

รายงานการเข้าร่วมโครงการเอพีโอ
22-CP-09-GE-TRC-A Training Course on Strategic Management
for Public-sector Productivity Enhancement
ระหว่างวันที่ 25 -28 ตุลาคม 2565
ณ ประเทศศรีลังกา (Virtual Session)
 จัดทำโดย นางสาวอรนุช รัตนะ
 ผู้อำนวยการฝ่ายอาวุโส ฝ่ายกลยุทธ์และการงบประมาณองค์กร
 สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ
 วันที่ 29 ธันวาคม 2565

ส่วนที่ 1 เนื้อหา/องค์ความรู้จากการเข้าร่วมโครงการ

1.1 ที่มาหรือวัตถุประสงค์ของโครงการโดยย่อ

- 1) เพื่อแนะนำแนวทางและเครื่องมือสมัยใหม่สำหรับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อการเพิ่มผลิตภาพในภาครัฐ
- 2) เพื่อเพิ่มพูนขีดความสามารถในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขั้นสูง ซึ่งประกอบไปด้วยการคิดระยะยาว การวิเคราะห์เป้าหมาย และการติดตามและประเมินผล
- 3) เพื่อแสวงหาแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ โดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อพัฒนาบริการแก่ประชาชน

1.2 เนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากกิจกรรมต่างๆ พร้อมแสดงความคิดเห็นหรือยกตัวอย่างประเด็นที่สามารถนำมาปรับใช้ในองค์กรหรือประเทศไทย

1.2.1 โมเดลสำหรับการบริหารเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ

การบริหารเชิงกลยุทธ์ของภาครัฐมีหลักการที่คล้ายคลึงกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในภาคเอกชน กล่าวคือ จำเป็นต้องคำนึงถึงการไปถึงซึ่งการได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืน การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และความเหมาะสมเชิงกลยุทธ์ทั้งมิติภายนอกและภายใน แต่อย่างไรก็ดี การบริหารเชิงกลยุทธ์ของภาครัฐนั้นไม่ได้คำนึงถึงการทำอะไรเป็นหลักเหมือนในภาคเอกชน แต่จะเน้นการสร้างคุณค่าและการคำนึงถึงการสร้างความยั่งยืนในกรอบเวลาที่ยาวนานและกว้างขวาง รวมทั้งอาจต้องคำนึงถึงความซับซ้อนเชิงโครงสร้างที่มากกว่าในภาคเอกชน

ตัวอย่างโมเดลสำหรับการบริหารเชิงกลยุทธ์ภาครัฐที่น่าสนใจนำมาประยุกต์ใช้กับประเทศไทย (นอกเหนือจากโมเดลที่มีการใช้ค่อนข้างแพร่หลาย เช่น PESTLE Analysis, SWOT Analysis, Balanced Scorecard) อาทิ

1) Aspiration-Capabilities Matrix

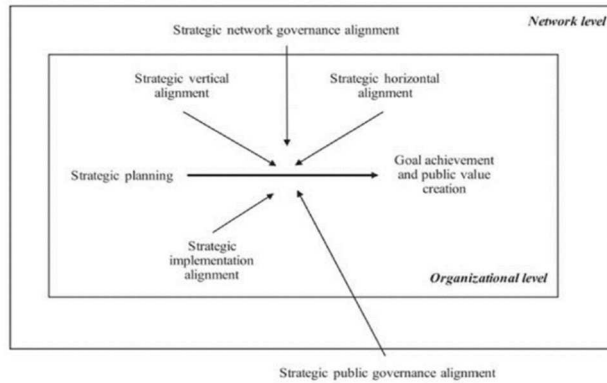
คือการพิจารณาถึงคุณลักษณะของกลยุทธ์จากระดับความมุ่งมั่นและขีดความสามารถขององค์กร ซึ่งทำให้หน่วยงานประเมินกลยุทธ์ของตนเองได้ว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ โดยจำแนกคุณลักษณะของกลยุทธ์ออกเป็น 4 กลุ่มตามระดับของความมุ่งมั่นและขีดความสามารถขององค์กร ตามภาพด้านล่าง

High	Unrealistic Strategy <i>"The Dreamer"</i>	Realistic Ambitious Strategy <i>"The Savvy Strategist"</i>
Aspirations	Strategy Absence <i>"The Reactor"</i>	Unambitious Strategy <i>"The Underachiever"</i>
Low	Low	High
	Capabilities	

2) Strategic Alignment Model

ใช้เพื่อพิจารณาความสอดคล้องของกลยุทธ์กับแนวนโยบายระดับต่างๆ ที่อาจเกี่ยวข้อง ทั้งความสอดคล้องกับนโยบายในระดับที่เหนือกว่า (Strategic vertical alignment) ความสอดคล้องกันของนโยบายทั่วทั้งองค์กร (Strategic horizontal alignment) ความสอดคล้องกับทิศทางการทำงานของเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง (Strategic network governance alignment) ความสอดคล้องกับลำดับความสำคัญของผู้มีอำนาจทางการเมืองที่เกี่ยวข้อง (Strategic public governance alignment) และความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์กับกิจกรรมการดำเนินงานขององค์กร (Strategic implementation alignment) โดยมีภาพรวมของความสอดคล้องระดับต่างๆ ที่ต้องพิจารณาแสดงดังภาพด้านล่าง

