

การวางแผนกลยุทธ์ : ตัวชี้วัดระดับบุคคล Strategic Planning : Key Performance Indicators at the Personnel Level

สุเมธ งามกนก*

บทคัดย่อ

ปัญหาสำคัญของการแปลงแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ คือ การที่บุคลากรแต่ละหน่วยงานและแต่ละระดับ ขาดความรู้สึกร่วมกันและรับผิดชอบต่อการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ ดังนั้น จึงต้องมีการแปลงเป้าประสงค์ตามแผนกลยุทธ์และตัวชี้วัดจากระดับองค์กร ลงไปสู่ระดับหน่วยงานย่อยต่าง ๆ รวมทั้งลงไปถึงบุคลากรทุกคน เพื่อให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ บทความนี้ นำเสนอความหมายและความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ วิธีการวางแผน กลยุทธ์ ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน ความหมายและความสำคัญของตัวชี้วัด วิธีการจัดทำตัวชี้วัดระดับบุคคล การแปลงแผนยุทธศาสตร์สู่ตัวชี้วัดระดับบุคคล แนวคิด ข้อสังเกตและการนำไปใช้

คำสำคัญ : การวางแผนกลยุทธ์ ตัวชี้วัดระดับบุคคล

Abstract

The significant problem of translating strategic planning into action is the lack of sense of mutual responsibility of individuals in sections towards strategic planning procedure. Therefore, objective translate is needed to follow strategic planning and organizational indicators down to sub-sections together with all personnel so as to successfully achieve organization objectives. This paper presents meanings and importance of strategic planning; strategic planning methods; process of school development plan; meanings and importance of key performance indicators; key performance indicator building methods at the personnel level; translating strategic plans into key performance indicators at the personnel level; concept; observations; and implementation.

Keyword : Strategic Planning; Key Performance Indicators at the Personnel Level

* อาจารย์ประจำศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

บทนำ

การบริหารยุคโลกาภิวัตน์เน้นประสิทธิผล เน้นความสำคัญของการบริหารองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) หรือองค์กรที่เป็นเลิศ (Excellence Organization) เนื่องจากองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงย่อมจะเป็นรากฐานและแนวทางที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาว Gartner Group (พสุ เดชะรินทร์, 2554) บริษัทที่ปรึกษาชื่อดังทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้ระบุไว้ว่า องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้น คุณลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งก็คือ การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่สิ่งที่สามารถเข้าใจและปฏิบัติได้

ความหมายและความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์

ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์

กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แผนปฏิบัติการและโปรแกรมการทำงานทั้งหลายที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร (Wright & Others, 1992) รวมทั้งวิธีการดำเนินงานที่จะเป็นส่วนสนับสนุนทำให้เป้าหมายขององค์กรหรือบริษัทที่วางไว้ประสบผลสำเร็จ (Certo & Peter, 1991) ซึ่งจะต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่เข้ามาเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของเป้าหมายนั้นด้วย (สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ, 2540, หน้า 60-63)

แผนกลยุทธ์ คือ เครื่องมือที่ใช้แสดงถึงแนวทางการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์และความสำเร็จที่คาดหวังไว้ แผนกลยุทธ์เป็นแนวทางการดำเนินงานที่มีความสอดคล้องกับศักยภาพของหน่วยงานและแนวโน้มของสถานการณ์ภายนอก และเป็นเอกสารข้อความที่ช่วยให้ฝ่ายต่าง ๆ ทำงานในทิศทางที่สอดคล้องกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ตลอดจนเป็นเครื่องมือในกระบวนการเรียนรู้

ของหน่วยงาน (สุกัญญา มกุฎอรุณี, 2550, หน้า 11-51) ซึ่งแผนกลยุทธ์นั้น มุ่งเน้นภาพอนาคตอย่างกว้าง ๆ ขององค์กรอันเป็นการรวมเข้าด้วยกันของทั้งความต้องการของสิ่งแวดล้อมภายนอก (External Environment Demands) และทรัพยากรภายใน (Internal Resources) ที่ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติการเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กรในระยะยาว รวมทั้งผลผลิต บริการ การเงิน เทคโนโลยี และทรัพยากรมนุษย์ ถึงแม้ว่า “ระยะยาว” จะมีได้มีการกำหนดค่าจำกัดความไว้ชัดเจนก็ตาม แต่แผนกลยุทธ์ จะมุ่งถึงวิธีการที่จะทำให้เป้าประสงค์บรรลุความสำเร็จในอนาคต 3-5 ปี (ปรีชา หงษ์ไกรเลิศ, 2548, หน้า 25-35) แผนกลยุทธ์ เป็นแผนที่รวมทุกอย่างซึ่งสามารถรวมทิศทางการดำเนินงานในอนาคตได้ สามารถกำหนดการใช้ทรัพยากรขององค์กรให้บรรลุตามภารกิจและวัตถุประสงค์ ซึ่งสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ หากกล่าวอย่างสั้น ๆ แผนกลยุทธ์ คือ แผนที่ทำให้องค์กรอยู่รอดได้ในระยะยาวและได้เปรียบในการแข่งขัน ผู้วางแผนกลยุทธ์ จะต้องสามารถมองไปข้างหน้า มองไปในอนาคตได้อย่างถูกต้อง เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่จะเกิดขึ้น รักษาฐานะทางการบริหารและการแข่งขันให้เหนือกว่าองค์กรอื่นและดำรงอยู่ในธุรกิจนั้นตลอดไป การวางแผนกลยุทธ์ เป็นกระบวนการกำหนดกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปใช้ การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร การเลือกกลยุทธ์ที่จะทำให้องค์กรสามารถไปสู่วัตถุประสงค์นั้นได้ การวางแผนกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับ 3 หัวข้อที่สำคัญคือ การวิเคราะห์กลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปใช้ แต่ละหัวข้อ มีรายละเอียดและส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ความรับผิดชอบของผู้บริหาร ลำดับขั้นของกลยุทธ์ การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน กลยุทธ์ระดับต่าง ๆ ขององค์กร การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ตลอดจนการสร้างระบบต่าง ๆ ในองค์กรเพื่อนำกลยุทธ์

