

**รายงานผลการพัฒนาความรู้ของข้าราชการ กรมพัฒนาที่ดิน
รอบการประเมินที่ ๒/๒๕๖๘ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘**

ผู้จัดทำรายงาน : นางสาวชลินทร์ อารีโกเศศ ตำแหน่ง เจ้าพนักงานการเงินและบัญชีปฏิบัติงาน

หน่วยงาน กลุ่ม/ฝ่าย : กลุ่มงบประมาณ กองคลัง

ชื่อหลักสูตร : การบริหารองค์การ

วิธีการพัฒนา : ศูนย์การเรียนรู้ทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์แบบบูรณาการ OCSC Learning Portal

วันที่เข้ารับการพัฒนา : วันพุธ ที่ ๒๑ พฤษภาคม ๒๕๖๘

จัดโดย : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

วัตถุประสงค์ :

๑. เข้าใจและสามารถอธิบายเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลสำหรับองค์การ
๒. เข้าใจและสามารถอธิบายการบริหารจัดการเชิงระบบ การบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารแบบ Agile
๓. เข้าใจและสามารถอธิบาย รวมทั้งวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาองค์การด้วย ๗S McKinsey Framework

สรุปเนื้อหาการฝึกอบรม :

การบริหารองค์การ

ธรรมาภิบาลสำหรับองค์การ (Good Governance for Organizations) หมายถึง แนวทางหรือหลักการบริหารจัดการองค์การที่เน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายเพื่อให้องค์กรดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ มีความยุติธรรม และสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หลักการสำคัญของธรรมาภิบาลสำหรับองค์การ มีดังนี้

๑. ความโปร่งใส (Transparency) หมายถึง การเปิดเผยข้อมูลที่ถูกต้องและเพียงพอ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถตรวจสอบและรับรู้การดำเนินงานขององค์กรได้อย่างชัดเจน

๒. ความรับผิดชอบ (Accountability) หมายถึง การรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน การใช้ทรัพยากร และการตัดสินใจที่ทำภายในองค์กร

๓. การมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงบุคลากรและประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการพัฒนาองค์กร

๔. ความเป็นธรรม (Fairness) หมายถึง การปฏิบัติต่อทุกฝ่ายอย่างเท่าเทียมและไม่เลือกปฏิบัติ

๕. ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ (Effectiveness and Efficiency) หมายถึง การบริหารจัดการทรัพยากรให้เกิดผลลัพธ์ตามเป้าหมายอย่างคุ้มค่าและรวดเร็ว

๖. การปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม (Rule of Law and Ethics) หมายถึง การดำเนินงานขององค์กรต้องอยู่ภายใต้กรอบของกฎหมายและค่านิยมหลักจริยธรรม

ตัวอย่างการนำธรรมาภิบาลไปใช้ในองค์กร

๑. การเปิดเผยรายงานการเงินและผลการดำเนินงานต่อสาธารณะ
๒. การตั้งคณะกรรมการตรวจสอบภายในเพื่อควบคุมการทำงานขององค์กร
๓. การส่งเสริมการสื่อสารและรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
๔. การวางนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนและเป็นธรรม

การปฏิรูปองค์การภาครัฐด้วยธรรมาภิบาล เป็นแนวทางสำคัญในการปรับปรุงการบริหารจัดการภาครัฐให้มีความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้ดีขึ้น โดยยึดหลัก "ธรรมาภิบาล" เป็นกรอบแนวคิดในการดำเนินงาน คือ การปรับปรุงโครงสร้าง วิธีการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร และระบบบริหารจัดการของหน่วยงานรัฐ เพื่อให้เกิดการบริหารที่ดี โปร่งใส และตรวจสอบได้

การบริหารจัดการองค์การเชิงระบบ (Systems Approach to Organizational Management)

เป็นแนวคิดที่มององค์การเป็นระบบหนึ่งที่ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยที่เชื่อมโยงและทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยเน้นความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ และปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินงาน

แนวคิดหลักของการบริหารจัดการองค์การเชิงระบบ ประกอบไปด้วย

๑. องค์การคือระบบ (Organization as a System) หมายถึง องค์การเปรียบเหมือน "ระบบเปิด" (Open System) ที่รับข้อมูล (Input) จากสิ่งแวดล้อมภายนอก ผ่านกระบวนการต่าง ๆ (Process) แล้วสร้างผลผลิตหรือบริการ (Output) กลับคืนสู่สิ่งแวดล้อม พร้อมรับผลสะท้อนกลับ (Feedback)

๒. องค์ประกอบของระบบ ได้แก่

- Input (ข้อมูลนำเข้า) ทุนมนุษย์ ทรัพยากร เทคโนโลยี และข้อมูล
- Process (กระบวนการ) การผลิต การบริหาร การตัดสินใจ และการวางแผน
- Output (ผลผลิต) บริการ คุณค่า และผลลัพธ์
- Feedback (ผลสะท้อนกลับ) ความคิดเห็นของประชาชน ประสิทธิภาพองค์กร และการปรับปรุง

๓. การเชื่อมโยงและพึ่งพากันขององค์ประกอบ (Interdependence) หมายถึง องค์ประกอบในระบบไม่สามารถแยกออกจากกันได้ แต่มีผลกระทบซึ่งกันและกัน หากส่วนหนึ่งมีปัญหาอาจส่งผลกระทบต่อทั้งระบบ

๔. การตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อม (Environmental Adaptation) หมายถึง องค์การต้องมีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงภายนอก เช่น เทคโนโลยี การเมือง สังคม

การบริหารองค์การตามหลักการมุ่งเน้นกลยุทธ์ (Strategic-Oriented Management) เป็นแนวทางในการบริหารจัดการที่ให้องค์การดำเนินงานโดยมี "กลยุทธ์" เป็นศูนย์กลางของการตัดสินใจ วางแผน และดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายระยะยาวอย่างเป็นระบบ

แนวคิดหลักของการบริหารองค์การแบบมุ่งเน้นกลยุทธ์ ประกอบไปด้วย

๑. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ถือเป็นจุดเริ่มต้นของการกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์การอย่างชัดเจน

๒. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) โดยใช้เครื่องมือ เช่น SWOT, PESTEL เพื่อประเมินปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลต่อองค์กร

๓. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เป็นการพัฒนาแนวทางหรือแผนเชิงกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อโอกาสและจัดการกับความเสี่ยง

๔. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) โดยปรับโครงสร้างองค์กร กระบวนการ ระบบ และทรัพยากรให้สนับสนุนกลยุทธ์

๕. การประเมินผลและการปรับปรุง (Strategic Evaluation and Control) คือการติดตาม ตรวจสอบ และปรับกลยุทธ์ตามความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์

การบริหารองค์การแบบ Agile (Agile Organization Management) ในภาครัฐเป็นการนำแนวคิด Agile มาใช้ในการบริหารภาครัฐ คือการปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีทำงาน และวัฒนธรรมของหน่วยงานราชการให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric) และให้ความสำคัญกับการส่งมอบคุณค่ามากกว่าแค่ขั้นตอนหรือเอกสาร

แนวคิดหลักของ Agile ในภาครัฐ มีดังนี้

๑. ประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Services) เป็นการออกแบบบริการโดยคำนึงถึงประสบการณ์และความต้องการของประชาชนเป็นหลัก

๒. ส่งมอบงานเป็นรอบสั้น ๆ (Incremental Delivery) เป็นการแบ่งโครงการออกเป็นช่วงสั้น ๆ แล้วส่งมอบผลลัพธ์อย่างต่อเนื่อง ไม่ต้องรอจบโครงการใหญ่

๓. ทดลอง-เรียนรู้-ปรับปรุง (Test, Learn & Iterate) เป็นการเปิดพื้นที่ให้ลองผิดลองถูก และปรับปรุงอย่างรวดเร็วตามข้อเสนอแนะหรือสถานการณ์

๔. ทำงานเป็นทีมข้ามหน่วยงาน (Cross-Functional Collaboration) เป็นการส่งเสริมการประสานงานระหว่างกรม กอง หรือหน่วยงานต่าง ๆ

