

# องค์การและการจัดการสู่ความเป็นเลิศขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

## The Organization and Management to The Excellence of Local Government Organization

ศรัณย์ สัตธานันต์\*  
Sarun Sutthanun

Received: March 12, 2021 Revised: May 31, 2021 Accepted: July 16, 2021

### บทคัดย่อ

บทความวิชาการเรื่ององค์การและการจัดการสู่ความเป็นเลิศขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความเป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ พร้อมนำเสนอแนวคิด วิธีการ และแนวทางในการจัดการสู่ความเป็นเลิศขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในรูปแบบต่างๆ ผ่านมุมมองตามแนวคิดแบบจำลอง 7-S McKinsey ซึ่งประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่ 1.กลยุทธ์ 2.โครงสร้าง 3.ระบบ 4.รูปแบบ 5.บุคคล 6.ทักษะ และ 7.ค่านิยมร่วม เพื่อให้้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับสภาพบริบทและศักยภาพขององค์กรตามความเหมาะสม รวมทั้งเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของหน่วยงาน ส่งผลให้้องค์กรสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น อันจะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพขององค์กรที่มีการจัดการที่เป็นเลิศในอนาคต

จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยแห่งการเป็นองค์การและการจัดการสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ รูปแบบ บุคคล ทักษะ และค่านิยมร่วม และองค์การและการจัดการสู่ความเป็นเลิศขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอนาคต ประกอบด้วย กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ รูปแบบ บุคคล ทักษะ และ ค่านิยมร่วม

**คำสำคัญ:** การจัดการ, ความเป็นเลิศ, องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

---

\* นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

### Abstract

Academic article on organization and management towards excellence of the local government organization the objective is to study the organization with excellent management. Along with presenting ideas, methods and approaches to management for excellence of local government organizations in various forms through a perspective based on the 7-S McKinsey model concept, which consists of 7 aspects: 1.Strategy 2.Structure 3.System 4. Figure. Style, 5. Staff, 6.Skills and 7.Shared Value for local government organizations to can be applied in accordance with the context and potential of the organization as appropriate as well as to achieve the achievement of the mission of the agency As a result, organizations can improve their efficiency and productivity. This will lead to upgrading the quality of an organization with excellent management in the future.

The study found that Organizational and management excellence factors, consisting of strategy, structure, system, form people, skills and shared values. And Organization and management towards excellence The future of local government organizations consists of strategies, structures, systems, forms, people, skills and common values.

**Keywords:** Management, Excellence, Local Government

## บทนำ

การปกครองท้องถิ่นเป็นรูปแบบหนึ่งของการปกครองในระบอบประชาธิปไตยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาการเมืองการปกครองในระดับพื้นฐานของประเทศ การปกครองท้องถิ่นเกิดขึ้นเพื่อลดปัญหาและข้อจำกัดในการบริหารงานของรัฐบาลส่วนกลางที่ไม่สามารถดูแลประชาชนทั้งประเทศได้อย่างทั่วถึง มีความสำคัญในฐานะเป็นกลไกในการกระจายทรัพยากรการพัฒนาของรัฐไปสู่ชนบทได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะมีการกระจายอยู่ทั่วทุกพื้นที่และมีอำนาจในการบริหารจัดการตนเอง มีรูปแบบการปกครองเป็นลักษณะการกระจายอำนาจการปกครองจากส่วนกลางมาสู่ท้องถิ่น โดยมีแนวความคิดในการปกครองแบบประชาธิปไตยที่ต้องการให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการท้องถิ่นของตนเอง (เสาวนารถ เล็กเลอสินธุ์, 2560, หน้า 1-2) จากข้อมูลดังกล่าวจะเห็นได้ว่า การปกครองส่วนท้องถิ่นถือเป็นการปกครองที่มีบทบาทสำคัญในการปูพื้นฐานการปกครองระบอบประชาธิปไตย เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น โดยมีหลักการให้ประชาชนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการท้องถิ่นของตนเองได้ ทั้งนี้ หากทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐและภาคประชาชนต่างให้ความสำคัญและร่วมกันขับเคลื่อนการพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง จะส่งผลให้การดำเนินงานภายในท้องถิ่นเกิดการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม ถือได้ว่าเป็นกลไกการปกครองที่จะบำบัดทุกข์ บำรุงสุขให้แก่ประชาชนในท้องถิ่นของตนได้อย่างแท้จริงอันเป็นเป้าหมายสำคัญของการกระจายอำนาจการปกครอง

กระทรวงมหาดไทย โดยกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ได้จัดทำโครงการประกวดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการบริหารจัดการเป็นไปตามหลักการกระจายอำนาจและการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ โดยได้เริ่มดำเนินการตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2546 ต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน ซึ่งในแต่ละปีจะมีการพิจารณาปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินตามความเหมาะสม ผลการคัดเลือกปรากฏว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลและผ่านเกณฑ์การคัดเลือกประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 มีจำนวนทั้งสิ้น 219 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 2.90 ของจำนวนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งหมดในประเทศไทย (ยกเว้นกรุงเทพมหานครและเมืองพัทยา) ถือได้ว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลและผ่านเกณฑ์การคัดเลือกมีจำนวนน้อยมาก (สำนักงานคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, 2563, หน้า 1-9) ซึ่งสะท้อนถึงความโปร่งใสในการปฏิบัติงานและการให้บริการสาธารณะที่ดีและมีคุณภาพแก่ประชาชน แม้ว่าจะมีการประเมินและเผยแพร่ข้อมูลผลการดำเนินงานรวมถึงนวัตกรรมที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี แต่ความรู้ความเข้าใจของผู้บริหารและบุคลากรเกี่ยวกับคุณลักษณะหรือปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเหล่านี้มีความโดดเด่น จนได้รับการประกาศเกียรติคุณดังกล่าวยังมีอย่างจำกัด จึงทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่ยังไม่สามารถดำเนินรอยตามเส้นทางสู่ความสำเร็จได้เหมือนกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่รับรางวัลได้ ทั้งนี้ หากหน่วยงานดังกล่าวยังหลงผิดลงถูกโดยไม่ได้ศึกษารูปแบบของหน่วยงานที่โดดเด่น อาจทำให้ต้องสูญเสียทั้งเวลา ทรัพยากร และขวัญกำลังใจของบุคลากรได้ (วีระศักดิ์ เครือเทพ, 2558, หน้า 6)

