

เทคนิค

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์
Technical Plan



จัดทำโดย

งานแผนและงบประมาณ

กองนโยบายและแผน สำนักงานอธิการบดี

บทนำ

การบริหารจัดการแนวใหม่กับการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย

ปัจจุบันมหาวิทยาลัยกำลังเผชิญกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของกระแสโลกาภิวัตน์ การก้าวสู่ยุคข้อมูลข่าวสารของสังคมโลก ตลอดจนปัจจัยต่างๆ อาทิ การก้าวสู่ประชาคมอาเซียน

ดังนั้น การวางแผนจึงเป็นหลักการสำคัญขั้นต้นของกระบวนการบริหาร แผนที่ดีจะช่วยให้การบริหารงานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี รูปแบบของแผนมีหลายอย่างต่างกัน สุดแต่ว่าจะวางแผนขึ้นมาสำหรับภารกิจใด และเพื่อวัตถุประสงค์อย่างไร แผนงานเปรียบเสมือนเข็มทิศช่วยชี้ช่องทางในการดำเนินงาน อย่างไรก็ตามก็ตีไม่ว่าแผนนั้นจะดีเด่นสักปานใดก็ตาม หากผู้ใช้แผนไม่ดำเนินตามแผนหรือไม่ให้ความสนใจแก่แผนงานนั้นเท่าที่ควรแล้ว แผนนั้นก็ไร้ความหมาย แผนงานเป็นหลักและรากฐานในการปฏิบัติงานทั้งปวง ถ้าปราศจากการวางแผนและการติดตามผลที่ดีแล้ว โอกาสที่จะทำงานให้ได้ผลดีมีอยู่น้อยมาก ผู้บริหารควรสนใจและให้ความสำคัญแก่แผนอย่างเพียงพอ หากยอมเสียเวลาเพียงเล็กน้อยสำหรับการวางแผน จะไม่ต้องเสียเวลาเสียแรงงาน และเสียเงินจำนวนมาก เพื่อแก้ไขอุปสรรคและปรับปรุงองค์กรให้ทันสมัยอยู่เสมอ

การจัดทำแผน จึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการขององค์กร เพื่อช่วยให้หน่วยงานสามารถปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ขณะเดียวกันในกระบวนการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยฯ จะช่วยให้เห็นโอกาสและภัยคุกคามที่หน่วยงานต้องเผชิญ ซึ่งจะนำไปสู่การปรับวิธีการทำงาน การเตรียมรับและพัฒนาให้ทันความเปลี่ยนแปลง ของสภาวะแวดล้อมของสังคมโลก ทั้งในด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมือง สังคมและวัฒนธรรม ทั้งของประเทศและสังคมโลก และมีการบริหารทรัพยากรอย่างประหยัด โดยนำศักยภาพทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า

แผนพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2555 – 2559)

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ ได้มีการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ และได้ประกาศใช้เมื่อวันที่ 30 มิถุนายน 2555 โดยได้รับความเห็นชอบที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ ในคราวประชุม ครั้งที่ 5/2555 วันที่ 14 มิถุนายน 2555 โดยมีการประเมินสภาพขององค์กร และกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ ตัวชี้วัด เพื่อนำไปจัดทำแผนปฏิบัติราชการ และเพื่อใช้ในการจัดทำคำของบประมาณรายจ่ายประจำปี และติดตามผลการประเมิน

อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2555-2559) ยังประสบปัญหาในทางปฏิบัติอยู่มาก เนื่องจากผู้ใช้แผนไม่ดำเนินตามแผนหรือไม่ให้ความสนใจแก่แผนงานนั้นเท่าที่ควรแล้ว แผนนั้นจึงยังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร แผนงานเป็นหลักและรากฐานในการปฏิบัติงานทั้งปวง ถ้าปราศจากการวางแผนและการติดตามผลที่ดีแล้ว โอกาสที่จะทำงานให้ได้ผลดีมีอยู่น้อยมาก ผู้บริหารที่ควรสนใจและให้ความสำคัญแก่แผนอย่างเพียงพอ หากยอมเสียเวลาเพียงเล็กน้อยสำหรับการวางแผน จะไม่ต้องเสียเวลาเสียแรงงาน และเสียเงินจำนวนมาก เพื่อแก้ไขอุปสรรคและปรับปรุงองค์กรให้ทันสมัยอยู่เสมอ

วัตถุประสงค์ของการจัดทำเทคนิคการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยฯ

1. เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติให้แก่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ซึ่งมีภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบด้านการวางแผน การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และบุคลากรที่สนใจ ตลอดจนเป็นการสร้างความเข้าใจ สร้างกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อยกระดับคุณภาพบุคลากรให้ก้าวทันวิทยาการและองค์ความรู้ใหม่ ๆ และนำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
2. เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการจัดทำแผนกลยุทธ์ภายในสังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ และสามารถนำเทคนิคการวางแผนยุทธศาสตร์ไปปรับใช้ในการบริหารจัดการอย่างเหมาะสม
3. เพื่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็วในการศึกษา ค้นคว้า และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติงานด้านการวางแผนยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

องค์ความรู้เกี่ยวกับแผนพัฒนามหาวิทยาลัยฯ

ความหมายของการวางแผน

เทียนฉาย กิระนันท์ (มปท : 1-2) ได้ให้ความหมายของการวางแผนว่า หมายถึง “กระบวนการอย่างหนึ่งที่ใช้ในการดำเนินงาน เป็นกระบวนการที่ช่วยในการตัดสินใจเลือกกิจกรรมที่จะดำเนินการ ทิศทาง และวิธีการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดขึ้น ภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด และภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เป็นระบบ มีความต่อเนื่องสอดคล้องในการกำหนดและตัดสินใจล่วงหน้าสำหรับกิจกรรมหนึ่งๆ ว่าจะทำอะไร อย่างไร เมื่อใด ที่ใด โดยใคร” นอกจากนี้ยังระบุว่า “แผน” เป็นผลผลิตของการวางแผน โดยแผนเป็นผลลัพธ์ที่เป็นเอกสารที่ได้จากกระบวนการวางแผนทั้งกระบวนการ สำหรับใช้เป็นหลักฐานยืนยันการวางแผนที่ได้จัดทำขึ้น

ความหมายของการแผนยุทธศาสตร์ Strategic Plan

(ทศพร ศิริสัมพันธ์.2539) ได้ให้ความหมายของแผนยุทธศาสตร์ไว้ ดังนี้

1. เป็นเอกสารที่ระบุ วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ต่างๆ ในการดำเนินงานขององค์กรหนึ่งๆ
2. เป็นแผนระยะยาว ที่บอกถึงทิศทางการดำเนินงานขององค์กร สำหรับใช้เป็นเครื่องมือในการประสาน และกำกับติดตามการดำเนินงานในส่วนงานต่างๆ ขององค์กรให้เป็นไปในทิศทาง และจังหวะเวลาที่สอดคล้องกัน
3. เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นจากการวิเคราะห์สภาพการณ์ภายนอก และภายในองค์กร เพื่อคาดคะเนแนวโน้มของสถานการณ์ และกำหนดแนวทางการดำเนินการขององค์กรให้สอดคล้องเหมาะสมกับแนวโน้มของสถานการณ์ ดังกล่าว

