



คู่มือการปฏิบัติงาน

เรื่อง

การจัดทำแผนปฏิบัติงานระดับคณะ

จัดทำโดย

นางปุณณศิริภรณ์ เทวรักษ์พิทักษ์

งานนโยบาย แผนและประกันคุณภาพ

2561

คำนำ

การจัดทำคู่มือ การกำหนดตัวชี้วัดฉบับนี้ เป็นการรวบรวมข้อมูลจากผู้รอบรู้มาเรียบเรียงใหม่เพื่อให้เกิดความเข้าใจได้ง่ายขึ้น สำหรับใช้เป็นเอกสารประกอบการปฏิบัติงาน ซึ่งการจัดทำแผนการปฏิบัติงาน ผู้จัดทำจำเป็นที่จะต้องเข้าใจถึงคำศัพท์ที่เกี่ยวข้อง เพื่อที่จะนำไปใช้ได้ถูกต้องและเกิดประโยชน์ ดังนั้นคู่มือฉบับนี้ได้รวบรวมคำศัพท์ที่เกี่ยวข้อง โดยบอกถึงความหมาย ประโยชน์ และขั้นตอนการใช้งาน รวมไปถึงขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติงาน และการบันทึกข้อมูลในระบบ E – Project ที่เกี่ยวข้องกับการบันทึกข้อมูลแต่ละส่วนของโครงการ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานและผู้สนใจ ได้นำไปศึกษาประกอบการปฏิบัติงานต่อไป

ผู้รวบรวมหวังว่า คู่มือฉบับนี้คงจะพอเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานตามสมควร

ปุณณศิริภรณ์ เทวรักษ์พิทักษ์

ผู้เรียบเรียง

บทนำ

การบริหารงานในปัจจุบัน นอกจากงานประจำที่จะต้องดำเนินการในพันธกิจทุกด้านอย่างต่อเนื่องแล้วนั้น สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือ การพัฒนาองค์กรให้มีความอยู่รอด เจริญรุ่งเรืองทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ซึ่งการที่จะบริหารองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้นั้น จำเป็นที่จะต้องมีการจัดทำโครงการที่สอดคล้องกับพันธกิจ วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร เพื่อช่วยให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ ในการจัดทำโครงการนั้น จะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดสำหรับใช้ในการประเมินผลการดำเนินโครงการ/กิจกรรม ว่ามีความก้าวหน้า มีความสำเร็จในระดับใดหรือมีปัญหาใดในการดำเนินโครงการ หากพบว่าผลการดำเนินโครงการไม่เป็นไปตามเป้าหมายของตัวชี้วัดในโครงการแล้ว ก็จะได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขได้ทันที่ การกำหนดโครงการขึ้นภายในองค์กรนั้น จะต้องมีการนำผลการดำเนินงานนโยบาย และเป้าหมายที่ผู้บริหารองค์กร ซึ่งการดำเนินโครงการนั้นจะต้องมีการกำหนดเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดเพื่อให้ง่ายต่อการติดตามประเมินผล โดยปกติแล้วเจ้าของโครงการควรจะนำระบบ PDCA มาใช้เป็นองค์ประกอบในการดำเนินโครงการ

ตัวชี้วัดจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการดำเนินโครงการอีกส่วนหนึ่งที่จะต้องมีการกำหนดให้มีการสอดคล้องในทุกๆ ด้าน ซึ่งจะได้กล่าวถึงในลำดับต่อไป

สารบรรณ

	หน้า
บทนำ	
บทที่ 1 การจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี (Annual Action Plan)	1
บทที่ 2 การจัดทำแผนปฏิบัติงาน ระดับคณะ	7
บทที่ 3 องค์ประกอบและขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปีระดับคณะ	11
ภาคผนวก	
คำศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนปฏิบัติงาน	35

บทที่ 1

การจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี (Annual Action Plan)

การจัดทำแผนปฏิบัติงานหรือที่เรียกกันว่า Action Plan เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่คนทำงานมักจะละเลยไม่ยอมทำ หรือทำแบบขอไปที ปัญหาเกิดจากหลายคนรู้จัก Action Plan และเข้าใจไม่เท่ากัน ไม่รู้ว่าแผนปฏิบัติงานที่ดีเขาจัดทำกันอย่างไร มีแบบฟอร์มหรือไม่ มีหัวข้ออะไรบ้าง จะตรวจสอบได้อย่างไรว่า เราทำถูกต้องและถูกใจผู้บริหาร เสนอไปก็ไม่เคยถูกใจ แต่ผู้บริหารก็ไม่เคยบอกเราว่าจะทำอย่างไร บอกแค่เพียงว่า แผนที่เราเสนอไปนั้นเป็นแผนการทำงานธรรมดาไม่ใช่ Action Plan และที่สำคัญกว่านั้นก็คือ มักพูดถึง Plan แล้วนิ่ง หรือนำไปใช้เหมือนกันแต่เป็นเพียงการทำตามแผนที่เขียนไว้ว่าจะทำอะไรบ้าง (เพื่อสรุปว่าได้ทำตามแผนแล้ว) ส่วนผลของแผนจะเป็นอย่างไรก็ไม่ค่อยได้รับความสนใจจากคนทำงานมากนัก แผนปฏิบัติงานของบางหน่วยงานถ้าดูย้อนหลังไปสักสองสามปี จะพบว่าแผนปฏิบัติงานจะคล้ายๆกัน เปลี่ยนแค่ชื่อแผนเท่านั้น (เพราะแผนเก่ายังไม่ได้ทำเลยนำมาปิดฝุ่นเสียใหม่) มีบางหน่วยงานแทนจะทำแผน แล้วดำเนินการ (Plan แล้ว Action) กลับทำสลับกันคือ ดำเนินการก่อนแล้วค่อยกลับมาเขียนแผนที่หลัง (Action แล้ว Plan) เพื่อนำเสนอผลงานตอนสิ้นปี เนื่องจากสิ่งที่ Plan ไว้เดิมไม่ได้ทำ แต่สิ่งที่ทำในระหว่างปีนั้นไม่ได้ Plan ไว้ล่วงหน้า

การจัดทำแผนปฏิบัติงานส่วนใหญ่มักจะใช้เวลาสั้นเพียงสัปดาห์เดียว บางหน่วยงานใช้เวลาเพียงชั่วข้ามคืนเดียวทำแผนปฏิบัติงาน ดังนั้น ปัญหาการจัดทำแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) ยังมีปัญหาอุปสรรคหลายอย่างที่ทำให้การวางแผนขาดประสิทธิภาพ และไม่เกิดประสิทธิผลในทางปฏิบัติที่แท้จริง เพื่อให้คนทำงาน(ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน) ในองค์กรต่างๆ มีแนวทางในการจัดทำแผนที่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน และร่วมกันทำ(มากกว่าสั่งให้ทำและคอยจับผิด) สำหรับแนวคิดและแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการดังนี้

แนวคิดของการจัดทำแผนปฏิบัติงาน

แผนปฏิบัติงานคือ เครื่องค้ำประกันว่าเป้าหมายในการทำงานในแต่ละปีมีโอกาสบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ พุดง่ายๆคือ เป็นสิ่งยืนยันว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้นั้นมีความเป็นไปได้ เพราะมีแผนงานรองรับที่ชัดเจน และถ้าแผนปฏิบัติงานดำเนินการได้สำเร็จก็จะส่งผลต่อความสำเร็จของเป้าหมายที่กำหนดไว้เช่นกัน แผนปฏิบัติการคือผลของการแปลงความคิดในการจะทำการสิ่งต่างๆที่อยู่ในหัวคนทำงานให้ออกมาอยู่ในกระดาษหรือไฟล์คอมพิวเตอร์ที่ผ่านกระบวนการในการกลั่นกรองแล้วว่ามีความเป็นไปได้และสอดคล้องกับเป้าหมายในการทำงานที่กำหนดไว้

วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนปฏิบัติการ

1. เพื่อมั่นใจว่ามีแนวทางในการสร้างความสำเร็จให้กับเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้
2. เพื่อป้องกันและลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการทำงานไว้ล่วงหน้า
3. เพื่อลดความขัดแย้งในการทำงานที่ต้องเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน
4. เพื่อลดความผิดพลาดและลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน
5. เพื่อจัดลำดับความสำคัญและเร่งด่วนของการทำงานไว้ล่วงหน้า
6. เพื่อใช้ในการมอบหมายงานให้กับผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
เพราะทุกคนจะทราบว่าใครจะต้องทำอะไร เมื่อไหร่ อย่างไร
7. เพื่อใช้ในการกำหนดงบประมาณค่าใช้จ่ายประจำปี
8. เพื่อให้แผนที่วางไว้มีความเป็นไปได้ และใกล้เคียงกับการที่จะปฏิบัติจริงให้มากที่สุด

ขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติงาน

เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนยิ่งขึ้น ผมจึงขอเสนอขั้นตอนในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีเป็นข้อๆดังนี้

1. วิเคราะห์ความจำเป็นของการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan Needs)

ความจำเป็นในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของแต่ละหน่วยงาน มาจากแหล่งๆต่างดังนี้

1.1 แผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ประจำปีขององค์กร

โดยทั่วไปแล้ว เวลาองค์กรกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์มักจะมีการจัดทำแผนงาน/โครงการรองรับอยู่แล้ว และแผนงานเหล่านี้ก็จะถูกส่งไปเป็นแผนปฏิบัติการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนการออกสินค้าใหม่ มักจะเป็นแผนปฏิบัติการของฝ่ายการตลาดและฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ แผนการจัดทำระบบติดตามการจัดส่งสินค้าโดยใช้ไอที มักจะเป็นแผนปฏิบัติการขององค์กรที่รับผิดชอบโดยหน่วยงานไอที

1.2 เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

แผนปฏิบัติการบางอย่างไม่ได้มาจากแผนขององค์กร แต่เกิดจากเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เช่น แผนปฏิบัติการของฝ่ายทรัพยากรบุคคลเรื่องการพัฒนาทักษะด้านภาษาและวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน อาจเกิดจากเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรเรื่องการขยายตลาดหรือเปิดสาขาในต่างประเทศ

1.3 เป้าหมายประจำปีของหน่วยงานอื่น

แหล่งที่มาที่สำคัญอีกแหล่งหนึ่งของความจำเป็นในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี คือ การขอการสนับสนุนจากหน่วยงานอื่น เพื่อให้เขาสามารถบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในการทำงานของปีนั้นๆได้ เช่น ฝ่ายขายต้องการให้ฝ่ายไอทีสนับสนุนเรื่องการจัดทำระบบฐานข้อมูลของลูกค้า ดังนั้น

แผนปฏิบัติการด้านการจัดทำระบบฐานข้อมูลของลูกค้าของฝ่ายขาย จึงกลายมาเป็นที่มาของแผนปฏิบัติการประจำปีของฝ่ายไอที

1.4 เป้าหมายของหน่วยงานตัวเอง

คนส่วนใหญ่จะคุ้นเคยกับที่มาในแหล่งนี้ คือจัดทำแผนปฏิบัติการขึ้นมารองรับเป้าหมายการทำงานประจำปีของหน่วยงานตัวเองที่ได้รับมาหรือกำหนดขึ้นมา

2. จัดลำดับความสำคัญของแผนปฏิบัติการ

เนื่องจากในบางปีเรามีแผนปฏิบัติการที่ต้องทำจำนวนมาก ดังนั้น ทางที่ดีควรจะมีการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความสำคัญของแผนเสียก่อน ถ้ามีข้อจำกัดเรื่องเวลา เราจะได้ทราบว่าควรจะทำแผนไหนก่อนหลัง และจะช่วยเป็นข้อมูลให้กับการปรับเพิ่ม/ลดงบประมาณของแต่ละแผนงานได้อีกด้วย

3. ดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการ

ในการจัดทำแผนปฏิบัติการควรจะดำเนินการตามหัวข้อดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของแผนปฏิบัติการ

- 1.1 ชื่อแผนงาน
- 1.2 ผู้รับผิดชอบแผนงาน
- 1.3 วัตถุประสงค์หลักของแผนงาน
- 1.4 ระยะเวลาในการดำเนินการโดยรวม

ส่วนที่ 2 : รายละเอียดของแผนปฏิบัติการ

- 2.1 ขั้นตอนหลักของการแผนปฏิบัติการ
- 2.2 กิจกรรมหลักในแต่ละขั้นตอน
- 2.3 วันเดือนที่จะดำเนินการ (อาจจะกำหนดวันใดวันหนึ่งหรือเป็นช่วงเวลา)
- 2.4 หน่วยงาน/บุคคลที่เกี่ยวข้อง
- 2.5 ทรัพยากรที่ต้องการ เช่น งบประมาณ คน เครื่องมือ อุปกรณ์
- 2.6 จุดวิกฤตที่สำคัญหรือข้อควรระวัง (ถ้าผิดพลาดจะเกิดผลกระทบต่อแผนปฏิบัติการโดยรวม) หรือปัญหาอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้น
- 2.7 แนวทางในการป้องกันแก้ไข(แผนสำรองรับ)

ส่วนที่ 3 : วิเคราะห์โอกาสความสำเร็จของแผนปฏิบัติการ

เวลานำเสนอแผนปฏิบัติการส่วนใหญ่ เรามักจะมุ่งเน้นการจัดทำแผน การสร้างความมั่นใจว่าจะทำได้ตามแผนอย่างไร แต่ยังขาดส่วนที่จะสร้างความมั่นใจให้ผู้บริหารได้เห็น ว่า ถ้าแผนปฏิบัติการนี้ประสบความสำเร็จจะส่งผลกระทบต่อเป้าหมายมากน้อยเพียงใด ดังนั้น ในส่วนนี้จึงเป็นส่วนที่ผู้จัดทำแผนต้องสรุปในภาพรวมให้เห็นอย่างชัดเจนว่า ถ้าทำตามแผนปฏิบัติการตามที่

กำหนดไว้แล้ว จะเกิดอะไรขึ้นบ้าง จะช่วยให้เป้าหมายที่กำหนดไว้บรรลุผลสำเร็จหรือไม่ มากน้อยเพียงใด เพราะอะไร

สรุป การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี (Action Plan) ประเด็นสำคัญอยู่ที่การได้มาซึ่งความจำเป็นในการจัดทำแผน การจัดทำแผน และการวิเคราะห์โอกาสผลสำเร็จที่เกิดจากแผนที่มีต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้น ในปีต่อไปทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในสายงานต่างๆควรจะมานั่งพูดคุยกันก่อนว่าแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการควรจะเป็นอย่างไร จะได้ออกมาในแนวทางเดียวกัน รวมถึงทั้งสองฝ่ายต้องมาหาข้อสรุปพร้อมกันว่าสิ่งที่คาดหวังจากการนำเสนอแผนปฏิบัติการนั้นคืออะไร ไม่ใช่แค่เพียงมีแผน ไม่ใช่แค่แผนดูดี นำเสนอเก่ง แต่จะต้องมีส่วนที่วิเคราะห์ผลกระทบของแผนที่มีต่อเป้าหมายที่เกี่ยวข้องอีกด้วย ถ้าสามารถทำได้ครบถ้วนกระบวนความตามที่นำเสนอมานี้ ผมรับรองได้ว่าโอกาสที่แผนปฏิบัติการจะเป็นเพียงกระดาษสำหรับการนำเสนอก็จะมีน้อยลง แผนปฏิบัติการก็จะกลายเป็นเครื่องมืออันทรงประสิทธิภาพให้ทั้งกับผู้บริหารและคนทำงานในทุกสายงานอย่างแท้จริง

เทคนิคการจัดทำแผนปฏิบัติงาน (Action Plan)

เมื่อองค์กรกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักเรียบร้อยแล้ว ภาระอันหนักอึ้งอย่างหนึ่งของคนทำงาน โดยเฉพาะหัวหน้าหน่วยงานต่างๆคือ การจัดทำแผนงาน/โครงการพร้อมกับแผนการดำเนินงานหรือที่นิยมเรียกกันว่า Action Plan นั่นเอง หลายคนมีคำถามว่าจะทำอย่างไรให้ Action Plan มีประสิทธิภาพ แต่ก็ยังมีอีกหลายคนถามว่ามันคืออะไร เจ้านายบอกให้ทำ Action Plan ถ้าให้แปลเป็นไทยก็พอเข้าใจว่ามันคือแผนปฏิบัติงานหรือแผนการดำเนินงาน ประเด็นสำคัญไม่ได้อยู่ที่ความหมายของคำว่า Action Plan แต่...อยู่ที่ว่าจะเริ่มต้นตรงไหนและใน Action Plan ควรทำอะไรบ้าง

มีคำกล่าวคำหนึ่ง (จำไม่ได้เหมือนกันว่าได้มาจากไหน) เขากล่าวว่า "Plan your work, work you plan, your plan will work" ผมเห็นด้วยกับแนวคิดนี้เพราะว่าถึงแม้เราได้มีการวางแผนงาน/โครงการไว้เป็นอย่างดีแค่ไหน แต่ถ้าเราไม่ทำตามแผนที่วางไว้ แผนงานนั้นก็ไม่มี ความหมายอะไรอะไรที่จะช่วยให้เราทำตามแผนงาน/โครงการที่กำหนดไว้ สิ่งนั้นก็คือ Action Plan

คำว่า Action Plan แปลเป็นไทยเรียกว่า "แผนปฏิบัติ" บางท่านก็เรียกว่า แผนการดำเนินการ แผนปฏิบัติ มีความสำคัญตรงที่เป็นเครื่องมือในการแปลงแผนงาน/โครงการไปสู่กิจกรรมย่อยในเชิงปฏิบัติ และช่วยในการควบคุมให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินงานปฏิบัติได้สะดวกมากยิ่งขึ้น ลดภาระในการตัดสินใจว่า จะทำอะไรเมื่อไหร่ ลดความเสี่ยงในการควบคุมให้เป็นไปตามเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ

แผนปฏิบัติงานที่ดีควรประกอบด้วยส่วนต่างๆดังนี้

1. **ชื่อแผนปฏิบัติ** เนื่องจากแต่ละปีมีแผนงาน/โครงการเยอะมาก ดังนั้น เราควรจะต้องตั้งชื่อแผนปฏิบัติให้ชัดเจนและที่สำคัญควรจะต้องตั้งชื่อโดยอาศัยแนวคิดทางการตลาดเข้ามาด้วย เพราะจะ

ช่วยให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องสามารถจดจำแผนปฏิบัตินั้นได้ดียิ่งขึ้น เป็นการสร้างแบรนด์เนมของแผนปฏิบัตินั้นๆ

2. ขั้นตอนหลัก ในแผนปฏิบัติควรที่จะกำหนดขั้นตอน/กระบวนการหลักๆไว้ให้ชัดเจน โดยเริ่มจากกระบวนการแรกจนถึงกระบวนการสุดท้ายก่อน เช่น ขั้นตอนแรกจัดฝึกอบรมให้ความรู้ ขั้นตอนที่สองประชุมเชิงปฏิบัติการ ขั้นตอนที่สามให้เก็บรวบรวมข้อมูล ขั้นตอนที่สี่...ห้า... ฯลฯ

3. กิจกรรม เมื่อเราได้ขั้นตอนหรือกระบวนการหลักแล้วให้กำหนดกิจกรรมย่อยๆของแต่ละขั้นตอนว่ามีอะไรบ้าง เช่น ขั้นตอนการฝึกอบรม จะมีกิจกรรมย่อยๆต่างๆ อาจจะเป็น การกำหนดหลักสูตรฝึกอบรม การติดต่อวิทยากร แจกกำหนดการฝึกอบรมให้หน่วยงานต่างๆรับทราบ ฯลฯ