ไปใช้ (เสนาะ ตีเขาว์, 2543) ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์ จึงเป็นสิ่งจำเป็นและเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหาร องค์กร การจะตัดสินใจแก้ปัญหาใด ๆ ในองค์กร ต้อง คำนึงถึงผลงานในระยะยาว ด้วยการเริ่มต้นจากการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกหาโอกาสและอุปสรรค ตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายในหาจุดแข็งจุดอ่อน แล้วนำไปสร้างประเด็นเชิงกลยุทธ์ กำหนดกลยุทธ์ เลือกกลยุทธ์ ไปปฏิบัติ ควบคุมและประเมินผลการใช้กลยุทธ์โดยเน้น การติดตามตรวจสอบประเมินผล (ศิริพล ศิริทรัพย์, 2550)

ในปัจจุบัน หน่วยงานต่าง ๆ มักจะวางแผนกลยุทธ์ เป็นระยะเวลา 4 ปี เพื่อให้สอดคล้องกับแผนบริหาร ราชการแผ่นดินตามวาระการบริหารงานของรัฐบาล ใน ส่วนของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกกับสภาพ แวดล้อมภายในนั้น ยังมีหลายคนที่สับสนในการวิเคราะห์ เส้นแบ่งง่าย ๆ ก็คือ ถ้าอยู่ภายในรัฐสถานศึกษา ถือเป็น สภาพแวดล้อมภายใน แต่ถ้าอยู่นอกรัฐสถานศึกษา ถือเป็นสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งในบางเรื่องอาจเป็น ได้ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน เช่นเรื่องงบประมาณ ถ้าได้รับการจัดสรรจากหน่วยงาน ต้นสังกัด ถือเป็นสภาพแวดล้อมภายนอก แต่ถ้าสามารถ จัดหาได้เองในสถานศึกษา ถือเป็นสภาพแวดล้อมภายใน สรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมภายนอก คือสิ่งที่เราไม่สามารถ ควบคุมได้นั่นเอง

ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์

องค์กรที่จะประสบความสำเร็จได้นั้น จำเป็นต้อง มีการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ทั้งนี้ เนื่องจากแผนกลยุทธ์ จะเป็นแนวทางที่ให้ผู้บริหาร องค์กรดำเนินการได้อย่างมีทิศทาง คือ มุ่งสู่ความสำเร็จ ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (คนึงนิจ อนุโรจน์, 2554) แผนกลยุทธ์ เป็นกรอบใน

การทำงานเพื่อการตัดสินใจของผู้บริหาร หรือเพื่อการ ให้การอนุมัติ หรือการสนับสนุนการดำเนินงานที่ดีทั้งใน ด้านคน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการ (กลยุทธ์ Logistics, 2554)