ข้อแตกต่างระหว่างการวางแผนยุทธศาสตร์ กับการวางแผนทั่วไป

การวางแผนยุทธศาสตร์ เป็นการวางแผนเพื่อนำองค์กรไปสู่ภาพลักษณ์ใหม่ก้าวสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคต การวางแผนยุทธศาสตร์จึงเป็นการวางแผนในภาพรวมขององค์กร ทุกประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้น เป็นปัจจัยที่ขึ้นอยู่กับอนาคตขององค์กรนั้น

การวางแผนทั่วไป เป็นการวางแผนเพื่อแก้ปัญหา การป้องกันปัญหา หรือการพัฒนาผลผลิตขององค์กร ดังนั้น การวางแผนทั่วไปจึงมีจุดมุ่งหมายเพียงเพื่อการให้ได้แนวทางในการดำเนินงานที่ทำให้งานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพเท่านั้น

วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

1. เพื่อให้ได้องค์กรพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลง เพราะการวางแผนยุทธศาสตร์ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมภายนอก และภายในองค์กรเป็นประเด็นสำคัญ ซึ่งจะทำให้การปรับเปลี่ยนทิศทาง ภารกิจ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กรเป็นไปอย่างถูกต้อง เหมาะสมกับสภาพการณ์นั้น ๆ

2. เพื่อช่วยให้การวางแผนปฏิบัติการ (Action Plan) สำหรับแต่ละโครงการสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ โดยกำหนดเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ กิจกรรมที่ต้องปฏิบัติและผลที่คาดว่าจะได้รับ รวมทั้งการใช้ทรัพยากรและงบประมาณของแต่ละโครงการได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

ความจำเป็นและประโยชน์ของการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2539:12) ได้กล่าวถึงความจำเป็นของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์ว่า มีความจำเป็นอย่างมากสำหรับผู้บริหารขององค์การสมัยใหม่ที่มุ่งหวังผลสำเร็จในการดำเนินงาน เนื่องจากในปัจจุบันสภาพแวดล้อมของประเทศมีการเปลี่ยนแปลงและขยายตัวอย่างรวดเร็ว ทั้งการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม เศรษฐกิจ ฯลฯ ซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบทั้งที่เป็นโอกาสและภัยอุปสรรคต่อองค์การ นอกจากนี้ ผู้บริหารองค์การมีความจำเป็นที่จะต้องพิจารณาจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งในแง่ของงบประมาณบุคลากร ตลอดจนเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ประกอบกับการขยายตัวและสลับซับซ้อนขององค์การ ทำให้ผู้บริหารจะต้องพยายามกำหนดทิศทาง จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ และแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนองค์กร ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม โดยการวางแผนยุทธศาสตร์เป็นประโยชน์หลายประการต่อการบริหารงานในองค์การต่างๆ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ช่วยทำให้ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงานหันมาให้ความสนใจอย่างแท้จริงในเรื่องขององค์การมากขึ้น
2. กระตุ้นให้ผู้บริหารทราบถึงปัญหา อุปสรรค ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นและเตรียมหามาตรการรองรับไว้ล่วงหน้าอันเป็นการลดความเสี่ยงและความเสียหายที่จะเกิดขึ้นกับองค์การ
3. ช่วยทำให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจในธรรมชาติของการทำงานอย่างชัดเจนขึ้นและมองเห็นภาพของการพัฒนางานในอนาคต
4. ช่วยระบุโอกาสและช่องทางในการดำเนินในอนาคตให้การปรับเปลี่ยน ทิศทางและภารกิจขององค์กรเป็นไปอย่างถูกต้อง เหมาะสม
5. ช่วยทำให้การกำหนดวัตถุประสงค์ แผนงาน/โครงการ และการใช้ทรัพยากรขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
6. ช่วยสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องร่วมกันระหว่างสมาชิกขององค์กรและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับทิศทางและการดำเนินงาน ตลอดจนความคาดหวังต่างๆ
7. ช่วยก่อให้เกิดการประสานงานและบูรณาการทางความคิดการดำเนินงานกิจกรรมต่างๆ อันเป็นการผนึกกำลังภายในองค์กร

กล่าวโดยสรุป การแผนยุทธศาสตร์เป็นการแบ่งสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล เป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง การจัดทำแผนยุทธศาสตร์เป็นการตอบคำถามหลัก 3 ประการ คือ

- องค์กรจะก้าวไปทางไหน (Where are you going?)
- สภาพแวดล้อมเป็นอย่างไร (What is the environment?) และ
- องค์กรจะไปถึงจุดหมายได้อย่างไร (How do you get there?)

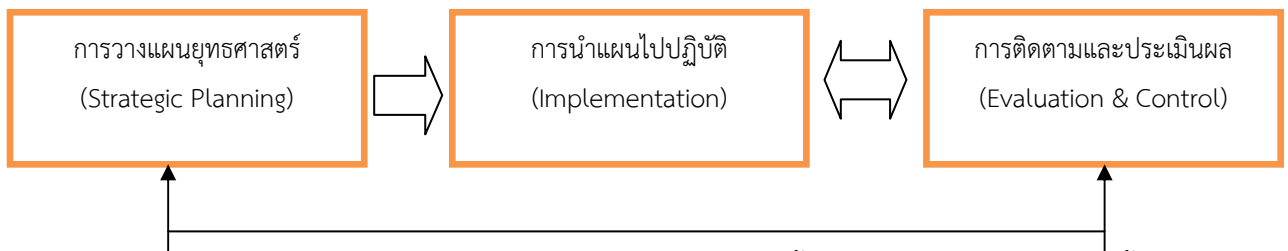
โดยมีกระบวนการจัดทำแผนคือ

- (1) การกำหนดภารกิจหลักขององค์การ (Mission Determination)
- (2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis)
- (3) การวิเคราะห์สภาพองค์กรภายใน (Organizational Analysis)
- (4) การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์การ และ
- (5) การวิเคราะห์และจัดวางกลยุทธ์ขององค์การ

การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management Process)

เป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ มีอยู่ 3 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning)
2. การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation)
3. การควบคุม ติดตามและประเมินผล (Strategic Control)



การวางแผนยุทธศาสตร์ ส่วนใหญ่มีกระบวนการที่เริ่มต้นด้วยขั้นตอนการเตรียมการซึ่งเป็นขั้นตอนของการสร้างความเข้าใจร่วมกันถึงเหตุผล ความจำเป็นที่จะต้องมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การให้ความรู้เกี่ยวกับเรื่องการวางแผน กระบวนการจัดทำแผน เพื่อให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผน โดยทั่วไปมักจะใช้รูปแบบการระดมสมองจากกระบวนการมีส่วนร่วมกันคิด ร่วมกันทำ บนพื้นฐานความมีเหตุผล และบรรยากาศที่สร้างสรรค์

ประเด็นสำคัญประการหนึ่งก็คือ การจัดหาวิทยากรหรือผู้ประสานงานกลุ่ม ที่มีความเชี่ยวชาญทำหน้าที่วิทยากรเพื่อกระตุ้นให้เกิดการระดมความคิด เชื่อมโยงประเด็นต่างๆ ตลอดจนการสรุปวิเคราะห์ผลที่ได้จากการระดมความคิดในแต่ละเรื่องด้วย