4. วิธีการหรือแนวทางในการปฏิบัติ เพื่อป้องกันปัญหาในการนำกิจกรรมไปปฏิบัติ ควรจะระบุแนวทางในการปฏิบัติตามกิจกรรมนั้นๆด้วย เช่น ประชาสัมพันธ์โดยใช้การติดประกาศ การใช้อีเมล เสียงตามสาย และมีการติดตามผลทุกสัปดาห์ ฯลฯ

5. กำหนดวันเวลาดำเนินการ ให้ระบุว่ากิจกรรมแต่ละข้อนั้นจะทำเมื่อไหร่ ถ้าระบุวันเวลาและสถานที่ได้จะดีมาก ทั้งนี้เพื่อจะสามารถดูภาพรวมของแผนปฏิบัติได้ว่ามีกิจกรรมไหนบ้างที่สามารถทำไปพร้อมกันได้ กิจกรรมไหนบ้างที่ต้องรอให้กิจกรรมอื่นเสร็จก่อนจึงจะดำเนินการได้

6. ความเสี่ยงของขั้นตอนหรือกิจกรรม เพื่อให้แผนปฏิบัติเป็นแผนที่คำนึงถึงการปฏิบัติจริงๆจึงควรมีส่วนที่เราเรียกว่าการวิเคราะห์ความเสี่ยงหรือปัญหาอุปสรรคของขั้นตอนหรือกิจกรรมนั้นๆด้วยว่ามีอะไรบ้าง เช่น ความเสี่ยงของกิจกรรมการจัดฝึกอบรมคือหน่วยงานต่างๆงานเยอะไม่สามารถส่งคนเข้ามารับการฝึกอบรมพร้อมกันได้ครั้งละมากๆ

7. แผนปฏิบัติรองรับ/แผนปฏิบัติสำรอง ให้นำเอาความเสี่ยงหรือปัญหาอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นมาวิเคราะห์หาทางป้องกันแก้ไข ผ่อนหนักให้เป็นเบา เพื่อป้องกันหรือลดผลที่จะเข้ามากระทบต่อแผนปฏิบัติโดยรวม เช่น อาจจะต้องแบ่งการฝึกอบรมออกเป็นกลุ่มย่อยๆ หรืออาจจะเริ่มกำหนดการฝึกอบรมให้เร็วขึ้นและทยอยฝึกอบรมทั้งปี

8. งบประมาณ ควรจะมีการวิเคราะห์และกำหนดงบประมาณจากทุกกิจกรรม ทั้งนี้เพื่อให้แผนปฏิบัติมีความใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากยิ่งขึ้น เพราะถ้าเราประมาณการงบประมาณน้อยเกินไป โอกาสที่งบประมาณโดยรวมจะผิดพลาดก็ย่อมมีน้อยลง

9. ผู้รับผิดชอบ ควรจะมีการกำหนดตำแหน่งหรือชื่อบุคคลผู้รับผิดชอบแผนปฏิบัติหลัก (Action Plan Leader/Owner)ไว้หนึ่งคน และในแต่ละกิจกรรมควรที่จะกำหนดผู้รับผิดชอบให้ชัดเจน เช่นเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อจะได้พิจารณาได้ว่าใครรับผิดชอบมากน้อยเกินไป น้อยเกินไป คนที่รับผิดชอบมีความเหมาะสมกับกิจกรรมนั้นๆหรือไม่

จากรายละเอียดของแผนปฏิบัตินี้ น่าจะพอมีประโยชน์กับท่านผู้อ่านที่กำลังจัดทำแผนงาน/โครงการและแผนปฏิบัติสำหรับปีงบประมาณหน้าได้บ้างนะครับ ก่อนที่จะจัดทำแผนปฏิบัตินี้หน้ากรุณาทบทวนข้อดีข้อด้อยของแผนปฏิบัตินี้ก่อนนะครับว่า จะนำไปพัฒนา

ปรับปรุงการจัดทำแผนปฏิบัติในปีหน้าได้อย่างไรบ้าง และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าปีหน้าแผนปฏิบัติของท่าน จะช่วยให้ท่านบรรลุเป้าหมายในการบริหารงานได้ดียิ่งขึ้น

บทที่ 2

การจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี ระดับคณะ

คณะผลิตกรรมการเกษตร เป็นหน่วยงานหนึ่งที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ สังกัดมหาวิทยาลัยแม่โจ้ มีพันธกิจหรือหน้าที่รับผิดชอบการดำเนินงาน 4 ด้านคือ การเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการและ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ได้มีนโยบายให้ทุกหน่วยงาน จะต้องจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับนโยบายของสำนักงบประมาณ ที่ได้มีการพัฒนาวิธีการจัดสรรงบประมาณให้กับหน่วยงาน โดยได้กำหนดให้ทุกหน่วยงานที่จะขอรับการจัดสรรงบประมาณแผ่นดิน จะต้องแสดงถึงจำนวนผลผลิตในการดำเนินงาน และแผนการดำเนินงาน สำหรับใช้ประกอบการขอรับการจัดสรรงบประมาณแผ่นดิน ตามผลงาน และเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ และการใช้งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรให้เกิดประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุด จึงเป็นที่มาของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์ งานโครงการ และกิจกรรม เพื่อใช้แสดงถึงแนวทาง และเป้าหมายในการดำเนินงานให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น จากแนวนโยบายของสำนักงบประมาณ จึงเกิดแผนการปฏิบัติงาน มาถึงปัจจุบันนี้

ความสำคัญของการจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี

การจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี เป็นการกำหนดแนวทางการทำงานในแต่ละปีตามพันธกิจขององค์กร โดยนำกระบวนการ Balanced Scorecard และ SWOT Analysis มาใช้โดยให้บุคลากรภายในองค์กรมีส่วนร่วมกัน ในการทบทวน และวิเคราะห์ผลกระทบต่อการดำเนินงานที่ผ่านมาว่ามีส่วนใดที่เป็นจุดเด่นและจุดด้อยขององค์กร และเมื่อร่วมกันระดมความคิดก็จะทำให้ทราบถึงแนวทาง และกลยุทธ์ในการแก้ไขปรับปรุงพัฒนาและสร้างความเข้มแข็งในการดำเนินงานขององค์กรให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร และตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีวัตถุประสงค์การจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี พอสรุปได้ดังนี้

1. เพื่อเป็นการระดมความคิดเห็นร่วมกันในการทบทวนผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา และหาแนวทางเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยงาน
2. เพื่อนำข้อเสนอแนะของคณะกรรมการประเมินคุณภาพภายใน และผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการในปีที่ผ่านมา ช่วงระยะเวลา 3 ปี มาร่วมกันวิเคราะห์เพื่อกำหนดงานโครงการ กิจกรรม งบประมาณและผู้รับผิดชอบ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายในปีต่อไป

3. เพื่อพัฒนากระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงานตามพันธกิจ ให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น
4. เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมและสร้างความมั่นใจร่วมกันในการปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมาย
5. เพื่อลดความเสี่ยง ความขัดแย้งและปัญหาข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงาน
6. เพื่อให้บุคลากรเข้าใจถึงรายละเอียดของโครงการ กิจกรรม แนวทาง และขั้นตอนการปฏิบัติงานให้ไปสู่เป้าหมายเดียวกัน
7. เพื่อเป็นการร่วมกันจัดลำดับความสำคัญของงาน โครงการและกิจกรรม และมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานรับผิดชอบดำเนินการ ตามงบประมาณที่ได้รับการจัดสรร โดยปฏิบัติงานให้เป็นไปตามปฏิทินที่กำหนดไว้
8. เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์และคุณภาพของการดำเนินงานตามพันธกิจอย่างชัดเจนและเกิดประสิทธิภาพสูงสุดและคุ้มค่า

คำศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี

วิสัยทัศน์(Vision) คือ การกำหนดสภาพด้านการพัฒนาที่องค์กรต้องการจะเป็นในอนาคต ตามช่วงระยะเวลาที่กำหนด โดยระบุเป็นข้อความที่สะท้อนถึงความมุ่งมั่นเกี่ยวกับทิศทางและจุดยืนที่ต้องการผลักดันให้เกิดขึ้น เป็นจุดหมายปลายทางร่วมกันของทุกฝ่ายที่จะต้องร่วมกันตอบคำถามว่า “หน่วยงานต้องการเป็นอะไรในอนาคต”

ปรัชญา(Philosophy) คือ การสังเคราะห์ความคิดแบบรวบยอดเพื่อให้ได้แนวทางที่จะมุ่งไปสู่จุดเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ตามวิสัยทัศน์ โดยมีนโยบายและพันธกิจ เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อน

พันธกิจ (Mission) คือ ความมุ่งหมายพื้นฐานในการจัดตั้งขององค์กร ที่จะดำเนินการในระยะยาว หรือเป็นขอบเขตในการดำเนินงาน ขององค์กรหรือบริษัทก็ได้ ดังนั้นพันธกิจจะบ่งบอกว่า ธุรกิจขององค์กรคืออะไร อะไรคือสิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็น และบางครั้งอาจจะแสดง สิ่งที่องค์กรกำลังให้บริการแก่ลูกค้าอยู่ทั้งผลิตภัณฑ์และบริการ

นโยบาย(Policy) คือ ทิศทางหรือเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กรซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารงานขององค์กร”

ผลผลิต (Output) คือ สิ่งที่ได้ออกมาเป็นรูปธรรม หรือรับรู้ได้ ที่จัดทำขึ้นหรือผลิตขึ้น โดยหน่วยงาน เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือบุคลากร ได้ใช้ประโยชน์ หรือ คือ การตอบคำถามที่ว่า จะได้รับอะไรจากการดำเนินงานและหรือกิจกรรม นั้น ๆ

กิจกรรม (Activity) หมายถึง งานที่องค์กรทำขึ้นเพื่อให้ได้ผลผลิตในรูปของผลิตภัณฑ์ หรือการให้บริการ โดยงานที่ทำนั้นได้มีการมอบหมายให้มีส่วนรับผิดชอบ กิจกรรมจึงเป็นผลพวงจากกาผสมผสาน แรงงาน เทคโนโลยีวัตถุดิบ วิธีการ และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เข้าด้วยกันเพื่อให้เกิดตัวผลิตภัณฑ์ หรือบริการขึ้น กิจกรรมจะเป็นตัวสะท้อนว่าองค์กรได้มีการปฏิบัติงานอะไรบ้าง ใช้เวลาในการประกอบกิจกรรมอย่างไร ตลอดจนมีผลลัพธ์อะไรบ้างที่เกิดจากการประกอบกิจกรรมหรือกระบวนการนั้น ๆ

ประเด็นยุทธศาสตร์(Strategic Issues) เป็นการกำหนดประเด็นที่สำคัญที่หน่วยงาน จำเป็นต้องดำเนินการพัฒนาเพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ โดยประเด็นทางยุทธศาสตร์จะเกิดจากการเปรียบเทียบวิสัยทัศน์ที่หน่วยงานต้องการจะเป็น(Vision) กับการวิเคราะห์ศักยภาพของหน่วยงานในปัจจุบัน(SWOT)

เป้าประสงค์(Goals) เป็นการกำหนดเป้าหมายในระดับวิสัยทัศน์ เพื่อตอบว่า หน่วยงานได้บรรลุถึงวิสัยทัศน์ที่ได้ตั้งไว้หรือไม่

ตัวชี้วัด (key Performance Indicators) คือ เครื่องมือที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงานหรือ ประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ซึ่งสามารถแสดงผลการวัดหรือประเมินผลการวัด ในรูปข้อมูลเชิงปริมาณ เพื่อสะท้อนประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

ค่าเป้าหมาย(Target - setting) คือ การแสดงผลการดำเนินงานที่คาดหวังไว้ โดยอาศัยการผลักดันจากปัจจัยภายในและภายนอก ที่จะทำให้เกิดการพัฒนา เปลี่ยนแปลง ปรับปรุงเพื่อรักษาและป้องกันไม่ให้เกิดการดำเนินงานต่ำกว่ามาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

กลยุทธ์(Strategies) คือ สิ่งที่หน่วยงานจะทำหรือดำเนินการ เพื่อให้บรรลุ เป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับเป้าประสงค์ของแผนปฏิบัติการประจำปี และโครงการที่จะใช้ เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนผลการดำเนินงาน โดยกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับงานใหม่ๆ การพัฒนางานประจำ หรืองานเร่งด่วนนอกเหนือจากการดำเนินงานปกติ

โครงการ(Project) คือ สิ่งที่ทำขึ้นมาเพื่อตอบสนองความต้องการเฉพาะด้าน หรือตอบสนองแผนกลยุทธ์ขององค์กร (corperate strategy) ให้เป็นผลสำเร็จ โครงการแต่ละโครงการจะมี

เอกลักษณ์เฉพาะตัว (unique) และจะมีกำหนดเวลาเริ่มต้น และสิ้นสุดอย่างชัดเจน นั่นคือ โครงการจะไม่ดำเนินตลอดไปเหมือนงานที่ดำเนินการอยู่เป็นประจำ (operation)

การจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี เป็นการร่วมกันระดมความคิด แนวทาง นโยบาย และกลยุทธ์ของผู้บริหาร บุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร ในการกำหนดงาน โครงการและ กิจกรรม ในแต่ละปีว่า จะทำอะไรบ้าง เพื่อให้สอดคล้องกับปัจจัยภายใน และภายนอกในปัจจุบันโดยมีเป้าหมายร่วมกันในการขับเคลื่อนผลการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย และตอบวิสัยทัศน์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทที่ 3

องค์ประกอบและขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปีระดับคณะ

องค์ประกอบของแผนปฏิบัติการประจำปี มักจะขึ้นอยู่กับหน่วยงานในการกำหนดสาระสำคัญ หัวข้อและรายละเอียดในการจัดทำ สำหรับในส่วนของคณะผลิตกรรมการเกษตร จะมีองค์ประกอบหลักๆ ดังต่อไปนี้

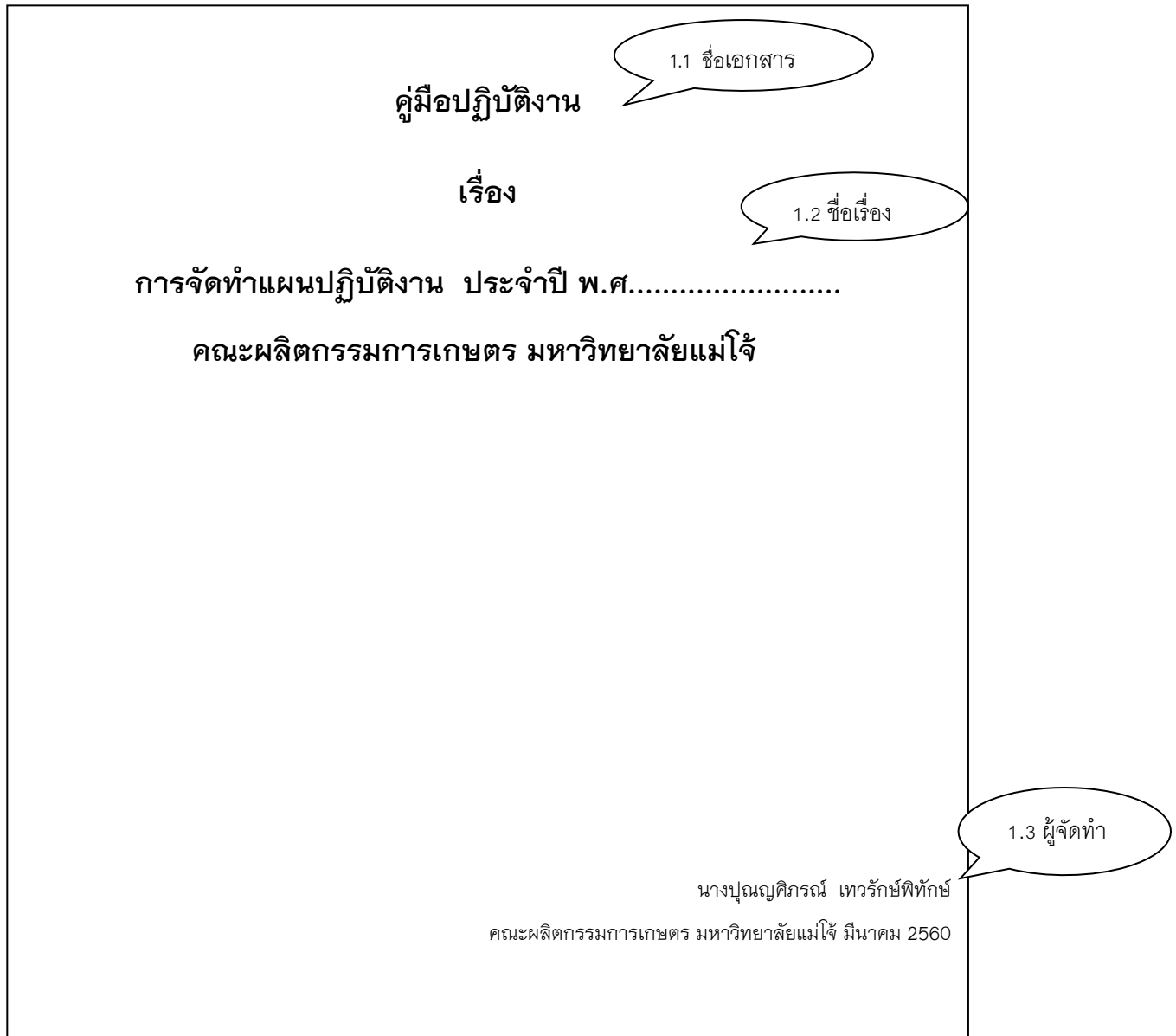
ส่วนที่ 1 ปก คำนำ และสารบัญ มีองค์ประกอบ คำอธิบายและ ตัวอย่างดังต่อไปนี้

ปก หมายถึง ส่วนหน้าแรกของเล่มเอกสาร ที่เรียกว่า ปกนอก ซึ่งจะใช้กระดาษหนา กว่ากระดาษในส่วนอื่นๆ ของเล่ม และอีกส่วนคือ ปกใน ในส่วนนี้จะมีข้อความเช่นเดียวกับปกนอก แต่จะต่างกันตรงที่กระดาษจะเป็นกระดาษบางเช่นเดียวกับกระดาษในเล่ม ในส่วนของปกนี้ จะมีประกอบ ดังนี้

1.1 ชื่อเอกสาร จะเป็นการบอกถึงประเภทของเอกสาร เพื่อให้ทราบว่าเอกสารเล่มนี้ คือเอกสารอะไร เช่น คู่มือ เอกสารประกอบคำบรรยาย เป็นต้น

1.2 ส่วนชื่อของเรื่อง จะเป็นส่วนที่จะบอกให้ทราบว่า เอกสารฉบับนี้เป็นเรื่องราวใด เช่น แผนปฏิบัติงานประจำปี พ.ศ..... แผนทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เป็นต้น หากเป็นเอกสารที่จะต้องระบุช่วงเวลาหรือเวลาก็จะต้องระบุต่อจากชื่อของเรื่อง และหากต้องการระบุว่าเป็นของหน่วยงานใดก็ให้ระบุต่อจากชื่อเรื่อง ระยะเวลา เช่น แผนกลยุทธ์ ระยะ 5 ปี(พ.ศ. 2560 – 2564) คณะผลิตกรรมการเกษตร เป็นต้น

