



การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูง

High Performance Organization

รศ.ดร. พสุ เดชะรินทร์ และคณะ

โครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้

ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง
(Self-Learning Tool Kits)

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ชื่อเรื่อง

การพัฒนาการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง

รายงานผลการศึกษารูปแบบเบื้องต้นของหน่วยงานภาครัฐ :

องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง

High Performance Organization

ผู้แต่ง : รศ. ดร. พสุ เดชะรินทร์และคณะ

เลขมาตรฐานประจำหนังสือ : ISBN 978-974-9871-88-1

พิมพ์ครั้งที่ 1 : กันยายน 2549

โรงพิมพ์ : บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์มีเดีย จำกัด

จำนวนพิมพ์ : 2,000 เล่ม

จำนวนหน้า : 116 หน้า

จัดทำโดย : กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)
ถนนพิษณุโลก เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300
โทรศัพท์ 0-2356-9999 โทรสาร 0-2356-9924

สงวนลิขสิทธิ์ : เอกสารฉบับนี้เป็นลิขสิทธิ์ของสำนักงาน ก.พ.ร. การพิมพ์ซ้ำหรือ
การนำข้อมูลทั้งหมดส่วนใด ส่วนหนึ่งของเอกสารนี้ไปเผยแพร่ไม่ว่า
จะโดยวิธีการใดก็ตาม จะต้องได้รับการยินยอมเป็น
ลายลักษณ์อักษรจากสำนักงาน ก.พ.ร.

ออกแบบโดย : บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด
481/561 ถนนจรัญสนิทวงศ์ 37 แขวงบางขุนศรี
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพฯ 10700
โทรศัพท์ 0-2864-5698 โทรสาร 0-2864-5889

ผู้พิมพ์ผู้โฆษณา : นายโยธิน นรินทร์มงคล

คำนำ

การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เป็นกลไกที่สำคัญประการหนึ่งในการขับเคลื่อนให้หน่วยราชการต้องมีการปรับตัวเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทางสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) เองก็ได้พยายามที่จะเสนอเครื่องมือและเทคนิคในการบริหารจัดการใหม่ๆ เข้ามาใช้ในหน่วยราชการ เพื่อให้เป็นกลไกและแนวทางในการพัฒนาระบบราชการ และสนองตอบต่อความต้องการของประชาชนตามนโยบายสำคัญของรัฐบาล สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้มอบหมายให้ รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นผู้ศึกษาพัฒนารูปแบบเบื้องต้นของหน่วยงานภาครัฐ : องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับหน่วยราชการต่างๆ ได้เข้าใจถึงความสำคัญและเชื่อมโยงระหว่างเครื่องมือทางการบริหารต่างๆ ในลักษณะที่มีความเชื่อมโยงและเป็นรูปธรรม เพื่อให้การขับเคลื่อนและนำพาหน่วยราชการไปสู่องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง ผลการศึกษาดังกล่าวนั้น เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาระบบราชการสำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้จัดพิมพ์ผลการศึกษาดังกล่าวเป็นหนังสือเพื่อเผยแพร่

หนังสือ “การพัฒนากการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง” นี้ประกอบด้วยเนื้อหาที่เป็นประโยชน์ในการนำไปใช้เหมาะกับผู้ที่มีความรู้พื้นฐานในระบบและเครื่องมือทางการบริหารจัดการต่างๆ ที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบัน สำหรับผู้ที่ต้องการเรียนรู้แนวคิดและหลักการพื้นฐานเกี่ยวกับเครื่องมือทางการบริหารต่างๆ สำนักงาน ก.พ.ร. จึงขอขอบคุณมูลนิธิวิเทศพัฒนา และ Thailand – Canada Cooperation Project Promotion Partnership ที่ได้สนับสนุนงบประมาณในการจัดพิมพ์หนังสือไว้ โอกาสนี้ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าหนังสือเล่มนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อผู้อ่านโดยเฉพาะผู้ปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานภาครัฐทั้งส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค จะสามารถนำแนวคิดไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานในหน่วยงานของตนเองให้เป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง หรือเป็นองค์การที่เป็นเลิศ ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาวเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาระบบราชการโดยรวมต่อไป

(นายทศพร ศิริสัมพันธ์)

เลขาธิการ ก.พ.ร.

กันยายน 2549

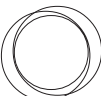
การพัฒนาการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง

รายงานผลการศึกษาพัฒนารูปแบบเบื้องต้นของหน่วยงานภาครัฐ :

องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง

High Performance Organization

สารบัญ

	บทนำ	1
	แนวคิดขององค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง	3
	เครื่องมือในการบริหารของภาคราชการ	19
	ความเชื่อมโยงระหว่างคุณลักษณะขององค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงกับเครื่องมือทางการบริหารต่างๆ	43
	กรณีศึกษา	61
	กรณีศึกษาสำนักทรัพยากรไทย	62
	กรณีศึกษากรมสามัญศึกษา	69
	กรณีศึกษาจังหวัดสกลนคร	77
	เอกสารอ้างอิง	112



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง

บทนำ

จากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในและจากภายนอกระบบราชการ ทำให้หน่วยราชการต่างๆ ต้องมีการปรับตัวเองอยู่ตลอดเวลา พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ก็เป็นกลไกที่สำคัญประการหนึ่งในการขับเคลื่อนให้หน่วยราชการต้องมีการปรับตัวเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทางสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) เองก็ได้พยายามที่จะนำเสนอเครื่องมือและเทคนิคในการบริหาร จัดการใหม่ๆ เข้ามาใช้ในหน่วยราชการ เพื่อให้เป็นกลไกและแนวทางในการพัฒนาระบบราชการ อย่างไรก็ตามก็ดูเหมือนปัญหาที่สำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาระบบราชการก็คือ หน่วยราชการจำนวนมาก ยังขาดความเข้าใจถึงสาเหตุและวัตถุประสงค์สำคัญของการนำเครื่องมือ ทางการบริหาร จัดการใหม่ๆ มาใช้ ยังไม่เห็นภาพว่าการนำเครื่องมือ ทางการบริหารจัดการต่างๆ เหล่านี้มาใช้จะนำไปสู่ผลลัพธ์ใด รวมทั้งไม่เห็นความเชื่อมโยงระหว่างเครื่องมือทางการบริหารจัดการต่างๆ ทำให้เกิดความรู้สึกว่าการพัฒนาระบบราชการ โดยการนำเครื่องมือ ทางการบริหารจัดการ มาใช้นั้นจะทำให้เกิด ภาระแก่หน่วยราชการมากกว่าเป็นการพัฒนาหน่วยราชการ และทำให้การนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการเหล่านี้มาใช้เป็นไปเพื่อตอบสนองต่อนโยบายมากกว่า เพื่อให้เกิดการ พัฒนาการ

รายงานการศึกษาชิ้นนี้ถูกพัฒนาขึ้นมาเพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับหน่วยราชการต่างๆ ได้เข้าใจถึง ความสำคัญและเชื่อมโยงระหว่างเครื่องมือทางการบริหารต่างๆ ในลักษณะที่มีความ เชื่อมโยงและเป็นรูปธรรม เพื่อให้การขับเคลื่อนและนำพาหน่วยราชการไปสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง

เอกสารนี้ประกอบด้วยบทหลักๆ สิบบทด้วยกัน โดยในบทแรกจะนำเสนอถึงคุณลักษณะของ องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) โดยได้ทบทวนแนวทางขององค์กร ที่มีขีดสมรรถนะสูง องค์กรแห่งความเป็นเลิศ (Excellence Organization) องค์กรที่มุ่งเน้น ยุทธศาสตร์ (Strategy-Focused Organization) ทั้งภาครัฐและเอกชน ประกอบกับพระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา และแผนต่างๆ ในการพัฒนาระบบราชการ เพื่อมากขึ้นและสรุปเป็นคุณลักษณะ และแนวทางในการ พัฒนาหน่วยราชการให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง





ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

บทที่สองจะเป็นการสรุปถึงเครื่องมือทางการบริหารต่างๆ ที่ใช้ในระบบราชการไทย เพื่อให้ได้เห็นภาพของเครื่องมือทางการบริหารต่างๆ ที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบัน บทที่สามจะเป็นการเชื่อมโยงและแสดงความสัมพันธ์ว่าการนำเครื่องมือทางการบริหารต่างๆ มาใช้จะมีส่วนช่วยในการขับเคลื่อนองค์การสู่องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงได้อย่างไร รวมทั้งแสดงถึงความสัมพันธ์และความเชื่อมโยงระหว่างเครื่องมือทางการบริหารที่สำคัญว่าจะใช้ในการปฏิบัติจริงได้อย่างไร

บทที่สี่เป็นกรณีศึกษาของการนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการต่างๆ ที่ได้นำเสนอไว้ในเอกสารนี้ไปใช้ในทางปฏิบัติ โดยเป็นกรณีศึกษาที่พัฒนาเพื่อแสดงให้เห็นถึงวิธีการ หรือแนวทางในการนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการต่างๆ ไปใช้ร่วมกันในเชิงบูรณาการ เพื่อพัฒนาองค์การไปสู่องค์การ ที่มีขีดสมรรถนะสูง

เนื้อหาในเอกสารนี้จะเหมาะกับผู้ที่มีความรู้พื้นฐานในระบบ และเครื่องมือทางการบริหารจัดการต่างๆ ที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบัน สำหรับผู้ที่ต้องการเรียนรู้แนวคิดและหลักการพื้นฐานเกี่ยวกับเครื่องมือทางการบริหาร ต่างๆ สามารถศึกษาเพิ่มเติมได้จากเอกสารชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Tool Kits) ที่ทางสำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดทำขึ้นรวมทั้งเอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการจากเว็บของสำนักงาน ก.พ.ร. (<http://www.opdc.go.th>)

การที่องค์กรหนึ่งจะเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้น ไม่ใช่สิ่งที่วัดหรือบอกได้ในระยะเวลา อันสั้น เหมือนกับนักกีฬาที่จะเป็นนักกีฬาชั้นดีได้นั้นก็ไม่ได้อยู่ที่การแข่งขันเพียงครั้งเดียวหรือการเล่น ในฤดูกาลเดียว แต่ต้องมีการเล่นที่ดีติดต่อกันเป็นเวลาหลายปี องค์กรก็เช่นเดียวกัน การจะเป็นองค์กร ที่มีขีดสมรรถนะ สูงได้นั้น ไม่ใช่ที่จะเพียงแค่นำเครื่องมือทางการบริหารจัดการต่างๆ เหล่านี้ไปใช้ แล้วจะทำให้เป็นได้ในทันที แต่ต้องอาศัยความต่อเนื่อง ความสม่ำเสมอ และความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์กรตนเองตลอดเวลา เครื่องมือทางการบริหารต่างๆ เหล่านี้เป็นเพียงแค่ “เครื่องมือ (Tools)” ที่ผู้บริหารจะหยิบหรือเลือกใช้ให้ตรงกับวัตถุประสงค์และความจำเป็นขององค์กร นอกจากนี้สำหรับหน่วยงานราชการแล้วการที่จะบอกได้ว่า เป็นองค์กรที่มี ขีดสมรรถนะสูง ก็ยังไม่มีกฎกติกาการรองรับ ซึ่งต่างจาก

องค์กรเอกชนที่สามารถพิจารณาจากผลการดำเนินงาน ด้านการเงิน อย่างไรก็ตามก็ดีส่วนราชการยังสามารถใช้กรอบ วิสัยทัศน์ และพันธกิจของตนเองมาเป็นแนวทางในการพิจารณาว่าตนเอง เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงหรือไม่ โดยพิจารณาว่าผลการดำเนินงานขององค์กรนั้นเป็น ไปตาม พันธกิจอย่างเป็นเลิศ พร้อมทั้งนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ ที่กำหนด

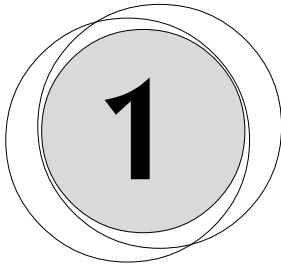


การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะภาพสูง



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ



แนวคิดขององค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง

วัตถุประสงค์ที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารในทุกๆ องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน คือ ความมุ่งหวังที่จะพัฒนาองค์การของตนให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) หรือองค์กรที่เป็นเลิศ (Excellence Organization) กันทั้งสิ้น เนื่องจากองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้นย่อมจะเป็นรากฐานและแนวทางที่สำคัญที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาว ปัจจุบัน หน่วยงานเอกชนหลายแห่งได้ตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง เช่น การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทยได้ประกาศออกมาอย่างชัดเจนว่าต้องการก้าวสู่ความเป็นเลิศ (Moving Forward to High Performance Organization) โดยทางปตท.ได้นิยามคำว่าองค์กรแห่งความเป็นเลิศนั้น หมายถึง



“องค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง มีผลงานโดดเด่นเป็นที่ ยอมรับในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน สร้างผลตอบแทนทางธุรกิจและผลตอบแทนต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืน และมีความสามารถเด่นชัดในการสร้างมาตรฐานการทำงานที่เป็นเลิศเพื่อสร้างและธำรงไว้ในความสามารถทางการแข่งขันที่เหนือกว่า”

สำหรับหน่วยราชการนั้น การที่จะเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงย่อมไม่สามารถที่จะวัดได้ด้วยผลตอบแทนทางธุรกิจเช่นเดียวกับองค์กรธุรกิจ อย่างไรก็ตามได้มีความพยายามในการที่จะให้คำจำกัดความหรือนิยามของหน่วยราชการที่เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง





ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

Gartner Group บริษัทที่ปรึกษาชื่อดังทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้ระบุไว้ว่าองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) นั้นควรจะประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญห้าประการด้วยกันประกอบด้วย

1.	การตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย และแสวงหาแนวทางในการบรรลุเป้าหมายนั้น (Setting ambitious targets and achieving them)
2.	การมีค่านิยมร่วมกันของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร (Shared values)
3.	การมุ่งเน้นที่ยุทธศาสตร์ และการทำให้ทั่วทั้งองค์กรดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน (Strategic focus and alignment)
4.	การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่สิ่งที่สามารถเข้าใจและปฏิบัติได้ (Translating strategy into operational terms)
5.	เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น (Business agility)

Jane C. Linder และ Jeffrey D. Brooks จากบริษัทที่ปรึกษาทางการจัดการ Accenture ได้ชี้ให้เห็นว่าการที่หน่วยงานราชการจะเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ได้นั้นจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะหรือแนวทางสำคัญหกประการ ได้แก่

1.	การมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ (Client-centered)
2.	การมุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ (Outcome-oriented)
3.	สามารถชี้แจงและรับผิดชอบ (Accountable)
4.	มีความคิดสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น (Innovative and flexible)
5.	พร้อมที่จะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น (Open and collaborative)
6.	มีความมุ่งมั่น (Passionate)



การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะภาพสูง



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

โดยทาง Linder และ Brooks ได้ให้รายละเอียดลงไปอีกว่าจากคุณลักษณะที่สำคัญทั้ง หกประการ หน่วยงานราชการจะต้องมีความสามารถ (Capabilities) ที่สำคัญอีกเก้าประการได้แก่

1. การวางยุทธศาสตร์และนโยบาย (Strategy and policy making)
2. การออกแบบองค์การและกระบวนการทำงาน (Organization and process design)
3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management)
4. การมีพันธมิตรและเครือข่าย (Partnering)
5. การดำเนินงานที่ดี (Operations)
6. การตลาดและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า (Marketing and CRM)
7. การจัดหาและการขนส่ง (Procurement and logistics)
8. การบริหารทุนมนุษย์ (Human capital management)
9. การบริหารข้อมูลสารสนเทศ (Information management)

นอกเหนือจาก Linder และ Brooks แล้ว ยังมีที่ปรึกษาจาก Accenture อีกสองคนที่พยายามหาคุณลักษณะขององค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง โดย Vivienne Jupp และ Mark P. Younger ได้ระบุไว้ว่า องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงควรประกอบด้วยคุณลักษณะทั้งหมดเจ็ดประการ ได้แก่

1. มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการนำเสนอคุณค่าอย่างต่อเนื่อง (Relentlessly outcome and value focused)
2. มีประสิทธิภาพสูง (Highly efficient)
3. ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม และพร้อมจะเปลี่ยนความคิดไปสู่การปฏิบัติ (Aware of changes in their environments, and able to translate insight into action)
4. มุ่งเน้นในสิ่งที่ตนเองมีความสามารถหรือโดดเด่น ในขณะที่เดียวกันก็ดำเนินการจัดหาผู้อื่นให้มาทำในกิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมหลัก (Highly focused on their core capabilities, and adopt outsourcing strategies to improve efficiencies in noncore activities)





ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

5.	เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูง (Highly agile)
6.	ให้ความสำคัญต่อการเติบโตและพัฒนาของบุคลากร (Committed to the growth and development of their employees)
7.	มีผู้นำที่มีความมุ่งมั่นและกล้า (Headed by courageous leaders)

ในอเมริกาและในอีกหลายๆ ประเทศทั่วโลก ได้มีการกำหนดเกณฑ์คุณภาพมาตรฐานสำหรับการดำเนินงานขององค์กรต่างๆ โดยในอเมริกานั้นมีการมอบรางวัลให้กับองค์กรที่สามารถ ดำเนินงานได้ตามเกณฑ์คุณภาพมาตรฐานเหล่านั้น (Malcolm Baldrige National Quality Award) ส่วนในประเทศไทยทางสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติก็ได้มีการนำเกณฑ์ MBNQA มาปรับเป็นเกณฑ์ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) เพื่อเป็นแนวทางในการยกระดับ และพัฒนาองค์กรธุรกิจของไทยสู่ความเป็นองค์กรชั้นนำเลิศ ต่อมาทางสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) ได้ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติจัดทำเกณฑ์คุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award) เพื่อเป็นแนวทางให้ หน่วยงานราชการใช้ในการประเมินผลตนเองอันจะนำไปสู่การยกระดับการปฏิบัติงานของภาครัฐ โดยถ้าองค์กรใดที่สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์เหล่านี้ได้ใน ระดับที่ดี ย่อมจะเป็นเหมือนกับเครื่องรับรองถึงความเป็นเลิศขององค์กรได้ในระดับหนึ่ง



เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีทั้งสิ้น 7 หมวด ประกอบไปด้วย

หมวด 1	การนำองค์กร
หมวด 2	การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
หมวด 3	การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
หมวด 4	การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
หมวด 5	การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
หมวด 6	การจัดการกระบวนการ
หมวด 7	ผลลัพธ์การดำเนินการ



การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะภาพสูง



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

Robert Kaplan และ David Norton สองนักวิชาการผู้พัฒนาแนวคิดเรื่อง Balanced Scorecard (BSC) ก็ได้มีการคัดเลือกองค์กรต่างๆ ทั่วโลกทั้งภาครัฐและเอกชนที่นำแนวคิดของ BSC ไปปรับใช้แล้ว มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ให้เข้ามาอยู่ใน Balanced Scorecard Hall of Fame โดยตัวอย่างของหน่วยงานภาครัฐที่ได้รับเลือกให้เข้ามาอยู่ใน BSC Hall of Fame ประกอบด้วย

- City of Brisbane
- City of Charlotte
- Defense Finance and Accounting Service
- Economic Development Administration
- Fulton County School
- Grupo Nacional Provincial
- Royal Canadian Mounted Police
- Royal Norwegian Air Force
- TENNESSEE VALLEY AUTHORITY
- Texas State Auditor's Office
- U.S. National Reconnaissance Office
- UK Ministry of Defense
- University of California, San Diego
- U.S. Army



Kaplan และ Norton ได้ศึกษาถึงแนวทางในการปฏิบัติขององค์กรเหล่านี้ว่ามีแนวทาง อย่างไร โดยสามารถกลั่นออกมาเป็นแนวทางหลักๆ ที่จะทำให้องค์กรมีความมุ่งมั่นไปที่ยุทธศาสตร์ (Strategy-Focused Organization) ได้ทั้งหมดห้าประการ ได้แก่

หลักการที่ 1	ผู้นำต้องเป็นผู้ทำการขับเคลื่อนและเปลี่ยนแปลงองค์กร (Mobilize change through executive leadership)
หลักการที่ 2	การแปลงยุทธศาสตร์สู่สิ่งที่สามารถจับต้องได้ (Translate strategy into operational terms)





หลักการที่ 3	การทำให้ทั้งองค์การสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ (Align the organization to the strategy)
หลักการที่ 4	การจูงใจเพื่อให้ทุกคนให้ความสำคัญและปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ (Motivate to make strategy everyone's job)
หลักการที่ 5	การดูแลให้การบริหารยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง (Govern to make strategy a continual process)

แนวคิดต่างๆ ข้างต้นเป็นแนวคิดที่พยายามอธิบายถึงคุณลักษณะหรือแนวทางในอันที่จะทำให้หน่วยงานภาครัฐเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงหรือองค์การแห่งความเป็นเลิศ อย่างไรก็ตาม แนวคิดต่างๆ ข้างต้นเป็นแนวคิดที่มาจากต่างประเทศ ซึ่งไม่ได้มีการรับรองว่าสามารถนำมาปรับใช้ได้ กับระบบราชการของไทย ในช่วงสี่ห้าปีที่ผ่านมาได้มีพระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา และแผนยุทธศาสตร์ต่างๆ ออกมาที่ได้มีการนำหลักการและแนวคิดหลายๆ ประการข้างต้นมาปรับให้เหมาะกับระบบราชการของไทย ไม่ว่าจะเป็นพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 – 2550) และแผนการ บริหารราชการแผ่นดิน (พ.ศ. 2548 – 2551)

จากแนวคิดต่างๆ ข้างต้นจะเห็นได้ว่ามีแนวคิดหรือหลักการในการนำพาองค์การสู่ความเป็นเลิศหรือเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงอยู่หลายประการ และถ้าพิจารณาโดยละเอียดจะพบว่าแนวคิดเหล่านี้มีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน ดังแสดงในตารางที่ 1.1 ซึ่งเมื่อได้วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวทางในตารางที่ 1.1 ร่วมกับพระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา รวมทั้งยุทธศาสตร์ต่างๆ แล้ว ทำให้สามารถถกเถียงแนวคิดและคุณลักษณะหลักๆ ของการที่หน่วยงานราชการ จะมีความเป็น องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงซึ่งพบว่าหลักการและแนวทางต่างๆ หนีไม่พ้นแนวคิดของการบริหาร ยุทธศาสตร์ (Strategic Management) ทั้งนี้เนื่องจากการบริหารยุทธศาสตร์ถือเป็นหลักการในการบริหารที่จะช่วยทำให้องค์การมีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน มีแนวทางในการปฏิบัติเพื่อไปสู่ทิศทางที่ต้องการ รวมทั้งมีการติดตาม ประเมินผลที่ชัดเจน ดังนั้นอาจจะสรุปได้ว่าการที่จะทำให้หน่วยงานราชการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้น ความสามารถในการบริหารยุทธศาสตร์ถือเป็นเครื่องมือ ที่สำคัญในการขับเคลื่อน เพียงแต่ประเด็นสำคัญที่พึงระลึกไว้เสมอ คือ ความสามารถในการบริหารยุทธศาสตร์นั้น ไม่ใช่เป็นเพียงแค่ความสามารถในการ





ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

วางแผนยุทธศาสตร์เท่านั้น แต่จะต้องครอบคลุม ไปถึงทั้งความสามารถในการนำยุทธศาสตร์นั้นไปปฏิบัติ และการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน ตามยุทธศาสตร์ด้วย

ดังนั้นอาจจะสามารถสรุปได้ว่า การจะบริหารยุทธศาสตร์ให้บังเกิดผลนั้นจะต้องประกอบด้วย องค์ประกอบที่สำคัญสามประการ ได้แก่ (รูปที่ 1.1)

1. การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation)
2. การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation or Execution)
3. การประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Measurement and Evaluation)



ตารางที่ 1.1 การเปรียบเทียบแนวคิดต่างๆ ขององค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง

Gartner Group	Linder และ Brooks	Jupp และ Younger	PMQA	Strategy-Focused Org
1. การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและแสวงหา แนวทางในการบรรลุ เป้าหมายนั้น	1. การมุ่งเน้นที่ผู้ให้บริการ	1. มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการนำเสนอคุณค่าอย่าง ต่อเนื่อง	หมวด 1 การนำองค์การ	หลักการที่ 1 ผู้ก่อตั้งเป็นผู้ทำการขับเคลื่อนและเปลี่ยนแปลงองค์การ
2. การมีค่านิยมร่วมกันของบุคลากรทั่วทั้งองค์การ	2. การมุ่งเน้นที่ผลผลิต และผลลัพธ์	2. มีประสิทธิภาพสูง	หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	หลักการที่ 2 การแปลงยุทธศาสตร์สู่สิ่งที่สามารถจับต้องได้
3. การมุ่งเน้นที่ยุทธศาสตร์และการทำให้องค์การดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน	3. สามารถตั้งเป้าและรับผิดชอบ	3. ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม และพร้อมจะเปลี่ยนความคิด ไม่ผูกการปฏิบัติ	หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	หลักการที่ 3 การทำให้องค์การสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์
4. การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่สิ่งที่สามารถเข้าใจ และปฏิบัติตาม	4. มีความยืดหยุ่น	4. มุ่งเน้นสิ่งที่ตนเองมีความสามารถหรือโดดเด่นในขณะเดียวกันก็ดำเนินการจัดหาผู้สนับสนุนทำในกิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมหลัก	หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	หลักการที่ 4 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
5. เป็นองค์การที่มีความยืดหยุ่น	5. พร้อมที่จะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น	5. เป็นองค์การที่มีความยืดหยุ่นสูง	หมวด 5 การจัดการกระบวนการ	หลักการที่ 5 การดูแลให้การบริหารยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง

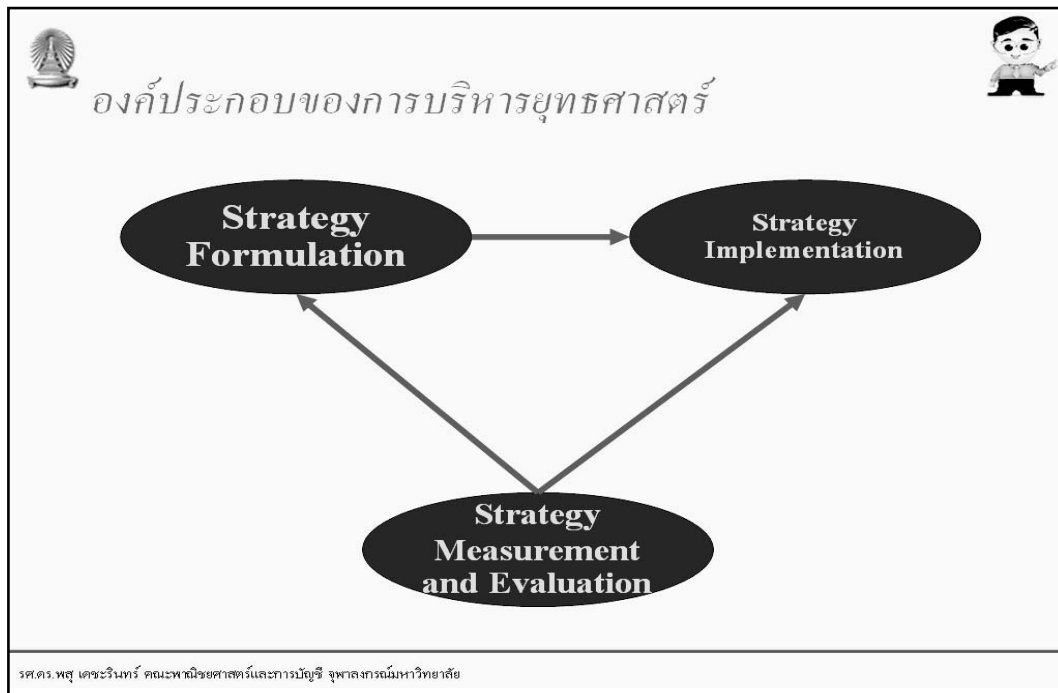


ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ



รูปที่ 1.1 องค์ประกอบของการบริหารยุทธศาสตร์



จากรูปที่ 1.1 จะสังเกตได้ว่าลูกศรขององค์ประกอบทั้งสามประการนั้นจะบ่งชี้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้งสามประการอย่างชัดเจน โดยการจะเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้นจะต้องเริ่มต้นจากการกำหนดยุทธศาสตร์ให้ชัดเจน (Strategy Formulation) โดยเป็นยุทธศาสตร์ที่สะท้อนภาพผลกระทบจากปัจจัยต่างๆ รวมทั้งเป็นยุทธศาสตร์ที่สามารถสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติสามารถ เข้าใจได้ง่าย หลังจากนั้นก็เป็นการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) ให้เกิดสัมฤทธิ์ผล โดยจะต้องมีกระบวนการในการวัดและประเมินผล (Strategy Measurement and Evaluation) การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบว่า ยุทธศาสตร์ที่ได้วางไว้มีความเหมาะสมหรือไม่ รวมทั้งการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัตินั้นเป็นไป ตามแนวทางที่วางไว้หรือยัง ผลที่ได้รับจากการทบทวนและประเมินผลยุทธศาสตร์นั้น จะถูกนำไป เป็นข้อมูลสำหรับปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์และแนวทางการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติให้เหมาะสมต่อไป





ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

ปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้งสามประการ ควรจะเป็นไปในลักษณะของกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและไม่มีวันจบ ทั้งนี้เนื่องจากยุทธศาสตร์และแนวทางในการปฏิบัติที่ได้พัฒนาขึ้นมาในช่วงเวลาหนึ่งอาจจะไม่เหมาะสมต่อสถานการณ์ ณ อีกช่วงเวลาหนึ่ง นอกจากนี้ผลกระทบจากบริบทและสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ย่อมทำให้หน่วยงานราชการต้องมีการทบทวนและปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

องค์ประกอบทั้งสามส่วนข้างต้นเป็นเพียงแค่กรอบแนวทางหลักๆ สำหรับการพัฒนาองค์การสู่ความมีขีดสมรรถนะสูง โดยในองค์ประกอบแต่ละด้านยังมีแนวปฏิบัติในเชิงรายละเอียด ดังนี้¹



การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) - ในการกำหนดยุทธศาสตร์นั้น มีแนวทางในการปฏิบัติดังนี้ (รูปที่ 1.2)

1.	การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis) – เป็นการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การด้วยเครื่องมือต่างๆที่เหมาะสม เพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับการกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์
2.	การกำหนดทิศทางขององค์การ (Strategic Direction Setting) – เป็นการกำหนดทิศทางที่องค์การต้องการมุ่งไปสู่เปรียบเสมือนเป็นผลลัพธ์ระดับสูงที่องค์การต้องการที่จะบรรลุ
3.	การวางยุทธศาสตร์ (Strategy Development) – เป็นสิ่งที่องค์การจะมุ่งเน้นให้ความสำคัญ วางแผนที่จะทำเพื่อให้สามารถบรรลุในทิศทางหรือ ผลลัพธ์ที่องค์การต้องการ
4.	การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ (Strategy Communication and Translation) - เป็นการสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ให้อยู่ในรูปแบบที่สามารถทำความเข้าใจได้ง่ายสำหรับบุคลากรทุกระดับในองค์การ เพื่อให้เป็นแนวทางสำหรับการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติต่อไป



การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะภาพสูง

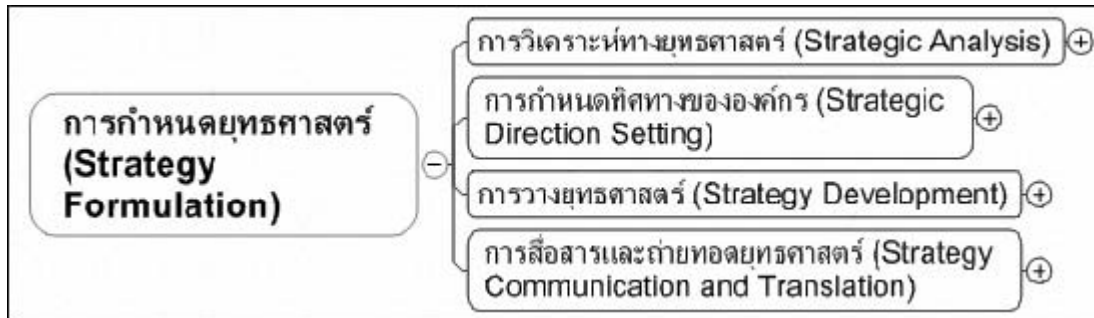


ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ



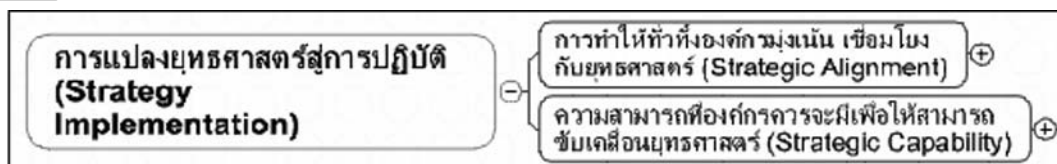
รูปที่ 1.2 การกำหนดยุทธศาสตร์



การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) – ภายหลังจากกำหนดยุทธศาสตร์แล้ว องค์กรจะต้องสามารถที่จะแปลงยุทธศาสตร์นั้นไปสู่การปฏิบัติให้สัมฤทธิ์ผล อย่างไรก็ตามการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติไม่ได้มีเครื่องมือที่เป็นรูปธรรมอย่างชัดเจนเช่นเดียวกับการกำหนดยุทธศาสตร์ ซึ่งเมื่อได้ศึกษาจากแนวทางขององค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงและองค์กรที่เป็นเลิศตามแนวคิดต่างๆ แล้วจะพบว่าองค์กรจะแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติให้ได้ผลนั้น ควรจะประกอบด้วยองค์ประกอบสองส่วน (รูปที่ 1.3) ได้แก่ การทำให้ทั้งองค์กรเกิดลักษณะที่มุ่งเน้นเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment) และการทำให้องค์กรมีความสามารถในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategic Capability)