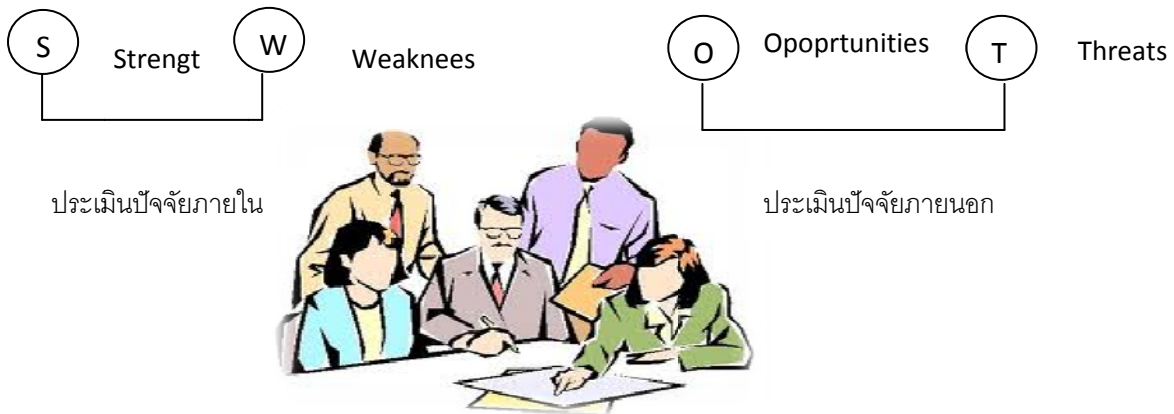
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิได้ดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2555-2559) ซึ่งในขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยฯดังกล่าว ได้จัดให้มีการอบรมเชิงปฏิบัติการในลักษณะการเรียนรู้ (Action learning) เพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับการวางแผน กระบวนการจัดทำแผน การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อให้ผู้บริหาร ผู้อำนวยการ และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ได้มีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผนในทุกขั้นตอน

หมายเหตุ : ภารกิจของผู้ประสานงานกลุ่มคือ (1) ช่วยชี้แจง แนะนำแนวทางขั้นตอน กำกับเวลา (2) ชักจูงให้สมาชิกกลุ่มได้แสดงความคิดเห็นและประเด็นข้อเสนอของตน (3) รวบรวมผลการหารือกลุ่มย่อยให้เป็นประเด็นหลักที่ สั้น กระชับ และชัดเจน (4) แนะนำและช่วยในการจัดการข้อมูลและการนำเสนอผลการหารือ (5) ผู้ประสานงานต้องไม่ชักจูงประเด็น ไม่มีอคติ เน้นเฉพาะความเห็นของกลุ่มเป็นหลัก

โดยทั่วไปการวางแผนยุทธศาสตร์ คือการตัดสินใจเพื่ออนาคตขององค์กร โดยต้องคำนึงถึงคำถามที่
 ต้องหาคำตอบ 3 ประการ คือ

คำถาม	วิธีการ/เครื่องมือ	ผลลัพธ์
1. ปัจจุบันการดำเนินงานเป็นอย่างไร Where are we now?	วิเคราะห์ - สภาพแวดล้อมภายนอก - สภาพแวดล้อมภายใน - นโยบาย - ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - ผู้รับบริการ	S = จุดแข็ง W = จุดอ่อน O = โอกาส T = อุปสรรค
2. ในอนาคตเราต้องการไปที่ใด Where do we want to be?	นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT มาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดทิศทางของหน่วยงาน	● วิสัยทัศน์ ● พันธกิจ ● วัตถุประสงค์ ● เป้าหมาย
3. ทำอย่างไรจึงจะไปถึงจุดนั้น How will we get there?	โดยใช้เครื่องมือวิเคราะห์ TOWS MATRIX	● ประเด็นยุทธศาสตร์ ● กลยุทธ์

Where are we now ? ปัจจุบันการดำเนินงานเป็นอย่างไร



ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ SWOT

การวิเคราะห์ SWOT เป็นกระบวนการสำคัญในการสำคัญในการตั้งประเด็นคำถาม และมุ่งหาคำตอบที่จะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการ เพื่อการพัฒนา เป็นการศึกษาหาเหตุผลเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการดำเนินงานโดยมีประเด็นสำคัญที่ต้องพิจารณา ดังนี้

1. สถานการณ์ในขณะนั้น เป็นอย่างไร
2. สถานการณ์ที่เกิดขึ้นนั้น มีผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของบุคลากรหรือไม่ มากน้อยเพียงใด
3. อะไรคือมูลเหตุที่ทำให้เกิดสภาพการณ์เช่นนั้น
4. มีใครบ้างที่เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง และ/หรือมีส่วนได้ส่วนเสียกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น
5. องค์กรมีขีดความสามารถในการเผชิญและแก้ไขปัญหาที่นั้นหรือไม่

ในการระบุประเด็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการภายในองค์กร ควรพิจารณาจากสภาพแวดล้อมภายนอก ว่ามีประเด็นใดที่เป็นโอกาส หรือเป็นแรงที่เอื้อต่อการบริหารจัดการ เพื่อการพัฒนา และมีประเด็นใดที่เป็นภัยคุกคาม หรือเป็นอุปสรรคที่ทำให้การบริหารงานสะดุดหยุดลงหรือเกิดปัญหาอย่างรุนแรง และย้อนกลับมาพิจารณาว่า เมื่อเปรียบเทียบกับสถานการณ์ภายนอกที่เกิดขึ้น ภายในองค์กรมีขีดความสามารถอะไรบ้างที่จะฉกฉวยโอกาส และหรือ/การเผชิญกับวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นหรือไม่ มีประเด็นปัจจัยใดที่เป็นจุดแข็งที่สามารถนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีประเด็นใดบ้างที่เป็นจุดอ่อนที่ต้องรีบแก้ไขหรือป้องกัน โดยการวิเคราะห์ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นการตรวจสอบ ประเมิน และกรองปัจจัยหรือข้อมูลจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร เพื่อหาโอกาสและภัยคุกคามได้แก่ สภาพเศรษฐกิจและสังคม การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ การเมืองและกฎหมาย ความต้องการของผู้รับบริการ นโยบายรัฐบาลที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนถึงสถานการณ์ต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง

2. การวิเคราะห์สถานการณ์ภายใน เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน โดยทั่วไปจะพิจารณาจากตัวแบบ 7S ของ R.Waterman ดังนี้คือ

- (1.1) โครงสร้างองค์กร (Structure)
- (1.2) ระบบการปฏิบัติงาน (System)
- (1.3) จำนวนบุคลากร (Staff)
- (1.4) ความสามารถของบุคลากร (Skill)
- (1.5) ยุทธศาสตร์ / กลยุทธ์องค์กร (Strategy)
- (1.6) รูปแบบการบริหาร (Style)
- (1.7) วิสัยทัศน์ / ค่านิยมร่วมในการปฏิบัติงาน (Share values)

สถานการณ์ข้างต้น ทั้งที่เป็นโอกาสและอุปสรรคเป็นปัจจัยที่เกิดขึ้น ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ดังนั้นในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ขององค์กรในแต่ละช่วงเวลา ผลการพิจารณา SWOT ขององค์กรอาจจะเปลี่ยนแปลงไปด้วย

