

บทที่ 3

จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT) ของกรมทางหลวง

จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของกรมทางหลวงในบทนี้ได้มาจากการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายในของกรมทางหลวง ตลอดจนข้อมูลความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกรมทางหลวง ซึ่งกลุ่มบริษัทที่ปรึกษา ได้ทำการรวบรวมจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกรมทางหลวง จำนวนทั้งสิ้น 221 ตัวอย่าง ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงของกรมทางหลวง บุคลากรของกรมทางหลวง ผู้ใช้บริการทางหลวง ร้านค้าริมทาง ผู้รับเหมาก่อสร้างทางหลวง และหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง นำมาประมวลร่วมกัน เพื่อนำผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของกรมทางหลวง ไปใช้ประกอบการพิจารณาจัดทำแผนยุทธศาสตร์ต่อไป

3.1 จุดแข็ง และจุดอ่อน ของกรมทางหลวง

ตารางที่ 3-1 จุดแข็ง และจุดอ่อน ของกรมทางหลวง

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
<p>โครงสร้างองค์กร (Structure)</p> <ul style="list-style-type: none"> มีหน่วยงานย่อย (แขวง,หมวดการทาง) กระจายทั่วภูมิภาค ทำให้มีความคล่องตัวในการดำเนินงานในพื้นที่ได้ มีหน่วยงานที่รับผิดชอบครอบคลุมกลุ่มทั้งภารกิจหลัก และภารกิจสนับสนุนที่ชัดเจน ของกรมทางหลวง 	<ul style="list-style-type: none"> มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างที่ไม่สอดคล้องกับปริมาณงานที่เปลี่ยนไป ทำให้มีการทับซ้อนของภารกิจหลัก ทำให้ไม่เกิดการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน โครงสร้างอัตรากำลังไม่มีความสมดุล ขาดการหมุนเวียนอัตรากำลังของเจ้าหน้าที่ให้เหมาะสมกับภารกิจหลักที่จำเป็น
<p>ระบบการปฏิบัติงาน (System)</p> <ul style="list-style-type: none"> มีระเบียบ ขั้นตอน และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เป็นหมวดหมู่ไม่ซ้ำซ้อน มีระบบในการบริหารจัดการเครื่องจักรและอุปกรณ์ เนื่องจากมีกองทุนหมุนเวียนเครื่องจักรกลฯ มีระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ (GIS) และระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ (MIS) เพื่อช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ หน่วยงานแขวง หมวดการทาง สามารถประสานงานร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ๆ ในพื้นที่อย่างเป็นระบบ ทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดี 	<ul style="list-style-type: none"> แผนงานโครงสร้างพื้นฐานขาดการบูรณาการกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ส่งผลต่อแนวทางการวางแผนและออกแบบพัฒนาทางหลวงให้มีคุณภาพ มีอายุการใช้งานที่ยาวนาน เช่น ด้านผังเมือง ชุมชนรुकล้ำแนวถนนมากยิ่งขึ้น ทำให้เกิดปัญหาการเปลี่ยนทิศทางของทางน้ำ เป็นต้น ขาดศูนย์กลางการบูรณาการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศภายในกรมให้เป็นหนึ่งเดียว (MIS, GIS) ทำให้เกิดปัญหาข้อมูลอันเนื่องมาจากความซ้ำซ้อน (redundant) มีความขัดแย้ง (consistency) และข้อมูล

