและปรับปรุงขึ้นไปเรื่อยๆ เพื่อให้ได้ของที่ตอบโจทย์มากที่สุด
4. Implementation หรือการออกแบบและพัฒนาไอเดียนั้นให้ใช้งานได้จริง โดยเน้นตามลำดับความสำคัญตามสิ่งที่ประชาชนต้องการ และเตรียมพร้อมที่จะปรับปรุงตามคำติชมอยู่เสมอ

ความสำคัญของการให้บริการแบบมีประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centered Service)

1. ช่วยสนับสนุนการสร้างความสำเร็จในการพัฒนาประเทศ เพราะการที่ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในหลักในการตัดสินใจถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญต่อการสร้างความสำเร็จในการดำเนินงานตามนโยบาย แผน โครงการต่าง ๆ ของภาครัฐในปัจจุบันที่เน้นให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมดำเนินการร่วมรับประโยชน์และร่วมประเมิณผลในเรื่องต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อประชาชนโดยตรง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของการพัฒนาประเทศที่เน้นประชาชนเป็นศูนย์กลางของ

การพัฒนา โดยให้ความสำคัญต่อประชาชนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งอาจประกอบไปด้วยบุคคล กลุ่มบุคคล องค์กร สถาบัน ชุมชน ที่เกี่ยวข้องที่ได้รับผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบจากการบริหารราชการ

2. ช่วยสนับสนุนและมีความสอดคล้องกับการปกครองที่ใช้หลักธรรมาภิบาล ที่ให้ความสำคัญกับความโปร่งใสและการตรวจสอบได้จากทุกภาคส่วนของสังคม ซึ่งเป็นการบริหารงานหรือจัดระบบบริการที่รับผิดชอบต่อสาธารณะ และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนโดยรวม

3. ช่วยสนับสนุนและสามารถตอบสนองต่อการปกครองในระบบประชาธิปไตย ที่เน้นการให้ความสำคัญต่อศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์โดยมองว่ามนุษย์มีคุณค่าและสามารถตัดสินใจเลือกวิถีชีวิตที่ตนเองต้องการได้ซึ่งจากการมีส่วนร่วมของประชาชนจะทำให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดกิจกรรมต่างๆ ที่เข้ามามีผลกระทบต่อชีวิตตน

นอกจากนี้การให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารงานหรือจัดระบบบริการจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแนวทางการพัฒนาระบบราชการจากแบบบนลงล่าง (top-down approach) มาสู่แนวทางการพัฒนาระบบราชการจากล่างขึ้นบน (bottom - up approach) ภายใต้แนวคิดประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม (Participatory Democracy) มากยิ่งขึ้น

การปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อการบริหารภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารการเปลี่ยนแปลงต้องใช้ความคิดในการวางแผนควบคู่ไปกับการนำไปปฏิบัติโดยต้องมีการนำบุคคลภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมและขอรับคำปรึกษาจากคนที่จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ การบังคับให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยที่ไม่มีการหารือมักจะมีปัญหาเกิดขึ้นตามมา เพราะการเปลี่ยนแปลงที่สามารถเกิดขึ้นได้จริงและเป็นรูปธรรมมีเกี่ยวเนื่องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคล ซึ่งจากแนวคิดการปรับเปลี่ยนองค์กร (Transformation) ตามแนวคิดของ John Kotter ได้กำหนดขั้นตอนของการปรับเปลี่ยนองค์กรไว้ 8 ขั้นตอน ประกอบด้วย

CHANGE MANAGEMENT



ขั้นที่ 1: สร้างการยอมรับร่วมกันว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นความจำเป็นรีบด่วน (Create a Sense of Urgency) ซึ่งสามารถทำได้โดย

1.1) ระบุภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งระยะสั้นและระยะยาว เช่น ภัยคุกคามที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี, ภัยคุกคามอันเป็นผลจากความก้าวหน้าของคู่แข่งทางธุรกิจ, ภัยคุกคามจากการเปลี่ยนแปลงในความต้องการของตลาด และสร้างสถานการณ์จำลอง (scenario) ให้เห็นผลกระทบที่องค์กรและสมาชิกทั้งหลายในองค์กรจะได้รับจากภัยคุกคามนั้น