การบรรจุประเด็นจากการวิเคราะห์ลงผัง SWOT

TOWS Matrix

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
	1. 2. 3.	1. 2. 3.
โอกาส (O)	SO กลยุทธ์เชิงรุก ใช้จุดแข็งเกาะกุมโอกาส	WO กลยุทธ์เชิงแก้ไข เอาชนะจุดอ่อนโดยอาศัยโอกาส
อุปสรรค	ST กลยุทธ์เชิงป้องกัน ใช้จุดแข็งหลีกเลี่ยงอุปสรรค	WT กลยุทธ์เชิงรับ ลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค

ตารางที่ 1 แสดงการประเมิน SWOT

ลำดับต่อไปคือการนำประเด็นการวิเคราะห์ที่รวบรวมได้จากการทำ SWOT ทั้งหมด มาจัดอันดับความสำคัญ เพื่อให้ง่ายต่อการประเมินสถานะแวดล้อม โดยการนำโอกาส และข้อจำกัด ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอก จุดแข็ง และจุดอ่อน ซึ่งเป็นปัจจัยภายในองค์กรมาลงผัง โดยผังจะประกอบด้วยปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน ตัดกันในลักษณะเป็น Graph นำมาวิเคราะห์ SWOT Analysis จะได้น้ำหนักความสำคัญของปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร การเก็บข้อมูลและประมวลผลน้ำหนัก จะทำให้สามารถกำหนดตำแหน่งขององค์กรได้

หมายเหตุ : SWOT ย่อมาจาก S = strengths หมายถึง จุดแข็ง W = Weakness หมายถึง จุดอ่อน
 O = Opportunities หมายถึง โอกาส T = Threats หมายถึง ข้อจำกัด/อุปสรรค

การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ประกอบด้วยโอกาส และข้อจำกัด (Opportunities & Treats)

1) บริบทของปัจจัยภายนอก ประกอบด้วย สถานการณ์ทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม กระแสการเปลี่ยนแปลง ทั้งภายในและภายนอกประเทศ

2) ความต้องการ ความคาดหวัง การสนับสนุนหรือเป็นภัยคุกคามของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders Analysis) ประกอบด้วย สมาชิกสภา พรรคการเมือง องค์กรอิสระ สื่อมวลชน ภาคประชาสังคม ต่างประเทศ และบุคลากร

3) กรอบกติกาตามรัฐธรรมนูญ กฎหมายปฏิรูประบบราชการ นโยบายรัฐบาล และกฎหมายธรรมาภิบาล

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวิสัยทัศน์



Where do we Want to be ? ในอนาคตเราต้องการไปที่ใด

วิสัยทัศน์ (Vision) กพร. ได้ให้ความหมายว่า “วิสัยทัศน์” หมายถึง สภาพที่ส่วนราชการต้องการเป็นในอนาคต วิสัยทัศน์อธิบายถึงทิศทางที่ส่วนราชการต้องการจะมุ่งไป สิ่งที่ส่วนราชการต้องการจะเป็น หรือภาพลักษณ์ที่ส่วนราชการต้องการในอนาคต โดยวิสัยทัศน์จะต้องเชื่อมโยงเป้าหมาย พันธกิจ ค่านิยม และความเชื่อมั่นเข้าด้วยกัน

ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี

1. มีมุมมองแห่งอนาคต (Future perspective) สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคมวัฒนธรรม และค่านิยมองค์กร

2. ริเริ่มโดยผู้นำ และสมาชิกมีส่วนร่วมคิดและให้การสนับสนุน (Share and Supported) มีความน่าเชื่อถือ ทุกคนเต็มใจที่จะปฏิบัติตาม การมีส่วนร่วมของสมาชิกจะก่อให้เกิดความผูกพัน (Commitment) ร่วมกัน และทุกคนพร้อมที่จะให้การสนับสนุน

3. มีสาระครบถ้วน และชัดเจน (Comprehensive & Clear) สะท้อนให้เห็นถึงจุดหมายปลายทาง และทิศทางที่จะก้าวไปในอนาคตที่ทุกคนเข้าใจง่าย

4. ให้ความฝัน ปลั่งดลใจ (Positive & Inspiring) ทำทาย ทะเยอทะยาน สามารถปลูกเร้า และสร้างความคาดหวังที่เป็นสิ่งพึงปรารถนาที่มองเห็นได้ นั่นคือ มีเส้นทางที่ทำทายความสามารถ

ตัวอย่าง วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ



วิสัยทัศน์ (Vision)

“มหาวิทยาลัยชั้นนำด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อชุมชนสังคม และนานาชาติ”

หมายเหตุ : พจนานุกรม Longdo dict หมายถึง **ชั้นหน้า หรือแถวหน้า**ชั้นหนึ่ง, แถวหน้า, แนวหน้า, ยอดเยี่ยม, ดีเยี่ยม, ชั้นเลิศ, ชั้นแนวหน้า เช่น เพราะเขาได้ตีกริจากมหาวิทยาลัยชั้นนำเป็นใบเบิกทาง โอกาสจะได้งานและเงินดีจึงมีมาก

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดพันธกิจ

พันธกิจ (Mission) กพร. ได้ให้ความหมายว่า “พันธกิจ” หมายถึง หน้าที่โดยรวมของส่วนราชการ พันธกิจเป็นการตอบคำถามว่า “ส่วนราชการต้องการบรรลุอะไร ” พันธกิจอาจกำหนดผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือกลุ่มเป้าหมายที่ส่วนราชการให้บริการ ความสามารถที่โดดเด่นของส่วนราชการ หรือเทคโนโลยีที่ส่วนราชการใช้

ในการกำหนดพันธกิจ จะต้องทราบว่าหน้าที่หรือภารกิจหลักตามกฎหมายที่องค์กรต้องดำเนินการคืออะไร และจำเป็นต้องทราบว่าเป้าประสงค์หรือผลลัพธ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการดำเนินงานคืออะไร ดังนั้นพันธกิจ จึงเป็นสิ่งที่องค์กรต้องปฏิบัติ (ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย) เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ การกำหนดพันธกิจ ทำให้เราทราบทิศทาง (Direction) และขอบเขตของการดำเนินงาน

ลักษณะของการเขียนพันธกิจหรือคากล่าวพันธกิจ ไม่มีข้อบังคับหรือกฎเกณฑ์ตายตัวว่าจะต้องดำเนินการในลักษณะอย่างไร ซึ่งจะมีอยู่สองลักษณะ ได้แก่ การนำมากล่าวรวมกันเป็นข้อเดียวกัน หรือจะแบ่งข้อย่อยก็ได้

พันธกิจขององค์กรแบ่งได้ 2 ระดับ

1. พันธกิจดั้งเดิม คือพันธกิจเดิมขององค์กร ซึ่งเป็นบทบาทหน้าที่ขององค์กรที่สังคมกำหนดให้หรือบทบาทหน้าที่ขององค์กรที่มีต่อสังคม พันธกิจนี้ถูกกำหนดเมื่อริเริ่มให้มีการก่อตั้งองค์กร และจะคงอยู่กับองค์กรตลอดไป จะมีการเปลี่ยนแปลงเมื่อมีการปรับปรุงหรือปฏิรูปองค์กร

