

รายงานการเข้าร่วมโครงการเอพีโอ

<รหัส 23-CP-25-GE-TRC-A> <เรื่อง Leadership in Public-sector Organizations>

ระหว่างวันที่ <29 พฤษภาคม 2023-1 มิถุนายน 2023>

ผ่านระบบ ZOOM

จัดทำโดย <อรุณ เจียงศรีเจริญ>

<ผู้จัดการอาวุโส> <ศูนย์รับรองและทดสอบ สถาบันไทย-เยอรมัน>

วันที่ <2 มิถุนายน 2023>

ส่วนที่ 1 เนื้อหา/องค์ความรู้จากการเข้าร่วมโครงการ

1.1 ที่มาหรือวัตถุประสงค์ของโครงการโดยย่อ

ในยุคหลังโรคระบาด COVID19 และการเปลี่ยนแปลงอื่น ๆ ทั้งทางด้านสังคม สิ่งแวดล้อม สงคราม ความขัดแย้งต่างๆ อย่างต่อเนื่อง องค์กรภาครัฐเป็นองค์กรที่มีบทบาทสำคัญต่อการดูแล สนับสนุนรวมถึงส่งเสริมกิจกรรมในด้านต่างๆ เพื่อให้เกิดการดำเนินกิจกรรมในทุกมิติ อย่างราบรื่น เจ้าหน้าที่ของรัฐเองเป็นบุคคลที่สำคัญ ที่จะต้องเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถ เสริมสร้างระบบการจัดการ และ เพิ่มประสิทธิภาพ ด้วยการสนับสนุนความคิดริเริ่มด้านการเพิ่มผลผลิตใหม่ ๆ ให้แข็งแกร่ง ความเป็นผู้นำเป็นองค์ประกอบสำคัญในการแก้ปัญหาและเตรียมพร้อมต่อความท้าทายที่องค์กรภาครัฐเผชิญ เช่นเดียวกับองค์กรที่มีความซับซ้อน ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา เอพีโอ ได้จัดกิจกรรมและพัฒนากลยุทธ์เพื่อปรับปรุงผลิตภาพภาครัฐ กรอบโครงการเพิ่มผลผลิตภาครัฐ และกรอบงานเสริมสร้าง ผู้นำภาครัฐจัดทำแผนที่ความสามารถที่จำเป็นสำหรับ การให้บริการสาธารณะอย่างมีประสิทธิภาพ มีความจำเป็นต้องปรับปรุงความเป็นผู้นำ คุณสมบัติที่จำเป็นในการสร้างองค์กรภาครัฐ ด้วยเหตุนี้ โครงการเอพีโอ รหัส 23-CP-25-GE-TRC-A เรื่อง Leadership in Public-sector Organization จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล เข้าใจถึงความสำคัญของความเป็นผู้นำในภาครัฐ เพื่อให้ผู้เข้าร่วมมีความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปรับปรุงบริการและส่งมอบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรภาครัฐ รวมถึงได้เรียนรู้ เกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพสูงสำหรับองค์กรของภาครัฐ

1.2 เนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากการบรรยาย

ในการบรรยาย ได้สรุปเนื้อหาผ่านทางวิทยากร 3 ท่าน ซึ่งประกอบด้วย

Dr. Udaya Mohan Devdas, Human Resource Management, University of Kelaniya

Dr. Alexander Heichlinger, Founder, GovInsight

Dr. D. Brian Marson, President, Public Service Excellence Institute

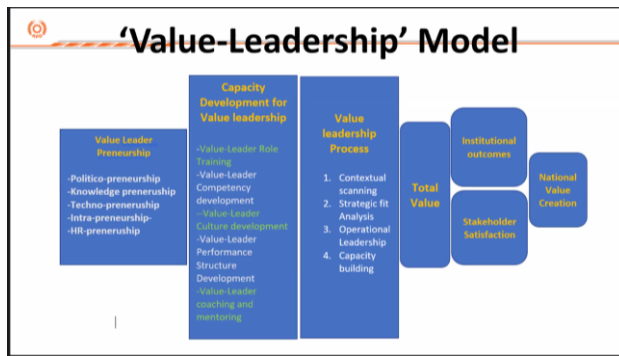
ความเป็นผู้นำและบทบาทที่สำคัญในองค์กรภาครัฐ