1.2) ตรวจสอบสถานการณ์คับขันต่าง ๆ ที่เคยเกิดขึ้นกับองค์กรเพื่อใช้เป็นกรณีศึกษาความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง

1.3) ให้ผู้มีประโยชน์ได้เสียทั้งหลาย (stakeholders) เช่น ผู้ถือหุ้น ลูกค้า ผู้บริหาร พนักงาน ได้ทราบและเข้าใจปัญหา รวมถึงภัยคุกคามที่เกิดขึ้นแล้วหรือกำลังจะเกิดกับองค์กร

1.4) วิธีที่จะสร้างการยอมรับ ไม่ใช่ด้วยการแจ้งข้อเท็จจริงให้ทราบ แต่จะต้องเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น นำข้อเท็จจริงพร้อมสถิติข้อมูลมาหรือกันโดยตรงไปตรงมา สร้างความมั่นใจในความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีเหตุผล และรับฟังความคิดเห็นของผู้มีประโยชน์ได้เสีย (stakeholders) ทั้งหมด

1.5) ขอรับการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจากผู้มีประโยชน์ได้เสีย ลูกค้ำ และผู้นำในอุตสาหกรรมที่องค์กรเป็นผู้ผลิตหรือให้บริการ

ขั้นที่ 2: สร้างทีมงานส่งเสริมความร่วมมือ (Creating the Guiding Coalition) ขั้นตอนสำคัญในการแต่งตั้งทีมงาน ประกอบด้วย

2.1) ระบุตัวผู้นำที่แท้จริงในองค์กร และขอให้เขาเหล่านั้นเข้ามีส่วนร่วมในทีมงาน

2.2) สร้าง (form) ทีมงานซึ่งนอกจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงแล้ว ยังต้องประกอบด้วยสมาชิกจากหน่วยงานและหน้าที่การงานระดับต่าง ๆ ทั่วทั้งองค์กร

2.3) แต่งตั้งทีมงาน มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบให้สมาชิกทีมงาน

2.4) วิเคราะห์ความเสี่ยงและปัญหาอุปสรรคที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง

2.5) วัดผลการปฏิบัติงานอย่างบ่อยครั้งและสม่ำเสมอ

ขั้นที่ 3: ทำวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง ให้ชัดเจนและง่ายต่อความเข้าใจ (Developing a Vision and Strategy) ขั้นตอนการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน คือ

3.1) กำหนดคุณค่าหลัก (core value) ซึ่งเป็นแก่นกลางของการเปลี่ยนแปลง

3.2) เรียบเรียงคุณค่านั้นให้เป็นข้อความหนึ่งถึงสองประโยคที่องค์กรต้องการจะเป็นในอนาคตและนำคุณค่านั้นมาใช้เป็นวิสัยทัศน์ขององค์กร

3.3) กำหนดกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามวิสัยทัศน์

3.4) ซักซ้อมความเข้าใจ เหตุผล และความมุ่งหมายของวิสัยทัศน์กับผู้นำการเปลี่ยนแปลงและทีมประสานความร่วมมือเพื่อให้มั่นใจว่าทุกคนเข้าใจวิสัยทัศน์ได้อย่างถูกต้อง สามารถนำไปอธิบายเพื่อให้เข้าใจความมุ่งหวังตามวิสัยทัศน์ได้ภายในห้านาที

ขั้นที่ 4: ทำวิสัยทัศน์ให้เป็นที่ยอมรับและมีส่วนร่วม (Communicating the Change Vision) กิจกรรมที่ผู้บริหารควรจัดเสริม เพื่อให้การสื่อสารวิสัยทัศน์มีประสิทธิภาพสูงสุด ได้แก่

4.1) พูดถึงการเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่ในวิสัยทัศน์ให้บ่อย ๆ

4.2) สร้างทีมอาสาสมัครที่ช่วยสร้างแรงบันดาลใจสนับสนุนวิสัยทัศน์

4.3) สื่อสารประโยชน์ที่ทุกฝ่ายจะได้รับจากวิสัยทัศน์อย่างสม่ำเสมอ

4.4) รับทราบความวิตกกังวลของพนักงานและอธิบายให้เข้าใจในสิ่งที่ถูกต้อง

4.5) นำวิสัยทัศน์ไปใช้กับการกิจประจำเพื่อเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติ เช่น การให้การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การตรวจสอบคุณภาพ ฯลฯ โดยเชื่อมโยงให้เห็นว่าภารกิจนั้นเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับความสำเร็จตามวิสัยทัศน์อย่างไร

