

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ



สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)
59 ถนนพหลโยธิน แขวงจตุจักร เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10300 โทร. 02-356-9999 สายด่วน 1785
www.opdc.go.th

แผนที่ยุทธศาสตร์

Strategy Map

ISBN : 978-611-7145-01-8



แผนที่ยุทธศาสตร์ Strategy Map

โครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

ฉบับครั้งที่ 3

ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง
(Self-Learning Toolkits)



ปรับปรุง
ใหม่

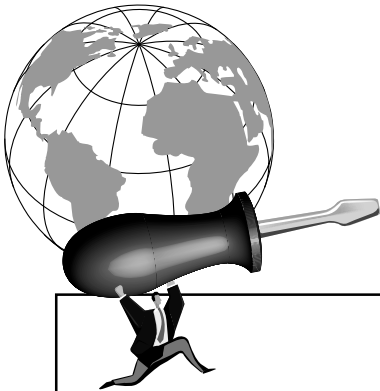
แผนที่ยุทธศาสตร์ Strategy Map

โครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้

ก.พ.ร.

#สำนักงานก.พ.ร.นเรศวร

ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง
(Self-Learning Toolkits)



แผนที่ยุทธศาสตร์ Strategy Map



ผู้จัดทำฉบับปี 2548	: รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์ และคณะ
ผู้จัดทำฉบับปรับปรุงปี 2552	: รศ.ดร.จิรประภา อัครบวร และรัตนศักดิ์ เจริญทรัพย์
เลขมาตรฐานประจำหนังสือ	: 978-611-7145-01-8
สงวนลิขสิทธิ์	: ลิขสิทธิ์ของสำนักงาน ก.พ.ร. ขอสงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537
พิมพ์ครั้งที่ 1	: ธันวาคม 2548 จำนวน 1,500 เล่ม
พิมพ์ครั้งที่ 2 (ฉบับปรับปรุง)	: สิงหาคม 2552 จำนวน 700 เล่ม
พิมพ์ครั้งที่ 3 (ฉบับปรับปรุง)	: ธันวาคม 2552 จำนวน 1,000 เล่ม
จำนวนหน้า	: 133 หน้า
จัดทำโดย	: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ 59 ถนนพิษณุโลก แขวงจิตรลดา เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300 โทรศัพท์ 0-2356-9999 อีเมล: opdc@opdc.go.th www.opdc.go.th
พิมพ์ที่	: สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา สี่แยกช้างฮี ถนนสามเสน เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร โทรศัพท์ 0-2243-0611 โทรสาร 0-2243-0616

คำนำจากเลขาธิการ ก.พ.ร.



ในปัจจุบันสภาพแวดล้อมต่างๆ ของโลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ส่งผลกระทบทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ในฐานะหน่วยงานราชการที่มีหน้าที่หลักในการส่งเสริม สนับสนุนการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการให้มีขีดสมรรถนะสูง สามารถเรียนรู้และปรับตัวตอบสนองทันต่อการเปลี่ยนแปลง จึงร่วมมือกับสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ดำเนินโครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ เพื่อเสนอเครื่องมือในการช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานให้กับข้าราชการมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 โดยได้มีการพัฒนาชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) รวมทั้งดำเนินการฝึกอบรมสร้างวิทยากรต้นแบบ เพื่อเป็นผู้เผยแพร่องค์ความรู้ให้กับข้าราชการอย่างต่อเนื่อง

สำหรับโครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ (ระยะที่ 4 พ.ศ. 2551-2552) นี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อเผยแพร่องค์ความรู้และเทคนิควิธีการบริหารราชการสมัยใหม่ให้แก่ข้าราชการและบุคคลผู้สนใจทั่วไป ให้สามารถทำความเข้าใจในเรื่องของการบริหารยุทธศาสตร์อย่างกว้างขวาง และสามารถนำไปใช้ปฏิบัติงานได้จริง พร้อมเผชิญหน้ากับความท้าทายที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขเนื้อหาและเพิ่มเติมรายวิชาใหม่ใน **ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง “หลักสูตรการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Toolkits: Making Strategy Work)”** ให้มีความทันสมัยสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ยิ่งขึ้น ซึ่งครอบคลุมหัวข้อสำคัญ 8 รายวิชา ได้แก่ แผนที่ยุทธศาสตร์ การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล การบริหารความเสี่ยง การบริหารการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การจัดทำ



คู่มือการปฏิบัติงาน และการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม พร้อมทั้งได้จัดให้มีการฝึกอบรมสร้างวิทยากรต้นแบบ ให้สามารถนำชุดเครื่องมือดังกล่าวไปถ่ายทอดและประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังได้จัดทำ **ชุดเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่** ที่มีกระแสความสนใจในปัจจุบันสูง โดยมีเนื้อหาครอบคลุม 3 รายวิชา ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อสังคม การบริหารงานภาครัฐ ในรูปแบบเครือข่าย และการตลาดสำหรับภาครัฐ

ท้ายที่สุดนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. ขอขอบคุณคณะผู้จัดทำและผู้เขียนชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเองและชุดเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่ดังกล่าวนี้ทุกท่านและหวังเป็นอย่างยิ่งว่าหนังสือชุดนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อข้าราชการและบุคคลทั่วไปในการเรียนรู้และสามารถนำความรู้ กลยุทธ์ เทคนิควิธีการ รวมทั้งเครื่องมือการบริหารงานต่างๆ ไปใช้ในการปรับตัวและผลักดันยุทธศาสตร์ขององค์การให้บรรลุผลสำเร็จต่อไป

(นายทศพร ศิริสัมพันธ์)

เลขาธิการ ก.พ.ร.

กุมภาพันธ์ 2552

แผนที่ยุทธศาสตร์ Strategy Map

สารบัญ



การใช้ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง.....	7
๑ บทนำ.....	11
๒ เชื่อมประสบการณ์.....	19
๓ เข้าสู่บทเรียน.....	27
๔ ปูพื้นความรู้.....	31
๕ ทบทวนทฤษฎี.....	51
๖ ทฤษฎีสู่การปฏิบัติ.....	77
๗ แนวทางสู่การปฏิบัติ.....	103
๘ ตัวอย่างเพื่อการเรียนรู้.....	107
๙ วัดระดับความเข้าใจ.....	113
๑๐ ฝากไว้ให้จดจำ.....	119
๑๑ เอกสารอ้างอิง.....	125
อภิธานศัพท์แผนที่ยุทธศาสตร์.....	127





การใช้ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง

เรื่อง แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)



สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้จัดทำโครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ ตั้งแต่ปี พ.ศ.2547 จนถึงปัจจุบัน ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2552 ในฐานะบรรณาธิการ และผู้ปรับปรุงเนื้อหา ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง “หลักสูตรการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Toolkits: Making Strategy Work)” จึงขอแนะนำวิธีการใช้เครื่องมือ เรื่อง แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ซึ่งเป็นหนึ่งในชุดเครื่องมือทั้งหมด 8 เรื่อง ที่กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้ริเริ่มจัดทำขึ้นเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิรูประบบราชการ

ชุดเครื่องมือ แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ฉบับแรกจัดทำขึ้นในปี พ.ศ.2548 โดย รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์ และคณะ และฉบับปรับปรุงปี พ.ศ.2552 โดย รศ.ดร.จิระประภา อัครบวร และคณะซึ่งมีการปรับเปลี่ยนเนื้อหาเพื่อเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2551-2555) ตามแนวคิดการพัฒนองค์การมากขึ้นและเพิ่มตัวอย่างการเรียนรู้ทั้งในระดับจังหวัดและระดับกรมซึ่งจะทำให้ผู้อ่านได้เห็นภาพของแผนที่ยุทธศาสตร์ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ทั้งนี้ขอขอบคุณ รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์ และ ดร.นันทวุฒิ ลือมรสรี และองค์การต่างๆ ที่ให้ตัวอย่างในการเรียนรู้ครั้งนี้

ชุดเครื่องมือการเรียนรู้นี้แตกต่างจากหนังสือทั่วไป คือ เป็นการสร้างกระบวนการเรียนรู้โดยผ่านกิจกรรมต่างๆ ที่คั่นระหว่างเนื้อหา และตัวอย่างเพื่อการเรียนรู้ ทำให้ผู้อ่านสามารถติดตามและเรียนรู้ได้จากเนื้อหาที่นำเสนอ



เนื่องจากตัวอย่างเป็นเรื่องเกี่ยวกับหน่วยงานราชการ นอกจากนี้ผู้อ่านสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ในการนำไปปฏิบัติราชการได้ถูกต้อง รวดเร็ว อันเป็นการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถให้ข้าราชการเป็นผู้มีความรู้ในวิชาการสมัยใหม่ สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและมีคุณธรรม ตลอดจนสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมในหมู่ข้าราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อนำมาพัฒนาการปฏิบัติราชการร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ



แนวคิดในการจัดทำชุดเครื่องมือ

แนวทางในการจัดทำชุดเครื่องมือครั้งนี้ ได้ประยุกต์ใช้หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) ของ Kolb และขั้นตอนการเรียนรู้ของ Bloom (Bloom's Taxonomy of Learning) โดยการนำเสนอตามกระบวนการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่และขั้นตอนการเรียนรู้อย่างเป็นลำดับ เพื่อทำให้มั่นใจได้ว่าคู่มือที่จัดทำขึ้นสามารถทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง และสามารถนำความรู้ไปปฏิบัติใช้ได้จริงตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้



ผู้ใช้ชุดเครื่องมือ

ชุดเครื่องมือชุดนี้จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้ใช้ชุดเครื่องมือ (User) หรือกลุ่มผู้ใช้ ได้แก่ ผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Chief Change Officer : CCO) ของกระทรวงหรือกรม กลุ่มพัฒนาระบบบริหารผู้รับผิดชอบหลักด้านการพัฒนาระบบราชการของจังหวัดหรือกระทรวง ผู้ที่สนใจองค์ความรู้ในการบริหารสมัยใหม่นี้ ได้มีความรู้ ความเข้าใจ เกิดทักษะในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ อันมีผลต่อการปฏิรูประบบราชการในที่สุด



บทเรียนในชุดเครื่องมือ

บทต่างๆ ในชุดเครื่องมือมีการจัดเรียงในแนวทางเดียวกัน คือ เริ่มต้นจากการ “เชื่อมประสบการณ์” ของผู้ใช้ชุดเครื่องมือกับเรื่องที่กำลังจะเรียนรู้ แล้วจึงตามด้วยการ “เข้าสู่บทเรียน” และ/หรือการ “ปูพื้นความรู้” ซึ่งผู้ใช้จะเห็นภาพรวมของบทเรียนจากแผนภาพ (Flowchart) หลังจากนั้นผู้ใช้ชุดเครื่องมือจึงจะได้เรียนรู้เครื่องมือต่างๆ ตามลำดับอย่างเป็นขั้นตอน ผ่านเนื้อหาทฤษฎี และ “ตัวอย่างเพื่อการเรียนรู้” (Case Study) พร้อมทั้งมี “บททดสอบความเข้าใจ” ซึ่งผู้เรียนจะได้พบกับแบบทดสอบ แบบทบทวนการเรียนรู้ เอกสารใบงานเป็นระยะๆ เพื่อให้ผู้ใช้ชุดเครื่องมือสามารถทบทวนความเข้าใจ และสามารถนำความรู้ที่ได้ไปประมวลใช้ได้ถูกต้อง โดยผู้เขียนได้ให้คำเฉลย คำชี้แนะให้ผู้ใช้เครื่องมือได้ทำการตรวจสอบเครื่องมือด้วยตนเอง และให้คำแนะนำในการประยุกต์ใช้เครื่องมือกับลักษณะงานที่ทำอยู่ บทสุดท้ายของชุดเครื่องมือเป็นบท “ฝากไว้ให้จดจำ” ซึ่งเป็นการรวบรวมหัวใจสำคัญของเนื้อหาในชุดเครื่องมือทั้งหมดไว้



สัญลักษณ์ในชุดเครื่องมือ

สัญลักษณ์ถูกกำหนดขึ้นเพื่อช่วยให้ผู้ใช้ชุดเครื่องมือสามารถติดตามเนื้อหาและกิจกรรม

สัญลักษณ์	หมายถึง
	เอกสารเพิ่มเติมหรืออ้างอิง (Book References)
	เอกสารอิเล็กทรอนิกส์เพิ่มเติมหรืออ้างอิง (Web References)
	เทคนิค หรือหัวใจสำคัญ (Key Point)
	แบบทดสอบ (Test)
	ใบงาน (Work Sheets)
	กรณีศึกษา (Case Study)
	ตัวอย่าง (Example)
	แบบฝึกหัด (Exercise)
	ข้อเสนอแนะ หรือคำแนะนำ (Recommendation)
	ทบทวนความรู้ ลองคิดดู ชวนคิด (Let's Think)
	ตรวจสอบความเข้าใจ (Checklist)



ชุดเครื่องมือเพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) นี้จะบรรจุ
วัตถุประสงค์ได้ด้วยความร่วมมือของผู้ใช้ชุดเครื่องมือที่จะปฏิบัติตามคำชี้แนะ และทำ
แบบฝึกหัด แบบทดสอบตามที่ผู้เขียนได้นำเสนอไว้

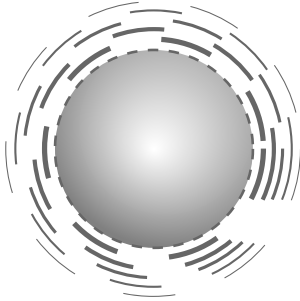
Richard Bach นักเขียนชาวอเมริกันได้กล่าวว่า “การเรียนรู้คือการได้ค้นพบว่าเรารู้
อะไรแล้วบ้าง การได้ลงมือปฏิบัติคือการได้ทดลองให้แน่ใจว่าเรารู้จริง การสอนผู้อื่นทำให้เรา
ทราบว่าผู้อื่นนั้นรู้เรื่องต่างๆ เช่นเดียวกับเราเอง ดังนั้นเราควรเป็นทั้งผู้เรียน ผู้ปฏิบัติ และ
ผู้สอน”

“Learning is finding out what you already know, Doing is demonstrating
that you know it, Teaching is reminding others that they know it as well as you
do. We are all learners, doers, and teachers.”

การเป็นผู้บริหารหน่วยงานคือการเป็นผู้สร้างความสำเร็จของงานโดยบริหารผ่านผู้อื่น
ดังนั้นผู้บริหารนอกจากจะต้องมีความรู้แล้ว หากมีเครื่องมือในการช่วยถ่ายทอดความรู้สู่การ
ปฏิบัติ และถ่ายทอดความรู้สู่ผู้อื่นได้ด้วย จะยิ่งทำให้การบริหารจัดการงานมีทั้งประสิทธิผล
และประสิทธิภาพสูงขึ้น

จากความตั้งใจในการทำงานของคณะผู้จัดทำชุดเครื่องมือนี้ ร่วมกับการประสานความ
ร่วมมืออย่างดีจากบุคลากรของสำนักงาน ก.พ.ร. ทุกท่านที่ทำให้ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ฉบับ
ปรับปรุงนี้สำเร็จลุล่วงลงได้ ด้วยความหวังที่อยากจะเห็นระบบราชการไทยดีขึ้นเพื่อความผาสุก
ของประชาชนชาวไทยทุกคน อันจะนำมาซึ่งความภาคภูมิใจในประเทศไทยของเราอย่างไรก็ตาม
หากชุดเครื่องมือนี้มีข้อผิดพลาดประการใดทางผู้จัดทำขออภัยและขอรับคำแนะนำ

รศ.ดร.จิรประภา อัครบวร
บรรณาธิการ



บทนำ

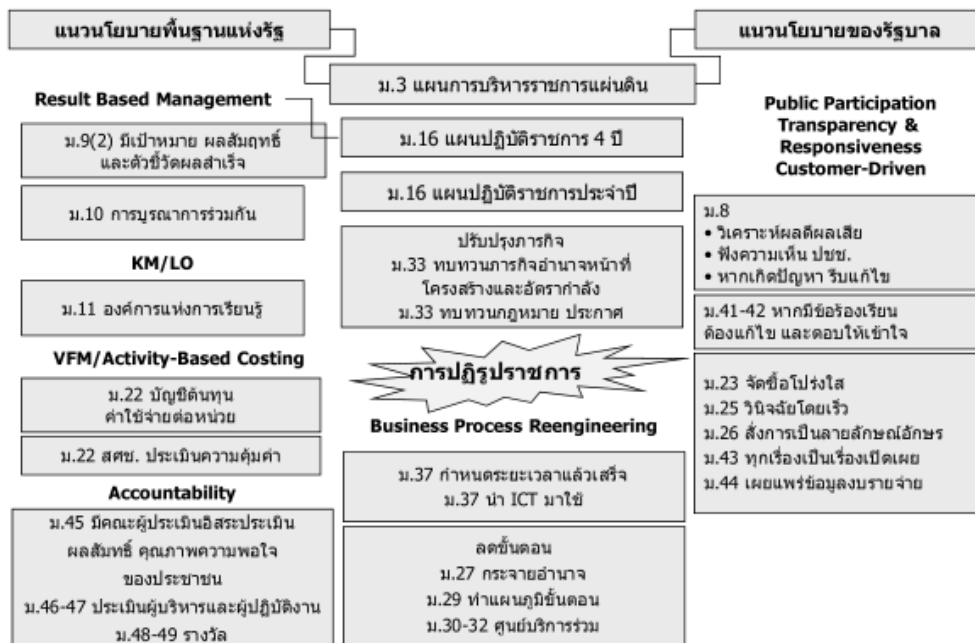
ประเทศไทยกำลังเผชิญกับสภาวะการณ์ใหม่ทั้งในทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมในระดับโลก ดังนั้นการพัฒนาระบบราชการไทยให้สอดคล้องกับบริบทดังกล่าวโดยการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาล (Good Governance) และการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) มาใช้จึงเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อวัตถุประสงค์ในอันที่จะทำให้ระบบราชการขับเคลื่อนไปอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง สามารถเรียนรู้ปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว และยึดมั่นในหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลเพื่ออำนวยความสะดวกและให้บริการประชาชน โดยมีจุดหมายปลายทางเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและรักษาผลประโยชน์ของประเทศชาติ

การปฏิรูประบบราชการของไทยจึงเริ่มขึ้นในปี พ.ศ.2545 โดยได้มีความพยายามในการพัฒนาและยกระดับขีดความสามารถในการดำเนินงานของส่วนราชการต่างๆ มาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้อาศัยกรอบแนวคิดเรื่องการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) เป็นหลักคิดสำคัญในการพัฒนาระบบราชการไทย มีการออกกฎหมาย ระเบียบ รวมทั้งแผนงาน เพื่อช่วยผลักดันให้เกิดการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการและการดำเนินงานของหน่วยราชการต่างๆ อาทิ การตราพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 มาตรา 3/1 ตามด้วยพระราชบัญญัติว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 รวมถึงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2551-2555) และแผนการบริหารราชการแผ่นดิน (พ.ศ.2552-2554)



จากกฎหมายระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี รวมทั้งแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2551-2555) สำนักงาน ก.พ.ร. ในฐานะหน่วยราชการที่มีหน้าที่หลักในการส่งเสริมสนับสนุนการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการเพื่อนำไปสู่ประโยชน์สุขของประชาชน จึงได้นำแนวคิดของการบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Management) ซึ่งถือเป็นหลักการในการบริหารที่จะช่วยให้องค์กรมีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน มีแนวทางในการปฏิบัติเพื่อไปสู่ทิศทางที่ต้องการ รวมทั้งมีการติดตาม ประเมินผลที่ชัดเจนมาใช้

Strategic Management

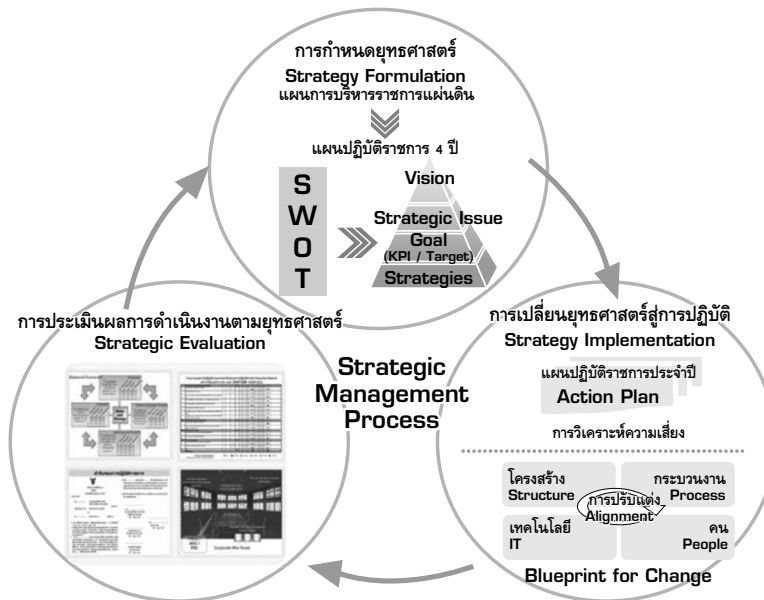


ภาพ ก : การบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Management)

ในภาพ ก ได้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 และเครื่องมือทางการบริหารจัดการสมัยใหม่เพื่อการบริหารยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ



ดังนั้น อาจจะสรุปได้ว่าการพัฒนาหน่วยราชการให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้น ความสามารถในการบริหารยุทธศาสตร์ถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการขับเคลื่อน ซึ่งในการบริหารยุทธศาสตร์ให้บังเกิดผลนั้นประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญสามประการ ได้แก่ การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) และการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Evaluation) ตามภาพ ข

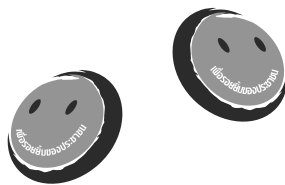


ภาพ ข : องค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารยุทธศาสตร์

จากภาพจะเห็นได้ว่าทิศทางขององค์ประกอบทั้งสามประการนั้นจะบ่งชี้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้งสามประการอย่างชัดเจน โดยการทำเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้นมิใช่เพียงแค่ความสามารถในการวางแผนยุทธศาสตร์ให้ชัดเจนเท่านั้น แต่จะต้องครอบคลุมไปถึงความสามารถในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดสัมฤทธิ์ผล รวมทั้งต้องมีกระบวนการในการวัดและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง โดยภายใต้องค์ประกอบแต่ละส่วนนั้นยังมีแนวทางในการปฏิบัติอีกหลายประการ ซึ่งการปฏิบัติตามแนวทางต่างๆ นั้นจะต้องอาศัยเครื่องมือในการบริหารจัดการ (Management Tools) เข้ามาช่วย โดยเครื่องมือในการบริหารเหล่านี้เปรียบเสมือนเป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารในการพัฒนาและขับเคลื่อนองค์กรตนเองสู่ความเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง เช่น แผนที่ยุทธศาสตร์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ การบริหารความเสี่ยง การถ่ายทอดตัวชี้วัดของหน่วยงานสู่ระดับบุคคล ความคิดริเริ่มจำกัด การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม เป็นต้น

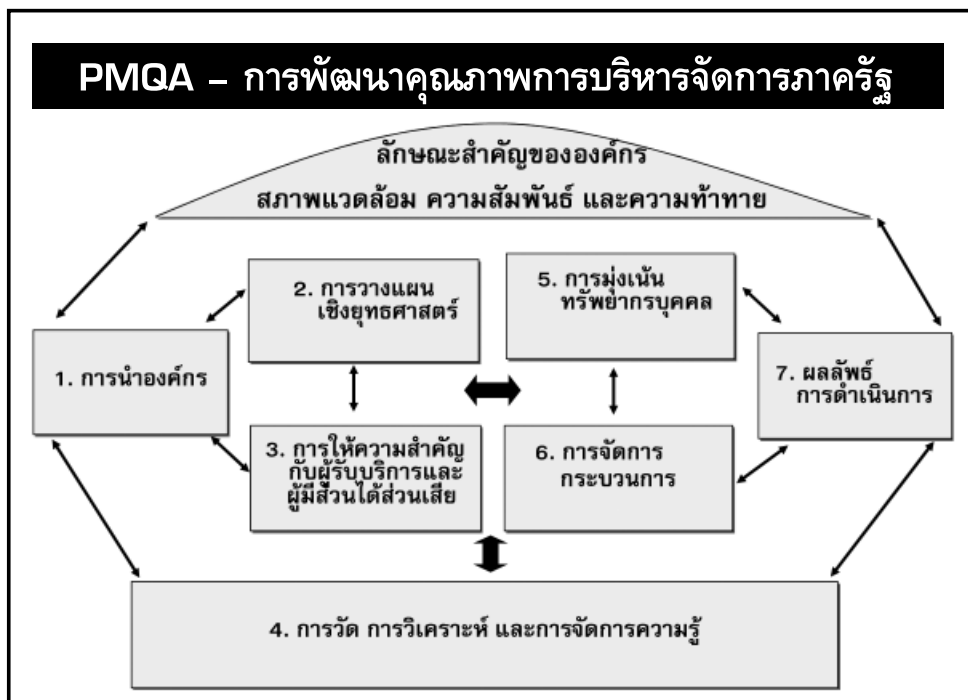


อย่างไรก็ดี ดูเหมือนปัญหาที่สำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาระบบราชการ คือ หน่วยราชการจำนวนมากยังขาดความเข้าใจถึงสาเหตุและวัตถุประสงค์สำคัญของการนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการใหม่ๆ มาใช้ ยังไม่เห็นภาพว่าการนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการต่างๆ เหล่านี้มาใช้จะนำไปสู่ผลลัพธ์ใด รวมทั้งไม่เห็นความเชื่อมโยงระหว่างเครื่องมือทางการบริหารจัดการต่างๆ ทำให้เกิดความรู้สึกว่าการพัฒนาระบบราชการ โดยการนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการมาใช้นั้นจะทำให้เกิดภาระแก่หน่วยราชการมากกว่าเป็นการพัฒนาหน่วยราชการ และทำให้การนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการเหล่านี้มาใช้เป็นไปเพื่อตอบสนองต่อนโยบายมากกว่าเพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรการ ดังนั้น สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดทำชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเองและชุดเครื่องมือการฝึกอบรมเทคนิคการบริหารจัดการ “หลักสูตรการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Toolkits : Making Strategy Work)” ขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ.2547 เพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงานของข้าราชการให้เป็นผู้มีความรู้ในวิชาการสมัยใหม่ สามารถนำไปปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสำนักงาน ก.พ.ร. ได้พัฒนาชุดเครื่องมือดังกล่าวเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีการขยายองค์ความรู้และปรับปรุงเนื้อหาให้ทันสมัยสอดคล้องกับปัจจุบันมากยิ่งขึ้น โดยขณะนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนิน “โครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ (ระยะที่ 4)” ซึ่งได้ดำเนินการพัฒนาปรับปรุงชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) ฉบับเดิม จำนวน 7 ชุด ให้มีเนื้อหาทันสมัย และได้เพิ่มชุดเครื่องมือใหม่อีก 1 เรื่อง คือ เรื่องการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Governance) รวมทั้งเพิ่มเนื้อหาชุดเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่ที่ควรทราบอีก 3 เรื่อง คือ ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR-Corporate Social Responsibility) การบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่าย (Governing by Network) การตลาดสำหรับภาครัฐ (Marketing in Public Sector)





องค์ความรู้ทางการบริหารดังกล่าว จะช่วยให้บุคลากรภาครัฐมีความเข้าใจในเครื่องมือการบริหารยุทธศาสตร์มากขึ้น นำไปสู่ความสามารถในการขับเคลื่อนระบบราชการให้ประสบความสำเร็จตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญอีกชิ้นหนึ่งที่สำนักงาน ก.พ.ร. นำมาใช้เพื่อเป็นแนวทางยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของภาครัฐให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ตลอดจนใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินตนเอง (Self-Assessment Report : SAR) และเป็นบรรทัดฐานการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการตนเองของหน่วยงานภาครัฐ อันจะนำไปสู่การยกระดับการปฏิบัติงานของภาครัฐต่อไป โดยถ้าองค์กรใดที่สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์เหล่านี้ได้ในระดับที่ดี ย่อมจะเป็นเหมือนกับเครื่องรับรองถึงความเป็นเลิศขององค์กรได้ในระดับหนึ่ง เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีทั้งสิ้น 7 หมวด ซึ่งประกอบไปด้วย หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมวด 6 การจัดการกระบวนการ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ ตามภาพ ค



ภาพ ค : การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)



ตาราง ก : รายละเอียดชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง

ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) ฉบับปรับปรุง

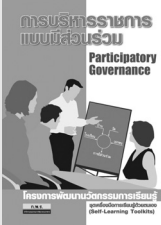
 แผนที่ยุทธศาสตร์ Strategy Map โครงการพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkit)	1. เรื่อง “แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)” เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้เห็นแผนภาพที่แสดงถึงแนวทางยุทธศาสตร์ในการบริหารองค์การให้ประสบผลสำเร็จและมุ่งสู่ผลลัพธ์อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ (Outcome) ที่องค์การปรารถนา ซึ่งเชื่อมโยงกับทุกๆ มิติทั้ง 4 มิติ เพื่อให้ไปสู่ผลลัพธ์ที่องค์การต้องการ ผ่านกระบวนการสร้างคุณค่า (Value-Creating Processes) นอกจากนี้แผนที่ยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือที่จะสื่อสารให้เราได้ทราบถึงยุทธศาสตร์ขององค์การ ทิศทางและการเชื่อมโยงเป้าหมายต่างๆ ขององค์การในแต่ละด้านได้อย่างเป็นรูปธรรม และถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่คนในองค์การให้มีความเข้าใจได้อย่างชัดเจน ซึ่งจะทำให้ทั้งผู้บริหารและบุคลากรสามารถนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้เกิดผลได้อย่างแท้จริง
 การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล Individual Scorecard โครงการพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkit)	2. เรื่อง “การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล (Individual Scorecard)” เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลัก จัดสรรทรัพยากรเพื่อให้มั่นใจว่าสามารถปฏิบัติตามแผนได้สำเร็จ ทำให้ผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผนมีความยั่งยืน โดยใช้การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคลขึ้นเพื่อให้เกิดผู้รับผิดชอบตามแผนปฏิบัติการ
 การบริหารความเสี่ยง Risk Management โครงการพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkit)	3. เรื่อง “การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)” เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้สามารถบริหารจัดการกับความเสี่ยงในการบริหารงาน และทำให้การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นได้ ด้วยการพิจารณาความเสี่ยง อาทิ ในด้านการเงิน สังคม จริยธรรม กฎหมาย ข้อบังคับ และด้านอื่นๆ เป็นต้น ซึ่งทำให้มีโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์มากขึ้น รวมทั้งเกิดโอกาสในการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและการให้บริการประชาชน



	4.เรื่อง “การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)” เป็นอีกเครื่องมือบริหารหนึ่ง เนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมอย่างต่อเนื่องและรวดเร็วมากขึ้นกว่าในอดีต ด้วยสาเหตุนี้ องค์การต่างๆ จึงจำเป็นต้องดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อปัจจัยจากสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น ตั้งแต่การหาเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง ผลกระทบที่เกิดขึ้นในด้านต่างๆ หลังจากมีการเปลี่ยนแปลง และบทบาทหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงโดยสามารถสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์การอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรมมากขึ้น
	5.เรื่อง “การจัดการความรู้ (Knowledge Management)” เป็นเครื่องมือบริหารจัดการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์การ ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์การมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด
	6.เรื่อง “ความคิดไร้ขีดจำกัด (Ideas are Free)” เป็นเครื่องมือที่สร้างให้เกิดความสำคัญกับการใช้ “ความคิด” เนื่องจาก “ความคิด” จะทำให้เกิดการเข้าใจในปัญหา และการมองเห็นโอกาสในการแก้ไขความคิดเล็กๆ สามารถเป็นจุดเริ่มต้นของนวัตกรรมที่ยิ่งใหญ่ได้ เพราะฉะนั้นการกระตุ้นให้เกิดความคิดและการรวบรวมความคิดจึงเป็นสิ่งสำคัญ พร้อมกับผู้บริหารจะต้องเรียนรู้วิธีการจัดการดึงความคิดความรู้ของคนในองค์การเหล่านั้นออกมา เพื่อทำให้องค์การขับเคลื่อนบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ คือสิ่งสำคัญ
	7.เรื่อง “การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual)” เป็นเครื่องมือบริหารที่ช่วยให้หน่วยงานราชการมีการจัดกระบวนการปฏิบัติงาน การให้บริการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยสามารถนำเสนอเป็นคู่มือการปฏิบัติงานที่ได้มาตรฐานและมีประสิทธิภาพ



ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) ฉบับใหม่

 การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม Participatory Governance	8.เรื่อง “การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Governance)” เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้บริหารเปิดการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ มีกระบวนการศึกษาข้อร้องเรียน ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ เพื่อให้ผู้รับบริการหรือประชาชน ได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการบริหารจัดการภาครัฐ สามารถร่วมรับรู้ข้อมูลข่าวสารร่วมแสดงความคิดเห็นร่วมกำหนดนโยบายร่วมวางแผนงานโครงการ ตลอดจนเปิดโอกาสให้ประชาชนสามารถติดตามตรวจสอบประเมินผลการปฏิบัติงานราชการของทุกหน่วยงานได้
--	--

ชุดเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่ (Modern Management)

 ความรับผิดชอบต่อสังคม CSR Corporate Social Responsibility	1.เรื่อง “ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR-Corporate Social Responsibility)” เป็นเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่ ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจและคำนึงถึงความต้องการหรือผลประโยชน์ของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คำนึงถึงภารกิจที่สร้างประโยชน์อื่นๆ นอกเหนือจากภารกิจ ตามความรับผิดชอบต่อตนเอง นอกจากนี้ชุดเครื่องมือนี้ยังครอบคลุมถึงการกำกับดูแลตนเองที่ดี (Organizational Governance) ที่หมวดการนำองค์กรของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารส่วนราชการควรดำเนินการบริหารภาครัฐเพื่อปกป้องผลประโยชน์ของประเทศและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยทำการบริหารจัดการที่ทำให้เกิดการควบคุม ตรวจสอบได้ และดำเนินการอย่างมีจริยธรรม
 การบริหารงานภาครัฐ ในรูปแบบเครือข่าย Governing by Network	2.เรื่อง “การบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่าย (Governing by Network)” เป็นเครื่องมือการบริหาร เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารจัดการ โดยหน่วยงานภาครัฐต้องสร้างระบบการดำเนินงานร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ โดยร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกทั้งภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ รวมถึงประชาชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างเครือข่ายการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบร่วมกัน
 การตลาด สำหรับภาครัฐ Marketing in Public Sector	3.เรื่อง “การตลาดสำหรับภาครัฐ (Marketing in Public Sector)” เป็นเครื่องมือบริหารที่มีมุมมองการบริหารแบบเน้นการตลาดที่มุ่งเอาลูกค้า (C-Customer) เป็นจุดเริ่มต้นของการขายสินค้าและบริการ หากการบริหารภาครัฐมีการประยุกต์ใช้มุมมองแบบธุรกิจเอกชน แนวคิดการตลาดจะใช้ผู้รับบริการ หรือประชาชนเป็นโจทย์ในการพัฒนางานบริการให้ตอบสนองความต้องการความคาดหวัง เพื่อสร้างให้เกิดความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือประชาชนให้ได้มากที่สุด



เชื่อมประสบการณ์

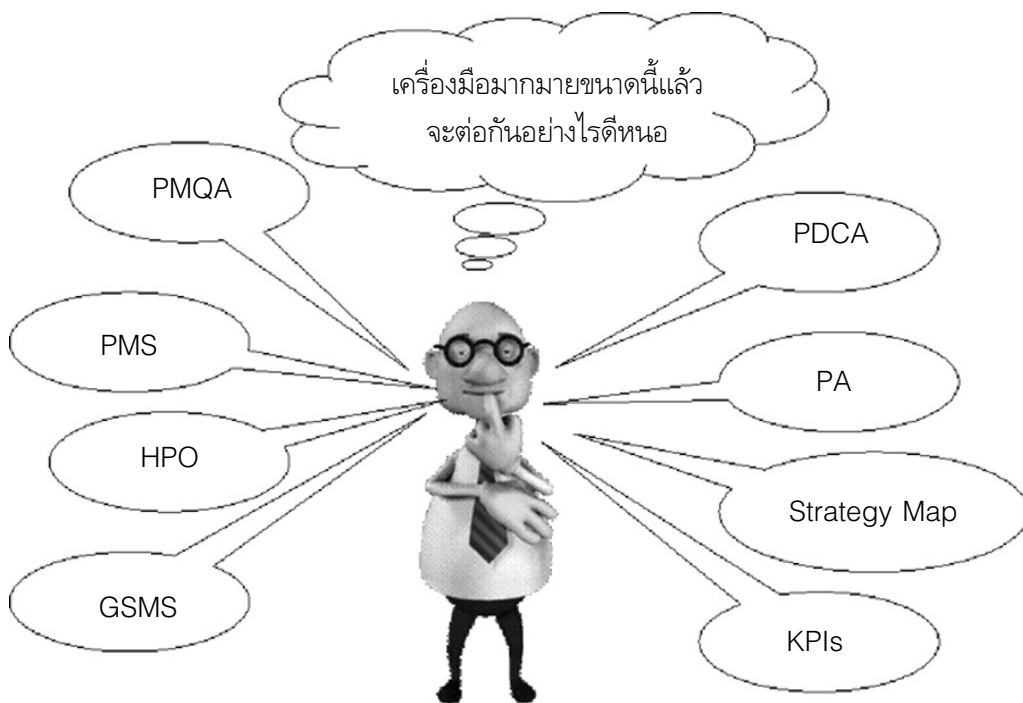
เรื่องของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์คงไม่ใช่เรื่องใหม่ของผู้บริหารในระบบราชการไทยอีกต่อไป เนื่องจากสำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดทำชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) เรื่องนี้ในปี พ.ศ.2548 แล้วยังได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551-2555) ที่ให้ความสำคัญกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เป็นอย่างมาก โดยพิจารณาได้จากประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3: มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่างๆ กลยุทธ์ที่ 3.3.1 มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และให้เกิดผลสัมฤทธิ์ โดยปรับแต่งองค์ประกอบในด้านต่างๆ เช่น โครงสร้าง กระบวนการ เทคโนโลยี บุคลากร วัฒนธรรมและค่านิยม ให้มีความเหมาะสม สอดคล้องและเชื่อมโยงไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์การ และกลยุทธ์ที่ 3.3.4 ปรับปรุงกลไกและระบบการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ให้เหมาะสมสอดคล้องกับพันธกิจและลักษณะของหน่วยงานภาครัฐ สามารถวัดผลได้ทั้งในระดับองค์การและระดับบุคคล

โดยการบริหารงานภาครัฐในปัจจุบันมีการกล่าวถึงแนวคิดและเครื่องมือการบริหารใหม่ๆ อีกมากมาย เช่น การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA : Public Sector Management Quality Award) ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS : Performance Management System) องค์กรสมรรถนะสูง (HPO : High Performance



Organization) ระบบการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การภาครัฐ (GSMS: Government Strategic Management System) เป็นต้น จึงทำให้เกิดคำถามตามมาว่า “ผู้บริหารควรทำอะไรกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่จะเชื่อมโยงกับเครื่องมือการบริหารใหม่เข้ากับเครื่องมือการบริหารในอดีตที่มีอยู่เดิม” (เช่น วงล้อคุณภาพ (PDCA: Plan Do Check Act) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (PA: Performance Appraisal) แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) การกำหนดตัวชี้วัด (KPIs: Key Performance Indicators) เป็นต้น

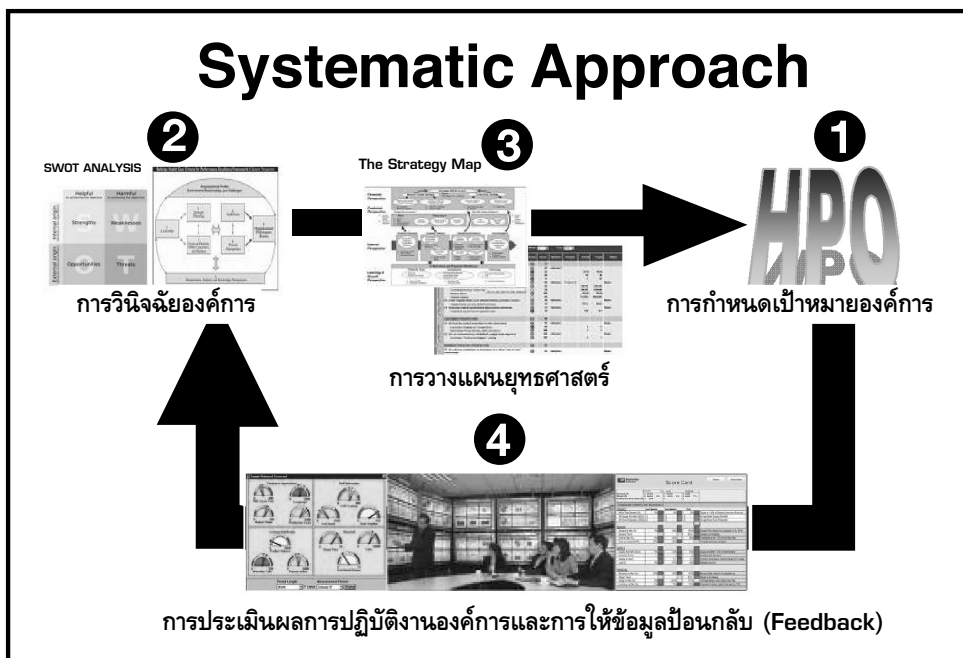
ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ “แผนที่ยุทธศาสตร์” (Strategy Map) และ “การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล” (Individual Scorecard) ฉบับปรับปรุงนี้จะสร้างความเชื่อมโยงเรื่องการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ให้ท่านผู้อ่านได้เห็นถึงการทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning/Formulation) และการนำแผนไปใช้ (Strategic Execution/Implementation) อย่างเป็นรูปธรรม





หากเราพิจารณาแนวคิดและเครื่องมือการบริหารที่ละแบบองค์รวม เราจะเห็นความเชื่อมโยงและส่งเสริมกันในการใช้เครื่องมือเหล่านี้โดยผู้บริหารควรเห็นภาพการนำแนวคิดและเครื่องมือเหล่านี้มาใช้ร่วมกันอย่างเป็นระบบ (Systematic Approach) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อมุ่งส่งเสริม**การพัฒนาองค์กร** (Organization Development) เป็นสำคัญ ซึ่งแนวทางหลักของการพัฒนาองค์กรภาครัฐในปัจจุบันเป็นการพัฒนาในรูปแบบ**การบริหารผลการปฏิบัติงาน หรือ PM: Performance Management** ซึ่งเป็นหนึ่งในหลายเครื่องมือการพัฒนาองค์กร (OD Interventions)

ภายใต้การบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS) นี้ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีกระบวนการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ซึ่ง**การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ระดับองค์กร** คือ ❶ การคิดโดยเริ่มต้นที่เป้าหมายเสมอ (Start from the end) หลังจากนั้นจึงทำ ❷ การสำรวจสภาพปัจจุบันขององค์กรหรือการวินิจฉัยองค์กร (Organization Diagnosis) ด้วยเครื่องมือการบริหารต่างๆ เช่น SWOT Analysis, PMQA เป็นต้น ต่อจากนั้นจึงทำ ❸ การวางแผนยุทธศาสตร์ด้วยแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และการกำหนดตัวชี้วัดระดับองค์กร สุดท้ายจึงเข้าสู่ ❹ กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร (Corporate Performance Evaluation) ซึ่งใช้เป็นข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ไปในขั้นตอนการวินิจฉัยองค์กรในครั้งต่อไป (ดูภาพที่ 1)



ภาพที่ 1 : การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ระดับองค์กร
ตามกระบวนการคิดเชิงระบบ



จากภาพที่ 1 การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ระดับองค์กรตามกระบวนการคิดเชิงระบบ **1** **การกำหนดเป้าหมายขององค์กร** (Organization Goal) ว่าต้องการเป็นองค์กรประเภทใด เช่น ในปัจจุบันสำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดเป้าหมายการพัฒนาองค์กรภาครัฐเป็น**องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง หรือ HPO: High Performance Organization** ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องทราบว่า HPO คือองค์กรแบบใด (ดูชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง เรื่อง การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง โดย รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์และคณะ, 2549)

1 องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (HPO: High Performance Organization)

องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงเป็นหนึ่งในหลายรูปแบบของการพัฒนาองค์กร ซึ่งปัจจุบันองค์กรทั้งภาคเอกชนและภาครัฐต่างให้ความสนใจองค์กรในรูปแบบนี้กันมาก อันอาจเป็นผลมาจากแรงกดดันจากสภาพเศรษฐกิจเสรีทุนนิยมที่มีการแข่งขันสูง การขาดแคลนทรัพยากรที่สำคัญของโลก เช่น น้ำมัน การค้าไร้พรมแดน พัฒนาการของเทคโนโลยี ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการที่สูงขึ้น ดังนั้นองค์กรทั่วโลกต้องปรับตัวและหาทิศทางในการพัฒนาตนเองให้ชัดเจน เพื่อผลักดันให้ตนมีความสามารถเหนือคู่แข่งทั้งในระดับองค์กรและระดับโลก

ตัวอย่างนิยามองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (HPO) ได้แก่

Frank Buytendijk (2006)

“องค์กรที่สามารถเข้าใจ และเข้าถึงตลาดก่อน องค์กรอื่น สามารถรักษาบุคลากรที่มีความสามารถสูง และสามารถรับมือกับแรงกดดันต่างๆ ได้จากภายในและภายนอกองค์กรได้ดี”



Ken Blanchard (2007)

“องค์กรที่สามารถสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง ในขณะที่บุคลากรมีความพึงพอใจ และมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จสูงเช่นกัน”





อาจกล่าวได้ว่า องค์การสมรรถนะสูง หมายถึงองค์การที่มีความสามารถหรือสมรรถนะหลัก (Core Competency) 3 ประการเป็นสำคัญ คือ

- 1) สามารถสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง
- 2) สามารถปรับตัวได้กับการเปลี่ยนแปลง
- 3) สามารถรักษานักงานที่เก่ง (Talent) คือมีความสามารถสูงและมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จสูง

การบริหารองค์การเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงนั้น ตามแนวทางการพัฒนาองค์การท่านผู้บริหารจะต้องรู้จักองค์การของตนเป็นอย่างดีก่อนทำการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงใดๆก็ตาม การใช้เครื่องมือการบริหารมาทำ **2** การวินิจฉัยองค์การ (Organization Diagnosis) เพื่อสามารถทราบได้ว่าองค์การต้องการพัฒนาเรื่องใดเป็นสิ่งที่สำคัญต่อการพัฒนาองค์การเป็นองค์การสมรรถนะสูงตามที่ตั้งใจไว้

2 การวินิจฉัยองค์การ (Organization Diagnosis)

การวินิจฉัยองค์การ คือกระบวนการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับองค์การ เพื่อทำความเข้าใจสภาพองค์การในปัจจุบันว่ามีความแตกต่างจากสภาพองค์การที่ต้องการจะเป็นอย่างไร

เครื่องมือการวินิจฉัยองค์การ (Organization Diagnosis Tool) มีอยู่มากมายแต่นิยามสูงสุดในการใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์เห็นจะเป็นเครื่องมือการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งขององค์การ หรือ SWOT Analysis ซึ่งผลการศึกษาเมื่อไม่นานมานี้กล่าวถึงเครื่องมือนี้ว่าเป็นเครื่องมือที่ได้รับความนิยมสูงสุดในบรรดาเครื่องมือการจัดทำกลยุทธ์แต่ในขณะเดียวกันก็เป็นเครื่องมือที่มีการนำไปใช้อย่างผิดๆมากที่สุดเครื่องมือหนึ่ง (ดู 5.1. แนวทางการวินิจฉัยองค์การ) ดังนั้นการจัดทำยุทธศาสตร์ที่ดีผู้บริหารควรเรียนรู้การใช้เครื่องมือนี้อย่างมีประสิทธิภาพ และควรเรียนรู้การผสมผสานการใช้เครื่องมือนี้กับเครื่องมือการวินิจฉัยองค์การอื่น

ซึ่งปัจจุบันภาครัฐมีการใช้เครื่องมือการพัฒนาองค์การตามแบบสากลที่ได้รับการยอมรับในหลายประเทศทั่วโลก นั่นคือเกณฑ์คุณภาพมาตรฐาน หรือที่เรียกว่า MBNQA: Malcolm Baldrige National Quality Award ซึ่งทางสถาบันเพิ่มผลผลิตของประเทศไทยได้นำแนวคิดนี้เข้ามาเผยแพร่และปรับเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ หรือ TQA: Thailand Quality Award ต่อมาสำนักงาน ก.พ.ร. ได้ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติจัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐหรือ PMQA: Public Sector Management Quality Award ซึ่งมีความเหมาะสมกับการบริหารภาครัฐเพื่อให้หน่วยงานภาครัฐใช้ในการประเมินตนเอง (Self-Assessment) หรือทางการพัฒนาองค์การเรียกวิธีนี้เป็นหนึ่งในการวินิจฉัยองค์การ

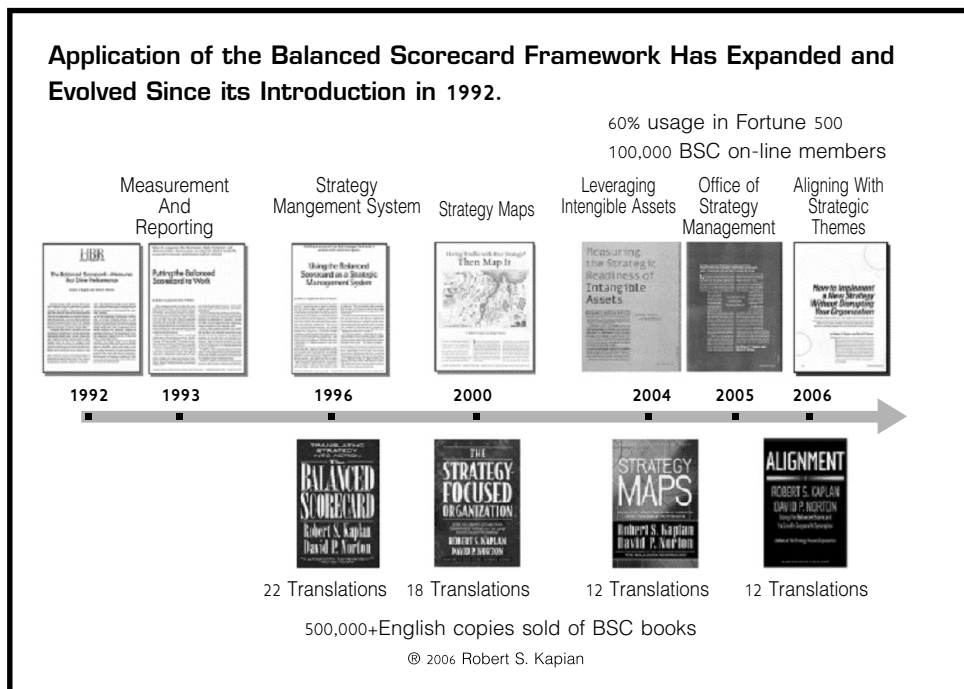


หลังจากที่รับทราบว่าองค์การของเราเป็นอย่างไรแล้วหลังจากทำการวินิจฉัยองค์การ คราวนี้จึงจะเข้าสู่ ③ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning/Formulation)

③ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning)

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในปัจจุบันภาครัฐสนับสนุนการใช้แนวคิดการบริหาร Balanced Scorecard (BSC) (Kaplan และ Norton, 1992) ซึ่งมีพัฒนาการของแนวคิดมากกว่าทศวรรษคือตั้งแต่ปี ค.ศ.1992 หรือ พ.ศ.2535 เครื่องมือการบริหารภายใต้แนวคิดนี้ได้แก่ การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และการจัดทำตัววัด (Measures) เพื่อให้แผนที่คิดไว้ไม่เป็นแผนที่นิ่ง หรือ Plan-Ning นั่นคือการมีตัววัด หรือดัชนีวัดผลงาน (KPIs : Key Performance Indicators) เพื่อการติดตามผลการปฏิบัติงาน

อย่างไรก็ตามแนวคิด Balanced Scorecard ได้มีพัฒนาการมาโดยตลอดในช่วง 15 ปีที่ผ่านมา โดยในช่วงแรกปี ค.ศ.1992-1993 แนวคิด BSC เป็นเพียงการหาตัววัดผลงาน เพื่อให้เกิดการติดตามผลงานสำเร็จ ต่อมาปี ค.ศ.1996 แนวคิดนี้ถูกปรับมาเป็นแนวคิดในการจัดทำกลยุทธ์ โดยพิจารณา 4 มุมมองหลัก (Perspectives) คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต ซึ่งหนังสือเล่มแรกของสองนักคิดได้ออกมาในช่วงปีนี้ คือ Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action (1996)



ภาพที่ 2 : พัฒนาการของ Balanced Scorecard



ในปี ค.ศ. 2000 แนวคิด BSC ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายทั่วโลก และเครื่องมือการบริหารภายใต้แนวคิดนี้ที่ได้รับการยอมรับอย่างมากที่สุดคือ แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Maps) ซึ่งเป็นการบริหารด้วยกระดาษแผ่นเดียว (One-Page Management) อันทำให้เห็นความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันของยุทธศาสตร์ในการพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ยังเป็นเครื่องมือสื่อสารที่ดีเยี่ยมภายในองค์กร ที่ทำให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าใจเรื่องยุทธศาสตร์และทิศทางขององค์กรด้วยภาพเดียวกัน อันนำไปสู่พลังในการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปในทิศทางเดียวกัน

หลังจากหนังสือ Strategy Maps ออกในปี ค.ศ. 2004 ทำให้เห็นการใช้แนวคิด BSC ในงานราชการมากยิ่งขึ้นจากตัวอย่างที่มีอยู่ในหนังสือ และเห็นความสำคัญของการจัดการสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) 3 ทุนหลักคือ ทุมนมนุษย์ (Human Capital) ทุนสารสนเทศ (Information Capital) และทุนองค์กร (Organization Capital) ซึ่ง Kaplan และ Norton ได้แสดงให้เห็นการกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อแปลงทุนทั้งสามมาใช้ตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์กร

ล่าสุดในปี ค.ศ. 2006 Kaplan และ Norton ออกหนังสือ Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies ซึ่งเป็นหนังสือที่ทำให้เห็นถึงพัฒนาการในแนวคิด BSC ที่ผู้บริหารต้องทำการปรับเปลี่ยนองค์ประกอบต่างๆภายในองค์กรให้มาผลักดันแนวคิดนี้ให้สำเร็จ นั่นคือ

- 1) การบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยภาวะผู้นำในการบริหารจัดการ
- 2) การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ โดยการกำหนดแผนที่ยุทธศาสตร์ การกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย และกิจกรรม
- 3) การปรับทุกภาคส่วนขององค์กรให้เข้ากันด้วยยุทธศาสตร์ เริ่มตั้งแต่ระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน ส่วนงานสนับสนุน ผู้มีส่วนได้เสียภายนอก คณะกรรมการกำกับหน่วยงาน
- 4) การจูงใจบุคลากรในองค์กรให้เข้าสู่ระบบการบริหารรูปแบบนี้ โดยให้การศึกษา ทำการสื่อสาร การร่วมตั้งเป้าหมาย การจ่ายผลตอบแทน และการฝึกอบรมพัฒนา
- 5) การกำกับติดตามผลโดยผลานยุทธศาสตร์เข้ากับแผนการบริหาร การกำหนดงบประมาณ และการรายงานผลการปฏิบัติงาน

สิ่งที่นำเสนอในหนังสือเล่มนี้มีความสอดคล้องกันอย่างยิ่งกับแนวคิดการพัฒนาองค์กรด้วยระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS: Performance Management System) ซึ่งต้องการความสอดคล้องกันในการบริหารทุกภาคส่วนขององค์กร

หลังจากการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กรแล้ว ท้ายสุดของการบริหารยุทธศาสตร์ระดับองค์กรคือ **4** กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร (Corporate Performance Evaluation)



4 การประเมินผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร (Corporate Performance Evaluation)

การประเมินผลการปฏิบัติงานระดับองค์กรจำเป็นต้องมีการใช้เครื่องมือในการติดตามผล เช่น การจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานรายเดือน รายไตรมาส และรายปี เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่อย่างไร ซึ่งการจัดทำรายงานนี้อาจใช้การจัดทำรายงานในรูปแบบเอกสาร หรือการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย เช่น การจัดทำ Management Cockpit หรือห้องแห่งยุทธศาสตร์ทางการจัดการ ที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจ ควบคุมผลการปฏิบัติงานได้โดยง่าย แทนที่จะต้องดูผลการปฏิบัติงานเป็น 10-20 หน้า แต่ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สามารถนำเสนอผลงานเพียง 1-2 หน้าด้วยตาราง หรือภาพกราฟต่างๆ ซึ่งทำให้ผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูลสารสนเทศเหล่านี้ในการตัดสินใจในการจัดการได้โดยเร็ว และเห็นความเชื่อมโยงของผลการปฏิบัติงานตั้งแต่ระดับองค์กร จนถึงระดับบุคคลได้

ในชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเองเรื่อง **แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ฉบับปรับปรุง** นี้ ขอเสนอกรอบการบริหารผลการปฏิบัติงานระดับองค์กรเท่านั้น ส่วนการบริหารผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลจะนำเสนอในชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเองเรื่อง **การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล (Individual Scorecard) ฉบับปรับปรุง**



ท่านคิดว่าแนวคิดเรื่อง Balanced Scorecard จะสามารถช่วยองค์กรของท่านในเรื่องใดต่อไปนี้มากที่สุด โปรดเรียงลำดับ

- ☐ วัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement)
- ☐ บริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)
- ☐ ติดตามผลการปฏิบัติงาน (Performance Monitoring Tool)
- ☐ วางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร (Organization Strategic Planning)
- ☐ ปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน (Performance Improvement)
- ☐ สื่อสารผลการปฏิบัติงานขององค์กร (Performance Communication)
- ☐ การเรียนรู้ขององค์กร (Organization Learning)
- ☐ การพัฒนาองค์กร (Organization Development)



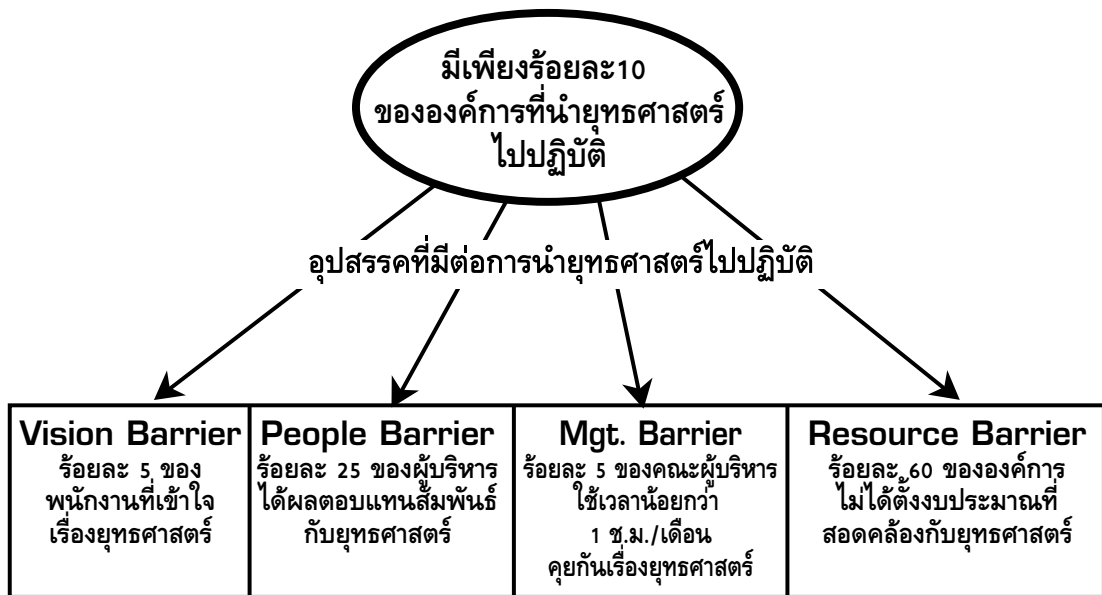


เข้าสู่บทเรียน

ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง “แผนที่ยุทธศาสตร์” (Strategy Map) ฉบับปรับปรุงนี้จะเน้นเนื้อหาการนำความรู้เรื่องนี้เป็นไปใช้ในการพัฒนาองค์กร (OD: Organization Development) เป็นสำคัญ ดังนั้นผู้อ่านจำเป็นต้องเรียนรู้กระบวนการพัฒนาองค์กร (OD Process) โดยใช้แผนที่ยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือ

เนื่องจากที่ผ่านมาการทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนจำนวนมากมักไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร เนื่องมาจากการกำหนดยุทธศาสตร์ในหลายๆครั้งไม่สอดคล้องกับบริบทขององค์กร ยุทธศาสตร์ไม่ได้มาจากการวินิจฉัยองค์กรหรือการทำความเข้าใจองค์กรในขณะนั้น การจัดทำยุทธศาสตร์ไม่ได้ถูกบรรจุลงในแผนการปฏิบัติงานประจำวันของบุคลากรและที่สำคัญคือผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นความสำคัญของการทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) มากกว่าการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategy Execution) เพื่อการปรับเปลี่ยนพัฒนาองค์กร อันทำให้การทำแผนยุทธศาสตร์จึงเป็นการทำเพื่อให้มีแผน และได้ผลตามแผน แต่องค์กรอาจไม่ได้รับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง แม้แผนสำเร็จก็เป็นไปได้

ทั้งนี้ Paul Niven (2002) ได้อ้างแนวคิด Kaplan และ Norton ที่ได้กล่าวถึงอุปสรรคในการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ดังนี้



ภาพที่ 3 : อุปสรรคที่มีต่อการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

แหล่งที่มา : Niven, 2002, 9 ประยุกต์จากแนวคิด Kaplan & Norton

จะเห็นได้ว่าการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) นั้น ผู้บริหารไม่สามารถให้ความสำคัญเฉพาะการทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) เท่านั้น แต่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการทำความเข้าใจแผนแก่บุคลากรทุกคนในองค์กรซึ่งจะเป็นผู้นำแผนไปปฏิบัติ นอกจากนี้ยังต้องทำการสื่อสารเรื่องนี้จนเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวัน มิใช่วางแผนต้นปี แล้วไปติดตามกันตอนปลายปีอีกครั้งหนึ่ง องค์กรต้องมีตารางการติดตามยุทธศาสตร์เป็นระยะๆ อีกทั้งผู้บริหารควรจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ที่วางไว้ และควรวางผลตอบแทนบางส่วนให้เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์อีกด้วย มิฉะนั้นคงเป็นการยากที่ผู้บริหารจะสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานได้ตามแผนยุทธศาสตร์

เมื่อภาครัฐในปัจจุบันต้องการเป็นองค์กรขีดสมรรถนะสูง (HPO) ผู้บริหารจำเป็นต้องยึดเป้าหมายนี้ไว้ในใจเพื่อประเมินว่าการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่ทำไปแล้วนำไปสู่เป้าหมายดังกล่าวหรือไม่ โดยการพิจารณาจากเป้าหมายหลักๆ ของการเป็นองค์กรแบบนี้ คือ การบริหารตามยุทธศาสตร์ไปแล้วทำให้เกิดประสิทธิภาพทั้งในแง่การบริหารและงานบริการดีขึ้นหรือไม่ มิใช่ทำไปแล้วกลับใช้งบประมาณสูงขึ้น ขอกำลังคนมากขึ้นทั้งที่ได้ผลงานเท่าเดิม ระยะเวลาในการให้บริการก็เหมือนเดิม หรือองค์กรสามารถปรับตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงได้ดียิ่งขึ้นหรือไม่ มิใช่บริหารด้วยวิธีนี้แล้วกลับทำให้ยึดติดกับตัวชี้วัดขาดความยืดหยุ่น