STRATEGIC ALIGNMENT MODEL



3) Blue Ocean Strategy

เน้นการใช้ตรรกะใหม่ที่ต่างจากคู่แข่งหรือต่างจากที่มีอยู่เดิม โดยสำหรับการใช้กลยุทธ์นี้ของภาครัฐอาจมีบางมิติที่ต่างจากภาคเอกชน อาทิ การเน้นการสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลของภาครัฐ การสร้างผลิตภาพและนวัตกรรมภาครัฐ และสร้างคุณค่าให้แก่สาธารณะ เป็นต้น รวมทั้งมีความต่างจากแนวคิด Red Ocean Strategy ซึ่งใช้อย่างแพร่หลายดังแสดงตามภาพด้านล่าง

Red Ocean vs. Blue Ocean Strategy	
Red Ocean Strategy	Blue Ocean Strategy
Compete in existing market	New market creation
Beat competition	Make competition irrelevant
Capture more of existing demand	Create new demand
Make the value/cost trade-off	Disprove the value/cost trade-off

4) E.R.R.C Grid

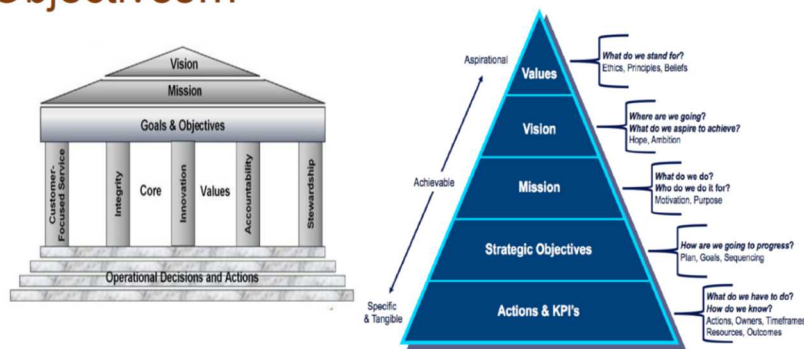
ใช้เพื่อพิจารณาแนวทางการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ว่าควรจัดการกับกิจกรรมซึ่งใช้เวลาและทรัพยากรขององค์กรในรูปแบบใด โดยแบ่งแนวทางการจัดการกับกิจกรรมออกเป็น 4 แนวทาง คือ การขจัด (Eliminate) การเพิ่ม (Raise) การลด (Reduce) และการสร้าง (Create) โดยอาจแสดงในรูปแบบของตาราง 4 ช่อง ดังภาพด้านล่าง

ELIMINATE	RAISE
Which acts and activities do leaders invest their time and intelligence in that should be eliminated?	Which acts and activities do leaders invest their time and intelligence in that should be raised well above their current level?
REDUCE	CREATE
Which acts and activities do leaders invest their time and intelligence in that should be reduced well below their current level?	Which acts and activities should leaders invest their time and intelligence in that they currently don't undertake?

1.2.2 การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กรภาครัฐ

ความสอดคล้องกันของวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ภายในองค์กร: ในการออกแบบกลยุทธ์ของภาครัฐจำเป็นต้องกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กรให้สอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกัน ดังแสดงในภาพด้านล่าง ทั้งนี้ การกำหนดองค์ประกอบระดับบนถือว่ามีค่าสำคัญมาก เพราะจะเป็นตัวที่กำหนดทิศทางการทำงาน ภารกิจ และกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร

Alignment of Vision, Mission, Goals, and Objectives...

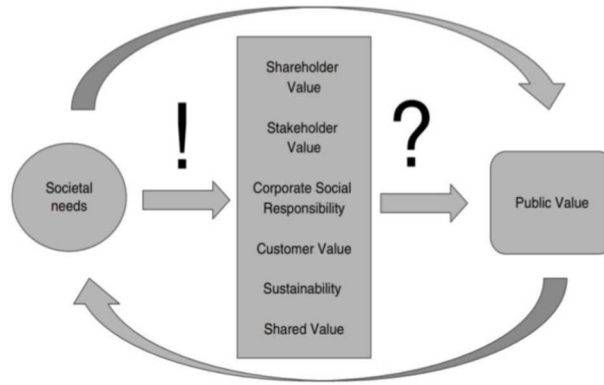


ความสอดคล้องกันของกลยุทธ์องค์กรและเป้าหมายของประเทศ: องค์กรภาครัฐจำเป็นต้องเข้าใจบทบาทของหน่วยงานตนเองว่ามีความเกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ใหญ่ของประเทศอย่างไร และจำเป็นต้องวางให้สอดคล้องกันในทุกๆ ระดับ ตั้งแต่ระดับรัฐบาลกลาง หน่วยงานระดับต้นขบวน หน่วยงานระดับจังหวัดและพื้นที่ กระทรวงต่างๆ ไปถึงการออกแบบระบบการเงินและตลาดของประเทศ ทั้งนี้ ต้องคำนึงถึงภาคสาธารณะ (General public) เป็นที่ตั้ง

