

หลักการของการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ยุคใหม่

Principles Of Management According To The Strategic Plan

พัฒนา แสงมณีโคตร

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

Phattana Saengmanee

Kalasin University

E-mail : Phattana_saengmanee@hotmail.com

บทคัดย่อ

การบริหารแผนยุทธศาสตร์ต้องอาศัย กระบวนการคิด การวางแผน การจัดองค์กร การบริหารงานบุคคล การอำนวยการ การบังคับ การรายงาน การงบประมาณ การประสานงานการควบคุมงาน การตัดสินใจ และนโยบาย กระบวนการดังกล่าวเป็นวิธีการในการกำหนด ยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมายกลยุทธ์ ดังนั้นด้วยวิธีการเขียนแผนที่ยุทธศาสตร์นั้นเป็นการนำเอาแนวความคิด มุ่งเน้นให้ความสำคัญแตกต่างกันไป โดยการบริหารงานของภาครัฐจะมุ่งเน้นความสำเร็จในด้านต่างๆ คือ ด้านประสิทธิผล ด้านคุณภาพการบริการ ด้านประสิทธิภาพ ด้านการพัฒนาองค์กร โดยขั้นตอนดังกล่าวมีวิธีการออกแบบกระบวนการคือ 1. การวางแผน 2. การปฏิบัติตามแผน 3. การตรวจสอบการปฏิบัติงานแผน 4. การปรับปรุงแก้ไข

การพิจารณากำหนดโครงการเพื่อบรรจุลงในแผนปฏิบัติการ สำหรับที่จะนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัตินั้น คำนึงถึงโครงการที่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ต้องมีหลักการของการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ยุคใหม่ ประกอบด้วย 1. การจัดโครงสร้างองค์การ 2. การปรับเปลี่ยนระบบ ระเบียบ ขั้นตอน/วิธีการปฏิบัติงาน 3. การจัดกรอบอัตรากำลังและบรรจุ แต่งตั้ง โยกย้ายบุคลากรใหม่ 4. การพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ และทัศนคติของบุคลากรในส่วนงานต่างๆ

คำสำคัญ: หลักการบริหาร; แผนยุทธศาสตร์; ยุคใหม่

Abstracts

Strategic plan management requires a thought process, planning, organization, personnel management, supervision, enforcement, reporting, budgeting, coordination, control, decision making and policy. The process is a way to formulate a vision strategy. Strategic issues, goals, indicators, goals, strategies Therefore, with the method of writing a strategic map, it is to apply different concepts to focus on the importance. The administration of the government will focus on success in various areas, namely, effectiveness. Service quality Efficiency Organizational development The above steps have a process design methodology: 1. Planning 2. Implementation of the plan 3. Monitoring of the operation plan 4. Improvement

Determining the project to achieve in the action plan For the strategy to be implemented Regarding projects that are in line with strategic and strategic issues There must be a process of administration according to the new strategic plan consisting of: 1. Organizational structure management 2. Modification of the system of procedures / methods of operation 3. Arrangement of manpower and packing rates, appointment, transfer of new personnel 4. Development of skills, knowledge, abilities and attitudes of personnel in various departments

Keywords: Administrative Principles; Strategic Plan; New Age

บทนำ

การพัฒนาการบริหารต้องอยู่กับบริบทความพร้อมการทำงานร่วมทั้งการสร้าง
ความเข้าใจในการปฏิบัติงานให้มีศักยภาพในการทำงานที่เกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล
ให้กับองค์กร การบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์เป็นแนวทางปฏิบัติตามพันธกิจและ
ภารกิจ (Mission) ให้สัมฤทธิ์ผลตามวิสัยทัศน์ (Vision) และเป้าประสงค์ขององค์กร
(Corporate Goal) (ศิริวรรณเสรีรัตน์ และคณะ, 2541 : 7) ซึ่งผู้บริหารต้องมีหน้าที่สำคัญ 5
ประการ คือ 1(การวางแผน (Planning) คือ การคิดการล่วงหน้า 2(การจัดองค์กร
(Organizing) คือ การจัดโครงสร้างของสายงาน ตำแหน่งงานและอำนาจหน้าที่ต่าง ๆ
3(การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) คือ การดูแลสั่งการให้งานเป็นไปด้วยความ
ถูกต้องเรียบร้อย 4(การประสานงาน (Coordinating) คือ การดูแลควบคุมและอำนวยความสะดวก
ให้ผู้ทำงานสามารถทำงานได้โดยสะดวกเต็มความสามารถ 5(การควบคุม
(Controlling) คือ การควบคุมให้งานดำเนินไปตามแผนที่วางเอาไว้ (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ,
2554 : 25) สำหรับแผนยุทธศาสตร์ คือทิศทางหรือแนวทางปฏิบัติตามพันธกิจและภารกิจ