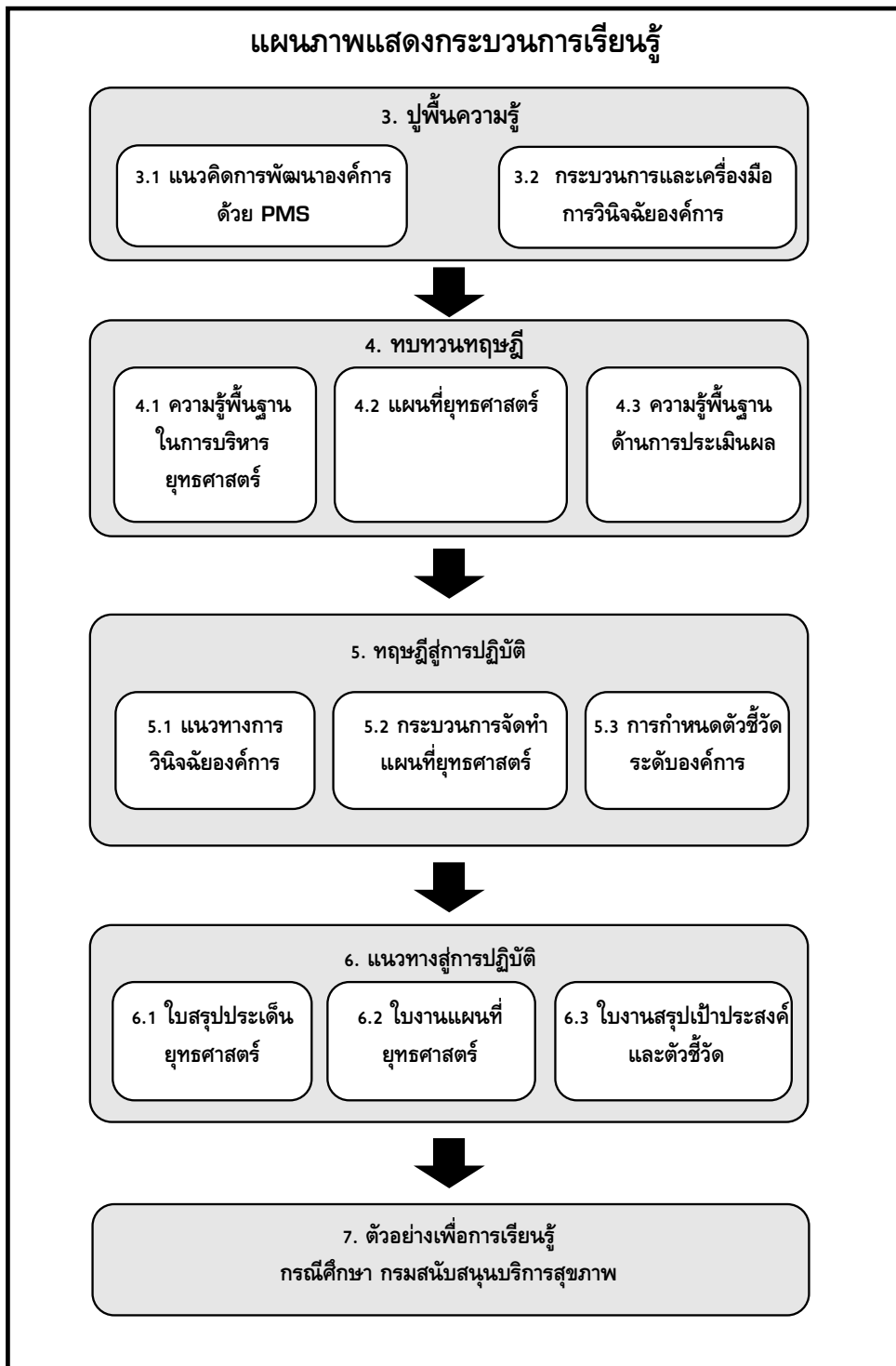
ในการบริหารจัดการ ปรับตัวได้ยากกว่าเดิม และที่สำคัญเมื่อบริหารจัดการไปแล้ว จะต้องสามารถดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน แล้วปฏิบัติงานให้กับองค์กรอย่างเต็มความรู้ความสามารถ มิใช่ทำให้บุคลากรที่มีความสามารถลาออกมากขึ้น ดังนั้นผู้บริหารต้องเรียนรู้การจัดทำแผนยุทธศาสตร์แล้วตอบโจทย์การพัฒนาองค์กรตามเป้าหมายหลักๆ เหล่านี้ให้ได้

ดังนั้นการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ฉบับปรับปรุงนี้จึงมีวัตถุประสงค์หลัก 4 ประการคือ

- 1) ผู้เรียนสามารถใช้เครื่องมือการวินิจฉัยองค์กร (Organization Diagnosis Tools) เพื่อกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategies)
- 2) ผู้เรียนสามารถสร้างแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ที่สะท้อนบริบทขององค์กรอย่างแท้จริง
- 3) ผู้เรียนเห็นความเชื่อมโยงระหว่างแผนที่ยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และระบบงบประมาณ
- 4) ผู้เรียนเกิดความเข้าใจและสามารถจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) เพื่อเป้าหมายในการสื่อสารและการพัฒนาองค์กร

ผู้เรียนจะได้ประโยชน์สูงสุดจากการใช้ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) ชุดนี้ต่อเมื่อผู้เรียนศึกษาเนื้อหาแต่ละบทอย่างต่อเนื่องและคิดตาม พร้อมทั้งทดลองทำแบบฝึกหัดต่างๆ ตามกำหนดในแต่ละบทเรียน นอกจากนี้อาจอ่านหนังสือประกอบตามบรรณานุกรมท้ายเล่มเสริมความรู้อีกด้วย







ปูพื้นฐานความรู้

พ ็นความรู้ในการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ฉบับปรับปรุงนี้ เป็นการขยายพื้นฐานความรู้จากฉบับเดิมที่เน้นเรื่องการบริหารเชิงยุทธศาสตร์มาเป็น การบริหาร ผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System) เพื่อการพัฒน่องค์การ (Organization Development) ซึ่งเรื่องนี้มีความจำเป็นที่บุคลากรทุกระดับควรเห็นความ สำคัญของการใช้แผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน อันจะส่งผลต่อการ พัฒน่องค์การในท้ายที่สุด การมีแผนที่ยุทธศาสตร์ที่สวຍงามถูกต้องตามหลักการ แต่บุคลากรในองค์กรไม่สามารถนำไปใช้เพิ่มผลการปฏิบัติงานหรือพัฒน่องค์การได้ แผนที่ ยุทธศาสตร์นี้ก็จะเป็นเพียงกระดาษแผ่นหนึ่งเท่านั้น มิใช่แผนที่ยุทธศาสตร์อย่างที่เราตั้งใจ

3.1. แนวคิดการพัฒน่องค์การด้วย PMS

การนำเสนอแนวคิดในส่วนนี้ ขอแบ่งเป็น 2 ตอน คือ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒน่องค์การ หรือ OD : Organization Development และแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน หรือ PMS : Performance Management System

3.1.1. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒน่องค์การ หรือ OD : Organization Development

ท่านเคยมีประสบการณ์การนำแนวคิดการบริหารใดๆ เข้ามาใช้ในองค์กรแล้ว ต้อง



เผชิญกับอุปสรรคต่อต้านจากบุคลากรภายใน และผู้บริหารหน่วยงานหรือไม่ ทั้งที่แนวคิดที่นำมาเป็นประโยชน์อย่างยิ่งแก่การพัฒนาองค์กร หากท่านเคยมีประสบการณ์ดังกล่าว ลองทบทวนว่าท่านได้ทำสิ่งเหล่านี้ก่อนนำเสนอแนวคิดใหม่หรือไม่

- สร้างความตระหนักถึงสภาพปัจจุบันขององค์กรที่มีปัญหา
- แสดงให้เห็นถึงความจำเป็นที่องค์กรต้องเกิดการเปลี่ยนแปลง
- แนะนำให้ผู้บริหารระดับสูงหรือที่บุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กรให้ความเคารพ เชื่อฟังสนับสนุนแนวคิดของท่าน
- แนะนำประโยชน์ที่ทั้งองค์กรและบุคลากรในองค์กรจะได้รับจากการนำแนวคิด การบริหารนี้มาใช้ (มีชี้แนะนำเฉพาะประโยชน์ขององค์กรแต่เพียงอย่างเดียว)
- ให้ความรู้เกี่ยวกับเรื่องแนวทางการบริหารใหม่แก่บุคลากรในองค์กรอย่างทั่วถึง (มีใช้ รู้กันเพียงกลุ่มเล็กๆ เท่านั้น)
- จัดทำการสื่อสารโดยให้บุคลากรภายในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมออกความคิดเห็น

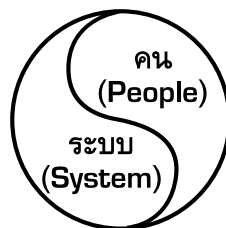


หมายเหตุ: ท่านผู้อ่านสามารถอ่านขยายความส่วนนี้ได้จากชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง เรื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ฉบับปรับปรุง

การกระทำข้างต้นนี้เป็นการกระทำที่สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร (Change Management) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญในการพัฒนาองค์กรในระยะแรก

การพัฒนาองค์กร (OD) ในที่นี้หมายถึงสาขาประยุกต์ในเรื่องการเปลี่ยนแปลง โดยใช้ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ในการเพิ่มความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานของระบบทรัพยากรบุคคล (Cummings และ Worley, 2005) ดังนั้นเนื้อหาของการพัฒนาองค์กรจึงเกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) และการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change)

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่าการพัฒนาองค์กรเป็นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทั้งคนและระบบให้สอดคล้องกันเพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางเดียวกันนั่นเอง



ภาพที่ 4 : การเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาองค์กร



คุณลักษณะที่สำคัญของการพัฒนาองค์การ (OD) มีดังนี้

- 1) การพัฒนาองค์การเป็นอะไรที่มากกว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เพราะครอบคลุมถึงการปรับยุทธศาสตร์ โครงสร้างองค์การ และกระบวนการภายในทุกระบบตั้งแต่ระดับองค์การ หน่วยงาน กลุ่มงาน และระดับตัวบุคคลให้ตอบสนองยุทธศาสตร์องค์การ
- 2) การพัฒนาองค์การมีฐานสำคัญมาจากศาสตร์ด้านพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งมี 2 ระดับ (1) ระดับบุคคล คือเกี่ยวข้องกับเรื่องของภาวะผู้นำ การปรับเปลี่ยนของกลุ่ม และการออกแบบงาน (2) ระดับองค์การ คือ เรื่องเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ การออกแบบองค์การ สัมพันธภาพขององค์การกับภายนอก จะเห็นว่าการพัฒนาองค์การเป็นการมองความสัมพันธ์ขององค์การทั้งระบบภายในกันเองและความสัมพันธ์ขององค์การกับภายนอก
- 3) การพัฒนาองค์การเป็นการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผน (Planned Change) ซึ่งแผนที่วางไว้นั้นยังมีความยืดหยุ่น อาจมีการปรับเปลี่ยนได้ตามข้อมูลที่ได้รับจากการวินิจฉัยองค์การ และในกระบวนการแก้ปัญหาองค์การ
- 4) การพัฒนาองค์การเป็นแนวคิดที่ต้องการความคิดสร้างสรรค์ และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นระยะๆ เพราะการพัฒนาองค์การมักจะมีกระบวนการที่ใช้ระยะเวลาค่อนข้างนาน ไม่ใช้การทำการกิจกรรมที่อาจเสร็จสิ้นในระยะเวลาอันสั้น
- 5) การพัฒนาองค์การเป็นการปฏิบัติเพื่อมุ่งประสิทธิผลขององค์การโดยอยู่ภายในกรอบของ (1) การแก้ปัญหาองค์การภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่เดิม โดยผู้รับผิดชอบในการพัฒนาองค์การต้องให้ความรู้ และพัฒนาทักษะบุคลากรภายใน เพื่อให้บุคคลเหล่านี้สามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงขององค์การ และ (2) ประสิทธิผลขององค์การจำเป็นต้องได้ทั้งสองส่วน คือ ผลการปฏิบัติงานขององค์การที่ดีขึ้น (ด้านการเงิน คุณภาพสินค้าและบริการ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง) และต้องได้คุณภาพชีวิตของบุคลากรภายในและภายนอกองค์การ (หมายรวมถึงผู้มีส่วนได้เสียกับองค์การ)

ดังนั้นหากภาครัฐเลือกที่จะพัฒนาองค์การด้วยเครื่องมือการพัฒนาองค์การ (OD Intervention) ที่เรียกว่า การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) โดยจัดทำตามแนวคิด Balanced Scorecard ซึ่งมีเครื่องมือในการบริหารหลักๆ ภายใต้แนวคิดนี้อยู่ 2 เครื่องมือ คือ (1) แผนยุทธศาสตร์ (Strategy Map) (2) ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPIs : Key Performance Indicators) ผู้บริหารควรบริหารเครื่องมือเหล่านี้ภายในกรอบของการพัฒนาองค์การ อันจะนำมาซึ่งความสำเร็จต่อทั้งองค์การ และบุคลากรที่อยู่ภายในองค์การ โดยการบริหารเครื่องมือเหล่านี้ควรปรับทั้งการบริหารระบบและคนด้วย เพื่อให้เกิดความสมดุลในการขับเคลื่อนแนวคิดนี้สู่การปฏิบัติได้อย่างแท้จริง



3.1.2. แนวคิดเกี่ยวกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน หรือ PMS :

Performance Management System

การบริหารผลการปฏิบัติงานที่ดีนั้นต้องทำอย่างเป็นระบบ ดังนั้นเราจึงได้ยินการเรียกเครื่องมือการบริหารขึ้นนี้เป็นระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน หรือ PMS: Performance Management System มากกว่า PM ซึ่ง PMS อาจมีการให้นิยามที่แตกต่างกันไป เช่น

Cummings และ Worley (2005) กล่าวว่า การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เป็นกระบวนการที่รวมการตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) และระบบการให้รางวัล (Reward Systems) ซึ่งจะทำให้เกิดการชี้แนะ พัฒนา กระตุ้น และควบคุมพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรให้มีความผลงานตามที่องค์กรปรารถนา

Bacal (1999) กล่าวว่าถึงการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ว่าเป็นกระบวนการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง ระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชา อันทำให้เกิดความเข้าใจและความคาดหวังที่ชัดเจนในเรื่อง

- หน้าที่ความรับผิดชอบที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องทำ
- จะทำอะไรให้ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร
- จะทำอะไรเพื่อให้งานออกมาดีในเชิงปฏิบัติได้
- จะทำอะไรให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและหัวหน้างานปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อธำรง พัฒนา และสร้างผลการปฏิบัติงานตามที่ต้องการ
- จะวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นได้อย่างไร
- ค้นหาอุปสรรคของการปฏิบัติงานและพยายามที่จะกำจัดอุปสรรคเหล่านี้

หากจะสรุประบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน หรือ PMS ให้เข้าใจง่ายๆ ก็คือ กระบวนการที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานที่องค์กรต้องการสอดคล้องกับสิ่งที่บุคลากรในองค์กรต้องปฏิบัติ หรือสามารถมองกลับกัน คือ กระบวนการที่หาอะไรให้บุคลากรทุกคนในองค์กรปฏิบัติงานสอดคล้องกับเป้าหมายที่องค์กรต้องการ ที่เรียกได้ว่าเกิดการบริหารให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน (Alignment) ซึ่งแน่นอนการพัฒนาองค์กรด้วยเครื่องมือการพัฒนาได้ก็ตาม องค์กรมีความจำเป็นต้องพัฒนาทั้งคน (People) และระบบ (Process or System) ให้สอดคล้องกัน



ผลการปฏิบัติงานขององค์กร
(Organization Performance)



ผลการปฏิบัติงานของบุคคล
(Individual Performance)

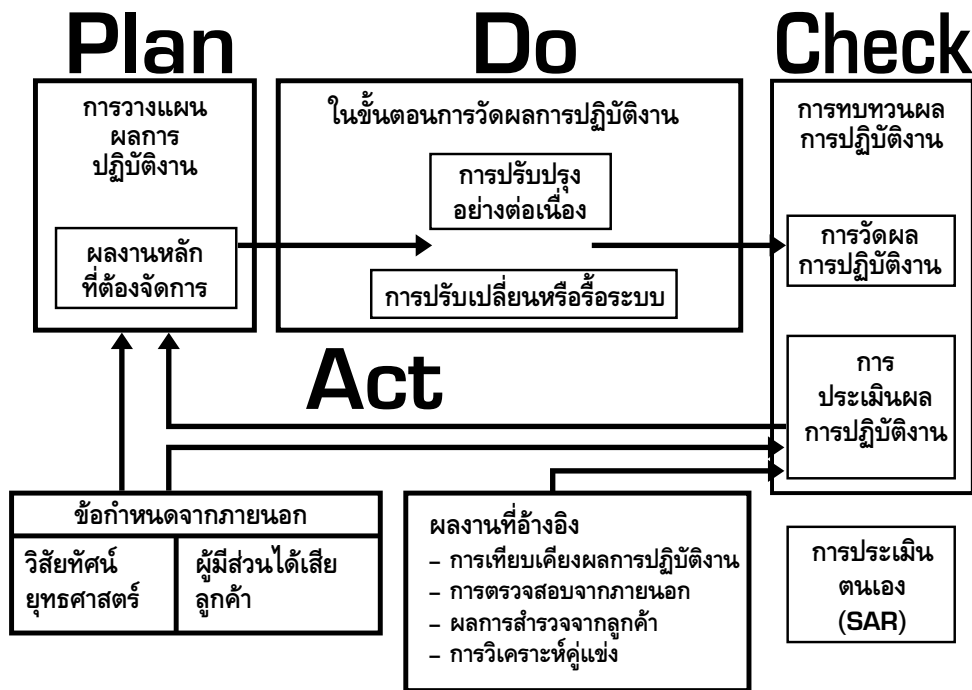


เป็นไปในแนวทางเดียวกัน
(Alignment)



การบริหารผลการปฏิบัติงานในต่างประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา มีการออกเป็นกฎหมาย GPRA : Government Performance and Results Act ตั้งแต่ปี ค.ศ.1993 กฎหมายฉบับนี้ต้องการให้หน่วยงานภาครัฐมีการกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Indicators of Outcome) ของโครงการหลักที่ดำเนินการ โดยมีเป้าหมาย (Targets) ของผลลัพธ์ในช่วงปีงบประมาณ และจัดทำรายงานผลลัพธ์ภายใน 6 เดือนหลังจากสิ้นสุดปีงบประมาณ ซึ่งกฎหมายนี้ให้ความสำคัญกับการวางแผน การจัดสรรงบประมาณ การวัดผล การติดตามผล และการประเมินผล ดังนั้นการปฏิบัติงานภาครัฐของสหรัฐอเมริกาจึงต้องเน้นที่ผลการปฏิบัติงานเป็นสำคัญมากกว่าการหาปัจจัยนำเข้า (Inputs) หรือกระบวนการ (Process) (Russ-Elf & Preskill, 2001) ซึ่งแนวคิดนี้เกิดขึ้นในประเทศอังกฤษเช่นเดียวกัน โดยหน่วยงานภาครัฐต้องมีการจัดทำข้อตกลงในการปฏิบัติงานที่เรียกว่า “Public Service Agreement”

แม้ว่าในประเทศไทยมีการนำแนวคิดเรื่องการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้กว่า 40 ปี โดยเริ่มจากการกำหนดเป้าประสงค์งาน หรือ MBO (Management-by-Objective) การถ่ายทอดนโยบายสู่ผลการปฏิบัติงาน (Policy Deployment) จนมาถึงการนำแนวคิด Balanced Scorecard และตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPIs) มาใช้กันอย่างแพร่หลายในมหาวิทยาลัยและหน่วยงานต่างๆ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข อย่างไรก็ตามแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงานนี้ยังคงเป็นการนำเรื่องการบริหารเพียงบางส่วนมาใช้ในองค์กร เช่น การมอบหมายงาน การประเมินผลงาน การตั้งตัวชี้วัด เป็นต้น แต่หลายองค์กรยังไม่มี การจัดทำความเชื่อมโยงในเรื่องการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ โดยมีการวางแผน การปรับปรุงผลงาน การวัดและประเมินผลงาน ซึ่งการบริหารผลการปฏิบัติงานจำเป็นต้องทำเป็นกระบวนการดังเช่น กระบวนการ PDCA (Plan-Do-Check-Act) ที่ผู้บริหารเคยได้ใช้กันมาในอดีต (ดูภาพที่ 5)



ภาพที่ 5 : การบริหารผลการปฏิบัติงาน
(Bredrup, 1995 อ้างใน Williams, 1998: 12)

การบริหารผลการปฏิบัติงานที่ดีจำเป็นต้องทำอย่างเป็นระบบ (System) โดยเริ่มจากการวางแผน (PLAN) การวางแผนผลการปฏิบัติงาน (Performance Planning) ซึ่งมีข้อกำหนดจากวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นสำคัญ รวมทั้งผลของการวินิจฉัยองค์กรทั้งจากภายในและภายนอก หลังจากนั้นจึงเป็นการลงมือทำ (DO) การปรับปรุงพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (Performance Improvement) เป็นกระบวนการที่สำคัญตามมา ซึ่งในกระบวนการนี้อาจมีกิจกรรมมากมายทั้งการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน การปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน การพัฒนาคุณภาพผลงาน การเทียบวัดผลงานกับหน่วยงานอื่นที่มีลักษณะงานคล้ายคลึงกันเพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงาน หรือแม้แต่การรีระบบเดิมแล้วจัดทำระบบงานใหม่ ส่วนการตรวจสอบ (CHECK) การทบทวนผลการปฏิบัติงาน (Performance Review) ซึ่งเป็นการปฏิบัติทั้งการวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement) และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation)

ในขั้นตอนการวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement) เป็นการวัดผลงานตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) เป็นการประเมินผลงานที่องค์กรได้โดยเทียบกับเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเอง (Self-Audit) หรือปัจจุบันภาครัฐมีการกำหนดให้หน่วยงานต่างๆ มีการจัดทำ



การประเมินผลงานภายใน (SAR : Self-Assessment Report) โดยการประเมินผลองค์การควรใช้ข้อมูลเพื่อการอ้างอิงประกอบการประเมิน เช่น การเทียบเคียงผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานกับหน่วยงานภายนอกที่ปฏิบัติงานคล้ายคลึงกัน (Benchmarking) การตรวจสอบจากภายนอก ผลการสำรวจจากลูกค้า เป็นต้น (ดูการขยายความในส่วนนี้จาก 4.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน)

หลังจากการวัดและการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ขั้นตอนของการป้อนข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ไปยังขั้นตอนการวางแผนและการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน เพื่อการวางแผนในปีต่อไปผู้บริหารสามารถกำหนดยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดที่ดีกว่าเดิม หรือสามารถตอบสนองเป้าหมายที่ต้องการได้มากยิ่งขึ้น ซึ่งกระบวนการนี้ทำให้เห็นว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นการดำเนินงานเพื่อการพัฒนาองค์การอย่างแท้จริง



บริหารผลการ
ปฏิบัติงานให้สำเร็จ
ต้องบรรลุผลพัฒนาองค์การ



**กรณีศึกษาการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น
ของสำนักงาน ก.พ.ร. ช่วงปี พ.ศ.2546-2548 พิจารณาตามแนวคิด
การบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาองค์การ**

ที่มา: เอกสารเผยแพร่ สำนักงาน ก.พ.ร. (<http://www.opdc.go.th/content>)

การให้บริการประชาชนเป็นนโยบายที่ทุกรัฐบาลให้ความสำคัญ และพยายามผลักดันให้มีการพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้นมาโดยตลอด ทั้งนี้เนื่องจากในสังคมประชาธิปไตยนั้นการตอบสนองความต้องการของประชาชนเป็นพันธกิจสำคัญอันดับแรก ที่รัฐพึงกระทำ ยิ่งในช่วงปัจจุบันเป็นกระแสการเรียกร้องให้ปรับเปลี่ยนสภาพสังคมให้เข้าสู่ความเป็นประชาธิปไตยที่สมบูรณ์และเกิดขึ้นในทุกภูมิภาคของโลกล้วนมุ่งเป้าไปสู่จุดหมายเดียวกัน คือ การยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen Centered)



ในปัจจุบันความสัมพันธ์ระหว่างภาครัฐและประชาชนได้เพิ่มมากขึ้น รวมทั้งประชาชนมีการเรียกร้องการบริการที่ดีขึ้น เนื่องจากเทคโนโลยีสมัยใหม่เปิดโอกาสให้ประชาชนทั่วไปหรือองค์กรประชาชนเปิดเผยความต้องการของตนให้สังคมได้รับรู้ง่ายขึ้น ประชาชนมีระดับการศึกษาและค่านิยมประชาธิปไตยที่สูงขึ้นทำให้ต้องการภาครัฐที่มีความโปร่งใสและรับผิดชอบในการดำเนินงานมากขึ้น รวมถึงการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและคุ้มค่ากับเงินภาษีของประชาชน และการที่ภาครัฐเองก็ตระหนักดีว่าหากไม่ได้รับความร่วมมือที่ดีจากประชาชนแล้วนโยบายของรัฐก็จะไม่เกิดผลและจะกระทบถึงเสถียรภาพของรัฐบาลในระยะยาวอีกด้วย

จากข้อเรียกร้องดังกล่าวจำเป็นที่ภาครัฐต้องตอบสนองความต้องการ และความคาดหวังของประชาชน ซึ่งความต้องการและความคาดหวังดังกล่าวเปลี่ยนแปลงไปตามกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก จึงจำเป็นต้องปรับปรุงคุณภาพให้สนองความต้องการดังกล่าวแต่อย่างไรก็ตามการดำเนินการเป็นสิ่งที่ทำได้ไม่่ง่ายนัก เนื่องจากความต้องการของประชาชนมีหลากหลายและซับซ้อน ยิ่งไปกว่านั้นการดำเนินการดังกล่าวของภาครัฐต้องได้รับความร่วมมือจากส่วนราชการต่างๆ ในการปรับปรุงการบริการให้มีประสิทธิภาพ

เพื่อให้เป็นไปตามหลักการและแนวคิดดังกล่าวในรอบ 4 ปี (พ.ศ.2546-2549) สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนินการส่งเสริมสนับสนุนและผลักดันให้ส่วนราชการต่างๆ พัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชน โดยกำหนดทิศทางการดำเนินการไว้ในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ.2546-2550 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546

สำหรับการพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดเป้าหมายไว้ในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2546-2550) ดังนี้

- 1) ประชาชนร้อยละ 80 โดยเฉลี่ยมีความพึงพอใจในคุณภาพการให้บริการของหน่วยงานราชการ
- 2) ขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการเพื่อให้บริการประชาชนลดลงได้มากกว่าร้อยละ 50 โดยเฉลี่ยภายในปี พ.ศ.2550

การดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าว ได้ใช้มาตรการตามยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ.2546-2550 ดังนี้

1) มาตรการตามยุทธศาสตร์การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการปฏิบัติงาน

ปรับปรุงขั้นตอนและแนวทางการให้บริการประชาชน โดยให้แต่ละส่วนราชการเสนอแผนในการปรับปรุงแก้ไขกฎหมาย และระเบียบปฏิบัติของทางราชการที่ล้าสมัย ไม่มีความจำเป็น หรืออาจเป็นอุปสรรคต่อการให้บริการประชาชน โดยเฉพาะการมอบอำนาจ การอนุมัติ อนุญาตและการสั่งการต่างๆ ให้เสร็จสิ้น ณ จุดให้บริการเดียวกัน



2) มาตรการตามยุทธศาสตร์การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย

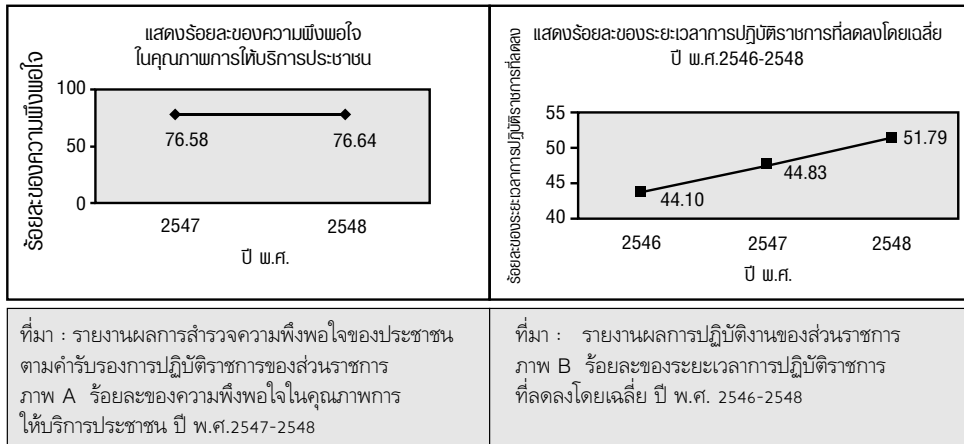
- 2.1) สนับสนุนและส่งเสริมให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจจัดช่องทางให้ประชาชนขอใช้บริการ รับบริการ และดำเนินการธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ โดยผ่านระบบอินเทอร์เน็ต หรือศูนย์บริการทางโทรศัพท์ได้อย่างกว้างขวางภายใต้การวางมาตรฐานด้านฮาร์ดแวร์-ซอฟต์แวร์ และรูปแบบการให้บริการที่กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารประสานกำหนด
- 2.2) ส่งเสริมและกำหนดมาตรฐานการให้บริการของรัฐในระดับสำนักงานที่มีประสิทธิภาพถูกต้องและรวดเร็ว ในรูปแบบของศูนย์บริการอิเล็กทรอนิกส์แบบครบวงจรที่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐเช่นเดียวกับการให้บริการรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ทางอินเทอร์เน็ต

มาตรการเพื่อบรรลุเป้าหมายตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 บัญญัติให้ส่วนราชการต้องถือปฏิบัติดังนี้

- (1) การรับฟังความคิดเห็นและความพึงพอใจของสังคมโดยรวม และประชาชนผู้รับบริการเพื่อปรับปรุงวิธีการปฏิบัติการให้เหมาะสม (มาตรา 7(4))
- (2) ให้มาตรการกระจายอำนาจการตัดสินใจเกี่ยวกับการสั่ง การอนุญาต การอนุมัติ การปฏิบัติราชการเพื่อให้เกิดความรวดเร็วและลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการ (มาตรา 27)
- (3) ในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริการประชาชน หรือส่วนราชการด้วยกัน ให้ส่วนราชการแต่ละแห่งจัดทำแผนภูมิขั้นตอนและระยะเวลาการดำเนินการ และปิดประกาศให้ประชาชนทราบ (มาตรา 29)
- (4) เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชนให้ส่วนราชการร่วมกันจัดตั้งศูนย์บริการร่วม กระทรวง ศูนย์บริการร่วมจังหวัด ศูนย์บริการร่วมอำเภอ ให้ประชาชนสามารถติดต่อในเรื่องต่างๆ ได้ในที่เดียวกัน (มาตรา 30-32)
- (5) ให้ส่วนราชการทบทวนเพื่อดำเนินการยกเลิก ปรับปรุง กฎหมาย กฎระเบียบ ทั้งนี้ โดยคำนึงถึงความสะดวก รวดเร็ว และลดภาระของประชาชนเป็นสำคัญ (มาตรา 35-36)
- (6) ในการบริการประชาชนหรือติดต่อระหว่างส่วนราชการด้วยกัน ให้ส่วนราชการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานและประกาศให้ประชาชนทราบเป็นการทั่วไป พร้อมกับจัดให้มีระบบเครือข่ายสารสนเทศ เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนที่จะเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้ง่าย (มาตรา 37)



จากการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชน 3 ปีที่ผ่านมา (พ.ศ.2546-2548) ปรากฏผลการดำเนินการ ดังนี้ (ภาพ A และภาพ B)



ผลการพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชน

1. ความพึงพอใจในคุณภาพการให้บริการของหน่วยงานราชการ : ประชาชนมีความพึงพอใจในคุณภาพการให้บริการของหน่วยงานรัฐ จากการสำรวจในปี พ.ศ.2548 พบว่าค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 76.58 ในปี พ.ศ.2547 เป็นร้อยละ 76.64 ซึ่งใกล้เคียงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ และคาดว่าในปี พ.ศ.2550 จะสามารถยกระดับความพึงพอใจของประชาชนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ตามเป้าหมายที่กำหนดได้

2. การลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติงาน : จากการผลักดันให้ส่วนราชการต่างๆ พิจารณาลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี พ.ศ.2546 พบว่าส่วนราชการสามารถลดระยะเวลาการปฏิบัติงานลงได้อย่างต่อเนื่อง โดยเฉลี่ยร้อยละ 60.09 ซึ่งสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดให้ลดระยะเวลาการปฏิบัติงานลงได้มากกว่าร้อยละ 50 (คือลดลงที่ 51.79 ในภาพ B นั้นเอง)

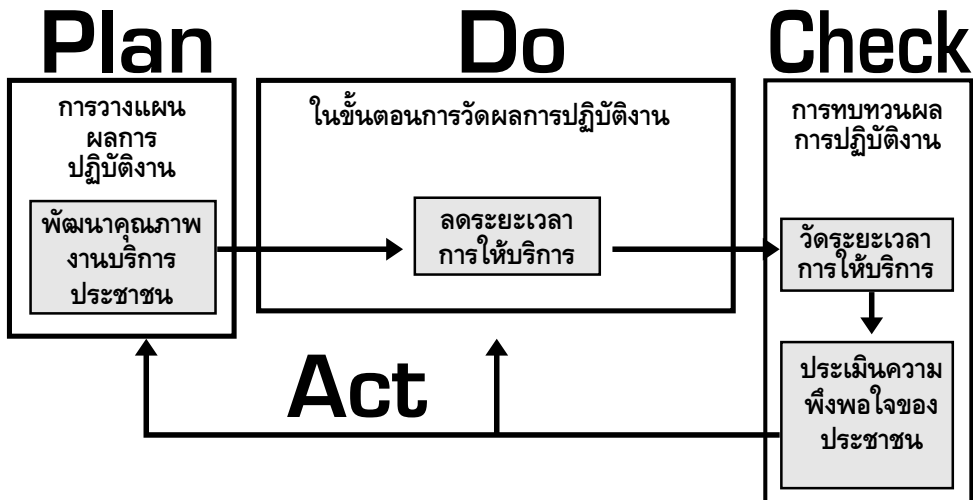


จากผลการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้นของสำนักงาน ก.พ.ร. ช่วงปี พ.ศ.2546-2548 ท่านเรียนรู้อะไรบ้างจากรายงานผลการศึกษาดำเนินงานเรื่องนี้

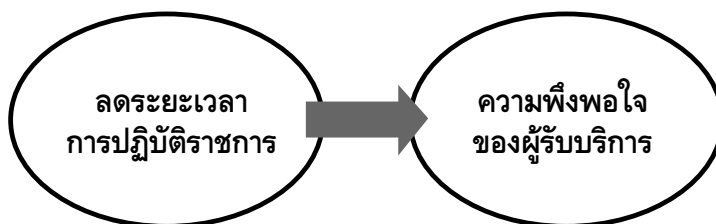
- ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนสำเร็จหรือไม่
- อะไรเป็นตัววัดความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชน
- จากผลการศึกษาดังกล่าว ท่านจะนำไปปรับปรุงหน่วยงานของท่านอย่างไร หากหน่วยงานของท่านเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษานี้ด้วย หรือได้ผลการปฏิบัติงานด้านคุณภาพการให้บริการประชาชนคล้ายคลึงกับผลที่รายงานดังกล่าว



จากผลการศึกษาคูณภาพการให้บริการประชาชนของสำนักงาน ก.พ.ร. หากพิจารณาตามแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาองค์การท่านจะเห็นการบริหารเรื่องนี้มีการจัดทำอย่างเป็นระบบ (ดูภาพด้านล่าง)



มีการวางแผนการพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนโดยกำหนดเป็นแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2546-2550) และกำหนดวิธีการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน เช่น ปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการปฏิบัติงาน และการเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย โดยส่งเสริมให้ส่วนราชการจัดช่องทางบริการเพิ่ม และกว้างขวางขึ้น อีกทั้งส่งเสริมให้กำหนดมาตรฐานการให้บริการที่ถูกต้องรวดเร็ว นอกจากนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดเป้าหมายไว้สองส่วน คือ (1) ร้อยละความพึงพอใจของประชาชนในคุณภาพการให้บริการของหน่วยงานราชการ และ (2) ร้อยละของระยะเวลาการปฏิบัติราชการเพื่อให้บริการประชาชนลดลง



KPI : ร้อยละของระยะเวลาในการปฏิบัติราชการที่ลดลง

Target : มากกว่าร้อยละ 50

KPI : ร้อยละของความพึงพอใจในคุณภาพการให้บริการประชาชน

Target : ร้อยละ 80



อย่างไรก็ตามตัวชี้วัดผลสำเร็จในเรื่องระยะเวลาการปฏิบัติราชการที่ลดลงเท่านั้น ที่ดูเหมือนจะประสบความสำเร็จ แต่ไม่ได้ทำให้ความพึงพอใจของผู้รับบริการดีขึ้นเท่าที่ควร เป้าหมายไว้ดังนั้นหน่วยงานควรเรียนรู้ที่จะกำหนดตัวชี้วัดอื่นที่จะสามารถทำให้ความพึงพอใจของประชาชน อันเป็นเป้าหมายสำคัญในการพัฒนาประสบผลสำเร็จ ด้วยกระบวนการคิด เช่นนี้จะทำให้องค์กรเกิดการพัฒนา

3.2. กระบวนการและเครื่องมือการวินิจฉัยองค์กร

การวินิจฉัยองค์กร (Organization Diagnosis) เป็นขั้นตอนที่สำคัญในการพัฒนาองค์กร (Organization Development) เนื่องจากการพัฒนาองค์กรเป็นการลงทูลอย่างหนึ่งขององค์กรที่ทำให้เปลี่ยนแปลงทั้งงบประมาณและเวลาราชการไปกับการดำเนินกิจกรรม หรือโครงการต่างๆ ซึ่งหากผู้บริหารองค์กรไม่ทราบว่ปัญหาที่แท้จริงขององค์กรนั้น คือเรื่องใดอะไรเป็นสาเหตุของปัญหา การวางแผนยุทธศาสตร์องค์กรอาจไม่สามารถนำมาซึ่งความสำเร็จ หรือสามารถพัฒนาองค์กรได้ดังใจหวัง



Sir Wintons Churchill
อดีตนายกรัฐมนตรี
สหราชอาณาจักร

**We want to be sure we pick
the right problem to work on.**

**เราต้องการมั่นใจว่าเราทำการเลือก
ปัญหาที่ถูกต้องมาดำเนินการจัดการ
(หรือ “เกาะให้ถูกที่คัน” นั่นเอง)**

การวินิจฉัยองค์กรจึงเป็นกระบวนการทำความเข้าใจการปฏิบัติงานของระบบงานต่างๆ ภายในองค์กร โดยการเก็บ วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่งการวินิจฉัยองค์กรสามารถเปรียบได้กับการตรวจสุขภาพร่างกาย ซึ่งเราท่านมักมีการตรวจสุขภาพอยู่เป็นประจำอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง



เหตุผลหลัก 2 ประการในการตรวจสอบสุขภาพองค์กร หรือการวินิจฉัยองค์กร คือ

- 1) เพื่อให้ผู้บริหารองค์กรสามารถแก้ปัญหาองค์กรได้ถูกต้อง และอาจสามารถแก้ปัญหาองค์กรได้ก่อนที่จะเกิดปัญหา เช่นเดียวกับสุขภาพ บางครั้งเรคิดว่าอาการที่เราเป็นอยู่นั้นเป็นอาการของโรคหนึ่ง แต่เมื่อทำการตรวจสอบสุขภาพแล้วจึงพบว่าสาเหตุของอาการต่างจากที่เราคิด เช่น เราอาจมีอาการปวดท้องอยู่เป็นประจำ เราก็มักจะนึกว่าเราเป็นโรคกระเพาะ ซึ่งก็หายาทานรักษาโรคกระเพาะ แต่อาจไม่หายดี หากต่อมาเราไปพบแพทย์ตรวจสอบสุขภาพทั่วทั้งร่างกาย เราอาจจะพบว่าที่เราปวดท้องอยู่เป็นประจำนั้นเป็น เพราะฟันเรามีการบดเคี้ยวที่ไม่ดี ทำให้กระเพาะต้องรับภาระในการบดอาหารมากกว่าปกติจึงทำให้เราปวดท้อง ดังนั้นจะรักษาอาการปวดท้องจึงต้องทำฟัน



เหตุการณ์เช่นนี้เกิดกับองค์กรได้ก็เช่นกัน มีหน่วยงานหนึ่งมีอาการของโรคในองค์กร คือ ประชาชนมีหนังสือคำร้องเรียนเรื่องบริการของบุคลากรในหน่วยงานมากขึ้นจนผิวดังเกตุผู้บริหารก็สั่งให้ทำการฝึกอบรมงานบริการใหม่ เพื่อให้บุคลากรทราบวิธีการให้บริการที่ดี พัฒนาสมรรถนะงานบริการ (Service Mind) แต่เมื่อติดตามผลหลังการฝึกอบรมพบว่าบุคลากรมิได้ให้บริการที่ดีขึ้น ทั้งที่บุคลากรส่วนใหญ่ผ่านการทดสอบการฝึกอบรมแต่เมื่อทำการตรวจวินิจฉัยองค์กรหาสาเหตุอย่างจริงจังแล้ว กลับพบว่าปัญหา คือ บุคลากรมีปัญหาส่วนตัวเรื่องหนี้สินกันมาก ทำให้คิดมากไม่มีใจกับงานบริการ การฝึกอบรมที่ผ่านมาเป็นการเสียเงินเปล่า ปัญหาที่แท้จริงต้องแก้โดยการให้คำปรึกษา ไม่ใช่การฝึกอบรม

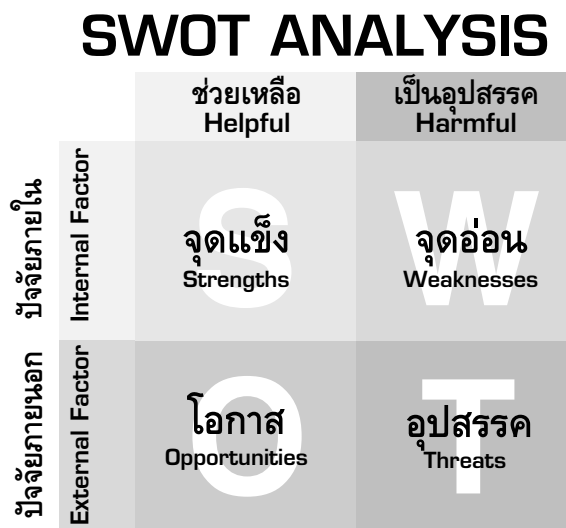
- 2) การตรวจสอบสุขภาพองค์กร ทำให้ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรเกิด**ความตระหนักกับปัญหาที่เกิดขึ้น** ซึ่งจะทำให้เกิดความร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน ดังเช่นสุขภาพเราเอง เช่นเราอาจคิดว่าเราสุขภาพดี พอไปตรวจเจอคอเลสเทอรอลสูง เราก็ต้องกลับมาปรับชีวิตความเป็นอยู่ไม่ให้เกิดผลเสียต่อสุขภาพ องค์กรก็เช่นกัน เมื่อมีการตรวจวินิจฉัยกันแล้วทราบได้ว่าปัญหามาจากสาเหตุใดก็ควรสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบถึงปัญหาเหล่านั้น เพื่อบุคลากรเหล่านั้นหันมาช่วยกันแก้ปัญหา



เครื่องมือในการวินิจฉัยองค์การมีอยู่มากมายในที่นี้ขอเสนอเครื่องมือที่สำคัญ และ น่าจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนายุทธศาสตร์นั่นคือ SWOT Analysis

SWOT Analysis (การวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งขององค์การ)

SWOT Analysis หรือ การวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งขององค์การ ซึ่งเครื่องมือนี้ ได้รับการวิพากษ์ว่าเป็นเครื่องมือที่ใช้ทำแผนยุทธศาสตร์ที่นิยมที่สุดแต่มีการนำไปใช้ไม่ถูกต้อง และมีหลุมพรางของการใช้เครื่องมือนี้อย่างมากมาย (Chermack และ Kasshanna, 2007) ซึ่งในที่นี้จะนำเสนอการใช้ SWOT Analysis อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด



ภาพที่ 6 : การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง (SWOT Analysis) มาจากตัวย่อของคำ 4 คำ คือ (1) S - Strength หรือ จุดแข็ง (2) W - Weakness หรือ จุดอ่อน (3) O - Opportunity หรือ โอกาส และ (4) T - Threat ภาวะคุกคาม มีพัฒนาการมาตั้งแต่ช่วงปี ค.ศ. 1950-1960 โดยมีการใช้อย่างแพร่หลายใน Harvard Business School เพื่อทำการวิเคราะห์กรณีศึกษาที่ใช้ในการเรียนการสอน เนื่องจาก SWOT Analysis เป็นเครื่องมือที่สามารถทำการวิเคราะห์สถานะขององค์การทั้งภายในและภายนอก ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการศึกษาองค์การอย่างเป็นระบบก่อนการวางยุทธศาสตร์ การกำหนดยุทธศาสตร์ อาจไม่เหมาะสมหากขาดการศึกษาลักษณะขององค์การจากสภาวะการณ์หรือสิ่งแวดล้อมภายนอก SWOT Analysis จึงเป็นเครื่องมือที่ดีในการกำหนดยุทธศาสตร์



SWOT Analysis เป็นการมอง 4 เรื่องสำคัญ คือ

S : Strengths เป็นจุดแข็งด้านทรัพยากรที่มีศักยภาพและความสามารถในการแข่งขัน เช่น ทักษะและความเชี่ยวชาญขององค์กร โครงสร้างขององค์กร ภาพลักษณ์หรือชื่อเสียงขององค์กร เทคโนโลยีและความสามารถในการให้บริการ เป็นต้น

W : Weaknesses เป็นจุดอ่อนด้านทรัพยากรที่มีศักยภาพ และความเสี่ยงเปรียบทางการแข่งขัน เช่น ทิศทางยุทธศาสตร์ที่ไม่ชัดเจน ปัญหาทางด้านงบประมาณ บุคลากรขาดทักษะและความชำนาญ คุณภาพการให้บริการต่ำ ขาดเทคโนโลยีสนับสนุน มีปัญหาการดำเนินงานภายใน มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารบ่อย เป็นต้น

O : Opportunities เป็นโอกาสขององค์กรที่มีศักยภาพจากสภาพภายนอกที่เอื้ออำนวย ประกอบไปด้วยนโยบายรัฐบาลสนับสนุน มีหน่วยงานภายนอกให้บริการเช่นเดียวกับองค์กร สถานที่ตั้งของสำนักงาน ความสามารถในการระดมทุนจากภายนอก เป็นต้น

T : Threats อุปสรรคภายนอกที่ทำให้องค์กรต้องปรับตัว ประกอบไปด้วย การเข้ามาของคู่แข่งใหม่ที่มีศักยภาพ อุปสรรคจากบริการหรือผลิตภัณฑ์ที่สามารถทดแทนกันได้ ความต้องการของประชาชนที่มีมากขึ้นกว่าเดิม ข้อกำหนดหรือกฎหมายต่างๆ ที่ทำให้องค์กรล่าช้าในการให้บริการ เป็นต้น

อย่างไรก็ตามจากการศึกษาของ Chermack และ Kasshanna (2007) พบความคิดที่ไม่ถูกต้องในการใช้เครื่องมือนี้ คือ

- SWOT Analysis มีความสามารถในการวิเคราะห์ด้วยตัวเอง ทั้งที่จริงแล้วขึ้นกับการป้อนข้อมูลเข้าไปในการวิเคราะห์เท่านั้น หากป้อนข้อมูลไม่เพียงพอ หรือไม่ถูกต้อง เครื่องมือนี้ก็ไม่สามารถทำการวิเคราะห์ได้ดี ดังนั้นการป้อนข้อมูลจึงต้องมากเพียงพอในการวิเคราะห์
- SWOT Analysis ควรใช้เฉพาะการวิเคราะห์ระดับองค์กรเท่านั้น ทั้งที่เครื่องมือนี้ควรใช้ในทุกระดับขององค์กร (ระดับหน่วยงาน หรือ SBU : Strategic Business Unit) ผู้บริหารควรจัดทำเป็นการวิเคราะห์ในทุกระดับอย่างเป็นลำดับต่อเนื่อง (Series of SWOT Analysis)
- SWOT Analysis เป็นการทำเพื่อค้นหาสภาวะการแข่งขันหรือจัดทำยุทธศาสตร์ในปัจจุบันเท่านั้น ทั้งที่เครื่องมือนี้ควรใช้ในการมองอนาคต เพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับองค์กร
- SWOT Analysis ถูกจัดทำขึ้นโดยไม่ได้มีความสัมพันธ์กับยุทธศาสตร์ขององค์กรเลย ทั้งที่กำหนดยุทธศาสตร์แต่ละครั้งมักขึ้นอยู่กับความสำเร็จที่แตกต่างกันของจุดแข็งและโอกาสที่ค้นพบ ผู้บริหารจึงควรเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ที่กำหนดกับผลที่ได้จาก SWOT Analysis ด้วย

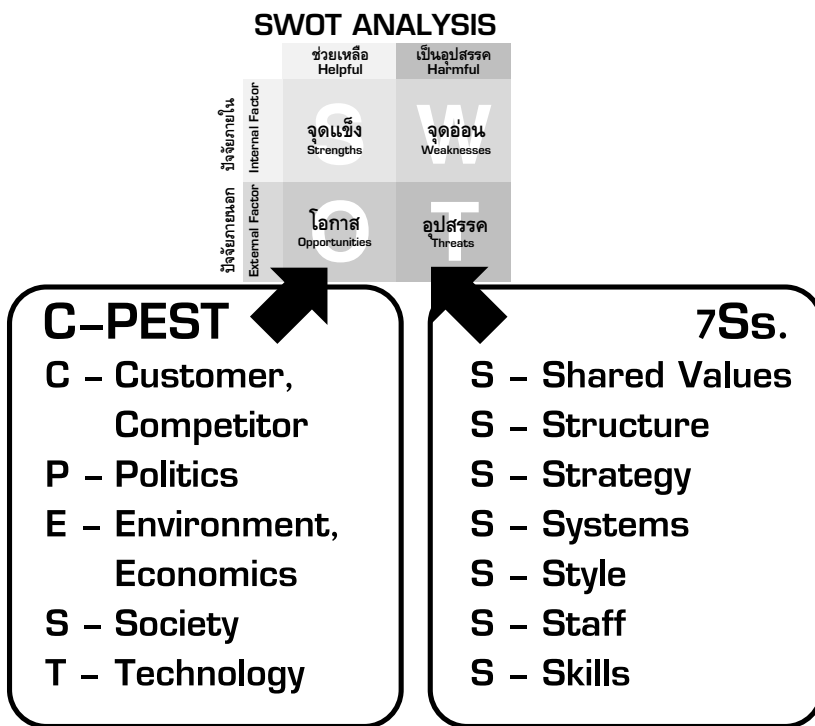


- SWOT Analysis จัดทำขึ้นโดยขาดการเทียบเคียง (Benchmark) กับภายนอก ทำให้การกำหนดยุทธศาสตร์บางครั้งไม่สามารถนำมาซึ่งความสามารถในการแข่งขันได้ เช่นขาดข้อมูลการให้บริการของภาคเอกชน มาเทียบเคียงกับงานบริการภาครัฐ
- SWOT Analysis จัดทำขึ้นโดยทำการเทียบเคียง (Benchmark) เฉพาะภายในประเทศเท่านั้น แต่ขาดการเทียบเคียงกับโลกภายนอก ทำให้การพัฒนางานซึ่งส่งผลถึงการพัฒนาประเทศนั้นไม่สามารถสร้างความสามารถในการแข่งขันได้



การจัดทำ SWOT Analysis ให้มีประสิทธิภาพ

ผู้บริหารควรจัดทำ SWOT Analysis อย่างมีประดีในการวิเคราะห์ เช่น การวิเคราะห์ภายนอกใช้หลักการวิเคราะห์ที่เรียกว่า C- PEST ส่วนการวิเคราะห์ภายในใช้หลัก 7Ss (McKinsey) ประกอบการวิเคราะห์ เพื่อให้ครอบคลุมทุกเรื่องที่จะพิจารณาในการจัดทำยุทธศาสตร์มีฉะนั้นแล้วผู้บริหารส่วนใหญ่จะคิดถึงแต่เรื่องที่ตนสนใจและมีข้อมูลเท่านั้น แต่อาจจะเลยบางเรื่องที่มีประดีสำคัญที่เกี่ยวข้องกับองค์กรหรือหน่วยงานของเราในการกำหนดยุทธศาสตร์



ภาพที่ 7 : ปัจจัยที่ใช้ในการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง (SWOT Analysis)



C-PEST

C-PEST ใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร โดยมี 5 ประเด็นต่อไปนี้ที่ควรพิจารณา และหาข้อที่เป็นโอกาส (O-Opportunity) และภาวะคุกคาม (T-Threat) มวลประกอบการพิจารณาก่อนจัดทำยุทธศาสตร์

■ C - Customer, Competitors

ลูกค้า หรือผู้รับบริการ (Customer) คู่แข่ง (Competitors) เป็นอย่างไร

■ P - Politics

สถานการณ์ทางการเมือง (Politics) การปรับเปลี่ยนกฎหมาย ระเบียบราชการเป็นอย่างไร

■ E - Environment, Economics

สภาพแวดล้อม (Environment) หรือสภาพเศรษฐกิจ (Economics) เป็นอย่างไร

■ S - Society

สภาพสังคม (Society) วัฒนธรรม (Culture) ค่านิยม (Value) ของประชาชนเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างไร

■ T - Technology

เทคโนโลยี (Technology) ระบบสารสนเทศ (Information Technology) เทคโนโลยีทางการบริหาร (Management Technology) ใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น

7Ss

ตามแนวความคิดของ McKinsey 7-S Framework ใช้วิเคราะห์สภาพภายในองค์กร โดยทั้ง 7 ประเด็นนี้สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มคือ

- กลุ่มที่เป็นรูปธรรม ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ โครงสร้าง และระบบ (Strategy, Structure และ Systems) ซึ่งพิจารณาได้จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ โครงสร้างองค์กร ระบบงานต่างๆ เป็นต้น
- ส่วนอีกกลุ่มหนึ่งคือกลุ่มที่เป็นรูปธรรมน้อยกว่า ประกอบด้วย ทักษะ ค่านิยมร่วม บุคลากร รูปแบบการบริหารจัดการ (Skills, Shared Values, Staff และ Style) ซึ่งทั้ง 7 ประเด็นนี้เป็นประเด็นที่ควรพิจารณาว่าเป็นจุดแข็ง (S-Strength) หรือจุดอ่อน (W-Weakness) ขององค์กร โดยใช้ข้อมูลและหลักฐานประกอบการพิจารณาก่อนจัดทำยุทธศาสตร์



■ S - Strategy

ยุทธศาสตร์ ทิศทางและขอบเขตที่องค์กรจะดำเนินไปในระยะยาวนั้นเป็นอย่างไร อันเปรียบเสมือนเข็มทิศขององค์กรว่ามีความชัดเจนหรือไม่ หลังจากนั้นการศึกษาว่าองค์กรของเรานั้นอยู่ที่ใดในขณะนี้ พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอะไร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา

■ S - Structure

โครงสร้างองค์กร เป็นโครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ หรือหน้าที่ของงาน โดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาปฏิบัติงานร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ การแบ่งหน่วยงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ และสายการบังคับบัญชา ในองค์กรนั้นเป็นอย่างไร การจัดโครงสร้างองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้ปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

■ S - Systems

ระบบงานที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในการดำเนินงานขององค์กรนั้นเป็นอย่างไร เช่น ระบบบัญชี/การเงิน (Accounting/Financial System) ระบบพัสดุ (Supply System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ระบบการติดตาม/ประเมินผล (Monitoring/Evaluation System) ฯลฯ ซึ่งระบบงานทุกส่วนควรปฏิบัติงานตอบสนองยุทธศาสตร์องค์กร

■ S - Skills

ทักษะ ความสามารถ หรือปัจจุบันในระบบราชการใช้คำว่า สมรรถนะ (Competency) ของบุคลากรในองค์กรนั้นเป็นอย่างไร ซึ่งทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรสามารถแยกออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ สมรรถนะด้านงาน (Technical / Functional Competency) เป็นสมรรถนะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบ เช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งคงต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษา หรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม ส่วนสมรรถนะด้านการบริหาร (Managerial Competency) นั้นเป็นความสามารถด้านการบริหารจัดการให้สำเร็จ มีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงาน

■ S - Shared Values

ค่านิยมร่วม หมายถึง สิ่งที่บุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กรเห็นว่าเป็นสิ่งดี พึงปฏิบัติ จนกลายเป็นวัฒนธรรมในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดปทัสถาน (Norm) ขององค์กร



■ S - Staff

บุคลากรในองค์กรเป็นอย่างไร มีจำนวนเพียงพอและเหมาะสมกับความต้องการหรือไม่ และมีบุคลากรที่จะตอบสนองการเติบโตขององค์กรในอนาคตหรือไม่

■ S - Style

รูปแบบการบริหารจัดการองค์กรของผู้บริหารเป็นอย่างไร ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร หากองค์กรใดมีภาวะผู้นำที่ดีก็จะสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ถึงพร้อมด้วยคุณธรรมจริยธรรม

การวิเคราะห์ 7Ss เพื่อวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งขององค์กร จะเห็นประเด็นใดประเด็นหนึ่งไม่ได้ และเมื่อประเด็นใดประเด็นหนึ่งเกิดการเปลี่ยนแปลงก็จะส่งผลกระทบต่อประเด็นอื่นๆ ด้วย เช่น เมื่อต้องการสร้างค่านิยมร่วมให้กับวัฒนธรรมใหม่ในองค์กรในหลายๆ ครั้งโครงสร้างองค์กรอาจต้องมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้อง และระบบการบริหารงานบุคคลการพัฒนาสมรรถนะอาจมีความจำเป็นต้องปรับให้ส่งเสริมค่านิยมร่วมใหม่นี้





Handwriting practice area with horizontal lines.





ทบทวนทฤษฎี

รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์ ได้กล่าวถึงปัจจัยในการขับเคลื่อนให้องค์การไปสู่การเป็นองค์กรที่เป็นเลิศ หรือ HPO ในวารสารการบริหารคน (2550) ประกอบด้วย

- 1) การมียุทธศาสตร์ (Strategy) ที่ดี ในการบริหารยุทธศาสตร์จะต้องพิจารณาว่ายุทธศาสตร์นั้นดี เหมาะสม สามารถสื่อสารได้หรือไม่ โดยใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ เช่น SWOT Analysis จากนั้นก็กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ แล้วนำมาเขียนเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ซึ่งสิ่งเหล่านี้ก็คือ เครื่องมือที่ช่วยให้องค์การมียุทธศาสตร์ที่ดีเหมาะสมและสามารถสื่อสารได้ชัดเจนยิ่งขึ้น
- 2) ความสามารถในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ เมื่อมีการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ดีแล้วก็ต้องสามารถแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติได้ ซึ่งมีเครื่องมือหรือเทคนิคต่างๆ ที่สามารถนำมาช่วยดำเนินการได้ เช่น การบริหารโครงการตามยุทธศาสตร์ ระบบบริหารงบประมาณ และการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น
- 3) ชีตสมรรถนะของบุคลากร (Competency) ในองค์การที่เหมาะสมและสอดคล้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ องค์การจำเป็นต้องมีการกำหนดชิตสมรรถนะของบุคลากรที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์การ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ได้ โดยการนำแผนงานการเปลี่ยนที่ละเอียด Blueprint for Change มากำหนดชิตสมรรถนะที่จำเป็นขององค์การ



- 4) โครงสร้างและกระบวนการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับยุทธศาสตร์ จะต้องเอื้อให้เกิดการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งเครื่องมือหนึ่งที่นำมาใช้ก็คือ แผนงานการเปลี่ยนที่ละเอียด (Blueprint for Change) เพื่อกำหนดว่าอะไรคือกระบวนการในการปรับปรุง และปรับปรุงกระบวนการอย่างไรบ้าง เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์
- 5) ค่านิยม วัฒนธรรมองค์การที่สอดคล้อง เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ การกำหนดค่านิยม วัฒนธรรมองค์การ รวมทั้งข้อมูลความรู้ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ HPO ซึ่งจะต้องสอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ โดยการนำเครื่องมือต่างๆ มาช่วยในการกำหนดค่านิยม เช่น การจัดการความรู้ (KM) เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีปัจจัยในการขับเคลื่อน HPO ได้แก่ การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) และภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นต้น ซึ่งต้องเลือกใช้เครื่องมือหรือเทคนิคที่เหมาะสมในการทำให้ปัจจัยเหล่านั้นสนับสนุนและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์
- 6) ข้อมูลและความรู้ต่างๆ ที่ใช้ในการตัดสินใจ
- 7) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ซึ่งเป็นเรื่องของตัวชี้วัด โดยเชื่อมโยงไปถึงผลตอบแทน และแรงจูงใจ
- 8) Leadership ผู้นำจะต้องช่วยในการผลักดันและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ไม่ใช่เพียงกำหนดแผนยุทธศาสตร์เพียงอย่างเดียว จึงนับได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อองค์การในการก้าวสู่ความเป็นเลิศ

จากปัจจัยสำคัญที่ รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์ ได้กล่าวถึงข้างต้นจะเห็นได้ว่า “ยุทธศาสตร์” เป็นสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่เป้าหมาย ไม่ว่าจะเป็น การมียุทธศาสตร์ที่เหมาะสม การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ บุคลากรต้องมีขีดสมรรถนะที่เหมาะสมในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ โครงสร้างองค์การและกระบวนการปฏิบัติงานต้องเหมาะสมกับยุทธศาสตร์ ค่านิยม และวัฒนธรรมต้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ นอกจากนี้ยังต้องมีผู้นำที่สามารถผลักดันและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์อีกด้วย ดังนั้นผู้อ่านควรทำความเข้าใจกับการบริหารยุทธศาสตร์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนองค์การสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

4.1 ความรู้พื้นฐานในการบริหารยุทธศาสตร์

เนื่องจากสภาวะแวดล้อมและบริบทในการดำเนินงานต่างๆ ที่ได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรงขึ้นทุกขณะ ทำให้ผู้บริหารไม่ว่าจะเป็นบริษัทเอกชนหรือหน่วยงานภาครัฐไม่สามารถที่จะบริหารองค์การโดยขาดทิศทางและแผนงานที่ชัดเจนได้ เปรียบเสมือนเรือที่เวลาแล่นจะต้องมีหางเสือ เพื่อที่จะให้มีทิศทางที่ชัดเจน แต่ถ้าเรือขาดหางเสือเมื่อใด ก็เปรียบเสมือนองค์การขาดทิศทางและยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน ถ้าเปรียบหน่วยราชการเป็นเรือ



ลำใหญ่ลำหนึ่งยุทธศาสตร์ก็เปรียบเสมือนหางเสือที่ช่วยในการกำหนดและกำกับทิศทางของเรือ รวมทั้งเปรียบเสมือนเครื่องยนต์ที่ช่วยในการขับเคลื่อนเรือให้ไปถึงจุดหมายที่ต้องการ

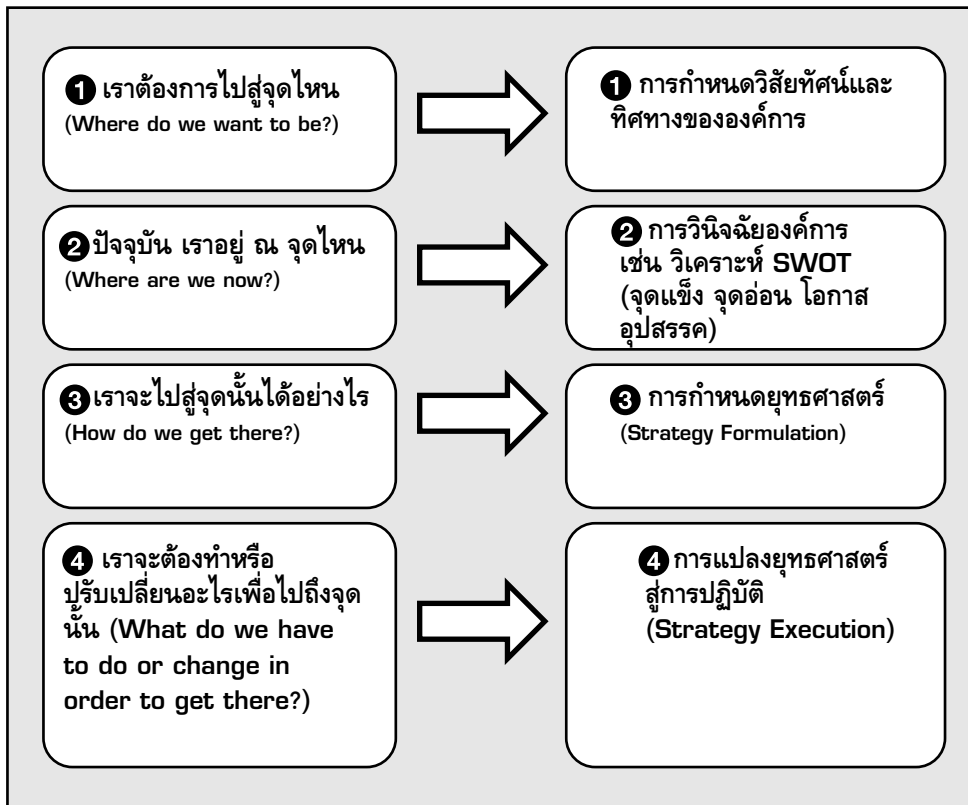
สำหรับความหมายของยุทธศาสตร์และกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์นั้นสามารถอธิบายได้โดยง่ายดังนี้ **“ยุทธศาสตร์” คือ สิ่งที่ต้องกระทำเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ** โดยความสำเร็จของแต่ละองค์กรนั้นแตกต่างกัน ถ้าเป็นองค์กรเอกชน ความสำเร็จอาจจะอยู่ที่ตัวเลขทางการเงิน แต่ถ้าเป็นหน่วยงานราชการ ความสำเร็จนั้นก็อยู่ที่การบรรลุวิสัยทัศน์สำหรับการบริหารยุทธศาสตร์นั้น สามารถทำความเข้าใจง่ายๆ จากการตอบ 4 คำถามสำคัญดังนี้

1. ในอนาคต เราต้องการไปสู่ จุดไหน (Where do we want to be?)
2. ปัจจุบัน เราอยู่ ณ จุดไหน (Where are we now?)
3. เราจะไปสู่จุดนั้นได้อย่างไร (How do we get there?)
4. เราจะต้องทำหรือปรับเปลี่ยนอะไรบ้าง เพื่อไปถึงจุดนั้น (What do we have to do or change in order to get there?)