ความสอดคล้องกันของกลยุทธ์องค์กรและเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน: องค์กรภาครัฐต้องทำความเข้าใจถึงบทบาทของตนเองว่าจะมีส่วนสนับสนุนประเทศให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนได้อย่างไร

1.2.3 คุณค่าสาธารณะ (Public Value) ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ

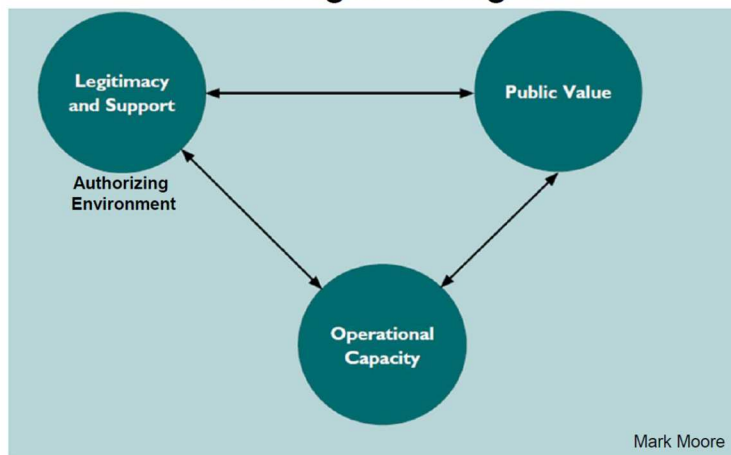
หน่วยงานภาครัฐต้องค้นหาและสร้างคุณค่าสาธารณะภายใต้ภารกิจและบทบาทตามกฎหมายขององค์กร โดยการค้นหาเงื่อนไขหรือระบบในสังคมที่จำเป็นต้องมีการพัฒนาขึ้น โดยเฉพาะการค้นหาช่องว่าง (Gap) จากความต้องการทางสังคม (Social needs) ที่ยังไม่ได้รับการดูแล โดยมีแนวคิดที่แปลงจากความต้องการทางสังคมสู่คุณค่าสาธารณะตามภาพด้านล่าง



Management Paradigms as Means of Creating Public Value

1.2.4 แนวคิดสามเหลี่ยมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Triangle in) ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ

Strategic Triangle



แนวคิดสามเหลี่ยมเชิงกลยุทธ์ หรือ Strategic Triangle คือการทำความเข้าใจเกี่ยวกับ 3 องค์ประกอบสำคัญซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ คือ

- 1) การสร้างการยอมรับตามกฎหมาย (Legitimacy and support) เพื่อให้มั่นใจว่าทุกฝ่ายมีความตกลงร่วมกันในประเด็นที่เกี่ยวข้อง
- 2) Public Value (คุณค่าสาธารณะ) คือเงื่อนไขเชิงสังคมที่องค์กรต้องการร่วมเปลี่ยนแปลง
- 3) ชีตความสามารถในการดำเนินงาน (Operational Capacity) หลังจากสามารถกำหนดคุณค่าสาธารณะได้แล้ว จำเป็นต้องมีการประเมินขีดความสามารถในการดำเนินงานที่เหมาะสมเพื่อจะสามารถบรรลุความสำเร็จของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ

ส่วนที่ 2 ประโยชน์ที่ได้รับและการขยายผลจากการเข้าร่วมโครงการ

- ประโยชน์ต่อตนเอง
 - เข้าใจทฤษฎีต่าง ๆ ซึ่งเป็นเหตุผลเบื้องหลังของเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ
 - ได้เรียนรู้เครื่องมือสำหรับการบริหารเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ
- ประโยชน์ต่อหน่วยงานต้นสังกัด
 - สามารถนำเครื่องมือใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการออกแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร
- ประโยชน์ต่อสายงานหรือวงการวิชาชีพในหัวข้อนั้นๆ
 - ได้แลกเปลี่ยนแนวคิดที่เกี่ยวกับการนำเครื่องมือสำหรับการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการทำงานจริงกับหน่วยงานภาครัฐในต่างประเทศ
- กิจกรรมการขยายผลที่ได้ดำเนินการภายในระยะเวลา 60 วันนับจากวันสุดท้ายของโครงการ
 - การออกแบบกระบวนการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยใช้หลักคิดจากการอบรม

ส่วนที่ 3 เอกสารแนบ

- รายชื่อผู้เข้าร่วมโครงการและประเทศที่เข้าร่วมโครงการ
- กำหนดการฉบับล่าสุด (Program)
- เอกสารประกอบการประชุม/สัมมนา (Training Materials)
- รายงานก่อนการเดินทางที่ท่านดำเนินการ (Country Paper-Thailand)
- เอกสารนำเสนอผลงานหลังจากเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม (Group Presentation)