



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร โทร. ๑๓๓๕

ที่ กษ ๐๘๐๐.๐๕/๒๐๓ วันที่ ๑๐ กันยายน ๒๕๖๒

เรื่อง สรุปการเข้าร่วมโครงการฝึกอบรมหลักสูตร “ ก้าวสู่ระบบราชการ ๔.๐ อย่างยั่งยืน ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ๔.๐ (ภาพรวม) ” รุ่นที่ ๓

เรียน ผอ.กพร.

ตามที่ดิฉันได้รับมอบหมายให้เข้าร่วมโครงการฝึกอบรมหลักสูตร “ ก้าวสู่ระบบราชการ ๔.๐ อย่างยั่งยืน ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ๔.๐ (ภาพรวม) ” รุ่นที่ ๓ เมื่อวันที่ ๒๓ - ๒๖ เมษายน ๒๕๖๒ ณ โรงแรม เดอะ เบอร์เคลีย์ โฮเต็ล ประตูน้ำ กรุงเทพฯ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ๔.๐ รายหมวด สามารถนำไปพัฒนาหน่วยงานของตนเองให้ก้าวสู่การเป็นระบบราชการ ๔.๐ ได้อย่างแท้จริง และเสนอแนะแนวทางการประยุกต์เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ๔.๐ รายหมวดเป็นสู่แนวทางปฏิบัติได้อย่างสอดคล้องกับบริบทของหน่วยงานตนเอง โดยมีผลสรุปองค์ความรู้ ได้ดังนี้

๑. ส่วนประกอบพื้นฐานของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วย

- ลักษณะสำคัญขององค์กร ได้แก่ พื้นฐานด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร ความสัมพันธ์กับกลุ่มต่างๆ ในระดับองค์กร และสภาพแวดล้อมการแข่งขันและความท้าทาย
- หมวดกระบวนการ หมวด ๑ - ๖ ทั้ง ๖ ส่วน คือ ระบบผู้นำ การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้น ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นบุคลากร ระบบการปฏิบัติการ
- หมวด ๗ ผลลัพธ์การดำเนินการผลลัพธ์ใน ๖ ด้าน ได้แก่ ประสิทธิภาพและการบรรลุพันธกิจ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บุคลากร การนำองค์กรและการกำกับดูแล งบประมาณ การเงิน และการเติบโต ประสิทธิภาพกระบวนการและการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

๒. เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วยข้อคำถามต่างๆ ที่มุ่งเน้นการประเมิน แต่ไม่ใช่รายการตรวจสอบ (Check List) โดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ สามารถปรับใช้ได้ตามภารกิจของหน่วยงาน สนับสนุนมุมมองเชิงระบบเพื่อให้ทุกส่วนสอดคล้องไปในทางเดียวกัน และสนับสนุนการตรวจประเมินที่เน้นเป้าประสงค์ ด้วยเหตุนี้การตรวจประเมินตามเกณฑ์ฯ จึงนำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างจริงจังในทุกด้านเครื่องมือนี้ให้ประโยชน์ในการบริหารจัดการมากกว่าวิธีการทบทวนผลการดำเนินการตามวิธีการอื่นๆ และสามารถปรับใช้ได้กับยุทธศาสตร์ ระบบการจัดการ และส่วนราชการที่หลากหลาย

๓. คุณลักษณะสำคัญ ๑๐ ประการ ของระบบราชการ ๔.๐ ประกอบด้วย

- ๑) ทำงานอย่างเปิดเผย โปร่งใส เอื้อให้บุคคลภายนอกและประชาชนเข้าถึงข้อมูลได้
 - ๒) ทำงานเชิงรุก แก้ไขปัญหา ตอบสนองความต้องการของประชาชน และสร้างคุณค่า
 - ๓) แบ่งปันข้อมูลระหว่างหน่วยงาน เชื่อมโยงการทำงานซึ่งกันและกันอย่างเป็นเอกภาพ
- เบ็ดเสร็จในจุดเดียว
- ๔) ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการ มีฐานข้อมูลที่ทันสมัย เพื่อสนับสนุนการวางแผนยุทธศาสตร์และการตัดสินใจในการทำงาน
 - ๕) ปรับรูปแบบการทำงานให้คล่องตัว รองรับการประสานงานแนวระนาบและในลักษณะเครือข่าย

๖) ทำงานอย่างเตรียมการไว้ล่วงหน้า ตอบสนองต่อสถานการณ์ทันเวลา มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงทั้งในระดับองค์กรและในระดับปฏิบัติการ

๗) เปิดกว้างให้ภาคส่วนอื่นเข้ามามีส่วนร่วม ถ่ายโอนภารกิจไปดำเนินการแทนได้

๘) ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม ความคิดริเริ่ม และการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ในการทำงานที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงบุคลากรทุกระดับพร้อมปรับเปลี่ยนตัวเองสู่องค์กรที่มีความทันสมัยและมุ่งเน้นผลงานที่ดี