รูปที่ 1.3 การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ



1. การทำให้เกิดความเชื่อมโยงและสอดคล้องระหว่างปัจจัยต่างๆ ภายในองค์กรกับยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment) ทั้งนี้เนื่องจากการที่แปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติให้เกิดผลนั้น ปัจจัยสำคัญต่างๆ ในองค์กรจะต้องเชื่อมโยงและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ที่ได้กำหนดไว้ โดยปัจจัยสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย (รูปที่ 1.4)

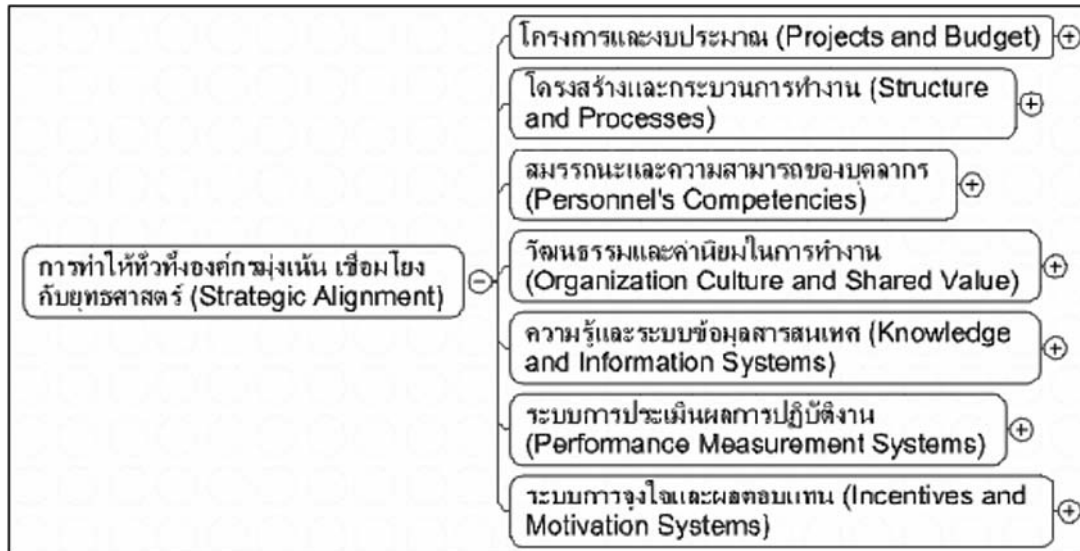


ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ



รูปที่ 1.4 ปัจจัยที่จะต้องสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์



● **โครงการและงบประมาณ (Projects and Budget)** – ภายหลังจากที่ได้มีการ กำหนดยุทธศาสตร์แล้ว องค์การจะต้องแปลงยุทธศาสตร์สู่โครงการและงบประมาณต่างๆ ซึ่ง โครงการและการจัดสรรงบประมาณนั้น ควรจะมีลักษณะที่สอดคล้อง และเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์เป็นหลัก เพื่อให้สามารถมั่นใจได้ว่าเมื่อได้รับ งบประมาณ และมีการดำเนินโครงการตามที่ได้วางแผนไว้ จะส่งผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดขึ้น

● **โครงสร้างและกระบวนการทำงาน (Structure and Work Processes)** – ภายหลังจากกำหนด ยุทธศาสตร์เสร็จสิ้นแล้ว การจัดโครงสร้างและกระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์การควรจะต้องปรับให้ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ (Structure follow Strategy) เพื่อให้มั่นใจได้ว่าองค์การเอง มีรูปแบบ โครงสร้าง และกระบวนการในการทำงานที่สนับสนุนต่อยุทธศาสตร์ ทั้งนี้เนื่องจากถ้าโครงสร้างและกระบวนการ ทำงานที่สำคัญขาดความสอดคล้องและเชื่อมโยงไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์แล้ว ยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนด ไว้ก็ยากที่จะบังเกิดผลสัมฤทธิ์

● **สมรรถนะและความสามารถของบุคลากร (Personnel's Competencies)** - การที่ยุทธศาสตร์ จะได้รับการขับเคลื่อนได้นั้นจะต้องอาศัยบุคลากรเป็นสำคัญ ปัญหาที่มักเกิดขึ้นในองค์การทั่วไปคือ บุคลากรขาดความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทศนคติ ที่เหมาะสมและสอดคล้อง กับยุทธศาสตร์ ดังนั้นการที่จะ ทำให้ยุทธศาสตร์ได้รับการขับเคลื่อนและปฏิบัติตามได้เป็นอย่างดี จากบุคลากรในองค์การ จะต้องมีการพัฒนา สมรรถนะของบุคลากรให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับ ยุทธศาสตร์ขององค์การ



การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะภาพสูง



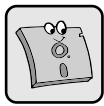
- **วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (Organization Culture and Shared Value)** - นอกเหนือจากสมรรถนะของบุคลากรที่จะต้องเชื่อมโยงและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์แล้ว วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงานของบุคลากรในองค์การก็ควรจะเป็นไปในทิศทางเดียวกับ ยุทธศาสตร์ขององค์การด้วย เช่นเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อให้สามารถมั่นใจได้ว่าแนวทางในการประพฤติปฏิบัติของบุคลากรต่างๆ ในองค์การเป็นไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์ขององค์การ
- **ความรู้และระบบข้อมูลสารสนเทศ (Knowledge and Information Systems)** - ในการดำเนินงานขององค์การนั้น ผู้บริหารย่อมจะต้องอาศัยข้อมูลทั้งที่เป็น ความรู้ (Knowledge) และข้อมูลสารสนเทศ (Information) สำหรับการตัดสินใจที่สำคัญต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การ ตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ โดยทั้งความรู้และข้อมูลสารสนเทศที่ต้องการนั้น ควรจะเป็นความรู้และระบบข้อมูลสารสนเทศที่ผู้บริหารสามารถใช้ได้ รวดเร็ว ทันเวลา
- **ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement Systems)** - เพื่อให้บุคลากรทุกระดับในองค์การมีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ (Accountability) ระบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในทุกระดับควรจะเป็นระบบที่ผลักดัน และสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ ทั้งนี้เนื่องจากถ้าบุคลากรขาดความรู้สึกร่วมหรือรับผิดชอบต่อยุทธศาสตร์แล้ว ผู้บริหารระดับสูงคงไม่สามารถที่จะผลักดันให้ยุทธศาสตร์สัมฤทธิ์ผลได้ ซึ่งการที่จะทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อยุทธศาสตร์นั้น ควรจะต้องมีกระบวนการในการประเมินผลในทุกระดับขององค์การให้เข้ากับยุทธศาสตร์
- **ระบบการจูงใจและผลตอบแทน (Incentives and Motivation Systems)** - เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าบุคลากรทุกระดับในองค์การได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบ และผลักดันให้ยุทธศาสตร์สัมฤทธิ์ผลจะต้องมีการออกแบบระบบการจูงใจและผลตอบแทนที่เกื้อหนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ นอกเหนือจากการผูกพันระบบการประเมินผลเข้ากับยุทธศาสตร์ ทั้งนี้เนื่องจากโดยธรรมชาติของมนุษย์คนเรามักจะปฏิบัติตามสิ่งที่ได้รับการจูงใจ ดังนั้นเพื่อให้ทุกคนได้มุ่งมั่น และปฏิบัติยุทธศาสตร์ ระบบการจูงใจและผลตอบแทนขององค์การก็ควรที่จะมีความเชื่อมโยง กับยุทธศาสตร์ด้วย





2. ความสามารถที่องค์กรควรมีเพื่อให้สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ (Strategic Capability)

นอกเหนือจากการทำให้ปัจจัยต่างๆ ทั้งทั้งองค์การมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment) แล้ว การจะแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติได้นั้น องค์การยังจะต้องมีความสามารถในการขับเคลื่อน หรือแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติด้วย โดยความสามารถ ที่องค์กรควรมีประกอบด้วย (รูปที่ 1.5)



รูปที่ 1.5 ความสามารถที่องค์กรควรมีเพื่อให้สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์



- **ทักษะความสามารถของผู้บริหาร (Leadership Skills and Style)** – การจะแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติได้นั้น ทักษะความสามารถของผู้บริหารระดับสูง ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญ ประการหนึ่ง เนื่องจากการที่จะทำให้ทั้งทั้งองค์การมุ่งมั่น และเชื่อมโยงต่อยุทธศาสตร์ได้นั้น จะต้องเริ่มต้นจากตัวผู้บริหารระดับสูงก่อน อย่างไรก็ตามปัญหาที่สำคัญก็คือผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่ จะได้รับการพัฒนามาให้สามารถกำหนดยุทธศาสตร์ได้ดี แต่ขาดการพัฒนาทักษะและความสามารถที่ จะช่วยในการแปลงหรือขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ





- **ความมุ่งมั่นของผู้บริหารในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ** (Passion and Commitment from Top Management in Implementing Strategy) นอกเหนือจากทักษะ ความสามารถของผู้บริหารที่จำเป็นต้องมีแล้ว ผู้บริหารระดับสูงยังจะต้องมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ทั้งนี้เนื่องจากการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัตินั้นไม่ใช่สิ่ง ที่สามารถดำเนินการได้สำเร็จภายในเวลาชั่วข้ามคืน อีกทั้งยังต้องอาศัยความต่อเนื่องในการดำเนินการ รวมทั้งยังมักจะมีปัญหาและอุปสรรคต่างๆ เข้ามาเกี่ยวข้อง ดังนั้นความมุ่งมั่นและทุ่มเทของผู้บริหาร ระดับสูงต่อการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ
- **การมีผู้รับผิดชอบต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์** การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัตินั้นจำเป็นต้องมีหน่วยงานหรือกลุ่มบุคคลที่เข้ามาดูแลและรับผิดชอบโดยเฉพาะ ทั้งนี้ถึงแม้หน่วยงานทุกหน่วยงานจะมีความเกี่ยวข้องกับการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ แต่ในขณะเดียวกันแต่ละหน่วยงานก็จะให้ความสำคัญต่องานในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบเท่านั้น แต่ขาดการมองภาพรวม หรือความเชื่อมโยงทั้งหมด นอกจากนี้ ผู้บริหารระดับสูงเองก็ยังขาดเวลาและไม่สามารถลงมาติดตามงานในรายละเอียดในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติได้ ดังนั้นจำเป็นต้องมีกลุ่มบุคคลหรือหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบต่อการผลักดัน และขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติโดยเฉพาะ โดยกลุ่มบุคคล ดังกล่าวอาจจะใช้โครงสร้างเดิมที่มีอยู่แล้วภายในองค์กร หรือ จัดตั้งใหม่เป็นหน่วยบริหารยุทธศาสตร์ (Office of Strategy Management) ก็ได้
- **เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและมุ่งเน้นนวัตกรรม** (Organization Agility and Innovation) เนื่องจากปัจจัยแวดล้อมภายนอกและบริบทที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานมีการ เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงจำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของบริบทต่างๆ อีกทั้งยังต้องมีความสามารถ ในการพัฒนาและสร้างสรรค์ ในสิ่งใหม่ๆ เพื่อให้เหมาะสมกับการดำเนินงาน และปัจจัยแวดล้อมต่างๆ สุดท้ายแล้วก็เพื่อให้ตัวองค์กรมีความสามารถในการปรับตนเองให้เหมาะสม และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่เปลี่ยนไป
- **การทำงานร่วมกับผู้อื่นในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์** (Open and Collaborative) การที่องค์กรจะสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติให้สัมฤทธิ์ผลนั้น ในหลาย ๆ สถานการณ์ที่จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก ดังนั้นการที่องค์กรสามารถทำงานร่วมกับ องค์กรอื่นๆ ในหลากหลายรูปแบบ จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

- **การแบ่งปันความรู้ที่สำคัญภายในองค์กร (Best Practices and Knowledge Sharing)** ในหลายๆ ครั้งเราจะพบว่าความรู้ที่สำคัญและจำเป็นต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์นั้นมืออยู่ในองค์กรอยู่แล้ว เพียงแต่เราไม่ทราบว่ารู้นั้นอยู่ ณ จุดใดในองค์กร ดังนั้นการแบ่งปันความรู้ ที่สำคัญและแนวทางในการปฏิบัติที่ดีระหว่างหน่วยงานหรือบุคลากรต่างๆ ภายในองค์กร จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะช่วยให้ทั้งองค์กรมีความรู้ และแนวทางในการปฏิบัติที่สำคัญต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Measurement and Evaluation) เมื่อองค์กรได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์ และแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติแล้ว ก็จะต้องมีกระบวนการและขั้นตอนในการติดตามและประเมินผลในหลายๆ ด้านไม่ว่าจะเป็นการดำเนินงานขององค์กรได้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้หรือไม่? หรือเมื่อยุทธศาสตร์เกิดขึ้นแล้วจะช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่ได้ตั้งไว้หรือไม่? รวมทั้งเป็นการประเมินว่าได้มีปัญหาคืออุปสรรคใด ๆ ทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลต่างๆ เหล่านี้มาใช้ในการปรับปรุงยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ รวมทั้งการดำเนินงานในด้านต่างๆ ขององค์กรต่อไป



การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะภาพสูง



กก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ



เครื่องมือในการบริหาร ของภาคราชการ

ในบทที่ 1 ได้นำเสนอว่าการที่จะสามารถพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงได้นั้น ความสามารถในการบริหารยุทธศาสตร์ถือเป็นกลไกที่สำคัญ โดยในการบริหารยุทธศาสตร์นั้น ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญสามประการ ได้แก่ การกำหนดยุทธศาสตร์ การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ โดยภายใต้องค์ประกอบ แต่ละส่วนนั้น ยังมีแนวทางในการปฏิบัติอีกหลายประการ ซึ่งการปฏิบัติตามแนวทางต่างๆ นั้นควรจะต้องอาศัยเครื่องมือในการบริหาร (Management Tools) เข้ามาช่วย โดยเครื่องมือในการบริหารเหล่านี้เปรียบเสมือนเป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารในการพัฒนาและขับเคลื่อนองค์การตนเองสู่ความเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง

ในภาคราชการนั้น ได้มีความพยายามในการพัฒนาและยกระดับขีดความสามารถในการดำเนินงานของส่วนราชการต่างๆ มาอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยกรอบแนวคิดเรื่องการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี (Good Governance) เข้ามาช่วยในการพัฒนาระบบราชการไทย ได้มีการออกกฎหมาย ระเบียบ รวมทั้งแผนงานต่างๆ ที่มีส่วนช่วยในการพัฒนาระบบราชการและการดำเนินงานของหน่วย ราชการต่างๆ ตั้งแต่พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 ตามด้วยพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 – พ.ศ. 2550) และ แผนการบริหารราชการแผ่นดิน (พ.ศ. 2548 – พ.ศ. 2551)

สำหรับแผนการบริหารราชการแผ่นดิน (4 ปี) นั้น เป็นแนวทางการบริหารราชการที่รัฐบาลเป็นผู้กำหนดขึ้น ประกอบด้วยเป้าหมายที่ชัดเจน มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ และในการทำงานทุกระดับจะต้องมีแผนการทำงานที่วัดผลสัมฤทธิ์ของงานได้อย่างชัดเจน ในแผนการบริหารราชการแผ่นดิน ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ในประเด็น ต่างๆ ดังนั้น หน่วยงานต่างๆ ทั้งกระทรวง กรม กลุ่มจังหวัด และจังหวัดต่างๆ จะต้องนำมา เป็นกรอบในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ (4 ปี) และแผนปฏิบัติราชการ (รายปี) ของตนเอง โดยจะต้องดำเนินการจัดทำให้เกิดความสอดคล้องและเชื่อมโยงกันอย่างชัดเจน เป็นการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากแผนการบริหารราชการแผ่นดินลงสู่ปฏิบัติ





ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

(Cascading) ยังกระทรวง กรม กลุ่มจังหวัด และจังหวัดต่างๆ ในแต่ละระดับ นอกจากนี้แผนการบริหารราชการแผ่นดิน และ แผนปฏิบัติราชการต่างๆ จะต้องมีการกำหนดกรอบในการคิดและจัดทำที่ชัดเจน ที่เริ่มต้นจากการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย กลยุทธ์ โครงการ และงบประมาณ เพื่อให้หน่วยงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีแนวทางในการนำแผน ไปปฏิบัติที่ชัดเจน อย่างไรก็ตาม การจัดทำแผนปฏิบัติราชการ

จากการที่ในปัจจุบันได้มีเครื่องมือในการบริหารออกมามากมายทั้งในภาคราชการ และเอกชน ทำให้เกิดความท้าทายที่สำคัญขึ้น นั่นคือ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติเองมักจะเกิดความสับสน ในการนำเครื่องมือเหล่านี้มาใช้ ทั้งความสับสนในตัวเครื่องมือเอง และความสับสนว่าเมื่อนำเครื่องมือเหล่านี้มาใช้แล้วจะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างไรต่อองค์การ

การที่องค์การใดก็ตามจะสามารถนำเครื่องมือทางการบริหารมาใช้จนประสบผลสำเร็จนั้น จะต้องมีความเข้าใจในหลายๆ ประการตั้งแต่ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ หลักการ ข้อดี ข้อจำกัดของเครื่องมือแต่ละประเภท ความเข้าใจในความเชื่อมโยงระหว่างการนำเครื่องมือเหล่านี้ มาใช้กับการพัฒนาองค์การของตนเองสู่ความเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง รวมทั้งความเข้าใจต่อความเชื่อมโยงระหว่างเครื่องมือแต่ละประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำเครื่องมือต่างๆ มาใช้ร่วมกัน

เนื้อหาในบทนี้จะเป็นการนำเสนอถึงเครื่องมือทางการบริหารต่างๆ ที่ได้มีการนำมาใช้ ภาคราชการ ในปัจจุบัน โดยเป็นลักษณะของการสรุปวัตถุประสงค์ หลักการ ประโยชน์ ข้อแนะนำเบื้องต้นในการนำเครื่องมือเหล่านี้ไปใช้ของเครื่องมือแต่ละประเภท (นำเสนอในตารางที่ 2.1 – 2.19) เพื่อให้เกิดความเข้าใจต่อเครื่องมือทางการบริหารแต่ละประเภทได้ชัดเจนขึ้น เนื่องจากการเลือกเครื่องมือในการบริหารไปใช้เพื่อพัฒนาองค์การสู่ความเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้นไม่จำเป็นต้องใช้เครื่องมือทุกประการ แต่ประเด็นสำคัญคือจะต้องรู้จักที่จะเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสภาพและความต้องการขององค์การ (รายละเอียดของเครื่องมือแต่ละประการสามารถศึกษา เพิ่มเติมได้จากเอกสารของสำนักงาน ก.พ.ร. โดยดาวน์โหลดได้ที่ www.opdc.go.th)



การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะภาพสูง



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

เครื่องมือทางการบริหารที่สำคัญๆ ที่ทางสำนักงาน ก.พ.ร. ได้แนะนำให้หน่วยราชการต่างๆ ใช้ประกอบไปด้วย

- การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด (SWOT Analysis)
- ลูกโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain)
- การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning)
- แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)
- Balanced Scorecard
- การกำหนดตัวชี้วัดในระดับบุคคล (Individual Scorecard)
- การวัดระดับความพึงพอใจผู้รับบริการ (Customer Satisfaction Survey)
- การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)
- การทำเกณฑ์เปรียบเทียบ (Benchmarking)
- การพัฒนาสมรรถนะ (Competencies)
- การบริหารความรู้ (Knowledge Management)
- การบริหารโครงการ (Project Management)
- หน่วยบริหารยุทธศาสตร์ (Office of Strategy Management)
- การพัฒนากระบวนการทำงาน (Process Improvement)
- การปรับโครงสร้าง (Structure Design)
- ระบบการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การภาครัฐ (Government Strategic Management System :GSMS)
- การปรับปรุงระบบการบริหารงานการคลังภาครัฐ (Government Fiscal Management Information System : GFMS)
- การจัดการเครือข่ายความร่วมมือ (Networking)
- ศูนย์บริการร่วม (Service Link)
- การจัดทำบัญชีต้นทุนต่อหน่วย
- การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)



ตารางที่ 2.1 เครื่องมือ:การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด (SWOT Analysis)

วัตถุประสงค์	หลักการ	ประโยชน์	ข้อสังเกต
● เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ของการได้พบสถานภาพ เพื่อให้ผู้บริหารได้พบอย่างไร รวมทั้งได้นำประเด็นปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ที่จะก่อให้เกิดโอกาสและ ข้อจำกัด อย่างไรต่อการ	● วิเคราะห์ จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และข้อจำกัด (Threats) ขององค์กร ● การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน นั้นเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน องค์การส่วนการวิเคราะห์โอกาส และข้อจำกัดนั้นเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กร	● ทำให้ผู้บริหารทราบสถานะในด้านต่างๆ รวมทั้งปัจจัยที่จะเข้ามาส่งผลกระทบต่อองค์กร ● เป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดทิศทางและ ยุทธศาสตร์ ขององค์กร	● ผลการวิเคราะห์ส่วนใหญ่มักจะไม่ได้นำไปใช้ในการกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์ อย่างแท้จริง ● การวิเคราะห์ส่วนใหญ่ มักจะเป็นลักษณะ Inside-Out มากกว่า Outside-In รวมทั้งข้อมูลที่ใช้ใน การวิเคราะห์ยังเป็น Opinion-Based มากกว่า Fact-Based ● ยังมีเครื่องมืออื่นๆ ในการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ที่องค์การสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้

เว็บไซต์เพิ่มเติม:
www.bplans.com
www.mindtools.com

ตารางที่ 2.2 เครื่องมือ : ลูกโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain)

วัตถุประสงค์	หลักการ	ประโยชน์	ข้อสังเกต
● เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมต่างๆ ในองค์การอันจะนำไปสู่การสร้างคุณค่า (Value Creation)	● ได้รับการพัฒนาโดย Michael E. Porter โดยจะเริ่มต้นจากการกำหนด คุณค่าที่องค์กรต้องการนำเสนอ จากนั้นพิจารณากิจกรรมต่างๆ ทั้งกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน ที่องค์กรจะต้องดำเนินการเพื่อให้เกิดคุณค่านั้น	● ทำให้ได้คิดถึงความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมต่างๆ ได้ชัดเจนขึ้น รวมทั้งการวิเคราะห์ถึงกิจกรรมที่สำคัญที่ต้องดำเนินการเพื่อก่อให้เกิดคุณค่าที่ต้องการ ● สามารถใช้ได้ทั้งในการ วิเคราะห์การดำเนินงานภายใน และการออกแบบกิจกรรมและกระบวนการภายในขององค์กร	● สามารถวิเคราะห์ได้ในลักษณะของสิ่งที่อยู่ไม่ปัจจุบัน (As Is) และสิ่งที่ควรจะเป็น (To Be) เพื่อหาช่องว่าง(Gap) และแนวทางในการปรับปรุงการ ดำเนินงานภายในเพื่อปิดช่องว่างดังกล่าว ● Value Chain ของแต่ละองค์กร อาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับกระบวนการหลักขององค์กร

เว็บไซต์เพิ่มเติม:
www.valuebasedmanagement.net
www.netmba.com

ตารางที่ 2.3 เครื่องมือ : การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning)

วัตถุประสงค์	หลักการ	ประโยชน์	ข้อสังเกต
● เพื่อให้องค์กรมีแนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจนทั้งในแง่ของทิศทางและสิ่งที่จะมุ่งเน้น อีกทั้งสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของบริบทต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก	● เริ่มต้นจากการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis) เพื่อนำไปกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์กรจากนั้นกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) ที่สำคัญที่องค์กรจะต้องมุ่งเน้น เพื่อให้สามารถนำไปสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการ ภายใต้อาณาเขตประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละประการจะต้องกำหนดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย จากนั้นจึงจะมีการกำหนดกลยุทธ์ โครงการ และงบประมาณที่ต้องใช้เพื่อให้บรรลุค่าเป้าหมาย	● ทำให้องค์กรมีทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน ทั้งในด้านของทิศทางและสิ่งที่จะต้องดำเนินการ พร้อมทั้งสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของบริบทต่างๆ ได้อย่างดี	● การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นเพียงขั้นตอนหนึ่งของการบริหารยุทธศาสตร์เนื่องจากองค์การสามารถคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ● ในหลายๆ ครั้งยุทธศาสตร์ขององค์กรไม่จำเป็นต้องเกิดขึ้นจากการวางแผนอย่างเป็นทางการแต่อาจจะเกิดขึ้นจากการตอบสนองต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป

เว็บไซต์เพิ่มเติม:
www.pasunonline.net
www.netmba.com

ตารางที่ 2.4 เครื่องมือ : แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

วัตถุประสงค์	หลักการ	ประโยชน์	ข้อสังเกต
● เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสาร และถ่ายทอดยุทธศาสตร์ให้ชัดเจน และเป็นที่เข้าใจทั่วทั้งองค์กร อีกทั้งทำให้ผู้บริหารในทุกระดับได้มุ่งเน้นในยุทธศาสตร์ที่จะมุ่งเน้นและบุคลากรได้เข้าใจถึงบทบาทของตนเองต่อการบรรลุเป้าประสงค์ต่างๆ	● ถูกพัฒนาขึ้นโดย Robert Kaplan และ David Norton เพื่อใช้ในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ● จากประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละประการมีการกำหนดเป้าประสงค์ที่ต้องการบรรลุโดยให้ครอบคลุมทั้งสี่มิติ: ประสิทธิภาพตามยุทธศาสตร์ / คุณภาพการให้บริการ / ประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ / และการพัฒนาองค์กร ● เป้าประสงค์แต่ละประการจะมีความเชื่อมโยงในลักษณะของเหตุและผล เพื่อนำไปสู่เป้าประสงค์สุดท้ายที่ต้องการบรรลุ	● ทำให้เกิดการทบทวนและหา missing links ในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ ● ทำให้ผู้บริหารได้มุ่งเน้นในเป้าประสงค์ที่สำคัญที่สุดที่ต้องการต้องการจะบรรลุ ● ทำให้บุคลากรในทุกระดับได้เห็นภาพความเชื่อมโยงระหว่างเป้าประสงค์ในแต่ละประเด็นได้ชัดเจนขึ้นและเห็นภาพว่าเป้าประสงค์ต่างๆ ถ้าทำบรรลุแล้วจะนำไปสู่สิ่งใด	● การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานต่างๆ มักจะกำหนดเป้าประสงค์ไม่ครบตามสี่มิติ ทำให้ขาดความเชื่อมโยงระหว่างสิ่งที่ต้องการจะมุ่งเน้น ● เป็นเครื่องมือที่ทำให้ผู้บริหารได้กลับมาทบทวนยุทธศาสตร์ขององค์กรรวมทั้งความเชื่อมโยงระหว่าง สิ่งที่ต้องการจะมุ่งเน้น

ตารางที่ 2.5 เครื่องมือ : Balanced Scorecard

วัตถุประสงค์	หลักการ	ประโยชน์	ข้อสังเกต
● เพื่อเป็นเครื่องมือในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร ว่าสามารถบรรลุเป้าประสงค์ในแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ที่ตั้งไว้หรือไม่?	● ได้รับการพัฒนาโดย Robert Kaplan และ David Norton และในบางครั้งจะมีการรวมแนวคิดเรื่องแผนที่ยุทธศาสตร์เข้าไว้ด้วยกันแล้วเรียก Balanced Scorecard ● จากเป้าประสงค์ในแผนที่ยุทธศาสตร์จะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดที่จะระบุได้ว่า องค์กรสามารถบรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าวได้หรือไม่ ● เมื่อกำหนดตัวชี้วัดแล้วก็พิจารณาต่อไปว่าค่าเป้าหมาย (Target) ของตัวชี้วัดดังกล่าวคืออะไร	● ทำให้ทราบว่าองค์กรสามารถบรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ รวมทั้งทำให้ได้ตัวชี้วัดที่เป็นตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ที่สะท้อนภาพยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างแท้จริง	● การนำตัวชี้วัดมาใช้ควรจะมีแนวโน้มให้ตัวชี้วัดเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการขับเคลื่อนให้ยุทธศาสตร์เกิดมากกว่าการเป็นเครื่องมือในการจับผิดและลงโทษ ● ตัวชี้วัดไม่ควรเป็นต้องมาก และควรจะเป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนภาพยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างแท้จริง

ตารางที่ 2.6 เครื่องมือ : การกำหนดตัวชี้วัดในระดับบุคคล (Individual Scorecard)

วัตถุประสงค์	หลักการ	ประโยชน์	ข้อสังเกต
● เพื่อเป็นเครื่องมือในการแปลงตัวชี้วัดจากระดับองค์กรลงสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล ● เพื่อให้บุคลากรในระดับต่างๆ ได้มีเครื่องมือในการประเมินผลการทำงานที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กร	● จากแผนที่ยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดในระดับองค์กรให้จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์พร้อมทั้งตัวชี้วัดในระดับหน่วยงานจากนั้นแปลงไปสู่เป้าประสงค์และตัวชี้วัดของบุคลากรในหน่วยงานโดยเป้าประสงค์ของแต่ละบุคคลจะมาจากเป้าประสงค์ของผู้บังคับบัญชาจากขอบเขตหน้าที่การดำเนินงาน และจากงานหรือโครงการพิเศษอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย	● ทำให้บุคลากรทุกระดับในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการประเมินผลที่สอดคล้องเชื่อมโยงกันทั้งองค์กรและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ขององค์กร ● ทำให้บุคลากรในทุกระดับมีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อการทำงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์	● เป้าประสงค์และตัวชี้วัดของหน่วยงานที่ทำหน้าที่สนับสนุน อาจจะไม่สามารถตั้งมาได้จากเป้าประสงค์และตัวชี้วัดขององค์กรโดยตรงแต่อาจจะต้องแปลงมาจากขอบเขตหน้าที่งานของหน่วยงานนั้นๆ

ตารางที่ 2.6 เครื่องมือ : การกำหนดตัวชี้วัดในระดับบุคคล (Individual Scorecard)

วัตถุประสงค์	หลักการ	ประโยชน์	ข้อสังเกต
● เพื่อเป็นเครื่องมือในการแปลงตัวชี้วัดจากระดับองค์การลงสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล ● เพื่อให้บุคลากรในระดับต่างๆ ได้มีเครื่องมือในการประเมินผลการทำงานที่สอดคล้องและส่งเสริมโยยกับยุทธศาสตร์ขององค์การ	● จากแผนที่ยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดในระดับองค์การให้จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์พร้อมทั้งตัวชี้วัดในระดับหน่วยงานจากนั้นแปลงไปสู่เป้าประสงค์และตัวชี้วัดของบุคลากรในหน่วยงานโดยเป้าประสงค์ ของแต่ละบุคคล จะมาจากเป้าประสงค์ของผู้บังคับบัญชาจากขอบเขตหน้าที่การดำเนินงาน และจากงานหรือโครงการพิเศษอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย	● ทำให้บุคลากรทุกระดับในองค์การได้มีระบบในการประเมินผลที่สอดคล้องเชื่อมโยงกันทั่วทั้งองค์การและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ขององค์การ ● ทำให้บุคลากรในทุกระดับมีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อการดำเนินงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์	● เป้าประสงค์และตัวชี้วัดของหน่วยงานที่ทำหน้าที่สนับสนุน อาจจะไม่สามารถตั้งมาได้จากเป้าประสงค์และตัวชี้วัดขององค์การโดยตรงแต่อาจจะต้องแปลงมาจากขอบเขตหน้าที่งานของหน่วยงานนั้นๆ

เว็บไซต์เพิ่มเติม:
www.pasuonline.net
www.opdc.go.th

ตารางที่ 2.7 เครื่องมือ : การวัดระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Customer Satisfaction Survey)

วัตถุประสงค์	หลักการ	ประโยชน์	ข้อสังเกต
● เพื่อเป็นเครื่องมือให้องค์กรสามารถรับทราบถึงความพึงพอใจในการให้บริการต่อผู้รับบริการ เป้าหมาย รวมทั้งเป็นข้อมูลในการปรับปรุงการให้บริการ	● กำหนดกระบวนการงานหลักที่มีภาระให้บริการแก่ผู้รับบริการ พร้อมทั้งตัวผู้รับบริการหลัก ● ออกแบบสอบถามที่สะท้อนภาพการให้บริการ ● ดำเนินการโดยหน่วยงานกลาง	● ทำให้ทราบระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการและเป็นข้อมูลในการปรับปรุงการดำเนินงาน	● การสำรวจความพึงพอใจอาจเกิดความเบี่ยงเบนเนื่องจากกระบวนการ และวิธีการในการเก็บข้อมูล การสุ่มกลุ่มตัวอย่าง และการประมวลผล ● ระดับความพึงพอใจอาจไม่ได้สะท้อนภาพผลการดำเนินงานที่แท้จริงในขณะนั้น เนื่องจากเป็นเรื่องของทัศนคติ ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง

ตารางที่ 2.8 เครื่องมือ: การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

วัตถุประสงค์	หลักการ	ประโยชน์	ข้อสังเกต
● เพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารในการกำหนดวิเคราะห้ประเมินความเสี่ยงในด้านต่างๆ ที่จะส่งผลต่อการบรรลุเป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์ที่ตั้งไว้ รวมทั้งเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงเหล่านั้น	● ความเสี่ยงคือปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการ ดังนั้นการบริหารความเสี่ยง จึงควรเริ่มจากเป้าประสงค์ที่ต้องการบรรลุจากนั้นวิเคราะห์ความเสี่ยงทั้งในเชิงโอกาสและความรุนแรง ● เมื่อได้ความเสี่ยงที่มีโอกาส / ความรุนแรงแล้วจะต้องมีแนวทางในการควบคุมภายในเพื่อป้องกันความเสี่ยงนั้นรวมทั้งแนวทางในการปฏิบัติถ้าความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น	● ทำให้ผู้บริหารได้คิดอย่าง ถ้วนรอบครบไม่ประเด็นต่างๆ ที่จะส่งผลต่อการบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการ พร้อมทั้งหาแนวทางในการป้องกัน และแก้ไขไว้ล่วงหน้า	● นอกเหนือจากความเสี่ยงที่จะทำให้องค์กรไม่บรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการแล้วยังอาจพิจารณาความเสี่ยงที่จะทำให้องค์กรที่ได้วางไว้ไม่ประสบผลสำเร็จด้วย

เว็บไซต์เพิ่มเติม:

www.erm.coso.org

www.opdc.go.th

www.rmahq.org

ตารางที่ 2.9 เครื่องมือ : การทำเกณฑ์เปรียบเทียบ Benchmarking

วัตถุประสงค์	หลักการ	ประโยชน์	ข้อสังเกต
● เพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้และพัฒนาการดำเนินงานขององค์กร โดยอาศัยการเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆ	● กำหนดกระบวนการหลักที่ต้องการพัฒนาและปรับปรุงจากนั้นเลือกหาองค์การเป้าหมายที่จะไปเรียนรู้และเปรียบเทียบด้วย ● นำผลการดำเนินงานของกระบวนการหลักขององค์กรไปเปรียบเทียบกับองค์การเป้าหมาย จากนั้นกำหนดแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานขององค์กร โดยเรียนรู้จากองค์การเป้าหมาย	● ทำให้เกิดการพัฒนางานองค์กรโดยอาศัยการเรียนรู้จากองค์การที่ทำงานในลักษณะคล้ายๆ กันได้ดีกว่าแทนที่จะเริ่มต้นจากศูนย์หรือเป็นการลองผิดลองถูก	● สามารถที่จะเปรียบเทียบและเรียนรู้ได้ในหลายๆ ประการ แต่โดยส่วนใหญ่แล้วมักนิยม Benchmark กระบวนการทำงานที่สำคัญ และจากการที่ Benchmark กระบวนการที่สำคัญ ดังนั้นองค์การเป้าหมายไม่จำเป็นต้องเป็นองค์กรที่มีการที่มีลักษณะเดียวกันก็ได้ แต่มุ่งเน้นให้กระบวนการดำเนินงานมีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน ● อาจจะมีควมลำบากในการแสวงหาองค์การที่จะ Benchmark ด้วย เนื่องจากตัวชี้วัดที่แตกต่างกัน หรือการเปิดเผยข้อมูล

ตารางที่ 2.10 เครื่องมือ : การพัฒนาสมรรถนะ Competencies

วัตถุประสงค์	หลักการ	ประโยชน์	ข้อสังเกต
● เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาสมรรถนะ ทักษะ ความสามารถ ทักษะของบุคลากรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร	● จากเป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์ที่องค์กรต้องการที่จะบรรลุให้วิเคราะห์ และกำหนดว่าบุคลากรกลุ่มหรือตำแหน่งไหนที่จะส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าว จากนั้นวิเคราะห์ว่าอะไรคือทักษะ ความสามารถและทัศนคติที่บุคลากรเหล่านั้นควรมี ● นอกเหนือจากแนวทางข้างต้นแล้วยังสามารถกำหนด Competencies ของบุคลากรในวงกว้างโดยมักนิยามกำหนดเป็นความสามารถหลัก (Core Competencies) และความสามารถตามลักษณะงาน (Functional Competencies)	● ทำให้มีแนวทางที่ชัดเจนในการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร	● ควรจะยึดที่เป้าประสงค์ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์เป็นตัวตั้งว่าอะไรคือสมรรถนะที่บุคลากรที่เกี่ยวข้องควรจะมีส่วนให้สามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าว ● ในการประเมินสมรรถนะนั้นอาจจะใช้ทั้งแบบประเมินในลักษณะเดิมรวมทั้งการประเมินจากแบบทดสอบต่างๆที่ได้มีการจัดทำไว้ล่วงหน้า

เว็บไซต์เพิ่มเติม:
www.shrm.org
www.hrvillage.com

ตารางที่ 2.11 เครื่องมือ : การบริหารความรู้ (Knowledge Management)

วัตถุประสงค์	หลักการ	ประโยชน์	ข้อสังเกต
● เพื่อเป็นเครื่องมือในการจัดการบริหารความรู้ต่างๆ ที่สำคัญของการองค์กร เพื่อให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อการศึกษากันทั้งเพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ที่สำคัญ และพัฒนาตนเองเป็นผู้รู้ เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ	● เริ่มต้นก่อนว่าอะไรคือความรู้ที่องค์กรต้องการและปัจจุบันมีความรู้ที่ซ่อนอยู่หรือไม่? ถ้ามีความรู้ที่ซ่อนอยู่หรือไม่? ● ถ้ายังไม่มีความรู้ที่ซ่อนอยู่หรือไม่? ได้ในการแสวงหาความรู้ที่ซ่อนอยู่หรือไม่? ● เมื่อมีความรู้แล้วจะแพร่กระจายความรู้ที่ซ่อนอยู่ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างไร?	● การจัดการความรู้ที่ดีจะช่วยให้องค์กรสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพ และเพิ่มผลผลิตให้กับทุกภาคส่วนขององค์กร / สร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้รวมถึงการส่งเสริมให้แสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนความรู้ได้อย่างเต็มที่ ● สามารถนำความรู้ที่ได้มาพัฒนาในด้านอื่นๆ เช่น - เพิ่มคุณภาพและลดรอบเวลาในการให้บริการ หรือ ลดค่าใช้จ่าย - โดยกำจัดกระบวนการที่ไม่สร้างคุณค่าให้กับงาน	● การแสวงหาความรู้ที่ต้องการนั้นควรจะเริ่มตั้งแต่ต้นจากเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ว่าจะรู้คือความรู้ที่ต้องการและจำเป็นเพื่อให้เป้าประสงค์แต่ละประการสามารถบรรลุได้

เว็บไซต์เพิ่มเติม:

www.kmi.or.th

www.brint.com

ตารางที่ 2.12 เครื่องมือ : การบริหารโครงการ (Project Management)

วัตถุประสงค์	หลักการ	ประโยชน์	ข้อสังเกต
● เพื่อเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์และบริหารโครงการที่จะดำเนินการ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าโครงการที่จะดำเนินการนั้นมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และจะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง	● จากเป้าหมายระดับตัวชี้วัดค่าเป้าหมายอะไรคือโครงการที่องค์กรจะดำเนินการเพื่อให้สามารถบรรลุค่าเป้าหมายที่ต้องการ ● เมื่อคิดโครงการได้แล้วจะต้องมีกระบวนการในการวิเคราะห์โครงการอย่างละเอียดในประเด็นต่างๆ ทั้งความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ ความเสี่ยง ผลผลิต ผลลัพธ์ การใช้งบประมาณ ฯลฯ ● เมื่อโครงการเริ่มดำเนินการแล้วจะต้องมีกระบวนการในการติดตามการดำเนินงานโครงการอย่างต่อเนื่อง	● ทำให้เกิดความมั่นใจว่าโครงการต่างๆ จะมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ และมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งได้วิเคราะห์ในด้านต่างๆ อย่างถี่ถ้วน	● การจะวิเคราะห์โครงการให้ได้นั้น ต้องมีเวลาและข้อมูลพอสมควร ดังนั้นอาจจะต้องมีการแยกลักษณะโครงการให้ชัดเจนว่าโครงการในลักษณะใดบ้างที่ควรวิเคราะห์เต็มรูปแบบ

ตารางที่ 2.13 เครื่องมือ : หน่วยบริหารยุทธศาสตร์ (Office of Strategy Management)

วัตถุประสงค์	หลักการ	ประโยชน์	ข้อสังเกต
● เพื่อเป็นกลไกในการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การตั้งแต่การกำหนดยุทธศาสตร์จนถึงการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ	● มีการจัดตั้งหน่วยบริหารยุทธศาสตร์ขึ้นมาอย่างเป็นทางการ โดยหน่วยงานนี้มีหน้าที่หลักๆ ได้แก่ - การวางแผนยุทธศาสตร์ - การสื่อสารยุทธศาสตร์ - การเป็นหน่วยงานหลักในการบริหารจัดการ BSC ขององค์การ - การทบทวนยุทธศาสตร์ - การทำให้เกิดความเชื่อมโยงภายในองค์การกับยุทธศาสตร์ ฯลฯ	● ทำให้มั่นใจได้ว่าการระดมการบริหารยุทธศาสตร์ทั้งหมดจะมีหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงและเป็นการดำเนินงานหลักในการเป็นกลไกในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์	● จำเป็นต้องตั้งหน่วยงานใหม่ขึ้นมาหรืออาศัยหน่วยงานเดิมแต่ทำในหน้าที่และบทบาทที่เพิ่มขึ้น?

ตารางที่ 2.14 เครื่องมือ : การพัฒนากระบวนการทำงาน Process Improvement

วัตถุประสงค์	หลักการ	ประโยชน์	ข้อสังเกต
● เพื่อเป็นเครื่องมือในการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการในการทำงานหลักของการให้คำแนะนำสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ รวมทั้งทำให้กระบวนการในการทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและประสิทธิผลมากขึ้น	● เริ่มจากการระบุกระบวนการหลักที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานยุทธศาสตร์ของการปรับปรุงดำเนินการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการทำงานหลักดังกล่าว โดยอาจจะเปรียบเทียบกับลักษณะของ As Is เทียบกับ To Be เพื่อให้การดำเนินงานตามกระบวนการหลักมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น	● กระบวนการดำเนินงานหลักของการมีการมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากขึ้น พร้อมทั้งสามารถตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ได้ขึ้น	● ควรจะเริ่มจากเป้าประสงค์ และประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญขององค์กรและพิจารณาว่ากระบวนการไหนเป็นกระบวนการหลักที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าว ● สามารถใช้เครื่องมืออื่นๆ มาช่วยในการวิเคราะห์และปรับปรุง Value Chain เป็นต้น

เว็บไซต์เพิ่มเติม:
www.processimprovement.com
www.ftpi.or.th

ตารางที่ 2.15 เครื่องมือ: การปรับโครงสร้าง Structure Design

วัตถุประสงค์	หลักการ	ประโยชน์	ข้อสังเกต
● เพื่อให้มีการปรับโครงสร้างหน่วยงานราชการ เพื่อให้หน่วยงานได้สอดคล้อง และสามารถดำเนินงานได้สอดคล้อง และเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์	● วิเคราะห์ Value Chain เพื่อทำให้ทราบกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนในการดำเนินงาน ปรับเปลี่ยนโครงสร้างให้เหมาะสมกับการดำเนินงานตาม กิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนตาม Value Chain	● ภาคราชการจะได้มีโครงสร้างที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์พร้อมทั้งเป็นโครงสร้างที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ	

เว็บไซต์เพิ่มเติม:
www.opdc.go.th
www.brint.com

ตารางที่ 2.16 เครื่องมือ: ระบบการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การภาครัฐ /การปรับปรุงระบบการบริหารการคลังภาครัฐ GSMS / GFMS

วัตถุประสงค์	หลักการ	ประโยชน์	ข้อสังเกต
● เพื่อเป็นเครื่องมือในการเชื่อมโยงกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์เข้ากับระบบ GFMS ที่มีอยู่ในปัจจุบัน และส่วนต่อขยายในอนาคต จะทำให้เกิดการบูรณาการไปสู่การบรรลุเป้าหมายของการบริหารผลการดำเนินงาน(Performance Goal) และการบริหารการเงินการคลัง (Monetary Goal)ของประเทศ	● เป็นการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เชื่อมโยงเข้ากับระบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ของหน่วยราชการและระบบการประเมินผล พร้อมทั้งเชื่อมโยงกับระบบ GFMS ที่มีอยู่แล้ว ● โดยเป็นระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ในด้าน - การวางแผนและจัดการ - การจัดทำแผนปฏิบัติการ - การจัดทำฐานข้อมูลตัวชี้วัดและติดตามวัดผลงาน	● ผู้บริหารมีเครื่องมือในการติดตามการบริหารยุทธศาสตร์และการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ได้อย่างรวดเร็ว ทันเวลา	

เว็บไซต์เพิ่มเติม:
www.cgd.go.th
www.sap.com

ตารางที่ 2.17 เครื่องมือ : การจัดการเครือข่ายความร่วมมือ Networking

วัตถุประสงค์	หลักการ	ประโยชน์	ข้อสังเกต
● เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในอันที่จะผลักดันยุทธศาสตร์ไปสู่ความสำเร็จ	● เป็นแนวคิดสำคัญในการบริหารงานราชการที่มุ่งเน้นการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ เพื่อพัฒนาการดำเนินงาน โดยหลักการของการทำงานแบบเครือข่ายความร่วมมือ 1. ทุกฝ่ายมีเกียรติ ศักดิ์ศรี สิทธิ โอกาสที่เท่าเทียมกัน 2. เป็นการทำงานแบบรวบรวบ ไม่มีการสั่งการจากฝ่ายใด 3. เป็นกระบวนการเรียนรู้โดยผ่านการทำงานร่วมกัน	● ทำให้หน่วยงานราชการสามารถตัดสินใจได้เร็ว แก้ปัญหาได้เร็ว ท่วงกลางความไม่แน่นอนและความสลับซับซ้อนของปัญหา ● ลดค่าใช้จ่ายการบริหารราชการ และผู้ใช้บริการ พร้อมทั้งสามารถให้บริการแก่กลุ่มเป้าหมายได้ตรง ความต้องการ	

ตารางที่ 2.18 เครื่องมือ : ศูนย์บริการร่วม (Service Link)

วัตถุประสงค์	หลักการ	ประโยชน์	ข้อสังเกต
● เพื่อพัฒนารูปแบบการปฏิบัติราชการของรัฐให้มีประสิทธิภาพรวดเร็ว และสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใช้บริการและประชาชน	● ศูนย์บริการร่วมเป็นศูนย์ที่รวมบริการหลายประเภทหรืองานไว้ ณ สถานที่แห่งเดียว เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชน ในการขอรับบริการต่างๆ และสามารถติดต่อสอบถามข้อมูลในการดำเนินภารกิจใดเรื่องหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการบริการของหน่วยงานราชการมากกว่าหนึ่งแห่งได้ ณ จุดเดียว	สำหรับประชาชน ● ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย ในการติดต่อหลายๆ หน่วยงาน ● สามารถติดตามความคืบหน้าของการดำเนินงานได้ตามคำขอได้สำหรับหน่วยงาน ● สามารถลดขั้นตอนและกำลังคนในการให้บริการประชาชน ● สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้มากขึ้น ● ช่วยส่งเสริมการบูรณาการให้บริการแก่ประชาชนยิ่งขึ้น	

เว็บไซต์เพิ่มเติม:
www.opdc.go.th

ตารางที่ 2.19 เครื่องมือ : การจัดทำบัญชีต้นทุนต่อหน่วย

วัตถุประสงค์	หลักการ	ประโยชน์	ข้อสังเกต
● เพื่อให้หน่วยราชการมีการจัดทำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตเพื่อให้สามารถทราบต้นทุนที่แท้จริงในการดำเนินงาน อันจะเป็นข้อมูลสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิภาพในการดำเนินงาน	● มีฐานข้อมูลที่ใช้ในการคำนวณต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับผลผลิตกิจกรรม ศูนย์ต้นทุน ค่าใช้จ่ายตามเกณฑ์ต่าง ทั้งค่าใช้จ่ายทางตรงและค่าใช้จ่ายทางอ้อม และเกณฑ์การปันส่วนค่าใช้จ่าย ● พร้อมทั้งมีการกำหนดแนวทางในการลดต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต	● ทำให้มีข้อมูลในการบริหารต้นทุนของหน่วยงาน สามารถวิเคราะห์ต้นทุนได้อย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม พร้อมทั้งมีแนวทางการลดต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต	



กก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

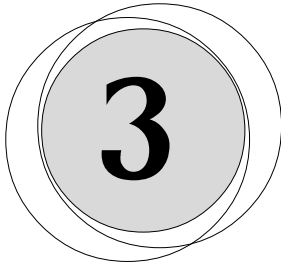


การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะภาพสูง



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ



ความเชื่อมโยงระหว่างคุณลักษณะ ขององค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง กับเครื่องมือทางการบริหารต่างๆ

ในบทที่ 1 ได้นำเสนอถึงคุณลักษณะหรือแนวทางในการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง ในบทที่ 2 ได้นำเสนอถึงเครื่องมือในการบริหารต่างๆ ที่ได้มีการนำมาใช้ในหน่วยงานภาครัฐในปัจจุบัน ซึ่งก็ทำให้เห็นภาพในเบื้องต้นว่าเครื่องมือทางการบริหารต่างๆ เหล่านี้ล้วนแล้วแต่มีความเกื้อหนุนต่อการพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูงทั้งสิ้น เพียงแต่ประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นคือยังไม่สามารถเชื่อมโยงระหว่างคุณลักษณะขององค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงกับเครื่องมือทางการบริหารเหล่านี้เข้าด้วยกันอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม ทำให้ยังไม่เห็นภาพได้อย่างชัดเจนว่าการนำเครื่องมือทางการบริหารต่างๆ มาใช้จะเข้ามา ช่วยผลักดันองค์การสู่ความเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงได้อย่างไร นอกจากนี้ประเด็นปัญหาอีกประการคือหน่วยราชการเองยังมองไม่เห็นภาพความเชื่อมโยงของการนำเครื่องมือทางการบริหารเหล่านี้มาใช้ในทางปฏิบัติจริงๆ ว่าจะมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันอย่างไร

เนื้อหาในบทนี้จึงมุ่งที่จะตอบโจทย์ปัญหาทั้งสองประการ คือประการแรกจะเชื่อมโยงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างการใช้เครื่องมือทางการบริหารต่างๆ ของภาคราชการในปัจจุบัน (บทที่ 2) เข้ากับคุณลักษณะที่สำคัญขององค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง ส่วนที่สองจะแสดงการเชื่อมโยงเครื่องมือทางการบริหารที่สำคัญๆ เข้าด้วยกันในทางปฏิบัติ เพื่อให้หน่วยราชการได้มีแนวทางในการ นำไปใช้และปฏิบัติจริง



1. ความเชื่อมโยงระหว่างเครื่องมือทางการบริหารต่างๆ และคุณลักษณะขององค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง

ความเชื่อมโยงระหว่างเครื่องมือทางการบริหาร (ในบทที่ 2) และคุณลักษณะขององค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง (ในบทที่ 1) สามารถนำเสนอได้ดังตาราง 3.1

ตารางที่ 3.1 ความเชื่อมโยงระหว่างเครื่องมือในการบริหารต่างๆ กับคุณลักษณะของการที่มีขีดสมรรถนะสูง

คุณลักษณะของการที่มีขีดสมรรถนะสูง	เครื่องมือทางการบริหารที่เกี่ยวข้อง	แนวทางในการนำเครื่องมือมาใช้	ข้อเสนอแนะ
การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์	SWOT Analysis	เป็นเครื่องมือพื้นฐานในการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์การวิเคราะห์ SWOT ทำให้ได้ข้อมูลพื้นฐานสำหรับการกำหนดยุทธศาสตร์ต่อไป	นอกเหนือจากเครื่องมือทั้งสองประการแล้วยังมีเครื่องมืออื่นๆ ที่องค์การสามารถเลือกใช้ในการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ อาทิเช่น BCG Matrix, Driving Forces, Scenario Analysis, Stakeholders Analysis เป็นต้น ประเด็นสำคัญอยู่ที่การเลือกใช้เครื่องมือให้เหมาะกับข้อมูลที่มีอยู่และความต้องการ ในการวิเคราะห์
	Value Chain	วิเคราะห์กิจกรรมต่างๆ ที่องค์การดำเนินอยู่ในปัจจุบัน (As Is) พร้อมทั้งกำหนดกิจกรรมและความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมต่างๆ ในลักษณะที่ควรเป็น (To Be) เพื่อกำหนดให้เกิดคุณค่า หายของว่าง (Gap) ที่มีอยู่ เพื่อจัดทำเป็นแนวทางในการลดช่องว่างดังกล่าว	
การวางยุทธศาสตร์	การวางแผนยุทธศาสตร์	เป็นแนวทางหลักที่หน่วยราชการใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานในปัจจุบัน โดยกรอบในการวางยุทธศาสตร์ของหน่วยราชการมีความชัดเจน นั่นคือเริ่มต้นจากวิสัยทัศน์ → พันธกิจ → ประเด็นยุทธศาสตร์ → เป้าประสงค์ → ตัวชี้วัด / เป้าหมาย → กลยุทธ์	การพิจารณาความเสี่ยงทางยุทธศาสตร์นั้นอาจจะพิจารณาได้ในสองลักษณะประการแรก คือเลือกประเด็นยุทธศาสตร์ที่ได้ถูกต้องและเหมาะสมหรือไม่ และประการที่สองคือ อะไรคือความเสี่ยงที่จะทำให้เกิดไม่บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้
	การบริหารความเสี่ยง	ใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ว่าจะอะไรคือ ความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์ที่ตั้งไว้ เพื่อให้สามารถคิดได้อย่าง รอบคอบว่าการจะบรรลุเป้าประสงค์ได้มีปัจจัยใดบ้างที่ต้องคำนึงถึง	

ตารางที่ 3.1 ความเชื่อมโยงระหว่างเครื่องมือในการบริหารต่างๆ กับคุณลักษณะของการที่มีขีดสมรรถนะสูง (ต่อ)

คุณลักษณะของการที่มีขีดสมรรถนะสูง	เครื่องมือทางการบริหารที่เกี่ยวข้อง	แนวทางในการนำเครื่องมือมาใช้	ข้อเสนอแนะ
การสื่อสาร และ ถ่ายทอดยุทธศาสตร์	แผนที่ยุทธศาสตร์	เป็นเครื่องมือในการสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ให้ชัดเจนขึ้น โดยเป็นการนำเป้าประสงค์ในแต่ละมิติมาเรียงกันตามหลักเหตุและผล เพื่อให้ทุกคนในองค์กรเห็นภาพและเข้าใจต่อยุทธศาสตร์ขององค์กรได้ชัดเจนขึ้น	
	โครงการและงบประมาณที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์	ทำให้มีการคิดและวิเคราะห์โครงการอย่างถี่ถ้วน และมั่นใจว่าโครงการและงบประมาณจะมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์	
	การบริหารความเสี่ยง	ใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ว่าจะมีความเสี่ยงที่จะทำให้องค์กรไม่ประสบความสำเร็จหรือไม่	
	Value Chain Process Improvement	● เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการปรับเปลี่ยนกระบวนการในการดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ โดยมีการพิจารณากระบวนการ และกิจกรรมที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (As Is) จากนั้นจึงพิจารณาว่าการที่จะสนับสนุนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์นั้น กระบวนการกิจกรรม และขั้นตอนในการทำงาน ควรจะมีการปรับเปลี่ยนในส่วนใดบ้าง เพื่อให้เหมาะสมและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ● นอกจากนี้ยังสามารถใช้ Value Chain มาพิจารณาว่ากระบวนการที่สำคัญควรมีการเรียงลำดับกันอย่างไร เพื่อให้เป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างของหน่วยงานให้ กิจกรรมที่สำคัญและต่อเนื่องกันได้อยู่ภายใต้โครงสร้างเดียวกัน	

ตารางที่ 3.1 ความเชื่อมโยงระหว่างเครื่องมือในการบริหารต่างๆ กับคุณลักษณะของการที่มีขีดสมรรถนะสูง (ต่อ)

คุณลักษณะของการที่มีขีดสมรรถนะสูง	เครื่องมือทางการบริหารที่เกี่ยวข้อง	แนวทางในการนำเครื่องมือมาใช้	ข้อเสนอแนะ
สมรรถนะและความสามารถของบุคลากรที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์	Competencies	เป็นแนวทางในการกำหนดคุณลักษณะ สมรรถนะ ความสามารถ ทักษะทัศนคติ ที่บุคลากรควรจะมีเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์	
วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์	IAM READY	เป็นแนวทางในการกำหนดวัฒนธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ของระบบราชการ	I AM READY เป็นแนวทางต่างๆ ที่ใช้สำหรับระบบราชการแต่ในทางปฏิบัตินั้นหลาย ๆ องค์การสามารถกำหนดลักษณะของวัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานเองได้

ตารางที่ 3.1 ความเชื่อมโยงระหว่างเครื่องมือในการบริหารต่างๆ กับคุณลักษณะของการที่มีขีดสมรรถนะสูง (ต่อ)

คุณลักษณะของการที่มีขีดสมรรถนะสูง	เครื่องมือทางการบริหารที่เกี่ยวข้อง	แนวทางในการนำเครื่องมือมาใช้	ข้อเสนอแนะ
ความรู้และระบบข้อมูลสารสนเทศที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์	Knowledge Management	ทำให้ทราบว่าอะไรคือความรู้ที่สำคัญที่สุดที่ต้องการเพื่อการเพื่อให้สามารถดำเนินงานได้ตามยุทธศาสตร์ พร้อมทั้งการกำหนดแนวทางในการแสวงหา แบ่งปัน บริหารความรู้	การบริหารความรู้นั้นจะเน้นเรื่องของการบริหารความรู้เป็นหลัก ส่วน GSMS นั้นจะเน้นเรื่องของระบบข้อมูลที่ใช้เพื่อการบริหารยุทธศาสตร์และการตัดสินใจ
	GSMS / GFMIS	GSMS เป็นระบบการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การภาครัฐ ที่ช่วยการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ในด้าน ● การวางแผนและจัดการ ● การจัดทำแผนปฏิบัติการ ● การจัดทำฐานข้อมูลตัวชี้วัดและติดตามวัดผลงาน GFMIS เป็นระบบการบริหารการคลังภาครัฐ เป็นเครื่องมือในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารการคลังภาครัฐ และสามารถใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายการคลัง การเบิกจ่ายประมาณ การจัดซื้อจัดจ้าง ฯลฯ ผ่านทางระบบอิเล็กทรอนิกส์	

ตารางที่ 3.1 ความเชื่อมโยงระหว่างเครื่องมือในการบริหารต่างๆ กับคุณลักษณะของการที่มีขีดสมรรถนะสูง (ต่อ)

คุณลักษณะของการที่มีขีดสมรรถนะสูง	เครื่องมือทางการบริหารที่เกี่ยวข้อง	แนวทางในการนำเครื่องมือมาใช้	ข้อเสนอแนะ
ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และระบบการจูงใจ และ ผลตอบแทนที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์	Individual Scorecard	การแปลงตัวชี้วัดจากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและบุคคล เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงทั่วทั้งองค์การ และให้บุคลากรมุ่งเน้นที่ยุทธศาสตร์ ทำให้มีระบบในการประเมินผลที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ทั่วทุกระดับในองค์การ	
	แรงจูงใจตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ	ทำให้มีการจัดสรรแรงจูงใจให้กับหน่วยงานราชการต่างๆ ที่สามารถปฏิบัติงานได้ตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ได้เห็นค่ารับรองไว้	

ตารางที่ 3.1 ความเชื่อมโยงระหว่างเครื่องมือในการบริหารต่างๆ กับคุณลักษณะของการที่มีขีดสมรรถนะสูง (ต่อ)

คุณลักษณะของการที่มีขีดสมรรถนะสูง	เครื่องมือทางการบริหารที่เกี่ยวข้อง	แนวทางในการนำเครื่องมือมาใช้	ข้อเสนอแนะ
การมีผู้รับผิดชอบต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์	Office of Strategy Management	เป็นหน่วยงานหลักในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้สัมฤทธิ์ผล	
	Networking	การทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นในลักษณะของเครือข่าย	
การทำงานร่วมกับองค์กรอื่นในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์	ศูนย์บริการร่วม	การที่หน่วยงานต่างๆ มาร่วมมือกันในการให้บริการประชาชน	
การแบ่งปันความรู้ที่สำคัญภายในองค์กร	Internal Benchmarking	การเรียนรู้ เปรียบเทียบการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร	หลักการของทั้ง internal benchmarking และ knowledge management จะมีลักษณะที่ใกล้เคียงเพียงแต่ internal benchmarking จะเป็นการเรียนรู้ผ่านการเปรียบเทียบ
	Knowledge Management	การนำหลักของการบริหารความรู้ มาใช้ในการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร	

ตารางที่ 3.1 ความเชื่อมโยงระหว่างเครื่องมือในการบริหารต่างๆ กับคุณลักษณะของการที่มีขีดสมรรถนะสูง (ต่อ)

คุณลักษณะของการที่มีขีดสมรรถนะสูง	เครื่องมือทางการบริหารที่เกี่ยวข้อง	แนวทางในการนำเครื่องมือมาใช้	ข้อเสนอแนะ
ระบบการติดตามและ พบพจนผลการดำเนินงานตาม ยุทธศาสตร์	Strategy Map	พบพจนผลการดำเนินงานโดยอาศัยแผนที่ยุทธศาสตร์ พร้อมทั้ง ไฟล์ปัญญาเฉลจรูจร รวมทั้งเป็นกรทดสอบสมมติฐานของยุทธศาสตร์ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์	Strategy Map และ BSC สามารถมองเป็นเครื่องมือ เดียวกันหรือ ต่อเนื่องกันได้
	Balanced Scorecard	พบพจนผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดใน Balanced Scorecard พร้อมทั้ง นำข้อมูลมาปรับปรุงการดำเนินงาน	
	Risk Management	การติดตามและพบพจนความเสี่ยงในด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้ง ปรับปรุงความเสี่ยงให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป	



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

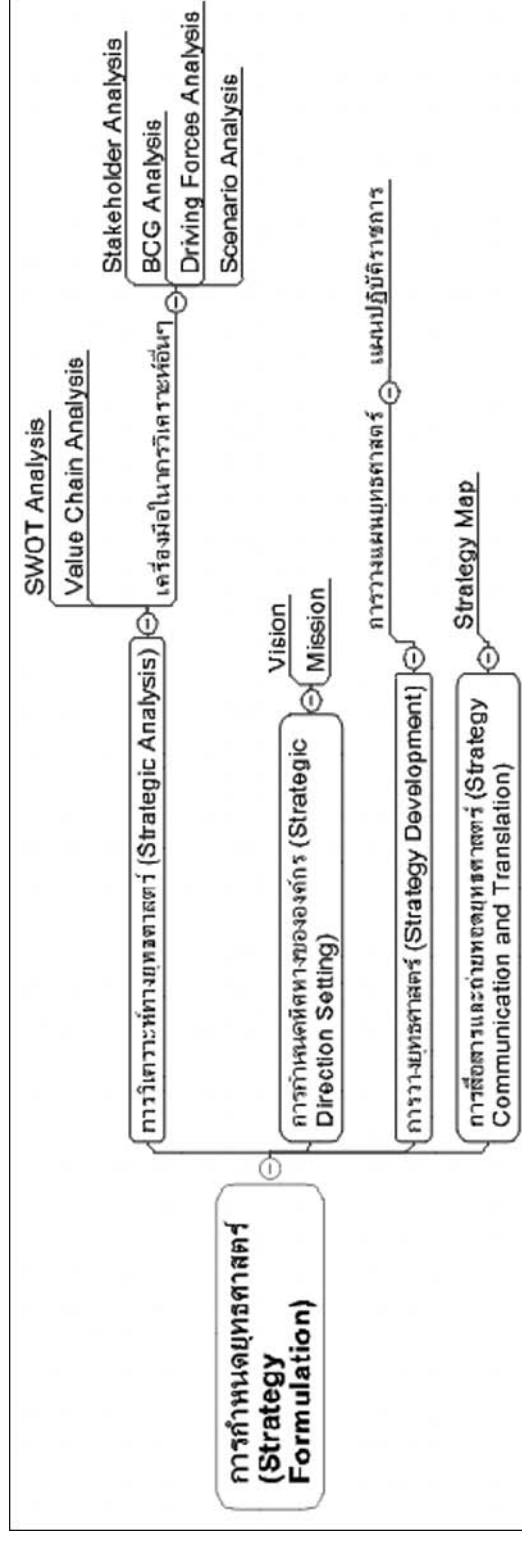
ความเชื่อมโยงระหว่างเครื่องมือทางการบริหารและคุณลักษณะขององค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง ตามตารางที่ 3.1 นั้นเป็นเพียงแนวทางในการเชื่อมโยงแบบกว้างๆ เนื่องจากยังมีเครื่องมืออีกหลาย ประการที่หน่วยงานภาครัฐได้มีการนำมาปรับใช้ และสามารถเชื่อมโยงกับคุณลักษณะขององค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงได้ ประเด็นสำคัญก็คือการนำเครื่องมือต่างๆ เหล่านี้มาใช้จะต้องเริ่มต้นจากวัตถุประสงค์ ในการนำเครื่องมือเหล่านั้นมาใช้ว่าการที่องค์กรนำ เครื่องมือเหล่านั้นมาใช้เพื่อวัตถุประสงค์ใด โดยสามารถอิงจากคุณลักษณะขององค์กรที่มี ขีดสมรรถนะสูงเป็นแนวทางสำคัญไม่ใช่นำเครื่องมือทาง การบริหารมาใช้โดยขาดความรู้ความเข้าใจถึงสาเหตุความจำเป็นและผลลัพธ์ที่จะได้ในการนำเครื่องมือ เหล่านี้มาใช้