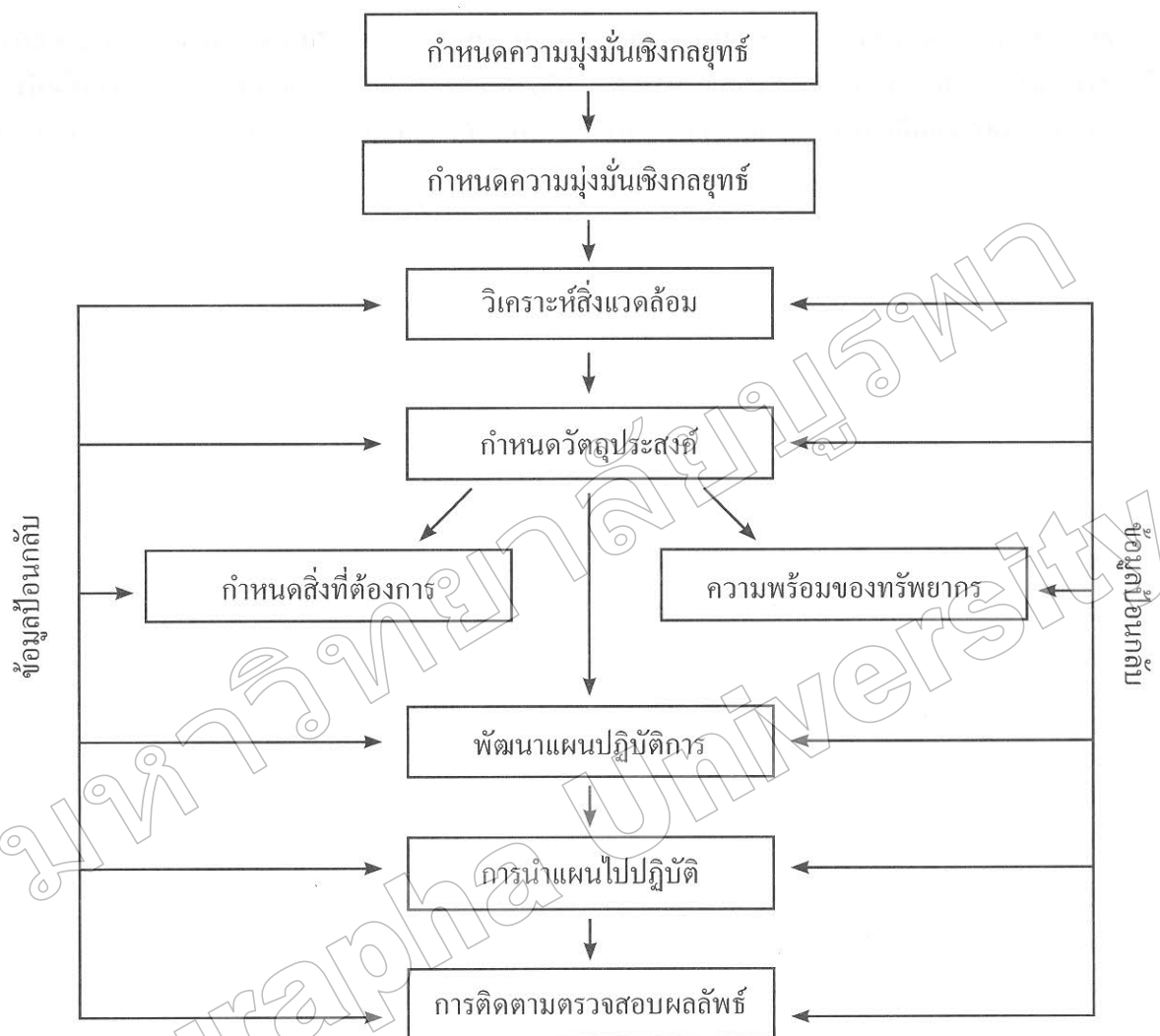
วิธีการวางแผนกลยุทธ์

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Management Process)

การวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ 7 ขั้นตอน (ปรีชา หงษ์ไกรเลิศ, 2548) ดังต่อไปนี้

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

เป็นที่สังเกตว่า จากขั้นตอนที่ 3 (วิเคราะห์ สิ่งแวดล้อม) ถึงขั้นตอนที่ 7 (การติดตามตรวจสอบผลลัพธ์) จะต้องจัดให้มีระบบข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ทุกขั้นตอนและระหว่างขั้นตอนแต่ละ ขั้นตอนด้วยกัน ดังภาพ



ภาพที่ 1 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) (Black & Porter, 1999)

จากแผนภาพจะเห็นได้ว่า ภายหลังจากการกำหนดความมุ่งมั่นเชิงกลยุทธ์ (Strategic Intent) ในขั้นตอนที่ 1 และการกำหนดความหมายพันธกิจ (Organizational Mission) ในขั้นที่ 2 แล้ว เราก็จะมาถึงการจัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) ซึ่งจะเริ่มจากการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อม (Analyze Environment) ซึ่งจะประกอบด้วย การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก (External Environments) และสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environments) เพื่อค้นหา

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

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร มีความสำคัญต่อผู้บริหาร ต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เป็นอย่างมาก ทั้งนี้ เพราะสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรย่อมอยู่นอกเหนืออำนาจของการบริหารองค์กรเป็นส่วนใหญ่ อาทิ สภาพแวดล้อมทั่วไปด้านประชากร สังคม วัฒนธรรม การเมือง กฎหมาย เทคโนโลยี เศรษฐกิจ

มหภาค (ระดับชาติ ระดับภูมิภาค ระดับโลก) สภาพแวดล้อมภายนอก ฯลฯ นอกจากนี้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ย่อมทำให้ผู้บริหารเข้าใจปัญหาของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน (Competitive Environments) อันได้แก่ คู่แข่งขัน (Competitors) ซึ่งมีมากมาย คู่แข่งขันเหล่านี้ ย่อมมีผลประโยชน์เหมือนหรือคล้ายคลึงกันกับเรา จึงย่อมมีการต่อสู้แข่งขันกัน ไม่ว่าจะเป็นวงการทางธุรกิจ วงการทางการเมือง วงการบริหารราชการแผ่นดิน รัฐวิสาหกิจ ฯลฯ ก็ตาม การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ย่อมช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจและกำหนดโอกาส (Formulation of Opportunities) และกำหนดวิกฤตหรืออุปสรรค (Formulation of Threats) สำหรับองค์กรได้ เพื่อที่จะได้ตัดสินใจในการวางแผนกลยุทธ์ต่อไป

สำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ก็มีความสำคัญต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เช่นกัน เพราะผู้บริหาร จะต้องวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ที่มีอยู่ขององค์กร อาทิ โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร อันได้แก่ ชื่อเสียง (Reputation) ความเก่าแก่และเป็นที่ยอมรับ (Well-Establishment and Esteem) ความสามารถในการระดมทุน ความคล่องตัวในการดำเนินงาน สินทรัพย์ที่มั่นคง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาเทคโนโลยี ความสามารถในการขยายกิจการ การวิจัยและพัฒนา ฯลฯ

