

รายงานการเข้าร่วมโครงการเอพีไอ

24-CP-53-GE-TRC-A

Development of Public-sector Productivity Specialists

ระหว่างวันที่ 1 - 5 เมษายน 2567

ดำเนินการโดย ประเทศฟิลิปปินส์ รูปแบบ Online

จัดทำโดย กมลชนก เดชธีรรัตน์

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

## ส่วนที่ 1 เนื้อหา/องค์ความรู้จากการเข้าร่วมโครงการ

### Session 1: Role of the Public Sector and Global Trends in Improving Productivity

#### ผลิตภาพในภาครัฐ

Thornhill (2006) ได้ระบุ 3 เหตุผลหลัก ว่าทำไมการเพิ่มผลิตภาพในภาครัฐนั้นสำคัญ

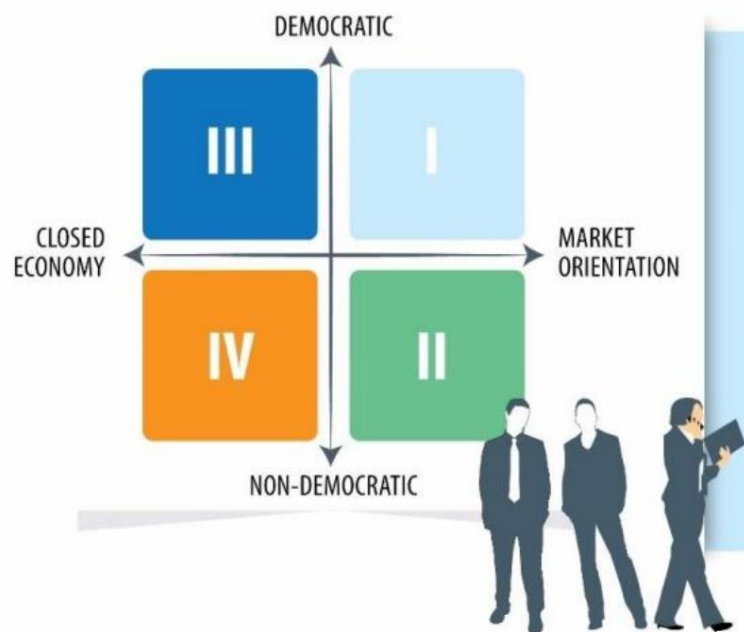
1. ภาครัฐเป็นผู้จ้างรายใหญ่ในประเทศ
2. ภาครัฐเป็นผู้ให้บริการทางเศรษฐกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้บริการทางธุรกิจ (ข้อมูลผลกระทบต่อต้นทุน) และการให้บริการด้านสังคม
3. ภาครัฐเป็นผู้จัดเก็บภาษี

ส่วน Berman (2006) ได้ระบุถึงความสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของภาครัฐ ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ภายนอกองค์กร: เพิ่มความไว้วางใจให้แก่คู่ค้าภายนอก มีความรับผิดชอบต่อลูกค้า พัฒนาการสื่อสารกับประชาชนและบุคลากรทุกภาคส่วน และเพิ่มความสามารถในการร่วมมือกับองค์กรอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. การบริหารจัดการ ประกอบด้วย
  - เพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ
  - เลือกเป้าหมายและกลุ่มเป้าหมายที่ดี
  - ลดต้นทุนการบริหารจัดการ
  - ลดความผิดพลาด
  - พัฒนาความรับผิดชอบต่อหน้าที่
  - เพิ่มประสิทธิภาพในการประหยัดต้นทุน
  - สร้างแรงจูงใจและความมุ่งมั่น
  - เพิ่มความได้เปรียบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
  - ให้พนักงานมีความรับผิดชอบต่อลูกค้า และ up skill
  - สร้างทีมให้เกิดประสิทธิภาพ
  - เพิ่มบรรยากาศความไว้วางใจซึ่งกันภายในองค์กร
3. การตลาดและการระดมทุน: ประกอบด้วยผลตอบแทนที่เพิ่มขึ้นจากการระดมทุน จำแนกกลุ่มลูกค้าใหม่ พัฒนาประสิทธิภาพทางการตลาด การปรับปรุงผลตอบแทนจากข้อเสนอการลงทุน
4. การพัฒนาผลิตภาพด้วยความสมัครใจ คือ ลดการเปลี่ยนแปลงอาสาสมัคร จำแนกกลุ่มอาสาสมัครใหม่ ลดข้อร้องเรียนจากหัวหน้าและอาสาสมัคร และลดเวลาการอบรมอาสาสมัคร

## จตุภาคการเมืองและเศรษฐกิจ

เป็นการแบ่งความสัมพันธ์ทางการเมืองที่เกี่ยวข้อง หรือส่งผลกับเศรษฐกิจ ในแต่ละประเทศจะมีการจัดการที่แตกต่างกันตามบริบท โดยแบ่งได้ ดังนี้



**กรอบซ้ายบน:** โดยทั่วไปเกี่ยวข้องกับนโยบายเศรษฐกิจฝ่ายซ้ายหรือสังคมนิยม และนโยบายสังคมเผด็จการ จตุภาคนี้อาจแสดงถึงอุดมการณ์ เช่น ลัทธิคอมมิวนิสต์หรือสังคมนิยมเผด็จการ

**กรอบขวาบน:** มักเกี่ยวข้องกับนโยบายเศรษฐกิจฝ่ายขวาหรือทุนนิยม และนโยบายสังคมเผด็จการ จตุภาคนี้อาจแสดงถึงอุดมการณ์ เช่น ลัทธิฟาสซิสต์หรือลัทธิอนุรักษนิยมสุดโต่ง

**กรอบล่างซ้าย:** เกี่ยวข้องกับนโยบายเศรษฐกิจฝ่ายซ้ายหรือสังคมนิยมและนโยบายสังคมเสรีนิยม จตุภาคนี้อาจแสดงถึงอุดมการณ์ เช่น สังคมนิยมประชาธิปไตยหรือเสรีนิยมสังคม

**กรอบล่างขวา:** เกี่ยวข้องกับนโยบายเศรษฐกิจฝ่ายขวาหรือทุนนิยมและนโยบายสังคมเสรีนิยม จตุภาคนี้อาจแสดงถึงอุดมการณ์ เช่น เสรีนิยมคลาสสิกหรือเสรีนิยม

ตารางเปรียบเทียบกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (ในหน้า 4 slide ของอาจารย์ Shin Kim)