1.3 ผู้จัดทำเอกสาร จะเป็นการระบุ หรือบ่งบอกว่า ใครหรือหน่วยงานใดเป็นผู้จัดทำ และควรที่จะระบุ ช่วงการจัดทำเอกสารไว้ด้วยเพื่อจะได้ทราบว่า เอกสารฉบับนี้จัดทำขึ้นเมื่อใด เช่น นางปทุมณีศิริภรณ์ เทวรักษ์พิทักษ์ งานนโยบาย แผนและประกันคุณภาพ คณะผลิตกรรมการเกษตร มหาวิทยาลัยแม่โจ้ มีนาคม 2560



ภาพที่ 1 แสดงตัวอย่างปกของแผนปฏิบัติงานประจำปี

ส่วนที่ 2 ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจและนโยบายการบริหารงาน

วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นการกำหนดสภาพด้านการพัฒนาที่หน่วยงานต้องการจะเป็นในอนาคตตามช่วงของระยะเวลาที่กำหนด โดยระบุเป็นข้อความที่สะท้อนถึงความมุ่งมั่นเกี่ยวกับทิศทางและจุดยืนที่ต้องการผลักดันให้เกิดขึ้น เป็นจุดหมายปลายทางร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นการตอบคำถามว่า “หน่วยงานต้องการเป็นอะไรในอนาคต”

วิสัยทัศน์ที่ดีประกอบด้วย

1. มุ่งผลเลิศ
2. ทำทลายความรู้ความสามารถ
3. มีความเป็นไปได้
4. กำหนดระยะเวลาบรรลุผลที่ชัดเจน
5. สร้างแรงกระตุ้นร่วมกัน

ความสำคัญของวิสัยทัศน์

1. ช่วยกำหนดทิศทาง และเป้าหมายขององค์กร ให้มีความชัดเจน และสามารถใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานในช่วงระยะเวลาที่กำหนด
2. สื่อสารให้บุคลากรทราบว่า บุคลากรแต่ละท่านจะมีส่วนร่วมที่จะช่วยให้องค์กรมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทางได้อย่างไร
3. ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรมีความตระหนัก ผูกพัน และมุ่งมั่นต่อการปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายร่วมกัน
4. สื่อสารให้องค์กรภายนอก หรือคู่ค้าทางธุรกิจได้รับทราบถึงบทบาท และการมีส่วนร่วมในการผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

ปรัชญา หมายถึง การสังเคราะห์ความคิดแบบรวบยอดเพื่อให้ได้แนวทางที่จะมุ่งไปสู่จุดเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ตามวิสัยทัศน์ โดยมีนโยบายและพันธกิจ เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อน

พันธกิจ (Mission) คือ ความมุ่งหมายพื้นฐานในการจัดตั้งขององค์กร ที่จะดำเนินการในระยะยาว หรือเป็นขอบเขตในการดำเนินงาน ขององค์กรหรือหน่วยงาน ดังนั้นพันธกิจจะบ่งบอกว่า ภารกิจขององค์กรหรือหน่วยงานคืออะไร อะไรคือสิ่งที่องค์กรหรือหน่วยงานต้องการจะเป็น และบางครั้งอาจจะแสดง สิ่งที่องค์กรหรือหน่วยงานกำลังให้บริการแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือลูกค้าในส่วน

ของผลิตภัณฑ์และบริการ

พันธกิจที่ดี ต้องประกอบด้วย

1. ขอบเขตที่องค์กรหรือหน่วยงานต้องการจะทำ (Domain)
2. กลุ่มลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่องค์กรหรือหน่วยงานต้องการจะให้บริการ (Customers)
3. ผลิตภัณฑ์ หรือบริการหลักขององค์กรหรือหน่วยงาน (Products or Services)
4. สถานที่ หรือพื้นที่ที่องค์กรหรือหน่วยงานจะดำเนินการ (Location) และ
5. ข้อความจะต้องสื่อสารถึงบุคลากรหรือพนักงานในปรัชญา (Philosophy) หรือแนวทางในการบริหารขององค์กรหรือหน่วยงาน เพื่อบุคลากรหรือพนักงานจะได้ดำเนินการ ได้สอดคล้องกับพันธกิจขององค์กรหรือหน่วยงาน

นโยบาย คือ ข้อเสนอสำหรับเป็นแนวทางในการดำเนินงานของบุคคล กลุ่มบุคคล หรือรัฐบาล ภายในสภาพแวดล้อมแบบหนึ่งซึ่งจะมีทั้งอุปสรรค และโอกาสบางประการด้วย อุปสรรค

และโอกาสที่มีนั่นเอง ที่ผลักดันให้มีการเสนอนโยบายขึ้นเพื่อใช้ประโยชน์และเอาชนะสภาพการณ์เช่นนั้น ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่เป้าหมายอย่างหนึ่งอย่างใดนั่นเอง

การกำหนดนโยบายควรมีการกำหนดดังนี้

1) ควรสอดคล้อง กับวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือหน่วยงาน และช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย

2) ต้องกำหนดขึ้นจากข้อมูลที่เป็นจริง

3) ต้องสอดคล้องกับสภาพการณ์ในปัจจุบันและมีความเหมาะสมกับทรัพยากรที่องค์กรหรือหน่วยงานมีอยู่

4) ควรกำหนดขึ้นเพื่อตอบสนองประโยชน์ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรหรือหน่วยงานโดยรวม และจะต้องมีการจัดลำดับความสำคัญและความจำเป็น

5) ต้องเป็นถ้อยคำที่กะทัดรัด ชัดเจน ใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย และจัดทำให้เป็นลายลักษณ์อักษรที่บุคลากรทุกคนในองค์กรหรือหน่วยงานเข้าใจได้

6) ต้องมีขอบเขตการดำเนินงาน และระยะเวลาในการใช้นโยบายที่กำหนดขึ้น

7) การกำหนดนโยบายต้องครอบคลุมถึงสภาพการณ์ในอนาคต

8) ต้องสอดคล้องกับปัจจัยภายนอกขององค์กรหรือหน่วยงาน

โดยสรุป นโยบายมีความสำคัญต่อการบริหาร เป็นแนวทางการปฏิบัติงาน ที่ต้องมีความชัดเจนในวัตถุประสงค์ว่าใครจะทำอะไร เมื่อไร เท่าใด และอย่างไร เพื่อให้นโยบายสามารถนำไปปฏิบัติให้บรรลุผลและสามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสังคม ที่มีความสอดคล้องกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมต่างๆ และความชัดเจนของนโยบายจะต้องกำหนดขึ้นจากข้อมูลที่เป็นจริง ใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย ที่สื่อให้ทุกคนเข้าใจตรงกัน โดยมีการกำหนดระยะเวลาในการใช้ในการนำไปปฏิบัติ

6. เราจะดำเนินการปรับปรุงและป้องกัน เพื่อลดอุบัติเหตุ ป้องกันการเจ็บป่วยและโรคที่เกิดขึ้นจากการทำงาน และขจัดความเสี่ยงที่จะนำไปสู่ผลกระทบด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

7. เราจะส่งเสริม สนับสนุนทรัพยากรทั้งในเรื่องบุคลากร เวลา และงบประมาณในการจัดการสิ่งแวดล้อม อาชีวอนามัยและความปลอดภัย

8. เราจะดำเนินการฝึกอบรม ประชาสัมพันธ์ และสร้างจิตสำนึกด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม อาชีวอนามัยและความปลอดภัยไปสู่พนักงานทุกคน รวมทั้งมุ่งมั่นให้เกิดผลถึงสาธารณชนโดยรวมด้วย

9. บุคลากรทุกระดับตระหนักดีว่าการดำเนินงานด้านอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม อาชีวอนามัยและความปลอดภัยเป็นหน้าที่สำคัญของทุกคน ฯลฯ

ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจและนโยบายการบริหารงานคณะผลิตกรรมการเกษตร

ปรัชญา - มีคุณธรรม จริยธรรม ปัญญา ใฝ่รู้ สู้งาน เชี่ยวชาญการเกษตร

วิสัยทัศน์ - มุ่งสู่ความเป็นเลิศทางเกษตร และเทคโนโลยี

พันธกิจ

1. จัดการเรียนการสอนเพื่อให้นักศึกษามีทั้งความรู้ ความสามารถ คุณธรรม และจริยธรรม
2. จัดการวิจัยที่มุ่งเน้นการพัฒนาการเกษตรในพาณิชยอย่างยั่งยืนและใช้ประโยชน์ได้จริง
3. การบริการวิชาการอย่างทั่วถึงสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้จริง
4. การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมการเกษตรไทย ดำรงไว้ซึ่งศาสนาและประเพณีที่ดีงาม
5. การสนับสนุนกิจกรรมนักศึกษาที่สร้างประโยชน์แก่สังคมและสร้างความเข้มแข็งให้นักศึกษา
6. การปลูกจิตสำนึกแก่สังคมในการอนุรักษ์ และหวงแหนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

นโยบายการบริหาร

1. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)
2. มุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นสำคัญ (Result base Management)
3. มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Efficiency and Outcomes)
4. ประหยัดและคุ้มค่า (Cost Minimized)
5. ทำสิ่งที่จำเป็น (Network and Outsource)

ภาพที่ 2 แสดงตัวอย่างการเขียนปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจและนโยบายการบริหารงาน

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร จะเป็นการระดมความคิดเห็น มุมมองของผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรในแต่ละด้านของพันธกิจว่า มีจุดแข็ง และจุดอ่อน อะไรบ้าง ส่วนใดที่เป็นจุดแข็งก็ควรมีการพัฒนาให้ต่อเนื่องเพื่อให้เป็นจุดแข็งต่อไป ส่วนจุดอ่อน เป็นส่วนที่จะต้องรีบดำเนินการแก้ไขปรับปรุงเพื่อลดจุดอ่อนให้เหลือน้อยที่สุด ก็มักจะนำมากำหนดเป็นโครงการในแผนปฏิบัติงานประจำปี สำหรับติดตามผลดูว่า จากการประเมินผลโครงการสามารถลดจุดอ่อนได้มากน้อยเพียงใดหรือหมดไปแล้วหรือไม่ อีกส่วนคือการวิเคราะห์โอกาส ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่มีผลในทางส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กร ว่ามีมากน้อย

เพียงใด ส่วนอุปสรรค เป็นสิ่งที่อาจจะทำให้องค์กร ไม่สามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมาย ก็จะต้องหาแนวทางป้องกันหรือหลีกเลี่ยงอย่างไร

ความหมายของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค มีดังนี้

1. Strengths คือ จุดแข็ง หมายถึง ความสามารถและสถานการณ์ภายในขององค์กรที่เป็นบวก ซึ่งองค์กรนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ดี

2. Weaknesses คือ จุดอ่อน หมายถึง สถานการณ์ภายในขององค์กรที่เป็นลบและด้อยความสามารถ ซึ่งองค์กรไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ไม่ดี

3. Opportunities คือ โอกาส หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การทำงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์กร

4. Threats คือ อุปสรรค หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ขัดขวางการทำงานขององค์กรไม่ให้เกิดบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นปัญหาต่อองค์กร

กรอบการวิเคราะห์ SWOT ในการวิเคราะห์ SWOT การกำหนดเรื่อง หัวข้อ หรือประเด็น (Area) เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องคำนึงถึง เพราะว่า การกำหนดประเด็นทำให้การวิเคราะห์และประเมินจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคได้ถูกต้องโดยเฉพาะการกำหนดประเด็นหลัก (key area) ได้ถูกต้องจะทำให้การวิเคราะห์ถูกต้องยิ่งขึ้น การกำหนดกรอบการวิเคราะห์ SWOT ใด ๆ ขึ้นอยู่กับลักษณะธุรกิจและธรรมชาติขององค์กรนั้น ๆ ในวงการธุรกิจเอกชนมีการคิดค้นกรอบการวิเคราะห์ SWOT ที่มีความหลากหลายรูปแบบ อาทิ MacMillan(ค.ศ. 1986) เสนอ 5 ประเด็นสำหรับกรอบการวิเคราะห์ SWOT คือ

1. โครงสร้าง และเอกลักษณ์ หรืออัตลักษณ์ขององค์กรหรือหน่วยงาน
2. ขอบเขตการดำเนินงานในปัจจุบันขององค์กรหรือหน่วยงาน
3. แนวโน้มสภาพแวดล้อมที่จะเป็นโอกาสและอุปสรรค
4. กลยุทธ์ขององค์กรในแง่ความคิดริเริ่ม การเผชิญกับความเสี่ยง และการขับเคลื่อนทางการแข่งขัน
5. รูปแบบการเติบโตที่คาดหวัง ขององค์กรหรือหน่วยงาน

ข้อที่ควรคำนึง 10 ประการ ในการทำกระบวนการวิเคราะห์ SWOT

1. องค์กรต้องกำหนดก่อนว่า องค์กรต้องการที่จะทำอะไร
2. การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคต้องกระทำในช่วงเวลาขณะนั้น
3. องค์กรต้องกำหนดปัจจัยหลัก (key success factors) ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานให้

ถูกต้อง

4. องค์กรต้องประเมินความสามารถของตนให้ถูกต้อง
5. การระบุจุดอ่อนต้องกระทำอย่างซื่อสัตย์และบางครั้งจุดอ่อนเฉพาะอาจเป็นของ

เฉพาะบุคคล

6. การจัดการกับกลไกการป้องกันตนเองต้องกระทำอย่างรอบคอบ
7. แนวโน้มการขยายจุดแข็งที่เกินความเป็นจริง
8. ความใกล้ชิดกับสถานการณ์ทำให้มอง สถานการณ์ขององค์กรไม่ชัดเจน
9. การกำหนดบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการรวบรวมข้อมูลต้องระบุให้ชัดเจน
10. ข้อมูลไม่เพียงพอ และข้อมูลสิ่งแวดล้อม ภายนอกเบี่ยงเบนนอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอกอาจเป็นโอกาสหรืออุปสรรคก็ได้

กระบวนการวิเคราะห์ SWOT ควรจะมีดังนี้

1. การมีส่วนร่วมทุกระดับ ผู้นำหลักเป็นผู้ที่มีอิทธิพล และมีส่วนร่วมสูงสุดในการกำหนดกลยุทธ์ของกลุ่ม ผู้นำหลักจะเป็นผู้คิดริเริ่มค้นหาปัจจัย ตัดสินใจตลอดจนสามารถเสนอกลยุทธ์ทางเลือกได้ ผู้นำหลักขององค์กรจะเป็นบุคคลสำคัญที่สุดในการพัฒนากลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งจะมีผลดี 3 ประการ คือ

- 1.1 ทำให้ผู้นำระดับกลางทราบภาพรวมของงานของกลุ่มอย่างชัดเจน
- 1.2 มีส่วนร่วมตัดสินใจกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ของกลุ่ม
- 1.3 ความเข้าใจร่วมของการทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมดังกล่าวทำให้สมาชิกทราบถึงทิศทางและแผนงานของกลุ่ม

2. กระบวนการเรียนรู้ กระบวนการวิเคราะห์ SWOT เป็นเวทีการเรียนรู้ระหว่างผู้นำ

ระดับต่าง ๆ 3 ลักษณะ คือ

- 2.1 ผู้นำหลักสามารถถ่ายทอดข้อมูลสู่ผู้นำระดับกลาง
- 2.2 ผู้นำระดับกลางได้เรียนรู้ประสบการณ์จากผู้นำหลักและ

2.3 ผู้นำทุกระดับได้เรียนรู้ซึ่งกันและกัน

กระบวนการเรียนรู้เกิดจากการที่ผู้เข้าร่วม ต้องคิดอย่างจริงจังต้องเสนอความคิดของตนต่อกลุ่ม ต้องอภิปรายโต้แย้ง แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และที่สำคัญต้องตัดสินใจเลือกทิศทางและกลยุทธ์ของกลุ่มจากขั้นตอนแต่ละขั้นตอนของกระบวนการวิเคราะห์ SWOT เพื่อให้ผู้เข้าร่วมได้เรียนรู้เรื่องหลัก 2 เรื่องคือ

1. ผู้เข้าร่วมเรียนรู้เรื่องของกลุ่มของตนเองได้กระจ่างขึ้น

2. กระบวนการวิเคราะห์ SWOT ยังเป็นเวทีการเรียนรู้เรื่องการวางแผนแบบทีมและเป็นระบบ ซึ่งเป็นเรื่องใหม่สำหรับสำหรับผู้เข้าร่วม แต่จากการเข้าร่วมการปฏิบัติจริงทำให้ผู้เข้าร่วมเกิดการเรียนรู้วิธีการวางแผน และเมื่อเสร็จสิ้นกระบวนการผู้เข้าร่วมจะได้แผนกลยุทธ์ที่มาจากประสบการณ์สร้างสรรค์ของเขาเอง

3. การใช้เหตุผล กระบวนการวิเคราะห์ SWOT เป็นกระบวนการที่เป็นระบบซึ่งเอื้อให้เกิดการใช้เหตุผลในการคิดและตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์ ในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการ ผู้เข้าร่วมต้องใช้ความคิดและอภิปรายถึงเหตุผล ต่าง ๆ ในการตัดสินใจ ซึ่งทำให้เกิดความรอบคอบในการกำหนดกลยุทธ์ หลายครั้งที่กลุ่มมีการโต้แย้งอภิปราย และแบ่งเป็นฝ่ายสนับสนุนและฝ่ายค้าน กระทั่งต้องใช้คะแนนเสียงเป็นตัวชี้ขาดการเลือกข้อสรุปหนึ่ง ๆ กระบวนการวิเคราะห์ SWOT จึงเป็นกระบวนการที่ต้องใช้เหตุผลในการตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์

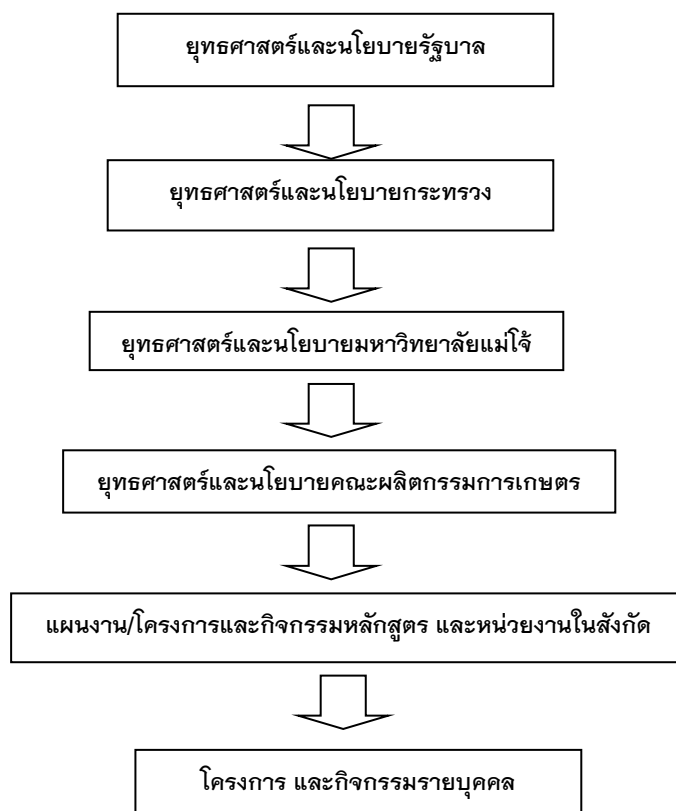
การวิเคราะห์	สิ่งที่ต้องดำเนินการ
1. จุดแข็ง	1. การธำรงรักษา
2. จุดอ่อน	2. แก้ไข/พัฒนาและปรับปรุง
3. โอกาส	3. สิ่งที่สนับสนุนให้เกิดความสำเร็จ
4. อุปสรรค	4. สิ่งที่ต้องกรจะต้องหลีกเลี่ยงปรับเปลี่ยนแนวทางและนโยบายการดำเนินงาน