นอกเหนือจากการนำเสนอความเชื่อมโยงระหว่างองค์ประกอบของการพัฒนาองค์กรให้เป็น องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง และเครื่องมือทางการบริหารต่างๆ ของหน่วยราชการ ดังตารางที่ 3.1 แล้ว ยังสามารถพิจารณาความเชื่อมโยงในลักษณะของ Mindmap ได้ดังรูปที่ 3.1 – 3.3

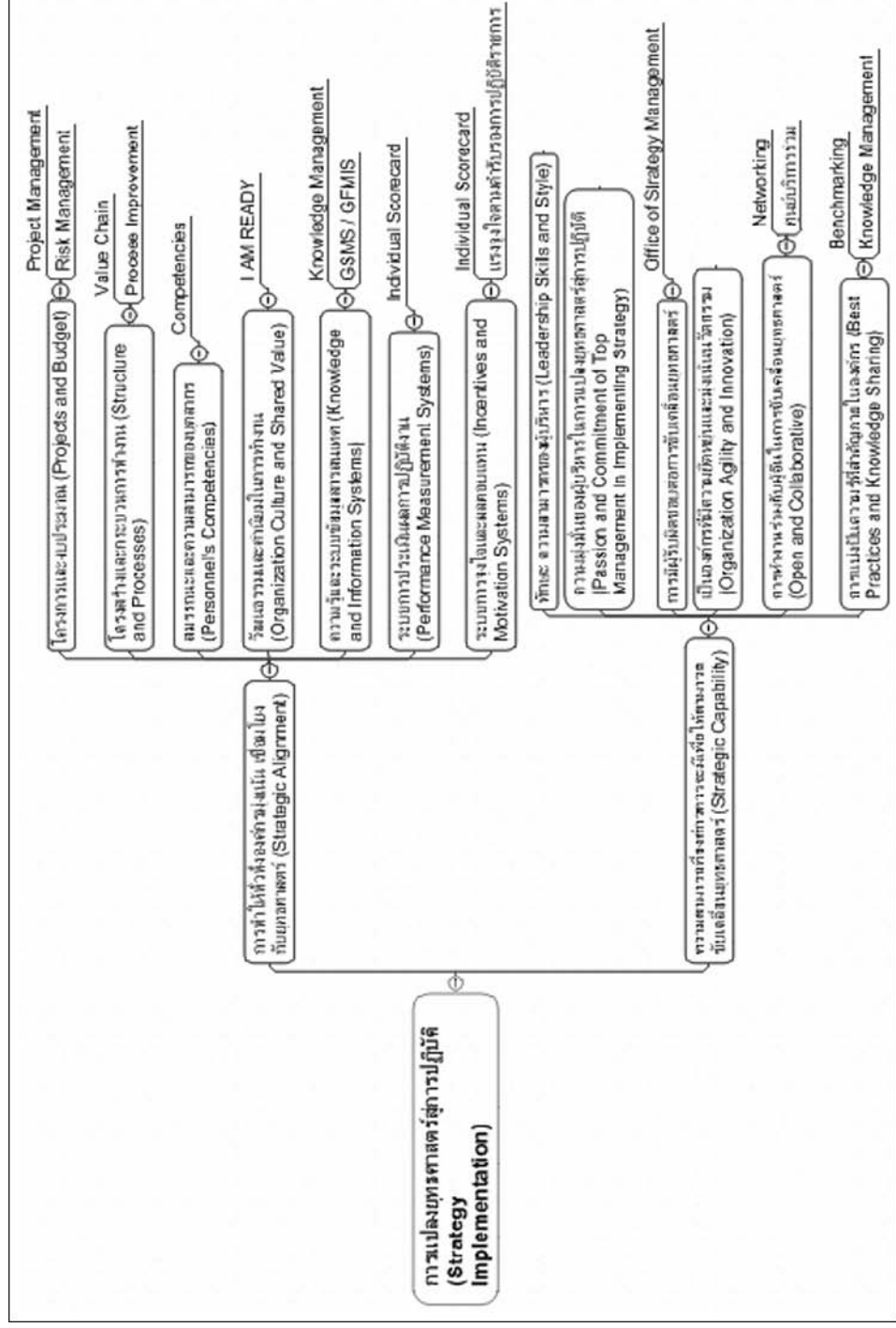
อย่างไรก็ดีเมื่อพิจารณารูปที่ 3.1 – 3.3 แล้ว จะพบว่ายังมีแนวทางในการบริหารยุทธศาสตร์ (หรืออีกนัยหนึ่งคือการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง) อีกหลายประการที่ยังขาด เครื่องมือในการบริหารมารองรับ ทั้งนี้เนื่องจากเครื่องมือในการบริหารต่างๆ ที่นำเสนอในรายงานการศึกษา นี้มุ่งเน้นที่เครื่องมือที่ทางสำนักงาน ก.พ.ร. ได้แนะนำให้หน่วยราชการต่างๆ นำมาใช้ อย่างไรก็ตามยังมีเครื่องมือ ในการบริหารอีกมากมายที่ผู้บริหารของหน่วยราชการต่างๆ สามารถเลือกใช้ให้เหมาะสมกับความต้องการ



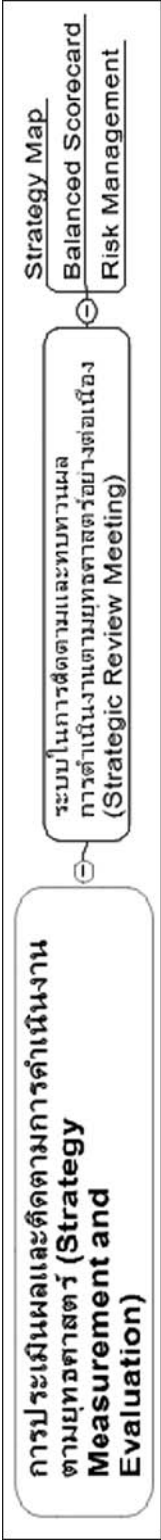
รูปที่ 3.1 ความเชื่อมโยงระหว่างการวางยุทธศาสตร์กับเครื่องมือทางการบริหารต่าง ๆ ในรูปของ Mindmap



รูปที่ 3.2 ความเชื่อมโยงระหว่างการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติกับเครื่องมือทางการบริหารต่างๆ ในรูปของ Mindmap



รูปที่ 3.3 ความเชื่อมโยงระหว่างการจัดการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์กับเครื่องมือทางการบริหารต่างๆ
 ในรูปของ Mindmap





2. ความเชื่อมโยงระหว่างเครื่องมือในการบริหารต่างๆ

นอกเหนือจากความเชื่อมโยงระหว่างคุณลักษณะขององค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงกับเครื่องมือทางการบริหารตามแนวทางในตารางที่ 3.1 แล้ว เรายังสามารถพิจารณาความเชื่อมโยงระหว่างเครื่องมือในการบริหารต่างๆ ที่สำคัญในรูปของกระบวนการได้อีก ดังรูปที่ 3.4 – 3.6

จากรูปที่ 3.4 สามารถกำหนดกระบวนการในการบริหารยุทธศาสตร์ โดยอาศัยเครื่องมือต่างๆ ได้เป็นขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1	ใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น SWOT Analysis, Value Chain, หรือ BCG Matrix วิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
ขั้นที่ 2	นำผลที่ได้จากการวิเคราะห์มากำหนดเป็นทิศทางขององค์กร (วิสัยทัศน์ และ พันธกิจ)
ขั้นที่ 3	กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่องค์กรจะมุ่งเน้นและให้ความสำคัญ เพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการ พร้อมทั้งภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละประการกำหนดเป้าประสงค์ที่ต้องการจะบรรลุ
ขั้นที่ 4	นำเป้าประสงค์ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์มาจัดทำเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) โดยพิจารณาเป้าประสงค์ให้ครบถ้วนทั้งสี่มิติ (ประสิทธิภาพ คุณภาพการให้บริการ ประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ และการพัฒนาองค์กร) พร้อมกันนี้เป้าประสงค์แต่ละประการก็ควรจะมีเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน ในลักษณะของเหตุและผล
ขั้นที่ 5	สำหรับเป้าประสงค์แต่ละประการ กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators) ที่จะสะท้อนได้ว่าองค์กรสามารถดำเนินงาน ได้บรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าว พร้อมทั้งกำหนดค่าเป้าหมาย (Target) สำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัว
ขั้นที่ 6	สำหรับเป้าประสงค์แต่ละประการ พิจารณาปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors) ที่จะทำให้เกิดไม่บรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการ หลังจากนั้นควรจะมีการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงในแต่ละประการ เพื่อจัดทำออกมาเป็น Risk Map และสุดท้ายกำหนดแนวทางในการบริหารความเสี่ยงสำหรับปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญ





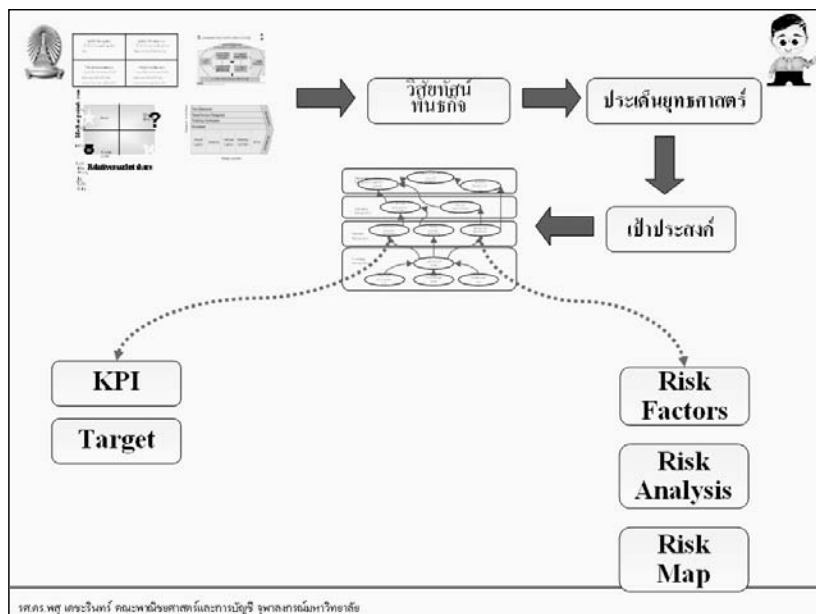
ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

โดยสรุปจะเห็นได้ว่าในรูปที่ 3.4 นั้นจะเป็นกระบวนการในการวางยุทธศาสตร์ ตั้งแต่การ วิเคราะห์ การกำหนดทิศทาง จนกระทั่งการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ โดยมีการเขียนแผนที่ ยุทธศาสตร์เพื่อสื่อสาร ถ่ายทอดยุทธศาสตร์ให้ชัดเจนขึ้น กำหนดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายเพื่อให้มีเครื่องมือ ในการประเมินได้ว่าองค์กรสามารถบรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าวหรือยัง มีการกำหนดความเสี่ยงและแนวทาง ในการตอบสนองต่อความเสี่ยงเพื่อเป็นเครื่องรับรองว่าผู้บริหารได้มีการคิดไตร่ตรองอย่างถี่ถ้วนและ รอบคอบถึงปัจจัยที่จะส่งผลการต่อการบรรลุเป้าประสงค์



รูปที่ 3.4 กระบวนการในการกำหนดยุทธศาสตร์ โดยอาศัยเครื่องมือทาง การบริหารต่างๆ



รูปที่ 3.5 จะแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยต่างๆ ภายในองค์การกับยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment) โดยเป็นความต่อเนื่องจากรูปที่ 3.4 นั่นคือภายหลังจากการจัดทำแผนที่ ยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด และความเสี่ยงแล้ว การดำเนินงานในขั้นตอนต่อไปควรจะเป็นดังนี้

ขั้นที่ 1

การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Initiatives) ที่องค์กรจะทำ เพื่อให้บรรลุค่าเป้าหมายของตัวชี้วัด



การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะภาพสูง



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

ขั้นที่ 2	การพิจารณาโครงการ แผนงานต่างๆ ที่จะดำเนินการเพื่อให้สามารถบรรลุ ค่าเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ โดยในการพิจารณาและวิเคราะห์โครงการต่างๆ นั้นจะต้องพิจารณาทั้งในด้าน ผลผลิต ผลลัพธ์ ความเสี่ยง ความเกี่ยวเนื่องกับโครงการอื่นๆ รวมทั้งงบประมาณที่ต้องใช้
ขั้นที่ 3	พิจารณาว่าจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยน หรือปรับปรุงกระบวนการในการดำเนินงานใดบ้าง เพื่อให้สามารถดำเนินงานตามแผนงานและโครงการต่างๆ ในขั้นที่ 1 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล รวมทั้งเพื่อช่วยให้การดำเนินงานสามารถบรรลุ ค่าเป้าหมายที่ต้องการ
ขั้นที่ 4	การที่จะสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าประสงค์แต่ละประการได้ ควรจะต้องมีการพิจารณาว่าตำแหน่งงานไหนที่เป็นตำแหน่งงานหลัก (Strategic Job Families) ในการที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงาน บรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าว เมื่อได้ตำแหน่งงานหลักแล้ว ควรจะกำหนดได้ว่าอะไรคือทักษะ (Skills) ความรู้ (Knowledge) และทัศนคติ (Attitude) ที่บุคลากรในตำแหน่งนั้น ควรจะมีเพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดขึ้น หรืออีกนัยหนึ่ง ก็เป็นการหา Competencies ของบุคลากรในตำแหน่งงานหลักนั่นเอง
ขั้นที่ 5	สุดท้ายจะต้องมีการวิเคราะห์ว่า การที่จะบรรลุเป้าประสงค์แต่ละประการได้นั้น อะไรคือความรู้ (Knowledge) ท้องการควรมี และความรู้เหล่านั้นองค์การ มีอยู่แล้วหรือไม่ ถ้ามีอยู่แล้วจะมีกระบวนการใดในการทำให้บุคลากรได้เข้าถึงความรู้ดังกล่าว และถ้ายังไม่มีอยู่ จะมีแนวทางใดในการแสวงหาความรู้ นั้น พร้อมทั้งการเผยแพร่ความรู้เมื่อได้รับมาทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่าองค์การ มีความรู้ที่จำเป็นที่จะดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้น
ขั้นที่ 6	จากประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายต่างๆ ควรจะ ต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าอะไรคือวัฒนธรรม หรือค่านิยมในการทำงานที่เป็นที่ต้องการหรือพึงประสงค์เพื่อให้เป็นแนวประพฤติ ปฏิบัติของบุคลากรทั่วทั้งองค์การ
ขั้นที่ 7	การที่องค์การจะดำเนินงานให้บรรลุค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง จำเป็นต้องมีข้อมูลหรือสารสนเทศใดบ้างที่จะช่วยในการตัดสินใจ และติดตามประเมินผลการดำเนินงาน ซึ่งในกรณีนี้สามารถใช้ระบบ GSMS / GFMIS เป็นกลไกและเครื่องมือในการได้มาซึ่งข้อมูลสำหรับการตัดสินใจ
ขั้นที่ 8	เมื่อได้เป้าประสงค์และตัวชี้วัดในระดับองค์การแล้ว จะต้องมีการแปลงเป้าประสงค์และตัวชี้วัดเหล่านั้นไปสู่เป้าประสงค์และตัวชี้วัดของแต่ละหน่วยงานและถึงระดับบุคคลในที่สุด เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ลงสู่ทุกระดับในองค์การ และเกิดระบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ และสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์การ





ก.พ.ร.

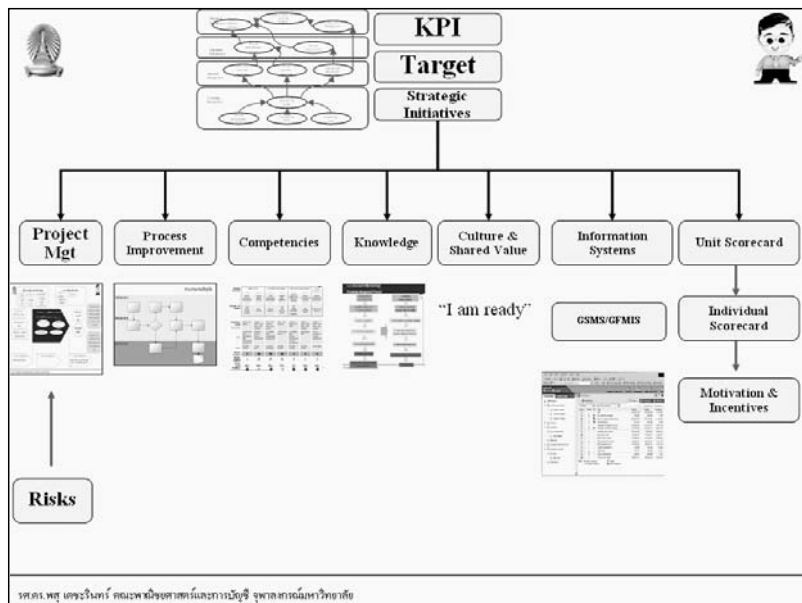
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

โดยขั้นตอนทั้งแปดขั้นตอนข้างต้นไม่จำเป็นต้องดำเนินการตามลำดับชั้น เพียงแต่ต้อง เริ่มต้นในขั้นที่ 1 (การกำหนดกลยุทธ์) ก่อน จากนั้นในขั้นตอนที่เหลืออาจจะดำเนินการไปพร้อมๆ กันหรือไม่จำเป็นต้องเรียงตามลำดับชั้นก็ได้ ซึ่งจะเห็นได้ว่าในรูปที่ 3.5 นั้นจะเป็นรูปที่แสดงให้เห็นถึง Alignment ระหว่างปัจจัยต่างๆ ในองค์การกับยุทธศาสตร์

โดยสรุป รูปที่ 3.5 จะเป็นแนวทางและสิ่งที่จะต้องดำเนินการภายหลังจาก ที่ได้มีการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายจากรูปที่ 3.4 โดยแนวทางและสิ่งต่างๆ ที่จะต้องดำเนินการ ตามรูปที่ 3.5 นี้ก็เพื่อให้เกิดความชัดเจนในสิ่งที่จะต้องทำเพื่อให้สามารถบรรลุค่าเป้าหมายของตัวชี้วัด (ของเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์) ที่ต้องการได้



รูปที่ 3.5 ความเชื่อมโยงระหว่างเครื่องมือทางการบริหารต่างๆ กับยุทธศาสตร์



รูปที่ 3.6 นั้นจะแสดงให้เห็นว่าภายหลังจากที่ได้มีการดำเนินงานตามรูปที่ 3.5 แล้ว ก็จะมีการประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ โดยถ้าผลการดำเนินงานออกมาดีก็จะใช้เครื่องมือที่เหมาะสมในการเผยแพร่ความรู้ที่ได้เรียนรู้จากการกระทำ ส่วนถ้าผลการดำเนินงานออกมาไม่ดีก็จะใช้เครื่องมือที่เหมาะสมในการพัฒนาและปรับปรุงการทำงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้



การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะภาพสูง



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

ขั้นที่ 1	เป็นการเปรียบเทียบผล การดำเนินงานจริงที่เกิดขึ้นกับค่าเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยอาศัยแผนที่ยุทธศาสตร์และไฟสัญญาณจราจร เป็นเครื่องมือโดยถ้าตัวชี้วัดใดที่ค่าของผลการดำเนินงานออกมาสูงกว่าเป้าก็จะได้สีเขียวออกมาอยู่บริเวณเป้าหมาย (เช่น +/- 3%) ก็จะได้สีเหลือง และถ้าต่ำกว่าเป้าหมายก็จะได้สีแดง การใช้แผนที่ยุทธศาสตร์ และไฟสัญญาณจราจรในการทบทวนผลการดำเนินงานนั้นจะทำให้ทราบถึงปัญหา และโอกาสต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ชัดเจนกว่าการพิจารณาตัวชี้วัดแต่ละตัวแยกต่างหาก อีกทั้งการใช้แผนที่ยุทธศาสตร์ยังเป็นการทดสอบสมมติฐานของ ยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดขึ้นว่ามีความเหมาะสมหรือถูกต้องเพียงใด ทั้งนี้เพื่อที่จะได้เป็นข้อมูลที่สำคัญในการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ต่อไป นอกจากการทบทวนผลการดำเนินงานโดยอาศัยแผนที่ยุทธศาสตร์แล้ว องค์การบางแห่งอาจจะใช้ห้องปฏิบัติการทางการจัดการ (Management Cockpit) เป็นอีกกลไกหนึ่งในการตรวจสอบและทบทวนผลการดำเนินงาน
ขั้นที่ 2	ถ้าผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดตัวใดเป็นสีเขียว แสดงว่าผลการดำเนินงานออกมามากกว่าค่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ก็ควรจะมีความกระบวนในการแลกเปลี่ยนหรือเผยแพร่ความรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร (Internal Benchmarking / Knowledge Sharing) โดยให้ทั่วทั้งองค์กรได้มีโอกาสเรียนรู้ถึงแนวทางในการปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ที่ช่วยทำให้ผลการดำเนินงานออกมาสูงกว่าเป้าหมาย
ขั้นที่ 3	ถ้าผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดเป็นสีแดง หมายถึง ผลการดำเนินงานออกมาไม่ถึงค่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ ก็ควรมีแนวทางในการพัฒนาหรือปรับปรุง การดำเนินงานเพื่อให้การดำเนินงานในรอบถัดไปมีการพัฒนาขึ้น โดยอาจจะมีการปรับปรุง กระบวนการในการทำงาน (Process Improvement) หรือการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร (Competencies) หรือแม้กระทั่งนำหลักของการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เข้ามาช่วย

โดยสรุปรูปที่ 3.6 จะเป็นแนวทางในการประเมินผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงเทียบกับค่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ รวมทั้งแนวทางในการปฏิบัติในทั้งในกรณีที่ผล การดำเนินงานดีกว่าหรือต่ำกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้

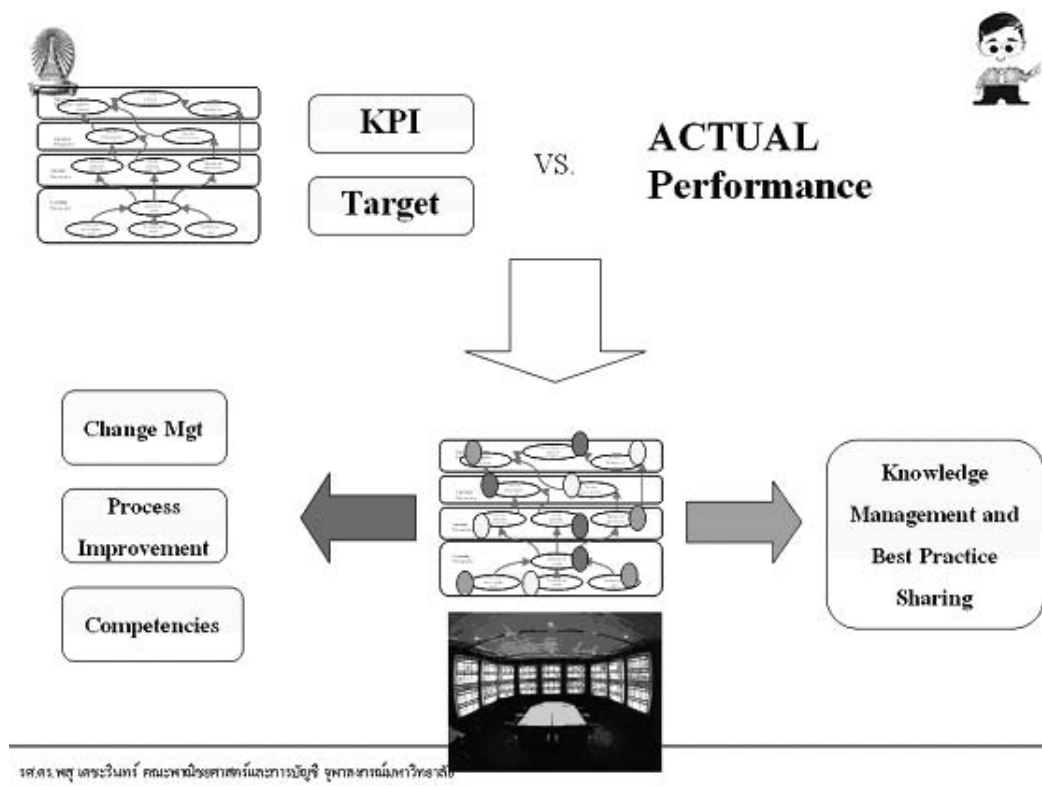


ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ



รูปที่ 3.6

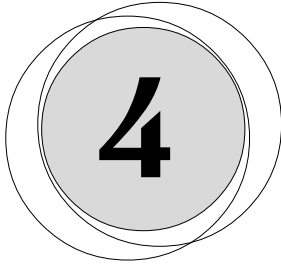


การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะภาพสูง



ก.พ.ร.

สํานักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ



กรณีศึกษา

ในบทที่ 1 – 3 เป็นการนำเสนอแนวทางการพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง ในเชิงหลักการ แนวคิด และเนื้อหา สำหรับในบทที่ 4 จะเป็นกรณีศึกษาของการนำหลักการและแนวคิดในบทที่ 1 – 3 มาใช้ในหน่วยงานราชการ โดยในบทนี้จะประกอบด้วยกรณีศึกษาจำนวน 3 เรื่อง ได้แก่ กรณีศึกษาสำนักการโยธา กรณีศึกษากรมสามัญศึกษา และกรณีศึกษาจังหวัดสกลนคร โดยกรณีศึกษาทั้งสามเรื่อง เป็นกรณีศึกษาที่แต่งขึ้นมาเพื่อแสดงให้เห็นถึงการนำเครื่องมือทางการบริหารต่างๆ เข้ามาใช้ร่วมกัน เพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง²



² กรณีศึกษาทั้งสามเรื่องนี้เป็นกรณีศึกษาสมมติที่แต่งขึ้นมาสำหรับรายงานชุดนี้ โดยไม่ได้มีเจตนาให้สอดคล้องกับเหตุการณ์จริงแต่อย่างใด ชื่อ กรม จังหวัด หน่วยงาน ตำแหน่ง ฯลฯ เป็นชื่อที่ถูกสมมติขึ้นทั้งสิ้น และกรณีศึกษาเหล่านี้ไม่ได้ต้องการชี้ให้เห็นความ “ถูก” หรือ “ผิด” รวมทั้งไม่ได้มุ่งเน้นในความสมบูรณ์ แต่ต้องการเน้นให้เห็นกระบวนการในการบูรณาการเครื่องมือทางการบริหารจัดการต่างๆ เข้าไว้ด้วยกัน



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

กรณีศึกษาสำนักรักษ์ไทย³

ความเป็นมา

ความเป็นมาของสำนักรักษ์ไทย ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี 2505 โดยเริ่มต้นจากนโยบายของผู้บริหาร ในสมัยนั้น ที่มีนโยบายที่จะสืบทอดความรู้ทางด้านศิลปะ วัฒนธรรมไทย ให้สามารถดำรงอยู่และสืบทอดไปสู่ลูกหลานต่อไป

วิสัยทัศน์

“เป็นหน่วยงานหลักในการสืบทอดศิลปะ วัฒนธรรมไทยสู่รุ่นหลังอย่างยั่งยืน”

ขอบเขตการดำเนินงาน

สำนักฯ มีการแบ่งโครงสร้างการบริหารงานของหน่วยงานภายในสำนักฯ ตามกลุ่มความเชี่ยวชาญ แต่ละกลุ่ม ซึ่งแต่ละกลุ่มมีความเป็นอิสระซึ่งกันและกัน รวมถึงการกระจายอำนาจการบริหาร และตัดสินใจให้กับผู้บริหารแต่ละกลุ่มสามารถที่จะกำหนดนโยบาย ที่จะมุ่งเน้นไปที่การดำเนินงานที่พิจารณาแล้ว เห็นว่ามีความเหมาะสมกับกลุ่มของตนเอง ซึ่งสามารถสรุปขอบเขตการดำเนินงาน ของสำนักฯ ได้ดังนี้

1.	การรวบรวมองค์ความรู้ โดยแต่ละกลุ่มงานจะมีการรวบรวมองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับศาสตร์ของตนเองในรูปแบบที่แตกต่างกันออกไปตามความเหมาะสม
2.	การถ่ายทอดองค์ความรู้แต่ละกลุ่มจะมีการถ่ายทอดความรู้ ที่มีอยู่ให้กับบุคลากรภายในสำนักฯ และบุคลากรภายนอกที่มีความสนใจ
3.	ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการเสริมสร้าง และธำรงรักษาศิลปะ วัฒนธรรม

³ คุณนารถ จันทวงศ์ ผู้เขียน





ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

4.	เป็นศูนย์กลางทางด้านความรู้ทางด้านศิลปะ และวัฒนธรรม
5.	ส่งเสริมการนำศิลปะ วัฒนธรรมมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิตและการพัฒนาอย่างยั่งยืน

สถานการณ์ปัจจุบัน

ปัจจุบันสำนักงาน ก.พ.ร. มีบุคลากรประมาณ 200 คน ซึ่งบุคลากรส่วนใหญ่ที่อยู่ในสายงานหลัก ซึ่งจะเป็นบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญและชำนาญในด้านศิลปะ วัฒนธรรมในแต่ละศาสตร์ ที่แตกต่างกันออกไป นอกเหนือจากสายงานหลักแล้ว สำนักงาน ยังมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการ สนับสนุนการดำเนินงานของสำนัก อันได้แก่ กลุ่มอำนวยการ ที่จะ เป็นหน่วยงานในการประสานงาน และสนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงาน ต่างๆ ภายในสำนักงาน

นโยบายในการดำเนินงานที่ผ่านมา สำนักงาน จะมุ่งเน้นที่การรวบรวม และถ่ายทอดความรู้ที่มีอยู่ ไปสู่ กลุ่มเป้าหมายทั้งภายในและภายนอกองค์กร อันได้แก่การถ่ายทอดความรู้จากบุคลากรที่มีอยู่ไปสู่บุคลากร รุ่นหลัง และบุคลากรภายนอกที่มีความสนใจ และกลุ่มเป้าหมายที่ทางสำนักคิดว่าจะ สามารถที่จะเป็นเครือข่าย ในการสืบทอดศิลปะ วัฒนธรรม เป็นหลัก

ความสำคัญและปัญหา

จากการที่นโยบายของประเทศ และนโยบายของผู้บริหารได้ให้ความสำคัญต่อศิลปวัฒนธรรมไทย เพิ่มขึ้น โดยประเมินจุดแข็งทางด้านศิลปะ วัฒนธรรมที่มีอยู่ว่าสามารถนำสิ่งที่มียุ่มาบูรณาการ กับการพัฒนาทางด้านอื่นเพื่อที่จะทำให้การพัฒนาประเทศเป็นไปอย่างสมดุล ในทุกๆด้าน ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ และสังคมไปพร้อมๆกัน นอกจากนั้นยังสามารถนำศิลปวัฒนธรรมที่มีอยู่มาเป็นกลไกในการขับเคลื่อน เศรษฐกิจของประเทศให้เติบโตได้ตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง

กปรกับสำนักได้รับนโยบายให้มีการปรับการดำเนินงานของสำนัก ให้มีประสิทธิภาพ สูงสุดเพื่อ รองรับกับสถานการณ์ภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและจะเข้ามามีผล กระทบกับการดำเนินงาน ของสำนักมากยิ่งขึ้น โดยนโยบายที่ได้รับมุ่งเน้นไปที่การปรับโครงสร้าง การดำเนินงาน ภายในหน่วยงานให้ เหมาะสมและเอื้อต่อปัจจัยภายนอกที่จะเข้ามามีผลกระทบต่องค์กร และมุ่งเน้นที่การนำเครื่องมือทาง ด้านบริหารเข้ามาเป็นเครื่องผลักดันการพัฒนา ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

หนทางสู่ความสำเร็จ

นายรักชาติ ในฐานะที่เป็นผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน ที่ได้ผ่านการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ทางด้านการบริหารยุคใหม่ โดยศึกษาเครื่องมือทางการจัดการต่างๆ ที่ได้รับความนิยมในการนำมาใช้ในองค์กรทั้งในและต่างประเทศ จึงมีนโยบายที่จะนำระบบบริหารจัดการในด้านต่างๆ ที่ได้ศึกษาเข้ามาใช้เพื่อปรับการดำเนินงานของสำนักฯ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยเครื่องมือที่นายรักชาติ ได้ศึกษาประกอบด้วย

- การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning)
- แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)
- ความรู้ความสามารถของบุคลากร (Competencies)
- การจัดการความรู้ (Knowledge Management)
- วัฒนธรรมองค์กร (Culture)

นายรักชาติได้กำหนดให้มีการจัดประชุมผู้บริหารภายในหน่วยงาน เพื่อร่วมกำหนดแนวทางในการพัฒนาหน่วยงานที่ประชุมดังกล่าวได้มีมติร่วมกัน โดยกำหนดให้มีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกันภายในหน่วยงาน เพื่อเป็นการร่วมระดมสมองในการกำหนดทิศทางขององค์กรโดยให้ ทุกฝ่ายในหน่วยงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในการประชุม เพื่อร่วมกำหนดทิศทางของหน่วยงานร่วมกัน

ผลลัพธ์จากการจัดทำยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ที่ประชุมได้มีมติร่วมกันในการกำหนดทิศทางของหน่วยงาน โดยทำการวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมภายใน สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร รวมถึงนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด โดยกำหนดยุทธศาสตร์ของหน่วยงานได้ ดังนี้

วิสัยทัศน์

“เป็นหน่วยงานหลักในการสืบทอดศิลปะ วัฒนธรรมไทย และสามารถประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาที่ยั่งยืน”

ประเด็นยุทธศาสตร์

1.	รวบรวม และถ่ายทอดองค์ความรู้ทางด้านศิลปะ วัฒนธรรมให้คงอยู่อย่างมั่นคงและยั่งยืน
2.	สร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจและการพัฒนาอย่างยั่งยืนจากศิลปะ วัฒนธรรม



การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะภาพสูง



ก.พ.ร.

