

Local Government Organizations Management Toward a High Performance Organization

Phitchaya Charoensuksai

Student, Management Innovation Faculty of Innovation Management College
Rajamangala University of Technology Rattanakosin primary Rajamangala
University of Technology Rattanakosin

Chaowarit Chaowsangrat, Rachaya Pakdeejit and Suphattra Yodsurang
Teacher, Management Innovation Faculty of Innovation Management College
Rajamangala University of Technology Rattanakosin primary Rajamangala
University of Technology Rattanakosin

Corresponding Author: keng9273@gmail.com

Received: August 5, 2022 Revised: September 19, 2022 Accepted: September 29, 2022

Abstract

This academic article aims to study the management of local government organizations to become a high-performance organization. This article also aims to propose the concepts, methods, and guidelines for local organization management to become a high-performance organization through the perspective of a high-performance organization concept. Local government organizations needed to apply the concept as it is a compliance with the notion of “Government of people for people and the public interest”. This is the support for a decentralization of power and the role of local communities which means to promote the local government organizations to be the high-performance organizations with the idea of a good governance in order to provide adequate public services and activities for people.

The results showed that to become the high-performance organizations, local government organizations should adopt the concept of a high-performance organization in their organization management. They need to continually develop their core competencies, and need to adapt themselves, and respond to the changing world and circumstances spontaneously. From the results, there were five factors affecting both public and government high-performance organizations included: quality of management, information accessibility, and services, long-term operation period, continuity of improvement, and quality of personnel. The concept of a high-performance organization is an integrated management in organization with

a long-term development that aims to facilitate people who use the government services. With this concept, people and all groups of service recipients can access to the services easily, conveniently, quickly, and transparently through a variety of channels. The services should be opened for anyone to access to with no limitation of time, areas, and a specific group of people. They also need to apply the use of digital technology innovations to increase efficiency of the services as well as reduce people's expenses.

Keywords: Management, High Performance Organization, Local Government Organizations

การบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

พิชยา เจริญสุขใส

นักศึกษา, สาขาวิชานวัตกรรมการจัดการ วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

ชาวฤทธิ์ ชาวแสงรัตน์, รัชยา ภักดีจิตต์ และ สุกัญญา ยอดสุรางค์

อาจารย์, สาขาวิชานวัตกรรมการจัดการ วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

Corresponding Author: keng9273@gmail.com

ได้รับบทความ: 5 สิงหาคม 2565 ปรับปรุงแก้ไข: 19 กันยายน 2565 ตอรับตีพิมพ์: 29 กันยายน 2565

บทคัดย่อ

บทความวิชาการเรื่องการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง พร้อมนำเสนอแนวคิด วิธีการ และการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ผ่านมุมมองตามแนวคิดองค์กรสมรรถนะสูง เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการที่จะจัดทำบริการสาธารณะและกิจกรรมสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามความเหมาะสม รวมทั้งเป็นการพัฒนาที่สำคัญโดยยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” การส่งเสริมการกระจายอำนาจและสนับสนุนบทบาทชุมชนท้องถิ่นให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหน่วยงานที่มีสมรรถนะสูง ตั้งอยู่บนหลักธรรมาภิบาล ในการที่จะจัดทำบริการสาธารณะและกิจกรรมสาธารณะ

จากการศึกษาพบว่า การบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ควรอาศัยแนวคิดองค์กรสมรรถนะสูง โดยการปรับปรุงและพัฒนาขีดความสามารถหลักขององค์กรอย่างต่อเนื่อง มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม และมีความสามารถตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมอย่างรวดเร็ว ซึ่งมีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ประกอบด้วย 5 ประการ ได้แก่ คุณภาพการบริหารจัดการ เปิดเผยและเน้นการปฏิบัติ เน้นความยาวนาน พัฒนาต่อเนื่อง และคุณภาพบุคลากร เนื่องจากแนวคิดองค์กรสมรรถนะสูง เป็นการพัฒนากิจการบริการจัดการแบบบูรณาการในระยะยาว โดยการอำนวยความสะดวกในการบริการภาครัฐ เพื่อให้ประชาชนและผู้รับบริการทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงได้โดยง่าย สะดวก รวดเร็ว โปร่งใส หลากหลายช่องทาง ตรวจสอบได้ไม่มีข้อจำกัดของเวลา พื้นที่ และกลุ่มคน รวมทั้งนำนวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพลดค่าใช้จ่ายของประชาชน

คำสำคัญ: การบริหารจัดการ, องค์กรสมรรถนะสูง, องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

บทนำ

สภาพการณ์ของประเทศไทยในปัจจุบัน พบว่า สังคมไทยได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งปัจจัยภายในและภายนอกอันเกิดจากการพัฒนาด้านเทคโนโลยีและนโยบายการพัฒนาประเทศ ตามนโยบาย Thailand 4.0 ส่งผลให้องค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ต้องมีการปรับตัวอยู่ตลอดเวลาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน รวมถึงการพัฒนาองค์การให้เกิดความยั่งยืนสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานในรูปแบบใหม่ มีการมอบความรับผิดชอบให้กับพนักงานแต่ละคนให้มีส่วนร่วมในแต่ละงานทั้งกระบวนการตั้งแต่ต้นจนกระทั่งสิ้นสุด (ธนกิจ ยงยุทธ, พนมพัทธ์ สมิตานนท์, และนพพล อัครชาติ, 2564, หน้า 479) การพัฒนาองค์การทั้งหลายเหล่านี้จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องผลักดันตนเองให้เป็นองค์การที่ยึดยุทธศาสตร์เป็นสำคัญและขับเคลื่อนโดยยุทธศาสตร์ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้ทำให้องค์การต่าง ๆ ต้องปรับตัวเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ ทั้งนี้้องค์การต่าง ๆ ต้องพิจารณาการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ ทุกระดับ โดยจำแนกได้เป็น 3 ระดับ คือ ปัจจัยระดับโลก ระดับชาติ ระดับวิชาชีพ เพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง (HPO) (ศรีสมบัติ นวนพรัตน์สกุล, 2554, หน้า 54) ในปัจจุบันจึงได้มีการกล่าวถึงองค์การสมรรถนะสูง (High Performance Organization) กันอย่างแพร่หลายมากขึ้น เนื่องจากสภาพแวดล้อมในปัจจุบันมีลักษณะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วขึ้นมีความสลับซับซ้อนขึ้น และคาดการณ์ล่วงหน้าได้ยาก ดังนั้น การที่จะอยู่รอดภายใต้สภาพแวดล้อมเช่นนี้ ้องค์การจำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับตัว และสามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน กล่าวอีกนัยหนึ่ง้องค์การจะต้องมีความสามารถทั้งในการอยู่รอดและประสบความสำเร็จด้วย (Survive and Thrive) ซึ่งเป็นสิ่งที่พึงปรารถนาสำหรับทุกองค์การ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2551, หน้า 11-35)