ขั้นที่ 5: กำจัดอุปสรรค (Empowering Employees for Broad-Based Action) การปรับมุมมองของผู้ต่อต้าน ตามความเห็นของ Kotter ทำได้ดังนี้

5.1) พูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับพนักงานเพื่อให้ทราบว่าพวกเขามีปัญหาอุปสรรคอะไรกับการเปลี่ยนแปลงนี้

5.2) แยกแยะ (identify) ประเด็นปัญหาของการเปลี่ยนแปลงจากมุมมองของพนักงาน

5.3) จัดทำปัญหาอุปสรรคออกเป็นหมวดหมู่ (categories) เช่น ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคล ปัญหาทางกายภาพ ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับความเคยชินในการปฏิบัติ ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับ เป็นต้น

5.4) จัดลำดับความสำคัญของปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง

5.5) เข้าจัดการแก้ไขปัญหาก็ที่กีดขวางกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้เร็วที่สุดโดยพิจารณาทั้งลำดับความสำคัญและผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบ

5.6) เพิ่มพูนความสามารถของพนักงานให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง เช่น ให้การฝึกอบรม การให้คำปรึกษาแนะนำ

5.7) ทบทวนโครงสร้างองค์กร คำบรรยายลักษณะงาน ระบบปฏิบัติการ และระบบการจ่ายผลตอบแทนการทำงาน เพื่อให้มั่นใจว่าทุกอย่างไปในทิศทางและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่มุ่งหวัง ในกรณีที่มีเรื่องใดจำเป็นต้องปรับแต่ง แก้ไข หรือยกเลิก ให้ดำเนินการทันที

5.8) มอบรางวัลให้กับพนักงานหรือทีมงานที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

ขั้นที่ 6: สร้างความสำเร็จให้กับเป้าหมายระยะสั้น (Generating Short-Term Wins) การกำหนดเป้าหมายระยะสั้น มีวิธีการดังนี้

- 6.1) แยกเป้าหมายระยะยาวออกเป็นเป้าหมายระยะสั้นหลาย ๆ โครงการ
- 6.2) จัดลำดับโครงการของเป้าหมายระยะสั้นให้มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องโดยให้ความสำเร็จของโครงการหนึ่งเป็นแรงสนับสนุนความสำเร็จของโครงการต่อไป
- 6.3) ค่าใช้จ่ายรวมของเป้าหมายระยะสั้นทั้งหมด ควรใกล้เคียงกับที่ประมาณไว้สำหรับเป้าหมายระยะยาว โครงการแรก ๆ ไม่ควรมีค่าใช้จ่ายสูง
- 6.4) สื่อสารความสำเร็จที่ทำได้ อย่างต่อเนื่อง พร้อมให้รางวัลเป็นกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติ
- 6.5) กระตุ้นให้เกิดความพยายามที่จะทำเป้าหมายต่อไปให้สำเร็จ

ขั้นที่ 7: ต่อยอดการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ (Consolidating Gains and Producing more Change) วิธีการที่ผู้บริหารจะต่อยอดความสำเร็จของเป้าหมาย ได้แก่

- 7.1) วิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้นจากความสำเร็จหรือล้มเหลวทุกครั้ง เพื่อใช้เป็นข้อมูลนำเข้า (input) ในการกำหนดเป้าหมายและแผนงานบริหารการเปลี่ยนแปลงครั้งต่อไป
- 7.2) กำหนดเป้าหมายลำดับต่อไปให้มีความท้าทายต่อความสำเร็จเพิ่มขึ้นทีละเล็กน้อยเพื่อเพิ่มความกระตือรือร้นในการเอาชนะปัญหาอุปสรรค แต่ต้องไม่ยากเกินความสามารถของทีมงานที่จะทำให้สำเร็จได้
- 7.3) ปรับเปลี่ยนโครงสร้างและระบบงานขององค์กรโดนนำการเปลี่ยนแปลงที่สำเร็จในเป้าหมายระยะสั้นนั้นมาใช้ปฏิบัติจริง
- 7.4) ติดตามและให้การสนับสนุนทีมงานสร้างการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้มั่นใจว่าพวกเขายังคงทำงานกันอย่างต่อเนื่องและแข็งขัน ไม่พอใจอยู่กับความสำเร็จของเป้าหมายเดิม
- 7.5) นำข้อมูลป้อนกลับ (feedback) ที่ได้รับจากผู้มีประโยชน์ได้เสียทั้งหลายทั้งภายในและภายนอกองค์กรมาทบทวนเป้าหมายและทิศทางการดำเนินงาน