จึงเห็นได้ว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กรย่อมช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ (Set Objectives) ในการวางแผนกลยุทธ์

ได้ (ขั้นตอนที่ 4) โดยแยกออกเป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการ (Determine Requirements) และความพร้อมของทรัพยากร (Access) ต่อจากนั้น ก็จะมาถึงขั้นตอนที่ 5 คือ การพัฒนาแผนปฏิบัติการขึ้นมาเพื่อให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องปฏิบัติตามที่ปรากฏในขั้นที่ 6 ในประการสุดท้าย จะต้องมีการติดตามตรวจสอบผลลัพธ์ (Monitor Outcomes) เพื่อทราบว่า ผลสำเร็จของแผนกลยุทธ์ มีอย่างไร เป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่ มีสิ่งใดที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขหรือไม่ ซึ่งจะเป็นข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ไปยังขั้นตอนต่าง ๆ ใหม่อีก ซึ่งในปัจจุบันได้มีการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดความสมดุลทั้ง 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเงิน

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์และนำไปสู่การปฏิบัติ สามารถจัดได้เป็น 5 ขั้นตอน (จรรยาฤดี นำศิริกุล, 2553) คือ

1. การกำหนดทิศทางหลักขององค์กร (Defining Corporate Main Direction)
2. การวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Analysis)
3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)
4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Execution)
5. การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control)

ในการนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษา มีกระบวนการขั้นตอน ดังนี้

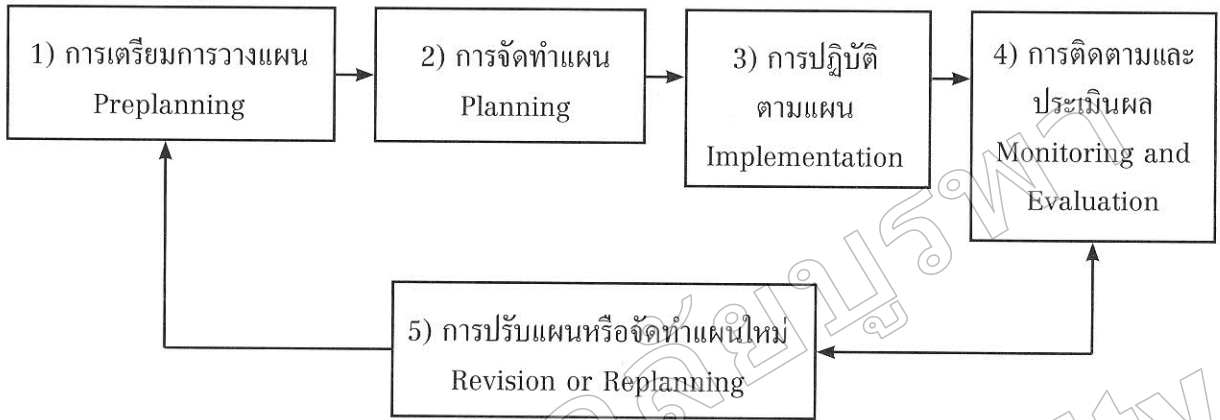
ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษา

แผนพัฒนาสถานศึกษาเป็นแผนแม่บทซึ่งถือว่าเป็นแผนระยะยาว (พวงรัตน์ เกษรแพทย์, 2543, หน้า 79-84) มีระยะ 3-5 ปี หลังจากนั้นจึงจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

แผนพัฒนาสถานศึกษา	แผนปฏิบัติงานประจำปี
1. แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน มีผู้อำนวยการเป็นประธาน	1. นำมาตรการในแต่ละปีของแผนพัฒนาสถานศึกษามา กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานประจำปีของโรงเรียน
2. นำนโยบายและเป้าหมายการบริหารงานในขั้นตอนที่ 1 มากำหนดเป้าหมายของแผนพัฒนาโรงเรียน	2. หมวดวิชาและฝ่ายงานสนับสนุน กำหนดเป้าหมายการทำงานของหมวดและฝ่ายให้สอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา
3. กำหนดมาตรการ วิธีการ หรือกิจกรรมที่โรงเรียนจะต้องทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น	3. หมวดวิชาและฝ่ายงาน เขียนโครงการ เพื่อดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย
4. วิเคราะห์มาตรการ วิธีการ หรือกิจกรรม แล้วเรียงลำดับความสำคัญและเลือกบางมาตรการมา กำหนดในแผน	4. ฝ่ายแผนงาน รวบรวมโครงการจากหมวดวิชาและฝ่ายงาน นำเสนอคณะกรรมการเพื่อพิจารณาอนุมัติ
5. กำหนดระยะเวลาการปฏิบัติว่า แต่ละมาตรการจะต้องปฏิบัติในปีใดบ้าง	5. คณะกรรมการ พิจารณาอนุมัติโครงการ ให้หมวดและฝ่ายงานเข้าร่วมตอบข้อซักถาม
	6. ฝ่ายแผนงาน จัดพิมพ์แผนปฏิบัติงานประจำปีของสถานศึกษา ที่ประกอบด้วยโครงการที่ได้รับอนุมัติ พร้อมทั้งงบประมาณแจกทุกหมวดวิชาและทุกฝ่ายงานไว้เป็นคู่มือการปฏิบัติงานประจำปี
	7. ฝ่ายแผนงาน จัดพิมพ์รายละเอียดการใช้วัสดุอุปกรณ์ของแต่ละโครงการ แยกเป็นหมวดวิชาและฝ่ายงาน พร้อมด้วยจำนวน ราคา วัน เวลา ที่ต้องปฏิบัติ แจกทุกหมวดและฝ่ายงาน เพื่อเป็นคู่มือจัดซื้อจัดจ้างของหมวด ฝ่าย และเจ้าหน้าที่พัสดุ