หน่วยงานภาครัฐเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศโดยมีรัฐบาลเป็นผู้กำหนดกลไกดังกล่าว และระบบการบริหารราชการเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาประเทศ ซึ่งบุคลากรภาครัฐเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการบริหารเพื่อให้องค์การไปสู่เป้าหมาย โดยคำนึงถึงกระบวนการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การลดข้อจำกัดในการดำเนินงานแบบดั้งเดิม การพัฒนาบุคลากรภายในองค์การอย่างต่อเนื่อง มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่มาพัฒนากระบวนการงานและใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่า และคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมทั้งในระดับส่วนรวมและสังคม รวมถึงเปิดโอกาสให้ทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์การ ตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำและสามารถให้ผลลัพธ์การดำเนินการ (Feedback) เพื่อพัฒนาต่อยอดการดำเนินงานขององค์การเพื่อให้องค์การเป็นองค์การสมรรถนะสูงในอนาคต (เพียวร์ อินทอง, 2560, หน้า 2)

องค์การที่มีสมรรถนะสูงเป็นองค์การที่ประสบผลสำเร็จทางการเงินในระยะยาว เมื่อเทียบกับองค์การอื่น มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม และมีความสามารถตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมอย่างรวดเร็ว โดยให้ความสำคัญกับการดำเนินงานในระยะยาวในลักษณะการบูรณาการโครงสร้างในการจัดการให้มีความสอดคล้อง โดยการปรับปรุงและพัฒนาขีดความสามารถหลักขององค์การอย่างต่อเนื่องและให้ความสำคัญกับคนในองค์กรอย่างแท้จริง (De Waal, 2007, p.180) ซึ่ง De Waal (2012, pp. 23-27) ได้เสนอกรอบแนวคิดขององค์การสมรรถนะสูง ประกอบด้วยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงทั้งภาครัฐและภาคเอกชน 5 ประการที่เป็นพื้นฐานได้แก่ 1) คุณภาพการบริหารจัดการ (Management Quality) ผู้บริหารขององค์กรสมรรถนะสูงจะสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรในรูปแบบการไว้วางใจ สร้างความเชื่อมั่น เป็นแบบอย่างที่ดี ยุติธรรม มุ่งเน้นที่

ผลลัพธ์ ตัดสินใจรวดเร็ว ให้คุณค่ากับความจงรักภักดีของบุคลากร ค้นหาช่องทางใหม่ ๆ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา 2) เปิดเผยและเน้นการปฏิบัติ (Openness and Action Orientation) องค์กรสมรรถนะสูงจะสร้างวัฒนธรรมการเปิดเผย เปิดโอกาสให้บุคลากรพูดคุยกัน ให้แสดงความคิดเห็นร่วมกัน ให้มีส่วนร่วมในกระบวนการดำเนินงานที่สำคัญ ๆ ให้โอกาสบุคลากรได้ทดลองการปฏิบัติใหม่ ๆ เปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่างๆ เพื่อนำมาปรับเปลี่ยนและได้ใช้ความผิดพลาดที่ผ่านมาเป็นบทเรียน 3) เน้นความยาวนาน (Long-Term Orientation) เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นความยั่งยืนแบบระยะยาว โดยการให้ความสำคัญกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกส่วน ทั้งในส่วนของบุคลากร ในส่วนของบริษัทผู้ผลิต ในส่วนของลูกค้า รวมทั้งในส่วนของสังคม โดยรวมจะทำการค้นหาและหาหนทางในการที่จะตอบสนองความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกส่วน ส่งผลให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรทุกคนมีความก้าวหน้าและมีความมั่นคงในงาน 4) พัฒนาต่อเนื่อง (Continuous Improvement) มีกลยุทธ์ขององค์กรที่บุคลากรทุกคนมุ่งมั่นในทิศทางเดียวกัน มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีการวัดผลและรายงานผลลัพธ์ให้ทุกส่วนในองค์กรได้รับรู้ และ 5) คุณภาพบุคลากร (Employee Quality) บุคลากรในองค์กรสมรรถนะสูง ต้องการแรงบันดาลใจ และแรงผลักดันที่จะช่วยให้ได้ผลลัพธ์ที่เป็นเลิศ บุคลากรที่มีคุณภาพจะรับผิดชอบกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น มีความยืดหยุ่น ไม่ย่อท้อ ยอมรับความแตกต่างหลากหลาย เป็นเพื่อนร่วมงานที่ดีเยี่ยม

ในประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) พยายามผลักดันแนวคิดองค์กรสมรรถนะสูงไปใช้ในองค์กรภาครัฐของไทย ปัจจุบันส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ บางแห่งได้นำแนวคิดนี้มาใช้ อย่างไรก็ตาม จากการสำรวจเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่า เอกสารส่วนใหญ่ ที่เกี่ยวกับองค์การสมรรถนะสูงจะเป็นแนวความคิดจากบริษัทที่ปรึกษาต่างประเทศ รวมไปถึงนักวิชาการต่าง ๆ อีกเช่นกัน ในส่วนของราชการนั้นได้มีการปรับตัวและนำวิธีเทคนิคทางการบริหารต่าง ๆ เข้ามาใช้ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในสังคมปัจจุบัน (วิษณุ เทพสินธพ, 2561, หน้า 13-32) จากข้อมูลข้างต้นที่มีการได้เริ่มพัฒนาองค์กรเป็นองค์กรสมรรถนะสูง จากองค์กรภาครัฐในส่วนกลางหรือที่มีขนาดใหญ่ แต่แนวความคิดในการจัดทำกรพัฒนาองค์กรเป็นองค์กรสมรรถนะสูงนั้นมิสามารถกระทำได้ในแค่เพียงส่วนนั้น เพราะองค์กรของภาครัฐยังประกอบได้อีกหลายภาคส่วน ในส่วนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอาจจะเป็นองค์กรขนาดเล็กแต่ถือว่ามีสำคัญมากพอสมควรเพราะมีความใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุดองค์กรหนึ่ง เพราะมีจำนวนมากประกอบกับงบประมาณที่ได้โดยรวมเป็นจำนวนมาก เปรียบเสมือนฟันเฟืองเล็ก ๆ ที่มีจำนวนมากที่ช่วยในการขับเคลื่อนประเทศให้เกิดการพัฒนาที่เข้าถึงประชาชนได้อย่างแท้จริง (วิษณุ เทพสินธพ, 2560, หน้า 13-32) ซึ่งการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยมุมมองจากแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ มาประยุกต์ในการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงเพื่อรองรับสภาพการณ์ต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ และมีความต่อเนื่อง

ในการนำเสนอบทความครั้งนี้ ผู้เขียนมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง จากเอกสารและสื่ออิเล็กทรอนิกส์ แล้วนำเสนอเชิงพรรณนาเกี่ยวกับแนวทางในการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยใช้มุมมองตามแนวคิดองค์การสมรรถนะสูง ซึ่งแนวคิดดังกล่าวเป็นแนวคิดเพื่อบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงที่ประสบผลสำเร็จในระยะยาว สามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม และมีแผนรองรับสภาพการณ์ต่าง ๆ โดยให้ความสำคัญกับการดำเนินงานในระยะยาว

