



วารสารดำรงราชานุภาพ

ปีที่ 5 ฉบับที่ 15 เมษายน - มิถุนายน 2548 ISSN 1513 - 6884



เทคนิคการบริหาร



วารสารดำรงราชานุภาพ
DAMRONG RAJANUPHAB JOURNAL

**สถาบันดำรงราชานุภาพ
สำนักงานปลัดกระทรวง
กระทรวงมหาดไทย**



ตราประจำพระองค์
สมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอ
กรมพระยาดำรงราชานุภาพ

“บทความหรือข้อคิดเห็นใดๆ ที่ปรากฏ
ในวารสารดำรงราชานุภาพ
เป็นวรรณกรรมของผู้เขียนโดยเฉพาะ
สถาบันดำรงราชานุภาพและ
บรรณาธิการไม่จำเป็นต้องเห็นด้วย”

วารสารดำรงราชานุภาพ

DAMRONG RAJANUPHAB
JOURNAL

คณะผู้จัดทำวารสารดำรงราชานุภาพ

เจ้าของ	สถาบันดำรงราชานุภาพ	
คณะที่ปรึกษา	นายสุจริต	ปัจฉิมนันท์
	นายชัยฤกษ์	ดิษฐอำนาจ
	นายอนุชา	โมกษะเวส
	นายชาญชัย	สุนทรภู่
	นายสุรอรอด	ทองนิรมล

บรรณาธิการ	นายยงยศ	เมฆอรุณ
ผู้ช่วยบรรณาธิการ	นายสงวน	ธีระกุล
กองบรรณาธิการ	นางณิษฐา	แสงทอง
	นางวันเพ็ญ	ทรงวิวัฒน์
	นางรัตนกรณ	ศรีพยัคฆ์
	นางสุมลมาลย์	เดิยวโป
	นางอภิญา	ตั้งแต่ง
รูปเล่ม	นางสาวเสาวลักษณ์	อัมเี่ยม
	นายสงวน	แก้วพันธ์ทอง
แบบปก	นางสาวอจนา	เดชะพันธุ์

สถานที่ติดต่อ

สถาบันดำรงราชานุภาพ
สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงมหาดไทย
ถนนอัษฎางค์ เขตพระนคร
กรุงเทพมหานคร 10200
โทร. 0-2221-5958 โทรสาร 0-2222-4157
<http://www.stabundamrong.go.th>



“...การปฏิบัติหน้าที่ของท่านจะต้อง
พยายามที่จะทำด้วยความขะมักเขม้น เข้มแข็ง
เสียสละที่สุด ในด้านการทำงานนั้น ต้องทำให้เป็นผลสำเร็จ
ในด้านบังคับบัญชา ต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
มีความเชื่อถือตามผู้บังคับบัญชา เพราะถ้าผู้บังคับบัญชา
ปฏิบัติตัวเป็นคนดี เข้มแข็งแล้ว ผู้ใต้บังคับบัญชา
ย่อมต้องเห็นเป็นตัวอย่างและไม่กล้าที่จะทำสิ่งที่ไม่ชอบ...”

พระบรมราโชวาท
พระราชทานเนื่องในพิธีประดับยศนายทหารชั้นนายพล
ณ พระตำหนักจิตรลดารโหฐาน

บทบรรณาธิการ

ปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะโลกาภิวัตน์ที่ส่งผลกระทบต่อประเทศไทย ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และการบริหาร ส่วนราชการซึ่งเป็นกลไกหนึ่งในการพัฒนาประเทศ จึงจำเป็นต้องเรียนรู้และปรับตัวให้ทันเพื่อให้สามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วารสารดำรงราชานุภาพ ฉบับนี้ จะนำเสนอข้อมูลความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการบริหาร ในรูปแบบต่างๆ เพื่อเสริมสร้างความคิดและทักษะการบริหารและการปฏิบัติราชการ แก่ข้าราชการ กระทรวงมหาดไทย โดยมีสาระสำคัญประกอบด้วยแนวคิดและเทคนิคการบริหารเชิงกลยุทธ์ในมิติต่างๆ

กองบรรณาธิการขอขอบคุณเจ้าของบทความทุกท่าน ที่ส่งบทความลงในวารสาร ฉบับนี้ อนึ่ง บทความทุกเรื่องในวารสารฉบับนี้ จะเผยแพร่ในเว็บไซต์ของสถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย (<http://www.stabundamrong.go.th>) ด้วย

ท่านผู้อ่านวารสารนี้ ท่านใดมีความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะในการจัดทำวารสาร โปรดแจ้งให้กองบรรณาธิการทราบด้วย จะขอบคุณยิ่ง

กองบรรณาธิการ

สารบัญ

หน้า

❖ การจัดการความรู้	สมพร เพชรสงค์	7
❖ การบริหารเชิงกลยุทธ์	นพพร จุณณะปิยะ	19
❖ การวางแผนกลยุทธ์	ปรีชา หงษ์ไกรเลิศ	25
❖ BEST PRACTICE	สมพร เพชรสงค์	36
❖ Six Thinking Hats	ณิษฐา แสงทอง	44
❖ การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงาน	ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย	47
❖ เกณฑ์การวัดคุณภาพผลงานแบบสมดุลของผู้นำ	ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย	60
❖ ขีดสมรรถนะ : การบริหารทรัพยากรบุคคล	รัตนภรณ์ ศรีพยัคฆ์	65
❖ e-Governance เพื่อการพัฒนาระบบราชการ	รัชดา ธนาดิเรก	82
❖ EQ กับการบริหาร	จรัญญา ศรีไพโร	87
❖ การบริหารและการพัฒนาพนักงานที่อิงหลักสมรรถนะ	ประเสริฐ แยมสรวล	99

ของธนาคารกสิกรไทย

การจัดการความรู้

(KNOWLEDGE MANAGEMENT)

สมพร เพชรสงค์¹

“Knowledge Management” หมายถึงการบริหารความรู้ หรือการจัดการความรู้ หรือการบริหารจัดการความรู้ ในที่นี้ก็คือคล้ายกันซึ่งต่อไปในเนื้อหานี้จะใช้สัญลักษณ์ KM เป็นหลัก ซึ่งจะพูดถึงประเด็นดังต่อไปนี้

- KM คืออะไร
- มีองค์ความรู้อะไรในหน่วยงาน
- ทำไมต้องทำ KM
- จะดำเนินงาน KM ได้อย่างไร
- ประโยชน์ที่พึงได้ จาก KM
- บทสรุป KM

KM (Knowledge Management) คืออะไร

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) มีผู้ให้ความหมายบางทัศนะ เช่น วิจารณ์ พานิช (2547 : 4) นิยามว่าเป็นกระบวนการ (Process) ที่ดำเนินการร่วมกันโดยผู้ปฏิบัติงาน ในองค์กร เพื่อสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดสัมฤทธิ์ผลดีขึ้นกว่าเดิม

¹ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1

วีระเดช เชื้อนาม (2548) สรุปไว้ว่าเป็นวิธีการจัดการข้อมูลที่เป็นความรู้ให้เป็นระเบียบ ครบถ้วนตามที่ต้องการ และง่ายต่อการค้นหาเพื่อเป็นการเก็บรักษาความรู้ให้ควบคู่กับองค์กรตลอดไป ซึ่งจำเป็นต้องมีระบบที่รวดเร็ว สะดวก ง่ายต่อการค้นหาและตัดสินใจ

สุภาวดี ฉายวิมล (AIS : 2548) ให้ความสำคัญไว้ว่าความรู้เป็นตัวขับเคลื่อนหลักในการเปลี่ยนแปลง ความรู้เกิดขึ้นทุกๆ วัน ถ้าวรรวมไว้จะเป็นความรู้ขององค์กรทำให้เกิดปัญญา ปฏิบัติต่อยอด เกิดความรู้ใหม่ไม่มีที่สิ้นสุด

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ : ก.พ.ร. (2547 : 19) ได้อธิบายเรื่องการบริหารความรู้ในองค์กรว่าเป็นการนำความรู้มาใช้พัฒนาขีดความสามารถขององค์กรให้มากที่สุด โดยมีกระบวนการในการสรรหาความรู้เพื่อถ่ายทอดและแบ่งปันไปยังบุคลากรเป้าหมายได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

การจัดการความรู้ จึงน่าจะหมายถึงขอบข่ายองค์ประกอบเหล่านี้ คือ

1. เป็นกระบวนการ หรือวิธีการรวบรวมความรู้
2. กระทำโดยผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้นๆ
3. เป็นการสรรหา สร้าง รวบรวมความรู้ให้เป็นระบบ
4. การเข้าถึงและนำมาใช้สะดวกง่ายต่อการสืบค้น
5. ก่อให้เกิดปัญญาปฏิบัติในการปฏิบัติงาน
6. ต้องมีการถ่ายทอดและพัฒนาไม่สิ้นสุด
7. การนำมาใช้พัฒนาขีดความสามารถขององค์กร
8. มีการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ต่อกัน

มีองค์ความรู้อะไรในหน่วยงาน

ความรู้ (Knowledge) ที่มีอยู่ในหน่วยงานซึ่งปฏิบัติสืบเนื่องติดต่อกันมา นอกเหนือจากระเบียบแบบแผน ข้อกฎหมายแล้ว ยังมีประสบการณ์บุคคล วิธีการพัฒนางาน ก ร คี ก ษ า

ค้นคว้า การวิจัย บทเรียนความสำเร็จ ความล้มเหลว เป็นต้น ทั้งที่เกิดขึ้นแล้ว กำลังเกิดขึ้น และจะเกิดขึ้นในอนาคต ล้วนมีคุณค่าที่กระจัดกระจาย ไม่มีการรวบรวมจัดระบบที่ดีพอ และบางอย่างเหลือแต่ความสำเร็จให้เล่าขาน โดยถูกลืมกระบวนการ วิธีไปสู่ความสำเร็จนั้น

จากการสำรวจองค์กรชั้นนำของโลก (บดินทร์ วิจารณ์ 2547 : 39) ตอบคำถามว่า “ทรัพยากรอะไรที่จะก่อให้เกิดมูลค่าและคุณค่าเพิ่มมากที่สุดใ้ในองค์กร” ผลออกมาว่า “คน” มี

ความสำคัญมากที่สุดถึง 43 % เงิน 19% การปรับกระบวนการและองค์กร 17 % ความสัมพันธ์ 15% และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ 6% นั้นหมายความว่า คนมีความสำคัญมากที่สุดเพราะเป็นผู้ใช้เทคนิคและทำให้เป็นจริงในทุกๆ ด้านไม่ว่าจะเป็นผลผลิต การบริการ และการบริหารจัดการ

ด้านทุนปัญญาในองค์กร บดินทร์ วิจารณ์ (2547 : 36-37) ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า “คุณค่า” ที่สามารถวัดได้ทางบัญชี (Tangible Asset) มีเพียง 20% ‘อีก 80% เป็นคุณค่าที่เกิดจากทรัพย์สินไม่มีตัวตน (Intangible Asset) หรือทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ซึ่ง ได้แก่ ความน่าเชื่อถือและความสามารถในองค์กรในหลายๆ ด้าน เช่น ภาวะผู้นำ ความรู้ความสามารถขององค์กร เป็นต้น

สำนักงานพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้จำแนกความรู้ไว้ 2 ประการ (2547 : 19-20)

1. ความรู้เฉพาะตัว (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์ หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคล ในการทำความเข้าใจในสิ่งต่างๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูด หรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะการทำงานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางคนจึงเรียกว่าเป็นความรู้แบบ “นามธรรม”

2. ความรู้ทั่วไป (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวมถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่างๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่างๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบ “รูปธรรม”

นักวิชาการบางท่านให้ความเห็นว่า ความรู้แบบ “นามธรรม” เป็น ความรู้ในตนเอง อยู่ในสมองคน เชื่อมโยงกับประสบการณ์ ความเชื่อ ค่านิยม ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาได้ทั้งหมด ส่วนความรู้แบบ “รูปธรรม” เป็น “ความรู้ในกระดาษ” ซึ่งอยู่ในเอกสาร วารสาร คู่มือ คำอธิบาย คอมพิวเตอร์ Internet ฐานข้อมูล (Context - Free) และย้ำว่า ต้องรู้จักใช้ความรู้ทั้งสองประเภทอย่างสมดุล

จึงน่าจะสรุปได้ว่าในสภาพความเป็นจริง ความรู้ในหน่วยงานมีอยู่หลากหลายมาก ทั้งความรู้เฉพาะตัว ความรู้ทั่วไป ความรู้ในคน ความรู้ในกระดาษ ซึ่งความรู้ในคนมีคุณค่าและสำคัญสูงสุด การนำความรู้มาใช้อย่างสมดุล จึงเป็นทางเลือกที่ต้องพยายามจัดการขับเคลื่อนอย่างต่อเนื่องในทุกหน่วยงาน

ทำไมต้องทำ KM

“ในโลกยุคสังคมแห่งความรู้ยุคโลกาภิวัตน์และยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง” หน่วยบริการสาธารณะหรือที่เรียกว่าหน่วยราชการจะต้องปรับตัวเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ใหม่ และเปลี่ยนวิธี

ทำงานใหม่ มิฉะนั้นสังคมไทยจะไม่สามารถแข่งขันได้ในสังคมโลก (วิจารณ์ พานิช, 2547 : 2)

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 บัญญัติไว้ในมาตรา 11 ว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้องรวดเร็วและเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้ และในคู่มือการดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาดังกล่าวของสำนักงาน ก.พ.ร. ในหมวดที่ 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ข้อ 3 ความว่า

“ในการบริหารราชการแนวใหม่ ส่วนราชการจะต้องพัฒนาความรู้ ความเชี่ยวชาญ ให้เพียงพอแก่การปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และสถานการณ์ของต่างประเทศที่มีผลกระทบต่อประเทศไทยโดยตรง ซึ่งในการบริหารราชการตามพระราชกฤษฎีกานี้ จะต้องมีการวางแผนการปฏิบัติราชการทุกระยะ ต้องมีการปรับแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ต้องมีการกำหนดผลสัมฤทธิ์ของงานที่เป็นความจริง ฉะนั้น แนวความคิดของผู้ปฏิบัติงานภาครัฐ จะต้องเปลี่ยนแปลงทัศนคติเดิมเสียใหม่จากการที่ยึดแนวความคิดว่าต้องปฏิบัติงานตามระเบียบแบบแผนที่วางไว้ ตั้งแต่อดีตต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน เน้นการสร้างความคิดใหม่ๆ งานวิชาการใหม่ และนำมาปรับใช้กับการปฏิบัติราชการตลอดเวลา ในพระราชกฤษฎีกาฉบับนี้จึงกำหนดเป็นหลักการว่า ส่วนราชการต้องมีการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ”

รายละเอียดคำอธิบายวิธีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการและการติดตามประเมินผลการปฏิบัติราชการ ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ประจำปีงบประมาณ 2548 ได้กำหนดให้ส่วนราชการกลุ่มทำหายต้องปฏิบัติใน 4 มิติ คือ (1) มิติด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ (2) มิติด้านคุณภาพการให้บริการ (3) มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการและ (4) มิติด้านการพัฒนาองค์กร ซึ่งในมิตินี้ได้กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการบริหารความรู้ในองค์กรไว้ด้วย

ความจำเป็นของการทำ KM บดินทร์ วิจารณ์ (2547 : 10) ให้ทัศนะประกอบเหตุผลสรุปว่า

ไม่ได้

- การปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต จะเป็นในลักษณะคู่แข่งอย่างหลีกเลี่ยง

- องค์กรต้องปรับตัวให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
- เทคโนโลยีใหม่ เข้ามาอย่างต่อเนื่องเป็นตัวเร่ง
- ความรู้จะมากขึ้นเท่าตัวในช่วง 2 - 3 ปีข้างหน้า การเรียนรู้ที่เร็วกว่าคู่แข่ง

(Faster Learning) คือหนทางแห่งชัยชนะ

- โลกยุคใหม่ เน้นทั้งความรู้และความรวดเร็ว (Speed)

ภายในองค์กรของเรา มีลักษณะบางประการกล่าวคือ

- เราทำผิดซ้ำซากในสิ่งเดิม ๆ
- ความรู้ของผู้เชี่ยวชาญ เมื่อลาออกไปความรู้ก็ไปกับตัวเขาด้วย ทำให้องค์กร

ขาดความรู้กันไป

- เรามี Best Practice ที่มีในองค์กรหลายอย่าง แต่ไม่มีการจัดการและนำมาใช้

ประโยชน์

- เรามีความคิดริเริ่มซ้ำซ้อนกันหรือเรื่องเดิมซ้ำ ๆ กัน

จึงควรจะสรุปได้ว่า การบริหารจัดการความรู้ในองค์กรไม่เพียงเป็นข้อกำหนดที่ส่วนราชการต้องปฏิบัติตามเท่านั้น แต่จะเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อให้สามารถปรับตัวเปลี่ยนแปลงให้ทันกับยุคสมัยและคู่แข่ง โดยการนำและพัฒนาองค์ความรู้มาใช้ในการสร้างคน สร้างงาน สร้างฐานความรู้ไปสู่ประสิทธิภาพในทุกด้าน

จะดำเนินงาน KM ได้อย่างไร

“รู้อะไรไม่รู้รู้วิชา” สุนทรภู่ กวีเอกของโลกบันทึกไว้ให้รุ่นหลังได้ศึกษา ประเด็นที่ควรคำนึง คือ จะรู้อะไร อะไรควรรู้หรือไม่ควรรู้ ซึ่งวิจารณ์ พานิช (2547 : 4) ได้จำแนกระดับความรู้ไว้ 4 ระดับ กล่าวคือ

1. Know - What เป็นความรู้เชิงทฤษฎีล้วนๆ เปรียบเสมือนความรู้ของผู้จบปริญญาตรีหมาดๆ เมื่อนำความรู้เหล่านี้ไปใช้งาน ก็จะได้ผลบ้างไม่ได้ผลบ้าง

2. Know - How เป็นความรู้ที่มีทั้งเชิงทฤษฎีและเชิงบริบท เปรียบเสมือนความรู้ของผู้จบปริญญา และมีประสบการณ์การทำงานระยะหนึ่ง เช่น 2 - 3 ปี ก็จะมีความรู้ในลักษณะที่รู้จักปรับให้เข้ากับสภาพแวดล้อมหรือบริบท

3. Know - Why เป็นความรู้ในระดับที่อธิบายเหตุผลได้ว่าทำไมความรู้นั้นๆ จึงใช้ได้ผลในบริบทหนึ่ง แต่ใช้ไม่ได้ผลในอีกบริบทหนึ่ง

4. Care - Why เป็นความรู้ในระดับคุณค่าความเชื่อซึ่งจะเป็นแรงขับเคลื่อนมาจากภายในจิตใจที่ต้องกระทำการสิ่งนั้นๆ เมื่อเผชิญสถานการณ์

การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่อง เกิดการพัฒนาสม่ำเสมอ การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ มิใช่เป้าหมาย

การจัดการความรู้อย่างง่าย

วิจารณ์ พานิช (2547 : 9) แนะนำไว้ว่า ต้องดำเนินการอย่างง่ายที่สุด ไม่เน้นการใช้เครื่องมือหรูหราหรือยุ่งยาก เริ่มจากกิจกรรมดีๆ เช่น Best Practice กิจกรรมสร้างสรรคงานประจำที่มีอยู่แล้วในหน่วยงาน นำมาจัดประชุม แลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิช่วยกระตุ้นร่วมตั้งคำถามให้กลุ่มเหล่านั้นนำเสนอกิจกรรมของตนอย่างมีชีวิตชีวา และเกิดการเรียนรู้ที่ทรงพลัง และได้ให้หลักการจัดการความรู้ไว้ 4 ประการ ได้แก่

1. ให้คนหลากหลายทักษะ หลากหลายวิธีคิด ทำงานนั้นอย่างสร้างสรรค์ ถ้าหากภายในองค์กรมีความเชื่อหรือวิธีคิดแตกต่างกัน การจัดการจะมีพลัง ความแตกต่างหลากหลาย (Heterogeneity) มีคุณค่ามากกว่าความเหมือน (Homogeneity)

2. ร่วมกันพัฒนาวิธีทำงานในรูปแบบใหม่ๆ เพื่อบรรลุประสิทธิผลที่กำหนดไว้ประกอบด้วย

○ การตอบสนองความต้องการ (Responsiveness) ของผู้รับบริการ หรือของสังคมหรือความต้องการที่กำหนดโดยผู้บริหาร

○ นวัตกรรม (Innovation)

○ ชีตความสามารถ (Competency) ของบุคลากร

○ ประสิทธิภาพ (Efficiency) ในการทำงาน

3. ทดสอบและเรียนรู้ เนื่องจากกิจกรรมจัดการความรู้เป็นกิจกรรมสร้างสรรค์ซึ่งหมายถึงการคิดแบบ “หลุดโลก” จึงต้องมีวิธีดึงกลับมาสู่ความเป็นจริงของโลก โดยทดลองทำเพียงน้อยๆ ถ้าล้มเหลวก็เสียหายไม่มากนัก ถ้าได้ผลดีก็ขยายให้มากขึ้น จนที่สุดขยายเป็นวิธีทำงานแบบใหม่ หรือได้ Best Practice ขึ้นใหม่นั้นเอง

4. การนำความรู้จากภายนอกอย่างเหมาะสม โดยต้องถือว่าความรู้จากภายนอกยังเป็นความรู้ที่ยัง “ดิบ” ต้องทำให้ “สุก” ให้พร้อมใช้ในบริบทของเรา โดยการเติมความรู้เชิงบริบทลงไป และเสริมด้วยประเด็นหาคำตอบ เช่น

○ มีใครหรือเหตุการณ์ใดเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาจนเกิด Best Practice

○ ช่วงเวลาการพัฒนา มีใครบ้างเข้ามามีส่วนร่วม ร่วมอย่างไร เกิดกระบวนการอะไรบ้างเป็นปัจจัยไปสู่ความสำเร็จ ความยากลำบากมีอะไร เอาชนะอุปสรรคได้อย่างไร

○ ใช้ความรู้อะไรบ้างในการดำเนินกิจกรรมดังกล่าว เอาความรู้มาจากไหน

○ มีแผนจะทำให้ดีขึ้นอย่างไร ต้องการความช่วยเหลืออะไรบ้าง

○ คิดว่าหน่วยงานใดบ้างที่น่าจะเรียนรู้จากกิจกรรมกลุ่มของท่านได้

○ มีความรู้อะไรบ้างที่พร้อมจะแลกเปลี่ยนกับเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานอื่น ภายนอกองค์กร เป็นต้น

กระบวนการจัดการความรู้

บดินทร์ วิจารณ์ (2547 : 45 – 46) แนะนำองค์กรต่างๆ ไว้ 5 ขั้นตอน คือ

1. Define การกำหนดชนิดของความรู้ที่ต้องการหลักๆ ขององค์กร
2. Create การสร้างทุนปัญญา หรือการค้นหา ใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้ว การสอนงานภายในองค์กร และอาจต้องเสาะหาจากภายนอกหรือการเรียนรู้จากผู้อื่น
3. Capture การเสาะหา และจัดเก็บองค์ความรู้ในองค์กรให้เป็นระบบ
4. Share การแบ่งปันแลกเปลี่ยน เผยแพร่กระจาย ถ่ายโอนความรู้หลายรูปแบบ และหลายช่องทาง
5. Use การใช้ประโยชน์ การนำไปประยุกต์ใช้ในงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ และเกิดเป็นปัญญาปฏิบัติ

จาก 5 ขั้นตอนดังกล่าว ตั้งแต่การกำหนดความรู้ที่ต้องการ การสร้างความรู้ การเสาะหา จัดเก็บ การแบ่งปันแลกเปลี่ยน และการนำไปใช้ปฏิบัติงาน ในธรรมชาติองค์กรมีปัจจัยที่เกื้อหนุนเป็นพื้นฐานอยู่แล้ว

ปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ในหน่วยงานทางการศึกษาที่เป็นอยู่พบว่า ตั้งแต่เริ่มต้นการปฏิบัติงาน ทั้งในตัวและรอบๆ ตัวบุคคล มีความรู้อยู่มากมาย เป็นต้นว่า ความคิด กระบวนการคิด การทำงาน การจัดการเรียนการสอน ผลงานวิชาการของบุคคล ผลงานค้นคว้าวิจัยประกอบการศึกษาต่อ ขาวสาร หนังสือพิมพ์ มุมหนังสือ ห้องสมุด Intranet Internet เป็นต้น ในแง่กระบวนการจัดการมีปัจจัยเอื้อในการสนับสนุน ได้แก่ การดื่มชากาแฟในหน่วยงาน (Coffee Talk) การสนทนา การระดมความคิด การเขียนรายงาน การเขียนบทความ การจัดประชุม การสัมมนา การเข้าหาแหล่ง

เรียนรู้ การศึกษาดูงาน การรับฟังความเห็นผู้ปกครอง การจัดนิทรรศการ ตลาดนัดวิชาการ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในสถานศึกษา และระหว่างสถานศึกษาหรือองค์กรอื่น

ถ้าหากจะถามว่าการจัดการความรู้เรามีแล้วหรือไม่ คำตอบได้ว่ามีแล้ว ทำแล้ว และหลากหลายด้วยซ้ำ เพียงแต่การจัดระบบและพัฒนานำมาใช้เท่านั้นเองที่ต้องปรับปรุงทบทวน

ในยุคนี้อย่าง ICT เข้ามาเกี่ยวข้องในวงการศึกษาก่อนข้างมาก การเรียนรู้ การเข้าถึงความรู้ได้มีการพัฒนาไปอีกระดับหนึ่งที่เน้นความรวดเร็ว และได้ความรู้ที่กว้างขวาง คณะทำงาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (คำสั่งที่ 36/2548 ลงวันที่ 14 มกราคม 2548) ได้สรุปเสนอแนะระบบการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management System : KMS) โดยนำ ICT มาใช้ ไว้ว่า ระบบการบริหารจัดการความรู้ (KMS) ควรประกอบด้วยระบบฐานความรู้ (Knowledge Base System : KBS) ศูนย์บริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management Center : KMC) ระบบการเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access System : KAS)

KBS ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ระบบการจัดเก็บ Database และกลุ่มความรู้ (Knowledge Group : KG) ที่แยกย่อยออกเป็นหมวดหมู่ ตัวอย่างเช่น

- ความรู้ในการปฏิบัติงาน (Working Knowledge)
- วิธีการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม (Best Practice)
- การศึกษารายกรณี (Case Study)
- ความรู้จากภายนอกหน่วยงาน (External Knowledge)
- E - Knowledge
- การสรุปย่อหนังสือ (Book Briefing) เผยแพร่แก่คนอื่น
- การถามผู้เชี่ยวชาญ (Ask an Expert)
- การจัดช่องทางแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing Board)

การลงมือปฏิบัติ บดินทร์ วิจารณ์ (2547 : 221 - 225) ได้ให้แนวทางพัฒนาที่เอื้อต่อการดำเนินงาน ดังนี้

1. การใฝ่รู้ ใฝ่เรียน (Personal Mastery)
2. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)
3. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)
4. โมเดลความคิด (Mental Model) เป็นกรอบความคิดที่จะส่งผลต่อการเรียนรู้และเข้าใจ
5. การเสวนากัน (Dialogue)

6. การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)

ในการดำเนินการจัดให้มีกระบวนการจัดการความรู้ จะเกิดขึ้นได้จริงในองค์กรนั้น จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้นำสูงสุดในองค์กรจึงจะประสบความสำเร็จได้สูงมาก และเพื่อประกันความสำเร็จนั้นจะต้องมีการจัดตั้งทีมงานอย่างเป็นทางการ

ขั้นตอนการนำ KM ไปสู่การปฏิบัติ บดินทร์ วิจารณ์ (2547 : 241-244) แนะนำไว้ ดังนี้

1. กำหนดและสร้างทีมงานจัดการองค์ความรู้ในองค์กร
2. กำหนดกลยุทธ์ KM ขององค์กร
3. ดำเนินการสำรวจระบบการจัดการความรู้ที่มีอยู่แล้วในองค์กร
4. คัดเลือกโดยการนำร่อง
5. พัฒนาโครงสร้างการจัดการ KM ในองค์กร
6. กำหนดเทคโนโลยีสนับสนุนการจัดการ
7. กำหนดแผนปฏิบัติการหลัก
8. การติดตามควบคุมและปิดโครงการ

เมื่อโครงการบรรลุเป้าหมายรายปี จะต้องมีการทบทวนกระบวนการทำงานทั้งหมดในส่วนที่สำเร็จ และบทเรียนที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาเป็นข้อมูลป้อนกลับ และปรับปรุงกระบวนการให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

ข้อควรคำนึงที่ KM ไปไม่ตลอดรอดฝั่งนั้น ได้แก่

- หน่วยงานไม่มีความต้องการ แรงจูงใจหรือแรงกระตุ้น หรือเล็งเห็นประโยชน์ของ KM เพียงพอ ซึ่งเป็นเรื่องของอารมณ์ (EQ) มากกว่าความรู้ในรายละเอียด (IQ)
- ในการจัดทำ KM ไม่มีการกำหนดองค์ความรู้ขององค์กรที่สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน และที่จะส่งผลถึงความสำเร็จของหน่วยงาน
- ผู้นำองค์กรไม่เข้าใจและไม่ให้การสนับสนุน การสร้าง KM เป็นไปได้ยาก
- ในองค์กรยังไม่มีค่านิยม และปลูกฝังวัฒนธรรมการเรียนรู้ และการแลกเปลี่ยนความรู้ให้เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล
- การจัดการความรู้ไม่ได้เชื่อมโยงไปสู่เป้าหมายเชิงธุรกิจขององค์กร
- ไม่มีการวัดผลการดำเนินงาน ทำให้ไม่สามารถปรับปรุงพัฒนาได้

○ ไม่มีระบบที่เอื้อต่อการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ และสร้างองค์ความรู้ในองค์กร เช่น การให้รางวัล ทั้งรูปแบบที่เป็นตัวเงิน หรือไม่เป็นตัวเงิน ที่จะสร้างแรงจูงใจให้เกิดการแบ่งปันความรู้กัน

นอกจากนั้นยังพบว่า การโยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่งผู้บริหารหน่วยงาน มักจะส่งสัญญาณว่า “ผู้นำคนใหม่มาแล้ว” และจะต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแนวคิดใหม่เฉพาะตน อุปมา “คนเก่าสร้างเจดีย์ คนใหม่มาก็รื้อเจดีย์ และสร้างใหม่.... ไม่สิ้นสุด” ขาดการต่อยอดองค์ความรู้ ข้อมูลเดิมในการพัฒนา ปัญหาจึงวนเวียนซ้ำๆ ปรากฏอยู่บ้างบางหน่วยงาน

จึงพอจะสรุปได้ว่า การนำ KM มาใช้ในหน่วยงานไม่เป็นเรื่องที่ยุ่งยากเลย ควรเริ่มต้นจากวิธีง่ายๆ พัฒนาต่อยอดไปตามลำดับ ปัจจัยที่เอื้อต่อการดำเนินงานทั้งองค์ความรู้ และวิธีการ เราได้ดำเนินการเป็นพื้นฐานอยู่แล้ว การจำแนกองค์ความรู้ที่จะนำมาใช้และการวิเคราะห์ความรู้ นำเข้าไปเสริมส่วนที่ขาด “บรรยากาศ” “ภาวะผู้นำ” และ “ทีมงาน” เป็นฐานหลักที่เข้มแข็ง ที่จะประกันความสำเร็จของการทำ KM ไปถึงฝั่งฝันได้

ประโยชน์ที่พึงได้จาก KM

ในบทบัญญัติมาตรา 4 แห่ง พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กำหนดไว้ว่า “การศึกษา” หมายความว่า กระบวนการเรียนรู้ เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม โดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลง ความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้จากการจัดสภาพแวดล้อมสังคม การเรียนรู้และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

การจัดการความรู้ (KM) ก็คือ แนวทางหนึ่งที่จะส่งเสริมให้องค์กรขับเคลื่อนเข้าสู่ บทบัญญัติดังกล่าว และนอกจากนี้ สิ่งที่พึงได้ของหน่วยงานกล่าวคือ

KM เป็นเครื่องมือการปฏิบัติงาน

KM เป็นเครื่องมือสนับสนุนงาน

KM เป็นตัวช่วยในการปรับปรุงและสร้างผลงานอย่างต่อเนื่อง

KM เป็นส่วนหนึ่งของโครงการเสมอ

KM เป็นพื้นฐานขององค์กร

KM จะช่วยในการ Training บุคลากร

KM เหมือนเครื่องยนต์ ถ้า “เก่า” วิ่งช้า ถ้า “ใหม่” วิ่งเร็ว หน่วยงานที่ก้าวหน้าต้องพึ่งพาความรู้ใหม่

KM ทำได้ และเป็นประโยชน์แก่ทุกหน่วยงาน และในที่สุดแล้ว จะบรรลุเป้าหมาย และ “ความรู้ที่สมบูรณ์มันจะทำให้เกิดความสุข ในขณะที่กำลังทำงานนั่นเอง” (พุทธทาสภิกขุ, 2540 : 102)

นั่นคือ ถ้าหากนำ KM มาใช้จะก่อให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์สูงยิ่งขึ้น บุคลากรปฏิบัติงานอันได้แก่ ข้าราชการ ลูกจ้างทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้าราชการผู้น้อย และระดับกลาง จะได้รับการพัฒนา หน่วยงานมีฐานความรู้ เป็นการเพิ่มพูนทุนความรู้ หรือทุนปัญญา เกิดเกลียวความรู้ (Knowledge Spiral) ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานมีศักยภาพในการฟันฝ่าความยากลำบาก ปัญหา หรือความไม่แน่นอนในอนาคตได้ดียิ่งขึ้น และมีความสุขขณะทำงาน

บทสรุป KM

ความรู้ใหม่เกิดขึ้นต่อเนื่องตลอดเวลา การรู้เท่าทัน หน่วยงานจำเป็นต้องปรับตัวเปลี่ยนแปลงไปสู่ยุคของความเร็ว และความก้าวหน้าของความรู้ใหม่นั้น การสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ในส่วนราชการไม่เป็นเพียงความจำเป็นตามข้อกำหนดของพระราชกฤษฎีกา หรือข้อบังคับเท่านั้น การจัดระบบรวบรวมสะสมพัฒนาสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ การแบ่งปัน การเข้าถึง และนำความรู้มาใช้ปฏิบัติงานมีความสำคัญกว่า การจัดการความรู้ไม่เป็นเรื่องยุ่งยากมากนัก เพราะว่าเรามีองค์ความรู้อยู่แล้วมากมายทั้งภายในและภายนอก กับยังมีวิธีการที่หลากหลายได้ทำมาแล้ว เพียงแต่การทบทวนการเก็บ การจัดระบบและพัฒนา โดยนำ ICT เข้ามาช่วยเหลือ ก็จะเกิดความรู้รวดเร็ว สะดวก และเข้าถึงได้อย่างกว้างขวาง ทั้งนี้ จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้นำของส่วนราชการนั้น ประกอบกับการเริ่มลงมือปฏิบัติโดยผู้ปฏิบัติงาน และสร้างทีมอย่างมีขั้นตอน พร้อมๆ กับการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้และแบ่งปัน ไขว่คว้า พัฒนาคน พัฒนางาน สร้างฐานองค์ความรู้

การจัดการความรู้จึงไม่น่าจะเป็นเพียงการดำเนินงานตามกระแสและข้อบังคับ แต่เป็นการนำพาหน่วยงานให้หลุดพ้นจากปัญหาซ้ำซาก ปัญหาอุปสรรคเป็นเพียงความท้าทายให้กระทำอย่างสนุกสนาน และเป็นสุข การจัดการความรู้เป็นสิ่งที่ขับเคลื่อนที่ทรงพลังนำองค์กรไปสู่ขีดความสามารถสูงสุด นั่นคือ การรู้เท่าทันเข้าสู่ยุคของการแข่งขันอย่างสมบูรณ์

บรรณานุกรม

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, สำนักงาน. คำอธิบายวิธีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ

และการติดตามประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ
ของส่วนราชการ ประจำปีงบประมาณ 2548.

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน,สำนักงาน.คำสั่งที่ 36/2548 แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผน
บริหารจัดการองค์ความรู้ในองค์กรสู่การปฏิบัติ : 14 มกราคม 2548.
บดินทร์ วิจารณ์. การจัดการความรู้ สู่ปรัชญาปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร : ธรรมการพิมพ์,
2547.

ประพนธ์ ผาสุกย์. ตัวอย่างและแนวทางปฏิบัติการจัดการความรู้ในองค์กร. เอกสารคำบรรยาย
9 กันยายน 2547.

ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน), บริษัท. บรรยายสรุป การจัดการความรู้ : 18 มกราคม 2548.
พุทธทาสภิกขุ. ฟาสางระหว่าง 80 ปี. กรุงเทพมหานคร : หจก. อลัน เพรส, 2540.
พระราชกฤษฎีกา. ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546ราชกิจจา
นุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา.

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภา ลาดพร้าว, 2542.
วิจารณ์ พานิช. การดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร. ตามหนังสือ Learning to Fly เอกสาร
คำบรรยาย : 9 กันยายน 2547.

----- . การจัดการความรู้กับการบริหารราชการแนวใหม่. เอกสารคำบรรยาย : 9
กันยายน 2547.