ซึ่งทั้ง 4 คำถามนี้สามารถเชื่อมโยงได้กับองค์ประกอบของการบริหารยุทธศาสตร์ คือ

- ❶ เราต้องการไปสู่จุดไหน เชื่อมโยงกับ การกำหนดวิสัยทัศน์ และทิศทางขององค์กร
- ❷ ปัจจุบัน เราอยู่ ณ จุดไหน เชื่อมโยงกับการวินิจฉัยองค์กร เช่น การวิเคราะห์ SWOT
- ❸ เราจะไปสู่จุดนั้นได้อย่างไร เชื่อมโยงกับ การกำหนดยุทธศาสตร์ และการเขียนแผนที่ยุทธศาสตร์ และ ❹ เราจะต้องทำหรือปรับเปลี่ยนอะไรเพื่อไปถึงจุดนั้น เชื่อมโยงกับการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ เช่น การกำหนดแผนงานโครงการรองรับยุทธศาสตร์นั้น และการติดตามประเมินผลระดับองค์กร





ภาพที่ 8 : ความสัมพันธ์ระหว่างคำถามทางยุทธศาสตร์และองค์ประกอบของการบริหารยุทธศาสตร์

ในการกำหนดยุทธศาสตร์ฉบับปรับปรุงนี้ ขอเสนอแนวทางการจัดทำยุทธศาสตร์ที่ต่างจากเล่มแรกในส่วนของขั้นตอนการได้มาซึ่งยุทธศาสตร์ โดยที่ผ่านมามีการทำการศึกษาสภาพ ปัจจุบัน **1** ของเราก่อนด้วยการทำ SWOT Analysis แล้วจึงไปดูว่าองค์กรจะไปที่ไหน **2** ซึ่งวิธีการนี้ทำให้เราอาจต้องวินิจฉัยองค์กรซ้ำเพราะครั้งแรกที่เราทำการวินิจฉัยองค์กรนั้นเราไม่ทราบว่าองค์กรเราจะเป็นอย่างไร ดังที่ Chermack และ Kasshanna (2007) ได้กล่าวถึงการให้ SWOT Analysis ว่าคนส่วนใหญ่ใช้เครื่องมือนี้ “เพื่อค้นหาสถานะการแข่งขันหรือจัดทำยุทธศาสตร์ในปัจจุบันเท่านั้น ทั้งที่เครื่องมือนี้ควรใช้ในการมองอนาคต เพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับองค์กร”

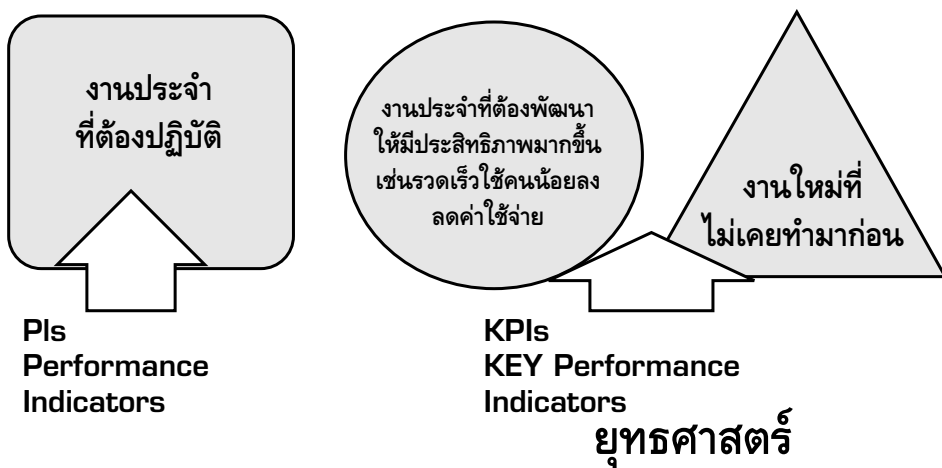
เช่น หากเราตั้งวิสัยทัศน์ไว้ว่าเราต้องการเป็น “องค์กรสมรรถนะสูง” (Where do we want to be?) การวินิจฉัยองค์กรด้วย SWOT Analysis ควรวินิจฉัยว่าอะไรเป็นจุดแข็งหรือโอกาส (Strength and Opportunity) รวมถึงจุดอ่อนและอุปสรรคภายนอก (Weakness and Threat) ที่จะทำให้เราสามารถเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้ ซึ่งเป็นการวินิจฉัยองค์กร



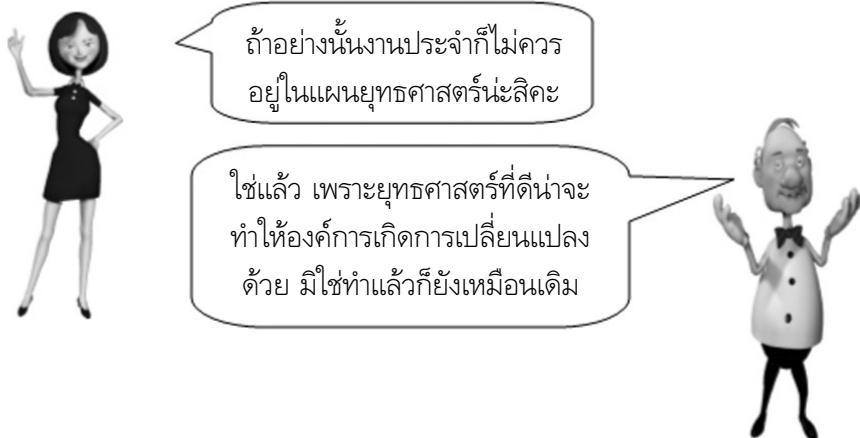
ตามเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ที่ต้องการจะเป็นนี้จะทำให้เราได้ผลของ SWOT Analysis ไว้ใช้ในการจัดทำยุทธศาสตร์เพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร

นอกเหนือจากการตอบคำถามสำคัญในการบริหารยุทธศาสตร์ข้างต้นแล้ว ยังอยากจะทำให้ท่านผู้อ่านได้แยกกันอย่างชัดเจนระหว่างยุทธศาสตร์กับงานประจำที่ทำเป็นปกติ ได้พบเจอในหลายองค์การถึงการนำงานประจำที่ปฏิบัติอยู่เป็นปกติเข้ามาเป็นยุทธศาสตร์ ดังที่รศ.ดร.พลเดชะรินทร์ ได้ให้แนวทางไว้ว่าเราควรจะต้องแยกให้ออกระหว่างยุทธศาสตร์กับงานประจำ

ถ้าเราสามารถจำแนกความแตกต่างระหว่างงานประจำ การพัฒนางานประจำ และงานที่เป็นสิ่งใหม่ ออกจากกันได้ก็จะทำให้มีความชัดเจนและง่ายขึ้นในการนึกถึงยุทธศาสตร์ เนื่องจากสิ่งที่อยู่ในยุทธศาสตร์ได้นั้นควรที่จะเป็นงานสองประเภทหลัง ได้แก่ การพัฒนางานประจำ และงานที่เป็นสิ่งใหม่ ดังภาพถัดไป



ภาพที่ 9 : ความแตกต่างระหว่างงานยุทธศาสตร์กับงานประจำ



**แบบฝึกหัดทบทวนความรู้**

1. ลองจับคู่คำถามทางด้านยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบทางด้านยุทธศาสตร์ต่างๆ โดยขีดเส้นฝั่งซ้ายจับคู่กับฝั่งขวา



2. งานใดบ้างเป็นงานตามยุทธศาสตร์? ให้ลองวิเคราะห์ดูว่างานใดต่อไปนี้เป็นงานยุทธศาสตร์หรือไม่ อย่างไร?

..... วิชิตเป็นอาจารย์ประจำมีหน้าที่สอน 2 วิชาต่อภาคการศึกษา

..... วิฑูรเป็นเจ้าหน้าที่ฝ่ายอาคารสถานที่ คอยดูแลที่จอดรถให้เพียงพอแก่ผู้มารับบริการ
ของกรมเสมอ

..... วิมูติเป็นผู้ตรวจสอบ คอยพัฒนางานให้ดีขึ้นเสมอ

..... วิบุรณ มีหน้าที่คิดค้นผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ



3. นำภาระงานที่รับผิดชอบอยู่มาพิจารณาว่างานของท่านเป็นงานยุทธศาสตร์หรืองานประจำ และท่านมีงานยุทธศาสตร์อยู่มากน้อยเพียงไร

ภาระงานที่รับผิดชอบ	งานประจำ	พัฒนางานประจำ	งานใหม่

การบริหารยุทธศาสตร์มีองค์ประกอบอะไรบ้าง?

จากหัวข้อที่แล้วได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการบริหารยุทธศาสตร์ว่ามีความสัมพันธ์กับคำถามด้านยุทธศาสตร์อย่างไรบ้าง ในตอนนี้ท่านจะได้เรียนรู้ว่าการบริหารยุทธศาสตร์มีองค์ประกอบอย่างไรบ้าง?



ภาพที่ 10 : องค์ประกอบของการบริหารยุทธศาสตร์



การบริหารยุทธศาสตร์มีองค์ประกอบหลัก 4 ด้าน ที่มีความสัมพันธ์กันเป็นวงจร ดังนี้

1. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Direction Setting) ได้แก่ การกำหนดทิศทางวิสัยทัศน์ ภารกิจ และประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร การกำหนดทิศทางขององค์กรจะเป็นการบ่งชี้ว่าองค์กรจะมุ่งไปในทิศทางใดหรือสาเหตุของการดำรงอยู่ขององค์กร นอกจากนี้ การกำหนดทิศทางขององค์กรจะยังมีส่วนช่วยในการแปลวิสัยทัศน์หรือภารกิจขององค์กรให้กลายมาเป็นประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ในการดำเนินงานที่มีลักษณะชัดเจนขึ้น

2. การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis) คือ การวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสถานะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อที่จะได้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ รวมทั้งสถานะของตัวองค์กรได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์จะบอกให้ทราบว่าปัจจัยหรือสถานะแวดล้อมภายนอกมีลักษณะอย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะใด และก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดต่อองค์กรได้อย่างไรบ้าง นอกจากนี้การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์จะช่วยให้องค์กรทราบถึงทรัพยากร (Resources) และความสามารถ (Capabilities) ต่างๆ ที่มีอยู่ภายในองค์กรว่าเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนอย่างไร และจะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างไร

3. การจัดทำยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) คือ การนำข้อมูลและความรู้ต่างๆ ที่ได้รับจากการกำหนดทิศทางขององค์กรและการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในองค์กรมาจัดทำเป็นยุทธศาสตร์ในระดับและรูปแบบต่างๆ รวมทั้งการประเมินและคัดเลือกว่ายุทธศาสตร์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด ในการจัดทำยุทธศาสตร์นั้นพึงระลึกเสมอว่าการจัดทำยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดแนวทาง วิธีการ และกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุถึงภารกิจและวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ โดยนำเอาการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยทั้งภายนอกและภายในองค์กรมาพิจารณาประกอบ การจัดทำยุทธศาสตร์มีความสัมพันธ์กับการวางแผนอย่างใกล้ชิดในบางกรณีการวางแผนทางยุทธศาสตร์คือการจัดทำยุทธศาสตร์สำหรับองค์กร แต่ไม่ใช่ว่าการจัดทำยุทธศาสตร์จะต้องเป็นการวางแผนทุกครั้ง

4. การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ (Strategic Implementation) เป็นขั้นตอนสุดท้าย แต่เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างมากในการบริหารยุทธศาสตร์ เมื่อองค์กรได้กำหนดทิศทางขององค์กร วิเคราะห์ปัจจัยด้านต่างๆ ทางยุทธศาสตร์ และจัดทำยุทธศาสตร์แล้วจะต้องนำเอายุทธศาสตร์ที่ได้วางแผนจัดทำและคัดเลือกไว้มาดำเนินการประยุกต์ปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ ถ้าในกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ขาดขั้นตอนนั้นแล้ว สิ่งที่ผู้บริหารขององค์กรได้วิเคราะห์ จัดทำไว้ก็จะไม่เกิดผลขึ้นจริงๆ นอกจากนี้ถึงแม้จะมีการวิเคราะห์หรือวางแผนทางยุทธศาสตร์ไว้ดีเพียงใด แต่ถ้าการปฏิบัติตาม



ยุทธศาสตร์ขององค์กรไม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ความพยายามในการวิเคราะห์หรือวางแผนก็จะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ใดๆ ต่อองค์กร ดังนั้นจึงจะเห็นได้ว่าความสามารถในการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของการบริหารยุทธศาสตร์

จะเห็นได้ว่างานและหน้าที่ในการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์เป็นสิ่งที่มีความสลับซับซ้อนและใช้เวลานานที่สุดในการบริหารยุทธศาสตร์ เนื่องจากมีส่วนเกี่ยวข้องกับทุกฝ่ายและทุกหน่วยงานภายในองค์กรและจะต้องเริ่มต้นจากภายในองค์กรเอง โดยปกติการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์จะต้องเริ่มต้นจากการวิเคราะห์และพิจารณาการดำเนินงานในปัจจุบันรวมทั้งกิจกรรมและปัจจัยต่างๆ ขององค์กร ว่ามีความสอดคล้องและเกื้อหนุนต่อยุทธศาสตร์ที่องค์กรจะใช้หรือไม่ ถ้าสิ่งใดที่ไม่สอดคล้องหรือสนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กรก็จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นนโยบายในด้านต่างๆ หรือโครงสร้างขององค์กร หรือแม้กระทั่งบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรเหล่านี้ย่อมก่อให้เกิดแรงต่อต้านภายในองค์กร ดังนั้นผู้บริหารจึงจำต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กรด้วย

ในขั้นตอนของการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์นั้น นอกเหนือจากประเด็นสำคัญต่างๆ ที่ได้นำเสนอมาในเบื้องต้น หน้าที่ที่สำคัญอีกประการหนึ่งของผู้บริหาร ได้แก่ การประเมินและตรวจสอบผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งในหนังสือทางวิชาการบางเล่มได้แยกหัวข้อนี้ไว้ต่างหาก แต่ผู้เขียนมีความเห็นว่าการประเมินและตรวจสอบควรจะมีส่วนสัมพันธ์และสอดคล้องกับการปฏิบัติงาน จึงได้จัดไว้ภายใต้ขั้นตอนนี้ (ดู 4.3 ความรู้พื้นฐานในการประเมินผล) นอกจากนี้หน้าที่หรืองานด้านการบริหารยุทธศาสตร์มีใช้งานที่จะต้องปฏิบัติเพียงครั้งเดียวแล้วจบสิ้นไป เนื่องจากเหตุการณ์และสถานการณ์ใหม่ๆ สามารถเกิดขึ้นมาได้ตลอดเวลา ทำให้ต้องมีการแก้ไขและปรับปรุงยุทธศาสตร์ให้เป็นไปตามที่ต้องการ เนื่องจากทิศทางในระยะยาวขององค์กรอาจจะต้องมีการเปลี่ยนไป ภารกิจหรือลักษณะขององค์กรอาจจะต้องมีการกำหนดขึ้นมาใหม่ เป้าประสงค์หรือเป้าหมายในการดำเนินงานอาจจะสูงขึ้นหรือต่ำลง ยุทธศาสตร์อาจจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากทิศทางในการดำเนินงานและเป้าหมายที่เปลี่ยนไป นอกจากนี้การค้นหาริธีที่จะนำยุทธศาสตร์มาใช้และปฏิบัติยังคงจะต้องดำเนินต่อไปเรื่อยๆ โดยเฉพาะถ้าการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้ไม่ได้เป็นไปตามที่คาดคิด ดังนั้นจะเห็นได้ว่าในกระบวนการบริหารทางยุทธศาสตร์จึงไม่ใช่สิ่งที่หยุดนิ่งแต่จะต้องมีการดำเนินต่อไปอย่างไม่มีที่สิ้นสุด การเปลี่ยนแปลงจากทั้งภายนอกและภายในองค์กรทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์อยู่ตลอดเวลา งานหรือหน้าที่ในการประเมินผลและปรับปรุงจึงเป็นได้ทั้งจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์



เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของยุทธศาสตร์ทั้ง 4 ประการ จะพบว่า ในทางทฤษฎีจะมีความเข้าใจว่าองค์ประกอบทั้ง 4 ประการจะเป็นกระบวนการหรือขั้นตอน ที่ต่อเนื่องกันตั้งแต่การวิเคราะห์ การจัดทำ และการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ แต่ในทางปฏิบัติ แล้วจะพบว่าองค์ประกอบทั้ง 4 ประการจะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันและจะไม่มีลักษณะ ของความเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องแต่จะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอยู่ตลอดเวลา เช่น การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์เป็นกิจกรรมที่ต้องดำเนินอยู่ตลอดเวลาไม่ว่าสำเร็จแล้วก็เสร็จเลย ในการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ยังจะต้องมีการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย นอกจากนี้ในทางปฏิบัติแล้วส่วนประกอบต่างๆ ของการบริหารยุทธศาสตร์ไม่ได้มีการแบ่ง หน้ากันอย่างชัดเจนอย่างนี้หรือไม่จำเป็นที่จะต้องมีการแบ่งแยกลำดับก่อนหลังแบบนี้เสมอไป เช่น ผู้บริหารอาจจะต้องวิเคราะห์และพิจารณาไปในขณะเดียวกันว่ายุทธศาสตร์ที่กำลังจะ จัดทำขึ้นมานั้น มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติมากน้อยเพียงใด หรือถ้าจะต้อง ปฏิบัติให้สัมฤทธิ์ผลแล้วจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอะไรบางอย่างภายในองค์การ



แบบฝึกหัดทบทวนความรู้

สิ่งใดบ้างอยู่ในขั้นตอนของการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

- การวัดและประเมินผล
- การกำหนดวิสัยทัศน์
- การเขียนแผนปฏิบัติ (Action Plan)
- การเสริมสร้างทักษะบุคลากร
- การจูงใจบุคลากร
- การจัดสรรงบประมาณ

4.2 แผนที่ยุทธศาสตร์

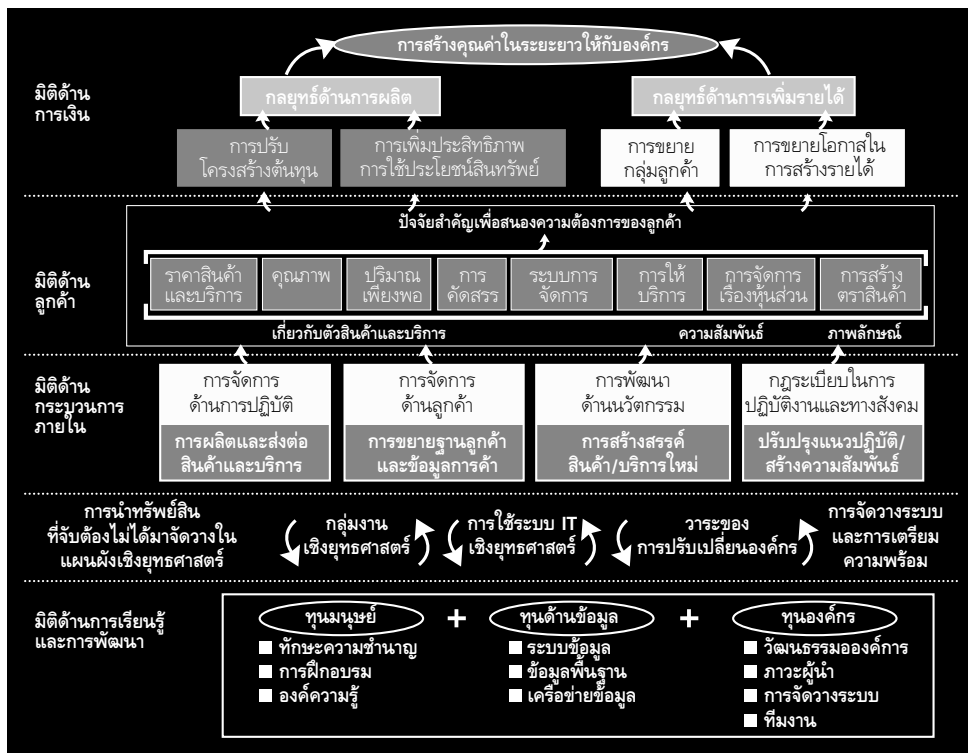
เมื่อกล่าวถึง แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) หลายคนคงจะสงสัยว่ามันคืออะไร จะใช้แผนที่ที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายหรือไม่ แต่ละองค์การไม่ว่าจะเป็นเอกชนหรือ หน่วยงานภาครัฐจะมีแผนที่ยุทธศาสตร์เหมือนหรือต่างกันอย่างไร เพื่อให้หายสงสัยท่านต้อง ติดตามหัวข้อต่อไปนี้

แผนที่ยุทธศาสตร์คืออะไร

Robert Kaplan และ David Norton (2003) ได้อธิบายถึง แผนที่ยุทธศาสตร์ ไว้ใน หนังสือ “Strategy Map” ว่า แผนที่ยุทธศาสตร์ คือ แผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงยุทธศาสตร์ ขององค์การ ในรูปแบบของความสัมพันธ์ในเชิงของเหตุและผล (Cause and Effect



Relationship) กล่าวคือ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ (Outcome) ที่ต้องการปรารถนา ในมุมมองทางการเงิน (Financial Perspective) ลูกค้า (Customer Perspective) กระบวนการภายใน (Internal Process) และการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร (Learning and Growth Perspective) อันจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ



ภาพที่ 11 : แผนที่ยุทธศาสตร์

ดัดแปลงจาก Kaplan และ Norton (2003) Strategy Map

อาจสรุปได้ว่า แผนที่ยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือที่สามารถใช้ในการบอกเล่าและสื่อสารถึงยุทธศาสตร์ขององค์กร อีกทั้งเป็นเครื่องมือที่ทำให้ทั้งผู้บริหารและบุคลากรมีความชัดเจนในยุทธศาสตร์ขององค์กรมากขึ้น ท่านอาจจะมีความรู้สึกว่าหลักการของ Balanced Scorecard และแผนที่ยุทธศาสตร์นั้นมีความใกล้เคียงกับหลักพระพุทธศาสนาหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการทำดีได้ดี หรือหลักของเหตุและผล หรือหลักอริยสัจ 4 (ทุกข์ สมุทัย นิโรธ มรรค) เพียงแต่แผนที่ยุทธศาสตร์มีความแตกต่างจากอริยสัจ 4 ในแง่ที่ว่าอริยสัจ 4 เริ่มต้นจากเหตุนำไปสู่ผล แต่แผนที่ยุทธศาสตร์เริ่มต้นจากผลลงไปที่สาเหตุ

ภายในแต่ละมุมมองจะประกอบด้วยวัตถุประสงค์หรือเป้าประสงค์ ซึ่งก็คือสิ่งที่องค์กรต้องการมุ่งเน้นหรือประสบความสำเร็จ โดยวัตถุประสงค์หรือเป้าประสงค์ภายใต้



มุมมองแต่ละมุมมองนั้นจะมีความสอดคล้องกันในลักษณะของเหตุและผลที่มีความชัดเจน และสุดท้ายแล้วทุกอย่างจะช่วยสนับสนุนและสอดคล้องต่อยุทธศาสตร์ขององค์การ ซึ่งการแปลงยุทธศาสตร์นี้ออกมาเป็นลักษณะของแผนที่จะช่วยทำให้องค์การสามารถสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ไปสู่ผู้บริหารและบุคลากรระดับต่างๆ ได้ดีขึ้น ทำให้ทุกคนเห็นภาพของยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนยิ่งขึ้น และทำให้ทุกคนในองค์การทราบว่าอะไรคือสิ่งที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้องค์การสามารถดำเนินงานได้ตามยุทธศาสตร์ที่ได้ตั้งไว้

4.2.1 มิติหรือมุมมองแผนที่ยุทธศาสตร์ของภาคเอกชน

มิติหรือมุมมองของแผนที่ยุทธศาสตร์มาจากคำภาษาอังกฤษคำเดียวกันคือคำว่า Perspective ซึ่งมีมิติตามหลัก Balanced Scorecard ประกอบด้วย

- มุมมองด้านการเงิน ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของรายได้ การลดลงของต้นทุน หรือการเพิ่มขึ้นของรายได้ด้วยวิธีการอื่นๆ เป็นต้น
- มุมมองด้านลูกค้า ได้แก่ ส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น การรักษาลูกค้าเดิมขององค์การ การแสวงหาลูกค้าใหม่ การนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพ การบริการที่รวดเร็ว หรือชื่อเสียงของกิจการที่ดี เป็นต้น
- มุมมองด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ การดำเนินงานที่รวดเร็วขึ้น กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็วตรงเวลา หรือกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น
- มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ได้แก่ การเพิ่มทักษะของบุคลากร การรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถ การมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี เป็นต้น

โดยทั่วไปการกำหนดมุมมองมักจะประกอบด้วยมุมมอง 4 มุมมอง และแต่ละมุมมองมักจะเรียงกันจาก การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้ อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติจริงๆ แล้วไม่จำเป็นต้องไปที่การจัดทำ Balanced Scorecard จะต้องเป็นไปตามแนวคิดข้างต้น ทั้งนี้เนื่องจากองค์การแต่ละแห่งจะมีปรัชญาและพื้นฐานการดำเนินงานที่ต่างกัน ดังนั้นจึงไม่จำเป็นต้องยึดรูปแบบของ Balanced Scorecard ที่ตายตัว ตัวอย่างเช่น ในองค์การของรัฐที่เป็นราชการหรือรัฐวิสาหกิจ หรือองค์การที่ไม่ได้แสวงหาผลกำไรโดยทั่วไปจะไม่ขึ้นต้นด้วยมุมมองด้านการเงิน เนื่องจากองค์การเหล่านี้ไม่ได้ดำเนินงานโดยมุ่งแสวงหาผลกำไรเป็นหลัก แต่สามารถขึ้นต้นด้วยมุมมองทางด้านลูกค้า โดยมุมมองด้านลูกค้านั้นจะช่วยให้องค์การบรรลุภารกิจขององค์การ ในขณะที่มุมมองด้านการเงินอาจจะอยู่ในระดับเดียวกับมุมมองด้านกระบวนการภายในหรืออยู่ล่างสุดก็ได้ เนื่องจากผู้บริหารสามารถพิจารณาว่ามุมมองด้านการเงินเป็นส่วนที่ช่วยให้เกิดการดำเนินงานต่างๆ ภายในองค์การ หรือในองค์การบางแห่งที่การดำเนินงานเกี่ยวข้องกับหรือกระทบต่อสิ่งแวดล้อมย่อมสามารถที่จะเพิ่มมุมมองด้านสิ่งแวดล้อมขึ้นมาอีกมุมมองหนึ่งก็ได้



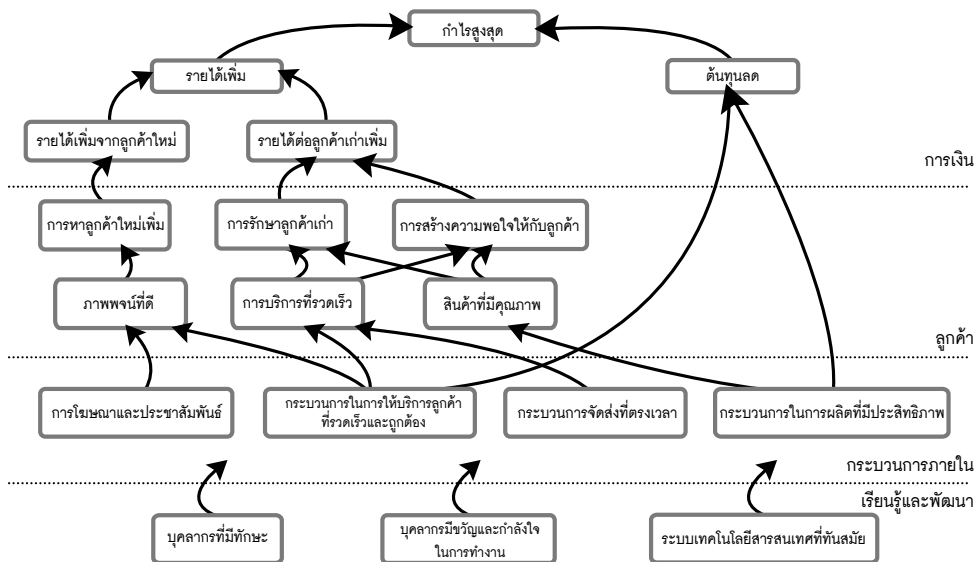
แผนที่ยุทธศาสตร์บอกเล่ายุทธศาสตร์ขององค์กรได้อย่างไร?



ตัวอย่างแผนที่ยุทธศาสตร์ของบริษัทผลิตสินค้า

แผนที่ยุทธศาสตร์ เป็นเครื่องมือในการบอกเล่าถึงยุทธศาสตร์ขององค์กร ดังตัวอย่างแผนที่ยุทธศาสตร์ของบริษัทผลิตสินค้าแห่งหนึ่ง จะสามารถอธิบายแผนที่ยุทธศาสตร์ของบริษัทได้ดังนี้

1. วัตถุประสงค์สูงสุดขององค์กรคือการทำกำไรให้ได้สูงสุด



2. การที่องค์กรจะทำการกำไรให้ได้สูงสุดนั้น สามารถเกิดขึ้นได้จาก

2.1 การเพิ่มขึ้นของรายได้

2.2 การลดลงของต้นทุนหรือการเพิ่มขึ้นของประสิทธิภาพ

3. บริษัทจะมีรายได้เพิ่มขึ้นเนื่องจาก

3.1 บริษัทมีรายได้จากลูกค้าเก่าเพิ่มขึ้น

3.2 บริษัทสามารถแสวงหารายได้จากลูกค้าใหม่

3.3 บริษัทสามารถหารายได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่

4. การที่บริษัทจะมีรายได้เพิ่มขึ้นตามข้อ 3 บริษัทจึงได้กำหนดวัตถุประสงค์ทางด้านลูกค้าไว้ดังนี้

4.1 การรักษาลูกค้าเก่า

4.2 การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า

4.3 การหาลูกค้าใหม่



5. ทางบริษัทได้พิจารณาแล้วว่ากลุ่มลูกค้าเป้าหมายของบริษัทคือใครและลูกค้ากลุ่มนี้ให้ความสำคัญกับคุณค่าในด้านใดมากที่สุด ซึ่งการบรรลุถึงคุณค่า (Value Proposition) ที่ลูกค้าต้องการจะสามารถทำให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในข้อ 4 โดยคุณค่าที่ลูกค้าหลักของบริษัทนี้ต้องการ ประกอบด้วย
 - 5.1 สินค้าที่มีคุณภาพ
 - 5.2 การจัดส่งสินค้าที่รวดเร็ว ตรงเวลา
 - 5.3 การให้บริการที่ดีทั้งในระหว่างและหลังการขาย
 - 5.4 ความคุ้มค่าของสินค้าหรือราคาที่ไม่สูงเกินไป
6. ในการที่องค์กรจะบรรลุคุณค่าในสิ่งที่ลูกค้าต้องการในข้อ 5 องค์กรจะต้องมีการดำเนินงานภายใน ด้านต่างๆ ดังนี้
 - 6.1 กระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ
 - 6.2 คุณภาพของสินค้าที่ออกจากโรงงานอยู่ในเกณฑ์ที่ดี
 - 6.3 การจัดส่งที่รวดเร็ว
 - 6.4 การบริหารด้านวัตถุดิบที่มีประสิทธิภาพ

ในขณะเดียวกัน การบรรลุวัตถุประสงค์ในข้อ 6.1 - 6.4 จะช่วยให้องค์กรเพิ่มผลผลิตภาพ (Productivity) ตามวัตถุประสงค์ในข้อ 2 ด้วย
7. เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ข้างต้นทั้งหมด องค์กรจะต้องมั่นใจว่า
 - 7.1 บุคลากรมีทักษะและความสามารถที่เพียงพอ
 - 7.2 โครงสร้างและวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร
 - 7.3 องค์กรมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่จะช่วยให้บุคลากรปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

4.2.2 การประยุกต์ใช้แผนที่ยุทธศาสตร์กับระบบราชการของไทย

แนวคิดของ Balanced Scorecard มีจุดกำเนิดขึ้นมาเนื่องจากต้องการที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและความสามารถในการแข่งขันขององค์กรธุรกิจ และแนวคิดนี้ก็ได้นำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานราชการเพิ่มมากขึ้น โดยการแปลงแนวคิดด้านการประเมินผลการดำเนินงานเข้ามาใช้กับระบบราชการนั้นถือว่ามีจุดเริ่มต้นจากทางอเมริกา และอังกฤษที่ได้มีการออกกฎหมายบังคับให้หน่วยราชการทุกแห่งได้มีการพัฒนาระบบในการประเมินผลการดำเนินงาน โดยในอเมริกานั้นได้มีการกำหนดออกมาเป็น Government Performance Review Act (GPRA) หรือที่อังกฤษให้หน่วยราชการทุกแห่งมีการทำ Public Service Agreements (PSA) และเมื่อปี ค.ศ. 2004 ทางรัฐบาลของประธานาธิบดีบุช ได้ประกาศออกมาว่าจะมีการสร้าง Scorecard ที่ภายในประกอบด้วยตัวชี้วัด ซึ่งจะมี



ไฟลัญญาณจราจรสีเขียว เหลือง แดง เอาไว้บ่งบอกให้รู้ถึงความสำเร็จในการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงาน โดยทางรัฐบาลสหรัฐต้องการให้ประธานาธิบดีของตนสามารถที่จะติดตามและตรวจสอบการดำเนินงานของหน่วยราชการต่างๆ ว่าเป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้หรือไม่

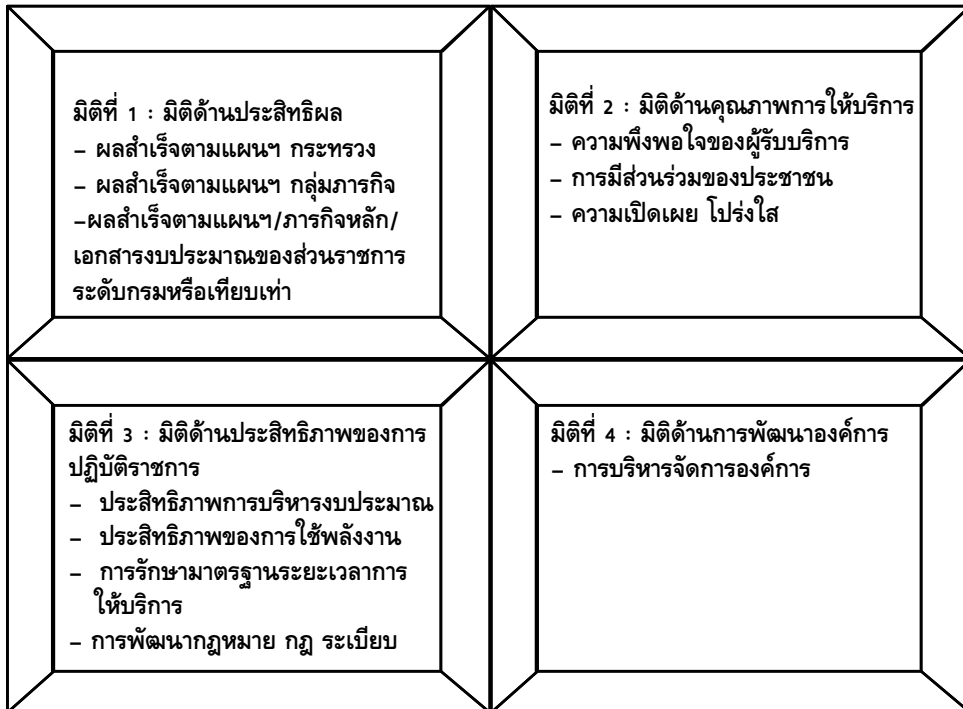
แล้วก็เช่นเดียวกับแนวคิดหรือความเคลื่อนไหวทางด้านการจัดการต่างๆ ที่เริ่มต้นจากโลกตะวันตกแล้วค่อยๆ เคลื่อนเข้ามาในประเทศไทย ตั้งแต่ปี พ.ศ.2547 เป็นต้นมา สำนักงาน ก.พ.ร. ได้สนับสนุนให้ส่วนราชการต่างๆ จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ โดยขั้นตอนการจัดทำคำรับรองฯ เริ่มเมื่อต้นปีงบประมาณ โดยส่วนราชการกำหนดเป้าประสงค์ และตัวชี้วัดความสำเร็จของการบรรลุเป้าประสงค์ตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปี ที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด ดังเช่น สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ประยุกต์มุมมองของ Balanced Scorecard ให้เข้ากับระบบราชการของไทย และกำหนดกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2551 ซึ่งประกอบด้วยมุมมอง 4 มิติดังนี้



ภาพที่ 12 : กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551



สำหรับปีงบประมาณ 2552 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้พัฒนากรอบการประเมินผล การปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ซึ่งประกอบ ด้วยมุมมอง 4 มิติดังนี้



ภาพที่ 13 : กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552

- มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผล (น้ำหนักร้อยละ 45) พิจารณาจากผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติราชการ
- มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ (น้ำหนักร้อยละ 15) พิจารณาจากความพึงพอใจของผู้รับบริการ การมีส่วนร่วมของประชาชน ความเปิดเผย โปร่งใส
- มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ (น้ำหนักร้อยละ 20) พิจารณาจากประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณ ประสิทธิภาพการใช้พลังงาน การรักษามาตรฐานระยะเวลาการให้บริการ และการพัฒนากฎหมาย กฎ ระเบียบ
- มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 20) พิจารณาจากการบริหารจัดการองค์กร

หลังจากนั้นจึงมีการเจรจาและการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ เมื่อส่วนราชการปฏิบัติราชการตามคำรับรองได้ 6 เดือน สำนักงาน ก.พ.ร. จัดให้มีการติดตามความก้าวหน้า



ของการปฏิบัติราชการตามคำรับรองฯ และมีการประเมินผลสำเร็จของการปฏิบัติราชการตามคำรับรองฯ เมื่อครบ 12 เดือน ส่วนราชการที่มีผลการประเมินระดับดีขึ้นไปจะได้รับการจัดสรรเงินรางวัลประจำปี เพื่อนำไปจัดสรรให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานต่อไป



แบบฝึกหัดทบทวนความรู้

ทบทวนคำรับรองการปฏิบัติราชการของหน่วยงานท่านว่ามีมิติครบตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2552 หรือไม่?

มิติที่ 1 : มิติด้านประสิทธิผล - ผลสำเร็จตามแผนฯ กระทั่งวง - ผลสำเร็จตามแผนฯ กลุ่มภารกิจ - ผลสำเร็จตามแผนฯ/ภารกิจหลัก/เอกสารงบประมาณของส่วนราชการระดับกรมหรือเทียบเท่า
มิติที่ 2 : มิติด้านคุณภาพการให้บริการ - ความพึงพอใจของผู้รับบริการ - การมีส่วนร่วมของประชาชน - ความเปิดเผย โปร่งใส
มิติที่ 3 : มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ - ประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณ - ประสิทธิภาพของการใช้พลังงาน - การรักษามาตรฐานระยะเวลาการให้บริการ - การพัฒนากฎหมาย กฎ ระเบียบ
มิติที่ 4 : มิติด้านการพัฒนาองค์กร - การบริหารจัดการองค์กร



4.3 ความรู้พื้นฐานด้านการประเมินผล

ความสำคัญของการประเมินผล

การประเมินผลเป็นขั้นตอนสำคัญของการบริหารยุทธศาสตร์ ซึ่งการประเมินผลนี้ไม่ใช่เป็นขั้นตอนแรกหรือขั้นตอนสุดท้าย แต่เป็นขั้นตอนที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่องของการบริหารยุทธศาสตร์ ซึ่งในปัจจุบันมีบทบาทที่สำคัญมากยิ่งขึ้นทั้งในภาครัฐและเอกชน เพราะเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการตรวจสอบและติดตามการดำเนินงานของตนเองตลอดเวลา ในปัจจุบันการประเมินผลไม่ใช่เพียงแค่สิ่งที่องค์กรจะต้องคำนึงถึงเมื่อถึงสิ้นปีหรือสิ้นเดือนเท่านั้น แต่เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงตลอดเวลา และสามารถใช้ได้ทุกขณะ ความสำคัญของการประเมินผลสามารถสรุปเป็นประเด็นสำคัญต่างๆ ได้ดังนี้

1. การประเมินผลทำให้องค์กรสามารถรู้ถึงสถานะของตนเองว่าอยู่ ณ จุดไหน หรือ สถานการณ์ในขณะนั้นเป็นอย่างไร ดังนั้นถ้าองค์กรไม่สามารถประเมินผล การดำเนินงานของตนเองได้ ก็จะไม่สามารถบริหารตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เนื่องจากจะบริหารตนเองได้ดีจะต้องรู้จักสถานการณ์ทั้งของตนเอง คู่แข่งขันและ สภาวะแวดล้อม ดังเช่นคำกล่าวที่ว่า “If you can't measure, you can't manage”
2. การพัฒนาองค์กรหรือการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ภายในองค์กรจะต้องเริ่มจากการ ประเมินผลก่อน ทั้งนี้เนื่องจากการที่องค์กรจะมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลง จะต้อง รู้จุดเริ่มต้นหรือสถานะปัจจุบัน รวมทั้งรู้ว่าองค์กรมีการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลง มากน้อยเพียงใด ซึ่งการที่รู้คำตอบต่อคำถามเหล่านี้ได้ องค์กรก็จะต้องมีการ ประเมินผล ดังคำกล่าวที่ว่า “If you can't measure, you can't improve”
3. ตามธรรมชาติของคนเรา ถ้าสิ่งใดที่ได้รับความสนใจและมีการวัดหรือการประเมินผล ผู้ที่รับผิดชอบหรือผู้ที่ดำเนินกิจกรรมนั้น จะมีความรับผิดชอบและมุ่งมั่นที่จะทำ กิจกรรมนั้นมากขึ้น ทั้งนี้นอกจากการที่รู้สึกได้รับความสนใจแล้ว ยังมีเป้าหมาย และตัวชี้วัดที่ชัดเจนสอดคล้องกับประโยคที่ว่า “What gets measure, gets done”

หากพิจารณาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานภายใต้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS: Performance Management System) จะเห็นว่าในขั้นตอนนี้ประกอบด้วย การวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement) และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) (ดูภาพที่ 5: การบริหารผลการปฏิบัติงาน) (Bredrup, 1995a อ้างใน Williams, 1998: 12)



ความแตกต่างระหว่างการวัด (Measurement) ต่างจากการประเมิน (Evaluation) อย่างไร?

ผู้อ่านหลายท่านคงเคยสับสนกับการวัดและการประเมินว่ามีความหมายแตกต่างกันอย่างไร ควรใช้การวัดกับสิ่งใด ควรใช้การประเมินกับสิ่งใด จึงจะถูกต้อง

การวัด (Measurement) หมายถึง การหาขนาด ปริมาณ จำนวน หรือระดับของสิ่งต่างๆ โดยมีมาตรวัดหรือหน่วยในการวัด เช่น การวัดจำนวนผู้ให้บริการต่อปี (หน่วยเป็น คน) การวัดการประหยัดค่าใช้จ่ายขององค์กร (หน่วยเป็นบาท) การวัดผลกำไรขององค์กร (หน่วยเป็นบาท) การวัดจำนวนชั้นตอนที่ปรับลดลงได้ เป็นต้น การวัดนั้นมีความสำคัญในการดำเนินการขององค์กรอย่างมาก เนื่องจากผู้บริหารใช้การวัดเป็นตัวติดตามความก้าวหน้าในการปรับปรุงผลงานของหน่วยงานต่างๆ และใช้สำหรับระบุสิ่งที่ผู้บริหารจะให้ความสำคัญในการปรับปรุงต่อไป นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องการข้อมูลจากการวัดเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจทางธุรกิจอีกด้วย (Carter, 1994: 63)

การประเมิน (Evaluation) หมายถึง การใช้ดุลยพินิจหรือค่านิยมและข้อจำกัดต่างๆ ในการพิจารณาตัดสินคุณค่าของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เช่น การประเมินขีดสมรรถนะ (Competency) ของบุคลากร การประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ เป็นต้น

สองเรื่องนี้มีความจำเป็นต้องใช้วัดควบคู่กันในการบริหารผลการปฏิบัติงาน เช่น ทางจังหวัดมีการรับตัวชี้วัด “ร้อยละที่ลดลงของจำนวนครัวเรือนยากจนที่มีรายได้ต่ำกว่าเกณฑ์ จปฐ.” มาเป็นตัวชี้วัดปี พ.ศ. 2552 เมื่อทำการประเมินผลการปฏิบัติงานในปี พ.ศ. 2553 พบว่าตัวชี้วัดนี้หลายจังหวัดไม่สามารถทำได้ประสบความสำเร็จตามตัวชี้วัด ผู้ประเมินผลการปฏิบัติราชการจำเป็นต้องใช้การประเมินเพื่อตรวจสอบว่าการที่ไม่ได้ตามเป้าหมายนั้นเป็นเพราะเหตุใด โดยศึกษาจากเหตุผลและข้อเท็จจริงที่เป็นปัจจัยทำให้จังหวัดแห่งนี้ไม่บรรลุผลตามตัวชี้วัด และทำการเปรียบเทียบจังหวัดใกล้เคียงกันที่อาจได้รับผลกระทบจากปัจจัยดังกล่าว ก่อนทำการสรุปผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของจังหวัด





เราควรจะวัดหรือประเมินผลในเรื่องใด?

ถึงแม้ว่าการวัดและการประเมินผลจะเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างสูงสำหรับองค์กรและผู้บริหารทุกระดับชั้น แต่ทว่าผู้บริหารในระดับต่างๆ ไม่สามารถที่จะวัดหรือประเมินทุกอย่างภายในองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรหนึ่งๆ จะประกอบด้วยกิจกรรมหรือกระบวนการต่างๆ มากมาย ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องเลือกวัดประเมินเฉพาะกิจกรรมหรือสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับองค์กรเท่านั้น นั่นคือ การวัดหรือประเมินเฉพาะเรื่องที่มีความสำคัญ หรือเป็น “KEY” ให้สมกับคำว่า KPI - Key Performance Indicator ซึ่งมีใช่ Performance Indicator ธรรมดาๆ เพื่อเป็นการแสดงว่า **จะวัดและประเมินเฉพาะสิ่งที่มีความสำคัญเท่านั้น** ซึ่งจะเป็นการช่วยให้ผู้บริหารได้คิดและพิจารณาในสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับองค์กร



? อะไรคือลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี?

ในการจัดทำตัวชี้วัดให้เกิดขึ้นมานั้น ไม่น่าจะมีปัญหาหรืออุปสรรคอย่างไรต่อท่าน แต่ปัญหาที่น่าจะเป็นปัญหาหลักของการจัดทำตัวชี้วัดก็คือ เมื่อจัดทำตัวชี้วัดขึ้นมาแล้วจะทราบได้อย่างไรว่าตัวชี้วัดที่จัดทำขึ้นมามีคุณภาพหรือไม่รวมทั้งถ้าจัดทำตัวชี้วัดขึ้นมาหลายตัวจะทราบได้อย่างไรว่าควรจะต้องคัดเลือกตัวชี้วัดตัวใดออกไปและควรเก็บตัวชี้วัดตัวใดไว้ ดังนั้นผู้เขียนจึงได้กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาคุณภาพเพื่อพิจารณาลักษณะของตัวชี้วัดที่ดีเพื่อเป็นแนวทางสำหรับท่านในการวิเคราะห์ลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี



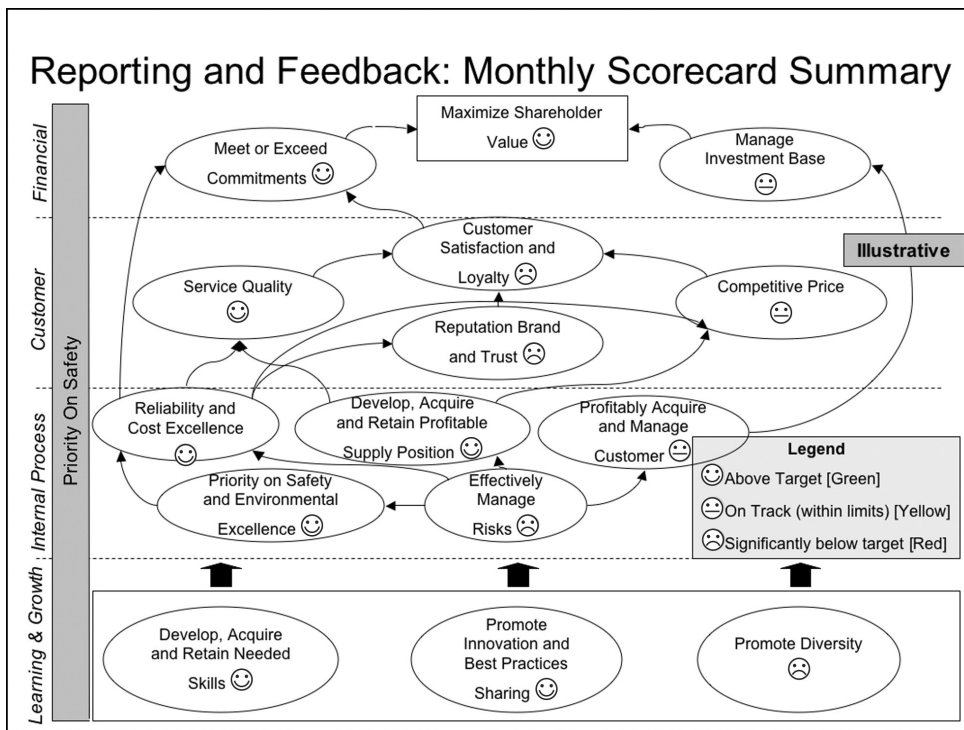
คุณลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี

ตัวชี้วัดที่ดี (Characteristics of a Good Key Performance Indicators) ควรจะประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ดังนี้

1. มีความสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ ภารกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์การ
2. ควรแสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญเท่านั้น ซึ่งตัวชี้วัดที่มีความสำคัญนั้น จะมี 2 ลักษณะ
 - ตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์การ หรือที่เรียกว่า Performance Indicators
 - ตัวชี้วัดที่ใช้วัดกิจกรรมหรืองานที่มีความสำคัญแต่อาจจะไม่ค่อยผิดพลาด แต่ถ้ากิจกรรมเหล่านี้มีความผิดพลาดเมื่อไรจะก่อให้เกิดปัญหาอย่างใหญ่หลวงแก่องค์การ ซึ่งตัวชี้วัดในลักษณะนี้เรียกว่า Danger Indicators ตัวอย่างเช่น ในการขับรถยนต์ ตัวชี้วัดที่แสดงถึง Performance ของรถยนต์ได้แก่เรื่องของความเร็ว อัตราเร่ง อัตราการใช้น้ำมัน แต่ภายในรถยนต์แต่ละคันยังมีตัวชี้วัดที่แสดงถึงการดำเนินงานของรถยนต์ที่ไม่ได้เป็นลักษณะของ Performance แต่เป็นการดำเนินงานที่มีความสำคัญและถ้ามีความผิดพลาดเมื่อไรย่อมจะส่งผลกระทบต่อรถยนต์ทั้งคัน เช่น ที่วัดความร้อนของเครื่องยนต์ หรือ ไฟสัญญาณเตือนในเรื่องของน้ำมันเครื่อง เป็นต้น
3. ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Lead Indicators) และ ผล (Lag Indicators) เช่น การกำหนดตัวชี้วัด “ระดับความพึงพอใจของประชาชน” อันเป็นตัวชี้วัดผล (Lag Indicator) และ “ร้อยละของขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ลดลง” อันเป็นตัวชี้วัดเหตุ (Lead Indicator)
4. ประกอบด้วยมิติหรือมุมมองที่หลากหลาย เช่น ในการให้บริการมิได้วัดผลจากผลการสำรวจกับผู้รับบริการเท่านั้น แต่ควรรวมถึงกระบวนการภายใน และการพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องด้วย
5. ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นจะต้องมีบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบทุกตัว
6. ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นมา ควรเป็นตัวชี้วัดที่องค์กรสามารถควบคุมได้อย่างน้อยร้อยละ 80 ทั้งนี้เนื่องจากถ้าภายในองค์กรประกอบด้วยตัวชี้วัดที่ไม่สามารถควบคุมได้มากเกินไป จะทำให้ตัวชี้วัดนั้นไม่สามารถแสดงถึงความสามารถในการดำเนินงานที่แท้จริงขององค์การ
7. เป็นตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้และเป็นที่เข้าใจของบุคคลทั่วไป ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ผู้ที่เกี่ยวข้องไม่ว่าผู้จัดทำตัวชี้วัดเท่านั้น เช่น “ความสามารถในการควบคุมความรุนแรงในพื้นที่” ซึ่งไม่ทราบว่าจะวัดหรือดูจากอะไร ควรใช้ดัชนี เช่น “ร้อยละของคดีความรุนแรงในพื้นที่ที่เพิ่มขึ้น”



8. การแสดงผลของตัวชี้วัดควรช่วยให้ผู้บริหารและบุคลากรสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ดี ในการใช้ตัวชี้วัดให้เกิดประโยชน์นั้น ไม่ใช่ใช้ตัวชี้วัดเมื่อต้องการประเมินผลเท่านั้น แต่ควรจะใช้ตัวชี้วัดในการติดตามการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่สำคัญสำหรับองค์กร องค์กรบางแห่งนำผลของตัวชี้วัดใส่ไว้ในระบบ Intranet ภายในองค์กร โดยเป็นรูปภาพฟีกที่เข้าใจง่าย และประกอบด้วยสีสากล ได้แก่ สีเขียว 😊 ซึ่งแสดงว่าตัวชี้วัดนั้นบรรลุเป้าหมาย ปลอดภัย สีเหลือง 🟡 ซึ่งแสดงว่าผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดนั้นเริ่มที่จะมีปัญหา และสีแดง 😞 ซึ่งแสดงว่าตัวชี้วัดนั้นมีปัญหาเกิดขึ้น ผู้บริหารและบุคลากรสามารถที่จะเข้ามาตรวจสอบตัวชี้วัดแต่ละตัว ทำให้สามารถทราบว่าการดำเนินงานของตนเอง หน่วยงานของตนเอง และองค์กรเป็นอย่างไร



ภาพที่ 14 : การแสดงผลตัวชี้วัดด้วยสีสัญลักษณ์

9. ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร ซึ่งเป็นข้อที่ควรระวังในการจัดทำตัวชี้วัด เนื่องจาก
- 9.1 เมื่อมีตัวชี้วัด โดยเฉพาะตัวชี้วัดของแต่ละหน่วยงาน จะทำให้แต่ละหน่วยงานต้องมีการแย่งชิงทรัพยากรภายในองค์กรกัน เพื่อที่จะทำให้แต่ละฝ่ายบรรลุถึงเป้าหมายตัวชี้วัดของตนเอง



9.2 การมีตัวชี้วัดของแต่ละหน่วยงาน ทำให้เกิดการไม่ร่วมมือกันระหว่างหน่วยงาน แต่ละหน่วยงานเนื่องจากหน่วยงานทั้งหลายจะไม่ร่วมมือหรือช่วยเหลือกันเพราะ การช่วยเหลือหน่วยงานอื่นจะทำให้หน่วยงานของตนเองไม่บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

ซึ่งแนวทางหนึ่งในการแก้ไขปัญหาสามารถดำเนินการได้ ดังนี้

- ก. สร้างตัวชี้วัดที่แสดงถึงการร่วมมือกันระหว่างหน่วยงาน 2 หน่วยงาน เพื่อกระตุ้นให้เกิดการร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานขึ้นมา เช่น ตัวชี้วัดที่แสดงถึงจำนวนของ ชิ้นงาน หรือรายได้ที่เกิดขึ้น เนื่องจากการปฏิบัติงานร่วมกันของหน่วยงาน 2 หน่วยงาน เป็นต้น
- ข. กำหนดเป็นข้อบังคับให้ชัดเจนว่าสำหรับแต่ละบุคคลหรือแต่ละหน่วยงาน นอกเหนือจากจะมีตัวชี้วัดที่หน่วยงานของตนจะต้องรับผิดชอบโดยตรงแล้วยังต้องมี ตัวชี้วัดที่แสดงถึงการสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นด้วย เพื่อไม่ให้ หน่วยงานมุ่งเน้นที่ตัวชี้วัดของตนมากเกินไป

นอกเหนือจากการพิจารณาลักษณะของตัวชี้วัดที่ดีตามเนื้อหาเบื้องต้นแล้ว การพัฒนา ตัวชี้วัดแต่ละตัวควรจะมีการทดสอบคุณภาพของตัวชี้วัดด้วย โดยแนวทางในการทดสอบตัวชี้วัด แต่ละตัวสามารถจัดทำได้โดยการพิจารณาตัวชี้วัดแต่ละตัวโดยการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ต่างๆ แล้วให้คะแนนคุณภาพของตัวชี้วัดแต่ละตัวภายใต้เกณฑ์นั้นๆ รศ.ดร.พลุ เดชะรินทร์ ได้รวบรวมเกณฑ์ที่มักนิยมใช้ในการทดสอบคุณภาพของตัวชี้วัดได้แก่

1. ตัวชี้วัดนั้นมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์มากน้อยเพียงใด
2. ตัวชี้วัดนั้นสะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงานที่แท้จริงหรือไม่ (Validity of KPI) หรือแสดงให้เห็นถึงสิ่งที่ต้องการที่จะวัดจริงหรือไม่
3. ความพร้อมของข้อมูล (Data Availability) โดยประเมินว่าภายใต้ตัวชี้วัดแต่ละตัว มีข้อมูลเพียงพอหรือไม่
4. ต้นทุนในการจัดหาข้อมูล (Cost of Data Collection) เป็นการประเมินว่า ถ้าต้องการข้อมูลสำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัว ต้นทุนในการจัดหา มากหรือน้อยเพียงใด และมีความคุ้มค่าหรือไม่ที่จะหาข้อมูลมาเพื่อตัวชี้วัดตัวนั้นๆ
5. ความถูกต้องของข้อมูล (Data Accuracy) เป็นการประเมินว่าข้อมูลที่มีอยู่ของ ตัวชี้วัดแต่ละตัวมีความถูกต้องและแม่นยำเพียงใด
6. ตัวชี้วัดนั้นสามารถนำไปใช้ในการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับองค์กรหรือ หน่วยงานอื่น หรือกับผลการดำเนินงานในอดีตได้หรือไม่ (Comparability of KPI)
7. ตัวชี้วัดนั้นมีความสัมพันธ์กับตัวชี้วัดอื่นในเชิงเหตุและผลหรือไม่ (Relationships with other KPIs)



เมื่อทดสอบตัวชี้วัดแต่ละตัวเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นไว้โดยให้คะแนนที่แสดงถึงคุณภาพของตัวชี้วัดแต่ละตัว เช่น ถ้าให้คะแนน 1 - 3 แสดงว่า 3 เป็นตัวชี้วัดที่มีคุณภาพมาก 1 เป็นตัวชี้วัดที่มีคุณภาพต่ำ ผู้ที่ทำการทดสอบคุณภาพของตัวชี้วัดสามารถที่จะทำการรวมคะแนนของตัวชี้วัดแต่ละตัว และกลายเป็นเครื่องมือหนึ่งในการจัดลำดับความสำคัญของตัวชี้วัดแต่ละตัว ตามตัวอย่างในตารางด้านล่าง



ตัวอย่างตารางทดสอบคุณภาพตัวชี้วัดของเป้าประสงค์

ตัวอย่างตารางทดสอบคุณภาพตัวชี้วัดของเป้าประสงค์ การสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ

เกณฑ์การประเมิน	ระดับความพึงพอใจ	อัตราร้อยเรียน	อัตราการกลับมาใช้บริการซ้ำ
ความพร้อม	3	2	1
ความถูกต้อง	3	1	2
ต้นทุนการเก็บข้อมูล	3	2	3
ความชัดเจน	3	3	2
สะท้อนผลการดำเนินงาน	2	2	2
รวม	14	10	10

จากตารางข้างต้น ท่านจะเห็นตัวอย่างการทดสอบตัวชี้วัดทั้ง 3 ตัว ที่อยู่ภายใต้เป้าประสงค์ การสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ โดยพิจารณาตามเกณฑ์ต่างๆ ด้านซ้ายมือของตาราง และจัดลำดับความสำคัญของตัวชี้วัดแต่ละตัวเทียบกับเกณฑ์นั้นๆ โดยให้คะแนนเท่ากับ 1 แสดงถึงคุณภาพหรือความเหมาะสมที่แย่สุด และให้คะแนนเท่ากับ 3 แสดงถึงคุณภาพและความเหมาะสมที่ดีที่สุด และเมื่อรวมคะแนนของตัวชี้วัดแต่ละตัวแล้วทำให้สามารถจัดลำดับความสำคัญของตัวชี้วัดแต่ละตัวได้

หากท่านจะนำการทดสอบคุณภาพของตัวชี้วัดไปใช้ก็มีข้อควรระวังไว้บ้าง เช่น ตัวชี้วัดบางตัวอาจจะเป็นตัวชี้วัดที่ดี แต่ขาดข้อมูล ทำให้ได้คะแนนรวมต่ำต่างๆ ที่เป็นตัวชี้วัดที่ดี และถ้าดูที่คะแนนรวมเพียงอย่างเดียวอาจจะเกิดการหลงผิดไปได้ ซึ่งผู้อ่านยังไม่ควรนำตัวชี้วัดนั้นมาใช้ เนื่องจากยังขาดข้อมูลอยู่ แต่เนื่องจากการเป็นตัวชี้วัดที่ดี ผู้บริหารก็ควรที่จะเริ่มเก็บข้อมูลเกี่ยวกับตัวชี้วัดนั้น เพื่อที่จะสามารถนำตัวชี้วัดนั้นมาใช้ในปีต่อไป



ทบทวนความรู้

- สรุปผลการปฏิบัติงานที่ท่านรับผิดชอบ แล้วลองกำหนดตัวชี้วัด และการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ควรจะเป็น

ภาระงาน	ตัวชี้วัด	การประเมินผล

- ขอให้ท่านสรุปว่าการประเมินผลที่ดีมีประโยชน์อย่างไร?

- ขอให้ท่านเขียนเกณฑ์การทดสอบตัวชี้วัดมาอย่างน้อย 5 ข้อ





Handwriting practice area with horizontal dotted lines.