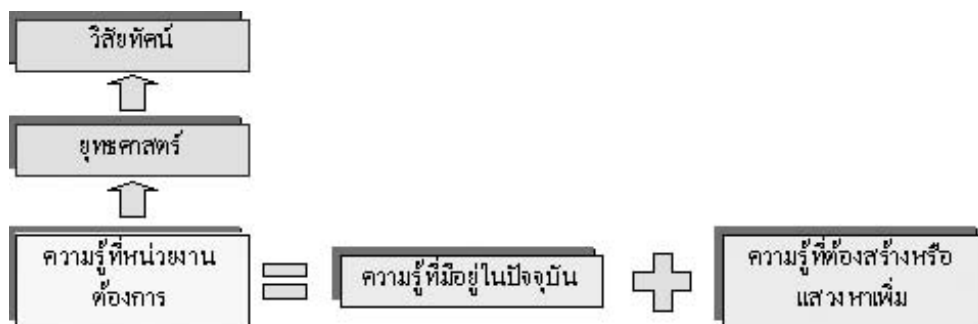
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

ระยะที่ 1	ขั้นตอนการแสวงหาองค์ความรู้
ระยะที่ 2	ขั้นตอนการรวบรวมและจัดการองค์ความรู้
ระยะที่ 3	ขั้นตอนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์
ระยะที่ 4	ขั้นตอนการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร

ผลลัพธ์การดำเนินงาน

ระยะที่ 1

สำหรับการดำเนินงานในระยะที่ 1 เป็นขั้นตอนในการแสวงหาองค์ความรู้ โดยการแสวงหาความรู้ที่ต้องการนั้นจะเริ่มจากการพิจารณาถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ว่าความรู้ใดจะเป็นความรู้ที่หน่วยงานต้องการและสามารถนำไปสู่การบรรลุยุทธศาสตร์ของหน่วยงานได้ นอกจากนั้นหน่วยงานได้มีการประเมินและเปรียบเทียบความรู้ที่หน่วยงานมีอยู่ว่าปัจจุบันหน่วยงานมีความรู้อะไรบ้าง, อยู่ในรูปแบบใด, อยู่ที่ใคร และนำข้อมูลดังกล่าวมาเปรียบเทียบกับความรู้ที่หน่วยงานต้องการ เพื่อประเมินว่าหน่วยงานควรจะมีการสร้างหรือแสวงหาความรู้ใดเพิ่มเติมหรือไม่



เมื่อหน่วยงานได้ทำการประเมินแล้ว พบว่าองค์ความรู้ที่สำคัญอันจะนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ของหน่วยงานประกอบด้วย

1. ความรู้ในศิลปะ วัฒนธรรมแต่ละแขนง
2. ความรู้ในด้านการถ่ายทอดองค์ความรู้ทางด้านศิลปะ วัฒนธรรม
3. ความรู้ในด้านการตลาดและประชาสัมพันธ์



การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะภาพสูง



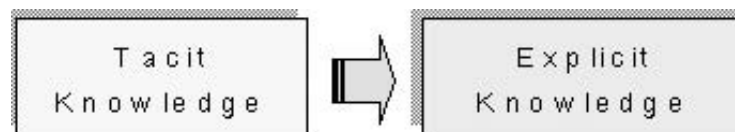
ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

ซึ่งเมื่อหน่วยงานได้พิจารณาถึงความรู้ทั้ง 3 ข้อแล้ว พบว่าความรู้ในข้อที่ 1 เป็นความรู้ที่หน่วยงานมีอยู่แล้ว ส่วนความรู้ในข้อที่ 2, 3 เป็นความรู้ที่หน่วยงานจะต้องสร้างให้เกิดขึ้นภายในหน่วยงาน โดยหน่วยงานได้จัดทำแผนงาน/โครงการเพื่อสนับสนุนการพัฒนาและจัดการความรู้ดังกล่าวอันจะนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน

ระยะที่ 2

การดำเนินงานในระยะที่ 2 จะเป็นขั้นตอนในการรวบรวมและจัดการองค์ความรู้ โดยหน่วยงานมุ่งเน้นที่ความรู้ทางด้านศิลปะ วัฒนธรรมที่หน่วยงานมีอยู่ โดยหน่วยงานได้พิจารณาแล้วเห็นว่าควรจะมีการจัดการความรู้ในองค์กร โดยรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเอง รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยหน่วยงานได้พยายามที่จะแปลง ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือ สัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่างๆ ไปสู่ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ซึ่งจะเป็นความรู้ที่สามารถรวบรวมถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่างๆ เช่น การบันทึก เป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี และคู่มือต่างๆ



ระยะที่ 3

การดำเนินงานในระยะที่ 3 จะเป็นขั้นตอนในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร เพื่อสนับสนุน ยุทธศาสตร์ โดยที่ประชุมของหน่วยงานได้มีบทสรุปร่วมกันว่าหน่วยงานควรมีการสร้างวัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (Organization Culture and Shared Value) กล่าวคือ นอกเหนือจากการจัดการด้านความรู้และสมรรถนะของบุคลากรที่จะต้องเชื่อมโยงและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์แล้ว หน่วยงานควรมีการปรับวัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงานของบุคลากรไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงานด้วยเช่นเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อให้สามารถมั่นใจได้ว่าแนวทางในการประพฤติ ปฏิบัติของบุคลากรต่างๆ ในองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน

โดยผลลัพธ์จากการประชุมร่วมกันของบุคลากรในระดับต่างๆ ของหน่วยงาน ได้กำหนดให้มีวัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน โดยกำหนดเป็นอักษรย่อภาษาอังกฤษว่า “FAST” ซึ่งมาจาก



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

Focus on Future	=	มุ่งเน้นที่อนาคต
Achievement	=	มุ่งผลสัมฤทธิ์
Social Responsibility	=	เน้นความรับผิดชอบต่อสังคม
Trust	=	เน้นความไว้วางใจ การมีธรรมาภิบาล โปร่งใส ตรวจสอบได้
Teamwork	=	เน้นการทำงานร่วมกัน

ระยะที่ 4

การดำเนินงานในระยะที่ 4 จะเป็นขั้นตอนในการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร (Competencies) โดยหน่วยงานได้มีการวิเคราะห์ ความรู้ความสามารถที่เหมาะสม และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ อันจะทำให้ยุทธศาสตร์ได้รับการขับเคลื่อนและปฏิบัติตามได้เป็นอย่างดีจากบุคลากรในองค์กร ซึ่งการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรภายในหน่วยงานจะต้องมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงานด้วยเช่นเดียวกัน

นอกจากนี้หน่วยงานยังได้มีพิจารณาเห็นว่า ความรู้ความสามารถของบุคลากรยังเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการเชื่อมโยงกับการบริหารจัดการบุคลากรในด้านต่างๆ ต่อไป ทั้งเรื่องการฝึกอบรม (Training) การพัฒนาอาชีพ (Career Development) และการเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) รวมไปถึงการคัดสรร (Recruitment and Selection) อีกด้วย

แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรของหน่วยงาน ที่ประชุมได้แบ่งกลุ่มของสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่มที่สำคัญ คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) โดยสมรรถนะหลักของหน่วยงาน ที่สำคัญ ได้แก่ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) จริยธรรม (Integrity) และการทำงานเป็นทีม (Teamwork)
2. สมรรถนะตามสายงาน (Functional/Role Competency) ในส่วนของสมรรถนะตามสายงานที่ประชุม ได้กำหนดให้แต่ละฝ่ายจัดการประชุมภายในเพื่อกำหนดสมรรถนะตามสายงานของตนเองที่นอกเหนือจาก สมรรถนะหลัก

สรุป

หลังจากมีการนำเครื่องมือทางการจัดการมาบูรณาการร่วมกันในการพัฒนาองค์กร ทำให้การพัฒนาองค์กรสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและมุ่งไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน ซึ่งได้รับความพึงพอใจจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย และทำให้หน่วยงานได้รับรางวัลหน่วยงานทางด้านบริหารจัดการที่ดีในปีถัดมา



การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะภาพสูง



กรณีศึกษา กรมสามัญคดีร่วมใจ⁴

หลังจากที่ได้มีการประกาศผลคะแนนการรับรองการปฏิบัติราชการของแต่ละหน่วยงานในช่วงอาทิตย์ที่ผ่านมา ผู้บริหารของกรมสามัญคดีร่วมใจ ซึ่งเป็นกรมที่ได้รับผลคะแนนอยู่ในระดับ ปานกลาง วางเป้าหมายว่าต้องการให้กรมฯของตนมีผลคะแนนขึ้นไปอยู่ในระดับแถวหน้า นอกจากนี้ผลคะแนนการรับรองการปฏิบัติราชการที่เป็นเป้าหมายรองแล้ว เป้าหมายหลักของผู้บริหารคือ ต้องการให้กรมฯมีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ อันจะช่วยให้การดำเนินงานของกรมฯมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

น.ส.แสนดี เป็นหนึ่งในคณะทำงานที่ได้รับมอบหมายงานพิเศษในการสรรหา และนำเสนอรูปแบบแนวทางการจัดการองค์กรด้านต่างๆ เพื่อนำมาปรับใช้ให้กรมสามัญคดีร่วมใจมีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เนื่องจากระบบการบริหารจัดการที่กรมฯมีอยู่ในปัจจุบันแม้ว่าจะมีการนำเครื่องมือทางการบริหารมาใช้เป็นจำนวนมาก แต่ยังคงมีความสับสนในการใช้งาน ขาดทิศทางที่ ชัดเจน จึงได้ทำเรื่องขออนุมัติผู้บริหารนำคณะทำงานไปดูงานที่กรมทำงานแข่งขัน ซึ่งเป็นกรมที่ได้รับผลคะแนนการรับรองการปฏิบัติราชการสูงสุดในปีที่ผ่านมา เพื่อศึกษาระบบการบริหารจัดการของกรมทำงานแข่งขัน และนำมาปรับใช้กับกรมสามัญคดีร่วมใจต่อไป

จากการดูงานของ กรมทำงานแข่งขัน นั้น น.ส.แสนดีพบว่า ปัจจัยหลักที่ทำให้การบริหารองค์กรของกรมทำงานแข่งขัน มีประสิทธิภาพมีผลการดำเนินงานที่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด เนื่องจากมีการจัดตั้งหน่วยงานเพิ่มเติมตามโครงสร้างภายในกรม เป็นหน่วยงานหลักที่ดูแลภาพรวมของระบบการบริหารของกรมในด้านการวางแผนยุทธศาสตร์ การสื่อสารยุทธศาสตร์ การดำเนินการตามยุทธศาสตร์ และการทบทวนยุทธศาสตร์ ทำให้ยุทธศาสตร์ของกรมฯ เป็นไปตามที่วางไว้

นอกจากนี้ ปัจจัยที่สำคัญอีกประการในความสำเร็จของกรมทำงานแข่งขัน คือ การจัดทำโครงการที่สนับสนุนต่อยุทธศาสตร์ที่วางไว้อย่างแท้จริง ทำให้ยุทธศาสตร์ที่กรมฯต้องการ ให้เกิดขึ้น มีการนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเห็นผล อีกทั้งเพื่อให้โครงการที่กำหนดขึ้นมีการใช้ ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ กรมฯยังได้มีการนำการบริหารโครงการมาใช้กับทุกโครงการอีกด้วย

⁴ คุณยีนดี ดิสสวา ผู้เขียน



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

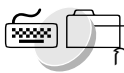
การบริหารจัดการของกรมสามัญศึกษา

ส่วนใหญ่เป็นการดำเนินการตามรูปแบบที่หน่วยงาน ภายนอกกำหนดมาตรฐานให้กรมฯดำเนินการ ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนยุทธศาสตร์ มีมาตรฐานในการ ทำโดยเริ่มจากการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) ของกรม หลังจากนั้นจึงมากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญที่องค์การจะ ต้องมุ่งเน้นเพื่อให้สามารถนำไปสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการและเป้าประสงค์ภายใต้แต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ โดยการ ดำเนินการดังกล่าวอยู่ภายใต้ ความรับผิดชอบของสำนักยุทธศาสตร์

นอกจากมาตรฐานการวางแผนยุทธศาสตร์ข้างต้นแล้ว กรมฯต้องดำเนินการทำ Blueprint for Change ของกรมฯด้วยเช่นกัน โดยการทำดังกล่าวเป็นการปรับเปลี่ยนกรมฯในด้านการจัดโครงสร้าง (Structure) ด้านกระบวนการทำงาน (Process) ด้านบุคลากร (People) และด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร (Information and Communication Technology) ซึ่งทางกรมฯ เห็นว่ามีความเกี่ยวข้องกับด้านบุคลากร จึงกระจายหน้าที่งานให้สำนักบริหารบุคคลดูแล

ในส่วนของการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ซึ่งมีมาตรฐานกลางจากหน่วยงาน ภายนอก เป็นกรอบในการทำ เพื่อให้กรมฯบรรลุเป้าหมายใน 4 มิติของการประเมินผล การ ปฏิบัติราชการ ทั้งมิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ มิติด้านคุณภาพ การให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร ผู้ รับผิดชอบหลักคือ ก.พ.ร.น้อย มาตรฐานหลักอีกด้านที่สำคัญและกรมฯต้องทำตาม ที่หน่วย งานภายนอกกำหนด คือ การบริหารจัดการประมาณเริ่มจากการ กำหนดโครงการ ที่ต้อง ดำเนินการ การของงบประมาณ และการบริหารการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตาม ที่วาง แผนไว้ ผู้รับผิดชอบหลักคือ สำนักการคลัง

อย่างไรก็ดี ในการบริหารระบบต่างๆของกรมฯ แต่ละสำนักจะดูแลจัดการระบบ ภายใต้อำนาจ รับผิดชอบของตนเอง และหากมีการส่งข้อมูลตามข้อกำหนดของหน่วยงาน ภายนอก แต่ละหน่วยงาน จะนำส่งข้อมูลของระบบที่ตนดูแลอยู่ไปยังหน่วยงานภายนอกโดย ตรง ไม่มีการเชื่อมโยงระบบบริหาร ของแต่ละสำนักให้เป็นภาพรวมของกรม

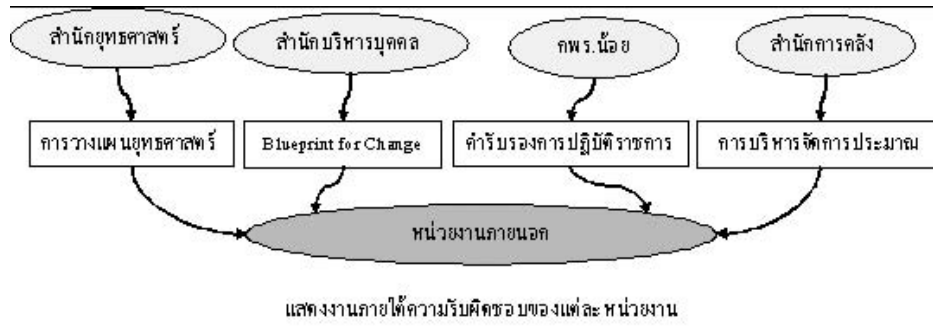


การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะภาพสูง



ก.พ.ร.

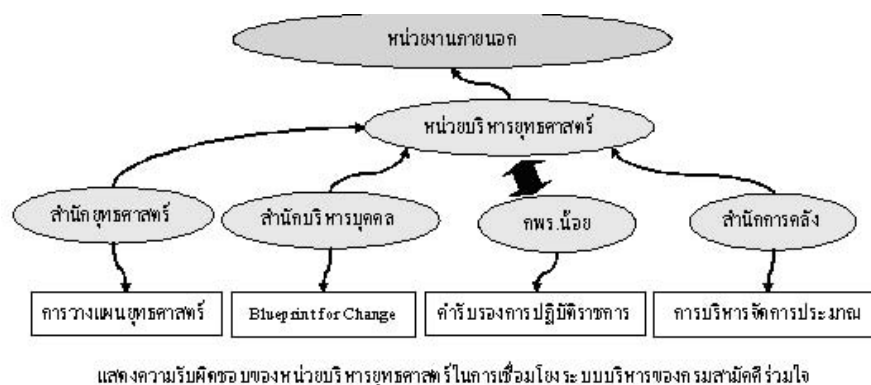
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ



นอกจากนี้ การจัดทำโครงการต่างๆของกรม เป็นการทำให้โครงการโดยแต่ละสำนักเสนอโครงการที่ต้องการทำขึ้นมา เพื่อจัดทำข้อเสนอของงบประมาณของกรมฯจากหน่วยงานภายนอก โดยที่ไม่ได้เชื่อมโยงโครงการกับยุทธศาสตร์ของกรมเท่าที่ควร อีกทั้งเมื่อได้รับงบประมาณมา บางสำนักได้มีการไปทำโครงการอื่นที่ไม่ได้เสนอในแผนงบประมาณอีกด้วย

เปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่ของกรมสามัญคดีร่วมใจ

ภายหลังจากการดูงาน น.ส.แสนดี ทำบันทึกรายงานผลจากการดูงานเสนอผู้บริหารกรมสามัญคดีร่วมใจ พร้อมทั้งเสนอแนะให้มีการมอบหมายงานในการดูแลยุทธศาสตร์ให้หน่วยงานใด หน่วยงานหนึ่งภายในกรมฯเป็นหน่วยงานหลักในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ หรือที่เรียกว่าเป็นหน่วย บริหารยุทธศาสตร์ (Office of Strategy Management) โดยรับผิดชอบด้านการวางแผนยุทธศาสตร์ การสื่อสารยุทธศาสตร์ การดำเนินการตามยุทธศาสตร์ และการทบทวนยุทธศาสตร์ ทำให้ยุทธศาสตร์ ของกรมฯ เป็นไปตามที่วางไว้ นอกจากนี้ยังถือเป็นหน่วยงานหลักในการเชื่อมโยงระบบบริหาร ต่างๆที่มีอยู่ให้สามารถสนับสนุนต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ของกรมฯได้





ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

จากหน้าที่งานที่ดูแลอยู่ผู้บริหารเห็นว่า ก.พ.ร.น้อย เป็นหน่วยงานที่เหมาะสมที่จะรับเป็นหน่วยบริหารยุทธศาสตร์ของกรมฯ ภารกิจแรกที่ ก.พ.ร.น้อย ดำเนินการคือ การประชุมร่วมกับสำนักอื่นๆ ทั้งหมดของกรมฯ เพื่อเชื่อมโยงระบบบริหารที่มีอยู่ รวมถึงนำระบบบริหารใหม่ๆ เข้ามาปรับใช้ ให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ

ผลการประชุมพบว่าระบบบริหารที่มีความสำคัญต่อกรมและส่งผลกระทบต่อระบบ บริหารอื่นๆ คือ การวางแผนยุทธศาสตร์ ที่ประชุมจึงพิจารณาระบบการวางแผนยุทธศาสตร์ก่อน ที่จะลงไปยังระบบอื่นต่อไป

เครื่องมือหนึ่งที่ทางกรมฯ ใช้อยู่แล้วและช่วยในการวางแผนยุทธศาสตร์คือ SWOT Analysis ซึ่งเป็นการวิเคราะห์เพื่อให้ได้ข้อมูลพื้นฐานสำหรับการกำหนดยุทธศาสตร์ต่อไป และเพื่อให้การวางแผนยุทธศาสตร์มีประสิทธิภาพ น.ส.แสนดี จึงเสนอให้นำการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เข้ามาช่วยในการบริหารความเสี่ยงทางยุทธศาสตร์ของกรมฯ โดย น.ส.แสนดี ได้ นำเสนอ ตัวอย่างการวิเคราะห์ความเสี่ยงเป้าประสงค์ของกรม ในด้านผู้รับบริการมีความพึงพอใจในการให้ บริการดังตารางด้านล่าง

เป้าประสงค์: ผู้รับบริการมีความพึงพอใจในการให้บริการ			
ลำดับ	ความเสี่ยง	ผลกระทบ	ผู้รับผิดชอบ
1.	กระบวนการให้บริการประชาชนมีลำดับขั้นตอนที่ยังไม่ชัดเจนและมี ความซ้ำซ้อนในการให้บริการ	- จัดทำแผนป้ายประกาศ ชี้แจงรายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงานต่างๆ อย่างชัดเจนและเข้าใจง่าย ติดประชาสัมพันธ์ ณ บริเวณพื้นที่ ให้บริการอย่างชัดเจน - นำระบบบัตรคิว มาใช้ให้บริการ - จัดทำ one stop service	- สำนักให้บริการ - สำนักให้บริการ
2.	ผู้ปฏิบัติงานขาดจิตสำนึกการให้บริการที่ดี	- ฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานในเรื่องการสร้างจิตสำนึกการให้บริการที่ดี เพื่อสร้างจิตสำนึกการให้บริการที่ดี - จัดทำคู่มือแสดงขั้นตอน รูปแบบการให้บริการที่ดี เพื่อเป็นแนวทางให้กับผู้ปฏิบัติงานยึดถือปฏิบัติต่อไป - จัดให้มีช่องทางกรรับข้อร้องเรียนจากประชาชน	- สำนักบริหารบุคคล - สำนักให้บริการ



การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะภาพสูง



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

สำนักยุทธศาสตร์เห็นด้วยต่อระบบการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ที่ น.ส.แสนดี นำเสนอ ให้ความเห็นว่าขอไปศึกษารายละเอียดการจัดทำความเสี่ยงเพิ่มเติม และพร้อมที่จะนำระบบการบริหาร ความเสี่ยงมาใช้ประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์ เพื่อให้ผู้บริหารของกรมได้ทราบถึงเหตุการณ์ที่จะทำให้ ไม่สามารถบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการพร้อมทั้งหาแนวทางในการป้องกันและแก้ไขไว้ล่วงหน้า ซึ่งจะช่วยให้ การดำเนินการตามยุทธศาสตร์ของกรมมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลยิ่งขึ้น

แม้ว่าการวางแผนยุทธศาสตร์จะเป็นสิ่งที่สำคัญของกรมฯ แต่สิ่งที่ยากกว่าการวางแผน ยุทธศาสตร์ คือการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ ทุกสำนักจึงช่วยระดมสมองจนได้ข้อสรุปว่า เพื่อให้ ยุทธศาสตร์ของกรมฯ เป็นไปตามที่วางไว้ ต้องมีการทำสองด้านหลักๆ คือ การปรับปรุงกระบวนการ (Process Improvement) และ การบริหารโครงการ (Project Management)

การปรับปรุงกระบวนการ (Process Improvement) ไม่ใช่เครื่องมือการบริหารตัวใหม่สำหรับ กรมฯ เนื่องจากการปรับปรุงกระบวนการเป็นส่วนหนึ่งในการทำ Blueprint for Change ในปี ที่ผ่านมาของกรมฯ ทำให้กรมฯ มีความชำนาญในการทำพอสมควร ข้อสรุปจากที่ประชุมเห็นว่า ภายหลังจากการวางแผนยุทธศาสตร์ ควรมีการปรับปรุงกระบวนการ โดยการนำยุทธศาสตร์เป็นตัวตั้ง และนำ Value Chain เข้ามาประกอบ การวิเคราะห์กระบวนการให้เห็นภาพกระบวนการที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (As Is) และกระบวนการที่ควรจะเป็น (To be) เพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้นในการปรับปรุง กระบวนการเพื่อลดช่องว่าง (Gap) ระหว่างกระบวนการที่เป็น อยู่ในปัจจุบันกับกระบวนการที่ควรจะเป็น เพื่อให้กระบวนการนั้นๆ มีความเหมาะสมและสอดคล้อง กับยุทธศาสตร์ของกรมฯ และเครื่องมือที่สำคัญที่ทำให้การปรับปรุงกระบวนการเป็นไปด้วยความรวดเร็วขึ้น คือ การนำ Benchmark เข้ามาปรับใช้ ทั้งการเรียนรู้ เปรียบเทียบการดำเนินงานกับหน่วยงานที่เป็นต้นแบบ ในการทำงาน และการเรียนรู้ เปรียบเทียบการดำเนินงานภายในกรมฯ ระหว่างสำนักต่างๆ ด้วยตนเอง

สำหรับการบริหารโครงการ (Project Management) แม้จะดูเหมือนว่าไม่ใช่เรื่องใหม่ สำหรับกรมฯ แต่จากการศึกษาการทำโครงการในอดีตที่ผ่านมาพบว่าเป็น การทำโครงการที่แต่ละสำนัก อยากดำเนินการ แต่อาจไม่ได้ส่งผลถึงความสำเร็จของยุทธศาสตร์กรมฯ เนื่องจากการติดตาม และประเมินผลโครงการ ให้ความสำคัญว่าดำเนินการเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในแผนงานแล้ว หรือไม่เพียงแค่นั้น ที่ประชุม จึงเห็นชอบที่จะให้ทุกสำนักนำการบริหารโครงการ (Project Management) มาใช้อย่างเต็มรูปแบบ เพื่อให้โครงการมีคุณภาพและตอบสนองต่อยุทธศาสตร์กรม อันประกอบด้วย

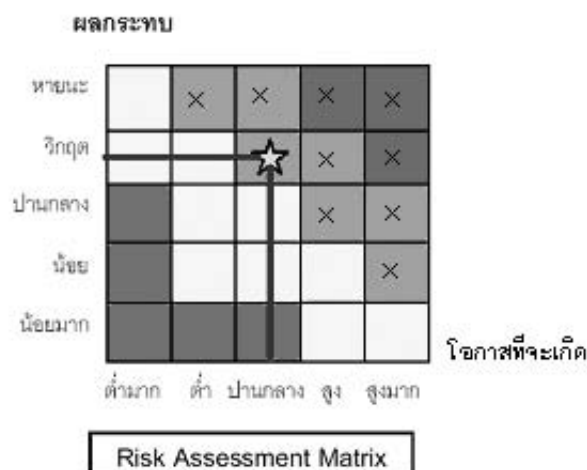




ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

- การวิเคราะห์ขอบเขต กระบวนการในการดำเนินโครงการ เพื่อให้ทราบกระบวนการดำเนินโครงการ
- การวิเคราะห์ผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดของโครงการ เพื่อให้ทราบถึงความสำเร็จที่จะได้รับจากโครงการ และมีเครื่องมือในการระบุว่าได้รับความสำเร็จนั้นหรือยัง
- การวิเคราะห์ความสัมพันธ์และเชื่อมโยงระหว่างโครงการกับยุทธศาสตร์ เพื่อแสดงให้เห็นว่าโครงการมีส่วนสนับสนุนต่อยุทธศาสตร์นั้นๆอย่างไร
- การวิเคราะห์ความสัมพันธ์กับโครงการอื่น เพื่อให้เห็นความสัมพันธ์และความเกี่ยวข้องกันของแต่ละโครงการ
- การวิเคราะห์ประโยชน์ที่จะได้รับ เพื่อให้ทราบว่าโครงการคุ้มค่าที่จะลงทุนหรือไม่ และเป็นข้อมูลที่สำคัญในการทำแผนการใช้จ่ายเงินและการบริหารงบประมาณของกรมฯ
- การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่สำคัญ (Risk Analysis) เพื่อให้ทราบสิ่งที่จะต้องระวัง เตรียมพร้อมต่อปัญหาหรืออุปสรรคที่จะเกิดขึ้น อันจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการ โดย ก.พ.ร.น้อย ได้นำเสนอตารางมาตรฐานในการประเมินระดับความเสี่ยง โดยวิเคราะห์จากสองปัจจัยหลัก คือ ผลกระทบที่ได้รับกับโอกาสที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยง เพื่อให้ทุกหน่วยงานนำไปใช้วิเคราะห์ความเสี่ยงที่สำคัญของโครงการ



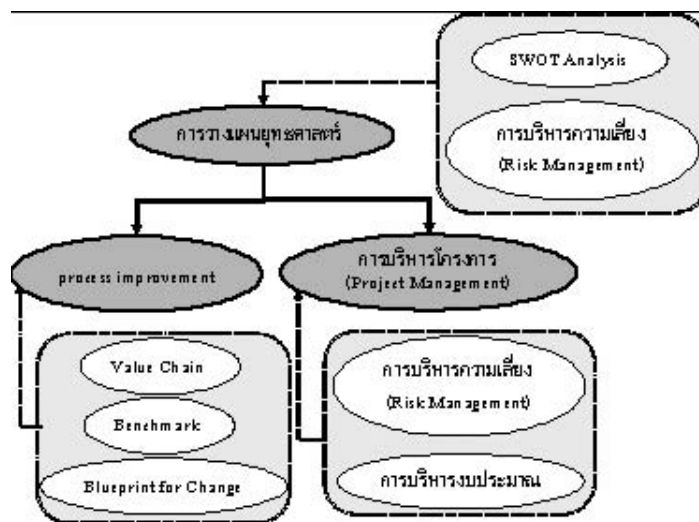
การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะภาพสูง



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

ผลจากการประชุมร่วมกันของทุกสำนัก เพื่อหาข้อสรุปภาพรวมการบูรณาการระบบบริหาร ที่กรมฯควรจะมี กพร.น้อย สรุปเป็นภาพความเชื่อมโยงได้ตามรูปข้างล่าง เพื่อนำเสนอต่อผู้บริหาร กรมฯต่อไป



ภาพความสำเร็จของกรมสามัคคีร่วมใจ

น.ส.แสนดี ตัวแทนของกรมสามัคคีร่วมใจ แทบจะเก็บความตื่นเต้นจากรับฟังผลคะแนน คำรับรองการปฏิบัติราชการไว้ไม่ได้ แม้ว่าจะไม่ได้เป็นกรมที่ได้รับผลคะแนนสูงสุด แต่ถือเป็นกรมที่มีพัฒนาการสูงสุดเมื่อเทียบคะแนนที่ได้รับในปีนี้กับปีก่อนหน้า สมกับที่ทุกคนในกรมฯร่วมแรง ร่วมใจในการนำเครื่องมือในการบริหารมาปรับใช้ในการดำเนินงาน จนทำให้การดำเนินงานของกรม มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

หลังจากที่ทุกคนในกรมฉลองในความสำเร็จที่ได้รับ ก.พ.ร.น้อย จึงได้นัดทุกหน่วยงานมาระดมสมองร่วมกันอีกครั้งในการนำระบบบริหารใหม่ๆเข้ามา ปรับใช้ให้กรมฯมีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ มากขึ้น จนได้ข้อสรุปร่วมกันว่ากรมฯ ต้องการนำระบบบริหารใหม่มาสนับสนุนระบบบริหาร ต่างๆ ที่กรม มีอยู่เพิ่มเติม ประกอบด้วย





ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

- แผนยุทธศาสตร์ (Strategy Map) เพื่อช่วยในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ รวมถึงอธิบายความเชื่อมโยงระหว่างเครื่องมือทางการจัดการต่างๆ ของกรมให้เห็นภาพได้ชัดเจนขึ้น
- การบริหารความรู้ (Knowledge Management) เพื่อแสวงหา แบ่งปัน บริหารความรู้ ที่สำคัญที่องค์กรต้องการเพื่อให้สามารถดำเนินงานได้ตามยุทธศาสตร์ รวมถึงนำองค์ความรู้จากการประยุกต์ใช้เครื่องมือการบริหารของกรมฯ ผลลัพธ์จากการนำเครื่องมือเข้ามาใช้มาจัดหมวดหมู่ความรู้เพื่อให้สำนักต่างๆ เข้ามาศึกษา และนำไปปรับปรุงการดำเนินงานของสำนักต่อไป

ผู้บริหารในที่ประชุมเห็นพ้องต้องกันว่าหากกรมมีการนำเครื่องมือในการบริหารทั้งสองตัวดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ จะทำให้การบริหารงานของกรมฯ มีคุณภาพสูงขึ้น อันจะส่งผลให้การดำเนินงานของกรมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่าอดีตที่ผ่านมาอย่างแน่นอน



การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะภาพสูง



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

กรณีศึกษา จังหวัดสachsen

จังหวัดสachsenเป็นจังหวัดขนาดกลางของประเทศ และเป็นจังหวัดที่มีทรัพยากรอันอุดมสมบูรณ์ทางด้านแหล่งท่องเที่ยวจากโบราณสถาน และแหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม นอกจากนี้จังหวัดสachsenยังมีพื้นที่ดินที่อุดมสมบูรณ์เหมาะแก่การปลูกผลิตผลทางการเกษตรนานาชนิด

ในช่วงสี่ห้าปีที่ผ่านมาที่ได้มีความพยายามในการยกระดับและพัฒนาระบบราชการไทย จังหวัดสachsenเองก็ได้มีการนำเครื่องมือทางการบริหารต่างๆ เข้ามาใช้ตามที่หน่วยงาน ส่วนกลางได้กำหนดแนวทางไว้ ทั้งการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ การทำ Blueprint for Change หรือการจัดทำโครงการต่างๆ ที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ นอกจากนี้ ข้าราชการของจังหวัดก็มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาจังหวัด และดำเนินการตามนโยบายของส่วนกลาง จะเห็นได้จากผลคะแนนตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของจังหวัดที่ติดอยู่ในสิบอันดับแรก ที่มีคะแนนสูงสุด



อย่างไรก็ดีถึงแม้คะแนนจากคำรับรองฯ จะออกมาน่าพอใจ แต่ข้าราชการส่วนใหญ่ในจังหวัด รวมถึงพ่อค้า ประชาชนที่เกี่ยวข้องยังมีความรู้สึกว่าการนำเครื่องมือต่างๆ เหล่านี้มาใช้ไม่สามารถช่วยเหลือ และพัฒนาจังหวัดได้เท่าที่ควร ข้าราชการที่เกี่ยวข้องต่างมีความรู้สึกเหมือนกันว่า การนำเครื่องมือเหล่านี้มาใช้เป็นเพียงการจัดทำเอกสารกรอกแบบฟอร์ม และเตรียมเอกสารสำหรับการตรวจประเมิน ซึ่งข้าราชการทุกคนที่เกี่ยวข้องก็มีความมุ่งมั่นที่จะทำ แต่ยังไม่เห็นภาพว่าเมื่อทำไปแล้วจะทำให้จังหวัดได้อะไรบ้าง? นอกจากนี้ผู้ว่าราชการจังหวัดเองก็ไม่ได้ลงมาดูแลในเรื่องนี้อย่างใกล้ชิด ปล่อยให้ป็นหน้าที่ของรองผู้ว่าฯ และหัวหน้าสำนักงานจังหวัด ซึ่งจังหวัดสachsenเองก็โชคดีที่รองผู้ว่าฯ และหัวหน้าสำนักงาน จังหวัด มีความเข้มแข็งและมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามแนวทาง และนโยบายของหน่วยงานกลางอย่างดียิ่ง เพียงแต่ทั้งสองท่านก็ยังไม่สามารถตอบคำถามได้อย่างชัดเจนว่าการนำเครื่องมือทางการบริหารต่างๆ เหล่านี้มาใช้แล้วจะทำให้จังหวัดได้ประโยชน์อย่างไร?



