

เพื่อประกอบการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักจัดการงานทั่วไปชำนาญการพิเศษ

เรื่อง “แผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาจังหวัด”

1. หลักการและเหตุผล

วิสัยทัศน์ (Vision) : เป็นจังหวัดที่ได้รับการกล่าวขานถึงประสิทธิภาพการดำเนินงาน ในด้านการส่งเสริมจริยธรรม
ธรรมาภิบาล และการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาคราชการ โดยการนำวาระ
แห่งชาติไปสู่การปฏิบัติสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม ภายในปีงบประมาณ 2555

- พันธกิจ (Mission) :
1. การสร้างผู้นำและองค์กรต้นแบบ
 2. การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยม และการพัฒนาข้าราชการ
 3. การให้คำปรึกษา แนะนำ และการจัดการความรู้
 4. การปรับปรุงระบบบริหารงานบุคคลให้เอื้อต่อการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรม
 5. การพัฒนาระบบบริหารจัดการด้านคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล
 6. การวัดผลและการตรวจสอบด้านจริยธรรม
 7. การวางระบบสนับสนุนและปัจจัยพื้นฐานด้านจริยธรรม และธรรมาภิบาล

สภาพปัญหาขององค์กรที่ต้องการแก้ :-

จังหวัดเป็นหน่วยรับผิดชอบดำเนินงานนำวาระแห่งชาติ ด้านจริยธรรม ธรรมาภิบาล และการป้องกันการ
การทุจริตและประพฤติมิชอบในภาคราชการไปสู่การปฏิบัติ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชน สังคม และ
ประเทศชาติ โดยมีกรอบภารกิจความรับผิดชอบในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic
Management) ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ ซึ่งการปฏิบัติงานมี “ข้อจำกัด” ของทรัพยากร
ต่างๆ ที่ทำให้ต้องมีการวางแผนยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานหนึ่งๆ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จภายใต้ข้อจำกัด
ที่มีอยู่ได้อย่างเหมาะสม ทั้งในแง่รูปธรรมและนามธรรม จากการวิเคราะห์องค์ประกอบภายใน (Internal Factor)
ที่เป็นอยู่ ณ ปัจจุบัน ในด้านโครงสร้างองค์กร ระบบการปฏิบัติงาน เจ้าหน้าที่ภาครัฐ ความสามารถของบุคลากร
วิสัยทัศน์/ค่านิยมร่วม ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์องค์กร รูปแบบการปฏิบัติงาน ซึ่งมีปัญหา เช่น บุคลากรขาดทักษะ
ระบบงานล่าช้า โครงสร้างไม่เหมาะสม ทรัพยากรเก่า ระบบอุปถัมภ์ งานมากกว่าคน ขาดความสามัคคี สารสนเทศ
ไม่ทันสมัย ฯลฯ รวมทั้งองค์ประกอบภายนอก (External Factor) ที่เผชิญอยู่ เช่น ความต้องการของผู้รับบริการ
ประชาชนไม่ให้ความร่วมมือ มีองค์กรหรือบุคคลอื่นแทรกแซง การพัฒนาเทคโนโลยีของประเทศ การพัฒนา
ของหน่วยงานที่ทำงานในลักษณะเดียวกัน ตลอดจนผลกระทบปัญหาทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม
ภายในประเทศ ฯลฯ ทำให้จังหวัดต้องเร่งรัดดำเนินการเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์
เป้าหมายกลยุทธ์และวิสัยทัศน์อย่างเป็นรูปธรรม ภายในปีงบประมาณ 2555

2. บทวิเคราะห์ / แนวความคิด / ข้อเสนอ

2.1 กรอบแนวคิด/ทฤษฎี/เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิเคราะห์ปัญหา เช่น Strategy Map, โครงการ, Action Plan , KPI

การดำเนินงานตามกรอบภารกิจเพื่อแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติภายใต้ “ข้อจำกัด” จะบังเกิดผล
อย่างเป็นรูปธรรมได้นั้น จำเป็นต้องเปลี่ยนวิธีการคิดและวิธีการทำงานอย่างจริงจัง จากการศึกษาแยกส่วนมาเป็น
“บูรณาการ” มุ่งภารกิจร่วมกัน และต้องระดมพลังร่วมจากทุกภาคส่วนมาร่วมกันดำเนินการอย่างจริงจังต่อเนื่อง โดย
เริ่มจากกระบวนการสร้างความเข้าใจในกลยุทธ์ไปพร้อมกับการสร้างองค์ความรู้ และสร้างภาวะผู้นำในการบริหาร
การเปลี่ยนแปลง ขณะเดียวกันต้องมีการบริหารกลยุทธ์ พร้อมทั้งจัดทำแผนปฏิบัติการในระดับต่างๆ ที่เชื่อมโยงกัน
และเชื่อมกับแผนกลยุทธ์หน่วยงาน ภายใต้หลักการยึดพื้นที่ ภารกิจ การมีส่วนร่วม (AFP) โดยเฉพาะการจัดทำ