นิยามของความเป็นผู้นำนั้น สามารถนิยามในหลายแง่มุม เช่น อาจหมายถึงบุคคลที่มีผลต่อผู้อื่น คนที่เป็นผู้นำกลุ่ม หรืออาจหมายถึงผู้นำที่จะนำไปยังเป้าหมาย เป็นต้น ดังนั้นลักษณะของผู้นำอาจไม่ได้ถูกจำกัดเพียงในองค์กรเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่อาจหมายถึงผู้นำในทุกๆ เหตุการณ์หรือสถานการณ์ต่างๆ ได้เช่นกัน ดังนั้นแล้ว ผู้นำที่แท้จริงควรมีลักษณะเช่นไรนั้น ก็สามารถที่จะนิยาม สั้นๆ ได้ว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่สร้างผลกระทบเชิงคุณค่า

ทฤษฎีความเป็นผู้นำที่สร้างผลกระทบเชิงคุณค่านั้น สามารถแจกแจงเป็นสมบัติได้ 4 ประการ กล่าวคือ

1. การเข้าใจบริบทหรือสถานการณ์
2. การวางกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสมและสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์
3. ผู้นำในการดำเนินงานหรือกิจกรรม
4. การสร้างขีดความสามารถ

จากแนวคิดทฤษฎีของความเป็นผู้นำและอธิบายกรอบความเป็นผู้นำนั้น แสดงให้เห็นว่าการเป็นผู้นำในองค์กรภาครัฐ เป็นเรื่องที่มีความจำเป็นเช่นเดียวกับการเป็นผู้นำในภาคเอกชน โดยสถานการณ์ปัจจุบันมีความท้าทายและมีความแปรปรวน



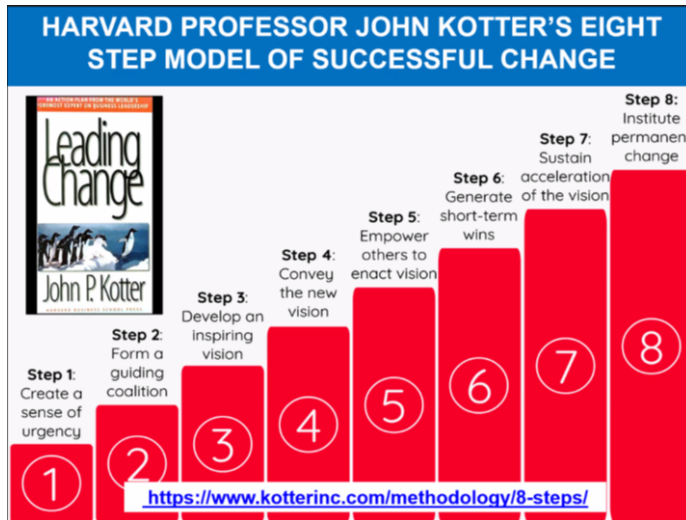
มากและการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ซึ่งจะเห็นได้จากภาวะวิกฤตต่างๆที่เกิดขึ้น ความเป็นผู้นำจึงถูกท้าทายและจำเป็นต้องมีบทบาทในการเข้าใจ เป้าหมาย ต่อรองและสร้างความเชื่อมั่น ผูกพันกับผลลัพธ์ เป็นผู้นำ ยุทธศาสตร์ มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ พัฒนาตนเอง ยึดถือคุณค่าหรือมีค่านิยมที่ดีและยึดประโยชน์ของประชาชน สิ่งสำคัญคือ การนำนั้นต้องมีคุณค่า หรือสร้างผลกระทบเชิงคุณค่า องค์กรภาครัฐมีบทบาทสำคัญในการให้บริการสาธารณะที่ส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตของผู้คน เกี่ยวข้องกับการศึกษา การดูแลสังคม ความท้าทายทางสังคม และบริการด้านสิ่งแวดล้อม ผู้คนอาจมีความเสี่ยง สูญเสียการเข้าถึงการดำรงชีวิตที่ยั่งยืนหากภาครัฐไม่สามารถตอบสนองความท้าทายในการเป็นผู้นำนี้ได้ ดังนั้น จึง จำเป็นที่ผู้นำในองค์กรภาครัฐจะต้องสามารถเผชิญและจัดการกับความท้าทายใหม่ ๆ และการหาแนวทางแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานการณ์เฉพาะ ผู้นำภาครัฐเผชิญกับปัญหาการได้รับความไว้วางใจน้อยลง การนำภายใต้ ความไม่แน่นอนมากขึ้น จะมีวิธีการต่าง ๆ เช่น การวางแผน การมีวิสัยทัศน์ในระยะยาว มีระบบความเป็นผู้นำที่ เป็นนวัตกรรมและมีความเป็นเลิศ มีการบริหารงานแบบเข้มแข็งแต่ยืดหยุ่น รวดเร็ว มีการสื่อสารสร้างการมีส่วนร่วมและสร้างความโปร่งใส แก้ปัญหาด้วยระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่หรือดิจิทัล มีการควบคุมพฤติกรรม มีระบบการจัดการการเงินแบบบูรณาการ