ปรับปรุง
ใหม่

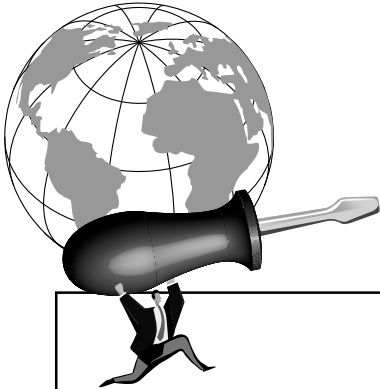
แผนที่ยุทธศาสตร์ Strategy Map

โครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้

ก.พ.ร.

#สำนักงานก.พ.ร.๒๕๖๑

ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง
(Self-Learning Toolkits)



แผนที่ยุทธศาสตร์ Strategy Map



ผู้จัดทำฉบับปี 2548	: รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์ และคณะ
ผู้จัดทำฉบับปรับปรุงปี 2552	: รศ.ดร.จิรประภา อัครบวร และรัตนศักดิ์ เจริญทรัพย์
เลขมาตรฐานประจำหนังสือ	: 978-611-7145-01-8
สงวนลิขสิทธิ์	: ลิขสิทธิ์ของสำนักงาน ก.พ.ร. ขอสงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537
พิมพ์ครั้งที่ 1	: ธันวาคม 2548 จำนวน 1,500 เล่ม
พิมพ์ครั้งที่ 2 (ฉบับปรับปรุง)	: สิงหาคม 2552 จำนวน 700 เล่ม
พิมพ์ครั้งที่ 3 (ฉบับปรับปรุง)	: ธันวาคม 2552 จำนวน 1,000 เล่ม
จำนวนหน้า	: 133 หน้า
จัดทำโดย	: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ 59 ถนนพิษณุโลก แขวงจิตรลดา เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300 โทรศัพท์ 0-2356-9999 อีเมล: opdc@opdc.go.th www.opdc.go.th
พิมพ์ที่	: สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา สี่แยกช้างฮี ถนนสามเสน เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร โทรศัพท์ 0-2243-0611 โทรสาร 0-2243-0616

คำนำจากเลขาธิการ ก.พ.ร.



ในปัจจุบันสภาพแวดล้อมต่างๆ ของโลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ส่งผลกระทบทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ในฐานะหน่วยงานราชการที่มีหน้าที่หลักในการส่งเสริม สนับสนุนการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการให้มีขีดสมรรถนะสูง สามารถเรียนรู้และปรับตัวตอบสนองทันต่อการเปลี่ยนแปลง จึงร่วมมือกับสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ดำเนินโครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ เพื่อเสนอเครื่องมือในการช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานให้กับข้าราชการมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 โดยได้มีการพัฒนาชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) รวมทั้งดำเนินการฝึกอบรมสร้างวิทยากรต้นแบบ เพื่อเป็นผู้เผยแพร่องค์ความรู้ให้กับข้าราชการอย่างต่อเนื่อง

สำหรับโครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ (ระยะที่ 4 พ.ศ. 2551-2552) นี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อเผยแพร่องค์ความรู้และเทคนิควิธีการบริหารราชการสมัยใหม่ให้แก่ข้าราชการและบุคคลผู้สนใจทั่วไป ให้สามารถทำความเข้าใจในเรื่องของการบริหารยุทธศาสตร์อย่างกว้างขวาง และสามารถนำไปใช้ปฏิบัติงานได้จริง พร้อมเผชิญหน้ากับความท้าทายที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขเนื้อหาและเพิ่มเติมรายวิชาใหม่ใน **ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง “หลักสูตรการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Toolkits: Making Strategy Work)”** ให้มีความทันสมัยสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ยิ่งขึ้น ซึ่งครอบคลุมหัวข้อสำคัญ 8 รายวิชา ได้แก่ แผนที่ยุทธศาสตร์ การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล การบริหารความเสี่ยง การบริหารการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การจัดทำ



คู่มือการปฏิบัติงาน และการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม พร้อมทั้งได้จัดให้มีการฝึกอบรมสร้างวิทยากรต้นแบบ ให้สามารถนำชุดเครื่องมือดังกล่าวไปถ่ายทอดและประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังได้จัดทำ **ชุดเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่** ที่มีกระแสดความสนใจในปัจจุบันสูง โดยมีเนื้อหาครอบคลุม 3 รายวิชา ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อสังคม การบริหารงานภาครัฐ ในรูปแบบเครือข่าย และการตลาดสำหรับภาครัฐ

ท้ายที่สุดนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. ขอขอบคุณคณะผู้จัดทำและผู้เขียนชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเองและชุดเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่ดังกล่าวนี้ทุกท่านและหวังเป็นอย่างยิ่งว่าหนังสือชุดนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อข้าราชการและบุคคลทั่วไปในการเรียนรู้และสามารถนำความรู้ กลยุทธ์ เทคนิควิธีการ รวมทั้งเครื่องมือการบริหารงานต่างๆ ไปใช้ในการปรับตัวและผลักดันยุทธศาสตร์ขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จต่อไป

(นายทศพร ศิริสัมพันธ์)

เลขาธิการ ก.พ.ร.

กุมภาพันธ์ 2552

แผนที่ยุทธศาสตร์ Strategy Map

สารบัญ



การใช้ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง.....	7
๑ บทนำ.....	11
๒ เชื่อมประสบการณ์.....	19
๓ เข้าสู่บทเรียน.....	27
๔ ปูพื้นความรู้.....	31
๕ ทบทวนทฤษฎี.....	51
๖ ทฤษฎีสู่การปฏิบัติ.....	77
๗ แนวทางสู่การปฏิบัติ.....	103
๘ ตัวอย่างเพื่อการเรียนรู้.....	107
๙ วัดระดับความเข้าใจ.....	113
๑๐ ฝากไว้ให้จดจำ.....	119
๑๑ เอกสารอ้างอิง.....	125
อภิธานศัพท์แผนที่ยุทธศาสตร์.....	127





การใช้ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง

เรื่อง แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)



สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้จัดทำโครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ ตั้งแต่ปี พ.ศ.2547 จนถึงปัจจุบัน ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2552 ในฐานะบรรณาธิการ และผู้ปรับปรุงเนื้อหา ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง “หลักสูตรการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Toolkits: Making Strategy Work)” จึงขอแนะนำวิธีการใช้เครื่องมือ เรื่อง แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ซึ่งเป็นหนึ่งในชุดเครื่องมือทั้งหมด 8 เรื่อง ที่กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้ริเริ่มจัดทำขึ้นเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิรูประบบราชการ

ชุดเครื่องมือ แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ฉบับแรกจัดทำขึ้นในปี พ.ศ.2548 โดย รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์ และคณะ และฉบับปรับปรุงปี พ.ศ.2552 โดย รศ.ดร.จิระประภา อัครบวร และคณะซึ่งมีการปรับเปลี่ยนเนื้อหาเพื่อเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2551-2555) ตามแนวคิดการพัฒนองค์การมากขึ้นและเพิ่มตัวอย่างการเรียนรู้ทั้งในระดับจังหวัดและระดับกรมซึ่งจะทำให้ผู้อ่านได้เห็นภาพของแผนที่ยุทธศาสตร์ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ทั้งนี้ขอขอบคุณ รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์ และ ดร.นันทวุฒิ ลือมรสรี และองค์การต่างๆ ที่ให้ตัวอย่างในการเรียนรู้ครั้งนี้

ชุดเครื่องมือการเรียนรู้นี้แตกต่างจากหนังสือทั่วไป คือ เป็นการสร้างกระบวนการเรียนรู้โดยผ่านกิจกรรมต่างๆ ที่คั่นระหว่างเนื้อหา และตัวอย่างเพื่อการเรียนรู้ ทำให้ผู้อ่านสามารถติดตามและเรียนรู้ได้จากเนื้อหาที่นำเสนอ



เนื่องจากตัวอย่างเป็นเรื่องเกี่ยวกับหน่วยงานราชการ นอกจากนี้ผู้อ่านสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ในการนำไปปฏิบัติราชการได้ถูกต้อง รวดเร็ว อันเป็นการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถให้ข้าราชการเป็นผู้มีความรู้ในวิชาการสมัยใหม่ สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและมีคุณธรรม ตลอดจนสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมในหมู่ข้าราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อนำมาพัฒนาการปฏิบัติราชการร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ



แนวคิดในการจัดทำชุดเครื่องมือ

แนวทางในการจัดทำชุดเครื่องมือครั้งนี้ ได้ประยุกต์ใช้หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) ของ Kolb และขั้นตอนการเรียนรู้ของ Bloom (Bloom's Taxonomy of Learning) โดยการนำเสนอตามกระบวนการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่และขั้นตอนการเรียนรู้อย่างเป็นลำดับ เพื่อทำให้มั่นใจได้ว่าคู่มือที่จัดทำขึ้นสามารถทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง และสามารถนำความรู้ไปปฏิบัติใช้ได้จริงตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้



ผู้ใช้ชุดเครื่องมือ

ชุดเครื่องมือชุดนี้จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้ใช้ชุดเครื่องมือ (User) หรือกลุ่มผู้ใช้ ได้แก่ ผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Chief Change Officer : CCO) ของกระทรวงหรือกรม กลุ่มพัฒนาระบบบริหารผู้รับผิดชอบหลักด้านการพัฒนาระบบราชการของจังหวัดหรือกระทรวง ผู้ที่สนใจองค์ความรู้ในการบริหารสมัยใหม่นี้ ได้มีความรู้ ความเข้าใจ เกิดทักษะในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ อันมีผลต่อการปฏิรูประบบราชการในที่สุด



บทเรียนในชุดเครื่องมือ

บทต่างๆ ในชุดเครื่องมือมีการจัดเรียงในแนวทางเดียวกัน คือ เริ่มต้นจากการ “เชื่อมประสบการณ์” ของผู้ใช้ชุดเครื่องมือกับเรื่องที่กำลังจะเรียนรู้ แล้วจึงตามด้วยการ “เข้าสู่บทเรียน” และ/หรือการ “ปูพื้นความรู้” ซึ่งผู้ใช้จะเห็นภาพรวมของบทเรียนจากแผนภาพ (Flowchart) หลังจากนั้นผู้ใช้ชุดเครื่องมือจึงจะได้เรียนรู้เครื่องมือต่างๆ ตามลำดับอย่างเป็นขั้นตอน ผ่านเนื้อหาทฤษฎี และ “ตัวอย่างเพื่อการเรียนรู้” (Case Study) พร้อมทั้งมี “บททดสอบความเข้าใจ” ซึ่งผู้เรียนจะได้พบกับแบบทดสอบ แบบทบทวนการเรียนรู้ เอกสารใบงานเป็นระยะๆ เพื่อให้ผู้ใช้ชุดเครื่องมือสามารถทบทวนความเข้าใจ และสามารถนำความรู้ที่ได้ไปประมวลใช้ได้ถูกต้อง โดยผู้เขียนได้ให้คำเฉลย คำชี้แนะให้ผู้ใช้เครื่องมือได้ทำการตรวจสอบเครื่องมือด้วยตนเอง และให้คำแนะนำในการประยุกต์ใช้เครื่องมือกับลักษณะงานที่ทำอยู่ บทสุดท้ายของชุดเครื่องมือเป็นบท “ฝากไว้ให้จดจำ” ซึ่งเป็นการรวบรวมหัวใจสำคัญของเนื้อหาในชุดเครื่องมือทั้งหมดไว้



สัญลักษณ์ในชุดเครื่องมือ

สัญลักษณ์ถูกกำหนดขึ้นเพื่อช่วยให้ผู้ใช้ชุดเครื่องมือสามารถติดตามเนื้อหาและกิจกรรม

สัญลักษณ์	หมายถึง
	เอกสารเพิ่มเติมหรืออ้างอิง (Book References)
	เอกสารอิเล็กทรอนิกส์เพิ่มเติมหรืออ้างอิง (Web References)
	เทคนิค หรือหัวใจสำคัญ (Key Point)
	แบบทดสอบ (Test)
	ใบงาน (Work Sheets)
	กรณีศึกษา (Case Study)
	ตัวอย่าง (Example)
	แบบฝึกหัด (Exercise)
	ข้อเสนอแนะ หรือคำแนะนำ (Recommendation)
	ทบทวนความรู้ ลองคิดดู ชวนคิด (Let's Think)
	ตรวจสอบความเข้าใจ (Checklist)



ชุดเครื่องมือเพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) นี้จะบรรจุวัตถุประสงค์ได้ด้วยความร่วมมือของผู้ใช้ชุดเครื่องมือที่จะปฏิบัติตามคำชี้แนะ และทำแบบฝึกหัด แบบทดสอบตามที่ผู้เขียนได้นำเสนอไว้

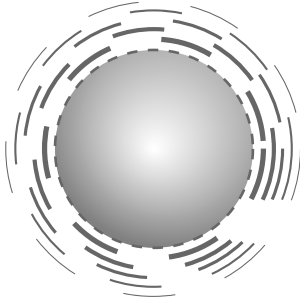
Richard Bach นักเขียนชาวอเมริกันได้กล่าวว่า “การเรียนรู้คือการได้ค้นพบว่าเรารู้อะไรแล้วบ้าง การได้ลงมือปฏิบัติคือการได้ทดลองให้แน่ใจว่าเรารู้จริง การสอนผู้อื่นทำให้เราทราบว่าผู้อื่นนั้นรู้เรื่องต่างๆ เช่นเดียวกับเราเอง ดังนั้นเราควรเป็นทั้งผู้เรียน ผู้ปฏิบัติ และผู้สอน”

“Learning is finding out what you already know, Doing is demonstrating that you know it, Teaching is reminding others that they know it as well as you do. We are all learners, doers, and teachers.”

การเป็นผู้บริหารหน่วยงานคือการเป็นผู้สร้างความสำเร็จของงานโดยบริหารผ่านผู้อื่น ดังนั้นผู้บริหารนอกจากจะต้องมีความรู้แล้ว หากมีเครื่องมือในการช่วยถ่ายทอดความรู้สู่การปฏิบัติ และถ่ายทอดความรู้สู่ผู้อื่นได้ด้วย จะยิ่งทำให้การบริหารจัดการงานมีทั้งประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงขึ้น

จากความตั้งใจในการทำงานของคณะผู้จัดทำชุดเครื่องมือนี้ ร่วมกับการประสานความร่วมมืออย่างดีจากบุคลากรของสำนักงาน ก.พ.ร. ทุกท่านที่ทำให้ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ฉบับปรับปรุงนี้สำเร็จลุล่วงลงได้ ด้วยความหวังที่อยากจะเห็นระบบราชการไทยดีขึ้นเพื่อความผาสุกของประชาชนชาวไทยทุกคน อันจะนำมาซึ่งความภาคภูมิใจในประเทศไทยของเราอย่างไรก็ตาม หากชุดเครื่องมือนี้มีข้อผิดพลาดประการใดทางผู้จัดทำขออภัยและขอรับคำแนะนำ

รศ.ดร.จิรประภา อัครบวร
บรรณาธิการ



บทนำ

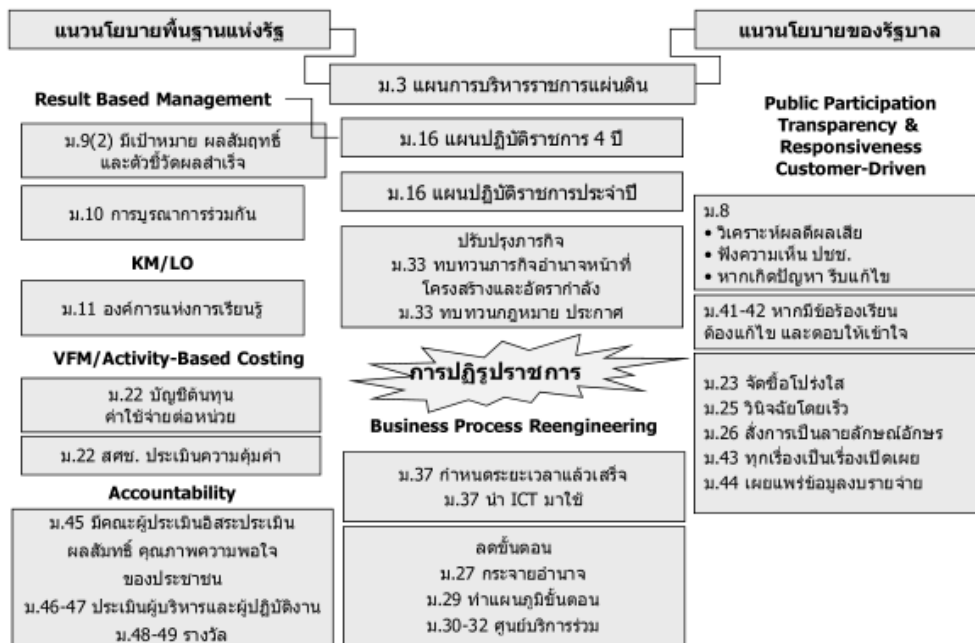
ประเทศไทยกำลังเผชิญกับสภาวะการณ์ใหม่ทั้งในทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมในระดับโลก ดังนั้นการพัฒนาระบบราชการไทยให้สอดคล้องกับบริบทดังกล่าวโดยการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาล (Good Governance) และการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) มาใช้จึงเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อวัตถุประสงค์ในอันที่จะทำให้ระบบราชการขับเคลื่อนไปอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง สามารถเรียนรู้ปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว และยึดมั่นในหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลเพื่ออำนวยความสะดวกและให้บริการประชาชน โดยมีจุดหมายปลายทางเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและรักษาผลประโยชน์ของประเทศชาติ

การปฏิรูประบบราชการของไทยจึงเริ่มขึ้นในปี พ.ศ.2545 โดยได้มีความพยายามในการพัฒนาและยกระดับขีดความสามารถในการดำเนินงานของส่วนราชการต่างๆ มาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้อาศัยกรอบแนวคิดเรื่องการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) เป็นหลักคิดสำคัญในการพัฒนาระบบราชการไทย มีการออกกฎหมาย ระเบียบ รวมทั้งแผนงาน เพื่อช่วยผลักดันให้เกิดการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการและการดำเนินงานของหน่วยราชการต่างๆ อาทิ การตราพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 มาตรา 3/1 ตามด้วยพระราชบัญญัติว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 รวมถึงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2551-2555) และแผนการบริหารราชการแผ่นดิน (พ.ศ.2552-2554)



จากกฎหมายระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี รวมทั้งแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2551-2555) สำนักงาน ก.พ.ร. ในฐานะหน่วยราชการที่มีหน้าที่หลักในการส่งเสริมสนับสนุนการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการเพื่อนำไปสู่ประโยชน์สุขของประชาชน จึงได้นำแนวคิดของการบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Management) ซึ่งถือเป็นหลักการในการบริหารที่จะช่วยทำให้องค์กรมีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน มีแนวทางในการปฏิบัติเพื่อไปสู่ทิศทางที่ต้องการ รวมทั้งมีการติดตาม ประเมินผลที่ชัดเจนมาใช้

Strategic Management

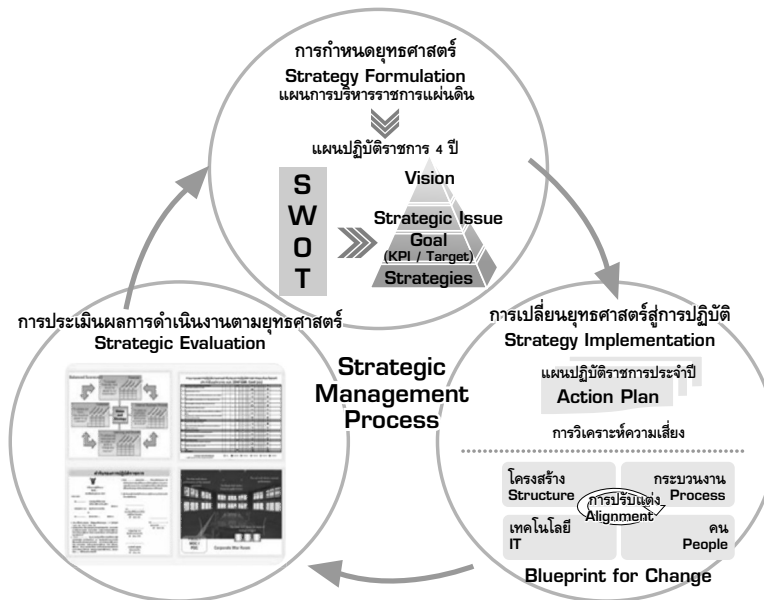


ภาพ ก : การบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Management)

ในภาพ ก ได้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 และเครื่องมือทางการบริหารจัดการสมัยใหม่เพื่อการบริหารยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ



ดังนั้น อาจจะสรุปได้ว่าการพัฒนาหน่วยราชการให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้น ความสามารถในการบริหารยุทธศาสตร์ถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการขับเคลื่อน ซึ่งในการบริหารยุทธศาสตร์ให้บังเกิดผลนั้นประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญสามประการ ได้แก่ การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) และการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Evaluation) ตามภาพ ข

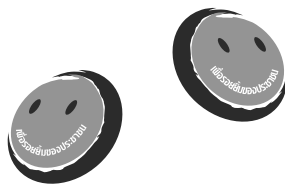


ภาพ ข : องค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารยุทธศาสตร์

จากภาพจะเห็นได้ว่าทิศทางขององค์ประกอบทั้งสามประการนั้นจะบ่งชี้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้งสามประการอย่างชัดเจน โดยการทำเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้นมิใช่เพียงแค่ความสามารถในการวางแผนยุทธศาสตร์ให้ชัดเจนเท่านั้น แต่จะต้องครอบคลุมไปถึงความสามารถในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดสัมฤทธิ์ผล รวมทั้งต้องมีกระบวนการในการวัดและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง โดยภายใต้องค์ประกอบแต่ละส่วนนั้นยังมีแนวทางในการปฏิบัติอีกหลายประการ ซึ่งการปฏิบัติตามแนวทางต่างๆ นั้นจะต้องอาศัยเครื่องมือในการบริหารจัดการ (Management Tools) เข้ามาช่วย โดยเครื่องมือในการบริหารเหล่านี้เปรียบเสมือนเป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารในการพัฒนาและขับเคลื่อนองค์กรตนเองสู่ความเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง เช่น แผนที่ยุทธศาสตร์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ การบริหารความเสี่ยง การถ่ายทอดตัวชี้วัดของหน่วยงานสู่ระดับบุคคล ความคิดริเริ่มจำกัด การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม เป็นต้น

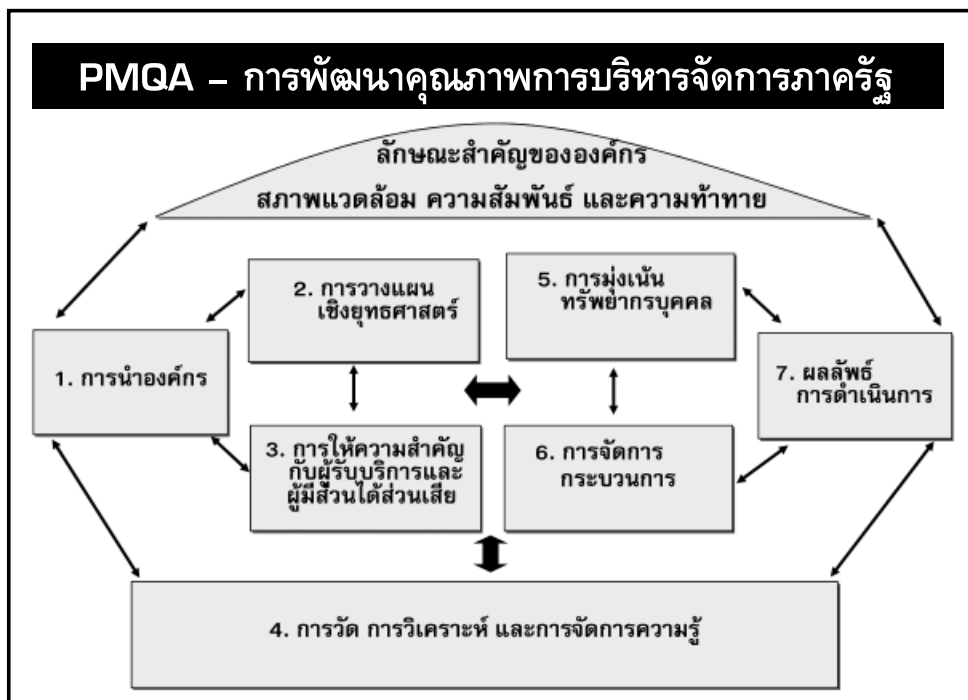


อย่างไรก็ดี ดูเหมือนปัญหาที่สำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาระบบราชการ คือ หน่วยราชการจำนวนมากยังขาดความเข้าใจถึงสาเหตุและวัตถุประสงค์สำคัญของการนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการใหม่ๆ มาใช้ ยังไม่เห็นภาพว่าการนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการต่างๆ เหล่านี้มาใช้จะนำไปสู่ผลลัพธ์ใด รวมทั้งไม่เห็นความเชื่อมโยงระหว่างเครื่องมือทางการบริหารจัดการต่างๆ ทำให้เกิดความรู้สึกว่าการพัฒนาระบบราชการ โดยการนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการมาใช้นั้นจะทำให้เกิดภาระแก่หน่วยราชการมากกว่าเป็นการพัฒนาหน่วยราชการ และทำให้การนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการเหล่านี้มาใช้เป็นไปเพื่อตอบสนองต่อนโยบายมากกว่าเพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรการ ดังนั้น สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดทำชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเองและชุดเครื่องมือการฝึกอบรมเทคนิคการบริหารจัดการ “หลักสูตรการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Toolkits : Making Strategy Work)” ขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ.2547 เพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงานของข้าราชการให้เป็นผู้มีความรู้ในวิชาการสมัยใหม่ สามารถนำไปปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสำนักงาน ก.พ.ร. ได้พัฒนาชุดเครื่องมือดังกล่าวเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีการขยายองค์ความรู้และปรับปรุงเนื้อหาให้ทันสมัยสอดคล้องกับปัจจุบันมากยิ่งขึ้น โดยขณะนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนิน “โครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ (ระยะที่ 4)” ซึ่งได้ดำเนินการพัฒนาปรับปรุงชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) ฉบับเดิม จำนวน 7 ชุด ให้มีเนื้อหาทันสมัย และได้เพิ่มชุดเครื่องมือใหม่อีก 1 เรื่อง คือ เรื่องการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Governance) รวมทั้งเพิ่มเนื้อหาชุดเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่ที่ควรทราบอีก 3 เรื่อง คือ ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR-Corporate Social Responsibility) การบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่าย (Governing by Network) การตลาดสำหรับภาครัฐ (Marketing in Public Sector)





องค์ความรู้ทางการบริหารดังกล่าว จะช่วยให้บุคลากรภาครัฐมีความเข้าใจในเครื่องมือการบริหารยุทธศาสตร์มากขึ้น นำไปสู่ความสามารถในการขับเคลื่อนระบบราชการให้ประสบความสำเร็จตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญอีกชิ้นหนึ่งที่สำนักงาน ก.พ.ร. นำมาใช้เพื่อเป็นแนวทางยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของภาครัฐให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ตลอดจนใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินตนเอง (Self-Assessment Report : SAR) และเป็นบรรทัดฐานการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการตนเองของหน่วยงานภาครัฐ อันจะนำไปสู่การยกระดับการปฏิบัติงานของภาครัฐต่อไป โดยถ้าองค์กรใดที่สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์เหล่านี้ได้ในระดับที่ดี ย่อมจะเป็นเหมือนกับเครื่องรับรองถึงความเป็นเลิศขององค์กรได้ในระดับหนึ่ง เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีทั้งสิ้น 7 หมวด ซึ่งประกอบไปด้วย หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมวด 6 การจัดการกระบวนการ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ ตามภาพ ค



ภาพ ค : การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)



ตาราง ก : รายละเอียดชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง

ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) ฉบับปรับปรุง

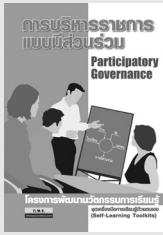
 แผนที่ยุทธศาสตร์ Strategy Map โครงการพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkit)	1. เรื่อง “แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)” เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้เห็นแผนภาพที่แสดงถึงแนวทางยุทธศาสตร์ในการบริหารองค์การให้ประสบผลสำเร็จและมุ่งสู่ผลลัพธ์อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ (Outcome) ที่องค์การปรารถนา ซึ่งเชื่อมโยงกับทุกๆ มิติทั้ง 4 มิติ เพื่อให้นำไปสู่ผลลัพธ์ที่องค์การต้องการ ผ่านกระบวนการสร้างคุณค่า (Value-Creating Processes) นอกจากนี้แผนที่ยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือที่จะสื่อสารให้เราได้ทราบถึงยุทธศาสตร์ขององค์การ ทิศทางและการเชื่อมโยงเป้าหมายต่างๆ ขององค์การในแต่ละด้านได้อย่างเป็นรูปธรรม และถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่คนในองค์การให้มีความเข้าใจได้อย่างชัดเจน ซึ่งจะทำให้ทั้งผู้บริหารและบุคลากรสามารถนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้เกิดผลได้อย่างแท้จริง
 การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล Individual Scorecard โครงการพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkit)	2. เรื่อง “การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล (Individual Scorecard)” เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลัก จัดสรรทรัพยากรเพื่อให้มั่นใจว่าสามารถปฏิบัติตามแผนได้สำเร็จ ทำให้ผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผนมีความยั่งยืน โดยใช้การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคลขึ้นเพื่อให้เกิดผู้รับผิดชอบตามแผนปฏิบัติการ
 การบริหารความเสี่ยง Risk Management โครงการพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkit)	3. เรื่อง “การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)” เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้สามารถบริหารจัดการกับความเสี่ยงในการบริหารงาน และทำให้การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นได้ ด้วยการพิจารณาความเสี่ยง อาทิ ในด้านการเงิน สังคม จริยธรรม กฎหมาย ข้อบังคับ และด้านอื่นๆ เป็นต้น ซึ่งทำให้มีโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์มากขึ้น รวมทั้งเกิดโอกาสในการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและการให้บริการประชาชน



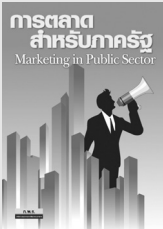
	4.เรื่อง “การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)” เป็นอีกเครื่องมือบริหารหนึ่ง เนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมอย่างต่อเนื่องและรวดเร็วมากขึ้นกว่าในอดีต ด้วยสาเหตุนี้องค์กรต่างๆ จึงจำเป็นต้องดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อปัจจัยจากสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น ตั้งแต่การหาเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง ผลกระทบที่เกิดขึ้นในด้านต่างๆ หลังจากมีการเปลี่ยนแปลง และบทบาทหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงโดยสามารถสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรมมากขึ้น
	5.เรื่อง “การจัดการความรู้ (Knowledge Management)” เป็นเครื่องมือบริหารจัดการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด
	6.เรื่อง “ความคิดไร้ขีดจำกัด (Ideas are Free)” เป็น เครื่องมือที่สร้างให้เกิดความสำคัญกับการใช้ “ความคิด” เนื่องจาก “ความคิด” จะทำให้เกิดการเข้าใจในปัญหา และการมองเห็นโอกาสในการแก้ไขความคิดเล็กๆ สามารถเป็นจุดเริ่มต้นของนวัตกรรมที่ยิ่งใหญ่ได้ เพราะฉะนั้นการกระตุ้นให้เกิดความคิดและการรวบรวมความคิดจึงเป็นสิ่งสำคัญ พร้อมกับผู้บริหารจะต้องเรียนรู้วิธีการจัดการดึงความคิดความรู้ของคนในองค์กรเหล่านั้นออกมา เพื่อทำให้องค์กรขับเคลื่อนบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ คือสิ่งสำคัญ
	7.เรื่อง “การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual)” เป็น เครื่องมือบริหารที่ช่วยให้หน่วยงานราชการมีการจัดกระบวนการปฏิบัติงานให้บริการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยสามารถนำเสนอเป็นคู่มือการปฏิบัติงานที่ได้มาตรฐานและมีประสิทธิภาพ



ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) ฉบับใหม่

	8.เรื่อง “การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Governance)” เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้บริหารเปิดการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ มีกระบวนการศึกษาข้อร้องเรียน ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ เพื่อให้ผู้รับบริการหรือประชาชน ได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการบริหารจัดการภาครัฐ สามารถร่วมรับรู้ข้อมูลข่าวสารร่วมแสดงความคิดเห็นร่วมกำหนดนโยบายร่วมวางแผนงานโครงการ ตลอดจนเปิดโอกาสให้ประชาชนสามารถติดตามตรวจสอบประเมินผลการปฏิบัติงานราชการของทุกหน่วยงานได้
---	--

ชุดเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่ (Modern Management)

	1.เรื่อง “ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR-Corporate Social Responsibility)” เป็นเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่ ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจและคำนึงถึงความต้องการหรือผลประโยชน์ของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คำนึงถึงภารกิจที่สร้างประโยชน์อื่นๆ นอกเหนือจากภารกิจ ตามความรับผิดชอบต่อตนเอง นอกจากนี้ชุดเครื่องมือนี้ยังครอบคลุมถึงการกำกับดูแลตนเองที่ดี (Organizational Governance) ที่หมวดการนำองค์กรของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารส่วนราชการควรดำเนินการบริหารภาครัฐเพื่อปกป้องผลประโยชน์ของประเทศและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยทำการบริหารจัดการที่ทำให้เกิดการควบคุม ตรวจสอบได้ และดำเนินการอย่างมีจริยธรรม
	2.เรื่อง “การบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่าย (Governing by Network)” เป็นเครื่องมือการบริหาร เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารจัดการ โดยหน่วยงานภาครัฐต้องสร้างระบบการดำเนินงานร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ โดยร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกทั้งภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ รวมถึงประชาชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างเครือข่ายการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบร่วมกัน
	3.เรื่อง “การตลาดสำหรับภาครัฐ (Marketing in Public Sector)” เป็นเครื่องมือบริหารที่มีมุมมองการบริหารแบบเน้นการตลาดที่มุ่งเอาลูกค้า (C-Customer) เป็นจุดเริ่มต้นของการขายสินค้าและบริการ หากการบริหารภาครัฐมีการประยุกต์ใช้มุมมองแบบธุรกิจเอกชน แนวคิดการตลาดจะใช้ผู้รับบริการ หรือประชาชนเป็นโจทย์ในการพัฒนางานบริการให้ตอบสนองความต้องการความคาดหวัง เพื่อสร้างให้เกิดความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือประชาชนให้ได้มากที่สุด



เชื่อมประสบการณ์

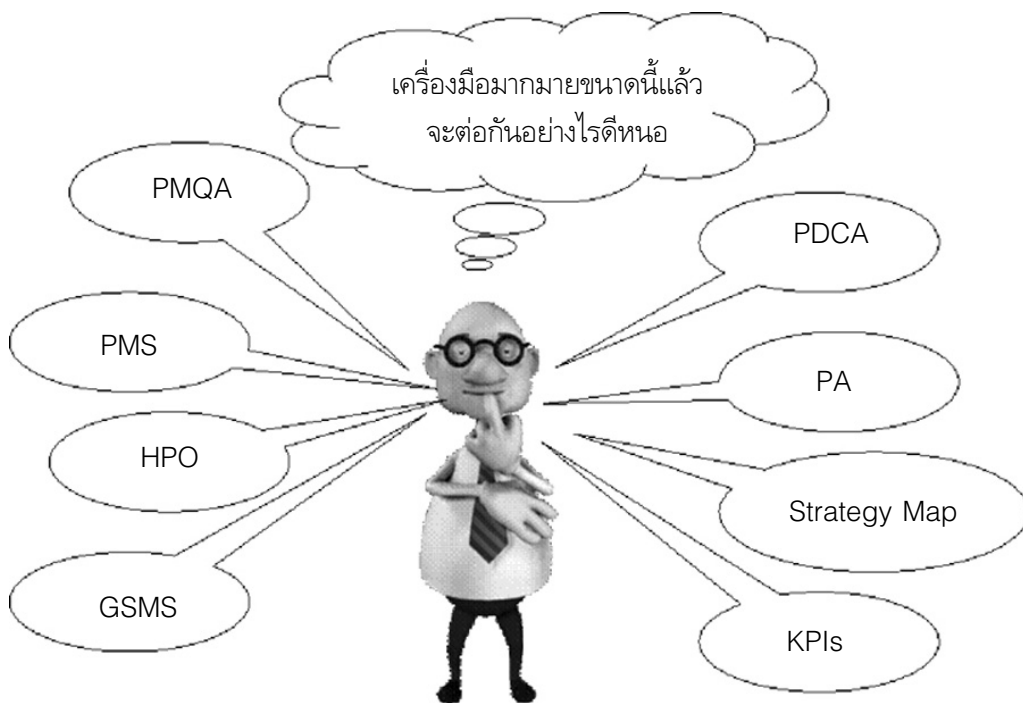
เรื่องของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์คงไม่ใช่เรื่องใหม่ของผู้บริหารในระบบราชการไทยอีกต่อไป เนื่องจากสำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดทำชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) เรื่องนี้ในปี พ.ศ.2548 แล้วยังได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551-2555) ที่ให้ความสำคัญกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เป็นอย่างมาก โดยพิจารณาได้จากประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3: มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่างๆ กลยุทธ์ที่ 3.3.1 มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และให้เกิดผลสัมฤทธิ์ โดยปรับแต่งองค์ประกอบในด้านต่างๆ เช่น โครงสร้าง กระบวนการ เทคโนโลยี บุคลากร วัฒนธรรมและค่านิยม ให้มีความเหมาะสม สอดคล้องและเชื่อมโยงไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์การ และกลยุทธ์ที่ 3.3.4 ปรับปรุงกลไกและระบบการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ให้เหมาะสมสอดคล้องกับพันธกิจและลักษณะของหน่วยงานภาครัฐ สามารถวัดผลได้ทั้งในระดับองค์การและระดับบุคคล

โดยการบริหารงานภาครัฐในปัจจุบันมีการกล่าวถึงแนวคิดและเครื่องมือการบริหารใหม่ๆ อีกมากมาย เช่น การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA : Public Sector Management Quality Award) ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS : Performance Management System) องค์กรสมรรถนะสูง (HPO : High Performance



Organization) ระบบการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การภาครัฐ (GSMS: Government Strategic Management System) เป็นต้น จึงทำให้เกิดคำถามตามมาว่า “ผู้บริหารควรทำอะไรกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่จะเชื่อมโยงกับเครื่องมือการบริหารใหม่เข้ากับเครื่องมือการบริหารในอดีตที่มีอยู่เดิม” (เช่น วงล้อคุณภาพ (PDCA: Plan Do Check Act) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (PA: Performance Appraisal) แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) การกำหนดตัวชี้วัด (KPIs: Key Performance Indicators) เป็นต้น

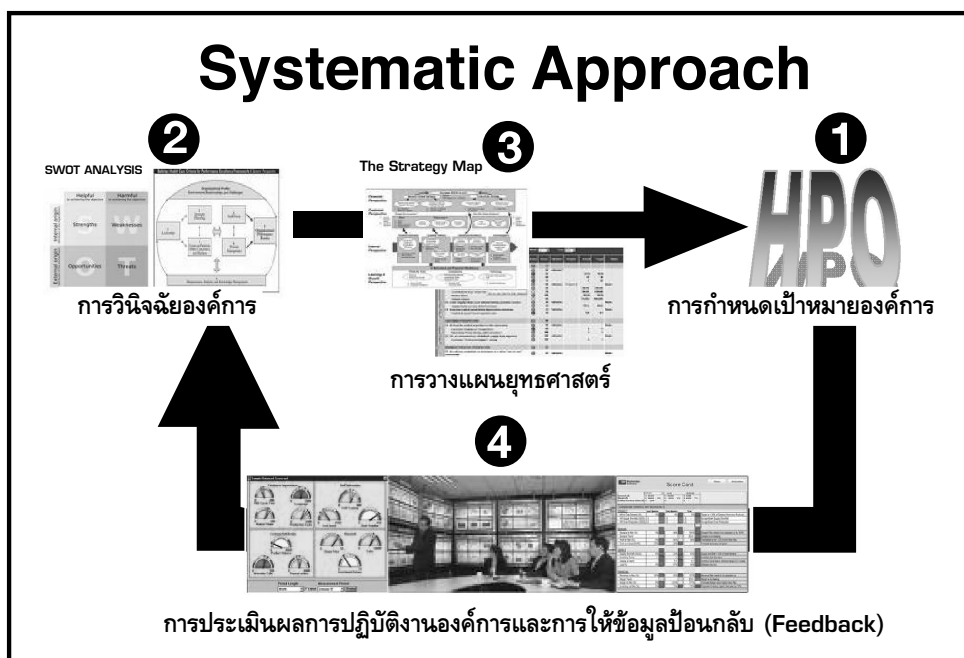
ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ “แผนที่ยุทธศาสตร์” (Strategy Map) และ “การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล” (Individual Scorecard) ฉบับปรับปรุงนี้จะสร้างความเชื่อมโยงเรื่องการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ให้ท่านผู้อ่านได้เห็นถึงการทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning/Formulation) และการนำแผนไปใช้ (Strategic Execution/Implementation) อย่างเป็นรูปธรรม





หากเราพิจารณาแนวคิดและเครื่องมือการบริหารที่ละแบบองค์รวม เราจะเห็นความเชื่อมโยงและส่งเสริมกันในการใช้เครื่องมือเหล่านี้โดยผู้บริหารควรเห็นภาพการนำแนวคิดและเครื่องมือเหล่านี้มาใช้ร่วมกันอย่างเป็นระบบ (Systematic Approach) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อมุ่งส่งเสริม**การพัฒนาองค์กร** (Organization Development) เป็นสำคัญ ซึ่งแนวทางหลักของการพัฒนาองค์กรภาครัฐในปัจจุบันเป็นการพัฒนาในรูปแบบ**การบริหารผลการปฏิบัติงาน หรือ PM: Performance Management** ซึ่งเป็นหนึ่งในหลายเครื่องมือการพัฒนาองค์กร (OD Interventions)

ภายใต้การบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS) นี้ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีกระบวนการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ซึ่ง**การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ระดับองค์กร** คือ ❶ การคิดโดยเริ่มต้นที่เป้าหมายเสมอ (Start from the end) หลังจากนั้นจึงทำ ❷ การสำรวจสภาพปัจจุบันขององค์กรหรือการวินิจฉัยองค์กร (Organization Diagnosis) ด้วยเครื่องมือการบริหารต่างๆ เช่น SWOT Analysis, PMQA เป็นต้น ต่อจากนั้นจึงทำ ❸ การวางแผนยุทธศาสตร์ด้วยแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และการกำหนดตัวชี้วัดระดับองค์กร สุดท้ายจึงเข้าสู่ ❹ กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร (Corporate Performance Evaluation) ซึ่งใช้เป็นข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ไปในขั้นตอนการวินิจฉัยองค์กรในครั้งต่อไป (ดูภาพที่ 1)



ภาพที่ 1 : การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ระดับองค์กร
ตามกระบวนการคิดเชิงระบบ



จากภาพที่ 1 การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ระดับองค์กรตามกระบวนการคิดเชิงระบบ **1** **การกำหนดเป้าหมายขององค์กร** (Organization Goal) ว่าต้องการเป็นองค์กรประเภทใด เช่น ในปัจจุบันสำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดเป้าหมายการพัฒนาองค์กรภาครัฐเป็น**องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง หรือ HPO: High Performance Organization** ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องทราบว่า HPO คือองค์กรแบบใด (ดูชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง เรื่อง การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง โดย รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์และคณะ, 2549)

1 องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (HPO: High Performance Organization)

องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงเป็นหนึ่งในหลายรูปแบบของการพัฒนาองค์กร ซึ่งปัจจุบันองค์กรทั้งภาคเอกชนและภาครัฐต่างให้ความสนใจองค์กรในรูปแบบนี้กันมาก อันอาจเป็นผลมาจากแรงกดดันจากสภาพเศรษฐกิจเสรีทุนนิยมที่มีการแข่งขันสูง การขาดแคลนทรัพยากรที่สำคัญของโลก เช่น น้ำมัน การค้าไร้พรมแดน พัฒนาการของเทคโนโลยี ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการที่สูงขึ้น ดังนั้นองค์กรทั่วโลกต้องปรับตัวและหาทิศทางในการพัฒนาตนเองให้ชัดเจน เพื่อผลักดันให้ตนมีความสามารถเหนือคู่แข่งทั้งในระดับองค์กรและระดับโลก

ตัวอย่างนิยามองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (HPO) ได้แก่

Frank Buytendijk (2006)

“องค์กรที่สามารถเข้าใจ และเข้าถึงตลาดก่อน องค์กรอื่น สามารถรักษาบุคลากรที่มีความสามารถสูง และสามารถรับมือกับแรงกดดันต่างๆ ได้จากภายในและภายนอกองค์กรได้ดี”



Ken Blanchard (2007)

“องค์กรที่สามารถสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง ในขณะที่บุคลากรมีความพึงพอใจ และมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จสูงเช่นกัน”





อาจกล่าวได้ว่า องค์การสมรรถนะสูง หมายถึงองค์การที่มีความสามารถหรือสมรรถนะหลัก (Core Competency) 3 ประการเป็นสำคัญ คือ

- 1) สามารถสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง
- 2) สามารถปรับตัวได้กับการเปลี่ยนแปลง
- 3) สามารถรักษานักงานที่เก่ง (Talent) คือมีความสามารถสูงและมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จสูง

การบริหารองค์การเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงนั้น ตามแนวทางการพัฒนาองค์การท่านผู้บริหารจะต้องรู้จักองค์การของตนเป็นอย่างดีก่อนทำการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงใดๆก็ตาม การใช้เครื่องมือการบริหารมาทำ **๒** การวินิจฉัยองค์การ (Organization Diagnosis) เพื่อสามารถทราบได้ว่าองค์การต้องการพัฒนาเรื่องใดเป็นสิ่งที่สำคัญต่อการพัฒนาองค์การเป็นองค์การสมรรถนะสูงตามที่ตั้งใจไว้

๒ การวินิจฉัยองค์การ (Organization Diagnosis)

การวินิจฉัยองค์การ คือกระบวนการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับองค์การ เพื่อทำความเข้าใจสภาพองค์การในปัจจุบันว่ามีความแตกต่างจากสภาพองค์การที่ต้องการจะเป็นอย่างไร

เครื่องมือการวินิจฉัยองค์การ (Organization Diagnosis Tool) มีอยู่มากมายแต่นิยามสูงสุดในการใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์เห็นจะเป็นเครื่องมือการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งขององค์การ หรือ SWOT Analysis ซึ่งผลการศึกษาเมื่อไม่นานมานี้กล่าวถึงเครื่องมือนี้ว่าเป็นเครื่องมือที่ได้รับความนิยมสูงสุดในบรรดาเครื่องมือการจัดทำกลยุทธ์แต่ในขณะเดียวกันก็เป็นเครื่องมือที่มีการนำไปใช้อย่างผิดๆมากที่สุดเครื่องมือหนึ่ง (ดู 5.1. แนวทางการวินิจฉัยองค์การ) ดังนั้นการจัดทำยุทธศาสตร์ที่ดีผู้บริหารควรเรียนรู้การใช้เครื่องมือนี้อย่างมีประสิทธิภาพ และควรเรียนรู้การผสมผสานการใช้เครื่องมือนี้กับเครื่องมือการวินิจฉัยองค์การอื่น

ซึ่งปัจจุบันภาครัฐมีการใช้เครื่องมือการพัฒนาองค์การตามแบบสากลที่ได้รับการยอมรับในหลายประเทศทั่วโลก นั่นคือเกณฑ์คุณภาพมาตรฐาน หรือที่เรียกว่า MBNQA: Malcolm Baldrige National Quality Award ซึ่งทางสถาบันเพิ่มผลผลิตของประเทศไทยได้นำแนวคิดนี้เข้ามาเผยแพร่และปรับเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ หรือ TQA: Thailand Quality Award ต่อมาสำนักงาน ก.พ.ร. ได้ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติจัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐหรือ PMQA: Public Sector Management Quality Award ซึ่งมีความเหมาะสมกับการบริหารภาครัฐเพื่อให้หน่วยงานภาครัฐใช้ในการประเมินตนเอง (Self-Assessment) หรือทางการพัฒนาองค์การเรียกวิธีนี้เป็นหนึ่งในการวินิจฉัยองค์การ

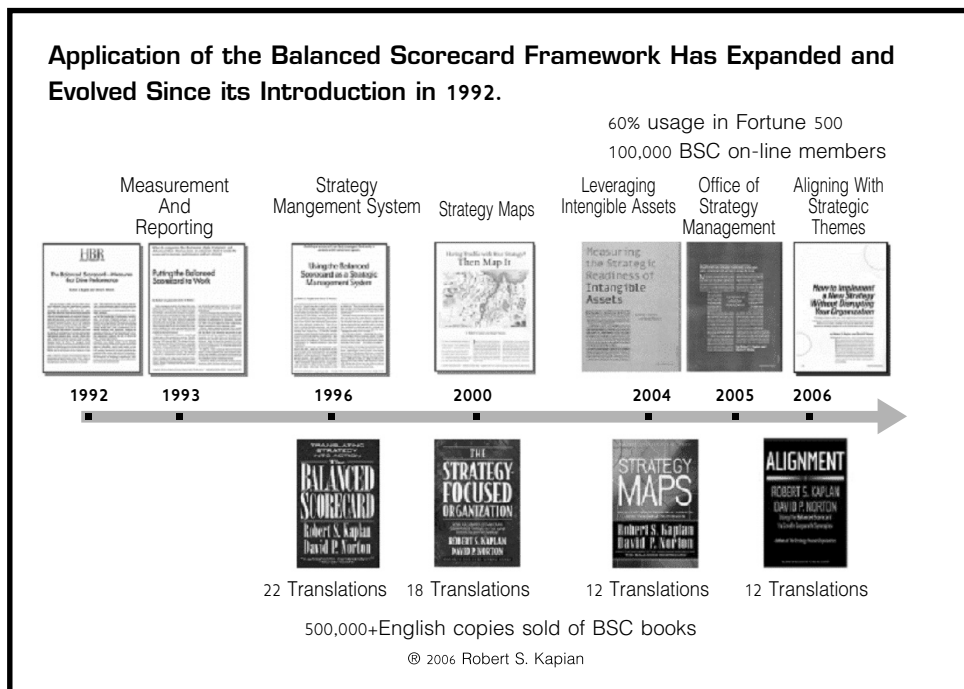


หลังจากที่รับทราบว่าองค์การของเราเป็นอย่างไรแล้วหลังจากทำการวินิจฉัยองค์การ คราวนี้จึงจะเข้าสู่ ③ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning/Formulation)

③ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning)

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในปัจจุบันภาครัฐสนับสนุนการใช้แนวคิดการบริหาร Balanced Scorecard (BSC) (Kaplan และ Norton, 1992) ซึ่งมีพัฒนาการของแนวคิดมากกว่าทศวรรษคือตั้งแต่ปี ค.ศ.1992 หรือ พ.ศ.2535 เครื่องมือการบริหารภายใต้แนวคิดนี้ได้แก่ การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และการจัดทำตัววัด (Measures) เพื่อให้แผนที่คิดไว้ไม่เป็นแผนที่นิ่ง หรือ Plan-Ning นั่นคือการมีตัววัด หรือดัชนีวัดผลงาน (KPIs : Key Performance Indicators) เพื่อการติดตามผลการปฏิบัติงาน

อย่างไรก็ตามแนวคิด Balanced Scorecard ได้มีพัฒนาการมาโดยตลอดในช่วง 15 ปีที่ผ่านมา โดยในช่วงแรกปี ค.ศ.1992-1993 แนวคิด BSC เป็นเพียงการหาตัววัดผลงาน เพื่อให้เกิดการติดตามผลงานสำเร็จ ต่อมาปี ค.ศ.1996 แนวคิดนี้ถูกปรับมาเป็นแนวคิดในการจัดทำกลยุทธ์ โดยพิจารณา 4 มุมมองหลัก (Perspectives) คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต ซึ่งหนังสือเล่มแรกของสองนักคิดได้ออกมาในช่วงปีนี้ คือ Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action (1996)



ภาพที่ 2 : พัฒนาการของ Balanced Scorecard



ในปี ค.ศ. 2000 แนวคิด BSC ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายทั่วโลก และเครื่องมือการบริหารภายใต้แนวคิดนี้ที่ได้รับการยอมรับอย่างมากที่สุดคือ แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Maps) ซึ่งเป็นการบริหารด้วยกระดาษแผ่นเดียว (One-Page Management) อันทำให้เห็นความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันของยุทธศาสตร์ในการพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ยังเป็นเครื่องมือสื่อสารที่ดีเยี่ยมภายในองค์กร ที่ทำให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าใจเรื่องยุทธศาสตร์และทิศทางขององค์กรด้วยภาพเดียวกัน อันนำไปสู่พลังในการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปในทิศทางเดียวกัน

หลังจากหนังสือ Strategy Maps ออกในปี ค.ศ. 2004 ทำให้เห็นการใช้แนวคิด BSC ในงานราชการมากยิ่งขึ้นจากตัวอย่างที่มีอยู่ในหนังสือ และเห็นความสำคัญของการจัดการสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) 3 ทุนหลักคือ ทุมนมนุษย์ (Human Capital) ทุนสารสนเทศ (Information Capital) และทุนองค์กร (Organization Capital) ซึ่ง Kaplan และ Norton ได้แสดงให้เห็นการกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อแปลงทุนทั้งสามมาใช้ตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์กร

ล่าสุดในปี ค.ศ. 2006 Kaplan และ Norton ออกหนังสือ Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies ซึ่งเป็นหนังสือที่ทำให้เห็นถึงพัฒนาการในแนวคิด BSC ที่ผู้บริหารต้องทำการปรับเปลี่ยนองค์ประกอบต่างๆภายในองค์กรให้มาผลักดันแนวคิดนี้ให้สำเร็จ นั่นคือ

- 1) การบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยภาวะผู้นำในการบริหารจัดการ
- 2) การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ โดยการกำหนดแผนที่ยุทธศาสตร์ การกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย และกิจกรรม
- 3) การปรับทุกภาคส่วนขององค์กรให้เข้ากันด้วยยุทธศาสตร์ เริ่มตั้งแต่ระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน ส่วนงานสนับสนุน ผู้มีส่วนได้เสียภายนอก คณะกรรมการกำกับหน่วยงาน
- 4) การจูงใจบุคลากรในองค์กรให้เข้าสู่ระบบการบริหารรูปแบบนี้ โดยให้การศึกษา ทำการสื่อสาร การร่วมตั้งเป้าหมาย การจ่ายผลตอบแทน และการฝึกอบรมพัฒนา
- 5) การกำกับติดตามผลโดยผลานยุทธศาสตร์เข้ากับแผนการบริหาร การกำหนดงบประมาณ และการรายงานผลการปฏิบัติงาน

สิ่งที่นำเสนอในหนังสือเล่มนี้มีความสอดคล้องกันอย่างยิ่งกับแนวคิดการพัฒนาองค์กรด้วยระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS: Performance Management System) ซึ่งต้องการความสอดคล้องกันในการบริหารทุกภาคส่วนขององค์กร

หลังจากการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กรแล้ว ท้ายสุดของการบริหารยุทธศาสตร์ระดับองค์กรคือ **4** กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร (Corporate Performance Evaluation)



4 การประเมินผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร (Corporate Performance Evaluation)

การประเมินผลการปฏิบัติงานระดับองค์กรจำเป็นต้องมีการใช้เครื่องมือในการติดตามผล เช่น การจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานรายเดือน รายไตรมาส และรายปี เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่อย่างไร ซึ่งการจัดทำรายงานนี้อาจใช้การจัดทำรายงานในรูปแบบเอกสาร หรือการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย เช่น การจัดทำ Management Cockpit หรือห้องแห่งยุทธศาสตร์ทางการจัดการ ที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจ ควบคุมผลการปฏิบัติงานได้โดยง่าย แทนที่จะต้องดูผลการปฏิบัติงานเป็น 10-20 หน้า แต่ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สามารถนำเสนอผลงานเพียง 1-2 หน้าด้วยตาราง หรือภาพกราฟต่างๆ ซึ่งทำให้ผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูลสารสนเทศเหล่านี้ในการตัดสินใจในการจัดการได้โดยเร็ว และเห็นความเชื่อมโยงของผลการปฏิบัติงานตั้งแต่ระดับองค์กร จนถึงระดับบุคคลได้

ในชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเองเรื่อง **แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ฉบับปรับปรุง** นี้ ขอเสนอกรอบการบริหารผลการปฏิบัติงานระดับองค์กรเท่านั้น ส่วนการบริหารผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลจะนำเสนอในชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเองเรื่อง **การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล (Individual Scorecard) ฉบับปรับปรุง**



ท่านคิดว่าแนวคิดเรื่อง Balanced Scorecard จะสามารถช่วยองค์กรของท่านในเรื่องใดต่อไปนี้มากที่สุด โปรดเรียงลำดับ

- ☐ วัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement)
- ☐ บริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)
- ☐ ติดตามผลการปฏิบัติงาน (Performance Monitoring Tool)
- ☐ วางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร (Organization Strategic Planning)
- ☐ ปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน (Performance Improvement)
- ☐ สื่อสารผลการปฏิบัติงานขององค์กร (Performance Communication)
- ☐ การเรียนรู้ขององค์กร (Organization Learning)
- ☐ การพัฒนาองค์กร (Organization Development)



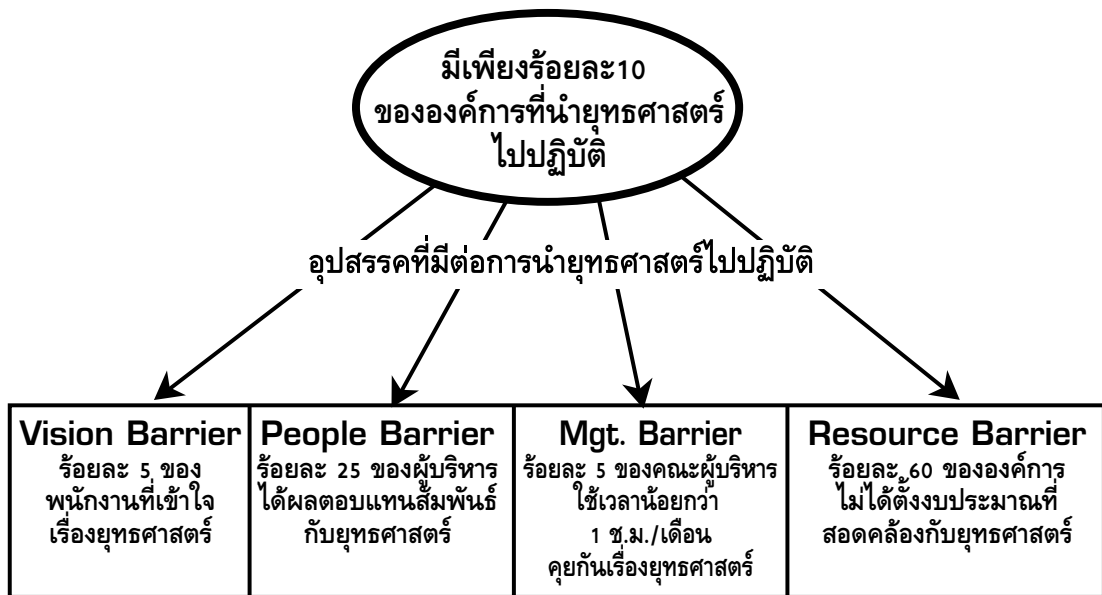


เข้าสู่บทเรียน

ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง “แผนที่ยุทธศาสตร์” (Strategy Map) ฉบับปรับปรุงนี้จะเน้นเนื้อหาการนำความรู้เรื่องนีไปใช้ในการพัฒนาองค์กร (OD: Organization Development) เป็นสำคัญ ดังนั้นผู้อ่านจำเป็นต้องเรียนรู้กระบวนการพัฒนาองค์กร (OD Process) โดยใช้แผนที่ยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือ

เนื่องจากที่ผ่านมาการทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนจำนวนมากมักไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร เนื่องมาจากการกำหนดยุทธศาสตร์ในหลายๆครั้งไม่สอดคล้องกับบริบทขององค์กร ยุทธศาสตร์ไม่ได้มาจากการวินิจฉัยองค์กรหรือการทำความเข้าใจองค์กรในขณะนั้น การจัดทำยุทธศาสตร์ไม่ได้ถูกบรรจุลงในแผนการปฏิบัติงานประจำวันของบุคลากรและที่สำคัญคือผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นความสำคัญของการทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) มากกว่าการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategy Execution) เพื่อการปรับเปลี่ยนพัฒนาองค์กร อันทำให้การทำแผนยุทธศาสตร์จึงเป็นการทำเพื่อให้มีแผน และได้ผลตามแผน แต่องค์กรอาจไม่ได้รับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง แม้แผนสำเร็จก็เป็นไปได้

ทั้งนี้ Paul Niven (2002) ได้อ้างแนวคิด Kaplan และ Norton ที่ได้กล่าวถึงอุปสรรคในการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ดังนี้



ภาพที่ 3 : อุปสรรคที่มีต่อการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

แหล่งที่มา : Niven, 2002, 9 ประยุกต์จากแนวคิด Kaplan & Norton

จะเห็นได้ว่าการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) นั้น ผู้บริหารไม่สามารถให้ความสำคัญเฉพาะการทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) เท่านั้น แต่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการทำความเข้าใจแผนแก่บุคลากรทุกคนในองค์กรซึ่งจะเป็นผู้นำแผนไปปฏิบัติ นอกจากนี้ยังต้องทำการสื่อสารเรื่องนี้จนเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวัน มิใช่วางแผนต้นปี แล้วไปติดตามกันตอนปลายปีอีกครั้งหนึ่ง องค์กรต้องมีตารางการติดตามยุทธศาสตร์เป็นระยะๆ อีกทั้งผู้บริหารควรจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ที่วางไว้ และควรวางผลตอบแทนบางส่วนให้เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์อีกด้วย มิฉะนั้นคงเป็นการยากที่ผู้บริหารจะสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานได้ตามแผนยุทธศาสตร์

เมื่อภาครัฐในปัจจุบันต้องการเป็นองค์กรขีดสมรรถนะสูง (HPO) ผู้บริหารจำเป็นต้องยึดเป้าหมายนี้ไว้ในใจเพื่อประเมินว่าการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่ทำไปแล้วนำไปสู่เป้าหมายดังกล่าวหรือไม่ โดยการพิจารณาจากเป้าหมายหลักๆ ของการเป็นองค์กรแบบนี้ คือ การบริหารตามยุทธศาสตร์ไปแล้วทำให้เกิดประสิทธิภาพทั้งในแง่การบริหารและงานบริการดีขึ้นหรือไม่ มิใช่ทำไปแล้วกลับใช้งบประมาณสูงขึ้น ขอกำลังคนมากขึ้นทั้งที่ได้ผลงานเท่าเดิม ระยะเวลาในการให้บริการก็เหมือนเดิม หรือองค์กรสามารถปรับตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงได้ดียิ่งขึ้นหรือไม่ มิใช่บริหารด้วยวิธีนี้แล้วกลับทำให้ยึดติดกับตัวชี้วัดขาดความยืดหยุ่น