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
<ul style="list-style-type: none"> ■ มีระบบการติดตามประเมินผลตามนโยบายภาครัฐ เช่น PART, PMQA, VFM, คำรับรองปฏิบัติราชการ เป็นต้น 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ขาดความน่าเชื่อถือ ■ ขาดความต่อเนื่องในการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือแนวทางการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มาเพื่อช่วยในการบริหารจัดการปัญหาข้อร้องเรียนแบบบูรณาการ ■ การตรวจสอบภายในยังไม่เป็นเชิงรุกและไม่ครอบคลุมการบริหารความเสี่ยงทั้งหมด ทำให้ขาดการเชื่อมโยงของแผนงานแต่ละหน่วยงาน ■ การติดตามประเมินผลตามนโยบายภาครัฐยังไม่ครอบคลุมทุกโครงการอย่างชัดเจน
<p>บุคลากร (Staff)</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ มีการพัฒนาส่งเสริมบุคลากรให้มีการศึกษาสูงขึ้น ทำให้นำกลับมาพัฒนามาตรฐานงานทางในอนาคตได้ ■ มีบุคลากรที่จบการศึกษาในระดับปริญญาเอกไม่น้อยกว่า 30 ท่าน ที่สามารถนำมาพัฒนาทางและเป็นที่กำลังสำคัญของกรมทางหลวงในอนาคต ■ มีแผนการฝึกอบรมบุคลากรที่เหมาะสม และพัฒนาสู่ความเป็นผู้นำ มีการกำหนดแผนการฝึกอบรมตามพื้นที่และตามกลุ่มของบุคลากร ■ มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารทางไกลมาใช้เพื่อพัฒนาบุคลากร ให้สามารถเรียนรู้ได้อย่างทั่วถึง 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ระบบ carrier path ไม่ชัดเจน ทำให้บุคลากรในสายงานต่าง ๆ ไม่ได้รับการสนับสนุนอย่างเหมาะสม ■ การจ้างลูกจ้างชั่วคราวเนื่องจากถูกตรึงอัตรากำลัง ทำให้ขาดแรงจูงใจ ทำให้เกิดช่องว่างระหว่างบุคลากรเกิดปัญหาเรื่อง การยอมรับ การตัดสินใจ และความต่อเนื่องในแผนนโยบาย ■ จำนวนบุคลากรน้อยกว่ากรอบอัตรากำลังทำให้ไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับโครงสร้างที่กรมทางหลวงกำหนด ■ บุคลากรดำเนินงานวิจัยและพัฒนาทางขาดแรงจูงใจในการทำงาน
<p>ความสามารถทักษะของบุคลากร (Skill)</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ด้านงานทาง มีการสร้างสมความรู้เป็นเวลานาน โดยเฉพาะงานวิศวกรรมและเป็นที่ยอมรับของวงการงานทางทั้งในและต่างประเทศ ■ มีการบริหารองค์ความรู้ (LO) และการบริหารจัดการความรู้ (KM) สำหรับการฝึกการเรียนรู้ ให้เกิดทักษะความชำนาญ ■ เป็นองค์กรหลักในการฝึกอบรม ทักษะ ความชำนาญด้านงานทางให้กับบุคคลภายนอกทั้งในและต่างประเทศ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ในอนาคตจะขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในทักษะการปฏิบัติงานจริง เนื่องจากงานก่อสร้างมีบทบาทลดลง มีการลดอัตรากำลังที่มีความชำนาญ ■ ไม่สามารถนำความรู้ ความสามารถแบบฝังลึก (Tacit Knowledge) ที่มีอยู่ในแต่ละบุคคลมาใช้กับองค์กรได้ ■ บุคลากรขาดทักษะความรู้ความเข้าใจด้านประชาสัมพันธ์ ทำให้เกิดปัญหาการสื่อสารที่คลาดเคลื่อนและความเข้าใจระหว่างผู้ให้บริการกับผู้รับบริการ



จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
<p>ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์องค์กร (Strategy)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ มีการจัดทำแผนแม่บทที่สอดคล้องยุทธศาสตร์ เช่น แผนงานพัฒนาโครงข่ายทางหลวง แผนป้องกันอุบัติเหตุบนทางหลวงในช่วงเทศกาล เป็นต้น ▪ มีโครงการความร่วมมือระหว่างประเทศด้านการดำเนินงาน งานวิชาการ และการบริหารงาน ▪ มีแผนการพัฒนาระบบทางหลวงที่เชื่อมโยงระบบการขนส่งภาครัฐ เพื่อส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และความมั่นคงแห่งชาติ ▪ เปิดโอกาสให้หน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการใช้ทางหลวง มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ▪ มีกระบวนการการดำเนินงานเองในกรณีเกิดภัยพิบัติบนทางหลวงที่สามารถดำเนินการได้ทันที 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ขาดการมีส่วนร่วมอย่างพอเพียงในการพัฒนายุทธศาสตร์รายพื้นที่ในระดับกลุ่มจังหวัดยุทธศาสตร์ ▪ บุคลากรบางส่วนขาดความเข้าใจในแผนยุทธศาสตร์ เช่น ความเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์ ค่านิยมองค์กร ประเด็นยุทธศาสตร์ และการเชื่อมโยงตัวชี้วัดลงสู่ระดับต่าง ๆ เป็นต้น ▪ แนวนโยบายไม่ต่อเนื่อง เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูง ▪ ขาดการประชาสัมพันธ์เชิงรุกโดยเฉพาะภาพลักษณ์ด้านการรักษาสิ่งแวดล้อม และสังคม ▪ ขาดการบูรณาการความร่วมมือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับผลกระทบทางสังคม/สิ่งแวดล้อม ที่เกิดจากการพัฒนาทางหลวง
<p>รูปแบบการบริหาร (Style)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กรสูง (Royalty) ทำให้เกิดการทุ่มเทปฏิบัติงาน และการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง ▪ อนาคตกลุ่มผู้บริหารระดับสูงจะอยู่ในตำแหน่งนาน ทำให้มีความต่อเนื่องในแนวนโยบาย ▪ ผู้บริหารมีแนวคิดการปฏิรูปองค์กรให้มีความทันสมัย ยืดหยุ่น พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนถ่ายไปสู่ผู้บริหารรุ่นใหม่ในอนาคต ▪ ผู้บริหารยึดหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ในการบริหารงาน 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ การบริหารยึดหลักระบบราชการมากเกินไปทำให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการตัดสินใจการกำหนดทิศทางการองค์กร ▪ ขาดการกระจายอำนาจและการตัดสินใจลงสู่ระดับล่างอย่างเหมาะสม ▪ การบริหารงานมุ่งเน้นกระบวนการ (Process) มากกว่ามุ่งเน้นผลการดำเนินงาน (Output) ▪ องค์กรมีขนาดใหญ่ขาดความคล่องตัวในการบริหารงาน การตอบสนองไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและภารกิจที่ได้รับมอบจากภาครัฐเท่าที่ควร
<p>วิสัยทัศน์/ค่านิยมร่วมในการปฏิบัติงาน (Share values)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ เป็นองค์กรชั้นนำด้านงานทาง ▪ ส่งเสริมความรู้ความชำนาญ มาตรฐานงานทางอย่างยาวนาน ▪ มีกระบวนการถ่ายทอดการปฏิบัติงาน โดยยึดถือเป็นธรรมเนียมปฏิบัติตลอดมา ▪ มีทัศนคติที่ดีต่อความปลอดภัย ทัศนียภาพ และสิ่งแวดล้อมตลอดเส้นทาง ▪ มีความใส่ใจในประชาชนผู้ใช้บริการทางหลวงสูง 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ขาดความคิดเชิงบวกในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร ▪ วัฒนธรรมองค์กรยังยึดติดกับรูปแบบประเพณีกรอบทัศนคติ ทำให้กระบวนการทำงานมีความล่าช้า มีปัญหาเรื่องการปรับตัวไม่ค่อยทันต่อการเปลี่ยนแปลง ▪ ขาดการทำงานเป็นทีม เนื่องจากการประเมินรายบุคคลตามตัวชี้วัด ทำให้พนักงานยึดงานไว้กับตัว