## CATEGORIZING COUNTRIES

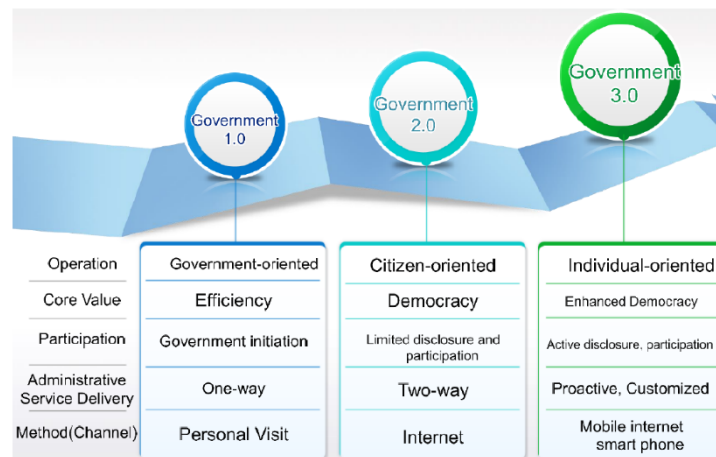
### CATEGORY DIFFERENCE OF COUNTRIES

	IMF	UNDP	WORLD BANK
Developed countries	Advanced countries	Developed countries	High-income countries
Developing countries	Emerging and developing countries	Developing countries	Low and middle income countries
Development threshold	Not explicit	75 percentile in the HDI distribution	USD 6,000 GNI per capita in 1987-prices
Type of development threshold	Most likely absolute	Relative	Absolute
Share of countries 'developed' in 1990	13 percent	25 percent	16 percent
Share of countries 'developed' in 2010	17 percent	25 percent	26 percent
Subcategories of 'developing countries'	1. Low-income developing countries, 2. Emerging and other developing countries	1. Low human development countries, 2. Medium human development countries, 3. High human development countries	1. Low-income countries, and 2. Middle-income countries

ภาพตัวอย่างการประเมินผลของภาครัฐเกาหลีใต้



### Case Example: Evolution of Korean Government



จากภาพจะเห็นได้ว่าประเทศเกาหลีใต้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง หลังจากสงครามโลกครั้งที่ 2 มีการเน้นพัฒนาด้านเทคโนโลยี ทำให้เกาหลีมีความโดดเด่นด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัย

ภาครัฐกับการพัฒนาประเทศ ตัวอย่างการพัฒนาของภาครัฐที่พัฒนาประเทศ สามารถยกตัวอย่าง ได้ดังนี้

1. รมรณรงค์ส่งเสริมภาคเกษตรกรรม
2. สร้างอุตสาหกรรมพื้นฐาน
3. การลงทุน
4. การจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมผ่านการกำหนดกลยุทธ์ที่ดี
5. สร้างสมดุลในความแตกต่างระดับภูมิภาคระหว่างชนบทและเมือง
6. การขยายโอกาสการจ้างงาน
7. สนับสนุนองค์กรเอกชน

## Session 2: Public-sector Leadership

ความเป็นผู้นำภาครัฐสามารถเกิดขึ้นผ่านบทบาท ตำแหน่ง และรูปแบบที่แตกต่างกันมากมาย เช่น

- ผู้นำทางการเมือง
- ผู้นำผู้บริหาร
- ผู้นำความรู้
- ผู้นำการสร้างสถาบัน
- ผู้ประกอบการและเครือข่ายและผู้นำ NGO
- ผู้นำด้านนวัตกรรมแนวหน้า
- ผู้นำผู้เชี่ยวชาญด้านคุณภาพและประสิทธิภาพการผลิต

ฯลฯ

สรุปแล้ว - เราทุกคนสามารถเป็นผู้นำด้านการปรับปรุง!

ประเทศญี่ปุ่นหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ได้รับแนวทางการเพิ่มผลิตภาพและนวัตกรรม จาก Dr.Edward Deming เรียกว่า เป็น “ปาฏิหาริย์ทางเศรษฐกิจ” ของญี่ปุ่น ที่ฟื้นคืนกลับมาในอันดับเศรษฐกิจโลก ภาคอุตสาหกรรมใหญ่ในญี่ปุ่น เช่น บริษัทโตโยต้า และบริษัทโซนี่ ประยุกต์ใช้ ทฤษฎีของ Deming มาช่วยเพิ่มผลิตภาพทางเศรษฐกิจ และกลายเป็นภาคอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ซึ่งทุกวันนี้ ประเทศญี่ปุ่นมีเศรษฐกิจที่เติบโตเป็นอันดับ 3 ของโลก

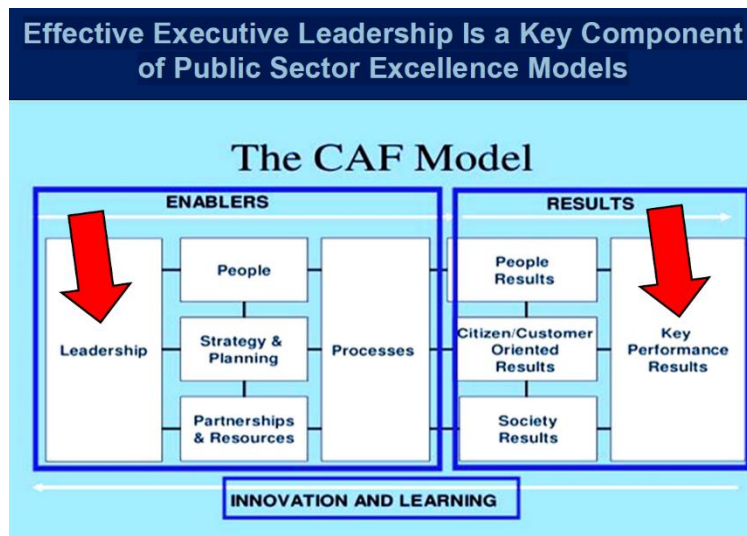
**ภาครัฐและภาคเอกชน มีอะไรที่ต่างกันบ้าง**