เครื่องมืออย่างหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์การบริหารงานขององค์กร ที่จะช่วยให้การบริหารองค์กรมีความเป็นเลิศมากยิ่งขึ้นคือ แบบจำลอง 7-S McKinsey เป็นแบบจำลองที่สามารถนำไปใช้ในการบริหารงาน

ขององค์กรและเป็นการบ่งชี้ให้เห็นว่าความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรต่างๆ หรือการบริหารงานที่สัมฤทธิ์ผลนั้นขึ้นอยู่กับตัวแปรซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันอย่างน้อย 7 ด้าน ได้แก่ (1) กลยุทธ์ (Strategy) (2) โครงสร้าง (Structure) (3) ระบบ (System) (4) รูปแบบ (Style) (5) บุคคล (Staff) (6) ทักษะ (Skill) และ (7) ค่านิยมร่วม (Shared Value) โดยตัวแปร 3 ตัวแรก จัดเป็น Hard S's คือ กลยุทธ์ โครงสร้าง และระบบ เปรียบเสมือนเป็นส่วนที่เรียกว่า ฮาร์ดแวร์ของระบบคอมพิวเตอร์ คือ เป็นสิ่งที่สามารถจับต้องได้หรือมองเห็นได้ชัดเจน จึงทำให้ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาผู้บริหารให้ความสนใจเป็นพิเศษ สำหรับตัวแปรใหม่ที่ค้นพบเท่าที่ผ่านมา ผู้บริหารไม่ได้ให้ความสนใจ เพราะเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้หรือมองเห็นภาพไม่ชัดเจน จัดเป็น Soft S's ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นส่วนที่เรียกว่า ซอฟต์แวร์ของระบบคอมพิวเตอร์ ได้แก่ รูปแบบการบริหาร บุคคลหรือพนักงาน ทักษะ และค่านิยมร่วม ด้วยเหตุปัจจัยดังกล่าว ทำให้ผู้นำหรือผู้กำหนดทิศทางองค์กรต่างแสวงหาแนวทางในการสร้างภูมิคุ้มกันและแนวทางที่จะตอบสนองต่อความท้าทาย จึงมีความจำเป็นที่จะต้องนำพาองค์กรให้ก้าวไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศหรือองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรต้องสร้างเพื่อให้สามารถแข่งขันได้และส่งมอบบริการให้แก่ผู้รับบริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถยืนอยู่ได้ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์อย่างมั่นคงและยั่งยืน (กรณีการ์ สิทธิชัย, 2561, หน้า 1422)

ในการนำเสนอบทความครั้งนี้ ผู้เขียนมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความเป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศจากเอกสารและสื่ออิเล็กทรอนิกส์ แล้วนำเสนอเชิงพรรณนาเกี่ยวกับแนวทางในการจัดการสู่ความเป็นเลิศขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยใช้มุมมองตามแนวคิดแบบจำลอง 7-S McKinsey เป็นกรอบในการศึกษา ประกอบด้วย 7 ปัจจัย ได้แก่ (1) กลยุทธ์ (Strategy) (2) โครงสร้าง (Structure) (3) ระบบ (System) (4) รูปแบบ (Style) (5) บุคคล (Staff) (6) ทักษะ (Skill) และ (7) ค่านิยมร่วม (Shared Value) ซึ่งแนวคิดดังกล่าวเป็นแนวคิดหนึ่งที่ได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติว่า เป็นเกณฑ์ที่สามารถประเมินจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงของกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานขององค์กรต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### ปัจจัยแห่งการเป็นองค์กรและการจัดการสู่ความเป็นเลิศ

องค์กรแห่งความเป็นเลิศ เป็นแนวคิดที่มาจากองค์กรในระบบเปิด (Open System) ซึ่งองค์กรเหล่านี้จะมีส่วนประกอบที่เชื่อมโยงกันและต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน เหมือนอวัยวะต่างๆ ภายในร่างกายของมนุษย์ โดยในการดำรงอยู่ขององค์กรต้องมีการพึ่งพาสภาพแวดล้อมจากภายนอก ต้องมีความสามารถในการปรับตัวและต้องมีทักษะเพื่อความอยู่รอด ซึ่งประกอบด้วย ความสามารถในการอ่านและวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น มีความไวต่อการรับรู้เกี่ยวกับโอกาสทางการแข่งขันและมีความยืดหยุ่นสูง เสริมสร้างให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร (เสาวภา เมืองแก่น, 2560, หน้า 27-28) โดย Webster Dictionary (1996, p.636) ได้มีการอธิบายไว้ว่า ความเป็นเลิศขององค์กรเป็นสิ่งที่ดีที่สุดในบรรดาสถาปัตยกรรมหรือการกระทำที่ประกอบไปด้วยคุณภาพที่สูงที่สุดจนเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป ส่วนคุณภาพได้อธิบายไว้ว่า ลักษณะความดี ลักษณะที่เป็นไปในทางที่ต้องการที่น่าปรารถนานำพอใจหรือระดับของความเป็นเลิศ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของเคมบริดจ์เชียร์ (2558) ที่ได้อธิบายไว้ว่า ความเป็นเลิศและคุณภาพนั้นมีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งสามารถใช้แทนกันได้ โดยทั้งสองคำนี้จะคำนึงถึงมิติของ