3.2 โอกาส และอุปสรรค ของกรมทางหลวง

ตารางที่ 3-2 โอกาส และอุปสรรค ของกรมทางหลวง

โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threat)
<p>การเมือง (Politics)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ รัฐบาลให้ความสำคัญกับการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับประชาคมอาเซียน (AEC) ▪ รัฐบาลให้ความสำคัญกับพัฒนาเส้นทางการขนส่งเชื่อมโยงระหว่างพื้นที่อุตสาหกรรมแห่งใหม่ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่สนับสนุนการท่องเที่ยว พัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานด้านการขนส่ง ▪ รัฐบาลเน้นการพัฒนาโครงข่ายทางหลวงอย่างเป็นระบบ เพื่ออำนวยความสะดวกในการขนส่ง เพิ่มประสิทธิภาพ และลดต้นทุนโลจิสติกส์ ได้แก่ การพัฒนาโครงข่ายทางหลวงสายประธาน สายหลัก โครงข่ายทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง โครงข่ายคมนาคมกับประเทศเพื่อนบ้าน ตามแนวเศรษฐกิจพัฒนา และการเชื่อมโยงการขนส่งทางถนน ทางราง ทางน้ำ และทางอากาศ ▪ รัฐบาลให้ความสำคัญกับการลงทุนด้านขนส่งเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจและบรรเทาปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจ ▪ รัฐบาลให้ความสำคัญด้านความปลอดภัยในการสัญจรบนโครงข่ายทางหลวง ให้ความสำคัญกับการลดอุบัติเหตุจากรถให้เหลือน้อยที่สุด และให้ถือเป็นวาระแห่งชาติ ▪ รัฐบาลให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ การเปลี่ยนแปลงรัฐบาล ส่งผลให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนแผนงานให้สอดคล้องกับนโยบายที่เปลี่ยนแปลง ทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่องในบางโครงการ ▪ มีขั้นตอนการพิจารณาหลายระดับ ทำให้การพัฒนาโครงการมีความล่าช้า ขาดความต่อเนื่อง เช่น การพิจารณาผลการศึกษา EIA และการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน เป็นต้น ▪ งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรมีแนวโน้มลดลงทำให้มีผลกระทบต่อแผนพัฒนาฯ ของกรมทางหลวง ▪ มีการปรับเปลี่ยนแผนงานเนื่องจากนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาล ทำให้มีผลกระทบกับแผนงานตามแผนแม่บทที่กรมทางหลวงได้กำหนดไว้
<p>เศรษฐกิจ (Economics)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ การขนส่งทางถนนมีบทบาทสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศ ▪ ไทยจะเข้าสู่การเป็นสมาชิก AEC ด้านโลจิสติกส์ ใน พ.ศ. 2558 ▪ ไทยเป็นศูนย์กลาง (Hub) เชื่อมต่อการขนส่ง ของภูมิภาค ▪ เศรษฐกิจภูมิภาคเอเชียมีการเติบโตที่ดี โดยเฉพาะจีน อินเดีย เวียดนาม การส่งออกของเอเชียมีอัตราการ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ มีข้อจำกัดด้านงบประมาณ ทำให้การพัฒนาและบำรุงรักษาทางหลวงไม่ทันต่อความต้องการที่เป็นจริง ▪ สภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันทำให้การจัดสรรงบประมาณมีแนวโน้มลดลง ไม่เพียงพอต่อความต้องการที่กำหนดในแผนแม่บท



โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threat)
ขยายตัวสูง ทำให้ประเทศไทยมีโอกาสขยายตัวทางการค้ามากขึ้น	
<p>สังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม (Social Cultural)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ มีมาตรการบังคับใช้กฎหมายเพื่อลดอุบัติเหตุบนท้องถนน เพิ่มประสิทธิภาพและความปลอดภัยในการเดินทางและการขนส่งสินค้า ▪ ความคาดหวังของประชาชนต่อการทำงานของกรมทางหลวงมีสูง ▪ ความต้องการเดินทางเพิ่มสูงขึ้นทำให้จำเป็นต้องพัฒนาทางหลวงให้พอเพียงต่อการเดินทาง 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ กระแส Non-motorized transport และ Green Transport ทำให้มีความต้องการพัฒนาระบบราง และระบบขนส่งทางน้ำมากขึ้น ส่งผลต่อโอกาสในการพัฒนาทางหลวงที่ลดลง ▪ ผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการพัฒนาทางหลวงทำให้เกิดการต่อต้านการดำเนินการพัฒนาทางหลวง ▪ ค่าใช้จ่ายในการก่อสร้างพัฒนาทางหลวงเพิ่มสูงขึ้น เนื่องจากการแก้ไข และป้องกันจากผลกระทบสิ่งแวดล้อม ▪ ภัยธรรมชาติส่งผลต่อแนวทางการบริหารงบประมาณ ที่มีอยู่อย่างจำกัด และต้นทุนการดูแลบำรุงรักษา
<p>เทคโนโลยี (Technology)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ การนำนวัตกรรมด้านวิศวกรรมงานทาง มาใช้เพื่อลดต้นทุนการค่าใช้จ่ายในการเดินทาง และลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม เช่น การใช้เทคโนโลยีการก่อสร้างอุโมงค์ การนำวัสดุงานทางเก่ากลับมาใช้งานใหม่ เป็นต้น ▪ เทคโนโลยีสารสนเทศและเครื่องมือที่ทันสมัย สามารถอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ใช้บริการได้ เช่น ระบบ Video Conference, call center, GPRS, CCTV เป็นต้น ▪ มีการเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารของกรมทางหลวงผ่านสังคมออนไลน์ (Social Network) มากขึ้น เช่น Face book, Twitter, Web site ต่าง ๆ เป็นต้น 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ความก้าวหน้าของ ICT ที่รวดเร็ว มีผลกระทบต่อกระบวนการทำงานและพฤติกรรมของบุคลากร ทำให้การเดินทางลดลง