ภาพรวมของกระบวนการวางแผนในสถานศึกษา

การวางแผนในสถานศึกษาโดยทั่วไป มีขั้นตอนหลัก 5 ขั้นตอนคือ



ภาพที่ 2 ขั้นตอนการวางแผน (พวงรัตน์ เกษรแพทย์, 2543 หน้า 84)

ขั้นตอนหลักทั้ง 5 ขั้นตอน จะมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน กล่าวคือ จะเริ่มจากการเตรียมการวางแผนไปสู่การจัดทำแผน การปฏิบัติตามแผนและการติดตามและประเมินผล ซึ่งผลที่ได้จากการประเมินผล ทั้งการประเมินผลระหว่างดำเนินการและเสร็จสิ้นการดำเนินการแต่ละปี ประเมินผลเมื่อครั้งแผนระยะ 5 ปี และประเมินผลเมื่อสิ้นแผนระยะ 5 ปี จะนำมาใช้ในการปรับปรุงและหรือจัดทำแผนใหม่ในระหว่างปีหรือในปีต่อไป หรือ 2 ปีหลังของแผน 5 ปี หรือแผน 5 ปี ในระยะต่อไป รวมทั้งการปรับปรุงกระบวนการวางแผนในระยะเวลาต่าง ๆ เหล่านั้น เพื่อให้กระบวนการวางแผนดำเนินไปด้วยความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นด้วย

จากภาพที่ 2 สามารถเทียบเคียงได้กับหลักการวางแผนตามวงจรคุณภาพของเดมมิง (Deming Cycle) เรียกว่าวงจร PDCA จากภาพ ขั้นตอนที่ 1) และ 2) คือขั้นการวางแผน (Plan) ขั้นตอนที่ 3) คือขั้นการปฏิบัติตามแผน (Do) ขั้นตอนที่ 4) คือขั้นการตรวจสอบติดตาม (Check) และขั้นตอนที่ 5) คือขั้นของการปรับปรุงแก้ไข (Action)

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษา ระยะ 3-5 ปี และ แผนปฏิบัติงานประจำปี โดยมีกระบวนการขั้นตอนของการวางแผน เพื่อพัฒนาสถานศึกษา ประกอบด้วย ขั้นเตรียมการวางแผน ขั้นการจัดทำแผน ขั้นการปฏิบัติตามแผน ขั้นการติดตามประเมินผล และขั้นการปรับแผน

ความหมายและความสำคัญของตัวชี้วัด

(Key Performance Indicator)

ตัวชี้วัด (Key Performance Indicator) หรือ KPI คือเครื่องมือที่ใช้วัดผลการดำเนินงานหรือประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งสามารถแสดงผลของการวัดหรือการประเมินในรูปแบบข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อสะท้อนประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรหรือหน่วยงานภายในองค์กร (อะไรคือ KPI, 2554)

เครื่องมือที่สำคัญประการหนึ่งในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicator : KPIs) อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันหน่วยงานราชการมีการนำระบบตัวชี้วัดมาใช้กันอย่างแพร่หลาย (การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล, 2554) แต่ตัวชี้วัดเหล่านั้นขาดความสอดคล้องเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ มักเป็นตัวชี้วัดงานประจำเสียมากกว่า ไม่ได้บอกให้รู้ว่าการดำเนินงานของหน่วยงานสามารถบรรลุเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นหรือไม่ นอกจากนี้ปัญหาการกำหนดตัวชี้วัดที่ไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์แล้ว ปัญหาที่สำคัญของการแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ คือ การที่บุคลากรแต่ละหน่วยงานและแต่ละระดับ ขาดความรู้สึกมีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ โดยจะมุ่งเน้นในงานประจำของตนเองเป็นหลัก ไม่สามารถเชื่อมโยงระหว่างบทบาท หน้าที่ของตนเองกับ กลยุทธ์ขององค์กร ทั้งนี้ เนื่องมาจากหน่วยงานไม่ได้มีการสื่อสารและถ่ายทอดกลยุทธ์ลงไปสู่ผู้บริหารระดับล่างและบุคลากรทุกคนทั่วทั้งองค์กร ประกอบกับระบบการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรยังเป็นระบบเดิมที่ขาดความเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ และไม่ได้มุ่งเน้นไปที่ผลผลิตและผลลัพธ์ ทำให้บุคลากรขาดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ให้บังเกิดผล จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการจัดทำตัวชี้วัดระดับบุคคล หลังจากกำหนดตัวชี้วัดในระดับองค์กรแล้ว เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า แผนกลยุทธ์และตัวชี้วัดจะถูกถ่ายทอดลงไปยังระดับล่าง รวมทั้งเพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมและรับผิดชอบ รวมทั้งการมีระบบการจูงใจให้ทุกคนมุ่งมั่นที่แผนกลยุทธ์ ดังนั้น จึงต้องมีการแปลงเป้าประสงค์ตามแผนกลยุทธ์และตัวชี้วัดจากระดับองค์กร ลงไปสู่ระดับหน่วยงานย่อยต่าง ๆ รวมถึงไปถึงบุคลากรทุกคน