ภาคเอกชน	ภาครัฐ
<ul style="list-style-type: none"><li>• มุ่งเน้นความสนใจที่เอกชน</li><li>• การแข่งขัน</li><li>• การกำกับดูแลกิจการภาคเอกชน</li><li>• เน้นกำไร</li><li>• มุ่งเน้นประสิทธิภาพ</li><li>• การตรวจสอบสื่อเพียงเล็กน้อย</li><li>• ไม่มีการเมือง</li><li>• ความรับผิดชอบต่อไม่ซับซ้อน</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• มุ่งเน้นความสนใจที่ส่วนรวม หรือภาครัฐ</li><li>• การผูกขาด (ผู้ขายเพียงผู้เดียว)</li><li>• การทำงานร่วมกัน</li><li>• ธรรมาภิบาลสาธารณะ</li><li>• มุ่งเน้น “สาธารณประโยชน์”</li><li>• มุ่งเน้นกระบวนการครบกำหนด</li><li>• การตรวจสอบสื่ออย่างเข้มข้น</li><li>• สภาพแวดล้อมทางการเมือง</li><li>• ความรับผิดชอบต่อหลากหลายหน่วยงานภาครัฐ</li></ul>

**ตัวอย่างผู้นำระดับสูง ลี กวนยู ของประเทศสิงคโปร์**

ลี กวนยู เป็นผู้นำสิงคโปร์ที่พลิกโฉมประเทศให้มีระบบเศรษฐกิจที่มีประสิทธิภาพที่สูง ไม่มีการคอร์รัปชันในรัฐบาล และราชการ มีการวางแผนการบริหารจัดการสังคมและเศรษฐกิจระยะยาว ด้วยความที่เป็นประเทศที่มีความหลากหลายทางเชื้อชาติ (พหุเชื้อชาติ) ทำให้มีการกำหนดภาษาอังกฤษเป็นภาษาหลักของประเทศ ในขณะที่เดียวกันก็บังคับให้โรงเรียนสอนแบบสองภาษา เพื่อรักษาไว้ซึ่งภาษาแม่และอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ของนักเรียน

องค์ประกอบสำคัญของการเป็นผู้นำการบริหารที่มีประสิทธิผลของโมเดลภาครัฐ



จากภาพจะเห็นได้ว่าการนำองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการบริการจัดการกระบวนการจะสัมพันธ์กับผลลัพธ์ที่สำคัญขององค์กร

หลักกลยุทธ์ของผู้นำภาครัฐ



จากแผนภาพจะแสดงให้เห็นถึง วัตถุประสงค์ – บุคลากร – ศักยภาพ ที่มีความเชื่อมโยงกัน และเป็นความสำคัญของ 3 ข้อหลัก ๆ ในการบริหารจัดการของผู้นำภาครัฐ

บทบาทผู้นำที่มีประสิทธิภาพ 3 ประการ สำหรับผู้บริหาร ดังนี้

**วัตถุประสงค์**

- ตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กรเพื่อกำหนดภัยคุกคามและโอกาสผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและด้านอื่น ๆ ภายนอกขององค์กร และผู้บริหารต้องรับผิดชอบในการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และปัจจัยภายนอกอื่น ๆ
- กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และทิศทางที่ถูกต้องให้กับองค์กรและสร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนากลยุทธ์ โครงสร้าง และแผนงาน
- สื่อสาร และได้รับความมุ่งมั่นของพนักงานที่มีต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ และทิศทางขององค์กร
- แนใจว่าพนักงานเข้าใจวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร

## บุคลากร

- แสดงให้เห็นถึงค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กรที่มีบุคลากรเป็นศูนย์กลาง และทำได้ตามที่พูด แสดงให้เห็นถึงความเคารพและใส่ใจบุคลากร เช่นเดียวกัน ต้องมีความซื่อสัตย์ การเปิดกว้าง ยุติธรรม และการทำงานเป็นทีม ; ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะพัฒนาบุคลากร รวมทั้งตัวเองด้วย
- ต้องสื่อสารและรับฟังพนักงาน และสร้างวัฒนธรรมของการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม
- สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กรที่ชัดเจน มีเครื่องมือ ทรัพยากร และการสนับสนุนการทำงานอย่างสร้างสรรค์ร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
- สร้างบรรยากาศขององค์กรที่พนักงานสนุกกับการทำงาน และภูมิใจในองค์กรที่พวกเขาทำงานด้วย

## ศักยภาพ

- กำหนดเป้าหมายขององค์กรในมาตรฐานที่สูงแต่สามารถทำได้ เพื่อความสำเร็จขององค์กร
- ยกย่องและให้รางวัลพนักงานสำหรับความสำเร็จของพวกเขา
- มุ่งเน้นไปที่ผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งในระยะยาวและระยะสั้น พวกเขาเน้นไปที่การวัดความสำเร็จทั้งภายใน (วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อม) และภายนอกองค์กร (ผลลัพธ์ขององค์กรสำหรับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)
- สร้างองค์กรที่ประสบความสำเร็จในระดับสูงทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และองค์กรที่คนภายนอกการยกย่องและคนในองค์กรมีความสุขและภาคภูมิใจที่ได้ทำงานด้วย

แผนภาพลำดับขั้นและนิยามของการพัฒนาผู้นำที่สำคัญ



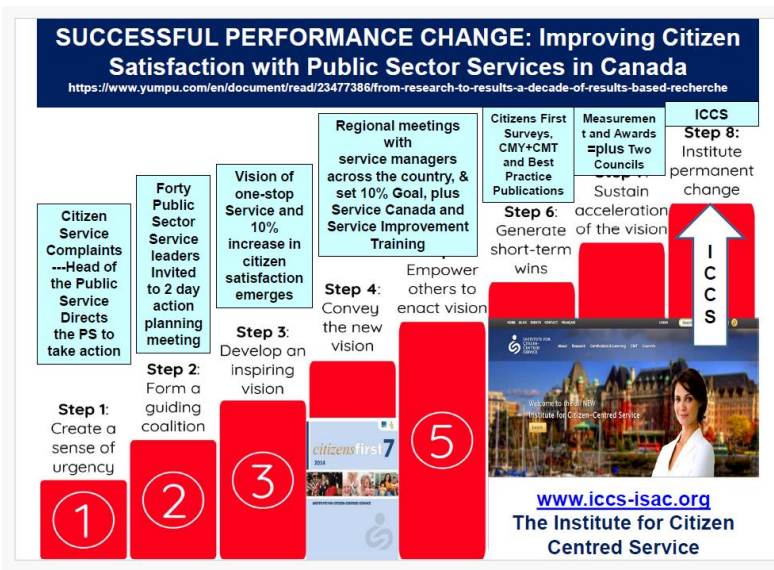
- **Professional:** ทำงานอย่างมืออาชีพภายใต้การควบคุมดูแล (ฝึกอบรมอย่างมืออาชีพ)
- **Supervisor:** หัวหน้างานที่ไม่ได้ทำงานด้วยตนเองมากนัก แต่จะดูแลผู้เชี่ยวชาญที่หลากหลายและพนักงานฝ่ายสนับสนุน (ดูแลองค์ความรู้ ทักษะ ค่านิยม)
- **Manager:** บริหารจัดการหน่วยงานย่อย รวมถึง การวางแผน งบประมาณ การบรรลุเป้าหมาย บริหารจัดการคน และงานบริหารบุคคล (การจัดการความรู้ ทักษะ และค่านิยม)
- **Leader:** ทำหน้าที่ผู้นำ กำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ การบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลง บริหารความสัมพันธ์ภายนอกองค์กร สื่อ ค่านิยม และจริยธรรม การสร้างความผูกพันพนักงาน และศักยภาพขององค์กร (ผู้นำการจัดการความรู้ ทักษะ และค่านิยม)