วีระเดช เชื้อนาม. การบริหารจัดการความรู้ เอกสารสรุปองค์ความรู้ : 17 มกราคม 2548.
สุภาวดี นายวิมล. บรรยายสรุป การจัดการความรู้ของ AIS : 18 มกราคม 2548.





การบริหารเชิงกลยุทธ์

(Strategic Management)

นพพร จุณณะปิยะ¹

If you can't measure it, you can't manage it. “ถ้าคุณไม่สามารถวัดมันได้ คุณก็ไม่สามารถบริหารมันได้ “

การวัดและการบริหารเกี่ยวข้องกันอย่างไร?

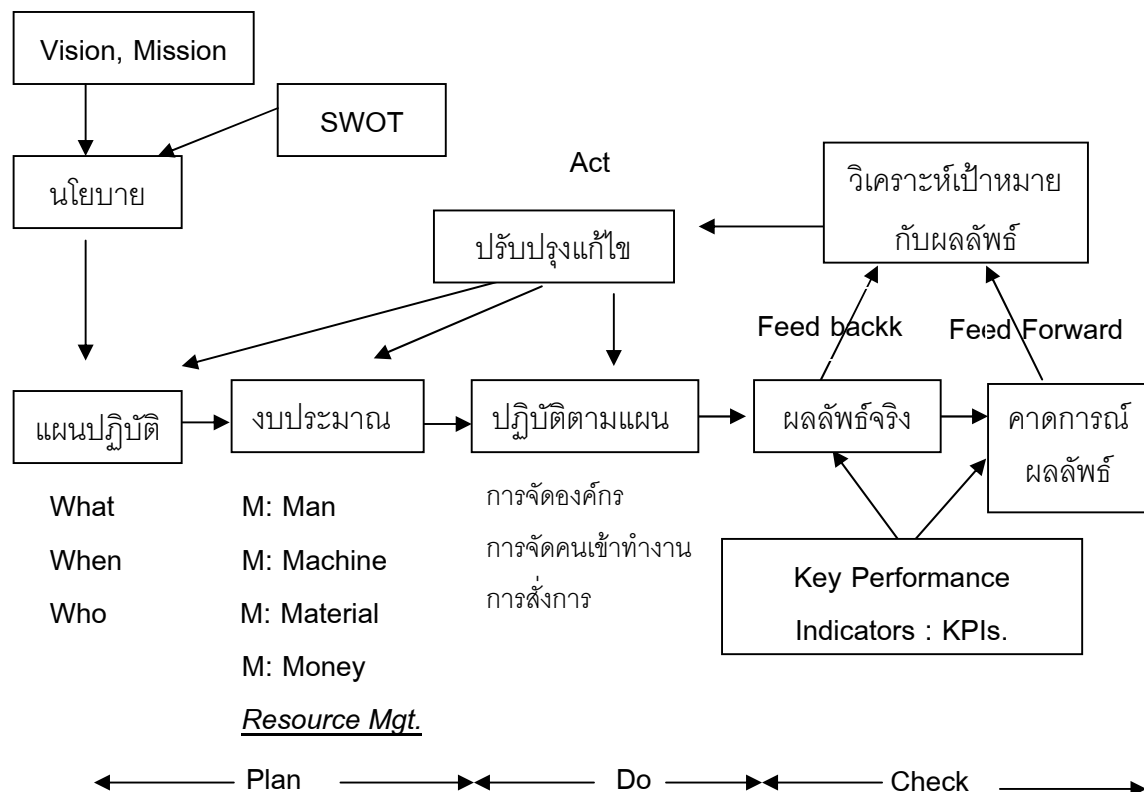
การบริหารจัดการ ถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารมืออาชีพ ถ้าจะเรียกว่าบริหารเก่งเราจะพิจารณาจากอะไร? คำตอบก็คือ บริหารแล้วสามารถทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถสร้างความพึงพอใจของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง (Stakeholder) การวัด (Measurement) ก็ถือเป็นเครื่องมือของฝ่ายบริหารเช่นเดียวกัน

การบริหารเปรียบเสมือนการขับรถยนต์ ซึ่งต้องมีหน้าปัดรถยนต์ (ดัชนีชี้วัด: KPIs.) ที่ช่วยให้เราทราบว่าความเร็วเท่าไร ความร้อนเป็นอย่างไร น้ำมันเหลือเท่าไรแล้ว ประโยชน์ของการดูหน้าปัดเช่นด้วยความเร็วเท่านี้จะทำให้เราถึงที่หมายได้ทันเวลาหรือเปล่า และการทำงานของเครื่องยนต์อยู่ในสภาพปกติหรือไม่ ถ้าไม่ปกติ ขณะนี้ออกนอกเกณฑ์ที่ยอมรับ (Acceptable Range) แล้วหรือยัง ระดับน้ำมันเป็นอย่างไรเพียงพอหรือไม่ จะเห็นได้ว่า ถ้าเราไม่สามารถควบคุมสถานการณ์หรือควบคุมการทำงานของเครื่องยนต์ การจะถึงที่หมายก็คงมีปัญหาอุปสรรคแน่นอน ผู้บริหารก็คือคนขับรถที่ต้องคอยควบคุมเครื่องยนต์ ซึ่งต้องคอยมองไปข้างหน้า คอยมองกระจกหลังหรือมองด้านข้างๆ เพื่อคอยระมัดระวังรถคันอื่นๆ (คู่แข่ง) ที่อาจจะทำให้เรามีปัญหา

คำว่า การบริหาร แปลว่าเริ่มที่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการ จากนั้นก็ต้องถามต่อว่า ถ้าจะให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว เราจะต้องทำอะไร (What) ใครเป็นคนทำ (Who)

¹ สถาบันฝึกอบรม อ.นพพร จุณณะปิยะ

ทำเมื่อไหร่ (When) หรือจะเรียกว่าแผนปฏิบัติ (Action Plan) ก็ได้ คำถามถัดมาของการบริหารก็คือ เพื่อให้เราสามารถดำเนินตามแผนปฏิบัติดังกล่าวเราต้องใช้ทรัพยากรอะไรบ้าง (งบประมาณ) อาทิเช่น คน เงิน เครื่องจักร อุปกรณ์ (4 M) มากน้อยแค่ไหน จากนั้นก็ลงมือปฏิบัติตามแผน (Implementation) เกิดการปฏิบัติเมื่อไหร่ ก็ต้องเกิดผลลัพธ์ (Result) ขึ้นเมื่อนั้น ประเด็นสำคัญอยู่ที่ว่าเราจะรู้ได้อย่างไรว่าผลลัพธ์ (Result) เป็นอย่างไร เป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ ถ้าไม่สาเหตุเพราะอะไร ขบวนการตรงนี้เรียกว่า การวิเคราะห์ (Analysis) เมื่อรู้สาเหตุที่ทำให้ไม่บรรลุเป้าหมาย เราก็ต้องดำเนินการแก้ไขปัญหา เช่นปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติ ทบทวนความพร้อมและศักยภาพของทรัพยากร หรือปรับเปลี่ยนกลยุทธ์หรือวิธีการ ฯลฯ ประเด็นอยู่ที่ว่า เราจะวิเคราะห์ได้ก็ต้องมีข้อมูล จะรู้ข้อมูลก็ต้องมีการรวบรวมจัดเก็บ และรายงานที่ครบถ้วน ถูกต้องทันเวลาต่อการตัดสินใจ ทั้งนี้ข้อมูลดังกล่าวก็จะมีทั้งข้อมูลย้อนกลับ(Feed Back Information) หรือเป็นข้อมูลที่เกิดขึ้นแล้ว ประโยชน์ที่จะได้ก็แค่ป้องกันไม่ให้อีก(ประวัติศาสตร์ซ้ำรอย) แต่ไม่ได้รับประกันว่าจะไม่เกิดปัญหาใหม่ๆ ขึ้นมาอีก และข้อมูลการคาดการณ์ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต (Feed Forward Information) แล้วนำมาเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ถ้าผลลัพธ์ออกมาไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ เราก็จะได้แก้ไขสถานการณ์ล่วงหน้าหรือทำการบ้านล่วงหน้า การวิเคราะห์สิ่งที่เกิดขึ้นแล้วหรือ Feed Back System ยังมีจุดอ่อนเพราะการวัดจากสิ่งที่เกิดขึ้นแล้วหรือหมดเวลาแล้วถึงจะมารู้ว่าเราไม่บรรลุเป้าหมาย ไม่มีประโยชน์อะไรเลย เพราะเราแก้ไขอะไรไม่ได้แล้ว อย่างดีเพื่อเอาตัวรอดโดยรับหาคำอธิบายว่าสาเหตุที่ไม่บรรลุเป้าหมายเกิดจากสาเหตุอะไร



โดยสรุปแล้วขอบวนการบริหารดังกล่าวข้างต้นประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการและการควบคุม ถ้าบริหารแล้วไม่ประสบความสำเร็จ ก็คงจะต้องมาทบทวนขอบวนการบริหารว่าแต่ละขอบวนการเราทำได้ดีแค่ไหน มีประสิทธิภาพหรือไม่ เช่น มีแผนงานที่ดีไหม การจัดองค์กรชัดเจนในอำนาจหน้าที่และการบังคับบัญชาหรือไม่ มีการจัดคนเข้าทำงานเหมาะสมหรือไม่ ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจแผนหรือคำสั่งดีพอหรือไม่ สุดท้ายมีการติดตาม วิเคราะห์ ประเมินผลการปฏิบัติงาน และแก้ไขปัญหาลงสู่การปฏิบัติได้ทันที่หรือไม่

สิ่งที่กล่าวมาข้างต้นก็คือขอบวนการบริหารจัดการอย่างง่าย ๆ ที่ทรงประสิทธิภาพ แต่หัวใจอยู่ที่เราจะรู้ได้อย่างไรในทุกๆ ขั้นตอนว่าเกิดอะไรขึ้น และสิ่งที่เกิดขึ้นเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จที่จะบรรลุเป้าหมายหรือไม่ ยิ่งรู้เร็วเท่าไรเราก็สามารถแก้ไขได้ทันกาลเท่านั้น คำว่ารู้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการวัด (Measure) ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องกำหนดดัชนีชี้วัด (Indicators) โดยที่ดัชนีชี้วัดดังกล่าวจะต้องมีความสัมพันธ์กับปัจจัยแห่งความสำเร็จและปัจจัยวิกฤต (Key Success Factor & Critical Success Factor) เช่นปัจจัยแห่งความสำเร็จหรือปัจจัยวิกฤตอยู่ที่ส่งมอบทันเวลา (On Time Delivery) สิ่งที่เราจะต้องพิจารณาก็คือปัจจัยอะไรที่จะทำให้เกิดอุปสรรคต่อการส่งมอบ เราก็ต้องเฝ้าติดตามปัจจัยนั้นโดยกำหนดเป็นดัชนีวัดที่เรียกว่า Key Performance Indicators : KPIs. สำหรับเวลาที่ใช้ไปในแต่ละขอบวนการ (Process Cycle Time)

ความสำคัญของดัชนีชี้วัดเพื่อมุ่งสู่ผลความสำเร็จไม่ใช่เรื่องใหม่เลย ถูกนำมาใช้ในทุวงการ อาทิเช่น วงการกีฬา วงการธุรกิจ วงการศึกษา ฯลฯ ด้วยเหตุผลที่ว่าผู้บริหารอยากรู้ว่าผลงานของตัวเองเป็นอย่างไร มีจุดอ่อนอยู่ตรงไหน จะได้รับแก้ไขก่อนที่จะหมดเวลา หรืออยากจะวัดถึงความรู้สึกนึกคิด หรือทัศนคติของลูกค้าที่มีต่อสินค้าเรา เป็นต้น หรืออยากจะวัดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือคุณภาพของขอบวนการว่าสามารถส่งมอบสินค้าหรือบริการให้แก่ลูกค้าได้ดีแค่ไหน ดัชนีชี้วัดเพื่อมุ่งสู่ผลความสำเร็จ KPIs. เป็นเรื่องของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เพราะมุ่งเน้นที่ผลสำเร็จของงาน จากนั้นก็จะมาพิจารณาว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จหรือปัจจัยวิกฤตคืออะไร ปัจจัยดังกล่าวเกี่ยวข้องกับขอบวนการ (Process) อะไรบ้าง และเราควรเฝ้าติดตาม Output ของแต่ละขอบวนการอะไรบ้างและอย่างไร (เหมือนเฝ้าติดตาม Critical Path Activities ของ PERT เพราะถ้าเวลาของ Critical Path ล่าช้าจากเป้าหมาย ระยะเวลาของโครงการก็จะล่าช้าแน่นอน)

“What you measure is what you get”. วัดอะไรก็จะได้อันนั้น นับเป็นเคล็ดลับที่สำคัญในการออกแบบดัชนี KPIs. จากประสบการณ์ที่อยู่ในอาชีพการสร้างดัชนีวัดผลงานหรือวัดประสิทธิภาพตั้งแต่ปี 2523 เมื่อครั้งประจำตำแหน่ง Corporate Planning Manager สำนักวางแผนและพัฒนา เครือบริษัทเจริญโภคภัณฑ์ (ซีพี) 7 ปีเต็ม ออกจากซีพี 2530 ยึดอาชีพที่

ปรึกษาและวิทยากรอิสระมาจนถึงปัจจุบัน ตลอดระยะเวลาการทำงาน ปรากฏว่าลักษณะงาน เกี่ยวข้องกับการวางแผน การสร้างดัชนีเพื่อวัดผลงาน เพื่อยกระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผล จนสุดท้ายก็เอาผลที่ได้จากการวัดผลงานไปใช้ขึ้นเงินเดือน คำว่าวัดอะไรได้อันนั้น เพื่อให้ เห็นภาพจึงอยากยกตัวอย่างโรงแรมแห่งหนึ่งที่เข้าไปเป็นที่ปรึกษา ปรากฏว่าจนแตก แก้วแตก ซ้อนหาย เฉลี่ยเดือนละ 85,000 บาท (ปี 1999) จึงได้ปรึกษากับกรรมการผู้จัดการว่าเราน่าจะ สร้างดัชนีใหม่ขึ้นมาเพื่อแก้ปัญหานี้ จึงได้กำหนดชื่อว่า Breakage และก็ตั้งเป้าหมายที่ 30,000 บาท ปรากฏว่าปลายปี 2000 สถิติลดลงต่ำกว่าเป้าหมาย เพราะถ้าสูงกว่า 30,000 บาท ดัชนีนี้ จะไม่ได้คะแนน และคะแนนมีผลต่อการขึ้นเงินเดือน ในปี 2001 ได้ตั้งเป้าหมาย 25,000 บาท ปรากฏว่า 5 เดือนแรกยังแตกไม่เกินเป้าหมาย จากตัวอย่างแสดงให้เห็นว่า เมื่อวัดอะไร พนักงาน ก็จะให้ความสำคัญอันนั้น และก็จะดูแลอันนั้นเป็นพิเศษ เหมือนสมัยเรียนหนังสือถ้าโรงเรียน ไม่มีการสอบวัดผล รับรองได้เลยนักเรียนไม่ได้ดูหนังสือ บางคนมารู้เรื่องก่อนสอบเพราะเพื่อน ดิวให้ เป็นต้น อีกตัวอย่างหนึ่งที่เห็นได้ชัด ก็คือ 5 ส แรกๆ ก็สนใจกันดี นานๆ เข้าก็จางหายไป แม้แต่ฝ่ายจัดการยังไม่พูดถึงเลย ตามบอร์ดประกาศก็ยังติดโครงสร้างคณะกรรมการ 5 ส แกม ผุ้จับ คณะกรรมการก็ยังเกี่ยงกันอ้างไม่มีเวลา สุดท้ายเข้าตำราไฟไหม้ฟาง หลายบริษัทแก้ปัญหา นี้โดยการนำมาเป็นดัชนี KPIs. เรียกชื่อว่า 5 ส และให้ออกคะแนนแต่ละหน่วยงานทุกเดือน ผลปรากฏว่า โครงการ 5 ส พ้นคินซีฟ เพราะวัดอะไร พนักงานจะให้ความสำคัญอันนั้น

สรุปแล้วถ้าเราไม่วัด เราก็จะไม่รู้ว่าเกิดอะไรขึ้น และที่เกิดขึ้นนั้นความเสียหาย มากน้อยแค่ไหน การวัดทำให้ทราบผลลัพธ์ (Key Result) เปรียบเสมือนหน้าปัดรถยนต์ บาง ดัชนีเป็นสัญญาณเตือนภัย (Warning System) ทำให้เราสามารถป้องกันปัญหาได้ล่วงหน้า ไม่ต้องเผชิญกับความเสียหายที่ไม่อาจจะเรียกกลับคืนมาได้ การวัดทำให้เราสามารถยกระดับสิ่ง ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันให้สูงขึ้น และเกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) การวัดทำให้เราถึงความต้องการ และความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง (Stakeholder) ไม่ว่าจะเป็น เป็นลูกค้า ผู้ขายวัตถุดิบ ธนาคาร พนักงาน ผู้ถือหุ้น หรือสังคมรอบข้าง การวัดทำให้เรารู้ว่า สิ่งที่กำลังดำเนินอยู่ในปัจจุบันนี้ได้สนับสนุนการสร้างศักยภาพขององค์กรเพื่อความอยู่รอดและ ความสำเร็จในระยะยาวหรือไม่

BSC และ KPIs. แตกต่างกันอย่างไ

การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่กำลังเป็นที่นิยมอย่างมากก็คือการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ ใช้แนวความคิดของ The Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators ซึ่งถือเป็น เรื่องที่กำลังฮิตมากในวงการบริหารทั้งภาครัฐและเอกชน ถ้าใครพูดถึงแล้วเราไม่รู้เรื่องหรือไม่ เข้าใจ รับรองว่าเขยแนนนอน

ก่อนอื่นคงจะต้องตอบคำถามที่ค้างคาใจกันก่อนว่า BSC และ KPIs. แตกต่างกันอย่างใดหรือเหมือนกันอย่างไร แท้ที่จริงแล้ว BSC ก็คือระบบบริหารหรือเครื่องมือบริหารจัดการชนิดหนึ่งนั่นเอง ที่ต้องอาศัย KPIs. เป็นเครื่องมือที่จะช่วยวัดผลความสำเร็จ หรือระบบบริหาร ISO 9001:2000 ก็มีการใช้ KPIs.วัดผลเพราะไม่เช่นนั้นเราก็ไม่สามารถทำ Continuous Improvement ได้เลยถ้าเราวัดไม่ได้ ดังนั้น BSC ก็คือชื่อเรียกระบบ เมื่อพูดถึง KPIs. จะไม่พูดถึง BSC ได้หรือไม่ คำตอบคือได้ เพราะบริษัทหรือองค์กรสามารถนำเอา KPIs. มาใช้ได้โดยไม่สนใจแนวคิดของ BSC ก็ได้ เพราะการวัดผลความสำเร็จอาจจะเริ่มที่การกำหนด Areas ที่สำคัญๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร (Key Result Areas : KRA) หรือเริ่มจากการหาปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors : KSF) หรือปัจจัยวิกฤต (Critical Success Factor : CSF) แล้วถึงมากำหนดดัชนี KPIs. เช่น โรงงานหนึ่งผลิตชิ้นส่วนส่งให้โรงงานผลิตรถยนต์ที่ใช้ระบบเป็นแบบ JIT ดังนั้น CSF ของโรงงานนั้นจะอยู่ที่ On time delivery เพราะถ้าส่งมอบไม่ทัน โรงงานรถยนต์คงยกเลิกสัญญาแน่นอน เพราะโรงงานประกอบรถยนต์มี Suppliers หลายรายด้วยกัน ถ้า Line การผลิตต้องหยุดรอชิ้นส่วนจากเราผู้เดียว ก็คงเป็นไปไม่ได้ ดังนั้นถ้าเรารู้ว่าปัจจัยวิกฤตของเราคือเวลาส่งมอบ ดังนั้นกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรก็คือ ทำอย่างไรให้เวลาสูญเสีย น้อยที่สุดหรือไม่มีเลยหรือเวลาในการ Process สั้นที่สุด นั่นแปลว่าองค์กรจะต้องมีระบบบริหารจัดการที่มี

ประสิทธิภาพมากๆ นับตั้งแต่ขบวนการจัดหา จัดส่งวัสดุ หรือวัตถุดิบ การตรวจรับ การนำเข้าสู่ ขบวนการผลิต การขนส่งหรือส่งมอบแก่ลูกค้าหรือจะเรียกว่าต้องมีระบบ Supply Chain ที่มีประสิทธิภาพมากๆ โดยจะต้องทำงานร่วมกัน ประสานงานกันอย่างใกล้ชิด ตั้งแต่ Supplier หรือแม้แต่ทุกขบวนการภายในของเราเอง รวมไปถึงการทำงานอย่างใกล้ชิดระหว่างโรงงานและลูกค้า ในเมื่อหัวใจสำคัญอยู่ที่เวลา KPIs. ก็จะต้องเน้นวัดไปที่เวลาของแต่ละขบวนการ โดยจะต้องกำหนด Critical Core Process : CCP และมีการวัดเวลา และเป้าหมายของพนักงานก็จะเป็น เรื่องการลดลงของเวลา การลดเวลาสูญเสีย เช่นสูญเสียเนื่องจากรอวัตถุดิบ ซ่อมแซมเครื่องจักร ชัดข้อง ไฟฟ้าดับ Rework, Reprocess, Repair สูญเสียเวลาในคลังสินค้า สูญเสียเวลาในการขนส่ง ฯลฯ เป็นต้น

BSC เกิดขึ้นมาได้เพราะมีการวิเคราะห์ปัญหาผลกระทบจากการวัดประเมินผลทางธุรกิจด้วยปัจจัยทางการเงิน ซึ่งเป็นที่นิยมกันมากในอดีต ถ้าผู้จัดการคนไหนทำอะไรได้เยอะๆ ผู้จัดการคนนั้นฝีมือยอดเยี่ยม จากการที่มุ่งประเด็นไปที่ผลกำไร ผู้จัดการส่วนใหญ่ก็เลยเร่งยอดขาย เร่งลดต้นทุน เพื่อให้ได้กำไรเยอะๆ ค่าใช้จ่ายเพื่อฝึกอบรมก็รอไปก่อน เดี่ยวทำให้ ค่าใช้จ่ายสูง กำไรลดลง ค่าใช้จ่ายในการทำ ISO หรือลงทุนวิจัยพัฒนาปรับปรุงขบวนการ ค่าใช้จ่ายในการวัดความพึงพอใจลูกค้าก็เอาไว้ก่อนเช่นกัน ซึ่งค่าใช้จ่ายดังกล่าวถือเป็นการลงทุนเพื่อระยะยาว เพราะกว่าจะเห็นผลต้องใช้เวลา เมื่อผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญบริษัทก็หยุด

การพัฒนา เมื่อไม่มีการพัฒนาศักยภาพการแข่งขันก็ลดลง คู่แข่งแซงหน้า ส่วนแบ่งตลาดลดลง ผลิตน้อยลง การใช้กำลังการผลิตไม่ถึงจุดคุ้มทุน ต้นทุนก็สูง ราคาขึ้นไม่ได้ ถึงขึ้นก็ขายไม่ออก สต็อกก็ค้างอยู่มากในโกดัง ความเสียหาย สูญหายก็ตามมา เมื่อกิจการทำกำไรน้อยลง การขึ้นเงินเดือน การจ่ายโบนัสก็ลดลง บางบริษัทตัดทิ้งไปเลย พนักงานดีๆ ลาออกหางานใหม่ พนักงานที่อยู่ว่าเพราะไปไหนไม่ได้ สมัครงานที่ไหนก็ไม่มีใครรับ ฝีมือไม่ถึง อยู่กินเงินเดือนไปเรื่อยๆ การเร่งยอดขายมากๆ ผลที่ตามมาคือเก็บเงินไม่ได้ เกิดหนี้สูญ กระแสเงินสดไม่พอชำระค่าสินค้า ผู้ขายวัตถุดิบคงส่งวัตถุดิบ กระแสเงินสดไม่พอจ่ายค่าแรง ต้องเลื่อนจ่าย ถูกตัดไฟ ตัดน้ำ ที่ลูกค้าลดลงบริษัทก็ไม่มีดัชนีวัด จึงไม่รู้สาเหตุของการลดลง แก้ไขไม่ทัน แก้ไม่ถูกจุด สุดท้ายผู้บริหารหมดกำลังใจ ยกธงขาวยอมแพ้ และเข้าสู่โครงการประណอมหนี้ไม่ก็ก่อให้เกิดรายได้(NPL)

เมื่อเกิดผลกระทบตามมาอย่างมาก Kaplan และ Norton จึงได้ร่วมกันวิจัยหา รูปแบบการวัดประเมินผลทางธุรกิจใหม่ ที่ไม่คำนึงแต่เรื่องการเงิน โดยให้คำนึงถึงปัจจัยที่ไม่ใช่การเงิน (Non financial) อาทิเช่น ความพึงพอใจลูกค้า ความพึงพอใจพนักงาน ความพึงพอใจ Supplier อัตราการเข้าออกพนักงาน อัตราการสูญเสียลูกค้าเก่า อัตราการเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ ส่วนแบ่งตลาด เวลาในการผลิต เวลาในการส่งมอบ % การส่งมอบที่ไม่ทันกำหนด ระดับความสามารถของพนักงาน (Competency Coverage) ดัชนีเหล่านี้ล้วนมีความสำคัญอย่างมาก ต่อความอยู่รอดในระยะยาว ซึ่งได้มีการกำหนดมุมมอง (Perspective) ออกเป็น 4 มุมมอง ดังนี้คือ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process) และมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต (Learning & Growth Perspective) โดยทั้ง 4 มุมมองมีความสัมพันธ์กันดังนี้

จะเห็นว่าความชำนาญและความพึงพอใจของพนักงาน การพัฒนาเทคโนโลยี และการพัฒนาระบบต่างๆ ในมุมมองการเรียนรู้และการเติบโตจะส่งผลต่อคุณภาพกระบวนการ และเวลาที่ใช้ในแต่ละกระบวนการ ในมุมมองกระบวนการภายใน ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรส่งมอบสินค้า หรือบริการที่มีคุณภาพได้ทันเวลาจนทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ เกิดความจงรักภักดี ในมุมมองลูกค้า และจากการที่ลูกค้าพึงพอใจ ก็เกิดการซื้อซ้ำ เป็นขาประจำ ทำให้มีการเติบโตของ ยอดขายอย่างมั่นคง และด้วยต้นทุนและค่าใช้จ่ายที่ต่ำลงเนื่องจากกระบวนการภายในที่มีประสิทธิภาพก็จะส่งผลทำให้กำไรสูงขึ้นและผลตอบแทนก็สูงขึ้นตามไปด้วย

หากท่านผู้อ่านมีข้อสงสัยหรือต้องการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ก็สามารถติดต่อผู้เขียนได้ที่ nopporn94@yahoo.com หรือ 01-8694915 ยินดีตอบทุกคำถามครับ



การวางแผนกลยุทธ์

(Strategic Planning)

รองศาสตราจารย์ ดร.ปรีชา หงษ์ไกรเลิศ¹

ข้อความเบื้องต้น (Introduction)

ความสำเร็จในวัตถุประสงค์ขององค์การใด ๆ ก็ตามย่อมขึ้นอยู่กับ การวางแผน (Planning) เป็นหลักการสำคัญทั้งนี้ก็เพราะว่าการวางแผนเป็นวิธีการที่จะทำให้ผู้บริหารองค์การ ได้รับความสำเร็จในวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพราะก่อนที่จะ กำหนดวิธีการดังกล่าวขึ้นมา ผู้บริหารองค์การจะต้องเตรียมการและวางแผนปฏิบัติการเอาไว้ ล่วงหน้าเป็นอย่างดีก่อนแล้ว กล่าวคือ เมื่อผู้บริหารวางแผนอย่างใดขึ้นมาเขาก็จะต้องลงมือกระทำ

¹ ร.บ. (เกียรตินิยม) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ; M.P.A., University of the Philippines; M.A.in Political Science, University of Hawaii, U.S.A.; Ph.D.in Political Science, University of Queensland, Australia; ปรินซิพัล (หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร ภาควิชาการปกครอง) วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร เคยดำรง ตำแหน่งผู้อำนวยการหลักสูตรปริญญาเอก คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คณบดีคณะวิทยาการ จัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ ผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนและฝึกอบรมโครงการ ธนาคารโลก (IDA / World Bank) ประจำกระทรวงมหาดไทย (โดยอนุมัติคณะรัฐมนตรี) กรรมการปฏิรูประบบ ราชการในรัฐบาลพลเอกเปรม ติณสูลานนท์ และรัฐบาลพลเอกชวลิต ยงใจยุทธ กรรมการการประปานคร หลวง Visiting Scholar (John F. Kennedy Fellow) , University of Virginia , U.S.A. ; Visiting Professor (DAAD Fellow) , University of Bielefeld, Germany คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยคริสเตียน ฯลฯ ปัจจุบันดำรงตำแหน่งนักวิชาการผู้ทรงคุณวุฒิ สถาบันพระปกเกล้า กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการการประปานครหลวง วุฒิสภาธนาคารสมอในสมเด็จพระนางเจ้า พระบรมราชินีนาถ ที่ปรึกษาคณะกรรมการการกระจายอำนาจไปสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำนักนายกรัฐมนตรี กรรมการที่ปรึกษาด้านกิจการพรรคการเมืองและการออกเสียงประชามติ คณะกรรมการ การเลือกตั้ง ผู้ทรงคุณวุฒิสถาบันพัฒนาข้าราชการตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ผู้บรรยายหลักสูตรปริญญาโท และปริญญาเอกในมหาวิทยาลัยหลายแห่ง ฯลฯ

(To Make) ก่อตั้ง (To Build) หรือการสร้างสรรค์ประดิษฐ์ (To Create) บ้างก็ต่าง ๆ ที่จำเป็นและเกี่ยวข้องขึ้นมาเพื่อประสิทธิผลในการวางแผน ซึ่งเขาจะต้องกระทำหรือวาดภาพว่าสิ่งที่เขาจะกระทำนั้นควรเป็นอย่างไร เมื่อผู้บริหารมีแผนเป็นที่เรียบร้อยแล้ว เขาก็จะสามารถลงมือดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามแนวปฏิบัติที่กำหนดไว้ในแต่ละส่วน แต่ละขั้นตอน ซึ่งบุคลากรที่กำหนดไว้ในแผนจะเป็นผู้ปฏิบัติงานนั่นเอง

ดังนั้น แผนจึงเป็นการจัดสิ่งต่าง ๆ ที่จะกระทำ (a set of things to do) เพื่อที่จะบรรลุความสำเร็จในวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ต้องการ แผนจึงเป็นส่วนสำคัญของการบริหารจัดการเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในวัตถุประสงค์ขององค์การหรือหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ผู้บริหารทุกระดับในองค์การจึงมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการวางแผนและปฏิบัติตามแผนขององค์การ แต่ระดับการบริหารที่แตกต่างกันย่อมทำให้ผู้บริหารแต่ละระดับมีหน้าที่และความรับผิดชอบแตกต่างกันด้วย กล่าวคือ ผู้บริหารระดับสูงจะมีหน้าที่และความ

รับผิดชอบเกี่ยวกับนโยบายและแผนขององค์การโดยรวม (overall policy and plan) ส่วนผู้บริหารระดับกลางจะมีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับนโยบายและแผนขององค์การในลักษณะนโยบายย่อยหรือแผนย่อย เช่น แผนเฉพาะด้าน การกำหนดรายละเอียดของนโยบายและแผนรวมขององค์การ เป็นต้น ส่วนผู้บริหารระดับต้นจะมีหน้าที่และความรับผิดชอบในแผนปฏิบัติการ การจัดทำโครงการ การกำหนดรายละเอียดของกิจกรรมของแผนและโครงการ เป็นต้น

การมองภาพรวมของการกำหนดแผน (An Overview of Planning)

วัตถุประสงค์ขององค์การ (organizational objectives) เป็นเป้าหมายที่ผู้บริหารมุ่งหวังที่จะให้เกิดขึ้น ส่วนแผน (plan) เป็นวิธีการที่ผู้บริหารมุ่งหวังที่จะเจาะดีให้ถึงเป้าหมายที่วางไว้ สำหรับการกำหนดแผน (planning) เป็นกระบวนการตัดสินใจที่มีความสำคัญยิ่งยวด ซึ่งมุ่งเน้นอนาคตขององค์การและวิธีการที่จะทำให้บังเกิดผลตามเป้าหมายที่วางไว้ การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาแผนขององค์การ (organizational plan) ถ้าปราศจากวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายก็จะทำให้แผนขาดประสิทธิภาพ วัตถุประสงค์ (objective) ช่วยกำหนดทิศทางการดำเนินการ การใช้ความพยายาม พฤติกรรม การนำทาง และการประเมินความก้าวหน้า อย่างไรก็ตามบ่อยครั้งที่ผู้บริหารมักใช้เวลามากเกินไปในการกำหนดวัตถุประสงค์ ทำให้ผู้บริหารละเลยที่จะพัฒนารายละเอียดของแผน ซึ่งจะสามารถช่วยให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จในเป้าหมายที่วางไว้

ชนิดของแผน (Types of Plans)

เราอาจแบ่งแผนออกเป็น 3 ชนิดใหญ่ ๆ คือ

1. แผนกลยุทธ์ (Strategic Plan)

แผนกลยุทธ์ มุ่งเน้นอนาคตรวมอย่างกว้างๆ ขององค์การอันเป็นการรวมเข้าด้วยกันของทั้งความต้องการสิ่งแวดล้อมภายนอก (External Environment Demands) และทรัพยากรภายใน (Internal Resources) ที่ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติการเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ขององค์การในระยะยาว รวมถึงผลผลิต บริการ การเงิน เทคโนโลยี และทรัพยากรมนุษย์ ถึงแม้ว่า “ระยะยาว” จะมีได้มีการกำหนดคำจำกัดความไว้ชัดเจนก็ตาม แต่แผนกลยุทธ์จะมุ่งถึงวิธีการที่จะทำให้เป้าประสงค์บรรลุความสำเร็จในอนาคต 3 – 5 ปี

ตัวอย่างภายหลังที่สหรัฐอเมริกา แคนาดา และเม็กซิโก ได้ร่วมกันก่อตั้ง “ข้อตกลงเสรีทางการค้าเขตอเมริกาเหนือ” (North American Free Trade Agreement / NAFTA) ในทศวรรษที่ผ่านมา ปรากฏว่ามลรัฐ Sonora ของประเทศเม็กซิโก ซึ่งตั้งอยู่ติดกับชายแดนของมลรัฐ Arizona ของประเทศสหรัฐอเมริกาได้มีแผนกลยุทธ์ที่จะทำให้เศรษฐกิจของตนกลับมามีชีวิตชีวาขึ้นใหม่ภายหลังจากตกต่ำมานาน จากการประเมินจุดแข็ง (strengths) และจุดอ่อน (weaknesses) เจ้าหน้าที่ของรัฐบาลของมลรัฐ Sonora ของเม็กซิโกได้ตัดสินใจที่จะหาวิธีการที่มีประสิทธิผลที่จะทำให้เศรษฐกิจของตนมีชีวิตชีวาด้วยการฉกฉวยประโยชน์จากการมีหาดอันสวยงาม และชักชวนนักท่องเที่ยวให้มาเยือน

2. แผนกลวิธี (Tactical Plan)

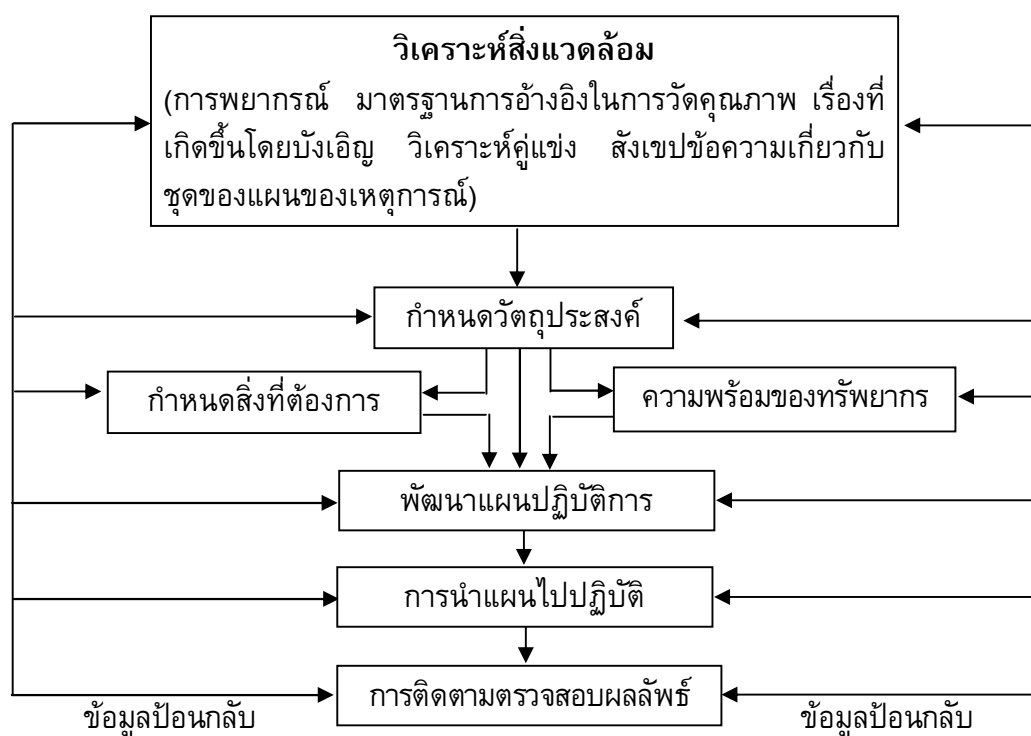
แผนกลวิธีเป็นการแปลความหมายแผนกลยุทธ์ไปสู่เป้าประสงค์เฉพาะ (Specific Goals) สำหรับส่วนต่างๆ เฉพาะเจาะจงขององค์การ โดยปกติแผนกลวิธีตั้งใจให้มีกรอบระยะเวลาในการดำเนินงานที่สั้นกว่า และมีขอบเขตการดำเนินงานที่แคบกว่าแผนกลยุทธ์ กล่าวคือ แทนที่จะมุ่งเน้นในภารกิจทั้งหมด แผนกลวิธีมีผลกระทบต่อกิจการหรือธุรกิจหน่วยใดหน่วยหนึ่งภายในองค์การ ถึงแม้ว่าแผนกลวิธีจะเป็นส่วนประกอบของแผนกลยุทธ์โดยรวมก็ตาม แต่แผนกลวิธีต่างๆ จะต้องมีการประสานกับแผนกลยุทธ์อย่างหลวมๆ เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นคล่องตัว ดังตัวอย่างที่ได้กล่าวมาข้างต้น มลรัฐ Sonora ของเม็กซิโกมีพื้นที่บางส่วนของชายแดนติดกับอ่าว Boja ซึ่งมีชายหาดและท่าเรือที่สวยงาม แผนกลวิธีของกระทรวงการขนส่งของมลรัฐ Sonora จำเป็นต้องกำหนดแผนกลวิธีในการปรับปรุงถนนที่มาจากชายแดนของมลรัฐ Arizona ของสหรัฐอเมริกาตรงมายังเมืองชายหาดสวยงามของมลรัฐ Sonora ของเม็กซิโก และแผนกลวิธีกระทรวงพาณิชย์ของมลรัฐ Sonora ก็จำเป็นต้องกำหนดแผนกลวิธีที่จะจัดให้มีระบบการกู้ยืมเงินในอัตราดอกเบี้ยต่ำ (low interest loan) ของนักลงทุนเพื่อกู้ยืมไปลงทุนสร้างโรงแรมสวยงามและมีสไลด์หุ้หุราแต่ราคาถูกเพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวชาวอเมริกัน โดยเฉพาะจากมลรัฐ Arizona และจากที่อื่นๆ ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างนี้ว่าถึงแม้แผนกลวิธีของทั้ง 2 กระทรวงดังกล่าวจะแตกต่างกัน แต่แผนกลวิธีทั้งสองก็สนับสนุนแผนกลยุทธ์โดยรวมของมลรัฐ Sonora

แผนภาพที่ 1 ปฏิสัมพันธ์ระหว่างแผนและระดับขององค์กร (Interaction between Plans and Levels)

1. วิเคราะห์สิ่งแวดล้อม (analyze environment)
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (set objectives)
3. กำหนดสิ่งที่ต้องการ (determine requirements)
4. ความพร้อมของทรัพยากร (access resources)
5. พัฒนาแผนปฏิบัติการ (develop action plan)
6. การนำแผนไปปฏิบัติ (implement plan)
7. การติดตามตรวจสอบผลลัพธ์ (monitor outcomes)

อย่างไรก็ตามขั้นตอนต่าง ๆ จะต้องจัดให้มีระบบข้อมูลป้อนกลับ (feedback) เพื่อการปรับปรุงตรวจสอบให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ (โปรดดูแผนภาพที่ 2)

แผนภาพที่ 2 กระบวนการวางแผน (Planning Process)



ที่มา : J. Stewart Black and Lyman W. Porter , 1999 Management :

New Meeting Challenges . New Jersey : Prentice – Hall, p. 179

การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan)

กลยุทธ์คืออะไร (What Is Strategy ?)