(Mission) ให้สัมฤทธิ์ผลตามวิสัยทัศน์ (Vision) และเป้าประสงค์ขององค์การ (Corporate Goal) แผนยุทธศาสตร์ที่ดีนั้น จะต้องถูกกำหนดขึ้นตามวิสัยทัศน์ขององค์การ อันเป็นผลผลิตทางความคิดร่วมกันของสมาชิกในองค์การที่ได้ทำงานร่วมกันหรือจะทำงานร่วมกัน โดยวิสัยทัศน์นี้เป็นความเห็นพ้องต้องกันว่าเป็นจุดหมายปลายทางที่องค์การประสงค์จะไปให้ถึง และวิสัยทัศน์นี้มีการแปลงออกมาเป็นวัตถุประสงค์ (Objective) ที่เป็นรูปธรรม และสามารถวัดได้

บทความนี้เน้นเสนอกระบวนการในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในมิติสู่การปฏิบัติ ปฏิบัติและวิธีในการปฏิบัติแก้ไขงานโครงการหรือองค์ประกอบเหล่านั้น ให้เกิดผลสัมฤทธิ์กับองค์กรมากที่สุด

แนวทางการบริหารงาน

การบริหาร หมายถึง ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับคนอื่น (Campbell, Roaid F. and Others, 1997 : 6) กิจกรรมตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมมือกัน ดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างร่วมกัน (Simon, Herbert, 1996 : 3) เป็นระบบที่ใช้ในการดำเนินการนำเอาทรัพยากรทั้งคนและวัสดุสิ่งของ มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร การบริหารมีลักษณะเป็น กระบวนการ ได้แก่ กระบวนการคิด การวางแผน การจัดองค์กร การบริหารงานบุคคล การ อำนาจการ การบังคับ การรายงาน การงบประมาณ การประสานงานการควบคุมงาน การ ตัดสินใจ และนโยบาย (Herbert A. Simon, 1947: 3)

การบริหารงานจะดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องอาศัยการใช้ความรู้ความ ชำนาญ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีความรู้ความชำนาญในการบริหารเพื่อความสำเร็จของ องค์กร มีนักวิชาการได้เสนอทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารไว้ดังนี้

ทั้งนี้กระบวนการบริหารนั้นต้องประกอบด้วย ขั้นตอนที่สำคัญ หรือที่เรียกกันย่อ ๆ ว่า POSDCoRB Model ซึ่งอธิบายตามความหมายได้ดังนี้

1) การวางแผน (P=Planning) หมายถึง การจัดวางโครงการและแผนปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าว่าจะต้องทำอะไรบ้างและทำอย่างไร

2) การจัดการองค์การ (O=Organizing) หมายถึง การจัดหน่วยงาน กำหนดโครงสร้างของหน่วยงาน การจัดสายงานตำแหน่งต่าง ๆ กำหนดอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน

3) การจัดหาบุคคล (S=Staffing) หมายถึง การจัดหาบุคคล เป็นการบริหารงานทางด้านบุคคล อันได้แก่ การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การพัฒนาบุคลากร การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีการประเมินผลการทำงาน และการให้พ้นจากงาน

4) การอำนวยการ (D =Directing) หมายถึง การตัดสินใจ การวินิจฉัยสั่งการ หน่วยงาน ให้เกิดความร่วมมือเพื่อดำเนินไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

5) การประสานงาน (Co =Coordinating) หมายถึง การประสานงานกิจการด้านต่างๆของหน่วยงาน ให้เกิดความร่วมมือเพื่อดำเนินไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

6) การรายงาน (R =Reporting) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติของหน่วยงานให้แก่ผู้บริหารและสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบความเคลื่อนไหวของการดำเนินงานว่าก้าวหน้าเพียงใด

7) การงบประมาณ (B =Budgeting) หมายถึง การงบประมาณ การจัดทำงบประมาณบัญชีการใช้จ่ายเงิน การควบคุมและการตรวจสอบด้านการเงิน (Gulick L. and Urwick J.,1973 : 18 -19)

แนวทางแผนยุทธศาสตร์

แผนยุทธศาสตร์หรือว่า แผนยุทธศาสตร์ หมายถึง ทิศทางหรือแนวทางปฏิบัติ ตามพันธกิจและภารกิจ (Mission) ให้สัมฤทธิ์ผลตามวิสัยทัศน์ (Vision) และเป้าประสงค์ขององค์การ (Corporate Goal) แผนยุทธศาสตร์ที่ดีนั้น จะต้องถูกกำหนดขึ้นตามวิสัยทัศน์ขององค์การ อันเป็นผลผลิตทางความคิดร่วมกันของสมาชิกในองค์การที่ได้ทำงานร่วมกัน หรือจะทำงานร่วมกัน โดยวิสัยทัศน์นี้เป็นความเห็นพ้องต้องกันว่าเป็นจุดหมายปลายทางที่องค์การประสงค์จะไปให้ถึง และวิสัยทัศน์นี้มีการแปลงออกมาเป็นวัตถุประสงค์ (Objective) ที่เป็นรูปธรรม และสามารถวัดได้ ทั้งนี้้องค์การสามารถใช้แผนยุทธศาสตร์เป็นกรอบในการประเมินผลงานประจำปีงบประมาณ ยิ่งไปกว่านั้น้องค์การยังสามารถใช้แผนยุทธศาสตร์เป็นกรอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) เพื่อการจัดทำงบประมาณ

