

“กาฬสินธุ์โมเดล” กลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของ
องค์กร : การศึกษาเพื่อพัฒนา โครงการนำร่องส่วนจัดการที่ราชพัสดุ
สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์

“KALASIN MODEL” STRATEGIES FOR ENHANCING
COMPETITIVENESS: A PILOT PROJECT STUDY AT STATE
PROPERTY MANAGEMENT SUBDIVISION, KALASIN OFFICE OF
PROVINCIAL TREASURY

¹กัณฑพงศ์ ไจวงษ์ และ ²จิตรลดา ไชยะ

¹Kantapong Jaiwong and ²Chitralada Chaiya

¹มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ประเทศไทย

¹Northeastern University, Thailand

¹64011382004@msu.ac.th, ²chitralada.c@msu.ac.th

Received: July 25, 2024; **Revised :**November 16, 2024; **Accepted :**December 31, 2024

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ส่งผลต่อการออกแบบกลยุทธ์ต่อการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน 2) วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่ส่งผลต่อการออกแบบกลยุทธ์ต่อการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน และ 3) จัดทำข้อเสนอแนะทางกลยุทธ์ในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ผลการศึกษาพบว่า 1) สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการออกแบบกลยุทธ์จากการวิเคราะห์ด้วย PEST Analysis และ Five-Forces Model ปรากฏว่า มีเพียงปัจจัยทางด้านการเมือง ปัจจัยด้านสภาพสังคม ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยีเท่านั้นที่ส่งผลต่อการออกแบบกลยุทธ์ และสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อการ

¹นิสิตปริญญาโท หลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะ วิทยาลัยการเมืองการปกครอง มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

²ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิทยาลัยการเมืองการปกครอง มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ออกแบบกลยุทธ์จากการวิเคราะห์ด้วย McKinsey's 7S Model ปรากฏว่า องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายในทุกองค์ประกอบล้วนส่งผลต่อการออกแบบกลยุทธ์ทั้งสิ้น 2) จุดแข็งขององค์การ คือ การที่เจ้าหน้าที่มีทักษะ มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน และการได้รับความสนับสนุนจากภาครัฐด้านทรัพยากร ส่วนจุดอ่อนขององค์การ คือ ขาดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเจ้าหน้าที่ และการปฏิบัติงานที่ถูกกำหนดไว้ด้วยระเบียบและกฎหมายเป็นจำนวนมากและยากต่อการเข้าใจ ทั้งยังมีจำนวนบุคลากรน้อยเกินไป ด้านโอกาสขององค์การ คือ การที่บุคคลหรือหน่วยงานอื่นซึ่งมาติดต่อขอรับบริการให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี และเจ้าหน้าที่ยังได้รับขวัญกำลังใจจากภาครัฐเป็นสวัสดิการที่เพิ่มเติมนอกเหนือจากเงินเดือน ด้านอุปสรรคขององค์การ คือ การปฏิบัติงานถูกกำหนดไว้ด้วยระเบียบและกฎหมายเป็นจำนวนมากและยากต่อการทำความเข้าใจ และความไม่สมดุลกันระหว่างภาระงานที่เจ้าหน้าที่ได้รับ และ 3) กลยุทธ์ SO คือ ให้บริการด้วยความรวดเร็วและบริหารทรัพยากรอย่างเป็นธรรมเพื่อเกิดประสิทธิภาพสูงสุด กลยุทธ์ WO คือ เสริมสร้างความรู้ในการปฏิบัติงานจากผู้เชี่ยวชาญ และลดภาระงานของเจ้าหน้าที่ กลยุทธ์ ST: ให้บริการด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย รวดเร็ว และสอดคล้องกับการรับบริการ กลยุทธ์ WT : ยกกระดับความรู้ความเข้าใจในการรับบริการให้มีมาตรฐานสูงขึ้นเพื่อความรวดเร็วในการรับบริการ และยุทธศาสตร์การปรับปรุง : ส่งเสริมกิจกรรมสนทนากันเพื่อเพิ่มช่องทางการสื่อสารภายในหน่วยงานทุกรูปแบบ

คำสำคัญ : Kalasin Office of Provincial Treasury, State Property Management Subdivision, Strategies for Enhancing Competitiveness, Ability of the competitiveness

Abstract

This research aimed to : 1) study the external and internal environment that affects the design of Strategies for Enhancing Competitiveness of State Property Management Subdivision, Kalasin Office of Provincial Treasury. 2) analyze strengths, weaknesses, opportunities, and Threats that affect to create Strategies for Enhancing Competitiveness of State Property Management Subdivision, Kalasin Office of Provincial Treasury. 3) make Strategies for Enhancing Competitiveness of State Property Management Subdivision, Kalasin Office of Provincial Treasury. The weakness of the organization is the lack of unity among the officials and operations that are prescribed by many regulations and laws and are difficult to understand. There are also too few officials. For the opportunities for the organization are when other people or agencies

that come in contact to request services cooperate well and officials also receive morale from the government as additional benefits in addition to their salary. The organizational Threats is that operations are determined by many regulations and laws and are difficult to understand and the imbalance between the workload that officers receive due to there are also too few officials. and 3) Determining Strategies for Enhancing Competitiveness, including SO, Strategy : Providing services with speed and manage resources fairly for maximum efficiency. WO Strategy : Enhancing operational knowledge from expert and reduce the workload of authorities. ST Strategy : Providing services with modern technology, fast and consistent with receiving service. WT Strategy : Raising the level of knowledge and understanding for receiving services to a higher standard for speed in receiving services. Improvement Strategy : Promoting recreational activities to increase communication channels within the agency in all forms.