โดยสรุปผู้นำที่ดีเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จ นอกจากแผนภาพดังกล่าวแล้ว The Baldrige Leadership Excellence Framework ก็ให้ความสำคัญเรื่องการนำองค์กร หมวดที่ 1 ในเกณฑ์ได้แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของการบริหารจัดการที่จะส่งผลถึงผลลัพธ์

### Session 3: Change Management in the Public Sector

เรียนรู้เกี่ยวกับทฤษฎีและแนวปฏิบัติที่ดีในการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ใช้กับภาครัฐ และกระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ และขั้นตอนในการปรับปรุงกระบวนการ และวิธีการเอาชนะความท้าทายที่พบในกระบวนการ

**ตัวอย่างเช่น** ความสำเร็จในการปรับปรุงการให้บริการประชาชนของหน่วยงานภาครัฐของประเทศแคนาดา ที่มีการยกระดับการปรับปรุงการให้บริการตามขั้นตอน โดยระหว่างการปรับปรุงมีการเก็บข้อมูลข้อเสนอแนะจากประชาชน ผู้รับบริการมาปรับปรุงการทำงาน เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของประชาชน และปรับกระบวนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ



จากภาพตัวอย่าง หน่วยงาน ICCS ของประเทศแคนาดาได้ใช้ Model ของ Kotter's 8 ขั้นตอน เพื่อความสำเร็จ โดยมี 8 ขั้นตอน ดังนี้

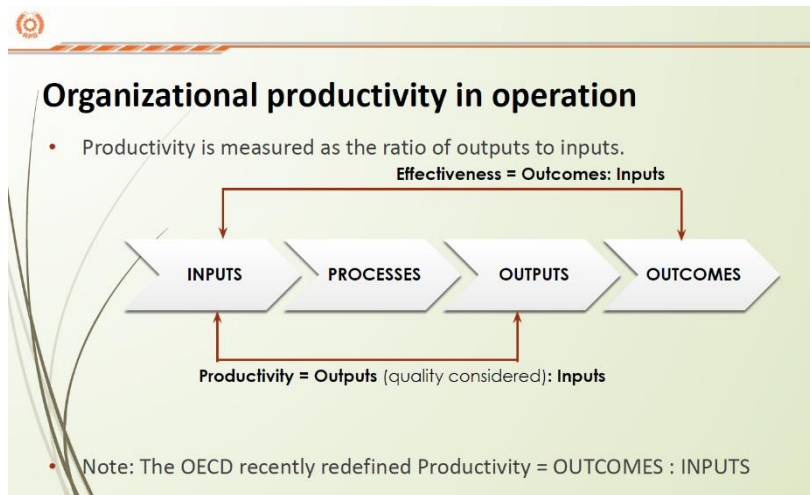
1. สร้างภาวะเร่งด่วน: เพื่อให้เกิดการลงมือทำ
2. จัดตั้งแนวร่วม: สร้างเครือข่าย เพื่อวางแผนปฏิบัติการ
3. สร้างแรงบันดาลใจ: กำหนดวิสัยทัศน์ในการสร้างความเปลี่ยนแปลง
4. ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ใหม่: สื่อสารถึงวิสัยทัศน์และเป้าหมายแบบใหม่
5. มอบอำนาจช่วงในการตัดสินใจ: เพื่อให้เชื่อมั่นว่าผู้บริหารตั้งใจสร้างการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้
6. เกิดความสำเร็จในระยะสั้น: ความสำเร็จในระยะสั้น ทำให้เกิดกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน และเป็นตัวอย่างความสำเร็จให้แก่คนในองค์กร เพื่อนำไปปรับปรุงต่อไปในอนาคต
7. สร้างวิสัยทัศน์ที่ยั่งยืน: สร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เพิ่มระบบ หรือกระบวนการที่ให้เกิดความคิดริเริ่มให้เกิดความพัฒนาในองค์กรอย่างต่อเนื่อง
8. การเปลี่ยนแปลงองค์กร: ฝังรากลึกอยู่ในบรรทัดฐานในองค์กรและค่านิยมที่ยึดถือร่วมกัน

สรุปของ session นี้ เป็นการสร้างการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ที่มาจากการรับฟังเสียงของลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือสถานการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานในภาครัฐ ซึ่งภาคส่วนที่เกี่ยวข้องต้องมีการดำเนินการอย่างเร่งด่วน



เพื่อให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการ หรือสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ หรือผู้เกี่ยวข้อง และการปรับปรุงกระบวนการดังกล่าว ต้องให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการทำให้เกิดความสำเร็จ ที่ในเริ่มแรกอาจจะเป็นความสำเร็จระยะสั้น แต่ถ้าองค์กรผลักดันให้เกิดการจัดการอย่างต่อเนื่อง จะส่งผลให้เกิดความสำเร็จอย่างยั่งยืน และเป็นการวางรากฐานให้แก่ทุกคนในองค์กร ทั้งนี้ องค์กรต้องให้ความสำคัญสนับสนุนเรื่องทรัพยากร ผู้นำที่เป็นส่วนสำคัญในการผลักดันให้ทุกภาคส่วนภายในองค์กรลงมือปฏิบัติ

#### Session 4: Approaches for Improving Organizational Productivity



กล่าวถึง แนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตขององค์กร สาธารณสำคัญ แนวทาง และขอบเขตของเครื่องมือ และเทคนิคเชิงปฏิบัติเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตโดยการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากรและการดำเนินงานขององค์กรภาครัฐเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่คาดหวัง โดยใช้ Productivity Tools ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน เช่น 5ส, PDCA, ECRS, 7 wastes และ LEAN

