

**ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ
การบริหารงานของ สำนักงานจังหวัด**

1.1 ข้อกำหนดของกฎหมาย

- รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2550

มาตรา 78 วรรคสอง

- * รัฐต้องจัดระบบการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค
ท้องถิ่นและความรับผิดชอบที่ชัดเจนเหมาะสมแก่การพัฒนา
ประเทศ และสนับสนุนให้จังหวัดมีแผนและงบประมาณ
เพื่อประโยชน์ของประชาชนในพื้นที่

พ.ร.บ. ระเบียบบริหารราชการแผ่นดินฉบับที่ 7 พ.ศ.2550 ม.7,11

- * ให้จังหวัดหรือกลุ่มจังหวัดยื่นคำขอจัดตั้งงบประมาณได้
- * ให้ถือว่าเป็นส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ
- * จังหวัดจะต้องส่งเสริมการปฏิบัติราชการด้วยวิธีการบริหารบ้านเมืองที่ดีและตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการธรรมาภิบาลจังหวัด

■ ร่าง พ.ร.ฎ.ว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการจัดทำแผนพัฒนา
และงบประมาณของจังหวัด/กลุ่มจังหวัด พ.ศ.

ภารกิจที่จะเพิ่มขึ้น...

* ระดับกลุ่มจังหวัด จะมี คกก.
นโยบายแผนพัฒนาและ
งบประมาณจังหวัด (กพก.)
มีหน้าที่จัดทำแผนพัฒนา
กลุ่มจังหวัด กำกับ ติดตาม
ประเมินผลโครงการพัฒนา
กลุ่มจังหวัด

* ระดับจังหวัด จะมี คกก.
แผนพัฒนาและงบประมาณ
ในระดับจังหวัด (กพจ.) มี
หน้าที่จัดทำแผนพัฒนา
จังหวัดและงบประมาณ
จังหวัด วิเคราะห์ตรวจสอบ
กลั่นกรอง คำของบประมาณ
จังหวัด (ผวจ.เป็นประธาน)

- **พ.ร.บ.ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551**

**ผลกระทบคือ จังหวัดต้องเตรียมการรองรับการ
ประสานสนับสนุนหรือการพิจารณา วินิจฉัยคำร้อง
ของเจ้าหน้าที่ของรัฐที่เกี่ยวกับการบริหารงาน การ
บริหารทรัพยากรบุคคล จาก คณะกรรมการพิทักษ์
ระบบคุณธรรม**

- **พ.ร.ฎ. ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหาร
กิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546**

**สนจ. ต้องทำบทบาทใหม่ ๆ เช่น วิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์
ต่อภารกิจของรัฐ ประสิทธิภาพ และเกิดความคุ้มค่าในเชิง
ภารกิจของรัฐ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ปรับปรุงภารกิจ
ของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์ ให้ประชาชนได้รับ
ความอำนวยความสะดวก และประเมินผลการปฏิบัติ
ราชการสม่ำเสมอ**

- **พ.ร.ฎ.ว่าด้วยการมอบอำนาจ พ.ศ.2550**

การมอบอำนาจจะเพิ่มบทบาทภารกิจให้ สนจ.

- **ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544**

ตง. ให้ความสำคัญมาก จะมีผลกระทบด้านปริมาณงานที่จะเพิ่มขึ้นของ สนจ.

องค์กรอิสระที่เกิดขึ้นจำนวนมาก

- **ป.ป.ช. ก.ก.ต. ป.ป.ง. ป.ป.ท. ศาลปกครอง และไม่มีหน่วยงานปฏิบัติในจังหวัด ทำให้ สนจ. ต้องรับผิดชอบงานลักษณะนี้จำนวนมาก**

ทิศทางนโยบายรัฐบาลใหม่

- อาจจะให้ความสำคัญกับภูมิภาค ดั่งนั้น ผวจ. ต้องทำบทบาทบริหารราชการในส่วนภูมิภาคเพิ่มขึ้น ซึ่ง สنج.ในฐานะหน่วยงานของ ผวจ. ต้องทำงานหนักเพิ่มขึ้น