รายงานประจำปีได้อีกด้วย (จักรวัชร ศิริวรรณ และคณะ, 2553 : 42) โดยมีคำนิยามลำดับชั้นคือ

1. ยุทธศาสตร์ (Strategic) หมายถึง แนวทางในการบรรลุจุดหมายของหน่วยงาน ดังนั้น จุดหมายจึงเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งในการจัดทำยุทธศาสตร์ โดยผู้จัดทำจำเป็นต้องกำหนดจุดหมายของหน่วยงานให้ชัดเจนเพื่อให้ยุทธศาสตร์ ที่ได้ออกมานั้นตรงตามความต้องการ และดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้อง

2. วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง สิ่งที่เราต้องการให้หน่วยงาน “เป็น” ภายในกรอบระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งอาจจะกำหนดทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

3. พันธกิจ (Mission) หมายถึง กรอบหรือขอบเขตการดำเนินงานของหน่วยงาน การกำหนดพันธกิจ สามารถทำได้โดยทำภารกิจ (หรือหน้าที่ความรับผิดชอบ) แต่ละข้อที่หน่วยงานได้รับมอบหมายตั้งแต่แรกก่อตั้งมาเป็นแนวทาง ทั้งนี้ ผู้จัดทำต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าพันธกิจแต่ละข้อมีความหมายครอบคลุมขอบเขตแค่ไหน แต่ละข้อมีความแตกต่างกันอย่างไร เพื่อให้การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในขั้นตอนต่อไปเป็นไปอย่างสะดวกถูกต้อง

4. ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) หมายถึง ประเด็นหลักที่ต้องคำนึงถึงต้องพัฒนา ต้องมุ่งมั่น ประเด็นยุทธศาสตร์นี้สามารถทำได้โดยการนำพันธกิจแต่ละข้อมาพิจารณาว่าในพันธกิจแต่ละข้อนั้นหน่วยงานต้องการดำเนินการในประเด็นใดเป็นพิเศษ และหลังจากได้ดำเนินการดังกล่าวเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ต้องการให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงในทิศทางใด

5. เป้าประสงค์ (Goal) หมายถึง สิ่งที่หน่วยงานปรารถนาจะบรรลุ โดยต้องนำประเด็นยุทธศาสตร์มาพิจารณาว่า หากสามารถดำเนินการจนประสบความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละข้อ ใครเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์และได้รับประโยชน์อย่างไร

6. ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) หมายถึง สิ่งที่จะเป็นตัวบ่งชี้ว่าหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้ได้หรือไม่ ต้องพิจารณาหาปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ดังกล่าว และต้องใช้ถ้อยคำที่ชัดเจนทั้งในแง่ของคำจำกัดความและการระบุขอบเขต โดยตัวชี้วัดนี้จะถูกนำไปเป็นหลักในการกำหนดค่าเป้าหมายในลำดับต่อไป

7. ค่าเป้าหมาย (Target) หมายถึง ตัวเลขหรือค่าของตัวชี้วัดความสำเร็จที่หน่วยงานต้องการบรรลุขั้นตอนนี้ เป็นขั้นตอนของการกำหนดหรือระบุไว้ในแผนงานนั้นๆ หน่วยงานต้องการทำอะไร ให้ได้เป็นจำนวนเท่าไรและภายในกรอบระยะเวลาเท่าใด จึงจะถือว่าบรรลุเป้าหมาย

8. กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง สิ่งที่หน่วยงานจะดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ โดยกลยุทธ์นี้จำกำหนดขึ้น จากการพิจารณาปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors) เป็นสำคัญ กล่าวคือ ต้องพิจารณาว่าในการที่จะบรรลุเป้าประสงค์ข้อหนึ่งๆ นั้น มีปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อความสำเร็จและเราจำเป็นต้องทำอย่างไร จึงจะไปสู่จุดนั้นได้

สรุปนิยามศัพท์และคำจำกัดความดังนี้ (สำนักนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2560 : 7-8)

คำศัพท์	คำจำกัดความ
วิสัยทัศน์ (Vision)	สิ่งที่อยากจะให้หน่วยงานเป็นในวันข้างหน้า
พันธกิจ (Mission)	กรอบ ขอบเขตการดำเนินงาน
ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)	ประเด็นหลักที่ต้องคำนึงถึง มุ่งเน้น
เป้าประสงค์ (Goal)	อะไรคือสิ่งที่ต้องการบรรลุ
ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators)	สิ่งที่จะเป็นตัวบอกว่าสามารถบรรลุเป้าประสงค์
ค่าเป้าหมาย (Target)	ตัวเลขหรือค่าของตัวชี้วัดที่จะต้องไปให้ถึง
กลยุทธ์ (Strategy)	สิ่งที่จะต้องทำเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์
โครงการ (Project)	กิจกรรมดำเนินการ/ปฏิบัติ

การเขียนแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

การเขียนแผนที่ยุทธศาสตร์นั้นเป็นการนำเอาแนวความคิดเรื่อง Balance Scorecard หรือการบริหารงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จอย่างรอบด้านและเป็นเหตุเป็นผลต่อกัน

มาเขียนเป็นแผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของมิติต่างๆ อย่างเป็นขั้นเป็นตอน โดยแผนที่ยุทธศาสตร์จะเป็นเสมือน แผนที่ที่จะคอยนำทางหน่วยงานให้สามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ที่วางไว้ได้

ตัวอย่าง การบริหารงานของภาคเอกชน มักจะมุ่งเน้นความสำเร็จในด้านต่างๆ คือ

Customer Perspective

Financial Perspective

Internal business Perspective

Learning and Growth Perspective

ส่วนการบริหารงานในภาครัฐซึ่งเป็นหน่วยงานหรือองค์กรที่จัดตั้งขึ้นมิใช่เพื่อจุดประสงค์ในการแสวงหาผลกำไร ก็จะมีมิติที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญแตกต่างกันไป โดยการบริหารงานของภาครัฐจะมุ่งเน้นความสำเร็จในด้านต่างๆ คือ ด้านประสิทธิผล ด้านคุณภาพ การบริการ ด้านประสิทธิภาพ ด้านการพัฒนางองค์กร

มิติทางด้านประสิทธิผล

ในมิติของประสิทธิผลนั้น หน่วยงานต้องพิจารณาว่าหากหน่วยงานได้ดำเนินการตามประเด็นยุทธศาสตร์ใดประเด็นหนึ่งจนเป็นผลสำเร็จแล้ว จะก่อให้เกิดผลดีต่อประเทศชาติและสังคมส่วนรวมอย่างไรบ้าง

มิติทางด้านคุณภาพการบริการ

ในส่วนของมิติทางด้านคุณภาพการบริการนั้นต้องพึงระลึกว่าการจัดทำบริการสาธารณะของภาครัฐนั้น มีกลุ่มเป้าหมายหลักที่ต้องคำนึงถึงอยู่ด้วยกัน 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้รับบริการ (หรือประชาชน) และกลุ่มของภาคี (เช่น NGOs หน่วยงานภาครัฐอื่นๆ หรือหน่วยงานภาคเอกชน เป็นต้น)

การกำหนดคุณภาพการบริการนั้นจะเป็นการระบุว่าการที่จะส่งเสริมผลักดันให้ประสิทธิผลที่เราตั้งไว้นั้นประสบความสำเร็จได้ ผู้รับบริการจะต้องได้รับประโยชน์ด้านใดจากหน่วยงาน เช่น ได้รับโอกาสในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ได้รับรู้ความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เป็นต้น ตลอดจนการระบุถึงบทบาทของภาคีว่าภาคีจะต้องให้ความร่วมมือกับหน่วยงานของเราอย่างไรในด้านใดบ้าง

มิติทางด้านประสิทธิภาพ

ในมิตินี้จะคำนึงถึงปัจจัยหรือทรัพยากรนำเข้า (input) ในเชิงเปรียบเทียบกับผลผลิตที่ได้ (output) กล่าวคือ หากหน่วยงานสามารถทำงานใดๆ ให้อัตราส่วนระหว่างทรัพยากรนำเข้ากับผลผลิตมีค่าน้อยได้เท่าใด ก็หมายถึงความมีประสิทธิภาพในการทำงานของหน่วยงานนั้นๆ มีมากเท่านั้น

ฐานคิดในการกำหนดประสิทธิภาพของงานนั้น ต้องเริ่มต้นที่ขอบเขตอำนาจของหน่วยงาน โดยให้ผู้เขียนแผนที่ยุทธศาสตร์ทำการระบุ หน่วยงาน กอง สำนัก ที่มีขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นยุทธศาสตร์นั้นๆ ลงไปในแผนฯ แล้วทำการพิจารณาต่อไปว่าหน่วยงานนั้นๆ ต้องรับผิดชอบดำเนินการอย่างไรบ้าง เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับประโยชน์ต่างๆ และต้องดำเนินการอย่างไรเพื่อให้ภาคีให้ความร่วมมือกับหน่วยงานตามที่กำหนดไว้ในมิติด้านคุณภาพการบริการ

มิติทางด้านการพัฒนาองค์กร

ในส่วนนี้หน่วยงานต้องหันกลับมาพิจารณาทบทวนศักยภาพของตนเอง เพื่อให้ทราบว่าจะต้องมีการพัฒนาทักษะของบุคลากรในสังกัดในด้านใดบ้าง รวมถึงต้องมีการพัฒนาขีดความรู้ความสามารถในด้านเทคโนโลยีขององค์กรอย่างไรบ้าง จึงจะทำให้หน่วยงานสามารถปฏิบัติงานจนก่อให้เกิดประสิทธิภาพตามที่กำหนดไว้ได้