#### Session 5: Regulatory Reform

ให้เข้าใจแนวคิดพื้นฐานของการปฏิรูปกฎระเบียบและเครื่องมือสำคัญในการปรับปรุงกฎระเบียบ ข้อกำหนดและหน้าที่ของรัฐบาล โดยสามารถแบ่งกฎระเบียบและข้อกำหนด 5 ข้อที่สำคัญ ได้แก่

1. กฎระเบียบและการเพิ่มผลิตภาพ  
ตัวอย่างเช่น ประเทศเกาหลีใต้ไม่ว่าการจ้างงานจะเป็นแบบประจำ หรือชั่วคราว ผู้จ้างจะต้องออกหนังสือสัญญาจ้างให้ลูกจ้างได้เช่นสัญญา หากเกิดการละเมิดจะถูกดำเนินคดีตามกฎหมาย
2. กฎระเบียบและการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ (ข้อบังคับ): กฎระเบียบที่ภาครัฐกำหนดไว้ ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขัน ปกป้องประโยชน์สาธารณะ ลดผลกระทบที่ไม่คาดคิด ขจัดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นและซับซ้อน ของกระบวนการ
3. การพัฒนาการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ (ข้อบังคับ): ลดภาระในการดำเนินธุรกิจ และลดความซับซ้อนของขั้นตอน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหาร โดยการปรับปรุงกระบวนการกำหนดนโยบายผ่านการใช้เครื่องมือ เช่น การวิเคราะห์ผลกระทบด้านกฎระเบียบ การให้คำปรึกษาที่ดีขึ้น และการวางแผนการจัดการด้านกฎระเบียบที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งเป็นการปรับปรุงและทบทวนกระบวนการ ที่จะนำไปสู่การปฏิรูปกฎหมายในระยะยาว
4. การวิเคราะห์ผลกระทบด้านกฎระเบียบ (ข้อบังคับ): เป็นเครื่องมือที่ช่วยพัฒนานโยบายและผลประโยชน์ส่วนรวมทั้งในภาครัฐ เอกชน และสาธารณะ
5. กลยุทธ์ศาสตร์ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง: ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ประกอบด้วย 5 ข้อ ได้แก่
  - ความสำคัญของผู้นำ

- ความจำเป็นในการสื่อสาร
- การเปลี่ยนแปลงที่ครอบคลุม
- หลักฐานเชิงประจักษ์
- ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างประเทศ

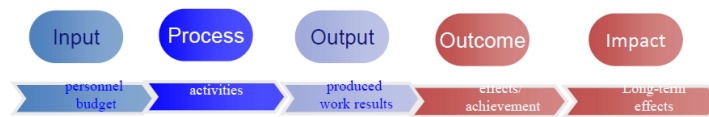
### Session 6: Performance Management

#### การดำเนินการในภาครัฐ

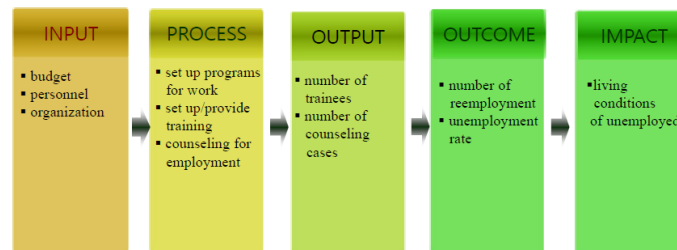
##### กระบวนการทัศน์ใหม่ของการจัดการ

- มุ่งเน้นการจัดการผู้ผลิต/ผู้จำหน่าย ↔ มุ่งเน้นการจัดการพลเมือง
- มุ่งเน้นการจัดการภาครัฐ ↔ มุ่งเน้นการจัดการด้านตลาด
- มุ่งเน้นการจัดการข้อมูลนำเข้าและกระบวนการ ↔ มุ่งเน้นการจัดการติดตามผลการปฏิบัติงาน

##### มุ่งเน้นการจัดการข้อมูลนำเข้าและกระบวนการ

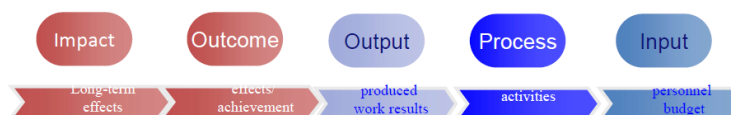


(Example : Unemployment Policy)

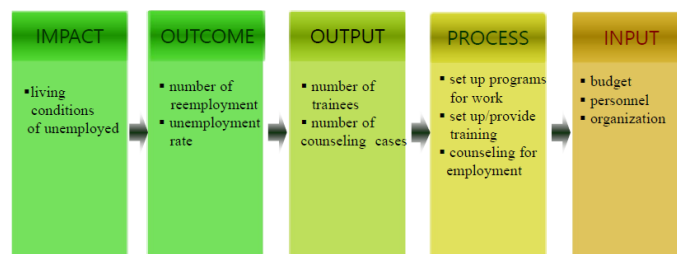


จากภาพในระดับปฏิบัติ-ระดับกลางจะให้ความสนใจกับกระบวนการและผลผลิตที่ได้

##### การจัดการตามผลปฏิบัติงาน



(Example : Unemployment Policy)

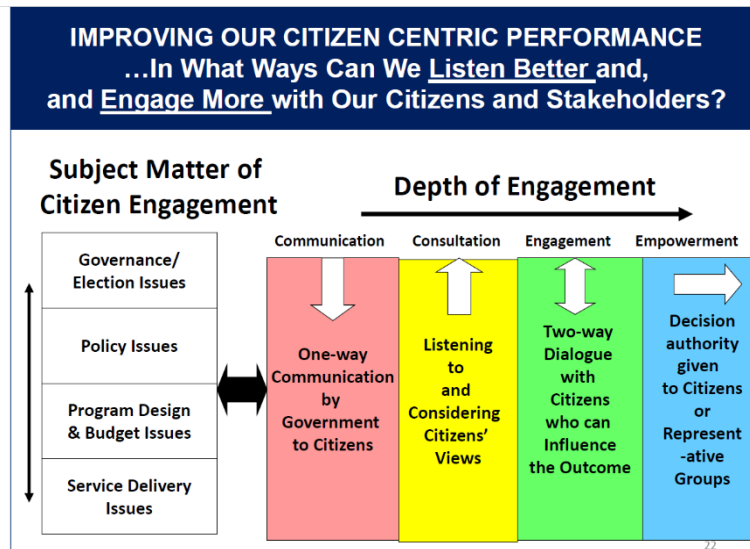


เนื้อหาในบทเกี่ยวกับการจัดการประสิทธิภาพที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการทำงานและความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ เริ่มต้นจากการทบทวนความรับผิดชอบต่อสาธารณะ การจัดการผลการปฏิบัติงาน และนำเสนอกรอบการทำงานเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานในภาครัฐ ที่มุ่งเน้นการจัดการข้อมูลนำเข้าและกระบวนการ รวมถึงตัวชี้วัดประสิทธิภาพของกระบวนการ รายงานป้อนกลับองค์กร (เพื่อยกระดับนโยบาย, การสะท้อนถึงงบประมาณ, การบริการจัดการ) และรายงาน