ในลักษณะการบูรณาการโครงสร้างในการจัดการให้มีความสอดคล้องกัน รวมทั้งมีการปรับปรุงและพัฒนาขีดความสามารถหลักขององค์กรอย่างต่อเนื่อง และให้ความสำคัญกับคนในองค์กร โดยมีการปฏิบัติต่อบุคคลในองค์กรเสมือนเป็นทรัพย์สินหรือทุนมนุษย์ เพื่อให้สามารถปฏิบัติการกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและได้ประสิทธิผล

แนวคิดองค์การสมรรถนะสูง

แนวคิดขององค์การสมรรถนะสูง คือ องค์การที่บรรลุผลทางการเงินที่ดีกว่ากลุ่มที่เปรียบเทียบกับโดยการจัดการโครงสร้าง การจัดการที่รวมกันและวางแนวทางโดยการพัฒนาความสามารถหลักอย่างต่อเนื่อง และปฏิบัติต่อลูกจ้างเหมือนเป็นทรัพย์สินหลักอย่างแท้จริง จำแนกหลักของ HPO ที่มีผลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การออกเป็น 4 ปัจจัย คือ (1) วัฒนธรรมองค์การ (2) โครงสร้างองค์การ (โครงสร้างที่เป็นทางการ ระบบกระบวนการนโยบาย กลยุทธ์ การออกแบบองค์การเทคโนโลยี) (3) ความเป็นผู้นำขององค์การ (4) สิ่งแวดล้อมภายนอก (องค์การคู่แข่ง องค์การเปรียบเทียบ องค์การสาธารณะและทางกฎหมาย ลูกค้า ผู้ผลิต ผู้ร่วมงาน) และได้ศึกษาเรื่ององค์การสมรรถนะสูงอย่างต่อเนื่อง จนได้ข้อสรุปคุณลักษณะขององค์การสมรรถนะสูงไว้ 5 องค์ประกอบ 35 คุณลักษณะ ประกอบด้วย (De Waa, 2007, pp. 180-185)

1. การนำองค์การเพื่อบริหารจัดการที่มีคุณภาพ (Quality Management) เป็นปัจจัยแรกที่มีความสำคัญที่สุดต่อการคงไว้ซึ่งสมรรถนะขององค์การ ซึ่งบทบาทผู้นำในการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ 12 ประการ ดังต่อไปนี้

1.1 ผู้บริหารต้องสร้างความเชื่อมั่นในองค์การให้กับบุคลากรทุกระดับ (Build a Strong Relationship of Trust with Employees at All Levels of the Organization) โดยการรับฟังความคิดเห็นให้การสนับสนุน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ผู้บริหารและบุคลากรในองค์การสื่อสารกันอย่างเปิดเผยและจริงใจ

1.2 ผู้บริหารแสดงความซื่อสัตย์และจริงใจ (Integrity) มีมาตรฐาน คุณธรรมและคุณค่าในระดับสูงและสอดคล้องคุณธรรมและคุณค่าดังกล่าวให้กับบุคลากรทุกระดับ ผู้บริหารสร้างศรัทธาแก่บุคลากรด้วยการทำตนเป็นตัวอย่างในการรักษาคำพูดและการกระทำ

1.3 ผู้บริหารทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี (Have a Strong Exemplary Role) ผู้บริหารแสดงความใส่ใจในธุรกิจขององค์การ ความกระตือรือร้น สนใจและเคารพในความคิดและเหตุผลของผู้อื่น รวมทั้งการทำงานหนักและอดทนต่อสภาพการณ์ที่กดดัน

1.4 ผู้บริหารมีการตัดสินใจที่แน่นอน (Decisive) มีการตัดสินใจที่ดีสามารถแก้ปัญหาอย่างทันการณ์ ใส่ใจกับผลที่จะตามมาจากการตัดสินใจในเรื่องสำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาวและสามารถคิดอย่างสร้างสรรค์

1.5 ผู้บริหารมุ่งเน้นการปฏิบัติ (Action-oriented) มีการติดตามการปฏิบัติหน้าที่และประเมินผลงานรวมทั้งสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรในการปฏิบัติงานด้วย

1.6 ผู้บริหารเป็นผู้ชี้แนะและผู้อำนวยความสะดวก (Coach and Facilitate) ให้กับบุคลากรในองค์การ โดยให้การสนับสนุน กระตุ้น ช่วยเหลือ และ พกป้องบุคลากรจากความเสียหาย

ภายนอก ทั้งนี้ผู้บริหารต้องอยู่ในสภาพที่พร้อมตลอดเวลา เป็นผู้ชี้แนะแนวทางการสร้างความสำเร็จของงานตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์

1.7 ผู้บริหารต้องมุ่งมั่นต่อผลสำเร็จขององค์การ (Strongly Focused on Achieving Results) โดยการปฏิบัติหน้าที่ในทิศทางที่นำไปสู่เป้าประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้ ค้นหาและใช้โอกาสที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน หรือสร้างประสิทธิผลของงานเพื่อการพัฒนาองค์การ

1.8 ผู้บริหารต้องสร้างผลงานที่ดี (Effective) โดยค้นหาวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด ขจัดข้อขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ และใช้การป้องกันมากกว่าการแก้ไข

1.9 ผู้บริหารมีรูปแบบการนำองค์การที่เข้มแข็ง (Develop a Strong Leadership Style) โดยการถ่ายทอดคุณค่าขององค์การอย่างสม่ำเสมอ ตรวจสอบความเข้าใจในยุทธศาสตร์องค์การของบุคลากร แบ่งปันความเข้าใจในวิสัยทัศน์กับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและเป็นผู้หน้าที่เข้มแข็งในภาวะที่ต้องเผชิญความยุ่งยาก

1.10 ผู้บริหารต้องมีความมั่นใจในตนเอง (Self-confident) มีความสมดุลระหว่างความเรียบง่ายกับความเป็นมืออาชีพ แสดงตนเป็นผู้ให้การช่วยเหลือบริการผู้อื่นมากกว่าการเป็นเจ้านาย รู้จักและเข้าใจตนเอง ยอมรับในจุดเด่นและจุดด้อยของตนเอง ใฝ่ใจในการเรียนรู้ มีหลักการและมีอารมณ์ที่มั่นคง

1.11 ผู้บริหารต้องทำให้บุคลากรแสดงความรับผิดชอบในผลงานของตนเอง (Hold Members of the Organization Accountable for Their Results) โดยการแจ้งบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบ ผลงานเป้าหมายอย่างชัดเจน รวมทั้งผลที่ตามมาจากการที่ไม่สามารถปฏิบัติงานให้เกิดผลตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งบุคลากรจะต้องแสดงความรับผิดชอบต่อผลงานที่ปฏิบัติด้วย

1.12 ผู้บริหารต้องมีการตัดสินใจที่ดีในการพิจารณาผลงานของบุคลากรที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (Decisive as Regards Non-performers) เช่น ใช้การปรับเปลี่ยนหน้าที่ที่เหมาะสม