รูปแบบโดยไม่เพียงแต่คำนึงถึงผลสำเร็จอันน่าชื่นชม แต่ยังคำนึงถึงคุณลักษณะที่มีมาตรฐานสูงและตั้งใจจะทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด รวมทั้งยังสอดคล้องกับแนวความคิดของ เสาวนารถ เล็กเลอสินธุ์ (2560, หน้า 40) ที่อธิบายไว้ว่า องค์กรแห่งความเป็นเลิศเป็นองค์กรที่มีคุณภาพ มีแผนรองรับสถานการณ์ต่างๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่มีผลกระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมองที่สามารถปฏิบัติภารกิจให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามระยะเวลาและมีคุณภาพ มีผลงานที่ดีเยี่ยมเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวความคิดของ Holbeche (2004) ที่อธิบายไว้ว่า องค์กรแห่งความเป็นเลิศเป็นองค์กรที่มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่มีติดระบบบังคับบัญชาที่เข้มงวดจนเกินไปและที่สำคัญ คือ การกระตุ้นให้คนในองค์กรรักษาความเป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศได้อย่างยั่งยืน ซึ่งปัจจัยที่สามารถขับเคลื่อนให้องค์กรไปสู่ความเป็นเลิศได้นั้นมีอยู่ด้วยกัน 3 ประการ คือ (1) การสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร โดยองค์กรจะมุ่งเน้นการปลูกฝังและสร้างวัฒนธรรมที่ถูกต้อง ซึ่งจะช่วยให้องค์กรเกิดความเข้มแข็ง (2) การบูรณาการความต้องการของกลุ่มงานต่างๆ ภายในองค์กร และ (3) การมุ่งความสำเร็จที่ยั่งยืน โดยองค์กรต้องมอบอำนาจให้บุคลากรได้มีความคิดและการตัดสินใจในบางเรื่องด้วยตนเอง ถ้าทำได้แบบนี้ก็จะทำให้องค์กรมีสมรรถนะสูง สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ในทุกรูปแบบ โดยที่บุคลากรเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงและช่วยผลักดันการเปลี่ยนแปลงไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

จากความหมายต่างๆ ข้างต้น อาจกล่าวได้ว่า องค์กรและการจัดการสู่ความเป็นเลิศ เป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในการดำเนินงาน มีแผนรองรับสถานการณ์ต่างๆ ที่ชัดเจน โดยองค์กรแห่งความเป็นเลิศจะมีความคล่องตัว และสามารถปรับปรุงการดำเนินงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ทั้งในส่วนของกระบวนการบริหารจัดการ กระบวนการทำงาน เทคโนโลยี และบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ร่วมกันดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพตามที่กำหนดไว้

หากองค์กรทุกองค์กรต้องการก้าวเข้าสู่องค์กรที่มีความเป็นเลิศ องค์กรนั้นต้องมีระบบการบริหารจัดการที่ดี เพื่อการเติบโตและการดำรงอยู่อย่างยั่งยืน โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรในยุคศตวรรษที่ 21 ที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นด้านสังคม เศรษฐกิจ โลกาภิวัตน์ และเทคโนโลยี ทำให้องค์กรต่างๆ ต้องปรับตัวในทันต่อการเปลี่ยนแปลง (เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร, 2559, หน้า 1) อีกทั้งองค์กรจะต้องมีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบในการรวบรวมองค์ความรู้ต่างๆ ทั้งที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานในระดับยุทธศาสตร์และระดับปฏิบัติการ รวมถึงองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาใช้ในการบริหารจัดการ อันจะทำให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคลากรและระดับองค์กร นอกจากนี้การนำความรู้ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น จะนำไปสู่การสร้างผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ สามารถบรรลุยุทธศาสตร์ต่างๆ ได้อย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ องค์กรจะต้องมีการปรับปรุงรูปแบบการทำงานให้อยู่ในรูปแบบของระบบดิจิทัลมากขึ้น ทั้งในส่วนของกาวิวัฒนาการดำเนินงาน การวิเคราะห์และการนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสามารถเข้าถึงและนำไปใช้ได้สะดวก และรวดเร็ว รวมถึงนำไปสู่การลดต้นทุนในการดำเนินการได้ด้วย (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2562, หน้า 64)

ดังนั้น การจัดการเพื่อความเป็นเลิศขององค์กร และการให้บริการด้วยความเป็นเลิศมีความจำเป็นที่องค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต้องให้ความสำคัญ เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริการอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถออกแบบวิธีการบริการที่ตรงตามความต้องการของผู้รับบริการ มีจิตสำนึกในการให้บริการและมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบการบริการขององค์กร มุมมองของการบริหารเพื่อความเป็นเลิศขององค์กร การเป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศจะต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้วยความรู้ความเข้าใจ การให้บริการที่มีประสิทธิภาพตรงตามความต้องการของผู้รับบริการและหากพิจารณาถึงการเป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศแล้วนั้น ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรจะมีมุมมองที่แตกต่างกันไป (Samson & Challis, 2002, p.15) ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูง ในมุมมองของผู้บริหารระดับสูง องค์กรแห่งความเป็นเลิศเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินงานและเป้าหมายขององค์กร โดยเป็นองค์กรที่สามารถดำเนินงานไปในทิศทางที่ต้องการ สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้สูงสุด

2. บุคลากรในองค์กร ในมุมมองของบุคลากรในองค์กร องค์กรแห่งความเป็นเลิศเป็นองค์กรที่ประกอบด้วยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และศักยภาพในการปฏิบัติงานเหนือกว่าองค์กรอื่น นอกจากนี้องค์กรมีการเอาใจใส่ต่อสวัสดิการของบุคลากร และมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาศักยภาพการทำงานของบุคลากร ตลอดจนเป็นองค์กรที่กำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจน รวมทั้งมีการสื่อสารที่เปิดเผยให้กับบุคลากรในองค์กรทราบอย่างทั่วถึง