บ่อนกลับบุคคล (เพื่อสะท้อนการเมินผลพัทธ์ในส่วนของ HR, คะแนนประสิทธิภาพการจัดการ, อัตราเงินเดือน ค่าตอบแทน รายปี และโบนัส)

*Session 7: Citizen-centered Service and Opportunities for Improving Public Service Delivery in the Postpandemic*

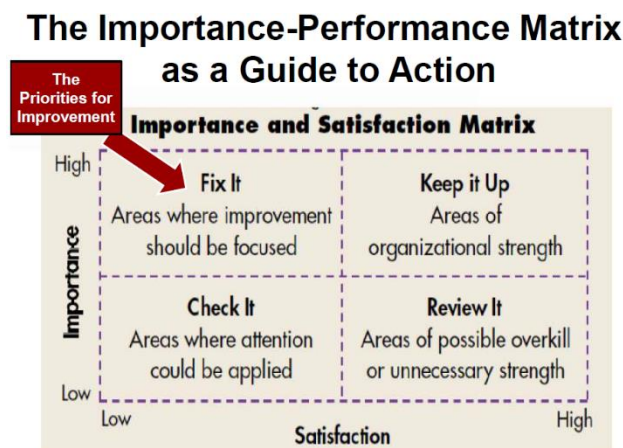
กล่าวถึงการบริการที่ภาครัฐให้ความสำคัญกับพลเมือง เป็นศูนย์กลางและโอกาสในการปรับปรุงการให้บริการ สาธารณะ รวมถึงการส่งมอบผลิตภัณฑ์ หรือบริการ โดยมีช่องทางการรับฟังเสียงของลูกค้ำ การรับฟังและการสื่อสารกับ ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความสำคัญ ดังภาพต่อไปนี้



ในช่วงการแพร่ระบาดของ COVID-19 มีการวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงความพึงพอใจของประชาชนต่อบริการของ ภาครัฐ และทำความเข้าใจความต้องการของผู้รับบริการ และใช้นวัตกรรม หรือบริการที่เข้ากับสถานการณ์ เพิ่มความพึงพอใจ ให้แก่ประชาชน

**ตัวอย่างเช่น** ในช่วงการระบาดของ COVID-19 ประเทศมาเลเซีย มีการอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนที่กักตัวอยู่บ้าน ด้วยการสร้าง One Stop “Government shopping malls” ที่มีการให้เบอร์โทรของหน่วยงานภาครัฐในการอำนวยความสะดวก ในการจัดหาและจัดส่ง ของอุปโภคและบริโภค ทุกอย่างที่ประชาชนโทรมาสั่งซื้อสินค้าและส่งถึงหน้าบ้าน

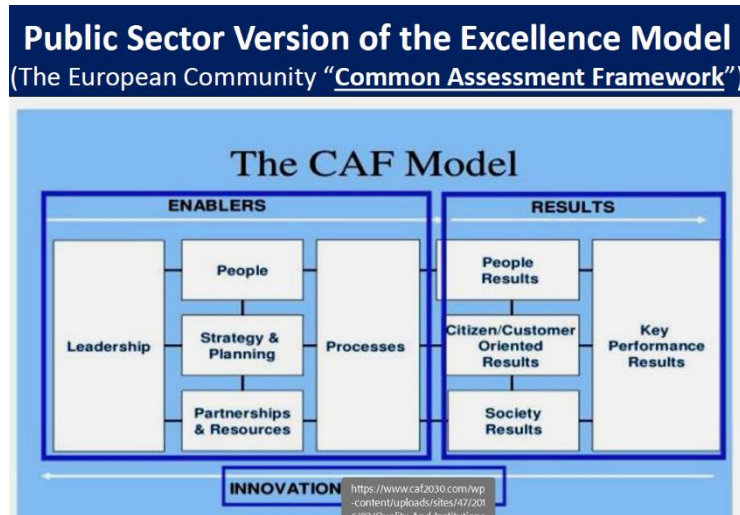
*Matrix ความสำคัญ-ประสิทธิภาพเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการ*



จากภาพข้างต้น จะแสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญในการแก้ไขและจัดการปัญหาที่เกิดขึ้น โดยกรอบบนซ้าย หาก การดำเนินงานตกอยู่ในกรอบนี้ให้รีบดำเนินการแก้ไขปรับปรุงอย่างเร่งด่วน

## Session 8: Development of Productivity Improvement Plans

การพัฒนาแผนการปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต และวิธีสร้างแผนการปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตสำหรับองค์กรภาครัฐ ดำเนินการประเมินประสิทธิภาพพื้นฐานสำหรับองค์กร โดยนำ The CAF Model มาช่วยให้การดำเนินการขององค์กรเกิดประสิทธิภาพ



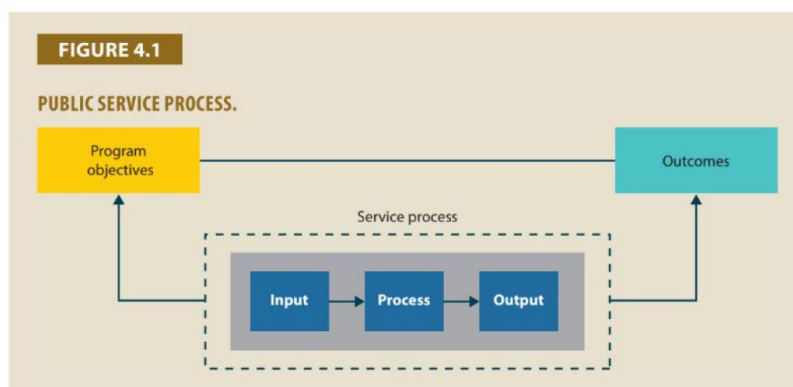
นอกเหนือจาก The CAF Model แล้ว การเพิ่มผลผลิตภาพด้วยการใช้วงจร PDCA สามารถช่วยปรับปรุงกระบวนการ และความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรสามารถสร้างแรงขับเคลื่อนที่ช่วยพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน

## Session 9: Measuring Public-sector Productivity

### Productivity Concept

Productivity as a Technical Concept

$$\text{PRODUCTIVITY} = \frac{\text{OUTPUT}}{\text{INPUT}}$$

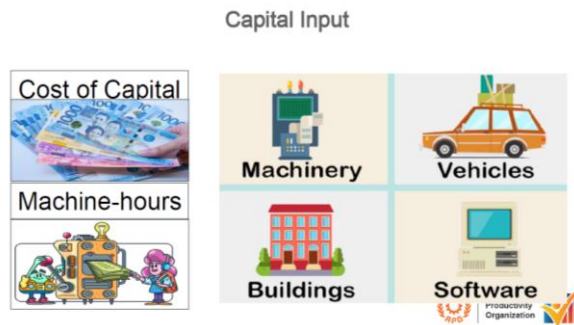


Source: APO Manual on PublicSector Productivity

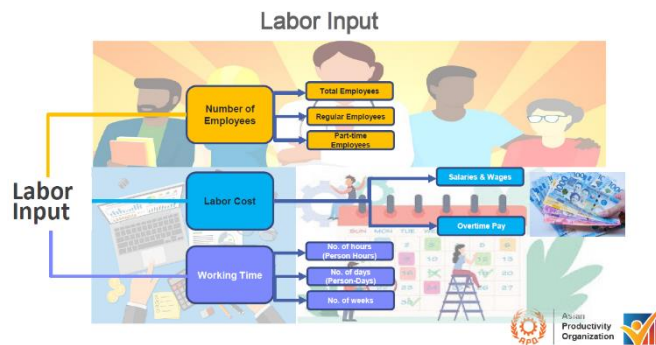


Input คือ ทรัพยากร เช่น แรงงาน สินค้าและบริการ และทุนที่ใช้ในการผลิตกิจกรรม ผลผลิต และผลลัพธ์ แบ่งเป็น 5 ข้อที่สำคัญ คือ

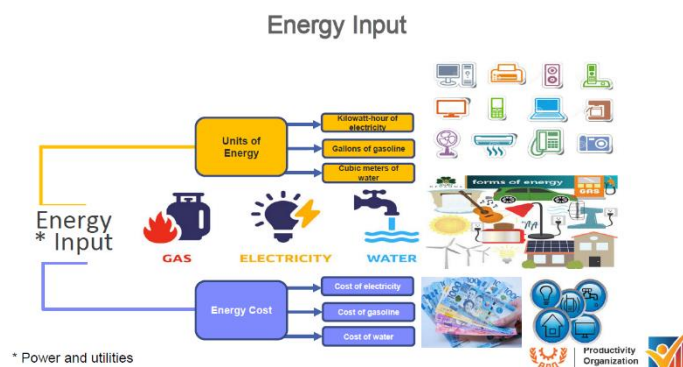
- Capital Input เช่น ยานพาหนะ อาคาร Software ฯลฯ



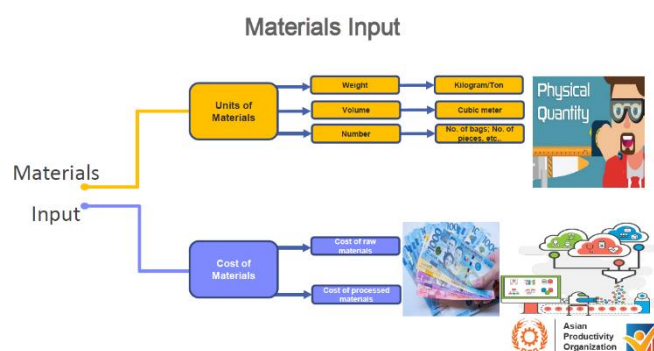
- Labor Input เช่น จำนวนพนักงาน เวลาการทำงาน ต้นทุนการจ้างงาน ฯลฯ



- Energy Input เช่น จำนวนพลังงานต่อหน่วย ต้นทุนพลังงาน ฯลฯ



- Materials Input เช่น จำนวนวัตถุดิบต่อหน่วย



- Other Bought-In Services Input เช่น อยู่ซ่อมรถ ค่าบริการทางการเงิน ฯลฯ



**Outputs** คือ สินค้า หรือบริการที่เกิดขึ้น ซึ่งแบ่งเป็น 3 ข้อ ได้แก่

- ข้อมูลและสถิติ: ข้อมูล รายงาน และข้อมูลสาธารณะที่อาจจำเป็นสำหรับการตัดสินใจและการวิจัย
- การดำเนินการด้านกฎระเบียบข้อบังคับ: เกี่ยวข้องกับการสร้างและการบังคับใช้กฎระเบียบและกฎหมายที่ส่งผลกระทบต่อชีวิตสาธารณะ
- โครงการสาธารณะและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

**ตัวอย่างของการเพิ่มผลิตภาพในการบริการของภาครัฐ** เช่น หมู่บ้านที่เกาะอันห่างไกลของประเทศฟิลิปปินส์มีอัตราการป่วยของสัตว์เลี้ยงของคนในหมู่บ้าน ซึ่งสัตวแพทย์จะลงพื้นที่ตามรอบเวลาที่กำหนด ทำให้ความช่วยเหลือที่อาจเกิดขึ้นอาจจะล่าช้า ส่งผลกระทบต่อสัตว์ป่วยที่อาจจะตายได้หากรักษาไม่ทัน แนวทางการแก้ไขปัญหาของภาครัฐ คือ ตั้งหน่วยอาสาสมัครที่สามารถปฐมพยาบาลและให้การรักษาเบื้องต้นได้ก่อนนำส่งสัตวแพทย์ รวมถึงให้ความรู้เบื้องต้นแก่ประชาชนในพื้นที่ให้สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้าได้

โดยสรุปแล้วบทนี้กล่าวถึงความสำคัญของการวัดผลิตภาพในภาครัฐ และพิจารณาความสำคัญของการวัดค่าผลิตภาพภาครัฐ รวมถึงการหาแนวทาง หรือวิธีการที่เหมาะสม ในการปรับปรุงกระบวนการให้บริการ และอธิบายถึงผลิตภาพที่เป็นประโยชน์สำหรับการดำเนินการด้านนโยบาย การตัดสินใจ และการปรับปรุง และมีการใช้ Productivity Concept มาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการ

### Session 10: e-Government

**E-Government** คือ การใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีการสื่อสาร (ICT) เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ ความมีประสิทธิภาพ ความโปร่งใส และความรับผิดชอบของรัฐบาล