Keywords: Kalasin Office of Provincial Treasury, State Property Management Subdivision, Strategies for Enhancing Competitiveness, Ability of the competitiveness

บทนำ

กรมธนารักษ์ ถูกจัดตั้งขึ้นโดยการรวม กรมพระคลังมหาสมบัติ กรมเงินตรา กรมรักษาที่หลวงและกัลปนา และกรมกระษาศาปณัติธิการ เข้าด้วยกันเมื่อวันที่ 23 พฤษภาคม 2476 โดยใช้ชื่อว่า “กรมพระคลัง” ต่อมาได้เปลี่ยนชื่อเป็น “กรมคลัง” เมื่อวันที่ 9 ธันวาคม 2476 จากนั้นได้มีการเปลี่ยนชื่อจากกรมคลัง เป็น “กรมธนารักษ์” เมื่อวันที่ 12 มีนาคม 2495 จนถึงปัจจุบัน (กรมธนารักษ์, 2561) โดยกรมธนารักษ์มีหน้าที่ ปกครอง ดูแล บำรุงรักษา ให้ใช้ จัดประโยชน์ จัดทำนิติกรรม ดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับที่ราชพัสดุตามกฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุ จัดทำ นำออกใช้ และรับคืนเหรียญกษาปณ์และดำเนินการเกี่ยวกับเงินตราตามกฎหมายว่าด้วยเงินตราและงานรับจ้างทำของ รับ - จ่าย ควบคุมเงินคงคลังให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลัง ดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินราคาทรัพย์สินตามกฎหมายว่าด้วยการประเมินราคาทรัพย์สินเพื่อประโยชน์แห่งรัฐ และจัดแสดง เผยแพร่ และอนุรักษ์ทรัพย์สินมีค่าของรัฐ และจำหน่ายผลิตภัณฑ์ให้เป็นไปตามระเบียบกรมธนารักษ์ (กรมธนารักษ์, 2561) โดยกรมธนารักษ์มีการแบ่งส่วนบริหารงานให้มีสำนักงานธนารักษ์พื้นที่ทั้ง 76 จังหวัดเป็นหน่วยงานประจำจังหวัดต่าง ๆ ทั่วประเทศ (กรมธนารักษ์, 2565)

งานวิจัยชิ้นนี้จะกล่าวถึงการกำหนดกลยุทธ์ให้แก่ส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ซึ่งส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ มีหน้าที่ดำเนินการปกครองดูแล บำรุง รักษา จัดให้ใช้ประโยชน์ และทำนิติกรรมต่าง ๆ เกี่ยวกับที่ราชพัสดุแก่หน่วยงานรัฐและเอกชนให้ดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่รัฐ (สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์, 2561) เพื่อให้ส่วนงานสามารถใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานให้สามารถบรรลุถึงจุดหมายที่ตั้งเป้าไว้ได้

ผู้จัดทำจึงต้องการศึกษาและวิเคราะห์ถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน รวมทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ โดยจะทำการศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยใช้ PEST Analysis ประกอบกับการวิเคราะห์ด้วย Five-Forces Model และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดยใช้ McKinsey's 7S Model ซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน จะนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่ส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ด้วย SWOT Analysis

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ส่งผลต่อการออกแบบกลยุทธ์ต่อการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์
2. เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่ส่งผลต่อการออกแบบกลยุทธ์ต่อการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์
3. เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะทางกลยุทธ์ในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง“กาฬสินธุ์โมเดล”กลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์การ : การศึกษาเพื่อพัฒนา โครงการนำร่องส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการวิจัยตามลำดับหัวข้อ ดังนี้

1. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ 1) เจ้าหน้าที่ในสำนักงานธรรมาภิบาลพื้นที่กาฬสินธุ์ ได้แก่ ผู้บริหารในสำนักงานธรรมาภิบาลพื้นที่กาฬสินธุ์ เจ้าหน้าที่ในส่วนอื่น ๆ ของสำนักงานธรรมาภิบาลพื้นที่กาฬสินธุ์ และเจ้าหน้าที่ในส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธรรมาภิบาลพื้นที่กาฬสินธุ์ จำนวน 11 คน 2) ผู้เช่าที่ราชพัสดุ จำนวน 3 คน 3) ผู้เชี่ยวชาญด้านที่ราชพัสดุ จำนวน 3 คน 4) ประชาชนชนทั่วไปที่ไม่ใช่ผู้เช่าที่ราชพัสดุ จำนวน 3 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือในเชิงคุณภาพของงานวิจัยนี้ประกอบด้วยแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามแนวความคิดของการศึกษา จำนวน 4 ชุด โดยแบ่งเป็น 6 รูปแบบ ดังต่อไปนี้

ชุดที่ 1 แบบสัมภาษณ์สำหรับกลุ่มตัวอย่างกรณีเจ้าหน้าที่ในสำนักงานธรรมาภิบาลพื้นที่กาฬสินธุ์ โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ ได้แก่ ชื่อ-นามสกุล อายุ เพศ อาชีพ ตำแหน่ง ส่วนงานที่ปฏิบัติหน้าที่ และระดับการศึกษา

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมโดยรวมขององค์การที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธรรมาภิบาลพื้นที่กาฬสินธุ์ ได้แก่ การศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การตามหลัก PEST การศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การตามหลัก Five-Forces การศึกษาสภาพแวดล้อมภายในขององค์การตามหลัก McKinsey's 7S Model และการศึกษา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์การ

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ชุดที่ 2 แบบสัมภาษณ์สำหรับกลุ่มตัวอย่างกรณีผู้เช่าที่ราชพัสดุ โดยครอบคลุมวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดของการศึกษา โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ ได้แก่ ชื่อ-นามสกุล อายุ เพศ อาชีพ ตำแหน่ง ส่วนงานที่ปฏิบัติหน้าที่ และระดับการศึกษา

ส่วนที่ 2 ประเด็นสัมภาษณ์ ความคิดเห็น มุมมองผู้เช่าที่ราชพัสดุ ที่มีต่อส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธรรมาภิบาลพื้นที่กาฬสินธุ์ ได้แก่ การศึกษามุมมองหรือความเห็นโดยรวมเกี่ยวกับองค์การ การศึกษามุมมองหรือความเห็นเกี่ยวกับทิศทางการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์การ และการศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์การ

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ชุดที่ 3 แบบสัมภาษณ์สำหรับกลุ่มตัวอย่างกรณีผู้เชี่ยวชาญด้านที่ราชพัสดุ โดยครอบคลุมวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดของการศึกษา โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ ได้แก่ ชื่อ-นามสกุล อายุ เพศ อาชีพ ตำแหน่ง ส่วนงานที่ปฏิบัติหน้าที่ และระดับการศึกษา