กลยุทธ์ คือแผนประเภทหนึ่งที่วางไว้เพื่อความสำเร็จในจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้น กลยุทธ์จึงเป็นกระบวนการของการกำหนดแผนสิ่งใดสิ่งหนึ่งขึ้นมา หรือการทำให้แผนบรรลุความสำเร็จในวิธีการอันเกิดจากปฏิภาณไหวพริบ ความชำนาญ เช่น กลยุทธ์การตลาดของบริษัทผลิตน้ำอัดลมที่มุ่งเน้นการโฆษณาและการประชาสัมพันธ์กับกลุ่มประชากรวัยรุ่น เป็นต้น ในทางทหารนั้นกลยุทธ์มีความสำคัญต่อการแพ้ชนะการสู้รบหรือสงครามเป็นอย่างยิ่ง เพราะกลยุทธ์เป็นความชำนาญ ความเข้าใจ และความว่องไวอันเกิดจากความสามารถ ความฉลาด และไหวพริบที่เกิดจากความชำนาญของการกำหนดแผนเคลื่อนย้ายหน่วยกองกำลังทหารในการสู้รบหรือสงครามเพื่อให้ได้ชัยชนะ แต่ความสำเร็จของกลยุทธ์ (Strategy) จะต้องมียุทธวิธี (Tactic) ตามมาด้วยโดยทั้งกลยุทธ์และกลวิธีจะต้องทำเป็นแผน (Plan) ซึ่งเรียกว่าแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) และแผนกลวิธี (Tactic Plan) และแผนทั้งสองจะต้องมีความสัมพันธ์สอดคล้องกันด้วย จึงจะประสบความสำเร็จตามความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ถ้าเราพิจารณากลยุทธ์ในแนวคิดที่กว้างและเชื่อมโยงกับปรัชญาศิลป์และศาสตร์ของการเอาชนะคู่แข่ง (Competitor) หรือข้าศึก (Enemy) แล้วเราจะเรียกว่า “ศาสตร์แห่งกลยุทธ์” หรือ “ยุทธศาสตร์” (Strategics) ผู้เขียนขอเปรียบเทียบกับคำว่า “ตำราพิชัยสงคราม” ของประวัติศาสตร์การสู้รบทางทหารของประเทศไทยกับข้าศึกที่มีการศึกษา และประดิษฐ์ตำราพิชัยสงครามขึ้นมา อาทิ ตำราพิชัยสงครามของสมเด็จพระนเรศวร ตำราพิชัยสงครามของสมเด็จพระยามหากษัตริย์ศึก (ต่อมาได้เถลิงถวัลย์ราชสมบัติเป็นพระบาทสมเด็จพระพุทธยอดฟ้าจุฬาโลกมหาราช ปฐมบรมราชจักรีวงศ์) ฯลฯ ยุทธศาสตร์ (Strategics) เป็นการรวมเอากลยุทธ์ (Strategy) กลวิธี (Tactic) และการปฏิบัติ (Operations) เข้าไว้ด้วยกัน ดังนั้น ยุทธศาสตร์ (Strategic) จึงเป็นทั้งศาสตร์ (Science) และศิลป์ (Art) โดยนำเอาประสบการณ์หรือความชำนาญซ้ำซ้อนที่สามารถพลิกแพลงเข้ากับสถานการณ์ได้ (Maneuver) มาสร้างเป็นทฤษฎี (Theory) ซึ่งจะประกอบด้วยข้อวิพากษ์ที่มีเหตุผล (Reasonal Argument) ที่มุ่งอธิบายข้อเท็จจริง (Fact) หรือเหตุการณ์ (Event)

อย่างไรก็ดีทฤษฎีก็ยังคงเป็นความคิดซึ่งยังมิได้มีการพิสูจน์ว่าเป็นความจริง ดังนั้น ทฤษฎีของยุทธศาสตร์จึงต้องมีการนำไปพิสูจน์ในกลุ่มหน่วยงานเป้าหมาย (Unit Target) กลุ่มประชากรเป้าหมาย (Population Target) พื้นที่เป้าหมาย (Area Target) ฯลฯ เพื่อพิสูจน์ทฤษฎีนั้นๆ ว่าถูกต้องหรือนำไปใช้ได้หรือไม่ และจะต้องมีการปรับยุทธวิธี (Tactic) หรือการปฏิบัติงาน

(Operations) อย่างใดหรือไม่ มากน้อยเพียงใด ฯลฯ โดยจัดทำเป็นแผนที่เกี่ยวข้อง อาทิ แผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan) แผนกลวิธี (Tactic Plan) และแผนปฏิบัติการ (Operations plan) ฯลฯ

แผนยุทธศาสตร์หรือตำราพิชัยสงคราม (Strategic) ซึ่งแรกเริ่มนำมาใช้ในการทำสงครามระหว่างประเทศมาตั้งแต่สมัยโบราณกาล เช่น ในจักรวรรดิโรมัน จักรวรรดิมองโกล จักรวรรดิอินเดีย ฯลฯ จนถึงปัจจุบัน ซึ่งเป็นผลทำให้กองทัพที่มีแผนยุทธศาสตร์หรือตำราพิชัยสงครามที่ดีกว่าได้รับชัยชนะศัตรูหรือคู่แข่ง ต่อมาได้มีการนำเอาแผนยุทธศาสตร์หรือตำราพิชัยสงครามมาใช้ในการเมือง โดยเฉพาะการเมืองในระบบประชาธิปไตย ซึ่งมีพรรคการเมืองหลายพรรคต่างช่วงชิงคะแนนเสียงของผู้มีสิทธิออกเสียงเลือกตั้งเพื่อเข้าสู่อำนาจรัฐ และต่อมาก็ได้นำมาใช้ในการบริหารประเทศของรัฐบาลที่ต้องการเอาชนะปัญหา และอุปสรรคในการนำเอาบริการสาธารณะ (Public Service) อันเป็นนโยบายของรัฐบาลไปสู่ประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพ ซึ่งถือว่าปัญหาและอุปสรรคนั้นเป็นเสมือน “คู่แข่ง” (Competitor) ของคณะผู้บริหารประเทศทั้งในระดับการเมืองและข้าราชการประจำ สำหรับวงการธุรกิจภาคเอกชนก็ได้มีการนำเอาระบบแผนยุทธศาสตร์หรือตำราพิชัยสงครามมาใช้เพื่อความได้เปรียบและชนะคู่แข่ง (Competitors) เพราะธุรกิจแต่ละประเทศจะมีผู้ประกอบการเป็นจำนวนมาก แต่ละผู้ประกอบการจะต้อง “ทำสงคราม” เพื่อแย่งชิงลูกค้าซึ่งกันและกัน และยิ่งการประกอบธุรกิจและบริการในยุคโลกาภิวัตน์ดังเช่นในปัจจุบัน ซึ่งประเทศภาคีสมาชิกขององค์การการค้าโลก (World Trade Organization / WTO) จะต้องเปิดเสรีทางการค้า (Free Trade) และความเป็นธรรมทางการค้า (Fair Trade) ทำให้ธุรกิจต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศภาคีขององค์การ WTO ต้องนำเอายุทธศาสตร์หรือตำราพิชัยสงครามของตนมาใช้เพื่อเอาชนะคู่แข่ง (Competitors) ซึ่งมีอยู่มากมายเหลือคณานับ มิเช่นนั้นธุรกิจของตนก็จะอยู่ไม่ได้

กล่าวโดยสรุป องค์การทุกชนิดไม่ว่าจะเป็นองค์การระดับนานาชาติ ระดับภูมิภาค ระดับประเทศ หรืออื่นใดก็ตาม รวมทั้งองค์การภาครัฐ (ราชการการเมือง ราชการประจำทั้งในส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น องค์การอิสระ องค์การมหาชน รัฐวิสาหกิจ) และองค์การภาคเอกชนก็จะต้องมีการกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ กลวิธี และการปฏิบัติการ เพื่อเอาชนะคู่แข่งซึ่งมีอยู่มากมาย มิฉะนั้น องค์การของตนก็จะประสบความล้มเหลวอันมีผลกระทบต่อความสำเร็จในวัตถุประสงค์ขององค์การของตนได้

ผู้กำหนดกลยุทธ์ (Strategist)

เนื่องจากกลยุทธ์เป็นแผนทั่วไป หรือกลุ่มของแผนต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นมาเพื่อบรรลุเป้าหมายบางอย่างที่ตั้งไว้โดยเฉพาะในระยะยาวขององค์การ อีกทั้งยังมีลักษณะเป็นศิลปะของการกำหนดแผนที่ดีที่สุด (The Art Of Planning The Best Way) เพื่อความได้เปรียบหรือเอาชนะความสำเร็จต่อคู่แข่ง ผู้กำหนดกลยุทธ์ (Strategist) จึงต้องเป็นผู้บริหารระดับสูง

(Top Executive) ขององค์กร ผู้ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบต่อความสำเร็จในวัตถุประสงค์ของ
องค์กร อาทิ

1. องค์กรราชการ
 - 1.1 ระดับการเมือง - คณะรัฐมนตรี
 - 1.2 ระดับประจำ :
 - กระทรวง - ปลัดกระทรวง
 - กรม - อธิบดี
 - จังหวัด - ผู้ว่าราชการจังหวัด
2. องค์กรเอกชน
 - 2.1 ระดับคณะกรรมการบริษัท - ประธานคณะกรรมการบริษัท
(Chairman Of The Board) และ
คณะกรรมการบริษัท (board)
 - 2.2 ระดับคณะกรรมการบริหาร - ประธานคณะเจ้าหน้าที่บริหาร
(Chief Executive Officer / CEO)
 - 2.3 ระดับการบริหารที่ไม่มีคณะกรรมการบริหาร
 - ผู้จัดการใหญ่ (Managing Director
Or President)
 - 2.4 กิจกรรมส่วนบุคคล/ครอบครัว - เจ้าของกิจการ (owner)

อย่างไรก็ดี เราอาจนำไปใช้ในองค์กรอื่น ๆ ได้ด้วย เช่น กองทัพ สำนักงาน
ตำรวจแห่งชาติ มหาวิทยาลัย สมาคม มูลนิธิ สหพันธ์ สหภาพ และองค์กรอื่น ๆ ได้

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Management Process)

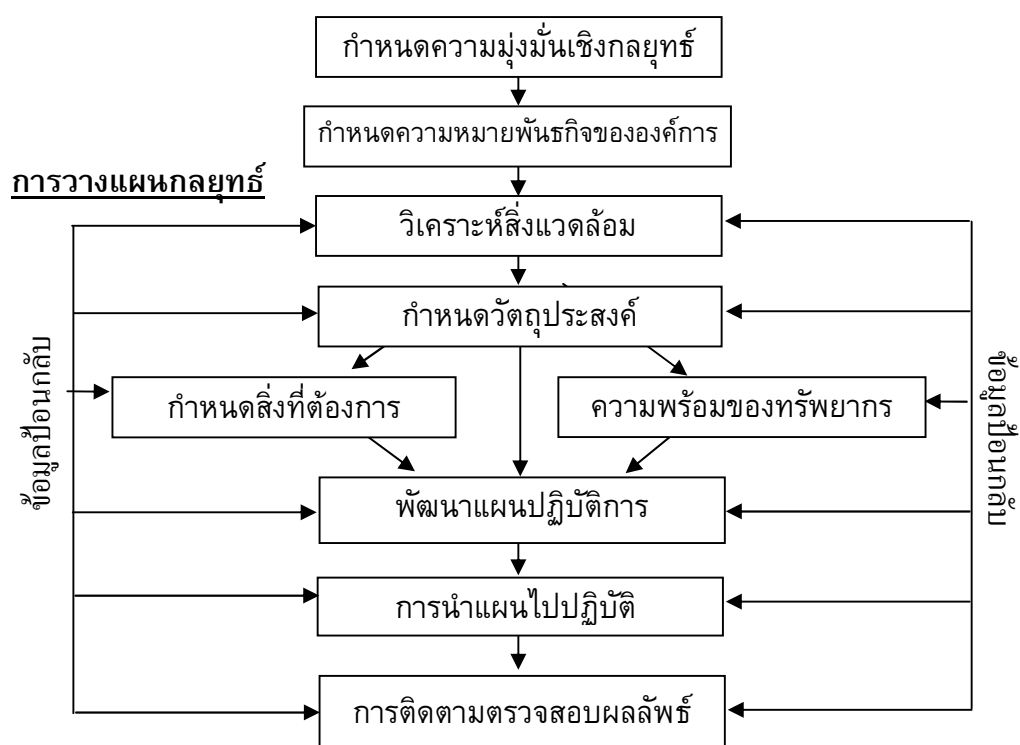
การวางแผนกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ 7 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. กำหนดความมุ่งมั่นเชิงกลยุทธ์ (Determine Strategic Intent)
2. กำหนดความหมายพันธกิจขององค์กร (Define Organizational Mission)
3. วิเคราะห์สิ่งแวดล้อม (Analyze Environment)
4. กำหนดวัตถุประสงค์ (Set Objectives)
 - 4.1 กำหนดสิ่งที่ต้องการ (Determine Requirements)
 - 4.2 ความพร้อมของทรัพยากร (Access Resources)
5. พัฒนาแผนปฏิบัติการ (Develop Action Plans)

6. นำแผนไปปฏิบัติ (Implement Plans)
7. ติดตามตรวจสอบผลลัพธ์ (Monitor Outcomes)

เป็นที่สังเกตว่าจากขั้นตอนที่ 3 (วิเคราะห์สิ่งแวดล้อม) ถึงขั้นตอนที่ 7 (การติดตามตรวจสอบผลลัพธ์) จะต้องจัดให้มีระบบข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ทุกขั้นตอนและระหว่างขั้นตอนแต่ละขั้นตอนด้วยกัน (โปรดดูแผนภาพที่ 3)

แผนภาพที่ 3 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process)



ที่มา: J. Stewart Black and Lyman W. Porter, 1999 Management : Meeting New Challenges, New Jersey : Prentice – Hall, P. 179

จากแผนภาพที่ 3 จะเห็นได้ว่าภายหลังจากการกำหนดความมุ่งมั่นเชิงกลยุทธ์ (Strategic Intent) ในขั้นตอนที่ 1 และการกำหนดความหมายพันธกิจ (Organizational Mission) ในขั้นที่ 2 แล้ว เราก็คงจะมาถึงการจัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) ซึ่งจะเริ่มจากการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อม (Analyze Environment) ซึ่งจะประกอบด้วยการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environments) และสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environments) เพื่อค้นหา

จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และวิกฤตหรืออุปสรรค (Threats) หรือที่เรียกกันว่า SWOT

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การมีความสำคัญต่อผู้บริหารต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เป็นอย่างมาก ทั้งนี้ เพราะสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การย่อมอยู่นอกเหนืออำนาจของการบริหารองค์การเป็นส่วนใหญ่ อาทิ สภาพแวดล้อมทั่วไปด้านประชากร สังคม วัฒนธรรม การเมือง กฎหมาย เทคโนโลยี เศรษฐกิจมหภาค (ระดับชาติ ระดับภูมิภาค ระดับโลก) สภาพแวดล้อมภายนอก ฯลฯ นอกจากนี้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกยังช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจปัญหาของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน (Competitive Environments) อันได้แก่ คู่แข่งขัน (Competitors) ซึ่งมีมากมาย คู่แข่งขันเหล่านี้ย่อมมีผลประโยชน์เหมือนหรือคล้ายคลึงกันกับเรา จึงย่อมมีการทำสงครามชิงชัยในการแข่งขัน ไม่ว่าจะเป็นวงการทางธุรกิจ วงการทางการเมือง วงการบริหารราชการแผ่นดิน รัฐวิสาหกิจ ฯลฯ ก็ตาม การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การย่อมช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจและกำหนดโอกาส (Formulation Of Opportunities) และกำหนดวิกฤตหรืออุปสรรค (Formulation Of Threats) สำหรับองค์การได้ เพื่อที่จะได้ตัดสินใจในการวางแผนกลยุทธ์ต่อไป

สำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การ ก็มีความสำคัญต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เช่นกัน เพราะผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ที่มีอยู่ขององค์การ อาทิ โครงสร้างพื้นฐานขององค์การอันได้แก่ ชื่อเสียง (Reputation) ความเก่าแก่และเป็นที่เชื่อถือยอมรับ (Well – Establishment And Esteem) ความสามารถในการระดมทุน ความคล่องตัวในการดำเนินงาน สินทรัพย์ที่มั่นคง ฯลฯ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาเทคโนโลยี ความสามารถในการขยายกิจการ การวิจัยและพัฒนา ฯลฯ

จึงเห็นได้ว่าการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และภายในองค์การย่อมช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ (Set Objectives) ในการวางแผนกลยุทธ์ได้ (ขั้นตอนที่ 4) โดยแยกออกเป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการ (Determine Requirements) และความพร้อมของทรัพยากร (Access) ต่อจากนั้นก็จะมาถึงขั้นตอนที่ 5 คือ การพัฒนาแผนปฏิบัติการขึ้นมา เพื่อให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องปฏิบัติตามที่ปรากฏในขั้นที่ 6 ในประการสุดท้ายจะต้องมีขั้นตอนของการติดตามตรวจสอบผลลัพธ์ (Monitor Outcomes) เพื่อทราบว่าผลสำเร็จของแผนกลยุทธ์มีอย่างไร เป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่ มีสิ่งใดที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขหรือไม่ ซึ่งจะเป็นข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ไปยังขั้นตอนต่าง ๆ ใหม่อีก (โปรดดูแผนภาพที่ 3)

สรุป

ในยุคโลกาภิวัตน์องค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชน จะต้องมีการแข่งขันกันมากมายและรุนแรงขึ้นเรื่อย ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแข่งขันขององค์กรภายในประเทศ ระหว่างภูมิภาค และระหว่างโลก ภายใต้กฎกติกาของหลักเสรี (Freedom) และหลักความเป็นธรรม (Fairness) ขององค์การการค้าโลก (World Trade Organization / WTO) ซึ่งประเทศไทยเป็นสมาชิกอยู่ด้วย ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์ทั้งในองค์กรภาครัฐ และองค์กรภาคเอกชน จึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งยวด

ผู้บริหารองค์กรจึงต้องให้ความสำคัญต่อการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) ขององค์กร และจะต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้แผนกลยุทธ์มีความทันสมัยเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกองค์กรอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารองค์กรจะต้องเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ (Strategist) และจะต้องนำทฤษฎีและแนวคิดทางวิชาการที่เหมาะสมมาประยุกต์ผสมผสานกับวิสัยทัศน์ (Vision) ของผู้บริหารองค์กรและข้อมูลที่ทันสมัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรโดยการกำหนดนโยบายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Policy) และจัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) ขึ้นมา

เอกสารอ้างอิง

- ปรีชา หงษ์ไกรเลิศ. 2541. “รัฐศาสตร์ในยุคโลกาภิวัตน์” รวมบทความทางวิชาการรัฐศาสตร์ 50 ปี.
กรุงเทพมหานคร : คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปรีชา หงษ์ไกรเลิศ. 2547. “ข้าราชการไทยกับการพัฒนาประเทศในทศวรรษหน้า” วารสารมหาวิทยาลัยคริสเตียน, ปีที่ 10, ฉบับที่ 1 (มกราคม – เมษายน)
- ปรีชา หงษ์ไกรเลิศ . 2547. “ยุทธศาสตร์เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานภาครัฐ” วารสารดำรงราชานุภาพ, ปีที่ 4, ฉบับที่ 10 (มกราคม – มีนาคม)
- Black, J. Stewart, and Lyman W. Porter. 1999. Management : Meeting New challenges. New Jersey : Prentice – Hall.
- Hellbust, Karsten G. and Joseph C. Kralalinger. 1980. Strategic Planning Workbook. New York : John Wriley and Sons.
- Yasritz, Boris, and William H. Newman. 1982. Strategy in Action : The Execution, Politics and Payoff of Business Planning . New York : The Free Press.



BEST PRACTICE

สมพร เพชรสงค์¹

ความหมาย

Best Practice เป็นวิธีการทำงานที่ดีที่สุดในเรื่องนั้น ๆ ซึ่งอาจจะเป็นระบบบริหาร เทคนิควิธีการต่าง ๆ ที่ทำให้ผลงานบรรลุเป้าหมายระดับสูงสุด ดังนั้น Best Practice จึงไม่ใช่เป็นแค่เพียงวิธีการทำงานที่ดี แต่เป็นการทำงานที่ดีกว่า หรือดีที่สุด ซึ่งมีทั้งการทำงานในเชิงระบบบริหาร และเทคนิควิธีการต่าง ๆ ทำให้ผลงานนั้นบรรลุเป้าหมายสูงสุด

จุดเริ่มต้น

Best Practice เริ่มต้นจากวงการแพทย์ เป็นวิธีการปฏิบัติงานที่ดีไม่ว่าจะนำไปปฏิบัติที่ไหนอย่างไร ซึ่งผลงานที่ปฏิบัตินั้นได้นำไปสู่ผลสำเร็จของหน่วยงาน จำเป็นต้องมีการแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานที่ดีกับหน่วยงานย่อย และมีการแลกเปลี่ยนระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งเป็นหน่วยงานภายนอก ผลสุดท้ายของ Best Practice คือการนำไปใช้เป็นมาตรฐาน

ในสหรัฐอเมริกา ได้มีสมาคมวิชาชีพแพทย์รวมตัวกันเพื่อทำการปรับปรุงคุณภาพการดูแลผู้ป่วย สมาชิกของสมาคมจะทำการปรับปรุงคุณภาพเครื่องมือ โปรแกรมการดูแลสุขภาพในราคาที่ต่ำ แต่ให้ความพึงพอใจแก่ผู้ป่วย ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ต้องอาศัยการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน การจัดกิจกรรมดำเนินมาอย่างต่อเนื่อง มีการแจกรางวัล Best Practice เพื่อกระตุ้นการปรับปรุงคุณภาพผลงาน รางวัลแบ่งเป็นประเภทต่าง ๆ ตามลักษณะผลงาน ซึ่งเชื่อถือว่าได้ว่าเป็นผลงานชั้นเยี่ยมในแต่ละประเภท ส่วนรางวัลใหญ่มีเพียงรางวัลเดียวคือ Grand Prize ผู้ชนะจะได้รับรางวัลเป็นเงิน 2,400,000 บาท ได้เข้าร่วมสัมมนาระดับชาติของสมาคม ผลงานจะได้รับการตีพิมพ์ในวารสาร Best Practice และเว็บไซต์ของสมาคม ตัวอย่างโปรแกรมที่ได้รางวัลคือ โปรแกรมการเชิญชวนดูแลผู้ป่วยที่เป็นมะเร็งที่ต่อม

¹ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1

ลูกหมากของกลุ่มแพทย์เฮนรีฟอร์ด โดยให้ผู้ป่วยสามารถดูแลตนเองได้ที่บ้านร่วมกับการรักษาที่ศูนย์การรักษา โดยดำเนินกิจกรรมในลักษณะการวิจัย ผลของโปรแกรมพบว่า 90 เปอร์เซ็นต์ของผู้ป่วยที่ได้รับการวินิจฉัยส่วนใหญ่เป็นมะเร็งในระยะแรกเท่านั้น ผู้ป่วยมีความพึงพอใจในการดูแลรักษา การประเมินการให้รางวัลมีทั้งการสังเกตอย่างไม่เป็นทางการ การสนทนา และการใช้แบบสำรวจความคิดเห็นของผู้ป่วย

คำที่มีความหมายใกล้เคียงกับ Best Practice

Good Practice เป็นคำที่มีความหมายค่อนข้างกว้าง ใช้ในความหมายเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ แต่อาจจะยังไม่มีหลักฐานยืนยันแน่ชัด หรือแสดงความถูกต้องอย่างชัดเจน อาจจะเป็นเพียงคำบอกเล่าปากต่อปาก ซึ่งจำเป็นต้องใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์มายืนยันผลงาน Best practice เป็นคำเฉพาะหรือศัพท์ที่ใช้ในวงการวิชาชีพที่แสดงถึงผลงานที่มีมาตรฐาน มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง มีหลักฐานสนับสนุน หรือแสดงผลงานหรือความสำเร็จของงาน

Innovative Practice หมายถึง จุดเน้นและแนวทางการทำงานที่น่าสนใจ แต่ยังไม่มีความชัดเจนในบอกความสำเร็จได้

Best Practice ทางด้านการศึกษา

เป็นเครื่องมือทางด้านการศึกษาที่มีประสิทธิภาพที่ดีเยี่ยม บางครั้ง Best Practice อาจจะเป็นเพียงแค่แนวคิดง่ายๆ แต่เป็นแนวคิดที่ทรงพลานุภาพ น่าตื่นตาตื่นใจ เป็นการคิดนอกกรอบ เมื่อหน่วยงานมี Best Practice แล้ว ควรได้มีการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

การนำแนวคิด Best Practice ไปใช้

ความโด่งดังของ Best Practice เกิดขึ้นเมื่อหน่วยงานในภาคธุรกิจได้นำไปใช้เป็นรางวัล หรือสิ่งจูงใจให้กับฝ่ายหรือแผนกต่างๆ ขององค์กร เพื่อกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรคผลงาน และวิธีการปฏิบัติงานที่ดี สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า อันนำมาสู่การสร้างผลกำไรให้บริษัทหรือองค์กร ผลตอบแทนสำหรับฝ่ายหรือแผนกที่จะได้รับรางวัลนั้นในระยะแรกมักจะเป็นถ้วยรางวัล และเงินสดเป็นส่วนใหญ่ แต่ในระยะต่อมา หลายองค์กรเห็นว่าการให้รางวัลดังกล่าวไม่สามารถกระตุ้นการทำงานได้เพียงพอและยั่งยืน จึงได้เปลี่ยนรางวัลและรูปแบบการให้รางวัล โดยเน้นรางวัลในสิ่งที่ไม่สามารถสัมผัสได้ เช่น การให้โอกาสการทำงานที่ยืดหยุ่นมากขึ้น การผ่อนคลายกฎระเบียบการทำงาน และการให้โอกาสผู้ปฏิบัติระดับล่างเข้าถึงผู้บริหารระดับสูงได้ง่าย และไม่เป็นทางการมากขึ้น

Best practice ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.)

ถึงแม้ว่าในขณะนี้ สพฐ. ยังไม่มีการจัดทำ Best Practice (BP) อย่างเป็นระบบ แต่แท้จริงแล้วหน่วยงานในสังกัด สพฐ. มี Best Practice อยู่แล้ว และมีมากมายทั้งส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิรูปการศึกษา และการปฏิรูปราชการ แต่ที่นำเสนอ มักจะเป็นผลงานเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษาเป็นส่วนใหญ่ เช่น รูปแบบเทคนิควิธีการสอนต่างๆ เทคนิคการนิเทศ และการบริหารสถานศึกษา เป็นต้น สำหรับในส่วนของการปฏิรูประบบราชการยังไม่ปรากฏออกมาอย่างชัดเจน ส่วนใหญ่มักจะรู้กันในหน่วยงาน หรือวงการศึกษาที่เกี่ยวข้อง เช่น การเบิกค่ารักษา 15 นาที การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารงานธุรการการจัดการศึกษานานาชาติ โรงเรียนในแนวตะเข็บชายแดน One Stop Service เป็นต้น รูปแบบเทคนิควิธีการบริหารราชการเหล่านี้ได้หลบซ่อนอยู่ในสำนักงาน ยังไม่ได้มีโอกาสมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างแพร่หลาย สำหรับสถานศึกษาที่ตั้งอยู่ทั่วประเทศก็เชื่อว่ามี Best Practice กระจัดกระจายหลบซ่อนอยู่มากมาย เช่นเดียวกัน แต่ไม่มีการบันทึกรายงานให้รับทราบกันอย่างกว้างขวาง

BP ในหน่วยงาน

สามารถเกิดขึ้นได้หลายช่องทาง ตัวอย่างดังนี้

1. **เกิดจากบุคคล** อันมาจากการเรียนรู้ ประสบการณ์ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่มุ่งหวังความสำเร็จ คิดเชิงอนาคต คิดเพื่อเปลี่ยนแปลง ส่วนผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ก็ได้จากการเรียนรู้ในการปฏิบัติ การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การแก้ปัญหาการทำงาน การให้ข้อเสนอแนะต่อผู้บริหาร หรืออาจจะเกิดแนวคิดจากคำปรารภของคณะกรรมการ ของผู้ปกครอง ของประชาชน หรือผู้รับบริการ ก่อให้เกิดการสร้างสรรค์วิธีการใหม่ หรือที่ดีกว่า
2. **เกิดจากปัญหาอุปสรรค** ในการบริหารจัดการทั้งระบบ ทั้งปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต ไม่ได้ตามเป้าหมาย ความกดดันจากผู้รับบริการ การขับเคลื่อนนโยบายของผู้บริหารระดับสูง ภาวะข้อจำกัดของทรัพยากรทางการบริหาร ภาวะวิกฤติ ทำให้มีการแสวงหาแนวทาง กระบวนการ วิธีการที่ดีกว่า เพื่อให้ได้ผลผลิตความสำเร็จสูงสุด
3. **เกิดจากแรงขับเคลื่อนการพัฒนา** ค้นหาวิธีใหม่เพื่อเพิ่มผลผลิต ทำไรหรือสร้างความพึงพอใจให้ผู้รับบริการ เสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์กร

ขั้นตอนการดำเนินงาน BP

เสนอแนะได้ ดังนี้

- ขั้นตอน 1 การวิเคราะห์ภารกิจที่แท้จริงของหน่วยงานนั้น ๆ
- ขั้นตอน 2 การศึกษาวิเคราะห์สภาพของหน่วยงานซึ่งอาจดำเนินการได้หลายวิธี เช่น ใช้วิธีการสำรวจ การระดมความคิด การใช้

กระบวนการ AIC (Appreciation – Influence - Control) หรือ SWOT เป็นต้น

ขั้นตอน 3 การกำหนดภาพความสำเร็จในอนาคต จัดทำรูปแบบ (Model) วิธีการดำเนินงาน

ขั้นตอน 4 การปฏิบัติตามแบบวิธีการ อาจจะเริ่มทดลองนำร่องตรวจสอบ ประเมินผลอย่างต่อเนื่องเป็นระยะ

ขั้นตอน 5 ประเมินผลวิเคราะห์เปรียบเทียบในด้านขั้นตอน ระยะเวลา งบประมาณ และผลที่ได้รับกับวิธีการเดิม

ขั้นตอน 6 ปรับปรุง พัฒนา และขยายผลการนำไปใช้ในหน่วยงานให้ กว้างขวางยิ่งขึ้น

ขั้นตอน 7 การบันทึก เขียนรายงาน ใช้เป็นมาตรฐานในการปฏิบัติ

นอกจากข้อเสนอ 7 ขั้นตอนข้างต้นแล้ว หน่วยงานสามารถจะดำเนินการได้อีก หลายกระบวนการ เช่น ตามแนวทางวงจรเดมมิง (Demming circle) ซึ่งประกอบด้วย

P : การวางแผน

D: การปฏิบัติ

C : การตรวจสอบประเมินผล

A : การปรับปรุง พัฒนา กำหนดกิจกรรมใหม่ เป็นต้น

คุณลักษณะ BP

BP นอกจากลักษณะที่ทรงพลัง มีความตื่นตัวตื่นใจในตัวเองแล้ว ควรจะมี ประเด็นการพิจารณา ดังต่อไปนี้ด้วย คือ

1. เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการกิจโดยตรงของหน่วยงานนั้น
2. สนองต่อนโยบายการแก้ปัญหา การพัฒนาประสิทธิภาพของหน่วยงาน
3. ลดขั้นตอน ลดรอบระยะเวลาการทำงาน
4. ลดทรัพยากร ลดค่าใช้จ่าย
5. การนำเทคโนโลยีมาใช้ประกอบการทำงาน
6. วิธีการที่ริเริ่มสร้างสรรค์ขึ้นมาใหม่ หรือประยุกต์ขึ้นใหม่
7. สามารถทำแผนผังเชิงเปรียบเทียบวิธีการเก่าและใหม่
8. อำนวยความสะดวกในการใช้
9. วางระบบการให้บริการ มีช่องทางการให้บริการ
10. สามารถเทียบเคียงวิธีการทำงานลักษณะเดียวกันกับหน่วยงานอื่นได้
11. ผลผลิต / ความสำเร็จเพิ่มขึ้น

12. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
13. สามารถนำไปใช้เป็นมาตรฐานการทำงานต่อไปได้ยั่งยืนพอสมควร
14. การพัฒนาปรับปรุงต่อไป

ฯลฯ

ขอบข่าย BP ในหน่วยงานทางการศึกษา

BP ด้านบริการ

เสนอแนะได้ดังนี้

- การประหยัดงบประมาณ
- การลดรอบระยะเวลาของขั้นตอนในการให้บริการ
 - การออกไปสุทธิ
 - การขอใช้อาคารสถานที่
 - การออกไปรับรองการสำเร็จการศึกษา
 - การให้บริการข้อมูลสารสนเทศ
 - การเบิกจ่ายงบประมาณ
- ฯลฯ
- การส่งเสริมศักยภาพของหน่วยงาน และสถานศึกษา สามารถนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในการปฏิบัติงานและพัฒนา
- ระบบการวัดผลผลิต (ขอบข่ายการวัดปริมาณคุณภาพ เวลา ค่าใช้จ่าย)
- การเปิดโอกาสให้เอกชน หรือองค์กรพัฒนาที่ไม่แสวงหากำไรเข้ามามีส่วนร่วมการบริหารจัดการ
- การบริการที่เน้นความพึงพอใจของผู้รับบริการ
- การรับฟังและตอบสนองความคิดเห็นของประชาชน
- การบริหารอัตรากำลังให้คุ้มค่า
 - การเกลี่ยอัตรากำลัง
 - การบรรจุ แต่งตั้งบุคลากรลงในอัตราว่างอย่างรวดเร็ว
 - การมอบหมายงานให้บุคคล หรือกลุ่มบุคคลตรงกับความรู้ความสามารถ และความถนัด
 - การส่งเสริมบุคลากรให้ทำงานเต็มตามศักยภาพ
 - การติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
- ฯลฯ
- การจัดองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

- การส่งเสริมหรือพัฒนาให้บุคลากรพัฒนาความรู้และทักษะการปฏิบัติงาน
- การจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้
- การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่หลากหลาย สม่่าเสมอ และต่อเนื่อง ฯลฯ
- การถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดขององค์กรให้ถึงระบบบุคคล
- การพัฒนาระบบควบคุมภายใน
 - การบริหารความเสี่ยง
 - การรายงาน
 - ฯลฯ

BP ด้านคุณภาพ

- ระบบการรับนักเรียนเข้าเรียน
 - การจัดทำข้อมูลสารสนเทศ กลุ่มอายุ 3 - 5 ปี และ 7 - 16 ปี
 - การวางแผนการรับนักเรียน
 - Educational Mapping
 - ระบบการติดตามนักเรียน
- การจัดรูปแบบการจัดการศึกษา
 - การจัดการศึกษาเด็กปัญญาเลิศ
 - การจัดการศึกษาเด็กด้อยโอกาส
 - การจัดการศึกษาเด็กพิการ
- การลดการออกกลางคัน
- การส่งเสริมพัฒนาการเด็กปฐมวัย
- การจัดสรรโอกาสให้นักเรียนได้ศึกษาต่อจนจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- การจัดระบบสนับสนุน เกื้อกูล ช่วยเหลือให้นักเรียนจบการศึกษาภาคบังคับ และการศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - ทุน
 - อาหารกลางวัน
 - การทำงานนอกเวลาเรียน (Part Time)
 - การมีรายได้ระหว่างเรียน (รายได้ที่เกิดจากกิจกรรมการเรียนรู้)
- การบริหารจัดการหลักสูตร
 - การจัดทำและพัฒนาหลักสูตร สถานศึกษา
 - การนำหลักสูตรไปใช้

- การประเมินผลติดตามการใช้หลักสูตร
- การใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น
- การจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการ และยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ
- การประกันคุณภาพภายใน
- ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน
 - การศึกษานักเรียนรายบุคคล
 - การคัดกรองนักเรียน
 - การส่งเสริมสนับสนุนนักเรียน
 - การป้องกันแก้ไข
 - การส่งต่อนักเรียน
- ฯลฯ

การเขียนรายงาน BP

เค้าโครงรายงาน BP ควรจะประกอบด้วยประเด็นหลัก ๆ ดังต่อไปนี้

- ชื่อหน่วยงาน
 - ชื่อผลงาน
 - ผลสำเร็จ
 - กิจกรรม / วิธีการ / ขั้นตอนที่สำคัญ และเวลาแต่ละขั้นตอน
 - แผนผังแสดงขั้นตอนและระยะเวลา (ถ้ามี) ของการปฏิบัติงานก่อนปรับปรุงผลงาน (ที่กำหนดไว้เดิม)
 - แผนผังแสดงขั้นตอนและระยะเวลา (ถ้ามี) ของการปฏิบัติงานหลังปรับปรุงผลงาน (ที่ปรับปรุงใหม่)
 - งบประมาณที่ใช้เพื่อการพัฒนาปรับปรุงผลงาน
 - เงื่อนไข / ข้อจำกัดของผลงาน
 - แผนการพัฒนากิจกรรม / โครงการในอนาคต (สรุปเป็นความเรียงไม่เกิน 1 หน้ากระดาษ A 4)
 - แหล่งอ้างอิงผลงาน เช่น รายงาน บันทึก เอกสารหลักฐานอื่น ๆ และผลการสำรวจ เป็นต้น
- ทั้งนี้ ต้องขึ้นอยู่กับ BP เรื่องนั้น ๆ

สรุป

Best Practice เป็นวิธีการทำงานที่ดีที่สุดในแต่ละเรื่อง ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้ในทุกหน่วยงานจากหลายช่องทาง ทั้งตัวผู้นำ ผู้ร่วมงาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือภาวะปัญหาและการริเริ่มสร้างสรรค์พัฒนาที่มีขั้นตอน ในหน่วยงานทางการศึกษา อาจจะมี BP อยู่แล้วทั้งด้านบริการ ด้านคุณภาพ หรือด้านอื่น การจะพิจารณาว่าเป็น BP หรือไม่ มีข้อควรคำนึง เช่น ภารกิจที่แท้จริง การลดเวลา ค่าใช้จ่าย ได้ผลผลิตเท่าเดิมหรือเพิ่มขึ้น ใช้เป็นมาตรฐานการปฏิบัติ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ

BP ที่ได้ควรมีการบันทึกเขียนรายงานเพื่อการศึกษาพัฒนาและเผยแพร่ได้ ซึ่งเป็นประโยชน์ในการบริหารจัดการศึกษาอย่างยิ่ง และอาจนำไปสู่การตอบแทนหรือให้รางวัลในลักษณะต่าง ๆ ได้

หนังสืออ้างอิง

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. รูปแบบการจัดระบบงาน

และกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพดีเยี่ยม. ถ่ายสำเนา, 2547.