ภาพรวมกรอบแนวทางการศึกษาเพื่อการปรับโครงสร้างและกระบวนการทำงาน

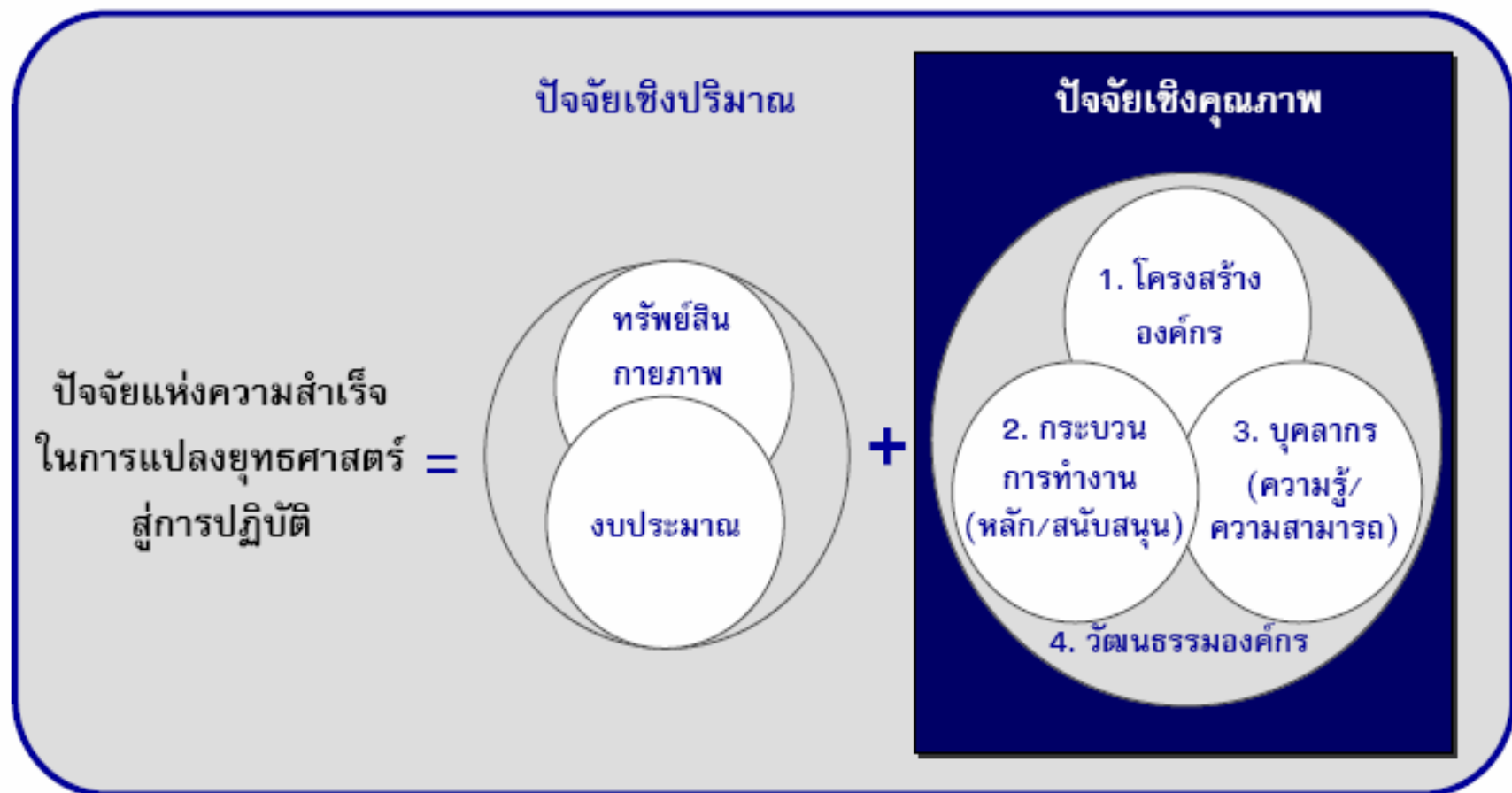


7. สร้างการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง (Commitment Building)

- จัดอบรมแนวทางการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้แก่เจ้าหน้าที่ของ สนม.
- จัดประชุมกลุ่มเป้าหมาย (Focused Group)



แนวทางการตรวจสอบสถานภาพความพร้อมขององค์กรในการศึกษาครั้งนี้
มุ่งเน้นการศึกษาวិเคราะห์ปัจจัยเชิงคุณภาพเท่านั้น



ประเด็นสำคัญ “โครงสร้างองค์กร”

1. การกินหน้าที่ไม่ชัดเจนและมีการทับซ้อนกัน การกินและความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องระหว่างการกินตามหน้าที่ (Function Based) การกินตามพื้นที่ (Area Based) และการกินตามวาระแห่งชาติและนโยบายพิเศษ
2. การเปลี่ยนแปลงและโยกย้ายบุคลากรภายในที่เร็วกว่าวาระที่กำหนด
 - ขาดความต่อเนื่องและผู้ซึ่งมีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริงทำงาน
 - ขาดแรงจูงใจให้มีจิตสำนึกรักองค์กรและทุ่มเทให้กับงาน ทำงานอย่างไรเป้าหมายและไม่เต็มศักยภาพ

ประเด็นสำคัญ “กระบวนการทำงาน”

1. ปัจจุบัน กลายเป็นหน่วยบริหารจัดการ โดยทำงานเป็น Ac Hoc และงานแก้ไข ปัญหาเฉพาะหน้าเป็นหลักซึ่งเป็นการทำงานเชิงรับ มากกว่าจะเป็นหน่วยงาน Think Tank และ Back office ให้กับผู้บริหารระดับสูง
 - ไม่มีเวลาเพียงพอสำหรับการวิเคราะห์นโยบายและแผนเชิงลึก ขาดโอกาส ในการคิดริเริ่มและกำหนดนโยบาย
 - ไม่สามารถทำงานสนับสนุนด้านวิชาการ (Back-office) ได้เต็มศักยภาพ
2. ขาดความชัดเจนในกระบวนการทำงาน (Protocol) ซึ่งทุกภารกิจถูกมองว่าเป็นงาน เร่งรัดและกระชั้นชิด
 - อำนวยหน้าที่เกิดการซ้ำซ้อน ภารกิจเพิ่มมากขึ้น และไม่สามารถขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์ได้ถูกช่องทาง

ประเด็นสำคัญ “กระบวนการทำงาน”

1. การบริหารงานในระดับจังหวัดที่มีระบบ CEO ซึ่งเป็นการมองเชิงธุรกิจ มีความขัดแย้งกับการบริหารงานแบบระบบราชการ ที่มองความทุกข์สุขของประชาชนเป็นสำคัญ
 - เกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ทั้งด้านมุมมอง และวิธีการบริหารจัดการ
2. ทำงานภายใต้ข้อจำกัดจากกรอบวินัย กฏระเบียบ ซึ่งต้องผ่านหลายขั้นตอน
 - ทำให้การทำงานล่าช้า และไม่สามารถทำงานเชิงรุกตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ในฐานะเป็น Think Tank
3. ความชัดเจนของระบบประเมินผลงานและระบบเงินรางวัลตอบแทนเป็นรายบุคคล
4. การจัดเก็บ เชื่อมโยงและเผยแพร่ข้อมูลยังไม่เป็นระบบ และไม่ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้
 - การถ่ายทอดองค์ความรู้ภายในที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานไม่ทั่วถึง

ประเด็นสำคัญ “ความรู้ ความสามารถของบุคลากร”