ตารางที่ 1. ตารางสรุปผลจากการทำการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร(SWOT)

ส่วนที่ 4 การสร้างความสอดคล้องทางยุทธศาสตร์

การสร้างความสอดคล้องเป็นการนำนโยบายและแนวทางในการบริหารงานในระดับสูง มาแปลงสู่การปฏิบัติ ซึ่งจะต้องมีการกำหนดโครงการ/งาน ที่เมื่อดำเนินการแล้วสามารถตอบสนอง

ต่อนโยบายและแนวทางนั้นได้ เช่น นโยบายลดต้นทุนการผลิต นโยบายเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงาน เป็นต้น ตัวอย่างการสร้างสอดคล้อง



ภาพที่ 3 แสดงความสอดคล้องของการถ่ายทอดนโยบายการบริหารงานสู่การจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี

ส่วนที่ 5 การสร้างแผนที่ทางยุทธศาสตร์

การสร้างแผนที่ทางยุทธศาสตร์ เป็นการกำหนดแนวทางที่มีความสอดคล้องกันในการดำเนินงานเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร โดยจะมีการกำหนดกระบวนการและรายละเอียดที่แตกต่างกันไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับรูปแบบการดำเนินงานขององค์กรนั้นๆ การสร้างแผนที่ทางยุทธศาสตร์ มีลำดับขั้นตอนที่จะให้บรรลุวิสัยทัศน์ดังนี้

องค์ประกอบ	สิ่งที่ต้องดำเนินการ	ตัวอย่าง
1. วิสัยทัศน์(Vision)	จุดหมายปลายทางที่เราต้องการจะไปให้ถึง(end)	สถาบันการศึกษาด้านการเกษตร ที่ได้รับการยอมรับระดับชาติและนานาชาติ
2. พันธกิจ(Mission Statement)	ขอบเขตของภารกิจที่เราจะต้องทำหรือดำเนินการ มีอะไรบ้าง กลุ่มเป้าหมาย คือใคร ปรัชญาหรือหลักการในการดำเนินงานของเราคืออะไร	ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพและมีคุณธรรม
3. ประเด็นยุทธศาสตร์(Strategic Issues)	จุดเน้นหรือเรื่องสำคัญๆ ขององค์กรคืออะไร (Agenda หรือ Focusing area หรือ Key result area)	หลักสูตรและวิธีการเรียนการสอนที่ทันสมัย
4. เป้าประสงค์(Goal)	สิ่งที่องค์กร ต้องการบรรลุผลคืออะไร	อาจารย์ที่มีความรอบรู้และเชี่ยวชาญด้านการเกษตร
5. ตัวชี้วัด(Key Performance Indicators) ค่าเป้าหมาย(Targets)	อะไรคือ เครื่องที่จะช่วยแสดงให้เห็นว่า องค์กรบรรลุผลแล้ว	บัณฑิตมีงานทำร้อยละ 90 หลังสำเร็จการศึกษาภายใน 6 เดือน
6. กลยุทธ์(Strategic)	แนวทาง วิธีการ มาตรการ ที่จะนำไปสู่การบรรลุผลตามที่ต้องการ(ตามเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้)	พัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนควบคู่กันกับการพัฒนาศักยภาพของคณาจารย์

ตาราง 2. แสดงลำดับการสร้างแผนที่ยุทธศาสตร์

ส่วนที่ 6 กระบวนการ และขั้นตอนจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี

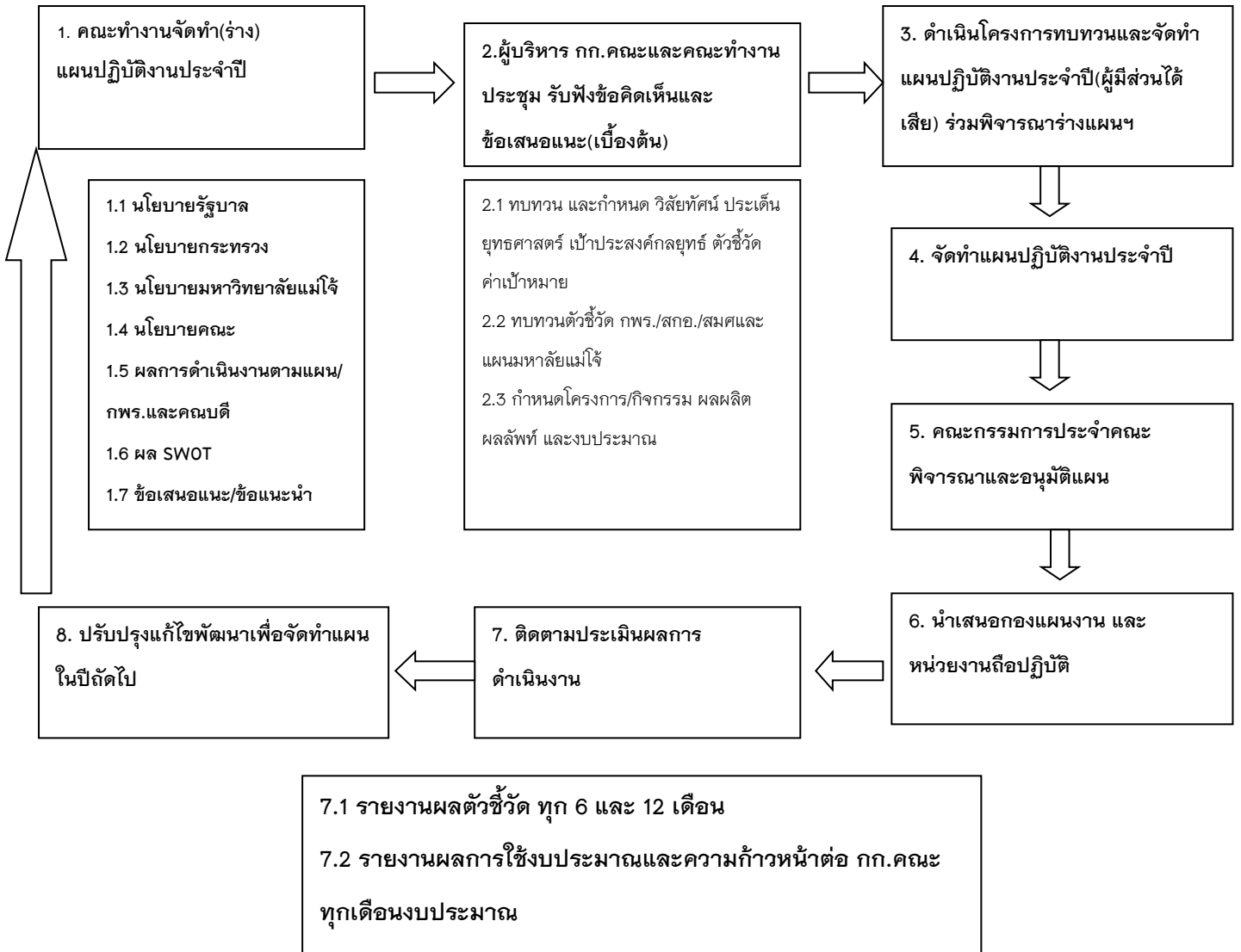
กระบวนการและขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี องค์กรควรที่จะมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปี เพื่อเป็นกรอบและแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี ซึ่งแผนทั้งสองนี้จะมีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกัน ดังนั้นในแต่ละปีที่มีการจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี ก็ควรที่จะนำแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี มาทบทวนและปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปเสียก่อน แล้วจึงจะมาทำการจัดทำร่างแผนปฏิบัติงานประจำปีในภายหลัง ซึ่งในการทบทวนนั้นก็จำเป็นที่จะต้องมององค์ประกอบที่สำคัญคือ ผู้มีส่วนได้เสียภายในและภายนอกขององค์กรที่จะช่วยกันระดมความคิดเห็นอย่างมีส่วนร่วมและสร้างสรรค์ การนำผลการดำเนินงานในรอบปีที่ผ่านมา(ผลแผน กพร. สกอ. สมศ.และคำแนะนำ) แนวโน้มของปัจจัย และความต้องการของลูกค้า มาพิจารณาร่วมกันเพื่อกำหนดแนวทาง กลยุทธ์ เป้าประสงค์หรือเป้าหมาย ตัวชี้วัดของความสำเร็จ งบประมาณและผู้รับผิดชอบในโครงการและกิจกรรม เพื่อการขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมาย มาผนวกกัน โดยมีคณะกรรมการแต่ละระดับมาร่วมกันพิจารณาถึงความเป็นไปได้ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่องค์กรจะได้รับอย่างคุ้มค่าด้วย

สิ่งที่ต้องดำเนินการ	สิ่งที่ได้จากการดำเนินการ
1. วิเคราะห์ศักยภาพขององค์กร	1. วิเคราะห์ศักยภาพขององค์กร (SWOT Analysis) วิเคราะห์ปัจจัยภายใน ได้แก่ จุดแข็งและจุดอ่อน วิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ได้แก่ โอกาสและอุปสรรค
2. วิเคราะห์หรือจัดทำ วิสัยทัศน์ ปรัชญา พันธกิจและนโยบายการบริหารงาน	2. การหาวิสัยทัศน์เพื่อกำหนดความต้องการว่าองค์กรต้องการจะเป็นอะไร มีเป้าประสงค์และเป้าหมายอย่างไร มีประเด็นยุทธศาสตร์อะไรบ้างที่ต้องการพัฒนา
3. กำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาองค์กร	3. กำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานเพื่อให้ผลการดำเนินงานบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนด
4. กำหนดแผนปฏิบัติการ	4. นำยุทธศาสตร์มากำหนดแผนงาน/โครงการและกิจกรรมเพื่อการปฏิบัติหรือดำเนินการ

ตารางที่ 3 แสดงแผนผังแสดงผลการดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี

จากการดำเนินการในองค์ประกอบแต่ละส่วนเพื่อให้ได้มาซึ่งความสมบูรณ์ ในการจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปีนั้น ในทุกส่วนจะต้องมีการวิเคราะห์ถึงทุกส่วนที่เป็นองค์ประกอบขององค์กรว่า มีความเหมาะสม มีความพร้อม หรือมีส่วนใดที่จะต้องปรับปรุงพัฒนามากน้อยเพียงใดหรือไม่ ในพันธกิจด้านใด ระดับใด เพื่อนำมากำหนดโครงการ และกิจกรรม โดยใช้งบประมาณเชิงยุทธศาสตร์เข้ามาเป็นเครื่องมือหนึ่งในการขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมาย

นอกจากนี้ องค์กรควรที่จะมีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับองค์กรที่มีพันธกิจในลักษณะเดียวกันหรือคล้ายกันในองค์ประกอบต่างๆ เพื่อที่จะได้ทราบว่า องค์กรมีผลการดำเนินงานดีขึ้นมากน้อยเพียงใด ขั้นตอนเหล่านี้ นับว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งและผลการดำเนินงานจะเป็นไปได้มากน้อยเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับผู้บริหารองค์กร ว่าจะให้ความสำคัญและมีส่วนสนับสนุนมากน้อยเพียงใด



ภาพที่ 4 แสดงกระบวนการและขั้นตอน (Flow chart) การจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี

การจัดทำร่างหรือแผนปฏิบัติงานประจำปี หลังจากที่ได้มีการดำเนินการทบทวนผลการดำเนินงานในรอบปีที่ผ่านมา ผลการประเมินคุณภาพ การระดมความคิดเห็นจากผู้บริหาร บุคลากร และผู้มีส่วนได้เสียเพื่อกำหนดแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาในส่วนของงานที่ได้ร่วมกันพิจารณาแล้วเห็นว่า เป็นจุดอ่อนของหน่วยงาน โดยได้มีการกำหนดเป้าหมายการขับเคลื่อนให้บรรลุผลตามที่กำหนดไว้ รวมถึงการกำหนดงาน โครงการ และกิจกรรมใหม่ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพของหน่วยงาน และได้มีการจำแนกงาน โครงการ และกิจกรรม ที่จะดำเนินการในปีต่อไปออกเป็นส่วนๆ เพื่อให้ง่ายต่อการมอบหมายงาน การติดตามและประเมินผล โดยการจัดทำแบบฟอร์มสำหรับบันทึก งาน โครงการ และกิจกรรม พร้อมแสดงรายละเอียดต่างๆ ดังแบบฟอร์มนี้

แผนปฏิบัติงาน ประจำปี งบประมาณ พ.ศ.....1.....
 หน่วยงาน.....2.....

ผลผลิต.....3.....

กิจกรรม.....4.....

ประเด็นยุทธศาสตร์.....5.....

เจ้าภาพหลัก.....6..... เจ้าภาพรอง.....7.....

ภารกิจ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย		กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม	วงเงิน งบประมาณ	เจ้าภาพ หลัก	เจ้าภาพ รอง
			หน่วย นับ	จำนวน					
8	9	10	11	12	13	14	15	16	17

ภาพที่ 5 แสดงแบบฟอร์มแผนปฏิบัติงาน

การกรอกข้อมูลลงในแบบฟอร์ม

1. แผนปฏิบัติงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.....(1)..... ให้ระบุปีงบประมาณที่จะใช้แผนนี้ เช่น แผนปฏิบัติงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 เป็นต้น
2. หน่วยงาน.....(2)..... ให้ระบุชื่อหน่วยงานเจ้าของแผนปฏิบัติงาน เช่น คณะผลิตกรรมการเกษตร
3. ผลผลิต.....(3)..... ให้ระบุถึงสิ่งที่จะได้รับการดำเนินการตามแผนปฏิบัติงาน เช่น ผลิตบัณฑิตด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เป็นต้น
4. กิจกรรม.....(4)..... ให้ระบุสิ่งที่จะสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงาน เช่น สนับสนุนการจัดการเรียนการสอนด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เป็นต้น สังเกตได้ว่า ผลผลิตและกิจกรรม จะต้องกำหนดให้สอดคล้องกันเสมอ
5. ประเด็นยุทธศาสตร์.....(5)..... ให้ระบุประเด็นยุทธศาสตร์ที่ได้มีการกำหนดไว้ ซึ่งประเด็นยุทธศาสตร์นี้จะต้องสอดคล้องกับพันธกิจ ผลผลิต และกิจกรรมเสมอ เช่น ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การผลิตบัณฑิตที่เป็นนักปฏิบัติ ทนต่อการเปลี่ยนแปลง มีความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาและเป็นที่ยอมรับในระดับสากล เป็นต้น การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป็นการนำพันธกิจขององค์กร มาเป็นองค์ประกอบในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เช่น คณะผลิตกรรมการเกษตร มีพันธกิจ 4 ด้านเช่น ด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ก็จะนำพันธกิจนี้มา กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์เพื่อให้ง่ายต่อการบันทึกงานโครงการและกิจกรรมให้ตรงตามพันธกิจที่จะต้องดำเนินการ ดังตัวอย่างข้างต้นนี้ที่เป็นพันธกิจด้านการเรียนการสอน เป็นต้น
6. เจ้าภาพหลัก.....(6)..... เป็นการระบุถึงตัวบุคคล หรือบุคคลที่มีดำรงตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบงานในประเด็นยุทธศาสตร์ด้านนั้นๆ โดยตรงในการดำเนินงาน โครงการและ กิจกรรม ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ ต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ เช่น เจ้าภาพหลัก: รองคณบดีฝ่ายวิชาการ เป็นต้น
7. เจ้าภาพรอง.....(7)..... เป็นการระบุถึง ชื่อ ตำแหน่งของบุคลากร ที่มีหน้าที่รับผิดชอบร่วมกับเจ้าภาพหลัก ส่วนใหญ่จะหมายถึงหัวหน้างานด้านต่างๆ ที่ปฏิบัติงาน ในพันธกิจด้านนั้นๆ เช่น หัวหน้างานฝ่ายวิชาการ เป็นต้น
8. ภารกิจ.....(8)..... เป็นการระบุงานในแต่ละส่วนซึ่งเป็นการแบ่งภารกิจตามลักษณะงาน เช่น ภารกิจพื้นฐาน ก็จะแบ่งออกเป็น การรักษางานเดิม และพัฒนางานเดิม เป็นต้น
9. เป้าประสงค์.....(9)..... เป็นการระบุว่า จะมีสิ่งใดเกิดขึ้นเมื่อมีการดำเนินการตามงาน โครงการและกิจกรรม ที่ได้กำหนดไว้เช่น มีหลักสูตรที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัย เป็นต้น

10. ตัวชี้วัด.....(10)..... เป็นการระบุถึงการวัดผลความสำเร็จในการดำเนินงาน โครงการและกิจกรรม ซึ่งจะสอดคล้องกับกลยุทธ์ โครงการและกิจกรรม เช่น จำนวนผลงานของผู้สำเร็จการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาที่ได้รับการตีพิมพ์หรือเผยแพร่ เป็นต้น

11. ค่าเป้าหมาย(หน่วยนับ).....(11)..... เป็นการระบุถึงหน่วยของการนับค่าของความสำเร็จของตัวชี้วัดว่า นับเช่นใด ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับลักษณะงาน โครงการและกิจกรรมที่กำหนดไว้ เช่น คน ระดับ ร้อยละ เป็นต้น

12. ค่าเป้าหมาย(จำนวน).....(12)..... เป็นการกำหนดจำนวน ค่าเป้าหมายว่าเมื่อได้มีการดำเนินงาน โครงการและกิจกรรมไปแล้วจะสามารถประเมินผลออกมาได้ว่า สามารถได้ผล ความสำเร็จเป็นจำนวนเท่าใด เช่น ร้อยละ 80 เป็นต้น

13. กลยุทธ์.....(13)..... เป็นการระบุถึงวิธีการที่จะดำเนินการเพื่อให้การดำเนินงาน โครงการและกิจกรรม ได้รับความสำเร็จ เช่น สนับสนุนส่งเสริมด้านการเรียนการสอน เป็นต้น

14. โครงการ และกิจกรรม.....(14).....เป็นการระบุโครงการและกิจกรรมที่จะดำเนินงานในรอบปีงบประมาณนั้นๆ ซึ่งโครงการและกิจกรรมนี้จะเป็นเครื่องมือในการสนับสนุนและขับเคลื่อนผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เช่น โครงการพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอน คณะผลิตกรรมการเกษตร เป็นต้น โครงการนี้เมื่อดำเนินการเสร็จสิ้นก็จะช่วยให้หลักสูตรมีการปรับปรุงพัฒนาให้มีความทันสมัย และเป็นหลักสูตรที่มีผู้สนใจสมัครเข้ามาศึกษาต่อมากขึ้นซึ่งเมื่อมีจำนวนผู้เข้ามาศึกษามากขึ้นก็จะส่งผลให้เกิดความสำเร็จในตัวชี้วัดด้านจำนวนนักศึกษาที่รับได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแต่ละปีงบประมาณนั้นๆ

15. วงเงินงบประมาณ.....(15)..... เป็นการระบุจำนวนเงินที่จะใช้สำหรับดำเนินโครงการและกิจกรรมต่างๆ ว่า ได้มีการจัดสรรไว้เป็นจำนวนเท่าใด เช่น โครงการพัฒนาหลักสูตรคณะ ผลิตกรรมการเกษตร จำนวนงบประมาณ 50,000 บาท เป็นต้น