2. พันธกิจตามเป้าประสงค์ เป็นพันธกิจที่องค์กรจะต้องปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุตามความคาดหวังขององค์กรตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ ดังนั้น พันธกิจในส่วนนี้จึงปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

การตรวจสอบความเป็นไปได้ของพันธกิจ

การกำหนดพันธกิจจะต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้และความสมเหตุสมผล ทั้งนี้ รวมถึงอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย และบทบาทที่สังคมกำหนดให้องค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องดำเนินการให้ถูกต้องตามข้อบัญญัติและระเบียบกฎเกณฑ์ ทั้งนี้ ร่างพันธกิจที่เหมาะสมและเป็นไปได้ จะต้องระบุถึงเงื่อนไขและปรัชญานำทาง หรือค่านิยมหลักที่ยึดมั่นในการปฏิบัติงานตามพันธกิจ

ตัวอย่าง พันธกิจของของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ

พันธกิจ (Mission)

- 1) ผลผลิตและพัฒนากำลังคนที่มีคุณภาพ
- 2) วิจัยและสร้างนวัตกรรม เพื่อตอบสนองความต้องการของสังคม
- 3) บริการวิชาการด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อพัฒนาชุมชนและสังคม

- 4) สืบสานศิลปวัฒนธรรมและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม
- 5) บริหารจัดการที่ทันสมัย และมีธรรมาภิบาล

กุญแจแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors : KSF)

เป็นปัจจัยที่ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะทำให้หน่วยงาน มีความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ โดยปัจจัยเหล่านี้จะต้องก่อให้เกิดอย่างถูกต้อง และเหมาะสม กุญแจแห่งความสำเร็จจะขึ้นกับลักษณะของการดำเนินงาน

ตัวอย่าง กุญแจแห่งความสำเร็จของหน่วยงาน

สถาบัน	กุญแจแห่งความสำเร็จ
- สถาบันการศึกษา	- ความเป็นมืออาชีพ - ชื่อเสียงด้านเทคโนโลยีเป็นที่ยอมรับของผู้รับบริการ

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดเป้าประสงค์/เป้าหมาย

การกำหนดเป้าประสงค์/เป้าหมาย กรพ.ได้ให้ความหมายว่า “เป้าประสงค์” หมายถึง สภาพในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินการที่ต้องการบรรลุ เป้าประสงค์เป็นได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว เป็นจุดหมายปลายทางที่ชี้นำการปฏิบัติการ เป้าประสงค์ในเชิงปริมาณที่เป็นจุดหรือช่วงที่เป็นตัวเลข มักเรียกว่า “เป้าหมาย” เป้าหมายอาจเป็นการคาดการณ์จากข้อมูลเชิงปริมาณเทียบหรือข้อมูลเชิงแข่งขัน

หมายเหตุ : การทำงานแบบ Knowledge Worker คืออะไร

ในยุคปัจจุบันที่กำลังเข้าสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน สังคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ระบบราชการในบทบาทใหม่ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับเอกสารข้อมูล ก็จำเป็นต้องพัฒนาความรู้ความสามารถของข้าราชการให้สามารถทำงานอย่างมืออาชีพ และมีความเชี่ยวชาญในโลกยุคข้อมูลข่าวสาร

ขั้นตอนที่ 5 ค่านิยม (Values)

ค่านิยม (Values) กรพ.ได้ให้ความหมายว่า “ค่านิยม” หมายถึง หลักการและพฤติกรรมชี้นำที่คาดหวังให้ส่วนราชการและบุคลากรปฏิบัติ ค่านิยมสะท้อนและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ของส่วนราชการ ค่านิยมสนับสนุนและชี้นำการตัดสินใจของบุคลากรทุกคน และช่วยให้ส่วนราชการบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการที่เหมาะสม

ตัวอย่าง ค่านิยมหลักของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ

ค่านิยมหลัก (Core Values)

เป็นคนดี มีความรู้ รักสุ้งาน

ขั้นตอนที่ 5 การกำหนดกลยุทธ์

How will we get there? ทำอย่างไรจึงจะไปถึงจุดนั้น

เมื่อได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ที่วางไว้ การกำหนดกลยุทธ์ เป็นผลจากการวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กรที่ได้ให้น้ำหนักความสำคัญในแต่ละปัจจัย ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก มากำหนดเป็นแนวทางการดำเนินงานที่เชื่อมโยงสอดคล้องกันกับตำแหน่งในปัจจุบันขององค์กร หลังจากการวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis) และบรรจุประเด็นวิเคราะห์ลงในผัง SWOT แล้ว จะเป็นการประมวลประเด็นผัง SWOT สำหรับตัวแบบที่ใช้ในการวิเคราะห์ เพื่อวางกลยุทธ์ที่นิยมใช้ได้แก่

1. The Growth – Share Matrix (BCG)
2. GE Model
3. ADL Portfolio – Martix

ตัวอย่าง BCG Model

แนวทางการกำหนดกลยุทธ์	แนวทางการกำหนดกลยุทธ์
<p> Stars Situation (SO) ภายนอกเหนือและภายในเด่น (ดาวรุ่ง : Star) *กลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive Strategies) ใช้จุดแข็งไปช่วงชิงโอกาส โดยสร้างเปิด เพิ่ม บุก รุก ขยาย ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - ขยายงาน - รณรงค์ - ส่งเสริม - กระจายงาน - สนับสนุน - เพิ่มเครือข่าย - เพิ่มเป้าหมาย - พัฒนา (งาน) <p>? Question Marks Situation (WO) ภายนอกเหนือแต่ภายในด้อย (คำถาม : Question) *กลยุทธ์พลิกฟื้น (Turn Around Strategies) การแก้ไขจุดอ่อนเพื่อช่วงชิงโอกาส หรือ หาจุดแข็งจากภายนอกมาเสริมโดยการปรับปรุง พัฒนา แก้ไข ทบทวน และหาพันธมิตร (Alliance)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ปรับปรุง - เพิ่มช่องทาง - พัฒนา - สร้างเครือข่าย - ร่วมทุน - หาแนวร่วม 	<p> Cash Cows Situation (ST) ภายนอกด้อยแต่ภายในเด่น (แม่วัวให้วัว : Cash cows) * กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategies) เพิ่มประสิทธิภาพภายในและใช้จุดแข็งเพื่อลดความเสียหายที่เกิดจากภัยคุกคาม โดยการปรับปรุง พัฒนา ลดต้นทุน ลดระยะเวลา ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - ขยายงานที่เป็นจุดแข็ง - ควบคุม - หลีกเลี่ยงอุปสรรค - คุ้มครอง - ปกป้องรักษา <p> Dogs Situation (WT) ภายนอกด้อยและภายในด้อย (สุนัข : Dog) * กลยุทธ์ตัดทอน (Retrenchment Strategies) การเลิก/ลดภารกิจบางด้านที่มีจุดอ่อน และภัยคุกคามหรือ คิดใหม่ ทำใหม่ โดยการเลิก ลด ถ่ายโอน ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - การปรับเปลี่ยน Re-engineering - ทบทวน - ลดกิจกรรม - ละเลิกการดำเนินงาน - ถ่ายโอน - แก้ไข ปรับปรุงสิ่งที่เป็นจุดอ่อน