ส่วนที่ 2 ประเด็นสัมภาษณ์ ความคิดเห็น มุมมองของผู้เชี่ยวชาญด้านที่ราชพัสดุที่มีต่อส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ได้แก่ การศึกษามุมมองหรือความเห็นโดยรวม และความเห็นเกี่ยวกับทิศทางการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร การศึกษามุมมองหรือความเห็นด้านแรงกดดันจากสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร และการศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ชุดที่ 4 แบบสัมภาษณ์สำหรับกลุ่มตัวอย่างกรณีประชาชนทั่วไปที่ไม่ใช่ผู้เข้าที่ราชพัสดุ โดยครอบคลุมวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดของการศึกษา โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ ได้แก่ ชื่อ-นามสกุล อายุ เพศ อาชีพ ตำแหน่ง ส่วนงานที่ปฏิบัติหน้าที่ และระดับการศึกษา

ส่วนที่ 2 ประเด็นสัมภาษณ์ ความคิดเห็น มุมมองของประชาชนทั่วไปที่ไม่ใช่ผู้เข้าที่ราชพัสดุ ที่มีต่อส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ได้แก่ การศึกษามุมมองหรือความเห็นโดยรวมเกี่ยวกับองค์กร การศึกษามุมมองหรือความเห็นเกี่ยวกับทิศทางการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร และ การศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์ จำนวน 4 ชุด ซึ่งแบ่งเป็น 6 รูปแบบ โดยการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงพรรณนา โดยวิเคราะห์จากความสอดคล้องของเนื้อหา การจัดหมวดหมู่ของข้อมูล จำแนกตามประเด็นคำถามของการวิจัย และวิเคราะห์ในข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ ซึ่งนำมาสู่การสรุปผล

ผลการวิจัย

จากการศึกษาเรื่อง “กาฬสินธุ์โมเดล” กลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร : การศึกษาเพื่อพัฒนา โครงการนำร่องส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ผู้วิจัยสามารถสรุปผลได้ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การ

1.1 การวิเคราะห์ด้วย PEST Analysis

P : ปัจจัยทางการเมือง พบว่า เป็นตัวแปรที่สำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานหรือความสามารถในการปฏิบัติงานของส่วนงาน เนื่องจากการความยากง่ายของการ ปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับกำหนดนโยบายหรือแผนงานของคณะผู้บริหารว่ามีความชัดเจนหรือเอื้อต่อการ ปฏิบัติงาน และตรงตามภาระงานที่มีอยู่ในปัจจุบันของส่วนงานหรือไม่

“หากนโยบายที่กำหนดให้แก่หน่วยงานในระดับภูมิภาคมีความชัดเจนและ เอื้อต่อการปฏิบัติงานของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ ซึ่งมีความแตกต่างกันในแต่ละจังหวัด จะทำให้การ ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะแต่ละพื้นที่ที่มีความแตกต่างกันทั้งในด้านสภาพแวดล้อม สังคมและเศรษฐกิจที่แตกต่างกันออกไปการกำหนดนโยบายจึงต้องคำนึงถึงข้อจำกัดทางด้านพื้นที่ เพื่อที่จะให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

(ผู้บริหารในสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ : กุมภาพันธ์ 2566)

E : ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ พบว่า เป็นปัจจัยที่ไม่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานหรือความสามารถในการปฏิบัติงานของส่วนงาน เนื่องจากการดำเนินงานในแต่ละ ขั้นตอนของส่วนจัดการที่ราชพัสดุสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์นั้น มีระเบียบและกฎหมายที่ เกี่ยวข้องกำหนดไว้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนไว้

“ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อการทำงานของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ เนื่องจากขั้นตอนการปฏิบัติงานไม่ได้เปลี่ยนตามสภาพเศรษฐกิจ และจำนวนงานที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับต่อวันมีจำนวนมากเท่าเดิม”

(เจ้าหน้าที่ในส่วนจัดการที่ราชพัสดุ

สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ : กุมภาพันธ์ 2566)

S : ปัจจัยทางด้านสภาพสังคม พบว่า เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานหรือความสามารถในการปฏิบัติงานของส่วนงาน ตัวอย่างเช่น ความรู้ความเข้าใจของ บุคคลหรือหน่วยงานซึ่งมาติดต่อขอรับบริการจากส่วนงาน และการยอมรับฟังข้อเสนอแนะและการ อธิบายถึงขั้นตอนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในแต่ละขั้นตอนของบุคคลหรือหน่วยงานซึ่งมาติดต่อ ขอรับบริการ โดยหากบุคคลหรือหน่วยงานซึ่งมาติดต่อขอรับบริการให้ความร่วมมือความสามารถ ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ย่อมมีมากขึ้น

“บุคคลหรือหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งเข้ามาติดต่อขอรับบริการจากส่วนจัดการที่ ราชพัสดุสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์นั้น หากมีความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับระเบียบและข้อ

กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อราชการ ย่อมส่งผลให้การสื่อสารและการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์สะดวกและรวดเร็วมากขึ้น”

(เจ้าหน้าที่ในส่วนจัดการที่ราชพัสดุ

สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ : กุมภาพันธ์ 2566)

T : ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี พบว่า พบว่า เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อการดำเนินงานเนื่องจากเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่คอยสนับสนุนการทำงานของส่วนงาน มีจำนวนมากแต่ยังขาดความเสถียรของระบบจึงส่งผลให้การดำเนินงานหรือความสามารถในการปฏิบัติงานของส่วนงานเป็นไปด้วยความยากลำบากในการใช้เทคโนโลยีนั้น ๆ

“เทคโนโลยีที่ต่างๆ ที่คอยสนับสนุนการทำงานของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ในปัจจุบันมีเพียงพอแล้ว แต่เทคโนโลยีเหล่านั้นยังขาดความเสถียรจึงส่งผลให้การปฏิบัติงานของส่วนงานเป็นไปอย่างยากลำบาก”

(เจ้าหน้าที่ในส่วนอื่น ๆ

สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ : กุมภาพันธ์ 2566)

1.2 การวิเคราะห์ด้วย Five-Forces Model

คู่แข่งปัจจุบัน พบว่า มีทั้งหน่วยงานรัฐและภาคเอกชนที่ให้บริการเช่นเดียวกันกับส่วนงาน แต่ไม่ส่งผลต่อการดำเนินงานหรือความสามารถในการปฏิบัติงานเนื่องจากการบริการของส่วนงานนั้นได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐมากกว่าจึงส่งผลให้ค่าเช่าและค่าธรรมเนียมต่าง ๆ ต่ำกว่าภาคเอกชน และมีความหลากหลายของประเภทการให้เช่ามากกว่าหน่วยงานรัฐอื่น ๆ อีกด้วย