เงื่อนไขสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ได้แก่ ความทะเยอทะยาน การมีความเคารพ ความอ่อนตน ความพยายามการทำงานเป็นทีม นอกจากนี้ผู้เข้าร่วมอบรมได้มีการตั้งคำถามที่เกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำในภาครัฐองค์กรที่สามารถส่งไปยังทรัพยากรบุคคล ได้แก่ การอบรมจะสร้างความผู้นำได้อย่างไร และหากไม่มีการอบรม จะทำอย่างไรที่จะพัฒนาความเป็น ผู้นำ ซึ่งการให้ผู้นำเกิดตามธรรมชาติจะเป็นไปได้ยากและมีจำนวนไม่เพียงพอต่อความต้องการ จึงจำเป็นต้องมีการอบรมสร้างผู้นำให้เกิดขึ้น โดยมีเป้าหมายให้มีความรู้ให้ทันสมัย มีทักษะการสื่อสารที่ดี มีทัศนคติ หรือ Mindset การเป็นผู้นำที่ดี มีวิสัยทัศน์สร้างแรงจูงใจที่ดีให้ทีมงาน นำองค์กรไปสู่ความมีประสิทธิภาพและการพัฒนาอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ความเป็นผู้นำในภาครัฐเป็นธรรมชาติและจำเป็นเช่นเดียวกับการเป็นผู้นำในบริษัท ภาคเอกชน ผู้เข้าร่วมจะได้เรียนรู้ด้วยความสามารถและทักษะใหม่ ๆ ของผู้นำภาครัฐและแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดของแนวทางที่เป็นระบบในการพัฒนาผู้นำภาครัฐที่มีประสิทธิภาพสูง ผู้เข้าร่วมจะได้รับการสนับสนุนให้ระบุและกำหนดกรอบ ร่วมกันสำหรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำไปสู่ความเป็นผู้นำภาครัฐในการพัฒนาความสามารถความรู้และทักษะอย่างมีประสิทธิภาพ โดย อธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับกรอบความเป็นผู้นำของ APO

ทฤษฎีของ Kotter ๘ ขั้นตอน

คือ การสร้างความรู้สึกว่าเป็นเรื่อง เร่งด่วนที่ต้องจัดการหรือเปลี่ยนแปลง สร้างเงื่อนไขความจำเป็น พัฒนาวิสัยทัศน์ สร้างความเชื่อมั่นและความ ร่วมมือกับผู้อื่นเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จระยะสั้น และระยะยาวหรือให้มีความยั่งยืนต่อไป ซึ่งผู้เข้าร่วมอบรมได้เข้า อภิปรายในกลุ่มใน ๒ ประเด็น คือ ความต้องการในการพัฒนาความเป็นผู้นำของตนเองและประสบการณ์จาก "เส้นทางความเป็นผู้นำ" โมเดล และการสังเกตคุณลักษณะ (ความรู้ทักษะ และค่านิยม) ของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ สูงสุดใน