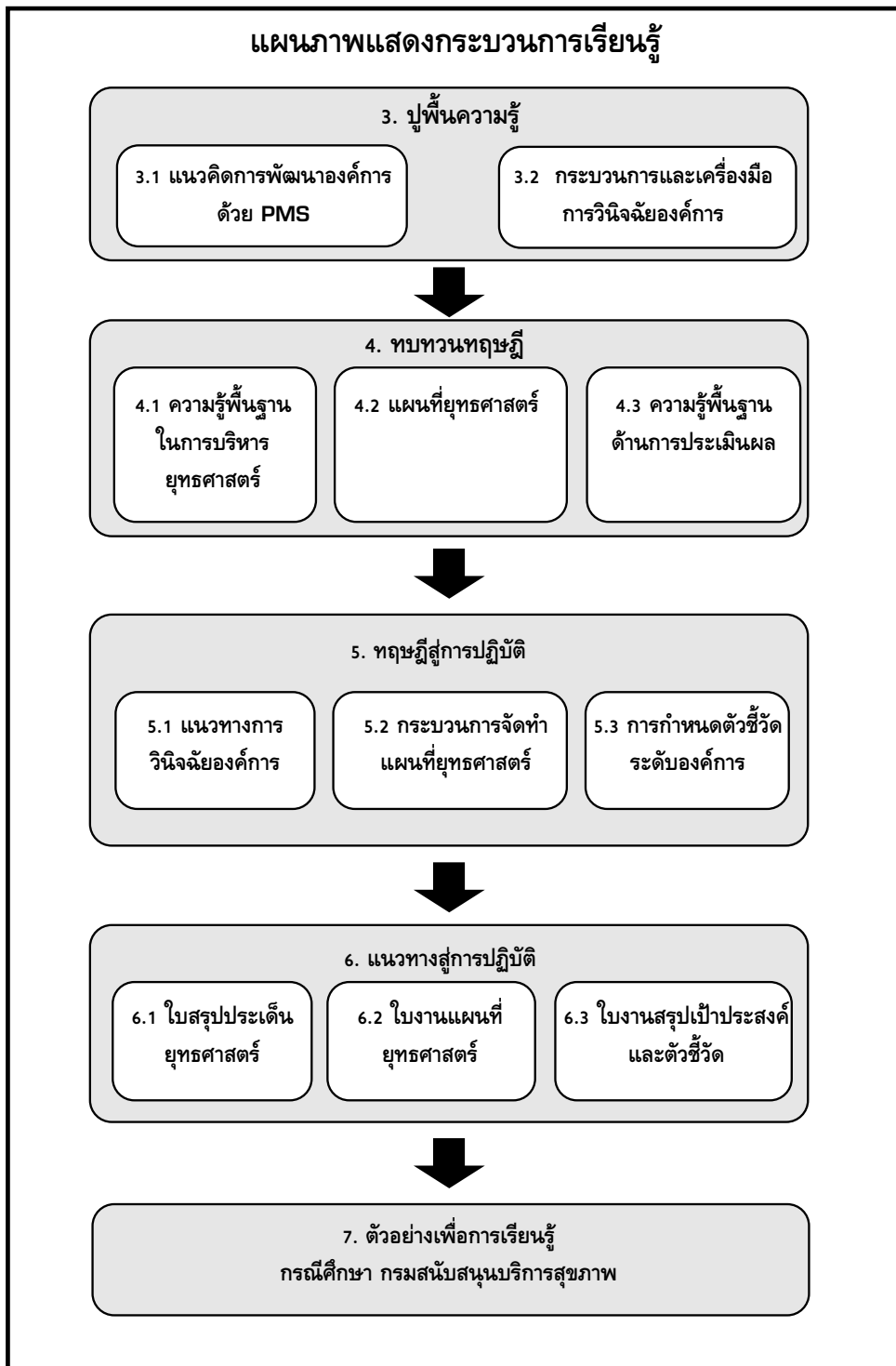
ในการบริหารจัดการ ปรับตัวได้ยากกว่าเดิม และที่สำคัญเมื่อบริหารจัดการไปแล้ว จะต้องสามารถดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน แล้วปฏิบัติงานให้กับองค์กรอย่างเต็มความรู้ความสามารถ มิใช่ทำให้บุคลากรที่มีความสามารถลาออกมากขึ้น ดังนั้นผู้บริหารต้องเรียนรู้การจัดทำแผนยุทธศาสตร์แล้วตอบโจทย์การพัฒนาองค์กรตามเป้าหมายหลักๆ เหล่านี้ให้ได้

ดังนั้นการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ฉบับปรับปรุงนี้จึงมีวัตถุประสงค์หลัก 4 ประการคือ

- 1) ผู้เรียนสามารถใช้เครื่องมือการวินิจฉัยองค์กร (Organization Diagnosis Tools) เพื่อกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategies)
- 2) ผู้เรียนสามารถสร้างแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ที่สะท้อนบริบทขององค์กรอย่างแท้จริง
- 3) ผู้เรียนเห็นความเชื่อมโยงระหว่างแผนที่ยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และระบบงบประมาณ
- 4) ผู้เรียนเกิดความเข้าใจและสามารถจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) เพื่อเป้าหมายในการสื่อสารและการพัฒนาองค์กร

ผู้เรียนจะได้ประโยชน์สูงสุดจากการใช้ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) ชุดนี้ต่อเมื่อผู้เรียนศึกษาเนื้อหาแต่ละบทอย่างต่อเนื่องและคิดตาม พร้อมทั้งทดลองทำแบบฝึกหัดต่างๆ ตามกำหนดในแต่ละบทเรียน นอกจากนี้อาจอ่านหนังสือประกอบตามบรรณานุกรมท้ายเล่มเสริมความรู้อีกด้วย







ปูพื้นฐานความรู้

พ ูพื้นฐานความรู้ในการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ฉบับปรับปรุงนี้ เป็นการขยายพื้นฐานความรู้จากฉบับเดิมที่เน้นเรื่องการบริหารเชิงยุทธศาสตร์มาเป็น การบริหาร ผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System) เพื่อการพัฒน่องค์การ (Organization Development) ซึ่งเรื่องนี้มีความจำเป็นที่บุคลากรทุกระดับควรเห็นความ สำคัญของการใช้แผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน อันจะส่งผลต่อการ พัฒน่องค์การในท้ายที่สุด การมีแผนที่ยุทธศาสตร์ที่สวຍงามถูกต้องตามหลักการ แต่บุคลากรในองค์กรไม่สามารถนำไปใช้เพิ่มผลการปฏิบัติงานหรือพัฒน่องค์การได้ แผนที่ ยุทธศาสตร์นี้ก็จะเป็นเพียงกระดาษแผ่นหนึ่งเท่านั้น มิใช่แผนที่ยุทธศาสตร์อย่างที่เราตั้งใจ

3.1. แนวคิดการพัฒน่องค์การด้วย PMS

การนำเสนอแนวคิดในส่วนนี้ ขอแบ่งเป็น 2 ตอน คือ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒน่องค์การ หรือ OD : Organization Development และแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน หรือ PMS : Performance Management System

3.1.1. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒน่องค์การ หรือ OD : Organization Development

ท่านเคยมีประสบการณ์การนำแนวคิดการบริหารใดๆ เข้ามาใช้ในองค์กรแล้ว ต้อง



เผชิญกับอุปสรรคต่อต้านจากบุคลากรภายใน และผู้บริหารหน่วยงานหรือไม่ ทั้งที่แนวคิดที่นำมาเป็นประโยชน์อย่างยิ่งแก่การพัฒนาองค์กร หากท่านเคยมีประสบการณ์ดังกล่าว ลองทบทวนว่าท่านได้ทำสิ่งเหล่านี้ก่อนนำเสนอแนวคิดใหม่หรือไม่

- สร้างความตระหนักถึงสภาพปัจจุบันขององค์กรที่มีปัญหา
- แสดงให้เห็นถึงความจำเป็นที่องค์กรต้องเกิดการเปลี่ยนแปลง
- แนะนำให้ผู้บริหารระดับสูงหรือที่บุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กรให้ความเคารพ เชื่อฟังสนับสนุนแนวคิดของท่าน
- แนะนำประโยชน์ที่ทั้งองค์กรและบุคลากรในองค์กรจะได้รับจากการนำแนวคิด การบริหารนี้มาใช้ (มีชี้แนะนำเฉพาะประโยชน์ขององค์กรแต่เพียงอย่างเดียว)
- ให้ความรู้เกี่ยวกับเรื่องแนวทางการบริหารใหม่แก่บุคลากรในองค์กรอย่างทั่วถึง (มีใช้ รู้กันเพียงกลุ่มเล็กๆ เท่านั้น)
- จัดทำการสื่อสารโดยให้บุคลากรภายในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมออกความคิดเห็น

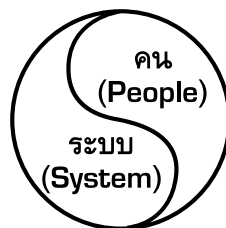


หมายเหตุ: ท่านผู้อ่านสามารถอ่านขยายความส่วนนี้ได้จากชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง เรื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ฉบับปรับปรุง

การกระทำข้างต้นนี้เป็นการกระทำที่สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร (Change Management) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญในการพัฒนาองค์กรในระยะแรก

การพัฒนาองค์กร (OD) ในที่นี้หมายถึงสาขาประยุกต์ในเรื่องการเปลี่ยนแปลง โดยใช้ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ในการเพิ่มความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานของระบบทรัพยากรบุคคล (Cummings และ Worley, 2005) ดังนั้นเนื้อหาของการพัฒนาองค์กรจึงเกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) และการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change)

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่าการพัฒนาองค์กรเป็นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทั้งคนและระบบให้สอดคล้องกันเพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางเดียวกันนั่นเอง



ภาพที่ 4 : การเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาองค์กร



คุณลักษณะที่สำคัญของการพัฒนาองค์การ (OD) มีดังนี้

- 1) การพัฒนาองค์การเป็นอะไรที่มากกว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เพราะครอบคลุมถึงการปรับยุทธศาสตร์ โครงสร้างองค์การ และกระบวนการภายในทุกระบบตั้งแต่ระดับองค์การ หน่วยงาน กลุ่มงาน และระดับตัวบุคคลให้ตอบสนองยุทธศาสตร์องค์การ
- 2) การพัฒนาองค์การมีฐานสำคัญมาจากศาสตร์ด้านพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งมี 2 ระดับ (1) ระดับบุคคล คือเกี่ยวข้องกับเรื่องของภาวะผู้นำ การปรับเปลี่ยนของกลุ่ม และการออกแบบงาน (2) ระดับองค์การ คือ เรื่องเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ การออกแบบองค์การ สัมพันธภาพขององค์การกับภายนอก จะเห็นว่าการพัฒนาองค์การเป็นการมองความสัมพันธ์ขององค์การทั้งระบบภายในกันเองและความสัมพันธ์ขององค์การกับภายนอก
- 3) การพัฒนาองค์การเป็นการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผน (Planned Change) ซึ่งแผนที่วางไว้นั้นยังมีความยืดหยุ่น อาจมีการปรับเปลี่ยนได้ตามข้อมูลที่ได้รับจากการวินิจฉัยองค์การ และในกระบวนการแก้ปัญหาองค์การ
- 4) การพัฒนาองค์การเป็นแนวคิดที่ต้องการความคิดสร้างสรรค์ และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นระยะๆ เพราะการพัฒนาองค์การมักจะมีกระบวนการที่ใช้ระยะเวลาค่อนข้างนาน ไม่ใช้การทำการกิจกรรมที่อาจเสร็จสิ้นในระยะเวลาอันสั้น
- 5) การพัฒนาองค์การเป็นการปฏิบัติเพื่อมุ่งประสิทธิผลขององค์การโดยอยู่ภายในกรอบของ (1) การแก้ปัญหาองค์การภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่เดิม โดยผู้รับผิดชอบในการพัฒนาองค์การต้องให้ความรู้ และพัฒนาทักษะบุคลากรภายใน เพื่อให้บุคคลเหล่านี้สามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงขององค์การ และ (2) ประสิทธิผลขององค์การจำเป็นต้องได้ทั้งสองส่วน คือ ผลการปฏิบัติงานขององค์การที่ดีขึ้น (ด้านการเงิน คุณภาพสินค้าและบริการ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง) และต้องได้คุณภาพชีวิตของบุคลากรภายในและภายนอกองค์การ (หมายรวมถึงผู้มีส่วนได้เสียกับองค์การ)

ดังนั้นหากภาครัฐเลือกที่จะพัฒนาองค์การด้วยเครื่องมือการพัฒนาองค์การ (OD Intervention) ที่เรียกว่า การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) โดยจัดทำตามแนวคิด Balanced Scorecard ซึ่งมีเครื่องมือในการบริหารหลักๆ ภายใต้แนวคิดนี้อยู่ 2 เครื่องมือ คือ (1) แผนยุทธศาสตร์ (Strategy Map) (2) ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPIs : Key Performance Indicators) ผู้บริหารควรบริหารเครื่องมือเหล่านี้ภายในกรอบของการพัฒนาองค์การ อันจะนำมาซึ่งความสำเร็จต่อทั้งองค์การ และบุคลากรที่อยู่ภายในองค์การ โดยการบริหารเครื่องมือเหล่านี้ควรปรับทั้งการบริหารระบบและคนด้วย เพื่อให้เกิดความสมดุลในการขับเคลื่อนแนวคิดนี้สู่การปฏิบัติได้อย่างแท้จริง



3.1.2. แนวคิดเกี่ยวกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน หรือ PMS :

Performance Management System

การบริหารผลการปฏิบัติงานที่ดีนั้นต้องทำอย่างเป็นระบบ ดังนั้นเราจึงได้ยินการเรียกเครื่องมือการบริหารขึ้นนี้เป็นระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน หรือ PMS: Performance Management System มากกว่า PM ซึ่ง PMS อาจมีการให้นิยามที่แตกต่างกันไป เช่น

Cummings และ Worley (2005) กล่าวว่า การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เป็นกระบวนการที่รวมการตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) และระบบการให้รางวัล (Reward Systems) ซึ่งจะทำให้เกิดการชี้แนะ พัฒนา กระตุ้น และควบคุมพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรให้มีความผลงานตามที่องค์กรปรารถนา

Bacal (1999) กล่าวว่าถึงการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ว่าเป็นกระบวนการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง ระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชา อันทำให้เกิดความเข้าใจและความคาดหวังที่ชัดเจนในเรื่อง

- หน้าที่ความรับผิดชอบที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องทำ
- จะทำอะไรให้ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร
- จะทำอะไรเพื่อให้งานออกมาดีในเชิงปฏิบัติได้
- จะทำอะไรให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและหัวหน้างานปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อธำรง พัฒนา และสร้างผลการปฏิบัติงานตามที่ต้องการ
- จะวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นได้อย่างไร
- ค้นหาอุปสรรคของการปฏิบัติงานและพยายามที่จะกำจัดอุปสรรคเหล่านี้

หากจะสรุประบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน หรือ PMS ให้เข้าใจง่ายๆ ก็คือ กระบวนการที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานที่องค์กรต้องการสอดคล้องกับสิ่งที่บุคลากรในองค์กรต้องปฏิบัติ หรือสามารถมองกลับกัน คือ กระบวนการที่หาอะไรให้บุคลากรทุกคนในองค์กรปฏิบัติงานสอดคล้องกับเป้าหมายที่องค์กรต้องการ ที่เรียกได้ว่าเกิดการบริหารให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน (Alignment) ซึ่งแน่นอนการพัฒนาองค์กรด้วยเครื่องมือการพัฒนาได้ก็ตาม องค์กรมีความจำเป็นต้องพัฒนาทั้งคน (People) และระบบ (Process or System) ให้สอดคล้องกัน



ผลการปฏิบัติงานขององค์กร
(Organization Performance)



ผลการปฏิบัติงานของบุคคล
(Individual Performance)

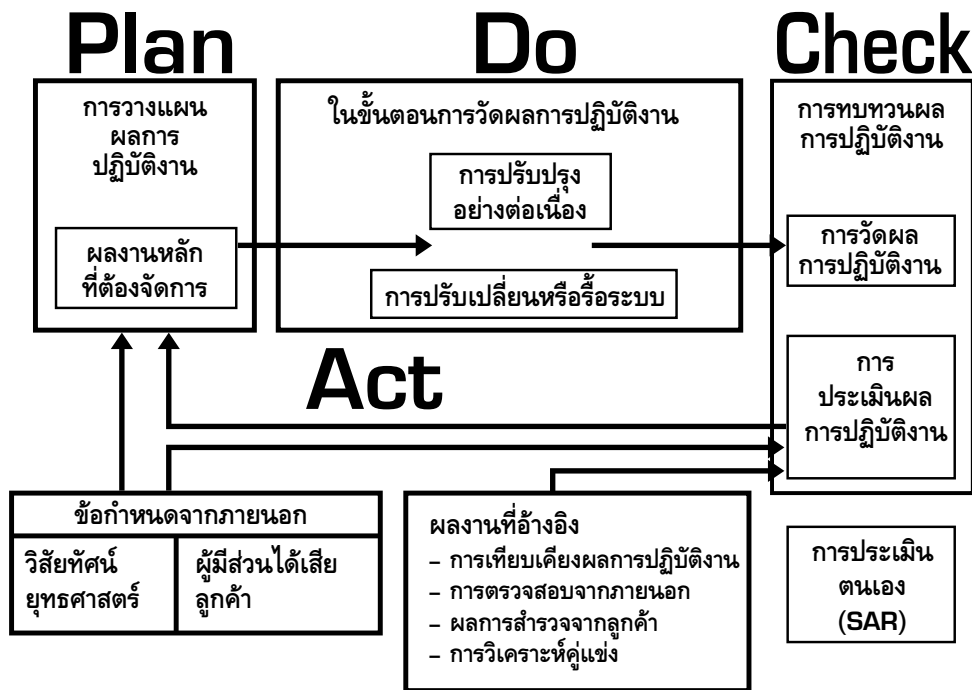


เป็นไปในแนวทางเดียวกัน
(Alignment)



การบริหารผลการปฏิบัติงานในต่างประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา มีการออกเป็นกฎหมาย GPRA : Government Performance and Results Act ตั้งแต่ปี ค.ศ.1993 กฎหมายฉบับนี้ต้องการให้หน่วยงานภาครัฐมีการกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Indicators of Outcome) ของโครงการหลักที่ดำเนินการ โดยมีเป้าหมาย (Targets) ของผลลัพธ์ในช่วงปีงบประมาณ และจัดทำรายงานผลลัพธ์ภายใน 6 เดือนหลังจากสิ้นสุดปีงบประมาณ ซึ่งกฎหมายนี้ให้ความสำคัญกับการวางแผน การจัดสรรงบประมาณ การวัดผล การติดตามผล และการประเมินผล ดังนั้นการปฏิบัติงานภาครัฐของสหรัฐอเมริกาจึงต้องเน้นที่ผลการปฏิบัติงานเป็นสำคัญมากกว่าการหาปัจจัยนำเข้า (Inputs) หรือกระบวนการ (Process) (Russ-Elf & Preskill, 2001) ซึ่งแนวคิดนี้เกิดขึ้นในประเทศอังกฤษเช่นเดียวกัน โดยหน่วยงานภาครัฐต้องมีการจัดทำข้อตกลงในการปฏิบัติงานที่เรียกว่า “Public Service Agreement”

แม้ว่าในประเทศไทยมีการนำแนวคิดเรื่องการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้กว่า 40 ปี โดยเริ่มจากการกำหนดเป้าประสงค์งาน หรือ MBO (Management-by-Objective) การถ่ายทอดนโยบายสู่ผลการปฏิบัติงาน (Policy Deployment) จนมาถึงการนำแนวคิด Balanced Scorecard และตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPIs) มาใช้กันอย่างแพร่หลายในมหาวิทยาลัยและหน่วยงานต่างๆ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข อย่างไรก็ตามแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงานนี้ยังคงเป็นการนำเรื่องการบริหารเพียงบางส่วนมาใช้ในองค์กร เช่น การมอบหมายงาน การประเมินผลงาน การตั้งตัวชี้วัด เป็นต้น แต่หลายองค์กรยังไม่มี การจัดทำความเชื่อมโยงในเรื่องการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ โดยมีการวางแผน การปรับปรุงผลงาน การวัดและประเมินผลงาน ซึ่งการบริหารผลการปฏิบัติงานจำเป็นต้องทำเป็นกระบวนการดังเช่น กระบวนการ PDCA (Plan-Do-Check-Act) ที่ผู้บริหารเคยได้ใช้กันมาในอดีต (ดูภาพที่ 5)



ภาพที่ 5 : การบริหารผลการปฏิบัติงาน
(Bredrup, 1995 อ้างใน Williams, 1998: 12)

การบริหารผลการปฏิบัติงานที่ดีจำเป็นต้องทำอย่างเป็นระบบ (System) โดยเริ่มจากการวางแผน (PLAN) **การวางแผนผลการปฏิบัติงาน** (Performance Planning) ซึ่งมีข้อกำหนดจากวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นสำคัญ รวมทั้งผลของการวินิจฉัยองค์กรทั้งจากภายในและภายนอก หลังจากนั้นจึงเป็นการลงมือทำ (DO) **การปรับปรุงพัฒนาผลการปฏิบัติงาน** (Performance Improvement) เป็นกระบวนการที่สำคัญตามมา ซึ่งในกระบวนการนี้อาจมีกิจกรรมมากมายทั้งการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน การปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน การพัฒนาคุณภาพผลงาน การเทียบวัดผลงานกับหน่วยงานอื่นที่มีลักษณะงานคล้ายคลึงกันเพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงาน หรือแม้แต่การรีระบบเดิมแล้วจัดทำระบบงานใหม่ ส่วนการตรวจสอบ (CHECK) **การทบทวนผลการปฏิบัติงาน** (Performance Review) ซึ่งเป็นการปฏิบัติทั้งการวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement) และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation)

ในขั้นตอน**การวัดผลการปฏิบัติงาน** (Performance Measurement) เป็นการวัดผลงานตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ส่วน**การประเมินผลการปฏิบัติงาน** (Performance Evaluation) เป็นการประเมินผลงานที่องค์กรได้โดยเทียบกับเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเอง (Self-Audit) หรือปัจจุบันภาครัฐมีการกำหนดให้หน่วยงานต่างๆ มีการจัดทำ



การประเมินผลงานภายใน (SAR : Self-Assessment Report) โดยการประเมินผลองค์การควรใช้ข้อมูลเพื่อการอ้างอิงประกอบการประเมิน เช่น การเทียบเคียงผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานกับหน่วยงานภายนอกที่ปฏิบัติงานคล้ายคลึงกัน (Benchmarking) การตรวจสอบจากภายนอก ผลการสำรวจจากลูกค้า เป็นต้น (ดูการขยายความในส่วนนี้จาก 4.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน)

หลังจากการวัดและการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ขั้นตอนของการป้อนข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ไปยังขั้นตอนการวางแผนและการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน เพื่อการวางแผนในปีต่อไปผู้บริหารสามารถกำหนดยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดที่ดีกว่าเดิม หรือสามารถตอบสนองเป้าหมายที่ต้องการได้มากยิ่งขึ้น ซึ่งกระบวนการนี้ทำให้เห็นว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นการดำเนินงานเพื่อการพัฒนาองค์การอย่างแท้จริง



บริหารผลการ
ปฏิบัติงานให้สำเร็จ
ต้องบรรลุผลพัฒนาองค์การ



**กรณีศึกษาการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น
ของสำนักงาน ก.พ.ร. ช่วงปี พ.ศ.2546-2548 พิจารณาตามแนวคิด
การบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาองค์การ**

ที่มา: เอกสารเผยแพร่ สำนักงาน ก.พ.ร. (<http://www.opdc.go.th/content>)

การให้บริการประชาชนเป็นนโยบายที่ทุกรัฐบาลให้ความสำคัญ และพยายามผลักดันให้มีการพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้นมาโดยตลอด ทั้งนี้เนื่องจากในสังคมประชาธิปไตยนั้นการตอบสนองความต้องการของประชาชนเป็นพันธกิจสำคัญอันดับแรก ที่รัฐพึงกระทำ ยิ่งในช่วงปัจจุบันเป็นกระแสการเรียกร้องให้ปรับเปลี่ยนสภาพสังคมให้เข้าสู่ความเป็นประชาธิปไตยที่สมบูรณ์และเกิดขึ้นในทุกภูมิภาคของโลกล้วนมุ่งเป้าไปสู่จุดหมายเดียวกัน คือ การยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen Centered)



ในปัจจุบันความสัมพันธ์ระหว่างภาครัฐและประชาชนได้เพิ่มมากขึ้น รวมทั้งประชาชนมีการเรียกร้องการบริการที่ดีขึ้น เนื่องจากเทคโนโลยีสมัยใหม่เปิดโอกาสให้ประชาชนทั่วไปหรือองค์กรประชาชนเปิดเผยความต้องการของตนให้สังคมได้รับรู้ง่ายขึ้น ประชาชนมีระดับการศึกษาและค่านิยมประชาธิปไตยที่สูงขึ้นทำให้ต้องการภาครัฐที่มีความโปร่งใสและรับผิดชอบในการดำเนินงานมากขึ้น รวมถึงการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและคุ้มค่ากับเงินภาษีของประชาชน และการที่ภาครัฐเองก็ตระหนักดีว่าหากไม่ได้รับความร่วมมือที่ดีจากประชาชนแล้วนโยบายของรัฐก็จะไม่เกิดผลและจะกระทบถึงเสถียรภาพของรัฐบาลในระยะยาวอีกด้วย

จากข้อเรียกร้องดังกล่าวจำเป็นที่ภาครัฐต้องตอบสนองความต้องการ และความคาดหวังของประชาชน ซึ่งความต้องการและความคาดหวังดังกล่าวเปลี่ยนแปลงไปตามกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก จึงจำเป็นต้องปรับปรุงคุณภาพให้สนองความต้องการดังกล่าวแต่อย่างไรก็ตามการดำเนินการเป็นสิ่งที่ทำได้ไม่่ง่ายนัก เนื่องจากความต้องการของประชาชนมีหลากหลายและซับซ้อน ยิ่งไปกว่านั้นการดำเนินการดังกล่าวของภาครัฐต้องได้รับความร่วมมือจากส่วนราชการต่างๆ ในการปรับปรุงการบริการให้มีประสิทธิภาพ

เพื่อให้เป็นไปตามหลักการและแนวคิดดังกล่าวในรอบ 4 ปี (พ.ศ.2546-2549) สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนินการส่งเสริมสนับสนุนและผลักดันให้ส่วนราชการต่างๆ พัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชน โดยกำหนดทิศทางการดำเนินการไว้ในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ.2546-2550 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546

สำหรับการพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดเป้าหมายไว้ในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2546-2550) ดังนี้

- 1) ประชาชนร้อยละ 80 โดยเฉลี่ยมีความพึงพอใจในคุณภาพการให้บริการของหน่วยงานราชการ
- 2) ขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการเพื่อให้บริการประชาชนลดลงได้มากกว่าร้อยละ 50 โดยเฉลี่ยภายในปี พ.ศ.2550

การดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าว ได้ใช้มาตรการตามยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ.2546-2550 ดังนี้

1) มาตรการตามยุทธศาสตร์การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการปฏิบัติงาน

ปรับปรุงขั้นตอนและแนวทางการให้บริการประชาชน โดยให้แต่ละส่วนราชการเสนอแผนในการปรับปรุงแก้ไขกฎหมาย และระเบียบปฏิบัติของทางราชการที่ล้าสมัย ไม่มีความจำเป็น หรืออาจเป็นอุปสรรคต่อการให้บริการประชาชน โดยเฉพาะการมอบอำนาจ การอนุมัติ อนุญาตและการสั่งการต่างๆ ให้เสร็จสิ้น ณ จุดให้บริการเดียวกัน



2) มาตรการตามยุทธศาสตร์การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย

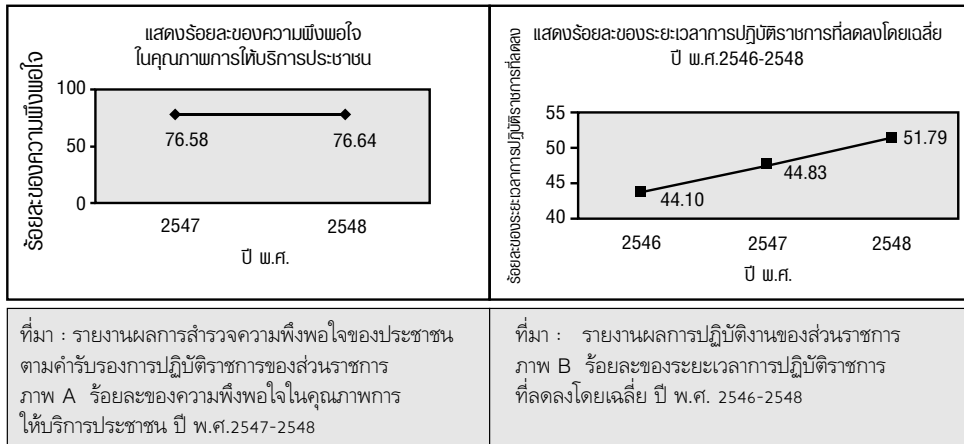
- 2.1) สนับสนุนและส่งเสริมให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจจัดช่องทางให้ประชาชนขอใช้บริการ รับบริการ และดำเนินการธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ โดยผ่านระบบอินเทอร์เน็ต หรือศูนย์บริการทางโทรศัพท์ได้อย่างกว้างขวางภายใต้การวางมาตรฐานด้านฮาร์ดแวร์-ซอฟต์แวร์ และรูปแบบการให้บริการที่กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารประสานกำหนด
- 2.2) ส่งเสริมและกำหนดมาตรฐานการให้บริการของรัฐในระดับสำนักงานที่มีประสิทธิภาพถูกต้องและรวดเร็ว ในรูปแบบของศูนย์บริการอิเล็กทรอนิกส์แบบครบวงจรที่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐเช่นเดียวกับการให้บริการรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ทางอินเทอร์เน็ต

มาตรการเพื่อบรรลุเป้าหมายตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 บัญญัติให้ส่วนราชการต้องถือปฏิบัติดังนี้

- (1) การรับฟังความคิดเห็นและความพึงพอใจของสังคมโดยรวม และประชาชนผู้รับบริการเพื่อปรับปรุงวิธีการปฏิบัติการให้เหมาะสม (มาตรา 7(4))
- (2) ให้มาตรการกระจายอำนาจการตัดสินใจเกี่ยวกับการสั่ง การอนุญาต การอนุมัติ การปฏิบัติราชการเพื่อให้เกิดความรวดเร็วและลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการ (มาตรา 27)
- (3) ในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริการประชาชน หรือส่วนราชการด้วยกัน ให้ส่วนราชการแต่ละแห่งจัดทำแผนภูมิขั้นตอนและระยะเวลาการดำเนินการ และปิดประกาศให้ประชาชนทราบ (มาตรา 29)
- (4) เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชนให้ส่วนราชการร่วมกันจัดตั้งศูนย์บริการร่วม กระทรวง ศูนย์บริการร่วมจังหวัด ศูนย์บริการร่วมอำเภอ ให้ประชาชนสามารถติดต่อในเรื่องต่างๆ ได้ในที่เดียวกัน (มาตรา 30-32)
- (5) ให้ส่วนราชการทบทวนเพื่อดำเนินการยกเลิก ปรับปรุง กฎหมาย กฎระเบียบ ทั้งนี้ โดยคำนึงถึงความสะดวก รวดเร็ว และลดภาระของประชาชนเป็นสำคัญ (มาตรา 35-36)
- (6) ในการบริการประชาชนหรือติดต่อระหว่างส่วนราชการด้วยกัน ให้ส่วนราชการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานและประกาศให้ประชาชนทราบเป็นการทั่วไป พร้อมกับจัดให้มีระบบเครือข่ายสารสนเทศ เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนที่จะเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้ง่าย (มาตรา 37)



จากการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชน 3 ปีที่ผ่านมา (พ.ศ.2546-2548) ปรากฏผลการดำเนินการ ดังนี้ (ภาพ A และภาพ B)



ผลการพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชน

1. ความพึงพอใจในคุณภาพการให้บริการของหน่วยงานราชการ : ประชาชนมีความพึงพอใจในคุณภาพการให้บริการของหน่วยงานรัฐ จากการสำรวจในปี พ.ศ.2548 พบว่าค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 76.58 ในปี พ.ศ.2547 เป็นร้อยละ 76.64 ซึ่งใกล้เคียงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ และคาดว่าในปี พ.ศ.2550 จะสามารถยกระดับความพึงพอใจของประชาชนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ตามเป้าหมายที่กำหนดได้

2. การลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติงาน : จากการผลักดันให้ส่วนราชการต่างๆ พิจารณาลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี พ.ศ.2546 พบว่าส่วนราชการสามารถลดระยะเวลาการปฏิบัติงานลงได้อย่างต่อเนื่อง โดยเฉลี่ยร้อยละ 60.09 ซึ่งสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดให้ลดระยะเวลาการปฏิบัติงานลงได้มากกว่าร้อยละ 50 (คือลดลงที่ 51.79 ในภาพ B นั้นเอง)

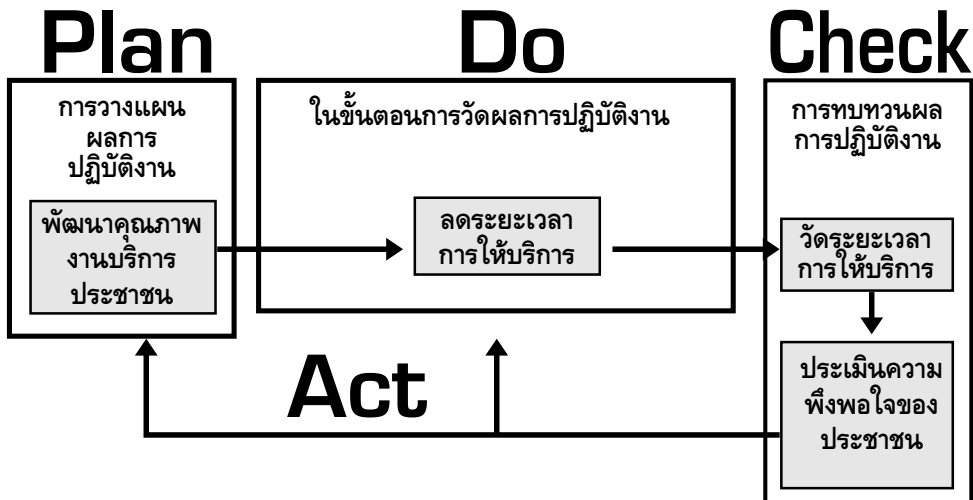


จากผลการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้นของสำนักงาน ก.พ.ร. ช่วงปี พ.ศ.2546-2548 ท่านเรียนรู้อะไรบ้างจากรายงานผลการศึกษาดำเนินงานเรื่องนี้

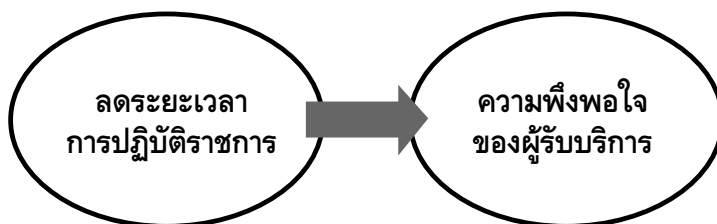
- ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนสำเร็จหรือไม่
- อะไรเป็นตัววัดความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชน
- จากผลการศึกษาดังกล่าว ท่านจะนำไปปรับปรุงหน่วยงานของท่านอย่างไร หากหน่วยงานของท่านเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษานี้ด้วย หรือได้ผลการปฏิบัติงานด้านคุณภาพการให้บริการประชาชนคล้ายคลึงกับผลที่รายงานดังกล่าว



จากผลการศึกษาคูณภาพการให้บริการประชาชนของสำนักงาน ก.พ.ร. หากพิจารณาตามแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาองค์การท่านจะเห็นการบริหารเรื่องนี้มีการจัดทำอย่างเป็นระบบ (ดูภาพด้านล่าง)



มีการวางแผนการพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนโดยกำหนดเป็นแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2546-2550) และกำหนดวิธีการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน เช่น ปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการปฏิบัติงาน และการเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย โดยส่งเสริมให้ส่วนราชการจัดช่องทางบริการเพิ่ม และกว้างขวางขึ้น อีกทั้งส่งเสริมให้กำหนดมาตรฐานการให้บริการที่ถูกต้องรวดเร็ว นอกจากนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดเป้าหมายไว้สองส่วน คือ (1) ร้อยละความพึงพอใจของประชาชนในคุณภาพการให้บริการของหน่วยงานราชการ และ (2) ร้อยละของระยะเวลาการปฏิบัติราชการเพื่อให้บริการประชาชนลดลง



KPI : ร้อยละของระยะเวลาในการปฏิบัติราชการที่ลดลง

Target : มากกว่าร้อยละ 50

KPI : ร้อยละของความพึงพอใจในคุณภาพการให้บริการประชาชน

Target : ร้อยละ 80



อย่างไรก็ตามตัวชี้วัดผลสำเร็จในเรื่องระยะเวลาการปฏิบัติราชการที่ลดลงเท่านั้น ที่ดูเหมือนจะประสบความสำเร็จ แต่ไม่ได้ทำให้ความพึงพอใจของผู้รับบริการดีขึ้นเท่าที่ควร เป้าหมายไว้ดังนั้นหน่วยงานควรเรียนรู้ที่จะกำหนดตัวชี้วัดอื่นที่จะสามารถทำให้ความพึงพอใจของประชาชน อันเป็นเป้าหมายสำคัญในการพัฒนาประสบผลสำเร็จ ด้วยกระบวนการคิด เช่นนี้จะทำให้องค์กรเกิดการพัฒนา

3.2. กระบวนการและเครื่องมือการวินิจฉัยองค์กร

การวินิจฉัยองค์กร (Organization Diagnosis) เป็นขั้นตอนที่สำคัญในการพัฒนาองค์กร (Organization Development) เนื่องจากการพัฒนาองค์กรเป็นการลงทูลอย่างหนึ่งขององค์กรที่ทำให้เปลี่ยนแปลงทั้งงบประมาณและเวลาราชการไปกับการดำเนินกิจกรรม หรือโครงการต่างๆ ซึ่งหากผู้บริหารองค์กรไม่ทราบว่ามีปัญหาที่แท้จริงขององค์กรนั้น คือเรื่องใดอะไรเป็นสาเหตุของปัญหา การวางแผนยุทธศาสตร์องค์กรอาจไม่สามารถนำมาซึ่งความสำเร็จ หรือสามารถพัฒนาองค์กรได้ดังใจหวัง



Sir Wintons Churchill
อดีตนายกรัฐมนตรี
สหราชอาณาจักร

**We want to be sure we pick
the right problem to work on.**

**เราต้องการมั่นใจว่าเราทำการเลือก
ปัญหาที่ถูกต้องมาดำเนินการจัดการ
(หรือ “เกาะให้ถูกที่คัน” นั่นเอง)**

การวินิจฉัยองค์กรจึงเป็นกระบวนการทำความเข้าใจการปฏิบัติงานของระบบงานต่างๆ ภายในองค์กร โดยการเก็บ วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่งการวินิจฉัยองค์กรสามารถเปรียบได้กับการตรวจสุขภาพร่างกาย ซึ่งเราท่านมักมีการตรวจสุขภาพอยู่เป็นประจำอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง



เหตุผลหลัก 2 ประการในการตรวจสอบสุขภาพองค์กร หรือการวินิจฉัยองค์กร คือ

- 1) เพื่อให้ผู้บริหารองค์กรสามารถแก้ปัญหาองค์กรได้ถูกต้อง และอาจสามารถแก้ปัญหาองค์กรได้ก่อนที่จะเกิดปัญหา เช่นเดียวกับสุขภาพ บางครั้งเรคิดว่าอาการที่เราเป็นอยู่นั้นเป็นอาการของโรคหนึ่ง แต่เมื่อทำการตรวจสอบสุขภาพแล้วจึงพบว่าสาเหตุของอาการต่างจากที่เราคิด เช่น เราอาจมีอาการปวดท้องอยู่เป็นประจำ เราก็มักจะนึกว่าเราเป็นโรคกระเพาะ ซึ่งก็หายาทานรักษาโรคกระเพาะ แต่อาจไม่หายดี หากต่อมาเราไปพบแพทย์ตรวจสอบสุขภาพทั่วทั้งร่างกาย เราอาจจะพบว่าที่เราปวดท้องอยู่เป็นประจำนั้นเป็น เพราะพินเรามีการบาดเจ็บที่ไม่ดี ทำให้กระเพาะต้องรับภาระในการบดอาหารมากกว่าปกติจึงทำให้เราปวดท้อง ดังนั้นจะรักษาอาการปวดท้องจึงต้องทำพิน



เหตุการณ์เช่นนี้เกิดกับองค์กรได้ก็เช่นกัน มีหน่วยงานหนึ่งมีอาการของโรคในองค์กร คือ ประชาชนมีหนังสือคำร้องเรียนเรื่องบริการของบุคลากรในหน่วยงานมากขึ้นจนผดสังเกตุผู้บริหารก็สั่งให้ทำการฝึกอบรมงานบริการใหม่ เพื่อให้บุคลากรทราบวิธีการให้บริการที่ดี พัฒนาสมรรถนะงานบริการ (Service Mind) แต่เมื่อติดตามผลหลังการฝึกอบรมพบว่าบุคลากรมิได้ให้บริการที่ดีขึ้น ทั้งที่บุคลากรส่วนใหญ่สอบผ่านการทดสอบการฝึกอบรมแต่เมื่อทำการตรวจวินิจฉัยองค์การหาสาเหตุอย่างจริงจังแล้ว กลับพบว่าปัญหา คือ บุคลากรมีปัญหาส่วนตัวเรื่องหนี้สินกันมาก ทำให้คิดมากไม่มีใจกับงานบริการ การฝึกอบรมที่ผ่านมาเป็นการเสียเงินเปล่า ปัญหาที่แท้จริงต้องแก้โดยการให้คำปรึกษา ไม่ใช่การฝึกอบรม

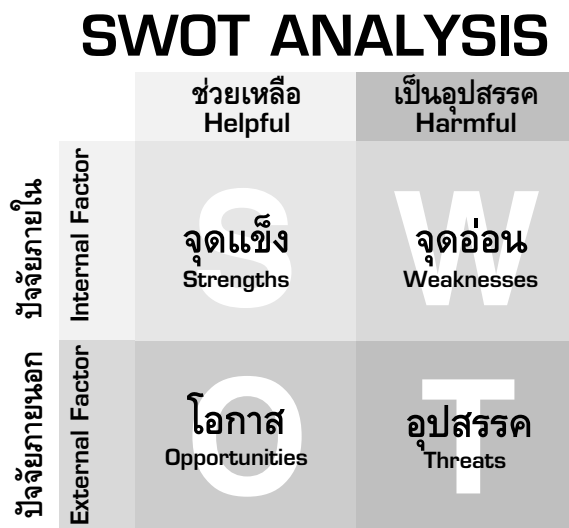
- 2) การตรวจสอบสุขภาพองค์กร ทำให้ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรเกิด**ความตระหนักกับปัญหาที่เกิดขึ้น** ซึ่งจะทำให้เกิดความร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน ดังเช่นสุขภาพเราเอง เช่นเราอาจคิดว่าเราสุขภาพดี พอไปตรวจเจอคอเลสเทอรอลสูง เราก็ต้องกลับมาปรับชีวิตความเป็นอยู่ไม่ให้เกิดผลเสียต่อสุขภาพ องค์กรก็เช่นกัน เมื่อมีการตรวจวินิจฉัยกันแล้วทราบได้ว่าปัญหามาจากสาเหตุใดก็ควรสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบถึงปัญหาเหล่านั้น เพื่อบุคลากรเหล่านั้นหันมาช่วยกันแก้ปัญหา



เครื่องมือในการวินิจฉัยองค์การมีอยู่มากมายในที่นี้ขอเสนอเครื่องมือที่สำคัญ และ น่าจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนายุทธศาสตร์นั้นคือ SWOT Analysis

SWOT Analysis (การวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งขององค์การ)

SWOT Analysis หรือ การวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งขององค์การ ซึ่งเครื่องมือนี้ ได้รับการวิพากษ์ว่าเป็นเครื่องมือที่ใช้ทำแผนยุทธศาสตร์ที่นิยมที่สุดแต่มีการนำไปใช้ไม่ถูกต้อง และมีหลุมพรางของการใช้เครื่องมือนี้อย่างมากมาย (Chermack และ Kasshanna, 2007) ซึ่งในที่นี้จะนำเสนอการใช้ SWOT Analysis อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด



ภาพที่ 6 : การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง (SWOT Analysis) มาจากตัวย่อของคำ 4 คำ คือ (1) S - Strength หรือ จุดแข็ง (2) W - Weakness หรือ จุดอ่อน (3) O - Opportunity หรือ โอกาส และ (4) T - Threat ภาวะคุกคาม มีพัฒนาการมาตั้งแต่ช่วงปี ค.ศ. 1950-1960 โดยมีการใช้อย่างแพร่หลายใน Harvard Business School เพื่อทำการวิเคราะห์กรณีศึกษาที่ใช้ในการเรียนการสอน เนื่องจาก SWOT Analysis เป็นเครื่องมือที่สามารถทำการวิเคราะห์สถานะขององค์การทั้งภายในและภายนอก ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการศึกษาองค์การอย่างเป็นระบบก่อนการวางยุทธศาสตร์ การกำหนดยุทธศาสตร์ อาจไม่เหมาะสมหากขาดการศึกษาลักษณะขององค์การจากสภาวะการณ์หรือสิ่งแวดล้อมภายนอก SWOT Analysis จึงเป็นเครื่องมือที่ดีในการกำหนดยุทธศาสตร์



SWOT Analysis เป็นการมอง 4 เรื่องสำคัญ คือ

S : Strengths เป็นจุดแข็งด้านทรัพยากรที่มีศักยภาพและความสามารถในการแข่งขัน เช่น ทักษะและความเชี่ยวชาญขององค์กร โครงสร้างขององค์กร ภาพลักษณ์หรือชื่อเสียงขององค์กร เทคโนโลยีและความสามารถในการให้บริการ เป็นต้น

W : Weaknesses เป็นจุดอ่อนด้านทรัพยากรที่มีศักยภาพ และความเสี่ยงเปรียบทางการแข่งขัน เช่น ทิศทางยุทธศาสตร์ที่ไม่ชัดเจน ปัญหาทางด้านงบประมาณ บุคลากรขาดทักษะและความชำนาญ คุณภาพการให้บริการต่ำ ขาดเทคโนโลยีสนับสนุน มีปัญหาการดำเนินงานภายใน มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารบ่อย เป็นต้น

O : Opportunities เป็นโอกาสขององค์กรที่มีศักยภาพจากสภาพภายนอกที่เอื้ออำนวย ประกอบไปด้วยนโยบายรัฐบาลสนับสนุน มีหน่วยงานภายนอกให้บริการเช่นเดียวกับองค์กร สถานที่ตั้งของสำนักงาน ความสามารถในการระดมทุนจากภายนอก เป็นต้น

T : Threats อุปสรรคภายนอกที่ทำให้องค์กรต้องปรับตัว ประกอบไปด้วย การเข้ามาของคู่แข่งใหม่ที่มีศักยภาพ อุปสรรคจากบริการหรือผลิตภัณฑ์ที่สามารถทดแทนกันได้ ความต้องการของประชาชนที่มีมากขึ้นกว่าเดิม ข้อกำหนดหรือกฎหมายต่างๆ ที่ทำให้องค์กรล่าช้าในการให้บริการ เป็นต้น

อย่างไรก็ตามจากการศึกษาของ Chermack และ Kasshanna (2007) พบความคิดที่ไม่ถูกต้องในการใช้เครื่องมือนี้ คือ

- SWOT Analysis มีความสามารถในการวิเคราะห์ด้วยตัวเอง ทั้งที่จริงแล้วขึ้นกับการป้อนข้อมูลเข้าไปในการวิเคราะห์เท่านั้น หากป้อนข้อมูลไม่เพียงพอ หรือไม่ถูกต้อง เครื่องมือนี้ก็ไม่สามารถทำการวิเคราะห์ได้ดี ดังนั้นการป้อนข้อมูลจึงต้องมากเพียงพอในการวิเคราะห์
- SWOT Analysis ควรใช้เฉพาะการวิเคราะห์ระดับองค์กรเท่านั้น ทั้งที่เครื่องมือนี้ควรใช้ในทุกระดับขององค์กร (ระดับหน่วยงาน หรือ SBU : Strategic Business Unit) ผู้บริหารควรจัดทำเป็นการวิเคราะห์ในทุกระดับอย่างเป็นลำดับต่อเนื่อง (Series of SWOT Analysis)
- SWOT Analysis เป็นการทำเพื่อค้นหาสภาวะการแข่งขันหรือจัดทำยุทธศาสตร์ในปัจจุบันเท่านั้น ทั้งที่เครื่องมือนี้ควรใช้ในการมองอนาคต เพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับองค์กร
- SWOT Analysis ถูกจัดทำขึ้นโดยไม่ได้มีความสัมพันธ์กับยุทธศาสตร์ขององค์กรเลย ทั้งที่กำหนดยุทธศาสตร์แต่ละครั้งมักขึ้นอยู่กับความสำเร็จที่แตกต่างกันของจุดแข็งและโอกาสที่ค้นพบ ผู้บริหารจึงควรเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ที่กำหนดกับผลที่ได้จาก SWOT Analysis ด้วย

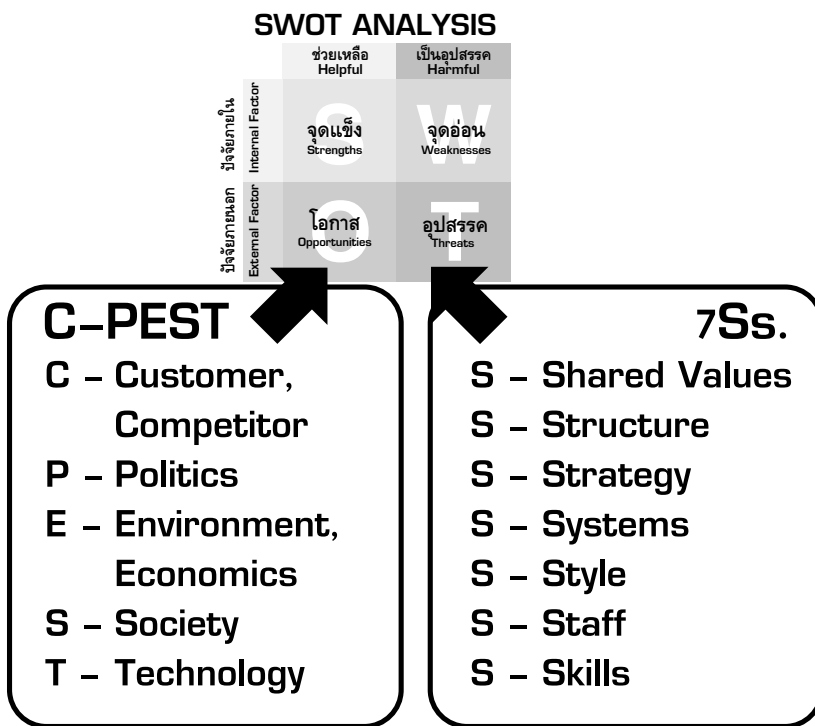


- SWOT Analysis จัดทำขึ้นโดยขาดการเทียบเคียง (Benchmark) กับภายนอก ทำให้การกำหนดยุทธศาสตร์บางครั้งไม่สามารถนำมาซึ่งความสามารถในการแข่งขันได้ เช่นขาดข้อมูลการให้บริการของภาคเอกชน มาเทียบเคียงกับงานบริการภาครัฐ
- SWOT Analysis จัดทำขึ้นโดยทำการเทียบเคียง (Benchmark) เฉพาะภายในประเทศเท่านั้น แต่ขาดการเทียบเคียงกับโลกภายนอก ทำให้การพัฒนาทางซึ่งส่งผลถึงการพัฒนาประเทศนั้นไม่สามารถสร้างความสามารถในการแข่งขันได้



การจัดทำ SWOT Analysis ให้มีประสิทธิภาพ

ผู้บริหารควรจัดทำ SWOT Analysis อย่างมีประดีในการวิเคราะห์ เช่น การวิเคราะห์ภายนอกใช้หลักการวิเคราะห์ที่เรียกว่า C- PEST ส่วนการวิเคราะห์ภายในใช้หลัก 7Ss (McKinsey) ประกอบการวิเคราะห์ เพื่อให้ครอบคลุมทุกเรื่องที่จะพิจารณาในการจัดทำยุทธศาสตร์มีฉะนั้นแล้วผู้บริหารส่วนใหญ่จะคิดถึงแต่เรื่องที่ตนสนใจและมีข้อมูลเท่านั้น แต่อาจจะเลยบางเรื่องที่มีประดีสำคัญที่เกี่ยวข้องกับองค์กรหรือหน่วยงานของเราในการกำหนดยุทธศาสตร์



ภาพที่ 7 : ปัจจัยที่ใช้ในการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง (SWOT Analysis)



C-PEST

C-PEST ใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร โดยมี 5 ประเด็นต่อไปนี้ที่ควรพิจารณา และหาข้อที่เป็นโอกาส (O-Opportunity) และภาวะคุกคาม (T-Threat) มวลประกอบการพิจารณาก่อนจัดทำยุทธศาสตร์

■ C - Customer, Competitors

ลูกค้า หรือผู้รับบริการ (Customer) คู่แข่ง (Competitors) เป็นอย่างไร

■ P - Politics

สถานการณ์ทางการเมือง (Politics) การปรับเปลี่ยนกฎหมาย ระเบียบราชการเป็นอย่างไร

■ E - Environment, Economics

สภาพแวดล้อม (Environment) หรือสภาพเศรษฐกิจ (Economics) เป็นอย่างไร

■ S - Society

สภาพสังคม (Society) วัฒนธรรม (Culture) ค่านิยม (Value) ของประชาชนเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างไร

■ T - Technology

เทคโนโลยี (Technology) ระบบสารสนเทศ (Information Technology) เทคโนโลยีทางการบริหาร (Management Technology) ใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น

7Ss

ตามแนวความคิดของ McKinsey 7-S Framework ใช้วิเคราะห์สภาพภายในองค์กร โดยทั้ง 7 ประเด็นนี้สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มคือ

- กลุ่มที่เป็นรูปธรรม ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ โครงสร้าง และระบบ (Strategy, Structure และ Systems) ซึ่งพิจารณาได้จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ โครงสร้างองค์กร ระบบงานต่างๆ เป็นต้น
- ส่วนอีกกลุ่มหนึ่งคือกลุ่มที่เป็นรูปธรรมน้อยกว่า ประกอบด้วย ทักษะ ค่านิยมร่วม บุคลากร รูปแบบการบริหารจัดการ (Skills, Shared Values, Staff และ Style) ซึ่งทั้ง 7 ประเด็นนี้เป็นประเด็นที่ควรพิจารณาว่าเป็นจุดแข็ง (S-Strength) หรือจุดอ่อน (W-Weakness) ขององค์กร โดยใช้ข้อมูลและหลักฐานประกอบการพิจารณาก่อนจัดทำยุทธศาสตร์



■ S - Strategy

ยุทธศาสตร์ ทิศทางและขอบเขตที่องค์กรจะดำเนินไปในระยะยาวนั้นเป็นอย่างไร อันเปรียบเสมือนเข็มทิศขององค์กรว่ามีความชัดเจนหรือไม่ หลังจากนั้นการศึกษาว่าองค์กรของเรานั้นอยู่ที่ใดในขณะนี้ พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอะไร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา

■ S - Structure

โครงสร้างองค์กร เป็นโครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ หรือหน้าที่ของงาน โดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาปฏิบัติงานร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ การแบ่งหน่วยงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ และสายการบังคับบัญชา ในองค์กรนั้นเป็นอย่างไร การจัดโครงสร้างองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้ปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

■ S - Systems

ระบบงานที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในการดำเนินงานขององค์กรนั้นเป็นอย่างไร เช่น ระบบบัญชี/การเงิน (Accounting/Financial System) ระบบพัสดุ (Supply System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ระบบการติดตาม/ประเมินผล (Monitoring/Evaluation System) ฯลฯ ซึ่งระบบงานทุกส่วนควรปฏิบัติงานตอบสนองยุทธศาสตร์องค์กร

■ S - Skills

ทักษะ ความสามารถ หรือปัจจุบันในระบบราชการใช้คำว่า สมรรถนะ (Competency) ของบุคลากรในองค์กรนั้นเป็นอย่างไร ซึ่งทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรสามารถแยกออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ สมรรถนะด้านงาน (Technical / Functional Competency) เป็นสมรรถนะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบ เช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งคงต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษา หรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม ส่วนสมรรถนะด้านการบริหาร (Managerial Competency) นั้นเป็นความสามารถด้านการบริหารจัดการให้สำเร็จ มีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงาน

■ S - Shared Values

ค่านิยมร่วม หมายถึง สิ่งที่บุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กรเห็นว่าเป็นสิ่งดี พึงปฏิบัติ จนกลายเป็นวัฒนธรรมในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดปทัสถาน (Norm) ขององค์กร



■ S - Staff

บุคลากรในองค์กรเป็นอย่างไร มีจำนวนเพียงพอและเหมาะสมกับความต้องการหรือไม่ และมีบุคลากรที่จะตอบสนองการเติบโตขององค์กรในอนาคตหรือไม่

■ S - Style

รูปแบบการบริหารจัดการองค์กรของผู้บริหารเป็นอย่างไร ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร หากองค์กรใดมีภาวะผู้นำที่ดีก็จะสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ถึงพร้อมด้วยคุณธรรมจริยธรรม

การวิเคราะห์ 7Ss เพื่อวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งขององค์กร จะเห็นประเด็นใดประเด็นหนึ่งไม่ได้ และเมื่อประเด็นใดประเด็นหนึ่งเกิดการเปลี่ยนแปลงก็จะส่งผลกระทบต่อประเด็นอื่นๆ ด้วย เช่น เมื่อต้องการสร้างค่านิยมร่วมให้กับวัฒนธรรมใหม่ในองค์กรในหลายๆ ครั้งโครงสร้างองค์กรอาจต้องมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้อง และระบบการบริหารงานบุคคลการพัฒนาสมรรถนะอาจมีความจำเป็นต้องปรับให้ส่งเสริมค่านิยมร่วมใหม่นี้





Handwriting practice area with horizontal lines.





ทบทวนทฤษฎี

รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์ ได้กล่าวถึงปัจจัยในการขับเคลื่อนให้องค์การไปสู่การเป็นองค์กรที่เป็นเลิศ หรือ HPO ในวารสารการบริหารคน (2550) ประกอบด้วย

- 1) การมียุทธศาสตร์ (Strategy) ที่ดี ในการบริหารยุทธศาสตร์จะต้องพิจารณาว่ายุทธศาสตร์นั้นดี เหมาะสม สามารถสื่อสารได้หรือไม่ โดยใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ เช่น SWOT Analysis จากนั้นก็กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ แล้วนำมาเขียนเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ซึ่งสิ่งเหล่านี้ก็คือ เครื่องมือที่ช่วยให้องค์การมียุทธศาสตร์ที่ดีเหมาะสมและสามารถสื่อสารได้ชัดเจนยิ่งขึ้น
- 2) ความสามารถในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ เมื่อมีการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ดีแล้วก็ต้องสามารถแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติได้ ซึ่งมีเครื่องมือหรือเทคนิคต่างๆ ที่สามารถนำมาช่วยดำเนินการได้ เช่น การบริหารโครงการตามยุทธศาสตร์ ระบบบริหารงบประมาณ และการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น
- 3) ชีตสมรรถนะของบุคลากร (Competency) ในองค์การที่เหมาะสมและสอดคล้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ องค์การจำเป็นต้องมีการกำหนดชิตสมรรถนะของบุคลากรที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์การ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ได้ โดยการนำแผนงานการเปลี่ยนที่ละเอียด Blueprint for Change มากำหนดชิตสมรรถนะที่จำเป็นขององค์การ



- 4) โครงสร้างและกระบวนการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับยุทธศาสตร์ จะต้องเอื้อให้เกิดการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งเครื่องมือหนึ่งที่นำมาใช้ก็คือ แผนงานการเปลี่ยนที่ละเอียด (Blueprint for Change) เพื่อกำหนดว่าอะไรคือกระบวนการในการปรับปรุง และปรับปรุงกระบวนการอย่างไรบ้าง เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์
- 5) ค่านิยม วัฒนธรรมองค์การที่สอดคล้อง เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ การกำหนดค่านิยม วัฒนธรรมองค์การ รวมทั้งข้อมูลความรู้ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ HPO ซึ่งจะต้องสอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ โดยการนำเครื่องมือต่างๆ มาช่วยในการกำหนดค่านิยม เช่น การจัดการความรู้ (KM) เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีปัจจัยในการขับเคลื่อน HPO ได้แก่ การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) และภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นต้น ซึ่งต้องเลือกใช้เครื่องมือหรือเทคนิคที่เหมาะสมในการทำให้ปัจจัยเหล่านั้นสนับสนุนและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์
- 6) ข้อมูลและความรู้ต่างๆ ที่ใช้ในการตัดสินใจ
- 7) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ซึ่งเป็นเรื่องของตัวชี้วัด โดยเชื่อมโยงไปถึงผลตอบแทน และแรงจูงใจ
- 8) Leadership ผู้นำจะต้องช่วยในการผลักดันและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ไม่ใช่เพียงกำหนดแผนยุทธศาสตร์เพียงอย่างเดียว จึงนับได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อองค์การในการก้าวสู่ความเป็นเลิศ

จากปัจจัยสำคัญที่ รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์ ได้กล่าวถึงข้างต้นจะเห็นได้ว่า “ยุทธศาสตร์” เป็นสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่เป้าหมาย ไม่ว่าจะเป็น การมียุทธศาสตร์ที่เหมาะสม การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ บุคลากรต้องมีขีดสมรรถนะที่เหมาะสมในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ โครงสร้างองค์การและกระบวนการปฏิบัติงานต้องเหมาะสมกับยุทธศาสตร์ ค่านิยม และวัฒนธรรมต้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ นอกจากนี้ยังต้องมีผู้นำที่สามารถผลักดันและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์อีกด้วย ดังนั้นผู้อ่านควรทำความเข้าใจกับการบริหารยุทธศาสตร์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนองค์การสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

4.1 ความรู้พื้นฐานในการบริหารยุทธศาสตร์

เนื่องจากสภาวะแวดล้อมและบริบทในการดำเนินงานต่างๆ ที่ได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรงขึ้นทุกขณะ ทำให้ผู้บริหารไม่ว่าจะเป็นบริษัทเอกชนหรือหน่วยงานภาครัฐไม่สามารถที่จะบริหารองค์การโดยขาดทิศทางและแผนงานที่ชัดเจนได้ เปรียบเสมือนเรือที่เวลาแล่นจะต้องมีหางเสือ เพื่อที่จะให้มีทิศทางที่ชัดเจน แต่ถ้าเรือขาดหางเสือเมื่อใด ก็เปรียบเสมือนองค์การขาดทิศทางและยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน ถ้าเปรียบหน่วยราชการเป็นเรือ



ลำใหญ่ลำหนึ่งยุทธศาสตร์ก็เปรียบเสมือนทางลัดที่ช่วยในการกำหนดและกำกับทิศทางของเรือ รวมทั้งเปรียบเสมือนเครื่องยนต์ที่ช่วยในการขับเคลื่อนเรือให้ไปถึงจุดมุ่งหมายที่ต้องการ

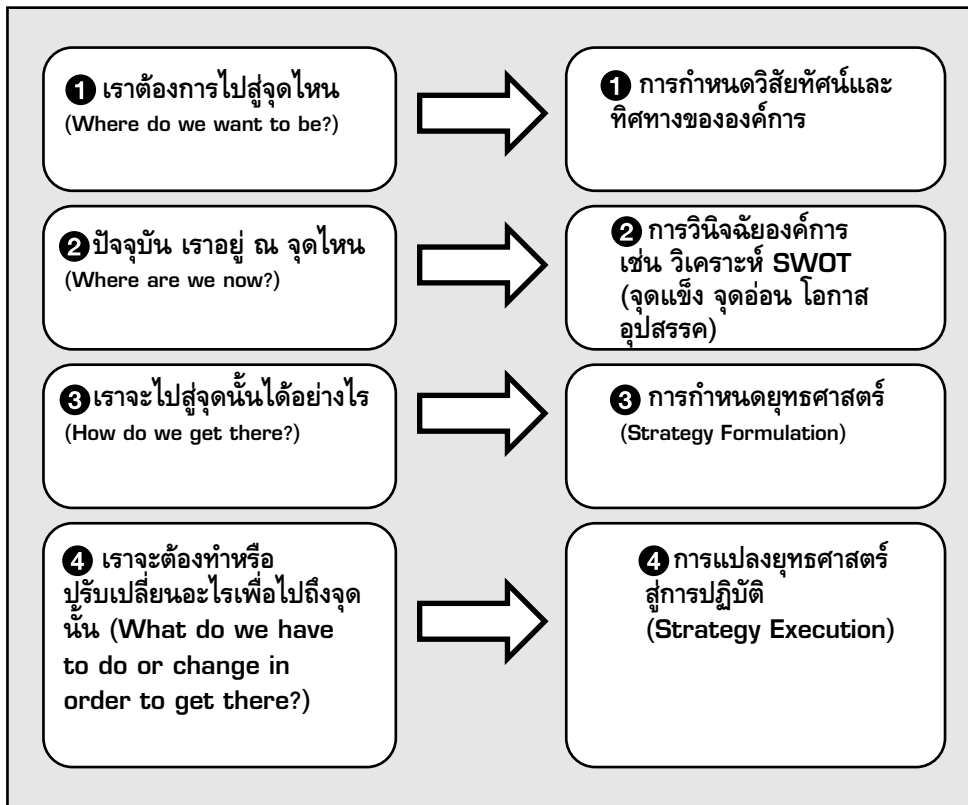
สำหรับความหมายของยุทธศาสตร์และกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์นั้นสามารถอธิบายได้โดยง่ายดังนี้ **“ยุทธศาสตร์” คือ สิ่งที่ต้องกระทำเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ** โดยความสำเร็จของแต่ละองค์กรนั้นแตกต่างกัน ถ้าเป็นองค์กรเอกชน ความสำเร็จอาจจะอยู่ที่ตัวเลขทางการเงิน แต่ถ้าเป็นหน่วยงานราชการ ความสำเร็จนั้นก็อยู่ที่การบรรลุวิสัยทัศน์สำหรับการบริหารยุทธศาสตร์นั้น สามารถทำความเข้าใจง่ายๆ จากการตอบ 4 คำถามสำคัญดังนี้

1. ในอนาคต เราต้องการไปสู่ จุดไหน (Where do we want to be?)
2. ปัจจุบัน เราอยู่ ณ จุดไหน (Where are we now?)
3. เราจะไปสู่จุดนั้นได้อย่างไร (How do we get there?)
4. เราจะต้องทำหรือปรับเปลี่ยนอะไรบ้าง เพื่อไปถึงจุดนั้น (What do we have to do or change in order to get there?)