๕. ลดกระบวนการที่ไม่จำเป็น (Lean Process) เป็นการตัดขั้นตอนที่ไม่สร้างคุณค่า และลดความซับซ้อนในการทำงาน

แนวคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ (Organization Development - OD) เป็นแนวทางหรือกระบวนการที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ทั้งในด้านโครงสร้างวัฒนธรรม กระบวนการทำงาน และพฤติกรรมของบุคลากร โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ความสามารถในการปรับตัว และความพึงพอใจของบุคลากรในองค์กร

แนวคิดหลักของการพัฒนาองค์การ

๑. เป็นกระบวนการที่วางแผนไว้ (Planned Change) หมายถึง การพัฒนาองค์การไม่ใช่อะไรที่เปลี่ยนแปลงแบบสุ่มหรือชั่วคราว แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนและดำเนินการอย่างเป็นระบบ

๒. เน้นการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมและวัฒนธรรม (Behavioral Change) หมายถึง การปรับปรุงพฤติกรรมของบุคลากร เช่น การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม ความเป็นผู้นำ รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อความสำเร็จ

๓. ใช้ข้อมูลและวิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Data-based Approach) หมายถึง การตัดสินใจและการดำเนินงานใช้ข้อมูลเป็นหลัก เช่น การสำรวจความคิดเห็น การวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน

๔. มุ่งเน้นการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning) หมายถึง การส่งเสริมให้องค์กรเรียนรู้จากประสบการณ์ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

๕. อาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากร (Participation and Collaboration) หมายถึง การพัฒนาองค์การที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีการมีส่วนร่วมจากบุคลากรทุกระดับ ไม่ใช่เพียงแค่ผู้บริหาร

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การ

๑. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรโดยรวม
๒. เพื่อปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงภายนอก
๓. เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร
๔. เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีและเอื้อต่อความสำเร็จ

การพัฒนาองค์การด้วย ๗S Model ของ McKinsey เป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมอย่างมากในการวิเคราะห์และพัฒนาองค์การ โดยโมเดลนี้พัฒนาโดยบริษัทที่ปรึกษาทางธุรกิจชื่อดัง McKinsey & Company และเชื่อว่าความสำเร็จขององค์การไม่ได้ขึ้นอยู่กับเพียงโครงสร้างหรือกลยุทธ์เท่านั้น แต่ต้องมีองค์ประกอบ ๗ ด้านที่สอดคล้องกันอย่างสมดุล

ส่วนประกอบทั้ง ๗ ของ McKinsey ๗S Model มีดังนี้

๑. Strategy (กลยุทธ์) เป็นแนวทางหรือแผนการที่องค์กรใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายระยะยาว
๒. Structure (โครงสร้างองค์กร) เป็นรูปแบบการจัดการองค์กร เช่น การแบ่งแผนก การกำหนดสายบังคับบัญชา การกระจายอำนาจ
๓. Systems (ระบบ) เป็นกระบวนการหรือขั้นตอนการทำงาน เช่น ระบบบริหารจัดการ ระบบข้อมูล ระบบควบคุมภายใน
๔. Shared Values (ค่านิยมร่วม) เป็นแก่นหลักหรือวัฒนธรรมที่ทุกคนในองค์กรเชื่อและยึดถือร่วมกัน ซึ่งเป็นศูนย์กลางของโมเดล ๗S
๕. Style (รูปแบบภาวะผู้นำ) เป็นลักษณะของการบริหารและภาวะผู้นำ เช่น ผู้นำแบบเผด็จการหรือแบบมีส่วนร่วม
๖. Staff (บุคลากร) บุคลากรขององค์กร ทั้งในด้านจำนวน คุณภาพ ความสามารถ และการพัฒนา
๗. Skills (ทักษะ) ความสามารถหลักขององค์กร รวมถึงความเชี่ยวชาญเฉพาะทางของบุคลากร

ประโยชน์ที่ได้รับ : ได้เรียนรู้และเข้าใจถึงหลักการแนวคิดสำคัญของเครื่องมือต่าง ๆ ที่ช่วยในการบริหารองค์การให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากขึ้น และทำให้ผู้เรียนได้เห็นภาพของการนำเครื่องมือต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้กับองค์กร