คู่แข่งรายใหม่ พบว่า แม้มีภาคเอกชนที่ให้บริการในลักษณะเดียวกันเพิ่มมากขึ้นในปัจจุบันแต่ไม่ส่งผลต่อการดำเนินงานหรือความสามารถในการปฏิบัติงาน เนื่องจากส่วนงานได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐมากกว่าทั้งในด้านข้อมูลต่าง ๆ และด้านงบประมาณซึ่งส่งผลให้สามารถเรียกเก็บค่าเช่าได้ต่ำกว่าภาคเอกชน และมีที่ดินและประเภทการให้เช่าที่มากกว่าภาคเอกชน

“แม้จะมีภาคเอกชนที่ให้บริการด้านการเช่าลักษณะเดียวกันมากขึ้นในปัจจุบัน แต่ส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐมากกว่า ทำให้การเรียกเก็บค่าเช่าหรือค่าธรรมเนียมต่างๆ ที่ต่ำกว่าภาคเอกชน”

(เจ้าหน้าที่ในส่วนจัดการที่ราชพัสดุ

สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ : กุมภาพันธ์ 2566)

ผู้จัดทำ พบว่า การให้ความสนับสนุนในด้านต่างๆ เช่น ด้านงบประมาณ ด้านสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ล้วนได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐเป็นส่วนใหญ่และให้การสนับสนุนเป็นจำนวนมากเนื่องจากเป็นงานที่จัดหารายได้ให้แก่ภาครัฐและเป็นงานที่ให้บริการแก่สังคม

“ส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์เป็นงานที่จัดหารายได้ให้แก่ภาครัฐและเป็นหน่วยงานที่ให้บริการแก่สังคมและหน่วยงานรัฐอื่น ๆ การได้รับงบประมาณ หรือสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ล้วนได้รับการจัดสรรจากภาครัฐเป็นอย่างดี จึงทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ”

(ผู้บริหารในสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ : กุมภาพันธ์ 2566)

3. สภาพแวดล้อมภายในขององค์การ

3.1 การวิเคราะห์ด้วย McKinsey's 7S Model

กลยุทธ์ (Strategy) พบว่า กลยุทธ์ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันยังไม่เพียงพอและยังไม่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน เนื่องจากกลยุทธ์ที่นำมาใช้ในปัจจุบันยังขาดในเรื่องของการสื่อสารระหว่างบุคคลในหน่วยงานทั้งการสื่อสารในรูปแบบที่เป็นทางการและการสื่อสารในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการเพราะการสื่อสารในหน่วยงานถือเป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันและทำให้การปฏิบัติงานมีความรวดเร็วทั้งยังลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ทับซ้อนกันได้ จึงส่งผลให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริงจึงมีประสิทธิภาพลดลง

“กลยุทธ์ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันยังไม่เพียงพอและยังไม่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานซึ่งยังขาดการพูดคุยและสื่อสารกันของเจ้าหน้าที่มากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันทำให้การปฏิบัติงานบางครั้งไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้ หากมีการสื่อสารกันมากขึ้นจะทำให้กลยุทธ์ประสบความสำเร็จ”

(เจ้าหน้าที่ในส่วนอื่น ๆ

สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ : กุมภาพันธ์ 2566)

โครงสร้าง (Structure) พบว่า โครงสร้างของสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์มีการแบ่งเป็นหน่วยงานต่างๆ ตามภารกิจและหน้าที่ที่ได้มอบหมายของแต่ละส่วนงานอย่างชัดเจน ส่งผลให้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์มีขอบเขตที่ชัดเจน ไม่ปฏิบัติหน้าที่ทับซ้อนกับส่วนงานอื่น

“โครงสร้างของสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ มีการแบ่งเป็นหน่วยงานตามหน้าที่ของแต่ละส่วนงานอย่างชัดเจนและสอดคล้องกับภารกิจของแต่ละส่วนงานที่ได้รับ มีการประเมินผลประจำปี และเสริมสร้างให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานตามหน้าที่ ความรับผิดชอบอย่างเต็มที่”

(ผู้บริหารในสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ : กุมภาพันธ์ 2566)

ระบบภายใน (System) พบว่า การวางระบบหน้าที่และภารกิจภายในหน่วยงานมีการกำหนดไว้อย่างชัดเจนส่งผลให้กรอบการปฏิบัติงานของส่วนงานแต่ละส่วนงานมีความชัดเจนตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายไม่ทับซ้อนหน้าที่ของกันและกัน ทำให้การปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากกรมธนารักษ์เป็นไปตามเป้าประสงค์ที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งมีการระบุหน้าที่ ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่แต่ละคนไว้อย่างชัดเจนด้วยเช่นกันมีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงานตามภารกิจ ส่งผลให้กรอบการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่แต่ละคนในแต่ละส่วนงานมีความชัดเจนตามที่ได้รับมอบหมายและไม่ทับซ้อนหน้าที่ของกันและกันภายในส่วนงาน ทำให้การปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานบรรลุตามภารกิจที่ได้มอบหมาย

“หน้าที่ของส่วนงานแต่ละส่วนชัดเจนตามภารกิจที่ได้มอบหมาย ส่งผลให้มองเห็นกรอบของการปฏิบัติงานชัดเจน ไม่ทับซ้อนกับส่วนงานอื่นทำให้การดำเนินการต่าง ๆ หรือการปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายไม่มีอุปสรรค”

(เจ้าหน้าที่ในส่วนจัดการที่ราชพัสดุ

สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ : กุมภาพันธ์ 2566)

2. วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่ส่งผลต่อการออกแบบกลยุทธ์ต่อการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์

2.1 จุดแข็งขององค์กร ได้แก่ การที่เจ้าหน้าที่ในส่วนงานมีทักษะ ความรู้และมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย ภายในหน่วยงานมีการแบ่งเป็นส่วนงานต่าง ๆ ตามภารกิจและหน้าที่ที่ได้มอบหมายของแต่ละส่วนงานอย่างชัดเจนโดยในส่วนงานมีการระบุหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่แต่ละคนไว้อย่างชัดเจน และการปฏิบัติงานของส่วนงานมีระเบียบและกฎหมายกำหนดไว้เป็นหลักในการปฏิบัติที่ชัดเจนทำให้การปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายของหน่วยงานบรรลุตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ทั้งผู้บริหารของแต่ละส่วนงานนั้นมีความรู้ ประสบการณ์และมีทักษะในการควบคุม บริหารงานและกำกับดูแลเจ้าหน้าที่อยู่ในระดับที่สูง โดยมีการกำหนดการวัดผลและการประเมินผลของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้วยหลักเกณฑ์ที่มีความชัดเจนและมีการสนับสนุนด้านสวัสดิการตอบแทนในการปฏิบัติงานเพิ่มเติมจากเงินเดือนให้แก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อเป็นขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