3. ผู้รับบริการ ในมุมมองของผู้รับบริการ องค์กรแห่งความเป็นเลิศเป็นองค์กรที่สามารถดำเนินงานได้เหนือกว่าความคาดหวังของผู้รับบริการ และเป็นองค์กรที่สามารถนำเสนอบริการที่ดีที่สุดแก่ผู้รับบริการ โดยพยายามแสวงหาแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขอยู่ตลอดเวลา

4. สังคม ในมุมมองของสังคม องค์กรแห่งความเป็นเลิศเป็นองค์กรที่ดำเนินงานอย่างถูกต้องเหมาะสมตามกฎเกณฑ์ ไม่เอาเปรียบแรงงานหรือสภาพแวดล้อม มีการคืนกำไรให้กับสังคม ตลอดจนมีปรัชญา การดำเนินงานที่ถูกต้องตามหลักจรรยาบรรณและจริยธรรม

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศนั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้อธิบายและมีแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้สามารถเผชิญกับสภาวะการแข่งขันในระดับโลกและความก้าวหน้าของเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ซึ่งบางแนวทางก็พิจารณาว่า องค์กรธุรกิจจะต้องแสวงหาหลักการดำเนินงานที่สามารถทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จและสามารถดำรงอยู่ได้ในระยะเวลาอันยาวนาน (Collins & Porras, 1994, p.5) ในขณะที่บางแนวคิดก็พิจารณาว่า องค์กรควรมีการจัดการระบบการทำงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการหลักขององค์กรให้เหมาะสม (Terziowski, 2002, p.5) ทั้งนี้ ในการสร้างความเป็นเลิศให้กับองค์กรนั้นมีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง คือ (1) กลยุทธ์ (2) ผู้บริหารระดับสูง (3) การออกแบบองค์กร และ (4) วัฒนธรรมองค์กรซึ่งจะมีความสอดคล้องกับแนวคิด 7-S McKinsey ที่ได้กล่าวไว้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศขององค์กรนั้น ต้องประกอบด้วย 7 ปัจจัย (Drummond & Ensor, 2004, p.162) คือ

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แนวทางหลักของการทำงานหรือแผนแม่บท เป็นแนวทางระดมและจัดทรัพยากรขององค์กร ถ้ากลยุทธ์เหมาะสมกับองค์กร องค์กรมีทรัพยากรเพียงพอเพียงเหมาะสมกับองค์กร องค์กรนั้นย่อมประสบความสำเร็จ

2. ด้านโครงสร้าง (Structure) หมายถึง รูปแบบการจัดแบ่งองค์กรออกเป็นฝ่ายๆ หรือกลุ่มงาน มีการกำหนดอำนาจ หน้าที่และความสัมพันธ์ไว้อย่างชัดเจน โครงสร้างของบริษัทชั้นนำจะมีรูปแบบไม่สลับซับซ้อนเป็นแบบแบนราบ ทำให้ข้อมูลข่าวสารจากบนลงล่างเป็นไปอย่างรวดเร็ว

3. ด้านระบบ (System) หมายถึง ชุดของกิจกรรมต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กัน โดยมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน เป็นระบบที่ดีมีประสิทธิภาพ จึงจะทำงานบรรลุเป้าหมายได้เร็ว ควรมีการเขียน Flow Chart ประกอบด้วยเพื่อความชัดเจน

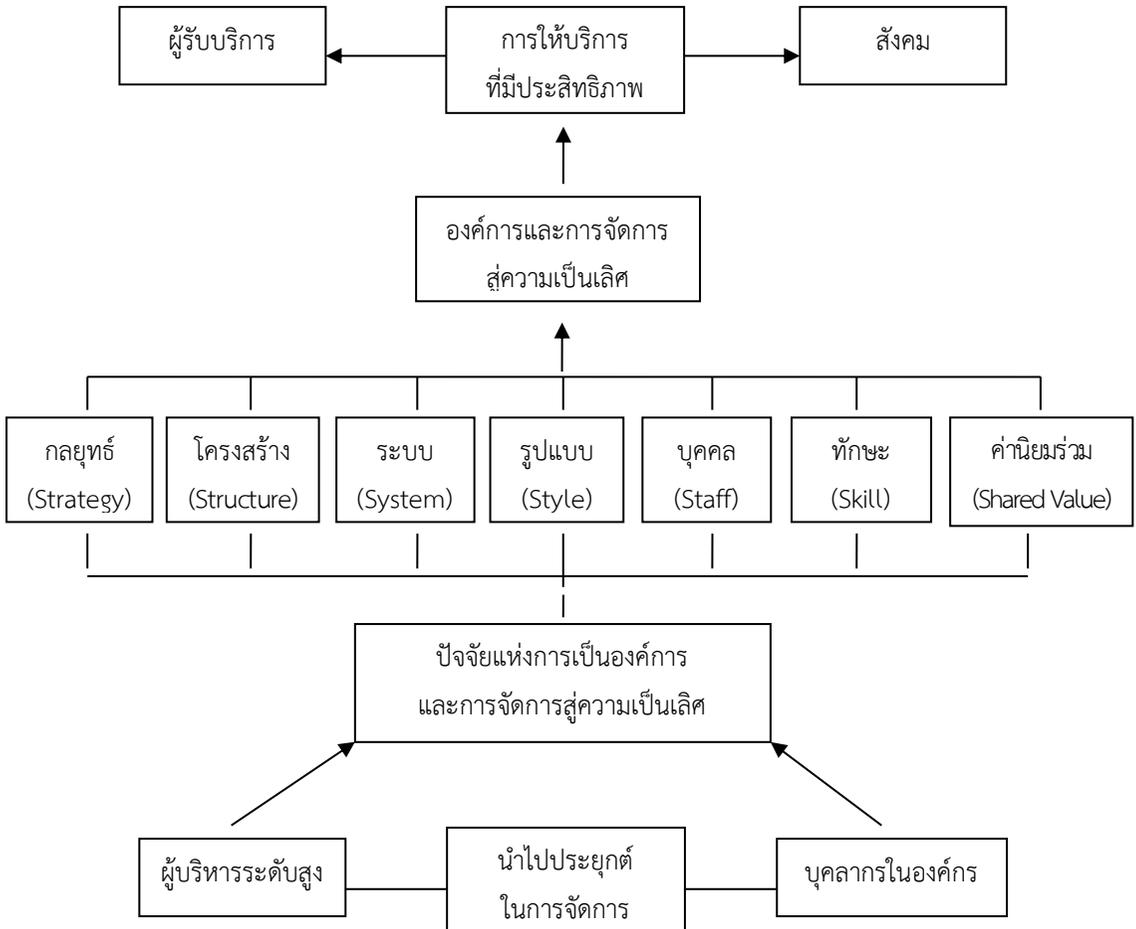
4. ด้านรูปแบบการบริหาร (Style) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการทำงาน ซึ่งมีผลต่อการรับรู้และความเชื่อถือของบุคลากร จะมีผลต่อขวัญกำลังใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กร