ขั้นที่ 8: ให้การเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร (Anchoring new Approaches in the Culture) ผู้บริหารสามารถปลูกฝังวัฒนธรรมใหม่ในองค์กรได้ ดังนี้

- 8.1) ปลูกฝังความเชื่อและความเข้าใจ (ingrain) ร่วมกันว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีความสำคัญต่อองค์กร และควรใช้เป็นพฤติกรรมที่ปฏิบัติสืบเนื่องต่อไป
- 8.2) สื่อสารความคิดดังกล่าวให้เป็นที่รับรู้และปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร
- 8.3) เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่ปรับเปลี่ยนใหม่กับผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น
- 8.4) จัดทำแผนงานที่ใช้ในการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร
- 8.5) เปิดรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
- 8.6) บูรณาการความก้าวหน้าของการปลูกฝังวัฒนธรรมใหม่เข้ากับวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายระยะยาว

ส่วนที่ 2 ประโยชน์ที่ได้รับและการขยายผลจากการเข้าร่วมโครงการ

1. ประโยชน์ต่อตนเอง

ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับแนวคิดและความสำคัญของการเพิ่มผลิตภาพของภาครัฐ แนวทาง/เครื่องมือในการเพิ่มผลิตภาพในภาครัฐ รวมถึงแนวทางการวัดและการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการของภาครัฐที่เน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง ที่แสดงให้เห็นถึงกระบวนการเพิ่มผลิตภาพที่มีประสิทธิภาพ ลดความซ้ำซ้อนของขั้นตอนการทำงาน ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ รวมไปถึงการมีความพร้อมที่จะปรับตัวและเตรียมการรองรับให้ทันต่อสถานการณ์ ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น โดยเชื่อมโยงการพัฒนาในทุกมิติ เพื่อส่งมอบบริการที่ดี บริการที่มีประสิทธิภาพ และคุณภาพให้กับประชาชน และตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาและจัดระบบบริการพยาบาลที่เป็นเลิศ

2. ประโยชน์ต่อหน่วยงานต้นสังกัด

ได้แนวคิดจากกระบวนการพัฒนาการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ของหน่วยงานที่มีความเฉพาะเจาะจงตามบริบทของหน่วยงาน ซึ่งจากบริบทของกองการพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ในฐานะที่เป็นหน่วยงานภาครัฐเพียงหน่วยงานเดียวที่มีพันธกิจในการกำหนดนโยบายและมาตรฐานการพยาบาล สนับสนุนการพัฒนาคุณภาพบริการ

พยาบาลของสถานพยาบาลทุกระดับ รวมถึงการพัฒนาและถ่ายทอดองค์ความรู้ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการแพทย์พยาบาลนั้น จึงเป็นหน่วยงานที่จะได้รับประโยชน์อย่างมากจากการกิจกรรมดังกล่าว ด้วยการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ในการปรับเปลี่ยนกลยุทธการให้บริการพยาบาล วิธีการทำงานและมีกิจกรรมพัฒนาคุณภาพทางการแพทย์พยาบาลอย่างต่อเนื่องให้สอดคล้องและมีความไว้วางใจที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยยึดผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง เพื่อเพิ่มผลผลิตของงานพยาบาล และการบริหารจัดการองค์กรให้มีผลผลิตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

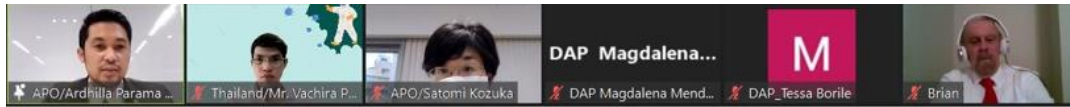
3. ประโยชน์ต่อสายงานหรือวงการวิชาชีพในหัวข้อนั้น ๆ