“ทักษะ ความรู้ และความสามารถในการปฏิบัติงานที่ดีมากของเจ้าหน้าที่ในส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ส่งผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมีระเบียบแบบแผน การปฏิบัติงานไม่มีอุปสรรค คุณภาพของงานออกมาตรงกับความต้องการของผู้ที่เข้ารับบริการจากส่วนจัดการที่ราชพัสดุสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์”

(ผู้บริหารในสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ : กุมภาพันธ์ 2566)

2.2 จุดอ่อนขององค์การ ได้แก่ อัตราของจำนวนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานและจำนวนภาระงานขาดความสมดุลกันและการที่จะจัดสรรบุคลากรเพิ่มขึ้นให้เหมาะสมกับภาระงานที่ได้รับต้องใช้เวลาในการสรรหา รวมถึงการสื่อสารกันภายในหน่วยงานของเจ้าหน้าที่ที่ยังมีไม่มากพอ จึงทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างล่าช้า และขาดส่วนงานที่อยู่ประจำในหน่วยงานซึ่งให้คำแนะนำด้านกฎหมายแก่เจ้าหน้าที่ รับผิดชอบชี้ขาดปัญหาข้อกฎหมายที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของหน่วยงานโดยตรง ทั้งยังมีเรื่องของการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ซึ่งเข้ามาบรรจุเข้าทำงานใหม่ ที่ยังไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับหน่วยงานและยังขาดความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน

“การเปิดใจรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันของเจ้าหน้าที่ในส่วนจัดการที่ราชพัสดุสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ให้มากขึ้น โดยยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นที่มีความแตกต่าง เปิดใจยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น มีการประยุกต์ใช้ความคิดเห็นของตนเองและผู้อื่นเพื่อให้เข้ากับเป้าหมายของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์จะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นและเกิดประสิทธิผลสูงสุด”

(เจ้าหน้าที่ในส่วนจัดการที่ราชพัสดุ

สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ : กุมภาพันธ์ 2566)

2.3 โอกาสขององค์การ ได้แก่ ภาครัฐให้การสนับสนุนในเรื่องของจำนวนที่ดินและด้านงบประมาณที่มากกว่าหน่วยงานรัฐและภาคเอกชนอื่น และส่วนงานยังได้รับการจัดสรรสวัสดิการให้แก่เจ้าหน้าที่เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจแก่เจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน และบุคคลหรือบุคคลที่เป็นตัวแทนของหน่วยงานงานต่าง ๆ ซึ่งมาติดต่อขอรับบริการให้ความร่วมมือในการติดต่อขอรับบริการอย่างดี รวมทั้งการที่บุคคลหรือบุคคลที่เป็นตัวแทนของหน่วยงานงานต่าง ๆ ซึ่งมาติดต่อขอรับบริการมีความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับเรื่องที่เข้ามาติดต่อขอรับบริการ

“การมีงบประมาณสนับสนุนและสวัสดิการที่นอกเหนือจากเงินเดือน จากภาครัฐให้แก่เจ้าหน้าที่ในส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ทำให้เจ้าหน้าที่เกิดขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เป็นการสร้างแรงจูงใจให้แก่เจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน”

(เจ้าหน้าที่ในส่วนจัดการที่ราชพัสดุ

สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ : กุมภาพันธ์ 2566)

2.4 อุปสรรคขององค์การ ได้แก่ การปฏิบัติงานของส่วนงานถูกกำหนดไว้ด้วยระเบียบและกฎหมายเป็นจำนวนมากและยากต่อการทำความเข้าใจ จึงทำให้เป็นเรื่องยุ่งยากต่อบุคคลหรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่มาติดต่อขอรับบริการ อีกทั้งยังมีจำนวนของภาระงานที่เยอะเกินกว่าจำนวนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในส่วนงาน เนื่องจากอัตราของจำนวนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานกับ

จำนวนภาระงานที่ได้รับนั้นไม่สอดคล้องกันเพราะภาระงานที่มีจำนวนมากกว่าจำนวนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานที่มีจำนวนน้อย ซึ่งส่งผลให้การดำเนินการหรือความสามารถในการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนของส่วนงานเป็นไปอย่างล่าช้าทำให้ปริมาณงานที่ได้ไม่ตรงตามความต้องการของบุคคลหรือหน่วยงานต่างๆ ที่มาติดต่อขอรับบริการ

“การปฏิบัติงานของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ที่มีระเบียบและกฎหมายในการปฏิบัติงานเป็นจำนวนมาก ทำให้การติดต่อราชการเป็นไปด้วยความยากลำบาก ยากต่อการทำความเข้าใจ ทำให้เกิดความไม่สะดวกในการเข้ารับบริการ”

(ผู้เช่าที่ราชพัสดุ : กุมภาพันธ์ 2566)

3. ข้อเสนอแนะทางกลยุทธ์ในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

3.1 การกำหนดวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ : บริหารทรัพยากรสินแผ่นดินอย่างเชี่ยวชาญด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย มุ่งสู่ส่วนงานต้นแบบระดับภูมิภาคในปี พ.ศ.2570

3.2 การกำหนดพันธกิจ พบว่า

- พันธกิจ : 1. บริหารทรัพยากรที่ได้รับอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นธรรม
2. บริการด้วยความรวดเร็วจากเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญ
3. บริการด้วยเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพและทันสมัย
4. สร้างความเข้าใจพื้นฐานแก่ผู้เข้ารับบริการให้มากยิ่งขึ้น