ซึ่งทั้ง 4 คำถามนี้สามารถเชื่อมโยงได้กับองค์ประกอบของการบริหารยุทธศาสตร์ คือ

- ❶ เราต้องการไปสู่จุดไหน เชื่อมโยงกับ การกำหนดวิสัยทัศน์ และทิศทางขององค์กร
- ❷ ปัจจุบัน เราอยู่ ณ จุดไหน เชื่อมโยงกับการวินิจฉัยองค์กร เช่น การวิเคราะห์ SWOT
- ❸ เราจะไปสู่จุดนั้นได้อย่างไร เชื่อมโยงกับ การกำหนดยุทธศาสตร์ และการเขียนแผนที่ยุทธศาสตร์ และ ❹ เราจะต้องทำหรือปรับเปลี่ยนอะไรเพื่อไปถึงจุดนั้น เชื่อมโยงกับการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ เช่น การกำหนดแผนงานโครงการรองรับยุทธศาสตร์นั้น และการติดตามประเมินผลระดับองค์กร





ภาพที่ 8 : ความสัมพันธ์ระหว่างคำถามทางยุทธศาสตร์และองค์ประกอบของการบริหารยุทธศาสตร์

ในการกำหนดยุทธศาสตร์ฉบับปรับปรุงนี้ ขอเสนอแนวทางการจัดทำยุทธศาสตร์ที่ต่างจากเล่มแรกในส่วนของขั้นตอนการได้มาซึ่งยุทธศาสตร์ โดยที่ผ่านมาเรามักทำการศึกษาสภาพ ปัจจุบัน **1** ของเราก่อนด้วยการทำ SWOT Analysis แล้วจึงไปดูว่าองค์กรจะไปที่ไหน **2** ซึ่งวิธีการนี้ทำให้เราอาจต้องวินิจฉัยองค์กรซ้ำเพราะครั้งแรกที่เราทำการวินิจฉัยองค์กรนั้นเราไม่ทราบว่าองค์กรเราจะเป็นอย่างไร ดังที่ Chermack และ Kasshanna (2007) ได้กล่าวถึงการให้ SWOT Analysis ว่าคนส่วนใหญ่ใช้เครื่องมือนี้ “เพื่อค้นหาสถานะการแข่งขันหรือจัดทำยุทธศาสตร์ในปัจจุบันเท่านั้น ทั้งที่เครื่องมือนี้ควรใช้ในการมองอนาคต เพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับองค์กร”

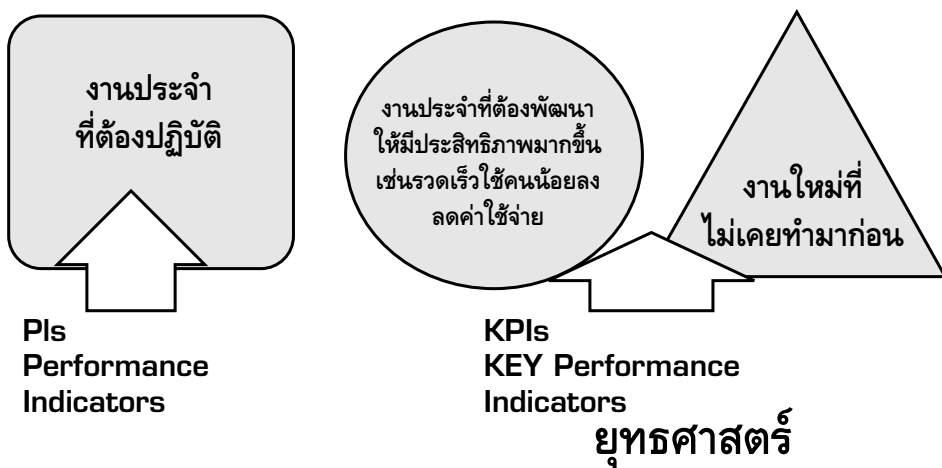
เช่น หากเราตั้งวิสัยทัศน์ไว้ว่าเราต้องการเป็น “องค์กรสมรรถนะสูง” (Where do we want to be?) การวินิจฉัยองค์กรด้วย SWOT Analysis ควรวินิจฉัยว่าอะไรเป็นจุดแข็งหรือโอกาส (Strength and Opportunity) รวมถึงจุดอ่อนและอุปสรรคภายนอก (Weakness and Threat) ที่จะทำให้เราสามารถเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้ ซึ่งเป็นการวินิจฉัยองค์กร



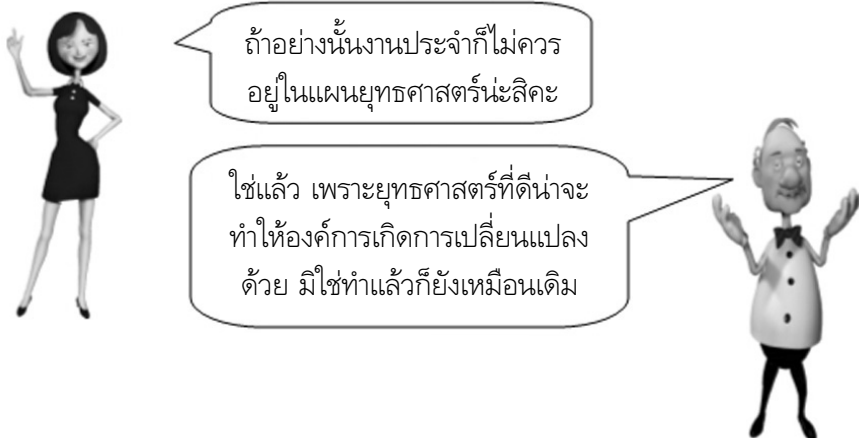
ตามเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ที่ต้องการจะเป็นนี้จะทำให้เราได้ผลของ SWOT Analysis ไว้ใช้ในการจัดทำยุทธศาสตร์เพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร

นอกเหนือจากการตอบคำถามสำคัญในการบริหารยุทธศาสตร์ข้างต้นแล้ว ยังอยากจะทำให้ท่านผู้อ่านได้แยกกันอย่างชัดเจนระหว่างยุทธศาสตร์กับงานประจำที่ทำเป็นปกติ ได้พบเจอในหลายองค์การถึงการนำงานประจำที่ปฏิบัติอยู่เป็นปกติเข้ามาเป็นยุทธศาสตร์ ดังที่รศ.ดร.พลเดชะรินทร์ ได้ให้แนวทางไว้ว่าเราควรจะต้องแยกให้ออกระหว่างยุทธศาสตร์กับงานประจำ

ถ้าเราสามารถจำแนกความแตกต่างระหว่างงานประจำ การพัฒนางานประจำ และงานที่เป็นสิ่งใหม่ ออกจากกันได้ก็จะทำให้มีความชัดเจนและง่ายขึ้นในการนึกถึงยุทธศาสตร์ เนื่องจากสิ่งที่อยู่ในยุทธศาสตร์ได้นั้นควรที่จะเป็นงานสองประเภทหลัง ได้แก่ การพัฒนางานประจำ และงานที่เป็นสิ่งใหม่ ดังภาพถัดไป



ภาพที่ 9 : ความแตกต่างระหว่างงานยุทธศาสตร์กับงานประจำ





แบบฝึกหัดทบทวนความรู้

1. ลองจับคู่คำถามทางด้านยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบทางด้านยุทธศาสตร์ต่างๆ โดยขีดเส้นฝั่งซ้ายจับคู่กับฝั่งขวา



2. งานใดบ้างเป็นงานตามยุทธศาสตร์? ให้ลองวิเคราะห์ดูว่างานใดต่อไปนี้เป็นงานยุทธศาสตร์หรือไม่ อย่างไร?

..... วิชิตเป็นอาจารย์ประจำมีหน้าที่สอน 2 วิชาต่อภาคการศึกษา

..... วิฑูรเป็นเจ้าหน้าที่ฝ่ายอาคารสถานที่ คอยดูแลที่จอดรถให้เพียงพอแก่ผู้มารับบริการ
ของกรมเสมอ

..... วิมุติเป็นผู้ตรวจสอบ คอยพัฒนางานให้ดีขึ้นเสมอ

..... วิบุรณ มีหน้าที่คิดค้นผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ



3. นำภาระงานที่รับผิดชอบอยู่มาพิจารณาว่างานของท่านเป็นงานยุทธศาสตร์หรืองานประจำ และท่านมีงานยุทธศาสตร์อยู่มากน้อยเพียงไร

ภาระงานที่รับผิดชอบ	งานประจำ	พัฒนางานประจำ	งานใหม่

การบริหารยุทธศาสตร์มีองค์ประกอบอะไรบ้าง?

จากหัวข้อที่แล้วได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการบริหารยุทธศาสตร์ว่ามีความสัมพันธ์กับคำถามด้านยุทธศาสตร์อย่างไรบ้าง ในตอนนี้ท่านจะได้เรียนรู้ว่าการบริหารยุทธศาสตร์มีองค์ประกอบอย่างไรบ้าง?



ภาพที่ 10 : องค์ประกอบของการบริหารยุทธศาสตร์



การบริหารยุทธศาสตร์มีองค์ประกอบหลัก 4 ด้าน ที่มีความสัมพันธ์กันเป็นวงจร ดังนี้

1. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Direction Setting) ได้แก่ การกำหนดทิศทางวิสัยทัศน์ ภารกิจ และประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร การกำหนดทิศทางขององค์กรจะเป็นการบ่งชี้ว่าองค์กรจะมุ่งไปในทิศทางใดหรือสาเหตุของการดำรงอยู่ขององค์กร นอกจากนี้ การกำหนดทิศทางขององค์กรจะยังมีส่วนช่วยในการแปลวิสัยทัศน์หรือภารกิจขององค์กรให้กลายมาเป็นประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ในการดำเนินงานที่มีลักษณะชัดเจนขึ้น

2. การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis) คือ การวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสถานะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อที่จะได้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ รวมทั้งสถานะของตัวองค์กรได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์จะบอกให้ทราบว่าปัจจัยหรือสถานะแวดล้อมภายนอกมีลักษณะอย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะใด และก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดต่อองค์กรได้อย่างไรบ้าง นอกจากนี้การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์จะช่วยให้องค์กรทราบถึงทรัพยากร (Resources) และความสามารถ (Capabilities) ต่างๆ ที่มีอยู่ภายในองค์กรว่าเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนอย่างไร และจะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างไร

3. การจัดทำยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) คือ การนำข้อมูลและความรู้ต่างๆ ที่ได้รับจากการกำหนดทิศทางขององค์กรและการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในองค์กรมาจัดทำเป็นยุทธศาสตร์ในระดับและรูปแบบต่างๆ รวมทั้งการประเมินและคัดเลือกว่ายุทธศาสตร์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด ในการจัดทำยุทธศาสตร์นั้นพึงระลึกเสมอว่าการจัดทำยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดแนวทาง วิธีการ และกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุถึงภารกิจและวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ โดยนำเอาการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยทั้งภายนอกและภายในองค์กรมาพิจารณาประกอบ การจัดทำยุทธศาสตร์มีความสัมพันธ์กับการวางแผนอย่างใกล้ชิดในบางกรณีการวางแผนทางยุทธศาสตร์คือ การจัดทำยุทธศาสตร์สำหรับองค์กร แต่ไม่ใช่ว่าการจัดทำยุทธศาสตร์จะต้องเป็นการวางแผนทุกครั้ง

4. การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ (Strategic Implementation) เป็นขั้นตอนสุดท้าย แต่เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างมากในการบริหารยุทธศาสตร์ เมื่อองค์กรได้กำหนดทิศทางขององค์กร วิเคราะห์ปัจจัยด้านต่างๆ ทางยุทธศาสตร์ และจัดทำยุทธศาสตร์แล้ว จะต้องนำเอายุทธศาสตร์ที่ได้วางแผนจัดทำและคัดเลือกไว้มาดำเนินการประยุกต์ปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ ถ้าในกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ขาดขั้นตอนนั้นแล้ว สิ่งที่ผู้บริหารขององค์กรได้วิเคราะห์ จัดทำไว้ก็จะไม่เกิดผลขึ้นจริงๆ นอกจากนี้ถึงแม้จะมีการวิเคราะห์หรือวางแผนทางยุทธศาสตร์ไว้ดีเพียงใด แต่ถ้าการปฏิบัติตาม



ยุทธศาสตร์ขององค์กรไม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ความพยายามในการวิเคราะห์หรือวางแผนก็จะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ใดๆ ต่อองค์กร ดังนั้นจึงจะเห็นได้ว่าความสามารถในการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของการบริหารยุทธศาสตร์

จะเห็นได้ว่างานและหน้าที่ในการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์เป็นสิ่งที่มีความสลับซับซ้อนและใช้เวลานานที่สุดในการบริหารยุทธศาสตร์ เนื่องจากมีส่วนเกี่ยวข้องกับทุกฝ่ายและทุกหน่วยงานภายในองค์กรและจะต้องเริ่มต้นจากภายในองค์กรเอง โดยปกติการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์จะต้องเริ่มต้นจากการวิเคราะห์และพิจารณาการดำเนินงานในปัจจุบันรวมทั้งกิจกรรมและปัจจัยต่างๆ ขององค์กร ว่ามีความสอดคล้องและเกื้อหนุนต่อยุทธศาสตร์ที่องค์กรจะใช้หรือไม่ ถ้าสิ่งใดที่ไม่สอดคล้องหรือสนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กรก็จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นนโยบายในด้านต่างๆ หรือโครงสร้างขององค์กร หรือแม้กระทั่งบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรเหล่านี้ย่อมก่อให้เกิดแรงต่อต้านภายในองค์กร ดังนั้นผู้บริหารจึงจำต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กรด้วย

ในขั้นตอนของการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์นั้น นอกเหนือจากประเด็นสำคัญต่างๆ ที่ได้นำเสนอมาในเบื้องต้น หน้าที่ที่สำคัญอีกประการหนึ่งของผู้บริหาร ได้แก่ การประเมินและตรวจสอบผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งในหนังสือทางวิชาการบางเล่มได้แยกหัวข้อนี้ไว้ต่างหาก แต่ผู้เขียนมีความเห็นว่าการประเมินและตรวจสอบควรจะมีส่วนสัมพันธ์และสอดคล้องกับการปฏิบัติงาน จึงได้จัดไว้ภายใต้ขั้นตอนนี้ (ดู 4.3 ความรู้พื้นฐานในการประเมินผล) นอกจากนี้หน้าที่หรืองานด้านการบริหารยุทธศาสตร์มีใช้งานที่จะต้องปฏิบัติเพียงครั้งเดียวแล้วจบสิ้นไป เนื่องจากเหตุการณ์และสถานการณ์ใหม่ๆ สามารถเกิดขึ้นมาได้ตลอดเวลา ทำให้ต้องมีการแก้ไขและปรับปรุงยุทธศาสตร์ให้เป็นไปตามที่ต้องการ เนื่องจากทิศทางในระยะยาวขององค์กรอาจจะต้องมีการเปลี่ยนไป ภารกิจหรือลักษณะขององค์กรอาจจะต้องมีการกำหนดขึ้นมาใหม่ เป้าประสงค์หรือเป้าหมายในการดำเนินงานอาจจะสูงขึ้นหรือต่ำลง ยุทธศาสตร์อาจจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากทิศทางในการดำเนินงานและเป้าหมายที่เปลี่ยนไป นอกจากนี้การค้นหาวิธีที่จะนำยุทธศาสตร์มาใช้และปฏิบัติยังคงจะต้องดำเนินต่อไปเรื่อยๆ โดยเฉพาะถ้าการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้ไม่ได้เป็นไปตามที่คาดคิด ดังนั้นจะเห็นได้ว่าในกระบวนการบริหารทางยุทธศาสตร์จึงไม่ใช่สิ่งที่หยุดนิ่งแต่จะต้องมีการดำเนินต่อไปอย่างไม่มีที่สิ้นสุด การเปลี่ยนแปลงจากทั้งภายนอกและภายในองค์กรทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์อยู่ตลอดเวลา งานหรือหน้าที่ในการประเมินผลและปรับปรุงจึงเป็นได้ทั้งจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์



เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของยุทธศาสตร์ทั้ง 4 ประการ จะพบว่า ในทางทฤษฎีจะมีความเข้าใจว่าองค์ประกอบทั้ง 4 ประการจะเป็นกระบวนการหรือขั้นตอน ที่ต่อเนื่องกันตั้งแต่การวิเคราะห์ การจัดทำ และการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ แต่ในทางปฏิบัติ แล้วจะพบว่าองค์ประกอบทั้ง 4 ประการจะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันและจะไม่มีลักษณะ ของความเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องแต่จะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอยู่ตลอดเวลา เช่น การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์เป็นกิจกรรมที่ต้องดำเนินอยู่ตลอดเวลาไม่ว่าสำเร็จแล้วก็เสร็จเลย ในการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ยังจะต้องมีการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย นอกจากนี้ในทางปฏิบัติแล้วส่วนประกอบต่างๆ ของการบริหารยุทธศาสตร์ไม่ได้มีการแบ่ง หน้ากันอย่างชัดเจนอย่างนี้หรือไม่จำเป็นที่จะต้องมีการแบ่งแยกลำดับก่อนหลังแบบนี้เสมอไป เช่น ผู้บริหารอาจจะต้องวิเคราะห์และพิจารณาไปในขณะเดียวกันว่ายุทธศาสตร์ที่กำลังจะ จัดทำขึ้นมานั้น มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติมากน้อยเพียงใด หรือถ้าจะต้อง ปฏิบัติให้สัมฤทธิ์ผลแล้วจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอะไรบางอย่างภายในองค์การ



แบบฝึกหัดทบทวนความรู้

สิ่งใดบ้างอยู่ในขั้นตอนของการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

- การวัดและประเมินผล
- การกำหนดวิสัยทัศน์
- การเขียนแผนปฏิบัติ (Action Plan)
- การเสริมสร้างทักษะบุคลากร
- การจูงใจบุคลากร
- การจัดสรรงบประมาณ

4.2 แผนที่ยุทธศาสตร์

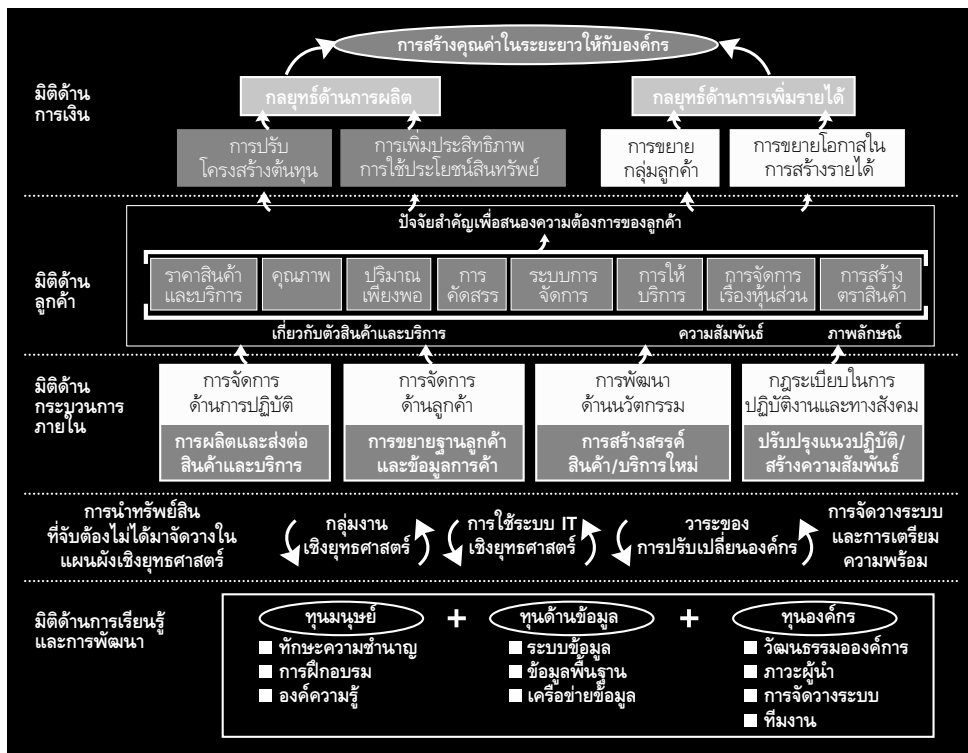
เมื่อกล่าวถึง แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) หลายคนคงจะสงสัยว่ามันคืออะไร จะใช้แผนที่ที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายหรือไม่ แต่ละองค์การไม่ว่าจะเป็นเอกชนหรือ หน่วยงานภาครัฐจะมีแผนที่ยุทธศาสตร์เหมือนหรือต่างกันอย่างไร เพื่อให้หายสงสัยท่านต้อง ติดตามหัวข้อต่อไปนี้

แผนที่ยุทธศาสตร์คืออะไร

Robert Kaplan และ David Norton (2003) ได้อธิบายถึง แผนที่ยุทธศาสตร์ ไว้ใน หนังสือ “Strategy Map” ว่า แผนที่ยุทธศาสตร์ คือ แผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงยุทธศาสตร์ ขององค์การ ในรูปแบบของความสัมพันธ์ในเชิงของเหตุและผล (Cause and Effect



Relationship) กล่าวคือ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ (Outcome) ที่ต้องการปรารถนา ในมุมมองทางการเงิน (Financial Perspective) ลูกค้า (Customer Perspective) กระบวนการภายใน (Internal Process) และการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร (Learning and Growth Perspective) อันจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ



ภาพที่ 11 : แผนที่ยุทธศาสตร์

ดัดแปลงจาก Kaplan และ Norton (2003) Strategy Map

อาจสรุปได้ว่า แผนที่ยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือที่สามารถใช้ในการบอกเล่าและสื่อสารถึงยุทธศาสตร์ขององค์กร อีกทั้งเป็นเครื่องมือที่ทำให้ทั้งผู้บริหารและบุคลากรมีความชัดเจนในยุทธศาสตร์ขององค์กรมากขึ้น ท่านอาจจะมีความรู้สึกว่าหลักการของ Balanced Scorecard และแผนที่ยุทธศาสตร์นั้นมีความใกล้เคียงกับหลักพระพุทธศาสนาหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการทำดีได้ดี หรือหลักของเหตุและผล หรือหลักอริยสัจ 4 (ทุกข์ สมุทัย นิโรธ มรรค) เพียงแต่แผนที่ยุทธศาสตร์มีความแตกต่างจากอริยสัจ 4 ในแง่ที่ว่าอริยสัจ 4 เริ่มต้นจากเหตุนำไปสู่ผล แต่แผนที่ยุทธศาสตร์เริ่มต้นจากผลลงไปที่สาเหตุ

ภายในแต่ละมุมมองจะประกอบด้วยวัตถุประสงค์หรือเป้าประสงค์ ซึ่งก็คือสิ่งที่องค์กรต้องการมุ่งเน้นหรือประสบความสำเร็จ โดยวัตถุประสงค์หรือเป้าประสงค์ภายใต้



มุมมองแต่ละมุมมองนั้นจะมีความสอดคล้องกันในลักษณะของเหตุและผลที่มีความชัดเจน และสุดท้ายแล้วทุกอย่างจะช่วยสนับสนุนและสอดคล้องต่อยุทธศาสตร์ขององค์การ ซึ่งการแปลงยุทธศาสตร์นี้ออกมาเป็นลักษณะของแผนที่จะช่วยทำให้องค์การสามารถสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ไปสู่ผู้บริหารและบุคลากรระดับต่างๆ ได้ดีขึ้น ทำให้ทุกคนเห็นภาพของยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนยิ่งขึ้น และทำให้ทุกคนในองค์การทราบว่าอะไรคือสิ่งที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้องค์การสามารถดำเนินงานได้ตามยุทธศาสตร์ที่ได้ตั้งไว้

4.2.1 มิติหรือมุมมองแผนที่ยุทธศาสตร์ของภาคเอกชน

มิติหรือมุมมองของแผนที่ยุทธศาสตร์มาจากคำภาษาอังกฤษคำเดียวกันคือคำว่า Perspective ซึ่งมีมิติตามหลัก Balanced Scorecard ประกอบด้วย

- มุมมองด้านการเงิน ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของรายได้ การลดลงของต้นทุน หรือการเพิ่มขึ้นของรายได้ด้วยวิธีการอื่นๆ เป็นต้น
- มุมมองด้านลูกค้า ได้แก่ ส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น การรักษาลูกค้าเดิมขององค์การ การแสวงหาลูกค้าใหม่ การนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพ การบริการที่รวดเร็ว หรือชื่อเสียงของกิจการที่ดี เป็นต้น
- มุมมองด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ การดำเนินงานที่รวดเร็วขึ้น กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็วตรงเวลา หรือกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น
- มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ได้แก่ การเพิ่มทักษะของบุคลากร การรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถ การมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี เป็นต้น

โดยทั่วไปการกำหนดมุมมองมักจะประกอบด้วยมุมมอง 4 มุมมอง และแต่ละมุมมองมักจะเรียงกันจาก การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้ อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติจริงๆ แล้วไม่จำเป็นต้องไปที่การจัดทำ Balanced Scorecard จะต้องเป็นไปตามแนวคิดข้างต้น ทั้งนี้เนื่องจากองค์การแต่ละแห่งจะมีปรัชญาและพื้นฐานการดำเนินงานที่ต่างกัน ดังนั้นจึงไม่จำเป็นต้องยึดรูปแบบของ Balanced Scorecard ที่ตายตัว ตัวอย่างเช่น ในองค์การของรัฐที่เป็นราชการหรือรัฐวิสาหกิจ หรือองค์การที่ไม่ได้แสวงหาผลกำไรโดยทั่วไปจะไม่ขึ้นต้นด้วยมุมมองด้านการเงิน เนื่องจากองค์การเหล่านี้ไม่ได้ดำเนินงานโดยมุ่งแสวงหาผลกำไรเป็นหลัก แต่สามารถขึ้นต้นด้วยมุมมองทางด้านลูกค้า โดยมุมมองด้านลูกค้านั้นจะช่วยให้องค์การบรรลุภารกิจขององค์การ ในขณะที่มุมมองด้านการเงินอาจจะอยู่ในระดับเดียวกับมุมมองด้านกระบวนการภายในหรืออยู่ล่างสุดก็ได้ เนื่องจากผู้บริหารสามารถพิจารณาว่ามุมมองด้านการเงินเป็นส่วนที่ช่วยให้เกิดการดำเนินงานต่างๆ ภายในองค์การ หรือในองค์การบางแห่งที่การดำเนินงานเกี่ยวข้องกับหรือกระทบต่อสิ่งแวดล้อมย่อมสามารถที่จะเพิ่มมุมมองด้านสิ่งแวดล้อมขึ้นมาอีกมุมมองหนึ่งก็ได้



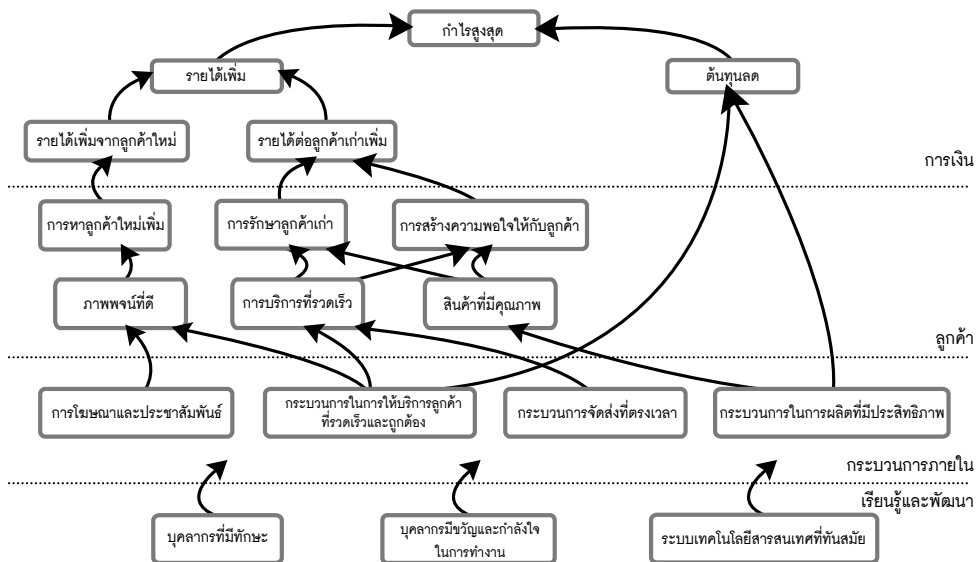
แผนที่ยุทธศาสตร์บอกเล่ายุทธศาสตร์ขององค์กรได้อย่างไร?



ตัวอย่างแผนที่ยุทธศาสตร์ของบริษัทผลิตสินค้า

แผนที่ยุทธศาสตร์ เป็นเครื่องมือในการบอกเล่าถึงยุทธศาสตร์ขององค์กร ดังตัวอย่างแผนที่ยุทธศาสตร์ของบริษัทผลิตสินค้าแห่งหนึ่ง จะสามารถอธิบายแผนที่ยุทธศาสตร์ของบริษัทได้ดังนี้

1. วัตถุประสงค์สูงสุดขององค์กรคือการทำกำไรให้ได้สูงสุด



2. การที่องค์กรจะทำได้กำไรให้ได้สูงสุดนั้น สามารถเกิดขึ้นได้จาก

2.1 การเพิ่มขึ้นของรายได้

2.2 การลดลงของต้นทุนหรือการเพิ่มขึ้นของประสิทธิภาพ

3. บริษัทจะมีรายได้เพิ่มขึ้นเนื่องจาก

3.1 บริษัทมีรายได้จากลูกค้าเก่าเพิ่มขึ้น

3.2 บริษัทสามารถแสวงหารายได้จากลูกค้าใหม่

3.3 บริษัทสามารถหารายได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่

4. การที่บริษัทจะมีรายได้เพิ่มขึ้นตามข้อ 3 บริษัทจึงได้กำหนดวัตถุประสงค์ทางด้านลูกค้าไว้ดังนี้

4.1 การรักษาลูกค้าเก่า

4.2 การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า

4.3 การหาลูกค้าใหม่



5. ทางบริษัทได้พิจารณาแล้วว่ากลุ่มลูกค้าเป้าหมายของบริษัทคือใครและลูกค้ากลุ่มนี้ให้ความสำคัญกับคุณค่าในด้านใดมากที่สุด ซึ่งการบรรลุถึงคุณค่า (Value Proposition) ที่ลูกค้าต้องการจะสามารถทำให้องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในข้อ 4 โดยคุณค่าที่ลูกค้าหลักของบริษัทนี้ต้องการ ประกอบด้วย
 - 5.1 สินค้าที่มีคุณภาพ
 - 5.2 การจัดส่งสินค้าที่รวดเร็ว ตรงเวลา
 - 5.3 การให้บริการที่ดีทั้งในระหว่างและหลังการขาย
 - 5.4 ความคุ้มค่าของสินค้าหรือราคาที่ไม่สูงเกินไป
6. ในการที่องค์กรจะบรรลุคุณค่าในสิ่งที่ลูกค้าต้องการในข้อ 5 องค์กรจะต้องมีการดำเนินงานภายใน ด้านต่างๆ ดังนี้
 - 6.1 กระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ
 - 6.2 คุณภาพของสินค้าที่ออกจากโรงงานอยู่ในเกณฑ์ที่ดี
 - 6.3 การจัดส่งที่รวดเร็ว
 - 6.4 การบริหารด้านวัตถุดิบที่มีประสิทธิภาพ

ในขณะเดียวกัน การบรรลุวัตถุประสงค์ในข้อ 6.1 - 6.4 จะช่วยให้องค์การเพิ่มผลผลิตภาพ (Productivity) ตามวัตถุประสงค์ในข้อ 2 ด้วย
7. เพื่อให้องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ข้างต้นทั้งหมด องค์กรจะต้องมั่นใจว่า
 - 7.1 บุคลากรมีทักษะและความสามารถที่เพียงพอ
 - 7.2 โครงสร้างและวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร
 - 7.3 องค์กรมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่จะช่วยให้บุคลากรปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

4.2.2 การประยุกต์ใช้แผนที่ยุทธศาสตร์กับระบบราชการของไทย

แนวคิดของ Balanced Scorecard มีจุดกำเนิดขึ้นมาเนื่องจากต้องการที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและความสามารถในการแข่งขันขององค์กรธุรกิจ และแนวคิดนี้ก็ได้นำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานราชการเพิ่มมากขึ้น โดยการแปลงแนวคิดด้านการประเมินผลการดำเนินงานเข้ามาใช้กับระบบราชการนั้นถือว่ามีจุดเริ่มต้นจากทางอเมริกา และอังกฤษที่ได้มีการออกกฎหมายบังคับให้หน่วยราชการทุกแห่งได้มีการพัฒนาระบบในการประเมินผลการดำเนินงาน โดยในอเมริกานั้นได้มีการกำหนดออกมาเป็น Government Performance Review Act (GPRA) หรือที่อังกฤษให้หน่วยราชการทุกแห่งมีการทำ Public Service Agreements (PSA) และเมื่อปี ค.ศ. 2004 ทางรัฐบาลของประธานาธิบดีบุช ได้ประกาศออกมาว่าจะมีการสร้าง Scorecard ที่ภายในประกอบด้วยตัวชี้วัด ซึ่งจะมี



ไฟลัญญาณจราจรสีเขียว เหลือง แดง เอาไว้บ่งบอกให้รู้ถึงความสำเร็จในการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงาน โดยทางรัฐบาลสหรัฐต้องการให้ประธานาธิบดีของตนสามารถที่จะติดตามและตรวจสอบการดำเนินงานของหน่วยราชการต่างๆ ว่าเป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้หรือไม่

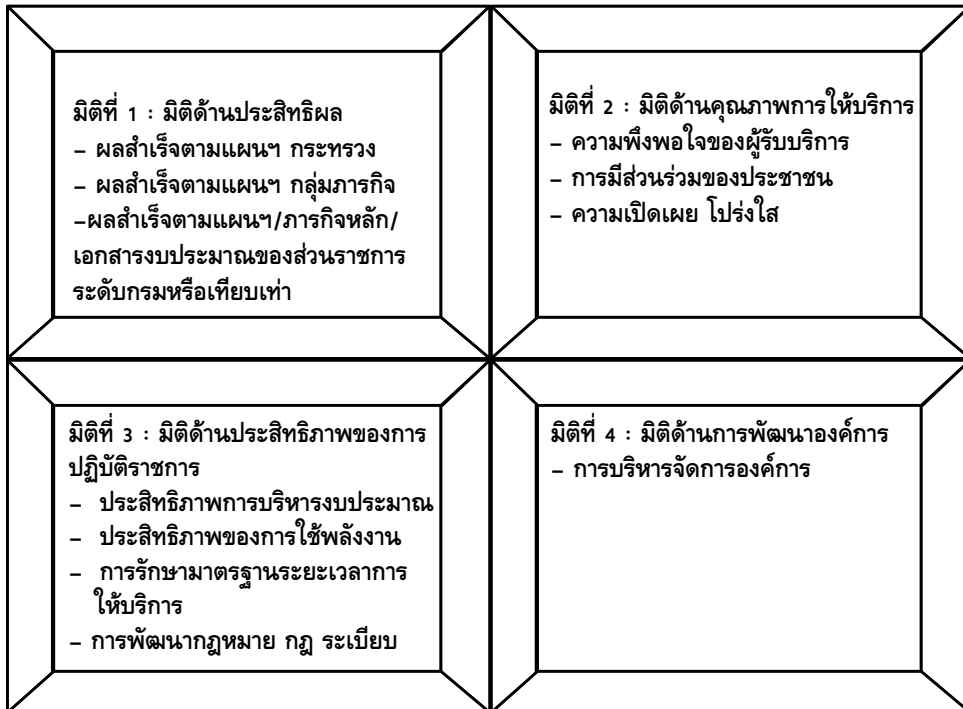
แล้วก็เช่นเดียวกับแนวคิดหรือความเคลื่อนไหวทางด้านการจัดการต่างๆ ที่เริ่มต้นจากโลกตะวันตกแล้วค่อยๆ เคลื่อนเข้ามาในประเทศไทย ตั้งแต่ปี พ.ศ.2547 เป็นต้นมา สำนักงาน ก.พ.ร. ได้สนับสนุนให้ส่วนราชการต่างๆ จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ โดยขั้นตอนการจัดทำคำรับรองฯ เริ่มเมื่อต้นปีงบประมาณ โดยส่วนราชการกำหนดเป้าประสงค์ และตัวชี้วัดความสำเร็จของการบรรลุเป้าประสงค์ตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปี ที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด ดังเช่น สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ประยุกต์มุมมองของ Balanced Scorecard ให้เข้ากับระบบราชการของไทย และกำหนดกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2551 ซึ่งประกอบด้วยมุมมอง 4 มิติดังนี้



ภาพที่ 12 : กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551



สำหรับปีงบประมาณ 2552 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้พัฒนากรอบการประเมินผล การปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ซึ่งประกอบ ด้วยมุมมอง 4 มิติดังนี้



ภาพที่ 13 : กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรอง การปฏิบัติราชการของส่วนราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552

- มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผล (น้ำหนักร้อยละ 45) พิจารณาจากผลสำเร็จตามแผน ปฏิบัติราชการ
- มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ (น้ำหนักร้อยละ 15) พิจารณาจากความพึงพอใจ ของผู้รับบริการ การมีส่วนร่วมของประชาชน ความเปิดเผย โปร่งใส
- มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ (น้ำหนักร้อยละ 20) พิจารณา จากประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณ ประสิทธิภาพการใช้พลังงาน การรักษา มาตรฐานระยะเวลาการให้บริการ และการพัฒนากฎหมาย กฎ ระเบียบ
- มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 20) พิจารณาจากการบริหาร จัดการองค์กร

หลังจากนั้นจึงมีการเจรจาและการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ เมื่อส่วนราชการ ปฏิบัติราชการตามคำรับรองได้ 6 เดือน สำนักงาน ก.พ.ร. จัดให้มีการติดตามความก้าวหน้า



ของการปฏิบัติราชการตามคำรับรองฯ และมีการประเมินผลสำเร็จของการปฏิบัติราชการตามคำรับรองฯ เมื่อครบ 12 เดือน ส่วนราชการที่มีผลการประเมินระดับดีขึ้นไปจะได้รับการจัดสรรเงินรางวัลประจำปี เพื่อนำไปจัดสรรให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานต่อไป



แบบฝึกหัดทบทวนความรู้

ทบทวนคำรับรองการปฏิบัติราชการของหน่วยงานท่านว่ามีมิติครบตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2552 หรือไม่?

มิติที่ 1 : มิติด้านประสิทธิผล - ผลสำเร็จตามแผนฯ กระทั่งวง - ผลสำเร็จตามแผนฯ กลุ่มภารกิจ - ผลสำเร็จตามแผนฯ/ภารกิจหลัก/เอกสารงบประมาณของส่วนราชการระดับกรมหรือเทียบเท่า
มิติที่ 2 : มิติด้านคุณภาพการให้บริการ - ความพึงพอใจของผู้รับบริการ - การมีส่วนร่วมของประชาชน - ความเปิดเผย โปร่งใส
มิติที่ 3 : มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ - ประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณ - ประสิทธิภาพของการใช้พลังงาน - การรักษามาตรฐานระยะเวลาการให้บริการ - การพัฒนากฎหมาย กฎ ระเบียบ
มิติที่ 4 : มิติด้านการพัฒนาองค์กร - การบริหารจัดการองค์กร



4.3 ความรู้พื้นฐานด้านการประเมินผล

ความสำคัญของการประเมินผล

การประเมินผลเป็นขั้นตอนสำคัญของการบริหารยุทธศาสตร์ ซึ่งการประเมินผลนี้ไม่ใช่เป็นขั้นตอนแรกหรือขั้นตอนสุดท้าย แต่เป็นขั้นตอนที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่องของการบริหารยุทธศาสตร์ ซึ่งในปัจจุบันมีบทบาทที่สำคัญมากยิ่งขึ้นทั้งในภาครัฐและเอกชน เพราะเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการตรวจสอบและติดตามการดำเนินงานของตนเองตลอดเวลา ในปัจจุบันการประเมินผลไม่ใช่เพียงแค่สิ่งที่องค์กรจะต้องคำนึงถึงเมื่อถึงสิ้นปีหรือสิ้นเดือนเท่านั้น แต่เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงตลอดเวลา และสามารถใช้ได้ทุกขณะ ความสำคัญของการประเมินผลสามารถสรุปเป็นประเด็นสำคัญต่างๆ ได้ดังนี้

1. การประเมินผลทำให้องค์กรสามารถรู้ถึงสถานะของตนเองว่าอยู่ ณ จุดไหน หรือ สถานการณ์ในขณะนั้นเป็นอย่างไร ดังนั้นถ้าองค์กรไม่สามารถประเมินผล การดำเนินงานของตนเองได้ ก็จะไม่สามารถบริหารตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เนื่องจากจะบริหารตนเองได้ดีจะต้องรู้จักสถานการณ์ทั้งของตนเอง คู่แข่งขันและ สภาวะแวดล้อม ดังเช่นคำกล่าวที่ว่า “If you can't measure, you can't manage”
2. การพัฒนาองค์กรหรือการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ภายในองค์กรจะต้องเริ่มจากการ ประเมินผลก่อน ทั้งนี้เนื่องจากการที่องค์กรจะมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลง จะต้อง รู้จุดเริ่มต้นหรือสถานะปัจจุบัน รวมทั้งรู้ว่าองค์กรมีการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลง มากน้อยเพียงใด ซึ่งการที่รู้คำตอบต่อคำถามเหล่านี้ได้ องค์กรก็จะต้องมีการ ประเมินผล ดังคำกล่าวที่ว่า “If you can't measure, you can't improve”
3. ตามธรรมชาติของคนเรา ถ้าสิ่งใดที่ได้รับความสนใจและมีรางวัลหรือการประเมินผล ผู้ที่รับผิดชอบหรือผู้ที่ดำเนินกิจกรรมนั้น จะมีความรับผิดชอบและมุ่งมั่นที่จะทำ กิจกรรมนั้นมากขึ้น ทั้งนี้นอกจากการที่รู้สึกได้รับความสนใจแล้ว ยังมีเป้าหมาย และตัวชี้วัดที่ชัดเจนสมดังประโยคที่ว่า “What gets measure, gets done”

หากพิจารณาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานภายใต้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS: Performance Management System) จะเห็นว่าในขั้นตอนนี้ประกอบด้วย การวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement) และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) (ดูภาพที่ 5: การบริหารผลการปฏิบัติงาน) (Bredrup, 1995a อ้างใน Williams, 1998: 12)



ความแตกต่างระหว่างการวัด (Measurement) ต่างจากการประเมิน (Evaluation) อย่างไร?

ผู้อ่านหลายท่านคงเคยสับสนกับการวัดและการประเมินว่ามีความหมายแตกต่างกันอย่างไร ควรใช้การวัดกับสิ่งใด ควรใช้การประเมินกับสิ่งใด จึงจะถูกต้อง

การวัด (Measurement) หมายถึง การหาขนาด ปริมาณ จำนวน หรือระดับของสิ่งต่างๆ โดยมีมาตรวัดหรือหน่วยในการวัด เช่น การวัดจำนวนผู้ให้บริการต่อปี (หน่วยเป็น คน) การวัดการประหยัดค่าใช้จ่ายขององค์กร (หน่วยเป็นบาท) การวัดผลกำไรขององค์กร (หน่วยเป็นบาท) การวัดจำนวนชั้นตอนที่ปรับลดลงได้ เป็นต้น การวัดนั้นมีความสำคัญในการดำเนินการขององค์กรอย่างมาก เนื่องจากผู้บริหารใช้การวัดเป็นตัวติดตามความก้าวหน้าในการปรับปรุงผลงานของหน่วยงานต่างๆ และใช้สำหรับระบุสิ่งที่ผู้บริหารจะให้ความสำคัญในการปรับปรุงต่อไป นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องการข้อมูลจากการวัดเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจทางธุรกิจอีกด้วย (Carter, 1994: 63)

การประเมิน (Evaluation) หมายถึง การใช้ดุลยพินิจหรือค่านิยมและข้อจำกัดต่างๆ ในการพิจารณาตัดสินคุณค่าของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เช่น การประเมินขีดสมรรถนะ (Competency) ของบุคลากร การประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ เป็นต้น

สองเรื่องนี้มีความจำเป็นต้องใช้วัดควบคู่กันในการบริหารผลการปฏิบัติงาน เช่น ทางจังหวัดมีการรับตัวชี้วัด “ร้อยละที่ลดลงของจำนวนครัวเรือนยากจนที่มีรายได้ต่ำกว่าเกณฑ์ จปฐ.” มาเป็นตัวชี้วัดปี พ.ศ. 2552 เมื่อทำการประเมินผลการปฏิบัติงานในปี พ.ศ. 2553 พบว่าตัวชี้วัดนี้หลายจังหวัดไม่สามารถทำได้ประสบความสำเร็จตามตัวชี้วัด ผู้ประเมินผลการปฏิบัติราชการจำเป็นต้องใช้การประเมินเพื่อตรวจสอบว่าการที่ไม่ได้ตามเป้าหมายนั้นเป็นเพราะเหตุใด โดยศึกษาจากเหตุผลและข้อเท็จจริงที่เป็นปัจจัยทำให้จังหวัดแห่งนี้ไม่บรรลุผลตามตัวชี้วัด และทำการเปรียบเทียบจังหวัดใกล้เคียงกันที่อาจได้รับผลกระทบจากปัจจัยดังกล่าว ก่อนทำการสรุปผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของจังหวัด





เราควรจะวัดหรือประเมินผลในเรื่องใด?

ถึงแม้ว่าการวัดและการประเมินผลจะเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างสูงสำหรับองค์กรและผู้บริหารทุกระดับชั้น แต่ทว่าผู้บริหารในระดับต่างๆ ไม่สามารถที่จะวัดหรือประเมินทุกอย่างภายในองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรหนึ่งๆ จะประกอบด้วยกิจกรรมหรือกระบวนการต่างๆ มากมาย ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องเลือกวัดประเมินเฉพาะกิจกรรมหรือสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับองค์กรเท่านั้น นั่นคือ การวัดหรือประเมินเฉพาะเรื่องที่มีความสำคัญ หรือเป็น “KEY” ให้สมกับคำว่า KPI - Key Performance Indicator ซึ่งมีใช่ Performance Indicator ธรรมดาๆ เพื่อเป็นการแสดงว่า **จะวัดและประเมินเฉพาะสิ่งที่มีความสำคัญเท่านั้น** ซึ่งจะเป็นการช่วยให้ผู้บริหารได้คิดและพิจารณาในสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับองค์กร



? ❶ อะไรคือลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี?

ในการจัดทำตัวชี้วัดให้เกิดขึ้นมานั้น ไม่น่าจะมีปัญหาหรืออุปสรรคอย่างไรต่อท่าน แต่ปัญหาที่น่าจะเป็นปัญหาหลักของการจัดทำตัวชี้วัดก็คือ เมื่อจัดทำตัวชี้วัดขึ้นมาแล้วจะทราบได้อย่างไรว่าตัวชี้วัดที่จัดทำขึ้นมามีคุณภาพหรือไม่รวมทั้งถ้าจัดทำตัวชี้วัดขึ้นมาหลายตัวจะทราบได้อย่างไรว่าควรจะต้องคัดเลือกตัวชี้วัดตัวใดออกไปและควรเก็บตัวชี้วัดตัวใดไว้ ดังนั้นผู้เขียนจึงได้กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาคุณภาพเพื่อพิจารณาลักษณะของตัวชี้วัดที่ดีเพื่อเป็นแนวทางสำหรับท่านในการวิเคราะห์ลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี



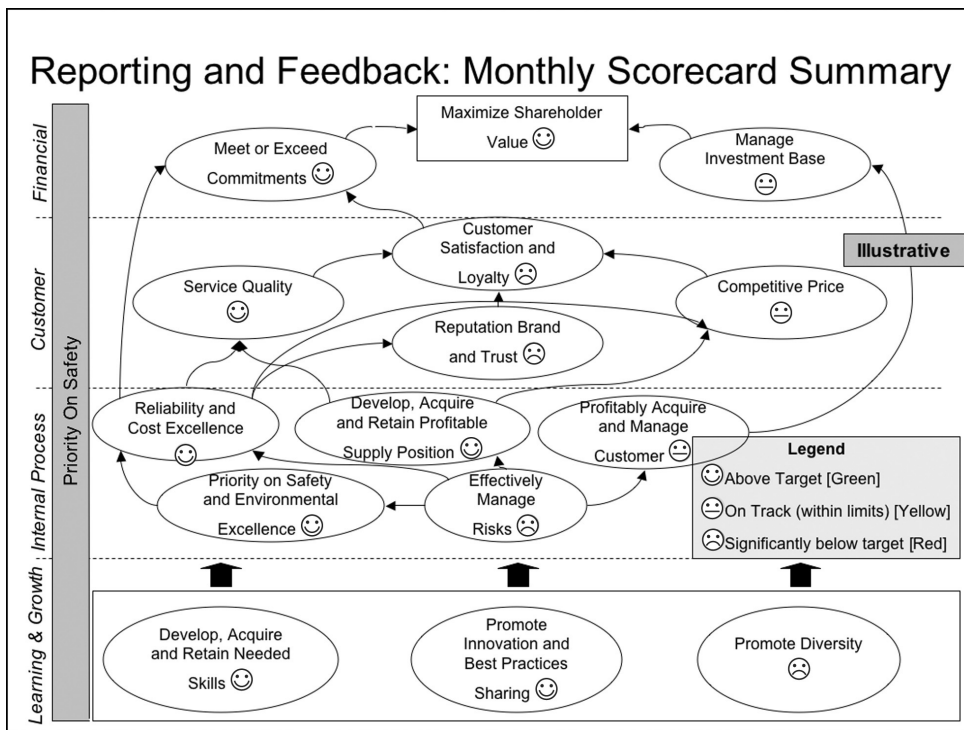
คุณลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี

ตัวชี้วัดที่ดี (Characteristics of a Good Key Performance Indicators) ควรจะประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ดังนี้

1. มีความสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ ภารกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์การ
2. ควรแสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญเท่านั้น ซึ่งตัวชี้วัดที่มีความสำคัญนั้น จะมี 2 ลักษณะ
 - ตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์การ หรือที่เรียกว่า Performance Indicators
 - ตัวชี้วัดที่ใช้วัดกิจกรรมหรืองานที่มีความสำคัญแต่อาจจะไม่ค่อยผิดพลาด แต่ถ้ากิจกรรมเหล่านี้มีความผิดพลาดเมื่อไรจะก่อให้เกิดปัญหาอย่างใหญ่หลวงแก่องค์การ ซึ่งตัวชี้วัดในลักษณะนี้เรียกว่า Danger Indicators ตัวอย่างเช่น ในการขับรถยนต์ ตัวชี้วัดที่แสดงถึง Performance ของรถยนต์ได้แก่เรื่องของความเร็ว อัตราเร่ง อัตราการใช้น้ำมัน แต่ภายในรถยนต์แต่ละคันยังมีตัวชี้วัดที่แสดงถึงการดำเนินงานของรถยนต์ที่ไม่ได้เป็นลักษณะของ Performance แต่เป็นการดำเนินงานที่มีความสำคัญและถ้ามีความผิดพลาดเมื่อไรย่อมจะส่งผลกระทบต่อรถยนต์ทั้งคัน เช่น ที่วัดความร้อนของเครื่องยนต์ หรือ ไฟสัญญาณเตือนในเรื่องของน้ำมันเครื่อง เป็นต้น
3. ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Lead Indicators) และ ผล (Lag Indicators) เช่น การกำหนดตัวชี้วัด “ระดับความพึงพอใจของประชาชน” อันเป็นตัวชี้วัดผล (Lag Indicator) และ “ร้อยละของขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ลดลง” อันเป็นตัวชี้วัดเหตุ (Lead Indicator)
4. ประกอบด้วยมิติหรือมุมมองที่หลากหลาย เช่น ในการให้บริการมิได้วัดผลจากผลการสำรวจกับผู้รับบริการเท่านั้น แต่ควรรวมถึงกระบวนการภายใน และการพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องด้วย
5. ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นจะต้องมีบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบทุกตัว
6. ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นมา ควรเป็นตัวชี้วัดที่องค์กรสามารถควบคุมได้อย่างน้อยร้อยละ 80 ทั้งนี้เนื่องจากถ้าภายในองค์กรประกอบด้วยตัวชี้วัดที่ไม่สามารถควบคุมได้มากเกินไป จะทำให้ตัวชี้วัดนั้นไม่สามารถแสดงถึงความสามารถในการดำเนินงานที่แท้จริงขององค์การ
7. เป็นตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้และเป็นที่เข้าใจของบุคคลทั่วไป ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ผู้ที่เกี่ยวข้องไม่ว่าผู้จัดทำตัวชี้วัดเท่านั้น เช่น “ความสามารถในการควบคุมความรุนแรงในพื้นที่” ซึ่งไม่ทราบว่าจะวัดหรือดูจากอะไร ควรใช้ดัชนี เช่น “ร้อยละของคดีความรุนแรงในพื้นที่ที่เพิ่มขึ้น”



8. การแสดงผลของตัวชี้วัดควรช่วยให้ผู้บริหารและบุคลากรสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ดี ในการใช้ตัวชี้วัดให้เกิดประโยชน์นั้น ไม่ใช่ใช้ตัวชี้วัดเมื่อต้องการประเมินผลเท่านั้น แต่ควรจะใช้ตัวชี้วัดในการติดตามการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่สำคัญสำหรับองค์กร องค์กรบางแห่งนำผลของตัวชี้วัดใส่ไว้ในระบบ Intranet ภายในองค์กร โดยเป็นรูปภาพฟีกที่เข้าใจง่าย และประกอบด้วยสีสากล ได้แก่ สีเขียว 😊 ซึ่งแสดงว่าตัวชี้วัดนั้นบรรลุเป้าหมาย ปลอดภัย สีเหลือง 🟡 ซึ่งแสดงว่าผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดนั้นเริ่มที่จะมีปัญหา และสีแดง 😞 ซึ่งแสดงว่าตัวชี้วัดนั้นมีปัญหาเกิดขึ้น ผู้บริหารและบุคลากรสามารถที่จะเข้ามาตรวจสอบตัวชี้วัดแต่ละตัว ทำให้สามารถทราบว่าการดำเนินงานของตนเอง หน่วยงานของตนเอง และองค์กรเป็นอย่างไร



ภาพที่ 14 : การแสดงผลตัวชี้วัดด้วยสีสัญลักษณ์

9. ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร ซึ่งเป็นข้อที่ควรระวังในการจัดทำตัวชี้วัด เนื่องจาก
- 9.1 เมื่อมีตัวชี้วัด โดยเฉพาะตัวชี้วัดของแต่ละหน่วยงาน จะทำให้แต่ละหน่วยงานต้องมีการแย่งชิงทรัพยากรภายในองค์กรกัน เพื่อที่จะทำให้แต่ละฝ่ายบรรลุถึงเป้าหมายตัวชี้วัดของตนเอง



9.2 การมีตัวชี้วัดของแต่ละหน่วยงาน ทำให้เกิดการไม่ร่วมมือกันระหว่างหน่วยงาน แต่ละหน่วยงานเนื่องจากหน่วยงานทั้งหลายจะไม่ร่วมมือหรือช่วยเหลือกันเพราะ การช่วยเหลือหน่วยงานอื่นจะทำให้หน่วยงานของตนเองไม่บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

ซึ่งแนวทางหนึ่งในการแก้ไขปัญหาสามารถดำเนินการได้ ดังนี้

- ก. สร้างตัวชี้วัดที่แสดงถึงการร่วมมือกันระหว่างหน่วยงาน 2 หน่วยงาน เพื่อกระตุ้นให้เกิดการร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานขึ้นมา เช่น ตัวชี้วัดที่แสดงถึงจำนวนของ ชิ้นงาน หรือรายได้ที่เกิดขึ้น เนื่องจากการปฏิบัติงานร่วมกันของหน่วยงาน 2 หน่วยงาน เป็นต้น
- ข. กำหนดเป็นข้อบังคับให้ชัดเจนว่าสำหรับแต่ละบุคคลหรือแต่ละหน่วยงาน นอกเหนือจากจะมีตัวชี้วัดที่หน่วยงานของตนเองต้องรับผิดชอบโดยตรงแล้วยังต้องมี ตัวชี้วัดที่แสดงถึงการสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นด้วย เพื่อไม่ให้ หน่วยงานมุ่งเน้นที่ตัวชี้วัดของตนเองมากเกินไป

นอกเหนือจากการพิจารณาลักษณะของตัวชี้วัดที่ดีตามเนื้อหาเบื้องต้นแล้ว การพัฒนา ตัวชี้วัดแต่ละตัวควรจะมีการทดสอบคุณภาพของตัวชี้วัดด้วย โดยแนวทางในการทดสอบตัวชี้วัด แต่ละตัวสามารถจัดทำได้โดยการพิจารณาตัวชี้วัดแต่ละตัวโดยการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ต่างๆ แล้วให้คะแนนคุณภาพของตัวชี้วัดแต่ละตัวภายใต้เกณฑ์นั้นๆ รศ.ดร.พลู เดชะรินทร์ ได้รวบรวมเกณฑ์ที่มักนิยมใช้ในการทดสอบคุณภาพของตัวชี้วัดได้แก่

1. ตัวชี้วัดนั้นมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์มากน้อยเพียงใด
2. ตัวชี้วัดนั้นสะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงานที่แท้จริงหรือไม่ (Validity of KPI) หรือแสดงให้เห็นถึงสิ่งที่ต้องการที่จะวัดจริงหรือไม่
3. ความพร้อมของข้อมูล (Data Availability) โดยประเมินว่าภายใต้ตัวชี้วัดแต่ละตัว มีข้อมูลเพียงพอหรือไม่
4. ต้นทุนในการจัดหาข้อมูล (Cost of Data Collection) เป็นการประเมินว่า ถ้าต้องการข้อมูลสำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัว ต้นทุนในการจัดหา มากหรือน้อยเพียงใด และมีความคุ้มค่าหรือไม่ที่จะหาข้อมูลมาเพื่อตัวชี้วัดตัวนั้นๆ
5. ความถูกต้องของข้อมูล (Data Accuracy) เป็นการประเมินว่าข้อมูลที่มีอยู่ของ ตัวชี้วัดแต่ละตัวมีความถูกต้องและแม่นยำเพียงใด
6. ตัวชี้วัดนั้นสามารถนำไปใช้ในการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับองค์กรหรือ หน่วยงานอื่น หรือกับผลการดำเนินงานในอดีตได้หรือไม่ (Comparability of KPI)
7. ตัวชี้วัดนั้นมีความสัมพันธ์กับตัวชี้วัดอื่นในเชิงเหตุและผลหรือไม่ (Relationships with other KPIs)



เมื่อทดสอบตัวชี้วัดแต่ละตัวเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นไว้โดยให้คะแนนที่แสดงถึงคุณภาพของตัวชี้วัดแต่ละตัว เช่น ถ้าให้คะแนน 1 - 3 แสดงว่า 3 เป็นตัวชี้วัดที่มีคุณภาพมาก 1 เป็นตัวชี้วัดที่มีคุณภาพต่ำ ผู้ที่ทำการทดสอบคุณภาพของตัวชี้วัดสามารถที่จะทำการรวมคะแนนของตัวชี้วัดแต่ละตัว และกลายเป็นเครื่องมือหนึ่งในการจัดลำดับความสำคัญของตัวชี้วัดแต่ละตัว ตามตัวอย่างในตารางด้านล่าง



ตัวอย่างตารางทดสอบคุณภาพตัวชี้วัดของเป้าประสงค์

ตัวอย่างตารางทดสอบคุณภาพตัวชี้วัดของเป้าประสงค์ การสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ

เกณฑ์การประเมิน	ระดับความพึงพอใจ	อัตราร้อยเรียน	อัตราการกลับมาใช้บริการซ้ำ
ความพร้อม	3	2	1
ความถูกต้อง	3	1	2
ต้นทุนการเก็บข้อมูล	3	2	3
ความชัดเจน	3	3	2
สะท้อนผลการดำเนินงาน	2	2	2
รวม	14	10	10

จากตารางข้างต้น ท่านจะเห็นตัวอย่างการทดสอบตัวชี้วัดทั้ง 3 ตัว ที่อยู่ภายใต้เป้าประสงค์ การสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ โดยพิจารณาตามเกณฑ์ต่างๆ ด้านซ้ายมือของตาราง และจัดลำดับความสำคัญของตัวชี้วัดแต่ละตัวเทียบกับเกณฑ์นั้นๆ โดยให้คะแนนเท่ากับ 1 แสดงถึงคุณภาพหรือความเหมาะสมที่แย่สุด และให้คะแนนเท่ากับ 3 แสดงถึงคุณภาพและความเหมาะสมที่ดีที่สุด และเมื่อรวมคะแนนของตัวชี้วัดแต่ละตัวแล้วทำให้สามารถจัดลำดับความสำคัญของตัวชี้วัดแต่ละตัวได้

หากท่านจะนำการทดสอบคุณภาพของตัวชี้วัดไปใช้ก็มีข้อควรระวังไว้บ้าง เช่น ตัวชี้วัดบางตัวอาจจะเป็นตัวชี้วัดที่ดี แต่ขาดข้อมูล ทำให้ได้คะแนนรวมต่ำต่างๆ ที่เป็นตัวชี้วัดที่ดี และถ้าดูที่คะแนนรวมเพียงอย่างเดียวอาจจะเกิดการหลงผิดไปได้ ซึ่งผู้อ่านยังไม่ควรนำตัวชี้วัดนั้นมาใช้ เนื่องจากยังขาดข้อมูลอยู่ แต่เนื่องจากการเป็นตัวชี้วัดที่ดี ผู้บริหารก็ควรที่จะเริ่มเก็บข้อมูลเกี่ยวกับตัวชี้วัดนั้น เพื่อที่จะสามารถนำตัวชี้วัดนั้นมาใช้ในปีต่อไป



ทบทวนความรู้

- สรุปผลการปฏิบัติงานที่ท่านรับผิดชอบ แล้วลองกำหนดตัวชี้วัด และการประเมินผล การปฏิบัติงานที่ควรจะเป็น

ภาระงาน	ตัวชี้วัด	การประเมินผล

- ขอให้ท่านสรุปว่าการประเมินผลที่ดีมีประโยชน์อย่างไร?

- ขอให้ท่านเขียนเกณฑ์การทดสอบตัวชี้วัดมาอย่างน้อย 5 ข้อ





Handwriting practice area with horizontal dotted lines.