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, การคิดเชิงอนาคต. บริษัทซัคเซส มีเดียจำกัด, กรุงเทพมหานคร, 2546.

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน องค์ความรู้การพัฒนาระบบราชการ. หจก.

ภาพพิมพ์จำกัด, กรุงเทพมหานคร, 2547



Six Thinking Hats

ณิษฐา แสงทอง¹

"ดร.เอ็ดเวิร์ด เดอ โบโน" เป็นผู้ริเริ่มแนวความคิดเรื่อง Lateral Thinking (การคิดนอกกรอบ) และเป็นคนพัฒนาเทคนิคการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และได้พัฒนาเป็นแนวคิดที่เรียกว่า **"Six Thinking Hats"** ซึ่งเป็นวิธีคิดที่มีมุมมองแบบ **"รอบด้าน"** ความคิดสร้างสรรค์ถือเป็นสิ่งสำคัญ และจำเป็นสำหรับผู้บริหาร เพราะนอกจากจะช่วยสร้างสิ่งใหม่ๆ แล้ว ยังช่วยในการคิดค้นกลยุทธ์แก้ไขปัญหาต่างๆ ซึ่ง "เดอ โบโน" พบว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็นสิ่งที่ทุกคนมีอยู่ หรือสร้างขึ้นมาได้ แต่จะต้องมาฝึกกระบวนการสร้างความคิดดังกล่าว

ในแต่ละวันตั้งแต่ตื่นนอน ทุกคนย่อมต้องมีการคิดในเรื่องต่างๆ ดร.เอ็ดเวิร์ด เดอ โบโน จึงได้ให้เทคนิค **"6 หมวกการคิด"** เพื่อช่วยจัดระเบียบการคิด ทำให้การคิดมี



ประสิทธิภาพมากขึ้น วิธีการดังกล่าวได้มีการนำไปใช้อย่างกว้างขวาง แม้กระทั่งบริษัทข้ามชาติอย่างเช่นบริษัท ไอบีเอ็ม และเชลล์ เป็นต้น หมวกแต่ละใบเป็นการนำเสนอทางเลือกที่เป็นไปได้ตามมุมมองต่างๆ ของปัญหา โดยวิธีการสวมหมวกทีละใบในแต่ละครั้ง เพื่อพลังของการคิดจะได้มุ่งเน้นไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่งเป็นการเฉพาะ ซึ่งจะทำให้ความเห็นและความคิดสามารถแสดงออกได้อย่างอิสระ สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่ไม่จำเป็นได้ และยังเป็นการดึงเอาศักยภาพของแต่ละคนมาใช้โดยที่ไม่รู้ตัว

¹ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กลุ่มงานวิจัยและพัฒนา สถาบันดำรงราชานุภาพ สรุปรและเรียบเรียงจาก Six Thinking Hats หมวก 6 ใบ คิด 6 แบบ เขียนโดย Edward de Bono แปลโดยสุตตระการ ธนโกเศศ และคณะ

Six Thinking Hats สูตรบริหารความคิดของ "เดอ โบโน" จะประกอบด้วย
หมวก 6 ใบ 6 สี คือ

ภาพ	สี	ความหมาย
	White Hat หมวกสีขาว	สีขาวเป็นสีที่ชี้ให้เห็นถึงความเป็นกลาง จึงเกี่ยวข้องกับข้อเท็จจริง จำนวนตัวเลข เมื่อสวมหมวกสีนี้ หมายความว่าที่ประชุมต้องการ ข้อเท็จจริงเท่านั้น คือ ข้อมูลเบื้องต้นของสิ่งนั้นๆ ไม่ต้องการ ความคิดเห็น
	Red Hat หมวกสีแดง	สีแดงเป็นสีที่แสดงถึงอารมณ์และความรู้สึก เมื่อสวมหมวกสีนี้ เราสามารถบอกความรู้สึกของตนเองว่าชอบ ไม่ชอบ ดี ไม่ดี ซึ่ง ส่วนใหญ่การแสดงอารมณ์จะไม่มีเหตุผลประกอบ
	Black Hat หมวกสีดำ	สีดำ เป็นสีที่แสดงถึงความโศกเศร้า และการปฏิเสธ เมื่อสวม หมวกสีนี้ ต้องพูดถึงจุดด้อย อุปสรรคโดยมีเหตุผลประกอบ ข้อ ที่ควรคำนึงถึง เช่น เราควรทำสิ่งนี้หรือไม่ ไม่ควรทำสิ่งนี้หรือไม่ เหมาะสมหรือไม่ ทำให้การคิดมีความรอบคอบมากขึ้น
	Yellow Hat หมวกสีเหลือง	สีเหลือง คือสีของแสงแดด และความสว่างสดใส เมื่อสวมหมวกสีนี้ หมายถึง การคิดถึงจุดเด่น โอกาส สิ่งที่เป็นประโยชน์ เป็น ข้อมูลในเชิงบวก เป็นการเปิดโอกาสให้พัฒนา สร้างสรรค์สิ่ง ใหม่ๆ
	Green Hat หมวกสีเขียว	สีเขียว เป็นสีที่แสดงถึงความอุดมสมบูรณ์ และการเจริญเติบโต เมื่อสวมหมวกสีนี้ จะแสดงความคิดใหม่ๆ เพื่อการเปลี่ยนแปลง ที่ดีขึ้น การคิดอย่างสร้างสรรค์
	Blue Hat หมวกสีน้ำเงิน	สีน้ำเงินเป็นสีที่ให้ความรู้สึกสงบ จะเป็นเหมือนท้องฟ้า หมวกนี้ เกี่ยวกับการควบคุม การบริหารกระบวนการคิด หรือการจัด ระเบียบการคิด

การคิดแบบ Six Hats นั้นจะคิดโดยการสวมหมวกทีละใบ ซึ่งเดอ โบโน ไม่ได้กำหนดว่าควรสวมหมวกสีอะไรก่อนหลัง เช่น เริ่มจากหมวกสีน้ำเงิน คือ สิ่งที่เราระบายอยู่ แล้วก็ไปค้นหาวิธีแก้ปัญหานั้นๆ ว่าจะมีทางออกอย่างไรบ้าง จากนั้นจึงมาตรวจสอบกับหมวกสีเหลืองว่า ถ้าทำอย่างนั้นจะมีประโยชน์อะไรบ้าง ตรวจสอบกับหมวกสีดำว่าจะมีปัญหา อุปสรรคอะไรไหม แล้วนำเอาหมวกสีเขียวมาแก้หมวกสีดำอีกที ตรวจสอบกับหมวกสีแดงว่าถูกใจทุกคนหรือไม่ ถ้าไม่ก็หาหมวกสีเขียวมาแก้อีกครั้งหนึ่ง แล้วถึงขั้นตอนสรุป คือหมวกสีน้ำเงิน ไม่จำเป็นต้องใช้หมวกทุกสี

ประโยชน์ของการใช้ “6 หมวกการคิด” มีดังนี้²

1. ประเมินความรอบรู้ของทุกกลุ่ม
2. จำกัดโอกาสหรือช่องทางสำหรับการโต้เถียงหรือโต้แย้งกัน
3. ประหยัดเวลาในการประชุม โดยการคิดแบบคู่ขนาน
4. ลดการหลงตัวเองหรือการชอบแสดงอำนาจ
5. ทำให้มีเวลาที่จะถกเถียงปัญหาในแต่ละมุมมอง

นับเป็นแนวคิดและเทคนิคที่มีประโยชน์สำหรับการบริหารจัดการยุคใหม่ ที่ช่วยให้การแก้ปัญหาที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด



² เอกสารอัดสำเนา, Strategy Survival Guide

การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงาน

(Work Process Improvement)

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย¹

องค์การเปรียบเสมือนร่างกายของมนุษย์ จำเป็นต้องมีการเฝ้าระวังและป้องกันไม่ให้อ่อนแอ ไม่ให้เจ็บป่วยและขาดประสิทธิภาพ คนในองค์กรต้องไม่เหนื่อยล้า หดหู่ ท้อถอย องค์การต้องมีระบบการทำงานภายในที่ทันสมัยมีความคล่องตัว อันจะส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ดังนั้นการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ จะช่วยให้้องค์การเกิดความเข้มแข็ง ช่วยให้้องค์การดำเนินงานต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

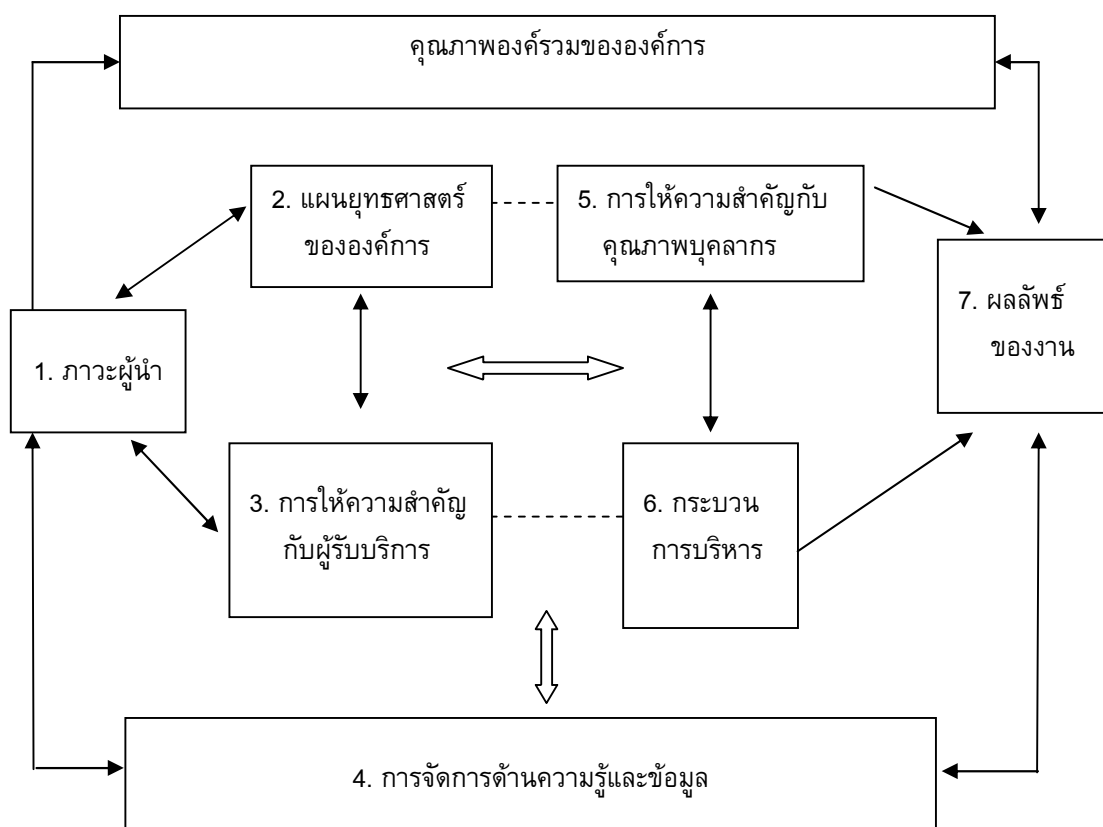
แนวคิดและหลักการ

“การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงาน” มีสองกลุ่มคำที่ควรทำความเข้าใจ คือ “กระบวนการทำงาน” (Work Process) หมายถึงขั้นตอนต่างๆ ของการทำงาน รวมถึงการตัดสินใจ และวิธีการปฏิบัติงานที่จะทำให้งานประสบผลสำเร็จ ส่วน “การปรับปรุงและพัฒนา” (Performance Improvement) หมายถึง ความพยายามอย่างต่อเนื่องเพื่อหาวิธีการและแนวทางใหม่ๆ มาสร้างการเปลี่ยนแปลงให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้น “การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงาน” (Work Process Improvement) จึงหมายถึง การศึกษาปัญหาและพัฒนากระบวนการทำงานแต่ละขั้นตอนอย่างเป็นระบบ ตลอดจนค้นคว้าวิธีการใหม่ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาเกิดซ้ำ อีกทั้งทำให้งานที่ปฏิบัติอยู่มีความสะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ขณะเดียวกันผู้ปฏิบัติงานในองค์กรจะต้องได้รับการส่งเสริมทั้งด้านความสามารถ ทักษะ ทักษะ และค่านิยมที่จะสนับสนุนให้งานบรรลุผลสำเร็จ (www.cpf.navy.mil/handbook for process improvement)

¹ อาจารย์ประจำสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

มีหลักการและแนวคิดจำนวนมากที่สามารถนำมาอธิบายถึงการบริหารจัดการคุณภาพองค์กร และสำหรับใช้เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงาน ในที่นี้จะนำเสนอเฉพาะหลักการประกันคุณภาพการบริหารงาน Malcolm Baldrige Criteria (MBC) ซึ่งเป็นระบบการประกันคุณภาพการบริหารงานที่สถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติ (National Institute of Standards and Technology) ของกระทรวงพาณิชย์แห่งประเทศสหรัฐอเมริกาพัฒนาขึ้นเพื่อสร้างคุณภาพมาตรฐานด้านการศึกษา ต่อมาหน่วยงานจำนวนมากที่ไม่ใช่สถาบันการศึกษาได้นำไปใช้ประเมินและพัฒนาคุณภาพองค์กรแบบองค์รวม ทำให้มีผลงานที่มีคุณภาพและสามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้เป็นอย่างดี อีกทั้งองค์กรยังมีความคล่องตัวรองรับการเปลี่ยนแปลง และตอบรับนวัตกรรมได้ตลอดเวลา

ระบบการประกันคุณภาพการบริหารงานแบบองค์รวม MBC ประกอบด้วย เกณฑ์คุณภาพ 7 ด้าน ดังแสดงในแผนภูมิต่อไปนี้



แหล่งข้อมูล : ประยุกต์จากหลักการ Baldrige National Quality Program. 2004. **Education Criteria for Performance Excellence.** www.baldrige.nist.gov 9 June 2004

องค์ประกอบของเกณฑ์คุณภาพ MBC แต่ละด้านจะต้องมีรายการของ “ตัวบ่งชี้คุณภาพ” ที่ช่วยให้องค์การค้นหาปัญหาในระบบการทำงานได้ เกณฑ์คุณภาพแต่ละด้านมีสาระและตัวอย่างของ “ตัวบ่งชี้คุณภาพ” ดังนี้

1. เกณฑ์คุณภาพด้านภาวะผู้นำ ความสำคัญของหมวดนี้ใช้พิจารณาการดำเนินงานของผู้บริหารอย่างน้อย 2 ด้าน คือ 1) ด้านภาวะผู้นำ เช่น การกำหนดทิศทางเป้าหมาย และวิธีการพัฒนาองค์กร การสื่อสารนโยบาย และเป้าหมายให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ การรับฟังความคิดเห็น และการตอบสนองต่อความคิดเห็น การสร้างบรรยากาศองค์กรที่ส่งเสริมคุณภาพของงานและบุคลากร และ 2) ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม เช่น การให้ความสำคัญกับสังคมและผู้รับบริการอย่างยุติธรรม การควบคุมคุณภาพมาตรฐานการทำงาน เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน การมีจริยธรรมและจรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน

2. เกณฑ์คุณภาพด้านการวางยุทธศาสตร์องค์กร ความสำคัญของหมวดนี้ใช้พิจารณาแผนยุทธศาสตร์ที่ยึดเป้าหมายขององค์กรอย่างเหมาะสมกับสภาวะแวดล้อม การกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของแผนฯ ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีคุณค่าต่อสังคม การมีแผนงานพัฒนาสมรรถนะหลักขององค์กร และการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติได้จริง

3. เกณฑ์คุณภาพด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ความสำคัญของหมวดนี้ใช้พิจารณาวิธีการกำหนดคุณค่าของผู้รับบริการทุกกลุ่มอย่างเป็นธรรม รวมถึงการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานที่สร้างค่านิยมและทัศนคติด้านความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ ความผูกพันและความภักดีของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร เช่น การเปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและความต้องการ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการบริหารงาน และการจัดกระบวนการบริหารจัดการที่นำปัญหาและความต้องการของผู้รับบริการมาปรับปรุงแก้ไข

4. เกณฑ์คุณภาพด้านการจัดการความรู้และข้อมูล ความสำคัญของหมวดนี้ใช้พิจารณาความพร้อมขององค์กรด้านการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ การจัดบรรยากาศองค์กรที่ส่งเสริมความสามารถและคุณภาพของบุคลากรและประชาชน และการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงการและพัฒนากระบวนการทำงานทุกด้าน

5. เกณฑ์คุณภาพด้านการให้ความสำคัญกับคุณภาพบุคลากร ความสำคัญของหมวดนี้ใช้พิจารณาระบบการบริหารงานบุคคลที่สร้างแรงจูงใจต่อการปฏิบัติงาน ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อบ่มบ่มเป้าหมายขององค์กรอย่างสอดคล้องกับคุณค่าที่ให้กับสังคม อาจพิจารณาได้จากการมีระบบและกลไกในเรื่องสำคัญ คือ การสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมร่วมขององค์กร การบริหารทรัพยากรบุคคล การนำความคิดเห็นของบุคลากรมาใช้ในการปรับปรุงงาน การจัดสวัสดิการและสิ่งแวดล้อมการทำงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

6. ผลและพัฒนาระบบการทำงานอย่างต่อเนื่อง **เกณฑ์คุณภาพด้านกระบวนการบริหารงาน** ความสำคัญของหมวดนี้ใช้พิจารณากระบวนการบริหารงานขององค์กรทุกด้าน เช่น กระบวนการทำงานที่อำนวยความสะดวกและให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ กระบวนการจัดเตรียมความพร้อมของบุคลากรต่อการปฏิบัติงาน ระบบการตรวจสอบและติดตามผลการให้บริการระบบฐานข้อมูลเพื่อการบริหารงานโดยการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้

7. เกณฑ์คุณภาพด้านผลลัพธ์ของงาน ความสำคัญของหมวดนี้ใช้พิจารณาผลลัพธ์ของการบริหารจัดการทุกด้าน ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการวางยุทธศาสตร์องค์กร ด้านผู้รับบริการ ด้านความคุ้มค่าของการใช้จ่ายงบประมาณ ด้านความก้าวหน้าและประสิทธิภาพขององค์กร ด้านคุณภาพของบุคลากร ด้านธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม ฯลฯ

จากหลักการ MBC แสดงว่าคุณภาพองค์รวมขององค์กรประเมินได้จากผลลัพธ์ของงานตามเกณฑ์ที่ 7 ซึ่งมีผลโดยตรงมาจากเกณฑ์ที่ 4 5 และ 6 แต่การพัฒนาเกณฑ์ที่ 2 3 4 5 และ 6 ให้มีคุณภาพจะต้องได้รับการส่งเสริมสนับสนุนจากเกณฑ์คุณภาพด้านภาวะผู้นำ ขณะเดียวกันเกณฑ์ 1 2 3 5 6 และ 7 จะมีคุณภาพต้องอาศัยเกณฑ์ที่ 4 จึงพิจารณาได้ว่าทุกเกณฑ์คุณภาพของMBC มีความสำคัญที่เชื่อมโยงและสัมพันธ์กันทั้งหมด แม้ว่าองค์กรมีแนวคิดที่จะนำหลักการ MBC มาใช้เป็นกรอบการพัฒนาคุณภาพงาน แต่กระบวนการปรับปรุงและพัฒนา การทำงานจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยภาวะผู้นำเป็นสำคัญ ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการสั่งการให้เกิดกระบวนการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานตั้งแต่เริ่มต้นการศึกษาจนกระทั่งถึงการติดตาม

แนวทางดำเนินการ

หลักคิดหรือแนวทางการดำเนินงานที่องค์กรต้องเตรียมการก่อนเข้าสู่กระบวนการปรับปรุงและพัฒนา มีดังต่อไปนี้

1. กำหนดขอบเขตการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงาน โดยพิจารณาระดับความกว้างและความครอบคลุมของงานที่ต้องการปรับปรุง เช่น การปรับปรุงระบบการให้บริการประชาชน หรือการปรับปรุงคุณภาพทั้งองค์รวมขององค์กรตามมาตรฐานของ MBC ²

² มิติคุณภาพองค์การ นอกจากจะใช้หลักการประกันคุณภาพแบบองค์รวมของ MBC เป็นกรอบการพัฒนาแล้ว อาจใช้หลักการที่มีมิติคุณภาพที่แคบกว่า MBC เช่น ใช้หลักการบริหารจัดการคุณภาพแบบองค์รวม (Total Quality Management) โดยนำเฉพาะมิติด้านผู้รับบริการมาเป็นกรอบของการพัฒนา หรือใช้หลักการ HR Scorecard เพื่อประเมินด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร 4 ด้าน คือ มิติความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ มิติประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล มิติความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และมิติคุณภาพชีวิตและการทำงาน หรือหลักการ Balanced

ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัญหาและนโยบายขององค์กรที่ต้องการสร้างการเปลี่ยนแปลงครอบคลุมกว้างขวางเพียงใด ดังนั้นการกำหนดขอบเขตการทำงานจึงต้องมีความชัดเจน

2. สื่อสารทำความเข้าใจกับสมาชิกในองค์กรให้เห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงพร้อมๆ กับสื่อสารทิศทางการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงาน

3. กำหนดให้มีคณะทำงานปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงาน โดยการแต่งตั้งหลายคณะ เพื่อได้รับผิดชอบดูแลแต่ละระบบของกระบวนการทำงาน หรือให้มีคณะทำงานคณะเดียวที่รับผิดชอบการปรับปรุงการทำงานทั้งองค์กร เพื่อให้คณะทำงานชุดใหญ่นี้ ไปกำหนดผู้รับผิดชอบการปรับปรุงระบบงานย่อยอีกชั้นหนึ่ง ผู้ที่ได้รับเลือกให้เป็นคณะทำงานควรมีบทบาทเกี่ยวข้องโดยตรงกับงานที่องค์กรต้องการปรับปรุงและพัฒนา แต่ประเด็นสำคัญคือองค์กรต้องมอบอำนาจการตัดสินใจให้คณะทำงานให้สามารถปรับปรุงกระบวนการทำงานได้อย่างเต็มที่ และผู้บริหารต้องให้ความสนใจ และติดตามการทำงานของคณะทำงานอย่างต่อเนื่อง

4. จัดสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรให้พร้อมเพื่อสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร

5. จัดฝึกอบรมคณะทำงานให้มีความเข้าใจในหลักการและวิธีการเพื่อให้สามารถดำเนินการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ลำดับและขั้นตอน

กระบวนการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานมีความละเอียดอ่อน มีการทำงานหลายขั้นตอน งานบางอย่างต้องทำซ้ำเพื่อให้การปรับปรุงและพัฒนาเกิดขึ้น และสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กรได้จริง ขั้นตอนการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานอาจจะมีมากถึง 10–20 ขั้นตอน แต่ในที่นี้ได้จัดกลุ่มการดำเนินงานใหม่ และนำเสนอเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดทำแผนที่แสดงสภาพองค์กร (Preliminary Survey) มีแนวทางการดำเนินงานในขั้นตอนนี้ ดังนี้

1. จัดทำข้อตกลงเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของคณะทำงานปรับปรุง และพัฒนากระบวนการทำงาน เนื่องจากกระบวนการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานมีภารกิจที่คณะทำงานฯ ต้องดำเนินการหลายเรื่อง รวมถึงการจัดเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การแลกเปลี่ยนความรู้ การตัดสินใจแก้ปัญหา การติดตามงานและกำหนดมาตรฐานของงาน ดังนั้น เพื่อให้การปฏิบัติงาน

Scorecard เพื่อประเมินคุณภาพผลลัพธ์ 4 ด้านขององค์กร คือ ด้านการเงินหรืองบประมาณ ด้านผู้รับบริการ ด้านกระบวนการจัดการภายใน และด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ ก็ได้เช่นเดียวกัน

ของคณะทำงานมีประสิทธิภาพ จึงควรกำหนดกติกาการปฏิบัติงานให้ชัดเจน เช่น กำหนดให้คณะทำงานเข้าประชุมด้วยตนเองทุกครั้ง กำหนดเวลาการเข้าประชุมและเลิกการประชุม กำหนดให้คณะทำงานต้องศึกษาและเตรียมงานที่ได้รับมอบหมายก่อนเข้าร่วมการประชุม ให้คณะทำงานสามารถแสดงความคิดเห็นและสื่อสารได้อย่างอิสระ กำหนดวิธีการและกำหนดผู้รับผิดชอบติดตามงานที่คณะทำงานได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบ และกำหนดวิธีการตัดสินใจเลือกแนวทางการแก้ไขปัญหาตามผลการศึกษา เช่น อาจจะใช้วิธีการลงคะแนนเสียง ฯลฯ

การมอบหมายหน้าที่ให้กับคณะทำงานฯ องค์การต้องระบุขอบเขตภาระงาน ผลลัพธ์ของงาน และวัตถุประสงค์การปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ชัดเจนด้วย อย่างไรก็ตาม ทั้งผลลัพธ์ และวัตถุประสงค์ของการปรับปรุงกระบวนการทำงานจะกำหนดได้ชัดเจนหลังจากได้มีการจัดทำแผนที่แสดงสถานภาพองค์การเรียบร้อยแล้ว

2. การจัดทำแผนที่แสดงสถานภาพองค์การ มีแหล่งข้อมูลสำคัญสำหรับการจัดทำ “แผนที่แสดงสถานภาพองค์การ” คือ 1) จากการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร 2) จากการสำรวจความคิดเห็นของผู้รับบริการ และ 3) จากผลการประเมินเกณฑ์คุณภาพ MBC มีมิติต่าง ๆ

ผลจากการสำรวจความคิดเห็นของผู้รับบริการและจากบุคลากร บวกกับผลการประเมินตัวบ่งชี้คุณภาพของเกณฑ์ MBC จะให้ข้อมูลเบื้องต้นแก่คณะทำงานฯ เกี่ยวกับข้อบกพร่องของระบบงานแต่ละขั้นตอนในกระบวนการทำงาน ซึ่งคณะทำงานจะต้องนำไปจัดทำ “แผนที่แสดงสถานภาพองค์การ” เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงาน

3. กำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตการทำงาน เมื่อได้ “แผนที่แสดงสถานภาพองค์การ” แล้ว คณะทำงานฯ ต้องนำมากำหนดขอบเขตการปรับปรุงกระบวนการทำงานและจัดลำดับขั้นตอนการแก้ปัญหา ซึ่งกระบวนการทำงานที่เลือกไว้ทั้งหมดต้องอยู่ในอำนาจการควบคุมขององค์การ เมื่อทราบขอบเขตการทำงานที่ชัดเจนแล้ว จึงกำหนดวัตถุประสงค์ของการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการการทำงานต่อไป

4. จัดทำ “เส้นทางเดินของงาน” คณะทำงานฯ จะดำเนินการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานได้อย่างดีนั้น จะต้องมีความเข้าใจในทุกระบบของกระบวนการทำงาน มีเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้เข้าใจขั้นตอนของกระบวนการทำงาน คือ “เส้นทางเดินของงาน” ในระบบต่างๆ ซึ่งคณะทำงานฯ ต้องเขียนและสร้างขึ้น “เส้นทางเดินของงาน” จะช่วยให้ทราบปัญหาและข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น หากพบว่าเกี่ยวข้องกับฝ่ายหรือแผนกใด คณะทำงานฯ ต้องเข้าไปศึกษาจากฝ่ายที่เกี่ยวข้องเหล่านั้น โดยใช้วิธีการสอบถามหรือสังเกตการณ์เพื่อให้เข้าใจถึงการหมุนเวียนของงานในกระบวนการทำงานที่เกิดขึ้นจริงตามแนว “เส้นทางเดินของงาน”

กรณีตัวอย่าง “ปัญหาข้อร้องเรียนของประชาชนในเขตทวีวัฒนา (จากปี พ.ศ. 2544 – ปัจจุบัน) ต่อประสิทธิภาพการทำงานของสำนักงานเขตฯ ด้านการจัดระเบียบผู้ประกอบการขนส่ง ซึ่งตามแผนผัง กทม. กำหนดให้เขตทวีวัฒนาเป็นเขตพื้นที่สีเขียวลาย หมายถึง พื้นที่ที่เป็นเขตที่อยู่อาศัยหรือเขตทำการเพาะปลูกเท่านั้น จากข้อร้องเรียนของชาวบ้าน พบว่ากิจกรรมของผู้ประกอบการขนส่งในย่านนี้ได้ส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตชาวบ้าน และเป็นอันตรายต่อสุขภาพและความปลอดภัยของชีวิตอันเนื่องมาจากปัญหามลพิษทางเสียง ควันพิษจากรถบรรทุก และอันตรายจากการสัญจรไปมาของรถบรรทุกขนส่งจำนวนมากในตรอกซอยที่แคบ และอันตรายจากตัวอาคารสิ่งปลูกสร้างของผู้ประกอบการขนส่งที่มีลักษณะเป็นโกดังเก็บสินค้า ตัวอาคารมีความสูงและสร้างประชิดติดกับสถานที่ที่เป็นที่พักอาศัยของชาวบ้านเกินกว่าที่กฎหมายกำหนด อาจเป็นแหล่งก่ออันตรายด้านอัคคีภัย อีกทั้งตัวอาคารสูงของโกดังฯ ยังปิดช่องทางเดินของลมและแสงแดดทำให้สภาพที่อยู่อาศัยที่มีอยู่แต่เดิมกลายเป็นมุมอับ กลายเป็นแหล่งสะสมเพราะมีมลพิษขยะเกิดขึ้นตามมาจำนวนมากด้วย

กรณีการศึกษาถึง “เส้นทางเดินของงาน” ซึ่งอาจมีปัญหาและข้อบกพร่องในกระบวนการทำงานในขั้นตอนการอนุญาตให้มีสิ่งปลูกสร้างที่ผิดแบบ เจ้าหน้าที่อาจจะเลยการปฏิบัติหน้าที่ และอาจมีข้อบกพร่องจากการอนุมัติสิ่งปลูกสร้าง และผลการประเมินเบื้องต้นตามกรอบการพัฒนาคุณภาพงานของหลักการ MBC เมื่อพิจารณาเฉพาะเกณฑ์คุณภาพที่ 1, 3 และ 6 พบว่ามีข้อสังเกต ดังนี้

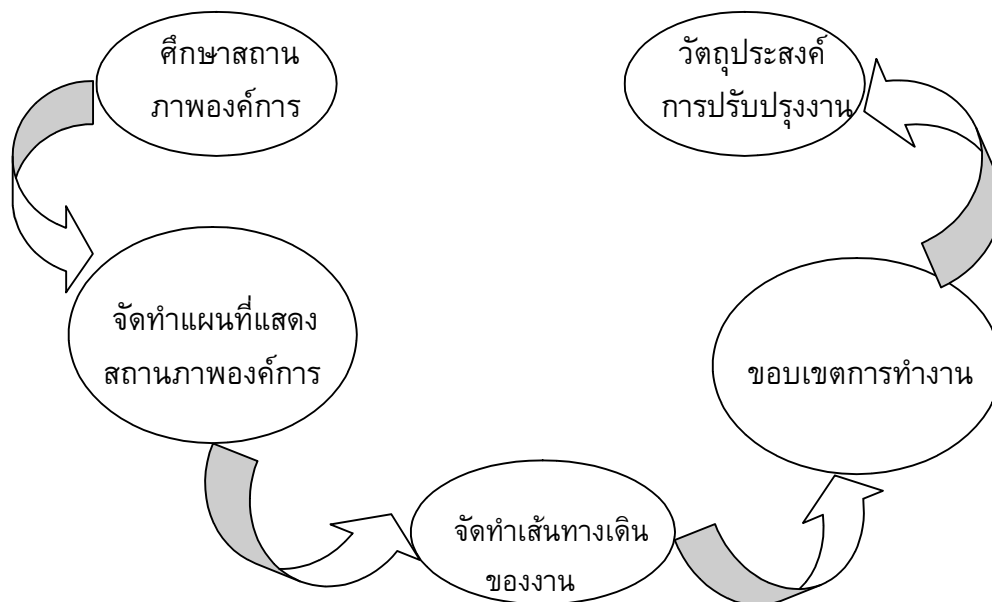
1. ด้านภาวะผู้นำ เมื่อพิจารณา “ตัวบ่งชี้คุณภาพ” ด้านภาวะผู้นำของสำนักงานเขตฯ อาจจะขาดคุณภาพหลายด้าน เช่น ความรับผิดชอบต่อสังคม ฯลฯ
2. ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ“ตัวบ่งชี้คุณภาพ” ที่สำนักงานเขตฯ อาจยังขาด คือ การให้ความสำคัญกับการกำหนดคุณค่าของสังคมและประชาชน วิธีการทำงานที่ส่งเสริมวัฒนธรรมและค่านิยมที่ดีให้กับสังคม และการสร้างความพึงพอใจต่อผู้รับบริการอย่างเสมอภาคและยุติธรรม
3. ด้านกระบวนการบริหารงาน “ตัวบ่งชี้คุณภาพ” ที่สำนักงานเขตฯ อาจยังขาดคือกระบวนการบริหารจัดการนำปัญหาของประชาชนมาปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงาน

ดังนั้น การปรับปรุงกระบวนการทำงานของสำนักงานเขตฯ จึงต้องนำปัญหานี้มาจัดทำ“แผนที่สถานภาพองค์กร” และกำหนดเป็น “เส้นทางเดินของงาน” ดังนี้

“เส้นทางเดินของงาน” มีจุดเริ่มต้นที่ ฝ่ายรับเรื่องขออนุญาตสร้างสิ่งปลูกสร้าง → ฝ่ายการตรวจสอบเอกสารหลักฐาน → การอนุมัติปลูกสร้างอาคาร → ฝ่ายตรวจสอบอาคารสถานที่ → การประสานงานกับฝ่ายรับเรื่องราวร้องทุกข์ → ช่องทางการนำเรื่องราวร้องทุกข์เข้าสู่กระบวนการปรับแก้ และการประสานงานกับหน่วยงานอื่นเพื่อบังคับใช้กฎหมายให้เกิดความยุติธรรมต่อผู้รับบริการ”

“สำหรับขอบเขตการทำงานที่สอดคล้องกับประเด็นปัญหา คือ การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการจัดระเบียบการประกอบการขนส่งย่านทิววัฒนา และวัตถุประสงค์การทำงาน คือ การศึกษาแนวทางแก้ไขปัญหาด้านการจัดระเบียบการประกอบการขนส่ง”

แผนภูมิ การดำเนินงานตามขั้นตอนที่ 1



ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาแนวทางการปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Comprehensive Study)

1. คณะทำงานฯ ศึกษาทบทวน “เส้นทางเดินของงาน” ที่ทำไว้ในขั้นตอนที่ 1 พร้อมกับจัดทำรายการของปัญหาที่พบตาม “เส้นทางเดินของงาน” แต่ละขั้นตอนอย่างละเอียด ปัญหาที่พบอาจมีหลายลักษณะ คือ ปัญหาที่ไม่ซับซ้อนสามารถแก้ไขได้ทันที คณะทำงานฯ สามารถสั่งการให้ยกเลิกบางกิจกรรมที่ซ้ำซ้อนและไม่จำเป็น เมื่อคณะทำงานฯ ได้เปลี่ยนแปลงงานบางอย่างไปบ้างแล้ว คณะทำงานฯ ต้องประเมินผลลัพธ์ของการปรับปรุงกระบวนการทำงาน

ด้วยว่ามีผลลัพธ์ที่สร้างความพึงพอใจต่อผู้รับบริการ และสร้างคุณค่าต่อสังคมหรือไม่ แล้วนำผลงานที่มีการปรับปรุงไปนั้นมากำหนดเป็น “เส้นทางเดินใหม่ของงาน”

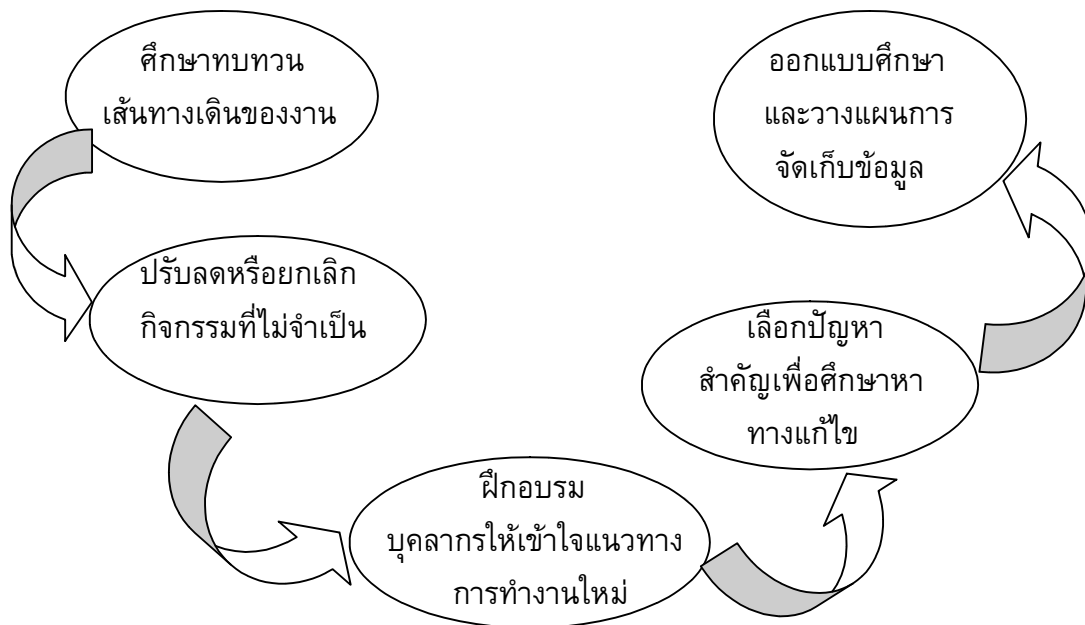
2. จัดฝึกอบรมบุคลากรให้เข้าใจวิธีการทำงานแบบใหม่ เพื่อไม่ให้กลับไปปฏิบัติในแบบเดิมที่เคยทำมาอยู่ก่อน

3. ศึกษาปัญหาเพิ่มเติม สำหรับประเด็นปัญหาที่ซับซ้อนมีความละเอียดอ่อน และเกี่ยวข้องกับหลายปัจจัย คณะทำงานฯ ต้องศึกษาลงลึกในรายละเอียดเพื่อหาต้นเหตุของปัญหา การศึกษาในขั้นตอนนี้ต้องนำระเบียบวิธีวิจัยเข้ามาช่วยวิเคราะห์ปัญหา เพราะการตัดสินใจของคณะทำงานฯ เพื่อเลือกวิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุดนั้น คณะทำงานฯ ต้องมีข้อมูลที่เชื่อถือได้ การศึกษาปัญหาด้วยการวิจัยต้องใช้ประสบการณ์ และการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ ต้องออกแบบและวางแผนการจัดเก็บข้อมูลอย่างถูกต้อง วิธีการวิจัยที่ใช้ในขั้นตอนนี้เกี่ยวข้องตั้งแต่การวิเคราะห์ประเด็นปัญหา นำหลักการและทฤษฎีมากำหนดตัวแปรในการศึกษา การกำหนดกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล การทดสอบเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล การศึกษาและจัดการความรู้ด้วยวิธีวิจัยจะช่วยให้ค้นพบคำตอบที่เป็นต้นเหตุที่แท้จริงของปัญหา และค้นพบแนวทางหรือวิธีการใหม่ๆ สำหรับการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานที่จะสร้างความมั่นคงให้กับองค์กรในระยะยาว หากองค์กรละเลยไม่จริงจังในการแก้ไขต้นเหตุของปัญหา จะทำให้ความรุนแรงของปัญหาลูกกลามไปจนเกินความสามารถที่องค์กรจะรับมือได้

กรณีตัวอย่าง สำนักงานเขตทวีวัฒนา การดำเนินงานขั้นตอนที่ 2 การทบทวน “เส้นทางเดินของงาน” อาจมีข้อบกพร่องที่พบหลายจุดซึ่งเกี่ยวกับกระบวนการทำงานในองค์กร เช่น 1) ฝ่ายรับเรื่องขออนุญาตสร้างสิ่งปลูกสร้างที่ไม่ได้ตรวจสอบรายละเอียดของการขออนุญาตสร้างโกดังเก็บสินค้า 2) ฝ่ายตรวจสอบอาคารสถานที่ไม่ได้ลงไปตรวจสอบสถานที่ก่อสร้างอาคารจริง 3) หรือได้มีการตรวจสอบจริงแต่ละเลยการปฏิบัติหน้าที่ให้มีการก่อสร้างโกดังจนเสร็จสมบูรณ์ 4) ขาดการประสานงานกับฝ่ายรับเรื่องร้องทุกข์ 5) สำนักงานเขตฯ ไม่กำหนดช่องทางนำเรื่องร้องทุกข์ของประชาชนเข้าสู่กระบวนการปรับปรุงแก้ไข 6) ขาดการประสานงานกับสถานีตำรวจในพื้นที่เพื่อควบคุมไม่ให้มีการสร้างอาคารที่ผิดแบบและเรื่องการควบคุมการจราจร และ 7) ขาดภาวะผู้นำด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ”

“การศึกษาการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการจัดระเบียบการประกอบการขนส่งย่านทวีวัฒนา ควรทำการสำรวจความคิดเห็นของประชาชนต่อการแก้ปัญหาด้านการจัดระเบียบการประกอบการขนส่ง สิ่งแวดล้อม และผังเมือง ซึ่งต้องไม่ทำลายสภาพแวดล้อมและวิถีชีวิตชาวบ้าน ตลอดถึงด้านการเดินทางและสาธารณสุข”

แผนภูมิ การดำเนินงานตามขั้นตอนที่ 2



ขั้นตอนที่ 3 เปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน (Implementation) เมื่อ

คณะทำงานได้ศึกษากระบวนการทำงานและค้นพบสาเหตุของปัญหา และได้ทำการศึกษาวิจัย จัดเก็บและรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล และค้นพบวิธีการแก้ไขปัญหาลแล้ว ขั้นตอนต่อไปที่ต้องดำเนินการ คือ

1. วางแผนและออกแบบขั้นตอนการทำงานแบบใหม่ ขั้นตอนนี้คณะทำงานฯ จะต้องร่วมกันกำหนดหลักเกณฑ์ที่เหมาะสม ที่สามารถสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ โดยการตัดสินใจเลือกข้อค้นพบจากการศึกษาวิจัยมาใช้ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน

2. ประเมินผลงาน คณะทำงานฯ ทำการประเมินคุณภาพของงานหลังจากได้นำวิธีการใหม่เข้ามาใช้ หากผลการประเมินไม่พบการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นเลย คณะทำงานฯ อาจต้องย้อนกลับไปเริ่มงานในขั้นตอนที่ 2 เพื่อวางแผนการทำงานใหม่ (อยู่ในขั้นตอนที่ 4) แต่หากมีผลการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นและผลงานนั้นได้สร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ พิจารณาได้ว่าระบบการทำงานใหม่นั้นมีวิธีการแก้ปัญหาที่ถูกต้อง

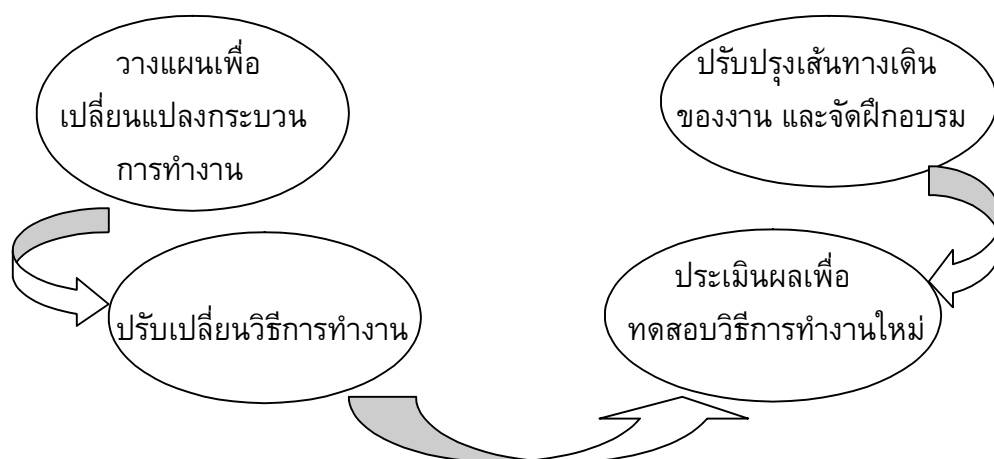
ในขั้นตอนการประเมินผลงาน ยังคงต้องนำระเบียบวิธีการวิจัยเข้ามาใช้ ประเมินเช่นเดียวกัน โดยต้องมีการวางแผนการประเมินผล วางแผนการจัดเก็บข้อมูลเพื่อสำรวจ

ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน และสำรวจความคิดเห็นของผู้ใช้บริการเพื่อนำมาวิเคราะห์ตามตัวแบบการประเมิน ตัวแบบการประเมินผลยังคงใช้ตัวแบบของเกณฑ์คุณภาพแบบองค์รวมของ MBC หรือจะใช้ตัวแบบอื่น³ ก็ได้ ทั้งนี้ให้เป็นไปตามขอบเขตและวัตถุประสงค์ของการปรับปรุงกระบวนการทำงาน ไม่ว่าจะเลือกตัวแบบใดประเมินคุณภาพองค์การก็ตาม คณะทำงานจะต้องกำหนด “ตัวบ่งชี้คุณภาพงาน” ที่เป็นที่ยอมรับของสังคม อีกทั้งต้องกำหนดค่าคะแนนของตัวบ่งชี้ทุกตัวของมิติเหล่านั้น

3. ปรับปรุงเส้นทางการทำงาน โดยนำผลจากการวิเคราะห์ระดับคุณภาพขององค์การมาใช้เป็นเกณฑ์การปรับปรุงกระบวนการทำงาน และเป็นเกณฑ์การประเมินคุณภาพตนเองขององค์การ

4. ฝึกอบรมบุคลากรให้เข้าใจวิธีการทำงานแบบใหม่ เพื่อไม่ให้กลับไปปฏิบัติงานในแบบที่เคยทำมา และให้บุคลากรมีความสุขกับการทำงานด้วยวิธีการแบบใหม่ๆ ด้วย

แผนภูมิ การดำเนินงานตามขั้นตอนที่ 3



ขั้นตอนที่ 4 ติดตามผลและกำหนดมาตรฐานการทำงาน (Monitoring and Establishing Benchmarks) เมื่อได้นำแนวทางและวิธีการใหม่เข้ามาใช้ และได้มีการประเมินผลคุณภาพของงานแล้ว คณะทำงานยังต้องมีบทบาทในการติดตามผลและสร้างคุณภาพของงานอย่างต่อเนื่องต่อไป ดังนี้

1. ปรับแผนการจัดเก็บข้อมูล ในกรณีที่ผลการประเมินไม่พบการเปลี่ยนแปลงคุณภาพของงาน หรือมีผลงานปรากฏไม่เป็นที่น่าพอใจ คณะทำงานต้องทำการทบทวนแผนการ

³ ตัวแบบอื่นที่อาจนำมาใช้ประเมิน เช่น ตัวแบบ HR Scorecard หรือตัวแบบของหลักการ Balanced Scorecard เพื่อประเมินผลลัพธ์ของงานในภาพรวมขององค์การ 4 ด้าน

ทำงานตั้งแต่ต้น เพื่อค้นหาข้อบกพร่องในแต่ละขั้นตอนอีกครั้ง เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงด้านคุณภาพการทำงานทุกขั้นตอน ดังนั้นระเบียบวิธีการวิจัยและแหล่งข้อมูลจึงยังคงมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการค้นหาคำตอบในการปรับปรุงการทำงานในขั้นตอนนี้

2. กำหนดมาตรฐานการทำงาน คณะทำงานจะเป็นผู้กำหนดและตัดสินใจเกี่ยวกับระดับและขนาดของการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน ในการตัดสินใจมีประเด็นที่ควรนำมาพิจารณา 2 ประการ คือ 1) ความมั่นคงถาวรขององค์การในระยะยาวที่เป็นผลมาจากการนำวิธีการใหม่มาใช้ปรับปรุงกระบวนการทำงาน 2) ผลจากการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ หากพบว่าในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานสามารถให้คำตอบตามเงื่อนไขทั้งสองประการ แสดงว่าวิธีการหรือแนวทางใหม่ที่นำมาใช้มีประสิทธิภาพเพียงพอที่คณะทำงานจะนำไปกำหนดเป็น “มาตรฐานการทำงาน” ได้

3. พัฒนาระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง แม้ว่าได้มีการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานแล้ว และได้สร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์การแล้วก็ตาม องค์การยังมีความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยสิ่งที่ต้องทำต่อไป คือการค้นหาคำถามใหม่ที่จะเกิดขึ้นในระบบหรือในกระบวนการทำงานอื่น แล้วนำมากำหนดเป็นประเด็นศึกษาเพื่อหาวิธีการแก้ไขข้อบกพร่องอันใหม่ต่อไป

4. กำหนดช่องทางสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจและปฏิบัติตามมาตรฐานการทำงานที่กำหนดขึ้นใหม่ พร้อมกับจัดทำคู่มือการทำงานตามแนวทางใหม่ และทำการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีทัศนคติและแนวทางการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับกระบวนการทำงานตามที่กำหนดให้เป็น “มาตรฐานการทำงาน” ใหม่

แผนภูมิ การดำเนินงานตามขั้นตอนที่ 4



กระบวนการปรับปรุงและพัฒนาการทำงาน ที่นำหลักการ MBC มาใช้ อันมีองค์ประกอบ 7 ประการ คือ ภาวะผู้นำ การวางยุทธศาสตร์องค์กร การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ การให้ความสำคัญกับคุณภาพบุคลากร การจัดการความรู้และข้อมูล กระบวนการบริหารงาน และผลลัพธ์ของงาน พร้อมกับได้นำเสนอแนวทางดำเนินงานอย่างเป็นขั้นตอน รวมทั้งนวัตกรรม การสร้างเส้นทางเดิน” ของงาน เพื่อใช้ในการตรวจสอบและประเมินผลการทำงาน น่าจะเป็นระบบที่เป็นตัวเลือกอันหนึ่งที่องค์การภาครัฐควรรับไว้พิจารณาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารงานด้วย เนื่องจากหลักการที่นำเสนอนี้ มีความสอดคล้องกับแนวทางการบริหารของภาคราชการปัจจุบันที่ให้ความสำคัญและยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง เอาพื้นที่เป็นเป้าหมาย ยอมรับการเปลี่ยนแปลง และเน้นการนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ตลอดจนการจัดการให้มีกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน



!เกณฑ์การวัดคุณภาพผลงานแบบสมดุลของผู้นำ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริวิทย์ ชุณหะวัณ¹

การนำเสนอต่อไปนี้ไม่ได้อธิบายแนวคิดการวัดผลแบบสมดุลของหน่วยงาน (Balanced Scorecard - BSC) ตามที่ Kaplan และ Norton แนะนำการประเมินประสิทธิภาพองค์กรในความสมดุล 4 ด้าน คือ 1) ด้านการเงินหรืองบประมาณของหน่วยงาน 2) ด้านผู้รับบริการ 3) ด้านกระบวนการบริหารจัดการกิจการภายใน และ 4) ด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ แต่เป็นการเสนอแนวคิดการวัดผลงานแบบสมดุลของผู้นำ (Balanced Scorecard for Leaders) ซึ่งเป็นการสร้างความสมดุลในหลายๆ มิติที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ ซึ่ง Bell และ Elkins (2004) พัฒนาขึ้นโดยเห็นว่าผู้นำมีความสำคัญต่อความสำเร็จของหน่วยงานสูง เกณฑ์การวัดผลงานแบบสมดุลของผู้นำได้อาศัยหลักการ 4 ด้านเช่นเดียวกัน แต่มุมมองแต่ละด้านแตกต่างจาก BSC ทั่วไป และหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) ก็แตกต่างกัน

Bell และ Elkins ได้จำแนกกลุ่มที่ได้รับอิทธิพลจากภาวะผู้นำอย่างชัดเจน ซึ่งมีด้วยกัน 4 กลุ่ม คือ 1) ผู้ที่เหนือกว่าผู้นำ 2) ผู้ที่อยู่ในระดับเดียวกับผู้นำ 3) ผู้ที่อยู่ภายนอกหน่วยงาน และ 4) ผู้ใต้บังคับบัญชา

มุมมองภาวะผู้นำ 4 ด้านนี้จึงเป็นที่มาของหลักการวัดผลงานแบบสมดุลของผู้นำ มุมมองผู้นำทั้ง 4 ด้านนี้เปรียบเสมือน “กรอบแนวคิด” สำหรับสร้างเกณฑ์เพื่อวัดคุณภาพงานของผู้นำ

การมี “กรอบแนวคิด” 4 ด้านยังไม่เพียงพอต่อการวัดหรือประเมินผลงานของผู้นำ จำเป็นต้องพัฒนาเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพงานที่สามารถสร้างความสมดุลให้กับบุคคลทุกกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับผู้นำด้วย หนึ่งในหลายๆ เกณฑ์มาตรฐานคุณภาพ คือ **Malcolm Baldrige Criteria** ซึ่งพัฒนาโดยสถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติ (National Institute

¹ อาจารย์ประจำสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

of Standards and Technology – NIST) ของกระทรวงพาณิชย์แห่งสหรัฐอเมริกา ครั้งแรกพัฒนาขึ้นเพื่อใช้ประเมินคุณภาพการศึกษา ต่อมาหลายหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชนได้นำไปใช้ประเมินคุณภาพหน่วยงาน ดังนั้น Malcolm Baldrige Criteria จึงไม่ได้จำกัดอยู่แต่ในสถาบันการศึกษาอย่างเดียว ภายในองค์ประกอบของ Malcolm Baldrige Criteria มีมาตรฐานคุณภาพสำคัญๆ หลายด้านที่สร้างคุณค่าให้กับหน่วยงานและสังคมทั่วไป จึงเห็นว่า Malcolm Baldrige Criteria มีความเหมาะสมที่ควรนำมาประยุกต์ใช้กับ “กรอบแนวคิด” ผลงานผู้นำทั้ง 4 ด้าน

มาตรฐานคุณภาพของหน่วยงานตามหลักการ Malcolm Baldrige จะเกิดขึ้นได้เมื่อหน่วยงานมีค่านิยมหลัก (Core Values) เป็นแนวคิดพื้นฐานการปฏิบัติงาน Core Values สำคัญที่หน่วยงานควรมี ได้แก่ ค่านิยมผู้นำ (วิสัยทัศน์ผู้นำ) แนวคิดการสร้างความเป็นเลิศด้านการให้บริการ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร การรับฟังความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง การให้ความสำคัญต่ออนาคตของหน่วยงาน การพัฒนาและสร้างนวัตกรรม ความรับผิดชอบต่อสังคม การสร้างผลลัพธ์ที่ให้คุณค่าแก่สังคม Core Values เหล่านี้เปรียบเสมือนแนวทางการทำงานที่หน่วยงานต้องสอดแทรกเข้าไปในเนื้อหาและวิธีการทำงานตามเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพแต่ละด้าน

เกณฑ์มาตรฐานคุณภาพของ Malcolm Baldrige มีทั้งสิ้น 7 ด้าน ได้แก่ 1) มาตรฐานคุณภาพด้านภาวะผู้นำ 2) ด้านการวางแผนกลยุทธ์ 3) ด้านการให้ความสำคัญกับผู้บริการ 4) ด้านการจัดการความรู้และข้อมูล 5) ด้านการให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กรและบุคลากร 6) ด้านกระบวนการบริหารจัดการองค์กร และ 7) ด้านการสร้างผลลัพธ์ของงาน

หลักการวัดผลงานแบบสมดุลของผู้นำที่ Bell และ Elkins ได้จำแนกไว้ทั้ง 4 กลุ่ม จะเป็นทิศทางการดำเนินงานให้กับผู้นำและจะชี้ถึงประสิทธิภาพผลงานของผู้นำต่อกลุ่มบุคคลที่ผู้นำมีความรับผิดชอบ ดังนั้นการวัดประสิทธิภาพผลงานของผู้นำจึงควรวัดให้ครอบคลุมทั้ง 4 ด้าน ในแต่ละด้านจะต้องนำเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพของ Malcolm Baldrige มาพิจารณาให้เหมาะสมกับกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ เพื่อใช้วัดคุณภาพผลงานของผู้นำที่สามารถสร้างคุณค่าอย่างสมดุลให้กับทุกกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับผู้นำต่อไป Malcolm Baldrige Criteria ที่เหมาะสมกับกลุ่มต่างๆ มีดังนี้

1. **กลุ่มเหนือกว่าผู้นำ (Upward Influence)** เป็นการประเมินประสิทธิภาพผลงานของผู้นำที่มีต่อผู้ที่อยู่เหนือขอบเขตอำนาจของผู้นำ ดังนั้น ประสิทธิภาพของผู้นำจะต้องวัดถึงความสำเร็จของงานที่ผู้นำต้องแสดงต่อผู้บังคับบัญชา เกณฑ์มาตรฐานคุณภาพที่นำมาใช้ประเมิน มีดังนี้

1.1 **ด้านภาวะผู้นำ** ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของผู้นำด้านนี้ ดูได้หลายเรื่อง เช่น การกำหนดทิศทางและเป้าหมายของหน่วยงาน และวิธีการที่ทำให้เป้าหมายของหน่วยงาน บรรลุผลสำเร็จ การสื่อสารผลงานให้ผู้บังคับบัญชารับทราบ ผลลัพธ์ของการดำเนินงานที่มีคุณค่าและสามารถสร้างสมดุลระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดกับหน่วยงาน การให้ความสำคัญกับผลกระทบจากการปฏิบัติการกิจของหน่วยงาน

1.2 **ด้านการจัดการความรู้และข้อมูล** ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของผู้นำด้านนี้ ดูได้หลายเรื่อง เช่น ความพร้อมด้านฐานข้อมูลกับการพัฒนาหน่วยงาน ประโยชน์และความเชื่อถือได้ของข้อมูล

1.3 **ด้านผลลัพธ์ของงาน** ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของผู้นำด้านนี้ดูได้หลายเรื่อง เช่น ความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชาจากผลสำเร็จของงาน การจัดบรรยากาศองค์การ ที่สร้างความพึงพอใจต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง ผลลัพธ์ด้านการเงินและงบประมาณ ผลลัพธ์ด้านความก้าวหน้าของหน่วยงานและคุณภาพของบุคลากร ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพของหน่วยงาน และผลลัพธ์ด้านธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม

2. **กลุ่มในระดับเดียวกัน (Inward Influence)** เป็นการประเมินประสิทธิภาพของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้บริหารระดับเดียวกันที่มีการประสานความร่วมมือกัน การวัดประสิทธิภาพของผู้นำจะต้องวัดถึงความสำเร็จของงานที่ผู้นำมีต่อบุคคลเหล่านั้น เกณฑ์มาตรฐานคุณภาพที่นำมาใช้ประเมิน มีดังนี้

2.1 **ด้านภาวะผู้นำ** ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของผู้นำด้านนี้ดูได้หลายเรื่อง เช่น การสื่อสารนโยบายและเป้าหมายหน่วยงานให้กับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ มีผลลัพธ์ของการดำเนินงานที่มีคุณค่า และสามารถสร้างสมดุลให้กับหน่วยงานอื่น การรับฟังความคิดเห็นจากหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องและการตอบสนองต่อความคิดเห็นเหล่านั้น ความรับผิดชอบต่อผลกระทบจากการปฏิบัติการกิจต่อหน่วยงานอื่น และจริยธรรมการให้บริการแก่หน่วยงานอื่น

2.2 **ด้านการให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์การและบุคลากร** ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของผู้นำด้านนี้ดูได้หลายเรื่อง เช่น กลไกการสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรที่อำนวยความสะดวกต่อหน่วยงานอื่น การส่งเสริมบุคลากรให้ได้รับการศึกษา ฝึกอบรม และพัฒนาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีเพื่อให้เกิดประโยชน์และสร้างความสมดุลระหว่างเป้าหมายการพัฒนาองค์การกับหน่วยงานอื่น

2.3 **ด้านกระบวนการบริหารจัดการองค์การ** ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของผู้นำด้านนี้ดูได้หลายเรื่อง เช่น การออกแบบวิธีการทำงานที่อำนวยความสะดวกกับหน่วยงานอื่น การจัดเตรียมความพร้อมบุคลากรเพื่อให้บริการที่ดีกับหน่วยงานอื่น การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่สนับสนุนการทำงานเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ดี การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยมีตัวชี้วัดด้าน

ความคิดเห็นของผู้รับบริการจากหน่วยงานอื่น การตรวจสอบและติดตามผลการรับบริการที่รวดเร็วและเป็นไปตามที่มุ่งหวังของหน่วยงานอื่น และการจัดทำฐานข้อมูลเกี่ยวกับการให้บริการหน่วยงานอื่น

3. **กลุ่มภายนอกหน่วยงาน (Outward Influence)** เป็นการประเมินประสิทธิภาพของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อประชาชนและหน่วยงานภายนอก ได้แก่ ประชาชนทั่วไป ภาคเอกชน พันธมิตรทางยุทธศาสตร์ ฯลฯ ดังนั้น การวัดประสิทธิภาพของผู้นำจะต้องวัดถึงความสำเร็จของงานที่ผู้นำมีต่อประชาชนและหน่วยงานภายนอก เกณฑ์มาตรฐานคุณภาพที่นำมาใช้ประเมินมีดังนี้

3.1 **ด้านภาวะผู้นำ** ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของผู้นำด้านนี้ได้หลายเรื่อง เช่น การกำหนดทิศทางและเป้าหมายหน่วยงานที่คำนึงถึงประชาชนและหน่วยงานภายนอก การสื่อสารนโยบายและเป้าหมายหน่วยงานให้กับประชาชนและสังคมภายนอกได้รับทราบผลลัพธ์ การดำเนินงานที่มีคุณค่า และสร้างสมดุลให้กับประชาชนและสังคมทั่วไป การรับฟังความคิดเห็นจากประชาชนและหน่วยงานภายนอก จริยธรรมและจรรยาบรรณการให้บริการ และความรับผิดชอบต่อสังคม เช่น การให้ความสำคัญกับผลกระทบจากการปฏิบัติการกิจต่อประชาชนและหน่วยงานภายนอก การควบคุมคุณภาพมาตรฐานความปลอดภัยให้กับประชาชน

3.2 **ด้านการวางแผนกลยุทธ์** ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของผู้นำด้านนี้ได้หลายเรื่อง เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และพันธกิจของหน่วยงานที่มีความสมดุลระหว่างผลประโยชน์ของทางราชการกับความต้องการของประชาชน การกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของโครงการ / กิจกรรมที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณค่าต่อประชาชนและสังคม

3.3 **ด้านการให้ความสำคัญกับผู้บริการ** ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของผู้นำด้านนี้ได้หลายเรื่อง เช่น มีการศึกษาและสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับประชาชนผู้รับบริการ และนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนการดำเนินงาน การเปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนวคิดการพัฒนา และมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการบริหารงานของหน่วยงาน การมีกลไกรับผิชอบการสร้างค่านิยมองค์กร และวัฒนธรรมการทำงานที่สร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชน การประเมินผลความพึงพอใจของประชาชนต่อการรับบริการจากหน่วยงาน

3.4 **ด้านกระบวนการบริหารจัดการองค์การ** ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของผู้นำด้านนี้ได้หลายเรื่อง เช่น การออกแบบวิธีการทำงานที่อำนวยความสะดวกและให้ความสำคัญกับผู้บริการ การจัดเตรียมความพร้อมบุคลากรเพื่อการจัดการที่ดีให้กับประชาชน กลไกการประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลการสำรวจความคิดเห็นของประชาชน ระบบการตรวจสอบและติดตามผลการให้บริการประชาชน การจัดทำฐานข้อมูลการให้บริการประชาชน และกลไกปรับปรุงกระบวนการบริหารให้เหมาะสม และสอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายของหน่วยงาน

4. **กลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา (Downward Influence)** เป็นการประเมินประสิทธิภาพของผู้ที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพของบุคลากร ดังนั้น การวัดประสิทธิภาพของผู้นำจะเกี่ยวข้องกับความสำเร็จของงานที่ผู้นำมีต่อผู้ได้บังคับบัญชา เกณฑ์มาตรฐานคุณภาพที่นำมาใช้ประเมิน มีดังนี้

4.1 **ด้านภาวะผู้นำ** ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของผู้นำด้านนี้ดูได้หลายเรื่อง เช่น การกำหนดทิศทางและเป้าหมายของการพัฒนาบุคลากร การสื่อสารนโยบายและเป้าหมายของการพัฒนาหน่วยงานให้บุคลากรได้รับทราบ ผลลัพธ์ของการดำเนินงานที่มีคุณค่า และสร้างสมดุลระหว่างองค์การ บุคลากร และสังคม การนำผลการประเมินมาปรับปรุงประสิทธิภาพบุคลากร

4.2 **ด้านการให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์การและบุคลากร** ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของผู้นำด้านนี้ดูได้หลายเรื่อง เช่น ระบบและกลไกสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากร ระบบและกลไกการประเมินการปฏิบัติงาน กลไกและวิธีการสรรหา การคัดเลือก การสร้างแรงจูงใจและความผูกพัน และการรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้กับหน่วยงาน การให้การศึกษา ฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร การดูแลพัฒนาคุณภาพชีวิตและความพึงพอใจของบุคลากร และการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรด้านการบริหาร การพัฒนางาน และคุณภาพชีวิตบุคลากร

ตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพผู้นำดังกล่าว เป็นรายละเอียดที่ไม่ใช้ลักษณะเฉพาะของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง ทั้งนี้ เพราะแต่ละหน่วยงานมีภารกิจและเป้าหมายแตกต่างกัน ตัวบ่งชี้ของหน่วยงานหนึ่งอาจไม่เหมาะสมกับหน่วยงานอื่น ดังนั้น ผู้นำหน่วยงานแต่ละแห่งจึงต้องพิจารณาประยุกต์ใช้ หรือพัฒนาตัวบ่งชี้ของเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพแต่ละด้านให้เหมาะสมกับแต่ละหน่วยงาน และเป็นหน้าที่ของผู้นำที่ต้องตรวจตรา และประเมินตนเองอยู่ตลอดเวลาตามตัวบ่งชี้และเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพนั้นๆ ผู้นำที่ดีต้องเอาใจใส่ และกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตัวบ่งชี้ให้ได้มาตรฐานคุณภาพที่มีผลต่อบุคคลทุกกลุ่มอย่างสมดุล.

อ้างอิง

Baldrige National Quality Program. (2004). **Education Criteria for Performance Excellence.** www.baldrige.nist.gov 9 June 2004.

Bell, R. R. and Elkins, S. A. (2004). **A Balanced Scorecard for Leaders: Implications of the Malcolm Baldrige National Quality Award Criteria.** Sam Advanced Management Journal.