3.3 การกำหนดกลยุทธ์

ตารางที่ 1 ตารางวิเคราะห์ SWOT Analysis

SWOT Analysis		
ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง (S) 1.เจ้าหน้าที่มีทักษะ ความรู้และมีความรับผิดชอบ 2.มีการระบุหน้าที่และความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ไว้ชัดเจน 3.การปฏิบัติงานมีระเบียบและกฎหมายกำหนดไว้ชัดเจน 4. ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ 5. ผู้บริหารมีทักษะในการควบคุมและกำกับดูแลเจ้าหน้าที่ 6.การยึดมั่นตามค่านิยมร่วมที่ได้ในการปฏิบัติงาน 7.มีการแบ่งส่วนงานต่าง ๆ ตามภารกิจที่ได้	จุดอ่อน (W) 1. ขาดการสื่อสารกันระหว่างบุคคลในหน่วยงาน 2. อัตราของจำนวนเจ้าหน้าที่กับจำนวนภาระงานไม่สมดุลกัน 3. การให้ความช่วยเหลือระหว่างส่วนงานช้าเพราะเจ้าหน้าที่มีน้อย 4. การเพิ่มบุคลากร ต้องใช้ระยะเวลานานในการสรรหา 5.ขั้นตอนการปฏิบัติงานของส่วนงานบางขั้นตอนทับซ้อนกัน 6.ขาดส่วนงานที่อยู่ในหน่วยงานซึ่งให้คำแนะนำด้านกฎหมาย 7.ขาดส่วนงานที่อยู่ในหน่วยงานซึ่งรับผิดชอบชี้ขาดข้อกฎหมาย

	มอบหมายอย่างชัดเจน 8.กำหนดการวัดผลและการประเมินผลของ เจ้าหน้าที่ชัดเจน 9.มีสนับสนุนสวัสดิการเพิ่มเติมจากเงินเดือน 10.มีที่ดินและความหลากหลายของประเภทการ ให้เช่ามาก	8.การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่เข้าทำงานใหม่ ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับหน่วยงาน 9.การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่เข้าทำงานใหม่ ขาด ความเชี่ยวชาญ 10.การจัดสรรสวัสดิการภายในหน่วยงานขาด ความเสมอภาค
โอกาส (O) 1. ภาครัฐสนับสนุนด้านจำนวนที่ดินเป็นจำนวนมาก 2. ภาครัฐสนับสนุนเป็นอย่างมาก 3. มีสวัสดิการเพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจแก่เจ้าหน้าที่ 4. บุคคลที่มาขอรับบริการให้ความร่วมมือ 5. ตัวแทนของหน่วยงานที่ติดต่อขอรับบริการให้ความร่วมมือ 6. บุคคลซึ่งมาติดต่อขอรับบริการมีความรู้เบื้องต้น 7. ตัวแทนของหน่วยงานที่ติดต่อขอรับบริการมีความรู้เบื้องต้น 8. เจ้าหน้าที่มีความทุ่มเททำงานต่องานที่ได้รับมอบหมาย 9. เจ้าหน้าที่มีความรับผิดชอบ 10. มีข้อกฎหมายกำหนดไว้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานชัดเจน	กลยุทธ์เชิงรุก (SO)	กลยุทธ์พัฒนาภายใน (WO)
อุปสรรค (T) 1. ระดับความรู้ของคนที่มารับบริการ 2. ระดับความรู้ของตัวแทนหน่วยงานต่าง ๆ ที่มารับบริการ 3. การยอมรับฟังการอธิบายขั้นตอนของบุคคลที่มาใช้บริการ 4. การยอมรับฟังการอธิบายขั้นตอนของตัวแทนหน่วยงานต่าง ๆ ที่มารับบริการ 5. เทคโนโลยีที่ใช้ทำงานไม่เสถียร 6. เทคโนโลยีที่มียังไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง 7. เทคโนโลยีบางอย่างไม่ได้ออกแบบให้ตรงตามการใช้งาน 8. นโยบายการทำงานไม่ต่อเนื่องเมื่อปรับเปลี่ยนผู้บริหาร 9. นโยบายผู้บริหารของกรมฯบางนโยบายไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงาน 10. ข้อกฎหมายในการปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของเศรษฐกิจ	กลยุทธ์ความร่วมมือภายนอก (ST)	กลยุทธ์ปรับเปลี่ยนภายใน (WT)

จากการวิเคราะห์ผลสรุป จึงได้ผลสรุปกลยุทธ์ในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ดังต่อไปนี้

กลยุทธ์เชิงรุก (SO) คือ ให้บริการด้วยความรวดเร็วและบริหารทรัพยากรอย่างเป็นธรรม เพื่อเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

กลยุทธ์พัฒนาภายใน (WO) คือ เสริมสร้างความรู้ในการปฏิบัติงานจากผู้เชี่ยวชาญและลดภาระงานของเจ้าหน้าที่

กลยุทธ์ความร่วมมือภายนอก (ST) คือ ให้บริการด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย รวดเร็วและสอดคล้องกับการเข้ารับบริการ

กลยุทธ์ปรับเปลี่ยนภายใน (WT) คือ ยกระดับความรู้ความเข้าใจในการเข้ารับบริการให้มีความมาตรฐานที่สูงขึ้นเพื่อความรวดเร็วในการเข้ารับบริการ

กลยุทธ์เสริม คือ ส่งเสริมกิจกรรมสนทนาการเพื่อเพิ่มช่องทางในสื่อสารภายในหน่วยงาน

อภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษา ภาพสินธุ์โมเดล” กลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์การ : การศึกษาเพื่อพัฒนา โครงการนำร่องส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ โดยอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์การวิจัย ได้ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ส่งผลต่อการออกแบบกลยุทธ์ต่อการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์

1.1 สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การ

1) การวิเคราะห์ด้วย PEST Analysis พบว่า ปัจจัยทางด้านการเมือง ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจปัจจัยทางด้านสภาพสังคม และปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี ล้วนเป็นปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการออกแบบกลยุทธ์ต่อการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนงาน โดยที่ปัจจัยทางด้านการเมืองเป็นตัวแปรที่สำคัญมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ Dess, Gregory G., and Alex Miller (1993) ได้กล่าวว่า ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านสังคม ปัจจัยด้านวัฒนธรรมปัจจัยด้านการเมืองและรัฐบาลเป็นปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งสามารถส่งผลกระทบให้กับองค์การได้ในอนาคต และสอดคล้องกับงานวิจัยของกฤษณะ ดาราเรือง (2561) ที่ได้ศึกษากลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพการแข่งขันวิสาหกิจชุมชนของกลุ่มเครื่องปั้นดินเผาบ้านมอญ ตำบลบ้านแก่ง อำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ พบว่า ปัจจัยภายนอกซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยทางด้านการเมือง ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยทางด้านสภาพสังคม และปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี ส่งผลกระทบต่องานวิสาหกิจชุมชนของกลุ่มเครื่องปั้นดินเผา และยังคงสอดคล้องกับงานวิจัย