2. การเป็นองค์การเปิดที่พร้อมในการทำงานร่วมกับองค์การอื่นและยึดการปฏิบัติเป็นหลัก (Openness and Action Orientation) องค์การสมรรถนะสูงเป็นองค์การที่มีวัฒนธรรมเปิดมีเครือข่ายการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์การเพื่อให้ได้แนวคิดใหม่ ๆ ในการพัฒนาปรับปรุงงานเพื่อประสิทธิภาพที่สูงขึ้นขององค์การ ดังนั้น ลักษณะขององค์การเปิดและยึดการปฏิบัติเป็นหลักมี 6 ประการ ดังต่อไปนี้

2.1 การสื่อสารระหว่างบุคลากร (Stimulate Interactive Internal Communication an Open Dialog) ที่เปิดเผยเพื่อเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพิ่มช่องทางการสื่อสารให้มีความสำคัญกับการติดต่อที่ไม่เป็นทางการจนเป็นองค์การแนวราบ (Flat Organization)

2.2 การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความรู้ และแนวปฏิบัติที่ดีภายในองค์การ (Devote a Lot of Time to Sharing Information, Knowledge and Best Practices with in Then Tire Organization) ดังนั้น ในองค์การจะเกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารอย่างต่อเนื่องและโดยอิสระ มีวัฒนธรรมของความโปร่งใส เปิดเผย และ ไว้วางใจกัน เพื่อความเข้าใจเป็นหนึ่งเดียว

2.3 การมีส่วนร่วมของบุคลากรในงานสำคัญ (Involve Members of the Organization in Important Business Processes) เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์ และการสร้างคุณค่าให้กับองค์การ

การอภิปรายเกี่ยวกับยุทธศาสตร์และการตัดสินใจทางธุรกิจ และการกำหนดทิศทางอนาคตขององค์การ ซึ่งก่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารและบุคลากร

2.4 การยอมรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้น (Allow for the Making of Mistakes) โดยมองเห็นความเสี่ยงและโอกาสของการทดลองสิ่งใหม่ว่าเป็นการเรียนรู้ ความอดทนต่อความล้มเหลว และความเสื่อมถอย ไม่ลงโทษผู้ที่ค้นพบความผิดพลาดแต่กลับให้รางวัลแทน

2.5 การยอมรับการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงงาน (Stimulate and Welcome Change and Improvement) โดยผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนการปรับปรุงงานทั้งโดยส่วนตัวและเพื่อองค์การ

2.6 ผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ขับเคลื่อนองค์การ โดยผู้นำจะต้องสนับสนุนและดำเนินการขับเคลื่อนองค์การให้ไปในทิศทางที่เหมาะสม

3. การรักษาและคงไว้ซึ่งลูกค้าและบุคลากร (Long-Term Orientation) องค์การสมรรถนะสูง เป็นองค์การที่ตั้งเป้าหมายในระยะยาว ซึ่งความยั่งยืนของเป้าหมายระยะยาวนั้นจะมาก่อนกำไรในระยะสั้นของการเป็นองค์การสมรรถนะสูง การตั้งเป้าหมายในระยะยาว ให้มีความสำคัญกับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง เช่น ลูกค้า สังคม ผู้ส่งสินค้า บุคลากร รัฐบาล กลุ่มสังคม ในฐานะผู้รับผลประโยชน์ ดังนั้นลักษณะขององค์การที่รักษาและคงไว้ซึ่งลูกค้าและบุคลากรมี 6 ประการ ดังต่อไปนี้

3.1 การให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้าเพื่อความสำเร็กระยะยาวขององค์การ (Commit Themselves to the Organization for the Long Term) โดยสร้างความสมดุลระหว่างความสนใจส่วนตนกับความก้าวหน้าขององค์การ กระตุ้นและปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างให้บุคลากรปฏิบัติเช่นเดียวกัน เพื่อโอกาสในการพัฒนาองค์การในระยะยาวและความอยู่รอดขององค์การ

3.2 การสนับสนุนความก้าวหน้าของบุคลากรที่มีอยู่เดิมในองค์การ (Promotes New Management from Within) โดยเปิดโอกาสให้กับบุคลากรผู้มีความสามารถ กระตุ้นและท้าทายบุคลากรในการก้าวไปสู่ตำแหน่งผู้นำ การหมุนเวียนหน้าที่ การค้นหาศักยภาพของบุคลากร

3.3 การสร้างสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่มั่นคงปลอดภัยทั้งด้านร่างกายและจิตใจ (Creates a Safe and Stable Work Environment) สร้างความมั่นใจใจความมั่นคงในงานอาชีพ ทั้งเมื่อบุคลากรอยู่ในงานและต้องออกจากงานเพื่อสร้างความภักดีต่อองค์การ

3.4 การสร้างความก้าวหน้าขององค์การด้วยการสร้างความร่วมมือกับองค์การอื่น (Creates Growth Through Cooperation with Other Organizations) โดยเฉพาะการสร้างเครือข่ายกับองค์การนานาชาติ

3.5 การรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับผู้เกี่ยวข้องในระยะยาว (Maintains Good Long Term Relationships with All Stakeholders) โดยการขยายเครือข่าย สร้างความสัมพันธ์กับธุรกิจ คู่ค้า ที่มีโอกาสได้ทั้งคู่ (Win-win Relationships) ให้มีความสำคัญกับองค์การที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยความเข้าใจใน ความปรารถนา และความต้องการขององค์การเหล่านั้น

3.6 การแสวงหาแนวทางในการเพิ่มคุณค่าของธุรกิจให้กับลูกค้า (Continuously Strives to Increase Added Value for Its Customers) โดยการให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้า เข้าใจลูกค้า รักษาสัมพันธภาพที่ดีกับลูกค้า มีการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าโดยตรงเพื่อขอทราบความคิดเห็น

และข้อเสนอแนะ ให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์การ การพัฒนาองค์การเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าเพื่อรักษาลูกค้าให้ยึดมั่นอยู่กับองค์การ

4. การพัฒนาคุณภาพกระบวนการทำงาน บริการ และผลผลิตอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement and Renewal) องค์ประกอบนี้จะแสดงถึงความสามารถของการเป็นองค์การสมรรถนะสูงอย่างยั่งยืนที่มาจากการพัฒนาปรับปรุงงานและการสร้างสรรค์นวัตกรรม ในองค์การสมรรถนะสูงนั้น บุคลากรจะมุ่งมั่นต่อการสร้างผลลัพธ์ในระดับสูงสุด ด้วยการปฏิบัติที่ดีที่สุดเพื่อตนเอง เพื่อนร่วมงาน และองค์การโดยรวม ประกอบด้วยคุณลักษณะ 8 ประการ ดังต่อไปนี้

4.1 การสร้างความแตกต่างจากองค์การคู่แข่งและองค์การที่ใกล้เคียงกัน (Clearly Distinguishes the Organization from the Competition) โดยการสร้างสรรค์งานวิจัยและนวัตกรรม เพื่อหาแนวทางใหม่ หรือทางเลือกใหม่ที่ทำให้ลูกค้าหรือพนักงานมองเห็นความแตกต่าง

4.2 การปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง (Continuously Improves Processes) โดยการลดทอนขั้นตอนหรือแบบฟอร์มที่ไม่จำเป็น เพื่อให้ได้ผลงานตามกำหนดและมีคุณภาพ