แผนปฏิบัติการในทุกระดับ และเร่งปรับปรุงกลไกและบทบาทของจังหวัดให้มีการประสานความร่วมมือสนับสนุน การดำเนินงานของหน่วยปฏิบัติ ควบคู่ไปกับการสร้างการมีส่วนร่วมในการดำเนิน โครงการเพื่อลดความขัดแย้งในการ ปฏิบัติงาน และพัฒนาระบบและกลไกติดตามประเมินผล สร้างดัชนีชี้วัดระดับต่างๆ ตลอดจนพัฒนาระบบฐานข้อมูล และโครงข่ายข้อมูลข่าวสารในทุกระดับ

เทคนิคในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่วางไว้ นั้น จำเป็นต้องผลักดันให้หน่วยงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้องแปลงแผนกลยุทธ์ หรือแนวทางการดำเนินงานในแต่ละ กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น จากผลการประเมินศักยภาพขององค์กร โดยใช้หลักการวิเคราะห์ 7'S (7s Items / Weight / Evaluation Score) และจากกรอบวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ไปสู่การปฏิบัติ ทั้งนี้ ผลผลิตสำคัญจากการ แปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัตินั้นจะปรากฏในรูปของแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ตามปกติ หรือในรูปของการ วางแผนแบบตารางเหตุผลสัมพันธ์ (Logical Framework : Log : Fame) ในระดับจังหวัด แผนงาน หรือชุดโครงการ (Program) และ โครงการ (Project) ซึ่งองค์ประกอบทั้งหมดนี้จะมีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กัน

2.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ

ในการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าประสงค์จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยองค์ประกอบต่างๆ ซึ่งจะต้องมีมาตรการ ผลักดันให้เกิดขึ้นพร้อมกันไปอย่างเป็นระบบ เริ่มตั้งแต่ในระดับตัวบุคคลขึ้นไปยังในระดับองค์กร การขับเคลื่อน วาระแห่งชาติจำเป็นต้องให้ความสำคัญในปัจจัยองค์ประกอบแห่งความสำเร็จ 3 ด้าน คือ

- (1) การสร้างผู้นำและองค์กรต้นแบบที่ดีเพื่อเป็นแบบอย่างของการเรียนรู้และขยายผล
- (2) การพัฒนาระบบคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล ที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงสอดคล้องกัน
- (3) การวางระบบสนับสนุนและโครงสร้างพื้นฐานทางด้านคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล

2.3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

เพื่อให้การดำเนินกลยุทธ์สัมฤทธิ์ผล จังหวัดต้องมีการดำเนินงานควบคุมเชิงกลยุทธ์ และติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ (Monitoring & Evaluation) โดยการรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานทั้งหมด และนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตัวชี้วัดต่างๆ ที่กำหนดขึ้น การตรวจวัดความก้าวหน้าและผลสำเร็จต้องตรวจวัดจาก

- (1) เอกสารแผนกลยุทธ์ของจังหวัด (2) ตรวจวัดตามตัวชี้วัดความสำเร็จ (3) ตรวจวัดตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์
- (4) ตรวจวัดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ(KSF) (5) ตรวจตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก(KPI) และเป้าหมายรายปี
- (6) ตรวจวัดแนวทางการดำเนินงาน (กิจกรรมหลัก) ที่จะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายกลยุทธ์

3. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

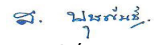
- 3.1 ประชาชนเชื่อมั่น พึ่งพอใจ และได้รับการบริการที่โปร่งใส เป็นธรรม ประหยัด และมีประสิทธิภาพ
- 3.2 จังหวัดและประเทศชาติได้รับประโยชน์จากองค์กรและบุคลากรที่มีขีดสมรรถนะสูง มีศักดิ์ศรี และจริยธรรมสูง ผลสัมฤทธิ์กลยุทธ์บรรลุเป้าหมายวาระแห่งชาติเป็นรูปธรรม
- 3.3 สำนักงาน ก.พ., กพร., กระทรวงมหาดไทย และ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง วัดและประเมินผลสำเร็จตัวชี้วัด ค่าเป้าหมายท้าทาย ได้อย่างเจาะจง ชัดเจน และใช้เป็นต้นแบบในการปฏิบัติงานจริงได้