๙) ให้ความสำคัญกับบุคลากร ดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพสูง พัฒนาอย่างเหมาะสมตามบทบาทหน้าที่ สร้างความผูกพัน สร้างแรงจูงใจ มีแผนเชิงรุก รองรับการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร

๔. กลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง : ๔T Strategy ประกอบด้วย

๑) ยอมรับ (Take) : สร้างระบบเฝ้าระวัง (Monitor) ถ้าเกิดปัญหาแก้ไปตามสถานการณ์

๒) ลดผลกระทบ (Treat) : หลีกเลี่ยงการดำเนินการแบบเต็มรูปแบบ โดยดำเนินการ

โครงการนำร่อง (Pilot project)

๓) ถ่ายเท (Transfer) : เช่นการทำประกันความเสียหายของโครงการ หรือ ดำเนินการให้ผู้อื่นรับผิดชอบแทน (การขายต่อ)

๔) หลีกเลี่ยง/กำจัด (Terminate) : เปลี่ยนวิธีการใช้งานวิธีการอื่นเพื่อหลีกเลี่ยงความเสี่ยง

๕. กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้เกิดพัฒนาการของความรู้หรือการจัดการความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กรมีทั้งหมด ๗ ขั้นตอน ได้แก่

- การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) เป็นการพิจารณาว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์เป้าหมาย คืออะไร เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ต้องใช้อะไร ปัจจุบันมีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใดและอยู่ที่ใคร

- การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) เป็นการสร้าง แสวงหา รวบรวมความรู้ทั้งภายใน/ภายนอก รักษาความรู้เดิม แยกความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้วออกไป

- การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เป็นการกำหนดโครงสร้างความรู้ แบ่ง ชนิด ประเภท เพื่อให้สืบค้น เรียกคืนและใช้งานได้ง่าย

- การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) เป็นการปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐานใช้ภาษาเดียวกัน พร้อมทั้งปรับปรุงเนื้อหาให้ครบถ้วนสมบูรณ์

- การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

- การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) เป็นการแบ่งปัน สามารถทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีที่เป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) อาจจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีที่เป็นความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) จัดทำเป็นระบบทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การเยี่ยมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

โดยมีปัจจัยความสำเร็จ ๓ ประการ ที่นำไปสู่ระบบราชการ ๔.๐ ประกอบด้วย

๑) สานพลังทุกส่วน (Collaboration) เป็นการยกระดับการทำงานให้สูงขึ้นไปกว่าการประสานงานกัน หรือทำงานด้วยกัน ไปสู่การร่วมมือกันอย่างแท้จริง โดยจัดระบบให้มีการวางแผนเพื่อให้บรรลุ

วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการร่วมกัน มีการระดมและนำเอาทรัพยากรทุกชนิดเข้ามาแบ่งปันและใช้ประโยชน์ร่วมกัน มีการยอมรับความเสี่ยงและรับผิดชอบต่อผลสำเร็จที่เกิดขึ้น

๒) สร้างนวัตกรรม (Innovation) เป็นการคิดค้นและแสวงหาวิธีการใหม่ๆ ทำให้เกิดเพื่อปรับปรุงและออกแบบการให้บริการสาธารณะและนโยบายสาธารณะให้สามารถตอบโจทย์ความท้าทายของประเทศหรือตอบสนองปัญหาความต้องการของประชาชนได้อย่างมีคุณภาพ

๓) ปรับเข้าสู่ความเป็นดิจิทัล (Digitalization) เป็นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสร้างประสิทธิภาพและแก้ปัญหาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ เริ่มตั้งแต่การรวบรวม จัดเก็บ ประมวลผลการเข้าถึง การบริการ การสื่อสาร และการลดต้นทุน ผ่านระบบคลาวด์ อุปกรณ์ประเภทสมาร์ตโฟน และเครื่องมือเพื่อการใช้งานร่วมกัน

ปัจจัยของความสำเร็จไปสู่ระบบราชการ ๔.๐ แม้ว่าจะมีเครื่องมือจำนวนมากมาช่วยสนับสนุนในการทำงาน แต่ยังมีปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญ คือความพร้อมของบุคลากร ไม่เพียงแต่องค์ความรู้ที่ได้รับจากการเข้าอบรม ผู้ปฏิบัติงานต้องปรับกระบวนการทางความคิด (Mindset) เพิ่มทักษะเฉพาะด้านในวิชาชีพของตนเอง และปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียนรู้ให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

(นางสาวนริศรา อนุวงศ์วรเวทย์)

นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