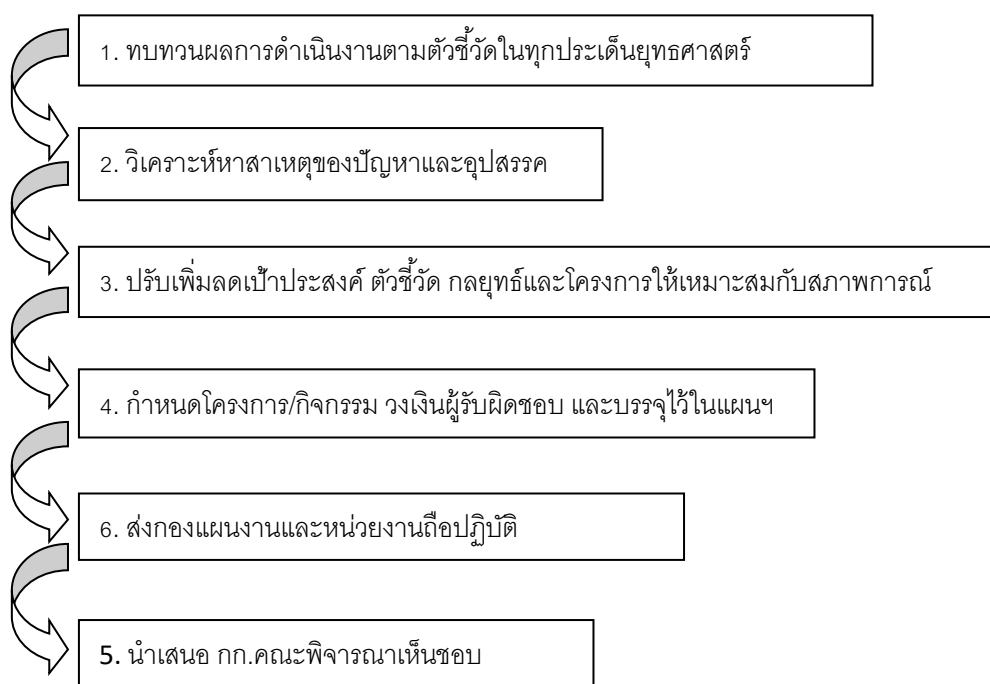
16. เจ้าภาพหลัก.....(16)..... เป็นการระบุชื่อตำแหน่งของผู้รับผิดชอบ ที่เป็นผู้บังคับบัญชาที่มีหน้าที่รับผิดชอบดูแลงานในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งในบางประเด็นยุทธศาสตร์อาจจะมีผู้รับผิดชอบหลักมากกว่า 1 คนก็ได้ ขึ้นอยู่กับการมอบหมายหน้าที่หรือการตกลงกัน

17. เจ้าภาพรอง.....(17)..... เป็นการระบุชื่อตำแหน่งหรือชื่อบุคคลที่ร่วมดำเนินการโครงการและกิจกรรมที่ได้บรรจุไว้ในแผน เพื่อให้ง่ายต่อการติดต่อประสานงาน การดำเนินโครงการ การติดตามและประเมินผล

การจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี นั้นจะช่วยให้เกิดแนวทางในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บุคลากรทุกภาคส่วนและผู้มีส่วนได้เสียได้เป็นผู้ร่วมกันคิดร่วมกันทำ เพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ และส่งผลให้ผลการดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายรวมถึงมีการใช้จ่ายเงินในการดำเนินงานได้อย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ สำหรับตัวอย่างแผนปฏิบัติงานนั้นจะได้แนบไว้ในส่วนของภาคผนวกต่อไป

การปรับแผนปฏิบัติงานประจำปี สืบเนื่องจากได้มีการกำหนดการรายงานผลการดำเนินงานเพื่อติดตามประเมินผลปีละ 2 ครั้ง คือ รอบ 6 เดือน(ไตรมาสที่ 1 – 2)) และ รอบ 12 เดือน (สิ้นไตรมาสที่ 4) การติดตามประเมินผลเป็นการติดตามเพื่อให้ทราบว่า ผลการดำเนินงานขององค์กร ตามตัวชี้วัดในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ มีแนวโน้มที่จะบรรลุเป้าหมายมากน้อยเพียงใด หรือมีปัญหาอุปสรรคในการขับเคลื่อนการดำเนินงานใดๆ บ้าง หากปัญหาและอุปสรรคนั้นมีผลกระทบมาจากปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงแก้ไขได้และส่งผลกระทบต่อ การขับเคลื่อนผลการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย หรือองค์กรได้มีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย ทิศทางและเป้าหมายขององค์กรเป็นอย่างอื่น รวมถึงจากผลการดำเนินงานได้มีการวิเคราะห์และสรุปผลแล้วว่า จะต้องมีการปรับเป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และโครงการ/กิจกรรมใหม่ให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบัน องค์กรก็จะต้องดำเนินการปรับแผนปฏิบัติงานประจำปี เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นโดยการปรับแผนปฏิบัติงานให้เหมาะสม และสามารถขับเคลื่อนต่อไปได้และบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ในการปรับแผนปฏิบัติงานนั้น มีกระบวนการเดียวกันกับการจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี จะต่างกันตรงที่จะต้องมีการนำผล 6 เดือน หรือ 2 ไตรมาสแรกมาพิจารณาเพื่อปรับเปลี่ยนองค์ประกอบต่างๆ ในแผนปฏิบัติงานให้มีความสอดคล้องและบรรลุเป้าหมายขององค์กร กระบวนการหรือขั้นตอนการปรับแผนปฏิบัติงาน มีดังนี้



ภาพที่ 6 การแสดงกระบวนการหรือขั้นตอนการปรับแผนปฏิบัติงาน

การปรับแผนปฏิบัติงานประจำปี เป็นการปรับระหว่างปีงบประมาณ เมื่อได้มีการติดตามและประเมินผลแล้วพบว่า ผลการดำเนินงานในรอบ 6 เดือนแรกในแต่ละตัวชี้วัดในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้มีแนวโน้มว่า จะมีผลการดำเนินงานที่อาจจะไม่บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้เมื่อต้นปีงบประมาณ ทั้งนี้จากการวิเคราะห์ตามสถานการณ์และปัจจัยแวดล้อมแล้วไม่เอื้ออำนวยให้การดำเนินงานเป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้ก็จำเป็นที่จะต้องมีการปรับแผนปฏิบัติงานในระหว่างปี ซึ่งการปรับแผนฯ นี้ อาจจะมีการปรับลดค่าเป้าหมายของตัวชี้วัด ปรับเพิ่มลดตัวชี้วัด โครงการ กิจกรรมและวงเงินสนับสนุนการดำเนินโครงการ ทั้งนี้จะมีการปรับในส่วนใดอย่างไหนก็จะขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงาน การวิเคราะห์และนโยบายของผู้บริหารและบุคลากร ที่ได้ร่วมกันพิจารณา การปรับแผนปฏิบัติการจะมีรูปแบบการปรับดังนี้

1. การปรับลดตัวชี้วัด ในประเด็นยุทธศาสตร์ เมื่อประเมินผลแล้วพบว่า การดำเนินงานมีอุปสรรค มีความเสี่ยงสูง และยากที่จะปรับเปลี่ยนได้ หรือเมื่อดำเนินงานไปแล้วระยะหนึ่งพบว่า การดำเนินงานไม่มีโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายได้

2. การปรับเพิ่มตัวชี้วัด เมื่อได้มีการดำเนินงานในระหว่างปี และมีการเปลี่ยนแปลงในนโยบาย หรือปัจจัยแวดล้อมที่เอื้อต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน องค์กรก็สามารถเพิ่มตัวชี้วัดโครงการและกิจกรรมในแผนปฏิบัติงานได้

3. การยกเลิกโครงการและกิจกรรม จากผลการดำเนินงานในรอบ 6 เดือน เมื่อได้มีการติดตามประเมินผลพบว่า มีการกำหนดโครงการเพื่อตอบสนองของตัวชี้วัดซ้ำซ้อน หรือช่วงระยะเวลาไม่อำนวยต่อการดำเนินโครงการ และหากจะดำเนินโครงการก็จะไม่แล้วเสร็จในปีงบประมาณ ก็จะมีการยกเลิกโครงการในแผนปฏิบัติงาน

4. การปรับเพิ่มหรือลดงบประมาณเพื่อการดำเนินโครงการและกิจกรรม เมื่อได้มีการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงาน ไปแล้ว หากพบว่า มีเงินงบประมาณที่ได้จัดสรรให้กับโครงการต่างๆ ที่ดำเนินการไปแล้วคงเหลือก็สามารถนำงบประมาณส่วนนี้มาปรับเพิ่มในโครงการที่เหลือได้ หรือเมื่อเวลาผ่านไปพบว่า เงินงบประมาณที่จัดสรรให้สำหรับดำเนินโครงการและกิจกรรมไม่เพียงพอ ก็มีการขอปรับเพิ่มงบประมาณโดยผ่านกระบวนการตามที่องค์กรกำหนดไว้

ส่วนในกรณีที่มีการปรับลดงบประมาณโครงการและกิจกรรมนั้น อาจจะมีการปรับลดในกรณีที่มีการปรับลดงานและกิจกรรมในโครงการลงเนื่องจากสาเหตุบางประการ

การปรับแผนปฏิบัติงานนั้น นอกจากการปรับที่มาจากสาเหตุเบื้องต้นแล้ว อาจจะมีการปรับตามนโยบายของผู้บริหารองค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบันและ เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานประจำปี เป็นกระบวนการติดตามประเมินผลการดำเนินงานในรอบ 6 เดือน (ไตรมาสที่ 1 – 2) และรอบ 12 เดือน (สิ้นไตรมาสที่ 4) เพื่อเสนอต่อผู้บริหารขององค์กร ซึ่งการรายงานผลจะเป็นการรายงานความก้าวหน้าและผลที่ได้รับของตัวชี้วัดที่ได้กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติงานในแต่ละปีว่า มีผลการดำเนินงานมากน้อยเพียงใด หากในรอบ 6 เดือน ผลการดำเนินงานยังไม่เป็นที่น่าพอใจก็จะต้องมีการทบทวนและปรับแผนการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพ เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันและผู้บริหารจะต้องผลักดันให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด การรายงานผลนั้นนอกจากจะแสดงถึงค่าของผลการดำเนินงานแล้ว จะต้องมีการหลักฐานแนบประกอบด้วย

ตัวชี้วัดแต่ละตัวที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการนั้น จะมีการกำหนดวิธีการและแนวททางขั้นตอน การปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายไว้ สำหรับแบบฟอร์มการรายงานผลการดำเนินงานมีดังนี้

สรุปร้อยละความสำเร็จ และจำนวนโครงการ/กิจกรรม ตามประเด็นยุทธศาสตร์

หน่วยงาน.....(1).....

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.....(2).....(รอบ.....(3)....เดือน)

ประเด็น	ตัวชี้วัด			จำนวนโครงการ/กิจกรรม			ปัญหาและอุปสรรค
	แผน	ผล	ร้อยละ	แผน	ผล	ร้อยละ	
(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
ผลรวม(12)							
เฉลี่ยประเด็น(13)							

ภาพที่ 7 แสดงแบบฟอร์มสรุปผลของความสำเร็จในการดำเนินงาน

การกรอกข้อมูลในแบบสรุปผลของความสำเร็จในการดำเนินงาน จะเป็นการนำผลสรุปของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ มาแสดงผลไว้ในแบบฟอร์มนี้โดยมีแนวทางการกรอกแบบฟอร์มดังนี้

1. หน่วยงาน....(1)..... เป็นการกรอกชื่อของหน่วยงานที่ต้องการรายงานผลการดำเนินงานให้ทราบว่าเป็นหน่วยงานใด

2. ประจําปีงบประมาณ พ.ศ.....(2).... เป็นการกรอกผลการดำเนินงานของปีงบประมาณ โดยแสดงเป็นปี พ.ศ.

3. รอบ...(3)....เดือน เป็นการกรอกข้อมูลว่า ผลการดำเนินงานที่แสดงนี้เป็นรอบ 6 เดือน หรือรอบ 12 เดือน

4. ประเด็นยุทธศาสตร์.....(4)..... เป็นการระบุประเด็นยุทธศาสตร์ตามลำดับที่ของหน่วยงานตามพันธกิจ

5. ตัวชี้วัดจะแยกเป็น 3 ส่วนคือ

5.1 แผน...(5)....แผนที่นี้คือ แผนกำหนดค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดในต้นปีว่า ตัวชี้วัดนี้มีแนวโน้มว่า จะมีค่าความสำเร็จเท่าใด

5.2 ผล.....(6)....เป็นการแสดงถึงผลการดำเนินงานที่ได้จากการประเมินว่า มีค่าของผลการดำเนินงานเป็นเท่าใด

5.3 ร้อยละ.....(7).....เป็นการคิดหาค่าความสำเร็จในการดำเนินงานในแต่ละช่วงว่าเป็นเท่าใดโดยการนำผลการดำเนินงานที่ได้รับในแต่ละช่วงนั้นมาคูณด้วย 100 แล้วหารด้วยค่าของแผนที่ได้มีการกำหนด(ผลการดำเนินงาน x 100)/แผนที่กำหนดไว้

6. จำนวนโครงการ/กิจกรรม ในส่วนนี้จะเป็นการวัดค่าความสำเร็จของการดำเนินโครงการและกิจกรรมในแผนที่ ในช่วงเวลา 6 เดือน และ 12 เดือน ได้มีการดำเนินโครงการไปแล้วเท่าใด โดยนับจากโครงการและกิจกรรมในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ และนำมาคิดหาค่าความสำเร็จเป็นร้อยละ ซึ่งได้แบ่งส่วนการแสดงผลไว้ 3 ส่วนดังนี้

6.1 แผน...(8)....เป็นการแสดงถึงจำนวนโครงการและกิจกรรมที่ได้มีการบรรจุไว้ในแผนปฏิบัติงานตั้งแต่ต้นปีว่า มีจำนวนเท่าใด

6.2 ผล.....(9)....เป็นการแสดงถึงผลของจำนวนโครงการที่ได้ดำเนินการไปแล้วในช่วงเวลา 6 เดือน หรือ 12 เดือน

6.3 ร้อยละ.....(10).....เป็นการหาค่าความสำเร็จในการดำเนินโครงการว่า ในช่วงเวลา 6 เดือนและ 12 เดือน ได้ดำเนินโครงการไปแล้วเท่าใดและคิดเป็นค่าร้อยละของความสำเร็จได้เท่าใดโดยนำจำนวนโครงการที่ได้ดำเนินการไปแล้วคูณด้วย 100 แล้วหารด้วยจำนวนของโครงการที่มีทั้งหมดในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์

7. ปัญหาและอุปสรรค.....(11).... เป็นการระบุถึงปัญหาอุปสรรคในการดำเนินโครงการและกิจกรรมที่เกิดขึ้นในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ในช่วงเวลานั้นๆ

8. ผลรวม.....(12)....เป็นการรวมผลของข้อมูลจากบนลงล่าง ในแต่ละแถวว่าเป็นเท่าใด

9. ค่าเฉลี่ย.....(13).....เป็นการแสดงค่าเฉลี่ยของร้อยละของความสำเร็จรวมในทุกประเด็นยุทธศาสตร์ ในการคิดนั้นให้นำค่าของความสำเร็จในทุกประเด็นยุทธศาสตร์มารวมกันและหารด้วยจำนวนประเด็นยุทธศาสตร์ทั้งหมด

การสรุปผลการรายงานการดำเนินงานนั้น มีที่มาจากรายงานผลตามแผนปฏิบัติงาน ในแต่ละช่วงเวลา โดยตัวอย่างจะแสดงไว้ในภาคผนวก สำหรับแบบฟอร์มการรายงานผลในแต่ละ ประเด็นยุทธศาสตร์ในแต่ละตัวชี้วัดได้มีการใช้แบบฟอร์มในการรายงาน ดังนี้

<p>รายงานผลตามแผนปฏิบัติงาน หน่วยงาน.....(1).....</p> <p>ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.....(2).....รอบ.....(3).....เดือน</p> <p>(.....(4).....)</p> <p>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่.....(5).....</p>						
ตัวชี้วัด	คำเป้าหมาย		ผลการดำเนินงาน	ร้อยละความสำเร็จ	หมายเหตุ/เอกสารประกอบ	ปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินงาน
	หน่วยนับ	พ.ศ.				
(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)

ภาพที่ 8 แบบฟอร์มการกรอกข้อมูลการรายงานผลตามแผนปฏิบัติงาน

การรายงานผลตามแผนปฏิบัติงาน มีแนวทางการกรอกข้อมูลการรายงานดังนี้

1. หน่วยงาน.....(1).....หมายถึง ชื่อหน่วยงานที่ทำการรายงานผลตามแผนปฏิบัติงาน
2. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.(2).... เป็นการระบุปี งบประมาณที่จะรายงานผลตามแผนปฏิบัติงาน
3. รอบ.....(3).....หมายถึง รอบระยะเวลาที่จะรายงาน คือ รอบ 6 เดือน และ 12 เดือน
4. (.....(4).....) หมายถึง การแจ้งช่วงเวลาการรายงานผลตามแผน หากเป็นการรายงานผลใน รอบ 6 เดือนก็จะระบุ ช่วงเวลาตั้งแต่ เดือนตุลาคมของของปีพ.ศ. ที่ผ่านมา ถึง เดือน มีนาคม ของปีปัจจุบัน เช่น ตุลาคม 2559 – มีนาคม 2560 หรือ 12 เดือน (ตุลาคม 2559 – 30 กันยายน 2560) เป็นต้น
5. ประเด็นยุทธศาสตร์ที่.....(5).....เป็นการระบุลำดับที่ของประเด็นยุทธศาสตร์ และชื่อของประเด็นยุทธศาสตร์ที่จะต้องรายงานผล

6. ตัวชี้วัด.....(6).....เป็นการระบุรายละเอียดของแต่ละตัวชี้วัด ที่ได้มีการบรรจุไว้ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์

7. ค่าเป้าหมาย เป็นการกำหนดค่าของการวัดผลของการดำเนินงาน โดยแบบเป็น 2 ส่วนคือ

7.1 หน่วยนับ....(7).... ในส่วนนี้จะระบุถึง หน่วยที่จะนับของผลการดำเนินงาน เช่น คน ขึ้น ฌบับ ร้อยละ เป็นการวัดในเชิงปริมาณและคุณภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับตัวชี้วัดแต่ละตัวว่าจะวัดในส่วนใด

7.2 ค่าเป้าหมาย ปี...(8)..... เป็นการกำหนดจำนวนค่าของผลการดำเนินงานในแต่ละปีงบประมาณ ตามตัวชี้วัดว่า ปีนี้จะกำหนดค่าเป้าหมายไว้เท่าใด ในการกำหนดค่าเป้าหมายในแต่ละปีนั้นจะต้องกำหนดค่าไม่น้อยกว่าปีที่ผ่านมา

8. ผลการดำเนินงาน....(9).....เป็นการแสดงค่าของผลการดำเนินงานที่สามารถวัดได้จากการดำเนินโครงการและกิจกรรม ที่ใช้เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนให้ตัวชี้วัดบรรลุเป้าหมาย