นำความรู้ด้านการเพิ่มผลผลิตมาปรับใช้ในการจัดระบบบริการพยาบาลให้มีความสมบูรณ์และสามารถตอบสนองความต้องการหรือแก้ไขปัญหาของผู้รับบริการให้ครอบคลุมมากที่สุด และเพื่อเป็นการเพิ่มผลผลิตทางการแพทย์พยาบาลให้มีไว้วางใจต่อการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับสถานการณ์ สถานะการเจ็บป่วยที่มีความซับซ้อน และการเกิดโรคอุบัติใหม่อุบัติซ้ำขึ้นทั่วโลกนั้น ควรมีแนวทาง/หนทางที่นำไปสู่การเพิ่มผลผลิตทางการแพทย์พยาบาล ดังนี้ 1) การจัดหาอุปกรณ์เครื่องมือเพื่อใช้ทดแทนการทำงานของบุคลากรพยาบาลในงานที่ไม่มีความซับซ้อนหรืองานที่มีความเสี่ยงต่อชีวิตของบุคคลสูง เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ในการรับลงทะเบียนในการมาตรวจของผู้ป่วย เป็นต้น 2) การปรับปรุงวิธีทำงาน มีแนวปฏิบัติงานในการทำงานที่ชัดเจน การปรับรูปแบบการให้บริการทางการแพทย์พยาบาลให้สอดคล้องกับสถานะของการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน 3) การลดงานที่ไม่ให้ผลงานที่ตอบสนองเป้าหมายและพันธกิจทางด้านทางการแพทย์พยาบาล ทั้งนี้เพื่อสงวนเวลาให้มีชั่วโมงการพยาบาลที่จะให้การพยาบาลแก่ผู้ป่วยมากขึ้น เช่น การคิดค่ารักษา การล้างเครื่องมือ การตรวจสอบสิทธิบัตร เป็นต้น และ 4) การปรับปรุงการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การปรับปรุงสัดส่วนของบุคลากร (staff mix) ให้เหมาะสมกับความซับซ้อนของงาน การกระจายปริมาณงานในแต่ละเวร ซึ่งความสามารถในการเพิ่มผลผลิตทางการแพทย์พยาบาลนอกจากจะคำนึงถึงการควบคุมต้นทุน และค่าใช้จ่ายของโรงพยาบาลแล้ว สิ่งที่ไม่ควรมองข้าม คือความสามารถในการเพิ่มผลิตนั้นจะต้องให้มีคุณภาพการพยาบาลที่ดีเป็นที่พอใจและยอมรับของผู้ป่วย ผู้ร่วมงาน และตัวของบุคลากรพยาบาลเอง

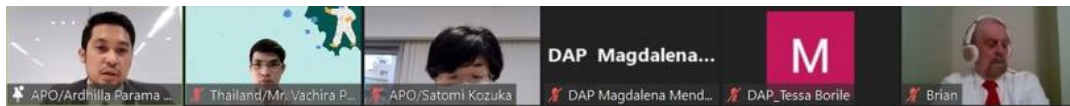
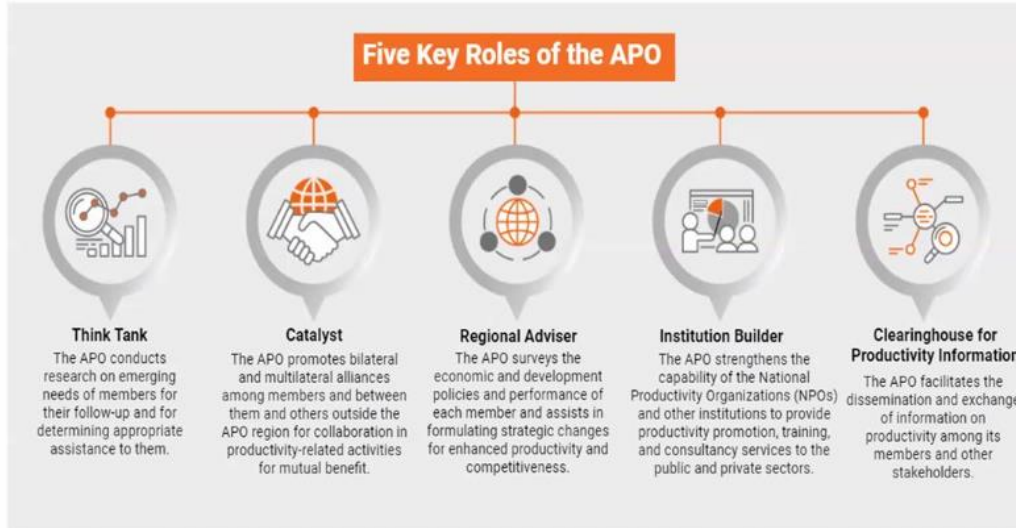
ส่วนที่ 3 เอกสารแนบ