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

ในเดือนตุลาคมที่ผ่านมารัฐบาลได้มีคำสั่งย้ายผู้ว่าฯ ให้ไปดำรงตำแหน่งในกระทรวง และแต่งตั้ง นาย มงคลชัย จาครองผู้ว่าฯ ของจังหวัดขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง ให้มาดำรงตำแหน่ง ผู้ว่าราชการจังหวัดสราชนครินทร์ พื้นฐานของนายมงคลชัย นั้นเติบโตมาจากสายนักวิชาการ โดยก่อนที่จะดำรงตำแหน่งรองผู้ว่าฯ นั้น ก็เป็น รองอธิบดีของกรมฯ หนึ่งในกระทรวง และเมื่อมาดำรงตำแหน่งรองผู้ว่าฯ ก็มาเรียนรู้บทบาทของนักปกครอง เพิ่มขึ้น ผู้ว่าฯ มงคลชัย นั้นถือเป็นผู้ว่าฯ หนุ่มไฟแรงคนหนึ่งของกระทรวง ประกอบกับมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ใน สมัยเป็นรองผู้ว่าฯ และรองอธิบดี ทำให้เป็นที่จับตามองและคาดหวังของ ทั้งผู้ใหญ่ในกระทรวงและประชาชน ในจังหวัดพอลมคม

เมื่อผู้ว่าฯ มงคลชัย เดินทางมารับตำแหน่งผู้ว่าราชการจังหวัดสราชนครินทร์ ท่านได้เริ่มต้นจาก การทบทวนในสิ่งต่างๆ ที่จังหวัดทำอยู่แล้ว เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น โดย ประเด็นหนึ่งที่ท่านได้เข้ามาดูแลอย่างใกล้ชิดคือการพัฒนาจังหวัดให้ดีขึ้น โดยอาศัยการนำเครื่องมือทาง การบริหารต่างๆ เข้ามาใช้ ผู้ว่าฯ มงคลชัย และทีมงานได้ร่วมประชุมเพื่อวิเคราะห์ ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น จากการนำเครื่องมือการบริหารต่างๆ เข้ามาใช้ ว่าทำไมการนำเครื่องมือเหล่านี้ เข้ามาใช้ถึงไม่สามารถ ยกกระตือรือร้นหรือพัฒนาการดำเนินงานของจังหวัดได้อย่างแท้จริง โดยผลการประชุมที่ได้สามารถสรุป เป็นประเด็นสำคัญๆ ได้ดังนี้

- การนำเครื่องมือต่างๆ มาใช้นั้นเป็นไปในลักษณะของการตอบสนองต่อนโยบายจากส่วนกลาง เป็นหลัก นั่นคือไม่ว่าหน่วยงานส่วนกลางหน่วยงานใดต้องการให้จังหวัดนำเครื่องมือใดมาใช้ จังหวัดสามารถ ที่จะนำมาใช้ได้ แต่เป็นไปในลักษณะของการเชิงรับมากกว่าที่อยากจะนำเครื่องมือเหล่านั้นมาใช้ในการ พัฒนาจังหวัดอย่างจริงจัง

- การขาดความต่อเนื่องในการนำมาใช้ เนื่องจากผู้ว่าฯ ท่านเดิมไม่ได้ให้ความสนใจ อย่างเต็มที่ ทำให้การนำเครื่องมือเหล่านั้นมาใช้เป็นไปในลักษณะของฤดูกาลมากกว่าที่จะทำอย่างต่อเนื่อง

- การขาดการมองภาพในเชิงองค์รวม ถึงประโยชน์และความเชื่อมโยงระหว่างเครื่องมือทางการ บริหารต่างๆ ทั้งนี้เนื่องจากการแนะนำเครื่องมือแต่ละเครื่องมือจากส่วนกลาง ก็จะมาเป็นชิ้นเป็นส่วน ทำให้ผู้รับนโยบายและผู้ปฏิบัติในส่วนภูมิภาคก็มองเครื่องมือเหล่านั้นเป็นชิ้นเป็นส่วนด้วยเช่นกัน และ จากการที่ผู้บริหารสูงสุดไม่ได้ให้ความสำคัญอย่างจริงจัง ทำให้ขาดผู้ที่จะมีมอง ภาพในเชิงองค์รวมได้ว่า เครื่องมือเหล่านั้นเมื่อนำมาใช้แล้ว จะทำให้เกิดประโยชน์กับจังหวัดได้อย่างไร และเครื่องมือเหล่านั้นมีความ เชื่อมโยงกันอย่างไร?



การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะภาพสูง



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

- ข้าราชการส่วนหนึ่งมีความสับสนต่อการนำเครื่องมือเหล่านี้มาใช้ เนื่องจากความไม่นิ่งของนิยาม คำจำกัดความ และแนวทางต่างๆ ทำให้เกิดความสับสนพอสมควรแก่ ข้าราชการของจังหวัด โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเชิญวิทยากรจากที่ต่างๆ มาบรรยายให้ความรู้ ทั้งผู้บริหารของหน่วยงานส่วนกลางที่เป็นคนออกเครื่องมือต่างๆ อาจารย์ทั้งจากมหาวิทยาลัยส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค หรือผู้บริหารของกระทรวงเอง

อย่างไรก็ดีผู้ว่าฯ มงคลชัยก็ยังเห็นจุดแข็งของจังหวัดในประเด็นต่างๆ ชำงต้นว่า ถึงแม้จะมีปัญหาเกิดขึ้นหลายอย่าง แต่จากเจตคติที่ดี และความมุ่งมั่นของข้าราชการในทุกระดับของจังหวัด ก็ยังทำให้ผลงานของจังหวัดอยู่ในเกณฑ์ดี ดังนั้นผู้ว่าฯ มงคลชัย จึงมีความคิดว่าถ้าสามารถแก้ไขประเด็นปัญหาต่างๆ ชำงต้นได้ ย่อมจะทำให้การดำเนินงานของจังหวัดได้ยกระดับและมีการ พัฒนาไปอีกขั้น

ผู้ว่าฯ มงคลชัยได้จัดตั้งคณะทำงานขึ้นมาชุดหนึ่งโดยมีตนเป็นประธาน ข้าราชการระดับสูง ที่เกี่ยวข้อง และบุคคลสำคัญของจังหวัด (ประธานหอการค้า สมาคมต่างๆ) เป็นองค์ประกอบ โดยคณะทำงานชุดนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาและยกระดับการทำงานของจังหวัด โดยอาศัยเครื่องมือต่างๆ ที่มีอยู่ในระบบราชการ ประเด็นน่าสังเกตคือคณะทำงานชุดนี้ไม่ได้อยู่ในรูปของคณะกรรมการชุดใหญ่ แต่ประกอบด้วยบุคลากรไม่กี่คนที่มีความสนใจต่อเรื่องดังกล่าว อย่างแท้จริง และผู้ว่าฯ เองก็มานั่งเป็นประธานคณะทำงานทุกครั้ง เพื่อให้เกิดการผลักดันอย่างจริงจัง

ภายหลังการประชุมระดมความคิดเห็นของคณะทำงานหลายครั้ง ทำให้ได้ข้อสรุปและแนวทางการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมดังนี้





1.	คณะทำงานมีความเห็นร่วมกันว่าการนำเครื่องมือทางการบริหารต่างๆ มาใช้เป็นที่ดีกับจังหวัด สามารถใช้เป็นแนวทางพัฒนาจังหวัดให้เป็นจังหวัดที่มีการดำเนินงานที่เป็นเลิศได้ เพียงแต่ประเด็นปัญหาคือการขาดการบูรณาการ และเชื่อมโยงเครื่องมือทางการบริหารต่างๆ เหล่านี้ไว้ด้วยกัน
2.	คณะทำงานจะสร้างตัวแบบในการเชื่อมโยงเครื่องมือเหล่านี้เข้าไว้ด้วยกัน และเสนอขอความเห็นชอบต่อคณะกรรมการจังหวัด เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารพัฒนาจังหวัดต่อไป นอกจากนี้คณะทำงานยังมีความเห็นว่าไม่ควรจะปิดกั้นตัวเอง ด้วยเครื่องมือที่หน่วยงานส่วนกลางแนะนำให้ใช้เท่านั้น อาจจะมีการเสาะแสวงหาเครื่องมือใหม่ๆ ที่คิดว่าเหมาะสมเข้ามาใช้ แต่ประเด็นสำคัญคือจะต้องไม่ก่อให้เกิดความสับสน และช่วยในการพัฒนาจังหวัดได้อย่างจริงจัง
3.	เนื่องจากการนำเครื่องมือเหล่านี้เข้ามาปรับใช้เป็นกระบวนการในการเรียนรู้ ดังนั้นคณะทำงานจึงเห็นว่าไม่ควรมุ่งเน้นที่ความสมบูรณ์ในระยะแรก เนื่องจากเมื่อใช้ไปแล้วจะต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงให้เข้ากับลักษณะการทำงาน และวัฒนธรรมในการทำงานของจังหวัด

หลังจากได้แนวทางที่ชัดเจนแล้ว คณะทำงานได้ประชุมร่วมกันอีกหลายครั้งเพื่อกำหนดตัวแบบความคิดในการบูรณาการเครื่องมือทางการบริหารต่างๆ เข้าไว้ด้วยกัน โดยได้ลงนำ ประเด็นด้านยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวของจังหวัดเข้ามาเป็นตุ๊กตาในการจัดทำ ผลปรากฏออกมาดังนี้

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์ในปัจจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลลัพธ์ที่ต้องการ – การวิเคราะห์ในปัจจัยต่างๆ ทางยุทธศาสตร์การท่องเที่ยว เพื่อให้ทราบสถานะการดำเนินงานที่ผ่านมา และบริบทภายนอกต่างๆ ที่จะเปลี่ยนไปในอนาคต เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการกำหนดยุทธศาสตร์ นอกจากนี้ผลของการวิเคราะห์ควรจะทำให้ทราบถึงช่องว่างหรือ Gap ที่มีอยู่ระหว่างสิ่งที่ควรจะเป็น และสิ่งที่อยู่ในปัจจุบัน เพื่อหาแนวทางในการอุดช่องว่างนั้นให้ได้





ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

เครื่องมือที่ใช้

– เครื่องมือและแนวทางในการนำเครื่องมือนั้นมาใช้ ประกอบด้วย

เครื่องมือ	การใช้
การวิเคราะห์ SWOT	● การวิเคราะห์ จุดแข็ง และจุดอ่อน จะดูจากตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) ของจังหวัดในอดีตที่ผ่านมาเทียบกับเป้า เพื่อให้ผลเป็นลักษณะของ Fact-Based มากขึ้น นอกจากนี้จะมีการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อมารับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ด้านการท่องเที่ยวของจังหวัดที่ผ่านมา ● การวิเคราะห์ โอกาส และข้อจำกัด นั้นควรพยายามมองภาพในอนาคตที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์การท่องเที่ยว ทั้งจากนโยบายของรัฐบาล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สภาวะตลาดด้านการท่องเที่ยว ภาพเศรษฐกิจของประเทศ ยุทธศาสตร์ของคู่แข่งทั้งภายในและต่างประเทศ รวมทั้งการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวเพื่อให้ทราบ แนวโน้มของอุตสาหกรรมนี้
Value Chain	● มีการจัดทำ Value Chain ของยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวของจังหวัดที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน โดยเปรียบเทียบกับ Value Chain ที่ควรจะเป็นซึ่งมีหน่วยงานกลางได้จัดทำขึ้น จากนั้นวิเคราะห์เพื่อดูช่องว่างระหว่าง ที่ควรจะเป็น (As Is) และสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (To Be)
สรุปประเด็น	● นำผลจากการวิเคราะห์ทั้ง SWOT และ Value Chain เพื่อกำหนดเป็นประเด็นหลักๆ ที่จังหวัดควรจะให้ความสนใจในการกำหนดยุทธศาสตร์ ต่อไป





ก.พ.ร.

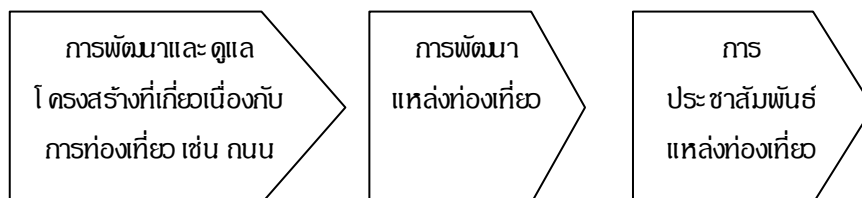
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

ผลการวิเคราะห์ที่ได้ – SWOT Analysis

จุดแข็ง	จุดอ่อน
● มีแหล่งท่องเที่ยวหลากหลาย ทั้งเชิงวัฒนธรรมและธรรมชาติ ● จังหวัดตั้งอยู่ใกล้จังหวัดใหญ่ที่มีสนามบินและสถานีรถไฟมาถึง ● การเดินทางไปยังแหล่งท่องเที่ยวสะดวก ● บุคลากรที่เกี่ยวข้องและรับผิดชอบมีความเข้มแข็ง	● จังหวัดมีแหล่งท่องเที่ยวทั้งเชิงวัฒนธรรม และธรรมชาติ แต่ยังขาดการประชาสัมพันธ์ ทางด้านการท่องเที่ยวให้เป็นที่รับรู้ในวงกว้าง ● ขาดกิจกรรมที่จะดึงดูดนักท่องเที่ยว ● สินค้า OTOP นั้นยังไม่ดึงดูดใจเท่าที่ควร
โอกาส	ข้อจำกัด
● การรณรงค์ส่งเสริมของภาครัฐที่กระตุ้นให้มีการท่องเที่ยวในประเทศมากขึ้น ● นักท่องเที่ยวจากต่างประเทศเริ่มให้ความสนใจแหล่งท่องเที่ยวในจังหวัดมากขึ้น	● จังหวัดใหญ่ที่อยู่ติดกันมีแหล่งท่องเที่ยวที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน และในจังหวัดนั้นก็ยังมีสนามบินและสถานีรถไฟไปถึง

Value Chain -

คณะทำงานได้จัดทำ Value Chain สำหรับยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวของจังหวัด ขึ้นมา โดย Value Chain ดังกล่าวเป็นการนำเสนอถึงกิจกรรมหลักๆ ที่จังหวัดมุ่งเน้นและให้ความสำคัญ โดย Value Chain ของยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวของจังหวัดเป็นไปในลักษณะดังนี้



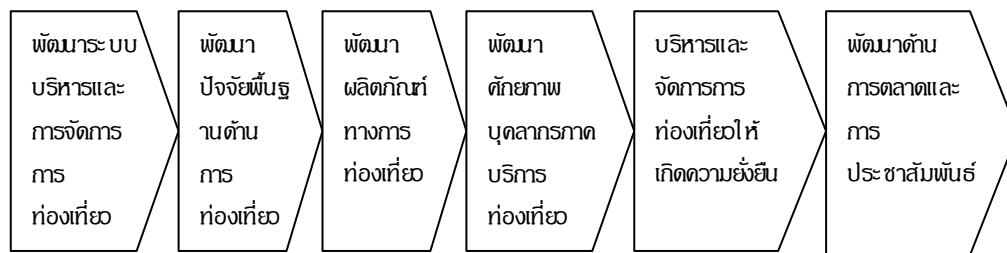
การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะภาพสูง



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

อย่างไรก็ดีเมื่อคณะทำงานนำ Value Chain ทางด้านยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวของจังหวัดไปเปรียบเทียบกับ Value Chain มาตรฐานด้านการท่องเที่ยวที่มีหน่วยงานส่วนกลางพัฒนาขึ้นมาทำให้คณะทำงานเห็นถึง ช่องว่าง (Gap) ที่จังหวัดจะต้องมุ่งเน้นและพัฒนาอีกมาก โดย Value Chain มาตรฐานด้านการท่องเที่ยว มีลักษณะดังนี้



สรุปประเด็น –

จากผลการวิเคราะห์ SWOT และ Value Chain ทำให้คณะทำงานของจังหวัดสารขันธ์ มองเห็นถึงประเด็นสำคัญๆ ที่จะต้องได้รับการพิจารณา แก้ไข และพัฒนา ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ด้านการท่องเที่ยว ดังนี้

1. จังหวัดมีความพร้อมในด้านแหล่งท่องเที่ยว แต่ขาดการบริหารจัดการ เพื่อให้นักท่องเที่ยวเดินทางมายังแหล่งท่องเที่ยว ทั้งในด้านของกิจกรรมที่ส่งเสริมและสนับสนุนต่อแหล่งท่องเที่ยว การจัดกิจกรรมทางด้านการตลาดและการประชาสัมพันธ์ และผลิตภัณฑ์ OTOP ที่เอื้อต่อนักท่องเที่ยว (จากผลการวิเคราะห์ SWOT)
2. เนื่องจาก มีจังหวัดขนาดใหญ่ที่มีความพร้อมในด้านของแหล่งท่องเที่ยวและสิ่งอำนวยความสะดวกอยู่ติดกับจังหวัดสารขันธ์ ดังนั้นเพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวมาเที่ยวที่จังหวัดสารขันธ์ จังหวัดจะต้องสร้างความแตกต่างให้กับแหล่งท่องเที่ยวของตนเองให้ได้ (จากผลการวิเคราะห์ SWOT)
3. จากการที่แหล่งท่องเที่ยวของจังหวัดเริ่มเป็นที่สนใจของนักท่องเที่ยวต่างชาติมากขึ้น จังหวัดควรจะมีนโยบายหรือกลยุทธ์เพื่อจับตลาดนักท่องเที่ยวในกลุ่มนี้ให้มากขึ้น (จากผลการวิเคราะห์ SWOT)





4. จากการวิเคราะห์ Value Chain โดยเฉพาะการเปรียบเทียบระหว่างกิจกรรมที่จังหวัดดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน กับกิจกรรมที่ควรจะเป็น (ภายใต้ Value Chain มาตรฐาน) ทำให้พบว่าจังหวัดสารขันธ์ ยังขาดการดำเนินกิจกรรมที่สำคัญอีกหลายประการ เพื่อให้ยุทธศาสตร์ ด้านการท่องเที่ยวบรรลุผล อาทิเช่น การพัฒนาระบบบริหารจัดการ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการท่องเที่ยว และการบริหารจัดการท่องเที่ยวให้เกิดความยั่งยืน เป็นต้น

ขั้นที่ 2 การกำหนดทิศทางและประเด็นยุทธศาสตร์

ภายหลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์ในปัจจัยต่างๆ ที่สำคัญ ทางคณะทำงานที่มีผู้ว่าฯ มงคลชัย เป็นประธาน ได้ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ด้านการท่องเที่ยวของจังหวัด โดยผู้ว่าฯ มงคลชัยได้ให้ นโยบายไว้ว่าในการกำหนดวิสัยทัศน์นั้น ควรจะมีลักษณะที่สำคัญดังนี้

- 1 ควรจะเป็นภาพในอนาคตทางด้านการท่องเที่ยวของจังหวัด ไม่ใช่สิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (Imaginable)
- 2 ควรจะเป็นสิ่งที่ข้าราชการ พ่อค้า ประชาชน ปรารถนาอยากให้เป็น (Desirable)
- 3 ควรจะเป็นภาพที่เป็นไปได้ ไม่ใช่ความฝันลมๆ แล้งๆ และบอกได้ชัดเจนว่าบรรลุวิสัยทัศน์ นั้นหรือยัง? (Feasible)
- 4 ควรจะมีความมุ่งมั่น (Focus) ไปในประเด็นใดประเด็นหนึ่ง ไม่กระจัดกระจายเกินไป
- 5 ควรมีความยืดหยุ่นพอสมควร (Flexible) สำหรับกรณีการเปลี่ยนแปลงใดๆ ในอนาคต
- 6 ควรจะสามารถสื่อสารให้เป็นที่โดนใจของบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง (Communicable)

จากผลการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ พบว่าจังหวัดสารขันธ์มีความโดดเด่นในเรื่องของแหล่งท่องเที่ยวตามธรรมชาติและทางวัฒนธรรม โดยจังหวัดเริ่มเป็นที่รู้จักของนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทย และต่างประเทศมากขึ้นแต่ในขณะเดียวกันจังหวัดขนาดใหญ่ที่อยู่ติดกับจังหวัดนั้นเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญของประเทศอยู่แล้ว และเป็นศูนย์กลางในการเดินทางของภูมิภาค ดังนั้นคณะทำงานจึงมีความเห็นในทิศทางด้านการท่องเที่ยวของจังหวัดว่า





ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

- อยากจะเห็นจังหวัดเป็นหนึ่งในเป้าหมายในการท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวชาวไทย และต่างประเทศ (Travel Destination) – โดยเมื่อนักท่องเที่ยวคิดจะเดินทางท่องเที่ยวใน จังหวัดสารขันธ์ควรจะเป็นหนึ่งในจุดหมายที่นักท่องเที่ยวคิดถึง ไม่ใช่เป็นเพียงแค่ทางผ่าน หรือของแถมจากการมาท่องเที่ยวในจังหวัดใกล้เคียง
- ในขณะเดียวกันการเป็นเป้าหมายในการท่องเที่ยวใน จังหวัดคงจะเน้นเอกลักษณ์ทางด้านวัฒนธรรม และธรรมชาติของจังหวัดไว้ นักท่องเที่ยวที่จะมาเที่ยวที่จังหวัดนั้นจะได้สัมผัสกับ ธรรมชาติและวัฒนธรรมอย่างแท้จริง จังหวัดจะพยายามไม่ให้จุดเด่นในด้านธรรมชาติและวัฒนธรรม ของจังหวัดถูกทำลายไปพร้อมกับการท่องเที่ยวที่เติบโต ดังนั้นจังหวัดจะใช้ประโยชน์จากสนามบิน สถานีรถไฟ รวมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกใหม่ๆ (โรงแรมสมัยใหม่ แหล่งท่องเที่ยวยามราตรี) จากจังหวัดขนาดใหญ่ที่อยู่ติดกับจังหวัด (เดินทางด้วยรถยนต์ เพียง แค่ 30 นาที)

จากทิศทางข้างต้น สามารถสรุปออกมาเป็นวิสัยทัศน์ด้านการท่องเที่ยวได้ดังนี้ “จังหวัด สารขันธ์ เป็นเป้าหมายในการท่องเที่ยวที่ยังคงอนุรักษ์ธรรมชาติและวัฒนธรรมดั้งเดิมไว้” โดยคณะทำงานได้นำวิสัยทัศน์นี้ไปเปรียบเทียบกับอ้างอิงกับแนวทางหลักการในการกำหนดวิสัยทัศน์ ที่ผู้ว่าฯมงคลชัยให้ไว้เพื่อพิจารณาความสอดคล้อง และพบว่าวิสัยทัศน์นี้มีความเหมาะสมตามแนวทางข้างต้นทั้งหกประการ โดยได้ทำเป็นตารางในการตรวจสอบดังนี้

“จังหวัดสารขันธ์ เป็นเป้าหมายในการท่องเที่ยวที่ยังคงอนุรักษ์ธรรมชาติและวัฒนธรรมดั้งเดิมไว้”	
Imaginable	วิสัยทัศน์ดังกล่าวยังไม่เป็นจริงในปัจจุบัน เนื่องจากจังหวัดยังไม่ได้เป็นเป้าหมายในการท่องเที่ยว และจังหวัดอยากจะอนุรักษ์สิ่งดีๆ ที่จังหวัดมี
Desirable	วิสัยทัศน์ดังกล่าวเป็นความต้องการของทุกภาคส่วน โดยเฉพาะพ่อค้า และประชาชนในจังหวัดที่ต้องการเห็นจังหวัดสารขันธ์เป็นจังหวัดท่องเที่ยว แต่ไม่ต้องการทำลายสิ่งดีๆ ที่มีอยู่
Feasible	วิสัยทัศน์ดังกล่าวมีความเป็นไปได้ และสามารถแตกออกเป็นเป้าประสงค์ และตัวชี้วัดที่ชัดเจน
Focused	วิสัยทัศน์ดังกล่าวมีเป้าหมายในการบรรลุที่ชัดเจน โดยเฉพาะเอกลักษณ์ และความโดดเด่นของจังหวัดที่ต้องการให้คงไว้





ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

“จังหวัดสารขัณฑ์

เป็นเป้าหมายในการท่องเที่ยวที่ยังคงอนุรักษ์ธรรมชาติและวัฒนธรรมดั้งเดิมไว้”

Flexible	วิสัยทัศน์ดังกล่าวมีความยืดหยุ่น และสามารถปรับให้เข้ากับบริบทที่เปลี่ยนไป
Communicable	ได้มีการทดลองนำวิสัยทัศน์ดังกล่าวไปอธิบายให้บุคคลอื่นในจังหวัด และพบว่า ภายใต้นานาที่ ผู้รับฟังมีความเข้าใจในสิ่งที่ต้องการบรรลุ

และเมื่อนำวิสัยทัศน์ดังกล่าวไปอ้างอิงกับนโยบายของรัฐบาลก็พบว่า มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับนโยบายรัฐบาลในด้านต่างๆ ดังนี้

- เป้าประสงค์ “การมีภูมิคุ้มกันทางวัฒนธรรม” ภายใต้อำนาจหน้าที่ของกระทรวงมหาดไทย การพัฒนาคนและสังคมที่มีคุณภาพ
- เป้าประสงค์ “ธุรกิจการท่องเที่ยวเป็นตัวขับเคลื่อนเศรษฐกิจ สร้างงาน สร้างรายได้ และกระจายรายได้สู่ชุมชน” ภายใต้อำนาจหน้าที่ของกระทรวงพาณิชย์ การปรับโครงสร้างเศรษฐกิจให้สมดุล และแข่งขันได้
- เป้าประสงค์ “ทรัพยากรชายฝั่ง ประมง ป่าอนุรักษ์ ป่าสงวนแห่งชาติ และความหลากหลายทางชีวภาพคงความอุดมสมบูรณ์” และ “บริหารจัดการ และใช้ประโยชน์ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน ภายใต้อำนาจหน้าที่ของกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม” ภายใต้อำนาจหน้าที่ของกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

อย่างไรก็ดีวิสัยทัศน์ทางการท่องเที่ยวเป็นเพียงแค่หนึ่งในยุทธศาสตร์ที่จังหวัดจะมุ่งเน้น ดังนั้นผู้ว่าฯมงคลชัย จึงได้รับเป็นหน้าที่ ที่จะนำวิสัยทัศน์ในการท่องเที่ยวไปบูรณาการ กับวิสัยทัศน์ในด้านอื่นๆ ของจังหวัด เพื่อออกมาเป็นวิสัยทัศน์รวมของทั้งจังหวัด

เมื่อกำหนดวิสัยทัศน์ที่ต้องการได้ คณะทำงานได้ร่วมกันพิจารณาถึงประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) หลักที่จังหวัดจะต้องมุ่งเน้น พัฒนาและให้ความสำคัญ เพื่อที่จะทำให้จังหวัด สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ด้านการท่องเที่ยวที่ต้องการ โดยคณะทำงานได้พิจารณาแล้วพบว่า จากสถานการณ์ในปัจจุบันของจังหวัด (ผลที่ได้จากการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์) การที่จะบรรลุวิสัยทัศน์นั้นจะต้องมุ่งเน้น หรือให้ความสำคัญในสองประเด็นได้แก่



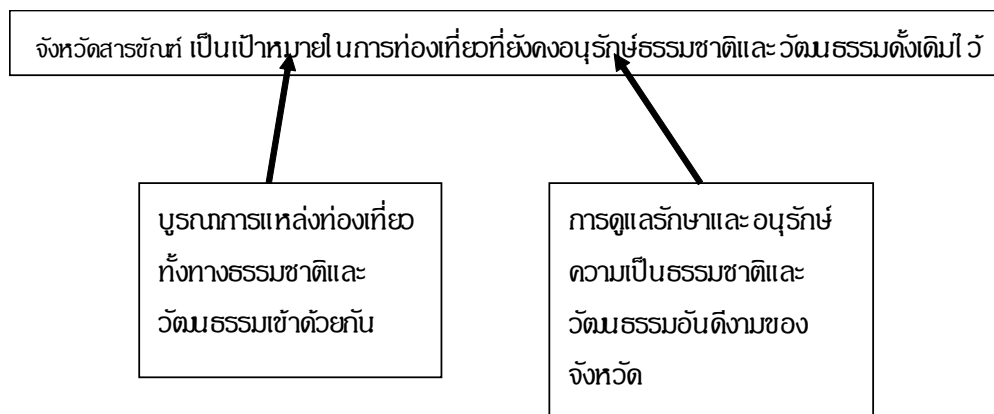
การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะภาพสูง



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

1	บูรณาการแหล่งท่องเที่ยวทั้งทางธรรมชาติและวัฒนธรรมเข้าด้วยกัน เพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวให้มาเที่ยวที่จังหวัดมากขึ้น โดยประเด็นยุทธศาสตร์ข้อนี้จะใช้ความโดดเด่นของจังหวัดในแหล่งท่องเที่ยวที่มีทั้งแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติและวัฒนธรรม ในการเป็นจุดขายเพื่อให้จังหวัดเป็นเป้าหมายทางการท่องเที่ยวของทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ
2	การดูแลรักษาและอนุรักษ์ความเป็นธรรมชาติและวัฒนธรรมอันดีงามของจังหวัดไว้ โดยไม่ปล่อยให้เสื่อมโทรมหรือถูกทำลายไปพร้อมกับการท่องเที่ยว



โดยภายหลังจากการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ทั้งสองประการเสร็จสิ้นคณะทำงานได้มี ความเห็นที่แตกต่างกันว่าประเด็นยุทธศาสตร์ทั้งสองประการควรจะรวมเป็นข้อเดียวกันหรือไม่? เนื่องจากประเด็นยุทธศาสตร์ที่สองเป็นสิ่งที่เป็นตัวขับเคลื่อนหรือนำไปสู่ประเด็นยุทธศาสตร์ที่หนึ่ง อย่างไรก็ตามผู้ว่าฯ มงคลชัย ได้ให้นโยบายที่จะแยกเป็นสองประเด็นเพื่อความชัดเจนในการกำหนด เป้าประสงค์ก่อน และหลังจากนั้นอาจจะรวมเป็นประเด็นเดียวในภายหลังก็ได้

นอกจากนี้เพื่อให้เห็นภาพความเชื่อมโยงระหว่างประเด็นยุทธศาสตร์ของจังหวัดและ เป้าประสงค์ของรัฐบาล คณะทำงานยังได้จัดทำตารางความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยทั้งสองประการ ไว้ดังนี้



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

	บูรณาการแหล่งท่องเที่ยวทั้งทางธรรมชาติและวัฒนธรรมเข้าด้วยกัน	การดูแลรักษาและอนุรักษ์ความเป็นธรรมชาติและวัฒนธรรมอันดีงาม
การมีภูมิคุ้มกันทางวัฒนธรรม		X
ธุรกิจการท่องเที่ยวเป็นตัวขับเคลื่อนเศรษฐกิจ สร้างงาน สร้างรายได้ และกระจายรายได้สู่ชุมชน	X	
ทรัพยากรชายฝั่งประมง ป่า อนุรักษ์ป่าสงวนแห่งชาติ และความหลากหลายทางชีวภาพคงความอุดมสมบูรณ์		X
บริหารจัดการและใช้ประโยชน์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน ภายใต้การมีส่วนร่วมของเอกชนและชุมชนท้องถิ่น		X

ขั้นที่ 3 การกำหนดเป้าประสงค์และแผนที่ยุทธศาสตร์

ภายหลังจากการกำหนดวิสัยทัศน์ และประเด็นยุทธศาสตร์ทางด้านการท่องเที่ยวของจังหวัด สารชาด์ท์แล้ว คณะทำงานได้ร่วมกันพิจารณากำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Goals) ของประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละประเด็น ซึ่งในอดีตก็ได้มีการกำหนดเป้าประสงค์ของประเด็น ยุทธศาสตร์ไว้เช่นกัน แต่ปัญหาที่เกิดขึ้นคือการกำหนดเป้าประสงค์ในอดีตนั้นมักจะมองที่ตัวผลลัพธ์ สุดท้ายเพียงประการเดียว ทำให้ประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละประเด็นมักจะมีเป้าประสงค์เพียงข้อเดียว อันนำไปสู่การขาดการมองในเชิงองค์รวม (Holistic View) และผู้ปฏิบัติก็ไม่สามารถเชื่อมโยงระหว่าง ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และสิ่งที่ตนเองทำอยู่



การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะภาพสูง



ก.พ.ร.