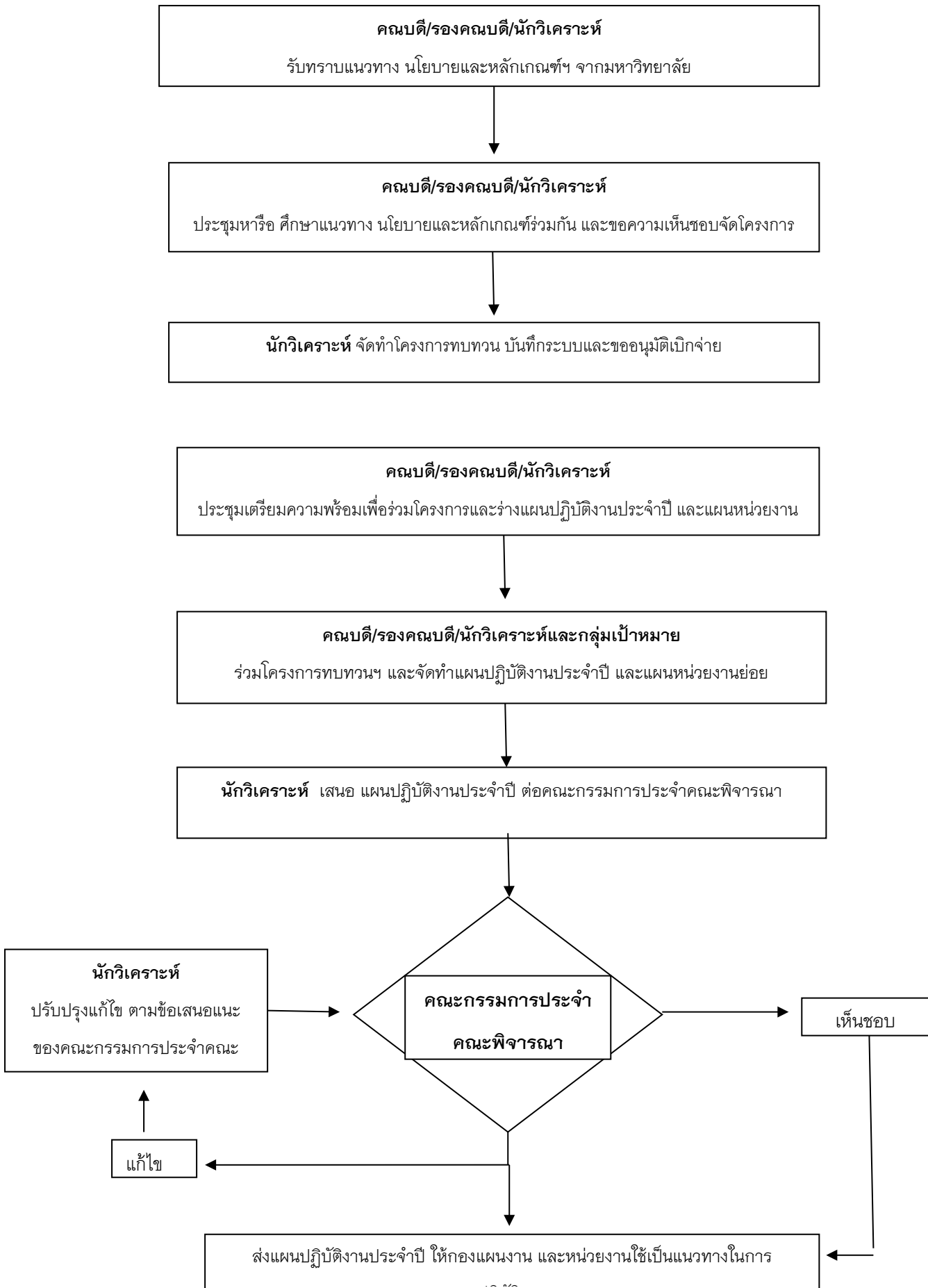
9. ร้อยละความสำเร็จ.....(10)..... เป็นการแสดงค่าของการคำนวณโดยเอาค่าของผลการดำเนินงานคูณด้วย 100 หารด้วย ค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในปีนั้นๆ($9 \times 100 / 8$)

10. หมายเหตุ/เอกสารอ้างอิง.....(11)....หมายถึงเอกสารข้อมูลสนับสนุนผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นในรอบ 6 เดือนและ 12 เดือน ซึ่งการแสดงผลเอกสารนี้จะต้องเป็นไปตามข้อกำหนดหรือกระบวนการขั้นตอนการที่ได้มีการกำหนดไว้

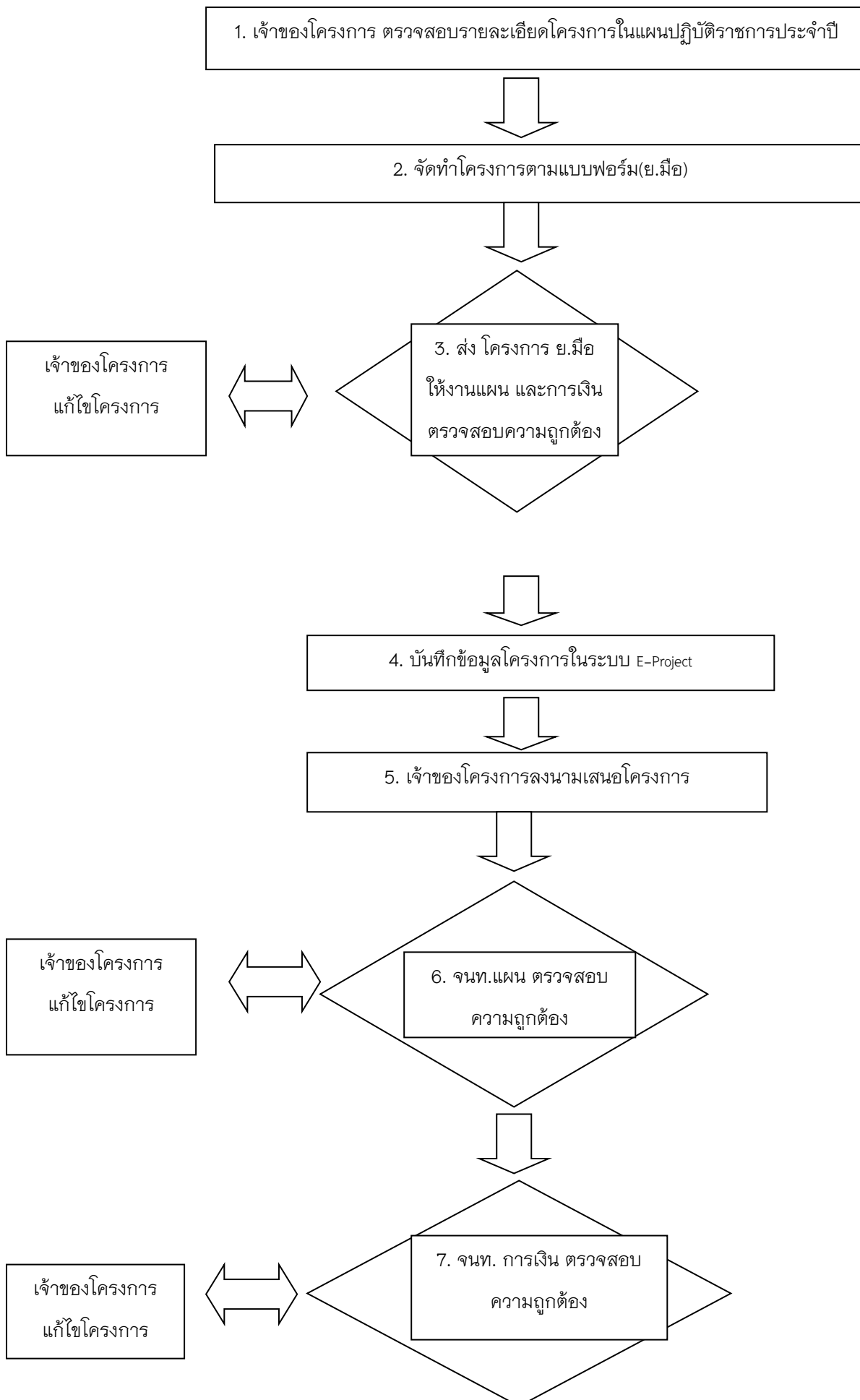
11. ปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินงาน.....(12).....หมายถึง การแสดงข้อจำกัดที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินโครงการและกิจกรรม ซึ่งส่งผลให้ผลของการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

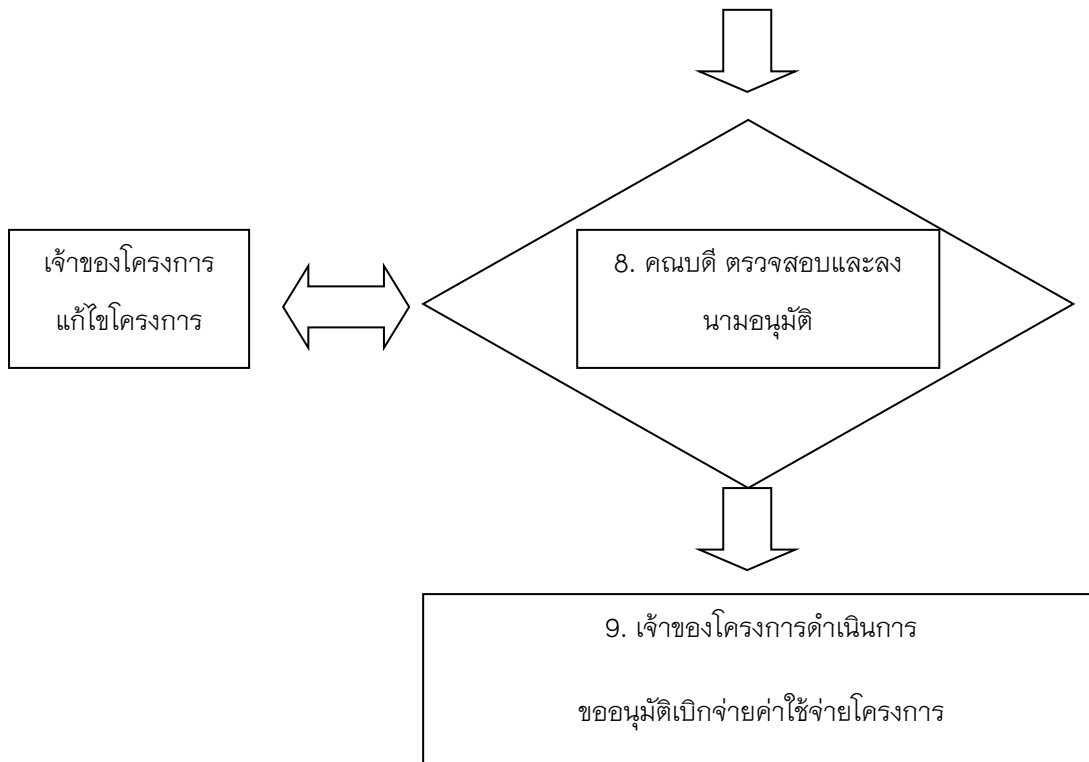
แบบฟอร์มทั้ง 2 แบบนี้จะใช้ประกอบการรายงานผลการดำเนินงานร่วมกัน โดยจะต้องมีการรายงานผลการดำเนินงานตามประเด็นยุทธศาสตร์ เพื่อจะได้นำผลการดำเนินงานมาสรุปผลรวมต่อไป สำหรับตัวอย่างการบันทึกข้อมูลนี้ได้แสดงไว้ในภาคผนวกแล้ว

ขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติงานระดับคณะ



ขั้นตอนการขออนุมัติโครงการทั่วไป(หลักสูตร)





ภาคผนวก

คำศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนปฏิบัติงาน

วิสัยทัศน์ (Vision) คือ ภาพขององค์กรในอนาคตหรือสิ่งที่เราต้องการให้หน่วยงานเป็น ภายในกรอบระยะเวลาหนึ่ง เป็นเป้าหมายขององค์กรในช่วงเวลาในระยะยาว (ประมาณ 5-10 ปี) โดยมีกรอบดังนี้

1. เป็นสิ่งที่มุ่งหวังจะให้เกิดขึ้นในอนาคตซึ่งผู้บริหารขององค์กร ต้องเป็นผู้กำหนด โดยบุคลากรทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมด้วย
2. วิสัยทัศน์นี้จะต้องตอบคำถามว่า เราต้องการเป็นอะไร(What do we want to come)
3. เป้าหมายของวิสัยทัศน์ต้องมีลักษณะกว้างๆ เป็นการแสดงถึงความต้องการที่อยากจะทำให้เกิดขึ้นในอนาคต

สรุป วิสัยทัศน์ คือ/หมายถึง การมุ่งหวังของผู้บริหารปลະบุคลากรขององค์กรที่มีความเห็นพ้องต้องกันว่า องค์กรจะเป็นอย่างไรในอนาคต

องค์ประกอบของวิสัยทัศน์

1. เป้าหมายระยะยาว (Stretch goal) เป็นการกำหนดตำแหน่งทางธุรกิจขององค์กรที่ต้องการจะเป็นในอนาคต 5 – 10 ปีข้างหน้าว่า ต้องการอยู่ในระดับใดซึ่งจะต้องมีความแตกต่างไปจากตำแหน่งหรือระดับที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เช่น การเป็นองค์กรที่มีมาตรฐานสินค้าหรือบริการในระดับโลก หรือนานาชาติ เป็นต้น
2. ตำแหน่งขององค์กรในตลาด (Definition of niche) เป็นการสำรวจดูว่า ตำแหน่งขององค์กรของเราอยู่ในระดับใด โดยการเปรียบเทียบจากคู่แข่งในธุรกิจเดียวกัน ในระดับตลาดเดียวกัน
3. ช่วงเวลา (Time horizon) เป็นการพิจารณาดูว่า ในช่วงระยะเวลาที่ได้มีการกำหนดเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ไว้นั้น ผลการดำเนินงานขององค์กรได้บรรลุผลสำเร็จหรือไม่

ความสำคัญของวิสัยทัศน์

1. ช่วยกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กร ให้มีจุดหมายปลายทางที่มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น
2. ช่วยให้บุคลากรทุกคนภายในองค์กรทราบว่า แต่ละคนมีความสำคัญต่อการมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทาง และรู้ว่าจะทำอะไร (What) ทำไมต้องทำ (Why) ทำอย่างไร (How) และทำเมื่อใด (When)
3. ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนให้ความสนใจ มีความผูกพันมีความ มุ่งมั่นในการปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจอย่างทำทำย ทำให้รู้สึกถึงความมุ่งหมายในชีวิตของการทำงาน มีการ

ทำงาน และมีชีวิตอยู่อย่างมีเป้าหมายด้วยความภูมิใจ และทุ่มเทเพื่อคุณภาพของผลงานที่ปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

4. ช่วยกำหนดมาตรฐานของชีวิต องค์กร และสังคมที่แสดงถึงควมมีคุณภาพชีวิต องค์กรที่มีคุณภาพ และสังคมมีความเจริญก้าวหน้า มีความเป็นเลิศในทุกด้าน

กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์

1. ขั้นเตรียมการ เป็นขั้นตอนในการสร้างความรู้ ความเข้าใจถึง ความสำคัญ และวิธีการจัดทำวิสัยทัศน์

2. ขั้นตอนในการสร้างวิสัยทัศน์

2.1 รวบรวมข้อมูลพื้นฐานขององค์กร เช่น เป้าหมาย พันธกิจ ความคาดหวัง และความต้องการของลูกค้าและคู่ค้า เป็นต้น

2.2 วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันขององค์กร เพื่อให้ผู้บริหารเข้าใจและทราบถึง สถานการณ์ปัจจุบันขององค์กร

2.3 นำมุมมองของผู้บริหารแต่ละท่านมารวมและเชื่อมโยงกัน (Share and Relate the Dreams) และจัดลำดับความสำคัญ

2.4 คัดเลือกและตัดสินใจอนาคตขององค์กรที่เป็นความฝันของทีมนักบริหาร

2.5 ทบทวนประโยคและสำนวนให้สื่อความหมายที่ชัดเจน ปลูกเร้า ทำท่าย และสร้างพลัง

3. ขั้นนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ สื่อสารให้บุคลากรได้รับทราบและเข้าใจตรงกัน มีภาพในอนาคตที่เหมือนกัน

4. ขั้นประเมินวิสัยทัศน์ ทบทวนความเหมาะสมของวิสัยทัศน์ตามลักษณะของ สภาพแวดล้อมภายนอกและสถานการณ์ภายในที่เป็นปัจจุบันขององค์กร

ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี

1. มีความชัดเจน สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้

2. เป็นภาพลักษณ์ขององค์กรในเชิงบวกที่สะท้อนถึงความสำเร็จที่เป็นเลิศ ได้ในเวลาที่กำหนด

3. เป็นการกำหนดเป้าหมายที่มีความท้าทายต่อความสามารถของผู้บริหารและบุคลากรขององค์กร

4. การกำหนดวิสัยทัศน์จะต้องคำนึงถึงลูกค้าหรือผู้รับบริการเป็นสำคัญ

5. วิสัยทัศน์จะต้องมีความสอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคต

ตัวอย่างของวิสัยทัศน์

1. เป็นผู้เชี่ยวชาญหนึ่งในสี่ของธุรกิจภายใน 5 ปี
2. มีลูกค้าประเภท online ภายในปี 2000

ปรัชญา มีที่มาจากภาษาสันสกฤต หมายถึง ความรู้อันประเสริฐ โดยมีรากศัพท์มาจากคำว่า ปุร ที่แปลว่าประเสริฐ กับ คำว่า ชญา ที่แปลว่ารู้ ซึ่งเป็นศัพท์บัญญัติโดยพระเจ้าวรวงศ์เธอ พระองค์เจ้าวรรณไวทยากร กรมหมื่นนราธิปพงศ์ประพันธ์ แทนคำว่า philosophy ในภาษาอังกฤษ ซึ่งมีรากศัพท์มาจากคำว่า Φιλοσοφία ฟิโลโซเฟีย ในภาษากรีกโบราณ ซึ่งแยกได้เป็นคำว่า φιλεῖν ฟิเลน แปลว่าความรัก และ σοφία โซเฟีย แปลว่าความรู้ เมื่อรวมกันจึงมีความหมายว่า “การรักในความรู้” หรือปรารถนาจะเข้าถึงความรู้หรือปัญญา

ปรัชญา ตามพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน แปลว่า วิชาว่าด้วยหลักแห่งความรู้และหลักแห่งความจริง กล่าวคือ ในบรรดาความรู้ทั้งหลายของมนุษยชาตินั้น อาจแบ่งได้เป็นสองเรื่องใหญ่ ๆ

เรื่องหนึ่ง คือ เรื่องเกี่ยวกับธรรมชาติ เช่น ฟิสิกส์ มีเป้าหมายในการศึกษาเพื่อหาความจริงต่าง ๆ และเข้าใจในธรรมชาติมากกว่าสิ่งรอบตัวเพราะรวมไปถึงจักรวาลทั้งหมดอย่างลึกซึ้งชีววิทยา มีเป้าหมายในการศึกษาเกี่ยวกับสิ่งที่มีชีวิตทั้งหลาย เคมี มีเป้าหมายในการศึกษาเกี่ยวกับธาตุและองค์ประกอบของธาตุ เป็นต้น

เรื่องที่สอง คือ เรื่องเกี่ยวกับสังคม เช่น เศรษฐศาสตร์ มีเป้าหมายในการศึกษาเกี่ยวกับระบบเศรษฐกิจของสังคม รัฐศาสตร์ มีเป้าหมายในการศึกษาเกี่ยวกับระบบการเมืองการปกครองของสังคม นิติศาสตร์ มีเป้าหมายในการศึกษาเกี่ยวกับระบบกฎหมายของสังคม เป็นต้น