วิธีการจัดทำตัวชี้วัดระดับบุคคล

การจัดทำตัวชี้วัดระดับบุคคล มีวิธีการ ดังนี้

1. ยืนยันหน้าที่ของบุคคล เป็นการยืนยันหน้าที่ของบุคคลจากหน้าที่งานตามที่ได้รับไว้ในรายละเอียดการกำหนดตำแหน่ง (Job Description) เพื่อแสดงรายละเอียดหน้าที่และความรับผิดชอบหลัก ๆ ของแต่ละบุคคล หลังจากนั้น จึงดำเนินการจัดกลุ่มงานที่มีลักษณะเหมือนกันเข้าเป็นกลุ่มงาน/สายงาน (Job Family) และสรุปความรับผิดชอบหลักแต่ละกลุ่มงานให้ชัดเจน เพื่อให้สะดวกต่อการจัดทำเป้าประสงค์และตัวชี้วัดระดับบุคคล
2. กำหนดเป้าประสงค์ที่บุคคลมีส่วนผลักดันเป้าประสงค์ของผู้บังคับบัญชา พิจารณาเป้าประสงค์ของผู้บังคับบัญชาที่กลุ่มงาน/สายงานนั้น ๆ มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยใช้รายละเอียดการกำหนดตำแหน่งเป็นหลักในการพิจารณาว่า ในตำแหน่งงานนั้น ๆ มีส่วนเกี่ยวข้องกับเป้าประสงค์ของผู้บังคับบัญชาอย่างไร และกำหนดเป้าประสงค์ที่บุคคลมีส่วนผลักดันเป้าประสงค์ของผู้บังคับบัญชาให้บรรลุเป้าหมาย
3. กำหนดเป้าประสงค์เพิ่มเติมตามหน้าที่ พิจารณาความรับผิดชอบหลังจากขั้นตอนที่ 1 เทียบกับเป้าประสงค์ของผู้บังคับบัญชาที่บุคคลมีส่วนผลักดันจากขั้นตอนที่ 2 หากเป้าประสงค์ที่บุคคลรับจากผู้บังคับบัญชา ยังไม่ครอบคลุมความรับผิดชอบหลัก ให้กำหนดเป้าประสงค์ที่ต้องการพัฒนาหรือมุ่งเน้นเพื่อให้งานตามความรับผิดชอบมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
4. กำหนดเป้าประสงค์เพิ่มตามงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ หากบุคคล มีหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายพิเศษ ควรนำมาพิจารณาว่า งานที่ได้รับมอบหมายพิเศษนั้นเป็นส่วนหนึ่งของเป้าประสงค์ที่ผลักดันเป้าประสงค์ของผู้บังคับบัญชาและเป้าประสงค์ของหน่วยงานที่มีอยู่แล้วตามขั้นตอนที่ 2 และขั้นตอนที่ 3 หรือไม่ หากเป้าประสงค์ที่มีอยู่ ยังไม่ครอบคลุมงานที่ได้รับมอบหมาย

พิเศษ ควรกำหนดเป้าประสงค์เพิ่มเติมตามงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ

5. กำหนดตัวชี้วัดในแต่ละเป้าประสงค์ ทุกเป้าประสงค์ที่จัดทำขึ้นในขั้นตอนที่ 2, 3, และ 4 ต้องสามารถวัดและกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จได้ เพื่อให้ผู้รับผิดชอบทราบว่า เป้าประสงค์ที่กำหนดไว้นั้นประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่

นอกจากนี้ การกำหนดตัวชี้วัดของบุคคล ต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับตัวชี้วัดระดับสำนัก/กอง/กลุ่มงาน/ฝ่าย ด้วย หากบุคคล เป็นผู้ผลักดันหลักในตัวชี้วัดของเป้าประสงค์ของสำนัก/กอง/กลุ่มงาน/ฝ่าย ที่ได้คัดเลือกในขั้นตอนที่ 2 บุคคล สามารถนำตัวชี้วัดของสำนัก/กอง/กลุ่มงาน/ฝ่ายดังกล่าวมาใช้ได้เลย แต่ถ้าบุคคลนั้น เป็นผู้สนับสนุนหรือเป็นผู้รับผิดชอบเพียงบางส่วน ต้องสร้างตัวชี้วัดขึ้นมาใหม่

การแปลงแผนกลยุทธ์สู่ตัวชี้วัดระดับบุคคล

แนวทางในการแปลงแผนกลยุทธ์สู่ตัวชี้วัดระดับบุคคล (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2553) มีวิธีดำเนินการ ดังนี้

1. แปลงแผนกลยุทธ์ระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงาน

1.1 ตั้งเป้าหมายระดับหน่วยงานที่สนับสนุนเป้าหมายของสถานศึกษา และพัฒนางานประจำของหน่วยงาน