ดสมรรถนะ : การบริหารทรัพยากรบุคคล

รัตนภรณ์ ศรีพยัคฆ์¹

แนวคิดเรื่องสมรรถนะ (Competency)²

ศาสตราจารย์ David McClelland นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัย Harvard เป็นผู้ริเริ่มแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ โดยพัฒนาแบบทดสอบทางบุคลิกภาพเพื่อศึกษาว่า บุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีทัศนคติและนิสัยอย่างไร และได้ใช้ความรู้ในเรื่องเหล่านี้ช่วยแก้ปัญหาการคัดเลือกบุคคลให้กับหน่วยงานของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา ได้แก่ ปัญหากระบวนการคัดเลือกที่เน้นการวัดความถนัดที่ทำให้คนผิวดำและชนกลุ่มน้อยอื่นๆ ไม่ได้รับการคัดเลือก และปัญหาผลการทดสอบความถนัดที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานน้อยมาก (ซึ่งแสดงว่าผลการทดสอบไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้) อีกทั้งยังได้เก็บข้อมูลของกลุ่มที่มีผลงานโดดเด่นและผู้ที่ไม่ได้มีผลงานโดดเด่นด้วยการสัมภาษณ์ ซึ่งพบว่าสมรรถนะเกี่ยวกับความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ไม่ใช่การทดสอบด้วยแบบทดสอบความถนัด นอกจากนี้บทความเรื่อง Testing for Competence Rather than for Intelligence ของ McClelland ที่ตีพิมพ์ในปี 1973 ได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางและเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนา Competency ให้เป็นอีกทางเลือกหนึ่งนอกเหนือไปจากการวัดเชาวนปัญญา และใช้กันต่อๆ มาจนถึงทุกวันนี้

แนวคิดเรื่องสมรรถนะมักมีการอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ซึ่งอธิบายว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นได้ง่ายและพัฒนาได้ง่าย คือส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือองค์ความรู้และทักษะต่างๆ ที่บุคคลมีอยู่

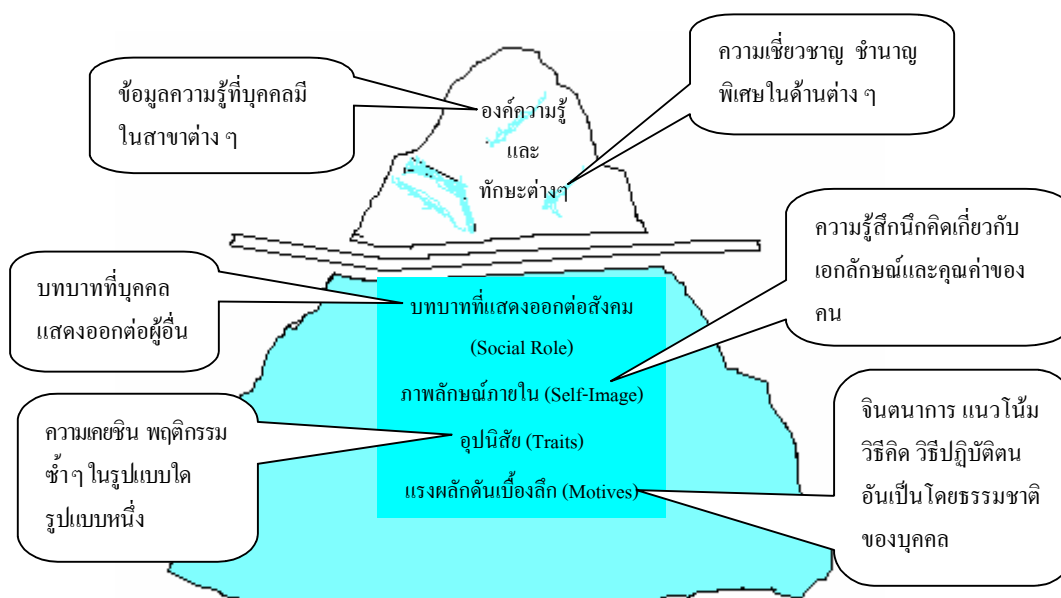
¹ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กลุ่มงานวิจัยและพัฒนา สถาบันดำรงราชานุภาพ

² เรียบเรียงจาก เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่อง สมรรถนะของข้าราชการ ของสำนักงาน ก.พ. เมื่อวันที่ 31 มกราคม 2548

และส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้ผิวน้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายใน และ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมากและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก

ที่มาของ Competency

ภาพโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)



การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างใดขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ ซึ่งอธิบายในตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง คือทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ (ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) และ คุณลักษณะอื่นๆ (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) ของบุคคลนั้นๆ

ความหมายของสมรรถนะ (Competency)

สมรรถนะ (Competency)³

มีความหมายตามพจนานุกรมว่า ความสามารถ หรือสมรรถนะ ในภาษาอังกฤษมีคำที่มีความหมายคล้ายกันอยู่หลายคำ ได้แก่ capability, ability, proficiency, expertise, skill, fitness, aptitude โดยสำนักงาน ก.พ. ใช้ภาษาไทยว่า “สมรรถนะ” แต่ในบางองค์การใช้คำว่า “ความสามารถ” ดังนั้น เพื่อให้เข้าใจตรงกันในบทความนี้จึงขอใช้คำว่า Competency/สมรรถนะ

³ รัชนิวรรณ วณิชยถนอม, สมรรถนะในระบบข้าราชการพลเรือนไทย. สำนักงาน ก.พ. กรุงเทพฯ ฯ

สมรรถนะ (Competency) ในความหมายของบริษัทเฮย์ กรุ๊ป

บริษัทเฮย์ กรุ๊ปให้ความหมายของ สมรรถนะ (Competency) ว่า คือ **คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม** ที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ โดยบุคลากรเหล่านี้แสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าวมากกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า และได้ผลงานดีกว่าผู้อื่น จากความหมายนี้จะเห็นได้ว่า Competency คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม..... ถ้าเช่นนั้น ความรู้ ทักษะ และความสามารถไม่ใช่ Competency หรืออย่างไร ความจริงแล้วความรู้ ทักษะ และความสามารถก็เป็น Competency เช่นกัน แต่บริษัท เฮย์ กรุ๊ป แยกออกไว้ต่างหาก เนื่องจากความรู้ ทักษะ และความสามารถต่าง ๆ นั้นกล่าวว่าเป็นสิ่งที่วัดได้ง่ายและตรงไปตรงมา ขณะที่คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมเป็นสิ่งที่ซับซ้อนกว่าและวัดได้ยาก การแยกสองส่วนออกจากกันจะทำให้ง่ายต่อการบริหารจัดการนั่นเอง

ที่มาของคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมนั้นมาจากแรงผลักดันเบื้องต้น (Motives) อุปนิสัย (Traits) ภาพลักษณ์ภายใน (Self-Image) และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ที่แต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน ทำให้แสดงพฤติกรรมในการทำงานที่ต่างกัน กล่าวกันว่าการให้ความสำคัญกับคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม คือการเลือกคนที่มีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เหมาะสมเข้ามาทำงาน การพัฒนาและทำให้บุคลากรในองค์กรมีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ จะทำให้องค์กรมีการพัฒนาในลักษณะที่ยั่งยืนกว่าการเน้นเพียงผลการปฏิบัติงานในเชิงปริมาณเพียงอย่างเดียว

สมรรถนะในนิยามของสำนักงาน ก.พ.⁴

สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดนิยามความหมายของสมรรถนะ (Competency) คือ “**คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร**” กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะการบริหารที่ดี ซึ่งอธิบายว่า “สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้” นั้น หากขาดองค์ประกอบต่างๆ ได้แก่ ความรู้ในงาน หรือทักษะที่เกี่ยวข้อง เช่น อาจต้องหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์ และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อดทน ชอบช่วยเหลือผู้อื่นแล้ว บุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริการที่ดีด้วยการให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้

กล่าวอีกนัยหนึ่ง “สมรรถนะ” ก็คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม เป็นพฤติกรรมที่องค์กรต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่

⁴ สำนักงาน ก.พ., การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่อง สมรรถนะของข้าราชการ เมื่อวันที่ 31 มกราคม 2548

องค์การกำหนดแล้ว จะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดี และส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการไว้ ตัวอย่างเช่น การกำหนดสมรรถนะการบริการที่ดี เพราะหน้าที่หลักของข้าราชการคือการให้บริการแก่ประชาชน ทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์คือการทำให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน

สมรรถนะต้นแบบ Competency Model ของระบบราชการไทย

สำนักงาน ก.พ.ร่วมกับบริษัท เฮย์ กรุ๊ป ได้จัดทำ Competency Model ของระบบราชการไทยจากข้อมูลหลายแหล่งด้วยกันกล่าวคือ

1. ข้อมูลจากแบบสรุปลักษณะงาน (Role Profile) เป็นแบบสอบถามที่ให้ผู้ตอบบรรยายลักษณะงานแบบย่อที่ระบุลักษณะงาน โดยเน้นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ประจำตำแหน่ง ซึ่งประกอบด้วย หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก คุณวุฒิที่จำเป็น ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และสมรรถนะที่จำเป็นของตำแหน่งงาน

2. การจัดทำ Competency Expert Panel Workshops จำนวน 16 ครั้ง โดยผู้เชี่ยวชาญในแต่ละกลุ่มงานได้มาร่วมประชุมและให้ความเห็นเกี่ยวกับ Competency ที่จำเป็นในแต่ละกลุ่มงาน นอกจากนี้ยังมีการเก็บข้อมูลจากประสบการณ์จริงในการทำงานของข้าราชการแต่ละท่านที่เข้าร่วมประชุมในครั้งนั้น ด้วยการใช้เทคนิคการวิเคราะห์งานที่เรียกว่า Critical Incident

3. ข้อมูลจาก Hay's Worldwide Competency Database ของบริษัท เฮย์ กรุ๊ป ซึ่งเป็นข้อมูล Competency Best Practice ขององค์การภาครัฐในต่างประเทศ

ข้อมูลทั้งสามส่วนนี้เป็นที่มาของต้นแบบสมรรถนะหรือ Competency Model สำหรับระบบราชการพลเรือนไทย ประกอบไปด้วยสมรรถนะ 2 ส่วน คือ (1) สมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการพลเรือนทุกคน และ (2) สมรรถนะประจำกลุ่มงานสำหรับแต่ละกลุ่มงาน

สมรรถนะหลัก (Core Competency)

สมรรถนะหลัก คือ *คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่งทั้งระบบ* กำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 สมรรถนะ คือ

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
2. การบริการที่ดี (Service Mind)
3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
4. จริยธรรม (Integrity)
5. ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับแต่ละกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น โดยโมเดลสมรรถนะกำหนดให้แต่ละกลุ่มงานมีสมรรถนะประจำกลุ่มงานละ 3 สมรรถนะ (ยกเว้นกลุ่มงานนักบริหารระดับสูงมี 5 สมรรถนะ)

ถึงตรงนี้มีคำใหม่ที่เกี่ยวข้องเพิ่มขึ้นมาอีกหนึ่งคำ คือ กลุ่มงาน (Job Family) ในระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่นี้ มีการจัดตำแหน่งงานทุกตำแหน่งให้อยู่ในกลุ่มงานต่างๆ มีทั้งหมด 18 กลุ่มงาน การจัดกลุ่มงานเป็นวิธีการจำแนกประเภทของงาน โดยการจัดงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเข้าไว้ในกลุ่มเดียวกัน โดยพิจารณาจากเกณฑ์ดังต่อไปนี้ คือ

1. กลุ่มลูกจ้าง/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของตำแหน่งงานนั้นเป็นใคร เป็นกลุ่มลูกจ้างภายในหรือภายนอกภาคราชการ
2. ตำแหน่งงานนั้นมุ่งผลลัพธ์/ผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจหลักของภาครัฐด้านใด

ดังนั้น งานที่จัดอยู่ในกลุ่มงานเดียวกันจึงควรมีวัตถุประสงค์ของงาน และผลสัมฤทธิ์ของงานที่คล้ายคลึงกัน ด้วยเหตุนี้ผู้ที่ดำรงตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งใดก็ควรจะมีสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมประจำงาน) เช่นเดียวกัน เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน

กลุ่มงานในระบบราชการพลเรือนไทยมี 18 กลุ่มงาน คือ

1. กลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป (General Support)
2. กลุ่มงานสนับสนุนงานหลักทางเทคนิคเฉพาะด้าน (Technical Support)
3. กลุ่มงานให้คำปรึกษา (Advisory)
4. กลุ่มงานบริหาร (Executive)
5. กลุ่มงานนโยบายและวางแผน (Policy and Planning)
6. กลุ่มงานศึกษาวิจัยและพัฒนา (Study and Research)
7. กลุ่มงานข่าวกรองและสืบสวน (Intelligence and Investigation)
8. กลุ่มงานออกแบบเพื่อพัฒนา (Development Design)
9. กลุ่มงานความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ (International Relations)
10. กลุ่มงานบังคับใช้กฎหมาย (Law Enforcement)
11. กลุ่มงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ (Public Communication and Promotion)
12. กลุ่มงานส่งเสริมความรู้ (Public Education and Development)
13. กลุ่มงานบริการประชาชนด้านสุขภาพและสวัสดิภาพ (Caring Services)

14. กลุ่มงานบริการประชาชนทางศิลปวัฒนธรรม(Cultural and Artistic Vocational Skill Services)

15. กลุ่มงานบริการประชาชนทางเทคนิคเฉพาะด้าน (Technical Services)

16. กลุ่มงานเอกสารราชการและทะเบียน (Registration and Record)

17. กลุ่มงานการปกครอง (Public Governance)

18. กลุ่มงานอนุรักษ์ (Conservation)

แต่ละกลุ่มงานจะมีสมรรถนะประจำกลุ่มงานละ 3 ด้าน เมื่อรวมกับสมรรถนะหลักแล้ว ข้าราชการแต่ละคนจะต้องมุ่งพัฒนาสมรรถนะรวม 8 ด้านด้วยกัน

สำหรับสมรรถนะประจำกลุ่มงานมีทั้งหมด 20 ด้าน ประกอบด้วย

1. การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
2. การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking)
3. การพัฒนาศักยภาพคน (Caring & Developing Others)
4. การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable)
5. การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking)
6. ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)
7. ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)
8. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness)
9. การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness)
10. ความถูกต้องของงาน (Concern for Order)
11. ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)
12. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)
13. ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing)
14. สภาวะผู้นำ (Leadership)
- 15.สุนทรีย์ภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality)
16. วิสัยทัศน์ (Visioning)
17. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation)
18. ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership)
19. การควบคุมตนเอง (Self Control)
20. การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (Empowering Others)

สมรรถนะทั้งหมดข้างต้น กำหนดระดับไว้ 5-6 ระดับ การนำสมรรถนะไปใช้ในการบริหารให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี กระทำได้โดยกำหนดระดับของสมรรถนะประจำตำแหน่งไว้ในระดับต่างๆ เช่น ข้าราชการระดับ 3 (ระบบจำแนกตำแหน่งเดิม) หรือระดับ K1 (ระบบ

จำแนกตำแหน่งใหม่) ต้องมีระดับสมรรถนะทุกด้านที่ระดับ 1 ยกเว้นการให้บริการที่ดีซึ่งกำหนดไว้ในระดับ 2 ผลที่เกิดขึ้น คือข้าราชการจะต้องพยายามปรับปรุงพฤติกรรมการทำงานให้เข้ากับความหมายของสมรรถนะต่างๆ ในระดับที่กำหนด และจากข้อเสนอของการศึกษาในเบื้องต้น หากไม่สามารถทำได้อาจมีผลทำให้สัดส่วนของคำตอบแทนน้อยกว่าคนที่มีความรู้ระดับสมรรถนะตามระดับที่กำหนดหรือมากกว่าที่กำหนด นอกจากนี้ ระบบการเลื่อนระดับตำแหน่งที่ออกแบบไว้จะระบุชัดเจนว่า ข้าราชการที่จะสามารถเลื่อนระดับได้ อย่างน้อยจะต้องมีระดับสมรรถนะตามที่กำหนด รวมถึงการวางแผนพัฒนาข้าราชการก็ควรต้องให้สอดคล้องกับสมรรถนะที่ต้องการด้วย

หลักการของการนำเอาสมรรถนะ (Competency) มาผูกไว้กับคำตอบแทน เพื่อเป็นการปรับปรุงพฤติกรรมของคนในองค์กรให้มีพฤติกรรมการทำงานในลักษณะที่พึงประสงค์ ซึ่งจะทำให้คนในองค์กรมีผลงานที่ดีขึ้น (เพราะ Competency คือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลมีผลงานที่ดีกว่าคนอื่น) และส่งผลให้องค์กรโดยรวมมีผลงานที่ดีตามไปด้วย

สมรรถนะ (Competency) จะเกี่ยวข้องกับข้าราชการอย่างไร

หากมีการนำเอา สมรรถนะ (Competency) มาผูกไว้กับคำตอบแทน สิ่งที่ข้าราชการทุกคนควรทำคือ หาความรู้ว่า สมรรถนะ (Competency) ทั้ง 8 ด้านที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งคืออะไร และต้องมีสมรรถนะ (Competency) ในระดับใด แล้วพยายามทำให้ตนเองมีพฤติกรรมเหล่านั้นอย่างสม่ำเสมอ ดังนี้ ไม่ว่าจะประเมินอย่างไร ก็คาดว่าจะผ่านได้ด้วยดี เช่น สมรรถนะ (Competency) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับที่หนึ่ง กำหนดว่าเป็นการแสดงความมุ่งมั่น และกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติราชการให้ดี โดยมีพฤติกรรมตัวอย่าง เช่น พยายามปฏิบัติราชการตามหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียร และตรงต่อเวลา มีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย และสามารถส่งงานได้ตามกำหนดเวลาอย่างถูกต้อง ถ้าพฤติกรรมในการทำงานทำได้ตามนี้ผลการประเมินก็จะได้รับระดับหนึ่ง⁵

คำจำกัดความของสมรรถนะสำหรับตำแหน่งในราชการพลเรือน⁶

สมรรถนะด้านต่าง ๆ	คำจำกัดความ
การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation – ACG)	ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการ

⁵ รัชนิวรรณ วนิชย์ถนอม, สมรรถนะในระบบข้าราชการพลเรือนไทย. สำนักงาน ก.พ. กรุงเทพฯ ฯ

⁶ สำนักงาน ก.พ., คำจำกัดความและรายละเอียดสมรรถนะ (Competency) สำหรับตำแหน่งในราชการพลเรือน เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่อง สมรรถนะของข้าราชการ เมื่อวันที่ 31 มกราคม 2548

สมรรถนะด้านต่าง ๆ	คำจำกัดความ
	สร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน
บริการที่ดี (Service Mind – SERV)	ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชน ตลอดจนของหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง
การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise – EXP)	ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้ เพื่อสั่งสม พัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการด้วยการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์
จริยธรรม (Integrity – ING)	การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริย-ธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตนโดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ทั้งนี้ เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักภาครัฐบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้
ความร่วมมือแรงร่วมใจ (Teamwork – TW)	ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์กร โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มีใจในฐานะหัวหน้าทีม และความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม
การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking – AT)	การทำความเข้าใจสถานการณ์ ประเด็นปัญหา แนวคิดหลักทฤษฎี ฯลฯ โดยการแจกแจงแตกประเด็นออกเป็นส่วนย่อยๆ หรือวิเคราะห์สถานการณ์ที่ละขั้นตอน รวมถึงการจัดหมวดหมู่ปัญหาหรือสถานการณ์อย่างเป็นระบบ ระเบียบ เปรียบเทียบแง่มุมต่างๆ สามารถระบุได้ว่าอะไรเกิดก่อนหลัง ตลอดจนระบุเหตุและผลที่มาที่ไปของกรณีต่างๆ ได้

สมรรถนะด้านต่าง ๆ	คำจำกัดความ
การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking – CT)	การคิดในเชิงสังเคราะห์ มองภาพองค์รวมจนได้เป็นกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่ อันเป็นผลมาจากการสรุปรูปแบบ ประยุกต์แนวทางต่าง ๆ จากสถานการณ์หรือข้อมูลหลากหลาย และนันทิทัศนะ
การพัฒนาศักยภาพคน (Caring & Developing Others – DEV)	ความตั้งใจจะส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาผู้อื่นในระยะยาว โดยมุ่งเน้นที่เจตนาที่จะพัฒนาผู้อื่นและผลที่เกิดขึ้นมากกว่าเพียงปฏิบัติตามหน้าที่
การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable – HPA)	เจตนาที่จะกำกับดูแลให้ผู้อื่นปฏิบัติให้ได้ตามมาตรฐานกฎระเบียบ ข้อบังคับที่กำหนดไว้ โดยอาศัยอำนาจตามระเบียบกฎหมาย หรือตามตำแหน่งหน้าที่ที่มีอยู่อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพโดยมุ่งประโยชน์ขององค์กรและประเทศชาติเป็นสำคัญ การสั่งการตามอำนาจหน้าที่นี้อาจรวมถึงการ “ออกคำสั่ง” ซึ่งมีตั้งแต่ระดับสั่งงานปกติทั่วไปจนถึงระดับการจัดการขั้นเด็ดขาดกับผู้ฝ่าฝืน
การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking – INF)	ความสนใจใคร่รู้เกี่ยวกับสถานการณ์ ภูมิหลัง ประวัติความเป็นมา ประเด็นปัญหา หรือเรื่องราวต่างๆ ที่เกี่ยวข้องหรือจำเป็นต่องานในหน้าที่ คุณลักษณะนี้อาจรวมถึงการสืบเสาะเพื่อให้ได้ข้อมูลเฉพาะเจาะจงการไขปมปริศนาโดยการซักถามอย่างละเอียด หรือแม้แต่การหาข่าวทั่วไปจากสภาพแวดล้อมรอบตัวโดยคาดว่าอาจมีข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อไปในอนาคต
ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity – CS)	ความตระหนักถึงข้อแตกต่างระหว่างวัฒนธรรม และสามารถประยุกต์ใช้ความเข้าใจนี้ เพื่อสร้าง และส่งเสริมสัมพันธภาพต่างวัฒนธรรมเพื่อมิตรไมตรีและความร่วมมืออันดีระหว่างราชอาณาจักรไทยและนานาชาติ
ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding – IU)	ความสามารถในการรับฟังและเข้าใจทั้งความหมายตรง และความหมายแฝงตลอดจนสภาวะอารมณ์ของผู้ที่ติดต่อด้วย
ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Understanding – OU)	ความเข้าใจ และสามารถประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์ เชื่อมโยงของกระแสอำนาจทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็น

สมรรถนะด้านต่าง ๆ	คำจำกัดความ
Awareness – OA)	ทางการในองค์กรของตนและองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผล ความเข้าใจนี้รวมถึงความสามารถคาดการณ์ได้ว่านโยบายภาครัฐ แนวคิดใหม่ ๆ ทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ฯลฯ ตลอดจนเหตุการณ์หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อุบัติขึ้นจะมีผลต่อองค์กรและภารกิจที่ตนปฏิบัติอยู่อย่างไร
การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness – PROAC)	การเล็งเห็นปัญหาหรือโอกาสพร้อมทั้งลงมือจัดการกับปัญหานั้นๆ หรือใช้โอกาสที่เกิดขึ้นให้เกิดประโยชน์ต่องาน ด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์และแปลกใหม่
ความถูกต้องของงาน (Concern for Order – CO)	ความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้องครบถ้วน ตลอดจนลดข้อบกพร่องที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งความพยายามให้เกิดความชัดเจนขึ้นในบทบาท หน้าที่ กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ขั้นตอนปฏิบัติต่าง ๆ
ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence – SCF)	ความมั่นใจในความสามารถ ศักยภาพ ตลอดจนวิจรรณญาณการตัดสินใจของตนที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผล หรือเลือกวิธีที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หรือแก้ไขปัญหามาให้สำเร็จลุล่วง
ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility – FLX)	ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย ในขณะที่ยังคงปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หมายความว่ารวมถึงการยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น และปรับเปลี่ยนวิธีการเมื่อสถานการณ์แวดล้อมเปลี่ยนไป
ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing - CI)	ความตั้งใจที่จะสื่อสารความด้วยการเขียน พูด โดยใช้สื่อต่างๆ ตลอดจนการชักจูง หวานล่อม โน้มน้าวบุคคลอื่น และทำให้ผู้อื่นประทับใจ หรือเพื่อให้สนับสนุนความคิดของตน
สภาวะผู้นำ (Leadership – LEAD)	ความตั้งใจหรือความสามารถในการเป็นผู้นำของกลุ่มคน ปกครอง รวมถึงการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ เป้าหมาย วิธีการทำงาน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือทีมงานปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ของ

สมรรถนะด้านต่าง ๆ	คำจำกัดความ
	องค์กร
สุนทรียภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality – AQ)	ความซาบซึ้งในธรรมชาติของงานศิลปะประกอบกับการ เล็งเห็นคุณค่าของงานเหล่านั้นในฐานะที่เป็นเอกลักษณ์ และมรดกของชาติ และนำมาปรับใช้ในการสร้างสรรค์ งานศิลปะของตน
วิสัยทัศน์ (Visioning – VIS)	ความสามารถให้ทิศทางที่ชัดเจนและก่อความร่วมมือ ร่วมใจในหมู่ผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อนำพางานภาครัฐไปสู่ จุดหมายร่วมกัน
การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation – SO)	ความเข้าใจกลยุทธ์ภาครัฐและสามารถประยุกต์ใช้ในการ กำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานตนได้ โดยความสามารถ ในการประยุกต์นี้ รวมถึงความสามารถในการคาดการณ์ ถึงทิศทางระบบราชการในอนาคต ตลอดจนผลกระทบ ของสถานการณ์ทั้งในและต่างประเทศที่เกิดขึ้น
ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership – CL)	ความตั้งใจและความสามารถในการกระตุ้นผลักดันกลุ่ม คนให้เกิดความต้องการจะปรับเปลี่ยนไปในแนวทางที่ เป็นประโยชน์แก่ภาครัฐ รวมถึงการสื่อสารให้ผู้อื่นรับรู้ เข้าใจ และดำเนินการให้การปรับเปลี่ยนนั้นเกิดขึ้นจริง
การควบคุมตนเอง (Self Control – SCT)	การระงับอารมณ์และพฤติกรรมอันไม่เหมาะสมเมื่อถูก ยั่วเย้า หรือเผชิญหน้ากับฝ่ายตรงข้าม เผชิญความไม่ เป็นมิตร หรืองานภายใต้สภาวะความกดดัน รวมถึง ความอดทน อดกลั้นเมื่อต้องอยู่ภายใต้สถานการณ์ที่ ก่อความเครียดอย่างต่อเนื่อง
การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (Empowering Others – EMP)	ความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้อื่น ดังนั้น จึง มอบหมายอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบให้เพื่อให้ผู้อื่นมี อิสระในการสร้างสรรค์วิธีการของตนเพื่อบรรลุ เป้าหมายในงาน

การประเมินสมรรถนะ⁷

⁷ อ้างอิงแล้ว, หน้า 65

ก่อนจะกล่าวถึงการประเมินสมรรถนะ ควรทำความเข้าใจประเภทของการวัด/ประเมิน ซึ่งแบ่งออกเป็นกลุ่มใหญ่ๆ 3 กลุ่ม คือ

1. Tests of Performance เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้รับการทดสอบทำงานบางอย่าง เช่น การเขียนอธิบายคำตอบ การเลือกตอบข้อที่ถูกที่สุด หรือการคิดว่าถ้ารูปทรงเรขาคณิตที่แสดงบนจอหมุนไปแล้วจะเป็นรูปใด แบบทดสอบประเภทนี้ออกแบบมาเพื่อวัดความสามารถของบุคคล (Can do) ภายใต้เงื่อนไขของการทดสอบ ตัวอย่างของแบบทดสอบประเภทนี้ ได้แก่ แบบทดสอบความสามารถทางสมองโดยทั่วไป (General Mental Ability) แบบทดสอบที่วัดความสามารถเฉพาะ เช่น Spatial Ability หรือความเข้าใจด้านเครื่องยนต์กลไก และแบบทดสอบที่วัดทักษะ หรือความสามารถทางด้านร่างกาย

2. Behavior Observations เป็นแบบทดสอบที่เกี่ยวข้องกับการสังเกตพฤติกรรมของผู้รับการทดสอบในบางสถานการณ์ แบบทดสอบประเภทนี้ต่างจากประเภทแรก ตรงที่ผู้เข้ารับการทดสอบไม่ต้องพยายามทำงานอะไรบางอย่างที่ออกแบบมาเป็นอย่างดีแล้ว แต่เป็นการถูกสังเกตและประเมินพฤติกรรมในบางสถานการณ์ เช่น การสังเกตพฤติกรรม การเข้าสังคม พฤติกรรมการทำงาน การสัมภาษณ์ก็อาจจัดอยู่ในกลุ่มนี้ด้วย

3. Self Reports เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้ตอบรายงานเกี่ยวกับตนเอง เช่น ความรู้สึก ทศนคติ ความเชื่อ ความสนใจ แบบทดสอบบุคลิกภาพ แบบสอบถาม แบบสำรวจความคิดเห็นต่างๆ การตอบคำถามประเภทนี้ อาจจะไม่ได้เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่แท้จริงของผู้ตอบก็ได้ การทดสอบบางอย่าง เช่น การสัมภาษณ์อาจเป็นการผสมกันระหว่าง Behavior Observations และ Self Reports เพราะการถามคำถามในการสัมภาษณ์อาจเกี่ยวข้องกับความรู้สึก ความคิด และทัศนคติของผู้ถูกสัมภาษณ์ และในขณะเดียวกันผู้สัมภาษณ์ก็สังเกตพฤติกรรมของผู้ถูกสัมภาษณ์ด้วยในขณะเดียวกัน

จากความหมายของสมรรถนะที่กล่าวว่าเป็น “คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร” ดังนั้น วิธีการประเมินพฤติกรรมที่ตรงไปตรงมามากที่สุด คือการสังเกตพฤติกรรมนั้นมีสมมุติฐาน 2 ประการที่จะทำให้การสังเกตพฤติกรรมมีความถูกต้อง กล่าวคือ (1) ผู้ที่สังเกตและประเมินต้องทำด้วยความตรงไปตรงมา (2) ผู้ที่สังเกตและประเมินต้องใกล้ชิดเพียงพอที่จะสังเกตพฤติกรรมของผู้ที่ถูกประเมินได้

การวัดพฤติกรรมไม่ใช่เป็นการวัดความรู้ความสามารถ ดังนั้น การที่จะสร้างแบบวัดแบบข้อสอบที่มีการตอบแล้วให้คะแนนตามการตอบว่าผิดหรือถูกจึงเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ หรือถ้าจะสร้างแบบวัดสมรรถนะแบบมีการตอบ แล้วให้คะแนนตามการตอบว่าผิด หรือถูกจะเป็นการวัดความรู้เรื่องสมรรถนะ ไม่ใช่วัดว่าบุคคลมีพฤติกรรมที่แสดงสมรรถนะหรือไม่ และมากน้อยเท่าใด

ดังที่ได้กล่าวมาในตอนต้นว่าสมรรถนะเป็นส่วนหนึ่งของผลงาน เป็นพฤติกรรมที่ (เชื่อว่า) นำไปสู่ผลงานที่ต้องการ ดังนั้น การประเมินสมรรถนะจึงเป็นการประเมินที่ต้องมีการ สังเกตพฤติกรรมการทำงาน จดบันทึกและทำการประเมิน

แบบประเมินพฤติกรรมสร้างได้หลายแบบ แบบที่นิยมกันแพร่หลาย ได้แก่ แบบ ประเมินที่ใช้ความถี่หรือปริมาณกำหนดระดับ (Likert Scale) ตารางด้านล่างเป็นตัวอย่างของ การนำสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับ 1 มาเขียนเป็นแบบประเมิน

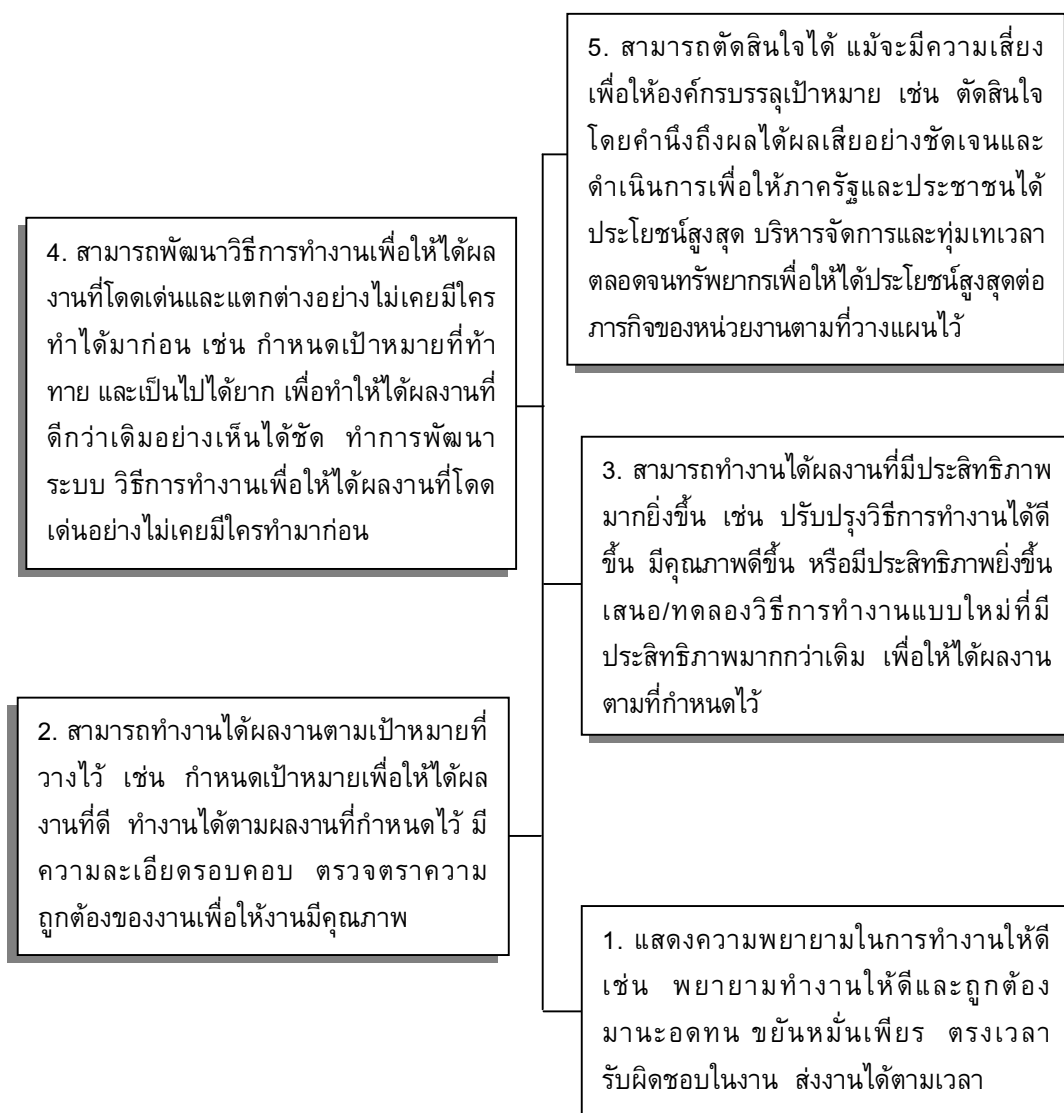
ตัวอย่างการประเมินสมรรถนะแบบที่ใช้ความถี่ของพฤติกรรมในการกำหนดระดับ

รายการพฤติกรรมในการทำงาน	ระดับพฤติกรรมในการทำงาน				
	น้อย มาก	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด
1. แสดงความพยายามทำงานในหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง					
2. มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงานและ ตรงต่อเวลา					
3. มีความรับผิดชอบในงาน สามารถส่งงานได้ตาม กำหนดเวลา					
4. แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ดีขึ้น					
5. แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นสิ่งที่ ก่อให้เกิดการสูญเสีย					

ข้อจำกัดของการประเมินแบบที่ใช้ความถี่หรือปริมาณในการกำหนดระดับคือ ผลของการประเมินอาจผิดพลาดได้ง่าย เนื่องจากพฤติกรรมในการทำงานนั้นไม่มีบริบทของ งานเป็นตัวกำกับ ดังนั้น อาจทำให้ข้าราชการระดับต้นมีสมรรถนะของข้าราชการในระดับ นักบริหารสูงได้ ทั้งๆ ที่โดยหน้าที่แล้วข้าราชการระดับต้นไม่มีโอกาสที่จะแสดงสมรรถนะของ ข้าราชการในระดับนักบริหารระดับสูง เนื่องจากหน้าที่รับผิดชอบในงานแตกต่างกัน

แบบประเมินอีกประเภทหนึ่งคือแบบประเมินที่ใช้พฤติกรรมกำหนดระดับ (Behaviorally Anchored Rating Scale – BARS) แบบประเมินประเภทนี้ใช้พฤติกรรมในการกำหนดระดับ

ตัวอย่างมาตรการประเมินแบบ BARS



อย่างไรก็ดีก่อนที่จะข้าราชการจะประเมินสมรรถนะได้ จำเป็นที่จะต้องทำความเข้าใจกับความหมายของสมรรถนะแต่ละสมรรถนะ และในแต่ละระดับก่อนว่าหมายถึงอะไร สำหรับพฤติกรรมตัวอย่างนั้นเป็นเพียงตัวอย่างที่จะทำให้เข้าใจระดับได้ดีขึ้นเท่านั้น ตัวอย่างเช่นสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งหมายถึงความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจจะเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายถึงความรวมถึงการสร้างสรรคพัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่มีใครเคยทำได้มาก่อน โดย

ระดับที่ 1 หมายถึงพฤติกรรมการแสดงความพยายามในการทำงานให้ดี

ระดับที่ 2 นอกจากจะแสดงความพยายามในการทำงานให้ดีขึ้นแล้ว ยังต้องสามารถทำงานให้ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้

ระดับที่ 3 นอกจากสามารถทำงานให้ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้แล้ว ยังต้องสามารถทำงานให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ระดับที่ 4 นอกจากการสามารถทำงานให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นแล้ว ยังต้องสามารถพัฒนาวิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นและแตกต่างอย่างที่ไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน

ระดับที่ 5 นอกเหนือจากพฤติกรรมใน 4 ระดับที่กล่าวมาแล้ว ยังต้องสามารถตัดสินใจได้แม้จะมีความเสี่ยงเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

คำอธิบายของสมรรถนะแต่ละระดับแสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ไม่อาจเห็นได้โดยตรง แต่เห็นได้โดยอ้อมจากพฤติกรรมต่าง ๆ ที่แสดงออกมาทำให้เห็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่แฝงอยู่ เช่น ระดับที่ 1 การแสดงความพยายามในการทำงานให้ดีขึ้น จะรู้ได้หากบุคคลมีพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น พยายามทำงานในหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง มีความรับผิดชอบในงานสามารถส่งงานได้ตามกำหนดเวลา แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ดีขึ้น เช่น ถามถึงวิธีการหรือขอคำแนะนำอย่างกระตือรือร้น สนใจใคร่รู้ และแสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการสูญเสียเปล่า หรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน

ในการประเมินนั้นผู้ถูกประเมินไม่จำเป็นต้องมีพฤติกรรมครบทุกข้อในพฤติกรรมตัวอย่าง โดยอาจมีพฤติกรรมบางข้อ และมีพฤติกรรมอื่นๆ เพิ่มเติม (ซึ่งต้องกำหนดไว้ล่วงหน้าว่าพฤติกรรมอะไร) ที่ทำให้ผู้ประเมินแน่ใจได้ว่าบุคคลนั้นได้แสดงความพยายามในการทำงานให้ดีขึ้น อย่างไรก็ตามเพื่อหลีกเลี่ยงความลำเอียง การประเมินสมรรถนะควรต้องมีการทำความเข้าใจร่วมกันทั่วทั้งองค์กรว่า สมรรถนะใด หรือพฤติกรรมแบบใดเป็นสิ่งที่องค์กรคาดหวังว่าข้าราชการจะต้องมี เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาในการประเมิน

การนำสมรรถนะมาใช้ในการกำหนดกฎกติกาแบบใหม่ขึ้นใช้ในองค์กร จึงจำเป็นต้องเตรียมการให้ทุกคนในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจสมรรถนะให้ตรงกันเสียก่อน เมื่อมีการประกาศใช้หากทุกคนเข้าใจตรงกันปัญหาการประเมินที่ตามมาจะก็น้อย สิ่งที่ควรระลึกถึงคือ เป้าหมายของการประเมินสมรรถนะคือ การบริหารผลงาน สิ่งที่ต้องการต้องการคือ การที่ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการทำงาน ไม่ใช่ผลการประเมินที่ไม่ผ่าน ดังนั้นองค์กรก็มีหน้าที่ที่จะทำให้ข้าราชการเข้าใจสมรรถนะที่จะถูกประเมิน ข้าราชการเองก็ต้องแสดงพฤติกรรมการทำงานที่องค์กรต้องการ เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ

ตามรูปแบบที่กำหนดไว้แล้วนั้นผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ประเมิน Competency ของข้าราชการ โดยผู้บังคับบัญชาจะทำความเข้าใจกับความหมายและระดับของ Competency ที่จะประเมิน และประเมินว่าพฤติกรรมการทำงานโดยรวมๆ ของข้าราชการผู้นั้นสอดคล้องกับระดับ Competency ที่ระดับใด โดยผู้บังคับบัญชาจะต้องหมั่นสังเกต และบันทึกพฤติกรรมการทำงานของผู้ที่ถูกประเมินไว้เป็นระยะๆ เพื่อใช้เป็นหลักฐานยืนยันในกรณีที่ผู้ถูกประเมินไม่เห็นด้วยกับระดับ Competency ที่ได้รับการประเมิน

ข้าราชการพลเรือนทุกคนต้องมีสมรรถนะหลัก 5 ด้าน และสมรรถนะประจำกลุ่มงานอีก 3 ด้าน

นอกจากนั้น การประเมินสมรรถนะอาจจะใช้เป็นส่วนหนึ่งในการบริหารค่าตอบแทน ดังนั้น หากนำมาใช้ข้าราชการทุกคนก็ควรทำความเข้าใจกับสมรรถนะประจำตำแหน่งของตน และพยายามปรับปรุงพฤติกรรมการทำงานของตนเองให้สอดคล้องกับสมรรถนะนั้นๆ ซึ่งจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานเฉพาะตัวบุคคลที่ดีขึ้น และผลสัมฤทธิ์ขององค์การโดยรวม ตลอดจนอาจทำให้ผู้ที่มีพฤติกรรมดังกล่าวได้รับค่าตอบแทนตามสมรรถนะด้วย อย่างไรก็ตาม การนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหาร ประเมินผลงาน และพัฒนาศักยภาพ ในระบบราชการนั้น ควรเน้นในเรื่องเอกภาพเป็นอันดับแรกก่อน

ทางเลือกของการประเมิน Competency⁸

หากไม่ประเมิน Competency ด้วยการสังเกต ก็จะสามารถประเมินด้วยวิธีการจำแนกพฤติกรรมในแต่ละระดับ Competency ออกเป็นข้อๆ แล้วให้ผู้บังคับบัญชาตอบว่าข้าราชการที่ถูกประเมินมีพฤติกรรมแบบนั้นน้อย ปานกลาง หรือมาก ซึ่งเป็นวิธีการที่ทำให้แบบประเมินมีความยากมากขึ้น นอกจากนี้ อาจมีความยุ่งยากในการวิเคราะห์คะแนน และมีค่าใช้จ่ายในการจ้างออกแบบเพิ่มขึ้น ที่สำคัญไม่ว่าจะประเมินแบบใด ถ้าผู้ประเมินไม่ได้ประเมินอย่างตรงไปตรงมาผลการประเมินก็จะไม่เที่ยงตรงอยู่ดี

ทำไมจึงมี Competency 8 ด้าน

การมี Competency เพียง 8 ด้าน เพียงพอหรือไม่ ในทางปฏิบัติ Competency ไม่ควรมีมากเกินไป เพราะถ้ามีมากเกินไปจะพบว่า Competency บางด้านจะมีความสัมพันธ์กันเอง ซึ่งลักษณะเช่นนี้ไม่เป็นผลดีต่อการทำนายผลการปฏิบัติงาน เพราะถ้าใช้ Competency สองตัวที่มีความสัมพันธ์กันสูงไปหาความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน หรือเรียกว่าใช้ทำนายผลการปฏิบัติงานนั้น Competency ตัวที่สองที่มีความสัมพันธ์กับ Competency ตัวแรกจะไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้เพิ่มขึ้นจาก Competency ตัวแรก พุดง่าย ๆ ก็คือ Competency ที่มี

⁸ อ้างอิงแล้ว, หน้า 66

ความสัมพันธ์กันเองสูงนั้น เมื่อนำไปใช้ทำนายผลการปฏิบัติงานใช้ได้เพียงตัวใดตัวหนึ่งเท่านั้น และจะยุ่งยากในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องการประเมินอีกด้วย อีกประการหนึ่ง สมมุติว่า ถ้า Competency 20 ด้าน สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ดีกว่า Competency 8 ด้าน เพียง 10 % บางทีการเพิ่มขึ้นของการทำนายผลการปฏิบัติงานเพียงเล็กน้อยนั้น อาจจะ ไม่คุ้มค่ากับการบริหารจัดการกับ Competency จำนวนที่มากขึ้นก็ได้

ถ้าหน่วยงานมี Competency Model อยู่แล้ว จะทำอย่างไร

โดยทั่วไปจะพบว่า Competency Model ที่หน่วยงานมีอยู่แล้วส่วนหนึ่งจะมีความหมายเหมือนกับ Competency Model ที่บริษัทเฮย์ กรุป เสนอ เนื่องจากคุณลักษณะบางประการที่ทำให้บุคคลมีผลงานดีนั้นมีลักษณะเป็นสากล เช่น การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) เป็นต้น

สำหรับ Competency บางส่วนที่ต่างกันนั้น อาจเกิดจากวิธีการจัดเก็บข้อมูลที่แตกต่างกัน หรือบางครั้งอาจเกิดขึ้นจากกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม Competency ที่แตกต่างกันบางส่วนนั้นอาจไม่ใช่สาระสำคัญมากนัก หากพิสูจน์ได้ว่า Competency Model ดังกล่าวต่างก็สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ดีพอ ๆ กัน

สาระสำคัญในที่นี้อาจเป็นเรื่องความพยายามที่จะนำเอา Competency เข้ามา ผูกกับระบบการจ่ายค่าตอบแทน เพื่อช่วยในการปรับพฤติกรรมของคนในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้น หากต้องการให้ระบบราชการทั้งระบบมีเอกภาพในเรื่องสมรรถนะและการนำไปบริหาร ตลอดจนนำไปใช้ในการประเมินผลงานแล้ว Competency Model ที่สามารถใช้ได้ทั้งระบบราชการน่าจะมีความสำคัญมากกว่า

สรุป

สมรรถนะอาจดูเหมือนเป็นเรื่องใหม่สำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ แต่เป็นเรื่องที่องค์กรเอกชนได้ใช้กันมาระยะหนึ่งแล้ว การนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐก็เพื่อพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สามารถตอบสนองต่อสภาพสังคมและเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว รวมทั้งเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ คำว่าสมรรถนะมีการใช้กันอย่างแพร่หลาย แต่มีการจำกัดความไว้ไม่เหมือนกันทีเดียว คำจำกัดความที่ต่างกันนั้นไม่มีผิดหรือถูก ขึ้นอยู่กับจุดประสงค์ของการนำไปใช้ ซึ่งขณะนี้ระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่ รวมถึง Competency Model ยังอยู่ระหว่างการศึกษาและทดสอบระบบ จึงอาจมีการเปลี่ยนแปลงไปจากที่เสนอไว้ได้



e-Governance เพื่อการพัฒนาาระบบราชการ

ดร.รัชดา ธนาดิเรก¹

ในสภาวะการณ์ที่ประเทศอยู่ในวิกฤตเศรษฐกิจปีพ.ศ.2540 การดำเนินงานของภาครัฐเป็นความหวังในการขับเคลื่อนภาคเอกชนและประชาชนให้ก้าวผ่านช่วงเวลาอันเลวร้าย แต่หากมองย้อนอดีต ผลการดำเนินงานของหน่วยงานราชการดูเหมือนจะห่างไกลกับความหวังที่จะให้เป็นกลไกหลักในการฟื้นฟูประเทศได้ เป็นเวลาอันยาวนานที่เมื่อพูดถึงระบบราชการก็จะนึกถึงลักษณะการทำงานแบบไร้ทิศทาง ล่าช้า ขาดประสิทธิภาพ ขาดการตรวจสอบ ไม่เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม และปัญหาคอร์รัปชัน ความพยายามที่จะแก้ไขความล้มเหลวของภาครัฐจึงนำไปสู่การปฏิรูประบบราชการเพื่อพัฒนาให้ระบบราชการมีมาตรฐานการทำงานอยู่ในระดับสูงและเทียบเท่าเกณฑ์สากล นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนและการพัฒนาประเทศ

แม้ว่าปัจจุบันวิกฤตเศรษฐกิจของประเทศได้ผ่านพ้นไปแล้ว แต่การพัฒนาระบบราชการยังคงต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่องให้มีความทันสมัยอยู่เสมอเพราะในสภาพแวดล้อมที่มีความเป็นพลวัต การหยุดอยู่นิ่งเปรียบเสมือนการเดินตามหลังประเทศอื่นๆ ที่มีการตื่นตัวตลอดเวลา ดังนั้น ภารกิจต่อไปของภาครัฐคือการเร่งพัฒนาระบบราชการเพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะทางการแข่งขันของประเทศในประชาคมโลก และป้องกันวิกฤตรอบใหม่ที่จะเกิดขึ้นจากปัญหา เช่น ราคาน้ำมันแพง เงินเฟ้อ ภัยธรรมชาติ ผู้ก่อการร้ายและการแบ่งแยกดินแดน ไข้หวัดนก เป็นต้น

การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication Technology: ICT) เป็นแนวทางหนึ่งในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานไม่ว่าจะเป็นของภาครัฐหรือเอกชน สำหรับภาครัฐได้เริ่มนำ ICT มาใช้เป็นกลไกในการพัฒนาประเทศและอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนในงานด้านการบริการหรือที่เรียกว่า “รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์” (e-Government) แนวทางที่หน่วยงานใช้ ICT เพื่อพัฒนาระบบการทำงาน เช่น ระบบการ

¹ อาจารย์ประจำสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

บริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ (Government Fiscal Management Information System: GFMIS) และเพื่อพัฒนาคุณภาพงานบริการ อาทิ การให้บริการแบบฟอร์มต่างๆ ผ่านทาง Internet (Public On-Line Service) เช่น การทำบัตรประจำตัวประชาชน การทำหนังสือเดินทาง ตลอดจนการให้ข้อมูลต่างๆ ที่เป็นประโยชน์แก่ประชาชน เช่น สิทธิทางกฎหมายต่างๆ เพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนสามารถอ่านและทำความเข้าใจได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และสามารถนำข้อมูลต่างๆ มาใช้ประโยชน์ได้ทันที

อย่างไรก็ตามเป้าหมายของการพัฒนาระบบราชการยังครอบคลุมไปถึงการสร้าง Good Governance อีกด้วย ธนาคารโลกเป็นผู้ริเริ่มแนวคิด Good Governance โดยให้ความหมาย **“Governance”** คือลักษณะและวิธีการของการที่อำนาจได้ถูกนำไปใช้ในการจัดสรรทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคมเพื่อการพัฒนา และ **“Good Governance”** คือการใช้อำนาจทางการเมืองด้วยการให้บริการสาธารณะที่มีประสิทธิภาพ ระบบที่ยุติธรรม และกระบวนการทางกฎหมายที่เป็นอิสระ เพื่อให้การดำเนินการต่างๆ เป็นไปตามสัญญา มีฝ่ายบริหารที่โปร่งใส มีระบบราชการที่เคารพสิทธิของพลเมือง มีฝ่ายนิติบัญญัติที่มีความรับผิดชอบ และมีสื่อมวลชนที่เป็นเสรี (Asian Development Bank, Governance Sound Development Management, 1995, อ้างใน นฤมล ทับจุมปา, 2546:61)

ธนาคารโลกได้ถือแนวคิดนี้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายการให้เงินกู้กับประเทศในซีกโลกใต้ในช่วงปีพ.ศ. 2523 เพื่อแก้ปัญหาเรื่องความไร้ประสิทธิภาพและการคอร์รัปชันของรัฐบาลในประเทศกำลังพัฒนา แต่สำหรับประเทศไทยและประเทศในภูมิภาคเอเชียเริ่มเห็นความสำคัญภายหลังที่วิกฤตเศรษฐกิจเกิดขึ้นและได้สร้างความเสียหายอย่างเป็นที่ประจักษ์

สำนักนายกรัฐมนตรีได้นิยาม **“Good Governance”** คือการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี อันประกอบด้วย การปกครองที่ใช้หลักนิติธรรม คุณธรรม โปร่งใส การมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบและความคุ้มค่า

ด้วยความสามารถของ ICT นอกจากจะเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกในการพัฒนาบริการของภาครัฐ ICT ยังเป็นสิ่งที่เอื้อให้การบริหารงานภาครัฐเป็นไปตามหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีหรือที่เรียกว่าการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (e-Governance) บ่อยครั้งที่ e-Government ใช้เรียกแทน e-Governance เพราะผลที่คาดว่าจะได้รับจากระบบทั้งสองมีความคล้ายคลึงและเกี่ยวข้องกัน ความแตกต่างพอจะมีตรงที่ e-Government เป็นการใช้ ICT เพื่อการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ(การผลิต)และขั้นตอนการทำงาน ในขณะที่ e-Governance เป็นการใช้ ICT เพื่อให้คำแนะนำ การควบคุม การสร้างความรับผิดชอบและการมีส่วนร่วมของสังคมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของภาครัฐ ในการนำระบบ e-Governance ไปปฏิบัติ หน่วยงานอาจเริ่มต้นด้วยการเผยแพร่ข้อมูล เช่น แผนการดำเนินงาน รายงานผลการ

ปฏิบัติงาน งบประมาณ ประกาศการจัดซื้อจัดจ้าง แผนผังองค์กร ชื่อและหน่วยงานที่รับผิดชอบงาน (โครงการ) ต่างๆ ให้แก่ประชาชนผ่านทาง website และอาจสร้าง website (web board) เพื่อรับฟังความคิดเห็นและเรื่องราวทุกข์ ตัวอย่าง e-Governance จาก website ของต่างประเทศ เช่น <http://www.brazil.gov.br/> <http://www.pims.or.za/monitor> <http://goidirectory.nic.in/exe.htm#min> <http://www1.worldbank.org/publicsector/egov/philippinescustomscs.htm> <http://www.gyandoot.net/gyandoot/intranet.html>

จะขอยกตัวอย่างการนำระบบ e-Governance ไปใช้ กรณีประเทศเกาหลีใต้ซึ่งเป็นหนึ่งในประเทศผู้นำด้าน e-Government (e-Governance) รัฐบาลกรุงโซล (Soul City Government) ได้นำระบบ Online Procedures Enhancement for Civil Application (OPEN) เข้ามาใช้ในการบริหารเพื่อให้การทำงานของข้าราชการเป็นไปอย่างโปร่งใส ระบบนี้เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าตรวจสอบความก้าวหน้าของคำร้องของตนผ่าน Real-time Internet นั้นหมายถึงเจ้าหน้าที่จะต้องมีคำตอบให้กับเรื่องทุกเรื่องที่มีการร้องเรียน/ร้องทุกข์เข้ามาอย่างรวดเร็ว หากไม่สามารถตอบสนองได้ทันทีเจ้าหน้าที่จะต้องมีคำอธิบายถึงเหตุผลของการล่าช้า ทุกขั้นตอนการดำเนินการจะถูกเก็บไว้อย่างเป็นระบบเพื่อให้ผู้ร้องสามารถตรวจสอบว่าเรื่องของตนนั้นได้รับการดำเนินการไปแล้วเพียงใด และอย่างไร การเปิดเผยข้อมูลตามระบบดังกล่าวทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ข้าราชการจะทำงานแบบเช้าชามเย็นชามไม่ได้อีกต่อไปเพราะเกรงจะถูกประชาชนร้องเรียน และระบบยังส่งเสริมให้การบริการประชาชนเป็นไปอย่างเสมอภาค เพราะเมื่อประชาชนไม่จำเป็นต้องติดต่อเจ้าหน้าที่ด้วยการเผชิญหน้า เจ้าหน้าที่ก็จะไม่ทราบถึงความแตกต่างของผู้รับบริการ (เช่น ฐานะทางสังคมและการเงิน) ทำให้ไม่มีการเลือกปฏิบัติ การจ่ายค่าน้ำร้อนน้ำชาเพื่อบริการพิเศษจึงไม่มีความจำเป็น สุดท้ายคือประชาชนทุกคนได้รับบริการด้วยคุณภาพที่เท่าเทียมกัน ได้มีการสำรวจความสำเร็จของระบบจากประชาชนจำนวน 500 คน ผลปรากฏว่า 68% มีความเห็นว่าข้าราชการทำผิดวินัยและทุจริตลดลง และ 63% มีความเห็นว่าการทำงานของข้าราชการรวดเร็วขึ้นอย่างมาก

อีกกรณีหนึ่ง เพื่อให้สอดคล้องกับหลักความรับผิดชอบและความโปร่งใสตรวจสอบได้ รัฐบาลประเทศอินเดียได้สร้าง website หนึ่งขึ้นเพื่อการประกาศชื่อข้าราชการที่ถูกกล่าวหาทุจริตและตัดสินให้ได้รับการลงโทษ และเพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนสามารถร้องเรียนการประพฤติมิชอบของข้าราชการผ่าน website นี้ด้วย ประเทศโคลัมเบียมีการใช้ e-Governance ในระดับรัฐบาลท้องถิ่น เทศบาลหลายแห่งได้จัดทำ website แสดงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับหลักการตรวจสอบได้ อาทิ งบประมาณ การทำสัญญา คำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร แผนปฏิบัติการ เป็นต้น

การที่ระบบ e-Governance ให้ความสำคัญต่อการเปิดเผยข้อมูลและการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของรัฐ (civil participation in government affairs) ทำให้การทำงานของหน่วยงานราชการมีความโปร่งใสตรวจสอบได้ และเกิดความเท่าเทียมกันทางสังคม และถือเป็นส่วนสำคัญในการทำลายวงจรอุบาทว์ของการไม่พัฒนาระบบราชการ เพราะในอดีตการตรวจสอบโดยภาคประชาชนเป็นไปอย่างลำบาก เนื่องจากข้อมูลการทำงานของรัฐบาลมักจะไม่ถูกเปิดเผย ช่องทางการร้องทุกข์มีน้อย ข้อเสนอแนะต่อการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพมักไม่ได้รับความสนใจที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น เมื่อภาครัฐปฏิเสธที่จะรับฟังเสียงวิพากษ์วิจารณ์จากประชาชน การพัฒนาคุณภาพการบริการจะไม่เกิดขึ้นเพราะขาดกระจุกสะท้อนภาพตัวเอง การทำงานแบบเข้าขามเย็นขามและเก่าไม่ถูกที่คั่นกลายเป็นเรื่องปกติ ด้วยความรู้สึกเคยชินประชาชนจึงไม่สนใจที่จะมีส่วนร่วมในการตรวจสอบ/เสนอข้อคิดเห็น/ให้ข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการทำงานภาครัฐ เมื่อไม่มีเสียงสะท้อนและแรงกดดันจากภาคประชาชน ข้าราชการอาจมองการพัฒนาการทำงานของตนเองเป็นเรื่องไม่จำเป็น และการทำงานที่ไร้ประสิทธิภาพเป็นเพียงปัญหา(อมตะ)ที่ไม่ต้องแก้ไข

ทั้งนี้ United Nations Development Program (UNDP) 2004. สรุปประโยชน์ของ e-Governance ต่อการพัฒนาระบบราชการไว้ 4 อย่างคือ 1) อำนวยความสะดวกแก่ประชาชนด้านการเข้าถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเมือง และส่งเสริมให้มีการพัฒนาด้านการมีส่วนร่วมทางการเมือง เช่น การให้การสนับสนุนนโยบาย หรือการขับเคลื่อนนโยบายจากภาคประชาชน 2) ยกระดับคุณภาพการทำงานของข้าราชการและกระบวนการทางการเมือง โดยหลักความโปร่งใส รับผิดชอบ การมีส่วนร่วม 3) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการทำงานภายในหน่วยงานราชการสูงขึ้น 4) พัฒนาคุณภาพงานบริการด้วยความรวดเร็วและตอบสนองความต้องการของประชาชน

อย่างไรก็ตามแม้ e-Governance จะเป็นแนวทางที่ดีทางหนึ่งในการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาระบบราชการแต่ก็มีข้อจำกัดและเงื่อนไขสู่ความสำเร็จอยู่บ้าง เช่น ค่าใช้จ่ายในการวางระบบสูงมาก ดังกรณีประเทศมาเลเซียที่ต้องใช้งบประมาณถึง 113 ล้าน USD สำหรับ 6 โครงการนำร่องที่ดำเนินการระหว่างปี พ.ศ. 2544 - 2548 แนวทางการสร้างความตระหนักต่อประโยชน์ของระบบในกลุ่มนักการเมือง ผู้บริหาร และบุคลากรในหน่วยงานเป็นสิ่งที่ต้องเร่งผลักดันให้เกิดขึ้นเป็นอย่างแรก หากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องขาดซึ่งความตระหนักแล้ว ข้อมูลที่ได้จากการมีส่วนร่วมของประชาชนก็จะสูญเปล่าเพราะมิได้นำไปสู่การพิจารณาเพื่อปรับปรุงแก้ไขนโยบายและการดำเนินงาน นอกจากนั้นหน่วยงานต้องสร้างความมั่นใจแก่ประชาชนผู้ให้ข้อมูลว่าตนเองจะไม่ถูกข่มขู่หรือได้รับอันตรายกรณีเปิดเผยข้อมูลการทำงานของข้าราชการที่ทำตัวไม่เหมาะสมหรือกระทำการทุจริต หากประชาชนได้รับการฝึกเฉยในสองประเด็นนี้ กระบวนการมีส่วนร่วมเพื่อเสนอแนะและตรวจสอบก็จะมี เป็นเหตุให้วงจรอุบาทว์ที่ทำให้เกิดการไม่พัฒนาระบบราชการเกิดขึ้นอีก การเข้าถึง Internet เป็นอีกประเด็นหนึ่งที่ต้องพิจารณา e-Governance

จะไม่เกิดประโยชน์อย่างถ้วนหน้าหากประชาชนส่วนใหญ่ไม่รู้จักระบบและไม่มี Internet ที่สำคัญที่สุดหน่วยงานต้องพิจารณาถึงความพร้อมของบุคลากรเพราะระบบทำงานได้ด้วยคน หากจะส่งเสริมให้ระบบเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการปรับแผนการทำงานด้านทรัพยากรบุคคล เช่น การจัดให้มีการสรรหาและการอบรมบุคลากรให้มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับภาระงานใหม่ และการวางระบบสร้างแรงจูงใจเพื่อลดการต่อต้าน e-Governance

โดยสรุป การนำ e-Governance สู่การปฏิบัติต้องพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายและประโยชน์ที่จะเกิดขึ้น โดยเปรียบเทียบระหว่างค่าใช้จ่ายของการวางระบบ ICT และการจัดการทรัพยากรบุคคล กับประโยชน์ที่จะได้จากประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้นและการทุจริตที่ลดลง นอกจากนี้ต้องพิจารณาด้วยว่าจะมีแนวทางการเข้าถึง e-Governance ของประชาชนในพื้นที่ห่างไกลอย่างไร เพราะคนเหล่านั้นเป็นผู้ที่ต้องการการดูแลจากรัฐมากแต่ไม่สามารถแสดงถึงความต้องการของตนเองได้อย่างสะดวก จะสร้างความตระหนักในหน่วยงานต่อความสำคัญของ e-Governance ด้วยวิธีการใด เมื่อไหร่คือเวลาที่เหมาะสมต่อการเริ่มโครงการ e-Governance เมื่อเทียบกับระดับความพร้อมและเพียงพอของทรัพยากร พิจารณาการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนสำหรับหาแนวทางปฏิบัติ เช่น กำหนดระดับข้อมูลที่เปิดเผยได้ อำนาจหน้าที่ที่บุคลากรสามารถให้คำตอบได้ทันทีหากมีข้อซักถาม/ร้องเรียนผ่าน Internet การวางระบบความปลอดภัยในการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นความลับหรือที่เกี่ยวข้องกับผู้ให้ข้อมูล ประเด็นดังกล่าวต้องใช้เวลาศึกษาดังนั้น e-Governance จึงควรได้รับการพิจารณาให้บรรจุอยู่ในแผนระยะยาวและอาศัยเวลาในการประเมินความสำเร็จ

หนังสืออ้างอิง

- นฤมล ทับจุมปา. (2546) แนวคิดและวาทกรรมว่าด้วย: ธรรมนูญแห่งชาติ ในธรรมนูญกับคอร์รัปชันในสังคมไทย. กรุงเทพมหานคร:มูลนิธิวิถีธรรม
- Kerrie Oakes. (2004) The Impact of “E” on the Public Sector Paper Prepared for the Australian Electronic Governance Conference.
- Thomas B.Riley. (2003) e-Government vs. e-Governance: Examining Differences in a Changing Public Sector Climate International Tracking Survey Report'03. No.4
- UNDP. (2004) e-Governance UNDP Practice Area: Democratic Governance Synthesis of Lessons Learned. Working Paper. No.15. April.



EQ กับการบริหาร

จรรยา ศรีไพร¹

Q ทั้ง 7

การมีผู้นำที่ดี หรือการเป็นผู้นำขององค์กร เป็นสิ่งที่หลายต่อหลายคนใฝ่ฝันแต่ยังมีอีกหลายคนที่มีความเชื่อภาวะผู้นำที่ผิดๆ เช่น แบบแรกเชื่อว่าผู้นำ คือคนที่ฟ้าส่งมาเกิดต้องเพียบพร้อมไปด้วยชื่อเสียง ความฉลาด และร่ำรวย แต่ความจริงแล้วไม่ใช่เลย ทุกคนสามารถสร้างภาวะผู้นำขึ้นในตัวเองได้ อาศัยเพียงทักษะและเทคนิคที่ถูกต้อง แบบที่ 2 เชื่อว่าผู้นำต้องมีอารมณ์รุนแรงกว่าคนทั่วไป คือต้องเป็นคนดุ เสียงดัง จริงๆ แล้วอารมณ์แบบนี้กระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตั้งใจทำงานได้ในระยะสั้นๆ แต่จะกีดกร้อมทำลายองค์กรในระยะยาวมากกว่า และแบบที่ 3 เชื่อว่าถ้าได้เป็นผู้นำแล้วจะต้องเป็นผู้นำตลอดไป

ความเชื่อนี้ทำให้เกิดปัญหาเรื่องการยึดติดตัวบุคคล ทั้งที่จริงๆ แล้วใครๆ ก็เป็นผู้นำได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เหมาะสมมากกว่า ดังนั้น หากเราลบล้างความเชื่อผิดๆ เหล่านี้ได้ เราก็จะพบว่าทุกคนมีศักยภาพที่จะพัฒนาตนเองขึ้นเป็นผู้นำด้วยกันทั้งสิ้น รวมทั้งตัวเราเองด้วย ขึ้นอยู่กับว่าคุณปรารถนาที่จะเป็นหรือเปล่าเท่านั้นเอง คนจะเป็นผู้นำที่ดีได้นั้นต้องมี “ความฉลาดทางปัญญาที่สมดุล” คือ มีทั้ง **IQ** (Intelligence Quotient), **EQ** (Emotional Quotient), **MQ** (Moral Quotient), **AQ** (Adversity Quotient) และ **SQ** (Social Quotient) สำหรับ IQ และ EQ นั้นเราจะได้ยืมกันก่อนข้างบ่อย

IQ หมายถึง ความฉลาดทางปัญญาด้านปฏิกิริยาไหวพริบ มีความคิดจับไว ตอบโต้ได้รวดเร็วและแม่นยำ

EQ หมายถึง ความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งเป็นตัวที่ทำให้รู้จักควบคุมอารมณ์ตัวเองและเข้าใจอารมณ์ผู้อื่นได้ดี

¹ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กลุ่มงานวิจัยและพัฒนา สถาบันดำรงราชานุภาพ สรุปลงและเรียบเรียง

ส่วนอีก 3 Q ที่เหลือก็เป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้สำหรับผู้คนที่ต้องการจะประสบความสำเร็จ นั่นก็คือ

MQ หมายถึง ความฉลาดทางด้านศีลธรรม หรือการเป็นผู้มีจริยธรรมและคุณความดี

AQ หมายถึง ความฉลาดทางด้านความมุ่งมั่น มีความมานะพยายาม ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค

SQ หมายถึง ความฉลาดทางสังคมที่จะใช้ชีวิตอยู่ร่วมกับผู้อื่น

IQ ทำให้ประสบความสำเร็จเพียง 20%

หากผู้นำมีพลังปัญญาทั้ง 5 ด้าน อย่างครบถ้วนและสมดุลแล้ว ย่อมเป็นพื้นฐานอันดีที่จะส่งผลให้สามารถบริหารองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ไม่ยาก ในประเทศสหรัฐอเมริกา² ได้มีการทำวิจัยในรัฐแมสซาชูเซต โดยการติดตามเด็ก 450 คน นาน 40 ปี พบว่าปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จในชีวิตไม่เกี่ยวกับ IQ แต่เป็นความสามารถในการจัดการกับความผิดหวัง (AQ) การควบคุมอารมณ์ได้ดี (EQ) และการเข้ากับคนอื่นได้ดี (SQ)

อีกผลการศึกษาหนึ่ง³ เป็นการศึกษาติดตามนักศึกษาที่จบจาก Harvard 95 คน พบว่าคนที่ประสบความสำเร็จตอนช่วงอายุ 40 – 50 ปี นั้นเป็นคนที่ได้คะแนนการสอบตอนเรียนในระดับปานกลางเท่านั้น คนที่ได้คะแนนสูงๆ กลับประสบความสำเร็จน้อยกว่า เขาสรุปว่าปัจจัยที่ทำให้คนเราประสบความสำเร็จนั้น เนื่องมาจากความฉลาดของวิชาการ เพียง 20% อีก 80% เกิดจากปัจจัยอื่นๆ สิ่งเหล่านี้ทำให้เรามองเรื่องความฉลาดของคนเรากว้างขึ้น คือไม่มองความฉลาดแค่ด้านวิชาการเท่านั้น แต่มีเรื่องของวุฒิภาวะด้านอื่นที่มีความสำคัญมากกว่าร่วมด้วย และเป็นที่น่าดีใจ ความฉลาดส่วนหลังนี้เป็นสิ่งที่ฝึกฝนได้ ทำให้ดีขึ้นได้ เราเรียกความฉลาดที่ฝึกฝนได้นี้ว่า ความฉลาดทางอารมณ์

Howard Gardner⁴ นักจิตวิทยาชาวอเมริกัน กล่าวไว้ในปี ค.ศ. 1973 ว่าความฉลาดของคนเรามี 7 ประเภท ซึ่งเราสามารถพบเห็นบุคคลที่มีความสามารถมากจนสร้างชื่อเสียงไว้ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

² กมลพรรณ ชีวพันธุ์ศรี “IQ EQ AQ MQ SQ” เว็บไซต์เครือข่ายพ่อแม่เยาวชนเพื่อการปฏิรูปการศึกษา <http://www.parent-youth>

³ ศุภรัตน์ เอกอัครวิน “รู้จัก EQ หรือยัง” เว็บไซต์ศูนย์ให้คำปรึกษามหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น <http://www.stjohn.ac.th>

⁴ เรื่องเดียวกัน

- ภาษา นักเขียน/นักพูด/นักการเมือง
- ตรรกะ นักสถิติ/นักวิทยาศาสตร์/คอมพิวเตอร์/ดาราศาสตร์
- มิติ สถาปนิก/มัณฑนากร/ศิลปะ
- เคลื่อนไหว กีฬา/นาฏศิลป์/ยิมนาสติก/ช่างฝีมือ
- ดนตรี นักร้อง/นักแต่งเพลง/วาทยกร/
- มนุษยสัมพันธ์ ผู้นำสังคม/ผู้นำศาสนา/นักการเมือง/นักขาย
- เข้าใจตนเอง ผู้นำทางความคิด/ประเพณี

เพื่อให้ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจมากยิ่งขึ้น บทความนี้จะได้นำเกร็ดความรู้ที่เกี่ยวกับ **Q** หรือ Quotient ว่า **EQ** ที่แท้แล้วคืออะไร แล้ว Q ที่เอ่ยถึงกันในยุคสมัยนี้มีอะไรบ้าง ความหมายเป็นอย่างไร และจะเกี่ยวข้องกับการบริหารได้อย่างไร

ลองตั้งคำถามว่า ใจกับกายอะไรสำคัญกว่ากัน บางท่านตอบว่าใจ บางท่านตอบว่ากาย ด้วยเหตุผลอะไร ซึ่งในทางพุทธวินัยบอก “ใจเป็นนาย กายเป็นบ่าว” เพราะคิดอย่างไรก็จะแสดงออกไปอย่างนั้น ผู้ไม่เคยฝึกจิต ฝึกกระบวนธรรม กระจกจิตจะแสดงออกทางใบหน้า ดวงตา นิ้วชี้ เสียงจะดังด้วยความโกรธ ซิพจรเต้นเร็ว ซึ่งไม่เป็นผลดีต่อตนเอง และผู้อยู่รอบข้าง ดังนั้น การเป็นผู้บริหารที่จะต้องนำพาองค์กรไปให้ถึงเป้าหมายการปฏิบัติงาน จำเป็นที่จะต้องรู้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการครองใจคน หากท่านได้ฝึกจิต ฝึกบริหารกระจกจิต การคิดในเชิงสร้างสรรค์ ฝึกละเว้นที่จะไม่พูด หรือกระทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหมดกำลังใจ และโดยเฉพาะหากเขาเหล่านั้นเป็นผู้มี EQ น้อยอะไรจะเกิดขึ้น

ถ้าต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหมดกำลังใจดูที่นี้⁵

ถามตัวของคุณดูว่าเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเสนอข้อคิดเห็น คุณมักจะมีคำพูด หรือการกระทำที่ทำให้เขาหมดกำลังใจ หรือบั่นทอนกำลังใจในการปฏิบัติงานบ้างหรือไม่ ถ้ามีคุณกำลังจุดชนวนให้อีกฝ่ายเกิดอารมณ์ขุ่นมัว แล้วสุดท้ายจะสะท้อนให้คุณต้องกลับมาใช้ EQ ที่มีอยู่ในตัวเองแก้ไขสถานการณ์ให้สิ่งที่เลวร้ายกลับกลายเป็นดีขึ้น หรือเสมอตัว แล้วคุณจะพูดหรือทำอะไร

ต่อไปนี้เป็นตัวอย่างคำพูดและการกระทำบางประการที่ผู้บริหารในฐานะผู้นำจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหมดกำลังใจในการปฏิบัติงานได้

⁵ เอกชัย กี่สุขพันธ์, การบริหาร ทักษะ และการปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ 3 ; กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สุภาพใจ 2538, หน้า 115-117

คำพูด

1. อย่าหาหาใส่หัว
2. คุณทำไปก็เท่านั้นแหละ
3. คุณกินข้าวอิ่มแล้วไม่มีอะไรจะทำหรือไง
4. เรื่องนี้ผมไม่รู้คุณทำไปเถอะ
5. คุณจะรู้ดีกว่าผมได้อย่างไร
6. ความรู้อย่างคุณทำไม่ได้หรอก
7. ความคิดคุณผู้ใหญ่มองไม่ให้ความสนใจหรอก
8. ทำอะไรควรดูทิศทางลมเสียบ้าง
9. คุณเก็บความคิดของคุณไว้มาก่อน
10. อย่างคุณนี้มีความรู้ท่วมหัวเอาตัวไม่รอด
11. พูดยากทำยาก
12. ไม่เห็นจะเข้าทำตรงไหน
13. ชอบทำงานมาซู่ๆ
14. คุณเขียนรายงานอะไรของคุณไม่รู้เรื่องเลยจริงๆ
15. เสนอมาทำไมไม่มีประโยชน์
16. พวกชอบฝันเฟื่อง
17. พวกนักทฤษฎีชอบทำตามทฤษฎีอยู่เรื่อย
18. ไอเดียดี ไอคิวต่ำ
19. คุณใช้มือหรือใช้เท้าทำกันแน่
20. ยังไม่เข็ดอีกหรือนี่ หลายหนแล้วนะ
21. ความคิดที่ดีๆ กว้านมีบ้างไหม
22. อย่าให้ได้ยินอีกนะความคิดนี้
23. คุณก็ฉลาดแต่ในเรื่องโง่ๆ
24. เงินเดือนคุณก็แค่นี้จะคิดอะไรให้มากไปทำไม
25. เรื่องนี้ทำยาก ถ้าผู้ใหญ่ไม่เอาก็เสียเวลาเปล่า