ปรัชญา คือ กิจกรรมทางปัญญาหรือการสร้างระบบความคิด เพื่อการแสวงหาคำอธิบายให้กับคำถามที่เป็นพื้นฐานที่สุดของชีวิต เช่น จุดประสงค์ของชีวิตคืออะไร พระเจ้ามีอยู่จริงหรือไม่ เราจะแยก “ถูก” กับ “ผิด” ออกจากกันได้อย่างไร สิ่งที่เรากระทำกันไปโดยอิสระของตัวเองหรือเป็นเพราะโชคชะตาลิขิต เป็นต้น

ปรัชญา คือ กระบวนการในการตีความและการรับรู้ในสภาวะใดๆอันเป็นความจริงแท้ที่เป็นไปแห่งโลก

สรุป ปรัชญา คือ

ความสำคัญของปรัชญา

1. เป็นการใช้ความคิดทบทวนต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ต้องการดำเนินการอย่างมีระบบ และมีเหตุผล
2. สามารถประเมินถึงแนวทางที่จะดำเนินการให้มีความสอดคล้องกัน
3. การคิดแบบปรัชญาจะมีความแตกต่างจำเพาะเจาะจง
4. สามารถสื่อสารถึงความตั้งใจที่จะดำเนินการให้เกิดความสำเร็จ

พันธกิจ (Mission) คือ ความมุ่งหมายพื้นฐานในการจัดตั้งขององค์กร ที่จะดำเนินการในระยะยาว หรือเป็นขอบเขตในการดำเนินงาน ขององค์กรหรือบริษัทก็ได้ ดังนั้นพันธกิจจะบ่งบอกว่า ภารกิจขององค์กรคืออะไร อะไรคือสิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็น และบางครั้งอาจจะแสดง สิ่งที่องค์กรกำลังให้บริการแก่ลูกค้าอยู่ทั้งผลิตภัณฑ์และบริการ

พันธกิจ (Mission) จะเป็นเหมือนภารกิจย่อยหลายๆอย่าง ที่จะทำให้เป้าหมายหลักในระยะยาวที่ตั้งไว้สำเร็จ

สรุป พันธกิจ (Mission) จะมีเป็นการแสดงถึงขอบเขตในการดำเนินงานที่เล็กลงซึ่งสามารถดำเนินการได้ และต้องทำให้สำเร็จ เพื่อตอบสนองต่อ วิสัยทัศน์ (Vision) ที่องค์กรกำหนดไว้ เป็นภาพกว้างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

ตัวอย่าง พันธกิจ (Mission) ขององค์กรที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) ว่า เป็นผู้นำธุรกิจค้าปลีกของโลก ดังนั้น พันธกิจ (Mission) สิ่งแรกที่องค์กรควรจะทำคือ การขยายธุรกิจค้าปลีกเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ (โดยจะเริ่มจากการขยายที่ละประเทศหรือหลายประเทศก็ได้)

ข้อความพันธกิจที่ดี ประกอบด้วย

1. ขอบเขตที่องค์กรจะทำ (Domain)
2. กลุ่มลูกค้าที่ต้องการจะให้บริการ (Customers)
3. ผลิตภัณฑ์หรือบริการหลักขององค์กร (Products or Services)
4. สถานที่หรือพื้นที่ที่จะดำเนินการ (Location) และ
5. ข้อความจะต้องสื่อสารถึงพนักงานในปรัชญา (Philosophy) หรือแนวทางในการบริหารขององค์กร เพื่อพนักงานจะได้ดำเนินการ ได้สอดคล้องกับพันธกิจขององค์กร

ประเภทของพันธกิจ แบ่งเป็น 2 แบบคือ

1. พันธกิจดั้งเดิม คือ พันธกิจเดิมขององค์กรจะต้องปฏิบัติ เป็นบทบาทหน้าที่ขององค์กรที่สังคมกำหนดให้ หรือที่มีต่อสังคม จะถูกกำหนดเมื่อริเริ่มให้มีการก่อตั้งองค์กรและจะคงอยู่กับองค์กรตลอดไป จะมีการเปลี่ยนแปลงเมื่อมีการปรับปรุงหรือปฏิรูปองค์กร

2. พันธกิจตามวิสัยทัศน์ ที่องค์กรจะต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามความคาดหวังขององค์กรตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป แต่ไม่ควรเปลี่ยนแปลงมากจนออกนอกกรอบหรือเปลี่ยนแปลงจนกระทั่งขัดแย้งกับพันธกิจดั้งเดิม

การปฏิบัติตามพันธกิจ ผู้บริหารองค์กรจะต้องทุ่มเททั้งกาย ใจ และต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรในการกำหนด “สัญญาประชาคม” และหรือ “ค่านิยมร่วม” ขององค์กรเพื่อเป็นข้อผูกพันที่บุคลากรต้องปฏิบัติ เป็นการสร้างพลังร่วมที่มุ่งสู่ทิศทางของอนาคตที่ทุกคนคาดหวังไว้ร่วมกัน

การกำหนดพันธกิจ

ขั้นตอนการกำหนดพันธกิจขององค์การ ควรเป็นการหารือร่วมกันระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย รวมทั้งผู้ทรงคุณวุฒิ และการตรวจสอบความเป็นไปได้ของพันธกิจมีประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. ข้อความพันธกิจ (Mission Statement) จะแสดงแนวคิดและวิธีการดำเนินงาน เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด เป็นการระบุภารกิจที่องค์การนั้นพยายามจะบรรลุและจะระบุขอบเขตการปฏิบัติการขององค์การเกี่ยวกับผลผลิตและการบริการ ถ้าชัดเจนจะอธิบายถึงค่านิยมและลำดับความสำคัญต่าง ๆ ขององค์การ และบ่งบอกถึงทิศทางในอนาคตขององค์การ โดยจะกำหนดขอบเขตเพื่อเสนอแนะการกำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งเป้าหมายและทางเลือกที่เป็นไปได้

2. ความสำคัญในการกำหนดพันธกิจ ได้แก่ เพื่อกำหนดจุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ขององค์การ ทิศทางขององค์การ หลักเกณฑ์มาตรฐานในการจัดสรรทรัพยากรขององค์การ เพื่อความสะดวกในการแปลความหมายของวัตถุประสงค์ในโครงสร้างการทำงาน การออกแบบงาน กำหนดความรับผิดชอบภายในองค์การด้วยวิธีการซึ่งคำนึงถึงต้นทุน เวลา และตัวชี้วัดการทำงานที่สามารถประเมินผลงานได้

3. แนวทางการกำหนดพันธกิจต้องตอบคำถาม

3.1 อะไรคือเหตุผลในการก่อตั้งหรือคงอยู่ขององค์การ

3.2 อะไรคือจุดหมายพื้นฐานขององค์การ

3.3 ลักษณะเด่นหรือเอกลักษณ์ขององค์การคืออะไร

3.4 ความแตกต่างด้านภารกิจขององค์การกับองค์การอื่น ในช่วง 3 – 5 ปี

ข้างหน้า

3.5 กลุ่มประชาชนผู้รับบริการหลักคือ กลุ่มใด

3.6 ผลผลิตและบริการที่สำคัญในปัจจุบันและอนาคตคืออะไร

3.7 ลักษณะประโยชน์ด้านเศรษฐกิจที่สำคัญคืออะไร

3.8 ความเชื่อ ค่านิยม และปรัชญาขององค์การเป็นอย่างไร

4. ส่วนประกอบที่สำคัญของข้อความพันธกิจ ได้แก่

4.1 ผู้รับบริการ (Customer) ใครคือผู้รับบริการขององค์การ

4.2 ผลผลิตหรือบริการ (Products or Services) ขององค์การที่สำคัญคืออะไร

4.3 ตลาด (Markets) องค์การมีการแข่งขันในตลาดใด

4.4 เทคโนโลยี (Technology) เทคโนโลยีพื้นฐานขององค์การคืออะไร

4.5 เกี่ยวข้องกับความอยู่รอด ความเจริญเติบโต และความสามารถสร้างกำไร

(Concern of Survival, Growth, and Profitability) องค์การต้องการบรรลุวัตถุประสงค์ในลักษณะใด

4.6 ปรัชญา (Philosophy) ความเชื่อ ค่านิยม (คุณค่า) ความพึงพอใจ และลำดับความสำคัญของปรัชญาองค์การคืออะไร

4.7 แนวความคิดส่วนตัว (Self – Concept) ความโดดเด่นหรือข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์การคืออะไร

ตัวอย่างของพันธกิจ

1. องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย

“ตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยบริการที่มีคุณภาพและเทคโนโลยีที่ล้ำหน้า เพื่อให้ลูกค้าเลือกใช้บริการจากเราเป็นอันดับแรก ส่งเสริมการลดความเหลื่อมล้ำของการเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการพัฒนาประเทศให้สิ่งที่เหมาะสมแก่สังคมและรักษาสิ่งแวดล้อม ให้ผลตอบแทนอย่างเหมาะสมแก่ผู้ถือหุ้นและสร้างเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานแก่พนักงาน หาพันธมิตรเพื่อเพิ่มโอกาสทางธุรกิจระหว่างประเทศ” (จาก Website ขององค์การโทรศัพท์)

เป้าประสงค์ (Goals) หมายถึง สภาพในอนาคต หรือระดับผลการดำเนินงานที่ต้องการให้บรรลุ ดังนั้น เป้าประสงค์ คือ จุดหมายปลายทางซึ่งขึ้นากการปฏิบัติงาน เป้าประสงค์ในเชิงปริมาณ จะหมายถึง เป้าหมาย

เป้าประสงค์ สามารถกำหนดได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ส่วนใหญ่จะเป็นการกำหนดงานในลักษณะที่เกี่ยวกับการปรับปรุงที่สำคัญอย่างยิ่งหรือการปรับปรุงแบบก้าวกระโดดที่ท้าทายและมีความสำคัญต่ออนาคตขององค์กร

คุณลักษณะของเป้าประสงค์ที่ดี คือ

1. **สามารถวัดได้หรือตรวจนับได้** หมายถึง เป้าประสงค์จะต้องเป็นสิ่งที่เมื่อมีการปฏิบัติหรือทำไปแล้ว สามารถวัดหรือตรวจสอบ

2. **พิจารณาถึงความเป็นไปได้หรือโอกาสที่จะทำให้สำเร็จผลได้** หมายถึง การกำหนดเป้าประสงค์จะต้องอยู่ในระดับที่องค์กรมีความสามารถดำเนินการได้หรือมีความเป็นไปได้ ไม่ควรมีการกำหนดเป้าประสงค์สูงเกินไปหรือไม่มีโอกาสที่จะเป็นไปได้ ควรจะมีการวิเคราะห์ถึงความสามารถและความเป็นไปได้ในทุกๆ ด้าน

3. **มีความยืดหยุ่นที่สามารถปรับเปลี่ยนได้** หมายถึง เป้าประสงค์ที่กำหนดไว้จะต้องมีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนไปตามปัจจัยและสภาพแวดล้อมขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงได้

4. **มีความสอดคล้องเข้ากันได้กับแผนงานอื่น ๆ** หมายถึง ควรมีการสร้างความสอดคล้องให้เข้ากับพันธกิจในทุกๆ ด้านขององค์กร โดยใช้หลักในการกำหนดดังนี้ คือ

4.1 การระบุเวลาที่ต้องการใช้เกิดขึ้นอย่างชัดเจน

4.2 ไม่ควรมีจำนวนมากเกินไปและมีความเป็นไปได้

4.3 การกำหนดเป้าหมายในแต่ละเรื่องต้องชัดเจน

4.4 การกำหนดเป้าหมายที่ดีต้องครอบคลุมทุกองค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง (ผู้มี

ส่วนได้ส่วนเสีย) กับองค์กร

ประโยชน์ของเป้าประสงค์

1. ทำให้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้นในการวัดถึงความสำเร็จ

2. สนับสนุนให้การทำงานเป็นกลุ่มด้วยการมุ่งเน้นเป้าหมายร่วมกัน

3. สนับสนุนให้มีแนวคิดนอกกรอบ (Out-of-the-box) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ท้าทายอย่างยิ่ง

4. เป็นพื้นฐานสำหรับวัดความก้าวหน้าและเร่งรัดให้บรรลุผลสำเร็จ

วัตถุประสงค์ (Objective) หมายถึง การกำหนดจุดมุ่งหมายปลายทางที่ต้องการจะไปให้ถึงหรือผลที่คาดว่าจะได้รับจากการปฏิบัติงานหรือการกระทำในอนาคต

การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดี แบบ SMART

1. **Sensible & Specific** หมายถึง วัตถุประสงค์ที่ดีต้องมีความเป็นไปได้และชัดเจน นั่นคือ ควรกำหนดวัตถุประสงค์ให้มีความเป็นไปได้ สามารถปฏิบัติได้จริง นอกจากนี้ยังควรมีความชัดเจนโดยผู้ปฏิบัติสามารถเข้าใจความหมายได้ตรงกัน และปฏิบัติได้อย่างสอดคล้องและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน

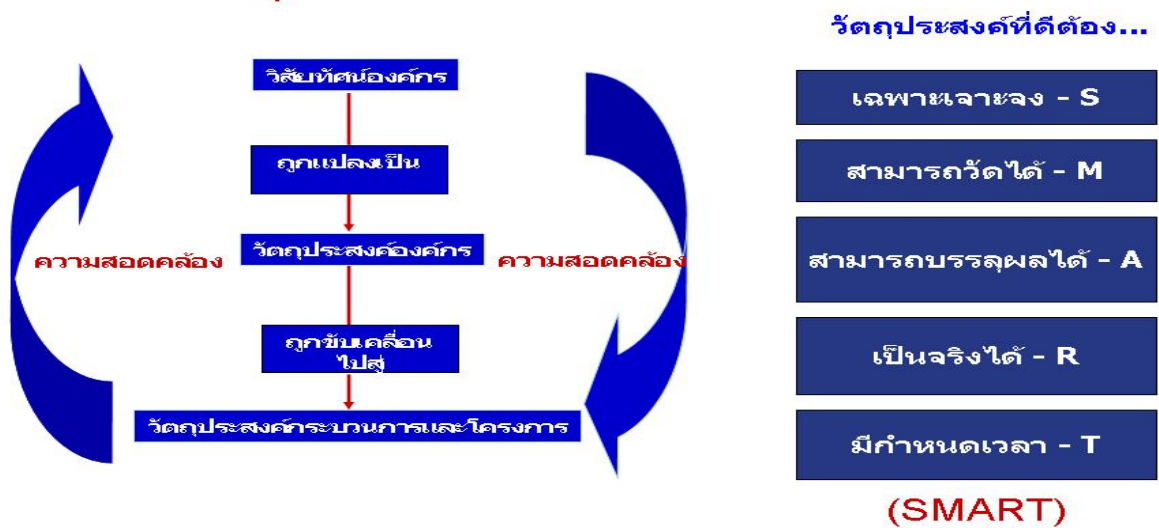
2. **Measurable** หมายถึง วัตถุประสงค์นั้นต้องสามารถวัดผลได้ นั่นคือในการกำหนดวัตถุประสงค์ควรพิจารณาถึงประเด็นเกี่ยวกับการวัดผลด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ที่สามารถวัดผลได้ทำให้สามารถรู้ได้แน่ชัดว่าดำเนินการถึงขั้นตอนใด และผลของการดำเนินการในแต่ละขั้นเป็นอย่างไร บรรลุผลสำเร็จหรือไม่

3. **Attainable & Assignable** หมายถึง วัตถุประสงค์ที่ดีต้องสามารถบรรลุผลและมอบหมายได้ ในการกำหนดวัตถุประสงค์นั้นไม่ควรกำหนดไว้สูงเกินไปจนไม่สามารถปฏิบัติเพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ ทำให้ผู้ปฏิบัติรู้สึกท้อแท้เพราะทำอย่างไรก็ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ นอกจากนี้วัตถุประสงค์ที่ดีต้องสามารถมอบหมายให้ผู้ปฏิบัตินำไปปฏิบัติได้ สามารถนำมาแยกย่อยเป็นกิจกรรมหลาย ๆ กิจกรรมเพื่อมอบหมายให้ผู้ที่เกี่ยวข้องนำไปปฏิบัติตามความรับผิดชอบของตน เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกันคือการบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

4. Reasonable & Realistic หมายถึง วัตถุประสงค์ที่ดีต้องสามารถอธิบายได้ มีความสมเหตุสมผลและมีความเป็นจริง ปฏิบัติได้จริง

5. Time Available หมายถึง วัตถุประสงค์ที่ดีต้องเหมาะสมกับช่วงเวลาในขณะนั้น วัตถุประสงค์ข้อหนึ่งอาจมีความเหมาะสมกับช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง เมื่อเวลาเปลี่ยนไปวัตถุประสงค์ข้อนั้นอาจไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปได้

การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนตามหลัก SMART



การเขียนวัตถุประสงค์กรณีเป็นของโครงการ มีลักษณะเป็นวัตถุประสงค์เชิงปฏิบัติการ ที่สามารถแสดงให้เห็นถึงแนวทางในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจนและเข้าใจง่าย ดังนั้น การเขียนวัตถุประสงค์จึงควรใช้คำ ที่แสดงถึงความตั้งใจ และเป็นลักษณะเชิงพฤติกรรมเพื่อแสดงให้เห็นถึงการดำเนินงานโครงการ เช่นคำว่า อธิบาย พรรณนา เลือกรูปแบบ ระบุ สร้างเสริม ประเมินผล ลำดับ แยกแยะ แจกแจง กำหนดรูปแบบ และแก้ปัญหา เป็นต้น ดังตัวอย่างการเขียนวัตถุประสงค์โครงการเช่น

- เพื่อให้สามารถอธิบายถึงวิธีการเขียนโครงการได้
- เพื่อให้สามารถเลือกรูปแบบที่เหมาะสมในการพัฒนาคุณภาพนิสิตฝึกสอน
- เพื่อให้สามารถระบุขั้นตอนในการเตรียมโครงการสอนเกษตรได้
- เพื่อให้สามารถจำแนกแยกแยะข้อดีและข้อเสียของการฝึกงานเกษตรภายในฟาร์ม

นอกจากนี้ยังมีคำที่ควรหลีกเลี่ยง ในการใช้เขียนวัตถุประสงค์ของโครงการ เพราะเป็นคำที่มีความหมายกว้าง ไม่แสดงแนวทางการปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ ยกต่อการวัดและ

ประเมินผลการดำเนินงานได้ คำดังกล่าวได้แก่คำว่า เข้าใจ ทราบ คำนึง เคย ซาบซึ้ง รู้ซึ่ง เชื่อ สนใจ เคย ชิน สำนึก และยอมรับ เป็นต้น ดังตัวอย่างประโยค ต่อไปนี้

- เพื่อให้เข้าใจถึงการดำเนินงานโครงการ
- เพื่อให้สามารถทราบถึงความเป็นมาของปัญหาของการปฏิบัติการ
- เพื่อให้เกิดความซาบซึ้งในพระศาสนา

ทิศทาง เป็นข้อมูลที่ว่าด้วยตำแหน่งของความสัมพันธ์ระหว่างจุดหนึ่งกับอีกจุดหนึ่ง โดยไม่คำนึงถึงระยะห่าง โดยอาจเป็นทิศทางสัมพัทธ์ (relative direction) ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ของบางสิ่งบางอย่างแล้วแต่จะอ้างถึง