ทฤษฎีสู่การปฏิบัติ

การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ในฐานะเป็นหนึ่งในเครื่องมือเพื่อการพัฒนาองค์กรนั้น ต้องเริ่มต้นจากการกำหนดเป้าหมายขององค์กร ซึ่งในบริบทของภาคราชการ เป้าหมายคือการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (HPO : High Performance Organization) โดยในบทนี้จะกล่าวถึงขั้นตอนต่อมาคือ การวินิจฉัยองค์กร เพื่อให้รู้สภาพที่เป็นอยู่ทั้งภายในและภายนอกขององค์กร จากนั้นจึงจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ ทำแผนที่ยุทธศาสตร์และกำหนดตัวชี้วัดระดับองค์กร แล้วจึงทำการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร

5.1 แนวทางการวินิจฉัยองค์กร

ในปัจจุบันผู้บริหารส่วนใหญ่มีความตั้งใจที่จะแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาองค์กร แต่ยังไม่ทราบว่าสาเหตุของปัญหาคืออะไร หรือจะต้องพัฒนาอะไรบ้างและจะพัฒนาอย่างไร บุคลากรในองค์กรมีความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพได้สูงขึ้น แต่ไม่มีโอกาสได้เรียนรู้ และวินิจฉัยจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร และหากองค์กรเปิดโอกาสได้เรียนรู้ปัญหาด้วยตนเอง ได้ร่วมกันวินิจฉัยปัญหาและวางแผนปฏิบัติงานร่วมกัน จะทำให้องค์กรสามารถแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ การวินิจฉัยองค์กรอย่างละเอียดถี่ถ้วนมักถูกมองข้ามจากผู้บริหารองค์กร โดยผู้บริหารมักใช้ดุลยพินิจของตนเองในการระบุสภาพปัญหาขององค์กร โดยไม่ได้ทำการสำรวจ รวบรวมข้อมูลจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง



โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากร และผู้บริหารมักเลือกวิธีการแก้ปัญหาหรือการพัฒนาองค์กรตามความเชื่อหรือทัศนคติของตน ทำให้อาจแก้ปัญหาผิดทาง ไม่ตรงประเด็น และอาจก่อปัญหาอื่นๆ ตามขึ้นมาใหม่ได้

ในบทที่ 3 ของคู่มือเล่มนี้ได้พูดถึงเครื่องมือในการวินิจฉัยองค์กรที่เป็นที่รู้จักกันดี คือ การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง (SWOT Analysis) ซึ่งการที่จะวินิจฉัยองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้ข้อมูลหรือหลักฐานที่แท้จริงในการวินิจฉัยองค์กร มิใช่เพียงความรู้สึก หรือการคาดเดาว่าองค์กรเป็นอย่างไร นอกจากนี้ตัวผู้วินิจฉัยองค์กรก็ต้องเป็นผู้ที่เห็นภาพรวมขององค์กร เพราะหากผู้วินิจฉัยองค์กรมองเห็นภาพเพียงบางส่วน อาจจะคิดว่าประเด็นปัญหาเฉพาะของบางหน่วยงานเป็นปัญหารวมของทั้งองค์กร อาจใช้มาตรการที่รุนแรงเพื่อแก้ไขปัญหาทั้งองค์กร เปรียบเสมือนคนไข้คันที่แขนแต่หมอสั่งให้ทายาแก้คันทั้งตัวนั่นเอง

แนวทางการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง (SWOT Analysis)

แนวทางการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง ที่มีคุณภาพนั้นควรมีผู้ที่มองเห็นภาพรวมขององค์กร เช่น ผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงานเป็นผู้ทำการวิเคราะห์ โดยมีการรวบรวมและจัดเตรียมข้อมูลเพื่อสนับสนุนประเด็นในการวิเคราะห์องค์กรว่าเป็น จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส หรืออุปสรรคขององค์กร นอกจากนี้ยังต้องวิเคราะห์อย่างมีประเด็น เช่น การวิเคราะห์ภายนอก ใช้หลักการวิเคราะห์ที่เรียกว่า C- PEST ส่วนการวิเคราะห์ภายในใช้หลัก 7 Ss (McKinsey) ประกอบการวิเคราะห์ เพื่อให้ครอบคลุมทุกเรื่องที่จะต้องพิจารณาในการจัดทำยุทธศาสตร์ต่อไป





ตัวอย่างการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน (SWOT Analysis) ของ กรมทรัพย์สินทางปัญญา

วิเคราะห์ปัจจัยภายในด้วยหลัก 7Ss (McKinsey)

ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง	จุดอ่อน
ยุทธศาสตร์ (Strategy)	1. กรมมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่ชัดเจน	1. ขาดการสื่อสารวิสัยทัศน์ ทิศทาง กลยุทธ์อย่างทั่วถึง 2. การทำยุทธศาสตร์ไม่มีการทบทวน SWOT ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง
โครงสร้าง องค์การ (Structure)	1. กรมมีโครงสร้างและสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน (งานที่เป็น Function Based) 2. กรมมีกฎหมาย ระเบียบ กำหนดภาระหน้าที่ที่ชัดเจน	1. กรมมีการกิจใหม่ๆ บางเรื่องที่มีการแบ่งงานและอำนาจไม่ชัดเจน (งานที่เป็น Agenda Based) 2. บางหน่วยงานของกรม ยังไม่มีการแบ่งสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน ต้องใช้บุคลากรร่วมกับหน่วยงานอื่น
ระบบองค์การ (System)	1. กรมมีกฎระเบียบและหลักเกณฑ์ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน 2. กรมมีการใช้ระบบ IT เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานและติดต่อสื่อสาร	1. กฎหมายบางฉบับที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน 2. การประสานงานระหว่างหน่วยงาน มีข้อติดขัด
ทักษะของ บุคลากร (Skill)	1. บุคลากรมีความรู้และประสบการณ์ และความชำนาญเฉพาะด้านสูง	1. ขาดโอกาสในการฝึกอบรมและพัฒนา (เนื่องจากเน้นการปฏิบัติงานประจำให้บรรลุ KPI ทำให้ขาดโอกาสในการพัฒนาตนเอง)
คุณค่าร่วมในองค์การ (Shared Values)	1. บุคลากรมีความรักและผูกพันในหน่วยงาน	1. กรมและบุคลากรของกรมยังไม่ให้ความสำคัญกับการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญาเท่าที่ควร
บุคลากร (Staff)	1. บุคลากรมีความรับผิดชอบและทุ่มเท	1. จำนวนบุคลากรน้อยไม่สามารถรองรับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น 2. ขาดแผนรองรับกรณีบุคลากรเกษียณอายุ หรือลาออก
รูปแบบการนำ องค์การ (Style)	1. มีการกระจายอำนาจจากผู้บริหารระดับสูง	1. การจัดสรรทรัพยากร (คน อุปกรณ์ งบประมาณ) ไม่เหมาะสม และไม่เพียงพอ 2. การมอบหมายงานบางครั้ง ไม่ตรงกับภาระหน้าที่รับผิดชอบ



วิเคราะห์ปัจจัยภายนอกด้วยหลัก C- PEST

ปัจจัยภายนอก	โอกาส	อุปสรรค
ลูกค้า หรือผู้รับบริการ (Customer)	1. ประชาชนมีความต้องการในการใช้บริการของกรมมากยิ่งขึ้น	1. ผู้มีส่วนได้เสียบางส่วนไม่ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานของกรม เมื่อการปฏิบัติงานนั้น ขัดกับผลประโยชน์ที่ได้รับ
สถานการณ์ทางการเมือง (Political)	1. กฎหมาย นโยบาย และยุทธศาสตร์ของกรมและประเทศในการให้ความสำคัญกับทรัพย์สินทางปัญญา	1. มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐ/ผู้บริหารเปลี่ยนแปลงบ่อย 2. นโยบายจำกัดอำนาจกำลังของภาครัฐ
สภาพเศรษฐกิจ/สภาพแวดล้อม (Economic/ Environment)	1. กรมได้รับงบประมาณสนับสนุนด้านการพัฒนาบุคลากรจากองค์กรระหว่างประเทศ	1. งบประมาณประเทศให้ความสำคัญด้านสังคมมากกว่าเศรษฐกิจและ R&D
สภาพสังคม (Social)	1. องค์กรที่เกี่ยวข้อง เริ่มเห็นความสำคัญของทรัพย์สินทางปัญญา เช่น การบรรจุเนื้อหาที่เกี่ยวกับทรัพย์สินทางปัญญาเข้าในหลักสูตรการสอน	1. สังคมไทยยังขาดความรู้และตระหนักรู้ด้านทรัพย์สินทางปัญญา 2. เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว มีการละเมิดรูปแบบใหม่ๆ
เทคโนโลยี (Technology)	1. มีระบบ IT ที่ทันสมัยรองรับและพัฒนางานด้านทรัพย์สินทางปัญญาได้	1. ขาดการเชื่อมโยงฐานข้อมูล เครื่องหมายการค้ากับหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง



การวิเคราะห์ที่เรียกว่า C-PEST



5.2 กระบวนการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์

แนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ มีองค์ประกอบที่สำคัญคือ การพิจารณาถึงทิศทางของหน่วยงาน ได้แก่ วิสัยทัศน์ที่องค์การต้องการบรรลุ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ภายใต้แต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ แสดงได้ดังภาพ



ภาพที่ 15 : แนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

ในการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์นั้นมีความเกี่ยวเนื่องกับการจัดทำยุทธศาสตร์ เนื่องจากแผนที่ยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือในการสื่อสารกับบุคลากรในองค์การ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในทิศทาง ความเชื่อมโยง และเป็นเหตุเป็นผลของยุทธศาสตร์ที่จะใช้ในการดำเนินงานขององค์การ ดังนั้น การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ จึงมีความเชื่อมโยงกับการจัดทำ วิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ของหน่วยงาน ดังแสดงให้เห็นดังภาพถัดไป



ภาพที่ 16 : กระบวนการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์



ในการอธิบายกระบวนการในการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ตามคู่มือฉบับนี้ จะได้นำเสนอตัวอย่างจากการพัฒนาแผนที่ยุทธศาสตร์ในระดับกลุ่มจังหวัด และส่วนราชการระดับกรมมาเสนอ ซึ่งจะเป็นกรณีที่มีประเด็นยุทธศาสตร์หลายๆ ด้าน และต้องนำมารวมกันเป็นภาพเดียว นอกจากนี้ตัวอย่างดังกล่าวยังได้รวมกระบวนการยืนยันวิสัยทัศน์และประเด็นยุทธศาสตร์ไว้ด้วย เนื่องจากพบว่าในทางปฏิบัติหลายๆ หน่วยงานวิสัยทัศน์และประเด็นยุทธศาสตร์ยังไม่มีชัดเจน

5.2.1 การยืนยันวิสัยทัศน์

การยืนยันวิสัยทัศน์ (Vision) เป็นการยืนยันทิศทางการพัฒนาที่หน่วยงานต้องการจะเป็นในอนาคตภายในห้วงระยะเวลาที่กำหนด โดยระบุเป็นข้อความที่สะท้อนถึงความมุ่งมั่นเกี่ยวกับทิศทางและจุดยืนที่ต้องการผลักดันให้เกิดขึ้น เป็นจุดหมายปลายทางร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องภายในหน่วยงาน

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของทุกฝ่ายในหน่วยงาน จะช่วยให้เกิดทิศทางที่ชัดเจนว่าหน่วยงานจะมีกลยุทธ์การพัฒนาาร่วมกันไปในทิศทางใด การมีกระบวนการยืนยันวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน จะช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างผู้บริหารจนกระทั่งบุคลากรทุกระดับที่เกี่ยวข้อง รวมถึงบุคคลภายนอก



ตัวอย่างวิสัยทัศน์กลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน (ปี 2548)

วิสัยทัศน์ของกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน

“เป็นแหล่งสร้างสรรค์และนำองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีและวัฒนธรรม เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ ควบคู่กับการเป็นศูนย์เชื่อมโยงการคมนาคม เพื่อกระจายสินค้าและบริการสู่ทุกภูมิภาค”



ตัวอย่างวิสัยทัศน์กรมทรัพย์สินทางปัญญา (ปี 2550)

วิสัยทัศน์ของกรมทรัพย์สินทางปัญญา

“เป็นเลิศในการให้บริการ ค้ำครอง และบริหารจัดการด้านทรัพย์สินทางปัญญา ด้วยการใช้นวัตกรรม และเครือข่ายทั้งในและระหว่างประเทศภายในปี 2555”



5.2.2 การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) หมายถึง สิ่งที่ต้องคำนึงถึงเป็นประเด็นหลักในการนำไปสู่วิสัยทัศน์ การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์จึงเป็นการกำหนดประเด็นสำคัญที่หน่วยงานต้องดำเนินการพัฒนาเพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ โดยประเด็นยุทธศาสตร์ไม่ควรมีจำนวนมากเกินไป เนื่องจากจะทำให้ประเด็นยุทธศาสตร์กระจัดกระจาย ไม่มีจุดมุ่งเน้น (Focus) หรือบางประเด็นที่เลือกขึ้นมาอาจไม่ใช่ประเด็นหลักของหน่วยงาน

การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงานนั้น จะอาศัยเทคนิคการวิเคราะห์จากวิสัยทัศน์ โดยทำการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ของหน่วยงานออกเป็นประเด็นต่างๆ ที่หน่วยงานต้องการบรรลุในแต่ละประเด็น ซึ่งบางประเด็นนั้นอาจมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงเป็นเหตุเป็นผลกัน



ตัวอย่างประเด็นยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน



จากตัวอย่างในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 “**พัฒนาความรู้และการจัดการทางด้านเทคโนโลยี เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มในการพัฒนาสินค้าเกษตรและอุตสาหกรรม**” ได้จากการวิเคราะห์ประเด็นหลักของวิสัยทัศน์ในส่วนของ “เป็นแหล่งสร้างสรรค์และนำองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยี (เหตุ) เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ (ผล)” ซึ่งในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ ควรมีการตั้งคำถามเชิงวิเคราะห์เพื่อให้เกิดความชัดเจนมากยิ่งขึ้น ตามตัวอย่างดังต่อไปนี้

1. ทำอย่างไรกลุ่มจังหวัดจึงจะเป็นแหล่งสร้างสรรค์และนำองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีเพื่อนำมาสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจได้

ประเด็นสำคัญของคำถามนี้อยู่ที่ตัว “เหตุ” คือ “องค์ความรู้ด้านเทคโนโลยี” กลุ่มจังหวัดต้องมีการพัฒนา (ทำให้เกิดขึ้น หรือปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่) และการจัดการ (นำทุนความรู้ที่มีอยู่แล้วไปบริหารจัดการ) อย่างเหมาะสมจึงจะนำมาสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจได้

2. มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจที่ต้องการ ควรมีการมุ่งเน้นในภาคส่วน (Sector) ไດบ้าง

กลุ่มจังหวัดต้องมุ่งเน้นสินค้าเกษตรและอุตสาหกรรม ตามนโยบายของรัฐ และโครงสร้างทางเศรษฐกิจของท้องถิ่น

**ประเด็นยุทธศาสตร์ของกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน**

1. พัฒนาความรู้และการจัดการทางด้านเทคโนโลยี เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มในการพัฒนาสินค้าเกษตรและอุตสาหกรรม
2. การผสมผสานทักษะกับความรู้ในการพัฒนาสินค้าเชิงวัฒนธรรมและส่งเสริมการท่องเที่ยวมรดกโลก
3. สร้างแรงจูงใจและดึงดูดผู้เชี่ยวชาญทั้งในและต่างประเทศมาอยู่ในพื้นที่ เพื่อให้เป็นศูนย์กลางการวิจัยและพัฒนา
4. ศูนย์กลางเชื่อมโยงรับและกระจายสินค้าระหว่างภาคต่างๆ

**ตัวอย่างประเด็นยุทธศาสตร์กรมทรัพย์สินทางปัญญา****วิสัยทัศน์**

“เป็นเลิศในการให้บริการ ค้ำครอง และบริหารจัดการด้านทรัพย์สินทางปัญญา ด้วยการใช้นวัตกรรม และเครือข่าย ทั้งในและระหว่างประเทศภายในปี 2555”

**ประเด็นยุทธศาสตร์**

สร้างวัฒนธรรมด้านทรัพย์สินทางปัญญา (IP Culture) ในสังคมไทย

จากการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ว่า “เป็นเลิศในการให้บริการ ค้ำครอง และบริหารจัดการด้านทรัพย์สินทางปัญญา” วิธีการที่จะทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ได้ จะมีวิธีการอย่างไรบ้าง ตัวอย่างวิธีการหนึ่งในประเด็นยุทธศาสตร์ “สร้างวัฒนธรรมด้านทรัพย์สินทางปัญญา (IP Culture) ในสังคมไทย” เป็นวิธีการหนึ่งที่จะทำให้ประชาชนตื่นตัว และเห็นความสำคัญของทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อให้คนเข้ามาสู่ระบบทรัพย์สินทางปัญญามากขึ้น นอกจากนี้ยังต้องพัฒนาระบบฐานข้อมูลและการให้บริการเพื่อให้เกิดการบริการที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงการสร้างเครือข่ายกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้านทรัพย์สินทางปัญญาอีกด้วย

ประเด็นยุทธศาสตร์ของกรมทรัพย์สินทางปัญญา

1. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้มีส่วนได้เสียใช้ประโยชน์ทรัพย์สินทางปัญญาในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการ
2. พัฒนาระบบและการให้บริการจดทะเบียนและแจ้งข้อมูลทรัพย์สินทางปัญญาให้มีประสิทธิภาพง่าย สะดวก รวดเร็วและทั่วถึง
3. สร้างเครือข่ายทรัพย์สินทางปัญญาทั้งในและระหว่างประเทศ
4. พัฒนาระบบฐานข้อมูลทรัพย์สินทางปัญญา
5. สร้างวัฒนธรรมด้านทรัพย์สินทางปัญญา (IP Culture) ในสังคมไทย



5.2.3 การกำหนดเป้าประสงค์ที่ต้องการบรรลุภายใต้แต่ละประเด็นยุทธศาสตร์

ในการกำหนดเป้าประสงค์นั้นควรเริ่มต้นด้วยการตั้งคำถามในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งคำถามในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ตามมิติทั้ง 4 ด้านของกรอบการประเมินผลการพัฒนาการปฏิบัติราชการ ภายหลังจากการตอบคำถามองค์การจะสามารถนำคำตอบที่ได้มา กำหนดเป็นเป้าประสงค์ในแต่ละมิติในที่สุด ซึ่งคำถามในแต่ละมิติมีดังนี้

ประเด็นคำถามเพื่อช่วยในการกำหนดเป้าประสงค์ในแต่ละมิติ

ตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2552

กรอบการประเมินผล การพัฒนาการปฏิบัติ ราชการ	ประเด็นคำถามเพื่อช่วยในการกำหนดเป้าประสงค์
มิติด้านประสิทธิผล	ประสิทธิผล หรือผลลัพธ์ที่สำคัญจากประเด็นยุทธศาสตร์นั้นคืออะไร อะไรเป็นเครื่องบ่งชี้ที่สำคัญว่าประเด็นยุทธศาสตร์นั้นประสบความสำเร็จ
มิติด้านคุณภาพการ ให้บริการ	อะไรคือสิ่งที่ผู้รับบริการของยุทธศาสตร์นั้นต้องการ และจะทราบได้ อย่างไรว่าสามารถนำเสนอในสิ่งที่ผู้รับบริการต้องการ
มิติด้านประสิทธิภาพ การปฏิบัติราชการ	ในการที่จะนำเสนอในสิ่งที่ผู้รับบริการต้องการ และ/หรือ การก่อให้เกิด เกิดประสิทธิผล องค์การต้องการทรัพยากรอะไรบ้าง (นอกเหนือจาก บุคลากร) รวมถึงต้องมีกระบวนการ หรือกิจกรรมใดบ้าง เพื่อนำไปสู่ สิ่งที่ผู้รับบริการต้องการ หรือเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผล
มิติด้านการพัฒนา องค์การ	จะต้องมีการพัฒนาองค์การในด้านใดบ้าง เพื่อเป็นการเตรียมความ พร้อมขององค์การในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์



ตัวอย่าง เป้าประสงค์ของกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาความรู้และการจัดการทางด้านเทคโนโลยี เพื่อสร้าง
มูลค่าเพิ่มในการพัฒนาสินค้าเกษตรและอุตสาหกรรม



คำถามที่ 1 : ประสิทธิภาพหรือผลลัพธ์ที่สำคัญที่สุดของประเด็นยุทธศาสตร์นี้คืออะไร?

ภาคการผลิตสินค้าเกษตรและอุตสาหกรรมมีรายได้เพิ่มขึ้น จากการที่สินค้าเกษตรและอุตสาหกรรมมีมูลค่าเพิ่มขึ้น ซึ่งเกิดจาก

- ผลผลิตต่อไร่เพิ่มขึ้น
- เกิดนวัตกรรมใหม่ (พัฒนาเทคโนโลยีใหม่ โดยการทำ Reverse Engineering)
- มีสินค้าใหม่ๆ ที่มาจากการแปรรูปทางบรรจุภัณฑ์ ทำให้มูลค่าผลผลิตเพิ่มขึ้น
- ต้นทุนต่อไร่ลดลง

เมื่อตอบคำถามนี้ได้ กลุ่มจังหวัดก็จะสามารถกำหนดเป้าประสงค์ในมิติด้านประสิทธิภาพตามพันธกิจได้ดังนี้



**เป้าประสงค์ตามมิติประสิทธิภาพตามพันธกิจตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1
ของกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน**

เทคนิคการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (1)

1. เพื่อความสะดวกในการอ้างอิงในแต่ละเป้าประสงค์ ควรมีการกำหนดหมายเลขอนุกรมให้กับเป้าประสงค์แต่ละตัว ซึ่งในการอ้างอิงที่นิยมกันนั้น มี 2 ระบบ กล่าวคือ

- การใช้ตัวเลขในการอ้างอิง (ซึ่งเป็นระบบที่ใช้ในคู่มือฉบับนี้)
- การใช้รหัสอักษรในแต่ละมิติประกอบกับตัวเลข เช่นการใช้ตัวอักษรย่อภาษาอังกฤษตาม

มิติการประเมินผลดังนี้ ประสิทธิภาพตามพันธกิจ (Financial Perspective): F คุณภาพการให้บริการ (Customer Perspective): C ประสิทธิภาพการจัดการ (Internal Work Process Perspective): I และ พัฒนางค์การ (Learning and Growth Perspective): L เช่น F.1, F.2, C.1....

2. แผนที่ยุทธศาสตร์จะใช้เส้นเชื่อมโยงเพื่อแสดงความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์ต่างๆ ในลักษณะ “เหตุและผล” โดยเป้าประสงค์ที่อยู่ปลายลูกศร คือเป้าประสงค์ในส่วนที่เป็นผล



**คำถามที่ 2 : อะไรคือสิ่งที่ผู้รับบริการของยุทธศาสตร์นี้ต้องการ และจะทราบได้อย่างไรว่า
สามารถนำเสนอในสิ่งที่ผู้รับบริการต้องการ?**

ก่อนจะตอบคำถามนี้ได้ ควรเริ่มจากการพิจารณาเสียก่อนว่า “ใครคือผู้รับบริการหรือลูกค้าในประเด็นยุทธศาสตร์นี้”

ผู้รับบริการของประเด็นยุทธศาสตร์นี้ ประกอบด้วย

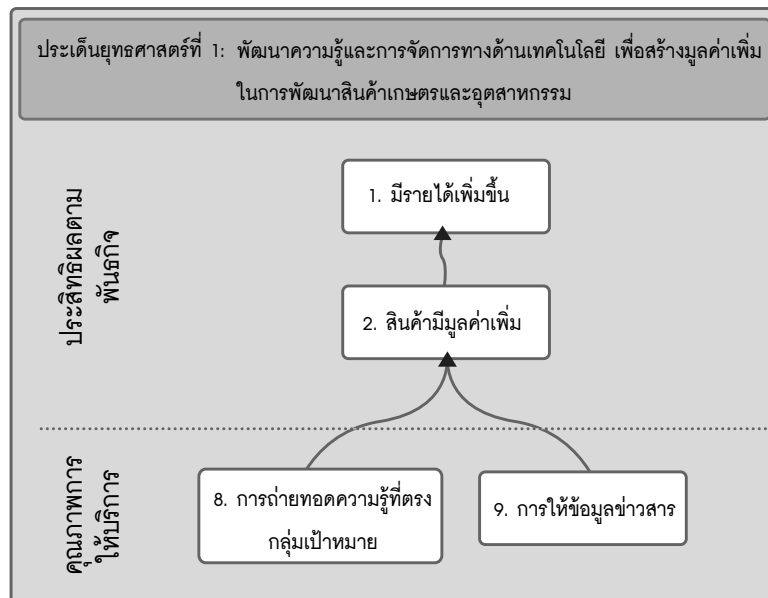
- ผู้ประกอบการองค์กรขนาดเล็กและขนาดย่อม
- เกษตรกร

เมื่อกำหนดผู้รับบริการของประเด็นยุทธศาสตร์ได้แล้ว ต้องพิจารณาต่อไปว่าสิ่งที่ผู้รับบริการต้องการประกอบด้วยสิ่งใดบ้าง และสิ่งที่กลุ่มจังหวัดสามารถตอบสนองได้ประกอบด้วยสิ่งใดบ้างที่มีความสำคัญ ?

สิ่งที่ผู้รับบริการจะได้รับจากกลุ่มจังหวัดเพื่อให้บรรลุผลตามมิติด้านประสิทธิภาพตามพันธกิจ ประกอบด้วย

- การถ่ายทอดความรู้ ซึ่งจะต้องปรับให้ตรงกลุ่มเป้าหมายมากยิ่งขึ้น
- การให้บริการเครื่องมือด้านอุตสาหกรรม สำหรับผู้ประกอบการ
- การให้บริการด้านข้อมูล ข่าวสาร อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง

เมื่อแปลงสิ่งที่ผู้รับบริการจะได้รับจากกลุ่มจังหวัดไปเป็นเป้าประสงค์ในมิติด้านคุณภาพการให้บริการจะได้ภาพดังนี้

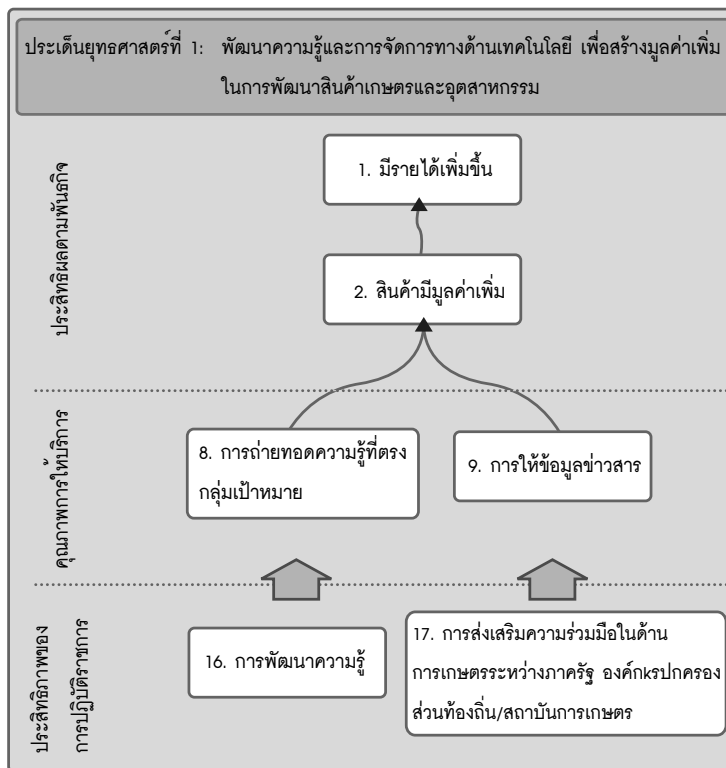


**เป้าประสงค์ตามมิติประสิทธิภาพตามพันธกิจและคุณภาพการให้บริการ
ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ของกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน**



คำถามที่ 3 : กลุ่มจังหวัดต้องการทรัพยากรอะไรบ้าง (นอกเหนือจากบุคลากร) รวมถึงต้องมีกระบวนการ หรือกิจกรรมใดบ้าง เพื่อนำไปสู่สิ่งที่ผู้รับบริการต้องการ หรือเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผล

จากการตอบคำถามดังกล่าว ทางกลุ่มจังหวัดเห็นว่าต้องมีการพัฒนาความรู้ เพื่อสามารถนำไปถ่ายทอดและให้ข้อมูลข่าวสารกับกลุ่มเป้าหมาย และการส่งเสริมความร่วมมือในด้านการเกษตรระหว่างภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น/สถาบันการเกษตรจะเป็นปัจจัยหนุนให้เป้าประสงค์ในมิติด้านคุณภาพการให้บริการประสบความสำเร็จ ซึ่งได้ผลออกมาดังรูป

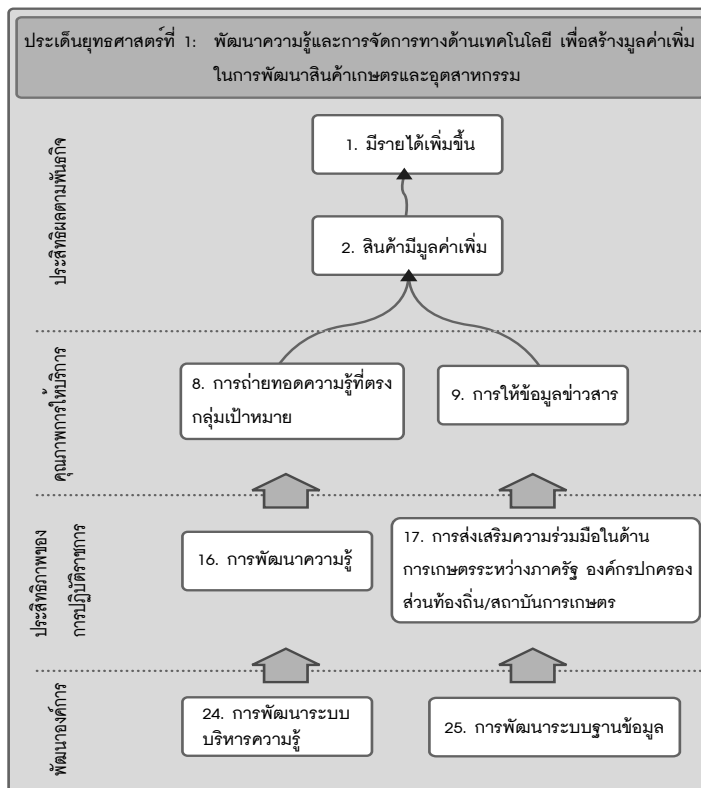


เป้าประสงค์ตามมิติประสิทธิผลตามพันธกิจ คุณภาพการให้บริการและประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ของกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน



คำถามที่ 4 : จะต้องมีการพัฒนาองค์การในด้านใดบ้าง เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมขององค์การในการดำเนินงานตามกลยุทธ์

จากการตอบคำถามดังกล่าว กลุ่มจังหวัดต้นแบบให้ความเห็นว่าจะต้องมีการพัฒนาระบบบริหารความรู้และการบริหารระบบฐานข้อมูล ซึ่งได้ผลออกมาดังรูป



เป้าประสงค์ตามมิติประสิทธิผลตามพันธกิจ คุณภาพการให้บริการ ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน และพัฒนาองค์การ ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ของกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน

เทคนิคการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (2)

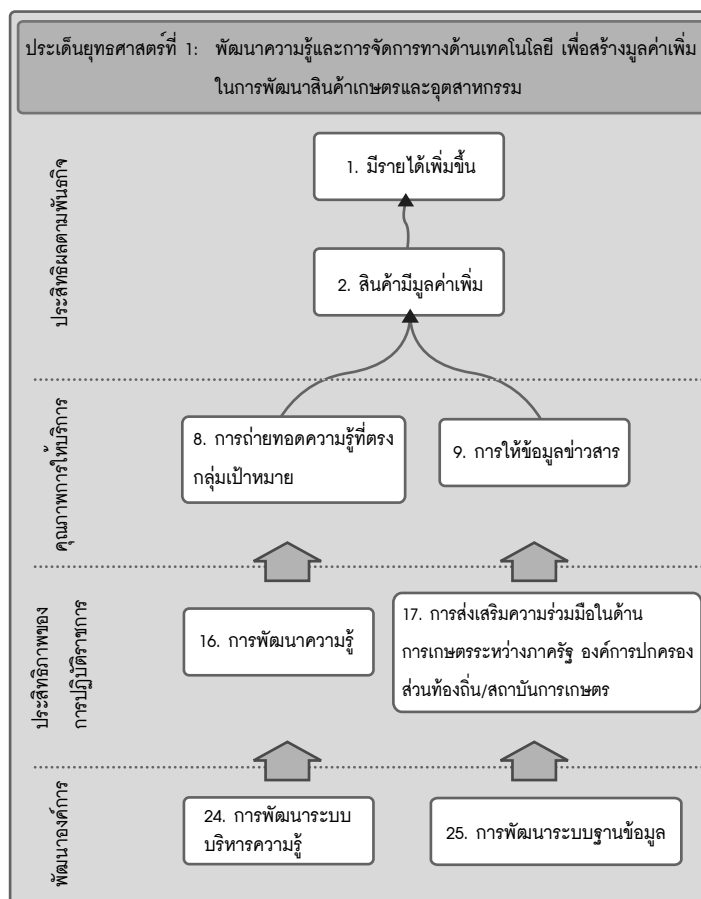
ในกรณีที่พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์บางตัวมีความสัมพันธ์กับเป้าประสงค์อื่นๆ เป็นจำนวนมาก ถ้าหากโยงเส้นความสัมพันธ์อาจทำให้เกิดความสับสนได้ หรือในบางกรณี สมมติฐานความสัมพันธ์อยู่ในระดับมิติหรือมุมมอง เช่น เราเชื่อว่าหากมีการพัฒนาองค์การที่ดีแล้ว จะทำให้ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานดีขึ้นไปด้วย ในกรณีนี้ควรจะใช้ลูกศรใหญ่ (↑) แทนการใช้เส้นความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์แต่ละตัว



ภายหลังที่ได้มีการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์เป็นที่เรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือการนำแผนที่ยุทธศาสตร์ในแต่ละประเด็นมารวมกันเป็นภาพเดียว ในบางกรณีจะพบว่าเป้าประสงค์ที่จัดทำขึ้นในบางประเด็นยุทธศาสตร์จะมีบางส่วนที่มีความคล้ายคลึงกันหรือเป็นเป้าประสงค์เดียวกัน หรืออีกนัยหนึ่ง บางเป้าประสงค์สามารถสนับสนุนได้หลายประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งเมื่อนำแผนที่ยุทธศาสตร์ในแต่ละประเด็นมารวมกัน ก็มักจะยุบรวมเป้าประสงค์เหล่านั้นให้เหลือเพียงเป้าประสงค์เดียว

แผนที่ยุทธศาสตร์ในประเด็นยุทธศาสตร์ 1-4 จากกลุ่มจังหวัดต้นแบบ มีรายละเอียดดังนี้

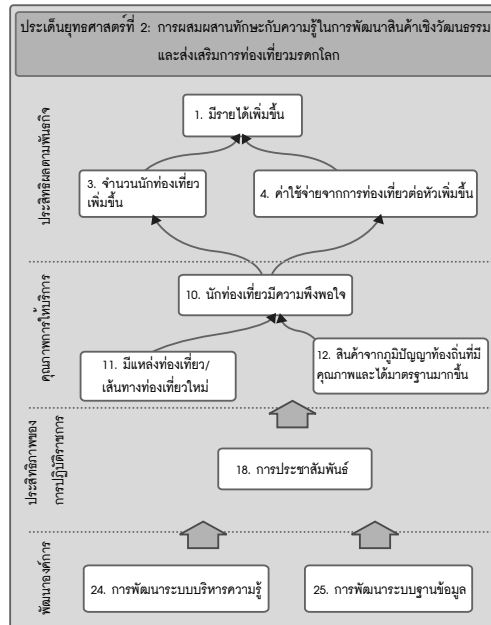
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : พัฒนาความรู้และการจัดการทางด้านเทคโนโลยี เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มในการพัฒนาสินค้าเกษตรและอุตสาหกรรม



แผนที่ยุทธศาสตร์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ของกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน

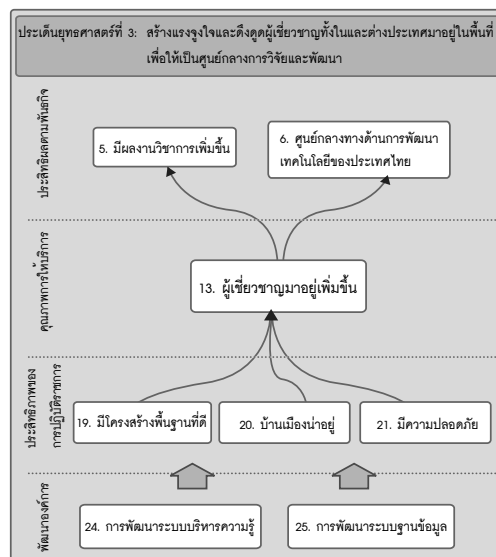


ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : การผสมผสานทักษะกับความรู้ในการพัฒนาสินค้าเชิงวัฒนธรรมและส่งเสริมการท่องเที่ยวมรดกโลก



แผนที่ยุทธศาสตร์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ของกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 : สร้างแรงจูงใจและดึงดูดผู้เชี่ยวชาญทั้งในและต่างประเทศมาอยู่ในพื้นที่ เพื่อให้เป็นศูนย์กลางการวิจัยและพัฒนา

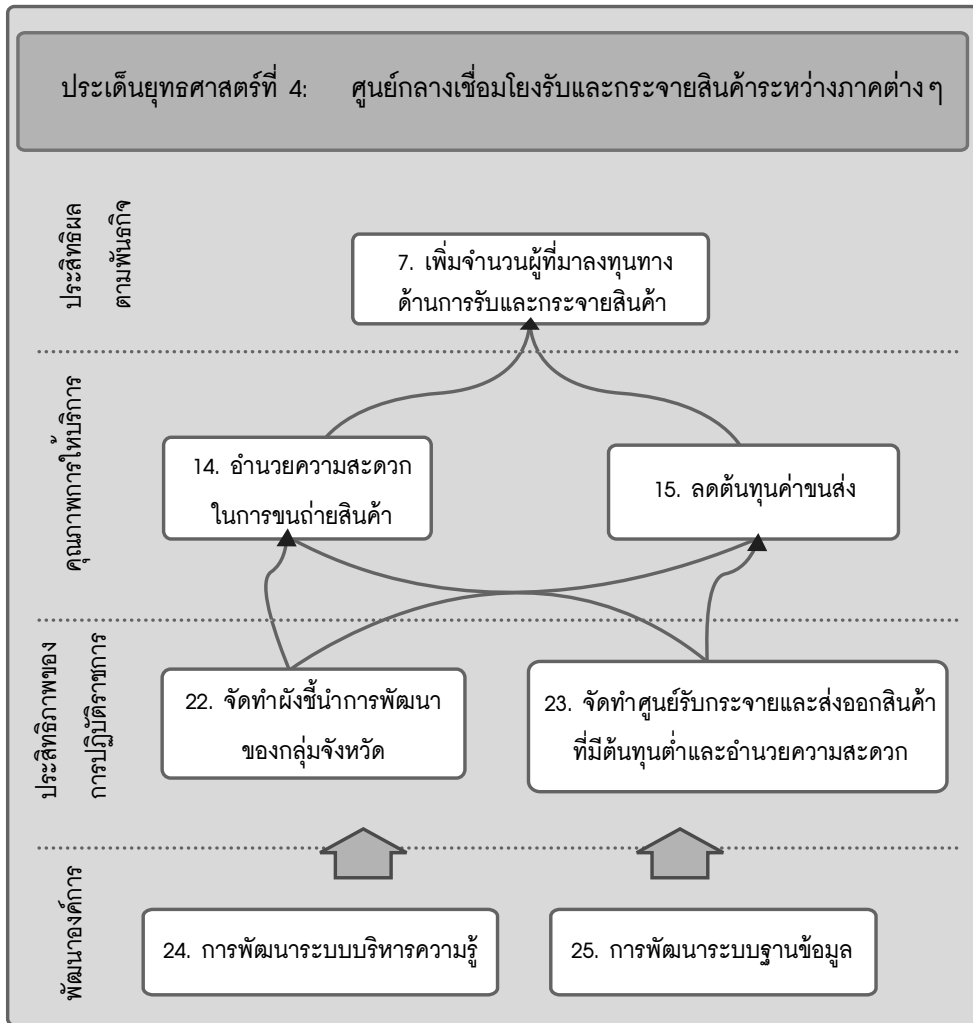


แผนที่ยุทธศาสตร์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ของกลุ่มจังหวัด...

แผนที่ยุทธศาสตร์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ของกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน

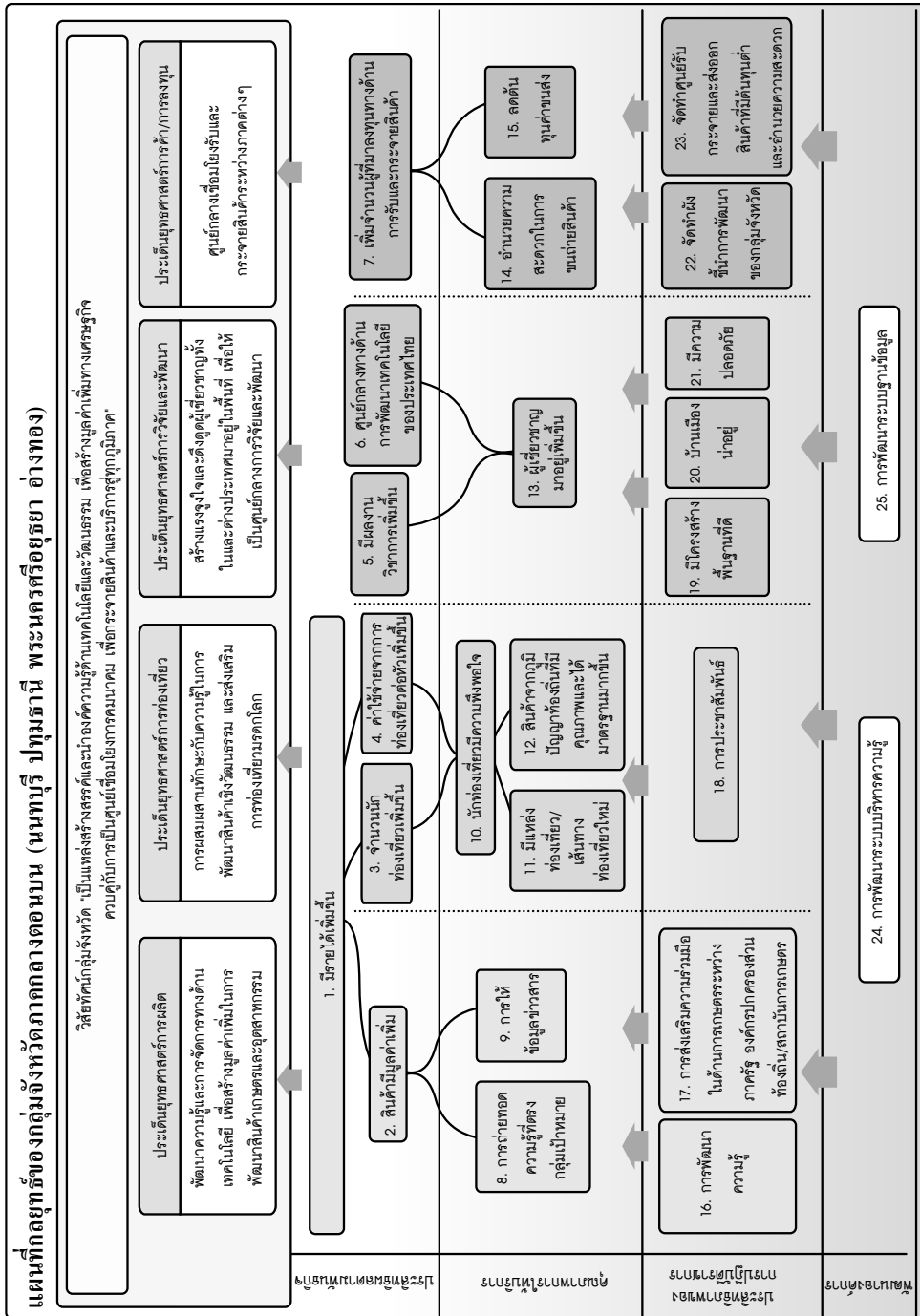


ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 : ศูนย์กลางเชื่อมโยงรับและกระจายสินค้าระหว่างภาคต่างๆ



แผนที่ยุทธศาสตร์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ของกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน

ซึ่งเมื่อนำแผนที่ยุทธศาสตร์ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์มารวมกัน จะได้ภาพแผนที่ยุทธศาสตร์ของกลุ่มจังหวัด ดังภาพถัดไป



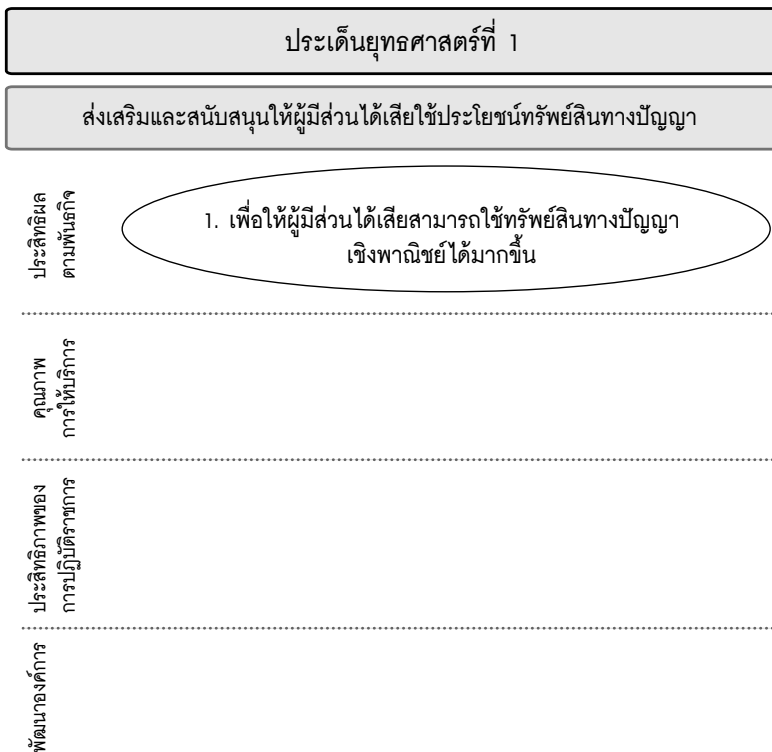
แผนที่ยุทธศาสตร์ของกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน ปี พ.ศ.2548 (ดัดแปลงเพื่อให้สอดคล้องกับการประเมินของกรมการปฏิรูปราชการ ปีงบประมาณ พ.ศ.2552)



ตัวอย่าง เป้าประสงค์ของกรมทรัพย์สินทางปัญญา

จากวิสัยทัศน์ของกรมฯ ที่ว่า “เป็นเลิศในการให้บริการ ค้ำครอง และบริหารจัดการ ด้านทรัพย์สินทางปัญญา ด้วยการใช้นวัตกรรม และเครือข่ายทั้งในและระหว่างประเทศภายในปี 2555” จะเห็นได้ว่าจุดมุ่งเน้นของกรมฯ คือการให้บริการ การค้ำครองและจัดการด้านทรัพย์สินทางปัญญา โดยใช้เครื่องมือสมัยใหม่ในการให้บริการ รวมถึงการสร้างเครือข่ายเพื่อให้เกิดการประสานงานและการบูรณาการร่วมกัน การกำหนดเป้าประสงค์ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ที่จะขับเคลื่อนกรม ไปสู่วิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ มีดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้มีส่วนได้เสียใช้ประโยชน์ทรัพย์สินทางปัญญาในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการ มีเป้าประสงค์ในมิติด้านประสิทธิผล คือ 1. เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียสามารถใช้ทรัพย์สินทางปัญญาเชิงพาณิชย์ได้มากขึ้น



ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : พัฒนาระบบและการให้บริการจดทะเบียนและแจ้งข้อมูลทรัพย์สินทางปัญญาให้มีประสิทธิภาพ ง่าย สะดวก รวดเร็วและทั่วถึง มีเป้าประสงค์ในมิติด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน คือ 2. เพื่อให้ระบบและการให้บริการจดทะเบียนและแจ้งข้อมูล IP มีความสะดวก รวดเร็ว ครอบคลุม และมีประสิทธิภาพมากขึ้น



ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2

พัฒนาระบบการให้บริการจดทะเบียนและแจ้งข้อมูลทรัพย์สินทางปัญญา

ประสิทธิผล
ตามพันธกิจ

คุณภาพ
การให้บริการ

ประสิทธิภาพของ
การปฏิบัติการ

2. เพื่อให้ระบบและการให้บริการจดทะเบียน
และแจ้งข้อมูลทรัพย์สินทางปัญญามีความสะดวกรวดเร็ว
ครอบคลุมและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 : สร้างเครือข่ายทรัพย์สินทางปัญญาทั้งในและระหว่างประเทศ มี
เป้าประสงค์ในมิติด้านประสิทธิผล 3 เป้าประสงค์ประกอบด้วย 3. เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็ง
ในการส่งเสริมการสร้างสรรค์ IP 4. เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในปกป้องคุ้มครอง IP
และ 5. เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในการป้องปรามการละเมิด IP

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3

สร้างเครือข่ายทรัพย์สินทางปัญญาทั้งในและต่างประเทศ

ประสิทธิผล
ตามพันธกิจ

3. เพื่อเสริมสร้างความ
เข้มแข็งในการส่งเสริมการสร้างสรรค์
ทรัพย์สินทางปัญญา

4. เพื่อเสริมสร้างความ
เข้มแข็งในการปกป้อง คุ้มครอง
ทรัพย์สินทางปัญญา

5. เพื่อเสริมสร้างความ
เข้มแข็งในการบังคับสิทธิ์ใน
ทรัพย์สินทางปัญญา

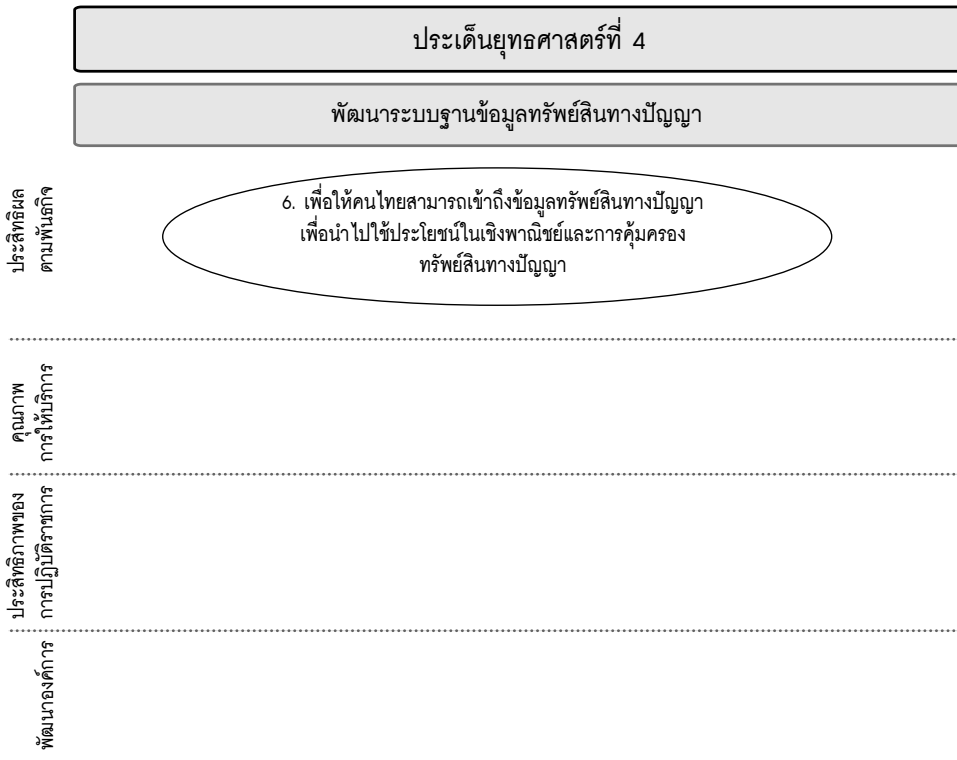
คุณภาพ
การให้บริการ

ประสิทธิภาพของ
การปฏิบัติการ

พัฒนาองค์กร



ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 : พัฒนาระบบฐานข้อมูลทรัพย์สินทางปัญญา มีเป้าประสงค์ในมิติคุณภาพการให้บริการ คือ 6. เพื่อให้มีการเข้าถึงข้อมูล IP นำไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ และการคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญาอย่างมีประสิทธิภาพ



ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 : สร้างวัฒนธรรมด้านทรัพย์สินทางปัญญา (IP Culture) ในสังคมไทยมีเป้าประสงค์ในมิติประสิทธิผล 7. เพื่อสร้างจิตสำนึกให้คนไทยตระหนักถึงความสำคัญประโยชน์ เคารพสิทธิ และเป็นเจ้าของทรัพย์สินทางปัญญาเพิ่มขึ้น โดยคำนึงถึงความเป็นธรรมในสังคม ทั้งนี้การสร้างวัฒนธรรมด้านทรัพย์สินทางปัญญา กรมฯ จะเริ่มดำเนินการจากภายในสู่ภายนอก (Inside Out) โดยเริ่มจากการพัฒนาบุคลากรและสร้างวัฒนธรรมด้านทรัพย์สินทางปัญญาที่เข้มแข็งภายในกรมฯ ก่อน ดังเป้าประสงค์ในมิติของการพัฒนาองค์การ คือ 8. เพื่อสร้างขีดความสามารถ คำนึงมาร่วม และวัฒนธรรมภายในกรมฯ



ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5

สร้างวัฒนธรรมด้านทรัพย์สินทางปัญญาในสังคมไทย

ประสิทธิผล
ตามพันธกิจ

7. สร้างจิตสำนึกให้คนไทยตระหนักถึงความสำคัญ
ประโยชน์เคารพสิทธิและเป็นเจ้าของทรัพย์สินทางปัญญาเพิ่มขึ้น

คุณภาพ
การให้บริการ

ประสิทธิผลของ
การปฏิบัติงาน

พัฒนาองค์การ

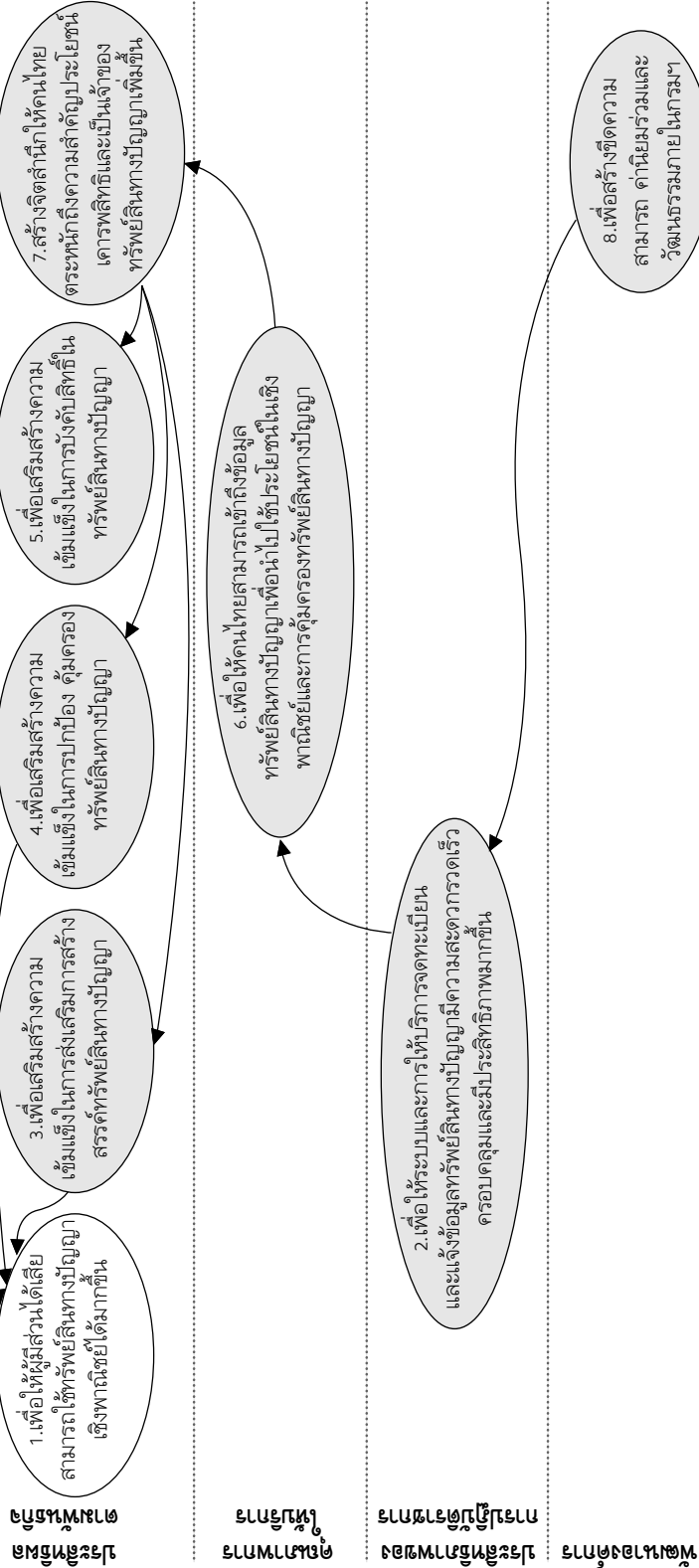
8. เพื่อสร้างขีดความสามารถ ค่านิยมร่วมและ
วัฒนธรรมภายในกรมฯ

เมื่อพิจารณาเป้าประสงค์รวมของทั้ง 5 ประเด็นยุทธศาสตร์ จะเห็นความเชื่อมโยงของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ โดย 1. ผู้มีส่วนได้เสียสามารถใช้ทรัพย์สินทางปัญญาเชิงพาณิชย์ได้มากขึ้น มาจาก 3. การสร้างสรรค์ 4. การปกป้องคุ้มครอง และ 5. การป้องปรามการละเมิดด้านทรัพย์สินทางปัญญาที่เข้มแข็ง ทั้ง 3 เป้าประสงค์นี้เป็นผลมาจาก 7. การที่คนไทยมีจิตสำนึกด้านทรัพย์สินทางปัญญา ซึ่งเกิดขึ้นมาจาก 6. การเข้าถึงข้อมูลด้านทรัพย์สินทางปัญญา และ 2. การมีระบบและการให้บริการจดทะเบียนและแจ้งข้อมูลที่มีความสะดวก รวดเร็ว ครอบคลุม และมีประสิทธิภาพ โดยเป้าประสงค์ทั้งหมดจะเกิดขึ้นได้ สิ่งสำคัญที่สุดคือ 8. บุคลากรของกรมฯ จะต้องมีความสามารถในการปฏิบัติงาน มีคุณค่าร่วมและวัฒนธรรมด้านทรัพย์สินทางปัญญา ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงจากภายในสู่ภายนอก แสดงดังภาพถัดไป



วิสัยทัศน์กรมฯ เป็นเลิศในการให้บริการ คัดกรอง และบริหารจัดการด้านทรัพย์สินทางปัญญา ด้วยการใช้นวัตกรรม และเครือข่ายทั้งในและระหว่างประเทศภายในปี 2555

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5
ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้มีส่วนได้เสียสามารถใช้ประโยชน์ทรัพย์สินทางปัญญา	พัฒนาระบบการให้บริการ จัดทะเบียนและแจ้งข้อมูลทรัพย์สินทางปัญญา	สร้างเครือข่ายทรัพย์สินทางปัญญา ทั้งในและต่างประเทศ	พัฒนาระบบฐานข้อมูลทรัพย์สินทางปัญญา	สร้างวัฒนธรรมด้านทรัพย์สินทางปัญญาในสังคมไทย



แผนที่ยุทธศาสตร์ของกรมทรัพย์สินทางปัญญา ปี พ.ศ. 2550 (ดัดแปลงเพื่อให้สอดคล้องกับกรอบการประเมินของการปฏิบัติราชการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552)



5.3 การกำหนดตัวชี้วัดระดับองค์กรในแต่ละเป้าประสงค์



KPI ไม่ใช่ PI

ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators: KPIs) หมายถึง เครื่องมือหรือดัชนีที่ใช้ในการวัดความก้าวหน้าของการบรรลุแต่ละเป้าประสงค์ ซึ่งจะต้องสามารถวัดและกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จได้ โดยทุกเป้าประสงค์ต้องมีตัวชี้วัดเพื่อให้เห็นถึงความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม



เทคนิคในการจัดทำตัวชี้วัด

1. ในขั้นต้นควรระดมสมองสร้างตัวชี้วัดออกมาให้ได้มากที่สุดก่อน แล้วจึงกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกตัวชี้วัด เช่น ตัวชี้วัดนั้นๆ สามารถสะท้อนผลการดำเนินงานที่แท้จริงหรือไม่ ต้นทุนในการจัดเก็บข้อมูล ความไวของตัวชี้วัด ความน่าเชื่อถือของข้อมูล ฯลฯ
2. ไม่ควรกำหนดเป้าหมาย (Target) ระหว่างการกำหนดตัวชี้วัด เพราะขั้นตอนในการกำหนดเป้าหมายเป็นขั้นตอนที่ใช้เวลาในการจัดทำค่อนข้างมาก ดังนั้นการกำหนดเป้าหมายควรทำภายหลังที่ได้มีการมอบหมายความรับผิดชอบให้หน่วยงานต่างๆ แล้ว
3. ควรมีการกำหนดเลขอนุกรมสำหรับตัวชี้วัดเพื่อการอ้างอิง เช่น
 - ตัวชี้วัดในระดับกลุ่มจังหวัดใช้รหัส กจว.
 - ตัวชี้วัดในระดับจังหวัดใช้รหัส จว. (ตามคู่มือเล่มนี้มีจังหวัดต้นแบบเพียงจังหวัดเดียว ซึ่งเมื่อนำไปใช้ในทางปฏิบัติอาจ อาจใช้ จว.1, จว.2 หรือชื่อย่อของจังหวัดแทน เช่น ปท. (ปทุมธานี) อท.(อ่างทอง))
 - ตัวชี้วัดในระดับหน่วยงานใช้รหัสตามชื่อหน่วยงาน เช่น สสจ. (สาธารณสุขจังหวัด) พช. (พัฒนาชุมชนจังหวัด)
 - ตัวชี้วัดของส่วนราชการใช้รหัสตามชื่อของส่วนราชการ เช่น ระดับกระทรวง พณ. (กระทรวงพาณิชย์), ระดับกรม ทป (ทรัพย์สินทางปัญญา) สป (สำนักงานปลัดฯ)



ตัวอย่าง การกำหนดตัวชี้วัดของกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด
1. มีรายได้เพิ่มขึ้น	กจว1. ร้อยละของมูลค่าเพิ่มภาคเกษตร กจว2. ร้อยละของเงินลงทุนในอุตสาหกรรมที่เพิ่มขึ้น
2. สินค้ามีมูลค่าเพิ่ม	กจว4. จำนวนสินค้าเกษตรที่ผ่านการแปรรูปที่เพิ่มขึ้น กจว5. จำนวนสินค้าภาคเกษตรที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน
3. จำนวนนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น	กจว6. ร้อยละของนักท่องเที่ยวที่เพิ่มขึ้น
4. ค่าใช้จ่ายจากการท่องเที่ยวต่อหัวเพิ่มขึ้น	กจว7. ค่าใช้จ่ายต่อหัวที่เพิ่มขึ้นของนักท่องเที่ยว
5. มีผลงานวิชาการเพิ่มขึ้น	กจว8. ร้อยละของผลงานวิชาการที่เพิ่มขึ้น
6. ศูนย์กลางทางด้านการพัฒนาเทคโนโลยีของประเทศไทย	กจว9. จำนวนครั้งที่มีการจัดประชุมทางวิชาการในพื้นที่
7. เพิ่มจำนวนผู้ที่มีลงทุนทางด้านการรับและกระจายสินค้า	กจว10. จำนวนนักลงทุนรายใหม่ที่มาลงทุนทางด้านการรับและกระจายสินค้า
8. การถ่ายทอดความรู้ที่ตรงกลุ่มเป้าหมาย	กจว11. จำนวนเกษตรกร/ผู้ประกอบการด้านการเกษตรที่ได้รับการถ่ายทอดความรู้ กจว12. จำนวนผู้ประกอบการที่ได้รับการถ่ายทอดความรู้
9. การให้ข้อมูลข่าวสาร	กจว13. ร้อยละของจำนวนเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการของจังหวัดที่ได้รับข้อมูลข่าวสาร
10. นักท่องเที่ยวมีความพึงพอใจ	กจว14. ร้อยละความพึงพอใจในการท่องเที่ยว
11. มีแหล่งท่องเที่ยว/เส้นทางท่องเที่ยวใหม่	กจว15. จำนวนแหล่งท่องเที่ยวใหม่/เส้นทางท่องเที่ยวใหม่ที่เกิดขึ้น
12. สินค้าจากภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานมากขึ้น	กจว16. จำนวนที่เพิ่มขึ้นของผลิตภัณฑ์ OTOP ที่ได้รับมาตรฐาน 4-5 ดาว
13. ผู้เชี่ยวชาญมาอยู่เพิ่มขึ้น	กจว17. ร้อยละของผู้เชี่ยวชาญที่เข้ามาอยู่ในพื้นที่เพิ่มขึ้น
14. อำนวยความสะดวกในการขนถ่ายสินค้า	กจว18. ร้อยละของระยะเวลาที่ใช้ในการขนถ่ายสินค้าที่ลดลง
15. ลดต้นทุนค่าขนส่ง	กจว19. ร้อยละของการขนส่งสินค้าทางเรือที่เพิ่มขึ้น



เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด
16. การพัฒนาความรู้	กจว20. จำนวนสินค้าเกษตรที่ได้รับการพัฒนาจากการถ่ายทอดความรู้
17. การส่งเสริมความร่วมมือ ในด้านการเกษตรระหว่างภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น/ สถาบันการเกษตร	กจว21. จำนวนความร่วมมือที่เกิดขึ้นในการพัฒนาการเกษตร ระหว่างภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น/สถาบันการเกษตร
18. การประชาสัมพันธ์	กจว22. ร้อยละของผลสำรวจความพึงพอใจในการให้ข้อมูลการ ท่องเที่ยว
19. มีโครงสร้างพื้นฐานที่ดี	กจว23. ร้อยละของผู้เชี่ยวชาญที่มีความพึงพอใจ
20. บ้านเมืองน่าอยู่	กจว24. จำนวนพื้นที่สีเขียวที่เพิ่มขึ้น กจว25. ร้อยละของจำนวนครั้งในการตรวจสอบคุณภาพที่เป็นไป ตามมาตรฐานที่กำหนด กจว26. ร้อยละของสถานบริการด้านการดูแลสุขภาพมีคุณภาพ ได้มาตรฐาน
21. มีความปลอดภัย	กจว27. จำนวนอัตราการเกิดคดีต่อจำนวนประชากร กจว28. อัตราการจับกุมต่อคดีที่เกิดขึ้น
22. จัดทำผังชี้้นำการพัฒนาของ กลุ่มจังหวัด	กจว29. ระดับความสำเร็จของการดำเนินการจัดทำผังชี้้นำการ พัฒนาของกลุ่มจังหวัด
23. จัดทำศูนย์รับกระจายและ ส่งออกสินค้าที่มีต้นทุนต่ำและ อำนวยความสะดวก	กจว30. ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนการจัดตั้ง ศูนย์รับกระจายและส่งออกสินค้าแบบเบ็ดเสร็จ
24. การพัฒนาระบบบริหารความรู้	กจว31. ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบบริหารความรู้ ในองค์กร
25. การพัฒนาระบบฐานข้อมูล	กจว32. ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบฐานข้อมูล



ตัวอย่าง การกำหนดตัวชี้วัดของกรมทรัพย์สินทางปัญญา

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด
1. เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียสามารถใช้ทรัพย์สินทางปัญญาเชิงพาณิชย์ได้มากขึ้น	ทป1. จำนวนองค์การที่ได้รับการสนับสนุนให้มีการจัดตั้งหน่วยงานบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญาในองค์การ ทป2. จำนวนรายที่มีการเจรจาธุรกิจสำเร็จ
2. เพื่อให้ระบบและการให้บริการจดทะเบียนและแจ้งข้อมูล IP มีความสะดวก รวดเร็ว ครอบคลุม และมีประสิทธิภาพมากขึ้น	ทป3. จำนวนร่างกฎหมาย / กฎ / ระเบียบ / ข้อบังคับ / ประกาศ ที่ได้รับการพัฒนา ทป4. ร้อยละของจำนวนการสั่งรับจดทะเบียน/การรับจดทะเบียน IP เพิ่มขึ้น
3. เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในการส่งเสริมการสร้างสรรค์ IP	ทป5. จำนวนหลักสูตรที่มีวิชา IP บรรจุอยู่ในหลักสูตรเพิ่มขึ้น
4. เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในปกป้องคุ้มครอง IP	ทป.6 ระดับความสำเร็จของการเข้าร่วมเป็นภาคีความตกลงระหว่างประเทศ ทป.7 จำนวนเครือข่ายระหว่างประเทศเพิ่มขึ้น ทป.8 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนความร่วมมือ
5. เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในการป้องปรามการละเมิด IP	ทป.9 ร้อยละของการดำเนินการของเครือข่ายที่กรมฯ ประสานงาน ทป.10 ปริมาณการละเมิดในพื้นที่เป้าหมายลดลง
6. เพื่อให้มีการเข้าถึงข้อมูล IP เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์และการคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญาอย่างมีประสิทธิภาพ	ทป.11 ร้อยละความถูกต้อง ครบถ้วน และทันสมัยของข้อมูล ทป.12 ระยะเวลาการเข้าถึงข้อมูล ทป.13 จำนวนบทวิเคราะห์ด้านทรัพย์สินทางปัญญาที่เผยแพร่/ปี
7. สร้างจิตสำนึกให้คนไทยตระหนักถึงความสำคัญ ประโยชน์ เคารพสิทธิและเป็นเจ้าของทรัพย์สินทางปัญญาเพิ่มขึ้น โดยคำนึงถึงความเป็นธรรมในสังคม	ทป. 14 ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการประเมินขีดความสามารถ (Competency) ที่สนับสนุนการสร้าง IP Culture ทป. 15 ร้อยละของกลุ่มเป้าหมายที่รู้จักและเห็นความสำคัญในทรัพย์สินทางปัญญา ทป. 16 จำนวนเครือข่ายที่เพิ่มขึ้นที่สามารถตอบสนองงานตามแผน IP Culture
8. สร้างขีดความสามารถ คุณค่าร่วมและวัฒนธรรมภายในกรมฯ	ทป. 17 ระดับความสำเร็จในโครงการ IP Professional ทป. 18 ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการประเมินขีดความสามารถ (Competency) ในการปฏิบัติงาน



แนวทาง สู่การปฏิบัติ

ในบทนี้จะให้ท่านได้ฝึกปฏิบัติในการทำกรณีศึกษาการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ โดยจัดทำลงในใบงานที่ได้ให้ไว้ ตามลำดับ ดังนี้

1. ใบงานสรุปประเด็นยุทธศาสตร์
2. ใบงานจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์
3. ใบงานสรุปเป้าประสงค์และตัวชี้วัด

6.1 คำแนะนำสำหรับใบงานที่ 1 ใบงานสรุปประเด็นยุทธศาสตร์

ขอให้ท่านสรุปวิสัยทัศน์และประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงานลงในกรอบหมายเลข (3) โดยโปรดอย่าลืมว่าประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) หมายถึง ประเด็นหลักในการพัฒนา หรือประเด็นหลักที่หน่วยงานจะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์มักจะมีที่มาจาก

- แนวทางหลักในการบรรลุวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน
- นโยบายหรือความจำเป็นเร่งด่วนจากภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน
- ความคาดหวังจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) ที่สำคัญ ซึ่งวิสัยทัศน์ของหน่วยงานส่วนใหญ่จะตอบสนองต่อสิ่งเหล่านี้อยู่แล้ว



สำหรับหน่วยงานที่มีการแปลงประเด็นยุทธศาสตร์จากหน่วยงานที่มีขนาดใหญ่กว่า เช่น จากกระทรวงไปยังกรม ขอให้แสดงความสัมพันธ์เป็นเส้นเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์กับหน่วยงานต้นสังกัดและจังหวัดด้วย โดยขอให้ระบุประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงานต้นสังกัดลงในกรอบหมายเลข 1

ส่วนกรณีเห็นหน่วยงานราชการบริหารส่วนภูมิภาค เช่น เกษตรจังหวัด สาธารณสุขจังหวัด ต้องมีการผสมผสานยุทธศาสตร์หน่วยงานต้นสังกัด กับจังหวัด ขอให้ระบุประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงานต้นสังกัดลงในกรอบหมายเลข 1 และจังหวัดลงในกรอบหมายเลข 2

ใบงานสรุปประเด็นยุทธศาสตร์ กรณีศึกษาที่....