1.2 วิจัยหน่วยงานและยืนยันบทบาทหน้าที่ของหน่วยงาน เพื่อรู้สภาพปัจจุบันของหน่วยงาน

1.3 กำหนดแผนงาน เป้าประสงค์และตัวชี้วัดโดยเริ่มจาก

1.3.1 กำหนดเป้าประสงค์ของหน่วยงานที่มีส่วนผลักดันเป้าประสงค์ของสถานศึกษา

1.3.2 กำหนดเป้าประสงค์เพิ่มเติมในส่วนของงานประจำที่ต้องพัฒนา

1.3.3 กำหนดตัวชี้วัดในแต่ละเป้าประสงค์

1.4 ประเมินผลการปฏิบัติงานระดับสถานศึกษา

2. แปลงแผนกลยุทธ์ระดับหน่วยงานสู่ตัวชี้วัดระดับบุคคล

2.1 กำหนดเป้าหมายระดับบุคคล ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ระดับหน่วยงาน นอกจากนี้ยังมีการพัฒนางานประจำของตนเอง และงานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ อีกด้วย

2.2 ทบทวนบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในปัจจุบันของตนเองจากรายละเอียดหน้าที่งาน (Job Description) หลังจากนั้นจึงดำเนินการจัดกลุ่มงานที่มีลักษณะเหมือนกันเข้าเป็นกลุ่มงาน (Job Family) และสรุปความรับผิดชอบหลักแต่ละกลุ่มงานให้ชัดเจน เพื่อสะดวกต่อการจัดทำเป้าประสงค์และตัวชี้วัดในระดับบุคคล

2.3 กำหนดเป้าประสงค์

2.3.1 กำหนดเป้าประสงค์ที่บุคคลมีส่วนผลักดันเป้าประสงค์ของหน่วยงาน

2.3.2 กำหนดเป้าประสงค์เพิ่มเติมในส่วนของงานประจำที่ต้องพัฒนา

2.3.3 กำหนดเป้าประสงค์เพิ่มเติมตามงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ

2.4 กำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล ลักษณะตัวชี้วัดระดับบุคคล สามารถจำแนกได้ 4 รูปแบบ ดังนี้

2.4.1 ตัวชี้วัดตัวเดียวกับตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน กรณีที่ตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน มีบุคคลท่านใดเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการทำให้ตัวชี้วัดนั้นบรรลุเป้าหมาย ตัวชี้วัดระดับบุคคลของท่านนั้นจะเป็นตัวชี้วัดเดียวกันกับตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน และถือเป็นตัวชี้วัดร่วมกันของทั้งระดับหน่วยงานและระดับบุคคล เช่น ระดับความสำเร็จของการจัดให้มีระบบข้อมูลและสารสนเทศที่เป็นปัจจุบันเพื่อการบริหารสถานศึกษาและการพัฒนาการเรียนการสอน

2.4.2 ตัวชี้วัดที่สนับสนุนตัวชี้วัดในระดับหน่วยงาน กรณีที่ตัวชี้วัดระดับหน่วยงานจะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ต้องเกิดจากการที่บุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดดังกล่าว สามารถดึงตัวชี้วัดระดับหน่วยงานมาเป็นตัวชี้วัดระดับบุคคลของตนได้ โดยเป้าหมายย่อยที่แตกมาจากเป้าหมายรวมในระดับหน่วยงาน เมื่อตัวชี้วัดระดับบุคคลของทุกท่านบรรลุเป้าหมายย่อยที่ได้รับ ผิดชอบ จะทำให้ตัวชี้วัดระดับหน่วยงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้เช่นกัน เช่น ร้อยละของงานที่บรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา

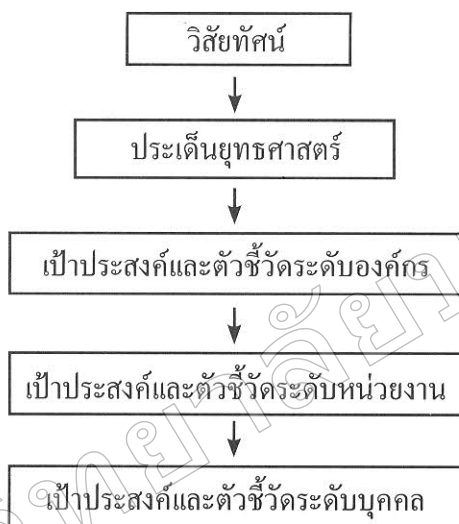
2.4.3 ตัวชี้วัดตามหน้าที่งาน เป็นตัวชี้วัดระดับบุคคลที่กำหนดจากเป้าประสงค์ที่สร้างขึ้นใหม่จากหน้าที่งานของบุคคลนั้น เช่น ร้อยละของจำนวนครั้งในการจัดส่งรายงานภายในเวลาที่กำหนด

2.4.4 ตัวชี้วัดมาตรฐาน เป็นตัวชี้วัดมาตรฐานที่ทุกคนมีส่วนร่วมกัน เป็นเป้าประสงค์และตัวชี้วัดทั่ว ๆ ไป ไม่ได้จำเพาะเจาะจงว่าเป็นของหน่วยใดหน่วยหนึ่งโดยเฉพาะ บุคคลทุกคนจะมีตัวชี้วัดเหมือนกัน แต่อาจแตกต่างกันที่เป้าหมายตามที่ผู้บังคับบัญชา