5. ด้านบุคลากร (Staff) หมายถึง บุคลากรทุกระดับเป็นหัวใจขององค์กร เป็นตัวขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายองค์กรที่มีความรู้ความสามารถ ขวัญและกำลังใจดี และมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ย่อมทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ระบบการบริหารบุคคล ต้องดี มีคุณภาพ จึงจะได้บุคคลที่ดีต้องเอาใจใส่ต่อบุคลากร พัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญมากขึ้น

6. ด้านทักษะ (Skill) หมายถึง ความชำนาญเป็นพิเศษ เป็นสิ่งที่องค์กรทำได้ดี เป็นที่เชื่อถือของลูกค้า องค์กรที่มีทักษะด้านใดด้านหนึ่งเหนือกว่าผู้อื่นย่อมประสบความสำเร็จเป็นบริษัทชั้นนำ

7. ด้านค่านิยมร่วม (Shared and Value) หมายถึง ความรู้สึกร่วมหรือความต้องการของคนส่วนใหญ่ในองค์กร ทศนคติที่มีต่อองค์กรไปในทางที่ดีหรือไม่ดี

องค์กรใดที่มีการบริหารจัดการที่มีความเป็นเลิศ จะแสดงให้เห็นถึงองค์กรที่ประสบความสำเร็จ โดยบุคลากรทุกคนต่างมองภาพรวมขององค์กร วางแผนการดำเนินกิจกรรมร่วมกันภายในองค์กร การปรับปรุงและพัฒนาองค์กรอย่างเหมาะสมและเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งมีการถ่ายทอดให้บุคลากรในทุกระดับได้เข้าใจและนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งองค์กรเหล่านั้นจะต้องมีการบริหารองค์กร โดยเริ่มตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์องค์กรเกี่ยวกับการพิจารณาโครงสร้างองค์กร เป้าหมายขององค์กร ระบบการดำเนินงาน ทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงาน บุคลากร รูปแบบพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน และเป้าหมายที่ต้องการอย่างชัดเจน ส่งผลให้องค์กรนั้นมีประสิทธิภาพและนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ ในการดำเนินงานขององค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้รับบริการเป็นหลักด้วย โดยองค์กรที่สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการได้นั้นจำเป็นต้องรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ สามารถคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงในอนาคต และตระหนักถึงการพัฒนาทางเทคโนโลยี รวมทั้งการตอบสนองอย่างรวดเร็ว และยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้รับบริการ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2554, หน้า 4) แต่อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการองค์กรจะดีเพียงใด แต่หากการปฏิบัติงานดังกล่าวยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างแท้จริง ก็ยากที่องค์กรนั้นจะประสบความสำเร็จ และก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศได้



ภาพ 1 ปัจจัยแห่งการเป็นองค์การและการจัดการสู่ความเป็นเลิศ

**องค์การและการจัดการสู่ความเป็นเลิศ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอนาคต**

การที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะเป็นองค์กรที่มีการจัดการที่มีความเป็นเลิศได้นั้น ไม่ใช่แค่การให้ความสำคัญกับหลักการบริหารจัดการทั่วไปที่ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) อันเป็นหลักการบริหารงานขั้นพื้นฐานที่ทุกองค์กรต้องปฏิบัติเท่านั้น แต่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องมีการปรับปรุงวิธีการบริหารจัดการทั้งในระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ รวมถึงระบบการบริหารจัดการทั้งภายในและภายนอกองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของหน่วยงานส่งผลให้การบริหารจัดการท้องถิ่นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันจะนำไปสู่การยอมรับของประชาชนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อไป ทั้งนี้ ผู้เขียนได้รวบรวมแนวทาง/วิธีการดำเนินการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ ตามแนวความคิดของ ฤทธิชัย บุญธรรม,

และวิไลลักษณ์ เรื่องสม (2562, หน้า 2123-2134; สุเมธ แสงนิมมวล (2557, หน้า 9-10; เสาวนารถ เล็กเลอลินธุ์ (2560, หน้า 87-90) โดยยึดหลักแนวคิดตามแบบจำลอง McKinsey 7-S Framework ไว้ดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกและมีการกำหนดตัวชี้วัดอย่างชัดเจน ซึ่งยุทธศาสตร์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ถูกกำหนดไว้ในแผนพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผ่านกระบวนการในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น เพื่อให้บรรลุภารกิจในการให้บริการประชาชนโดยกลยุทธ์ถือเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหาร ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญของกลยุทธ์อย่างหนึ่ง คือ การพัฒนาผู้บริหารและทีมงานเพื่อให้สามารถเข้าใจถึงความแตกต่างของการปฏิบัติงานโดยปกติทั่วไปได้และสามารถนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจริงได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ตัดสินใจเลือกองค์ประกอบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร และหาวิธีการที่จะถ่ายทอดไปสู่ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบอย่างรวดเร็ว พร้อมทั้งสร้างความเข้าใจให้ทราบอย่างทั่วถึงและประกาศให้ผู้ปฏิบัติงานทุกส่วนได้รับทราบถึงการเปลี่ยนแปลง ส่งผลให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกระดับในองค์กรมีความเข้าใจตรงกัน สามารถปฏิบัติงานสู่เป้าประสงค์เดียวกันได้

2. ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องมีการกำหนดโครงสร้างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน รวมถึงการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ เนื่องจากการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานเป็นไปตามอำนาจหน้าที่และสายการบังคับบัญชาที่กำหนดไว้ และมีการปรับโครงสร้างให้สอดคล้องกับภารกิจตามบริบทของแต่ละองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยการออกแบบโครงสร้างองค์กรจะมีผลต่อสายการบังคับบัญชา อำนาจการตัดสินใจ การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงาน การประสานงาน การใช้กฎระเบียบและวิธีปฏิบัติของบุคลากรตามตำแหน่งหน้าที่ภายในองค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อทัศนคติและความพึงพอใจของบุคลากร และโครงสร้างขององค์กร ควรมีผู้ที่รับผิดชอบด้านงานวิชาการ งานบุคลากร งานงบประมาณ งานบริหารทั่วไป และงานวัดและประเมินผล ซึ่งแต่ละองค์กรจะแบ่งเป็นฝ่ายตามแต่ความเหมาะสมของแต่ละองค์กร ถ้ามีการจัดโครงสร้างที่ดี จะทำให้การบริหารองค์กรมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ โครงสร้างในการทำงาน ควรมีลักษณะเป็นแบบแนวราบบุคลากรที่ทำงานร่วมกันก็จะทำงานเป็นทีม และควรเป็นลักษณะโครงสร้างที่พิจารณาในเชิงปริมาณมีการกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร กระจายอำนาจการบริหารและการตัดสินใจไปสู่ระดับปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของทุกส่วนราชการในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ต้องมีการจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่งของงานที่ปฏิบัติ

3. ด้านระบบงาน (Systems) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความเหมาะสมของระบบงานอาจนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยให้เกิดการประสานงานทั้งภายในและภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพ มีระบบการตรวจสอบ ทบทวนการปฏิบัติงาน รวมถึงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยส่วนงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการดำเนินงานโดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเกือบทั้งหมด ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานการบริหารจัดการและการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เป็นระเบียบ ประหยัด คุ่มค่า ยั่งยืน ซึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดีจะมีการบริหารจัดการที่มีมาตรฐาน เช่น การบริการในสำนักงาน มีแผนผังขั้นตอนเห็นเด่นชัดเข้าใจง่าย สามารถดำเนินงานได้ตามขั้นตอนจริงและเหมาะสม มีการจัดระบบข้อมูล

แยกแยะเป็นหมวดหมู่ เพื่อให้การบริการแก่ผู้รับบริการสะดวกรวดเร็วขึ้น เป็นระบบระเบียบ และช่วยลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน เป็นต้น ทั้งนี้ ในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ประสบความสำเร็จต้องคิดริเริ่มนวัตกรรมใหม่ๆ อยู่เสมอให้ทันยุคสมัยและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน โดยนวัตกรรมที่คิดริเริ่มขึ้นมานั้นต้องตอบสนองความต้องการของประชาชน เป็นประโยชน์ต่อชุมชนและแก้ไขปัญหาให้แก่ชุมชนได้อย่างถูกต้อง นอกจากนี้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องมีการวางแผนระยะสั้นและระยะยาว การจัดเก็บข้อมูลให้สะดวกและรวดเร็ว มีการวิเคราะห์ถึงระบบงานขององค์กรในทุกๆ เรื่อง ทั้งเรื่องระบบการบริหารจัดการ ระบบการปฏิบัติงาน เช่น ระบบสารสนเทศ ระบบการวางแผน ระบบงบประมาณ ระบบการควบคุม ระบบการจัดซื้อ ระบบในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ระบบในการฝึกอบรม ตลอดจนระบบในการจ่ายผลตอบแทน สร้างระบบความสัมพันธ์ โดยตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน วางโครงสร้างขององค์กรให้เกิดระบบความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกันอย่าง ชัดเจน ไม่คลุมเครือ มีกระบวนการและลำดับขั้นการปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นระบบที่ต่อเนื่องสอดคล้องประสานกันทุกระดับในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้และมีระบบ Internet เข้ามาใช้ในการดำเนินงานครอบคลุมทุกพื้นที่

4. ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ (Style) ผู้บริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำสูงมาก สามารถจูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตาม และปฏิบัติด้วยความเต็มใจ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ในการทำงานได้อย่างชัดเจน และมีเป้าหมายในการดำเนินงานที่มุ่งผลประโยชน์ต่อประชาชนผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานและมีความสามารถในการจูงใจให้เกิดการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานของผู้บริหารจึงต้องยึดหลักตามกฎระเบียบ กฎเกณฑ์ และผู้บริหารมีความมุ่งมั่นและกระตุ้นให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันในการทำงาน ซึ่งเป็นไปตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้กำหนดไว้ในแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งนี้ ผู้บริหารระดับสูงจะมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรภายในองค์กรมากกว่าคำพูดของผู้บริหาร ถ้าหากผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีความสามารถในการจูงใจเป็นแบบอย่างในการทำงานที่ดี สดใสเหล่านี้จะเป็นผลในการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานของบุคลากรเป็นอย่างยิ่งดังนั้นผู้บริหารควรมีคุณลักษณะเปิดกว้าง มีวิสัยทัศน์ยอมรับความล้มเหลว มีความสามารถในการสอนงาน มีความคิดสร้างสรรค์ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิดกล้าเสี่ยง การกำหนดวิสัยทัศน์ควรมีแผนงานที่ชัดเจน ใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน และให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากร และควรเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล ส่งเสริมให้พนักงานมีการจัดการด้วยตนเอง โดยการแบ่งปันข้อมูลการให้รางวัลและการยอมรับ ต้องพัฒนาระบบและกลไกการบริหารจัดการในทุกด้านให้มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพด้วยหลักธรรมาภิบาล