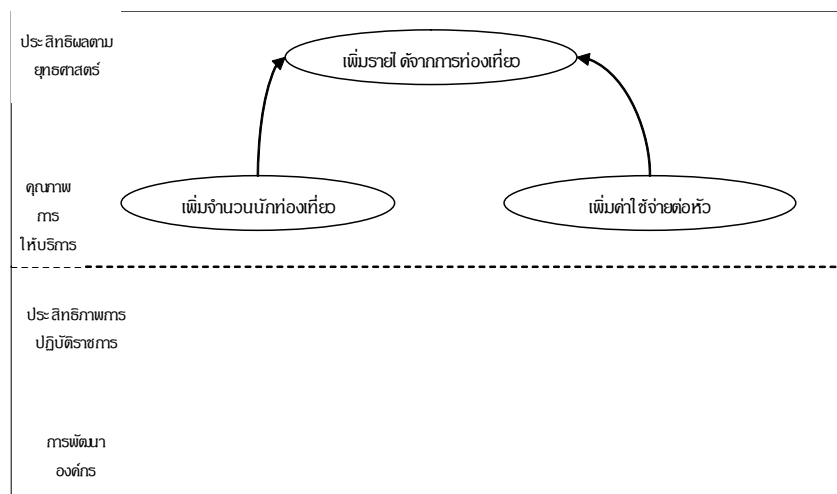
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

เพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว ผู้ว่าฯ มงคลชัย ได้ตัดสินใจที่จะนำแนวคิดของแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) เข้ามาช่วยในการกำหนดเป้าประสงค์ โดยจะพยายามกำหนดเป้าประสงค์ให้ครบถ้วนในทุกมุมมองหรือมิติตามคำรับรองการปฏิบัติราชการฯ (มิติประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ มิติคุณภาพการให้บริการ มิติประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ และมิติการพัฒนองค์กร) และพยายามสร้างความเชื่อมโยงระหว่างเป้าประสงค์แต่ละมิติ

คณะทำงานได้ตัดสินใจที่กำหนดเป้าประสงค์ และแผนที่ยุทธศาสตร์ของประเด็นยุทธศาสตร์การบูรณาการแหล่งท่องเที่ยวทั้งทางธรรมชาติและวัฒนธรรมก่อน โดยในการเริ่มต้นนั้นที่ประชุมได้ระดมสมองร่วมกัน เพื่อกำหนดผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการของประเด็นยุทธศาสตร์นี้ (นั่นคือถ้าประเด็นยุทธศาสตร์นี้ประสบความสำเร็จ จะนำไปสู่ผลลัพธ์ใด?) โดยผลลัพธ์ที่สำคัญของประเด็นยุทธศาสตร์นี้ประกอบไปด้วย

- เพิ่มรายได้จากการท่องเที่ยว
- เพิ่มจำนวนนักท่องเที่ยว
- เพิ่มค่าใช้จ่ายต่อหัวจากการท่องเที่ยว

โดยคณะทำงานได้กำหนดให้ผลลัพธ์ทั้งสามประการเป็นเป้าประสงค์ สุดท้ายของประเด็นยุทธศาสตร์นี้ หรือ อีกนัยหนึ่งคือเป็นเป้าประสงค์ในมิติประสิทธิผล ตามยุทธศาสตร์และมิติคุณภาพการให้บริการ ดังแผนที่ยุทธศาสตร์ ด้านล่าง





ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

เมื่อได้เป้าประสงค์ที่เป็นผลลัพธ์สุดท้ายของประเด็นยุทธศาสตร์แล้ว ทางคณะทำงานก็มาพิจารณาร่วมกันว่า เพื่อให้เป้าประสงค์ทั้งสามประการบรรลุ อะไรคือเป้าประสงค์ในมิติอื่นๆ ที่เป็นตัวขับเคลื่อน (Performance Drivers) ที่นำไปสู่เป้าประสงค์ทั้งสามประการ โดยในการกำหนด เป้าประสงค์ในระดับรองๆ นั้น ทางคณะทำงานตกลงร่วมกันที่จะพยายามคิดให้ครอบคลุมมิติตาม คำรับรองการปฏิบัติราชการ โดยคำถามสำคัญที่ผู้ว่าฯ มงคลชัยใช้ในการกระตุ้นให้ทุกคนคิดก็คือ “เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามประสิทธิผลข้างต้นทั้งสามประการ จังหวัดสระบุรีจะต้องบรรลุเป้าประสงค์ใดก่อนบ้าง” โดยในขั้นตอนแรกของการระดมสมองนั้นคณะทำงานพยายามคิด เป้าประสงค์ออกมาให้ได้มากและครอบคลุมที่สุด โดยไม่คำนึงว่าอยู่ในมิติใด และมีความเชื่อมโยง กันอย่างไร นอกจากนี้ผู้ว่าฯ มงคลชัยยังได้กระตุ้นให้คณะทำงานได้ย้อนกลับไป พิจารณาการ ผลการวิเคราะห์ SWOT และ Value Chain ที่ได้จัดทำในตอนแรก เพื่อที่จะนำประเด็นบางประการ จากการวิเคราะห์มากำหนดเป็นเป้าประสงค์ (โดยเฉพาะอย่างยิ่งในจุดอ่อนหรือ Gap ที่มี) ภายหลังจาก ระดมสมองเพื่อให้ได้เป้าประสงค์จำนวนหนึ่งออกมาแล้ว ค่อยมาพิจารณาร่วมกันภายหลังว่า เป้าประสงค์ในข้อใดที่เป็นตัวขับเคลื่อน (Performance Driver) ที่แท้จริงที่จะนำไปสู่เป้าประสงค์สุดท้ายที่ต้องการ ซึ่งผลจากการระดมสมอง ก็ได้เป้าประสงค์ต่าง ๆ พร้อมทั้ง เหตุผล ความหมาย คำจำเป็น ดังนี้

เป้าประสงค์	ความหมาย หมายเหตุ ฯลฯ
เพิ่มการเที่ยวซ้ำและแนะนำ	● เพื่อให้มีการเติบโตของรายได้จากนักท่องเที่ยว จังหวัดอยากให้นักท่องเที่ยวที่เคยมาเที่ยวแล้วเกิดความภักดี นั่นคือมีโอกาสมาเที่ยวซ้ำ พร้อมทั้งยังแนะนำให้เพื่อนๆ หรือ คนรู้จักมาเที่ยวด้วย
พัฒนาและปรับปรุงกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยว	● เนื่องจากจังหวัดมีสถานที่ท่องเที่ยวที่มีความพร้อมอยู่แล้ว แต่ยังขาดกิจกรรมทางการท่องเที่ยวที่จะดึงดูดนักท่องเที่ยวให้มากขึ้น ดังนั้นจึงควรพัฒนากิจกรรมทางการท่องเที่ยวให้มากขึ้น นอกจากนี้ ประเพณีและกิจกรรมทางวัฒนธรรมบางประการที่มีภายในจังหวัด ก็สามารถปรับปรุงให้มีมาตรฐานเพื่อให้เป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมการ ท่องเที่ยวของจังหวัดได้ ● อย่างไรก็ตามการ จัดพัฒนาหรือปรับปรุงกิจกรรมใดก็ตาม ควรจะพิจารณากิจกรรมที่จังหวัดใกล้เคียงจัดด้วย เพื่อให้เกิดความเหมาะสมในระยะเวลา แต่ในขณะเดียวกันก็เกิดความแตกต่างซึ่งกันและกัน



การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะภาพสูง



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

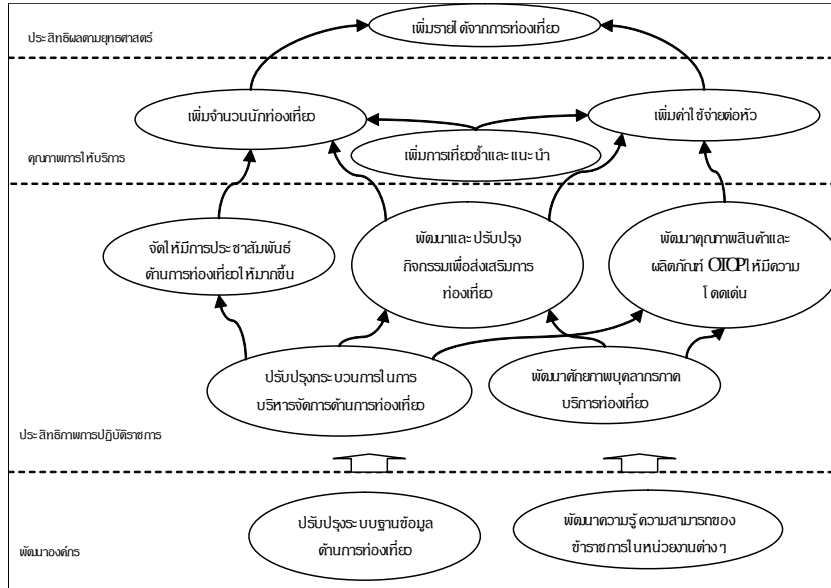
เป้าประสงค์	ความหมาย หมายเหตุ ฯลฯ
จัดให้มีการประชาสัมพันธ์ด้านการท่องเที่ยวให้มากขึ้น	● เนื่องจากสถานที่ท่องเที่ยวของจังหวัดยังไม่เป็นที่รู้จักของนักท่องเที่ยวเท่าที่ควร ดังนั้นการรณรงค์ประชาสัมพันธ์ผ่านทาง ช่องทางและสื่อต่างๆ ให้มากและครอบคลุมต่อกลุ่มเป้าหมายมากขึ้น เป็นสิ่งที่จำเป็น
พัฒนาคุณภาพสินค้าและผลิตภัณฑ์ OTOP ให้มีความโดดเด่น	● เนื่องจากจังหวัดยังมีจุดอ่อนในเรื่องสินค้า OTOP ที่ไม่ได้เกื้อหนุนต่อการท่องเที่ยวเท่าใด ดังนั้นจังหวัดจึงควรพัฒนาสินค้า OTOP ให้มีความโดดเด่นและเป็นเอกลักษณ์ของจังหวัด
พัฒนาศักยภาพบุคลากรภาคบริการท่องเที่ยว	● การพัฒนาศักยภาพ ทางด้านการท่องเที่ยวให้แก่บุคลากรในภาคธุรกิจ การท่องเที่ยว ทั้งพ่อค้า ประชาชน และสถานประกอบการต่างๆ เพื่อให้มีความรู้ความสามารถที่จะสนับสนุนยุทธศาสตร์ด้านการท่องเที่ยวของจังหวัด
ปรับปรุงกระบวนการในการบริหารจัดการด้านการท่องเที่ยว	● เพื่อให้เกิดการบูรณาการและทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการปรับปรุงระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เอื้อต่อการส่งเสริมการท่องเที่ยว
พัฒนาระบบฐานข้อมูลด้านการท่องเที่ยว	● โดยจังหวัดควรมีระบบฐานข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว เพื่อเป็นประโยชน์ในการตัดสินใจต่างๆ ได้รวดเร็วและ ทันการณ์
พัฒนาความรู้ ความสามารถของข้าราชการในหน่วยงานต่างๆ	● เนื่องจากการจะบรรลุเป้าประสงค์ข้างต้นได้ ข้าราชการที่รับผิดชอบในแต่ละเป้าประสงค์ จะต้องมีความรู้ ความสามารถในการที่จะผลักดันให้เป้าประสงค์ข้างต้นบรรลุ

ภายหลังจากการกำหนดเป้าประสงค์ต่างๆ ข้างต้น ทางคณะทำงานได้ร่วมกันจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ของประเด็นยุทธศาสตร์ที่หนึ่ง โดยมีลักษณะดังนี้



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ



ภายหลังจากการพัฒนาแผนที่ยุทธศาสตร์ของประเด็นยุทธศาสตร์การ บูรณาการแหล่งท่องเที่ยว ทั้งทางธรรมชาติและวัฒนธรรม ได้มีข้อสังเกตหลายประการที่ทางคณะทำงานได้ค้นพบ และเรียนรู้ ได้แก่

- ชื่อมิติดูคุณภาพการให้บริการนั้น จะทำให้เกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน เนื่องจากภายใต้ ยุทธศาสตร์การบูรณาการแหล่งท่องเที่ยวทั้งทางธรรมชาติและวัฒนธรรมนั้น ไม่ได้มีลักษณะของงานบริการ ที่จะกำหนดในลักษณะของคุณภาพการให้บริการได้ ดังนั้นเพื่อความชัดเจน มีกรอบการคิดที่ชัดเจน และ ป้องกันความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน ทางคณะทำงานจึงเห็นควรให้เปลี่ยนชื่อมิตินี้เป็นมิติด้านนักท่องเที่ยวแทน

- ภายใต้มิติประสิทธิผล และมิตินักท่องเที่ยวจะพบว่าเป้าประสงค์ในสองมิติดังกล่าวจะเป็น ในลักษณะของผลลัพธ์ที่ต้องการให้เกิด ส่วนเป้าประสงค์ภายใต้มิติประสิทธิภาพการปฏิบัติ ราชการนั้น เปรียบเสมือนสิ่งที่จังหวัดจะต้องทำ หรือ มุ่งเน้นเพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ในสองมิติบน และเป้าประสงค์ในมิติ การพัฒนาองค์กรนั้น เปรียบเสมือนเป็นสิ่งที่จังหวัดจะต้องพัฒนาและปรับปรุง เพื่อให้สามารถดำเนินงานเพื่อ บรรลุเป้าประสงค์ในมิติประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ

ขั้นที่ 4 การกำหนดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย

จากแผนที่ยุทธศาสตร์ในขั้นตอนที่สาม คณะทำงาน ได้ร่วมกันกำหนดตัวชี้วัด เพื่อเป็นเครื่องมือ ในการระบุว่าจังหวัดสามารถบรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ รวมทั้งการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัด แต่ละตัว



การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะภาพสูง



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย
เพิ่มรายได้จากการท่องเที่ยว	รายได้จากการท่องเที่ยว	
เพิ่มจำนวนนักท่องเที่ยว	จำนวนนักท่องเที่ยว (แยกชาวไทยและต่างประเทศ)	
เพิ่มค่าใช้จ่ายต่อหัว	ค่าใช้จ่ายต่อหัวนักท่องเที่ยว	
เพิ่มการเที่ยวซ้ำและแนะนำ	อัตราการเที่ยวซ้ำและแนวโน้มในการแนะนำ	
จัดให้มีการประชาสัมพันธ์ด้านการท่องเที่ยวให้มากขึ้น	- จำนวนกิจกรรมประชาสัมพันธ์ด้านการท่องเที่ยวที่จัดขึ้น - ระดับความสำเร็จของการจัดกิจกรรมปชส.	
พัฒนาและปรับปรุงกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยว	- จำนวนกิจกรรมด้านการท่องเที่ยวที่พัฒนาและปรับปรุง - ระดับความสำเร็จในการจัดกิจกรรมส่งเสริมการท่องเที่ยว	
พัฒนาคุณภาพสินค้าและผลิตภัณฑ์ OTOP ให้มีความโดดเด่น	- จำนวนสินค้า OTOP ที่ได้สี่ดาวขึ้นไป - ยอดขายจากผลิตภัณฑ์ OTOP เทียบกับจำนวนนักท่องเที่ยว	
ปรับปรุงกระบวนการในการบริหารจัดการด้านการท่องเที่ยว	- จำนวนระเบียบ ข้อปฏิบัติที่ได้มีการปรับปรุงแก้ไข - ระดับความร่วมมือของหน่วยงานต่างๆ ต่อยุทธศาสตร์ท่องเที่ยว	
พัฒนาศักยภาพบุคลากรภาคบริการท่องเที่ยว	- จำนวนบุคลากรของจังหวัด (พ่อค้า ประชาชน ภาคธุรกิจ) ที่ได้รับการพัฒนา - จำนวนข้อร้องเรียนจากนักท่องเที่ยว	
ปรับปรุงระบบฐานข้อมูลด้านการท่องเที่ยว	ระดับความสำเร็จในการพัฒนาฐานข้อมูลการท่องเที่ยวเทียบกับแผน	
พัฒนาความรู้ความสามารถของข้าราชการในหน่วยงานต่างๆ	ร้อยละของบุคลากรของจังหวัดที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์นี้มีระดับสมรรถนะ (Competencies) ตามที่กำหนด	



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาระบบราชการ

ขั้นที่ 5 การกำหนดวิเคราะห์ และบริหารความเสี่ยง

เครื่องมืออีกประการที่ผู้ว่าฯ มงคลชัยได้แนะนำให้คณะทำงานใช้คือการวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ทั้งนี้ เนื่องจากในอดีตการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์และ เป้าประสงค์นั้น มักจะไม่ค่อยได้คำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ที่จะทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าประสงค์ได้ ดังนั้นปัญหาที่มักเกิดขึ้นคือ เมื่อไม่ได้วิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงและหาแนวทางในการบริหารความเสี่ยงไว้ล่วงหน้าก็ทำให้โอกาสในการบรรลุเป้าประสงค์นั้นน้อยลง

ผู้ว่าฯ มงคลชัยได้ให้คณะทำงานยึดแผนที่ยุทธศาสตร์เป็นหลักในการกำหนดความเสี่ยง เนื่องจาก เป้าประสงค์ในแผนที่ยุทธศาสตร์คือสิ่งที่จังหวัดต้องการที่จะบรรลุ และความเสี่ยง คือ ปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อ การบรรลุเป้าประสงค์นั้นๆ โดยกรอบในการคิดนั้น ผู้ว่าฯ มงคลชัย ได้ให้แนวทางไว้ดังนี้

- ภายใต้เป้าประสงค์แต่ละข้อให้พิจารณาว่ามีความเสี่ยงอะไรบ้างที่จะทำให้ไม่บรรลุ เป้าประสงค์ดังกล่าว (นำตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของเป้าประสงค์นั้นมาร่วมคิดด้วย) โดยในการกำหนด ความเสี่ยงนั้นให้เริ่มต้นจากเป้าประสงค์ที่อยู่ล่างสุดขึ้นไปบนสุด เนื่องจาก ความเสี่ยงในเป้าประสงค์ด้านบน (มิติบนๆ) จะมีความเหมือนกับความเสี่ยงของเป้าประสงค์ด้านล่าง

- เมื่อกำหนดปัจจัยเสี่ยงแล้ว ให้ประเมินความเสี่ยงดังกล่าว โดยพิจารณาในแง่ของ โอกาสที่ความเสี่ยงนั้นจะเกิด (Opportunity or Likelihood) และ ผลกระทบเมื่อความเสี่ยงนั้นเกิด (Impact or Severity) และนำผลที่ได้จากการประเมินความเสี่ยงมาจัดทำเป็น Risk Map

- สำหรับปัจจัยเสี่ยงแต่ละประการให้ช่วยกันคิดถึงแนวทาง ในการบริหารจัดการกับความ เสี่ยงดังกล่าว รวมทั้งผู้รับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยงนั้น

เมื่อคณะทำงานได้นำแนวทางข้างต้นไปกำหนดปัจจัย และประเมินความเสี่ยงแล้ว ตัวอย่างของ ผลลัพธ์ที่ได้ออก ดังปรากฏในตารางถัดไป



การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะภาพสูง

		การประเมินความเสี่ยง		ระดับความเสี่ยง	การบริหารความเสี่ยง		หน่วยงานรับผิดชอบ
		โอกาส	ผลกระทบ				
เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ปัจจัยเสี่ยง					
การพัฒนาและปรับปรุงกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยว	- จำนวนกิจกรรมด้านการท่องเที่ยวที่พัฒนาและปรับปรุง - ระดับความสำราใจในการจัดกิจกรรมส่งเสริมการท่องเที่ยว	3	4	12	ก่อนพัฒนาหรือปรับปรุงกิจกรรมจะต้องดูความโดดเด่นของจังหวัด พร้อมทั้งอาจจะต้องมีการวิเคราะห์สิ่งที่มีนักท่องเที่ยวต้องการให้ชัดเจน	สนง.ท่องเที่ยวจังหวัด	
		2	3	6	ให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมตั้งแต่ระยะแรกและให้ทุกคนเป็นเจ้าของ	ปทส.จังหวัดและสนง.ท่องเที่ยว	
		เป็นกิจกรรมที่ไม่แตกต่างจากของจังหวัดอื่น	1	3	3	ตรวจสอบกิจกรรมของจังหวัดอื่นและกิจกรรมของจังหวัดควรมียกจะลอกเลียนแบบได้	สนง.ท่องเที่ยว

หมายเหตุ - โอกาส 1 – 4 นั้น 4 หมายถึงโอกาสที่ปัจจัยเสี่ยงนั้นจะเกิดขึ้นสูงสุด 1 หมายถึงต่ำสุด ผลกระทบ 1 – 4 นั้น 4 หมายถึงเมื่อเกิดแล้ว จะเกิดผลกระทบต่อการบรรลุเป้าประสงค์สูงสุด 1 หมายถึงน้อยสุด



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

เมื่อได้ระบุปัจจัยเสี่ยงออกมาเรียบร้อยแล้ว คณะทำงานได้ร่วมกันจัดทำ Risk Map เพื่อแสดงให้เห็นภาพว่าสำหรับปัจจัยเสี่ยงแต่ละประการแล้ว ปัจจัยใดที่ควรจะให้ความสนใจหรือต้องการการดูแลอย่างใกล้ชิด

4	4	8	12	16
3	3	6	9	12
2	2	4	6	8
1	1	2	3	4
	1	2	3	4

(1) กิจกรรมจะนิยาม
น่าสนใจและดึงดูดให้
นักท่องเที่ยวมาเที่ยว

(2) การมีสำนักรับของ
ทุกภาคส่วนในจังหวัด
จัดการจัดการกิจกรรม

(3) เป็นกิจกรรมที่ไม่
แตกต่างจากของ
จังหวัดอื่น

ภายหลังจากการกำหนดปัจจัยเสี่ยงและประเมินความเสี่ยง ทำให้ผู้ว่าฯ มงคลชัย และคณะทำงานได้มองเห็นว่าในการที่จะบรรลุเป้าประสงค์แต่ละประการได้นั้น มีปัจจัยที่ส่งผลกระทบ อยู่พอสมควร และปัจจัยเหล่านั้นควรจะต้องได้รับการดูแลป้องกัน หรือ หาแนวทางในการบริหารจัดการไว้ล่วงหน้า มิฉะนั้นต่อไปจังหวัดมีการกำหนดแผนงาน โครงการต่างๆ ที่ดีเพียงใด ก็ยากที่จะบรรลุเป้าประสงค์ได้ เนื่องจากไม่ได้คำนึงถึงปัจจัยเสี่ยงต่างๆ อย่างไรก็ตามก็ดีโอกาสและ ระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงแต่ละประการไม่เท่ากัน ดังนั้นคณะทำงานจึงตัดสินใจ ที่จะดูแลปัจจัยเสี่ยงที่ได้คะแนนตั้งแต่ 8 ขึ้นไปอย่างใกล้ชิด เนื่องจากปัจจัยเสี่ยงเหล่านี้มีโอกาส ที่จะเกิดขึ้นสูง และเมื่อเกิดขึ้นแล้ว ผลกระทบก็จะรุนแรง



การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะภาพสูง



ขั้นที่ 6 การกำหนดโครงการ แผนงาน และงบประมาณ

เมื่อได้กำหนดตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และพิจารณาปัจจัยเสี่ยงแล้ว คณะทำงานได้ร่วมกันกำหนดโครงการสำคัญที่จังหวัดจะดำเนินการ เพื่อให้บรรลุค่าเป้าหมายของตัวชี้วัด โดยในการจัดทำโครงการนั้น คณะทำงานได้เปิดโอกาสให้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และข้าราชการทุกระดับได้เข้ามามีส่วนร่วมในการคิดโครงการ เพื่อให้เกิดความหลากหลาย และตัวเลือกให้มาก โดยทุกโครงการที่เสนอมานั้น คณะทำงานได้กำหนดให้จัดทำ Project Brief เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาโครงการ เนื่องจากคงจะเป็นไปไม่ได้ที่จะดำเนินโครงการทุกโครงการที่เสนอเข้ามา แต่จะต้องมีการคัดเลือกโครงการที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และเป็นไปได้ที่จะนำมาปฏิบัติ โดยตัวอย่างของโครงการที่เสนอมานี้สำหรับเป้าประสงค์การพัฒนาและปรับปรุงกิจกรรม เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยว ประกอบด้วย

- โครงการจัดแข่งขันเรือยาวประเพณี
- โครงการนำฟางข้าวมาจัดทำเป็นหุ่นฟางตามประเพณีท้องถิ่น
- โครงการสืบสืบทอดวัฒนธรรมสารพัน
- โครงการไหว้พระเจดีย์ในวัดเดียวกัน
- โครงการตามรอยวัฒนธรรมบนขุนเขา

ตัวอย่างของ Project Brief ของโครงการตามรอยวัฒนธรรมบนขุนเขาประกอบด้วย

ชื่อโครงการ

- ตามรอยวัฒนธรรมบนขุนเขา

ความสำคัญ / หลักการและเหตุผล

● จากการที่จังหวัดสารขันธ์ที่มีความโดดเด่นทั้งแหล่งท่องเที่ยวทางวัฒนธรรมและ ทางธรรมชาติ จึงควรจะเป็นโครงการที่มีลักษณะบูรณาการแหล่งท่องเที่ยวทั้งสองประเภทเข้าไว้ด้วยกัน นอกจากนี้แหล่งวัฒนธรรมหลายแห่งของจังหวัดก็อยู่ในบริเวณเทือกเขาต่างๆ ที่อยู่รายรอบจังหวัด ประกอบกับบนเทือกเขาเหล่านั้นก็มีแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติที่งดงาม ดังนั้นจึงควรจะให้ช่วงใกล้วันเพ็ญของเดือนในฤดูหนาว เป็นช่วงเทศกาลให้นักท่องเที่ยวได้ชื่นชมวัฒนธรรมอันดีงามของจังหวัด รวมทั้งธรรมชาติในคืนเดือนเพ็ญ



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

วัตถุประสงค์ของโครงการ

- เพื่อเพิ่มจำนวนนักท่องเที่ยวในทุกๆ เดือนในฤดูหนาว

ผลผลิตและผลลัพธ์ของโครงการ

- ผลผลิตที่สำคัญ คือการเพิ่มจำนวนนักท่องเที่ยว และผลลัพธ์ได้แก่ รายได้จากการท่องเที่ยวที่จะเข้ามามากขึ้น

ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ

- จำนวนนักท่องเที่ยวในแต่ละเดือน และรายได้จากการท่องเที่ยวในช่วงหน้าเทศกาล

ความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์

- เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์บูรณาการแหล่งท่องเที่ยวทั้งทางธรรมชาติและ วัฒนธรรมเข้าด้วยกันอย่างชัดเจนที่สุด รวมทั้งจะทำให้บรรลุเป้าประสงค์การพัฒนาและปรับปรุงกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยว

ความพร้อมของโครงการ

- มีความพร้อมในสถานที่ท่องเที่ยวและเส้นทางคมนาคม

ผู้รับผิดชอบโครงการ

- สนง.ท่องเที่ยว และสนง.อุทยานธรรมชาติ จังหวัด

งบประมาณ

- งบประมาณเพื่อการรณรงค์ส่งเสริม บาท

ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ

- นอกเหนือจากข้าราชการ บริษัทนำเที่ยวแล้ว ยังมีชาวบ้านตามแหล่งท่องเที่ยวทาง วัฒนธรรม



การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะภาพสูง



โครงการอื่นที่เกี่ยวข้อง ความเสี่ยง

- 1) นักท่องเที่ยวไม่สนใจ
- 2) ชาวบ้านไม่ให้ความร่วมมือ
- 3) การเปลี่ยนแปลงทางธรรมชาติ
- 4) การเดินทางที่ไม่สะดวกในยามกลางคืน

ระยะเวลาและกิจกรรมที่สำคัญของโครงการ

- เริ่มต้นในปีนี้ โดยเริ่มจากเดือนตุลาคม ถึงมีนาคม

ขั้นที่ 6 การพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการ

ภายหลังจากที่ได้จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์เสร็จสิ้น ผู้ว่าฯ มงคลชัยได้ปรารภกับคณะทำงาน ถึงเรื่องสมรรถนะ คุณลักษณะ ทักษะ ความรู้ ความสามารถของข้าราชการที่เกี่ยวข้องในจังหวัด ที่จะทำให้การดำเนินงานตามเป้าประสงค์ต่างๆ เกิดผลสัมฤทธิ์ โดยคณะทำงานส่วนใหญ่ก็มีความ เห็นว่าจำเป็นต้องมีการพัฒนาและอบรมข้าราชการที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ และในแผนที่ยุทธศาสตร์เองก็ได้มีการกำหนดเป้าประสงค์ข้อหนึ่งในเรื่องนี้อยู่แล้ว อย่างไรก็ตามผู้ว่าฯมงคลชัย ยังมีความเห็นว่า การที่จะทำให้ข้าราชการมีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมนั้น ไม่ใช่อยู่ที่การจัดหลักสูตรอบรมและส่งคนเข้าเท่านั้น ควรจะต้องมีการกำหนดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Competencies) ของบุคลากรในสายงานต่างๆ ที่จะทำให้เป้าประสงค์ที่กำหนดไว้บรรลุ

เมื่อคณะทำงานรับนโยบายมาก็ได้มีการระดมสมองร่วมกันและได้หาแนวทางในการตอบโจทย์ของผู้ว่าฯมงคลชัยว่า ภายใต้อำนาจแต่ละประการในแผนที่ยุทธศาสตร์ จะมีการระบุให้เกิดความชัดเจนเลยว่าตำแหน่งงานไหน ในสำนักงานใด ที่เป็นผู้ที่เกี่ยวข้องหรือรับผิดชอบหรือ เป็นผู้ผลักดันหลักที่จะทำให้เป้าประสงค์นั้นบรรลุ และจะมีการพิจารณาร่วมกันว่าตำแหน่งงาน ดังกล่าวต้องมีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และทัศนคติ (Attitude) ในลักษณะใดบ้าง เพื่อที่จะทำให้สามารถทำงานบรรลุเป้าประสงค์ จากนั้นจะต้องพิจารณาว่าต้องการข้าราชการ ในลักษณะดังกล่าวกี่คน และปัจจุบันมีอยู่เท่าไร เพื่อหาระดับความพร้อม และเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาข้าราชการต่อไป แนวทางในการเชื่อมโยงระหว่างแผนที่ยุทธศาสตร์ และการกำหนด Competencies ของข้าราชการภายใต้อำนาจแต่ละประการ การจัดทำให้มีการประชาสัมพันธ์ด้านการท่องเที่ยว ให้มากขึ้น มีลักษณะดังนี้



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

เป้าประสงค์: การประชาสัมพันธ์ด้านการท่องเที่ยวให้มากขึ้น

ตำแหน่งงานที่เกี่ยวข้อง	นักประชาสัมพันธ์ สังกัด สนง. ประชาสัมพันธ์จังหวัด	นักวิชาการท่องเที่ยว (ทำหน้าที่ด้านการตลาด) สังกัดสนง.ท่องเที่ยวจังหวัด
ความรู้ที่ต้องมี (Knowledge)	● ความรู้ด้านการปชส. ● ความรู้ในแหล่งท่องเที่ยวและ ประเพณีที่สำคัญของจังหวัด ● ความรู้ในด้านสื่อ	● แหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญ ● ประเพณีและวัฒนธรรม ที่สำคัญของจังหวัด ● แหล่งและประเพณีที่ สำคัญของจังหวัดใกล้เคียง
	● ความรู้ในกลุ่มนักท่องเที่ยว เป้าหมาย	● ความรู้ด้านการตลาด โดยเฉพาะการตลาด ทางด้านการท่องเที่ยว
ทักษะที่ต้องมี (Skills)	● การเจรจาต่อรอง ● การพูดเชื้อเชิญ ● การเขียนข่าวประชาสัมพันธ์ ● การจัดรายการวิทยุ	● การมองภาพเชิงองค์รวม ● การจัดทำโครงการ
ทัศนคติที่ต้องมี (Attitude)	● Positive Thinking ● พร้อมจะทำงานที่ได้รับ มอบหมายตลอด	● พร้อมจะทำงานร่วมกับ ผู้อื่น
จำนวนบุคลากรที่ต้องมี คุณลักษณะข้างต้น	2 คน	3 คน
จำนวนบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน ที่มีคุณสมบัติข้างต้น	1 คน	1 คน
ระดับความ พร้อม	50%	33%



การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะภาพสูง



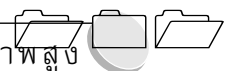
เมื่อได้มีการจัดทำตารางข้างต้น คณะทำงานก็มองเห็นภาพอย่างชัดเจนมากขึ้นว่าการที่จะทำให้เป้าประสงค์บรรลุนั้นบุคลากรที่มีความเกี่ยวข้องและรับผิดชอบต่อเป้าประสงค์นั้น จะต้องได้รับการพัฒนาในด้านใดบ้าง ดังนั้นแผนการพัฒนาศักยภาพของจังหวัดก็เลยมีการเปลี่ยนแปลง โดยแทนที่จะจัดอบรมไปเรื่อยๆ แต่จะเป็นการจัดอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มีคุณลักษณะและสมรรถนะที่เหมาะสมสำหรับทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ใน แผนที่ยุทธศาสตร์

ขั้นที่ 7 การบริหารความรู้

นอกเหนือจากเรื่องของคุณลักษณะหรือสมรรถนะที่ข้าราชการพึงมี เพื่อขับเคลื่อนให้ยุทธศาสตร์ด้านการท่องเที่ยวเกิดขึ้นแล้ว ผู้ว่าฯ มงคลชัยยังมีความกังวลว่าจังหวัดเองมีความรู้และข้อมูลเพียงพอที่จะทำให้อุตสาหกรรมได้รับการขับเคลื่อนหรือไม่? ถึงแม้ว่าจังหวัดสารสนเทศจะมีการนำหลักการบริหารความรู้มาใช้ ทั้งเรื่องของการส่งเสริมการเรียนรู้ของข้าราชการในจังหวัด การเผยแพร่ข้อมูลต่างๆ ผ่านทางเว็บของจังหวัด การจัดให้มีชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practices) ในด้านต่างๆ รวมทั้งกิจกรรมอื่นๆ ปรการที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และถ่ายทอดความรู้ ระหว่างข้าราชการในจังหวัด แต่ผู้ว่าฯ มงคลชัยมีความคิดเห็นว่าการที่ได้ทำไปนั้นเป็นสิ่งที่ดี แต่ไม่มั่นใจว่าจะช่วยทำให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน (โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ด้านการท่องเที่ยว) ได้มีความรู้ข้อมูลที่จำเป็นต่อการตัดสินใจ หรือไม่?