①

ประเด็นยุทธศาสตร์ต้นสังกัด

②

ประเด็นยุทธศาสตร์จังหวัด

③ วิสัยทัศน์.....

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3



6.2 คำแนะนำสำหรับใบงานที่ 2 ใบงานจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์

ขอให้ท่านนำวิสัยทัศน์มากรอกที่ในแถวบนของแผนที่ยุทธศาสตร์ และนำประเด็นยุทธศาสตร์ที่สรุปได้จากใบงานที่ 1 มากรอกในแถวถัดมา จากนั้นสรุปเป้าประสงค์ตามกรอบการประเมินผลทั้ง 4 มิติ ดังนี้

กรอบการประเมินผล การพัฒนาการ ปฏิบัติราชการ	ประเด็นคำถามเพื่อช่วยในการกำหนด เป้าประสงค์
มิติด้านประสิทธิผล	ประสิทธิผล หรือผลลัพธ์ที่สำคัญจากประเด็นยุทธศาสตร์นั้นคืออะไร อะไรเป็นเครื่องบ่งชี้ที่สำคัญว่าประเด็นยุทธศาสตร์นั้นประสบความสำเร็จ
มิติด้านคุณภาพการให้บริการ	อะไรคือสิ่งที่ผู้รับบริการของยุทธศาสตร์นั้นต้องการ และจะทราบได้อย่างไรว่าสามารถนำเสนอในสิ่งที่ผู้รับบริการต้องการ
มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ	ในการที่จะนำเสนอในสิ่งที่ผู้รับบริการต้องการ และ / หรือ การก่อให้เกิดประสิทธิผลตามองค์การต้องการ มีทรัพยากรอะไรบ้าง (นอกเหนือ จากบุคลากร) รวมทั้งต้องมีกระบวนการ หรือกิจกรรมใดบ้าง เพื่อนำไปสู่สิ่งที่ผู้รับบริการต้องการ หรือเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์
มิติด้านการพัฒนาองค์กร	จะต้องมีการพัฒนาองค์กรในด้านใดบ้าง เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมขององค์กรในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์

ในการกำหนดเป้าประสงค์ตามมิติต่างๆ เหล่านี้ ขอให้คำนึงถึงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล รวมทั้งแสดงเส้นความสัมพันธ์ของเป้าประสงค์ต่างๆ เหล่านี้ด้วย ทั้งนี้ความสัมพันธ์ต่างๆ จะเกิดขึ้นในลักษณะล่างขึ้นบน และอาจข้ามมิติได้ เช่น จากมิติประสิทธิภาพการจัดการไปสู่มิติประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ เป็นต้น



ใบงานจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์.....

วิทยาลัย.....

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3

ประสิทธิภาพ
ตามพันธกิจ

คุณภาพการ
ให้บริการ

ประสิทธิภาพของ
การปฏิบัติงาน

พัฒนาการ

6.3 คำแนะนำสำหรับใบงานที่ 3 ใบงานสรุปเป้าประสงค์และตัวชี้วัด

ขอให้ท่านระบุตัวชี้วัดลงในตารางเป้าประสงค์และตัวชี้วัด โดยแต่ละเป้าประสงค์จะต้องมีตัวชี้วัดอย่างน้อย 1 ตัว แต่ไม่ควรมีตัวชี้วัดมากเกินไปกว่า 3 ตัว ทั้งนี้ควรให้ตัวชี้วัดสามารถสะท้อนผลการดำเนินงานในแต่ละเป้าประสงค์ให้ได้มากที่สุด ในระหว่างขั้นตอนการจัดทำตัวชี้วัดนั้นท่านอาจเปลี่ยนแปลงเป้าประสงค์หรือประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นมาแล้วก็ได้

๓ ใบงานสรุปเป้าประสงค์และตัวชี้วัด

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด



ตัวอย่าง เพื่อการเรียนรู้



กรณีศึกษา กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ

กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ เป็นกรมที่จัดตั้งใหม่หลังจากการปรับบทบาทภารกิจ และโครงสร้างกระทรวงสาธารณสุข ตาม พ.ร.บ.ปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 กรมสนับสนุนบริการสุขภาพมีภารกิจในการสนับสนุนหน่วยบริการสุขภาพในทุกระดับให้มีประสิทธิภาพในการดูแลสุขภาพของประชาชน โดยส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาระบบบริหารจัดการ ระบบบริการสุขภาพ และระบบคุ้มครองประชาชนด้านบริการสุขภาพ อันจะทำให้ประชาชนมีสุขภาพที่ดีสามารถพิทักษ์สิทธิและเข้าถึงบริการสุขภาพที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน กระทรวงสาธารณสุข โดย

กรมสนับสนุนบริการสุขภาพมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

- 1) ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยการประกอบโรคศิลปะ กฎหมายว่าด้วยสถานพยาบาล และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง
- 2) ส่งเสริม สนับสนุน และประสานการพัฒนากระบวนการบริการสุขภาพ
- 3) พัฒนาระบบและกลไก เพื่อให้มีการดำเนินการบังคับใช้ตามกฎหมายที่อยู่ในความรับผิดชอบให้เกิดผลสำเร็จแก่ราชการและประชาชน
- 4) ส่งเสริม พัฒนา และสนับสนุนการดำเนินสุศึกษาและระบบสุขภาพของประชาชน
- 5) ดำเนินการเกี่ยวกับงานด้านความช่วยเหลือ ความร่วมมือ และการประสานงานกับหน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ



- 6) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย พัฒนา และถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีด้านระบบบริการสุขภาพแก่องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- 7) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมฯ สนับสนุนบริการสุขภาพหรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

วิสัยทัศน์ของกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ

“เป็นองค์กรหลักในการคุ้มครองผู้บริโภคด้านการบริการสุขภาพและพัฒนาศักยภาพประชาชนให้สามารถพึ่งพาตนเองด้านสุขภาพได้”

เพื่อให้บุคลากรทุกระดับปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จบรรลุตามวิสัยทัศน์ ในปี 2555 จึงกำหนดให้ ค่านิยม คือ “FIRST”

FIRST สื่อความว่าบุคลากรกรมฯ ทุกคนต้องยึดมั่นในหลักคิด เพื่อให้กรมสนับสนุนบริการสุขภาพเป็นองค์กรชั้นนำ และเป็นเลิศในการบริการ โดยตระหนักใน 5 ประเด็นดังนี้

F = Fact มีเหตุมีผล (ตัดสินใจด้วยข้อเท็จจริง = Management by Fact)

I = Integrity ยึดมั่นในความถูกต้อง

R = Respect ให้เกียรติและเคารพศักดิ์ศรี ซึ่งกันและกัน

S = Success บรรลุผลสัมฤทธิ์

T = Teamwork ทำงานเป็นทีม

พันธกิจ

- 1) ส่งเสริม สนับสนุน และประสานการพัฒนา ระบบบริการสุขภาพ
- 2) ส่งเสริม พัฒนา และสนับสนุนการดำเนินงานสุขศึกษาและระบบสุขภาพของประชาชน
- 3) ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยการประกอบโรคศิลปะ กฎหมายว่าด้วยสถานพยาบาล และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง
- 4) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย พัฒนา และถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีด้านระบบบริการสุขภาพแก่องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- 5) พัฒนาระบบ และกลไก เพื่อให้มีการดำเนินการบังคับใช้ตามกฎหมายที่อยู่ในความรับผิดชอบให้เกิดผลสำเร็จแก่ราชการและประชาชน
- 6) ดำเนินการเกี่ยวกับงานด้านความช่วยเหลือ ความร่วมมือ และประสานกับหน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ
- 7) ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนา ธุรกิจบริการสุขภาพและควบคุมกำกับให้เป็นไปตามมาตรฐาน



การจัดทำแผนปฏิบัติการกรมสนับสนุนบริการสุขภาพประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ได้ดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับภารกิจ บรรลุตามผลผลิตและเป้าหมาย การให้บริการกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ ภายใต้ยุทธศาสตร์กระทรวงสาธารณสุขตาม กรอบแผนปฏิบัติการกระทรวงสาธารณสุขประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ซึ่งมีประเด็น ยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : คุ่มครองผู้บริโภครด้านบริการสุขภาพ เป้าประสงค์

1. สถานบริการสุขภาพภาครัฐ ภาคเอกชน และสถานประกอบการธุรกิจบริการสุขภาพ มีคุณภาพตามมาตรฐาน
2. สถานบริการสุขภาพภาครัฐ ภาคเอกชน สถานประกอบการธุรกิจบริการสุขภาพ และ ผู้ประกอบโรคศิลปะ ได้รับการส่งเสริม พัฒนา สนับสนุน ประสาน ควบคุมกำกับ ให้มีคุณภาพมาตรฐานบริการสุขภาพ
3. กระบวนการส่งเสริมพัฒนามาตรฐานด้านสุขภาพ
4. ผู้บริโภคมีความรู้ความเข้าใจในการใช้บริการสุขภาพ
5. ผู้บริโภคได้รับการส่งเสริมคุ้มครองด้านบริการสุขภาพ
6. กระบวนการส่งเสริมการคุ้มครองด้านบริการสุขภาพระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการ
7. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และพัฒนาองค์ความรู้เทคโนโลยี
8. พัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ของกรมฯ
9. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของกรมฯ
10. พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมฯ
11. บริหารจัดการโดยใช้หลักธรรมาภิบาล

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : เสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนาพฤติกรรมสุขภาพของ ประชาชน

เป้าประสงค์

1. ประชาชนมีความรู้ที่จำเป็นและพฤติกรรมที่ถูกต้องในการดูแลสุขภาพ
2. กลุ่มเป้าหมายได้รับการถ่ายทอดความรู้ด้านสุขภาพและสามารถบริหารจัดการด้าน สุขภาพได้ด้วยตนเอง
3. กระบวนการส่งเสริมพัฒนาการถ่ายทอดความรู้ด้านสุขภาพ
4. อสม. ภาควิชาเครือข่ายมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมด้านสุขภาพ
5. องค์การอสม. อปท.และภาควิชาเครือข่ายมีศักยภาพและได้รับการสนับสนุนให้มีส่วน ร่วมในการจัดกิจกรรมด้านสุขภาพ



6. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และพัฒนาองค์ความรู้เทคโนโลยี
7. พัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ของกรมฯ
8. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของกรมฯ
9. พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมฯ
10. บริหารจัดการโดยใช้หลักธรรมาภิบาล

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 : เสริมสร้างความมั่นคงของชีวิตและสังคม เป้าประสงค์

1. ระบบรายงาน ระบบติดตามและเฝ้าระวังปัญหาเสพติด
2. ได้รับการปรับปรุง
3. มีคุณภาพ
4. ระบบรายงานระบบติดตามและเฝ้าระวังปัญหาเสพติดได้รับการปรับปรุงและพัฒนา
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และพัฒนาองค์ความรู้เทคโนโลยี
6. พัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ของกรมฯ
7. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของกรมฯ
8. พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมฯ
9. บริหารจัดการโดยใช้หลักธรรมาภิบาล



ทดลองจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ของกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นขอให้ท่านจัดทำประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์
ในรูปแบบของแผนที่ยุทธศาสตร์ของกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ ตามใบงานที่กำหนดให้

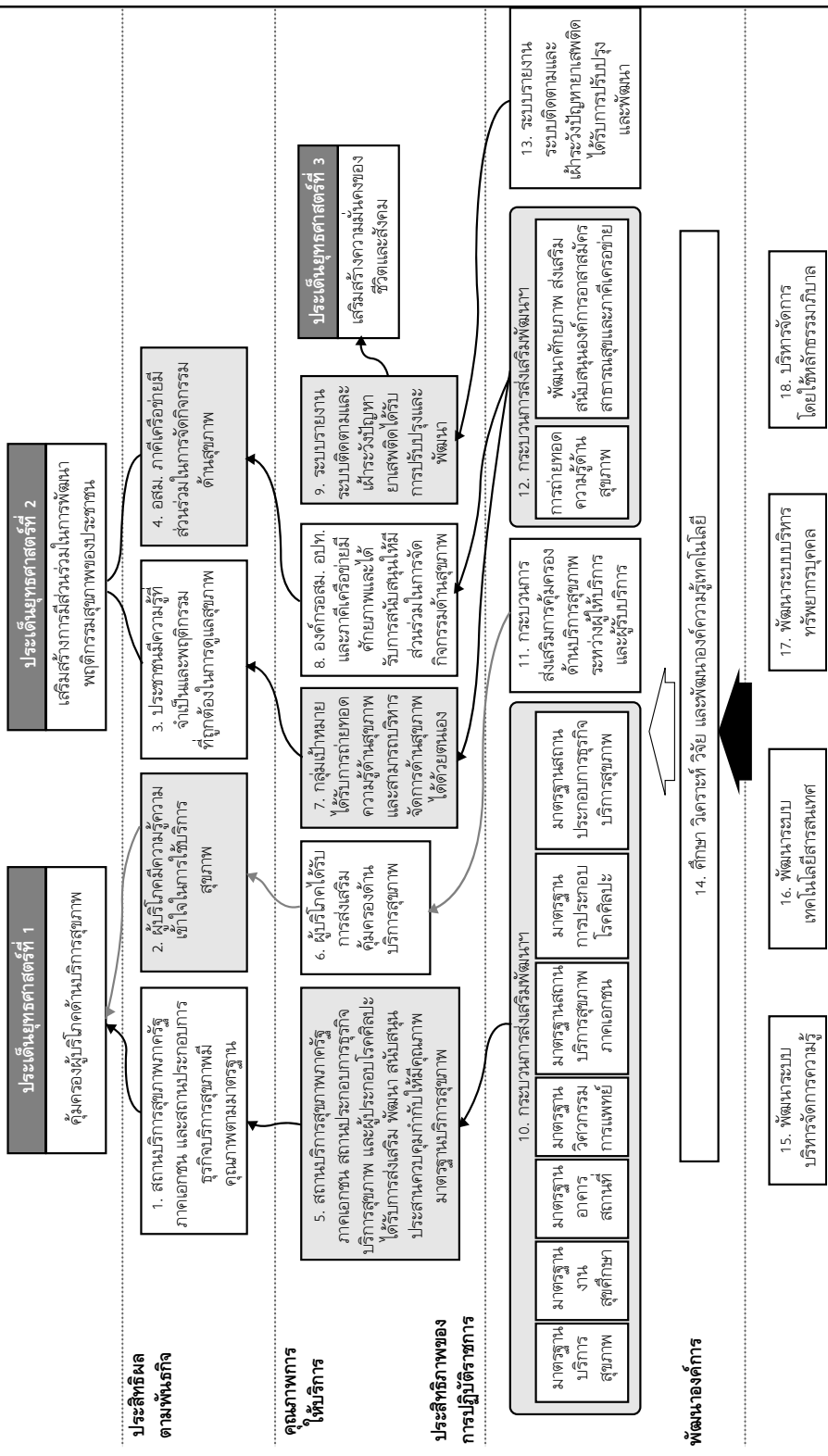
ใบงานจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ กรณีศึกษาที่.....			
วิทยาลัย.....			
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1		ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2	
ประสิทธิภาพ คุณภาพการ ประสิทธิภาพ การให้บริการ	ประเมินผลตามพันธกิจ		
	ให้บริการ		
	ประเมินผลตามพันธกิจ		
	พัฒนาองค์กร		



ตัวอย่างแผนที่ยุทธศาสตร์กรมส่งเสริมการส่งออก

Strategy Map กรมส่งเสริมการส่งออก

วิสัยทัศน์กรม “เป็นองค์กรหลักในการคุ้มครองผู้บริโภคด้านการบริการสุขภาพ และพัฒนาศักยภาพประชาชนให้สามารถพึ่งตนเองด้านสุขภาพได้”





Handwriting practice area with horizontal dotted lines.





วัดระดับ ความเข้าใจ

8.1 ตรวจสอบความรู้

กรุณาตรวจสอบความรู้ของท่าน
ตามประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้



ใบงานเพื่อการตรวจสอบความรู้เรื่องแผนที่ยุทธศาสตร์

✓	การสร้างแผนที่ยุทธศาสตร์จำเป็นต้องมีข้อมูลพื้นฐานอะไรบ้าง
	● ความแตกต่างระหว่างการวางแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation) กับ การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)
	● แผนที่ยุทธศาสตร์สามารถอธิบายยุทธศาสตร์ขององค์กรได้อย่างไร
	● ความแตกต่างของประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์
	● กระบวนการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์
	● ความสัมพันธ์ของเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และโครงการ
	● องค์ประกอบมุมมองทั้ง 4 ด้านของแผนที่ยุทธศาสตร์
	● หลักการหรือที่มาของมุมมองทั้ง 4 ด้าน รวมถึงความสัมพันธ์ของมุมมองเหล่านั้น
	● ลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี



หากท่านไม่สามารถให้คำตอบในข้อใดได้
กรุณาอ่านคำตอบ และทบทวนเนื้อหาในแต่ละข้อ ดังนี้

ประเด็น การสร้างแผนที่ยุทธศาสตร์จำเป็นต้องมีข้อมูลพื้นฐานอะไรบ้าง

คำตอบ ข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นและสำคัญที่สุดในการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ก็คือตัวกลยุทธ์ของหน่วยงาน ซึ่งควรจะประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่สำคัญ

ประเด็น ความแตกต่างระหว่างการวางแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation) กับการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

คำตอบ การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการคิด วิเคราะห์เพื่อให้ได้แนวทางที่สำคัญสำหรับองค์กร ซึ่งควรจะประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่สำคัญ ส่วนการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์นั้น คือ กระบวนการนำผลลัพธ์จากการวางแผนกลยุทธ์เหล่านั้นมาเชื่อมโยงความสัมพันธ์ตามกรอบแนวคิดหรือมุมมองต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ในรูปของแผนที่ยุทธศาสตร์

ประเด็น แผนที่ยุทธศาสตร์สามารถอธิบายยุทธศาสตร์ขององค์กรได้อย่างไร

คำตอบ แผนที่ยุทธศาสตร์ได้นำยุทธศาสตร์ขององค์กรมาแสดงผลโดยแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของเป้าประสงค์ หรือเป้าหมายขององค์กรในแต่ละด้านตามหลักเหตุและผลในรูปแบบของแผนที่ ซึ่งช่วยให้เห็นภาพได้ชัดเจนกว่าการนำเสนอหรือการเขียนในรูปข้อความ

ประเด็น ความแตกต่างของประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์

คำตอบ ประเด็นยุทธศาสตร์จะเป็นกรอบหลักในการจัดทำเป้าประสงค์ตามนิยามดังต่อไปนี้

- ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) หมายถึง ประเด็นหลักในการพัฒนาหรือประเด็นหลักที่หน่วยงานจะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์
- เป้าประสงค์ (Goals) หมายถึง เป้าหมายที่ต่างๆ ที่ต้องการบรรลุในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ภายใต้กรอบแนวคิดประเมินผลลัพธ์ ซึ่งแบ่งเป็น 4 มิติได้แก่ มิติด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร



ประเด็น กระบวนการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์

คำตอบ การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ควรเริ่มจากการยืนยันประเด็นยุทธศาสตร์ การกำหนดเป้าประสงค์ และตัวชี้วัด ซึ่งอาจจะมีขั้นตอนปลีกย่อยอีกก็คือ การจัดทำโครงการและรายละเอียดตัวชี้วัดเพื่อเป็นการยืนยันความหมายและความรับผิดชอบของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่างๆ ให้ตรงกัน

ประเด็น ความสัมพันธ์ของเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และโครงการ

คำตอบ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมายและโครงการ มีความสัมพันธ์กันดังนี้คือ เป้าประสงค์นั้นจะต้องมีตัวชี้วัดเป็นเครื่องมือที่จะบ่งชี้ว่าเป้าประสงค์สำเร็จหรือไม่จะประเมินจากสิ่งใด ส่วนเป้าหมายจะเป็นเครื่องบอกระดับของความสำเร็จตามที่ตัวชี้วัดกำหนดไว้ ส่วนโครงการคือสิ่งที่ต้องทำให้เป้าประสงค์นั้นบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ประเด็น องค์ประกอบมิติทั้ง 4 ด้านของแผนที่ยุทธศาสตร์

คำตอบ แผนที่ยุทธศาสตร์ตามคู่มือฉบับนี้แบ่งเป็น 4 มิติ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร

ประเด็น หลักการหรือที่มาของมิติทั้ง 4 ด้าน รวมถึงความสัมพันธ์ของมุมมองเหล่านั้น

คำตอบ ในการกำหนดเป้าประสงค์ในมิติทั้ง 4 ด้าน ต้องสามารถตอบคำถามที่สำคัญได้ดังนี้

กรอบการประเมินผลการพัฒนาการปฏิบัติราชการ	ประเด็นคำถามเพื่อช่วยในการกำหนดเป้าประสงค์
ประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์	ประสิทธิผล หรือผลลัพธ์ที่สำคัญจากประเด็นยุทธศาสตร์นั้นคืออะไร อะไรเป็นเครื่องบ่งชี้ที่สำคัญว่าประเด็นยุทธศาสตร์นั้นประสบความสำเร็จ
คุณภาพการให้บริการ	อะไรคือสิ่งที่ผู้รับบริการของยุทธศาสตร์นั้นต้องการ และจะทราบได้อย่างไรว่าสามารถนำเสนอในสิ่งที่ผู้รับบริการต้องการ



กรอบการประเมินผลการพัฒนาการปฏิบัติราชการ	ประเด็นคำถามเพื่อช่วยในการกำหนดเป้าประสงค์
ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ	ในการที่จะนำเสนอในสิ่งที่ผู้รับบริการต้องการ และ/หรือ การก่อให้เกิดประสิทธิผลองค์กรต้องการทรัพยากรอะไรบ้าง (นอกเหนือจากบุคลากร) รวมถึงต้องมีกระบวนการ หรือ กิจกรรมใดบ้าง เพื่อนำไปสู่สิ่งที่ผู้รับบริการต้องการ หรือ เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์
พัฒนาองค์กร	จะต้องมีการพัฒนาองค์กรในด้านใดบ้าง เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมขององค์กรในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์

ซึ่งความสัมพันธ์ของมิติเหล่านี้จะมีความสัมพันธ์ในลักษณะเป็นเหตุและผล กล่าวคือ การพัฒนาองค์กรจะนำไปสู่ประสิทธิภาพการจัดการ ประสิทธิภาพการจัดการที่ดีจะนำไปสู่คุณภาพการให้บริการที่ดี และคุณภาพการให้บริการจะนำไปสู่ประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ อย่างไรก็ตามมิติที่เป็นตัวเหตุอาจส่งผลต่อกันข้ามมิติได้ เช่น เป้าประสงค์ในมิติประสิทธิภาพการจัดการ อาจส่งผลต่อมิติประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ได้

ประเด็น ลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี

คำตอบ กล่าวโดยสรุปก็คือ ตัวชี้วัดนั้นต้องเกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ สามารถสะท้อนสิ่งที่ต้องการวัดได้ ตัวชี้วัดดังกล่าวควรจะเป็นไปได้ในการเก็บข้อมูล โดยมีต้นทุนในการจัดเก็บที่ไม่มากจนเกินไป

8.2 ผลจากการนี้ศึกษา



ทบทวนแผนที่ยุทธศาสตร์ที่ได้ลองทำ

ภายหลังจากที่ท่านได้ทำใบงานครบถ้วนแล้ว ขอให้ท่านนำคำตอบในแต่ละข้อมาสอบทานในประเด็นดังต่อไปนี้



✓	ประเด็นยุทธศาสตร์จะนำไปสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการหรือไม่
	● สำหรับกรณีศึกษาที่แปลงประเด็นยุทธศาสตร์จากหน่วยงานต้นสังกัด ท่านสามารถหาความเชื่อมโยงระหว่างประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงานต้นสังกัด กับหน่วยงานที่เป็นกรณีศึกษาได้หรือไม่
	● เป้าประสงค์แต่ละตัวจะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้หรือไม่
	● เป้าประสงค์ที่กำหนดขึ้นอยู่ภายใต้กรอบมิติหรือมุมมองที่กำหนดไว้หรือไม่
	● มีเป้าประสงค์ใดที่ไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ใดเลยหรือไม่ เพราะเหตุใด
	● ในแต่ละเป้าประสงค์มีตัวชี้วัดที่สามารถสะท้อนผลการดำเนินงานตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่

ถ้าทำได้ตามนี้ทั้งหมดก็เยี่ยม



8.3 การพัฒนาตัวแบบเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานจริง



พัฒนากรอบแนวคิด (Framework) ในการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์

ภายหลังที่ท่านได้ทบทวนความรู้ในประเด็นต่างๆ ทั้งหมดนี้แล้ว ขอให้ท่านพัฒนากรอบแนวคิด (Framework) ในการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ตามแนวคิดของท่านเอง โดยอาศัยประสบการณ์ที่ท่านได้รับจากการทำกรณีศึกษาผสมผสานกับประสบการณ์ตรง แล้วพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดในการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์สำหรับหน่วยงานของท่านเอง โดยต้องสามารถตอบคำถามที่สำคัญได้ ดังนี้

1. ในทางปฏิบัติ การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์มีกระบวนการอย่างไรบ้าง นอกเหนือจากกระบวนการที่ได้ให้ในคู่มือฉบับนี้ มีกระบวนการอื่นๆ ที่จำเป็นหรือไม่ เช่น การอบรมให้ความรู้ หรือการเตรียมการอื่นๆ
2. ในแต่ละขั้นตอนตามข้อ 1. กลุ่มเป้าหมายหรือผู้เข้าร่วมคือใคร



3. ในแต่ละขั้นตอนต้องการข้อมูลนำเข้า (Input) หรือทรัพยากรอื่นๆ ที่สำคัญอะไรบ้าง เช่น การจะเริ่มยืนยันประเด็นยุทธศาสตร์ได้ควรเตรียมเนื้อหายุทธศาสตร์ให้พร้อมก่อนจะเริ่มการประชุม ส่วนทรัพยากรที่ใช้ ท่านอาจพิจารณาถึงเครื่องมืออุปกรณ์ที่จำเป็น เช่น เครื่องฉายภาพ และงบประมาณในการจัดงาน เป็นต้น

ขั้นตอน	กลุ่มเป้าหมาย	สิ่งที่ต้องการ (ข้อมูล/ทรัพยากร)



ใกล้จะจบหลักสูตรแล้วครับ



ฝากไว้ให้จดจำ

9.1 เคล็ด (ไม่) ลับในการเขียน Strategy Map

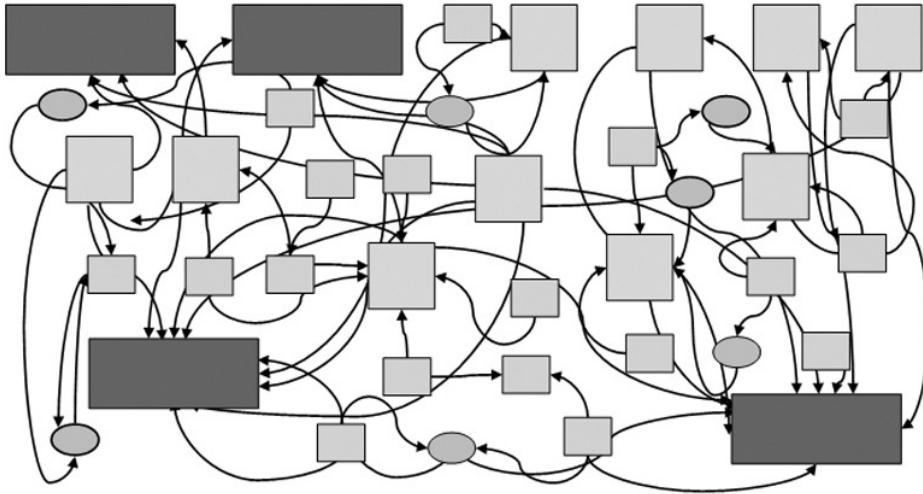
เคล็ดลับ แนวทาง ในการพัฒนาแผนที่ยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ได้แก่

1. ในแผนที่ยุทธศาสตร์นั้นประกอบด้วยสิ่งที่ต้องการอยากจะทำบรรลุ ซึ่งสิ่งที่ต้องการอยากจะทำบรรลุนี้ เรียกว่าเป็นเป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Goals) โดยเป้าประสงค์เหล่านี้ถูกถอดมาจากยุทธศาสตร์ขององค์กร และเพื่อความชัดเจนนั้น เป้าประสงค์เหล่านี้ควรจะเขียนอยู่ในรูปของ **คำกริยา** (Action Verb) เพื่อให้เกิดความชัดเจนสำหรับเป้าประสงค์แต่ละประการ รวมทั้งเพื่อนำไปสู่การกระทำเพื่อบรรลุเป้าประสงค์นั้น เช่น แทนที่จะเขียนว่า “การให้บริการที่รวดเร็ว” ซึ่งเป็นคำนามและอาจจะไม่สื่อกับผู้อ่าน ควรจะเขียนว่า “การเพิ่มความเร็วในการให้บริการ” หรือ ถ้าเขียนว่า “บุคลากรมีความรู้ความสามารถ” เมื่ออ่านอาจจะทำให้เกิดความเข้าใจได้ว่าบุคลากรขององค์กรไม่มีความรู้ความสามารถเลย ดังนั้นควรจะเขียนว่า “พัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร”

2. เป้าประสงค์ต่างๆ ใน Strategy Map จะต้องมีความเชื่อมโยงในลักษณะของเหตุและผล (Cause and Effect Relationship) ซึ่งเราสามารถทดสอบสมมติฐานความเชื่อมโยงของเป้าประสงค์แต่ละประการได้ โดยอาศัยรูปประโยค “ถ้า.....แล้ว.....” (If.....then...) เช่น ถ้า..บุคลากรมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น...แล้ว....จะทำให้การบริหารลูกค้าได้เร็วขึ้น.....แล้ว....จะทำให้ลูกค้าพอใจมากขึ้น.....แล้ว....จะทำให้รายได้เพิ่มขึ้น เป็นต้น



3. สิ่งที่ต้องระวังจากการพัฒนา Strategy Map คือ อย่าทำให้ Strategy Map กลายเป็น Spaghetti Map เนื่องจากแผนที่ยุทธศาสตร์ที่ดีนั้น ควรจะต้องสามารถสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจในยุทธศาสตร์ขององค์กร แต่เมื่อใดก็ตามที่ออกมาเป็น Spaghetti Map ก็จะทำให้เกิดความสับสนในยุทธศาสตร์ขององค์กรมากยิ่งขึ้น และทำให้เกิดข้อสรุปได้ว่ายุทธศาสตร์ขององค์กรก็มีความยุ่งเหยิงและสับสนเหมือนเส้นสปาเกตตี้



พยายามทำความเข้าใจ
กันหน่อยนะครับ



9.2 จุดเริ่มต้นของการบูรณาการ

การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์นั้น ถือเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญทั้งสำหรับการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติและการบูรณาการยุทธศาสตร์เข้ากับเครื่องมือในการจัดการต่างๆ โดยมีหลักการที่สำคัญดังนี้

แผนที่เชิงยุทธศาสตร์ประกอบไปด้วยเป้าประสงค์ที่หน่วยงานต้องการที่จะบรรลุ โดยเป้าประสงค์เหล่านี้เป็นเป้าประสงค์ที่ถูกสะท้อนภาพมาจากประเด็นยุทธศาสตร์ของแต่ละหน่วยงาน โดยเป็นการครอบคลุมทั้งมิติในการบริหารราชการ (ประสิทธิภาพตามยุทธศาสตร์ คุณภาพการให้บริการ ประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ และการพัฒนาองค์กร) อีกทั้ง



เป้าประสงค์แต่ละประการยังมีความเชื่อมโยงในลักษณะของเหตุและผล (Cause and Effect Relationship) ที่จะช่วยให้หน่วยงานสามารถมั่นใจได้ว่าถ้าสามารถบรรลุเป้าประสงค์แต่ละประการแล้วจะนำไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์สูงสุด นั่นคือเป้าประสงค์ที่เป็นประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ ดังนั้นเมื่อสามารถจัดทำแผนที่เชิงยุทธศาสตร์ได้แล้ว หน่วยงานการต่างๆ ย่อมสามารถที่จะ



เราสามารถนำแผนที่ยุทธศาสตร์มาบูรณาการ
กับการบริหารความเสี่ยง การบริหารความรู้
Competency KPI
โครงการและงบประมาณ ฯลฯ ได้

1. วิเคราะห์และกำหนด**ความเสี่ยง**ที่จะทำให้เป้าประสงค์แต่ละประการไม่บรรลุ เนื่องจากความเสี่ยงที่สำคัญคือความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุเป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์ ดังนั้นการเขียนแผนที่เชิงยุทธศาสตร์ขึ้นมาก่อน จึงเปรียบเสมือนการกำหนดกรอบในการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เชื่อมโยงและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์มากขึ้น

2. วิเคราะห์และกำหนด**ความรู้**ที่ต้องใช้ในอันที่จะทำให้เป้าประสงค์บรรลุเป้า เนื่องจากในการที่จะทำให้เป้าประสงค์สำเร็จได้นั้นหน่วยงานจำเป็นต้องมีความรู้ (Knowledge) ที่จำเป็น ดังนั้นสำหรับเป้าประสงค์แต่ละประเด็น หน่วยงานควรที่จะสามารถกำหนดความรู้ที่ต้องการขึ้นมาได้ จากนั้นพิจารณาถึงความมีและไม่มี ถ้าไม่มีหน่วยงานก็จะต้องกำหนดยุทธศาสตร์ในการแสวงหาหรือพัฒนาความรู้ดังกล่าว

3. วิเคราะห์และกำหนด**สมรรถนะ คุณลักษณะ** (Competencies) ที่จำเป็นสำหรับบุคลากรในด้านต่างๆ ในอันที่จะทำให้เป้าประสงค์แต่ละประการประสบความสำเร็จ โดยเป้าประสงค์แต่ละข้อจะต้องมีการกำหนดกลุ่มงานหรือสายงานที่รับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าประสงค์นั้น และจะต้องสามารถกำหนดคุณลักษณะอันเป็นที่ต้องการของกลุ่มงานหรือสายงานดังกล่าว

4. ภายใต้อำนาจเป้าประสงค์แต่ละประการจะต้องมีการกำหนด**ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน** (Key Performance Indicators: KPIs) และตัวชี้วัดเหล่านี้ควรจะต้องถูกแปลงจากระดับองค์กร ไปสู่ระดับหน่วยงานต่างๆ และสุดท้ายถึงระดับบุคคล เพื่อที่จะทำให้เกิดความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ ในลักษณะทั่วทั้งองค์กร (Alignment) อีกทั้งทำให้เกิดความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ของบุคลากรแต่ละคนต่อการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Accountability)



5. เมื่อกำหนดตัวชี้วัดสำหรับเป้าประสงค์แต่ละประการแล้ว หน่วยงานต้องมีการกำหนดค่าเป้าหมาย (Target) ที่ต้องการจะไปถึง รวมทั้งโครงการต่างๆ ที่จะทำเพื่อให้บรรลุค่าเป้าหมายของตัวชี้วัด ซึ่งการกำหนดเป็นขั้นๆ ในลักษณะนี้จะเป็นเครื่องมือที่ทำให้เกิดความเชื่อมโยงตั้งแต่ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด โครงการ รวมไปถึงงบประมาณต่างๆ อีกทั้งจะทำให้สามารถมั่นใจได้ว่าโครงการต่างๆ นั้นจะมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน

9.3 การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติด้วยโครงการ

การพัฒนาแผนที่กลยุทธ์ไม่สิ้นสุดลงที่การกำหนดเป้าประสงค์ตัวชี้วัดและเป้าหมายเท่านั้น เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น ต้องมีการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Implementation) โดยการกำหนดโครงการ (Strategic Initiative) และงบประมาณที่เชื่อมโยงกับโครงการดังกล่าว

การจัดทำโครงการต่างๆ นั้นควรเป็นสิ่งที่ใหม่ที่ไม่เคยทำมาก่อน หรือเป็นการพัฒนากระบวนการเดิมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อย่างไรก็ดีในการคิดโครงการนี้ไม่ใช่เป็นเพียงแค่การนำสิ่งที่ทำอยู่แล้วมาใส่ในตารางเท่านั้น กล่าวคือหากสิ่งที่ทำอยู่แล้วนั้นไม่สามารถช่วยทำให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้ ย่อมไม่ถือเป็นโครงการที่ช่วยให้องค์การบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการได้

การจัดทำแผนงานโครงการในทางปฏิบัติ

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายตัวชี้วัด	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก	แผนงาน/โครงการ
12. มีสินค้าจากภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานมากขึ้น	12.1 จำนวนที่เพิ่มขึ้นของผลิตภัณฑ์ OTOP ที่ได้รับมาตรฐาน 4-5 ดาว		สำนักงานพัฒนาชุมชน	- โครงการพัฒนารูปแบบคุณภาพและมาตรฐานสินค้า OTOP
15. ลดต้นทุนค่าขนส่ง	15.1 ร้อยละของการขนส่งสินค้าทางเรือที่เพิ่มขึ้น		สำนักงานพาณิชย์จังหวัด	- โครงการส่งเสริมการสร้างท่าเทียบเรือบริเวณลุ่มแม่น้ำเจ้าพระยาเพื่อเชื่อมโยงการขนส่งทางน้ำกับการขนส่งทางบก
23. จัดทำศูนย์รับกระจายและส่งออกสินค้าที่มีต้นทุนต่ำและอำนวยความสะดวก	23.1 ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนการจัดตั้งศูนย์รับกระจายและส่งออกสินค้าแบบเบ็ดเสร็จ	ระดับ 3	สำนักงานพาณิชย์จังหวัด	- โครงการเพิ่มประสิทธิภาพในการขนส่งทางน้ำ และการแก้ไขปัญหาต้นทุนค่าขนส่งตลอดจนรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อม - โครงการศึกษาและออกแบบการจัดตั้งศูนย์กระจายสินค้าและส่งออกแบบเบ็ดเสร็จ



- ทุกเป้าประสงค์ควรมีโครงการมารองรับโครงการในที่นี้หมายถึงการปฏิบัติ (Action) ใดๆ ทั้งในระดับนโยบาย โครงการ กิจกรรม มาตรการ หรือการดำเนินการใดๆ ภายใต้บทบาทภารกิจของหน่วยงานซึ่งผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดจะต้องเป็นผู้กำหนดโครงการดังกล่าวนี้
- ในขั้นต้นควรคิดโครงการออกมาให้ได้มากที่สุด โดยมุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์และการตอบสนองต่อยุทธศาสตร์
- บางเป้าประสงค์ในมุมมองประสิทธิผลตามพันธกิจอาจไม่จำเป็นต้องระบุโครงการไว้ก็ได้ หากพบว่าเป้าประสงค์นั้นเป็นเป้าประสงค์ที่เป็นผลจากเป้าประสงค์อื่นหลายๆ เป้าประสงค์ และในเป้าประสงค์เหล่านั้นมีโครงการมารองรับค่อนข้างจะครบถ้วน
- หากเป้าประสงค์ใด ยังไม่มีโครงการมารองรับ ให้พิจารณาว่าควรจะทำโครงการใหม่ๆ ในปีต่อไปหรือไม่ เพื่อให้มารองรับกับยุทธศาสตร์ที่สำคัญๆ
- 1 โครงการ สามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ได้หลายเป้าประสงค์ ดังนั้น อาจมีชื่อโครงการที่ซ้ำกันได้ แต่อย่างไรก็ตามเพื่อป้องกันความสับสน ควรมีการกำหนดรหัสโครงการเพื่อใช้ในการอ้างอิงด้วย



เท่านี้เราก็ทำแผนที่ยุทธศาสตร์ได้แล้ว







เอกสารอ้างอิง

- พลุ เดชะรินทร์และคณะ (2548). ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) เรื่อง **การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล (Individual Scorecard)**. โครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: ก.พลพิมพ์
- พลุ เดชะรินทร์และคณะ (2548). ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) เรื่อง **แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)**. โครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: ก.พลพิมพ์
- พลุ เดชะรินทร์และคณะ (2549). ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) เรื่อง **การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization)**. โครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์มีเดีย จำกัด
- สุจิตต์ ปุละนันทน์ (2550). HR กับการพัฒนาองค์กรสู่ High Performance Organization. **วารสารบริหารคน**. 28 (4): 10 -16.
- Bacal, R. 1999. **Performance Management**. New York. McGraw-Hill
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. 2001. **The HR Scorecard: Linking people, strategy, and performance**. Boston. Harvard Business School Press
- Bob, B. 2004. **Pay for Performance**. Published in Bob Behn's Public Management Report Blanchard, K. (2007)
- Buytendijk, F. (Febuary, 2006). **The Five Keys to Building a High-Performance Organization** (Gartner Group), Business Performance Management Magazine.
- Carter, C. C. 1994. **Measuring and improving the human resources function**. Employment Relation Today. 21 (Spring): 63.
- Chermack, T. J. & Kasshanna, B. K. (2007). **The Use and Misuse of SWOT Analysis and Implications for HRD Professionals**, Human Resource Development International, 10(4), pp. 383-399
- Cummings, T. G. & Worley, C. G. (2005). **Organization Development and Change**. (Australia: South-Western College Publishing)



- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (January - February 1992). **"The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance,"** Harvard Business Review.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1996. **Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard.** Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2000. **The strategy-focused organization: How balanced scorecard company thrives in the new business environment.** Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2004. **Strategy Map: Converting intangible assets into tangible outcomes.** Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2006. **Alignment: Using Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies.** Boston: Harvard Business School Press.
- Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. 2002. **The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success.** London: FT Prentice Hall.
- Niven, P. 2002. **Balanced Scorecard Step-by-step: Maximizing Performance and Maintaining Results.** New York: John Wiley & Sons. Inc.
- Niven, P. 2005. **Balanced Scorecard Diagnostics: Maintaining Maximum Performance.** New Jersey: John Wiley & Sons. Inc.
- Russ-Eft, & Preskill, H. 2001. **Evaluation in Organizations: A Systematic Approach to Enhancing Learning, Performance, and Change.** Cambridge, MA: Preseus Publishing.
- Williams, R. S. 2002. **Managing Employee Performance Design and Implementation in Organization.** Singapore: International Thomson Business Press.



อภิธานศัพท์แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

7Ss หมายถึง ประเด็นในการวิเคราะห์สภาพภายในองค์กรที่ประกอบด้วย 7 ประเด็นหลักดังนี้

S-Strategy (ยุทธศาสตร์) หมายถึง ทิศทาง และขอบเขตที่องค์กรจะดำเนินไปในระยะยาวนั้นเป็นอย่างไร อันเปรียบเสมือนเข็มทิศขององค์กรว่ามีความชัดเจนหรือไม่ หลังจากนั้นการศึกษาวงศ์การของเรานั้นอยู่ที่ไหนในขณะนี้ พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอะไร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา

S-Structure (โครงสร้างองค์กร) หมายถึง โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้น กระบวนการ หรือหน้าที่ของงานโดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาปฏิบัติงานร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ การแบ่งหน่วยงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ และสายการบังคับบัญชาในองค์กรนั้นเป็นอย่างไร การจัดโครงสร้างองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้บุคลากร ได้ทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้ปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

S-Systems (ระบบงาน) หมายถึง ระบบงานที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในการดำเนินงานขององค์กรนั้นเป็นอย่างไร เช่น ระบบบัญชี/การเงิน (Accounting/Financial System) ระบบพัสดุ (Supply System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ระบบการติดตาม/ประเมินผล (Monitoring/Evaluation System) ฯลฯ ซึ่งระบบงานทุกส่วนควรปฏิบัติงานตอบสนองยุทธศาสตร์องค์กร

S-Skills (ทักษะ) หมายถึง ทักษะ ความสามารถ หรือปัจจุบันในระบบราชการใช้คำว่า สมรรถนะ (Competency) ของบุคลากรในองค์กรนั้นเป็นอย่างไร ซึ่งทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรสามารถแยกออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ สมรรถนะด้านงาน (Technical/Functional Competency) เป็นสมรรถนะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบ เช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งคงต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม ส่วนสมรรถนะด้านการบริหาร (Managerial Competency) นั้น เป็นความสามารถด้านการบริหารจัดการให้สำเร็จ มีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงาน



S-Shared Values (ค่านิยมร่วม) หมายถึง สิ่งที่บุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กร เห็นว่าเป็นสิ่งดี พึงปฏิบัติจนกลายเป็นวัฒนธรรมในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดปทัสสถาน (Norm) ขององค์กร

S-Staff (บุคลากร) หมายถึง บุคลากรในองค์กรมีลักษณะอย่างไร มีจำนวน เพียงพอและเหมาะสมกับความต้องการหรือไม่ และมีบุคลากรที่จะตอบสนองการ เติบโตขององค์กรในอนาคตหรือไม่

S-Style (รูปแบบ) หมายถึง รูปแบบการบริหารจัดการองค์กรของผู้บริหาร เป็นอย่างไร ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลว ขององค์กร หากองค์กรใดมีภาวะผู้นำที่ดีก็จะสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ที่ถึงพร้อมด้วยคุณธรรม จริยธรรม

Balanced Scorecard : BSC (ยุทธศาสตร์ในการบริหารงานสมัยใหม่) หมายถึง ระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร และไม่ใช่เฉพาะเป็นระบบการ วัดผลเพียงอย่างเดียว แต่จะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และแผนยุทธศาสตร์ (Strategic plan) แล้วแปลงผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการ ดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงาน จนถึงระดับตัวบุคคล โดยระบบของ BSC จะเป็นการ จัดหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นของ กระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์กร และผลกระทบจากลูกค้าภายนอกองค์กร นำมาปรับปรุงสร้างยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพดีและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น เมื่อองค์กรได้ปรับเปลี่ยนเข้าสู่ระบบ BSC เต็มระบบแล้ว BSC จะช่วยปรับเปลี่ยน แผนยุทธศาสตร์ขององค์กรจากระบบ “การปฏิบัติงานตามคำสั่งหรือสิ่งที่ได้เรียนรู้ สืบทอดกันมา (Academic Exercise)” ไปสู่ระบบ “การร่วมมือเป็นหนึ่งเดียวของ องค์กร (Nerve Center of An Enterprise)”

Comparability of KPI (การเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน) หมายถึง ตัวชี้วัดนั้น สามารถนำไปใช้ในการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับองค์กรหรือหน่วยงานอื่น หรือ กับผลการดำเนินงานในอดีตได้หรือไม่

Cost of Data Collection (ต้นทุนในการจัดหาข้อมูล) หมายถึง การประเมินว่าถ้า ต้องการข้อมูลสำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัว ต้นทุนในการจัดหา มากหรือน้อยเพียงใดและมี ความคุ้มค่าหรือไม่ที่จะหาข้อมูลเพื่อตัวชี้วัดตัวนั้นๆ



C-PEST (ประเด็นในการวิเคราะห์สภาพภายนอกองค์กร) หมายถึง ประเด็นที่ใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร โดยมี 5 ประเด็นต่อไปนี้ เพื่อหาข้อมูลประกอบการพิจารณาก่อนจัดทำยุทธศาสตร์ C-Customer, Competitors ลูกค้า หรือผู้รับบริการ คู่แข่ง เป็นอย่างไร P-Politics สถานการณ์ทางการเมือง การปรับเปลี่ยนกฎหมาย ระเบียบราชการเป็นอย่างไร E-Environment, Economics สภาพแวดล้อมหรือสภาพเศรษฐกิจเป็นอย่างไร S - Society, Culture, Value สภาพสังคม วัฒนธรรม ค่านิยมของประชาชนเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างไร T-Technology, Information Technology, Management Technology เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศ เทคโนโลยีทางการบริหารใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น

Evaluation (การประเมิน) หมายถึง การใช้ดุลยพินิจหรือค่านิยมและข้อจำกัดต่างๆ ในการพิจารณาตัดสินคุณค่าของสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้

Key Performance Indicators : KPIs (ตัวชี้วัด) หมายถึง เครื่องมือหรือดัชนีที่ใช้ในการวัดความก้าวหน้าของการบรรลุแต่ละเป้าประสงค์ ซึ่งจะต้องสามารถวัดและกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จได้ โดยทุกเป้าประสงค์ต้องมีตัวชี้วัดเพื่อให้เห็นถึงความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม

Lag Indicators (ตัวชี้วัดที่เป็นผล) หมายถึง ตัวชี้วัดที่เกิดขึ้นหลังจากมีการกระทำหรือปฏิบัติงานแล้ว อันเป็นตัวชี้วัดผลงานที่เกิดขึ้น เช่น ระดับความพึงพอใจของประชาชน

Lead Indicators (ตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ) หมายถึง ตัวชี้วัดการกระทำ หรือการปฏิบัติงาน อันเป็นตัวชี้วัดที่เกิดขึ้นเพื่อหวังผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานต่อมา เช่น ร้อยละของขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ลดลง

Measurement (การวัด) หมายถึง การหาขนาด ปริมาณ จำนวน หรือระดับของสิ่งต่างๆ โดยมีมาตรวัดหรือหน่วยในการวัด

O : Opportunities (โอกาส) หมายถึง ปัจจัยภายนอกที่เอื้อต่อการบริหารจัดการขององค์กร ประกอบไปด้วยนโยบายรัฐบาลสนับสนุน มีหน่วยงานภายนอกให้บริการเช่นเดียวกับองค์กร สถานที่ตั้งของสำนักงาน ความสามารถในการระดมทุนจากภายนอก เป็นต้น



Organization Development : OD (การพัฒนาองค์การ) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนและเป็นระบบด้วยการใช้ความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์เข้ามาช่วยให้มีการปรับเปลี่ยนองค์การตั้งแต่ระดับกลยุทธ์องค์การ โครงสร้างองค์การ กระบวนการบริหารจัดการซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้จะนำไปสู่องค์การที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลที่ดีขึ้นกว่าเดิม

Organization Diagnosis (การวินิจฉัยองค์การ) หมายถึง กระบวนการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับองค์การ เพื่อทำความเข้าใจสภาพองค์การในปัจจุบันว่ามีความแตกต่างจากสภาพองค์การที่ต้องการจะเป็นอย่างไร

Organization Diagnosis Tools (เครื่องมือการวินิจฉัยองค์การ) หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการที่มีแบบแผนที่ใช้ในการวินิจฉัยองค์การเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล และให้ข้อมูลป้อนกลับไปยังบุคลากรในองค์การให้รู้ถึงสภาพที่แท้จริงขององค์การ เช่น เครื่องมือการวินิจฉัยองค์การที่รู้จักกันดีเครื่องมือหนึ่งคือ SWOT Analysis

Performance Improvement (การปรับปรุงพัฒนาผลการปฏิบัติงาน) หมายถึง กระบวนการที่มีกิจกรรมมากมายทั้งการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน การปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน การพัฒนาคุณภาพผลงาน การเทียบวัดผลงานกับหน่วยงานอื่นที่มีลักษณะงานคล้ายคลึงกันเพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงาน หรือแม้แต่การรื้อระบบเดิมแล้วจัดทำระบบงานใหม่

Performance Management (การบริหารผลการปฏิบัติงาน) หมายถึง กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ผลงานที่องค์การต้องการมีความสอดคล้องกันกับผลงานที่บุคลากรทุกคนในองค์การต้องทำ ทั้งนี้เริ่มตั้งแต่การตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) และระบบการให้รางวัล (Reward Systems) ซึ่งจะทำให้เกิดการชี้แนะ พัฒนา การกระตุ้น และการควบคุมพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การให้มีผลงานตามที่ต้องการปรารถนา

Performance Planning (การวางแผนผลการปฏิบัติงาน) หมายถึง การกำหนดแผนและเป้าหมายการปฏิบัติงาน ซึ่งมีข้อกำหนดจากวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์การเป็นสำคัญ รวมทั้งผลของการวินิจฉัยองค์การทั้งจากภายในและภายนอก

Performance Review (การทบทวนผลการปฏิบัติงาน) หมายถึง การปฏิบัติทั้งการวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement) และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) ที่ปฏิบัติได้เปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้



S : Strengths (จุดแข็ง) หมายถึง ปัจจัยภายในที่สนับสนุนทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขันหรือเอื้อต่อการบริหารจัดการ เช่น ทักษะและความเชี่ยวชาญขององค์กร โครงสร้างขององค์กร ภาพลักษณ์หรือชื่อเสียงขององค์กร เทคโนโลยีและความสามารถในการให้บริการ เป็นต้น

Self Assessment Report : SAR (การทำการประเมินผลงานภายใน) หมายถึง การประเมินผลองค์กรโดยใช้ข้อมูลเพื่อการอ้างอิงประกอบการประเมิน เช่น เอกสารแสดงผลงานเพื่อเปรียบเทียบผลงานที่ทำได้จริงกับผลงานที่ได้ทำสัญญา หรือ ข้อตกลงไว้ภายในหน่วยงาน

Strategic Analysis (การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์) หมายถึง การวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสถานะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อจะได้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ รวมทั้งสถานะของตัวองค์กรได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น

Strategic Formulation (การจัดทำยุทธศาสตร์) หมายถึง การนำข้อมูลและความรู้ต่างๆ ที่ได้รับจากการกำหนดทิศทางขององค์กรและการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในองค์กร มาจัดทำเป็นยุทธศาสตร์ในระดับและรูปแบบต่างๆ รวมทั้งการประเมินและคัดเลือกกว่ายุทธศาสตร์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด

Strategic Implementation (การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์) หมายถึง การนำยุทธศาสตร์ที่ได้วางแผนจัดทำและคัดเลือกไว้มาดำเนินการปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

Strategic Issues (ประเด็นยุทธศาสตร์) หมายถึง ประเด็นหลักในการพัฒนา หรือ ประเด็นหลักที่หน่วยงานจะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์

Strategy Map (แผนที่ยุทธศาสตร์) หมายถึง แผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงยุทธศาสตร์ขององค์กรในรูปแบบของความสัมพันธ์ในเชิงของเหตุและผล (Cause-and-Effect Relationship) กล่าวคือ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ (Outcome) ที่องค์กรปรารถนา ในมุมมองทางการเงิน (Financial Perspective) ลูกค้า (Customer Perspective) กระบวนการภายใน (Internal Process) และการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร (Learning and Growth Perspective) อันจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ



SWOT Analysis (การวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็ง) หมายถึง เครื่องมือที่ใช้ทำการวิเคราะห์สถานะขององค์กรทั้งภายในและภายนอก ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการศึกษาองค์การอย่างเป็นระบบก่อนการวางยุทธศาสตร์ การกำหนดยุทธศาสตร์อาจไม่เหมาะสมหากขาดการศึกษาผลกระทบขององค์กรจากสภาพการณ์หรือสิ่งแวดล้อมภายนอก

T : Threats (อุปสรรค) หมายถึง ปัจจัยภายนอกที่ทำให้องค์กรต้องปรับตัว ประกอบไปด้วย การเข้ามาของคู่แข่งชั้นใหม่ที่มีศักยภาพ การบริการหรือผลิตภัณฑ์ที่สามารถทดแทนกันได้ ความต้องการของประชาชนที่มีมากขึ้นกว่าเดิม ข้อกำหนดหรือกฎหมายต่างๆ ที่ทำให้องค์การล่าช้าในการให้บริการ เป็นต้น

W : Weaknesses (จุดอ่อน) หมายถึง ปัญหภายในที่สำคัญที่ทำให้เกิดความเสียเปรียบหรือขาดโอกาสในการแข่งขัน หรือนำมาซึ่งการบริหารจัดการที่ขาดประสิทธิภาพ เช่น ทิศทางยุทธศาสตร์ที่ไม่ชัดเจน ปัญหาทางด้านงบประมาณ บุคลากรขาดทักษะและความชำนาญ คุณภาพการให้บริการต่ำ ขาดเทคโนโลยีสนับสนุน มีปัญหาการดำเนินงานภายใน มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารบ่อย เป็นต้น





A large rectangular area with horizontal dotted lines for writing, spanning most of the page below the microphone icon.