ของแต่ละท่านกำหนด เช่น ร้อยละของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ได้รับการพัฒนา ไม่น้อยกว่า 20 ชั่วโมงต่อคนต่อปี

2.5 ประเมินผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล (Performance Appraisal) เมื่อกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดรายบุคคลแล้ว จึงนำตัวชี้วัดดังกล่าวไปใช้เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล ซึ่งใช้ประกอบกับการประเมินพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งในศตวรรษที่ 21 นี้ ผู้ปฏิบัติงานควรมีการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์เพื่อให้เกิดผลิตภาพ (Productivity) โดยการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายระยะยาว โดยมีกรอบเกี่ยวกับผลิตภาพใน 3 เรื่องหลักคือ 1) การประหยัด ซึ่งเป็นการทำกิจกรรมต่าง ๆ โดยเสียต้นทุนน้อย 2) ความมีประสิทธิภาพ จะดูจากอัตราส่วนของผลผลิตเทียบกับปัจจัยการผลิต และ 3) ความมีประสิทธิภาพ จะดูจากการนำผลผลิตที่ได้มาเทียบกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายองค์กร

การแปลงแผนกลยุทธ์สู่ตัวชี้วัดระดับบุคคล สามารถแสดงแผนภาพได้ดังนี้



ภาพที่ 3 กระบวนการแปลงแผนกลยุทธ์สู่ตัวชี้วัดระดับบุคคล

แนวคิด ข้อสังเกต และการนำไปใช้

ในการแปลงแผนกลยุทธ์สู่ตัวชี้วัดระดับบุคคล ควรคัดเลือกตัวชี้วัดหลัก ๆ ที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน (กลุ่มสาระ/ฝ่าย/แผนกงาน) และตัวชี้วัดระดับองค์กร (สถานศึกษา/มหาวิทยาลัย) ไม่ควรแยกย่อยมากเกินไป และในการวางแผนกลยุทธ์ ควรใช้หลักการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย (Stake holders) ในการร่วมคิด ร่วมดำเนินการ ร่วมติดตามประเมินผล

และรับผลประโยชน์ร่วมกัน เพราะการมีส่วนร่วม จะก่อให้เกิดความเกี่ยวข้อง และความเกี่ยวข้อง จะก่อให้เกิดความผูกพัน คนในองค์กร จะรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ทุกคนจะรู้หน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง รู้เป้าหมายและผลผลิตของตนเอง ยึดมั่นในเป้าหมายและผลผลิตของตนเอง ก็จะสะท้อนขึ้นไปถึงเป้าหมายระดับหน่วยงาน และเป้าหมายระดับองค์กรได้ในที่สุด

เอกสารอ้างอิง

- กลยุทธ์ Logistics. (2553). สืบค้นเมื่อ 10 ธันวาคม 2553, จาก <http://topicstock.pantip.com>
- การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล. (2554). สืบค้นเมื่อ 9 พฤษภาคม 2554, จาก <http://www.opdc.go.th>
- ขจรวุฒิ นำศิริกุล. (2553). กลยุทธ์กับธุรกิจ. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ด.
- คณิงนิจ อนุโรจน์. (2553). ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์. สืบค้นเมื่อ 10 ธันวาคม 2553, จาก <http://gotoknow.org>
- ปรีชา หงส์ไกรเลิศ. (2548). การวางแผนกลยุทธ์. วารสารดำรงราชานุภาพ, 5(15), 25-35
- พวงรัตน์ เกษรแพทย์. (2543). การวางแผนกลยุทธ์สำหรับนักการศึกษา. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- พสุ เดชะรินทร์. (2554). การจัดการคุณภาพ. สืบค้นเมื่อ 9 พฤษภาคม 2554, จาก <http://www.portal.in.th>
- ศิริชัย กาญจนवासี. (2553). การนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริพล ศิริทรัพย์. (2550). โมเดลการวางแผนกลยุทธ์. สืบค้นเมื่อ 10 มกราคม 2550, จาก <http://www.logist.rtaf.mi.th>
- สุกัญญา มกุฎอรุณี. (2550). การวางแผนกลยุทธ์: สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. วารสาร โคมที่สน, 28(2), 11-51
- สุทธีนนท์ พรหมสุวรรณ. (2540). การวางแผนกลยุทธ์ในยุค ค.ศ. 2020. วารสารนักบริหาร, 17(1), 60-63.
- เสนาะ ดิยาวี. (2543). หลักการบริหาร: การวางแผน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อะไรคือ KPI. (2553). สืบค้นเมื่อ 10 ธันวาคม 2553, จาก <http://www.na-vigator.com>
- Black, J. Stewart, and Lyman W. Peter. (1999). **Management : Meeting New Challenges**. New Jersey : Prentice-Hall
- Certo, Samuel C. and Peter, Paul J. (1991). **Strategic Management : Concepts and Applications**, McGraw. Hill Company, Inc., New York.
- Wright Peter, Pringle, Charles D. And Kroll, Mark J. (1992). **Strategic management : Text and Cases**, Allyn & Bacon, Inc.