4.3 การกำหนดมาตรฐานงานและขั้นตอนการดำเนินงานที่กระชับชัดเจนอย่างต่อเนื่อง (Continuously Simplifies Processes) รวมทั้งแสวงหาหนทางที่จะรี้อปรับระบบอย่างสร้างสรรค์

4.4 การปรับกระบวนการทำงานเข้าหากัน (Attunes Processes to Each Other) เพื่อลดระยะห่างและขั้นตอนของแต่ละงานลงรวมทั้งการใช้ข้อมูลร่วมกัน

4.5 การวัดและรายงานในสิ่งที่เป็นข้อมูลสำคัญขององค์การ (Measures and Reports on That Which is Important for the Organization) เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าของผลงานถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่ผู้ปฏิบัติในทุกระดับและประเมินผลการปฏิบัติงานกับเป้าประสงค์ขององค์การค้นหาความเสี่ยง และสร้างวัฒนธรรมของการยึดมั่นในผลปฏิบัติที่เน้นผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการ และปัจจัยนำเข้า

4.6 การเปิดเผยข้อมูลทางการเงินและผลประกอบการด้านอื่นแก่บุคลากรเพื่อให้เกิดการพัฒนา (Reports Information to Members in Order to Improve) โดยการพิจารณาและเรียนรู้จากผลงานที่เคยทำมาก่อนและการเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงานด้วยตนเอง

4.7 การพัฒนาสมรรถนะหลักที่ดีเยี่ยมอย่างสม่ำเสมอ (Excels in Its Core Competencies and Continuously Renews) โดยการวิเคราะห์หาปฏิบัติการที่เป็นเลิศในองค์การและพัฒนาสมรรถนะหลักในเรื่องนั้น ๆ สำหรับในส่วนของสมรรถนะด้านที่ไม่เชี่ยวชาญจะส่งให้หน่วยงานภายนอกมารับดำเนินการแทน ดังนั้น องค์การจะมุ่งมั่นพัฒนาที่เป็นสมรรถนะหลัก โดยเฉพาะการพัฒนาบุคลากร

4.8 การพัฒนาคุณภาพสินค้า บริการ และกระบวนการปฏิบัติงานเสมอ (Continuously Renews Products, Services and Processes) โดยการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งองค์การจะต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน รวมถึงการสร้างนวัตกรรม การให้บริการ และกระบวนการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ บุคลากรในองค์การจะต้องมีการเพิ่มศักยภาพตนเอง เพื่อให้สามารถสร้างนวัตกรรมที่เป็นสมรรถนะหลักขององค์การได้

5. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งการทำให้บุคลากรยึดมั่นในการสร้างผลผลิตตรงตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ปัจจัยนี้สอดคล้องกับปัจจัยแรก เพราะการพัฒนาคุณภาพองค์การเกิดขึ้นได้จากคุณภาพของบุคลากร ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ประการ ดังต่อไปนี้

5.1 บุคลากรในองค์การสมรรถนะสูง มีความรับผิดชอบต่อผลงานตน (Accountable for Results) โดยทำงานอย่างเต็มความสามารถ และด้วยความรับผิดชอบ

5.2 บุคลากรในองค์การสมรรถนะสูงมีแรงจูงใจต่อการสร้างงานให้สำเร็จผล (Inspired on Achieve) โดยได้รับแรงกระตุ้นและการได้รับการสนับสนุนในการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ จากผู้บริหาร มีการชื่นชมต่อผลสำเร็จของงานทั้งในระดับบุคคลและองค์การ ทำให้เกิดความมั่นใจในความสามารถและการเป็นสมาชิกส่วนหนึ่งขององค์การ

5.3 ทีมผู้บริหารจัดการและกลุ่มของบุคลากรที่มีความหลากหลายรวมอยู่ด้วยกัน (Diverse Management Team and Group of Employees) เพื่อร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหาที่มีความซับซ้อนหรือต้องใช้สหวิทยาการ ด้วยความเชื่อว่า บุคลากรในองค์การมีความแตกต่างกันในความสามารถ ประสบการณ์ ภูมิหลัง บุคลิกภาพและทักษะ การกระตุ้นและให้รางวัลในความคิดสร้างสรรค์ ใช้วิธีการจ้างงานหลายรูปแบบเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความแตกต่างกัน และเพื่อให้ได้ทีมงานที่มีความหลากหลายของประสบการณ์ ความรู้ และ ทักษะคนในแต่ละทีม

5.4 บุคลากรได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้มีความยืดหยุ่นสูง และมีทักษะในการจัดการกับสถานการณ์ที่ไม่คงที่และเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอได้ (Training in Increasing Flexibility and Resilience) บุคลากรพร้อมที่จะสนองต่อการเปลี่ยนแปลง อดทนต่อความล้มเหลวและพร้อมที่จะค้นหาหนทางใหม่เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ องค์การควรค้นหาผู้ที่มีความสามารถในการจัดการกับความไม่แน่นอน และสามารถมองเห็นโอกาสและความเป็นไปได้จากความไม่แน่นอนเหล่านั้น รวมทั้งสามารถเรียนรู้จากบทเรียนในอดีตเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลง

De Waal (2012, pp. 23 - 27) ได้เสนอกรอบแนวคิดประกอบด้วย 5 ประการที่เป็นพื้นฐานของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ได้แก่

1. คุณภาพการบริหารจัดการ (Management Quality) ผู้บริหารขององค์กรสมรรถนะสูงจะสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรในรูปแบบการไว้วางใจ สร้างความเชื่อมั่น เป็นแบบอย่างที่ดี ยุติธรรม มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ ตัดสินใจรวดเร็ว ให้คุณค่ากับความจงรักภักดีของบุคลากร ค้นหาช่องทางใหม่ ๆ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา

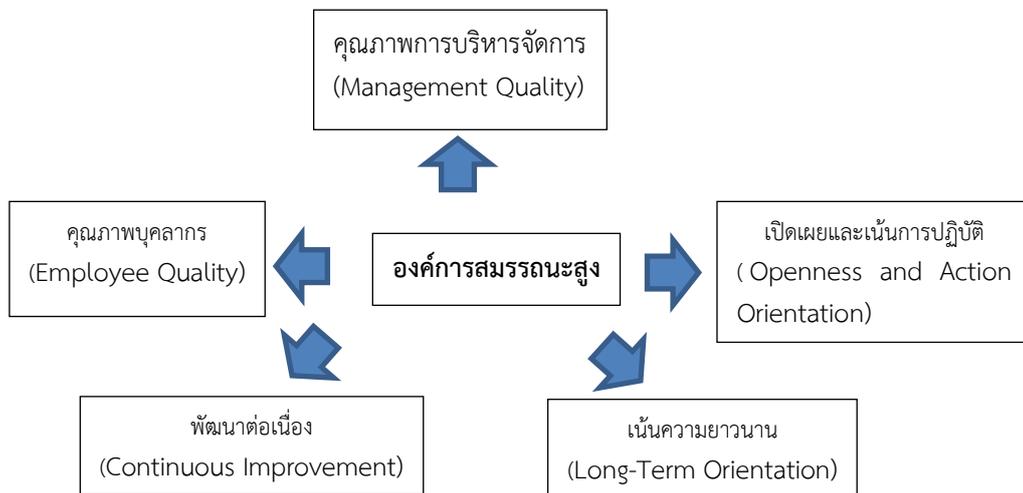
2. เปิดเผยและเน้นการปฏิบัติ (Openness and Action Orientation) องค์กรสมรรถนะสูงจะสร้างวัฒนธรรมการเปิดเผย เปิดโอกาสให้บุคลากรพูดคุยกัน ให้แสดงความคิดเห็นร่วมกัน ให้มีส่วนร่วมในกระบวนการดำเนินงานที่สำคัญ ๆ ให้โอกาสบุคลากรได้ทดลองการปฏิบัติใหม่ ๆ เปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่าง ๆ เพื่อนำมาปรับเปลี่ยนและได้ใช้ความผิดพลาดที่ผ่านมาเป็นบทเรียน