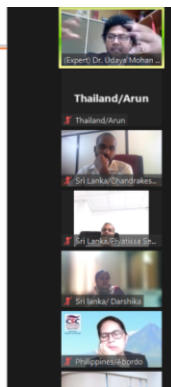


ของตนเอง องค์กร จากประสบการณ์ของตนเอง โดยพบว่า ส่วนใหญ่ มีความต้องการและเห็นคุณลักษณะ ที่สำคัญ คือ ความซื่อสัตย์ โปร่งใส สื่อสารจริงใจ มีแรงจูงใจที่ดี มีวิสัยทัศน์ มีแผนยุทธศาสตร์ ฯลฯ คำถามเพิ่มเติมที่น่าสนใจ ได้แก่ หน่วยงานจะมีวิธีการดูแลบุคลิกของผู้ที่จะเป็นผู้นำอย่างไร การคัดเลือกผู้นำเข้ามาในหน่วยงานจะมีการคัดเลือกอย่างไร ความเป็นผู้นำภาครัฐ ประกอบด้วยปัจจัยที่มีนัยสำคัญ ได้แก่ อำนาจ อิทธิพล จริยธรรมและ การสื่อสารในการทำสิ่งที่ถูกต้อง และทำความเข้าใจให้สิ่งต่าง ๆ doing right things สร้างมาตรฐานทางจริยธรรม สำหรับภาครัฐ และการสร้างแรงจูงใจที่มีจริยธรรม ความเชื่อมโยงระหว่างองค์กร ประสิทธิภาพและความเป็นผู้นำ ปัจจัยที่สำคัญได้แก่ ความเป็นผู้นำ ส่งผลต่อประสิทธิภาพ นโยบายที่มีประสิทธิภาพ คุณภาพการให้บริการ การสื่อสารและรับฟังความคิดเห็น สร้างความจำเป็นเร่งด่วน สื่อสารวิสัยทัศน์ และทางแก้ปัญหา สิ่งที่สำคัญสำหรับการ สร้างการเปลี่ยนแปลงคือ การสื่อสารและการรับฟังปัญหาจากประชาชน กลุ่มเป้าหมาย และการสร้างความเข้าใจ สร้างการมีส่วนร่วม เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ความสำคัญของความเป็นผู้นำด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แห่งชาติ (NHRD)

HRD & NHRD

HRD's desired outcomes are learning and performance within organization where as NHRD's outcomes ranges between economic and humanitarian beyond organizations

(Paprock, 2006)



Summarizing NHRD definitions..



และการมีส่วนร่วมของ ผู้นำสาธารณะที่มีต่อ NHRD คือ กระบวนการระดับชาติในการสร้างผลกระทบต่อผู้คนในทุกระดับ เพื่อแก้ไขความท้าทายระดับชาติและบรรลุเป้าหมายระดับชาติเช่น การพัฒนาที่ยั่งยืนและผลกระทบจากสภาพอากาศเปลี่ยนแปลง น้ำสะอาด จำนวนประชากรและทรัพยากรธรรมชาติ ช่องว่างระหว่างคนจนและคนรวย สุขภาพ ความสงบและความขัดแย้ง สถานภาพผู้หญิง พลังงาน วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จริยธรรมสากล ฯลฯ เพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และทรัพยากรมนุษย์เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผู้คนจำนวนมากในเชิงรุก ตลอดจนเพื่อต่อสู้กับโรคต่าง ๆ สร้างความรู้ที่ชักนำให้สังคม การจัดการกับตัวแทนภายนอก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการหรือกิจกรรมใด ๆ ที่ไม่ว่าจะในขั้นต้นหรือในระยะยาวมีศักยภาพในการพัฒนา ความรู้ความเชี่ยวชาญผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงานไม่ว่าจะเป็นเพื่อผลประโยชน์ส่วนบุคคลหรือกลุ่ม / ทีมหรือเพื่อประโยชน์ขององค์กรชุมชนประเทศชาติหรือในที่สุดมนุษยชาติ ทั้งหมดสรุป ทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรภาครัฐ สิ่งที่สำคัญในการขับเคลื่อนนำการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่สุดคือ

1. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
2. การเชื่อมโยง และเครือข่ายระหว่างบุคคล

3. การตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน

4. การรับฟังความคิดเห็น

ส่วนที่ 2 ประโยชน์ที่ได้รับและการขยายผลจากการเข้าร่วมโครงการ

- ประโยชน์ต่อตนเอง

นำองค์ความรู้ที่ได้รับและแนวทางการปรับเปลี่ยน มุมมองใหม่ๆจากทั่วโลก มาปรับตัวเองให้มีความเป็นผู้นำมากขึ้น ทำกิจกรรมต่างๆด้วยกลยุทธ์ ตั้งใจ โดยไม่มีการบังคับ และพัฒนาตามแนวทางของผู้นำยุคใหม่ เพื่อสร้างให้เกิด ห่วงโซ่ของผู้นำ ต่อไป

- ประโยชน์ต่อหน่วยงานต้นสังกัด

นำแนวทางปฏิบัติ มาปรับใช้ในองค์กร โดยเริ่มการขับเคลื่อน จากจุดเล็กๆและขยายสู่วงกว้างมากขึ้น โดยมุ่งเน้นที่การพัฒนาคน ให้มีความเป็นผู้นำที่มากขึ้น ก็จะยิ่งสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงคุณค่าที่มาก และเร็วมากขึ้น อีกทั้งปรับมาบริการทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยร่วมผลักดันให้การบริการทรัพยากรบุคคล ซึ่งสำคัญมากต่อการเปลี่ยนแปลง