ของอุไรรัตน์ ทับทอง (2563) ที่ได้ศึกษากลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พบว่า ปัจจัยทางด้านการเมือง ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยทางด้านสภาพสังคม และปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี เป็นประเด็นที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานขององค์กร เนื่องจากเป็นความท้าทายในการบริหารงานขององค์กร

2) การวิเคราะห์ด้วย Five-Forces Model พบว่า แรงกดดันทั้ง 5 ด้าน ไม่ว่าจะเป็นคู่แข่งปัจจุบัน คู่แข่งรายใหม่ ผู้จัดหา ลูกค้า หรือบริการทดแทน ล้วนส่งผลกระทบต่อรูปแบบกลยุทธ์ต่อการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนงานในระดับที่ไม่สูงมากนัก เนื่องจากส่วนงานมีข้อได้เปรียบทั้งในเรื่องการได้รับความสนับสนุนจากภาครัฐทั้งเรื่องงบประมาณ จำนวนของที่ดิน และยังเป็นส่วนงานที่จัดหายรายได้ให้แก่ภาครัฐ รวมทั้งยังมีระเบียบและข้อกฎหมายที่กำหนดไว้ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ Michael E. Porter (1980) ได้กล่าวว่า สภาพแวดล้อมในการแข่งขันในรูปของแรงกดดันพื้นฐานทางการแข่งขัน 5 ประการ คือ อุปสรรคจากคู่แข่งที่เข้ามาใหม่ในตลาด อำนาจการต่อรองของผู้ขาย ปัจจัยการผลิต อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ อุปสรรคของสินค้าทดแทน การเพิ่มขึ้นของการแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีความรุนแรงมากขึ้น อิทธิพลเหล่านี้จะพิจารณาถึงลักษณะและขอบเขตในการแข่งขัน เช่น ศักยภาพการสร้างกำไรของอุตสาหกรรม และสอดคล้องกับงานวิจัยของธีรชัย ศรีวรวัธ (2560) ได้ศึกษากลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพในผลิตเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันกรณีศึกษา : บริษัท พรีเมียมแลนด์ จำกัด พบว่า ปัจจัยจากแรงกดดันทั้ง 5 ที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของบริษัทมากที่สุด คือ การที่ลูกค้าเดิมมีอำนาจในการต่อรองมากขึ้น ส่วนแรงกดดันที่เป็นปัจจัยรองลงมา คือ ภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของพุทธพร อักษรไพโรจน์ (2560) ที่ได้ศึกษากลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจสปาในโรงแรมและรีสอร์ท จังหวัดภูเก็ต เพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน พบว่า จากแรงผลักดันในการทำธุรกิจ (Five Forces Model) ส่งผลต่อขีดความสามารถในการทำธุรกิจของธุรกิจสปาในระดับปานกลาง

1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร

1) การวิเคราะห์ด้วย McKinsey's 7S Model พบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในทั้ง 7 ล้วนส่งผลกระทบต่อรูปแบบกลยุทธ์ต่อการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนงาน โดยปัจจัยด้านบุคลากรส่งผลกระทบต่อรูปแบบกลยุทธ์มากที่สุด เนื่องจากจำนวนบุคลากรของส่วนงานเมื่อเทียบกับจำนวนของงานที่ส่วนงานได้รับไม่สอดคล้องกัน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ Robbins and Coulter (2007) ได้กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร ถือเป็นหนึ่งในขั้นตอนของการกำหนดกลยุทธ์ และสอดคล้องกับงานวิจัยของชัชมนต์ อุทัยเก่า (2559) ได้ศึกษาขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตน้ำมันมะพร้าวปีสกัดเย็นเพื่อการส่งออก

พบว่า พนักงานเป็นปัจจัยภายในองค์กรซึ่งมีอิทธิพลเชิงบวกต่อขีดความสามารถในการแข่งขันกับขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อการส่งออกอย่างมีนัยสำคัญ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของกรรณิการ์ สิทธิชัย (2561) ที่ได้ศึกษาการจัดการองค์กรตามแนวคิด 7s ของ McKinsey ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม กรณีศึกษาองค์กรที่ได้รางวัลองค์กรนวัตกรรมยอดเยี่ยม พบว่า การจัดสรรบุคคลในการทำงานที่เป็นระบบของบริษัทตั้งแต่การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การจัดสรรคนให้ตรงกับงาน การจัดสรรงานให้ตรงกับคน และการพัฒนาคนอย่างเป็นระบบ ส่งผลให้การปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรมีคุณภาพตามความต้องการขององค์กร

2. วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่ส่งผลต่อการออกแบบกลยุทธ์ต่อการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค พบว่า การที่เจ้าหน้าที่ในส่วนงานมีทักษะ ความรู้และมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายและผู้บริหารของส่วนงานมีความรู้ประสบการณ์และมีทักษะในการควบคุม บริหารงานและกำกับดูแลเจ้าหน้าที่อยู่ในระดับที่สูงซึ่งเป็นจุดแข็งที่สำคัญที่นำมาวิเคราะห์ร่วมกับจุดอ่อน เช่น อัตราของจำนวนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานและจำนวนภาระงานขาดความสมดุลกัน โอกาส เช่น การที่ภาครัฐให้การสนับสนุนส่วนงานในด้านต่างๆ อย่างดี และอุปสรรคของส่วนงาน เช่น ระดับความรู้ความเข้าใจของผู้ซึ่งมาติดต่อขอรับบริการจากส่วนงานที่แตกต่างกัน ล้วนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อการออกแบบกลยุทธ์ต่อการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนงาน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ Certo & Peter (1991) ได้กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยพิจารณา “จุดแข็ง – จุดอ่อน” ภายในองค์กร และ “โอกาส – อุปสรรค” จากภายนอกองค์กรซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยของฉัฐวัฒน์ ลิ้มปัสร์พงษ์ (2558) ที่ได้ศึกษาการพัฒนากลยุทธ์เพื่อการแข่งขันของโรงงานอาหารแปรรูปแห่งที่ 3 อำเภอเต่างอย จังหวัดสกลนคร พบว่า สามารถนำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของโรงงานมาวิเคราะห์ร่วมกันเพื่อพัฒนากลยุทธ์ให้โรงงานสามารถขับเคลื่อนสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของไพศาล กะกุลพิมพ์ (2561) ได้ศึกษาการเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันเชิงกลยุทธ์ระดับกลุ่มผู้ผลิตวิสาหกิจชุมชนกล้วยหอมทองวังหลวง อำเภอเฝ้าไร่ จังหวัดหนองคาย พบว่า จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่พบสามารถนำมาวิเคราะห์ร่วมกันเพื่อพัฒนาการแข่งขันของกลุ่มผู้ผลิตวิสาหกิจชุมชนกล้วยหอมต่อไปได้