การใช้ BCG Model สำหรับวางแผนเพื่อจัดสรรทรัพยากร สำหรับหน่วยงานที่มีหลายกิจกรรมหลายหน้าที่ หลายบทบาท เพื่อวิเคราะห์ว่า หน้าที่หรือบทบาทใดมีอัตราการเติบโต มีการพัฒนา และส่วนของผลเป็นอย่างไร เพื่อใช้วางแผนจัด (Portfolio) ของหน้าที่ บทบาท หรือกิจกรรม (Portfolio Planning)

การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation)

ในขั้นตอนนี้ เป็นการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยแผนปฏิบัติการเป็นเครื่องมือสำหรับใช้เป็นแนวปฏิบัติสำหรับส่วนงานต่างๆ ให้เป็นไปอย่างสอดคล้องกัน ทั้งในแง่ทิศทางและจังหวัดเวลา โดยการจัดทำแผนปฏิบัติการนั้นอาจใช้รูปแบบต่างๆ กันได้หลายแบบ เช่น การใช้การวางแผนโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์ (Logical Framework Project Planning) หรือ อาจเขียนในทำนอง Gantt Chart ก็ได้ นอกจากนี้ ยังมีบทบาทในการร่วมกันนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยวิธีการ จัดการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อให้บุคลากรได้เกิดการเรียนรู้แผนและนำไปสู่การปฏิบัติ ทั้งนี้ จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงและฝ่ายที่เกี่ยวข้องด้วย

การควบคุม ติดตามและประเมินผล (Strategic)

การควบคุม เป็นการติดตามการตรวจสอบ (Monitoring) และการประเมินผล (Evaluation) เพื่อให้การปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง

การติดตามและประเมินผล ซึ่งหมายถึงการคอยติดตามตรวจสอบความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรค ตลอดจนความสำเร็จและล้มเหลวของโครงการกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งวิธีการในการติดตามประเมินผลนั้น คือการคอยติดตามข่าวสารข้อมูล โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับตัวชี้วัดความสำเร็จต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ และคอยแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น ตลอดจนถึงการคอยติดตามให้การสนับสนุนแก่ผู้ปฏิบัติงานในส่วนงานต่างๆ ในทุกๆ ด้าน ให้สามารถปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ให้ได้ผลอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวทางจัดทำเพื่อให้เกิดความสำเร็จ Blue Print for Change

การพิจารณากำหนดโครงการเพื่อบรรจุลงในแผนปฏิบัติการ สำหรับที่จะนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ นั้น นอกจากจะต้องคำนึงถึงโครงการที่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้แล้ว ก็ยังต้องคำนึงถึงโครงการและกิจการสำหรับการที่จะปรับเปลี่ยนพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร ให้สามารถที่จะนำแผนยุทธศาสตร์นั้นไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ

นอกจากนี้ในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ย่อมมีช่องว่างเป้าหมายหรือสิ่งที่ควรจะเป็นกับผลผลิตหรือสิ่งที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งอาจเกี่ยวเนื่องกับองค์ประกอบหลายประการเช่นกระบวนการ ระบบสารสนเทศ

และการสื่อสาร กฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับ คน ฯลฯ ดังนั้น จำเป็นต้องมีข้อเสนอแนะกับแนวทางการจัดทำ เพื่อให้เกิดความสำเร็จ ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์และ กลยุทธ์ในการดำเนินงาน มักต้องมีการเปลี่ยนแปลงในปัจจัยสำคัญขององค์การในด้านต่างๆ ดังนี้

1. การจัดโครงสร้างองค์การ เช่น การเพิ่ม หรือลดหน่วยงานเพื่อนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ หรือการมอบหมายงานใหม่ หรือการออกแบบกระบวนการงานใหม่ ที่เกิดขึ้นจากแผนยุทธศาสตร์

2. การปรับเปลี่ยนระบบ ระเบียบ ขั้นตอน/วิธีการปฏิบัติงาน การนำระบบสารสนเทศมาใช้ เพื่อรองรับยุทธศาสตร์การดำเนินงานใหม่

3. การจัดกรอบอัตรากำลังและบรรจุ แต่งตั้ง โยกย้ายบุคลากรใหม่ การวิเคราะห์สมรรถนะบุคลากร และการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้ไปปฏิบัติหน้าที่ตามยุทธศาสตร์ใหม่

4. การพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ และทัศนคติของบุคลากรในหน่วยงานต่างๆ ให้มีความเข้าใจถึงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ใหม่ และสามารถปฏิบัติงานตามแผนดังกล่าวได้ การสร้างเสริมหรือปรับแต่งวัฒนธรรมในการทำงานของคนในองค์กรใหม่ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ การสร้างความเข้าใจร่วมกันในทุก ระดับถึงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ใหม่ และเหตุผลความจำเป็นที่ต้องเลือกใช้กลยุทธ์นั้น ๆ โดยมุ่งให้ทุกคนได้มีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) คือ ให้ทุกคนมองเห็นภาพตามยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ การจัดหาและจัดสรรงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาองค์กรในด้านต่างๆ เพื่อให้สามารถนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เครื่องมือทางการบริหารสมัยใหม่ที่นำมาประยุกต์ใช้ มีดังนี้

ตัวแบบการประเมินองค์กร (Performance Appraisal Systems)

การวัดผลการดำเนินงานในอดีตจะเห็นว่าเน้นการวัดผลด้านการใช้งบประมาณซึ่งปัญหาการวัดผลด้านการเงินเป็นการวัดผลการดำเนินงานในอดีตไม่สามารถประเมินให้เห็นความสามารถในการดำเนินการในปัจจุบันและอนาคตได้ดี ปัจจุบันตัวแบบการวัดผลจะมีการวัดหลายมิติ (Multi dimension) ซึ่งต้องคำนึงถึงความสำเร็จของหน่วยงานทั้งอดีต ปัจจุบัน และอนาคต

มีหลายองค์ได้มีการออกแบบการประเมินองค์กร โดยกำหนดตัวแปรที่ใช้วัดผลการดำเนินงานเพื่อเสริมสร้างความสามารถด้านการแข่งขัน ลักษณะของการประเมินผลที่ดีควรจะ

- เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมาย
- สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรและระบบการประเมินผลงาน
- มีการสนับสนุนจากผู้บริหาร
- รวมอยู่ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์
- ความสมดุลของการประเมินด้านต่างๆ
- เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์กร
- เป็นระบบ ย้อนกลับเพื่อพัฒนาผลการดำเนินงานให้ดีขึ้น
- เป็นกระบวนการพัฒนาตัวเองของบุคลากรและพนักงาน

ระบบการบริหารงานที่ใช้ระบบการจัดการที่ใช้ผลการปฏิบัติงานเป็นพื้นฐาน มีชื่อเรียกว่า performance Based Management System : PBMS

Balanced Scorecard (BSC)

เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่เชื่อมโยงการวัดผลกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร หน่วยงาน พัฒนาโดย Robert S. Kaplan และ David Norton ซึ่งจะมีการวัดและประเมินองค์กร 4 ด้านได้แก่ ผลการดำเนินงานด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการบริหารภายใน และการเรียนรู้และการเติบโต BSC จะเริ่มจากองค์กรมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ จากนั้นการวัดความสำเร็จ จะประกอบด้วย