ดังนั้นผู้ว่าฯ มงคลชัย และคณะทำงาน จึงได้เริ่มต้นนำหลักการของการบริหารความรู้ มาใช้ร่วมกับแผนที่ยุทธศาสตร์ โดยใช้แผนที่ยุทธศาสตร์เป็นตัวตั้ง จากนั้นพิจารณาว่าการที่จะบรรลุเป้าประสงค์แต่ละประการในแผนที่ยุทธศาสตร์ จะต้องใช้ความรู้ (Knowledge) ในเรื่องอะไรบ้าง? จากนั้นก็ประเมินว่าปัจจุบันจังหวัดมีความรู้ดังกล่าวอยู่หรือไม่? ความรู้นั้นบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกคน สามารถเข้าถึงได้อย่างรวดเร็วหรือไม่? และจังหวัดมีกลยุทธ์ในการบริหารจัดการความรู้ดังกล่าวได้อย่างไร?

คณะทำงานได้จัดทำตารางความเชื่อมโยงระหว่างเป้าประสงค์ตามแผนที่ยุทธศาสตร์กับการบริหารความรู้ ตามตารางดังนี้





ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

เป้าประสงค์	ความรู้ที่ต้องมี	ความพร้อมของความรู้	การบริหารความรู้
การพัฒนาคุณภาพสินค้าและผลิตภัณฑ์ OTOP ให้มีความโดดเด่น	● การพัฒนาและทำการตลาดผลิตภัณฑ์	● มีความรู้อยู่แล้วที่พัฒนาการอุตสาหกรรมและพาณิชย์จังหวัด	● ควรจะรวบรวมแหล่งความรู้ไว้เป็นแหล่งเดียวที่ผู้ที่จะใช้สามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลได้ง่าย
	● ผลิตภัณฑ์และวัตถุดิบท้องถิ่นที่จังหวัดมี	● มีความรู้อยู่ที่พัฒนาการจังหวัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และแต่ละอำเภอ	● พัฒนาระบบฐานข้อมูลที่รวบรวมข้อมูลต่างๆ ไว้
	● กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และความต้องการของกลุ่มลูกค้า	● มีความรู้อยู่บ้างแต่ยังขาดข้อมูลในรายละเอียด	● จะต้องมีการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมจากแหล่งภายในจังหวัด
	● ตลาดและภาวะการแข่งขัน	● มีความรู้อยู่บ้างแต่ยังขาดข้อมูลในรายละเอียด	● จะต้องมีการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมจากแหล่งภายในจังหวัด
	● คุณภาพและมาตรฐานของผลิตภัณฑ์	● มีความรู้อยู่แล้วที่อุตสาหกรรมจังหวัด	● เผยแพร่ความรู้ไปยังกลุ่มผลิตภัณฑ์ OTOP

นอกจากนี้ทางคณะทำงาน ยังได้กำหนดหน่วยงานหรือบุคคลที่เป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความรู้ที่ได้จากตารางข้างต้น เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า แนวทางการบริหารความรู้ดังกล่าวได้มีการนำไปสู่การปฏิบัติจริง

อย่างไรก็ดีเมื่อจัดทำตารางข้างต้นเสร็จแล้ว ผู้ว่าฯ มงคลชัย ยังมีความเห็นว่าความรู้ต่างๆ ข้างต้นที่ได้ระบุจากในตารางนั้นยังเป็นความรู้ที่จับต้องได้ (Explicit Knowledge) แต่ความรู้ที่สำคัญอีกหลายประการยังอยู่ในหัวคนในลักษณะของ Tacit Knowledge ซึ่งยากที่จะถ่ายทอดหรือจัดทำออกมาเป็นฐานข้อมูล ดังนั้นผู้ว่าฯ มงคลชัย จึงได้มีนโยบายตั้ง Community of Practices



การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะภาพสูง



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

ในเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ OTOP ให้มีความโดดเด่น โดยมีการกำหนดเจ้าภาพและผู้เข้าร่วมในระยะแรกที่ชัดเจน และเพื่อเป็นการขับเคลื่อนให้ CoP ดังกล่าวได้เกิดประโยชน์อย่างจริงจัง ผู้ว่าฯ มงคลชัยจะติดตามความคืบหน้าของ CoP อย่างสม่ำเสมอ

ภายหลังการเชื่อมโยงระหว่างเป้าประสงค์ในแผนที่ยุทธศาสตร์กับการบริหารความรู้ ผู้ว่าฯ มงคลชัยเริ่มมีความมั่นใจขึ้นว่าบุคคลที่เกี่ยวข้องในจังหวัดจะมีความรู้ที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ อย่างไรก็ตามก็เห็นแนวทางเชื่อมโยงข้างต้นอาจจะไม่ได้ส่งผลหรือเห็นภาพ ที่ชัดเจนในระยะเวลานานสั้น แต่ผู้ว่าฯ มงคลชัยมีความเห็นว่าอย่างน้อยจังหวัดก็มีแนวทางในการบริหารจัดการความรู้ที่ชัดเจนขึ้น

ขั้นที่ 8 การแปลงแผนที่ยุทธศาสตร์ สู่ระดับหน่วยงาน

ภายหลังจากที่ได้นำเครื่องมือทางการบริหารต่างๆ มาบูรณาาร่วมกับแผนที่ยุทธศาสตร์ เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการที่จะทำในการที่ประเด็นยุทธศาสตร์จะสัมฤทธิ์ผลแล้ว ผู้ว่าฯ มงคลชัย ยังมีความกังวลว่า สิ่งต่างๆ ที่ได้ทำนั้นจะอยู่แต่ในระดับของจังหวัด และคณะทำงานที่เกี่ยวข้อง แต่ขาดความเชื่อมโยงไปยังหน่วยงานต่างๆ ภายในจังหวัด และจะไม่เกิดความเชื่อมโยงหรือสอดคล้องระหว่างยุทธศาสตร์ของจังหวัดกับสิ่งที่แต่ละหน่วยงานจะทำหรือมุ่งเน้น ดังนั้นผู้ว่าฯ มงคลชัยจึงได้ให้คณะทำงานจัดทำตาราง Contribution Matrix เพื่อพิจารณาว่าหน่วยงานต่างๆ ภายในจังหวัดจะมีส่วนช่วยอย่างไรบ้างต่อการบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดขึ้น โดยตัวอย่างของตาราง Contribution Matrix เป็นไปตามตารางดังนี้

	จัดให้มีการประชาสัมพันธ์ด้านการท่องเที่ยวให้มากขึ้น	พัฒนาและปรับปรุงกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยว	พัฒนาคุณภาพสินค้าและผลิตภัณฑ์ OTOP ให้มีความโดดเด่น	ปรับปรุงกระบวนการในการบริหารจัดการด้านการท่องเที่ยว
สนง. พัฒนาชุมชน			เข้าช่วยเหลือกลุ่มชาวบ้านในการพัฒนา OTOP	
สนง. สาธารณสุข				พัฒนาความพร้อมทางกายภาพเพื่อรองรับนักท่องเที่ยว
สนง. ขนส่ง				ดูแลให้มีความปลอดภัยในการเดินทางของนักท่องเที่ยว
สนง. ประชาสัมพันธ์	จัดให้มีการประชาสัมพันธ์ด้านการท่องเที่ยวให้มากขึ้น			
สนง. จังหวัด		ดูแลและส่งเสริมวัฒนธรรมของจังหวัด		เป็นผู้ประสานงานหลักในยุทธศาสตร์การท่องเที่ยว
สนง. อุตสาหกรรม			ช่วยเหลือและยกระดับ OTOP เพื่อให้ได้มาตรฐานคุณภาพ	

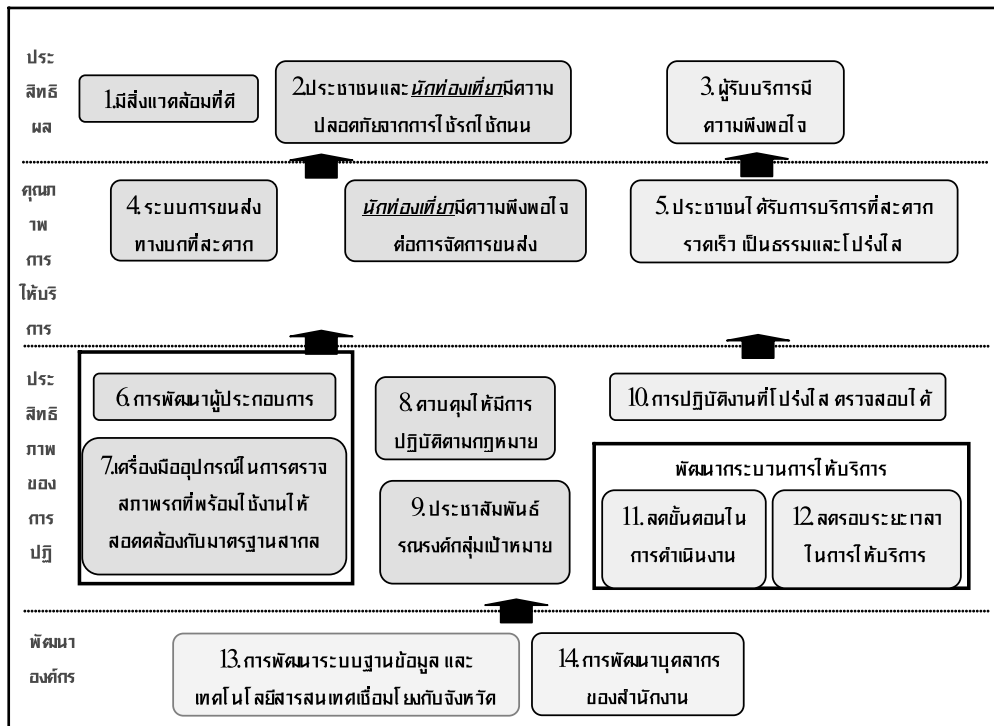
	จัดให้มีการประชาสัมพันธ์ด้านการท่องเที่ยวให้มากขึ้น	พัฒนาและปรับปรุงกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยว	พัฒนาคุณภาพสินค้าและผลิตภัณฑ์ OTOP ให้มีความโดดเด่น	ปรับปรุงกระบวนการในการบริหารจัดการด้านการท่องเที่ยว
สนง. ทรัพยากรธรรมชาติและสวล.		ดูแลแหล่งท่องเที่ยวตามชาติ		
สนง. พาณิชย์			ช่วยเหลือ OTOP ทางด้านการตลาดและการขาย	
สนง. ท่องเที่ยว		พัฒนากิจกรรมเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยว		พัฒนากลไกและระบบการบริหารที่เหมาะสมสำหรับการท่องเที่ยว
สนง. ตำรวจ		ดูแลแหล่งท่องเที่ยวในเขตอุทยาน		
สนง. อุทยาน				ดูแลความปลอดภัยของนักท่องเที่ยว
สนง.ทางหลวง				ดูแลเส้นทางคมนาคมทางขนส่งที่สำคัญของจังหวัดที่เชื่อมโยง กับแหล่งท่องเที่ยว



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

การจัดทำตาราง Contribution Matrix ตามแนวทางข้างต้น ทำให้หน่วยงานต่างๆ ในจังหวัด ได้เห็นความเชื่อมโยงระหว่างงานที่ตนเองทำ และยุทธศาสตร์ด้านการท่องเที่ยวของจังหวัด และเมื่อจัดทำตาราง Contribution Matrix เสร็จสิ้นแล้ว หน่วยงานต่างๆ ของจังหวัด ก็ได้มีการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานตนเอง เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงเป้าประสงค์หลักๆ ที่แต่ละหน่วยงานต้องการที่จะบรรลุ โดยเป้าประสงค์ของแต่ละหน่วยงานนั้นจะมาจากสามแหล่งที่สำคัญ ได้แก่ จากสิ่งที่แต่ละหน่วยงานจะต้องทำเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของจังหวัดตามตาราง Contribution Matrix จากบทบาทหน้าที่และภารกิจที่หน่วยงานนั้นจะต้องทำ และจากยุทธศาสตร์ของกรมที่ หน่วยงานนั้นสังกัด ตัวอย่างแผนที่ยุทธศาสตร์ ของสนง.ขนส่ง เป็นดังนี้



เมื่อกำหนดแผนที่ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานเรียบร้อยแล้ว ก็ต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดของเป้าประสงค์แต่ละประการ จากนั้นหน่วยงานเองก็ต้องคิดโครงการหลักๆ ที่จะทำเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าว คล้ายกับกระบวนการที่ทำในระดับจังหวัด ผู้ว่าฯ มงคลชัย มีความเห็นว่า กระบวนการแปลงแผนที่ยุทธศาสตร์จากยุทธศาสตร์ระดับจังหวัด สู่วางแผนที่ยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน จะช่วยทำให้เกิดความมีส่วนร่วมและรับผิดชอบ (Responsibility and Accountability) ต่อยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นในระดับจังหวัด



การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะภาพสูง



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการระบบราชการ

ขั้นที่ 9 การติดตามความคืบหน้าในการดำเนินงานตามเป้าประสงค์ต่างๆ

เมื่อขึ้นส่วนต่างๆ ของกระบวนการในการบริหารยุทธศาสตร์เริ่มเข้าที่ ผู้ว่าฯ มงคลชัย ก็ตัดสินใจที่จะนำกระบวนการและขั้นตอนต่างๆ ทั้งหมด 8 ขั้นตอนข้างต้นไปปฏิบัติอย่างจริงจัง โดยเริ่มต้นจากวิสัยทัศน์ด้านการท่องเที่ยวก่อน โดยประเด็นยุทธศาสตร์การบูรณาการแหล่งท่องเที่ยว ทั้งทางธรรมชาติและวัฒนธรรมเข้าด้วยกัน และประเด็นยุทธศาสตร์การดูแลรักษาและอนุรักษ์ความเป็นธรรมชาติและวัฒนธรรมอันดีงามของจังหวัด ต่างได้ผ่านกระบวนการหรือขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1.	จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์สำหรับแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์
2.	กำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย สำหรับเป้าประสงค์แต่ละประการ
3.	ระบุปัจจัยเสี่ยง พร้อมทั้งประเมินความเสี่ยง และกำหนดแนวทางในการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ได้พิจารณาแนวทาง ข้อจำกัด และอุปสรรค ในการที่จะบรรลุเป้าประสงค์
4.	จากตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ต้องการจะบรรลุ รวมทั้งผลการพิจารณาและประเมินปัจจัยเสี่ยงที่อาจจะส่งผลต่อการบรรลุเป้าประสงค์ จะมีการกำหนดโครงการต่างๆ ที่จังหวัดจะทำให้บรรลุค่าเป้าหมายที่ต้องการ โดยเปิดโอกาสให้หน่วยงานต่างๆ ได้เสนอโครงการเข้ามาในลักษณะของ Project Brief เพื่อให้คณะกรรมการจังหวัดได้พิจารณาและคัดเลือกโครงการที่จะดำเนินการ
5.	เพื่อเป็นการเตรียมพร้อม และพัฒนาข้าราชการในจังหวัด ให้มีสมรรถนะและความสามารถที่เหมาะสม และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ จะต้องมีการกำหนด Competencies ของข้าราชการในจังหวัดให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ในแผนที่ยุทธศาสตร์ จากนั้นถึงจะนำไปสู่การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ต้องการ
6.	การจะบรรลุเป้าประสงค์แต่ละประการ จะต้องมีความรู้ที่เกี่ยวข้องเข้ามาเป็นพื้นฐานที่สำคัญ ดังนั้นสำหรับเป้าประสงค์แต่ละประการ จะจัดให้มีการวิเคราะห์ว่าจะต้องใช้ความรู้ในด้านใดบ้าง ความรู้เหล่านั้นมีอยู่หรือไม่ และจะมีแนวทางในการบริหารจัดการความรู้อย่างไร เพื่อให้จังหวัดมั่นใจว่าการจะบรรลุเป้าประสงค์แต่ละประการ มีความรู้ที่เป็นพื้นฐานและจำเป็น

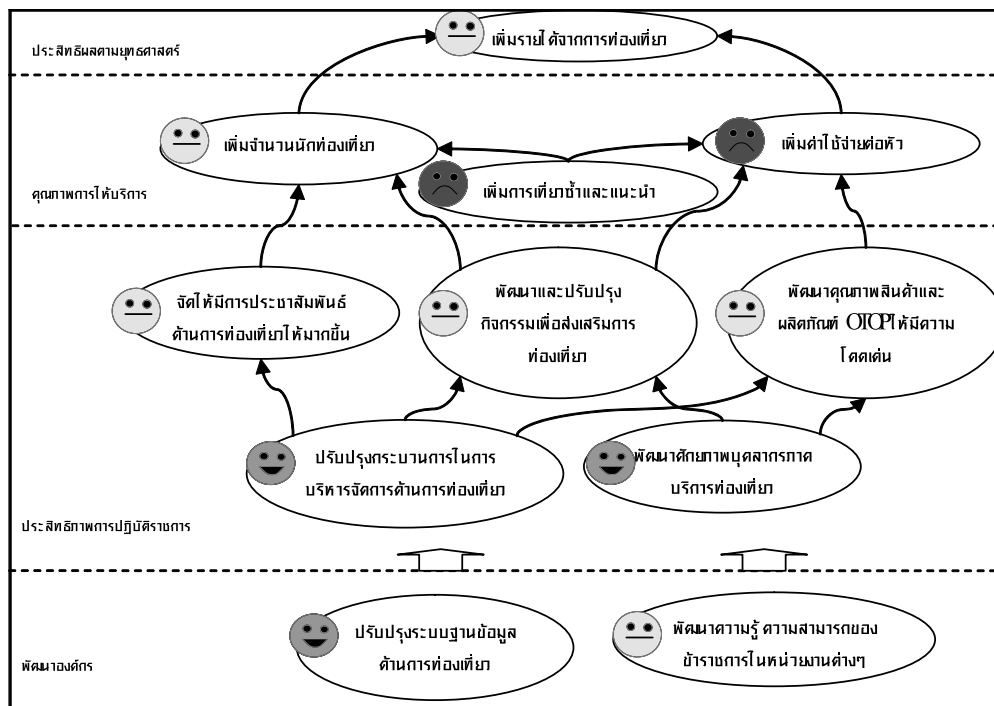


ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

7. เพื่อให้หน่วยงานในระดับล่างได้เกิดความรับผิดชอบ และความร่วมมือในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ จะมีการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานต่าง ๆ ในจังหวัด โดยเป้าประสงค์ในแผนที่ยุทธศาสตร์ จะมีความสอดคล้องกับเป้าประสงค์ของจังหวัด สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของหน่วยงาน และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกรมที่ตนเองสังกัด

เมื่อการดำเนินงานผ่านไปหกเดือน ผู้ว่าฯ มงคลชัยได้เรียกประชุมคณะทำงานและ ข้าราชการที่เกี่ยวข้อง เพื่อกลับมาประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การท่องเที่ยว ของจังหวัดว่าผลเป็นอย่างไรบ้าง โดยใช้แผนที่ยุทธศาสตร์ เป็นตัวขับเคลื่อน ที่ประชุมได้ร่วมกันพิจารณาผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดแต่ละประการ และมาตกลงร่วมกันว่าผลการดำเนินงาน ตามเป้าประสงค์แต่ละประการเป็นอย่างไร ถ้าเป้าประสงค์ใดที่มีผลการดำเนินงานที่ดีและมี แนวโน้มที่จะดีขึ้นเรื่อยๆ จะใช้หน้ายิ้ม ถ้าเป้าประสงค์ใดที่ผลการดำเนินงานไม่ดีเท่าที่ควร แต่มีแนวโน้มที่ดีขึ้น จะใช้หน้าเฉยๆ และถ้าเป้าประสงค์ใดยังไม่ดี และยังไม่เห็นแนวโน้มที่ดีขึ้น จะใช้หน้าเศร้า ดังรูปด้านล่าง



การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะภาพสูง



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

จากแผนที่ยุทธศาสตร์ข้างต้นทางคณะทำงานได้วิเคราะห์ผลการดำเนินงานในรอบหกเดือนที่ผ่านมาได้ดังนี้

- เป้าประสงค์ที่ได้ให้น้ำหนักนั้น จะเป็นเป้าประสงค์ที่ในด้านต่างๆ ดังนี้
 - การปรับปรุงระบบฐานข้อมูลด้านการท่องเที่ยว ที่หน่วยงานที่รับผิดชอบได้ร่วมกันปรับปรุงได้ตามแผนงานที่วางไว้ และการดำเนินงานต่อไปในอนาคตนั้นก็จะมีแนวโน้มที่จะเป็นไปตามแผนที่วางไว้
 - การปรับปรุงกระบวนการในการบริหารจัดการด้านการท่องเที่ยว ได้มีการเริ่มปรับปรุงระบบระเบียบและแนวทางในการปฏิบัติต่างๆ ตามแผนงานที่ได้วางไว้
 - การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้านการท่องเที่ยวของจังหวัดนั้น ได้เริ่มจัดหลักสูตรพัฒนาบุคลากรในด้านต่างๆ ตามแผนที่วางไว้ เพียงแต่ยังไม่เห็นผลลัพธ์เนื่องจากต้องใช้เวลาจากการอบรมจนถึงการทำงานจริงๆ
- สำหรับเป้าประสงค์ที่เป็นหน้าเฉยในทุกประเด็นนั้น สามารถวิเคราะห์ได้ว่า เนื่องจากเพียงแค่ช่วงระยะเวลาหกเดือน ทำให้ยังไม่สามารถเห็นผลลัพธ์ที่ชัดเจนได้ เนื่องจากเป้าประสงค์เหล่านี้จะมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ ไม่ได้มุ่งเน้นที่กระบวนการ อย่างไรก็ตามถึงแม้การดำเนินงานตามเป้าประสงค์เหล่านี้จะยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ แต่เมื่อลงไปดูในรายละเอียดการดำเนินงานตาม โครงการ กิจกรรมต่างๆ ก็พบว่ามีความคืบหน้าในการดำเนินงาน และเชื่อว่าในอีกหกเดือนต่อไป จะเริ่มปรากฏผลงานที่ชัดเจนขึ้น
- เป้าประสงค์ที่เป็นหน้าเศร้านั้นทั้งการดำเนินงานในปัจจุบันที่ยังไม่เข้าเป้า และยังไม่เห็นแนวโน้มที่จะดีขึ้นในอนาคต ทั้งในการกลับมาเที่ยวซ้ำ และการเพิ่มค่าใช้จ่ายต่อหัวของนักท่องเที่ยว

ภายหลังจากการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานในประเด็นต่างๆ คณะทำงานและข้าราชการที่เกี่ยวข้องได้ประชุมร่วมกัน และกำหนดแนวทางหรือมาตรการดำเนินงานต่อไปดังนี้

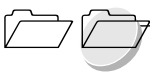
- ที่ประชุมจะให้มีการประชุมทบทวนผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ทุกสามเดือน แทนที่จะเป็นหกเดือน เพื่อที่จะได้ติดตามผลอย่างใกล้ชิด เพียงแต่ในทุกสามเดือนนั้น อาจจะไม่เห็นผลชัดเจน แต่อย่างน้อยก็เป็นการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติได้เกิดความกระตือรือร้น และสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

- นอกเหนือจากข้อมูลการดำเนินงานตามเป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์แล้ว หน่วยงานที่รับผิดชอบควรจะเตรียมความคืบหน้าการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการต่างๆ ที่สนับสนุน ต่อเป้าประสงค์แต่ละประการมาเสนอด้วย เนื่องจากงานบางอย่างอาจจะดำเนินงานอยู่ในระดับโครงการ เรายังไม่ส่งผลต่อการบรรลุค่าเป้าหมายของตัวชี้วัด ในแผนที่ยุทธศาสตร์
- ในการประชุมทุกครั้ง ให้หน่วยงานที่รับผิดชอบได้นำเสนอ แนวทางในการดำเนินงานต่อไปในอนาคต เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานให้ดีขึ้น โดยเฉพาะหน่วยงานที่คิดว่าเป้าประสงค์ที่ตนเองดูแลนั้นจะเป็นหน้าเฉยหรือหน้าเศร้า
- เพื่อให้การประชุมทบทวนในอนาคตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น คณะทำงานมีความเห็นให้มีการสร้างระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการติดตามผลการดำเนินงาน โดยเชื่อมโยงจาก แผนที่ยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมายของจังหวัด สู่วิธีการต่างๆ และแผนที่ยุทธศาสตร์ของ หน่วยงานต่างๆ เพื่อให้สามารถ drill-down วิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ มากขึ้น
- สำหรับเป้าประสงค์การปรับปรุงระบบฐานข้อมูลด้านการท่องเที่ยว ที่สามารถดำเนินงานได้ตามแผนที่วางไว้ ผู้ว่าฯ มงคลชัย มีความเห็นว่าน่าจะเป็นกรณีศึกษา Best Practices ให้กับการพัฒนาระบบฐานข้อมูลในด้านอื่นๆ ของจังหวัดได้ เนื่องจากในจังหวัดสารขันธ์เอง นอกเหนือจากระบบฐานข้อมูลด้านการท่องเที่ยวแล้ว ก็ต้องพัฒนาระบบฐานข้อมูลด้านอื่นๆ อีกเช่นเดียวกัน ซึ่งการพัฒนาในระบบอื่นๆ นั้นยังไม่มีความคืบหน้าในการดำเนินงานเท่าที่ควร ดังนั้นผู้ว่าฯ มงคลชัย จึงมีนโยบายให้ผู้รับผิดชอบต่อการพัฒนาระบบฐานข้อมูลในด้านอื่นๆ ได้มาศึกษาเรียนรู้แนวทางที่ถูกต้อง เหมาะสมในการพัฒนาระบบฐานข้อมูล ซึ่งผู้ว่าฯ มงคลชัย มองว่าการเรียนรู้ซึ่งกันและกันในลักษณะนี้ถือเป็น การแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ภายในระหว่างหน่วยงานด้วยกัน
- สำหรับเป้าประสงค์การเที่ยวซ้ำและการแนะนำ นั้น ผลจากการสำรวจในครั้งแรกพบว่าอัตราการเที่ยวซ้ำ และแนะนำของนักท่องเที่ยวอยู่ในระดับที่ต่ำ แสดงให้เห็นว่าเมื่อนักท่องเที่ยวมาเที่ยวยังจังหวัดสารขันธ์แล้ว โอกาสที่จะกลับมาเที่ยวซ้ำหรือแนะนำผู้อื่นให้มาเที่ยวนั้นน้อย ซึ่งเมื่อคุยกันในที่ประชุมแล้วก็ไม่ทราบสาเหตุที่แท้จริงว่าทำไมถึงเป็นเช่นนั้น ผู้ว่าฯ มงคลชัย จึงได้ตั้งคณะทำงานพิเศษขึ้นมาอีกชุดเพื่อหาสาเหตุที่แท้จริงที่นักท่องเที่ยวไม่กลับมาเที่ยวซ้ำและไม่แนะนำ โดยให้หาสาเหตุในลักษณะของ Root Cause Analysis และกลับมาเสนอในการประชุม อีกสามเดือนข้างหน้า พร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข



การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะภาพสูง

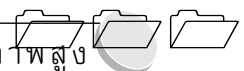


ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

สรุป

ภายหลังการประชุมหกเดือน ผู้ว่าฯ มงคลชัย มีความเห็นว่าเครื่องมือ และกระบวนการต่างๆ ที่ใช้อยู่เป็นจุดเริ่มต้นที่ดีสำหรับการพัฒนาจังหวัดให้มีสมรรถนะสูง โดยในระยะแรก อาจจะยังไม่เห็นผลที่ชัดเจนนัก แต่ก็ทำให้จังหวัดมีระบบในการบริหารที่เป็นระบบ มีความชัดเจนและทุกคนเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองดีขึ้น ผู้ว่าฯ มงคลชัยมีความเห็นว่าการนำ เครื่องมือทางการบริหารต่างๆ มาใช้นั้นเป็นสิ่งที่ดี เพียงแต่ต้องรู้จักที่จะเลือกและประยุกต์การนำมาใช้ ที่สำคัญคือต้องอย่าหวังผลเลิศ ในครั้งแรกที่ใช้แต่ขอให้ได้เริ่มก่อน เหมือนรถยนต์ที่พอล้อเริ่มหมุนแล้ว ก็ขับเดินทางต่อไปได้ ดังนั้นผู้ว่าฯ มงคลชัยจึงหวังว่าการประชุมที่จะเกิดขึ้นในอีกสามเดือน ข้างหน้าจะเริ่มเห็นผลความคืบหน้าที่ชัดเจนขึ้นและอาจจะต้องมีการปรับเปลี่ยนในบางประเด็น ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับการดำเนินงานของจังหวัดสารขัณฑ์





ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

เอกสารอ้างอิง

Buytendijk, Frank, *The Five Keys to Building a High-Performance Organization* (Gartner Group), Business Performance Management Magazine, February 2006.

Jupp, Vivienne and Younger, Mark P., *A Value Model for the Public Sector*, Outlook Journal, February 2004.

Kaplan, Robert S. and Norton, David P., *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment*, Harvard Business School Press, 2001.

Linder, Jane C. and Brooks, Jeffrey D., *Transforming the Public Sector*, Outlook Journal, October 2004.

เอกสาร PTT Moving Forward to High Performance Organization

<http://www.quality.nist.gov>

<http://www.opdc.go.th>



การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะภาพสูง