ก.พ.ร.
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ



โครงการพัฒนาการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง

รายงานผลการศึกษาพัฒนารูปแบบเบื้องต้นของหน่วยงานภาครัฐ : องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง

สำหรับ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

จัดทำโดย

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กันยายน 2549

การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูง

บทนำ

จากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในและจากภายนอกระบบราชการทำให้หน่วยราชการต่างๆ ต้องมีการปรับตัวเองอยู่ตลอดเวลา พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ก็เป็นกลไกที่สำคัญประการหนึ่งในการขับเคลื่อนให้หน่วยราชการต้องมีการปรับตนเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทางสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) เองก็ได้พยายามที่จะนำเสนอเครื่องมือและเทคนิคในการบริหารจัดการใหม่ๆ เข้ามาใช้ในหน่วยราชการ เพื่อให้เป็นกลไกและแนวทางในการพัฒนาระบบราชการ อย่างไรก็ดีดูเหมือนปัญหาที่สำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาระบบราชการก็คือ หน่วยราชการจำนวนมากยังขาดความเข้าใจถึงสาเหตุและวัตถุประสงค์สำคัญของการนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการใหม่ๆ มาใช้ ยังไม่เห็นภาพว่าการนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการต่างๆ เหล่านี้มาใช้จะนำไปสู่ผลลัพธ์ใด รวมทั้งไม่เห็นความเชื่อมโยงระหว่างเครื่องมือทางการบริหารจัดการต่างๆ ทำให้เกิดความรู้สึกว่าการพัฒนาระบบราชการ โดยการนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการมาใช้นั้นจะทำให้เกิดภาระแก่หน่วยราชการมากกว่าเป็นการพัฒนาหน่วยราชการ และทำให้การนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการเหล่านี้มาใช้เป็นไปเพื่อตอบสนองต่อนโยบายมากกว่าเพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์การ

รายงานการศึกษาชิ้นนี้ถูกพัฒนาขึ้นมาเพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับหน่วยราชการต่างๆ ได้เข้าใจถึงความสำคัญและเชื่อมโยงระหว่างเครื่องมือทางการบริหารต่างๆ ในลักษณะที่มีความเชื่อมโยงและเป็นรูปธรรม เพื่อให้การขับเคลื่อนและนำพาหน่วยราชการไปสู่องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง

เอกสารนี้ประกอบด้วยบทหลักๆ สี่บทด้วยกัน โดยในบทแรกจะนำเสนอถึงคุณลักษณะขององค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) โดยได้ทบทวนแนวทางขององค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง องค์การแห่งความเป็นเลิศ (Excellence Organization) องค์การที่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์ (Strategy-Focused Organization) ทั้งภาครัฐและเอกชน ประกอบกับพระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา และแผนต่างๆ ในการพัฒนาระบบราชการ เพื่อมากลั่นและสรุปเป็นคุณลักษณะและแนวทางในการพัฒนาหน่วยราชการให้เป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง

บทที่สองจะเป็นการสรุปถึงเครื่องมือทางการบริหารต่างๆ ที่ใช้ในระบบราชการไทย เพื่อให้ได้เห็นภาพของเครื่องมือทางการบริหารต่างๆ ที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบัน บทที่สามจะเป็นการ

เชื่อมโยงและแสดงความสัมพันธ์ว่าการนำเครื่องมือทางการบริหารต่างๆ มาใช้จะมีส่วนช่วยในการขับเคลื่อนองค์การสู่องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงได้อย่างไร รวมทั้งแสดงถึงความสัมพันธ์และความเชื่อมโยงระหว่างเครื่องมือทางการบริหารที่สำคัญว่าจะใช้ในการปฏิบัติจริงได้อย่างไร

บทที่สี่เป็นกรณีศึกษาของการนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการต่างๆ ที่ได้นำเสนอไว้ในเอกสารนี้ไปใช้ในทางปฏิบัติ โดยเป็นกรณีศึกษาที่พัฒนาเพื่อแสดงให้เห็นถึงวิธีการหรือแนวทางในการนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการต่างๆ ไปใช้ร่วมกันในเชิงบูรณาการ เพื่อพัฒนาองค์การไปสู่องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง

เนื้อหาในเอกสารนี้จะเหมาะกับผู้ที่มีความรู้พื้นฐานในระบบและเครื่องมือทางการบริหารจัดการต่างๆ ที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบัน สำหรับผู้ที่ต้องการเรียนรู้แนวคิดและหลักการพื้นฐานเกี่ยวกับเครื่องมือทางการบริหารต่างๆ สามารถศึกษาเพิ่มเติมได้จากเอกสารชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Tool Kits) ที่ทางสำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดทำขึ้น รวมทั้งเอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการจากเว็บของสำนักงาน ก.พ.ร. (http://www.opdc.go.th)

การที่องค์กรหนึ่งจะเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้น ไม่ใช่สิ่งที่วัดหรือบอกได้ในระยะเวลาอันสั้น เหมือนกับนักกีฬาว่าจะเป็นนักกีฬาชั้นดีได้นั้นก็ไม่ได้อยู่ที่การแข่งขันเพียงครั้งเดียวหรือการเล่นในฤดูกาลเดียว แต่ต้องมีการเล่นที่ดีติดต่อกันเป็นเวลาหลายปี องค์กรก็เช่นเดียวกัน การจะเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงได้นั้น ไม่ใช่ว่าจะเพียงแค่นำเครื่องมือทางการบริหารจัดการต่างๆ เหล่านี้ไปใช้ แล้วจะทำให้เป็นได้ในทันที แต่ต้องอาศัยความต่อเนื่อง ความสม่ำเสมอ และความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์กรตนเองตลอดเวลา เครื่องมือทางการบริหารต่างๆ เหล่านี้เป็นเพียงแค่ “เครื่องมือ (Tools)” ที่ผู้บริหารจะหยิบหรือเลือกใช้ให้ตรงกับวัตถุประสงค์และความจำเป็นขององค์กร นอกจากนี้สำหรับหน่วยงานราชการแล้ว การที่จะบอกได้ว่าเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง ก็ยังไม่มีกฎกติกามารองรับ ซึ่งต่างจากองค์กรเอกชนที่สามารถพิจารณาจากผลการดำเนินงานด้านการเงิน อย่างไรก็ดีส่วนราชการยังสามารถใช้กรอบวิสัยทัศน์และพันธกิจของตนเองมาเป็นแนวทางในการพิจารณาว่าตนเองเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงหรือไม่ โดยพิจารณาว่าผลการดำเนินงานขององค์กรนั้นเป็นไปตามพันธกิจอย่างเป็นเลิศ พร้อมทั้งนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด

บทที่ 1 แนวคิดขององค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง

วัตถุประสงค์ที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารในทุกๆ องค์การทั้งภาครัฐและเอกชน คือ ความมุ่งหวังที่จะพัฒนาองค์การของตนให้เป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) หรือองค์การที่เป็นเลิศ (Excellence Organization) กันทั้งสิ้น เนื่องจากองค์การที่มีขีดสมรรถสูงนั้นย่อมจะเป็นรากฐานและแนวทางที่สำคัญที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาว ปัจจุบันหน่วยงานเอกชนหลายแห่งได้ตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง เช่น การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทยได้ประกาศออกมาอย่างชัดเจนว่าต้องการก้าวสู่ความเป็นเลิศ (Moving Forward to High Performance Organization) โดยทางปตท.ได้นิยามคำว่าองค์การแห่งความเป็นเลิศนั้น หมายถึง

> "องค์การที่ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง มีผลงานโดดเด่นเป็นที่ยอมรับในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน สร้างผลตอบแทนทางธุรกิจและผลตอบแทนต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืน และมีความสามารถเด่นชัด ในการสร้างมาตรฐานการทำงานที่เป็นเลิศ เพื่อสร้างและธำรงไว้ในความสามารถทางการแข่งขันที่เหนือกว่า"

สำหรับหน่วยราชการนั้น การที่จะเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงย่อมไม่สามารถที่จะวัดได้ด้วยผลตอบแทนทางธุรกิจเช่นเดียวกับองค์การธุรกิจ อย่างไรก็ดีได้มีความพยายามในการที่จะให้คำจำกัดความหรือนิยามของหน่วยราชการ ที่เป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง

Gartner Group บริษัทที่ปรึกษาชื่อดังทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้ระบุไว้ว่าองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) นั้นควรจะประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญห้าประการด้วยกัน ประกอบด้วย

1. การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและแสวงหาแนวทางในการบรรลุเป้าหมายนั้น (Setting ambitious targets and achieving them)
2. การมีค่านิยมร่วมกันของบุคลากรทั่วทั้งองค์การ (Shared values)
3. การมุ่งเน้นที่ยุทธศาสตร์และการทำให้ทั่วทั้งองค์การดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน (Strategic focus and alignment)

4. การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่สิ่งที่สามารถเข้าใจและปฏิบัติได้ (Translating strategy into operational terms)
5. เป็นองค์การที่มีความยืดหยุ่น (Business agility)

Jane C. Linder และ Jeffrey D. Brooks จากบริษัทที่ปรึกษาทางการจัดการ Accenture ได้ชี้ให้เห็นว่าการที่หน่วยงานราชการจะเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถสูง (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)

โดยทาง Linder และ Brooks ได้ให้รายละเอียดลงไปอีกว่าจากคุณลักษณะที่สำคัญทั้งหกประการ 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 ได้ระบุไว้ว่าองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงควรประกอบด้วยคุณลักษณะทั้งหมดเจ็ดประการ ได้แก่

1. มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการนำเสนอคุณค่าอย่างต่อเนื่อง (Relentlessly outcome and value focused)
2. มีประสิทธิภาพสูง (Highly efficient)

3. ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมและพร้อมจะเปลี่ยนความคิดไปสู่การปฏิบัติ (Aware of changes in their environments, and able to translate insight into action)
4. มุ่งเน้นในสิ่งที่ตนเองมีความสามารถหรือโดดเด่น ในขณะเดียวกันก็ดำเนินการจัดหาผู้อื่นให้มาทำในกิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมหลัก (Highly focused on their core capabilities, and adopt outsourcing strategies to improve efficiencies in noncore activities)
5. เป็นองค์การที่มีความยืดหยุ่นสูง (Highly agile)
6. ให้ความสำคัญต่อการเติบโตและพัฒนาของบุคลากร (Committed to the growth and development of their employees)
7. มีผู้นำที่มีความมุ่งมั่นและกล้า (Headed by courageous leaders)

ในอเมริกาและในอีกหลายๆ ประเทศทั่วโลก ได้มีการกำหนดเกณฑ์คุณภาพมาตรฐานสำหรับการดำเนินงานขององค์การต่างๆ โดยในอเมริกานั้นมีการมอบรางวัลให้กับองค์การที่สามารถดำเนินงานได้ตามเกณฑ์คุณภาพมาตรฐานเหล่านั้น (Malcolm Baldrige National Quality Award) ส่วนในประเทศไทยทางสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติก็ได้มีการนำเกณฑ์ MBNQA มาปรับเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) เพื่อเป็นแนวทางในการยกระดับและพัฒนาองค์การธุรกิจของไทยสู่ความเป็นองค์การชั้นเลิศ ต่อมาทางสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) ได้ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติจัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award) เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยราชการใช้ในการประเมินผลตนเอง อันจะนำไปสู่การยกระดับการปฏิบัติงานของภาครัฐ โดยถ้าองค์การใดที่สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์เหล่านี้ได้ในระดับที่ดี ย่อมจะเป็นเหมือนกับเครื่องรับรองถึงความเป็นเลิศขององค์การได้ในระดับหนึ่ง เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีทั้งสิ้น 7 หมวด ประกอบไปด้วย

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

Robert Kaplan และ David Norton สองนักวิชาการผู้พัฒนาแนวคิดเรื่อง Balanced Scorecard (BSC) ก็ได้มีการคัดเลือกองค์การต่างๆ ทั่วโลกทั้งภาคราชการและเอกชนที่นำแนวคิดของ BSC ไปปรับใช้แล้วมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น 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 ได้ศึกษาถึงแนวทางในการปฏิบัติขององค์การเหล่านี้ว่ามีแนวทางอย่างไร โดยสามารถกลั่นออกมาเป็นแนวทางหลักๆ ที่จะทำให้องค์การมีความมุ่งเน้นไปที่ยุทธศาสตร์ (Strategy-Focused Organization) ได้ทั้งหมดห้าประการ ได้แก่

หลักการที่ 1 ผู้นำต้องเป็นผู้ทำการขับเคลื่อนและเปลี่ยนแปลงองค์การ (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 อย่างไรก็ดี แนวคิดต่างๆ ข้างต้นเป็นแนวคิดที่มาจากต่างประเทศ ซึ่งไม่ได้มีการรับรองว่าสามารถนำมาปรับใช้ได้กับระบบราชการของไทย อย่างไรในช่วงสี่ห้าปีที่ผ่านมา ได้มีพระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา และแผนยุทธศาสตร์ ต่างๆ ออกมา ที่ได้มีการนำหลักการและแนวคิดหลายๆ ประการข้างต้นมาปรับให้เหมาะกับระบบราชการของไทย ไม่ว่าจะเป็นพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 – 2550) และแผนการบริหารราชการแผ่นดิน (พ.ศ. 2548 – 2551)

จากแนวคิดต่างๆ ข้างต้นจะเห็นได้ว่ามีแนวคิดหรือหลักการในการนำพาองค์การสู่ความเป็นเลิศหรือเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงอยู่หลายประการ และถ้าพิจารณาโดยละเอียดจะพบว่าแนวคิดเหล่านี้มีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน ดังแสดงในตารางที่ 1.1 ซึ่งเมื่อได้วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวทางในตารางที่ 1.1 ร่วมกับพระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา รวมทั้งแผนงานต่างๆ แล้ว ทำให้สามารถกลั่นแนวคิดและคุณลักษณะหลักๆ ของการที่หน่วยงานราชการจะมีความเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงจะพบว่า หลักการและแนวทางต่างๆ หนีไม่พ้นแนวคิดของการบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Management) ทั้งนี้เนื่องจากการบริหารยุทธศาสตร์ถือเป็นหลักการในการบริหารที่จะช่วยทำให้องค์การมีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน มีแนวทางในการปฏิบัติเพื่อไปสู่ทิศทางที่ต้องการ รวมทั้งมีการติดตาม ประเมินผลที่ชัดเจน ดังนั้นอาจจะสรุปได้ว่าการที่จะทำให้หน่วยราชการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้น ความสามารถในการบริหารยุทธศาสตร์ถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการขับเคลื่อน เพียงแต่ประเด็นสำคัญที่พึงระลึกไว้เสมอคือ ความสามารถในการบริหารยุทธศาสตร์นั้น ไม่ใช่เป็นเพียงแค่ความสามารถในการวางแผนยุทธศาสตร์เท่านั้น แต่จะต้องครอบคลุมไปถึงทั้งความสามารถในการนำยุทธศาสตร์นั้นไปปฏิบัติ รวมทั้งการติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ด้วย

ดังนั้นอาจจะสามารถสรุปได้ว่าการจะบริหารยุทธศาสตร์ให้บังเกิดผลนั้นจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญสามประการ ได้แก่ (รูปที่ 1.1)

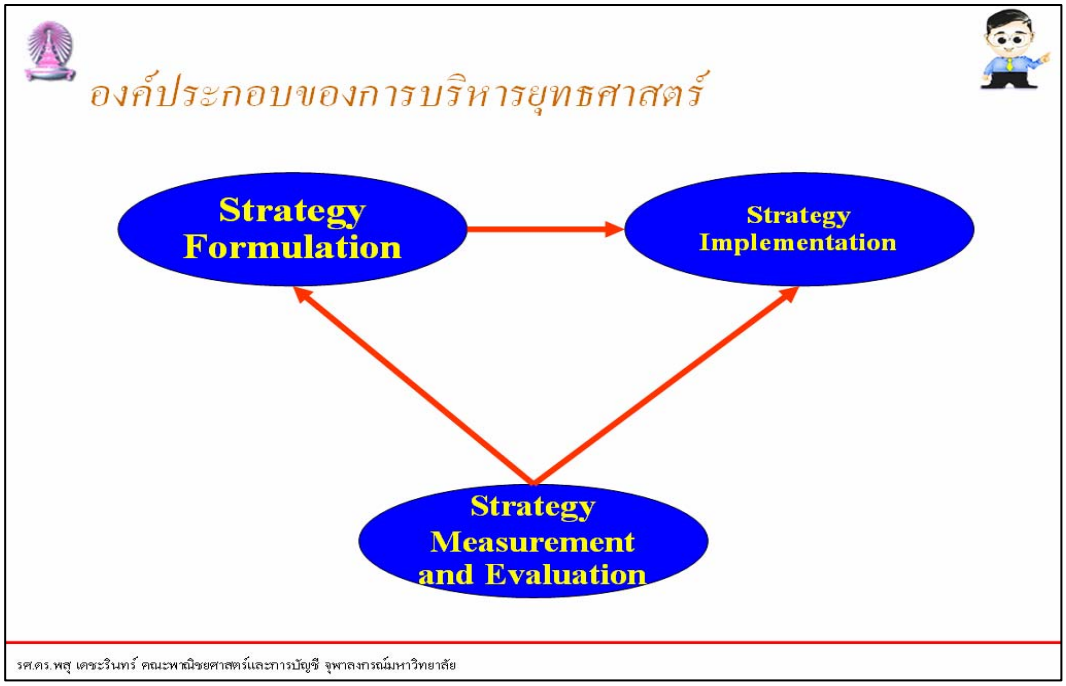
1. การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation)
2. การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation or Execution)
3. การประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Measurement and Evaluation)

ตารางที่ 1.1 การเปรียบแนวคิดต่างๆ ขององค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง

Gartner Group	Linder และ Brooks	Jupp และ Younger	PMQA	Strategy-Focused Org
1. การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและแสวงหาแนวทางในการบรรลุเป้าหมายนั้น 2. การมีค่านิยมร่วมกันของบุคลากรทั่วทั้งองค์การ 3. การมุ่งเน้นที่ยุทธศาสตร์และการทำให้ทั่วทั้งองค์การดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน 4. การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่สิ่งที่สามารถเข้าใจและปฏิบัติได้ 5. เป็นองค์การที่มีความยืดหยุ่น	1. การมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ 2. การมุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ 3. สามารถชี้แจงและรับผิดชอบ 4. มีความคิดสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น 5. พร้อมที่จะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น 6. มีความมุ่งมั่น	1. มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการนำเสนอคุณค่าอย่างต่อเนื่อง 2. มีประสิทธิภาพสูง 3. ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมและพร้อมจะเปลี่ยนความคิดไปสู่การปฏิบัติ 4. มุ่งเน้นในสิ่งที่ตนเองมีความสามารถหรือโดดเด่น ในขณะเดียวกันก็ดำเนินการจัดหาผู้อื่นให้มาทำในกิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมหลัก 5. เป็นองค์การที่มีความยืดหยุ่นสูง	หมวด 1 การนำองค์การ หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมวด 6 การจัดการกระบวนการ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ	หลักการที่ 1 ผู้นำต้องเป็นผู้ทำการขับเคลื่อนและเปลี่ยนแปลงองค์การ หลักการที่ 2 การแปลงยุทธศาสตร์สู่สิ่งที่สามารถจับต้องได้ หลักการที่ 3 การทำให้ทั้งองค์การสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ หลักการที่ 4 การจูงใจเพื่อให้ทุกคนให้ความสำคัญและปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ หลักการที่ 5 การดูแลให้การบริหารยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง

Gartner Group	Linder และ Brooks	Jupp และ Younger	PMQA	Strategy-Focused Org
		6. ให้ความสำคัญต่อการเติบโตและพัฒนาของบุคลากร 7. มีผู้นำที่มีความมุ่งมั่นและกล้า		

รูปที่ 1.1 องค์ประกอบของการบริหารยุทธศาสตร์



จากรูปที่ 1.1 จะสังเกตได้ว่าลูกศรขององค์ประกอบทั้งสามประการนั้นจะบ่งชี้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้งสามประการอย่างชัดเจน โดยการจะเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้นจะต้องเริ่มต้นจากการกำหนดยุทธศาสตร์ให้ชัดเจน โดยเป็นยุทธศาสตร์ที่สะท้อนภาพผลกระทบจากปัจจัยต่างๆ รวมทั้งเป็นยุทธศาสตร์ที่สามารถสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติสามารถเข้าใจได้ง่าย หลังจากนั้นก็เป็นการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดสัมฤทธิผล โดยจะต้องมีกระบวนการในการวัดและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบว่ายุทธศาสตร์ที่ได้วางไว้มีความเหมาะสมหรือไม่ รวมทั้งการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัตินั้นเป็นไปตามแนวทางที่วางไว้หรือยัง ผลที่ได้รับจากการทบทวนและประเมินผลยุทธศาสตร์นั้น จะถูกนำไปเป็นข้อมูลสำหรับปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์และแนวทางการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติให้เหมาะสมต่อไป

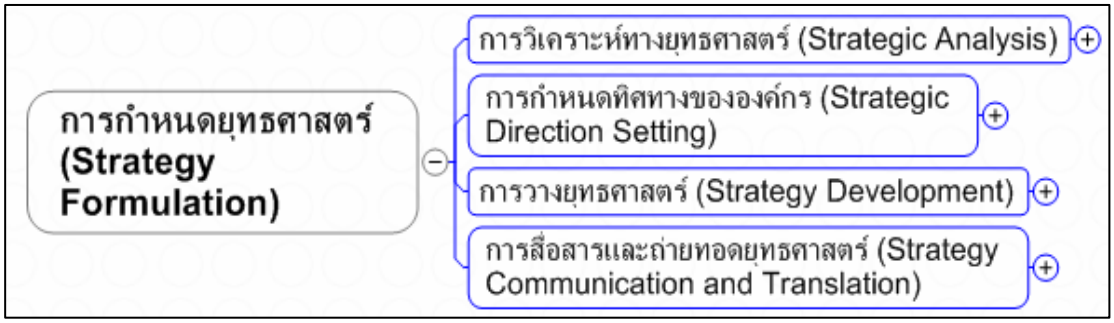
ปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้งสามประการ ควรจะเป็นไปในลักษณะของกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและไม่มีวันจบ ทั้งนี้เนื่องจากยุทธศาสตร์และแนวทางในการปฏิบัติที่ได้พัฒนาขึ้นมาในช่วงเวลาหนึ่งอาจจะไม่เหมาะสมต่อสถานการณ์ ณ อีกช่วงเวลาหนึ่ง นอกจากนี้ผลกระทบจากบริบทและสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ย่อมทำให้หน่วยราชการต้องมีการทบทวนและปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

องค์ประกอบทั้งสามส่วนข้างต้นเป็นเพียงแค่กรอบแนวทางหลักๆ สำหรับการพัฒนาองค์การสู่ความมีขีดสมรรถนะสูง โดยในองค์ประกอบแต่ละด้านยังมีแนวปฏิบัติในเชิงรายละเอียดดังนี้[1]

การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) - ในการกำหนดยุทธศาสตร์นั้นมีแนวทางในการปฏิบัติดังนี้ (รูปที่ 1.2)

1. การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis) – เป็นการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การด้วยเครื่องต่างๆ ที่เหมาะสม เพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับการกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์
2. การกำหนดทิศทางขององค์การ (Strategic Direction Setting) – เป็นการกำหนดทิศทางที่องค์การต้องการมุ่งไปสู่ เปรียบเสมือนเป็นผลลัพธ์ระดับสูงที่องค์การต้องการที่จะบรรลุ
3. การวางยุทธศาสตร์ (Strategy Development) – เป็นสิ่งที่องค์การจะมุ่งเน้น ให้ความสำคัญ วางแผน ที่จะทำเพื่อให้สามารถบรรลุในทิศทางหรือผลลัพธ์ที่องค์การต้องการ
4. การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ (Strategy Communication and Translation) - เป็นการสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ให้อยู่ในรูปที่สามารถทำความเข้าใจได้ง่ายสำหรับบุคลากรทุกระดับในองค์การ เพื่อให้เป็นแนวทางสำหรับการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติต่อไป

รูปที่ 1.2 การกำหนดยุทธศาสตร์



[1] แนวทางละเอียดต่างๆ เหล่านี้ได้วิเคราะห์และสังเคราะห์จากแนวทางต่างๆ เพื่อพัฒนาองค์การสู่ความเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง และจากแนวทางในการบริหารยุทธศาสตร์

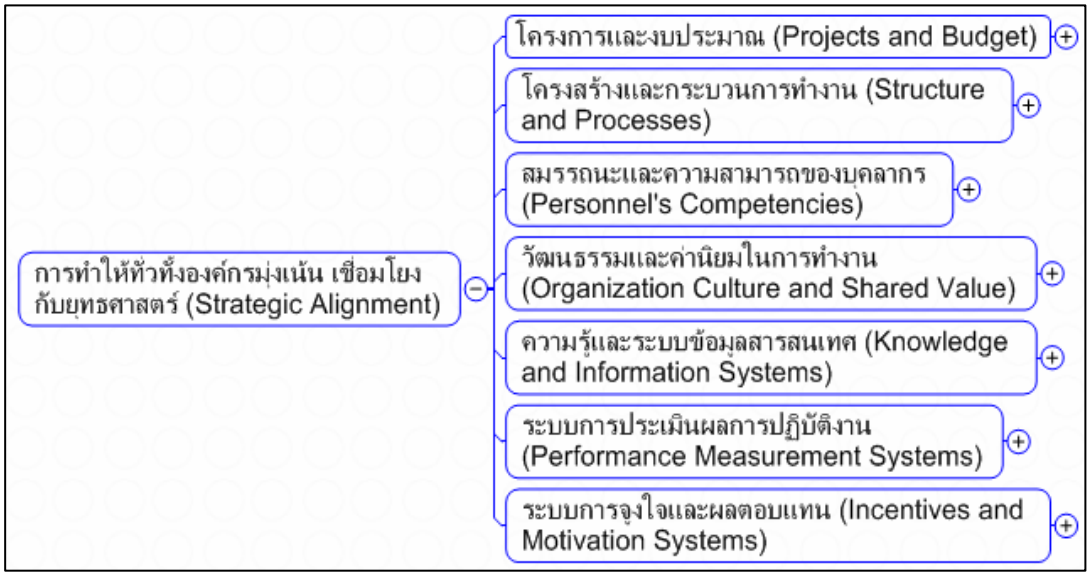
การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) – ภายหลังจากกำหนดยุทธศาสตร์แล้ว องค์การจะต้องสามารถที่จะแปลงยุทธศาสตร์นั้นไปสู่การปฏิบัติให้สัมฤทธิผล อย่างไรก็ดีการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัตินั้นไม่ได้มีเครื่องมือที่เป็นรูปธรรมอย่างชัดเจนเช่นเดียวกับการกำหนดยุทธศาสตร์ ซึ่งเมื่อได้ศึกษาจากแนวทางขององค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงและองค์การที่เป็นเลิศตามแนวคิดต่างๆ แล้วจะพบว่าการจะแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติให้ได้ผลนั้น ควรจะประกอบด้วยองค์ประกอบสองส่วน (รูปที่ 1.3) ได้แก่ การทำให้ทั้งองค์การเกิดลักษณะที่มุ่งเน้น เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment) และการทำให้องค์การมีความสามารถในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategic Capability)

รูปที่ 1.3 การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ



1. การทำให้เกิดความเชื่อมโยงและสอดคล้องระหว่างปัจจัยต่างๆ ภายในองค์การกับยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment) ทั้งนี้เนื่องจากการที่แปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติให้เกิดผลนั้น ปัจจัยสำคัญต่างๆ ในองค์การจะต้องเชื่อมโยงและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้ โดยปัจจัยสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย (รูปที่ 1.4)

รูปที่ 1.4 ปัจจัยที่จะต้องสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์



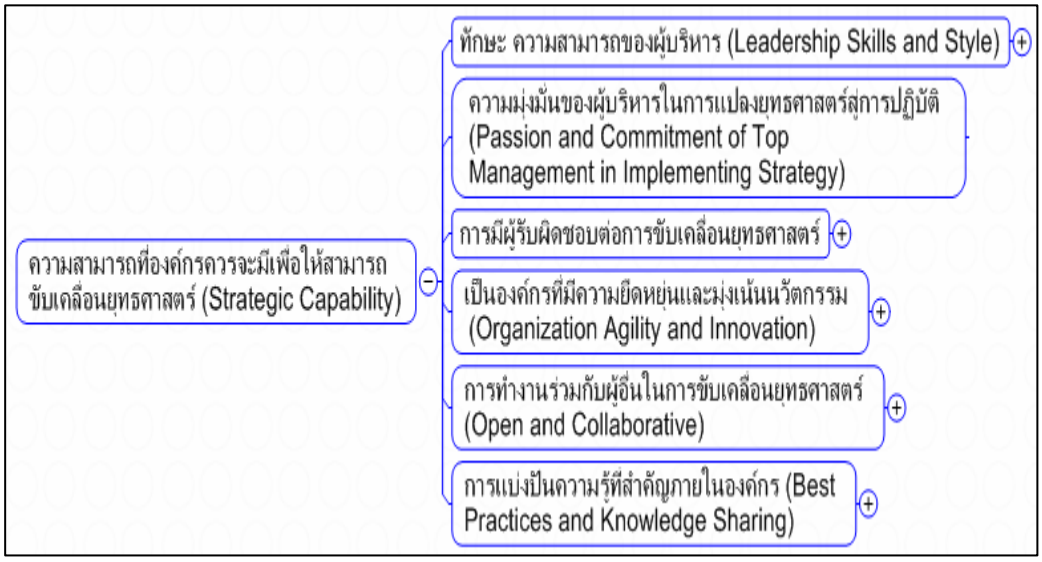
- โครงการและงบประมาณ (Projects and Budget) – ภายหลังจากที่ได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์แล้ว องค์การจะต้องแปลงยุทธศาสตร์สู่โครงการและงบประมาณต่างๆ ซึ่งโครงการและการจัดสรรงบประมาณนั้น ควรจะมีลักษณะที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์เป็นหลัก เพื่อให้สามารถมั่นใจได้ว่าเมื่อได้รับงบประมาณ และมีการดำเนินโครงการตามที่ได้วางแผนไว้ จะส่งผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดขึ้น
- โครงสร้างและกระบวนการทำงาน (Structure and Work Processes) – ภายหลังจากกำหนดยุทธศาสตร์เสร็จสิ้นแล้ว การจัดโครงสร้างและกระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์การควรจะต้องปรับให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ (Structure follow Strategy) เพื่อให้มั่นใจได้ว่าองค์การเองมีรูปแบบ โครงสร้าง และกระบวนการในการทำงานที่สนับสนุนต่อยุทธศาสตร์ ทั้งนี้เนื่องจากถ้าโครงสร้างและกระบวนการทำงานที่สำคัญขาดความสอดคล้องและเชื่อมโยงไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์แล้ว ยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้ก็ยากที่จะบังเกิดผลสัมฤทธิ์
- สมรรถนะและความสามารถของบุคลากร (Personnel's Competencies) - การที่ยุทธศาสตร์จะได้รับการขับเคลื่อนได้นั้นจะต้องอาศัยบุคลากรเป็นสำคัญ ปัญหาที่มักจะเกิดขึ้นในองค์การทั่วไปคือบุคลากรขาดความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติ ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ดังนั้นการที่จะทำให้ยุทธศาสตร์ได้รับการขับเคลื่อนและปฏิบัติตามได้เป็นอย่างดีจากบุคลากรใน

องค์การ จะต้องมีการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์การ

- <u>วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (Organization Culture and Shared Value)</u> - นอกเหนือจากสมรรถนะของบุคลากรที่จะต้องเชื่อมโยงและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์แล้ว วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงานของบุคลากรในองค์การก็จะควรจะเป็นไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์ขององค์การด้วยเช่นเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อให้สามารถมั่นใจได้ว่าแนวทางในการประพฤติ ปฏิบัติของบุคลากรต่างๆ ในองค์การเป็นไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์ขององค์การ
- <u>ความรู้และระบบข้อมูลสารสนเทศ (Knowledge and Information Systems)</u> – ในการดำเนินงานขององค์การนั้น ผู้บริหารย่อมจะต้องอาศัยข้อมูลทั้งที่เป็นความรู้ (Knowledge) และข้อมูลสารสนเทศ (Information) สำหรับการตัดสินใจที่สำคัญต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ โดยทั้งความรู้และข้อมูลสารสนเทศที่ต้องการนั้น ควรจะเป็นความรู้และระบบข้อมูลสารสนเทศที่ผู้บริหารสามารถใช้ได้ รวดเร็ว ทันเวลา
- <u>ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement Systems)</u> – เพื่อให้บุคลากรทุกระดับในองค์การมีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ (Accountability) ระบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในทุกระดับควรจะเป็นระบบที่ผลักดันและสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ ทั้งนี้เนื่องจากถ้าบุคลากรขาดความรู้สึกมีส่วนร่วมหรือรับผิดชอบต่อยุทธศาสตร์แล้ว ผู้บริหารระดับสูงคงไม่สามารถที่จะผลักดันให้ยุทธศาสตร์สัมฤทธิผลได้ ซึ่งการที่จะทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อยุทธศาสตร์นั้น ควรจะต้องผูกระบบในการประเมินผลในทุกระดับขององค์การให้เข้ากับยุทธศาสตร์
- <u>ระบบการจูงใจและผลตอบแทน (Incentives and Motivation Systems)</u> - เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าบุคลากรทุกระดับในองค์การได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบ และผลักดันให้ยุทธศาสตร์สัมฤทธิ์ผล จะต้องมีการออกแบบระบบการจูงใจและผลตอบแทนที่เกื้อหนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามยุทธศาสตร์นอกเหนือจากการผูกระบบการประเมินผลเข้ากับยุทธศาสตร์ ทั้งนี้เนื่องจากโดยธรรมชาติของมนุษย์ คนเรามักจะปฏิบัติตามสิ่งที่ได้รับการจูงใจ ดังนั้นเพื่อให้ทุกคนได้มุ่งเน้นและปฏิบัติยุทธศาสตร์ ระบบการจูงใจและผลตอบแทนขององค์การก็ควรที่จะมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ด้วย

2. ความสามารถที่องค์การควรจะมีเพื่อให้สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ (Strategic Capability) นอกเหนือจากการทำให้ปัจจัยต่างๆ ทั่วทั้งองค์การมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment) แล้ว การจะแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติได้นั้น องค์การยังจะต้องมีความสามารถในการขับเคลื่อนหรือแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติด้วย โดยความสามารถที่องค์การควรจะมีประกอบด้วย (รูปที่ 1.5)

รูปที่ 1.5 ความสามารถที่องค์การควรจะเพื่อให้สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์



- ทักษะ ความสามารถของผู้บริหาร (Leadership Skills and Style) – การจะแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติได้นั้น ทักษะ ความสามารถของผู้บริหารระดับสูงถือเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่ง เนื่องจากการที่จะทำให้ทั่วทั้งองค์การมุ่งมั่น และเชื่อมโยงต่อยุทธศาสตร์ได้นั้น จะต้องเริ่มต้นจากตัวผู้บริหารระดับสูงก่อน อย่างไรก็ดีปัญหาที่สำคัญก็คือผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่จะได้รับการพัฒนามาให้สามารถกำหนดยุทธศาสตร์ได้ดี แต่ขาดการพัฒนาทักษะและความสามารถที่จะช่วยในการแปลงหรือขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ
- ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร (Passion and Commitment from Top Management in Implementing Strategy) – นอกเหนือจากทักษะ ความสามารถของผู้บริหารที่จะต้องมีแล้ว ผู้บริหารระดับสูงยังจะต้องมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ทั้งนี้เนื่องจากการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัตินั้นไม่ใช่สิ่งที่สามารถดำเนินการได้สำเร็จภายในเวลาชั่วข้ามคืน อีกทั้งยังต้อง

อาศัยความต่อเนื่องในการดำเนินการ รวมทั้งยังมักจะมีปัญหาและอุปสรรคต่างๆ เข้ามาเกี่ยวข้อง ดังนั้นความมุ่งมั่นและทุ่มเทของผู้บริหารระดับสูงต่อการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ

- <u>การมีผู้รับผิดชอบต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์</u> - การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัตินั้นจำต้องมีหน่วยงานหรือกลุ่มบุคคลที่เข้ามาดูแลและรับผิดชอบโดยเฉพาะ ทั้งนี้ถึงแม้หน่วยงานทุกหน่วยงานจะมีความเกี่ยวข้องกับการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ แต่ในขณะเดียวกันแต่ละหน่วยงานก็จะให้ความสำคัญต่องานในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบเท่านั้น แต่ขาดการมองภาพรวมหรือความเชื่อมโยงทั้งหมด นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงเองก็ยังขาดเวลาและไม่สามารถลงมาติดตามงานในรายละเอียดในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติได้ ดังนั้นจำต้องมีกลุ่มบุคคลหรือหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบต่อการผลักดันและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติโดยเฉพาะ โดยกลุ่มบุคคลดังกล่าวอาจจะใช้โครงสร้างเดิมที่มีอยู่แล้วภายในองค์การ หรือ จัดตั้งใหม่เป็นหน่วยบริหารยุทธศาสตร์ (Office of Strategy Management) ก็ได้
- <u>เป็นองค์การที่มีความยืดหยุ่นและมุ่งเน้นนวัตกรรม (Organization Agility and Innovation)</u> - เนื่องจากปัจจัยแวดล้อมภายนอกและบริบทที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงจำต้องมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของบริบทต่างๆ อีกทั้งจำต้องมีความสามารถในการพัฒนาและสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ๆ เพื่อให้เหมาะสมกับการดำเนินงานและปัจจัยแวดล้อมต่างๆ สุดท้ายแล้วก็เพื่อให้ตัวองค์การมีความสามารถในการปรับตนเองให้เหมาะสมและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่เปลี่ยนไป
- <u>การทำงานร่วมกับผู้อื่นในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ (Open and Collaborative)</u> – การที่องค์การจะสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติให้สัมฤทธิผลนั้น ในหลายๆ สถานการณ์ที่จำต้องอาศัยความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก ดังนั้นการที่องค์การสามารถทำงานร่วมกับองค์การอื่นๆ ในหลากหลายรูปแบบ จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์
- <u>การแบ่งปันความรู้ที่สำคัญภายในองค์การ (Best Practices and Knowledge Sharing)</u> – ในหลายๆ ครั้งเราจะพบว่าความรู้ที่สำคัญและจำเป็นต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์นั้น มีอยู่ในองค์การอยู่แล้ว เพียงแต่เราไม่ทราบว่าความรู้นั้นอยู่ ณ จุดใดในองค์การ ดังนั้นการแบ่งปันความรู้ที่สำคัญและแนวทางในการปฏิบัติที่ดีระหว่างหน่วยงานหรือบุคลากรต่างๆ ภายใน

องค์การ จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะช่วยให้ทั้งองค์การมีความรู้ และแนวทางในการปฏิบัติที่สำคัญต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Measurement and Evaluation) – เมื่อองค์การได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์และแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติแล้ว ก็จะต้องมีกระบวนการและขั้นตอนในการติดตามและประเมินผลในหลายๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็น การดำเนินงานขององค์การได้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้หรือไม่? หรือ เมื่อยุทธศาสตร์เกิดขึ้นแล้วจะช่วยทำให้องค์การบรรลุวิสัยทัศน์ที่ได้ตั้งไว้หรือไม่? รวมทั้งเป็นการประเมินว่าได้มีปัญหา อุปสรรคใดๆ ทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลต่างๆ เหล่านี้มาใช้ในการปรับปรุงยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ รวมทั้งการดำเนินงานในด้านต่างๆ ขององค์การต่อไป

บทที่ 2 เครื่องมือในการบริหารของภาคราชการ

ในบทที่ 1 ได้นำเสนอว่าการที่จะสามารถพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงได้นั้น ความสามารถในการบริหารยุทธศาสตร์ถือเป็นกลไกที่สำคัญ โดยในการบริหารยุทธศาสตร์นั้นประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญสามประการ ได้แก่ การกำหนดยุทธศาสตร์ การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ โดยภายใต้องค์ประกอบแต่ละส่วนนั้นยังมีแนวทางในการปฏิบัติอีกหลายประการ ซึ่งการปฏิบัติตามแนวทางต่างๆ นั้นควรจะต้องอาศัยเครื่องมือในการบริหาร (Management Tools) เข้ามาช่วย โดยเครื่องมือในการบริหารเหล่านี้เปรียบเสมือนเป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารในการพัฒนาและขับเคลื่อนองค์การตนเองสู่ความเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง

ในภาคราชการนั้น ได้มีความพยายามในการพัฒนาและยกระดับขีดความสามารถในการดำเนินงานของส่วนราชการต่างๆ มาอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยกรอบแนวคิดเรื่องการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) เข้ามาช่วยในการพัฒนาระบบราชการไทย ได้มีการออกกฎหมายระเบียบ รวมทั้งแผนงานต่างๆ ที่มีส่วนช่วยในการพัฒนาระบบราชการและการดำเนินงานของหน่วยราชการต่างๆ ตั้งแต่พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 ตามด้วย พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 – พ.ศ. 2550) และแผนการบริหารราชการแผ่นดิน (พ.ศ. 2548 – พ.ศ. 2551)

สำหรับแผนการบริหารราชการแผ่นดิน (4 ปี) นั้น เป็นแนวทางการบริหารราชการ ที่รัฐบาลจะต้องเป็นผู้กำหนดขึ้น ประกอบด้วยเป้าหมายที่ชัดเจน มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ และในการทำงานทุกระดับจะต้องมีแผนการทำงานที่วัดผลสัมฤทธิ์ของงานได้อย่างชัดเจน ในแผนการบริหารราชการแผ่นดิน ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ในประเด็นต่างๆ ดังนั้น หน่วยงานต่างๆ ทั้งกระทรวง กรม กลุ่มจังหวัด และจังหวัดต่างๆ จะต้องนำมาเป็นกรอบในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ (4 ปี) และแผนปฏิบัติราชการ (รายปี) ของตนเอง โดยจะต้องสร้างให้เกิดความสอดคล้องและเชื่อมโยงกันอย่างชัดเจน ถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากแผนการบริหารราชการผ่านดินลดหลั่นลงไป (Cascading) ยังกระทรวง กรม กลุ่มจังหวัด และจังหวัดต่างๆ ในแต่ละระดับ นอกจากนี้แผนการบริหารราชการแผ่นดิน และแผนปฏิบัติราชการต่างๆ จะต้องมีการกำหนดกรอบในการคิดและจัดทำที่ชัดเจน ที่เริ่มต้นจากการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย กลยุทธ์ โครงการ และงบประมาณ เพื่อให้หน่วยราชการต่างๆ ได้ มีแนวทางในการวางแผนและนำแผนไปปฏิบัติที่ อย่างไรก็ดี การจัดทำ

แผนปฏิบัติราชการอาจจะช่วยหน่วยราชการให้มีทิศทางและกรอบการดำเนินงานที่ชัดเจน แต่การจะสามารถวางแผนปฏิบัติราชการได้อย่างมีประสิทธิผลและความสามารถในการที่จะนำแผนปฏิบัติราชการไปใช้ในทางปฏิบัติให้เกิดผลนั้นยังต้องอาศัยเครื่องมือทางการบริหารจัดการอื่นๆ เข้ามาช่วยเหลือ ซึ่งทางสำนักงาน ก.พ.ร. ได้ก็มีการพัฒนาและแนะนำเครื่องมือทางการบริหารต่างๆ ที่เหมาะสมสำหรับหน่วยราชการต่างๆ อย่างต่อเนื่อง

จากการที่ในปัจจุบันได้มีเครื่องมือในการบริหารออกมาอย่างมากมายทั้งในภาคราชการและเอกชน ทำให้เกิดความท้าทายที่สำคัญขึ้น นั้นคือ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติเองมักจะเกิดความสับสนในการนำเครื่องมือเหล่านี้มาใช้ ทั้งความสับสนในตัวเครื่องมือเอง และความสับสนว่าเมื่อนำเครื่องมือเหล่านี้มาใช้แล้วจะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างไรต่อองค์การ

การที่องค์การใดก็ตามจะสามารถนำเครื่องมือทางการบริหารมาใช้จนประสบผลสำเร็จนั้นจะต้องมีความเข้าใจในหลายๆ ประการตั้งแต่ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ หลักการ ข้อดี ข้อจำกัดของเครื่องมือแต่ละประการ ความเข้าใจในความเชื่อมโยงระหว่างการนำเครื่องมือเหล่านี้มาใช้กับการพัฒนาองค์การของตนเองสู่ความเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง รวมทั้งความเข้าใจต่อความเชื่อมโยงระหว่างเครื่องมือแต่ละประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำเครื่องมือต่างๆ มาใช้ร่วมกัน

เนื้อหาในบทนี้จะเป็นการนำเสนอถึงเครื่องมือทางการบริหารต่างๆ ที่ได้มีการนำมาใช้ภาคราชการในปัจจุบัน โดยเป็นลักษณะของการสรุปวัตถุประสงค์ หลักการ ประโยชน์ ข้อแนะนำเบื้องต้นในการนำเครื่องมือเหล่านี้ไปใช้ ของเครื่องมือแต่ละประการ (นำเสนอในตารางที่ 2.1 – 2.19) เพื่อให้เกิดความเข้าใจต่อเครื่องมือทางการบริหารแต่ละประการได้ชัดเจนขึ้น เนื่องจากการเลือกเครื่องมือในการบริหารไปใช้เพื่อพัฒนาองค์การสู่ความเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้นไม่จำเป็นต้องใช้เครื่องมือทุกประการ แต่ประเด็นสำคัญคือจะต้องรู้จักที่จะเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสภาพและความต้องการขององค์การ (รายละเอียดของเครื่องมือแต่ละประการสามารถศึกษาเพิ่มเติมได้จากเอกสารของสำนักงาน ก.พ.ร. โดยดาวน์โหลดได้ที่ www.opdc.go.th)

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 : GFMIS)
- การจัดการเครือข่ายความร่วมมือ (Networking)
- ศูนย์บริการร่วม (Service Link)
- การจัดทำบัญชีต้นทุน (Capital Charge)
- การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

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

วัตถุประสงค์	หลักการ	ประโยชน์	ข้อสังเกต
• เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์การ เพื่อให้ผู้บริหารได้ทราบสถานภาพขององค์การว่าเป็นอย่างไร รวมทั้งได้ประเมินปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ว่าจะก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดอย่างไรต่อองค์การ	• วิเคราะห์ จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และข้อจำกัด (Threats) ขององค์การ • การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนนั้นเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์การ ส่วนการวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัดนั้นเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์การ	• ทำให้ผู้บริหารทราบสถานะในด้านต่างๆ รวมทั้งปัจจัยที่จะเข้ามาส่งผลกระทบต่อองค์การ • เป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์ขององค์การ	• ผลการวิเคราะห์ส่วนใหญ่มักจะไม่ได้นำไปใช้ในการกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์อย่างแท้จริง • การวิเคราะห์ส่วนใหญ่มักจะเป็นลักษณะ Inside-Out มากกว่า Outside-In รวมทั้งข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ยังเป็น 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 โดยจะต้องเริ่มต้นจากการกำหนดคุณค่าที่องค์การต้องการนำเสนอ จากนั้นพิจารณากิจกรรมต่างๆ ทั้งกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน ที่องค์การจะต้องดำเนินการเพื่อให้เกิดคุณค่านั้น	• ทำให้ได้คิดถึงความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมต่างๆ ได้ชัดเจนขึ้น รวมทั้งการวิเคราะห์ถึงกิจกรรมที่สำคัญที่ต้องดำเนินการเพื่อก่อให้เกิดคุณค่าที่ต้องการ • สามารถใช้ได้ทั้งในการวิเคราะห์การดำเนินงานภายใน และการออกแบบกิจกรรมและกระบวนการภายในขององค์การ	• สามารถวิเคราะห์ได้ในลักษณะของสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (As Is) และสิ่งที่ควรจะเป็น (To Be) เพื่อหาช่องว่าง (Gap) และแนวทางในการปรับปรุงการดำเนินงานภายในเพื่อปิดช่องว่างดังกล่าว • Value Chain ของแต่ละองค์การอาจจะมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับกระบวนงานหลักขององค์การ

เว็บไซต์เพิ่มเติม:

www.valuebasedmanagement.net

www.netmba.com

ตารางที่ 2.3 เครื่องมือ: การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning)

วัตถุประสงค์	หลักการ	ประโยชน์	ข้อสังเกต
• เพื่อให้องค์การมีแนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน ทั้งในเรื่องทิศทางและสิ่งที่จะมุ่งเน้น อีกทั้งสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของบริบทต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์การ	• เริ่มต้นจากการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis) เพื่อนำไปกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์การ จากนั้นกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) ที่สำคัญที่องค์การจะต้องมุ่งเน้น เพื่อให้สามารถนำไปสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการ ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละประการจะต้องกำหนดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย จากนั้นถึงจะมีการกำหนดกลยุทธ์ โครงการ และงบประมาณที่ต้องใช้เพื่อให้บรรลุค่าเป้าหมาย	• ทำให้องค์การมีทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน ทั้งในด้านของทิศทางและสิ่งที่จะดำเนินการ พร้อมทั้งสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของบริบทต่างๆ ได้อย่างดี	• การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นเพียงขั้นตอนหนึ่งของการบริหารยุทธศาสตร์ เนื่องจากองค์การสามารถวางแผนยุทธศาสตร์ได้ดี แต่ขาดความสามารถในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ • ในหลายๆ ครั้งยุทธศาสตร์ขององค์การไม่จำเป็นต้องเกิดขึ้นจากการวางแผนอย่างเป็นทางการ แต่อาจจะเกิดขึ้นจากการตอบสนองต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป

เว็บไซต์เพิ่มเติม:

www.pasuonline.net

www.netmba.com

ตารางที่ 2.4 เครื่องมือ: แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

วัตถุประสงค์	หลักการ	ประโยชน์	ข้อสังเกต
• เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ให้ชัดเจนและเป็นที่เข้าใจทั่วทั้งองค์การ อีกทั้งทำให้ผู้บริหารในทุกระดับได้มุ่งเน้นในยุทธศาสตร์ที่จะมุ่งเน้นและบุคลากรได้เข้าใจถึงบทบาทของตนเองต่อการบรรลุเป้าประสงค์ต่างๆ	• ถูกพัฒนาขึ้นโดย Robert Kaplan และ David Norton เพื่อใช้ในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ • จากประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละประการมีการกำหนดเป้าประสงค์ที่ต้องการบรรลุ โดยให้ครอบคลุมทั้งสี่มิติ: ประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ / คุณภาพการให้บริการ / ประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ / และการพัฒนาองค์การ • เป้าประสงค์แต่ละประการจะมีความเชื่อมโยงในลักษณะของเหตุและผล เพื่อนำไปสู่เป้าประสงค์สุดท้ายที่ต้องการบรรลุ	• ทำให้เกิดการทบทวนและหา missing links ในกระบวนการวางยุทธศาสตร์ • ทำให้ผู้บริหารได้มุ่งเน้นในเป้าประสงค์ที่สำคัญที่องค์การต้องการจะบรรลุ • ทำให้บุคลากรในทุกระดับได้เห็นภาพความเชื่อมโยงระหว่างเป้าประสงค์ในแต่ละประเด็นได้ชัดเจนขึ้นและเห็นภาพว่าเป้าประสงค์ต่างๆ ถ้าทำบรรลุแล้วจะนำไปสู่สิ่งใด	• การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยราชการต่างๆ มักจะกำหนดเป้าประสงค์ไม่ครบตามสี่มิติ ทำให้ขาดความเชื่อมโยงระหว่างสิ่งที่องค์การจะมุ่งเน้น • เป็นเครื่องมือที่ทำให้ผู้บริหารได้กลับมาทบทวนยุทธศาสตร์ขององค์การ รวมทั้งความเชื่อมโยงระหว่างสิ่งที่องค์การจะมุ่งเน้น

เว็บไซต์เพิ่มเติม:

www.bscol.com

ตารางที่ 2.5 เครื่องมือ: Balanced Scorecard

วัตถุประสงค์	หลักการ	ประโยชน์	ข้อสังเกต
• เพื่อเป็นเครื่องมือในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานขององค์การว่าสามารถบรรลุเป้าประสงค์ในแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ที่ตั้งไว้หรือไม่?	• ได้รับการพัฒนาโดย Robert Kaplan และ David Norton และในบางครั้งจะมีการรวมแนวคิดเรื่องแผนที่ยุทธศาสตร์เข้าไว้ด้วยกันแล้วเรียก Balanced Scorecard • จากเป้าประสงค์ในแผนที่ยุทธศาสตร์จะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดที่จะระบุได้ว่าองค์การสามารถบรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าวได้หรือไม่ • เมื่อกำหนดตัวชี้วัดแล้วก็พิจารณาต่อไปว่าค่าเป้าหมาย (Target) ของตัวชี้วัดดังกล่าวคืออะไร	• ทำให้ทราบว่าองค์การสามารถบรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ รวมทั้งทำให้ได้ตัวชี้วัดที่เป็นตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ที่สะท้อนภาพยุทธศาสตร์ขององค์การอย่างแท้จริง	• การนำตัวชี้วัดมาใช้ ควรจะมุ่งเน้นให้ตัวชี้วัดเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการขับเคลื่อนให้ยุทธศาสตร์เกิดมากกว่าการเป็นเครื่องมือในการจับผิดและลงโทษ • ตัวชี้วัดไม่จำเป็นต้องมาก และควรจะเป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนภาพยุทธศาสตร์ขององค์การอย่างแท้จริง

เว็บไซต์เพิ่มเติม:

www.bscol.com

www.pasuonline.net



ก.พ.ร.
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

ตารางที่ 2.6 เครื่องมือ: การกำหนดตัวชี้วัดในระดับบุคคล (Individual Scorecard)

วัตถุประสงค์	หลักการ	ประโยชน์	ข้อสังเกต
• เพื่อเป็นเครื่องมือในการแปลงตัวชี้วัดจากระดับองค์การลงสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล • เพื่อให้บุคลากรในระดับต่างๆ ได้มีเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงานที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์การ	• จากแผนที่ยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดในระดับองค์การ ให้จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์พร้อมทั้งตัวชี้วัดในระดับหน่วยงาน จากนั้นแปลงไปสู่เป้าประสงค์และตัวชี้วัดของบุคลากรในหน่วยงาน โดยเป้าประสงค์ของแต่ละบุคคลจะมาจากเป้าประสงค์ของผู้บังคับบัญชา จากขอบเขตหน้าที่การดำเนินงาน และจากงานหรือโครงการพิเศษอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย	• ทำให้บุคลากรทุกระดับในองค์การได้มีระบบในการประเมินผลที่สอดคล้องเชื่อมโยงกันทั่วทั้งองค์การและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์การ • ทำให้บุคลากรในทุกระดับได้มีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อการดำเนินงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์	• เป้าประสงค์และตัวชี้วัดของหน่วยงานที่ทำหน้าที่สนับสนุนอาจจะไม่สามารถดึงมาได้จากเป้าประสงค์และตัวชี้วัดขององค์การโดยตรง แต่อาจจะต้องแปลงมาจากขอบเขตหน้าที่งานของหน่วยงานนั้นๆ

เว็บไซต์เพิ่มเติม:

www.pasuonline.net

www.opdc.go.th



ก.พ.ร.
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

ตารางที่ 2.7 เครื่องมือ: การวัดระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Customer Satisfaction Survey)

วัตถุประสงค์	หลักการ	ประโยชน์	ข้อสังเกต
• เพื่อเป็นเครื่องมือให้องค์การสามารถรับทราบถึงความพึงพอใจในการให้บริการต่อผู้รับบริการเป้าหมาย รวมทั้งเป็นข้อมูลในการปรับปรุงการให้บริการ	• กำหนดกระบวนงานหลักที่มีการให้บริการแก่ผู้รับบริการ พร้อมทั้งตัวผู้รับบริการหลัก • ออกแบบสอบถามที่สะท้อนภาพการให้บริการ • ดำเนินการโดยหน่วยงานกลาง	• ทำให้ทราบระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการและเป็นข้อมูลในการปรับปรุงการดำเนินงาน	• การสำรวจความพึงพอใจอาจจะเกิดความเบี่ยงเบนเนื่องจากกระบวนการและวิธีการในการเก็บข้อมูล การสุ่มกลุ่มตัวอย่าง และการประมวลผล • ระดับความพึงพอใจอาจจะไม่ได้สะท้อนภาพผลการดำเนินงานที่แท้จริงในขณะนั้น เนื่องจากเป็นเรื่องของทัศนคติ ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง

เว็บไซต์เพิ่มเติม:

www.questionpro.com

www.surveyshare.com

ตารางที่ 2.8 เครื่องมือ: การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

วัตถุประสงค์	หลักการ	ประโยชน์	ข้อสังเกต
• เพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารในการกำหนด วิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยงในด้านต่างๆ ที่จะส่งผลต่อการบรรลุเป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์ที่ตั้งไว้ รวมทั้งเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงเหล่านั้น	• ความเสี่ยงคือปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการ ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงจึงควรเริ่มจากเป้าประสงค์ที่ต้องการบรรลุ จากนั้นวิเคราะห์ความเสี่ยงทั้งในเชิงโอกาสและความรุนแรง • เมื่อได้ความเสี่ยงที่มีโอกาส / ความรุนแรงแล้วจะต้องมีแนวทางในการควบคุมภายในเพื่อป้องกันความเสี่ยงนั้น รวมทั้งแนวทางในการปฏิบัติถ้าความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น	• ทำให้ผู้บริหารได้คิดอย่างถี่ถ้วนรอบคอบ ในประเด็นต่างๆ ที่จะส่งผลต่อการบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการ พร้อมทั้งหาแนวทางในการป้องกันและแก้ไขไว้ล่วงหน้า	• นอกเหนือจากความเสี่ยงที่จะทำให้องค์การไม่บรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการแล้วยังอาจจะพิจารณาความเสี่ยงที่จะทำให้โครงการที่ได้วางไว้ไม่ประสบผลสำเร็จด้วย

เว็บไซต์เพิ่มเติม:

www.erm.coso.org

www.opdc.go.th

www.rmahq.org

ตารางที่ 2.9 เครื่องมือ: การทำเกณฑ์เปรียบเทียบ (Benchmarking)

วัตถุประสงค์	หลักการ	ประโยชน์	ข้อสังเกต
• เพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้และพัฒนาการดำเนินงานขององค์การ โดยอาศัยการเปรียบเทียบกับองค์การอื่นๆ	• กำหนดกระบวนการหลักที่ต้องการพัฒนาและปรับปรุง จากนั้นเลือกหาองค์การเป้าหมายที่จะไปเรียนรู้และเปรียบเทียบด้วย • นำผลการดำเนินงานของกระบวนการหลักขององค์การเปรียบเทียบกับองค์การเป้าหมาย จากนั้นกำหนดแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานขององค์การ โดยเรียนรู้จากองค์การเป้าหมาย	• ทำให้เกิดการพัฒนาองค์การโดยอาศัยการเรียนรู้จากองค์การที่ทำงานในลักษณะคล้ายๆ กันได้ดีกว่า แทนที่จะเริ่มต้นจากศูนย์หรือเป็นการลองผิดลองถูก	• สามารถที่จะเปรียบเทียบและเรียนรู้ได้ในหลายๆ ประการ แต่โดยส่วนใหญ่แล้วมักนิยม Benchmark กระบวนการทำงานที่สำคัญ และจากการที่ Benchmark กระบวนการที่สำคัญ ดังนั้นองค์การเป้าหมายไม่จำเป็นต้องเป็นองค์การที่มีลักษณะเดียวกันก็ได้ แต่มุ่งเน้นให้กระบวนการดำเนินงานมีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน • อาจจะมีความลำบากในการแสวงหาองค์การที่จะ Benchmark ด้วย เนื่องจากตัวชี้วัดที่แตกต่างกัน หรือการเปิดเผยข้อมูล

เว็บไซต์เพิ่มเติม:

www.apqc.org

www.cu-qa.chula.ac.th

ตารางที่ 2.10 เครื่องมือ: การพัฒนาสมรรถนะ (Competencies)

วัตถุประสงค์	หลักการ	ประโยชน์	ข้อสังเกต
• เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาสมรรถนะ ทักษะ ความสามารถ ทัศนคติของบุคลากรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์การ	• จากเป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์ที่องค์การต้องการที่จะบรรลุ ให้วิเคราะห์และกำหนดว่าบุคลากรกลุ่มหรือตำแหน่งไหนที่จะส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าว จากนั้นวิเคราะห์ว่าอะไรคือทักษะ ความสามารถ และทัศนคติที่บุคลากรเหล่านั้นควรจะมี • นอกเหนือจากแนวทางข้างต้นแล้วยังสามารถกำหนด Competencies ของบุคลากรในวงกว้าง โดยมักนิยมกำหนดเป็นความสามารถหลัก (Core Competencies) และความสามารถตามลักษณะงาน (Functional Competencies)	• ทำให้มีแนวทางที่ชัดเจนในการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์การ	• ควรจะยึดที่เป้าประสงค์ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์เป็นตัวตั้งว่าอะไรคือสมรรถนะที่บุคลากรที่เกี่ยวข้องควรจะมีเพื่อให้สามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าว • ในการประเมินสมรรถนะนั้นอาจจะใช้ได้ทั้งแบบประเมินในลักษณะเดิม รวมทั้งการประเมินจากแบบทดสอบต่างๆ ที่ได้มีการจัดทำไว้ล่วงหน้า

เว็บไซต์เพิ่มเติม:

www.shrm.org

www.hrvillage.com

ตารางที่ 2.11 เครื่องมือ: การบริหารความรู้ (Knowledge Management)

วัตถุประสงค์	หลักการ	ประโยชน์	ข้อสังเกต
• เพื่อเป็นเครื่องมือในการจัดการบริหารความรู้ต่างๆ ที่สำคัญขององค์การ เพื่อให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อองค์การ อีกทั้งเพื่อให้ทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงความรู้ที่สำคัญ และพัฒนาตนเองเป็นผู้รู้ เพื่อพัฒนาองค์การให้มีการดำเนินงานที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ	• เริ่มต้นก่อนว่าอะไรคือความรู้ที่องค์การต้องการและปัจจุบันมีความรู้นั้นอยู่แล้วหรือไม่? ถ้ามีความรู้นั้นอยู่ที่ใด? • ถ้ายังไม่มีความรู้นั้นจะมีแนวทางใดในการเสาะแสวงหาความรู้นั้น • เมื่อมีความรู้แล้วจะแพร่กระจายความรู้นั้นเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อทั้งองค์การอย่างไร?	• การจัดการความรู้ที่ดีจะช่วยให้องค์การ สามารถปรับปรุงประสิทธิภาพ และเพิ่มผลผลิตให้กับทุกภาคส่วนขององค์การ / สร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ รวมถึงการส่งเสริมให้แสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนความรู้ได้อย่างเต็มที่ • สามารถนำความรู้ที่ได้มาพัฒนาในด้านอื่นๆ เช่น เพิ่มคุณภาพและลดรอบเวลาในการให้บริการ หรือ ลดค่าใช้จ่าย โดยกำจัดกระบวนการที่ไม่สร้างคุณค่าให้กับงาน	• การแสวงหาความรู้ที่ต้องการนั้นควรจะเริ่มต้นจากเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ว่าอะไรคือความรู้ที่ต้องการและจำเป็นเพื่อให้เป้าประสงค์แต่ละประการสามารถบรรลุได้

เว็บไซต์เพิ่มเติม:

www.kmi.or.th

www.brint.com

ตารางที่ 2.12 เครื่องมือ: การบริหารโครงการ (Project Management)

วัตถุประสงค์	หลักการ	ประโยชน์	ข้อสังเกต
• เพื่อเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์และบริหารโครงการที่จะดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าโครงการที่จะดำเนินการนั้นมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และจะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง	• จากเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย อะไรคือโครงการที่องค์การจะดำเนินการเพื่อให้สามารถบรรลุค่าเป้าหมายที่ต้องการ • เมื่อคิดโครงการได้แล้วจะต้องมีกระบวนการในการวิเคราะห์โครงการอย่างละเอียดในประเด็นต่างๆ ทั้งความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ ความเสี่ยง ผลผลิต ผลลัพธ์ การใช้งบประมาณ ฯลฯ • เมื่อโครงการเริ่มดำเนินการแล้ว จะต้องมีกระบวนการในการติดตามการดำเนินงานโครงการอย่างต่อเนื่อง	• ทำให้เกิดความมั่นใจว่าโครงการต่างๆ จะมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งได้คิดวิเคราะห์ในด้านต่างๆ อย่างถี่ถ้วน	• การจะวิเคราะห์โครงการให้ได้ดีนั้นต้องมีเวลาและข้อมูลพอสมควร ดังนั้นอาจจะต้องมีการแยกลักษณะโครงการให้ชัดเจนว่าโครงการในลักษณะใดบ้างที่ควรวิเคราะห์เต็มรูปแบบ

เว็บไซต์เพิ่มเติม:

www.pmi.org

www.pmforum.org

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	• ทำให้มั่นใจได้ว่ากระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ทั้งหมดจะมีหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง และเป็นหน่วยงานหลักในการเป็นกลไกในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์	• จำเป็นต้องตั้งหน่วยงานใหม่ขึ้นมาหรืออาศัยหน่วยงานเดิมแต่ทำในหน้าที่และบทบาทที่เพิ่มขึ้น?

เว็บไซต์เพิ่มเติม:

www.bscol.com

ตารางที่ 2.14 เครื่องมือ: การพัฒนากระบวนการทำงาน (Process Improvement)

วัตถุประสงค์	หลักการ	ประโยชน์	ข้อสังเกต
• เพื่อเป็นเครื่องมือในการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการในการทำงานหลักขององค์การให้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ รวมทั้งทำให้กระบวนการในการทำงานมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากขึ้น	• เริ่มจากการระบุกระบวนงานหลักที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ขององค์การ • ดำเนินการทบทวนและปรับปรุงกระบวนงานหลักดังกล่าว โดยอาจจะเปรียบในลักษณะของ As Is เทียบกับ To Be เพื่อให้การดำเนินงานตามกระบวนการหลักมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากขึ้น	• กระบวนการดำเนินงานหลักขององค์การมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากขึ้น พร้อมทั้งสามารถตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ได้ดีขึ้น	• ควรจะเริ่มต้นจากเป้าประสงค์และประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญขององค์การ และพิจารณาว่ากระบวนการไหนเป็นกระบวนการหลักที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าว • สามารถใช้เครื่องมืออื่นๆ มาช่วยในการวิเคราะห์และปรับปรุง เช่น Value Chain เป็นต้น

เว็บไซต์เพิ่มเติม:

www.processimprovement.com

www.ftpi.or.th

ตารางที่ 2.15 เครื่องมือ: การปรับโครงสร้าง (Structure Design)

วัตถุประสงค์	หลักการ	ประโยชน์	ข้อสังเกต
• เพื่อให้มีการปรับโครงสร้างหน่วยราชการ เพื่อให้หน่วยราชการสามารถดำเนินงานได้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์	• วิเคราะห์ Value Chain เพื่อทำให้ทราบกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนในการดำเนินงาน • ปรับเปลี่ยนโครงสร้างให้เหมาะสมกับการดำเนินงานตามกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนตาม Value Chain	• ภาคราชการจะได้มีโครงสร้างที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ พร้อมทั้งเป็นโครงสร้างที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ	

เว็บไซต์เพิ่มเติม:

www.opdc.go.th

www.brint.com

ตารางที่ 2.16 เครื่องมือ: ระบบการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การภาครัฐ /การปรับปรุงระบบการบริหารการคลังภาครัฐ GSMS / GFMIS

วัตถุประสงค์	หลักการ	ประโยชน์	ข้อสังเกต
• เพื่อเป็นเครื่องมือในการเชื่อมโยงกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์เข้ากับระบบ GFMIS ที่มีอยู่ในปัจจุบันและส่วนต่อขยายในอนาคต จะทำให้เกิดการบูรณาการไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์ของการบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Goal) และการบริหารการเงินการคลัง(Monetary Goal)ของประเทศ	• เป็นการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เชื่อมโยงเข้ากับระบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ของหน่วยราชการ และระบบการประเมินผล พร้อมทั้งเชื่อมโยงกับระบบ GFMIS ที่มีอยู่แล้ว • โดยเป็นระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ในด้าน -การวางแผนและจัดการ -การจัดทำแผนปฏิบัติการ -การจัดทำฐานข้อมูลตัวชี้วัดและติดตามวัดผลงาน	• ผู้บริหารมีเครื่องมือในการติดตามการบริหารยุทธศาสตร์และการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ได้อย่างรวดเร็ว ทันเวลา	

เว็บไซต์เพิ่มเติม:

www.cgd.go.th

www.sap.com

ตารางที่ 2.17 เครื่องมือ: การจัดการเครือข่ายความร่วมมือ (Networking)

วัตถุประสงค์	หลักการ	ประโยชน์	ข้อสังเกต
• เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยราชการต่างๆ ในอันที่จะผลักดันยุทธศาสตร์ไปสู่ความสำเร็จ	• เป็นแนวคิดสำคัญในการบริหารงานราชการที่มุ่งเน้นการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ เพื่อพัฒนาการดำเนินงานโดย • หลักการของการทำงานแบบเครือข่ายความร่วมมือ 1. ทุกฝ่ายมีเกียรติ ศักดิ์ศรี สิทธิ โอกาสที่เท่าเทียมกัน 2. เป็นการทำงานแนวราบ ไม่มีการสั่งการจากฝ่ายใ 3. เป็นกระบวนการเรียนรู้โดยผ่านการทำงานร่วมกัน	• ทำให้หน่วยราชการสามารถตัดสินใจได้เร็ว แก้ปัญหาได้เร็ว ท่ามกลางความไม่แน่นอนและความสลับซับซ้อนของปัญหา • ลดค่าใช้จ่ายการบริหารราชการและผู้ใช้บริการ พร้อมทั้งสามารถให้บริการแก่กลุ่มเป้าหมายได้ตรงความต้องการ	

เว็บไซต์เพิ่มเติม:

www.opdc.go.th



ก.พ.ร.
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

ตารางที่ 2.18 เครื่องมือ: ศูนย์บริการร่วม (Service Link)

วัตถุประสงค์	หลักการ	ประโยชน์	ข้อสังเกต
• เพื่อพัฒนารูปแบบการปฏิบัติราชการของรัฐให้มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว และสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใช้บริการและประชาชน	• ศูนย์บริการร่วมเป็นศูนย์ที่รวมบริการหลายประเภทหรืองานบริการจากหลายหน่วยงานไว้ ณ สถานที่แห่งเดียว เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชน ในการขอรับบริการต่างๆ และสามารถติดต่อสอบถามข้อมูลในการดำเนินการเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับงานบริการของหน่วยราชการมากกว่าหนึ่งแห่งได้ ณ จุดเดียว	สำหรับประชาชน • ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายในการติดต่อหลายๆ หน่วยงาน • สามารถติดตามความคืบหน้าของการดำเนินการตามคำขอได้ สำหรับหน่วยราชการ • สามารถลดขั้นตอนและกำลังคนในการให้บริการประชาชน • สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้มากขึ้น • ช่วยส่งเสริมการบูรณาการให้บริการแก่ประชาชนยิ่งขึ้น	

เว็บไซต์เพิ่มเติม:

www.opdc.go.th

ตารางที่ 2.19 เครื่องมือ: การจัดทำบัญชีต้นทุนต่อหน่วย

วัตถุประสงค์	หลักการ	ประโยชน์	ข้อสังเกต
• เพื่อให้หน่วยราชการมีการจัดทำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต เพื่อให้สามารถทราบต้นทุนที่แท้จริงในการดำเนินงาน อันจะเป็นข้อมูลสำหรับการเพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการดำเนินงาน	• มีฐานข้อมูลที่ใช้ในการคำนวณต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับผลผลิต กิจกรรม ศูนย์ต้นทุน ค่าใช้จ่ายตามเกณฑ์คงค้าง ทั้งค่าใช้จ่ายทางตรงและค่าใช้จ่ายทางอ้อม และเกณฑ์การปันส่วนค่าใช้จ่าย • พร้อมทั้งมีการกำหนดแนวทางในการลดต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต	• ทำให้มีข้อมูลในการบริหารต้นทุนของหน่วยงาน สามารถวิเคราะห์ต้นทุนได้อย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม พร้อมทั้งมีแนวทางการลดต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต	

เว็บไซต์เพิ่มเติม:

www.cgd.go.th

บทที่ 3 ความเชื่อมโยงระหว่างคุณลักษณะขององค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงกับเครื่องมือทางการบริหารต่างๆ

ในบทที่ 1 ได้นำเสนอถึงคุณลักษณะหรือแนวทางในการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง ในบทที่ 2 ได้นำเสนอถึงเครื่องมือในการบริหารต่างๆ ที่ได้มีการนำมาใช้ในหน่วยงานภาครัฐในปัจจุบัน ซึ่งก็ทำให้เห็นภาพในเบื้องต้นว่าเครื่องมือทางการบริหารต่างๆ เหล่านี้ล้วนแล้วแต่มีความเกื้อหนุนต่อการพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูงทั้งสิ้น เพียงแต่ประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นคือยังไม่สามารถเชื่อมโยงระหว่างคุณลักษณะขององค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงกับเครื่องมือทางการบริหารเหล่านี้เข้าด้วยกันอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม ทำให้ยังไม่เห็นภาพได้อย่างชัดเจนว่าการนำเครื่องมือทางการบริหารต่างๆ มาใช้จะเข้ามาช่วยผลักดันองค์การสู่ความเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงได้อย่างไร? นอกจากนี้ประเด็นปัญหาอีกประการคือหน่วยราชการเองยังมองไม่เห็นภาพความเชื่อมโยงของการนำเครื่องมือทางการบริหารเหล่านี้มาใช้ในทางปฏิบัติจริงๆ ว่าจะมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันได้อย่างไร

เนื้อหาในบทนี้จึงมุ่งที่จะตอบโจทย์ปัญหาทั้งสองประการ นั้นคือในประการแรกจะเชื่อมโยงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างการนำเครื่องมือทางการบริหารต่างๆ ที่ใช้ในภาคราชการในปัจจุบัน (บทที่ 2) เข้ากับคุณลักษณะที่สำคัญขององค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง ในส่วนที่สองจะแสดงการเชื่อมโยงเครื่องมือทางการบริหารที่สำคัญๆ เข้าด้วยกันในทางปฏิบัติ เพื่อให้หน่วยราชการได้มีแนวทางในการนำไปใช้และปฏิบัติจริง

1. ความเชื่อมโยงระหว่างเครื่องมือทางการบริหารต่างๆ และคุณลักษณะขององค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง

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

ตารางที่ 3.1 ความเชื่อมโยงระหว่างเครื่องมือในการบริหารต่างๆ กับคุณลักษณะขององค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง

คุณลักษณะขององค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง	เครื่องมือทางการบริหารที่เกี่ยวข้อง	แนวทางในการนำเครื่องมือมาใช้	ข้อเสนอแนะ
การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์	SWOT Analysis	เป็นเครื่องมือพื้นฐานในการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์ SWOT ทำให้ได้ข้อมูลพื้นฐานสำหรับการกำหนดยุทธศาสตร์ต่อไป	นอกเหนือจากเครื่องมือทั้งสองประการแล้ว ยังมีเครื่องมืออื่นๆ ที่องค์การสามารถเลือกใช้ในการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ อาทิเช่น BCG Matrix, Driving Forces, Scenario Analysis, Stakeholders Analysis เป็นต้น ประเด็นสำคัญอยู่ที่การเลือกใช้เครื่องมือให้เหมาะกับข้อมูลที่มีอยู่ และความต้องการในการวิเคราะห์
	Value Chain	วิเคราะห์กิจกรรมต่างๆ ที่องค์การดำเนินอยู่ในปัจจุบัน (As Is) พร้อมทั้งกำหนดกิจกรรมและความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมต่างๆ ในลักษณะที่ควรเป็น (To Be) เพื่อก่อให้เกิดคุณค่า หาช่องว่าง (Gap) ที่มีอยู่ เพื่อจัดทำเป็นแนวทางในการลดช่องว่างดังกล่าว	

ตารางที่ 3.1 ความเชื่อมโยงระหว่างเครื่องมือในการบริหารต่างๆ กับคุณลักษณะขององค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง (ต่อ)

คุณลักษณะขององค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง	เครื่องมือทางการบริหารที่เกี่ยวข้อง	แนวทางในการนำเครื่องมือมาใช้	ข้อเสนอแนะ
การวางยุทธศาสตร์	การวางแผนยุทธศาสตร์	เป็นแนวทางหลักที่หน่วยราชการใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานในปัจจุบัน โดยกรอบในการวางยุทธศาสตร์ของหน่วยราชการมีความชัดเจน นั้นคือเริ่มต้นจากวิสัยทัศน์ → พันธกิจ → ประเด็นยุทธศาสตร์ → เป้าประสงค์ → ตัวชี้วัด / เป้าหมาย → กลยุทธ์	การพิจารณาความเสี่ยงทางยุทธศาสตร์นั้นอาจจะพิจารณาได้ในสองลักษณะ ประการแรกคือเลือกประเด็นยุทธศาสตร์ได้ถูกต้องและเหมาะสมหรือไม่ และประการที่สองคือ อะไรคือความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้
	การบริหารความเสี่ยง	ใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ว่าอะไรคือความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์ที่ตั้งไว้ เพื่อให้สามารถคิดได้อย่างรอบคอบว่าการจะบรรลุเป้าประสงค์ได้มีปัจจัยใดบ้างที่ต้องคำนึงถึง	
การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์	แผนที่ยุทธศาสตร์	เป็นเครื่องมือในการสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ให้ชัดเจนขึ้น โดยเป็นการนำเป้าประสงค์ในแต่ละมิติมาเรียงกันตามหลักเหตุและผล เพื่อให้ทุกคนในองค์การเห็นภาพและเข้าใจต่อยุทธศาสตร์ขององค์การได้ชัดเจนขึ้น	

ตารางที่ 3.1 ความเชื่อมโยงระหว่างเครื่องมือในการบริหารต่างๆ กับคุณลักษณะขององค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง (ต่อ)

คุณลักษณะขององค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง	เครื่องมือทางการบริหารที่เกี่ยวข้อง	แนวทางในการนำเครื่องมือมาใช้	ข้อเสนอแนะ
โครงการและงบประมาณที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์	การบริหารโครงการ	ทำให้มีการคิดและวิเคราะห์โครงการอย่างถี่ถ้วน และมั่นใจว่าโครงการและงบประมาณจะมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์	
	การบริหารความเสี่ยง	ใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ว่าอะไรคือความเสี่ยงที่จะโครงการไม่ประสบผลสำเร็จ	
โครงสร้างและกระบวนการทำงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์	Value Chain Process Improvement	- เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการปรับเปลี่ยนกระบวนการในการดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ โดยมีการพิจารณากระบวนการ และกิจกรรมที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (As Is) จากนั้นจึงพิจารณาว่าการที่จะสนับสนุนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์นั้น กระบวนการ กิจกรรม และขั้นตอนในการทำงาน ควรจะมีการปรับเปลี่ยนในส่วนใดบ้าง เพื่อให้เหมาะสมและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ - นอกจากนี้ยังสามารถใช้ Value Chain มาพิจารณาว่ากระบวนการที่สำคัญควรจะมีการเรียงลำดับกันอย่างไร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างของหน่วยงานให้กิจกรรมที่สำคัญและต่อเนื่องกันได้อยู่ภายใต้โครงสร้างเดียวกัน	

ตารางที่ 3.1 ความเชื่อมโยงระหว่างเครื่องมือในการบริหารต่างๆ กับคุณลักษณะขององค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง (ต่อ)

คุณลักษณะขององค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง	เครื่องมือทางการบริหารที่เกี่ยวข้อง	แนวทางในการนำเครื่องมือมาใช้	ข้อเสนอแนะ
สมรรถนะและความสามารถของบุคลากรที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์	Competencies	เป็นแนวทางในการกำหนดคุณลักษณะ สมรรถนะ ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติ ที่บุคลากรควรจะมีเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์	
วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์	I AM READY	เป็นแนวทางในการกำหนดวัฒนธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ของระบบราชการ	I AM READY เป็นแนวทางกว้างๆ ที่ใช้สำหรับระบบราชการ แต่ในทางปฏิบัตินั้นหลายๆ องค์การสามารถกำหนดลักษณะของวัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงานเองได้

ตารางที่ 3.1 ความเชื่อมโยงระหว่างเครื่องมือในการบริหารต่างๆ กับคุณลักษณะขององค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง (ต่อ)

คุณลักษณะขององค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง	เครื่องมือทางการบริหารที่เกี่ยวข้อง	แนวทางในการนำเครื่องมือมาใช้	ข้อเสนอแนะ
ความรู้และระบบข้อมูลสารสนเทศที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์	Knowledge Management	ทำให้ทราบว่าอะไรคือความรู้ที่สำคัญที่องค์การต้องการเพื่อให้สามารถดำเนินงานได้ตามยุทธศาสตร์ พร้อมทั้งการกำหนดแนวทางในการแสวงหา แบ่งปัน บริหารความรู้	การบริหารความรู้ นั้นจะเน้นเรื่องของการบริหารความรู้เป็นหลัก ส่วน GSMS นั้นจะเน้นเรื่องของระบบข้อมูลที่ใช้เพื่อการบริหารยุทธศาสตร์และการตัดสินใจ
	GSMS / GFMIS	GSMS เป็นระบบการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การภาครัฐ ที่ช่วยการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ในด้าน -การวางแผนและจัดการ -การจัดทำแผนปฏิบัติการ -การจัดทำฐานข้อมูลตัวชี้วัดและติดตามวัดผลงาน GFMIS เป็นระบบการบริหารการคลังภาครัฐ เป็นเครื่องมือในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารการคลังภาครัฐ และสามารถใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายการคลัง การเบิกจ่ายงบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้าง ฯลฯ ผ่านทางระบบอิเล็กทรอนิกส์	

ตารางที่ 3.1 ความเชื่อมโยงระหว่างเครื่องมือในการบริหารต่างๆ กับคุณลักษณะขององค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง (ต่อ)

คุณลักษณะขององค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง	เครื่องมือทางการบริหารที่เกี่ยวข้อง	แนวทางในการนำเครื่องมือมาใช้	ข้อเสนอแนะ
ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และระบบการจูงใจและผลตอบแทนที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์	Individual Scorecard	การแปลงตัวชี้วัดจากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและบุคคล เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงทั่วทั้งองค์การ และให้บุคลากรมุ่งเน้นที่ยุทธศาสตร์ ทำให้มีระบบในการประเมินผลที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ทั่วทุกระดับในองค์การ	
	แรงจูงใจตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ	ทำให้มีการจัดสรรแรงจูงใจให้กับหน่วยราชการต่างๆ ที่สามารถปฏิบัติงานได้ตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ได้เซ็นคำรับรองไว้	

ตารางที่ 3.1 ความเชื่อมโยงระหว่างเครื่องมือในการบริหารต่างๆ กับคุณลักษณะขององค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง (ต่อ)

คุณลักษณะขององค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง	เครื่องมือทางการบริหารที่เกี่ยวข้อง	แนวทางในการนำเครื่องมือมาใช้	ข้อเสนอแนะ
การมีผู้รับผิดชอบต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์	Office of Strategy Management	เป็นหน่วยงานหลักในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้สัมฤทธิผล	
การทำงานร่วมกับองค์การอื่นในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์	Networking	การทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นในลักษณะของเครือข่าย	
	ศูนย์บริการร่วม	การที่หน่วยราชการต่างๆ มาร่วมมือกันในการให้บริการประชาชน	
การแบ่งปันความรู้ที่สำคัญภายในองค์การ	Internal Benchmarking	การเรียนรู้ เปรียบเทียบการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์การ	หลักการของทั้ง internal benchmarking และ knowledge management จะมีลักษณะที่ใกล้เคียงเพียงแต่ internal benchmarking จะเป็นการเรียนรู้ผ่านการเปรียบเทียบ
	Knowledge Management	การนำหลักของการบริหารความรู้ มาใช้ในการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ภายในองค์การ	

ตารางที่ 3.1 ความเชื่อมโยงระหว่างเครื่องมือในการบริหารต่างๆ กับคุณลักษณะขององค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง (ต่อ)

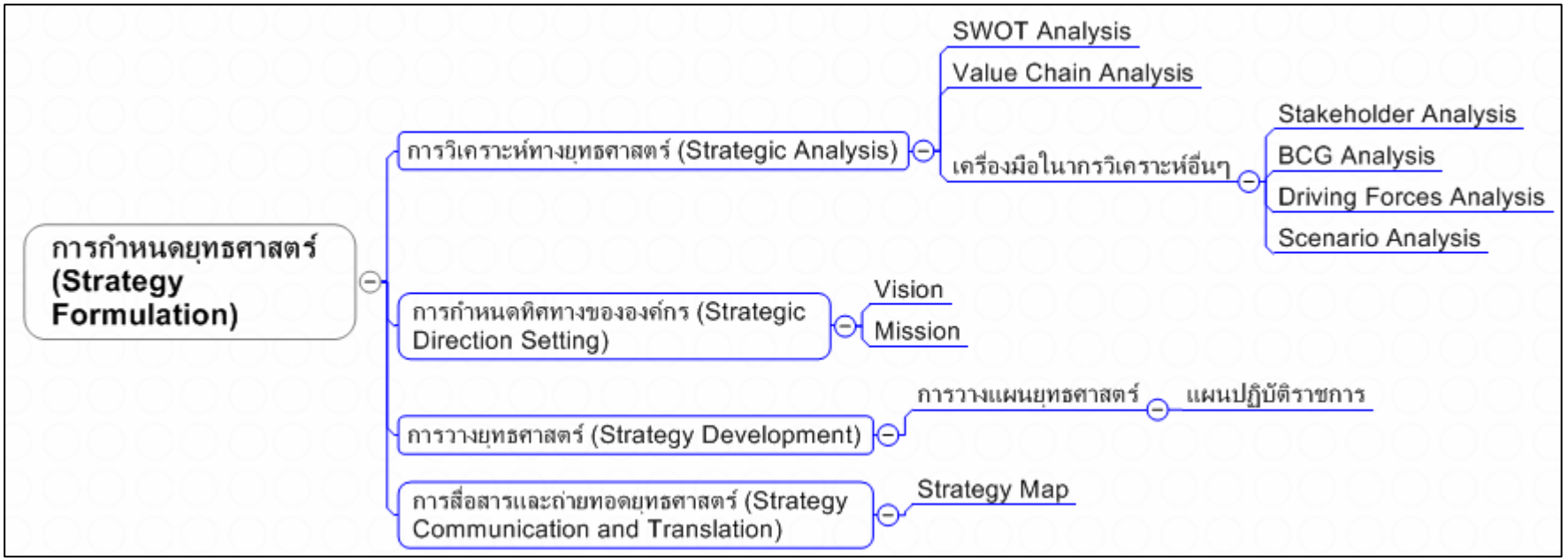
คุณลักษณะขององค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง	เครื่องมือทางการบริหารที่เกี่ยวข้อง	แนวทางในการนำเครื่องมือมาใช้	ข้อเสนอแนะ
ระบบการติดตามและทบทวนผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์	Strategy Map	ทบทวนผลการดำเนินงานโดยอาศัยแผนที่ยุทธศาสตร์ พร้อมทั้งไฟสัญญาณจราจร รวมทั้งเป็นการทดสอบสมมติฐานของยุทธศาสตร์ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์	Strategy Map และ BSC สามารถมองเป็นเครื่องมือเดียวกันหรือต่อเนื่องกันได้
	Balanced Scorecard	ทบทวนผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดใน Balanced Scorecard พร้อมทั้งนำข้อมูลมาปรับปรุงการดำเนินงาน	
	Risk Management	การติดตามและทบทวนความเสี่ยงในด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งปรับปรุงความเสี่ยงให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป	

ความเชื่อมโยงระหว่างเครื่องมือทางการบริหารและคุณลักษณะขององค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงตามตารางที่ 3.1 นั้นเป็นเพียงแนวทางในการเชื่อมโยงแบบกว้างๆ เนื่องจากยังมีเครื่องมืออีกหลายประการที่หน่วยงานภาครัฐได้มีการนำมาปรับใช้ และสามารถเชื่อมโยงกับคุณลักษณะขององค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงได้ ประเด็นสำคัญก็คือการนำเครื่องมือต่างๆ เหล่านี้มาใช้จะต้องเริ่มต้นจากวัตถุประสงค์ในการนำเครื่องมือเหล่านั้นมาใช้ว่าการที่องค์การนำเครื่องมือเหล่านั้นมาใช้เพื่อวัตถุประสงค์ใด โดยสามารถอิงจากคุณลักษณะขององค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงเป็นแนวทางสำคัญ ไม่ใช่นำเครื่องมือทางการบริหารมาใช้โดยขาดความรู้ ความเข้าใจถึงสาเหตุความจำเป็นและผลลัพธ์ที่จะได้ในการนำเครื่องมือเหล่านี้มาใช้

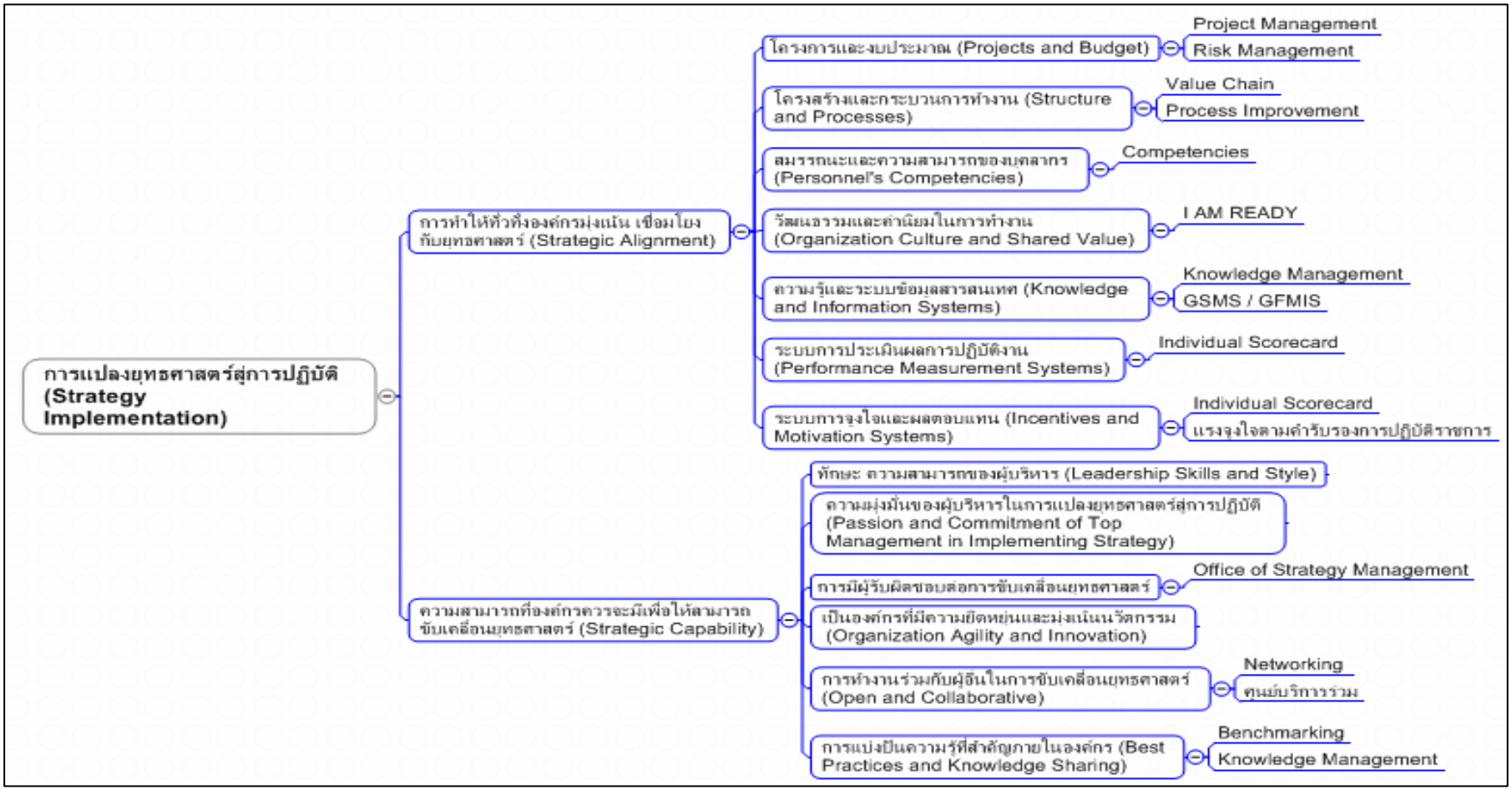
นอกเหนือจากการนำเสนอความเชื่อมโยงระหว่างองค์ประกอบของการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง และเครื่องมือทางการบริหารต่างๆ ของหน่วยราชการ ดังตารางที่ 3.1 แล้ว ยังสามารถพิจารณาความเชื่อมโยงในลักษณะของ Mindmap ได้ดังรูปที่ 3.1 – 3.3

อย่างไรก็ดีเมื่อพิจารณารูปที่ 3.1 – 3.3 แล้ว จะพบว่ายังมีแนวทางในการบริหารยุทธศาสตร์ (หรืออีกนัยหนึ่งคือการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง) อีกหลายประการที่ยังขาดเครื่องมือในการบริหารมารองรับ ทั้งนี้เนื่องจากเครื่องมือในการบริหารต่างๆ ที่นำเสนอในรายงานการศึกษานี้มุ่งเน้นที่เครื่องมือที่ทางสำนักงาน ก.พ.ร. ได้แนะนำให้หน่วยราชการต่างๆ นำมาใช้ อย่างไรก็ดียังมีเครื่องมือในการบริหารอีกมากมายที่ผู้บริหารของหน่วยราชการต่างๆ สามารถเลือกใช้ให้เหมาะกับความต้องการ

รูปที่ 3.1 ความเชื่อมโยงระหว่างการวางยุทธศาสตร์กับเครื่องมือทางการบริหารต่างๆ ในรูปของ Mindmap



รูปที่ 3.2 ความเชื่อมโยงระหว่างการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติกับเครื่องมือทางการบริหารต่างๆ ในรูปของ Mindmap



รูปที่ 3.3 ความเชื่อมโยงระหว่างการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์กับเครื่องมือทางการบริหารต่างๆ ในรูปของ Mindmap



2. ความเชื่อมโยงระหว่างเครื่องมือในการบริหารต่างๆ

นอกเหนือจากความเชื่อมโยงระหว่างคุณลักษณะขององค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงกับเครื่องมือทางการบริหารตามแนวทางในตารางที่ 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 นำผลที่ได้จากการวิเคราะห์มากำหนดเป็นทิศทางขององค์การ (วิสัยทัศน์ และพันธกิจ)

ขั้นที่ 3 กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่องค์การจะมุ่งเน้นและให้ความสำคัญ เพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการ พร้อมทั้งภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละประการกำหนดเป้าประสงค์ที่ต้องการจะบรรลุ

ขั้นที่ 4 นำเป้าประสงค์ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์มาจัดทำเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) โดยพิจารณาเป้าประสงค์ให้ครบถ้วนทั้งสี่มิติ (ประสิทธิผล คุณภาพการให้บริการ ประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ และการพัฒนาองค์การ) พร้อมกันนี้เป้าประสงค์แต่ละประการก็ควรจะมีความเชื่อมโยงซึ่งกันและกันในลักษณะของเหตุและผล

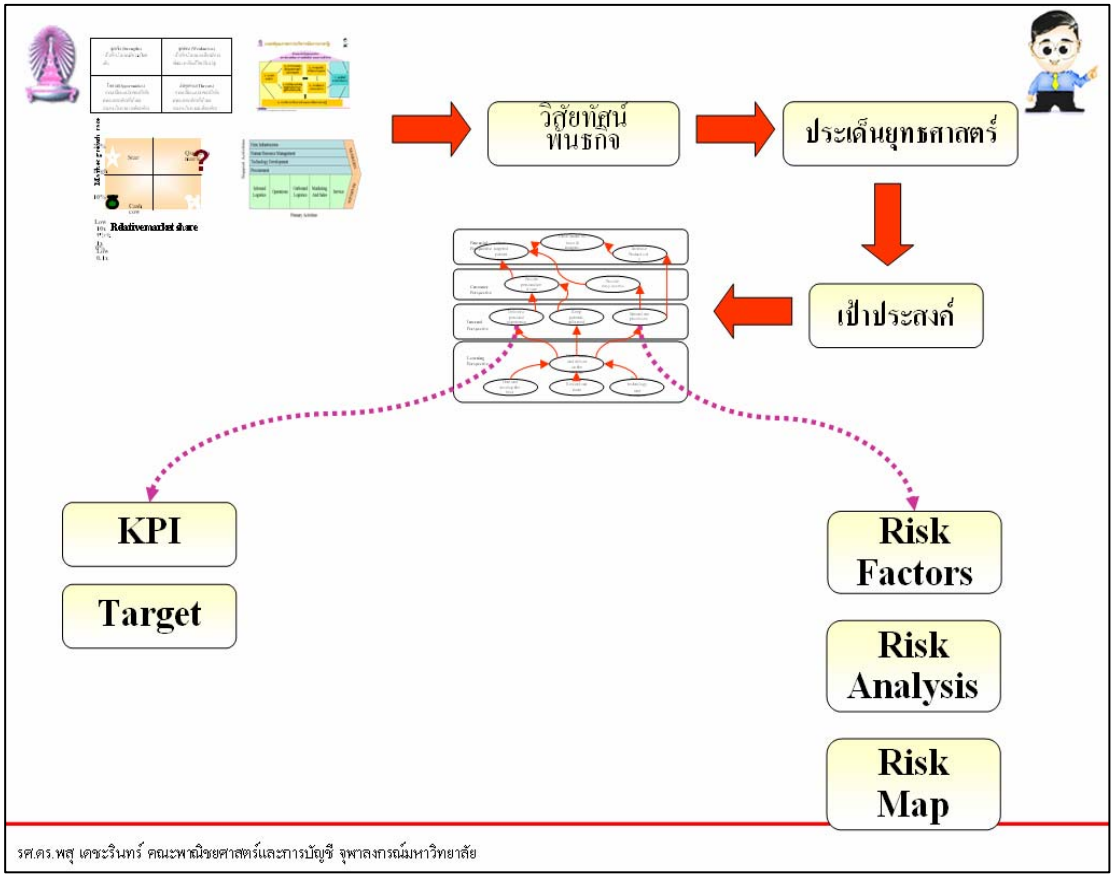
ขั้นที่ 5 สำหรับเป้าประสงค์แต่ละประการ กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators) ที่จะสะท้อนได้ว่าองค์การสามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าว พร้อมทั้งกำหนดค่าเป้าหมาย (Target) สำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัว

ขั้นที่ 6 สำหรับเป้าประสงค์แต่ละประการ พิจารณาปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors) ที่จะทำให้ไม่บรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการ หลังจากนั้นควรจะมีการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงในแต่ละประการ เพื่อจัดทำออกมาเป็น Risk Map และสุดท้ายกำหนดแนวทางในการบริหารความเสี่ยงสำหรับปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญ

โดยสรุปจะเห็นได้ว่าในรูปที่ 3.4 นั้นจะเป็นกระบวนการในการวางยุทธศาสตร์ ตั้งแต่การวิเคราะห์ การกำหนดทิศทาง จนกระทั่งการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ โดยมีการเขียนแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อสื่อสาร ถ่ายทอดยุทธศาสตร์ให้ชัดเจนขึ้น กำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายเพื่อให้มีเครื่องมือในการประเมินได้ว่าองค์การสามารถบรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าวหรือยัง

มีการกำหนดความเสี่ยงและแนวทางในการตอบสนองต่อความเสี่ยงเพื่อเป็นเครื่องรับรองว่าผู้บริหารได้มีการคิดไตร่ตรองอย่างถี่ถ้วนและรอบคอบถึงปัจจัยที่จะส่งผลการต่อการบรรลุเป้าประสงค์

รูปที่ 3.4 กระบวนการในการกำหนดยยุทธศาสตร์ โดยอาศัยเครื่องมือทางการบริหารต่างๆ



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

ขั้นที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Initiatives) ที่องค์การจะทำ เพื่อให้บรรลุค่าเป้าหมายของตัวชี้วัด

ขั้นที่ 2 การพิจารณาโครงการ แผนงานต่างๆ ที่จะดำเนินการเพื่อให้สามารถบรรลุค่าเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ โดยในการพิจารณาและวิเคราะห์โครงการต่างๆ นั้นจะต้องพิจารณาทั้งในด้านผลผลิต ผลลัพธ์ ความเสี่ยง ความเกี่ยวเนื่องกับโครงการอื่นๆ รวมทั้งงบประมาณที่ต้องใช้

ขั้นที่ 3 พิจารณาว่าจะต้องมีการปรับเปลี่ยน หรือปรับปรุงกระบวนการในการดำเนินงานใดบ้าง เพื่อที่จะทำให้สามารถดำเนินงานตามแผนงานและโครงการต่างๆ ในขั้นที่ 1 ได้อย่างมี

ประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งเพื่อช่วยให้การดำเนินงานสามารถบรรลุค่าเป้าหมายที่ต้องการ

ขั้นที่ 4 การที่จะสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าประสงค์แต่ละประการได้ ควรจะต้องมีการพิจารณาว่าตำแหน่งงานไหนที่เป็นตำแหน่งงานหลัก (Strategic Job Families) ในการที่จะทำให้องค์การสามารถดำเนินงานบรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าว เมื่อได้ตำแหน่งงานหลักแล้ว ควรจะกำหนดได้ว่าอะไรคือทักษะ (Skills) ความรู้ (Knowledge) และทัศนคติ (Attitude) ที่บุคลากรในตำแหน่งนั้น ควรจะมีเพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดขึ้น หรืออีกนัยหนึ่งก็เป็นการหา Competencies ของบุคลากรในตำแหน่งงานหลักนั้นเอง

ขั้นที่ 5 สุดท้ายจะต้องมีการวิเคราะห์ว่าการที่จะบรรลุเป้าประสงค์แต่ละประการได้นั้นอะไรคือความรู้ (Knowledge) ที่องค์การควรจะมี และความรู้เหล่านั้นองค์การมีอยู่แล้วหรือไม่ ถ้ามีอยู่แล้วจะมีกระบวนการใดในการทำให้บุคลากรได้เข้าถึงความรู้ดังกล่าว และถ้ายังไม่มีอยู่จะมีแนวทางใดในการแสวงหาความรู้นั้น พร้อมทั้งการเผยแพร่ความรู้เมื่อได้รับมา ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่าองค์การมีความรู้ที่จำเป็นที่จะดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้น

ขั้นที่ 6 จากประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายต่างๆ ควรจะต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าอะไรคือวัฒนธรรมหรือค่านิยมในการทำงานที่เป็นที่ต้องการหรือพึงประสงค์เพื่อให้เป็นแนวประพฤติ ปฏิบัติของบุคลากรทั่วทั้งองค์การ

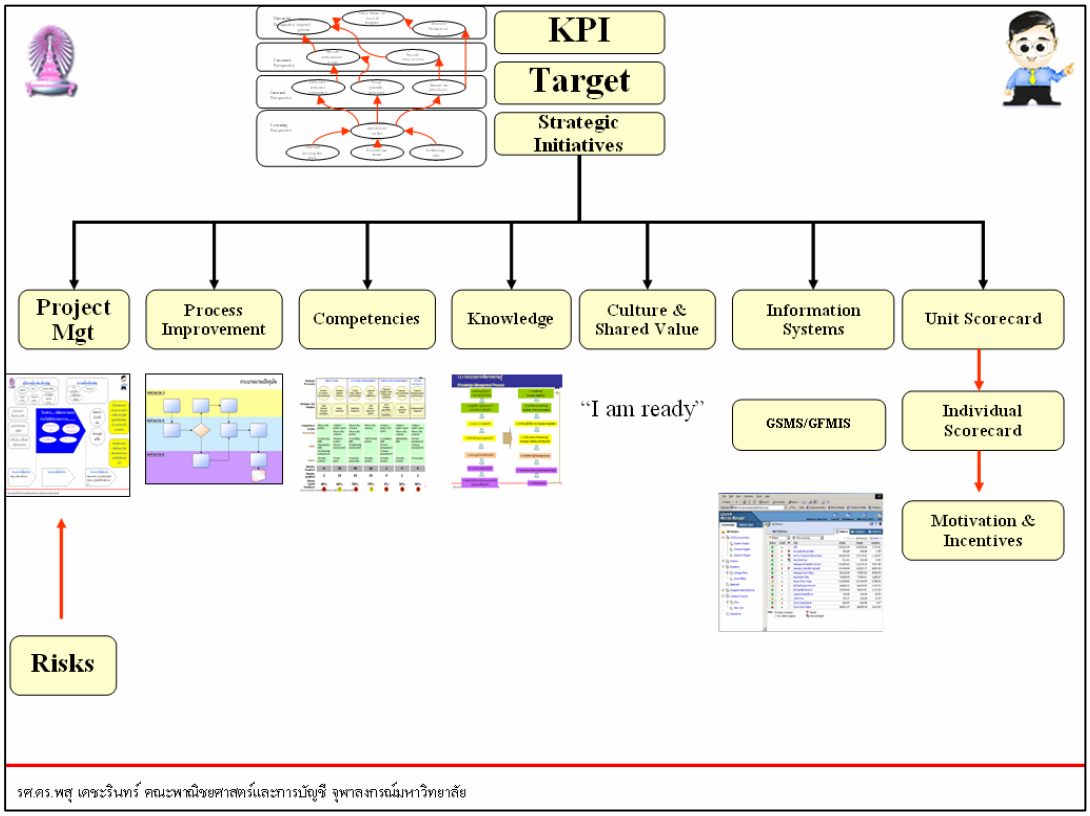
ขั้นที่ 7 การที่องค์การจะดำเนินงานให้บรรลุค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องจำเป็นต้องมีข้อมูลหรือสารสนเทศใดบ้างที่จะช่วยในการตัดสินใจ และติดตามประเมินผลการดำเนินงาน ซึ่งในกรณีนี้สามารถใช้ระบบ GSMS / GFMIS เป็นกลไกและเครื่องมือในการได้มาซึ่งข้อมูลสำหรับการตัดสินใจ

ขั้นที่ 8 เมื่อได้เป้าประสงค์และตัวชี้วัดในระดับองค์การแล้ว จะต้องมีการแปลงเป้าประสงค์และตัวชี้วัดเหล่านั้นไปสู่เป้าประสงค์และตัวชี้วัดของแต่ละหน่วยงาน และถึงระดับบุคคลในที่สุด เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ลงสู่ทุกระดับในองค์การ และเกิดระบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้อง เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ และสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์การ

โดยขั้นตอนทั้งแปดขั้นตอนข้างต้นไม่จำเป็นต้องดำเนินการตามลำดับขั้น เพียงแต่ต้องเริ่มต้นในขั้นที่ 1 (การกำหนดกลยุทธ์) ก่อน จากนั้นในขั้นตอนที่เหลืออาจจะดำเนินการไปพร้อมๆ กันหรือไม่จำเป็นต้องเรียงตามลำดับขั้นก็ได้ ซึ่งจะเห็นได้ว่าในรูปที่ 3.5 นั้นจะเป็นรูปที่แสดงให้เห็นถึง Alignment ระหว่างปัจจัยต่างๆ ในองค์การกับยุทธศาสตร์

โดยสรุป รูปที่ 3.5 จะเป็นแนวทางและสิ่งที่องค์การจะต้องดำเนินการภายหลังจากที่ได้มีการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายจากรูปที่ 3.4 โดยแนวทางและสิ่งต่างๆ ที่จะต้องดำเนินการตามรูปที่ 3.5 นี้ก็เพื่อให้เกิดความชัดเจนในสิ่งที่จะต้องทำเพื่อให้สามารถบรรลุค่าเป้าหมายของตัวชี้วัด (ของเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์) ที่ต้องการได้

รูปที่ 3.5 ความเชื่อมโยงระหว่างเครื่องมือทางการบริหารต่างๆ กับยุทธศาสตร์



รูปที่ 3.6 นั้นจะแสดงให้เห็นว่าภายหลังจากที่ได้มีการดำเนินงานตามรูปที่ 3.5 แล้ว ก็จะมีการประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ โดยถ้าผลการดำเนินงานออกมาดีก็จะใช้เครื่องมือที่เหมาะสมในการเผยแพร่ความรู้ที่ได้เรียนรู้จากการกระทำ ส่วนถ้าผลการดำเนินงานออกมาไม่ดีก็จะใช้เครื่องมือที่เหมาะสมในการพัฒนาและปรับปรุงการทำงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

<u>ขั้นที่ 1</u> เป็นการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานจริงที่เกิดขึ้นกับค่าเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยอาศัยแผนที่ยุทธศาสตร์และไฟสัญญาณจราจรเป็นเครื่องมือ โดยถ้าตัวชี้วัดใดที่ค่าของผลการดำเนินงานออกมาสูงกว่าเป้าก็จะได้สีเขียว ออกมาอยู่บริเวณเป้าหมาย (เช่น +/- 3%) ก็จะได้สีเหลือง และถ้าต่ำกว่าเป้าหมายก็จะได้สีแดง การใช้แผนที่ยุทธศาสตร์และไฟสัญญาณจราจรในการทบทวนผลการดำเนินงานนั้นจะทำให้ทราบถึงปัญหาและโอกาสต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นได้ชัดเจนกว่าการพิจารณาตัวชี้วัดแต่ละตัวแยกต่างหาก อีกทั้งการใช้แผนที่ยุทธศาสตร์ยังเป็นการทดสอบสมมติฐาน

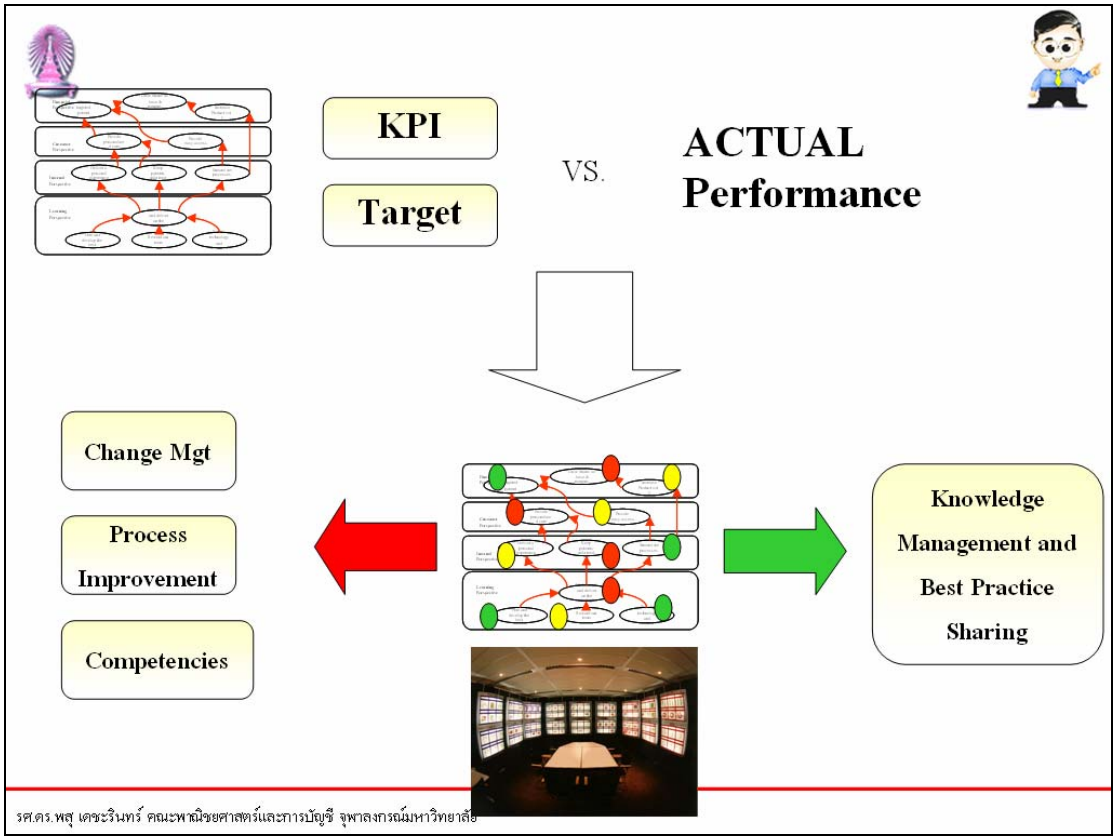
ของยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดขึ้นว่ามีความเหมาะสมหรือถูกต้องเพียงใด ทั้งนี้เพื่อที่จะได้เป็นข้อมูลที่สำคัญในการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ต่อไป นอกจากการทบทวนผลการดำเนินงานโดยอาศัยแผนที่ยุทธศาสตร์แล้ว องค์การบางแห่งอาจจะใช้ห้องปฏิบัติการทางการจัดการ (Management Cockpit) เป็นอีกกลไกหนึ่งในการตรวจสอบและทบทวนผลการดำเนินงาน

ขั้นที่ 2 ถ้าผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดตัวใดเป็นสีเขียว แสดงว่าผลการดำเนินงานออกมาดีกว่าค่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ ก็ควรจะมีกระบวนการในการแลกเปลี่ยนหรือเผยแพร่ความรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์การ (Internal Benchmarking / Knowledge Sharing) โดยให้ทั่วทั้งองค์การได้มีโอกาสเรียนรู้ถึงแนวทางในการปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ที่ช่วยทำให้ผลการดำเนินงานออกมาสูงกว่าเป้าหมาย

ขั้นที่ 3 ถ้าผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดเป็นสีแดง หมายถึงผลการดำเนินงานออกมาไม่ถึงค่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ ก็ควรจะมีแนวทางในการพัฒนาหรือปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อให้การดำเนินงานในรอบถัดไปมีการพัฒนาขึ้น โดยอาจจะมีการปรับปรุงกระบวนการในการทำงาน (Process Improvement) หรือการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร (Competencies) หรือแม้กระทั่งนำหลักของการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เข้ามาช่วย

โดยสรุปรูปที่ 3.6 จะเป็นแนวทางในการประเมินผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงเทียบกับค่าเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ รวมทั้งแนวทางในการปฏิบัติในทั้งในกรณีที่ผลการดำเนินงานดีกว่าหรือต่ำกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้

รูปที่ 3.6


KPI
Target
VS.
ACTUAL
Performance
Change Mgt
Process
Improvement
Competencies
Knowledge
Management and
Best Practice
Sharing
รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 4 กรณีศึกษา

ในบทที่ 1 – 3 เป็นการนำเสนอแนวทางการพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูง ในเชิงหลักการ แนวคิด และเนื้อหา สำหรับในบทที่ 4 จะเป็นกรณีศึกษาของการนำหลักการและแนวคิดในบทที่ 1 – 3 มาใช้ในหน่วยงานราชการ โดยในบทนี้จะประกอบด้วยกรณีศึกษาจำนวน 3 เรื่อง ได้แก่ กรณีศึกษาสำนักรักษ์ไทย กรณีศึกษากรมสามัคคีร่วมใจ และกรณีศึกษาจังหวัดสารขัณฑ์ โดยกรณีศึกษาทั้งสามเรื่อง เป็นกรณีศึกษาที่แต่งขึ้นมาเพื่อแสดงให้เห็นถึงการนำเครื่องมือทางการบริหารต่างๆ เข้ามาใช้ร่วมกัน เพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง[2]

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

กรณีศึกษาสำนักรักษ์ไทย[3]

ความเป็นมา

ความเป็นมาของสำนักรักษ์ไทย ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี 2505 โดยเริ่มต้นจากนโยบายของผู้บริหารในสมัยนั้นที่มีนโยบายที่จะสืบทอดความรู้ทางด้านศิลปะ วัฒนธรรมไทย ให้สามารถดำรงอยู่และสืบทอดไปสู่ลูกหลานต่อไป

วิสัยทัศน์

"เป็นหน่วยงานหลักในการสืบทอดศิลปะ วัฒนธรรมไทยสู่รุ่นหลังอย่างยั่งยืน"

ขอบเขตการดำเนินงาน

สำนักฯ มีการแบ่งโครงสร้างการบริหารงานของหน่วยงานภายในสำนักฯ ตามกลุ่มความเชี่ยวชาญแต่ละกลุ่ม ซึ่งแต่ละกลุ่มมีความเป็นอิสระซึ่งกันและกัน รวมถึงการกระจายอำนาจการบริหารและตัดสินใจให้กับผู้บริหารแต่ละกลุ่มสามารถที่จะกำหนดนโยบายที่จะมุ่งเน้นไปที่การดำเนินงานที่พิจารณาแล้วเห็นว่ามีความเหมาะสมกับกลุ่มของตนเอง ซึ่งสามารถสรุปของเขตการดำเนินงานของสำนักฯ ได้ดังนี้

1. การรวบรวมองค์ความรู้ โดยแต่ละกลุ่มงานจะมีการรวบรวมองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับศาสตร์ของตนเองในรูปแบบที่แตกต่างกันออกไปตามความเหมาะสม
2. การถ่ายทอดองค์ความรู้ แต่ละกลุ่มจะมีการถ่ายทอดความรู้ที่มีอยู่ให้กับบุคลากรภายในสำนักฯ และบุคลากรภายนอกที่มีความสนใจ
3. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการเสริมสร้างและธำรงรักษาศิลปะ วัฒนธรรม
4. เป็นศูนย์กลางทางด้านความรู้ทางด้านศิลปะ และวัฒนธรรม
5. ส่งเสริมการนำศิลปะ วัฒนธรรมมาประยุกต์ในการดำเนินชีวิตและการพัฒนาอย่างยั่งยืน

[3] คุณนารถ จันทวงศ์ ผู้เขียน

สถานการณ์ปัจจุบัน

ปัจจุบันสำนักรักษ์ไทย มีบุคลากรประมาณ 200 คน ซึ่งบุคลากรส่วนใหญ่ที่อยู่ในสายงานหลัก ซึ่งจะเป็นบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญและชำนาญในด้านศิลปะ วัฒนธรรมในแต่ละศาสตร์ที่แตกต่างกันออกไป นอกเหนือจากสายงานหลักแล้ว สำนักฯ ยังมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการสนับสนุนการดำเนินงานของสำนัก อันได้แก่ กลุ่มอำนวยการฯ ที่จะเป็นหน่วยงานในการประสานงานและสนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ ภายในสำนักฯ

นโยบายในการดำเนินงานที่ผ่านมา สำนักฯ จะมุ่งเน้นที่การรวบรวม และถ่ายทอดความรู้ที่มีอยู่ไปสู่กลุ่มเป้าหมายทั้งภายในและภายนอกองค์กร อันได้แก่การถ่ายทอดความรู้จากบุคลากรที่มีอยู่ไปสู่บุคลากรรุ่นหลัง และบุคลากรภายนอกที่มีความสนใจ และกลุ่มเป้าหมายที่ทางสำนักคิดว่าจะสามารถที่จะเป็นเครือข่ายในการสืบทอดศิลปะ วัฒนธรรม เป็นหลัก

สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่ผ่านมาจะเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสำนักไม่มากนัก เนื่องจากนโยบายของรัฐบาลและผู้บริหารไม่ได้มุ่งเน้นทางด้านศิลปะ วัฒนธรรม ประกอบกับกระแสการพัฒนาประเทศที่มุ่งเน้นการพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจเป็นหลัก

ความสำคัญและปัญหา

จากการที่นโยบายของประเทศ และนโยบายของผู้บริหารได้ให้ความสำคัญต่อศิลปะวัฒนธรรมไทยเพิ่มมากขึ้น โดยประเมินจุดแข็งทางด้านศิลปะ วัฒนธรรมที่มีอยู่ว่าสามารถนำสิ่งที่มีอยู่มาบูรณาการกับการพัฒนาทางด้านอื่นเพื่อที่จะทำให้การพัฒนาประเทศเป็นไปอย่างสมดุลในทุกๆด้าน ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ และสังคมไปพร้อมๆกัน นอกจากนั้น ยังสามารถนำศิลปะวัฒนธรรมที่มีอยู่มาเป็นกลไกในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศให้เติบโตได้ตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง

กอปรกับสำนักฯได้รับนโยบายให้มีการปรับการดำเนินงานของสำนักฯ ให้มีประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อรองรับกับสถานการณ์ภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและจะเข้ามามีผลกระทบกับการดำเนินงานของสำนักฯมากยิ่งขึ้น โดยนโยบายที่ได้รับมุ่งเน้นไปที่การปรับโครงสร้างการดำเนินงานภายในหน่วยงานให้เหมาะสมและเอื้อต่อปัจจัยภายนอกที่จะเข้ามามีผลกระทบต่อองค์กร

และมุ่งเน้นที่การนำเครื่องมือทางด้านบริหารเข้ามาเป็นเครื่องผลักดันการพัฒนาขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

หนทางสู่ความสำเร็จ

นายรักชาติ ในฐานะที่เป็นผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน ที่ได้ผ่านการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ทางด้านการบริหารยุคใหม่ โดยศึกษาเครื่องมือทางการจัดการต่างๆ ที่ได้รับความนิยมในการนำมาใช้ในองค์กรทั้งในและต่างประเทศ จึงมีนโยบายที่จะนำระบบบริหารจัดการในด้านต่างๆ ที่ได้ศึกษาเข้ามาใช้เพื่อปรับการดำเนินงานของสำนักฯ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยเครื่องมือที่นายรักชาติได้ศึกษา ประกอบด้วย

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

นายรักชาติได้กำหนดให้มีการจัดประชุมผู้บริหารภายในหน่วยงาน เพื่อร่วมกำหนดแนวทางในการพัฒนาหน่วยงาน ที่ประชุมดังกล่าวได้มีมติร่วมกัน โดยกำหนดให้มีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกันภายในหน่วยงาน เพื่อเป็นการร่วมระดมสมองในการกำหนดทิศทางขององค์กร โดยให้ทุกฝ่ายในหน่วยงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในการประชุม เพื่อร่วมกำหนดทิศทางของหน่วยงานร่วมกัน

ผลลัพธ์จากการจัดทำยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ที่ประชุมได้มีมติร่วมกันในการกำหนดทิศทางของหน่วยงาน โดยทำการวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมภายใน สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร รวมถึงนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด โดยกำหนดยุทธศาสตร์ของหน่วยงานได้ ดังนี้

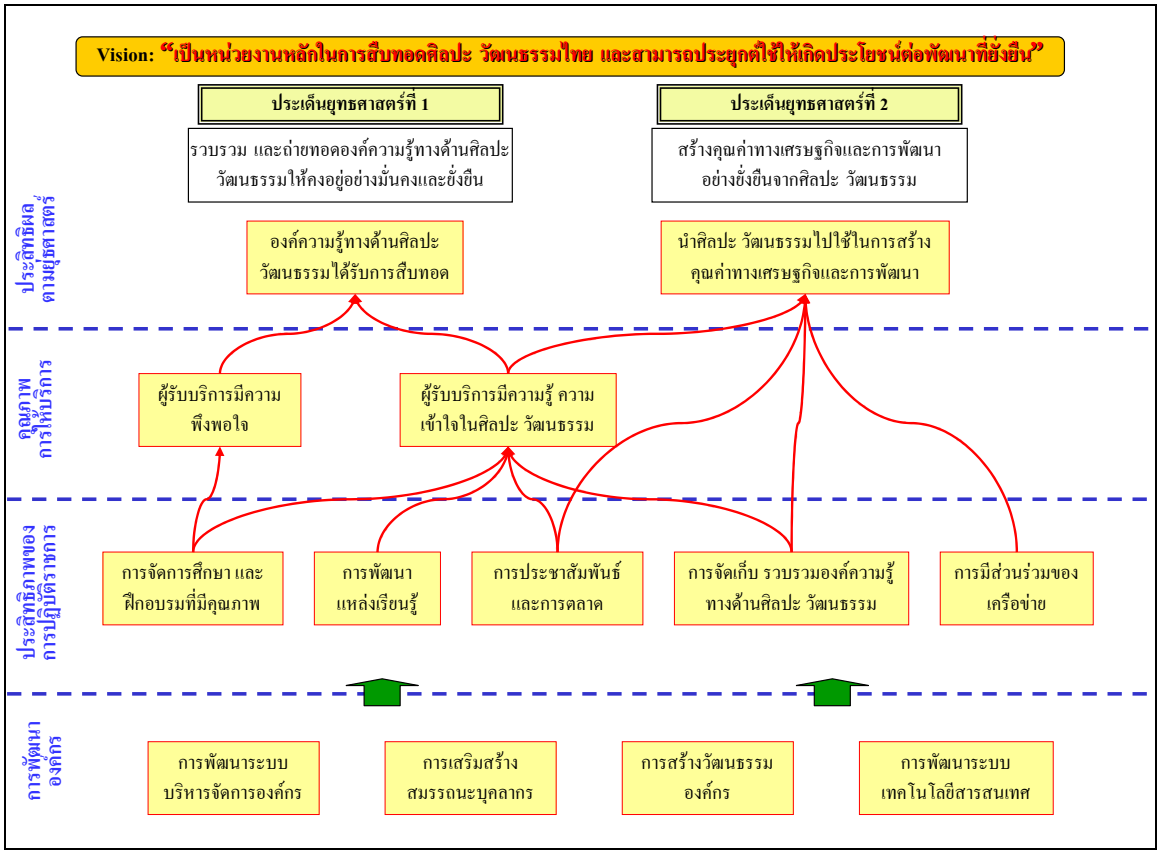
วิสัยทัศน์

“เป็นหน่วยงานหลักในการสืบทอดศิลปะ วัฒนธรรมไทย และสามารถประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อพัฒนาที่ยั่งยืน ”

ประเด็นยุทธศาสตร์

1. รวบรวม และถ่ายทอดองค์ความรู้ทางด้านศิลปะ วัฒนธรรมให้คงอยู่อย่างมั่นคงและยั่งยืน
2. สร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจและการพัฒนาอย่างยั่งยืนจากศิลปะ วัฒนธรรม

นอกจากนั้น ที่ประชุมยังได้จัดทำเป้าประสงค์ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ตามหลักของแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) เพื่อให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของเป้าประสงค์ที่หน่วยงานควรจะมีตามหลักของเหตุและผล และยังใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสาร ถ่ายทอด และขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุดอีกโดย โดย Strategy Map ของหน่วยงานเป็นดังนี้



ในการพัฒนาองค์กรตามยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานได้กำหนด หน่วยงานได้มีการกำหนดให้มีการจัดทำ Roadmap ในการพัฒนาองค์กร ในด้านต่างๆ ตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ พร้อมทั้งกำหนดให้มีผู้ที่รับผิดชอบที่จะดำเนินงานและผลักดันในแต่ละด้าน

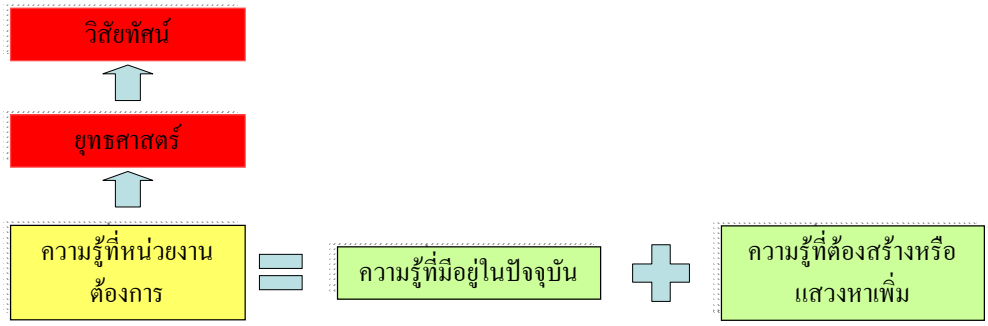
หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้รับผิดชอบในยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องในด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กร โดยหัวหน้าฝ่ายอำนวยการได้จัดทำ Roadmap ของการพัฒนาทางด้านทรัพยากรบุคคล และยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง แบ่งการพัฒนาเป็นระยะต่างๆดังนี้

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



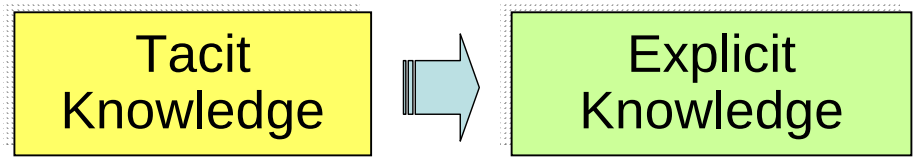
เมื่อหน่วยงานได้ทำการประเมินแล้ว พบว่าองค์ความรู้ที่สำคัญอันจะนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของหน่วยงานประกอบด้วย

1. ความรู้ในศิลปะ วัฒนธรรมแต่ละแขนง
2. ความรู้ในด้านการถ่ายทอดองค์ความรู้ทางด้านศิลปะ วัฒนธรรม
3. ความรู้ในด้านการตลาดและประชาสัมพันธ์

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

ระยะที่ 2

การดำเนินงานในระยะที่ 2 จะเป็นขั้นตอนในการรวบรวมและจัดการองค์ความรู้ โดยหน่วยงานมุ่งเน้นที่ความรู้ทางด้านศิลปะ วัฒนธรรมที่หน่วยงานมีอยู่ โดยหน่วยงานได้พิจารณาแล้วเห็นว่าควรจะมีการจัดการความรู้ในองค์กร โดยรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเอง รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยหน่วยงานได้พยายามที่จะแปลงความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์ หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่างๆ ไปสู่ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ซึ่งจะเป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่างๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี และคู่มือต่างๆ



ระยะที่ 3

การดำเนินงานในระยะที่ 3 จะเป็นขั้นตอนในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ โดยที่ประชุมของหน่วยงานได้มีบทสรุปร่วมกันว่าหน่วยงานควรมีการสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (Organization Culture and Shared Value) กล่าวคือ นอกเหนือจากการจัดการด้านความรู้และสมรรถนะของบุคลากรที่จะต้องเชื่อมโยงและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์แล้ว หน่วยงานควรมีการปรับวัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงานของบุคลากรไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงานด้วยเช่นเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อให้สามารถมั่นใจได้ว่าแนวทางในการประพฤติ ปฏิบัติของบุคลากรต่างๆ ในองค์การเป็นไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน

โดยผลลัพธ์จากการประชุมร่วมกันของบุคลากรในระดับต่างๆ ของหน่วยงาน ได้กำหนดให้มี วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน โดยกำหนดเป็นอักษรย่อภาษาอังกฤษว่า “FAST” ซึ่งมาจาก

Focus on Future. = มุ่งเน้นที่อนาคต

Achievement = มุ่งผลสัมฤทธิ์

Social Responsibility = เน้นความรับผิดชอบต่อสังคม

Trust = เน้นความไว้ใจ การมีธรรมภิบาล โปร่งใส ตรวจสอบได้

Teamwork = เน้นการทำงานร่วมกัน

ระยะที่ 4

การดำเนินงานในระยะที่ 4 จะเป็นขั้นตอนในการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร (Competencies) โดยหน่วยงานได้มีการวิเคราะห์ ความรู้ความสามารถที่เหมาะสมและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ อันจะทำให้ยุทธศาสตร์ได้รับการขับเคลื่อนและปฏิบัติตามได้เป็นอย่างดีจากบุคลากรในองค์การ ซึ่งการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรภายในหน่วยงานจะต้องมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงานด้วยเช่นเดียวกัน

นอกจากนี้หน่วยงานยังได้มีพิจารณาเห็นว่า ความรู้ความสามารถของบุคลากรยังเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับสำหรับการเชื่อมโยงกับการบริหารจัดการบุคลากรในด้านต่างๆ 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) ในส่วนของสมรรถนะตามสายงาน ที่ประชุมได้กำหนดให้แต่ละฝ่ายจัดการประชุมภายในเพื่อกำหนดสมรรถนะตามสายงานของตนเองที่นอกเหนือจากสมรรถนะหลัก



สรุป

หลังจากมีการนำเครื่องมือทางการจัดการมาบูรณาการร่วมกันในการพัฒนาองค์กร ทำให้การพัฒนาองค์กรสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและมุ่งไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน ซึ่งได้รับความพึงพอใจจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย และทำให้หน่วยงานได้รับรางวัลหน่วยงานทางด้านบริหารจัดการที่ดีในปีถัดมา

กรณีศึกษา กรมสามัคคีร่วมใจ[4]

หลังจากที่ได้มีการประกาศผลคะแนนคำรับรองการปฏิบัติราชการของแต่ละหน่วยงานในช่วงอาทิตย์ที่ผ่านมานั้น ผู้บริหารของกรมสามัคคีร่วมใจ ซึ่งเป็นกรมที่ได้รับผลคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง วางเป้าหมายว่าต้องการให้กรมฯของตนมีผลคะแนนขึ้นไปอยู่ในระดับแถวหน้า นอกจากผลคะแนนคำรับรองการปฏิบัติราชการที่เป็นเป้าหมายรองแล้ว เป้าหมายหลักของผู้บริหารคือต้องการให้กรมฯมีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ อันจะช่วยให้การดำเนินงานของกรมฯมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

น.ส.แสนดี เป็นหนึ่งในคณะทำงานที่ได้รับมอบหมายงานพิเศษในการสรรหาและนำเสนอรูปแบบแนวทางการจัดการองค์กรด้านต่างๆ เพื่อนำมาปรับใช้ให้กรมสามัคคีร่วมใจมีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เนื่องจากระบบการบริหารจัดการที่กรมฯมีอยู่ในปัจจุบันแม้ว่าจะมีการนำเครื่องมือทางการบริหารมาใช้เป็นจำนวนมาก แต่ยังมีความสับสนในการใช้งาน ขาดทิศทางที่ชัดเจน จึงได้ทำเรื่องขออนุมัติผู้บริหารนำคณะทำงานไปดูงานที่กรมทำงานแข็งขัน ซึ่งเป็นกรมที่ได้รับผลคะแนนคำรับรองการปฏิบัติราชการสูงสุดในปีที่ผ่านมา เพื่อศึกษาระบบการบริหารจัดการของกรมทำงานแข็งขัน และนำมาปรับใช้กับกรมสามัคคีร่วมใจต่อไป

จากการดูงานของ กรมทำงานแข็งขัน นั้น น.ส.แสนดีพบว่า ปัจจัยหลักที่ทำให้การบริหารองค์กรของ กรมทำงานแข็งขัน มีประสิทธิภาพ มีผลการดำเนินงานที่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด เนื่องจากมีการจัดตั้งหน่วยงานเพิ่มเติมตามโครงสร้างภายในกรม เป็นหน่วยงานหลักที่ดูแลภาพรวมของระบบการบริหารของกรมในด้านการวางแผนยุทธศาสตร์ การสื่อสารยุทธศาสตร์ การดำเนินการตามยุทธศาสตร์ และการทบทวนยุทธศาสตร์ ทำให้ยุทธศาสตร์ของกรมฯ เป็นไปตามที่วางไว้

นอกจากนี้ ปัจจัยที่สำคัญอีกประการในความสำเร็จของกรมทำงานแข็งขัน คือ การจัดทำโครงการที่สนับสนุนต่อยุทธศาสตร์ที่วางไว้อย่างแท้จริง ทำให้ยุทธศาสตร์ที่กรมฯต้องการให้เกิดขึ้นมีการนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเห็นผล อีกทั้งเพื่อให้โครงการที่กำหนดขึ้นมีการใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่าสูงสุด กรมฯยังได้มีการนำการบริหารโครงการมาใช้กับทุกโครงการอีกด้วย

[4] คุณยินดี ดิสสรา ผู้เขียน

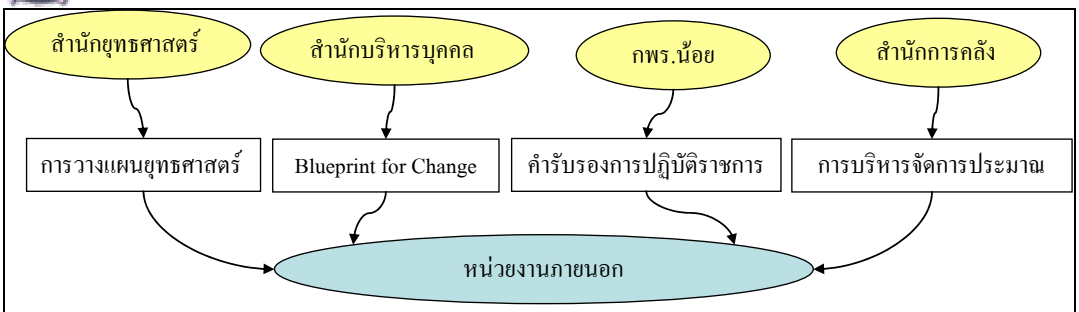
การบริหารจัดการของกรมสามัคคีร่วมใจ

การบริหารจัดการของกรมสามัคคีร่วมใจ ส่วนใหญ่เป็นการดำเนินการตามรูปแบบที่หน่วยงานภายนอกกำหนดมาตรฐานให้กรมฯดำเนินการ ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนยุทธศาสตร์ มีมาตรฐานในการทำโดยเริ่มจากการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) ของกรม หลังจากนั้นจึงมากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญที่องค์การจะต้องมุ่งเน้น เพื่อให้สามารถนำไปสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการ และเป้าประสงค์ภายใต้แต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ โดยการดำเนินการดังกล่าวอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของสำนักยุทธศาสตร์

นอกจากมาตรฐานการวางแผนยุทธศาสตร์ข้างต้นแล้ว กรมฯต้องดำเนินการทำ Blueprint for Change ของกรมฯด้วยเช่นกัน โดยการทำดังกล่าวเป็นการปรับเปลี่ยนกรมฯในด้านด้านการจัดโครงสร้าง (Structure) ด้านกระบวนการทำงาน (Process) ด้านบุคลากร (People) และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication Technology) ซึ่งทางกรมฯ เห็นว่ามีความเกี่ยวข้องกับด้านบุคลากร จึงกระจายหน้าที่งานให้สำนักบริหารบุคคลดูแล

ในส่วนของการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ซึ่งมีมาตรฐานกลางจากหน่วยงานภายนอกเป็นกรอบในการทำ เพื่อให้กรมฯบรรลุเป้าหมายใน 4 มิติของการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ทั้งมิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร ผู้รับผิดชอบหลักคือ กพร.น้อย มาตรฐานหลักอีกด้านที่สำคัญและกรมฯต้องทำตามที่หน่วยงานภายนอกกำหนด คือ การบริหารจัดการประมาณ เริ่มจากการกำหนดโครงการที่ต้องดำเนินการ การของบประมาณ และการบริหารการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามที่วางแผนไว้ ผู้รับผิดชอบหลักคือ สำนักการคลัง

อย่างไรก็ดี ในการบริหารระบบต่างๆของกรมฯ แต่ละสำนักจะดูแลจัดการระบบภายใต้ความรับผิดชอบของตนเท่านั้น และหากมีการส่งข้อมูลตามข้อกำหนดของหน่วยงานภายนอก แต่ละหน่วยงานจะนำส่งข้อมูลของระบบที่ตนดูแลอยู่ไปยังหน่วยงานภายนอกโดยตรง ไม่มีการเชื่อมโยงระบบบริหารของแต่ละสำนักให้เป็นภาพรวมของกรม

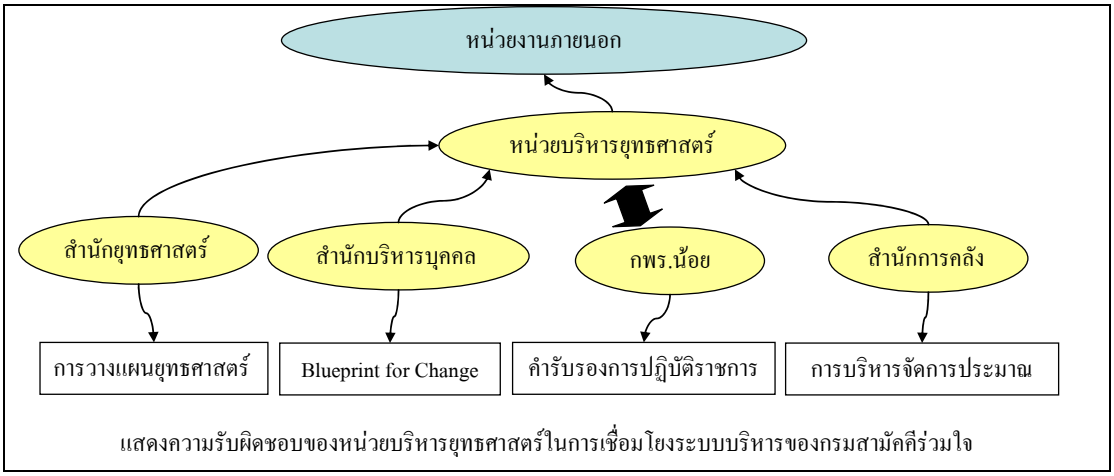


แสดงงานภายใต้ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน

นอกจากนี้ การจัดทำโครงการต่างๆของกรม เป็นการทำโครงการโดยแต่ละสำนักเสนอโครงการที่ต้องการทำขึ้นมา เพื่อจัดทำข้อเสนอของบประมาณของกรมฯจากหน่วยงานภายนอก โดยที่ไม่ได้เชื่อมโยงโครงการกับยุทธศาสตร์ของกรมเท่าที่ควร อีกทั้งเมื่อได้รับงบประมาณมา บางสำนักได้มีการปรับไปทำโครงการอื่นที่ไม่ได้เสนอในแผนงบประมาณอีกด้วย

เปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่ของกรมสามัคคีร่วมใจ

ภายหลังจากการดูงาน น.ส.แสนดี ทำบันทึกรายงานผลจากการดูงานเสนอผู้บริหารกรมสามัคคีร่วมใจ พร้อมทั้งเสนอแนะให้มีการมอบหมายงานในการดูแลยุทธศาสตร์ให้หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งภายในกรมฯเป็นหน่วยงานหลักในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ หรือที่เรียกว่าเป็นหน่วยบริหารยุทธศาสตร์ (Office of Strategy Management) โดยรับผิดชอบด้านการวางแผนยุทธศาสตร์ การสื่อสารยุทธศาสตร์ การดำเนินการตามยุทธศาสตร์ และการทบทวนยุทธศาสตร์ ทำให้ยุทธศาสตร์ของกรมฯ เป็นไปตามที่วางไว้ นอกจากนี้ยังถือเป็นหน่วยงานหลักในการเชื่อมโยงระบบบริหารต่างๆที่มีอยู่ให้สามารถสนับสนุนต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ของกรมฯได้



แสดงความรับผิดชอบของหน่วยบริหารยุทธศาสตร์ในการเชื่อมโยงระบบบริหารของกรมสามัคคีร่วมใจ

จากหน้าที่งานที่ดูแลอยู่ผู้บริหารเห็นว่า กพร.น้อย เป็นหน่วยงานที่เหมาะสมที่จะรับเป็นหน่วยบริหารยุทธศาสตร์ของกรมฯ ภารกิจแรกที่ กพร.น้อย ดำเนินการคือ การประชุมร่วมกับสำนักอื่นๆทั้งหมดของกรมฯ เพื่อเชื่อมโยงระบบบริหารที่มีอยู่ รวมถึงนำระบบบริหารใหม่ๆเข้ามาปรับใช้ให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ

ผลการประชุมพบว่าระบบบริหารที่มีความสำคัญต่อกรมและส่งผลกระทบถึงระบบบริหารอื่นๆ คือ การวางแผนยุทธศาสตร์ ที่ประชุมจึงพิจารณาระบบการวางแผนยุทธศาสตร์ก่อนที่จะลงไปยังระบบอื่นต่อไป

เครื่องมือหนึ่งที่ทางกรมฯใช้อยู่แล้วและช่วยในการวางแผนยุทธศาสตร์คือ SWOT Analysis ซึ่งเป็นการวิเคราะห์เพื่อให้ได้ข้อมูลพื้นฐานสำหรับการกำหนดยุทธศาสตร์ต่อไป และเพื่อให้การวางแผนยุทธศาสตร์มีประสิทธิภาพ น.ส.แสนดี จึงเสนอให้นำการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เข้ามาช่วยในการบริหารความเสี่ยงทางยุทธศาสตร์ของกรมฯ โดย น.ส.แสนดีได้นำเสนอตัวอย่างการวิเคราะห์ความเสี่ยงเป้าประสงค์ของกรม ในด้านผู้รับบริการมีความพึงพอใจในการให้บริการ ดังตารางด้านล่าง

เป้าประสงค์: ผู้รับบริการมีความพึงพอใจในการให้บริการ			
ลำดับ	**ความเสี่ยง**	**มาตรการ**	**ผู้รับผิดชอบ**
1	กระบวนงานให้บริการประชาชนมีลำดับขั้นตอนที่ยังไม่ชัดเจน และมีความซ้ำซ้อนในการให้บริการ	- จัดทำแผ่นป้ายประกาศ ชี้แจงรายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงานต่างๆ อย่างชัดเจน และเข้าใจง่าย ติดประชาสัมพันธ์ ณ บริเวณพื้นที่ให้บริการอย่างชัดเจน - นำระบบบัตรคิว มาใช้ให้บริการ - จัดทำ one stop service	- สำนักให้บริการ - สำนักให้บริการ
2	ผู้ปฏิบัติงานขาดจิตสำนึกการให้บริการที่ดี	- ฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานในเรื่องการสร้างจิตสำนึกการให้บริการที่ดี เพื่อสร้างจิตสำนึกการให้บริการที่ดี - จัดทำคู่มือแสดงขั้นตอน รูปแบบการให้บริการที่ดี เพื่อเป็นแนวทางให้กับผู้ปฏิบัติงานยึดถือปฏิบัติต่อไป - จัดให้มีช่องทางการรับข้อร้องเรียนจากประชาชน	-สำนักบริหารบุคคล - สำนักให้บริการ

สำนักยุทธศาสตร์เห็นด้วยต่อระบบการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ที่ น.ส.แสนดี นำเสนอ ให้ความเห็นว่าขอไปศึกษารายละเอียดการจัดทำความเสี่ยงเพิ่มเติม และพร้อมที่จะนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาใช้ประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์ เพื่อให้ผู้บริหารของกรมได้ทราบถึงเหตุการณ์ที่จะทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการ พร้อมทั้งหาแนวทางในการป้องกันและแก้ไขไว้ล่วงหน้า ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินการตามยุทธศาสตร์ของกรมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

แม้ว่าการวางแผนยุทธศาสตร์จะเป็นสิ่งที่สำคัญของกรมฯ แต่สิ่งที่ยากกว่าการวางแผนยุทธศาสตร์ คือการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ ทุกสำนักจึงช่วยระดมสมองจนได้ข้อสรุปว่าเพื่อให้ยุทธศาสตร์ของกรมฯ เป็นไปตามที่วางไว้ ต้องมีการทำสองด้านหลักๆ คือ การปรับปรุงกระบวนงาน (Process Improvement) และ การบริหารโครงการ (Project Management)

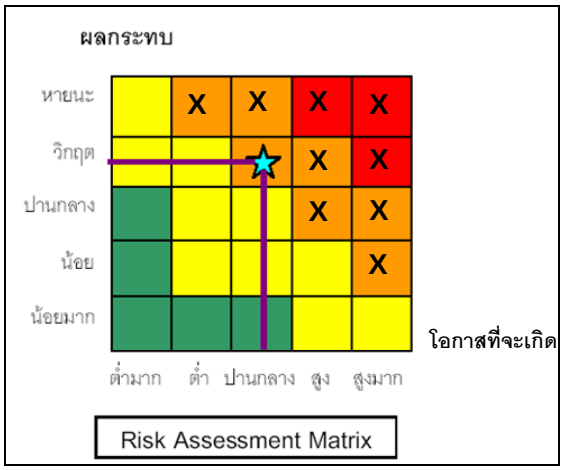
การปรับปรุงกระบวนงาน (Process Improvement) ไม่ใช่เครื่องมือการบริหารตัวใหม่สำหรับกรมฯ เนื่องจากการปรับปรุงกระบวนงานเป็นส่วนหนึ่งในการทำ Blueprint for Change ในปีที่ผ่านมาของกรมฯ ทำให้กรมฯมีความชำนาญในการทำพอสมควร ข้อสรุปจากที่ประชุมเห็นว่าภายหลังการวางแผนยุทธศาสตร์ ควรมีการปรับปรุงกระบวนงาน โดยการนำยุทธศาสตร์เป็นตัวตั้งและนำ Value Chain เข้ามาประกอบการวิเคราะห์กระบวนงานให้เห็นภาพกระบวนงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (As Is) และกระบวนงานที่ควรจะเป็น (To be) เพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้นในการปรับปรุงกระบวนงานเพื่อลดช่องว่าง (Gap) ระหว่างกระบวนงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบันกับกระบวนงานที่ควรจะเป็น เพื่อให้กระบวนงานนั้นๆมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกรมฯ และเครื่องมือที่สำคัญที่ทำให้การปรับปรุงกระบวนงานเป็นไปด้วยความรวดเร็วขึ้น คือ การนำ Benchmark เข้ามาปรับใช้ ทั้งการเรียนรู้ เปรียบเทียบการดำเนินงานกับหน่วยงานที่เป็นต้นแบบในการทำงาน และการเรียนรู้ เปรียบเทียบการดำเนินงานภายในกรมฯระหว่างสำนักต่างๆด้วยกันเอง

สำหรับการบริหารโครงการ (Project Management) แม้จะดูเหมือนว่าไม่ใช่เรื่องใหม่สำหรับกรมฯ แต่จากการศึกษาการทำโครงการในอดีตที่ผ่านมาพบว่าเป็นการทำโครงการที่แต่ละสำนักอยากดำเนินการ แต่อาจไม่ได้ส่งผลถึงความสำเร็จของยุทธศาสตร์กรมฯ เนื่องจากการติดตามและประเมินผลโครงการ ให้ความสำคัญว่าดำเนินการเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในแผนงานแล้วหรือไม่เพียงแค่นั้น ที่ประชุมจึงเห็นชอบที่จะให้ทุกสำนักนำการบริหารโครงการ (Project Management) มาใช้อย่างเต็มรูปแบบ เพื่อให้โครงการมีคุณภาพและตอบสนองต่อยุทธศาสตร์กรม อันประกอบด้วย

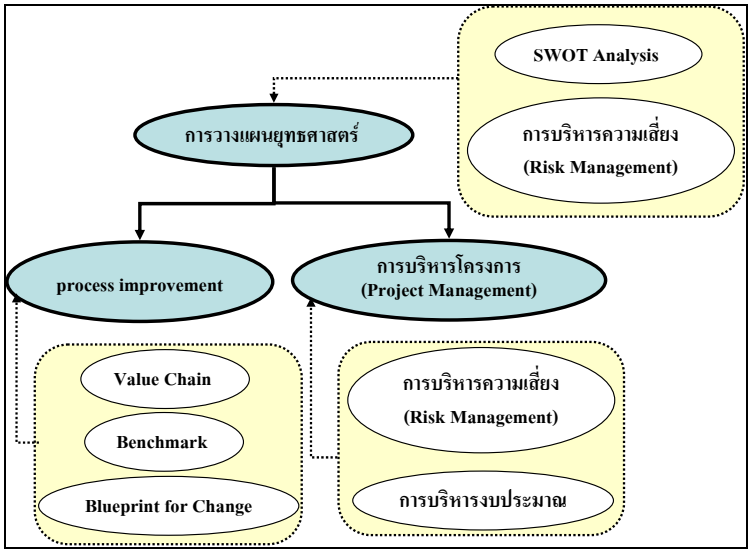
- การวิเคราะห์ขอบเขต กระบวนการในการดำเนินโครงการ เพื่อให้ทราบกระบวนการดำเนินโครงการ
- การวิเคราะห์ผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดของโครงการ เพื่อให้ทราบถึงความสำเร็จที่จะได้รับจากโครงการ และมีเครื่องมือในการระบุว่าได้รับความสำเร็จนั้นหรือยัง
- การวิเคราะห์ความสัมพันธ์และเชื่อมโยงระหว่างโครงการกับยุทธศาสตร์ เพื่อแสดงให้เห็นว่าโครงการมีส่วนสนับสนุนต่อยุทธศาสตร์นั้นๆอย่างไร
- การวิเคราะห์ความสัมพันธ์กับโครงการอื่น เพื่อให้เห็นความสัมพันธ์และความเกี่ยวข้องกันของแต่ละโครงการ
- การวิเคราะห์ประโยชน์ที่จะได้รับ เพื่อให้ทราบว่าโครงการคุ้มค่าที่จะลงทุนหรือไม่ และเป็นข้อมูลที่สำคัญในการทำแผนการใช้จ่ายเงินและการบริหารงบประมาณของกรมฯ

- การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่สำคัญ (Risk Analysis) เพื่อให้ทราบสิ่งที่จะต้องระวัง เตรียมพร้อม ต่อปัญหาหรืออุปสรรคที่จะเกิดขึ้น อันจะส่งผลต่อความสำเร็จขอ

โครงการ โดย กพร.น้อย ได้นำเสนอตารางมาตรฐานในการประเมินระดับความเสี่ยง โดยวิเคราะห์จากสองปัจจัยหลัก คือผลกระทบที่ได้รับกับโอกาสที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยง เพื่อให้ทุกหน่วยงานนำไปใช้วิเคราะห์ความเสี่ยงที่สำคัญของโครงการ



ผลจากการประชุมร่วมกันของทุกสำนัก เพื่อหาข้อสรุปภาพรวมการบูรณาการระบบบริหารที่กรมฯควรจะมี กพร.น้อย สรุปเป็นภาพความเชื่อมโยงได้ตามรูปข้างล่าง เพื่อนำเสนอต่อผู้บริหารกรมฯต่อไป



ภาพความสำเร็จของกรมสามัคคีร่วมใจ

น.ส.แสนดี ตัวแทนของกรมสามัคคีร่วมใจ แทบจะเก็บความตื่นเต้นจากรับฟังผลคะแนนคำรับรองการปฏิบัติราชการไว้ไม่ได้ แม้ว่าจะไม่ได้เป็นกรมที่ได้รับผลคะแนนสูงสุด แต่ถือเป็น

กรมที่มีพัฒนาการสูงสุดเมื่อเทียบคะแนนที่ได้รับในปีนี้กับปีก่อนหน้า สมกับที่ทุกคนในกรมฯร่วมแรงร่วมใจในการนำเครื่องมือในการบริหารมาปรับใช้ในการดำเนินงาน จนทำให้การดำเนินงานของกรมมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

หลังจากที่ทุกคนในกรมฉลองในความสำเร็จที่ได้รับ กพร.น้อย จึงได้นัดทุกหน่วยงานมาระดมสมองร่วมกันอีกครั้งในการนำระบบบริหารใหม่ๆเข้ามาปรับใช้ให้กรมฯมีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศมากขึ้น จนได้ข้อสรุปร่วมกันว่ากรมฯ ต้องการนำระบบบริหารใหม่มาสนับสนุนระบบบริหารต่างๆที่กรมมีอยู่เพิ่มเติม ประกอบด้วย

- แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) เพื่อช่วยในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ รวมถึงอธิบายความเชื่อมโยงระหว่างเครื่องมือทางการจัดการต่างๆ ของกรมให้เห็นภาพได้ชัดเจนขึ้น
- การบริหารความรู้ (Knowledge Management) เพื่อแสวงหา แบ่งปัน บริหารความรู้ที่สำคัญที่องค์การต้องการเพื่อให้สามารถดำเนินงานได้ตามยุทธศาสตร์ รวมถึงนำองค์ความรู้จากการประยุกต์ใช้เครื่องมือทางการบริหารของกรมฯ ผลลัพธ์จากการนำเครื่องมือเข้ามาใช้ มาจัดหมวดหมู่ความรู้เพื่อให้สำนักต่างๆ เข้ามาศึกษา และนำไปปรับปรุงการดำเนินงานของสำนักตนต่อไป

ผู้บริหารในที่ประชุม เห็นพ้องต้องกันว่าหากกรมมีการนำเครื่องมือในการบริหารทั้งสองตัวดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ จะทำให้การบริหารงานของกรมฯ มีคุณภาพสูงขึ้น อันจะส่งผลให้การดำเนินงานของกรมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่าอดีตที่ผ่านมาอย่างแน่นอน

กรณีศึกษา จังหวัดสารขัณฑ์

จังหวัดสารขัณฑ์เป็นจังหวัดขนาดกลางของประเทศ และเป็นจังหวัดที่มีทรัพยากรอันอุดมสมบูรณ์ทางด้านแหล่งท่องเที่ยวจากโบราณสถาน และแหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม นอกจากนี้จังหวัดสารขัณฑ์ยังมีพื้นดินที่อุดมสมบูรณ์เหมาะแก่การปลูกผลิตผลทางการเกษตรนานาชนิด

ในช่วงสี่ห้าปีที่ผ่านมาที่ได้มีความพยายามในการยกระดับและพัฒนาระบบราชการไทย จังหวัดสารขัณฑ์เองก็ได้มีการนำเครื่องมือทางการบริหารต่างๆ เข้ามาใช้ตามที่หน่วยงานส่วนกลางได้กำหนดแนวทางไว้ ทั้งการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ การทำ Blueprint for Change หรือการจัดทำโครงการต่างๆ ที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ นอกจากนี้ข้าราชการของจังหวัดก็มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาจังหวัด และดำเนินการตามนโยบายของส่วนกลาง จะเห็นได้จากผลคะแนนตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของจังหวัด ที่ติดอยู่ในสิบอันดับแรกที่มีคะแนนสูงสุด

อย่างไรก็ดีถึงแม้คะแนนจากคำรับรองฯ จะออกมาน่าพอใจแต่ข้าราชการส่วนใหญ่ในจังหวัด รวมถึงพ่อค้า ประชาชนที่เกี่ยวข้องยังมีความรู้สึกว่าการนำเครื่องมือต่างๆ เหล่านี้มาใช้ไม่สามารถช่วยเหลือและพัฒนาจังหวัดได้เท่าที่ควร ข้าราชการที่เกี่ยวข้องต่างมีความรู้สึกเหมือนกันว่าการนำเครื่องมือเหล่านี้มาใช้ เป็นเพียงการจัดทำเอกสาร กรอกแบบฟอร์ม และเตรียมเอกสารสำหรับการตรวจประเมิน ซึ่งข้าราชการทุกคนที่เกี่ยวข้องก็มีความมุ่งมั่นที่จะทำ แต่ยังไม่เห็นภาพว่าเมื่อทำไปแล้วจะทำให้จังหวัดได้อะไรบ้าง? นอกจากนี้ผู้ว่าราชการจังหวัดเองก็ไม่ได้ลงมาดูแลในเรื่องนี้อย่างใกล้ชิด ปล่อยให้เป็นหน้าที่ของรองผู้ว่าฯ และหัวหน้าสำนักงานจังหวัด ซึ่งจังหวัดสารขัณฑ์เองก็โชคดีที่รองผู้ว่าฯ และหัวหน้าสำนักงานจังหวัด มีความเข้มแข็งและมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามแนวทาง และนโยบายของหน่วยงานกลางอย่างดีเยี่ยม เพียงแต่ทั้งสองท่านก็ยังไม่สามารถตอบคำถามได้อย่างชัดเจนว่าการนำเครื่องมือทางการบริหารต่างๆ เหล่านี้มาใช้แล้วจะทำให้จังหวัดได้ประโยชน์อย่างไร?

ในเดือนตุลาคมที่ผ่านมารัฐบาลได้มีคำสั่งย้ายผู้ว่าฯ ให้ไปดำรงตำแหน่งในกระทรวงและแต่งตั้ง นาย มงคลชัย จากรองผู้ว่าฯ ของจังหวัดขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง ให้มาดำรงตำแหน่งผู้ว่าราชการจังหวัดสารขัณฑ์ พื้นฐานของนายมงคลชัย นั้นเติบโตมาจากสายนักวิชาการ โดยก่อนที่จะดำรงตำแหน่งรองผู้ว่าฯ นั้น ก็เป็นรองอธิบดีของกรมๆ หนึ่งในกระทรวง และเมื่อมาดำรงตำแหน่งรองผู้ว่าฯ ก็มาเรียนรู้บทบาทของนักปกครองเพิ่มขึ้น ผู้ว่าฯ มงคลชัย นั้นถือเป็นผู้ว่าฯ หนุ่มไฟแรง

คนหนึ่งของกระทรวง ประกอบกับมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ในสมัยเป็นรองผู้ว่าฯ และรองอธิบดี ทำให้เป็นที่จับตามองและคาดหวังของทั้งผู้ใหญ่ในกระทรวงและประชาชนในจังหวัดพอสมควร

เมื่อผู้ว่าฯ มงคลชัย เดินทางมารับตำแหน่งผู้ว่าราชการจังหวัดสารขัณฑ์นั้น ท่านได้เริ่มต้นจากการทบทวนในสิ่งต่างๆ ที่จังหวัดทำอยู่แล้ว เพื่อหาแนวทางในการพัฒนา แก้ไข ปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยประเด็นหนึ่งที่ท่านได้เข้ามาดูแลอย่างใกล้ชิดคือการพัฒนาจังหวัดให้ดีขึ้น โดยอาศัยการนำเครื่องมือทางการบริหารต่างๆ เข้ามาใช้ ผู้ว่าฯ มงคลชัย และทีมงานได้ร่วมประชุมเพื่อวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการนำเครื่องมือการบริหารต่างๆ เข้ามาใช้ ว่าทำไมการนำเครื่องมือเหล่านี้เข้ามาใช้ ถึงไม่สามารถยกระดับหรือพัฒนาการดำเนินงานของจังหวัดได้อย่างแท้จริง โดยผลการประชุมที่ได้สามารถสรุปเป็นประเด็นสำคัญๆ ได้ดังนี้

- การนำเครื่องมือต่างๆ มาใช้นั้นเป็นไปในลักษณะของการตอบสนองต่อนโยบายจากส่วนกลางเป็นหลัก นั่นคือไม่ว่าหน่วยงานส่วนกลางหน่วยงานใดต้องการให้จังหวัดนำเครื่องมือใดมาใช้ จังหวัดสามารถที่จะนำมาใช้ได้ แต่เป็นไปในลักษณะของการเชิงรับมากกว่าที่อยากจะนำเครื่องมือเหล่านั้นมาใช้ในการพัฒนาจังหวัดอย่างจริงจัง
- การขาดความต่อเนื่องในการนำมาใช้ เนื่องจากผู้ว่าฯ ท่านเดิมไม่ได้ให้ความสนใจอย่างเต็มที่ ทำให้การนำเครื่องมือเหล่านี้มาใช้เป็นในลักษณะของฤดูกาลมากกว่าที่จะทำอย่างต่อเนื่อง
- การขาดการมองภาพในเชิงองค์รวม ถึงประโยชน์และความเชื่อมโยงระหว่างเครื่องมือทางการบริหารต่างๆ ทั้งนี้เนื่องจากการแนะนำเครื่องมือแต่ละเครื่องมือจากส่วนกลางก็จะมาเป็นชิ้นเป็นส่วน ทำให้ผู้รับนโยบายและผู้ปฏิบัติในส่วนภูมิภาคก็มองเครื่องมือเหล่านี้เป็นชิ้นเป็นส่วนด้วยเช่นกัน และจากการที่ผู้บริหารสูงสุดไม่ได้ให้ความสำคัญอย่างจริงจัง ทำให้ขาดผู้ที่จะมองภาพในเชิงองค์รวมได้ว่าเครื่องมือเหล่านี้เมื่อนำมาใช้แล้ว จะทำให้เกิดประโยชน์กับจังหวัดได้อย่างไร และเครื่องมือเหล่านี้มีความเชื่อมโยงกันอย่างไร?
- ข้าราชการส่วนหนึ่งมีความสับสนต่อการนำเครื่องมือเหล่านี้มาใช้ เนื่องจากความไม่นิ่งของนิยาม คำจำกัดความ และแนวทางต่างๆ ทำให้เกิดความสับสนพอสมควรแก่ข้าราชการของจังหวัด โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเชิญวิทยากรจากที่ต่างๆ มาบรรยายให้ความรู้ ทั้งผู้บริหารของหน่วยงานส่วนกลางที่เป็นคนออกเครื่องมือต่างๆ อาจารย์ทั้งจากมหาวิทยาลัยส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค หรือ ผู้บริหารของกระทรวงเอง

อย่างไรก็ดีผู้ว่าฯมงคลชัยก็ยังเห็นจุดแข็งของจังหวัดในประเด็นต่างๆ ข้างต้นว่า ถึงแม้จะมีปัญหาเกิดขึ้นหลายอย่าง แต่จากเจตคติที่ดี และความมุ่งมั่นของข้าราชการในทุกระดับของจังหวัด ก็ยังทำให้ผลงานของจังหวัดอยู่ในเกณฑ์ดี ดังนั้นผู้ว่าฯมงคลชัย จึงมีความคิดว่าถ้าสามารถแก้ไขประเด็นปัญหาต่างๆ ข้างต้นได้ ย่อมจะทำให้การดำเนินงานของจังหวัดได้ยกระดับและมีการพัฒนาไปอีกขั้น

ผู้ว่าฯมงคลชัยได้จัดตั้งคณะทำงานขึ้นมาชุดหนึ่งโดยมีตนเป็นประธาน ข้าราชการระดับสูงที่เกี่ยวข้อง และบุคคลสำคัญของจังหวัด (ประธานหอการค้า สมาคมต่างๆ) เป็นองค์ประกอบ โดยคณะทำงานชุดนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาและยกระดับการทำงานของจังหวัดโดยอาศัยเครื่องมือต่างๆ ที่มีอยู่ในระบบราชการ ประเด็นน่าสังเกตคือคณะทำงานชุดนี้ไม่ได้อยู่ในรูปของคณะกรรมการชุดใหญ่ แต่ประกอบด้วยบุคลากรไม่กี่คนที่มีความสนใจ ต่อเรื่องดังกล่าวอย่างแท้จริง และผู้ว่าฯ เองก็มานั่งเป็นประธานคณะทำงานทุกครั้ง เพื่อให้เกิดการผลักดันอย่างจริงจัง

ภายหลังการประชุมระดมความคิดเห็นของคณะทำงานหลายครั้ง ทำให้ได้ข้อสรุปและแนวทางการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมดังนี้

1. คณะทำงานมีความเห็นร่วมกันว่าการนำเครื่องมือทางการบริหารต่างๆ มาใช้เป็นสิ่งที่ดีกับจังหวัด สามารถใช้เป็นแนวทางพัฒนาจังหวัดให้เป็นจังหวัดที่มีการดำเนินงานที่เป็นเลิศได้ เพียงแต่ประเด็นปัญหาคือการขาดการบูรณาการและเชื่อมโยงเครื่องมือทางการบริหารต่างๆ เหล่านี้ไว้ด้วยกัน
2. คณะทำงานจะสร้างตัวแบบในการเชื่อมโยงเครื่องมือเหล่านี้เข้าไว้ด้วยกัน และเสนอขอความเห็นชอบต่อคณะกรรมการจังหวัด เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหาร พัฒนาจังหวัดต่อไป นอกจากนี้คณะทำงานยังมีความเห็นว่าไม่ควรจะปิดกั้นตัวเองด้วยเครื่องมือที่หน่วยงานส่วนกลางแนะนำให้ใช้เท่านั้น อาจจะมีการเสาะแสวงหาเครื่องมือใหม่ๆ ที่คิดว่าเหมาะสมเข้ามาใช้ แต่ประเด็นสำคัญคือจะต้องไม่ก่อให้เกิดความสับสน และช่วยในการพัฒนาจังหวัดได้อย่างจริงจัง
3. เนื่องจากการนำเครื่องมือเหล่านี้เข้ามาปรับใช้เป็นกระบวนการในการเรียนรู้ ดังนั้นคณะทำงานจึงเห็นว่าไม่ควรมุ่งเน้นที่ความสมบูรณ์ในระยะแรก เนื่องจากเมื่อใช้ไปแล้วอาจจะต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงให้เข้ากับลักษณะการทำงาน และวัฒนธรรมในการทำงานของจังหวัด

หลังจากได้แนวทางที่ชัดเจนแล้ว คณะทำงานได้ประชุมร่วมกันอีกหลายครั้งเพื่อกำหนดตัวแบบความคิดในการบูรณาการเครื่องมือทางการบริหารต่างๆ เข้าไว้ด้วยกัน โดยได้ลองนำประเด็นด้านยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวของจังหวัดเข้ามาเป็นตุ๊กตาในการจัดทำ ผลปรากฏออกมาดังนี้

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์ในปัจจัยที่เกี่ยวข้อง

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

<u>เครื่องมือที่ใช้</u> – เครื่องมือและแนวทางในการนำเครื่องมือนั้นมาใช้ ประกอบด้วย

เครื่องมือ	การใช้
การวิเคราะห์ SWOT	- การวิเคราะห์ จุดแข็ง และจุดอ่อน จะดูจากตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) ของจังหวัดในอดีตที่ผ่านมาเทียบกับเป้า เพื่อให้ผลเป็นลักษณะของ Fact-Based มากขึ้น นอกจากนี้จะมีการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อให้รับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ด้านการท่องเที่ยวของจังหวัดที่ผ่านมา - การวิเคราะห์ โอกาส และข้อจำกัด นั้นควรจะพยายามมองภาพในอนาคตที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์การท่องเที่ยว ทั้งจากนโยบายของรัฐบาล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สภาวะตลาดด้านการท่องเที่ยว ภาวะเศรษฐกิจของประเทศ ยุทธศาสตร์ของคู่แข่งทั้งภายในและต่างประเทศ รวมทั้งการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวเพื่อให้ทราบแนวโน้มของอุตสาหกรรมนี้
Value Chain	- มีการจัดทำ Value Chain ของยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวของจังหวัดที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน โดยเปรียบเทียบกับ Value Chain ที่ควรจะเป็น ซึ่งมีหน่วยงานกลางได้จัดทำขึ้น จากนั้นวิเคราะห์เพื่อดูช่องว่างระหว่างที่ควรจะเป็น (As Is) และสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (To Be)
สรุปประเด็น	- นำผลจากการวิเคราะห์ทั้ง SWOT และ Value Chain เพื่อกำหนดเป็นประเด็นหลักๆ ที่จังหวัดควรจะให้ความสนใจในการกำหนดยุทธศาสตร์ต่อไป

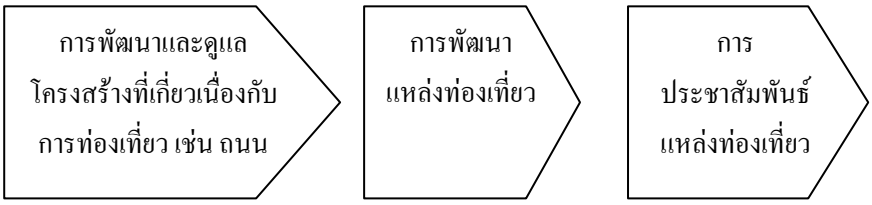
ผลการวิเคราะห์ที่ได้ –

SWOT Analysis -

จุดแข็ง -มีแหล่งท่องเที่ยวหลากหลาย ทั้งเชิงวัฒนธรรมและธรรมชาติ -จังหวัดตั้งอยู่ใกล้จังหวัดใหญ่ที่มีสนามบินและสถานีรถไฟมาถึง -การเดินทางไปยังแหล่งท่องเที่ยวสะดวก -บุคลากรที่เกี่ยวข้องและรับผิดชอบมีความเข้มแข็ง	**จุดอ่อน** -จังหวัดมีแหล่งท่องเที่ยวทั้งเชิงวัฒนธรรมและธรรมชาติ แต่ยังขาดการประชาสัมพันธ์ทางด้านการท่องเที่ยวให้เป็นที่รับรู้ในวงกว้าง -ขาดกิจกรรมที่จะดึงดูดนักท่องเที่ยว -สินค้า OTOP นั้นยังไม่ดึงดูดใจเท่าที่ควร
โอกาส -การรณรงค์ส่งเสริมของภาครัฐที่กระตุ้นให้มีการท่องเที่ยวในประเทศมากขึ้น -นักท่องเที่ยวจากต่างประเทศเริ่มให้ความสนใจแหล่งท่องเที่ยวในจังหวัดมากขึ้น	**ข้อจำกัด** -จังหวัดใหญ่ที่อยู่ติดกันมีแหล่งท่องเที่ยวที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน และในจังหวัดนั้นก็มีสนามบินและสถานีรถไฟไปถึง

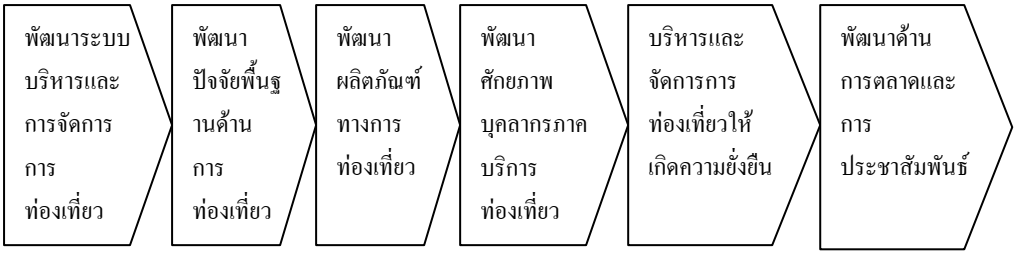
Value Chain -

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



อย่างไรก็ดีเมื่อคณะทำงานนำ Value Chain ทางด้านยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวของจังหวัดไปเปรียบเทียบกับ Value Chain มาตรฐานด้านการท่องเที่ยวที่มีหน่วยงานส่วนกลางพัฒนาขึ้นมา

ทำให้คณะทำงานเห็นถึง ช่องว่าง (Gap) ที่จังหวัดจะต้องมุ่งเน้นและพัฒนาอีกมาก โดย Value Chain มาตรฐานด้านการท่องเที่ยว มีลักษณะดังนี้



สรุปประเด็น –

จากผลการวิเคราะห์ SWOT และ Value Chain ทำให้คณะทำงานของจังหวัดสารขัณฑ์ มองเห็นถึงประเด็นสำคัญๆ ที่จะต้องได้รับการพิจารณา แก้ไข และพัฒนา ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ด้านการท่องเที่ยวดังนี้

1. จังหวัดมีความพร้อมในด้านแหล่งท่องเที่ยว แต่ขาดการบริหารจัดการเพื่อให้นักท่องเที่ยวเดินมายังแหล่งท่องเที่ยว ทั้งในด้านของกิจกรรมที่ส่งเสริมและสนับสนุนต่อแหล่งท่องเที่ยว การจัดกิจกรรมทางด้านการตลาดและการประชาสัมพันธ์ และผลิตภัณฑ์ OTOP ที่เอื้อต่อนักท่องเที่ยว (จากผลการวิเคราห์ SWOT)

2.เนื่องจากมีจังหวัดขนาดใหญ่ที่มีความพร้อมในด้านของแหล่งท่องเที่ยวและสิ่งอำนวยความสะดวก อยู่ติดกับจังหวัดสารขัณฑ์ ดังนั้นเพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวมาเที่ยวที่จังหวัดสารขัณฑ์ จังหวัดจะต้องสร้างความแตกต่างให้กับแหล่งท่องเที่ยวของตนเองให้ได้ (จากผลการวิเคราห์ SWOT)

3. จากการที่แหล่งท่องเที่ยวของจังหวัดเริ่มเป็นที่สนใจของนักท่องเที่ยวต่างชาติมากขึ้น จังหวัดควรจะมีนโยบายหรือกลยุทธ์เพื่อจับตลาดนักท่องเที่ยวในกลุ่มนี้ให้มากขึ้น (จากผลการวิเคราห์ SWOT)

4. จากการวิเคราะห์ Value Chain โดยเฉพาะการเปรียบเทียบระหว่างกิจกรรมที่จังหวัดดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน กับกิจกรรมที่ควรจะเป็น (ภายใต้ Value Chain มาตรฐาน) ทำให้พบว่า

จังหวัดสารขัณฑ์ยังขาดการดำเนินกิจกรรมที่สำคัญอีกหลายประการเพื่อให้ยุทธศาสตร์ด้านการท่องเที่ยวบรรลุผล อาทิเช่น การพัฒนาระบบบริหารจัดการ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการท่องเที่ยว และการบริหารจัดการท่องเที่ยวให้เกิดความยั่งยืน เป็นต้น

ขั้นที่ 2 การกำหนดทิศทางและประเด็นยุทธศาสตร์

ภายหลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์ในปัจจัยต่างๆ ที่สำคัญ ทางคณะทำงานที่มีผู้ว่าฯ มงคลชัย เป็นประธาน ได้ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ด้านการท่องเที่ยวของจังหวัด โดยผู้ว่าฯ มงคลชัยได้ให้นโยบายไว้ว่าในการกำหนดวิสัยทัศน์นั้น ควรจะมีลักษณะที่สำคัญดังนี้

1) ควรจะเป็นภาพในอนาคตทางด้านการท่องเที่ยวของจังหวัด ไม่ใช่สิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (Imaginable)

2) ควรจะเป็นสิ่งที่ข้าราชการ พ่อค้า ประชาชน ปราถนาอยากจะให้เป็น (Desirable)

3) ควรจะเป็นภาพที่เป็นไปได้ ไม่ใช่ความฝันลมๆ แล้งๆ และบอกได้ชัดเจนว่าบรรลุวิสัยทัศน์นั้นหรือยัง (Feasible)

4) ควรจะมีความมุ่งเน้น (Focus) ไปในประเด็นใดประเด็นหนึ่ง ไม่กระจัดกระจายเกินไป

5) ควรมีความยืดหยุ่นพอสมควร (Flexible) สำหรับกรณีการเปลี่ยนแปลงใดๆ ในอนาคต

6) ควรจะสามารถสื่อสารให้เป็นที่คนใจของบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง (Communicable)

จากผลการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ พบว่าจังหวัดสารขัณฑ์มีความโดดเด่นในเรื่องของแหล่งท่องเที่ยวตามธรรมชาติและทางวัฒนธรรม โดยจังหวัดเริ่มเป็นที่รู้จักของนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและต่างประเทศมากขึ้น แต่ในขณะเดียวกันจังหวัดขนาดใหญ่ที่อยู่ติดกับจังหวัดนั้นเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญของประเทศอยู่แล้ว และเป็นศูนย์กลางในการเดินทางของภูมิภาค ดังนั้นคณะทำงานจึงมีความเห็นในทิศทางด้านการท่องเที่ยวของจังหวัดว่า

- อยากจะเห็นจังหวัดเป็นหนึ่งในเป้าหมายในการท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวชาวไทยและต่างประเทศ (Travel Destination) – โดยเมื่อนักท่องเที่ยวคิดจะเดินทางท่องเที่ยวนั้น จังหวัดสารขัณฑ์ควรจะเป็นหนึ่งในจุดมุ่งหมายที่นักท่องเที่ยวคิดถึง ไม่ใช่เป็นเพียงแค่ทางผ่านหรือของแถมจากการมาท่องเที่ยวในจังหวัดใกล้เคียง
- ในขณะเดียวกันการเป็นเป้าหมายในการท่องเที่ยวนั้น จังหวัดจะคงเน้นเอกลักษณ์ทางด้านวัฒนธรรมและธรรมชาติของจังหวัดไว้ นักท่องเที่ยวที่จะมาเที่ยวที่จังหวัดนั้นจะได้สัมผัสกับธรรมชาติและวัฒนธรรมอย่างแท้จริง จังหวัดจะพยายามไม่ให้จุดเด่นในด้านธรรมชาติและวัฒนธรรมของจังหวัดถูกทำลายไปพร้อมกับการท่องเที่ยวที่

เติบโต ดังนั้นจังหวัดจะใช้ประโยชน์จากสนามบิน สถานีรถไฟ รวมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกใหม่ๆ (โรงแรมสมัยใหม่ แหล่งท่องเที่ยวยามราตรี) จากจังหวัดขนาดใหญ่ที่อยู่ติดกับจังหวัด (เดินทางด้วยรถยนต์เพียงแค่ 30 นาที)

จากทิศทางข้างต้น สามารถสรุปออกมาเป็นวิสัยทัศน์ด้านการท่องเที่ยวได้ดังนี้ "จังหวัดสารขัณฑ์ เป็นเป้าหมายในการท่องเที่ยวที่ยังคงอนุรักษ์ธรรมชาติและวัฒนธรรมดั้งเดิมไว้" โดยคณะทำงานได้นำวิสัยทัศน์นี้ไปเปรียบเทียบอ้างอิงกับแนวทางหกประการในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ผู้ว่าฯมงคลชัยให้ไว้เพื่อพิจารณาความสอดคล้อง และพบว่าวิสัยทัศน์นี้มีความเหมาะสมตามแนวทางข้างต้นทั้งหกประการ โดยได้ทำเป็นตารางในการตรวจสอบดังนี้

	"จังหวัดสารขัณฑ์ เป็นเป้าหมายในการท่องเที่ยวที่ยังคงอนุรักษ์ธรรมชาติและวัฒนธรรมดั้งเดิมไว้"
Imaginable	วิสัยทัศน์ดังกล่าวยังไม่เป็นจริงในปัจจุบัน เนื่องจากจังหวัดยังไม่ได้เป็นเป้าหมายในการท่องเที่ยว และจังหวัดอยากจะอนุรักษ์สิ่งดีๆ ที่จังหวัดมี
Desirable	วิสัยทัศน์ดังกล่าวเป็นความต้องการของทุกภาคส่วน โดยเฉพาะพ่อค้า และประชาชนในจังหวัดที่ต้องการเห็นจังหวัดสารขัณฑ์เป็นจังหวัดท่องเที่ยวแต่ไม่ต้องการทำลายสิ่งดีๆ ที่มีอยู่
Feasible	วิสัยทัศน์ดังกล่าวมีความเป็นไปได้ และสามารถแตกออกเป็นเป้าประสงค์และตัวชี้วัดที่ชัดเจน
Focused	วิสัยทัศน์ดังกล่าวมีเป้าหมายในการบรรลุที่ชัดเจน โดยเฉพาะเอกลักษณ์และความโดดเด่นของจังหวัดที่ต้องการให้คงไว้
Flexible	วิสัยทัศน์ดังกล่าวมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับให้เข้ากับบริบทที่เปลี่ยนไป
Communicable	ได้มีการทดลองนำวิสัยทัศน์ดังกล่าวไปอธิบายให้บุคคลอื่นในจังหวัด และพบว่าภายในห้านาที ผู้รับฟังมีความเข้าใจในสิ่งที่ต้องการบรรลุ

และเมื่อนำวิสัยทัศน์ดังกล่าวไปอ้างอิงกับนโยบายของรัฐบาลก็พบว่ามีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับนโยบายรัฐบาลในด้านต่างๆ ดังนี้

- เป้าประสงค์ "การมีภูมิคุ้มกันทางวัฒนธรรม" ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ การพัฒนาคนและสังคมที่มีคุณภาพ

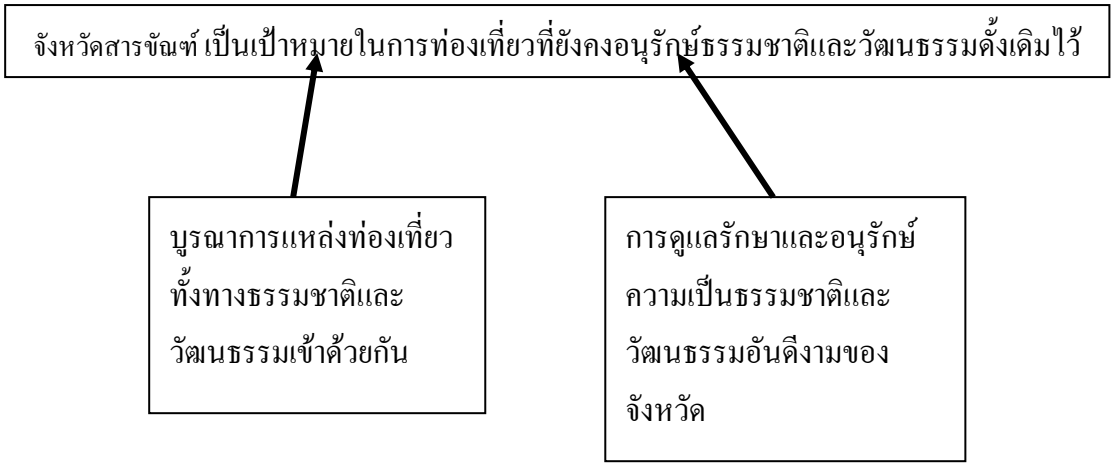
- เป้าประสงค์ “ธุรกิจการท่องเที่ยวเป็นตัวขับเคลื่อนเศรษฐกิจ สร้างงาน สร้างรายได้และกระจายรายได้สู่ชุมชน” ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ การปรับโครงสร้างเศรษฐกิจให้สมดุลและแข่งขันได้ข
- เป้าประสงค์ “ทรัพยากรชายฝั่ง ประมง ป่าอนุรักษ์ ป่าสงวนแห่งชาติ และความหลากหลายทางชีวภาพคงความอุดมสมบูรณ์” และ “บริหารจัดการ และใช้ประโยชน์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน ภายใต้การมีส่วนร่วมของเอกชนและชุมชนท้องถิ่น” ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ การบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

อย่างไรก็ดีวิสัยทัศน์ทางด้านการท่องเที่ยวเป็นเพียงแค่หนึ่งในยุทธศาสตร์ที่จังหวัดจะมุ่งเน้น ดังนั้นผู้ว่าฯมงคลชัย จึงได้รับเป็นหน้าที่ ที่จะนำวิสัยทัศน์ในด้านการท่องเที่ยวไปบูรณาการกับวิสัยทัศน์ในด้านอื่นๆ ของจังหวัด เพื่อออกมาเป็นวิสัยทัศน์รวมของทั้งจังหวัด

เมื่อกำหนดวิสัยทัศน์ที่ต้องการได้ คณะทำงานได้ร่วมกันพิจารณาถึงประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) หลักที่จังหวัดจะต้องมุ่งเน้น พัฒนาและให้ความสำคัญ เพื่อที่จะทำให้จังหวัดสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ด้านการท่องเที่ยวที่ต้องการ โดยคณะทำงานได้พิจารณาแล้วพบว่าจากสถานภาพในปัจจุบันของจังหวัด (ผลที่ได้จากการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์) การที่จะบรรลุวิสัยทัศน์นั้นจะต้องมุ่งเน้นหรือให้ความสำคัญในสองประเด็นได้แก่

1). บูรณาการแหล่งท่องเที่ยวทั้งทางธรรมชาติและวัฒนธรรมเข้าด้วยกัน เพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวให้มาเที่ยวที่จังหวัดมากขึ้น โดยประเด็นยุทธศาสตร์ข้อนี้จะใช้ความโดดเด่นของจังหวัดในแหล่งท่องเที่ยวที่มีทั้งแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติและวัฒนธรรม ในการเป็นจุดขายเพื่อให้จังหวัดเป็นเป้าหมายทางการท่องเที่ยวของทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ

2). การดูแลรักษาและอนุรักษ์ความเป็นธรรมชาติและวัฒนธรรมอันดีงามของจังหวัดไว้โดยไม่ปล่อยให้เสื่อมโทรมหรือถูกทำลายไปพร้อมกับการท่องเที่ยว



โดยภายหลังจากการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ทั้งสองประการเสร็จสิ้นคณะทำงานได้มีความเห็นที่แตกต่างกันว่าประเด็นยุทธศาสตร์ทั้งสองประการควรจะรวมเป็นข้อเดียวกันหรือไม่? เนื่องจากประเด็นยุทธศาสตร์ที่สองเป็นสิ่งที่เป็นตัวขับเคลื่อนหรือนำไปสู่ประเด็นยุทธศาสตร์ที่หนึ่ง อย่างไรก็ดีผู้ว่าฯ มงคลชัยได้ให้นโยบายที่จะแยกเป็นสองประเด็นเพื่อความชัดเจนในการกำหนดเป้าประสงค์ก่อน และหลังจากนั้นอาจจะรวมเป็นประเด็นเดียวในภายหลังก็ได้

นอกจากนี้เพื่อให้เห็นภาพความเชื่อมโยงระหว่างประเด็นยุทธศาสตร์ของจังหวัดและเป้าประสงค์ของรัฐบาล คณะทำงานยังได้จัดทำตารางความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยทั้งสองประการไว้ดังนี้

	บูรณาการแหล่งท่องเที่ยวทั้งทางธรรมชาติและวัฒนธรรมเข้าด้วยกัน	การดูแลรักษาและอนุรักษ์ความเป็นธรรมชาติและวัฒนธรรมอันดีงาม
การมีภูมิคุ้มกันทางวัฒนธรรม		**X**
ธุรกิจการท่องเที่ยวเป็นตัวขับเคลื่อนเศรษฐกิจ สร้างงาน สร้างรายได้ และกระจายรายได้สู่ชุมชน	**X**	
ทรัพยากรชายฝั่ง ประมง ป่าอนุรักษ์ ป่าสงวนแห่งชาติ และความหลากหลายทางชีวภาพคงความอุดมสมบูรณ์		**X**
บริหารจัดการ และใช้ประโยชน์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน ภายใต้การมีส่วนร่วมของเอกชนและชุมชนท้องถิ่น		**X**

ขั้นที่สาม การกำหนดเป้าประสงค์และแผนที่ยุทธศาสตร์

ภายหลังจากการกำหนดวิสัยทัศน์และประเด็นยุทธศาสตร์ทางด้านการท่องเที่ยวของจังหวัดสารขัณฑ์แล้ว คณะทำงานได้ร่วมกันพิจารณากำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Goals) ของประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละประเด็น ซึ่งในอดีตก็ได้มีการกำหนดเป้าประสงค์ของประเด็นยุทธศาสตร์ไว้เช่นกัน แต่ปัญหาที่เกิดขึ้นคือการกำหนดประสงค์ในอดีตนั้นมักจะมองที่ตัวผลลัพธ์สุดท้ายเพียงประการเดียว ทำให้ประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละประเด็นมักจะมีเป้าประสงค์เพียงข้อเดียว อันนำไปสู่การขาดการมองในเชิงองค์รวม (Holistic View) และผู้ปฏิบัติก็ไม่สามารถเชื่อมโยงระหว่างประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และสิ่งที่ตนเองทำอยู่

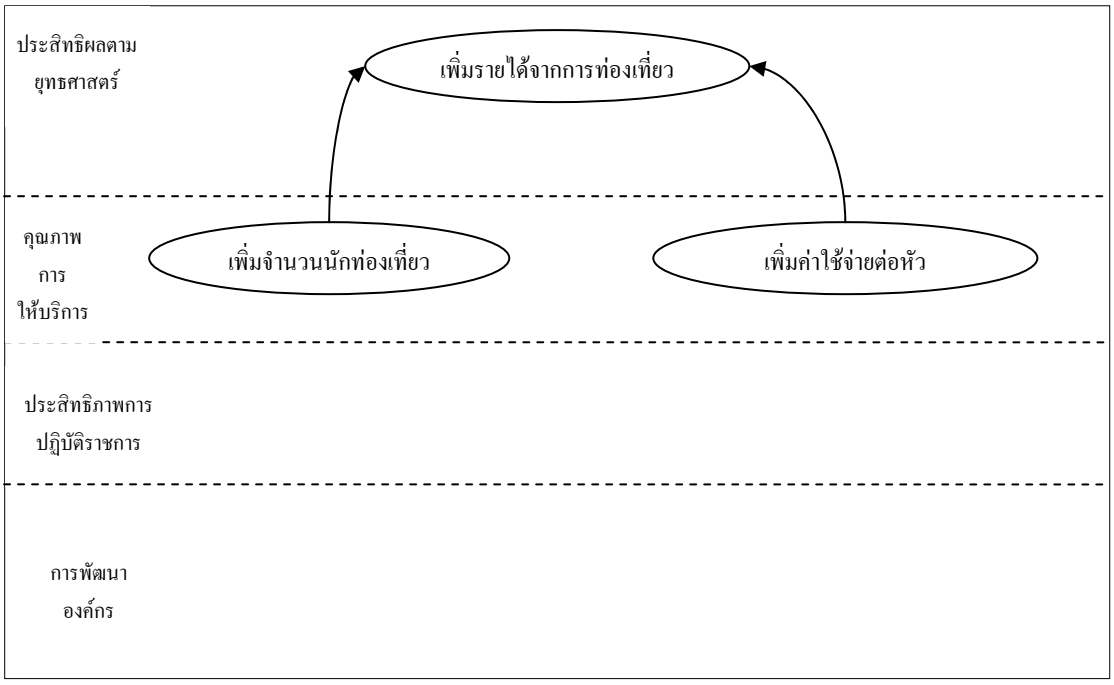
เพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว ผู้ว่าฯ มงคลชัย ได้ตัดสินใจที่จะนำแนวคิดของแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) เข้ามาช่วยในการกำหนดเป้าประสงค์ โดยจะพยายามกำหนดเป้าประสงค์ให้

ครบถ้วนในทุกมุมมองหรือมิติตามคำรับรองการปฏิบัติราชการฯ (มิติประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ มิติคุณภาพการให้บริการ มิติประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ และมิติการพัฒนาองค์กร) และพยายามสร้างความเชื่อมโยงระหว่างเป้าประสงค์แต่ละมิติ

คณะทำงานได้ตัดสินใจที่กำหนดเป้าประสงค์และแผนที่ยุทธศาสตร์ของประเด็นยุทธศาสตร์ การบูรณาการแหล่งท่องเที่ยวทั้งทางธรรมชาติและวัฒนธรรม ก่อน โดยในการเริ่มต้นนั้นที่ประชุมได้ระดมสมองร่วมกัน เพื่อกำหนดผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการของประเด็นยุทธศาสตร์นี้ (นั้นคือถ้าประเด็นยุทธศาสตร์นี้ประสบความสำเร็จ จะนำไปสู่ผลลัพธ์ใด?) โดยผลลัพธ์ที่สำคัญของประเด็นยุทธศาสตร์นี้ประกอบไปด้วย

- เพิ่มรายได้จากการท่องเที่ยว
- เพิ่มจำนวนนักท่องเที่ยว
- เพิ่มค่าใช้จ่ายต่อหัวจากการท่องเที่ยว

โดยคณะทำงานได้กำหนดให้ผลลัพธ์ทั้งสามประการเป็นเป้าประสงค์สุดท้ายของประเด็นยุทธศาสตร์นี้ หรือ อีกนัยหนึ่งคือเป็นเป้าประสงค์ในมิติประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์และมิติคุณภาพการให้บริการ ดังแผนที่ยุทธศาสตร์ ด้านล่าง

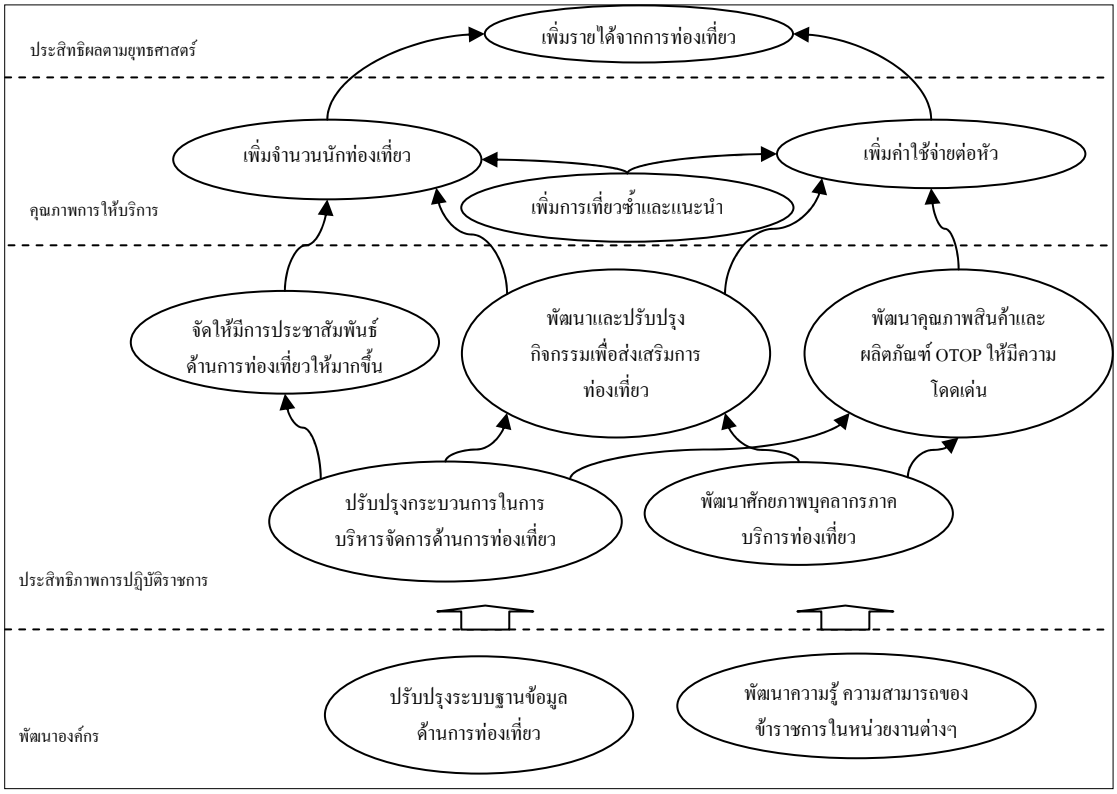


เมื่อได้เป้าประสงค์ที่เป็นผลลัพธ์สุดท้ายของประเด็นยุทธศาสตร์แล้ว ทางคณะทำงานก็มาพิจารณาร่วมกันว่า เพื่อให้เป้าประสงค์ทั้งสามประการบรรลุ อะไรคือเป้าประสงค์ในมิติอื่นๆ ที่เป็นตัวขับเคลื่อน (Performance Drivers) ที่นำไปสู่เป้าประสงค์ทั้งสามประการ โดยในการกำหนดเป้าประสงค์ในระดับรองๆ นั้น ทางคณะทำงานตกลงร่วมกันที่จะพยายามคิดให้ครอบคลุมมิติตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ โดยคำถามสำคัญที่ผู้ว่าฯ มงคลชัยใช้ในการกระตุ้นให้ทุกคนคิดก็คือ "เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามประสิทธิผลข้างต้นทั้งสามประการ จังหวัดสารขัณฑ์ควรจะต้องบรรลุเป้าประสงค์ใดก่อนบ้าง?" โดยในขั้นตอนแรกของการระดมสมองนั้นคณะทำงานพยายามคิดเป้าประสงค์ออกมาให้ได้มากและครอบคลุมที่สุด โดยไม่คำนึงว่าอยู่ในมิติใด และมีความเชื่อมโยงกันอย่างไร นอกจากนี้ผู้ว่าฯ มงคลชัยยังได้กระตุ้นให้คณะทำงานได้ย้อนกลับไปพิจารณาการผลการวิเคราะห์ SWOT และ Value Chain ที่ได้จัดทำในตอนแรก เพื่อที่จะนำประเด็นบางประการจากการวิเคราะห์มากำหนดเป็นเป้าประสงค์ (โดยเฉพาะอย่างยิ่งในจุดอ่อนหรือ Gap ที่มี) ภายหลังจากระดมสมองเพื่อให้ได้เป้าประสงค์จำนวนหนึ่งออกมาแล้ว ค่อยมาพิจารณาร่วมกันภายหลังว่าเป้าประสงค์ในข้อใดที่เป็นตัวขับเคลื่อน (Performance Driver) ที่แท้จริงที่จะนำไปสู่เป้าประสงค์สุดท้ายที่ต้องการ ซึ่งผลจากการระดมสมองก็ได้เป้าประสงค์ต่างๆ พร้อมทั้งเหตุผล ความหมายความจำเป็นดังนี้

เป้าประสงค์	ความหมาย เหตุผล ฯลฯ
เพิ่มการเที่ยวซ้ำและแนะนำ	- เพื่อให้มีการเติบโตของรายได้จากนักท่องเที่ยว จังหวัดอยากให้นักท่องเที่ยวที่เคยมาเที่ยวแล้วเกิดความภักดี นั้นคือมีโอกาสมาเที่ยวซ้ำ พร้อมทั้งยังแนะนำให้เพื่อนๆ หรือ คนรู้จักมาเที่ยวด้วย
พัฒนาและปรับปรุงกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยว	- เนื่องจากจังหวัดมีสถานที่ท่องเที่ยวที่มีความพร้อมอยู่แล้ว แต่ยังขาดกิจกรรมทางการท่องเที่ยวที่จะดึงดูดนักท่องเที่ยวให้มามากขึ้น ดังนั้นจึงควรพัฒนากิจกรรมทางการท่องเที่ยวให้มากขึ้น นอกจากนี้ประเพณีพื้นฐาน และกิจกรรมทางวัฒนธรรมบางประการที่มีภายในจังหวัดก็สามารถปรับปรุงให้มีมาตรฐานเพื่อให้เป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมการท่องเที่ยวของจังหวัดได้ - อย่างไรก็ดีการจัดพัฒนาหรือปรับปรุงกิจกรรมใดก็ตาม ควรจะพิจารณากิจกรรมที่จังหวัดใกล้เคียงจัดด้วย เพื่อให้เกิดความเหมาะสมในเรื่องเวลา แต่ในขณะเดียวกันก็เกิดความแตกต่างซึ่งกันและกัน
จัดให้มีการประชาสัมพันธ์ด้านการท่องเที่ยวให้มากขึ้น	- เนื่องจากสถานที่ท่องเที่ยวของจังหวัดยังไม่เป็นที่รู้จักของนักท่องเที่ยวเท่าที่ควร ดังนั้นการรณรงค์ประชาสัมพันธ์ผ่านทางช่องทางและสื่อต่างๆ ให้มากและครอบคลุมต่อกลุ่มเป้าหมายมากขึ้นเป็นสิ่งที่จำเป็น
พัฒนาคุณภาพสินค้าและผลิตภัณฑ์ OTOP ให้มีความโดดเด่น	- เนื่องจากจังหวัดยังมีจุดอ่อนในเรื่องสินค้า OTOP ที่ไม่ได้เกื้อหนุนต่อการท่องเที่ยวเท่าใด ดังนั้นจังหวัดจึงควรพัฒนาสินค้า OTOP ให้มีความโดดเด่นและเป็นเอกลักษณ์ของจังหวัด
พัฒนาศักยภาพบุคลากรภาคบริการท่องเที่ยว	- หมายถึงการพัฒนาศักยภาพทางด้านการท่องเที่ยวให้แก่บุคลากรในภาคธุรกิจการท่องเที่ยว ทั้งพ่อค้า ประชาชน และสถานประกอบการต่างๆ เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถที่จะสนับสนุนยุทธศาสตร์ด้านการท่องเที่ยวของจังหวัด
ปรับปรุงกระบวนการในการบริหารจัดการด้านการท่องเที่ยว	- เพื่อให้เกิดการบูรณาการและทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการปรับปรุงระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เอื้อต่อการส่งเสริมการท่องเที่ยว
พัฒนาระบบฐานข้อมูลด้านการท่องเที่ยว	- โดยจังหวัดควรจะมีระบบฐานข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว เพื่อเป็นประโยชน์ในการตัดสินใจต่างๆ ได้รวดเร็วและทันการณ์

พัฒนาความรู้ ความสามารถของข้าราชการในหน่วยงานต่างๆ	- เนื่องจากการจะบรรลุเป้าประสงค์ข้างต้นได้ ข้าราชการที่รับผิดชอบในแต่ละเป้าประสงค์ จะต้องมีความรู้ ความสามารถในการที่จะผลักดันให้เป้าประสงค์ข้างต้นบรรลุ

ภายหลังจากการกำหนดเป้าประสงค์ต่างๆ ข้างต้น ทางคณะทำงานได้ร่วมกันจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ของประเด็นยุทธศาสตร์ที่หนึ่ง โดยมีลักษณะดังนี้



ภายหลังจากการพัฒนาแผนที่ยุทธศาสตร์ของประเด็นยุทธศาสตร์การบูรณาการแหล่งท่องเที่ยวทั้งทางธรรมชาติและวัฒนธรรม ได้มีข้อสังเกตหลายประการที่ทางคณะทำงานได้ค้นพบและเรียนรู้ ได้แก่

- ชื่อมิติคุณภาพการให้บริการนั้น จะทำให้เกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน เนื่องจากภายใต้ยุทธศาสตร์การบูรณาการแหล่งท่องเที่ยวทั้งทางธรรมชาติและวัฒนธรรมนั้น ไม่ได้มีลักษณะของงานบริการ ที่จะกำหนดในลักษณะของคุณภาพการให้บริการได้ ดังนั้นเพื่อความชัดเจน มีกรอบการคิดที่ชัดเจน และป้องกันความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน ทางคณะทำงานจึงเห็นควรให้เปลี่ยนชื่อมิตินี้เป็นมิติด้านนักท่องเที่ยวแทน

- ภายใต้มิติประสิทธิผล และมิตินักท่องเที่ยวนั้นจะพบว่าเป้าประสงค์ในสองมิติดังกล่าวจะเป็นในลักษณะของผลลัพธ์ที่ต้องการให้เกิด ส่วนเป้าประสงค์ภายใต้มิติประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการนั้น เปรียบเสมือนสิ่งที่จังหวัดจะต้องทำ หรือ มุ่งเน้นเพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ในสองมิติบน และเป้าประสงค์ในมิติการพัฒนาองค์กรนั้น เปรียบเสมือนเป็นสิ่งที่จังหวัดจะต้องพัฒนาและปรับปรุง เพื่อให้สามารถดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ในมิติประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ

ขั้นที่ 4 การกำหนดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย

จากแผนที่ยุทธศาสตร์ในขั้นตอนที่สาม คณะทำงาน ได้ร่วมกันกำหนดตัวชี้วัด เพื่อเป็นเครื่องมือในการระบุว่าจังหวัดสามารถบรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ รวมทั้งการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดแต่ละตัว

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย
เพิ่มรายได้จากการท่องเที่ยว	- รายได้จากการท่องเที่ยว	
เพิ่มจำนวนนักท่องเที่ยว	- จำนวนนักท่องเที่ยว (แยกชาวไทยและต่างประเทศ)	
เพิ่มค่าใช้จ่ายต่อหัว	- ค่าใช้จ่ายต่อหัวนักท่องเที่ยว	
เพิ่มการเที่ยวซ้ำและแนะนำ	- อัตราการเที่ยวซ้ำและแนวโน้มในการแนะนำ	
จัดให้มีการประชาสัมพันธ์ด้านการท่องเที่ยวให้มากขึ้น	- จำนวนกิจกรรมประชาสัมพันธ์ด้านการท่องเที่ยวที่จัดขึ้น - ระดับความสำเร็จของการจัดกิจกรรมปชส.	
พัฒนาและปรับปรุงกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยว	- จำนวนกิจกรรมด้านการท่องเที่ยวที่พัฒนาและปรับปรุง - ระดับความสำเร็จในการจัดกิจรรมส่งเสริมการท่องเที่ยว	
พัฒนาคุณภาพสินค้าและผลิตภัณฑ์ OTOP ให้มีความโดดเด่น	- จำนวนสินค้า OTOP ที่ได้สี่ดาวขึ้นไป - ยอดขายจากผลิตภัณฑ์ OTOP เทียบกับจำนวนนักท่องเที่ยว	
ปรับปรุงกระบวนการในการ	- จำนวนระเบียบ ข้อปฏิบัติที่ได้มีการ	

บริหารจัดการด้านการท่องเที่ยว	ปรับปรุงแก้ไข - ระดับความร่วมมือของหน่วยงานต่างๆ ต่อยุทธศาสตร์ท่องเที่ยว	
พัฒนาศักยภาพบุคลากรภาคบริการท่องเที่ยว	- จำนวนบุคลากรของจังหวัด (พ่อค้าประชาชน ภาคธุรกิจ) ที่ได้รับการพัฒนา - จำนวนข้อร้องเรียนจากนักท่องเที่ยว	
ปรับปรุงระบบฐานข้อมูลด้านการท่องเที่ยว	- ระดับความสำเร็จในการพัฒนาฐานข้อมูลการท่องเที่ยวเทียบกับแผน	
พัฒนาความรู้ ความสามารถของข้าราชการในหน่วยงานต่างๆ	- ร้อยละของบุคลากรของจังหวัดที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์นี้มีระดับสมรรถนะ (Competencies) ตามที่กำหนด	

ขั้นที่ 5 การกำหนด วิเคราะห์ และบริหารความเสี่ยง

เครื่องมืออีกประการที่ผู้ว่าฯ มงคลชัยได้แนะนำให้คณะทำงานใช้คือการวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ทั้งนี้ เนื่องจากในอดีตการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์นั้นมักจะไม่ค่อยได้คำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ที่จะทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าประสงค์ได้ ดังนั้นปัญหาที่มักจะเกิดขึ้นคือเมื่อไม่ได้วิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงและหาแนวทางในการบริหารความเสี่ยงไว้ล่วงหน้า ก็ทำให้โอกาสในการบรรลุเป้าประสงค์นั้นน้อยลง

ผู้ว่าฯ มงคลชัยได้ให้คณะทำงานยึดแผนที่ยุทธศาสตร์เป็นหลักในการกำหนดความเสี่ยง เนื่องจากเป้าประสงค์ในแผนที่ยุทธศาสตร์คือสิ่งที่จังหวัดต้องการที่จะบรรลุ และความเสี่ยงคือปัจจัยที่จะส่งผลต่อการบรรลุเป้าประสงค์นั้นๆ โดยกรอบในการคิดนั้น ผู้ว่าฯ มงคลชัย ได้ให้แนวทางไว้ดังนี้

- ภายใต้เป้าประสงค์แต่ละข้อให้พิจารณาว่ามีความเสี่ยงอะไรบ้างที่จะทำให้ไม่บรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าว (นำตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของเป้าประสงค์นั้นมาร่วมคิดด้วย) โดยในการกำหนดความเสี่ยงนั้นให้เริ่มต้นจากเป้าประสงค์ที่อยู่ล่างสุดขึ้นไปบนสุด เนื่องจากความเสี่ยงในเป้าประสงค์ด้านบน (มิติบนๆ) จะมีความเหมือนกับความเสี่ยงของเป้าประสงค์ด้านล่าง
- เมื่อกำหนดปัจจัยเสี่ยงแล้ว ให้ประเมินความเสี่ยงดังกล่าว โดยพิจารณาในแง่ของโอกาสที่ความเสี่ยงนั้นจะเกิด (Opportunity or Likelihood) และ ผลกระทบเมื่อความ

เสี่ยงนั้นเกิด (Impact or Severity) และนำผลที่ได้จากการประเมินความเสี่ยงมาจัดทำเป็น Risk Map

- สำหรับปัจจัยเสี่ยงแต่ละประการ ให้ช่วยกันคิดถึงแนวทางในการบริหารจัดการกับความเสี่ยงดังกล่าว รวมทั้งผู้รับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยงนั้น

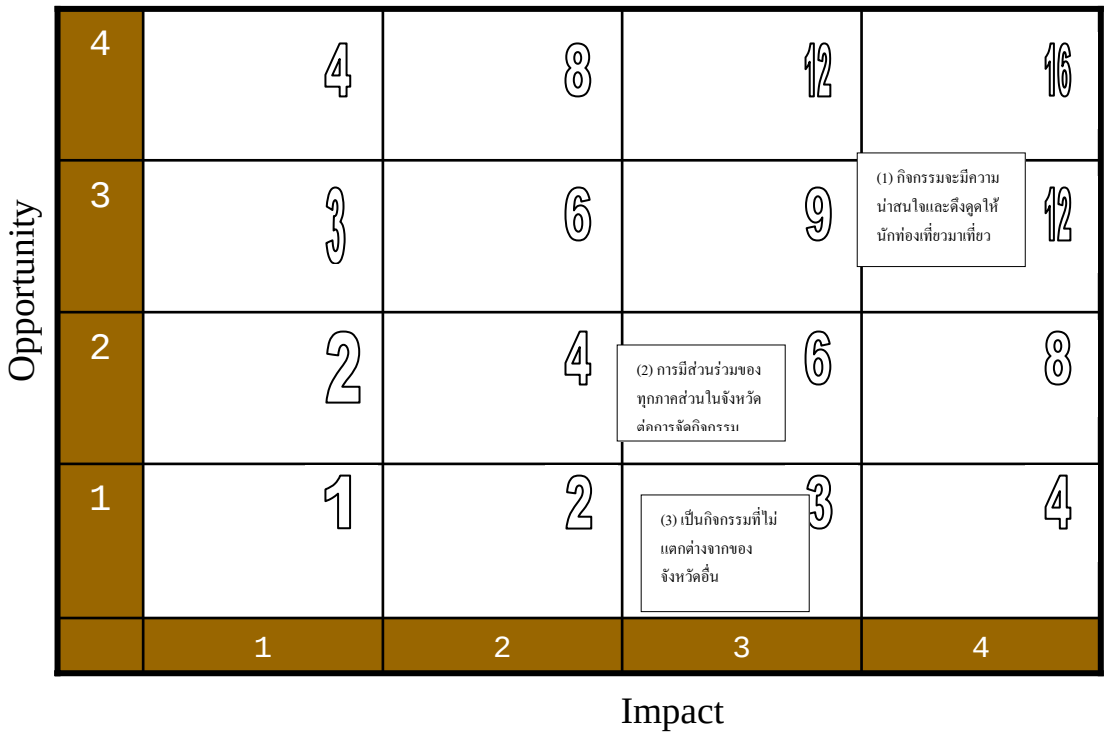
เมื่อคณะทำงานได้นำแนวทางข้างต้นไปกำหนดปัจจัย และประเมินความเสี่ยงแล้ว ตัวอย่างของผลลัพธ์ที่ได้ออก ดังปรากฏในตารางถัดไป

			การประเมินความเสี่ยง				
เป้าประสงค์	**ตัวชี้วัด**	**ปัจจัยเสี่ยง**	**โอกาส**	**ผลกระทบ**	**ระดับความเสี่ยง**	**การบริหารความเสี่ยง**	**หน่วยงานรับผิดชอบ**
การพัฒนาและปรับปรุงกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยว	- จำนวนกิจกรรมด้านการท่องเที่ยวที่พัฒนาและปรับปรุง - ระดับความสำเร็จในการจัดกิจรรมส่งเสริมการท่องเที่ยว	(1) กิจกรรมจะมีความน่าสนใจและดึงดูดให้นักท่องเที่ยวมาเที่ยว	3	4	12	-ก่อนพัฒนาหรือปรับปรุงกิจกรรมจะต้องดูความโดดเด่นของจังหวัด พร้อมทั้งอาจจะต้องมีการวิเคราะห์สิ่งที่นักท่องเที่ยวต้องการให้ชัดเจน	- สนง. ท่องเที่ยว จังหวัด
		(2) การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในจังหวัดต่อการจัดกิจกรรม	2	3	6	-ให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมตั้งแต่ระยะแรก และให้ทุกคนเป็นเจ้าของ	- ปชส. จังหวัดและ สนง. ท่องเที่ยว
		(3) เป็นกิจกรรมที่ไม่แตกต่างจากของจังหวัดอื่น	1	3	3	- ตรวจสอบกิจกรรมของจังหวัดอื่นก่อน และกิจกรรมของจังหวัดควรยากจะอกเลียนแบบได้	- สนง. ท่องเที่ยว

หมายเหตุ – โอกาส 1 – 4 นั้น 4 หมายถึงโอกาสที่ปัจจัยเสี่ยงนั้นจะเกิดขึ้นสูงสุด 1 หมายถึงต่ำสุด

ผลกระทบ 1 – 4 นั้น 4 หมายถึงเมื่อเกิดแล้ว จะเกิดผลกระทบต่อการบรรลุเป้าประสงค์สูงสุด 1 หมายถึงน้อยสุด

เมื่อได้ระบุปัจจัยเสี่ยงออกมาเรียบร้อยแล้ว คณะทำงานได้ร่วมกันจัดทำ Risk Map เพื่อแสดงให้เห็นภาพว่าสำหรับปัจจัยเสี่ยงแต่ละประการแล้ว ปัจจัยใดที่ควรจะให้ความสนใจหรือต้องการการดูแลอย่างใกล้ชิด



ภายหลังจากการกำหนดปัจจัยเสี่ยงและประเมินความเสี่ยง ทำให้ผู้ว่าฯ มงคลชัย และคณะทำงานได้มองเห็นว่าในการที่จะบรรลุเป้าประสงค์แต่ละประการได้นั้น มีปัจจัยที่ส่งผลกระทบอยู่พอสมควร และปัจจัยเหล่านั้นควรจะได้รับการดูแล ป้องกัน หรือ หาแนวทางในการบริหารจัดการไว้ล่วงหน้า มิฉะนั้น ต่อให้จังหวัดมีการกำหนดแผนงาน โครงการต่างๆ ที่ดีเพียงใด ก็ยากที่จะบรรลุเป้าประสงค์ได้ เนื่องจากการไม่ได้คำนึงถึงปัจจัยเสี่ยงต่างๆ อย่างไรก็ดีโอกาสและระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงแต่ละประการไม่เท่ากัน ดังนั้นคณะทำงานจึงตัดสินใจที่จะดูแลปัจจัยเสี่ยงที่ได้คะแนนตั้งแต่ 8 ขึ้นไปอย่างใกล้ชิด เนื่องจากปัจจัยเสี่ยงเหล่านี้มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นสูง และเมื่อเกิดขึ้นแล้ว ผลกระทบก็จะรุนแรง

ขั้นที่ 6 การกำหนดโครงการ แผนงาน และงบประมาณ

เมื่อได้กำหนดตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และพิจารณาปัจจัยเสี่ยงแล้ว คณะทำงานได้ร่วมกันกำหนดโครงการสำคัญที่จังหวัดจะดำเนินการ เพื่อทำให้บรรลุค่าเป้าหมายของตัวชี้วัด โดยในการจัดทำโครงการนั้น คณะทำงานได้เปิดโอกาสให้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และข้าราชการทุกระดับ

ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการคิดโครงการ เพื่อให้เกิดความหลากหลาย และตัวเลือกให้มาก โดยทุกโครงการที่เสนอมานั้น คณะทำงานได้กำหนดให้จัดทำ Project Brief เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาโครงการ เนื่องจากคงจะเป็นไปไม่ได้ที่จะดำเนินโครงการทุกโครงการที่เสนอเข้ามา แต่จะต้องมีการคัดเลือกโครงการที่มีความเหมาะสม สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และเป็นไปได้ที่จะนำมาปฏิบัติ โดยตัวอย่างของโครงการที่เสนอมาสำหรับเป้าประสงค์ การพัฒนาและปรับปรุงกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยว ประกอบด้วย

- โครงการจัดแข่งขันเรือยาวประเพณี
- โครงการนำฟางข้าวมาจัดทำเป็นหุ่นฟางตามประเพณีท้องถิ่น
- โครงการสืบสารวัฒนธรรมสารขัณฑ์
- โครงการไหว้พระจับปลาในวันเดียวกัน
- โครงการตามรอยวัฒนธรรมบนขุนเขา

ตัวอย่างของ Project Brief ของโครงการตามรอยวัฒนธรรมบนขุนเขา ประกอบด้วย

ชื่อโครงการ - ตามรอยวัฒนธรรมบนขุนเขา

ความสำคัญ / หลักการและเหตุผล - จากการที่จังหวัดสารขัณฑ์มีความโดดเด่นทั้งแหล่งท่องเที่ยวทางวัฒนธรรมและทางธรรมชาติ จึงควรจะเป็นโครงการที่มีลักษณะบูรณาการแหล่งท่องเที่ยวทั้งสองประเภทเข้าไว้ด้วยกัน นอกจากนี้แหล่งวัฒนธรรมหลายแห่งของจังหวัดก็อยู่ในบริเวณเทือกเขาต่างๆ ที่อยู่รายรอบจังหวัด ประกอบกับบนเทือกเขาเหล่านั้นก็มีแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติที่งดงาม ดังนั้นจึงควรจะให้ช่วงใกล้วันเพ็ญของเดือนในฤดูหนาว เป็นช่วงเทศกาลให้นักท่องเที่ยวได้ชื่นชมวัฒนธรรมอันดีงามของจังหวัด รวมทั้งธรรมชาติในคืนเดือนเพ็ญ

วัตถุประสงค์ของโครงการ – เพื่อเพิ่มจำนวนนักท่องเที่ยวในทุกๆ เดือนในฤดูหนาว

ผลผลิตและผลลัพธ์ของโครงการ – ผลผลิตที่สำคัญ คือการเพิ่มจำนวนนักท่องเที่ยว และผลลัพธ์ได้แก่ รายได้จากการท่องเที่ยวที่จะเข้ามามากขึ้น

ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ – จำนวนนักท่องเที่ยวในแต่ละเดือน และรายได้จากการท่องเที่ยวในช่วงหน้าเทศกาล

ความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ - เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์บูรณาการแหล่งท่องเที่ยวทั้งทางธรรมชาติและวัฒนธรรมเข้าด้วยกัน อย่างชัดเจนที่สุด รวมทั้งจะทำให้บรรลุเป้าประสงค์การพัฒนาและปรับปรุงกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยว

ความพร้อมของโครงการ – มีความพร้อมในสถานที่ท่องเที่ยวและเส้นทางคมนาคม

ผู้รับผิดชอบโครงการ – สนง.ท่องเที่ยว และสนง.อุทยานธรรมชาติ จังหวัด

งบประมาณ – งบประมาณ เพื่อการรณรงค์ ส่งเสริม ..... บาท

ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ – นอกเหนือจากข้าราชการ บริษัทนำเที่ยวแล้ว ยังมีชาวบ้านตามแหล่งท่องเที่ยวทางวัฒนธรรม

โครงการอื่นที่เกี่ยวข้อง -

ความเสี่ยง – 1) นักท่องเที่ยวไม่สนใจ
2) ชาวบ้านไม่ให้ความร่วมมือ
3) การเปลี่ยนแปลงทางธรรมชาติ
4) การเดินทางที่ไม่สะดวกในยามกลางคืน

ระยะเวลาและกิจกรรมที่สำคัญของโครงการ – เริ่มต้นในปีนี้ โดยเริ่มจากเดือนตุลาคม ถึงมีนาคม

ขั้นที่ 6 การพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการ

ภายหลังจากที่ได้จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์เสร็จสิ้น ผู้ว่าฯ มงคลชัยได้ปรารภกับคณะทำงานถึงเรื่อง สมรรถนะ คุณลักษณะ ทักษะ ความรู้ ความสามารถของข้าราชการที่เกี่ยวข้องในจังหวัด ที่จะทำให้การดำเนินงานตามเป้าประสงค์ต่างๆ เกิดผลสัมฤทธิ์ โดยคณะทำงานส่วนใหญ่ก็มีความเห็นว่าจะต้องมีการพัฒนาและอบรมข้าราชการที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ และในแผนที่ยุทธศาสตร์เองก็ได้มีการกำหนดเป้าประสงค์ข้อหนึ่งในเรื่องนี้อยู่แล้ว อย่างไรก็ดีผู้ว่าฯ มงคลชัยยังมีความเห็นว่า การที่จะทำให้ข้าราชการมีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมนั้น ไม่ใช่อยู่ดี

ก็จัดหลักสูตรอบรมและส่งคนเข้าเท่านั้น ควรจะต้องมีการกำหนดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Competencies) ของบุคลากรในสายงานต่างๆ ที่จะทำให้เป้าประสงค์ที่กำหนดไว้บรรลุ

เมื่อคณะทำงานรับนโยบายมาก็ได้มีการระดมสมองร่วมกันและได้หาแนวทางในการตอบโจทย์ของผู้ว่าฯมงคลชัยว่า ภายใต้เป้าประสงค์แต่ละประการในแผนที่ยุทธศาสตร์ จะมีการระบุให้เกิดความชัดเจนเลยว่าตำแหน่งงานไหน ในสำนักงานใด ที่เป็นผู้ที่เกี่ยวข้องหรือรับผิดชอบหรือเป็นผู้ผลักดันหลักที่จะทำให้เป้าประสงค์นั้นบรรลุ และจะมีการพิจารณาร่วมกันว่าตำแหน่งงานดังกล่าวต้องมีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และทัศนคติ (Attitude) ในลักษณะใดบ้าง เพื่อที่จะทำให้สามารถทำงานบรรลุเป้าประสงค์ จากนั้นจะต้องพิจารณาว่าต้องการข้าราชการในลักษณะดังกล่าวกี่คน และปัจจุบันมีอยู่เท่าไร เพื่อหาระดับความพร้อม และเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาข้าราชการต่อไป แนวทางในการเชื่อมโยงระหว่างแผนที่ยุทธศาสตร์ และการกำหนด Competencies ของข้าราชการภายใต้เป้าประสงค์ การจัดให้มีการประชาสัมพันธ์ด้านการท่องเที่ยวให้มากขึ้น มีลักษณะดังนี้

	เป้าประสงค์: การประชาสัมพันธ์ด้านการท่องเที่ยวให้มากขึ้น	
ตำแหน่งงานที่เกี่ยวข้อง	**นักประชาสัมพันธ์ สังกัดสนง. ประชาสัมพันธ์จังหวัด**	**นักวิชาการท่องเที่ยว (ทำหน้าที่ด้านการตลาด) สังกัดสนง. ท่องเที่ยวจังหวัด**
ความรู้ที่ต้องมี (Knowledge)	- ความรู้ด้านการปชส. - ความรู้ในแหล่งท่องเที่ยวและประเพณีที่สำคัญของจังหวัด - ความรู้ในด้านสื่อ - ความรู้ในกลุ่มนักท่องเที่ยวเป้าหมาย	- แหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญ - ประเพณีและวัฒนธรรมที่สำคัญของจังหวัด - แหล่งและประเพณีที่สำคัญของจังหวัดใกล้เคียง - ความรู้ด้านการตลาดโดยเฉพาะการตลาดทางด้านการท่องเที่ยว
ทักษะที่ต้องมี (Skills)	- การเจรจาต่อรอง - การพูดเชื้อเชิญ - การเขียนข่าวประชาสัมพันธ์ - การจัดรายการวิทยุ	- การมองภาพเชิงองค์รวม - การจัดทำโครงการ
ทัศนคติที่ต้องมี (Attitude)	- Positive Thinking - พร้อมจะทำงานที่ได้รับมอบหมายตลอด	- พร้อมจะทำงานร่วมกับผู้อื่น

จำนวนบุคลากรที่ต้องมีคุณลักษณะข้างต้น	2 คน	3 คน
จำนวนบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบันที่มีคุณสมบัติข้างต้น	1 คน	1 คน
ระดับความพร้อม	50%	33%

เมื่อได้มีการจัดทำตารางข้างต้น คณะทำงานก็มองเห็นภาพอย่างชัดเจนมากขึ้นว่าการที่จะทำให้เป้าประสงค์บรรลุนั้นบุคลากรที่มีความเกี่ยวข้องและรับผิดชอบต่อเป้าประสงค์นั้น จะต้องได้รับการพัฒนาในด้านใดบ้าง ดังนั้นแผนการพัฒนาบุคลากรของจังหวัดก็เลยมีการเปลี่ยนแปลงโดยแทนที่จะจัดอบรมไปเรื่อยๆ แต่จะเป็นการจัดอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มีคุณลักษณะและสมรรถนะที่เหมาะสม สำหรับทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ในแผนที่ยุทธศาสตร์

ขั้นที่ 7 การบริหารความรู้

นอกเหนือจากเรื่องของคุณลักษณะหรือสมรรถนะที่ข้าราชพึงมี เพื่อขับเคลื่อนให้ยุทธศาสตร์ด้านการท่องเที่ยวเกิดขึ้นแล้ว ผู้ว่าฯ มงคลชัยยังมีความกังวลว่าจังหวัดเองมีความรู้และข้อมูลเพียงพอที่จะทำให้ยุทธศาสตร์ได้รับการขับเคลื่อนหรือไม่? ถึงแม้ที่จังหวัดสารขัณฑ์จะมีการนำหลักการบริหารความรู้มาใช้ ทั้งเรื่องของการส่งเสริมการเรียนรู้ของข้าราชการในจังหวัด การเผยแพร่ข้อมูลต่างๆ ผ่านทางเว็บของจังหวัด การจัดให้มีชุมชนปฏิบัติ (Community of Practices) ในด้านต่างๆ รวมทั้งกิจกรรมอีกหลายๆ ประการที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และถ่ายทอดความรู้ระหว่างข้าราชการในจังหวัด แต่ผู้ว่าฯ มงคลชัยมีความคิดเห็นว่าสิ่งที่ได้ทำไปนั้นเป็นสิ่งที่ดี แต่ไม่มั่นใจว่าจะช่วยทำให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน (โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ด้านการท่องเที่ยว) ได้มีความรู้ ข้อมูล ที่จำเป็นต่อการตัดสินใจ หรือไม่?

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

คณะทำงานได้จัดทำตารางความเชื่อมโยงระหว่างเป้าประสงค์ตามแผนที่ยุทธศาสตร์ กับการบริหารความรู้ ตามตารางดังนี้

เป้าประสงค์	ความรู้ที่ต้องมี	ความพร้อมของความรู้	การบริหารความรู้
การพัฒนาคุณภาพสินค้าและผลิตภัณฑ์ OTOP ให้มีความโดดเด่น	- การพัฒนาและทำการตลาดผลิตภัณฑ์	- มีความรู้อยู่แล้วที่พัฒนาการอุตสาหกรรม และพาณิชย์จังหวัด	- ควรจะรวบรวมแหล่งความรู้ไว้เป็นแหล่งเดียว ที่ผู้ที่จะใช้สามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลได้ง่าย
	- ผลิตภัณฑ์และวัตถุดิบท้องถิ่นที่จังหวัดมี	- มีความรู้อยู่ ที่พัฒนาการจังหวัด องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และแต่ละอำเภอ	- พัฒนาระบบฐานข้อมูล ที่รวบรวมข้อมูลต่างๆ ไว้
	- กลุ่มลูกค้าเป้าหมายและความต้องการของกลุ่มลูกค้า	- มีความรู้อยู่บ้าง แต่ยังขาดข้อมูลในรายละเอียด	- จะต้องมีการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมจากแหล่งภายนอกจังหวัด
	- ตลาดและภาวะการแข่งขัน	- มีความรู้อยู่บ้าง แต่ยังขาดข้อมูลในรายละเอียด	- จะต้องมีการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมจากแหล่งภายนอกจังหวัด
	- คุณภาพและมาตรฐานของผลิตภัณฑ์	- มีความรู้อยู่แล้วที่อุตสาหกรรมจังหวัด	เผยแพร่ความรู้ไปยังกลุ่มผลิตภัณฑ์ OTOP

นอกจากนี้ทางคณะทำงาน ยังได้กำหนดหน่วยงานหรือบุคคลที่เป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความรู้ที่ได้จากตารางข้างต้น เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าแนวทางการบริหารความรู้ดังกล่าวได้มีการนำไปสู่การปฏิบัติจริง

อย่างไรก็ดีเมื่อจัดทำตารางข้างต้นเสร็จแล้ว ผู้ว่าฯ มงคลชัย ยังมีความเห็นว่าความรู้ต่างๆ ข้างต้นที่ได้ระบุจากในตารางนั้นยังเป็นความรู้ที่จับต้องได้ (Explicit Knowledge) แต่ความรู้ที่สำคัญ

อีกหลายประการยังอยู่ในหัวคนในลักษณะของ Tacit Knowledge ซึ่งยากที่จะถ่ายทอดหรือจัดทำออกมาเป็นฐานข้อมูล ดังนั้นผู้ว่าฯ มงคลชัย จึงได้มีนโยบายตั้ง Community of Practices ในเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ OTOP ให้มีความโดดเด่น โดยมีการกำหนดเจ้าภาพและผู้เข้าร่วมในระยะแรกที่ชัดเจน และเพื่อเป็นการขับเคลื่อนให้ CoP ดังกล่าวได้เกิดประโยชน์อย่างจริงจัง ผู้ว่าฯ มงคลชัย จะติดตามความคืบหน้าของ CoP อย่างสม่ำเสมอ

ภายหลังการเชื่อมโยงระหว่างเป้าประสงค์ในแผนที่ยุทธศาสตร์กับการบริหารความรู้ ผู้ว่าฯ มงคลชัย เริ่มมีความมั่นใจขึ้นว่าบุคคลที่เกี่ยวข้องในจังหวัดจะมีความรู้ที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ อย่างไรก็ดีแนวทางเชื่อมโยงข้างต้นอาจจะไม่ได้ส่งผลหรือเห็นภาพที่ชัดเจนในระยะเวลาอันสั้น แต่ผู้ว่าฯ มงคลชัยมีความเห็นว่าอย่างน้อยจังหวัดก็มีแนวทางในการบริหารจัดการความรู้ที่ชัดเจนขึ้น

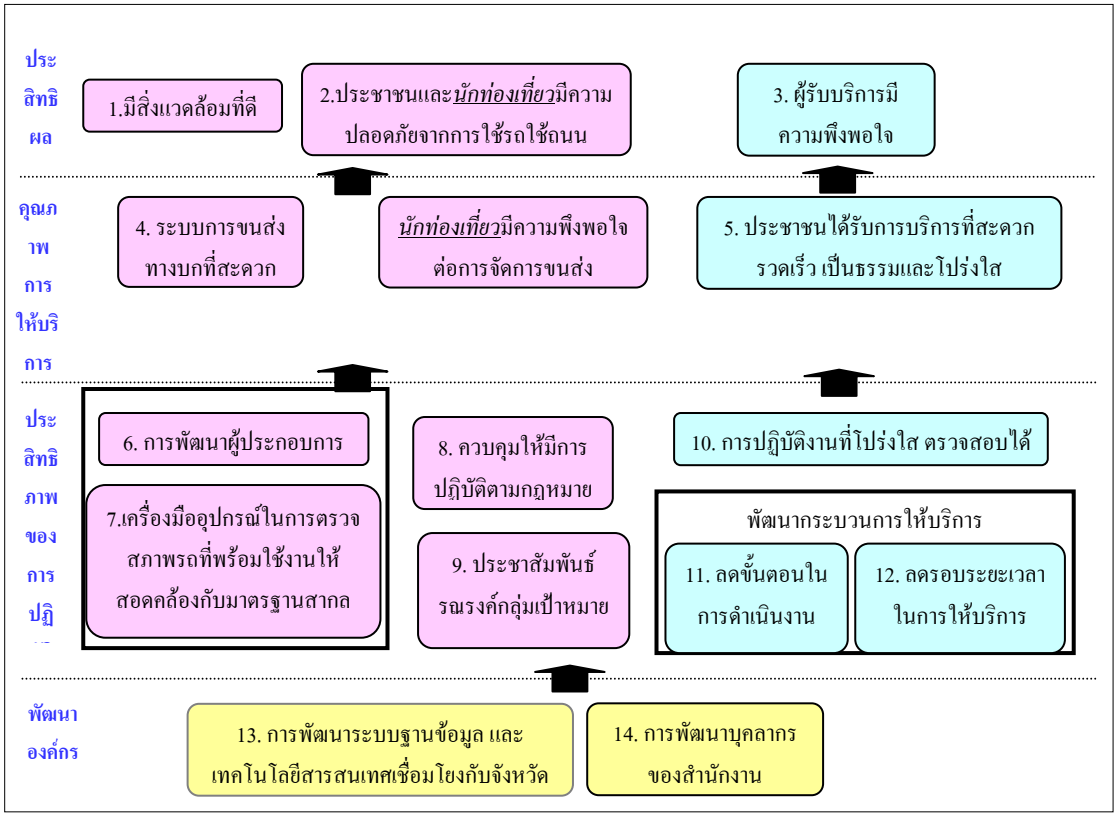
ขั้นที่ 8 การแปลงแผนที่ยุทธศาสตร์ สู่ระดับหน่วยงาน

ภายหลังจากที่ได้นำเครื่องมือทางการบริหารต่างๆ มาบูรณาร่วมกับแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการที่จะทำในการที่ประเด็นยุทธศาสตร์จะสัมฤทธิ์ผลแล้ว ผู้ว่าฯ มงคลชัย ยังมีความกังวลว่า สิ่งต่างๆ ที่ได้ทำนั้นจะอยู่แต่ในระดับของจังหวัด และคณะทำงานที่เกี่ยวข้อง แต่ขาดความเชื่อมโยงไปยังหน่วยงานต่างๆ ภายในจังหวัด และจะไม่เกิดความเชื่อมโยงหรือสอดคล้องระหว่างยุทธศาสตร์ของจังหวัดกับสิ่งที่แต่ละหน่วยงานจะทำหรือมุ่งเน้น ดังนั้นผู้ว่าฯ มงคลชัยจึงได้ให้คณะทำงานจัดทำตาราง Contribution Matrix เพื่อพิจารณาว่าหน่วยงานต่างๆ ภายในจังหวัดจะมีส่วนช่วยอย่างบ้างต่อการบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดขึ้น โดยตัวอย่างของตาราง Contribution Matrix เป็นไปตามตารางดังนี้

	จัดให้มีการประชาสัมพันธ์ด้านการท่องเที่ยวให้มากขึ้น	พัฒนาและปรับปรุงกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยว	พัฒนาคุณภาพสินค้าและผลิตภัณฑ์ OTOP ให้มีความโดดเด่น	ปรับปรุงกระบวนการในการบริหารจัดการด้านการท่องเที่ยว
สนง. พัฒนาชุมชน			เข้าช่วยเหลือกลุ่มชาวบ้านในการพัฒนา OTOP	
สนง. สาธารณสุข				พัฒนาความพร้อมทางการแพทย์เพื่อรองรับนักท่องเที่ยว
สนง. ขนส่ง				ดูแลให้มีความปลอดภัยในการเดินทางของนักท่องเที่ยว
สนง. ประชาสัมพันธ์	จัดให้มีการปชส.ด้านการท่องเที่ยวให้มากขึ้น			
สนง. จังหวัด		ดูแลและส่งเสริมวัฒนธรรมของจังหวัด		เป็นผู้ประสานงานหลักในยุทธศาสตร์การท่องเที่ยว
สนง. อุตสาหกรรม			ช่วยเหลือและยกระดับ OTOP เพื่อให้ได้มาตรฐานคุณภาพ	
สนง. ทรัพยากร		ดูแลแหล่งท่องเที่ยวตามชาติ		

ธรรมชาติและสวล.				
สนง. พาณิชย์			ช่วยเหลือ OTOP ทางด้านการตลาดและการขาย	
สนง. ท่องเที่ยว		พัฒนากิจกรรมเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยว		พัฒนากลไกและระบบการบริหารที่เหมาะสมสำหรับการท่องเที่ยว
สนง. ตำรวจ				ดูแล ความปลอดภัยของนักท่องเที่ยว
สนง. อุทยาน		ดูแลแหล่งท่องเที่ยวในเขตอุทยาน		
สนง.ทางหลวง				ดูแลเส้นทางการคมนาคมขนส่งที่สำคัญของจังหวัดที่เชื่อมโยงกับแหล่งท่องเที่ยว

การจัดทำตาราง Contribution Matrix ตามแนวทางข้างต้น ทำให้หน่วยงานต่างๆ ในจังหวัดได้เห็นความเชื่อมโยงระหว่างงานที่ตนเองทำ และยุทธศาสตร์ด้านการท่องเที่ยวของจังหวัด และเมื่อจัดทำตาราง Contribution Matrix เสร็จสิ้นแล้ว หน่วยงานต่างๆ ของจังหวัด ก็ได้มีการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานตนเอง เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงเป้าประสงค์หลักๆ ที่แต่ละหน่วยงานต้องการที่จะบรรลุ โดยเป้าประสงค์ของแต่ละหน่วยงานนั้นจะมาจากสามแหล่งที่สำคัญ ได้แก่ จากสิ่งที่แต่ละหน่วยงานจะต้องทำเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของจังหวัดตามตาราง Contribution Matrix จากบทบาทหน้าที่และภารกิจที่หน่วยงานนั้นจะต้องทำ และจากยุทธศาสตร์ของกรมที่หน่วยงานนั้นสังกัด ตัวอย่างแผนที่ยุทธศาสตร์ ของสนง.ขนส่ง เป็นดังนี้



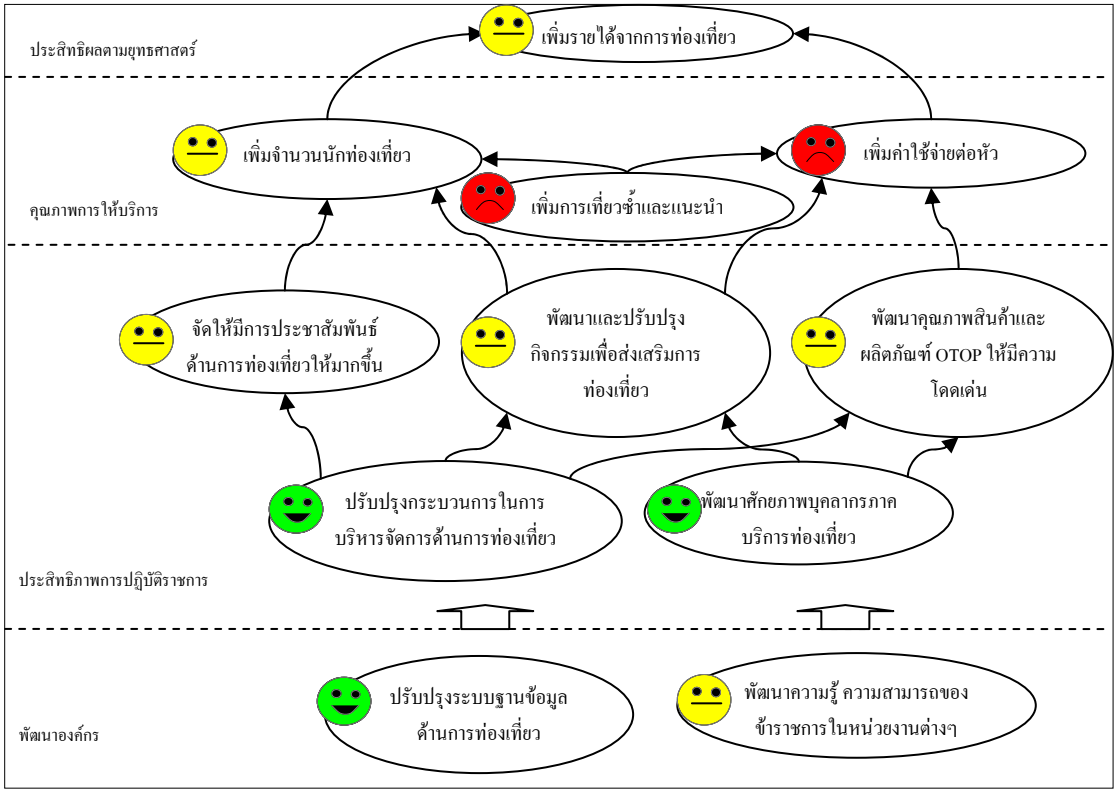
เมื่อกำหนดแผนที่ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานเรียบร้อย ก็ต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดของเป้าประสงค์แต่ละประการ จากนั้นหน่วยงานเองก็ต้องคิดโครงการหลักๆ ที่จะทำเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าวคล้ายกับกระบวนการที่ทำในระดับจังหวัด ผู้ว่าฯ มงคลชัย มีความเห็นว่ากระบวนการแปลงแผนที่ยุทธศาสตร์จากยุทธศาสตร์ระดับจังหวัด สู่แผนที่ยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน จะช่วยทำให้เกิดความมีส่วนร่วมและรับผิดชอบ (Responsibility and Accountability) ต่อยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นในระดับจังหวัด

ขั้นที่ 9 การติดตามความคืบหน้าในการดำเนินงานตามเป้าประสงค์ต่างๆ

เมื่อชิ้นส่วนต่างๆ ของกระบวนการในการบริหารยุทธศาสตร์เริ่มเข้าที่ ผู้ว่าฯ มงคลชัย ก็ตัดสินใจที่จะนำกระบวนและขั้นตอนต่างๆ ทั้งหมด 8 ขั้นตอนข้างต้นไปปฏิบัติอย่างจริงจัง โดยเริ่มต้นจากวิสัยทัศน์ด้านการท่องเที่ยวก่อน โดยประเด็นยุทธศาสตร์การบูรณาการแหล่งท่องเที่ยวทั้งทางธรรมชาติและวัฒนธรรมเข้าด้วยกัน และประเด็นยุทธศาสตร์การดูแลรักษาและอนุรักษ์ความเป็นธรรมชาติและวัฒนธรรมอันดีงามของจังหวัด ต่างได้ผ่านกระบวนการหรือขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1. จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์สำหรับแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์
2. กำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย สำหรับเป้าประสงค์แต่ละประการ
3. ระบุปัจจัยเสี่ยง พร้อมทั้งประเมินความเสี่ยง และกำหนดแนวทางในการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ได้พิจารณาแนวทาง ข้อจำกัด และอุปสรรค ในการที่จะบรรลุเป้าประสงค์
4. จากตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ต้องการจะบรรลุ รวมทั้งผลการพิจารณาและประเมินปัจจัยเสี่ยงที่อาจจะส่งผลต่อการบรรลุเป้าประสงค์ จะมีการกำหนดโครงการต่างๆ ที่จังหวัดจะทำ เพื่อให้บรรลุค่าเป้าหมายที่ต้องการ โดยเปิดโอกาสให้หน่วยงานต่างๆ ได้เสนอโครงการเข้ามาในลักษณะของ Project Brief เพื่อให้คณะกรรมการจังหวัดได้พิจารณาและคัดเลือกโครงการที่จะดำเนินการ
5. เพื่อเป็นการเตรียมพร้อมและพัฒนาข้าราชการในจังหวัดให้มีสมรรถนะและความสามารถที่เหมาะสมและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ จะต้องมีการกำหนด Competencies ของข้าราชการในจังหวัดให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ในแผนที่ยุทธศาสตร์ จากนั้นถึงจะนำไปสู่การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ต้องการ
6. การจะบรรลุเป้าประสงค์แต่ละประการ จะต้องมีความรู้ที่เกี่ยวข้องเข้ามาเป็นพื้นฐานที่สำคัญ ดังนั้นสำหรับเป้าประสงค์แต่ละประการจะจัดให้มีการวิเคราะห์ว่าจะต้องใช้ความรู้ในด้านใดบ้าง ความรู้เหล่านั้นมีอยู่หรือไม่ และจะมีแนวทางในการบริหารจัดการความรู้อย่างไร เพื่อให้จังหวัดมั่นใจว่าการจะบรรลุเป้าประสงค์แต่ละประการมีความรู้ที่เป็นพื้นฐานและจำเป็น
7. เพื่อให้หน่วยงานในระดับล่างได้เกิดความรับผิดชอบและความมีส่วนร่วมในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ จะมีการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานต่างๆ ในจังหวัด โดยเป้าประสงค์ในแผนที่ยุทธศาสตร์จะมีความสอดคล้องกับเป้าประสงค์ของจังหวัด สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของหน่วยงาน และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกรมที่ตนเองสังกัด

เมื่อการดำเนินงานผ่านไปหกเดือน ผู้ว่าฯ มงคลชัยได้เรียกประชุมคณะทำงานและข้าราชการที่เกี่ยวข้อง เพื่อกลับมาประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวของจังหวัดว่าผลเป็นอย่างไรบ้าง โดยใช้แผนที่ยุทธศาสตร์ เป็นตัวขับเคลื่อน ที่ประชุมได้ร่วมกันพิจารณาผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดแต่ละประการ และมาตกลงร่วมกันว่าผลการดำเนินงานตามเป้าประสงค์แต่ละประการเป็นอย่างไร ถ้าเป้าประสงค์ใดที่มีผลการดำเนินงานที่ดีและมีแนวโน้มที่จะดีต่อไปเรื่อยๆ จะใช้หน้ายิ้ม ถ้าเป้าประสงค์ใดที่ผลการดำเนินงานไม่ดีเท่าที่ควร แต่มีแนวโน้มที่ดีขึ้น จะใช้หน้าเฉยๆ และถ้าเป้าประสงค์ใดยังไม่ดี และยังไม่มีแนวโน้มที่จะดีขึ้น จะใช้หน้าเศร้า ดังรูปด้านล่าง



จากแผนที่ยุทธศาสตร์ข้างต้นทางคณะทำงานได้วิเคราะห์ผลการดำเนินงานในรอบหกเดือนที่ผ่านมาได้ดังนี้

- เป้าประสงค์ที่ได้หน้ายิ้มนั้น จะเป็นเป้าประสงค์ที่ในด้านต่างๆ ดังนี้
  - การปรับปรุงระบบฐานข้อมูลด้านการท่องเที่ยว ที่หน่วยงานที่รับผิดชอบได้ร่วมกันปรับปรุงได้ตามแผนงานที่วางไว้ และการดำเนินงานต่อไปในอนาคตนั้นก็มีแนวโน้มที่จะเป็นไปตามแผนที่วางไว้

- การปรับปรุงกระบวนการในการบริหารจัดการด้านการท่องเที่ยว ได้มีการเริ่มปรับปรุงระบบ ระเบียบและแนวทางในการปฏิบัติต่างๆ ตามแผนงานที่ได้วางไว้
- การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้านการท่องเที่ยวของจังหวัดนั้น ได้เริ่มจัดหลักสูตรพัฒนาบุคลากรในด้านต่างๆ ตามแผนที่วางไว้ เพียงแต่ยังจะไม่เห็นผลลัพธ์เนื่องจากต้องใช้เวลาจากการอบรม จนถึงการทำงานจริงๆ

- สำหรับเป้าประสงค์ที่เป็นหน้าเฉยในทุกประเด็นนั้น สามารถวิเคราะห์ได้ว่า เนื่องจากเพียงแค่ช่วงระยะเวลาหกเดือน ทำให้ยังไม่สามารถเห็นผลลัพธ์ที่ชัดเจนได้ เนื่องจากเป้าประสงค์เหล่านี้จะมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ ไม่ได้มุ่งเน้นที่กระบวนการ อย่างไรก็ดีถึงแม้การดำเนินงานตามเป้าประสงค์เหล่านี้จะยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ แต่เมื่อลงไปดูในรายละเอียดการดำเนินงานตามโครงการ กิจกรรมต่างๆ ก็พบว่ามีความคืบหน้าในการดำเนินงาน และเชื่อว่าในอีกหกเดือนต่อไป จะเริ่มปรากฏผลงานที่ชัดเจนขึ้น
- เป้าประสงค์ที่เป็นหน้าเศร้านั้นทั้งการดำเนินงานในปัจจุบันที่ยังไม่เข้าเป้า และยังไม่เห็นแนวโน้มที่จะดีขึ้นในอนาคต ทั้งในการกลับมาเที่ยวซ้ำ และการเพิ่มค่าใช้จ่ายต่อหัวของนักท่องเที่ยว

ภายหลังจากการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานในประเด็นต่างๆ คณะทำงานและข้าราชการที่เกี่ยวข้อง ได้ประชุมร่วมกัน และกำหนดแนวทางหรือมาตรการดำเนินงานต่อไปดังนี้

- ที่ประชุมจะให้มีการประชุมทบทวนผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ทุกสามเดือน แทนที่จะเป็นหกเดือน เพื่อที่จะได้ติดตามผลอย่างใกล้ชิด เพียงแต่ในทุกสามเดือนนั้นอาจจะไม่เห็นผลชัดเจน แต่อย่างน้อยก็เป็นการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติได้เกิดความกระตือรือร้น และสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว
- นอกเหนือจากข้อมูลการดำเนินงานตามเป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์แล้ว หน่วยงานที่รับผิดชอบควรจะเตรียมความคืบหน้าการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการต่างๆ ที่สนับสนุนต่อเป้าประสงค์แต่ละประการมานำเสนอด้วย เนื่องจากงานบางอย่างอาจจะดำเนินงานอยู่ในระดับโครงการ เลยยังไม่ส่งผลต่อการบรรลุค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดในแผนที่ยุทธศาสตร์
- ในการประชุมทุกครั้ง ให้หน่วยงานที่รับผิดชอบได้มานำเสนอแนวทางในการดำเนินงานต่อไปในอนาคต เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานให้ดีขึ้น โดยเฉพาะหน่วยงานที่คิดว่าเป้าประสงค์ที่ตนเองดูแลนั้นจะเป็นหน้าเฉยหรือหน้าเศร้า

- เพื่อให้การประชุมทบทวนในอนาคตปีนไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น คณะทำงานมีความเห็นให้มีการสร้างระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการติดตามผลการดำเนินงาน โดยเชื่อมโยงจากแผนที่ยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมายของจังหวัด สู่โครงการต่างๆ และแผนที่ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้สามารถ drill-down วิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- สำหรับเป้าประสงค์การปรับปรุงระบบฐานข้อมูลด้านการท่องเที่ยว ที่สามารถดำเนินงานได้ตามแผนที่วางไว้ ผู้ว่าฯ มงคลชัย มีความเห็นว่าน่าจะเป็นกรณีศึกษา Best Practices ให้กับการพัฒนาระบบฐานข้อมูลในด้านอื่นๆ ของจังหวัดได้ เนื่องจากในจังหวัดสารขัณฑ์เอง นอกเหนือจากระบบฐานข้อมูลด้านการท่องเที่ยวแล้ว ก็ต้องพัฒนาระบบฐานข้อมูลด้านอื่นๆ อีกเช่นเดียวกัน ซึ่งการพัฒนาในระบบอื่นๆ นั้นยังไม่มีความคืบหน้าในการดำเนินงานเท่าที่ควร ดังนั้นผู้ว่าฯ มงคลชัย จึงมีนโยบายให้ผู้ที่รับผิดชอบต่อการพัฒนาระบบฐานข้อมูลในด้านอื่นๆ ได้มาศึกษาเรียนรู้แนวทางที่ถูกต้อง เหมาะสม ในการพัฒนาระบบฐานข้อมูล ซึ่งผู้ว่าฯ มงคลชัย มองว่าการเรียนรู้ซึ่งกันและกันในลักษณะนี้ถือเป็น การแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ภายในระหว่างหน่วยงานด้วยกัน
- สำหรับเป้าประสงค์การเที่ยวซ้ำและการแนะนำ นั้น ผลจากการสำรวจในครั้งแรกพบว่าอัตราการเที่ยวซ้ำ และแนะนำของนักท่องเที่ยวอยู่ในระดับที่ต่ำ แสดงให้เห็นว่าเมื่อนักท่องเที่ยวมาเที่ยวยังจังหวัดสารขัณฑ์แล้ว โอกาสที่จะกลับมาเที่ยวซ้ำหรือแนะนำผู้อื่นให้มาเที่ยวนั้นน้อย ซึ่งเมื่อคุยกันในที่ประชุมแล้วก็ไม่ทราบสาเหตุที่แท้จริงว่าทำไมถึงเป็นเช่นนั้น ผู้ว่าฯ มงคลชัย จึงได้ตั้งคณะทำงานพิเศษขึ้นมาอีกชุดเพื่อหาสาเหตุที่แท้จริงที่นักท่องเที่ยวไม่กลับมาเที่ยวซ้ำและไม่แนะนำ โดยให้หาสาเหตุในลักษณะของ Root Cause Analysis และกลับมานำเสนอในการประชุมอีกสามเดือนข้างหน้า พร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข

สรุป

ภายหลังการประชุมหกเดือน ผู้ว่าฯ มงคลชัย มีความเห็นว่าเครื่องมือ และกระบวนการต่างๆ ที่ใช้อยู่นั้นเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีสำหรับการพัฒนาจังหวัดให้มีสมรรถนะสูง โดยในระยะแรกอาจจะยังไม่เห็นผลที่ชัดเจนนัก แต่ก็ทำให้จังหวัดมีระบบในการบริหารที่เป็นระบบ มีความชัดเจนและทุกคนเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองดีขึ้น ผู้ว่าฯ มงคลชัยมีความเห็นว่าการนำเครื่องมือทางการบริหารต่างๆ มาใช้นั้นเป็นสิ่งที่ดี เพียงแต่ต้องรู้จักที่จะเลือกและประยุกต์การนำมาใช้ ที่สำคัญคือต้องอย่าหวังผลเลิศ ในครั้งแรกที่ใช้ แต่ขอให้ได้เริ่มก่อน เหมือนรถยนต์ที่พอล้อเริ่มหมุน

แล้ว ก็ขับเดินทางต่อไปได้ ดังนั้นผู้ว่าฯ มงคลชัย จึงหวังว่าการประชุมที่จะเกิดขึ้นในอีกสามเดือนข้างหน้าจะเริ่มเห็นผลความคืบหน้าที่ชัดเจนขึ้น และอาจจะต้องมีการปรับเปลี่ยนในบางประเด็นให้เหมาะสมและสอดคล้องกับการดำเนินงานของจังหวัดสารขัณฑ์

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