**E-Governance** คือ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของภาครัฐ เพื่อปรับปรุงการส่งมอบข้อมูลและบริการโดยประชาชนและเอกชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และเอกชนสามารถนำไปกำกับดูแลความโปร่งใสขององค์กรได้ด้วยเช่นกัน

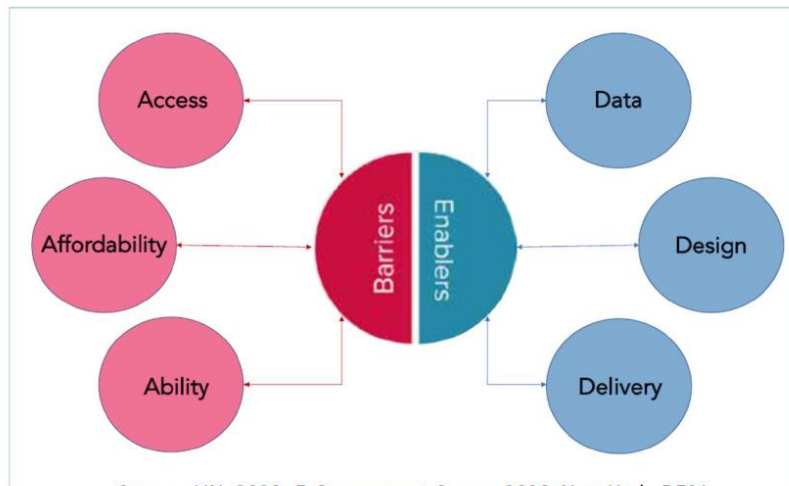
### E-Government กับ Productivity

- ลดต้นทุน
- ปรับปรุงการบริการ
- ลดความซับซ้อนเกินจำเป็นและกฎระเบียบ
- ปรับปรุงความรับผิดชอบ
- ปรับปรุงการบริหารราชการให้ทันสมัย
- ส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจ
- ลดการทุจริต

### ดัชนีการมีส่วนร่วมทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-Participation Index: EPI)

- ข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์: ช่วยให้มีส่วนร่วมโดยการให้ข้อมูลสาธารณะแก่ประชาชนและการเข้าถึงข้อมูลตามความต้องการ
- การให้คำปรึกษาทางอิเล็กทรอนิกส์: การให้ประชาชนมีส่วนร่วมและพิจารณานโยบายและบริการสาธารณะ
- การตัดสินใจทางอิเล็กทรอนิกส์: การเพิ่มขีดความสามารถของพลเมืองผ่านการออกแบบตัวเลือกนโยบายร่วมกันและร่วมผลิตบริการและรูปแบบการจัดส่ง

### กรอบบูรณาการ E-Government



### กรอบบูรณาการสำหรับ E-Government

- ไม่ได้เกิดจากการขาดการเข้าถึงอินเทอร์เน็ตเพียงอย่างเดียว
- แนวทางที่กว้างขึ้นในการประเมินและจัดการกับอุปสรรคต่อการปกครองโดยมุ่งเน้นไปที่การเข้าถึง ความสามารถในการจ่ายได้ และความสามารถ
- ตัวบ่งชี้เหล่านี้สามารถนำมาใช้ไม่เพียงแต่เพื่อระบุขอบเขตของช่องโหว่และการรวมระบบดิจิทัล แต่ยังคงต้องพยายามป้องกันเชิงรุก และการพัฒนาวิธีการที่กำหนดเป้าหมาย
- กรอบการทำงาน E-Government แบบบูรณาการที่เสนอมุ่งเน้นไปที่การปรับปรุงข้อมูล การออกแบบ และการส่งมอบ (ตัวเปิดใช้งาน) เพื่อจัดการกับอุปสรรคที่เกี่ยวข้องกับการเข้าถึง ความสามารถในการดำเนินการ

การใช้ ICT สามารถปรับปรุงประสิทธิภาพของโปรแกรม กฎระเบียบ และบริการของภาครัฐ และช่วยส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน รวมถึงความโปร่งใสในการดำเนินการของรัฐบาล สามารถตรวจสอบได้ทั้งกระบวนการ และลดโอกาสการทุจริตคอร์รัปชัน การสร้างและดำเนินการแผน ICT ที่มีประสิทธิผลจะช่วยเพิ่มผลผลิตและได้รับความไว้วางใจจากสาธารณะ นอกจากนี้ยังขยายผลระหว่างองค์กรภาครัฐกับภาคเอกชนได้ด้วย

## ส่วนที่ 2 ประโยชน์ที่ได้รับและการขยายผลจากการเข้าร่วมโครงการ

### ประโยชน์ต่อตนเอง

- เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยได้รับประโยชน์จากการเรียนรู้เครื่องมือ และกระบวนการคิด-ลงมือปฏิบัติแบบ Productivity ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- ทราบถึงความสำคัญและประโยชน์ของการทำ Productivity ในภาครัฐมีส่วนช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการและลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็น หรือรวมขั้นให้ดำเนินการครบวงจรในสถานที่ หรือ Application เดียวในช่วงการแพร่ระบาดของ COVID-19 (One stop service)

### ประโยชน์ต่อหน่วยงานต้นสังกัด

- สามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการตรวจประเมินองค์กรที่สมัครขอรับรางวัล เช่น ปรับลดข้อมูลที่ไม่จำเป็นต่อการสมัครขอรับรางวัลลง เหลือแค่ข้อมูลที่จำเป็นต้องใช้งาน และไม่กระทบต่อกระบวนการเดิม
- พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เช่น การออกแบบกระบวนการตรวจประเมินเพื่อการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ได้เห็นความสำคัญของการใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการ ด้วยการประเมินรูปแบบออนไลน์
- ประเมินความพึงพอใจของลูกค้าที่รับบริการในแต่ละกิจกรรม เพื่อการปรับปรุงกระบวนการให้ได้รับบริการที่ครบถ้วน พึงพอใจ และได้รับความสะดวก เพื่อให้เกิด Engagement ระหว่างองค์กรกับลูกค้า

### ประโยชน์ต่อสายงานหรือวงการวิชาชีพในหัวข้อนั้น ๆ

- สามารถนำความรู้ที่ได้รับไป Sharing ให้กับเพื่อนร่วมงาน และประชุมประจำสิ้นเดือนของสถาบัน
- ในการประชุม Project ที่เป็นงานส่วนกลางของสถาบันและ Cross Functional Team สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในงาน หรือนำ Productivity tool ไปปรับใช้ในกระบวนการทำงานต่างฝ่าย เพื่อให้เกิดความสำเร็จในงาน