4. ตัวชี้วัดความสำเร็จ

- 4.1 จังหวัดได้รับการยกย่อง และยอมรับประสิทธิภาพการดำเนินงาน ด้านการส่งเสริมจริยธรรม ธรรมาภิบาล และ การป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาคราชการอย่างเป็นรูปธรรม ในปีงบประมาณ 2555
- 4.2 ผลการประเมินการปฏิบัติราชการ ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของจังหวัด มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพ การให้บริการ ตัวชี้วัด “ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริต” บรรลุ ผลสัมฤทธิ์ตัวชี้วัดทำทาบอย่างคืบ และจังหวัดได้รับคัดเลือกเป็น “จังหวัดต้นแบบ” ในการศึกษาขยายผล

แผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาจังหวัด (Strategic Map) 4 มุมมอง

แผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาจังหวัด (Strategic Map) 4 มุมมอง			
< จังหวัดได้รับการยกย่อง และยอมรับประสิทธิภาพการดำเนินงาน >			
มุมมองผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ประชาชนเชื่อมั่น พึ่งพอใจ และได้รับการบริการจากองค์กรภาครัฐที่โปร่งใส เป็นธรรม ประหยัด และมีประสิทธิภาพ	จังหวัดและประเทศได้รับประโยชน์จากองค์กรและบุคลากรที่มีขีดสมรรถนะสูงและมีศักดิ์ศรีและจริยธรรมสูง ผลสัมฤทธิ์กลยุทธ์บรรลุเป้าหมายวาระแห่งชาติเป็นรูปธรรม	สำนักงาน ก.พ., กพร. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง วัดและประเมินผลสำเร็จตัวชี้วัดค่าเป้าหมายท้าทายได้อย่างเจาะจง ชัดเจน และใช้เป็นต้นแบบในการปฏิบัติจริงได้
ด้านปฏิบัติการ	<ul style="list-style-type: none"> - สามารถปฏิบัติงาน โครงการริเริ่มที่ส่งผลสำเร็จเร็ว ที่เป็นเลิศ และได้รับการกำหนดเป็นแผนแม่บทในการผลักดันในปีงบประมาณถัดไป - สามารถพัฒนาองค์กร ให้มีขีดสมรรถนะสูง 	<ul style="list-style-type: none"> - สามารถสร้างเครือข่าย “จังหวัดใสสะอาด” เป็นศูนย์กลางการพัฒนากระบวนการตามหลักธรรมาภิบาล ได้อย่างสัมฤทธิ์ผล - สามารถเพิ่มจำนวนผู้นำและองค์กรต้นแบบที่ได้รับการเชิดชูเกียรติคุณ - สามารถผลักดันให้องค์กรภาครัฐดำเนินการตามมาตรการสร้างราชการใสสะอาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ 	<ul style="list-style-type: none"> - สามารถพัฒนาจิตสำนึกประพฤตินอบในระดับบุคคล - สามารถนำหลักธรรมาภิบาลประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กร - สามารถลดและปิด โอกาสการทุจริตและประพฤติมิชอบ
ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	<ul style="list-style-type: none"> - มีการกำหนดนิยามและจัดเหตุแห่งการทุจริต และประพฤติมิชอบ - มีการพัฒนาองค์ความรู้เพื่อยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูง - มีมาตรการเสริมสร้างแรงจูงใจตามผลงาน - มีการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และนำ IT มาใช้ในการทำงาน 	<ul style="list-style-type: none"> - มีการวางแผนปฏิบัติการ และขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติ - มีโครงการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรทุกระดับ เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับการเรียนรู้และขยายผล - มีโครงการอบรม/พัฒนาองค์กรแห่งศักดิ์ศรีและสุจริตธรรม - มีการน้อมนำแนวทางประพฤติปฏิบัติตนเป็นข้าราชการที่ดี ตามรอยพระยุคลบาทสู่การปฏิบัติ - มีการวัดผล ติดตาม รายงานความคืบหน้าและสถานการณ์ปัญหา ในการขับเคลื่อนวาระแห่งชาติ ด้านการส่งเสริมจริยธรรม ธรรมาภิบาล และการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาคราชการ 	<ul style="list-style-type: none"> - มีการพัฒนาคุณภาพการบริการที่ดียิ่งขึ้น - มีการออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ เปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วม - มีระบบตรวจสอบภาคประชาชน - มีโครงการพัฒนาจิตสำนึก ทศนคติ ค่านิยม และจรรยาบรรณ เพื่อเสริมสร้าง กระตุ้น ยกย่องให้เกิด “ความเข้าใจ เข้าถึง และพัฒนา” - มีระบบตรวจสอบลงโทษผู้กระทำผิดและยกย่องผู้ประพฤติชอบ
ด้านงบประมาณ	(การจัดสรรงบประมาณที่ครอบคลุมปัญหาด้านต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมและทั่วถึง)		

(ลงชื่อ) 
 (นางสุนีย์ บุญพันธ์)
 ผู้เสนอแนวคิด
 12 กรกฎาคม 2553