การกระทำ

1. ไม่สนใจสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาพูด
2. เสนอแล้วก็เข้าลิ้นชัก
3. โยนแฟ้มใส่หน้า
4. ชมคนหนึ่ง ขณะที่ตำหนิอีกคนหนึ่งเวลาเดียวกัน
5. ตำหนิต่อหน้าคนมากๆ

6. รับฟังด้วยท่าทีเฉยเมย
7. คอยจ้องจับผิด
8. เมื่อเข้าไปปรึกษาแล้วไล่ส่ง
9. ดำเนินงานที่ทำต่อหน้าผู้บริหารระดับสูง
10. ไม่รู้งานแต่ทำเป็นเหมือนรู้ดี
11. ฉีกเรื่องทิ้งต่อหน้า
12. มองด้วยสายตาเหยียดหยาม
13. ฟังแต่คำพูดคนประจบสอพลอ
14. ขำเติมผู้ใต้บังคับบัญชา
15. อคติ ลำเอียง
16. ชอบใช้อารมณ์ในการทำงานบ่อยๆ
17. แก้ไขงานช้าๆ ซากๆ

ลักษณะคนที่มี EQ สูง

คนที่มี EQ สูง คือคนที่สามารถตระหนักรู้ในความคิด ความรู้สึก และอารมณ์ตนเองและผู้อื่นได้ ควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ ทำให้สามารถชี้นำความคิดและการกระทำของตนได้อย่างเหมาะสมกับการทำงานและการดำเนินชีวิต รับรู้และเข้าใจความรู้สึก และอารมณ์ของผู้อื่นในลักษณะใจเขาใจเรา และมีทักษะทางสังคมในการพัฒนาสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลอื่น

สรุปได้ว่าคนที่ high EQ⁶ จะมีลักษณะ ดังนี้

1. รู้จักตนเองดี
2. จัดการกับอารมณ์ตนเองได้
3. มุ่งมั่นตามที่ตั้งใจไว้จนสำเร็จ
4. เห็นใจเข้าใจอารมณ์คนอื่น
5. มนุษยสัมพันธ์ดี

อย่างไรก็ดีความแตกต่างของอุปนิสัยในแต่ละเพศจะทำให้ลักษณะต่างไปอีกเล็กน้อย กล่าวคือ

ผู้ชายที่มี high EQ มักจะชอบสังคมฯ เปิดเผยร่าเริง ทำให้คนอื่นมีความสุข และเป็นคนรักษาสัญญา มีเสน่ห์ดึงดูดใจ

⁶ ศุภรัตน์ เอกอัศวิน, “รู้จักEQหรือยัง” เว็บไซต์ศูนย์ให้คำปรึกษามหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น
<http://www.stjohn.ac.th>

ผู้ชายที่มีแต่ high IQ มักจะเป็นคนเก่ง มั่นใจในตัวเอง ทะเยอทะยาน เอาตัวเองเป็นใหญ่ แม้จะเป็นคนเก่งแต่มีคนชอบยาก

ผู้หญิงที่มี high EQ จะเป็นคนเปิดเผยตรงไปตรงมา มองโลกในแง่ดี รับฟังคนอื่น มุ่งมั่นในจุดยืน

ผู้หญิงที่มี high IQ จะมีความสามารถมาก แต่กังวลง่าย คิดมาก ไม่ชอบแสดงออกเปิดเผย เก็บตัว

ไม่ว่าผู้บริหาร จะเป็นชาย หรือ หญิง ควรคำนึงถึงหลักการบริหารให้ประสบความสำเร็จ โดยไม่เก่งเฉพาะแต่งงานเท่านั้น แต่จะต้องเก่งเรื่องคน โดยจัดการตัวเอง ผู้อื่น รวมไปถึงความสามารถแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งได้ ซึ่งคุณลักษณะของผู้มี EQ สูง⁷ มีดังนี้

ลักษณะผู้มี EQ สูงกับผู้อื่น	ลักษณะผู้มี EQ สูงกับตัวเอง
1) เข้าใจและจัดการกับอารมณ์ผู้อื่นได้ดี 2) มีมนุษยสัมพันธ์ 3) มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น 4) มีคุณธรรม 5) แก้ไขความขัดแย้งได้ดี 6) สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	1) รู้จักตนเอง 2) ควบคุมอารมณ์ได้ดีไม่หุนหันพลันแล่น ไม่อารมณ์ค้างนาน ไม่ปล่อยให้ความรู้สึกเก่าๆ มารบกวนการทำงานปัจจุบัน ไม่ว่ารัก โกรธ ซึมเศร้า โกรธแล้วไม่ผูกใจเจ็บนาน ใจเย็นเมื่อมีสถานการณ์ยั่วๆ จะเป็นคนที่น่าเคารพนับถือ และจะมี คนกล้าให้คำแนะนำ 3) นับถือตนเอง 4) มีระเบียบวินัยในตนเอง เคารพสิทธิ์ของผู้อื่น 5) มีวิจาร์ณญาณและการตัดสินใจที่ดีมีทักษะทางสังคมดี รู้สู้ รู้หลีก เอาตัวรอดได้ดี มีไหวพริบ 6) ซื่อสัตย์ 7) รับผิดชอบ 8) เสียสละ 9) อดทน กระตือรือร้น ไม่เฉื่อยชา 10) มีเป้าหมายในชีวิต มุ่งมั่น แน่วแน่ ไม่ลดละ

⁷ พิศาล หิมะพานิช, “EQ Emotional Quotient ความฉลาดทางอารมณ์” เอกสารประกอบคำบรรยาย พิเศษ สถาบันดำรงราชานุภาพ 10 พฤษภาคม 2548, หน้า 4 - 5

การพัฒนา EQ

เฮย์กรุป⁸ ซึ่งเป็นหนึ่งในบริษัทที่ปรึกษาด้านการจัดการที่พยายามวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ด้านการสำรวจสมรรถนะและศักยภาพบุคคลทั่วโลก แห่งประเทศสหรัฐอเมริกาได้ให้ความสำคัญ เห็นว่าสิ่งที่ต้องเรียนรู้คือ

- จุดอ่อน/จุดแข็งของคน คืออะไร
- จะทำให้จุดแข็งเป็นประโยชน์ได้อย่างไร

เมื่อทราบจุดอ่อนของแต่ละคน จึงนำไปเป็นกรอบสำหรับใช้ในการวางแผน เพื่อให้แต่ละคนได้รับโอกาสพัฒนากลายเป็นจุดแข็งได้ในที่สุด ด้วยวิธีการให้ทำซ้ำๆ คิดซ้ำๆ

ภายในองค์กร ซึ่งมีผู้นาองค์กรและผู้ปฏิบัติงาน จะต้องพัฒนาให้เกิดEQ อย่างเหมาะสม โดยยุคนี้เป็นเรื่องของการบริหารจัดการ ผังโครงสร้างองค์กรมีกล่องต่างๆ ทุกคนต่างนั่งในเก้าอี้ตัวเอง งานเป็นไปตามสายการบังคับบัญชา และผู้คนต่างก็มีความเครียดมากขึ้น การสั่งงานกันด้วยเครื่องมือสื่อสารทำให้ถูกรบกวนถูกตามตัวตลอดเวลา ปัญหาไว้ให้แก้ทุกขณะ นอกจากการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าแต่ละวันแล้ว ยังต้องแก้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกรณีที่มีความขัดแย้งเกิดขึ้น หรือบางกรณีผู้บริหารบางคนทำงานอยู่ที่หนึ่ง แล้วลูกน้องอยู่อีกที่หนึ่ง จะมีประเด็นเรื่องของระยะทาง เรื่องของเวลามามีส่วนเกี่ยวข้อง ดังนั้น ถ้าคนไม่มีความสัมพันธ์ต่อกันจะบริหารได้ยากมาก

ผู้นำในปัจจุบัน จำเป็นต้องฝึกให้เสริมสร้างแรงบันดาลใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในการปกครอง บริหาร และต้องเชื่อมความสัมพันธ์กันได้ เพราะแต่ละคนมีการศึกษามีความคิด สามารถจะสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ ขึ้นอยู่กับตัวเขาเองเป็นคนกำหนด ไม่ได้อยู่ที่เครื่องจักรหรืออุปกรณ์ที่องค์กรจัดหามาให้ อยู่ที่ผู้นำจะชนะใจคนที่มีความรู้ความสามารถ แล้วดึงศักยภาพเหล่านั้นของเขามาใช้ได้อย่างไร

ผู้นำในอนาคต (คนเก่งในปัจจุบัน) เมื่อเสริมสร้างวุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ อย่างเช่น Fast Track โตเร็วแล้ว แต่ประสบการณ์ชีวิตน้อย ต้องเสริมความฉลาดในอารมณ์ให้ทันกับศักยภาพในงาน เพื่อจะสามารถทำงานใหญ่โดยไม่ผิดพลาด

กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ให้สร้างความเชื่อถือกับประชาชน หรือผู้มาติดต่องาน เมื่อมีความเครียดหรือมีปัญหา จะต้องเผชิญหน้าและแก้ปัญหาด้วยรอยยิ้ม และมิตรไมตรี เปลี่ยนความคิดจากการบริการไปวันๆ เป็นที่ปรึกษาที่ไว้วางใจ โดยให้เข้าใจว่าคนที่มารับบริการเขา

⁸ ศูนย์รวมข้อมูลด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์, “Emotion Intelligence สมรรถนะที่ขาดไม่ได้ในHR”

<http://www.siamhrm.com>

เดินทางไปที่ไหนมามาก ได้พบเจออะไรดีๆ มามาก ก็มีความต้องการ และคาดหวังที่จะได้รับจากองค์กรมากขึ้น

ถัดจากยุคบริหารจัดการต่อไปจะเป็นยุคของภาวะผู้นำ ซึ่งไม่ได้บริหารกล่องบริหารโครงสร้างองค์กรอีกแล้ว แต่เป็นการบริหารความสัมพันธ์ ผู้คนไม่ได้ทำงานตามสายของตัวเองเพียงอย่างเดียวแต่ต้องไปร่วมงานกับคนอื่น และลักษณะงานถูกระบุหน้าที่ตามกระบวนการ ไม่ใช่ทำตามโครงสร้าง เช่น การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ปัจจุบันต้องอาศัยความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ และความช่วยเหลือจากหน่วยงานต่างๆ ภายในจังหวัด ส่งเจ้าหน้าที่มาร่วมปฏิบัติงานที่สำนักงานจังหวัดเพื่อให้งานมีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น

บริหารและจัดการ EQ อย่างไร ⁹

สุขภาพจิตของแต่ละคนขึ้นอยู่กับ การปลูกฝัง การเติบโตมาในสภาวะแวดล้อมที่แตกต่างกัน ซึ่งมีวิธีการจัดการ/การพัฒนา EQ ดังนี้

วิธีจัดการกับ EQ เชิงลบของผู้อื่น	การพัฒนา EQ เชิงลบของตัวเอง
1) รับฟัง 2) สงบ 3) อย่าตำหนิ 4) สนใจ 5) ให้กำลังใจ	1) ใช้จิตตามอารมณ์ให้ทัน 2) จงเขียนลงไปถึงอารมณ์ที่เกิดขึ้นและการกระทำ 3) เมตตา 4) เสียสละ 5) อุดหนุน 6) สติ 7) สมาน 8) เพียรพยายาม

หนังสือ How to become a great boss ของ Jeffrey J.Fox ¹⁰ ได้กล่าวถึงพฤติกรรมที่ไม่ควรทำเพื่อลดรอยร้าวในองค์กรไว้ว่า

1. อย่าดูหมิ่น สร้างความอับอาย หรือข่มขู่ทั้งต่อหน้าสาธารณะ หรือโดยส่วนตัว
อย่าทำให้ผู้ร่วมงานขายหน้า หรือใช้คำประชดประชันทำร้ายจิตใจ

⁹ พิศาล หิมะพานิช, “EQ Emotional Quotient ความฉลาดทางอารมณ์” เอกสารประกอบคำบรรยายพิเศษ สถาบันดำรงราชานุภาพ 10 พฤษภาคม 2548, หน้า 9 - 10

¹⁰ ศูนย์รวมข้อมูลด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์, “Emotion Intelligence สมรรถนะที่ขาดไม่ได้ในHR”

2. อย่าโยนความผิดให้ผู้ร่วมงาน อย่าทำตัวไม่น่าคบถือ อย่ากล่าวหาแต่ให้ถามความเห็นจากผู้เห็นเหตุการณ์ อย่าพูดเชิงเป็นนัย จงมีข้อพิสูจน์และหลักฐานที่แน่นหนาเสมอ

3. อย่าทำตัวเป็นคนใจร้าย แต่ให้มีความหนักแน่นทางจิตใจและอารมณ์ ก่อนจะลงมือตัดสินใจปัญหาใดๆ คุณควรใส่ใจและมีความหนักแน่น

ตัวอย่างหนึ่งของการสร้างความประหลาดใจ ที่ส่งผลต่อการทำงานแบบสายฟ้าแลบ เกิดขึ้นเมื่อเจ้าของท่าเรือนิวอิงแลนด์ ได้ให้รางวัลแก่ลูกจ้างทุกคนอย่างที่ไม่เคยมีใครคาดคิดมาก่อน ภายหลังจากที่ทุกคนช่วยกันทำงาน ท่ามกลางความร้อนระอุในช่วงฤดูร้อน ทำงานกันแต่เช้า รับประทานแอมเบิ้ลเป็นอาหารมื้อเที่ยงและอยู่ทำงานจนค่ำเป็นเวลาหลายวัน เขาได้แวะคุยกับพนักงานทุกๆ คน ตั้งแต่หนุ่มสาว ผู้ดูแลบริการลูกค้าไปจนถึงช่างซ่อมบำรุง รวมทั้งพนักงานชั่วคราว และพนักงานประจำ เขาให้ธนบัตรใบละหนึ่งร้อยเหรียญเป็นรางวัลพิเศษกับพนักงานทุกๆ คน พร้อมกล่าวคำขอบคุณเป็นรายบุคคลว่า “ทำงานเยี่ยมมาก” โดยไม่มีใครคาดคิดมาก่อน จึงเป็นที่พึงพอใจของพนักงานมาก พนักงาน รู้สึกว่าตนเองมีความพิเศษ มีความสำคัญ และจะทำงานหนักขึ้น ลูกค้าได้รับการปฏิบัติอย่างดีและจะกลับมาใหม่ ธุรกิจก็ดำเนินต่อไป เจ้าหน้าที่ได้ทำงานให้สำเร็จลุล่วง

เหตุการณ์สายฟ้าแลบนี้เกิดขึ้นได้หลายวิธี ไม่ว่าจะเป็นเงินเพิ่มพิเศษ ดอกไม้รางวัลเดินทางท่องเที่ยว ของขวัญ ข้อความขอบคุณ การประกาศขอบคุณต่อหน้าสาธารณะ เรื่องแบบนี้ไม่มีกฎเกณฑ์ตายตัว แต่พนักงานดีๆ จะนึกवादภาพออก ทุกคนต่างก็เป็นผู้ชนะ

เทคนิคการฝึก IQ , MQ , AQ และ SQ ¹¹

IQ = Intelligence Quotient คือความฉลาดทางสติปัญญา วัดได้จากอายุสมองเทียบกับอายุจริง ปกติควรอยู่ที่ 90 - 110 เป็นการวัดความสามารถทางการคิดวิเคราะห์ ความสามารถทางวิชาการ วัดความจำ การอ่านเขียน คำนวณ แต่ไม่ได้วัดด้านอื่นๆ เช่น ความคิดสร้างสรรค์ ทักษะต่างๆด้านการทำงาน ทักษะชีวิตประจำวัน ฯลฯ

การพัฒนา IQ

- 50% จากกรรมพันธุ์
- 50% จากสิ่งแวดล้อม เช่น การเลี้ยงดู ความรัก ความอบอุ่น เพราะฉะนั้นต้องมีเวลาให้ลูกหลาน อาหารครบห้าหมู่ โดยเฉพาะปลา ถั่วเหลือง วิตามินบี ธาตุเหล็ก ไอโอดีน โปรตีน ประสบการณ์ต่างๆ จากการเล่น ทำกิจกรรมกลุ่ม การทำงาน ศิลปะ ดนตรี กีฬา ที่ชื่นชอบ

¹¹ กมลพรรณ ชีวพันธุ์ศรี, “IQ EQ AQ MQ SQ” เว็บไซต์เครือข่ายพ่อแม่เยาวชนเพื่อการปฏิรูปการศึกษา [http:// www.parent-youth.net](http://www.parent-youth.net)

ได้ฟังนิทาน (วัยเด็กเล็ก) การได้ช่วยทำงาน ทำกิจกรรมในเด็กโต การได้รับคำชมเชย มองเห็นคุณค่าตนเอง สัมผัสกับสังคม ชีวิตประจำวัน ฯลฯ อารมณ์ดี ไม่เครียด ออกกำลังกายอย่างน้อย 30 นาทีต่อวัน จะช่วยให้มีสมาธิ สดชื่น คิดอะไรได้เร็ว อุดหนุน ไม่ซึมเศร้า ไม่ติดยาเสพติด มีความคิดในทางบวก มีความคิดอย่างสร้างสรรค์ จากการที่ได้รับคำชมเชยเสมอ ได้รับการยอมรับ การกระทำต่างๆ ที่ดี

ปัจจัยที่มีผลลบต่อสมอง ทำให้สมองไม่พัฒนา ได้แก่ ความเครียด ความกดดันต่างๆ เช่น การทำการบ้านมากมาย การบ้านขาดการพักผ่อน ขาดการออกกำลังกาย ขาดอาหาร เช่น พวกโลหิตจาง สมองขาดการกระตุ้น หรือขาดการใช้สมองฝึกคิดในสิ่งต่างๆ เช่น การฝึกแก้ปัญหา ฝึกความคิดสร้างสรรค์ จินตนาการ การใช้ไหวพริบ มองตนเองในแง่ลบ มองตนเองไม่มีคุณค่าจากการถูกตำหนิทุกวัน หรือบ่อยๆ ซึมเศร้า ทุกข์ โกรธ วิตกกังวลนานๆ

AQ = Adversity Quotient คือความสามารถในการแก้ปัญหาและการเผชิญกับวิกฤติ เป็นกลไกของสมอง เกิดจากการได้ฝึกฝนการแก้ปัญหาต่างๆ การทำอะไรด้วยตนเอง การละเล่น ทั้งประสบการณ์ที่ได้ผ่านมาในชีวิต ตั้งแต่เมื่อเยาว์วัย ใครที่สามารถจัดการได้ดีจะเป็นผู้นำ และเป็นผู้ชนะหรือเจ้าของกิจการในโลกของปัจจุบันและอนาคต ใครที่มี AQ ดีจะสามารถเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาส ใครที่ไม่สามารถควบคุม AQ ได้จะเป็นผู้พ่ายแพ้ และเป็นได้แค่ลูกจ้างหรือตกงาน

เทคนิคการฝึกฝน AQ

- มีสติตลอดเวลา ใช้สติปัญญาในการแก้ไข
- คิดว่าทุกอย่างมีทางออก
- มองโลกในแง่ดี
- เปลี่ยนวิกฤติเป็นโอกาส

หลักการสร้าง AQ มองปัญหาเป็นโอกาส

1. CONTROL ควบคุมเหตุการณ์/สถานการณ์ได้
2. OWNERSHIP ความเป็นเจ้าของ ปัญหาอยู่ที่ตัวเรา
3. REACH คิดว่าทุกประเภท มีทางแก้ไข ไม่ใช่จบสิ้นแล้วทุกอย่าง
4. ENDURANCE มีความทนทาน อุดหนุน ต่อปัญหาต่างๆ มองโลกในแง่ดีไม่

รู้วาม

MQ = Moral Quotient ความฉลาดทางด้านศีลธรรม หรือการเป็นผู้มีจริยธรรม และคุณความดี

วิธีฝึกฝน

- มีตัวอย่างดีๆ ให้เห็น

- ปลุกฝังคุณธรรม จริยธรรม ตั้งแต่เล็กๆ ก่อนวัยอนุบาล ประถมต้น เล่านิทานสอนใจ ให้ช่วยบำเพ็ญประโยชน์ต่อชุมชน
- ประถมปลาย - มัธยม สอนหลักธรรม ให้ดูตัวอย่างดี ๆ ให้ช่วยบำเพ็ญประโยชน์ต่อชุมชนหรือเด็กนักเรียนด้อยโอกาส ช่วยสอนหนังสือหรือช่วยดูแลรุ่นน้องๆ ช่วยงานคุณครู สอนเพื่อนๆ ที่อ่อนกว่า
- ไม่ยอมรับพฤติกรรมที่ไม่ถูกต้อง เช่น ทำร้ายผู้อื่น พุดจาหยาบคาย ขโมย โดยเฉพาะ 0-5 ขวบ

SQ = Social Quotient ความฉลาดทางสังคมที่จะใช้ชีวิตอยู่ร่วมกับผู้อื่น
เทคนิคการฝึกฝน SQ

- ได้เล่นกับเพื่อนในวัยเด็กเล็กๆ
- เด็กโตทำกิจกรรมกลุ่ม หรือทำงานอื่นๆ กับเพื่อน
- คบเพื่อนๆ ที่หลากหลาย

สรุป

ผู้ที่ประสบความสำเร็จ ควรจะมีความฉลาดทางปัญญาที่สมดุล แต่ทุกอย่างปรับเปลี่ยนได้ ขึ้นอยู่กับการฝึกฝน ยกเว้น IQ ที่จะปรับเปลี่ยนยาก เพราะต้องเริ่มพัฒนาตั้งแต่ 0 - 5 ปี โดยหากเน้นเรื่องความฉลาดทางอารมณ์ก็ต้องเปลี่ยนแปลง¹²

หัดคิดแต่ด้านบวก	แล้วจะรู้ว่าไม่มีอะไรที่เป็นไปไม่ได้
หัดฝัน	แล้วจะรู้ว่าโลกนี้น่าอยู่
หัดพูดแต่ด้านบวก	แล้วจะรู้ว่ามีคนอีกมากมายที่รักเรา
หัดยิ้ม	แล้วจะรู้ว่าเรา คือคนที่น่ารัก
หัดฟาดฟันกับอุปสรรค	แล้วจะรู้ว่าเรา คือคนที่เข้มแข็ง
ลองทน	แล้วจะรู้ว่าเรามีความอดทนยิ่งกว่าใคร
ลองออกกำลังกายทุกวัน	แล้วจะรู้ว่าเรา คือมนุษย์เจ้าพลังคนหนึ่ง
ลองคิดเอาชนะ	แล้วจะรู้ว่าเราสามารถเอาชนะตัวเองได้ไม่ยาก
ลองคิดให้ใหญ่	แล้วจะรู้ว่าเรามีความสามารถอย่างน่าแปลกใจ

เอกสารอ้างอิง

เอกชัย กี่สุขพันธ์, การบริหาร ทักษะและการปฏิบัติ พิมพ์ครั้งที่ 3.กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ สุขภาพใจ, 2538, หน้า 115 – 117

¹² บทกลอนจากเว็บไซต์ <http://www.deedeejang.com>

กมลพรรณ ชีวพันธุ์ศรี ,พท.พญ., “IQ EQ AQ MQ SQ” เว็บไซต์เครือข่ายพ่อแม่เยาวชนเพื่อ
การปฏิรูปการศึกษา [http://www.parent-youth.net /mcontents/ marticle.php?](http://www.parent-youth.net/mcontents/marticle.php?headtitle=mcontents&id=33593&Ntype=3)
[headtitle=mcontents&id=33593&Ntype=3](http://www.parent-youth.net/mcontents/marticle.php?headtitle=mcontents&id=33593&Ntype=3)

กรมสุขภาพจิต , เอกสารด้าน EQ. เว็บไซต์ <http://www.dmh.go.th/ebook/dl.asp?id=10>
ทักษิณ ชินวัตร,พ.ต.ท.,“การปาฐกถาพิเศษ เรื่องคลังสมองเพื่อการพัฒนาประเทศ” ณ โรงแรม
มิราเคิลแกรนด์,28 กุมภาพันธ์ 2548. เว็บไซต์สำนักนายกรัฐมนตรี
<http://www.thaigov.go.th/news/speech/thaksin/sp28940fb7>

พิศาล หิมะพานิช , “ EQ Emotional Quotient ความฉลาดทางอารมณ์.” เอกสารประกอบ
คำบรรยายพิเศษ ณ สถาบันดำรงราชานุภาพ , 10 พฤษภาคม 2548.

ศุภรัตน์ เอกอัศวิน, “รู้จัก EQ หรือยัง.” เว็บไซต์ศูนย์ให้คำปรึกษามหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น
<http://www.stjohn.ac.th/university/guidance/roo-jak-EQ-rae-yang.htm>

ศูนย์รวมข้อมูลด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์,“Emotion Intelligence สมรรถนะที่ขาดไม่ได้ในHR.”
เว็บไซต์ <http://www.siamhrm.com>



การบริหารและการพัฒนาพนักงาน ที่อิงหลักสมรรถนะของธนาคารกสิกรไทย

ประเสริฐ แยมสรวล¹

1. บุคลากร

ปัจจุบันธนาคารกสิกรไทยมีสาขา 500 สาขา ทั้งในและต่างประเทศ มีบุคลากรทั้งสิ้นประมาณ 10,000 คน แต่บริหารบุคลากรจริง 14,000 คน อีก 4,000 คน ที่เพิ่มเข้ามาเป็นบุคลากรที่มีสภาพการจ้างในลักษณะการจ้างบุคคลภายนอก (Outside Worker) เช่น กลุ่มงานด้าน IT รักษาความปลอดภัย พนักงานขับรถ เป็นต้น เนื่องจากกลุ่มงานเหล่านี้มิใช่ธุรกิจหลักของธนาคาร

หลักการบริหารทรัพยากรบุคคล เน้นการสร้างคุณค่าจากทรัพยากรมนุษย์ด้วยการดึงศักยภาพของคนออกมาเพื่อสร้างคุณค่าให้มากที่สุด ต้องชนะคู่แข่ง และมุ่งสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน (Competitiveness Advantage)



การจัดโครงสร้างการบริหารทรัพยากรบุคคล จะต้องทำความเข้าใจธุรกิจอย่างถ่องแท้ แล้วจึงออกแบบการบริหารงานบุคคลให้สอดคล้องกับธุรกิจ/เป้าหมายและมีการปรับเปลี่ยน

¹ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 8 ว วิทยาลัยมหาไถไทย สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย สรุปสาระสำคัญจากการศึกษาดูงานที่ธนาคารกสิกรไทย เมื่อ 28 ธันวาคม 2547

ตามวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์องค์กร จึงทำให้คนที่รับผิดชอบด้านบริหารงานบุคคล (HR) ต้องตอบโต้อยู่ตลอดเวลาว่า ถ้าธุรกิจมุ่งอย่างนี้บุคลากรจะต้องปรับอย่างไร ช่องว่างความสามารถของบุคลากรต่อธุรกิจเป็นอย่างไร ต้องมีการสำรวจ และต้องปรับอัตรากำลังทุกปีตามยุทธศาสตร์ที่มีจุดเน้นแตกต่างกัน

ปัจจุบันค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร 33% ซึ่งนับว่าสูง กำลังหาทางลด

เป้าหมายการพัฒนาคน มุ่งเปลี่ยนพฤติกรรม (behavior change)

2. ประชุม

ยึดมั่น การทำงานเป็นทีม และการทำงานอย่างมืออาชีพ

3. ตัวแบบการบริหารองค์กร

ธนาคารกสิกรไทยให้ความสำคัญกับองค์ประกอบ 5 ประการในการขับเคลื่อนองค์กร ได้แก่ ผู้นำ กลยุทธ์ กระบวนการ เทคโนโลยี และวัฒนธรรมองค์กร

ทั้ง 5 องค์ประกอบดังกล่าว ตั้งอยู่บนฐานความสามารถ (Competency) และค่านิยมขององค์กร องค์ประกอบทั้งหมดจะต้องผสานศักยภาพ (synergy) เพื่อขับเคลื่อนองค์กร กล่าวคือ

- ผู้นำ ต้องได้รับการยอมรับ
- กลยุทธ์ มีการใช้เครื่องมือทางการบริหารในการสร้างความสมดุลระหว่างกลยุทธ์และการปฏิบัติ ปัจจุบันให้ความสำคัญเครื่องมือ Balance scorecard (BSC)
- กระบวนการ ต้องถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายขององค์กร กระจายสู่ธุรกิจหลักทั้ง 8 สายงาน แล้วกระจายเป้าหมายลงสู่ระดับหน่วยงาน / ฝ่าย โดยใช้ BSC เป็นตัวถ่ายทอด ซึ่งเปรียบเสมือนเป็น “รากแก้ว” ขององค์กร จากนั้นแปลงเป้าหมายถึงระดับตัวบุคคลด้วยระบบ PRO (Performance Reward Opportunity) โดยให้กลุ่มงานกำหนดเป้าหมายระดับตัวบุคคลๆ ละประมาณ 4 – 5 เป้าหมาย ซึ่งเปรียบเสมือน “รากฝอย” กล่าวคือบุคลากรทุกคนต้องมีเป้าหมายตอบสนองเป้าหมายของหน่วยงาน ขณะเดียวกันก็ต้องตอบสนองเป้าหมายขององค์กร โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล ซึ่งพิจารณาจากผลงานตามเป้าหมายและขีดสมรรถนะ การให้รางวัลและการให้โอกาสก้าวหน้า เติบโตโดยการให้ทำงานที่ท้าทาย

- เทคโนโลยี จำเป็นต้องใช้
เทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในงาน เนื่องจากธุรกิจซับซ้อน
แต่หลายเรื่องทำเองโดยไม่จ้างที่ปรึกษา เพื่อประหยัด
ค่าใช้จ่าย

- วัฒนธรรมการทำงาน ให้
ความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานที่ส่งผ่านจากรากฝอยสู่
รากแก้ว และบรรลุเป้าหมายหลักขององค์กร



4. เครื่องมือในการสื่อสารภายในองค์กร

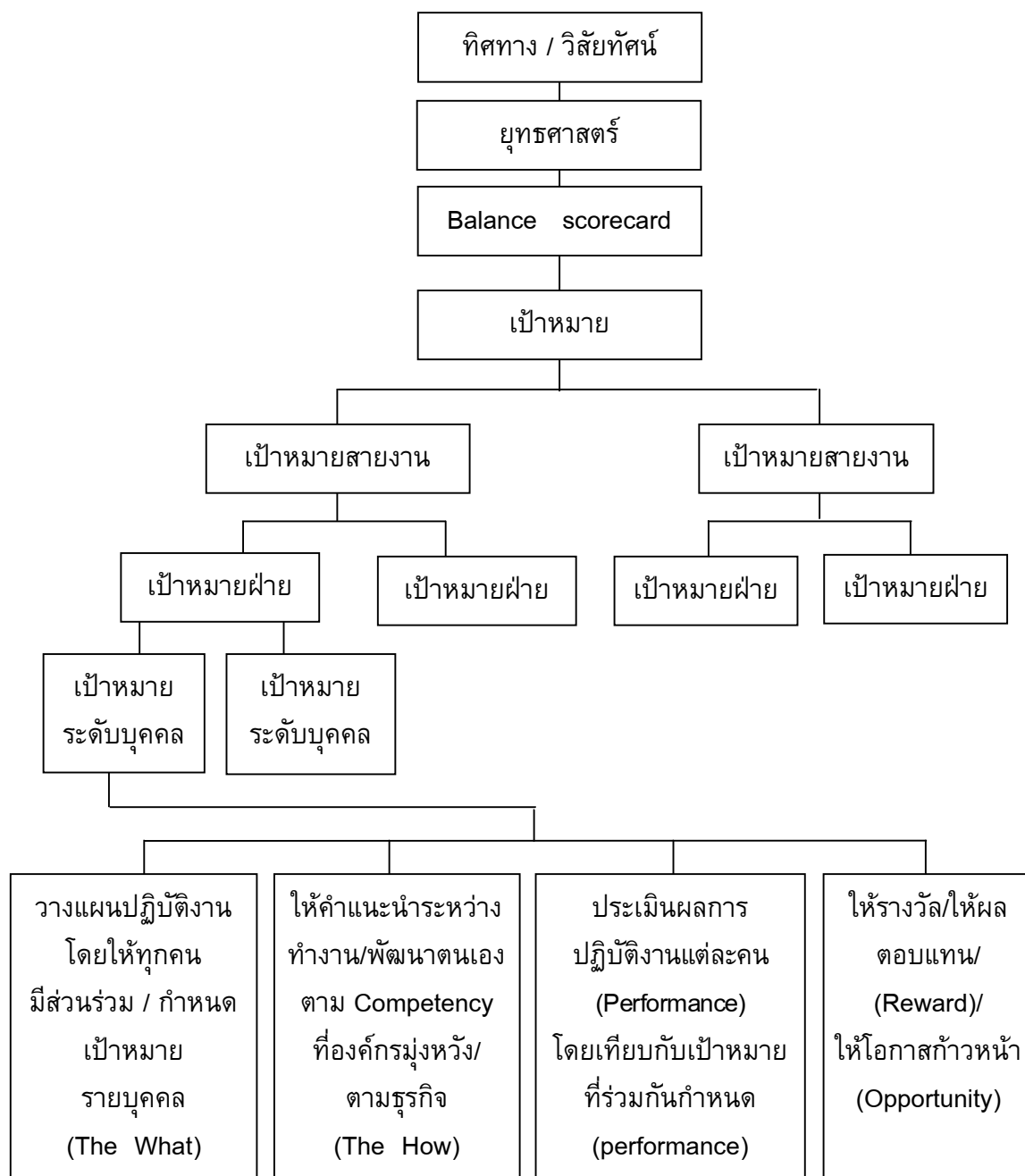
- ใช้ Intranet / Internet (Lotus Note)
- ทำจดหมายข่าว (e – newsletter)
- ทำกลสิกรไทย TV ส่งเสริมการเรียนรู้/การประชุม
- ทำ PRO Zone เพื่อให้พนักงานรู้/เข้าใจหลักการ วิธีการปฏิบัติตามระบบ
PRO
- ทำนิยาม Competency ฯลฯ

5. การประเมินผลงาน

- กำหนดแบบฟอร์มการประเมิน ตัวชี้วัด เกณฑ์ น้ำหนักของคะแนนโดยยึด
เป้าหมายงานและขีดสมรรถนะ

- ผู้ประเมิน 2 คน คือหัวหน้าเหนือขึ้นไป 1 – 2 ระดับ
- ผู้ไม่ผ่านเกณฑ์ประเมินจะต้อง retrain หากไม่ผ่านในรอบต่อไปก็จะ retrain อีก
โดยยึดหลักไม่ประเมินเพื่อออก แต่ประเมินเพื่อพัฒนา เนื่องจากการประเมินเพื่อออก
จะมีผลกระทบและต้นทุนสูงกว่าการ retrain

6. สรุปภาพขั้นตอนการบริหารการปฏิบัติงาน



7. บทเรียนที่น่าสนใจ

- การประเมินผลการปฏิบัติงานควรเริ่มที่ “บางหน่วย” ก่อน หากได้ผลดีแล้วค่อยขยายผล
- การพัฒนาคน ต้องมีจุดเน้นที่สอดคล้องกับธุรกิจ / ยุทธศาสตร์องค์กร

- ผู้บริหารระดับสูงองค์กร ต้องให้ความสำคัญกับการบริหารต้นทุนทรัพยากรบุคคล
- ผู้บริหารด้าน HR (Human Resourced) ต้อง Alert และมีข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากรที่สามารถตอบโจทย์ผู้บริหาร / CEO ขององค์กรได้ตลอดเวลา
- จำเป็นต้องใช้ Software ในการทำงาน โดยที่ Software บางอย่างควรทำเอง
- รับคนที่มีความสามารถเข้ามาในองค์กร
- โครงสร้างบุคลากรต้องอ่อนตัว (Flexible) สามารถปรับให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ เป้าหมายขององค์กรที่ต้องปรับเปลี่ยนตามสภาพแวดล้อม
- ทุกงานต้องมีการกำหนด Competency
- ดึงศักยภาพของบุคลากรออกมาให้มากที่สุด
- พัฒนาคณะกรรมปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และมุ่งสร้างความสามารถในการแข่งขัน
- วิธีการทำงานต้องตั้งเป้า กระจายเป้า ให้ได้ตามเป้า ให้โอกาส/มีรางวัล
- หลักการบริหารงานของธนาคารกสิกรไทยมี 3 ขั้นตอน
 - (1) กำหนดปรัชญา ค่านิยม ทิศทาง วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์
 - (2) ใช้ Balance Scorecard เป็นเครื่องมือถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์สู่ระดับหน่วยงาน
 - (3) ใช้เครื่องมือ PRO (performance reward opportunity) กระจายเป้าหมายจาก Balance Scorecard ลงสู่ระดับบุคคล





พิมพ์ที่ บริษัท บพิธการพิมพ์ จำกัด

70 ถนนราชบพิธ เขตพระนคร กรุงเทพฯ 10200

โทร. 0-2222-5555, 0-2221-9781 โทรสาร 0-2221-6433 นายยอดยิ่ง โสภณ ผู้พิมพ์ ผู้โฆษณา พ.ศ.2548

E-mail Address : borpitt@asianet.co.th