มุมมองด้านการเงิน (Financial perspective)

โดยให้ความสำคัญกับการประหยัดทรัพยากรทางการบริหาร ความคุ้มค่าของเงินงบประมาณที่ใช้ ความสามารถในการให้บริการเทียบกับผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา รวมถึงการทุจริตและประพฤติมิชอบที่ปรากฏ นอกจากนี้ ยังเป็นการตอบคำถาม ถ้าองค์กรเราประสบความสำเร็จด้านการเงิน ผลการดำเนินงานทางการเงินควรเป็นอย่างไรในสายตาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

มุมมองด้านกระบวนการบริหารภายใน (Internal Perspective) เป็นการพิจารณาย้อนกลับไปที โครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน ทรัพยากรมนุษย์ ความสามารถหลักขององค์กร วัฒนธรรม และค่านิยม นอกจากนี้ ยังเป็นการตอบคำถามว่า เพื่อตอบสนองความพอใจของผู้มีส่วนได้เสียและลูกค้า องค์กรหน่วยงาน เราควรมีกระบวนการที่เป็นเลิศอะไรบ้าง

มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นการพิจารณาองค์กรจากมุมมองของประชาชน ผู้รับบริการสาธารณสุขที่อยู่ในสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประโยชน์ต่าง ๆ รัฐบาล และสถาบันการศึกษาอื่นๆ หน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์กรพัฒนาเอกชน นอกจากนี้ยังเป็นการตอบคำถามเพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ เราควรตอบสนองผู้รับบริการอย่างไร?

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors- CSFs)

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ คือ ปัจจัยที่สำคัญต่อการบรรลุความสำเร็จตามวิสัยทัศน์องค์กรมี ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จเป็นแนวทางที่เป็นรูปธรรมในการยึดโยงการปฏิบัติงานทุกระดับให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้เจ้าหน้าที่และผู้บริหารขององค์กรรู้ว่าต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรตอบสนอง วิสัยทัศน์ หากปราศจากปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จวิสัยทัศน์ขององค์กรจะไม่ได้รับการตอบสนอง

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จไม่จำเป็นต้องวัดผลได้ แต่ทำหน้าที่ชี้แนะหรือเป็นหลักหมายสำคัญต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จกำหนดจากวิสัยทัศน์หรือพันธกิจขององค์กรโดยใช้เกณฑ์ต่อไปนี้

- มุ่งความสำคัญไปที่ผลผลิตและผลลัพธ์
- มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือวัตถุประสงค์ขององค์กร
- มีความหมายที่เฉพาะเจาะจงและสามารถเข้าใจได้ง่าย
- ผู้บริหารให้การยอมรับ
- องค์กรสามารถควบคุมผลให้เกิดขึ้นได้ในทางปฏิบัติ

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators – KPIs)

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก วัดความก้าวหน้าของการบรรลุปัจจัยแห่งความสำเร็จหรือผลสัมฤทธิ์ขององค์กร โดยการวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง เทียบกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ตกลงกันไว้

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่ดีต้องมีความถูกต้อง เหมาะสม และสามารถโน้มน้าวให้ทุกคนในองค์กรและผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์ตลอดจนสาธารณชนเชื่อถือผลงานที่วัดจากตัวชี้วัดเหล่านี้ และตัวชี้วัดทั้ง 4 ด้านมีส่วนสนับสนุนกลยุทธ์ให้ดำเนินไปสู่การปฏิบัติจนประสบผลสำเร็จความสัมพันธ์ของทั้ง 4 ด้าน หรือทั้งสี่มุมมองจะเชื่อมโยงสัมพันธ์กันทั้งหมด

ตัวชี้วัดความสำเร็จ Key Performance Indicator : KPI

- สามารถสังเกตได้ในเชิงปริมาณ
- วัดผลที่ได้จากการดำเนินงาน (ผลผลิตและผลลัพธ์)
- ประกอบด้วยตัววัดผลงาน (บ่งบอกถึงคุณลักษณะ) และมาตรฐานเทียบเคียงสำหรับบ่งบอกถึงความสำเร็จจากการดำเนินงาน (ข้อความที่บ่งบอกถึงปริมาณผลงาน)
- เป็นผลงานหรือเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการนำเอาทรัพยากร (input) มาใช้ในการดำเนินกิจกรรม (activity 2 process)

สำหรับค่าของตัวชี้วัดที่กำหนด สามารถกำหนดได้ใน 5 รูปแบบ ได้แก่

- 1) จำนวน
- 2) อัตรา (ร้อยละ)
- 3) ค่าเฉลี่ย
- 4) อัตราส่วน (A ต่อ B)
- 5) สัดส่วน (a ใน A)

นอกจากนั้น ตัวชี้วัดที่กำหนดจะต้องมีลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี ก็คือ มีความสอดคล้องหรือตรงกับประเด็นที่ต้องการจะวัด มีความเป็นรูปธรรมหรือมีความชัดเจน สามารถวัดหรือสังเกตได้ นอกจากนั้นจะต้องมีความไว และได้รับการยอมรับจากผู้ใต้ผลการประเมิน

แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

เป็นเครื่องมือทางการบริหารอย่างหนึ่ง “แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)” โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากองค์กรไหนได้นำแนวคิดทางการบริหาร BALANCED Scorecard มาใช้ให้เกิดผลได้ดี องค์กรประกอบที่สำคัญประการหนึ่ง คือ การสื่อสารให้คนในองค์กรได้รับทราบถึงยุทธศาสตร์และแปลงยุทธศาสตร์นั้นไปสู่การปฏิบัติให้บังเกิดผล

แล้วทำไมต้องมีแผนที่ยุทธศาสตร์ ?

เพราะบุคคลที่จะทราบถึงยุทธศาสตร์ (Strategy) วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ประเด็นยุทธศาสตร์ (Goal) ขององค์กรมักจะเป็นบุคคลเพียงกลุ่มหนึ่งเท่านั้น เช่น ผู้บริหาร หรือผู้ที่ทำงานด้านการวางแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชา ก็อาจจะทราบเพียงตัวชี้วัดที่ตนรับผิดชอบว่าคืออะไร และจะเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) เป้าประสงค์ (Goal) ได้อย่างไร ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ที่จะบอกถึงทิศทางและการเชื่อมโยงเป้าหมายต่างๆ ขององค์กรในแต่ละด้านได้อย่างเป็นรูปธรรม สำหรับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิได้นำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในการบริหาร แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) จึงเป็นเสมือนเครื่องมือสื่อสาร และถ่ายทอดกลยุทธ์ ไปสู่คนในองค์กรให้มีความเข้าใจได้อย่างชัดเจน และมีความเป็นรูปธรรมมากขึ้น

แล้วแผนที่ยุทธศาสตร์มีลักษณะอย่างไร ?

แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ก็คือ แผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงยุทธศาสตร์ขององค์กร ในรูปแบบของความสัมพันธ์กันในเชิงเหตุและผล (Cause and effect relationships) กล่าวคือ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ (Outcome) ที่องค์กรปรารถนา ซึ่งเชื่อมโยงกับทุกๆ มิติทั้ง 4 มิติ เพื่อให้นำไปสู่ผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเชื่อมโยงเข้ากับสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) เช่น ความรู้ ทักษะของพนักงาน ให้เข้ากับกระบวนการสร้างคุณค่า (Value-creating processes) ให้แก่องค์กร อันจะนำไปสู่เป้าหมายที่ปรารถนา และที่สำคัญแผนที่ยุทธศาสตร์ก็เปรียบเสมือนเครื่องมือที่จะสื่อสารให้เราได้รับทราบถึงยุทธศาสตร์ขององค์กร อันจะทำให้ทั้งผู้บริหารและบุคลากรมีความเข้าใจในยุทธศาสตร์ขององค์กรในภาพรวมได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น

ถ้าอยากเขียนแผนที่ยุทธศาสตร์จะเริ่มต้นอย่างไรดี ?

แผนที่ยุทธศาสตร์ ไม่ได้เป็นเครื่องมือที่อยู่อย่างโดดเดี่ยว ดังนั้น เราจึงต้องมองในภาพรวมของทั้งองค์กร สำหรับการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) นั้นจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ การพิจารณาถึงทิศทางของหน่วยงาน อันได้แก่ วิสัยทัศน์ขององค์กร ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ภายใต้แต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งจะต้องมีความเชื่อมโยงซึ่งกันและกันโดยกระบวนการในการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์นั้น มีอยู่ 3 ขั้นตอนหลัก กล่าวคือ

ขั้นตอนแรก คือ การยืนยันยุทธศาสตร์ จะเป็นการยืนยันถึงทิศทางในการพัฒนาที่องค์กรมีความมุ่งมั่นเกี่ยวกับทิศทางและจุดยืนที่ต้องการผลักดันให้เกิดขึ้นหรือเป็นวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กรซึ่งการที่มีวิสัยทัศน์ร่วมกันของทุกฝ่ายในองค์กรจะช่วยให้การพัฒนากลยุทธ์ รวมทั้ง

ขั้นตอนที่สอง คือ การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) ซึ่งประเด็นยุทธศาสตร์หมายถึง สิ่งที่ต้องคำนึงเป็นประเด็นหลักในการนำไปสู่วิสัยทัศน์ ดังนั้นจึงต้องกำหนดประเด็นที่สำคัญในการดำเนินการพัฒนาเพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ ซึ่งก็ไม่ควรจะมีจำนวนประเด็นยุทธศาสตร์ที่มากเกินไป เพราะจะทำให้ไม่มีจุดเน้นขององค์กร ทั้งนี้ ก็เพื่อสนับสนุนต่อพันธกิจ (Mission) ให้นำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์

(Vision) ขององค์กรในท้ายที่สุด เช่น ทิศทางการพัฒนาองค์กร ตามแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2555-2559) ฉบับที่ 1 ดังนี้

“มหาวิทยาลัยชั้นนำด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อชุมชนสังคม และนานาชาติ”

ขั้นตอนที่สาม คือ การกำหนดเป้าประสงค์ที่ต้องการบรรลุภายใต้แต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งการกำหนดเป้าประสงค์นั้นควรเริ่มต้นด้วยการตั้งคำถามในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ตามมิติ 4 ด้าน คือ มิติด้านการเงิน (Financial Perspective) มิติด้านลูกค้า (Customer Perspective) มิติด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and perspective) โดยควรระบุเป้าประสงค์ให้สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ตามขั้นตอนที่สอง ซึ่งจะต้องมีตัวชี้วัดสำหรับที่จะบอกว่าเป้าประสงค์นั้น บรรลุหรือไม่ ทั้งนี้ตัวชี้วัดที่ดีก็ควรจะตอบคำถามได้ครอบคลุม ในทุกๆ มิติ และเมื่อได้วิเคราะห์ประเด็นต่างๆ ครบถ้วนแล้วก็มาจัดรวมอยู่ในภาพเดียวกัน ซึ่งอาจจะใช้ลูกศรมาผนวกเป็นตัวเชื่อมระหว่างกันในแต่ละมิติ

นอกจากนี้ Professor Robert Kaplan และ Dr.David Norton ยังมีความเห็นว่าควรมีองค์ประกอบอีก 3 ประการ ที่ควรเพิ่มเข้ามาในการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) คือ

1. องค์ประกอบทางด้านปริมาณ คือ การกำหนดกลุ่มเป้าหมายและการหาความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและปัจจัยบนแผนที่ยุทธศาสตร์
2. การกำหนดเงื่อนไขเวลา คือ การกำหนดหัวข้อทางยุทธศาสตร์ที่จะสร้างคุณค่าทั้งในระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว อันจะเป็นการสร้างสมดุลและความยั่งยืนของคุณค่านั้นๆ ให้แก่องค์กร
3. การเลือกกำหนดความสำคัญของยุทธศาสตร์ คือ การเลือกแผนงาน และกิจกรรมที่สามารถทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

เราอาจจะประยุกต์แนวคิดของ Balanced Scorecard ให้มีมากกว่า 4 มิติก็ได้ ทั้งนี้เพื่อความเหมาะสมกับสภาพและลักษณะขององค์กร แผนที่ยุทธศาสตร์สามารถนำไปใช้ได้กับทุกองค์กรทั้งภาคธุรกิจ เอกชน และภาครัฐ แต่ความยากง่ายจะแตกต่างกัน เนื่องจากผลลัพธ์ของแต่ละหน่วยงานไม่เหมือนกัน กระบวนการและวัฒนธรรมขององค์กรก็มีความแตกต่างกัน

การจัดทำแผนที่ทางยุทธศาสตร์

เราต้องพิจารณาว่าจะทำอย่างไร ให้บรรลุเป้าประสงค์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ โดยการพิจารณากลยุทธ์ให้สอดคล้องกับมิติต่างๆ และในแต่ละกลยุทธ์สำนักต่างๆ ต้องมาพิจารณาดูว่าเกี่ยวข้องกับพันธกิจของสำนักในด้านใด และจะทำอย่างไรให้กลยุทธ์นั้นแปลงไปสู่การปฏิบัติ โดยวิธีการจัดทำโครงการขึ้นมารองรับ โดยพิจารณาความเชื่อมโยงดังนี้

พิจารณากลยุทธ์ ตามมิติของ Balanced Scorecard

เมื่อเราพัฒนาองค์กร (มิติการพัฒนาองค์กรและบุคลากร) โดยการนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการประชุม การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี และอุปกรณ์ต่างๆ ที่ทันสมัย ตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีความชำนาญ มีทักษะในด้านการจัดการประชุม จะทำให้การประชุมมีประสิทธิภาพ (มิติด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและบริการ) เกิดความรวดเร็ว ประหยัด และคุ้มค่า การพัฒนาระบบการให้บริการ การนำระบบลูกค้าสัมพันธ์

มาใช้ จะทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ (มิติด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) มีการกำหนดระเบียบวิธี และมาตรฐานในการปฏิบัติงานทางด้านการประชุม ให้เป็นไปอย่างถูกต้อง (มิติประสิทธิผลตามพันธกิจ) ส่งผลให้บรรลุตามเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ ผลลัพธ์ก็จะเชื่อมโยงในลักษณะของความสัมพันธ์ต่อกันในเชิง เหตุและผล (Cause and effect relationships) ไปยังวิสัยทัศน์ขององค์กร