ในการเขียนแผนที่ยุทธศาสตร์นั้น นอกจากจะมีการเขียนแผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยในมิติต่างๆ แล้ว ยังมีการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) ค่าเป้าหมาย และโครงการริเริ่มสร้างสรรค์ลงไปอีกด้วย

ในการเขียนแผนที่ยุทธศาสตร์จะต้องมีการทำลูกศร เพื่อแสดงถึงความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันของมิติและขั้นตอนต่างๆ โดยลูกศรจะลากจากปัจจัยที่เป็นเหตุไปยังปัจจัยที่เป็นผล และจะสร้างลูกศรเฉพาะในส่วนที่ปัจจัยเหล่านั้น มีความสัมพันธ์เป็นเหตุเป็นผลกันโดยตรงเท่านั้น

การกำหนดตัวชี้วัดในแผนที่ยุทธศาสตร์จะต้องมีการกำหนดทั้งในส่วนของตัวชี้วัด
เหตุ และตัวชี้วัดผล โดยมักจะกำหนดตัวชี้วัดเริ่มจากมิติด้านประสิทธิผลเรื่อยไปจนถึงมิติ
ด้านการพัฒนาองค์กรตามลำดับ (ศูนย์ปฏิบัติการความเสี่ยง,2560: ออนไลน์)

ขั้นตอนดังกล่าวมีวิธีการออกแบบกระบวนการคือ

1. การวางแผน (Plan) ประกอบด้วย 1. แต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานแผน
ยุทธศาสตร์ 2.ศึกษา วิเคราะห์นโยบาย ยุทธศาสตร์ภารกิจ/พันธกิจของหน่วยงาน 3. จัดทำ
แผนยุทธศาสตร์ (ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด
ค่าเป้าหมาย กลยุทธ์ แผนงาน โครงการ กิจกรรม งบประมาณ)

2. การปฏิบัติตามแผน (Do) ประกอบด้วย 1. การเปลี่ยนแปลงแผนปฏิบัติการไปสู่
การปฏิบัติ 2. การถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์/แผนปฏิบัติการเพื่อให้หน่วยงานใช้เป็นแนวทาง
ในการดำเนินงาน 3. การเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรในหน่วยงานทราบ 4. การ
ดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์/แผนปฏิบัติการของหน่วยงานตามวิธีการ/ขั้นตอนระยะเวลา
ที่กำหนดไว้

3. การตรวจสอบการปฏิบัติงานแผน (Check) ประกอบด้วย 1. วัดผลสำเร็จจาก
ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของงานหรือโครงการที่ได้ในงบประมาณตามที่กำหนดไว้ 2.
สรุปผลการติดตามและประเมินผล รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน พร้อม
ทั้งจัดทำรายงานแจกจ่ายและเผยแพร่ในรูปของเอกสารและนำลงเว็บไซต์ของหน่วยงาน

4. การปรับปรุงแก้ไข (Act) ประกอบด้วย 1. ทบทวนผลการดำเนินงานตามแผน
ยุทธศาสตร์/แผนปฏิบัติการในปีที่ผ่านมาเพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงาน สำหรับ
กำหนดกรอบแนวทางการดำเนินงานในปีต่อไป 2. ทบทวนตัวชี้วัด ค่าเป้าหมายเพื่อให้เกิด
ความท้าทายในเชิงยุทธศาสตร์ 3. ทบทวนและปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์/แผนปฏิบัติการให้
สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป (สำนักนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวง
มหาดไทย,2560 : 4)

หลักการของการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ยุคใหม่

การพิจารณากำหนดโครงการเพื่อบรรจุลงในแผนปฏิบัติการ สำหรับที่จะนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัตินั้น นอกจากจะต้องคำนึงถึงโครงการที่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้แล้ว ก็ยังต้องคำนึงถึงโครงการและกิจกรรมสำหรับการที่จะปรับเปลี่ยนพัฒนาขีดความสามารถองค์กร ให้สามารถที่จะนำแผนยุทธศาสตร์นั้นไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ

นอกจากนี้ในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ย่อมมีช่องว่างเป้าหมายหรือสิ่งที่ควรจะเป็นกับผลผลิตหรือสิ่งที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งอาจเกี่ยวเนื่องกับองค์ประกอบหลายประการ เช่น กระบวนการ ระบบสารสนเทศและการสื่อสาร กฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับ คน ฯลฯ ดังนั้น จำเป็นต้องมีข้อเสนอแนะกับแนวทางการจัดทำเพื่อให้เกิดความสำเร็จ ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้ว การปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์และ กลยุทธ์ในการดำเนินงาน มักต้องมีการเปลี่ยนแปลงในปัจจัยสำคัญขององค์การในด้านต่างๆ ดังนี้