3. เน้นความยาวนาน (Long-Term Orientation) เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นความยั่งยืนแบบระยะยาว โดยให้ความสำคัญกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกส่วน ทั้งในส่วนของบุคลากร ในส่วนของบริษัทผู้ผลิต ในส่วนของลูกค้า รวมทั้งในส่วนของสังคม โดยรวมจะทำการค้นหาและหาหนทางในการที่จะตอบสนองความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกส่วน ส่งผลให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรทุกคนมีความก้าวหน้าและมีความมั่นคงในงาน

4. พัฒนาต่อเนื่อง (Continuous Improvement) มีกลยุทธ์ขององค์กรที่บุคลากรทุกคนมุ่งมั่น ในทิศทางเดียวกัน มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีการวัดผลและรายงานผลลัพธ์ให้ทุกส่วนในองค์กรได้รับรู้

5. คุณภาพบุคลากร (Employee Quality) บุคลากรในองค์กรสมรรถนะสูง ต้องการแรงบันดาลใจ และแรงผลักดันที่จะช่วยให้ได้ผลลัพธ์ที่เป็นเลิศ บุคลากรที่มีคุณภาพจะรับผิดชอบกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น มีความยืดหยุ่น ไม่ย่อท้อ ยอมรับความแตกต่างหลากหลาย เป็นเพื่อนร่วมงานที่ดีเยี่ยม

องค์การสมรรถนะสูงเป็นองค์การที่ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานในระยะยาวในลักษณะ การบูรณาการโครงสร้างในการจัดการให้มีความสอดคล้อง โดยการปรับปรุงและพัฒนาขีดความสามารถ หลักขององค์กรอย่างต่อเนื่อง มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม และมีความสามารถ ตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมอย่างรวดเร็ว ซึ่งมีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน ประกอบด้วย 5 ประการ ได้แก่ คุณภาพการบริหารจัดการ เปิดเผยและเน้นการปฏิบัติ เน้นความยาวนาน พัฒนาต่อเนื่อง และคุณภาพบุคลากร ดังแสดงในภาพ 1



ภาพ 1 องค์การสมรรถนะสูง (ที่มา: ผู้แต่ง, 2565)

จากภาพ 1 สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ประกอบด้วย 5 ประการ ได้แก่ คุณภาพการบริหารจัดการ เปิดเผยและเน้นการปฏิบัติ เน้นความยาวนาน พัฒนาต่อเนื่อง และคุณภาพบุคลากร

นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมองค์การสมรรถนะสูงในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2580) ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชน เพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ แยกแยะบทบาทหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่ในการกำกับหรือในการให้บริการในระบบเศรษฐกิจที่มีการแข่งขัน มีสมรรถนะสูง ยึดหลักธรรมาภิบาลปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม มีความทันสมัย และพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การนำนวัตกรรม เทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่า

และปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล รวมทั้งมีลักษณะเปิดกว้าง เชื่อมโยงถึงกันและเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และโปร่งใส โดยทุกภาคส่วนในสังคมต้องร่วมกันปลูกฝังค่านิยมความซื่อสัตย์สุจริต ความมัธยัสถ์ และสร้างจิตสำนึกในการปฏิเสธไม่ยอมรับการทุจริตประพฤติมิชอบอย่างสิ้นเชิง นอกจากนี้ กฎหมายต้องมีความชัดเจน มีเพียงเท่าที่จำเป็น มีความทันสมัย มีความเป็นสากลมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การลดความเหลื่อมล้ำและเอื้อต่อการพัฒนา โดยกระบวนการยุติธรรมมีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และการอำนวยความสะดวกตามหลักนิติธรรม (สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ, 2561, หน้า 9) และได้มีการกล่าวถึงการส่งเสริมการกระจายอำนาจและสนับสนุนบทบาทชุมชนท้องถิ่นให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหน่วยงานที่มีสมรรถนะสูง ตั้งอยู่บนหลักธรรมาภิบาล ในการที่จะจัดทำบริการสาธารณะและกิจกรรมสาธารณะ มีบทบาทเชิงยุทธศาสตร์ระดับพื้นที่ โดยเปิดโอกาสให้มีรูปแบบการจัดบริการสาธารณะที่หลากหลาย มีระบบภาษีและรายได้ของท้องถิ่นอย่างเหมาะสม สามารถพัฒนารายได้และทุนเพื่อดำเนินกิจกรรมในการตอบสนองต่อการแก้ไขปัญหาและพัฒนาพื้นที่ร่วมกับชุมชนท้องถิ่น โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของประเทศ ประชาชน และความต้องการของคนทุกกลุ่ม ทุกวัย และทุกเพศสภาวะในท้องถิ่น (สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ, 2561, หน้า 58)

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติประเด็นการบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ กล่าวถึง การปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐเป็นทั้งเป้าหมายและเครื่องมือกลไกในการรองรับการขับเคลื่อนของยุทธศาสตร์ชาติด้านอื่น ๆ ให้สามารถดำเนินการจนบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่วางไว้ ดังนั้นแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็น การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ จึงมุ่งเน้นพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐให้มีความทันสมัย ภาครัฐมีขนาดเหมาะสมกับภารกิจ มีสมรรถนะสูงตอบสนองปัญหาความต้องการของประชาชนและสนับสนุนให้ประเทศไทย 4.0 ที่สามารถก้าวทันความเปลี่ยนแปลงและพัฒนาได้อย่างยั่งยืน ด้วยหลักการ “ภาครัฐของประชาชน เพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” เพื่อให้เป้าหมายข้างต้นเกิดขึ้นได้อย่างเป็นรูปธรรม แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ จึงมุ่งเน้นพัฒนาการให้บริการของรัฐให้มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของผู้ใช้บริการ และเป็นการพัฒนาแบบครอบคลุมทั่วถึง บูรณาการไร้รอยต่อ โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาบริการดิจิทัล ดำเนินการพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการบริการภาครัฐ เพื่อให้ประชาชนและผู้รับบริการทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงได้โดยง่าย สะดวก รวดเร็ว โปร่งใส หลากหลายช่องทาง ตรวจสอบได้ไม่มีข้อจำกัดของเวลา พื้นที่ และกลุ่มคน รวมทั้งนำนวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพลดค่าใช้จ่ายของประชาชน ประกอบไปด้วย 5 แผนย่อย ได้แก่ (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2562)