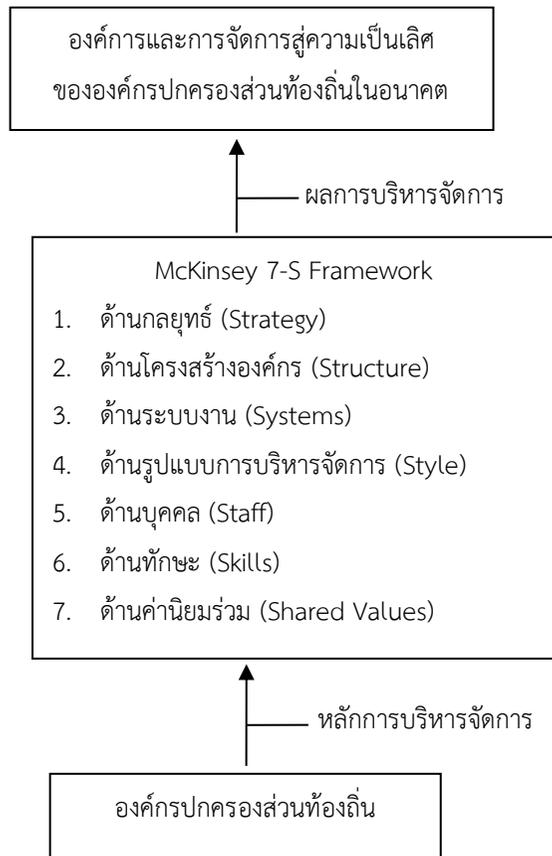
5. ด้านบุคคล (Staff) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีระบบการสร้างการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างเพียงพอ และมีการกำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างชัดเจน มีการวางแผนทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับนโยบาย ยุทธศาสตร์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และมีระบบการจัดอัตรากำลังที่เหมาะสมกับความสามารถของบุคลากร โดยในการวางแผนต้องกำหนดนโยบายหรือแผนปฏิบัติการเกี่ยวกับอัตรากำลังของเจ้าหน้าที่ให้สอดคล้องกับภารกิจขององค์กรและให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กร มีการสร้างขวัญและ

กำลังใจให้แก่เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการฝึกอบรมสร้างเสริมความรู้และประสบการณ์ สร้างความกระตือรือร้นในการทำงาน และส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความก้าวหน้าในวิชาชีพตนเป็นอย่างดี

6. ด้านทักษะ (Skills) บุคลากรภายในองค์กรสามารถประยุกต์เทคนิคการปฏิบัติงานใหม่ๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการทำงาน บุคลากรมีความสามารถในการใช้เครื่องมือในการปฏิบัติงาน มีความเชี่ยวชาญในงานที่ทำ และสามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

7. ด้านค่านิยมร่วม (Shared Values) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องมีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรมีการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างมีความรับผิดชอบ เสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องมีการปฏิบัติงานอย่างมุ่งมั่น พุ่มเท และมีค่านิยมร่วมขององค์กร เพื่อง่ายต่อการจดจำและนำไปสู่การปฏิบัติ ทำให้ผู้บริหารและบุคลากรมีเป้าหมาย การดำเนินงานที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน คือ การให้บริการประชาชน ซึ่งเป็นเป้าหมายหลักขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการมุ่งเน้นการบริการประชาชนเป็นหลัก ดังนั้น ทุกคนในองค์กรจึงมักมีค่านิยมร่วมกันที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จขององค์กร เพราะความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและความเชื่อมั่นร่วมกันในหน่วยงานจะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ นอกจากนี้ การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ เพื่อให้บุคลากรทุกคนมีพฤติกรรมแสวงหาความรู้ และนำความรู้ที่ได้จากการแสวงหาไปใช้ในการปฏิบัติงานหรือปรับปรุงงาน แล้วนำประสบการณ์และความรู้ที่ได้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นประจำอย่างต่อเนื่องจนกระทั่งอยู่ในวิถีการทำงานปกติค่านิยมร่วมควรสอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปและเข้าใจทั่วทั้งองค์กร มีเป้าหมายที่ทุกคนในองค์กรต้องการที่จะบรรลุร่วมกัน ได้แก่ กลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมขององค์กร มีการสื่อสารทำความเข้าใจให้ทั่วองค์กร การปฏิบัติของบุคลากรตามค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรให้ครอบคลุม และมีการกระตุ้นจากหัวหน้าหรือผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง

จากแนวทาง/วิธีการดำเนินการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศที่ผู้เขียนกล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้เขียนนั้นมีความเห็นเพิ่มเติมว่า การนำเครื่องมือตามแบบจำลอง McKinsey 7-S Framework มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น จะช่วยในการส่งเสริม สนับสนุนและแก้ไขปัญหาที่ยังเป็นจุดอ่อนของการบริหารจัดการขององค์กรได้ในระดับหนึ่ง ซึ่งจะทำให้องค์กรดังกล่าวสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายกำหนดไว้ ส่งผลให้ภาพลักษณ์ขององค์กรมีความเป็นเลิศสามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ/ประชาชนได้อย่างเต็มที่ แต่อย่างไรก็ตาม ในการบริหารจัดการโดยยึดตามแบบจำลอง McKinsey 7-S Framework นั้นประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่ (1) กลยุทธ์ (Strategy) (2) โครงสร้าง (Structure) (3) ระบบ (System) (4) รูปแบบ (Style) (5) บุคคล (Staff) (6) ทักษะ (Skill) และ (7) ค่านิยมร่วม (Shared Value) ซึ่งทุกด้านจะมีความเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกัน ซึ่งในการบริหารจัดการดังกล่าวต้องได้รับความร่วมมือจากทุกส่วนงาน ทุกระดับของการปฏิบัติงาน เพราะหากหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง หรือกลุ่มงานใดกลุ่มงานหนึ่ง หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งไม่ให้ความร่วมมือ ก็อาจส่งผลให้การบริหารจัดการดังกล่าว ไม่สามารถดำเนินการบรรลุผลสำเร็จได้อย่างเป็นรูปธรรมได้