1. การจัดโครงสร้างองค์การ เช่น การเพิ่ม หรือลดหน่วยงานเพื่อนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ หรือการมอบหมายงานใหม่ หรือการออกแบบกระบวนการใหม่ ที่เกิดขึ้นจากแผนยุทธศาสตร์ (พรนภา พิมลศิลป์, 2557 : 15-16) โดยที่หลักการบริหารตามยุทธศาสตร์ เป็นสิ่งที่เชื่อมโยงกับองค์กรที่มีพัฒนาการที่ดีขึ้น ดังนั้นการจัดโครงสร้างในองค์การจึงเป็นสิ่งที่สำคัญ ซึ่งในยุคปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยที่องค์กรต่างๆมีการปรับตัวในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป จึงเป็นวิธีการที่ผู้บริหารในองค์กรนั้นๆ ต้องปรับตามสถานการณ์ เป็นผลทำให้องค์กรพัฒนาไปในทิศทางที่ดียิ่งขึ้น ในแนวคิดพื้นฐานดังกล่าวเกิดจากวิวัฒนาการทางสังคมที่มีพัฒนาการที่เปลี่ยนแปลงไป ในขณะเดียวกันหากองค์กรใดไม่ปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง องค์กรเหล่านั้นไม่สามารถที่จะอยู่ในระบบ เพราะไม่สามารถปรับตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งนั่นหมายถึงหากสามารถปรับตามสมดุลให้ทันต่อการเปลี่ยน องค์กรเหล่านั้นจึงสามารถปรับตัวเข้ากับระบบที่เปลี่ยนแปลงได้

โดยทั่วไป จะมีลักษณะที่ใกล้เคียงกัน ดังนั้นองค์การที่มีการจัดโครงสร้างองค์การจะสามารถพัฒนาต่อยอด ปรับตัว เรียนรู้ และมีวิธีการในการแก้ไขปัญหาได้เป็นอย่างดี

2. การปรับเปลี่ยนระบบ ระเบียบ ขั้นตอน/วิธีการปฏิบัติงาน การนำระบบสารสนเทศมาใช้ เพื่อรองรับยุทธศาสตร์การดำเนินงานใหม่ ด้วยหลักการพัฒนาองค์การยุคใหม่สถานการณ์เหล่านี้เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะขั้นตอนในการปฏิบัติงานเป็นข้อบ่งชี้ถึงผลสัมฤทธิ์ของงาน ดังนั้นสิ่งที่ทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ให้ได้มากที่สุด คือ การปรับเปลี่ยนระบบ ระเบียบ ขั้นตอน/วิธีการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยภายใต้แนวคิดที่สร้างความเป็นเลิศให้กับองค์การ ซึ่งหลักการนี้มีวิธีการปรับเปลี่ยนหลากหลายวิธีขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ณ ขณะนั้น ในขณะเดียวกันการสร้างความเป็นเลิศให้กับองค์การยังส่งผลให้องค์การเกิดมิติต่างๆ เช่น การเปลี่ยนแปลง ทักษะคต แนวคิด ของผู้บริหารและปฏิบัติงาน ซึ่งนั่นหมายความว่า องค์การใดมีวิธีการปรับการปรับเปลี่ยนระบบ ระเบียบ ขั้นตอน/วิธีการปฏิบัติงาน องค์การนั้นย่อมสร้างความเป็นเลิศได้เพิ่มมากขึ้นภายในองค์การ

3. การจัดกรอบอัตรากำลังและบรรจุ แต่งตั้ง โยกย้ายบุคลากรใหม่ การวิเคราะห์สมรรถนะบุคลากรและการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้ไปปฏิบัติหน้าที่ตามยุทธศาสตร์ใหม่ ซึ่งหลักการดังกล่าวเป็นสิ่งที่สะท้อนว่า การจัดบุคคลให้เหมาะสมกับงานที่ทำ ทำแล้วเกิดความรู้สึกที่มีความสุขในการปฏิบัติหน้าที่ แนวทางนี้เป็นพื้นฐานขององค์การยุคใหม่ ต้องสามารถบูรณาการในแนวคิดพื้นฐานของการบริหารจัดการ บวกกับพฤติกรรมองค์การ โดยมุ่งเป้าหมายที่ บุคคลเป็นสำคัญ เพราะองค์การแต่ละองค์การจะสามารถวัดค่าดัชนีความสำเร็จของงานได้นั้น สิ่งที่สำคัญในการประเมินความสำเร็จของงาน คือ คน ดังนั้นคนจึงเป็นสิ่งสำคัญในการจัดกรอบอัตรากำลังและบรรจุ แต่งตั้ง โยกย้ายบุคลากรใหม่ ทั้งนี้ยังเป็นขวัญและกำลังใจที่ดีให้กับพนักงานภายในองค์การ ในขณะเดียวกันเมื่อสร้างขวัญกำลังใจที่ดีให้กับพนักงานดังกล่าวแล้ว ยังทำให้องค์การเพิ่มประสิทธิภาพของงานได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งนั่นคือเป้าหมายหลักขององค์การในการเสริมสร้างความเป็นเอกภาพขององค์การให้ดียิ่งขึ้น

4. การพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ และทัศนคติของบุคลากรในส่วนงานต่างๆ ให้มีความเข้าใจถึงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ใหม่ และสามารถปฏิบัติงานตามแผน

ดังกล่าวได้ การสร้างเสริมหรือปรั้งแต่งวัฒนธรรมในการทำงานของคนองค์กรใหม่ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ การสร้างความเข้าใจร่วมกันในทุกระดับถึงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ใหม่ และเหตุผลความจำเป็นที่ต้องเลือกใช้กลยุทธ์นั้นๆ โดยมุ่งให้ทุกคนได้มีส่วนร่วม คือให้ทุกคนมองเห็นภาพตามยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ การจัดหาและจัดสรรงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาองค์กรในด้านต่างๆ เพื่อให้สามารถนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ (พรนภา พิมลศิลป์, 2557 : 15-16) นั่นคือเหตุผลหลักที่การบริหารตามแผนยุทธศาสตร์ยุคใหม่ต้องทำความเข้าใจถึงขั้นตอนในการปฏิบัติหน้าที่ เพราะประเด็นที่สำคัญในการสร้างผลสัมฤทธิ์ให้กับองค์กร คือ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานต้องทัศนคติ แนวคิด ไปในทิศทางเดียวกัน ภายใต้หลักการที่องค์กรได้วางกรอบไว้อย่างชัดเจน ในกรอบดังกล่าวเป็นตัวที่จะขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์องค์กรให้มีประสิทธิภาพและสร้างประสิทธิผล ในขณะที่การพัฒนากับการปรับตัวที่พนักงานทุกคนต้องปรับให้ทันกับสถานการณ์ ถ้านำหลักการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ และทัศนคติของบุคลากรในส่วนงานต่างๆ ไปในทิศทางเดียวกันได้ เช่น การจัดอบรมพัฒนาในระบบส่วนงานที่พนักงานมีความเกี่ยวข้อง นั่นคือสิ่งที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง องค์กรมีการพัฒนา องค์กรพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ต่อยอด พนักงานมีทัศนคติที่ดีขึ้น มีองค์ความรู้ที่สามารถตัดสินใจในกรอบหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้ กระบวนการดังกล่าวคือ หลักการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ยุคใหม่ ซึ่งเป็นผลสัมฤทธิ์ที่สร้างความเป็นเลิศให้กับองค์กรในการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นต่อไป ถึงแม้ว่ายุคสมัยเปลี่ยน แต่องค์กรเหล่านั้นก็สามารถเปลี่ยนระบบตามยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงได้หากยึดถือหลักการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ยุคใหม่นี้

สรุป

การบริหารแผนยุทธศาสตร์ต้องอาศัย กระบวนการคิด การวางแผน การจัดองค์กร การบริหารงานบุคคล การอำนวยการ การบังคับ การรายงาน การงบประมาณ การประสานงานการควบคุมงาน การตัดสินใจ และนโยบาย โดยที่ทิศทางหรือแนวทางปฏิบัติ

ตามพันธกิจและภารกิจ (Mission) ให้สัมฤทธิ์ผลตามวิสัยทัศน์ (Vision) และเป้าประสงค์ขององค์การ (Corporate Goal) แผนยุทธศาสตร์ที่ตื้นนั้น จะต้องถูกกำหนดขึ้นตามวิสัยทัศน์ขององค์การ อันเป็นผลผลิตทางความคิดร่วมกันของสมาชิกในองค์การที่ได้ทำงานร่วมกันหรือจะทำงานร่วมกัน โดยวิสัยทัศน์นี้เป็นความเห็นพ้องต้องกันว่าเป็นจุดหมายปลายทางที่องค์การประสงค์จะไปให้ถึง และวิสัยทัศน์นี้มีการแปลงออกมาเป็นวัตถุประสงค์ (Objective) ที่เป็นรูปธรรม และสามารถวัดได้ ทั้งนี้้องค์การสามารถใช้แผนยุทธศาสตร์เป็นกรอบในการประเมินผลงานประจำปีงบประมาณ ยิ่งไปกว่านั้น้องค์การยังสามารถใช้แผนยุทธศาสตร์เป็นกรอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) เพื่อการจัดทำงานงบประมาณรายจ่ายประจำปีได้อีก โดยมีคำนิยามลำดับขั้นคือ 1. ยุทธศาสตร์ (Strategic) หมายถึงแนวทางในการบรรลุจุดหมายของหน่วยงาน 2. วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง สิ่งที่เราต้องการให้หน่วยงาน “เป็น” ภายในกรอบระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งอาจจะกำหนดทั้งในระยะสั้นและระยะยาว 3. พันธกิจ (Mission) หมายถึง กรอบหรือขอบเขตการดำเนินงานของหน่วยงาน 4. ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) หมายถึง ประเด็นหลักที่ต้องคำนึงถึง ต้องพัฒนา ต้องมุ่งมั่น 5. เป้าประสงค์ (Goal) หมายถึง สิ่งที่หน่วยงานปรารถนาจะบรรลุ โดยต้องนำประเด็นยุทธศาสตร์มาพิจารณา 6. ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) หมายถึง สิ่งที่จะเป็นตัวบ่งชี้ว่าหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้ได้หรือไม่ 7. ค่าเป้าหมาย (Target) หมายถึง ตัวเลขหรือค่าของตัวชี้วัดความสำเร็จที่หน่วยงานต้องการบรรลุขั้นตอนนี้ เป็นขั้นตอนของการกำหนดหรือระบุไว้ในแผนงานนั้นๆ 8. กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง สิ่งที่หน่วยงานจะดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ โดยกลยุทธ์นี้จำกำหนดขึ้น โดยมีวิธีการเขียนแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

การเขียนแผนที่ยุทธศาสตร์นั้นเป็นการนำเอาแนวความคิดเรื่อง Balance Scorecard จะมีมิติที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญแตกต่างกันไป โดยการบริหารงานของภาครัฐจะมุ่งเน้นความสำเร็จในด้านต่างๆ คือ ด้านประสิทธิผล ด้านคุณภาพการบริการ ด้านประสิทธิภาพ ด้านการพัฒนางองค์กร โดยขั้นตอนดังกล่าวมีวิธีการออกแบบกระบวนการคือ

1. การวางแผน 2. การปฏิบัติตามแผน 3. การตรวจสอบการปฏิบัติงานแผน 4. การปรับปรุงแก้ไข

การพิจารณากำหนดโครงการเพื่อบรรจุลงในแผนปฏิบัติการ สำหรับที่จะนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัตินั้น นอกจากจะต้องคำนึงถึงโครงการที่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้แล้ว ก็ยังต้องคำนึงถึงหลักการของการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ยุคใหม่ ประกอบด้วย 1. การจัดโครงสร้างองค์การ เช่น การเพิ่ม หรือลดหน่วยงานเพื่อนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ หรือการมอบหมายงานใหม่ หรือการออกแบบกระบวนการใหม่ ที่เกิดขึ้นจากแผนยุทธศาสตร์ 2. การปรับเปลี่ยนระบบ ระเบียบ ขั้นตอน/วิธีการปฏิบัติงาน การนำระบบสารสนเทศมาใช้ เพื่อรองรับยุทธศาสตร์การดำเนินงานใหม่ 3. การจัดกรอบอัตรากำลังและบรรจุ แต่งตั้ง โยกย้ายบุคลากรใหม่ การวิเคราะห์สมรรถนะบุคลากร และการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้ไปปฏิบัติหน้าที่ตามยุทธศาสตร์ใหม่ 4. การพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถ และทัศนคติของบุคลากรในส่วนงานต่างๆ ให้มีความเข้าใจถึงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ใหม่ และสามารถปฏิบัติงานตามแผนดังกล่าวได้ การสร้างเสริมหรือปรับแต่งวัฒนธรรมในการทำงานของคนองค์กรใหม่ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ การสร้างความเข้าใจร่วมกันในทุกระดับถึงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ใหม่ และเหตุผลความจำเป็นที่ต้องเลือกใช้กลยุทธ์นั้นๆ โดยมุ่งให้ทุกคนได้มีส่วนร่วม คือ ให้ทุกคนมองเห็นภาพตามยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ การจัดหาและจัดสรรงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาองค์กรในด้านต่างๆ เพื่อให้สามารถนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เอกสารอ้างอิง

จักรวัชร ศิริวรรณ และคณะ. (2553). *ความผูกพันของประชาชนชาวไทยที่มีต่อสถาบันหลักของชาติ*. รายงานวิจัยร่วมระหว่าง ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ และสถาบันวิจัยและพัฒนา: มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.

- พรนภา พิมพ์ศิลป์ (2557) *เทคนิคการจัดทำแผนยุทธศาสตร์*. กรุงเทพมหานคร: ปรี้นเซ็นเตอร์.
- วิรัช วิรัชนิการวรรณ. (2554). *การบริหารจัดการและการบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยงานของรัฐ*. กรุงเทพมหานคร : กำลังอยู่ในระหว่างการจัดพิมพ์ของสำนักพิมพ์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2541). *การบริหารการตลาดยุคใหม่*. กรุงเทพมหานคร : ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- ศูนย์ปฏิบัติการความเสี่ยง (2560). ขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์. ออนไลน์. สืบค้นเมื่อ 4 พฤษภาคม 2560 แหล่งที่มา: <https://www.sonsue.com/index.php/>
- สำนักนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย (2560) *คู่มือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: สำนักนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย.
- Campbell, Roaid F. and Others. (1997). *Introduction to ducationalAdministration*. Boston : Allyn and Bacon.
- Gulick L. and Urwick J. (1973). *Papers on the Science of Administration*. New York : Institute of Public Administration.
- Herbert A. Simon. (1747). *Administrative Behavior*. New york : Macmillian.
- Simon, Herbert. (1996). *Public Administration*. New York : Alfred A Kuopf.