1. การพัฒนาบริการประชาชน เน้นการให้บริการภาครัฐที่สามารถอำนวยความสะดวกให้กับประชาชนได้อย่างรวดเร็ว โปร่งใส ให้เป็นภาครัฐของประชาชน เพื่อประชาชน ซึ่งจะทำให้เกิดการนำเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการให้บริการประชาชน

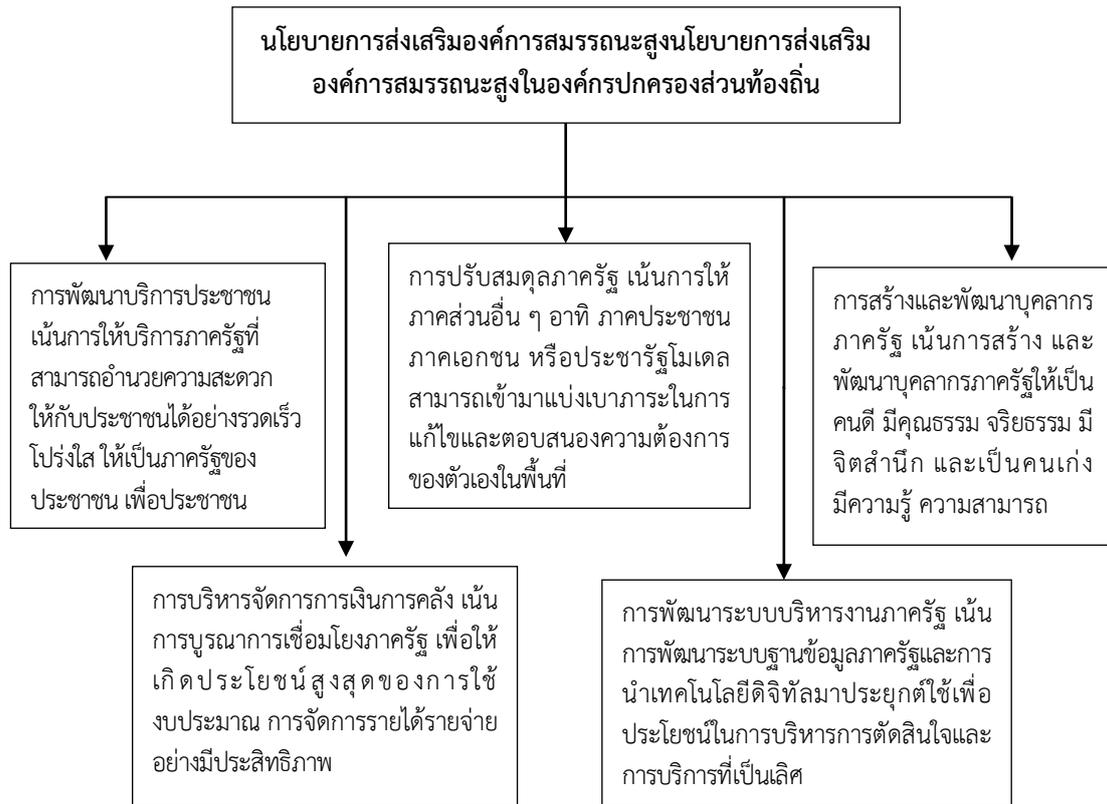
2. การบริหารจัดการการเงินการคลัง เน้นการบูรณาการเชื่อมโยงภาครัฐ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดของการใช้งบประมาณ การจัดการรายได้รายจ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ คุ่มค่าและประหยัด ที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาประเทศที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีจุดมุ่งหมาย

3. การปรับสมดุลภาครัฐ เน้นการให้ภาคส่วนอื่น ๆ อาทิ ภาคประชาชน ภาคเอกชน หรือประชารัฐ โมเดลสามารถเข้ามาแบ่งเบาภาระในการแก้ไขและตอบสนองความต้องการของตัวเองในพื้นที่ ส่งผลให้ภาครัฐมีขนาดที่เหมาะสม และทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อก่อให้เกิดบริการสาธารณะเพื่อประชาชน

4. การพัฒนาระบบบริหารงานภาครัฐ เน้นการพัฒนาระบบฐานข้อมูลภาครัฐและการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้เพื่อประโยชน์ในการบริหารการตัดสินใจและการบริการที่เป็นเลิศ รวมทั้งการเปิดโอกาสให้เอกชน ประชาชน เข้าถึงข้อมูลข่าวสารภาครัฐ เพื่อเพิ่มโอกาสในการแข่งขันและประโยชน์ในการใช้ชีวิตให้วิธีการทำงานของหน่วยงานราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

5. การสร้างและพัฒนาบุคลากรภาครัฐ เน้นการสร้างและพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้เป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึก และเป็นคนเก่ง มีความรู้ความสามารถในการทำงานรับใช้ประเทศชาติและประชาชน

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหนึ่งในหน่วยงานของภาครัฐ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญ โดยยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” และได้รับการส่งเสริมการกระจายอำนาจและสนับสนุนบทบาทชุมชนท้องถิ่นให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหน่วยงานที่มีสมรรถนะสูง ตั้งอยู่บนหลักธรรมาภิบาล ในการที่จะจัดทำบริการสาธารณะและกิจกรรมสาธารณะ โดยอาศัยแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติประเด็น การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐที่มุ่งเน้นพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐให้มีความทันสมัย ภาครัฐมีขนาดเหมาะสมกับภารกิจมีสมรรถนะสูงตอบสนองปัญหาความต้องการของประชาชนและพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการบริการภาครัฐ เพื่อให้ประชาชนและผู้รับบริการทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงได้โดยง่าย สะดวก รวดเร็ว โปร่งใส หลากหลายช่องทาง ตรวจสอบได้ไม่มีข้อจำกัดของเวลา พื้นที่ และกลุ่มคน รวมทั้งนำนวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพลดค่าใช้จ่ายของประชาชน ประกอบไปด้วย 5 แผนย่อย คือ การพัฒนาบริการประชาชน การบริหารจัดการการเงินการคลัง การปรับสมดุลภาครัฐ เน้นการให้ภาคส่วนอื่น ๆ การพัฒนาระบบบริหารงานภาครัฐ การสร้างและพัฒนาบุคลากรภาครัฐ ดังแสดงในภาพ 2



ภาพ 2 นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมองค์การสมรรถนะสูงในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
(ที่มา: ผู้แต่ง, 2565)

จากภาพ 2 สรุปได้ว่า นโยบายการส่งเสริมองค์การสมรรถนะสูงนโยบายการส่งเสริมองค์การสมรรถนะสูงในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบไปด้วย 5 แผนย่อย คือ การพัฒนาบริการประชาชน การบริหารจัดการการเงินการคลัง การปรับสมดุลภาครัฐ เน้นการให้ภาคส่วนอื่น ๆ การพัฒนาระบบบริหารงานภาครัฐ การสร้างและพัฒนาบุคลากรภาครัฐ