ภาพ 2 องค์การและการจัดการสู่ความเป็นเลิศ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอนาคต

### บทสรุป

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ถือเป็นองค์กรที่ใกล้ชิดและเข้าถึงประชาชนมากที่สุด โดยมุ่งเน้นการให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานภายในท้องถิ่นให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน ดังนั้น เพื่อให้องค์กรมีการจัดการที่นำไปสู่ความเป็นเลิศ จึงต้องอาศัยปัจจัยต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอกหลายอย่างรวมเข้าด้วยกัน โดยต้องเริ่มจากการบ่มเพาะขึ้นภายในองค์กรอย่างเป็นระบบเป็นขั้นตอน และมีความมุ่งมั่นอย่างแท้จริง ซึ่งต้องอาศัยการเปิดใจรับสิ่งใหม่ๆ ความพร้อมในการพัฒนาศักยภาพขององค์กร และความร่วมแรงร่วมใจกันของบุคลากรทุกคนภายในองค์กร รวมถึงทุกส่วนงานที่เกี่ยวข้องด้วย แต่อย่างไรก็ตามจากการประมวลและรวบรวมแนวทาง/วิธีการดำเนินการจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ ตามแบบจำลอง McKinsey 7-S Framework ข้างต้น ผู้เขียนมิได้หมายความว่าแนวทางดังกล่าวเหล่านั้นจะเป็นสูตรสำเร็จเพียงสูตรเดียวสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกแห่งในการพัฒนาเพื่อให้เกิดความเป็นเลิศ แต่ในการพัฒนาให้เกิดผลสัมฤทธิ์นั้น จะขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม บริบท และศักยภาพขององค์กรนั้นๆ ด้วย ทั้งนี้ ผู้เขียนหวังว่าจะเป็นส่วนหนึ่งในการให้แนวทางสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อพัฒนาตนเองให้ก้าวไปสู่ความเป็นเลิศในอนาคตได้ต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

- กรณีการ์ ลิทธิชัย. (2561). การจัดการองค์กรตามแนวคิด 7s ของ McKinsey ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม กรณีศึกษาขององค์กรที่ได้รางวัลองค์กรนวัตกรรมยอดเยี่ยม. *วารสารสาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 11(3), 1419-1435.
- เคมบริดจ์เชียร์. (2558). ระบบการศึกษาของประเทศอังกฤษ. สืบค้น มกราคม 25, 2564, จาก <http://www.cambridgeshire.gov.uk/education/parents/admission>.
- ฤทธิชัย บุญธรรม, และวิไลลักษณ์ เรืองสม. (2562). รูปแบบการบริหารงานแบบ 7s framework กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. ใน *การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติของนักศึกษา ด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ครั้งที่ 2 มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา*. 2116-2126.
- วีระศักดิ์ เครือเทพ. (2558). กฎเหล็กสำหรับการบริหารจัดการที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. *วารสารสังคมศาสตร์*, 11(1), 5-27.
- รงค์ บุญสวยขวัญ. (2556). สถานการณ์การบริหารจัดการท้องถิ่นไทย ในเชิงกระบวนการที่ทำให้ทาสู่คุณภาพ บริการสาธารณะ. *วารสารสหวิทยาการวิจัย หน้าฉบับบัณฑิตศึกษา*, 2(1), 1-25.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2555). รายงานการพัฒนาระบบราชการไทยประจำปี พ.ศ. 2555. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- \_\_\_\_\_. (2562). คู่มือแนวทางการพัฒนาองค์การสู่ระบบราชการ 4.0. สืบค้น มกราคม 24, 2564, จาก <https://www.opdc.go.th/content/Mzk>.
- สำนักงานคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. (2563). ประกาศคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เรื่อง ผลการคัดเลือกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563. กรุงเทพฯ: กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น.
- เสาวนารถ เล็กเลอสินธุ์. (2560). การบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดภาคกลาง. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์.
- เสาวภา เมืองแก่น. (2560). รายงานการวิจัยเรื่อง ต้นแบบการจัดการองค์การแห่งความเป็นเลิศของ มหาวิทยาลัยเอกชนไทย. วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยสยาม.
- เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร. (2559). เอกสารประกอบการสอนวิชาทฤษฎีองค์การและการจัดการขั้นสูง. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- สุเมธ แสงนันทนวล. (2557). ต้นแบบการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย. *วารสารสังคมศาสตร์วิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย*, 7(1), 1-12.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1994). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. New York: Harper Business.

Drummond, G. & Ensor, J. (2004). **Strategic Marketing Planning and Control.**

Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Holbeche, L. (2004). **The high performance organization: Creating dynamic stability and sustainable success.** Oxford: Elsevier

Samson, D. & Challis, D. (2002). Patterns of Business Excellence. **Measuring Business Excellence. 6(2),** 15-21.

Terziovski, M. (2002). Achieving Performance Excellence Through an Integrated Strategy of Radical Innovation and Continuous Improvement. **Measuring Business Excellence, 6(2),** 5-14.

Webster. (1996). **Webster's Official Crossword Puzzle Dictionary.** Accessed January 24, 2021. from <http://www.merriam-webster.com/dictionary/excellence>.