ภาพกิจกรรมการอบรม



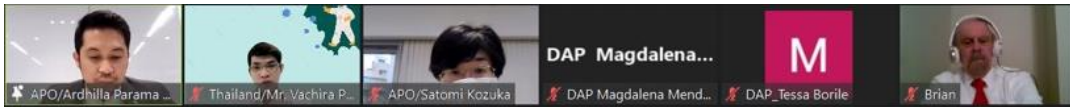


APO Introduction

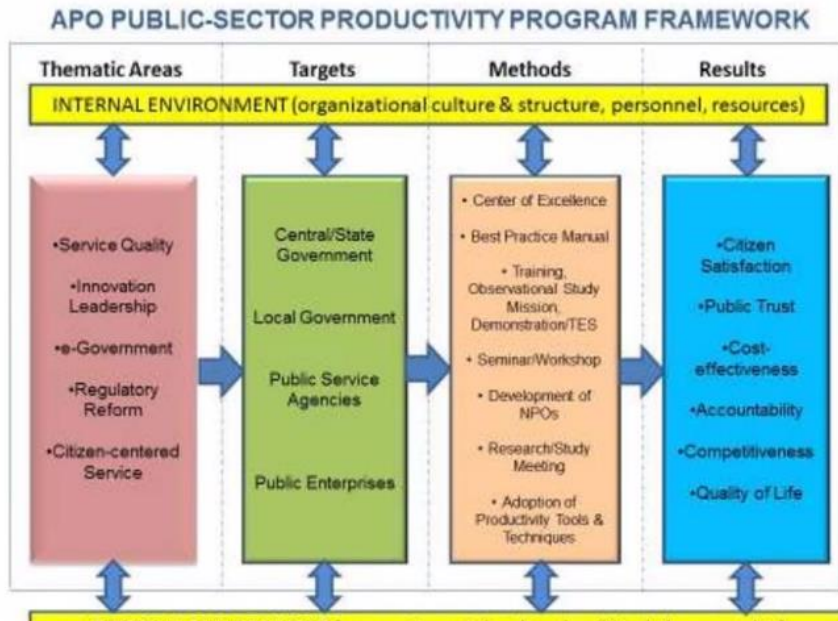


Services to Member Countries





APO PSP Program Framework



PRE CLASS ASSIGNMENT: PLEASE WATCH THIS YOUTUBE CASE STUDY



PLEASE WATCH THE FOLLOWING YOUTUBE VIDEO PRESENTATION BY SERVICE BRITISH COLUMBIA, (WHICH TARGETS AND ACHIEVES 90% PLUS CLIENT SATISFACTION RATINGS – AMONG THE BEST IN THE GLOBAL PUBLIC SECTOR).

HOW DID THEY MAINTAIN THEIR SERVICE DELIVERY EXCELLENCE DURING THE PANDEMIC, DESPITE INCREASED WORKLOADS?

<https://www.youtube.com/watch?v=2B71rqbpCcY>

Brian Thailand/Vachira P. APO/Satomi Kozuka Sri Lanka / Kanda Uda ... Indonesia/ Youries Bulo India/Binital

What Are the Most Important Things that Determine Your Satisfaction with the Service Provided by a Government Office? (Please Choose Five)

- Location/Easy to find the office _____
- Time to wait in line _____
- Courtesy of staff _____
- Office Cleanliness _____
- Simple procedures _____
- Honesty of staff _____
- Staff Knowledge _____
- Getting what you came for _____
- Fair Treatment _____
- Other _____
- Other _____