3. ข้อเสนอแนะทางกลยุทธ์ในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

การจัดทำข้อเสนอแนะทางกลยุทธ์ในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ที่ได้จากการศึกษาไม่ว่าจะเป็นกลยุทธ์เชิงรุก กลยุทธ์พัฒนาภายใน กลยุทธ์ความร่วมมือภายนอก กลยุทธ์ปรับเปลี่ยนภายใน และกลยุทธ์เสริม เป็นข้อเสนอแนะทางกลยุทธ์ที่เน้นในการแก้ไขปัญหาภายในส่วนงานเพื่อใช้เป็นแนวทางการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ Gordon Judith R. and associates (1990) ได้กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การจะต้องมีความสัมพันธ์สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันในลักษณะความเชื่อมโยงของเป้าหมายและวิธีการปฏิบัติ ดังนั้น หากการกำหนดมีความชัดเจนและเชื่อมโยงกันดีจะทำให้การปฏิบัติงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามที่ต้องการวางไว้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของธีร ศานต์ สหัสสพาศน์ (2565) ได้ศึกษากลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจออนไลน์ไทยในรูปแบบไลฟ์ คอมเมิร์ซ พบว่า รูปแบบกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจออนไลน์ในรูปแบบไลฟ์ คอมเมิร์ซ ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญในการพัฒนาปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจ โดยการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรควรทำควบคู่กับการวัดผลสัมฤทธิ์การทำงานร่วมด้วย และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของฉัตรวิมล ลิ้มปัสสพวงษ์ (2558) ได้ศึกษาการพัฒนากลยุทธ์เพื่อการแข่งขันของโรงงานอาหารแปรรูปแห่งที่ 3 อำเภอเต่างอย จังหวัดสกลนครพบว่า ควรให้ความสำคัญกับกลยุทธ์เชิงแก้ไขปรับปรุงที่มีประเด็นมุ่งเน้นการแก้ไขเรื่องการหาวัตถุดิบให้เพียงพอต่อความต้องการของตลาด และให้เติมกำลังการผลิตของโรงงาน โดยการสร้างเครือข่ายเกษตรกรในการปลูกมะเขือเทศให้เพียงพอต่อการกำลังการผลิตทั้งในปัจจุบันและอนาคต ส่งเสริมให้เกษตรกรในพื้นที่ปลูกมะเขือเทศเพิ่มมากขึ้น

องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษา

ควรมีการวางแผนการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เช่น การวางแผนงานก่อนออกปฏิบัติงานจริง การวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณในแต่ละเดือนของส่วนงาน เป็นต้น เพื่อส่งเสริมให้การบริหารจัดการทรัพยากรบรรลุตามวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์เชิงรุก สร้างสื่อที่สามารถทำให้ผู้ซึ่งมาติดต่อขอรับบริการหรือบุคคลทั่วไป เช่น สื่อวิดีโอ ที่สามารถเข้าชมได้ผ่านทางสื่อออนไลน์ต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ซึ่งมาติดต่อขอรับบริการหรือบุคคลทั่วไปเข้าใจขั้นตอนการเข้ารับบริการ ซึ่งเป็นการส่งเสริมให้ผู้เข้ารับบริการได้รับบริการที่รวดเร็วมากขึ้นตามวัตถุประสงค์ของ

กลยุทธ์เชิงรุกและยังส่งเสริมการยกระดับความรู้ความเข้าใจตามวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ปรับเปลี่ยนภายในให้ประสบผลสำเร็จอีกด้วย

เอกสารอ้างอิง

กรมธนารักษ์. (2565). *สำนักงานธนารักษ์พื้นที่*. [ออนไลน์]. ได้จาก:

<https://www.treasury.go.th/th/office-of-the-treasury-area/>

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2551). *คู่มือสู่องค์กรแห่งความสำเร็จ*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.

พิบูล ทีปะปาล และ ธนวัฒน์ ทีปะปาล. (2559). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: อมรรการพิมพ์.

สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์. (2561). *วิสัยทัศน์/ภารกิจ/พันธกิจ*. [ออนไลน์]. ได้จาก:

<https://kalasin.treasury.go.th/th/> [สืบค้นเมื่อ วันที่ 14 สิงหาคม 2565].

สุธิมา ชิวเกษมสุข. (2554). *พฤติกรรมผู้บริโภค กลยุทธ์การตลาด และการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจผลิตจำหน่ายชุดชั้นในสตรีในเขต กทม.-กรณีศึกษา บริษัท ซาปี้ล่า จำกัด (มหาชน)*.

<https://scholar.utcc.ac.th/bitstream/6626976254/1332/1/297abstract.pdf>

Certo, Samcl C. & J. Paul Peter. (1 9 9 1). *Strategic Management: Concepts and Application*. 2 nd ed. Singapore: Mcgrow – Hill.

Dess, Gregory G. and Miller, Alex. (1 9 9 3). *Strategic Management*. Singapore: McGraw-Hill.

Gordon, Judith R. and associates. (1 9 9 0). *Management and Organizational Behavior*. Needham Heights. MA: Allyn and Bacon.

Porter, Michael E., (1980). *Competitive Strategic Technique for Analyzing Industrial And Competitors*. New York : The Five Force. Free Press.

Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2007). *Fundamentals of Management*. 9th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson-Prentice Hall.

Kelley, S. (2009). *GM 105 Strategy Management. Introduction to strategy*. [Online]. Available from: [www.Csus.edu/indiv/k/kelleyca/mgmt_129/.../Strategy Management.ppt](http://www.Csus.edu/indiv/k/kelleyca/mgmt_129/.../Strategy%20Management.ppt) [accessed 24 September 2022].

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Model for Superior Performance*. New York: Wiley & Sons.

Wheelen, T. L. & Hunger, J. D. (2006). *Strategic Management and Business Policy*. 10th ed. New Jersey : Pearson Prentice Hall.