1. บุคลากรขาดองค์ความรู้ ประสิทธิภาพความเชี่ยวชาญในสายงานการจัดทำคำของบประมาณ
 - ผลกระทบทางลบต่อประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ในการปฏิบัติงาน เนื่องจากต้องใช้เวลาในการรวบรวม ศึกษาหาข้อมูล และกระบวนการขั้นตอน
2. ขาดความต่อเนื่องในการพัฒนา เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของบุคลากร ไม่ว่าจะด้วยวิธีการฝึกอบรม ศึกษาดูงาน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งการประชุมแลกเปลี่ยนถ่ายทอดองค์ความรู้ภายในองค์กร (Knowledge Sharing Session)
3. การแต่งตั้ง จัดสรรบุคลากรไม่สอดคล้องระหว่างความสามารถของบุคลากรและเนื้องาน โดยเฉพาะในตำแหน่งสำคัญ
 - การดำเนินงานไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเท่าที่ควร
4. การถ่ายทอดองค์ความรู้ (Knowledge Transfer) ภายในองค์กรยังอยู่ในระดับต่ำ

ประเด็นสำคัญ “วัฒนธรรมองค์กร

1. ความสัมพันธ์ระหว่างส่วนภายในองค์กรยังไม่แน่นแฟ้น การดำเนินงานเป็นลักษณะต่างคนต่างทำ ขาดการทำงานร่วมกันเป็นทีม
 - ไม่มีความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานและการสืบทอด Key Man ไปยังรุ่นต่อไป
2. วัฒนธรรมการทำงานตามอำนาจของผู้บังคับบัญชา ไม่ค่อยแสดงความคิดเห็น (One-Way Communication)
3. วัฒนธรรมการทำงานที่ใช้ ICT ยังไม่เข้มแข็ง

สรุปข้อเสนอแนะเบื้องต้นในการพัฒนาศักยภาพ



บทเรียนที่ได้รับจากองค์กรอื่น

การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องยาก...

**องค์กรควรเน้น (Focus) ไปที่การเปลี่ยนแปลงแบบ *ขั้นระดับ* (Step Change)
มากกว่าการกระจายเวลาของผู้บริหารไปหาแนวคิดต่าง ๆ
ที่อาจไม่ก่อให้เกิดความคุ้มค่าในการจัดสรรทรัพยากรไปให้**

องค์กรที่สามารถบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงในเชิงปฏิบัติได้สำเร็จจะเกิดประโยชน์ในหลายด้าน เช่น

- สามารถใช้ประโยชน์จากความสามารถหลัก (Core Capabilities)
- สามารถชยับตัวได้เร็วกว่าคู่แข่ง
- สามารถผลักดันปัจจัยภายนอกได้มากกว่ารอให้ปัจจัยภายนอกมากกระทบก่อน

ตัวอย่างมาตรการในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของภาคเอกชน

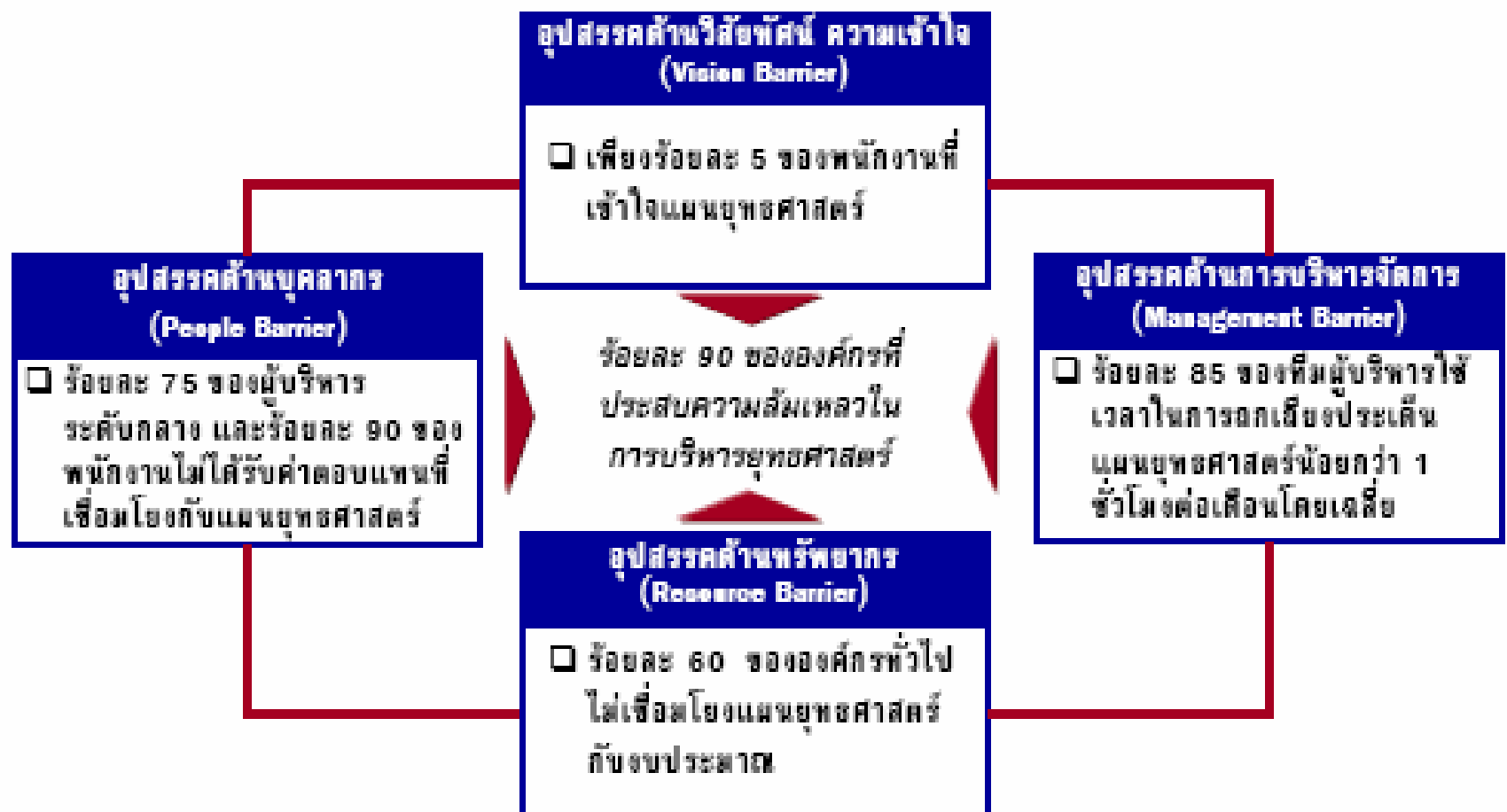
1. ปรับโครงสร้าง (Board Membership)
2. วางระบบบริหารจัดการคุณภาพ (Quality Management Programs)
3. วางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)
4. ปรับปรุงการให้บริการ
5. ควบรวมหรือซื้อกิจการ (Merger and Acquisitions)
6. ปรับตัวตามโลกาภิวัตน์
7. ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร
8. ควบคุมต้นทุน
9. ปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน
10. สร้างระบบที่ให้นักงานสามารถมีส่วนร่วม
11. นำสินค้าใหม่เข้าไปในตลาดใหม่
12. สร้างกระบวนการทำงานใหม่
13. ปรับปรุงเพื่อให้ได้ตามความต้องการของพนักงาน
14. นำความกระตือรือร้นใหม่ของผู้บริหาร

- ❑ กลยุทธ์ใหม่ไม่ได้ถูกดำเนินการในเชิงปฏิบัติ
 - ปราศจากความเข้าใจจากผู้ลงมือปฏิบัติ
 - ไล่ได้ทำตามกลยุทธ์นั้น ๆ
- ❑ ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นภายหลังการปรับเปลี่ยนองค์กร
- ❑ โครงการสารสนเทศไม่ให้เกิดผลลัพธ์ตามคาดหวังและมักจะทำให้งบประมาณบานปลาย
- ❑ ผลโดยรวมคือองค์กรมักจะได้รับผลกระทบด้านลบและไม่บรรลุผลตามที่วางไว้

สาเหตุของมาตรการ
ที่ไม่ประสบความสำเร็จ



ประมาณร้อยละ 90 ของบริษัทขนาดใหญ่ทั่วโลก ไม่สามารถนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่
ภาคปฏิบัติ (Strategy Execution) เนื่องจากอุปสรรคหลักใน 4 ด้าน ได้แก่..



ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการบริหารยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