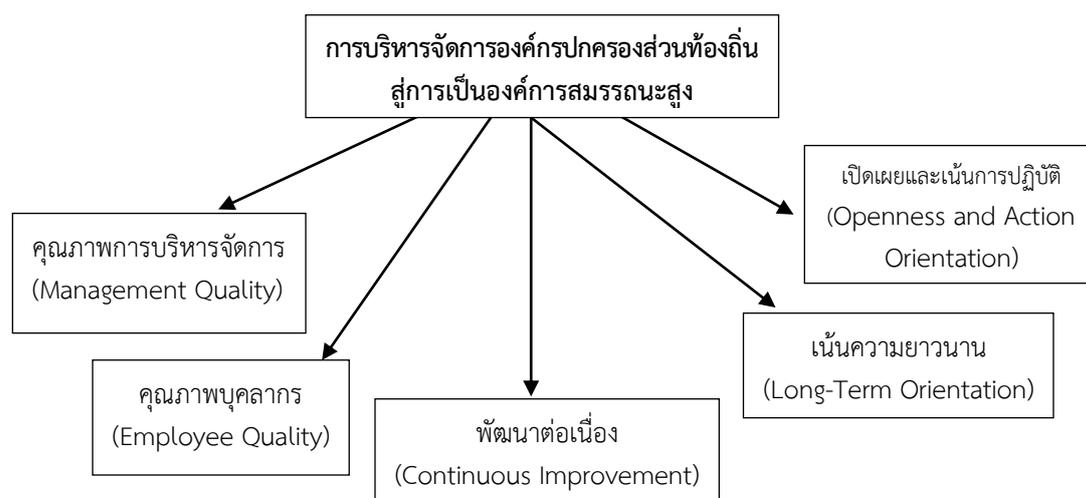
บทสรุป

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหนึ่งในหน่วยงานของภาครัฐที่ได้รับการส่งเสริมการกระจายอำนาจและสนับสนุนบทบาทชุมชนท้องถิ่นให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ตั้งอยู่บนหลักธรรมาภิบาล ในการที่จะจัดทำบริการสาธารณะและกิจกรรมสาธารณะ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของประเทศ ประชาชน และความต้องการของคนทุกกลุ่ม ทุกวัย และทุกเพศสภาวะในท้องถิ่นได้ดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อพัฒนาพื้นที่โดยอาศัยหลักการพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงตามแนวทางของยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” อำนาจความสะดวกในการบริการภาครัฐ เพื่อให้ประชาชนและผู้รับบริการทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงได้โดยง่าย สะดวก รวดเร็ว โปร่งใส หลากหลายช่องทาง ตรวจสอบได้ไม่มีข้อจำกัดของเวลา พื้นที่ และกลุ่มคน รวมทั้งนำนวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพลดค่าใช้จ่ายของประชาชน ประกอบไปด้วย 5 แผนย่อย ได้แก่ การพัฒนาบริการประชาชน การบริหารจัดการการเงินการคลัง

การปรับสมดุลภาครัฐ เน้นการให้ภาคส่วนอื่น ๆ การพัฒนาระบบบริหารงานภาครัฐ การสร้างและพัฒนาบุคลากรภาครัฐ สอดคล้องกับแนวคิดแนวคิดองค์การสมรรถนะสูงของ De Waal (2012, pp. 23-27) ที่ได้เสนอกรอบแนวคิดองค์การสมรรถนะสูง โดยให้ความสำคัญกับการดำเนินงานในระยะยาวในลักษณะการบูรณาการโครงสร้างในการจัดการให้มีความสอดคล้อง โดยการปรับปรุงและพัฒนาขีดความสามารถหลักขององค์กรอย่างต่อเนื่อง มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม และมีความสามารถตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมอย่างรวดเร็ว ซึ่งมีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ประกอบด้วย 5 ประการ ได้แก่ คุณภาพการบริหารจัดการ เปิดเผยและเน้นการปฏิบัติ เน้นความยาวนาน พัฒนาต่อเนื่อง และคุณภาพบุคลากร

องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการศึกษา

เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ตามแนวทางของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2560-2580) ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ โดยมีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” อำนาจความสะดวกรวดเร็วในการบริการภาครัฐ นำนวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพลดค่าใช้จ่ายของประชาชน และควรนำแนวคิดองค์การสมรรถนะสูงของ De Waal (2012, pp. 23-27) มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง บรรลุตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและได้ประสิทธิผล ตามกรอบแนวคิดองค์การสมรรถนะสูง โดยให้ความสำคัญกับการดำเนินงานในระยะยาวในลักษณะการบูรณาการโครงสร้างในการจัดการให้มีความสอดคล้อง โดยการปรับปรุงและพัฒนาขีดความสามารถหลักขององค์กรอย่างต่อเนื่อง มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม และมีความสามารถตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมอย่างรวดเร็ว ซึ่งมีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ประกอบด้วย 5 ประการ ได้แก่ คุณภาพการบริหารจัดการ เปิดเผยและเน้นการปฏิบัติ เน้นความยาวนาน พัฒนาต่อเนื่อง และคุณภาพบุคลากร ดังแสดงในภาพ 3



ภาพ 3 การบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง
(ที่มา: ผู้แต่ง, 2565)

เอกสารอ้างอิง

- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2551, พฤษภาคม - สิงหาคม). องค์การสมรรถนะสูงกับความรับผิดชอบต่อสังคม. **วารสารการจัดการภาครัฐและเอกชน**, 12(2), 11-35.
- ธนกิจ ยงยุทธ, พนมพัทธ์ สมิตานนท์, และนพพล อัครชาติ. (2564, มกราคม – มิถุนายน). การพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงของเรือนจำ อำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี. **วารสารการบริหารปกครอง**, 10(1), 474-497.
- พเยาว์ อินทอง. (2560). การพัฒนาหน่วยงานภาครัฐสู่องค์การสมรรถนะสูง กรณีศึกษา กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวงแรงงาน. สืบค้น มิถุนายน 22, 2565, จาก <http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/index.php/abstractData/viewIndex/65>.
- วิษณุ เทพสินธพ. (2561, กรกฎาคม - ธันวาคม). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคเหนือตอนล่าง. **วารสาร มจร นครน่านปริทรรศน์**, 2(2), 13-32.
- ศรีสมบัติ นวนพรัตน์สกุล. (2554). แนวทางการพัฒนาเพื่อเป็นองค์กรสมรรถนะสูง กรณีศึกษา คณะเภสัชศาสตร์มหาวิทยาลัยศิลปากร. นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ. (2561). **ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580**. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2562). **แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (20) ประเด็น การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ (พ.ศ.2561-2580)**. สืบค้น กรกฎาคม 6, 2565 จาก <http://nscr.nesdc.go.th/master-plans/>.
- De Waal, A. A. (2007 March). The Characteristics of High Performance Organization. **Business Strategy Series**, 8(3), 179-185.
- _____, A. A. (2012). **What Makes a High-Performance Organizations**. Seminar on HPO. London: Global Professional.