ทิศทาง หมายถึง การมุ่งไปสู่เป้าหมาย

สรุป ทิศทาง หมายถึง การกำหนดตำแหน่งที่จะไปให้ถึง หรือ การกำหนดถึงความสำเร็จที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต

ข้อคำนึงถึงขั้นตอนและการกำหนดทิศทางและนโยบาย

1. การกำหนดทิศทางจะต้องมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และนโยบายขององค์กร
2. จะต้องกำหนดทิศทางให้มีความสอดคล้องกับพันธกิจขององค์กร
3. การกำหนดทิศทางจะต้องได้รับความเห็นพ้องต้องกันในทุกระดับตั้งแต่ระดับผู้บริหารและบุคลากรทั้งองค์กร
4. จะต้องมีการกำหนดขั้นตอน กระบวนการของทิศทางอย่างชัดเจนและมีความเป็นไปได้
5. ทิศทางจะต้องมีการปรับเปลี่ยนได้ตามปัจจัยแวดล้อมขององค์กร
6. จะต้องมีการกำหนดทิศทางขององค์กรไว้ในกระบวนการปฏิบัติงาน

นโยบาย (policy) คือ ข้อความ หรือสิ่งที่ได้กำหนดไว้เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านต่างๆที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย ซึ่งผู้บริหารต่างๆ หรือผู้ปฏิบัติจะต้องนำไปใช้เป็นกรอบของแนวความคิดในการพิจารณาตัดสินใจ จัดทำแผน จัดทำโครงการและกำหนดวิธีการดำเนินงาน ข้อความที่เป็นนโยบายอาจจะระบุไว้ในรูปที่เป็นแนวทางกว้างๆ หรืออาจจะระบุแบบจำเพาะเจาะจงเป็นเฉพาะกรณีก็ได้ การกำหนดนโยบายในทางปฏิบัติจริงนั้น อาจมีได้ในทุกระดับชั้นขององค์กร เช่น นโยบายระดับประเทศ เป็นต้น

นโยบาย (Policy) ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525 ความว่า “หลักและวิธีปฏิบัติซึ่งจะถือเป็นแนวดำเนินการ”

สรุปนโยบาย (Policy) หมายถึง “ทิศทางหรือเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กรซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารงานขององค์กร”

วิโรจน์ สารรัตน์ (2545) ได้กล่าวถึงนโยบายเชิงยุทธศาสตร์ (strategic policies) ว่าเป็นข้อความที่ใช้เป็นแนวความคิดหรือเป็นแนวทางในการปฏิบัติที่เป็นข้อความแสดงถึงกฎพื้นฐาน (ground rule) เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน จากความหมายของคำว่่านโยบายดังกล่าว อาจมองนโยบายได้เป็น 4 แนวคิดดังนี้คือ

1. เพื่อกำหนดเป้าหมายของสิ่งที่ต้องการจะทำ
2. เพื่อกำหนดแนวทางใหม่ๆ หรืออาจรวมถึงหลักเกณฑ์ วิธีการ กลยุทธ์ และยุทธวิธี เพื่อเป็นเครื่องชี้แนวทางปฏิบัติในอันที่จะนำไปสู่การบรรลุผลงานตามนโยบายนั้นๆ
3. เพื่อกำหนดปัจจัยและสิ่งสนับสนุนต่างๆ เพื่อให้ฝ่ายปฏิบัติการสามารถลงมือปฏิบัติตามแนวทางที่วางไว้และเกิดผลดีต่อองค์การ
4. เพื่อกำหนดแผนงานโครงการ การปฏิบัติตามนโยบายเพื่อให้บรรลุผลโดยแปลงจากนามธรรมให้เป็นรูปธรรม

การกำหนดนโยบายขององค์กรมีขั้นตอน ดังนี้ คือ

1. การสำรวจข้อมูลขององค์กร ก่อนการกำหนดนโยบายขององค์กรผู้บริหารองค์กรต้องศึกษาและสำรวจข้อมูลในด้านต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อให้ทราบถึงปัญหาและความต้องการของสมาชิกในองค์กรก่อนดังนี้ คือ

1.1 การร่วมกันสำรวจปัญหาต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อกำหนดเป็นนโยบายในการแก้ไขปัญหา

1.2 สำรวจความต้องการของสมาชิกในองค์กรว่าสมาชิกมีความต้องการอย่างไรบ้าง อะไรเป็นความต้องการหลักอะไรเป็นความต้องการรอง

1.3 จัดลำดับความสำคัญของปัญหาและความต้องการของสมาชิกในองค์กร

1.4 ศึกษาแนวทางในความเป็นไปได้ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ขององค์กรและการดำเนินการตามความต้องการของสมาชิกในองค์กร

1.5 จัดลำดับความสำคัญในการสามารถแก้ไขปัญหา และความสามารถในการสนองตอบความต้องการของสมาชิกและนำไปกำหนดเป็นนโยบายขององค์กร

1.6 กำหนดความต้องการในการพัฒนาองค์กรของผู้บริหารองค์กร และจัดลำดับความสำคัญความต้องการดังกล่าวเพื่อเลือกไปเป็นนโยบายขององค์กร (กำหนดในสิ่งที่ผู้บริหารองค์กรอยากทำ)

2. การกำหนดนโยบายขององค์กร

2.1 นำปัญหาต่าง ๆ ที่ได้สำรวจและจัดลำดับความสำคัญตามข้อ 1. มาศึกษาความเป็นไปได้ในการแก้ไขและดำเนินการโดยแบ่งนโยบายออกเป็นประเภทต่าง ๆ ตามที่เกี่ยวข้อง เช่น นโยบายต่อสมาชิก นโยบายต่อนายจ้าง นโยบายต่อองค์กรแรงงานอื่น ๆ ฯลฯ

2.2 กำหนดนโยบายเพื่อแก้ไขปัญหาและเพื่อพัฒนาองค์กรตามลำดับดังนี้ คือ

2.2.1 กำหนดนโยบายเพื่อแก้ไขปัญหาขององค์กร

2.2.2 กำหนดนโยบายเพื่อสนองความต้องการของสมาชิก

2.2.3 กำหนดนโยบายเพื่อการพัฒนาองค์กรตามความต้องการของ
ผู้บริหารองค์กร

การกำหนดนโยบายตามลำดับการแก้ไขปัญหาและสนองความต้องการของสมาชิกใน
องค์กรและผู้บริหารองค์กรดังกล่าว คือ เป็นการกำหนดนโยบายที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพต่อการ
บริหารองค์กรเป็นอย่างดี เนื่องจากเป็นการกำหนดนโยบายที่สอดคล้องกับความต้องการของทุกท่าน
ในองค์กร

3. การกำหนดนโยบายต้องสอดคล้องกับความเป็นจริงขององค์กรและสังคม

ในการกำหนดนโยบายองค์กรนั้นผู้บริหารองค์กรต้องกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับ
ความเป็นจริงขององค์กรและสังคมเป็นสำคัญ ความเป็นจริงขององค์กรหมายถึง สถานะทางการเงิน
ขององค์กรความรู้และความสามารถของบุคลากรในองค์กร สภาพสังคมในปัจจุบัน เช่น ขณะนี้สังคม
ของประเทศเป็นระบอบประชาธิปไตยการกำหนดนโยบายก็ต้องให้สอดคล้องกับสังคมปัจจุบัน ไม่ใช่
กำหนดนโยบายเสมือนกับองค์กรอยู่ในสมัยที่ประเทศเป็นเผด็จการ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีก็เป็น
ปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งของการกำหนดนโยบาย เช่น การกำหนดนโยบายในการนำเอาเทคโนโลยี
มาใช้ในการบริหารองค์กร

4. นโยบายที่กำหนดขึ้นต้องปฏิบัติได้จริง ผู้บริหารองค์กรต้องกำหนดนโยบายที่
สามารถปฏิบัติได้จริงไม่ใช่ในนโยบายที่เกิดจากความต้องการของสมาชิกและผู้บริหารองค์กรอย่างไม่มี
ขอบเขตจำกัด หรือเป็นเรื่องที่ใหญ่เกินความสามารถของบุคลากรในองค์กรจะกระทำได้ เช่น การ
กำหนดองค์กรของตนเองเป็นผู้ก่อตั้งสถาบันการศึกษาของขบวนการแรงงาน การกำหนดนโยบายเพื่อ
ก่อตั้งพรรคการเมืองโดยองค์กรของตน เป็นต้น

นโยบายกับการวางแผน

เมื่อได้มีการกำหนดนโยบายขององค์กรแล้ว จะต้องทำการกำหนดแผนงานขององค์กร
เพื่อเป็นแนวทางไปดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนดขึ้นมาการดำเนินงานตามนโยบายของ
องค์กรว่าจะประสบความสำเร็จโดยมีแนวทางในการกำหนดแผนงานดังนี้ คือ

1. แผนงานที่กำหนดขึ้นต้องสอดคล้องกับนโยบาย เนื่องจากหลายองค์กรเขียนแผนงาน
โดยไม่นำเอานโยบายมาเป็นตัวตั้งในการกำหนดแผนงาน หรือเอางานประจำมาเขียนเป็นแผนงาน

2. ศึกษา นโยบายที่กำหนดขึ้นมาอย่างลึกซึ้ง และนำนโยบายแต่ละข้อมากำหนดให้
กรรมการแต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้องกำหนดเป็นแผนงานในฝ่ายนั้น

3. ควรทำการแยกแผนงานซึ่งต้องทำเป็นงานประจำตามหน้าที่ในฝ่ายออกจากแผนงานที่จัดทำขึ้นจากนโยบายอย่างชัดเจน

4. ต้องไม่กำหนดแผนงานจากความต้องการทำของกรรมการในฝ่ายโดยที่แผนงานดังกล่าวไม่เกี่ยวข้องกับนโยบายที่กำหนดขึ้น

5. ต้องเป็นแผนงานที่สามารถปฏิบัติได้จริง โดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถของบุคลากรในองค์กรปัจจัยสนับสนุนต่าง เช่น ฐานะทางการเงิน อุปกรณ์ในการดำเนินงานและสภาพแวดล้อมอื่น ๆ ในองค์กร เช่น ความร่วมมือของบุคลากรในองค์กร ข้อจำกัดของท้องถิ่นต่าง ๆ

6. ควรทำการประชาพิจารณ์แผนงานในระหว่างสมาชิกในองค์กรว่าสมาชิกเห็นด้วยหรือไม่ หรือสมาชิกมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอย่างไร ก่อนประกาศใช้แผนงานอย่างเป็นทางการ

สำหรับในเรื่องประชาพิจารณ์ แผนงานนั้นผู้บริหารองค์กรควรตัดสินใจในยารอบคอบเสียก่อน หากเห็นว่าบุคลากรไม่มีความพร้อมในการเข้าร่วมประชาพิจารณ์ก็ไม่จำเป็นต้องกระทำก็ได้

การดำเนินการให้การจัดทำนโยบายและแผนงานประสบความสำเร็จในการนำไปใช้จริง ภายหลังจากจัดทำนโยบายและแผนงานแล้ว ผู้บริหารองค์กรต้องทำนโยบายและแผนงานไปปฏิบัติให้ได้อย่างจริงจัง เนื่องจากมีองค์กรเป็นจำนวนมากที่จัดทำนโยบายและแผนงานแล้วไม่ได้ทำนโยบายและแผนงานไปปฏิบัติอย่างจริงจัง ทั้ง ๆ ที่ได้เสียเวลาและเสียค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เป็นจำนวนมากในการจัดสัมมนากำหนดนโยบายและแผนงานขึ้นมา ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่สำนึกของผู้บริหารองค์กรที่จะต้องกระทำให้นโยบายและแผนงานได้รับการปฏิบัติอย่างจริงจัง ด้วยวิธีการต่อไป

1. กำหนดวาระการประชุม เพื่อติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบายและแผนงานในการประชุมประจำเดือนของผู้บริหารองค์กร

2. ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรต้องคอยติดตามและกระตุ้นให้กรรมการในฝ่ายได้เร่งรัดและปฏิบัติตามนโยบายและแผนงานของตนอย่างต่อเนื่อง

3. รายงานความคืบหน้าในการดำเนินงานตามนโยบายและแผนงานของฝ่ายต่าง ๆ ให้สมาชิกในองค์กรได้ทราบอย่างสม่ำเสมอ

4. จัดประชุมเพื่อทบทวนการดำเนินงานตามนโยบายและแผนงาน ทุกสามเดือนหรือหกเดือน เพื่อรับทราบปัญหาอุปสรรคและความคืบหน้าในการดำเนินงานตามนโยบายและแผนงานของกรรมการฝ่ายต่าง ๆ รวมทั้งการทบทวนและแก้ไขแผนงานที่มีปัญหาและไม่สามารถดำเนินงานได้จริง

5. วางแผนในการดำเนินงานตามนโยบายและแผนงานของแต่ละฝ่ายเป็นการล่วงหน้าอย่างน้อย 1 - 2 เดือน เพื่อให้มีเวลาดำเนินงานอย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ

6. ทำการประชาสัมพันธ์และกระตุ้น เตือนให้สมาชิกในองค์กรเข้าร่วมกิจกรรมที่จัดขึ้นตามนโยบายและแผนงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

การกำหนดนโยบายและแผนงานขององค์กรต่าง ๆ นั้น เป็นภาระอันสำคัญของผู้บริหารองค์กรทุกคน ที่จะต้องเข้าร่วมกันจัดทำและปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบายและแผนงานที่กำหนดไว้ เพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร มีนโยบายและแผนงานที่ดีเพียงอย่างเดียวไม่ใช่สิ่งสำคัญแต่ทำอย่างไรเพื่อให้สมาชิกภายในองค์กรให้ความร่วมมือสนับสนุนและเข้าร่วมกิจกรรมที่จัดขึ้นตามนโยบายและแผนงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพราะถ้ามีนโยบายและแผนงานที่ดีแต่ไม่สามารถปฏิบัติได้เนื่องจากไม่มีผู้สนับสนุนและเข้าร่วมกิจกรรมตามนโยบายและแผนงานกำหนดนโยบายและแผนงานขึ้นมา ก็ถือว่าประสบความล้มเหลวเช่นกัน นี่คือการกิจที่นโยบายผู้บริหารองค์กรทุกคน

วัตถุประสงค์ นโยบาย และการบริหาร มีความสัมพันธ์กันเพราะนโยบายเป็นเครื่องบ่งชี้ทิศทางการบริหารงาน เป็นข้อมูลที่ผู้บริหารพิจารณาใช้เพื่อการตัดสินใจสั่งการดังนั้นนโยบายมีความสำคัญต่อการบริหารในลักษณะดังนี้ คือ

1. นโยบายช่วยให้ผู้บริหารทราบว่าใครจะทำอะไร เมื่อไหร่ อย่างไร (who get what when and how) (Laswell & Kaplan, 1970) และใช้ปัจจัยอะไรบ้าง นโยบายช่วยให้ผู้บริหารปฏิบัติงานต่างๆ อย่างมีความมั่นใจ เพราะนโยบายเป็นทั้งแผนงานเครื่องชี้ทิศทางและหลักประกันที่ผู้บริหารทุกระดับชั้นต้องยึดถือ

2. นโยบายช่วยให้บุคลากรทุกระดับชั้นในองค์กรเข้าใจภารกิจของหน่วยงานที่ตนสังกัดรวมทั้งวิธีการที่จะปฏิบัติภารกิจให้ประสบผลสำเร็จโดยไม่ซ้ำภาระหน้าที่ของหน่วยงานอื่นๆ ในองค์กรเดียวกัน

3. นโยบายก่อให้เกิดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน การบริหารงานโดยมีเป้าหมายทำให้ประหยัดเงิน เวลา บุคลากร รวมถึงความสามารถ หรือศักยภาพ (potential) ของบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ

4. นโยบายที่ดีจะช่วยสนับสนุนส่งเสริมการใช้อำนาจของผู้บริหารให้เป็นไปโดยถูกต้องอย่างมีเหตุผลและมีความยุติธรรมอันนำมาซึ่งความเชื่อถือ ความจงรักภักดี และความมั่นใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

5. นโยบายช่วยให้เกิดการพัฒนากิจการทางการบริหารเพราะนโยบายจะพัฒนาผู้บริหารให้รู้จักคิดทำนโยบายขึ้น (think for) แทนการคิดปฏิบัติตาม (think by)

ประชุม รอดประเสริฐ (2545) วิโรจน์ สารรัตน์ (2543) กาญจนา พงษ์ใหม่ (2541) Massie & Douglas (1981) ได้กล่าวถึงความสำคัญของนโยบายกับการบริหารในทัศนะที่ตรงกันหลายประการดังนี้คือ

1. นโยบายเป็นสิ่งที่กำหนดล่วงหน้า ช่วยลดการใช้ความคิดที่จะพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ มากมายให้ลดน้อยลงและช่วยประหยัดเวลา

2. ช่วยให้การประสานงาน การตัดสินใจของผู้บริหารในฝ่ายต่างๆ ขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

3. ช่วยให้เกิดความมั่นใจในองค์การ และลดความสับสนของสมาชิกเพราะสมาชิกเข้าใจเป้าหมายและทิศทางการปฏิบัติงาน

4. ช่วยกระตุ้นให้การตัดสินใจของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีพลัง ลดความไม่แน่ใจว่าการตัดสินใจสอดคล้องกับแนวคิดของผู้บริหารระดับสูงหรือไม่

5. และยังเป็นกรอบการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยให้การมอบหมายอำนาจทำได้ดีขึ้น

6. ช่วยให้เกิดความเสมอภาค ยุติธรรม เทียบธรรม ความถูกต้อง และมีความชัดเจนมากขึ้นเนื่องจากการตัดสินใจที่สอดคล้องกัน

วิโรจน์ สารรัตนะ (2548) กล่าวถึงลักษณะที่ดีของนโยบาย ในประเด็นต่างๆ ดังนี้ คือ

1. นโยบายที่ดีต้องมีเป้าหมายที่ส่งผลประโยชน์แก่องค์การหรือประชาชนโดยส่วนรวมมากที่สุด

2. นโยบายที่ดีควรครอบคลุมภารกิจทุกด้านและมีความสอดคล้อง สนับสนุนซึ่งกันและกัน ไม่ขัดแย้งกัน

3. นโยบายที่ดีควรได้มาจากกลั่นกรองถึงความสำคัญหรือความต้องการ

4. นโยบายที่ดีควรประกอบด้วยเป้าหมาย แนวทาง และกลวิธีที่ดี ดำเนินการได้รวดเร็วและเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด

5. นโยบายที่ดีต้องมีเนื้อหาเป็นหลักในการดำเนินงานและมีหลักประกันในการประเมินความสำเร็จทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

6. นโยบายที่ดีจะเป็นข้อความที่ชัดเจน ถ่ายทอดไปสู่ผู้ปฏิบัติได้โดยง่ายและมีความเข้าใจตรงกัน

ลักษณะของนโยบายที่ดี ตามทัศนะดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของประชุม รอดประเสริฐ (2545) และ Mondy (อ้างถึงใน ประชุม รอดประเสริฐ, 2545) ที่กล่าวว่านโยบายที่ดีมีคุณลักษณะดังนี้

1. นโยบายที่ดีต้องมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การและสามารถช่วยให้การดำเนินงานบรรลุถึงเป้าประสงค์ได้

2. นโยบายที่ดีต้องกำหนดขึ้นจากฐานข้อมูลที่เป็นจริง

3. นโยบายที่ดีต้องได้รับการกำหนดขึ้นก่อนที่จะมีการดำเนินงานและกำหนดกลวิธีตลอดจนจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสมแก่การดำเนินงาน

4. นโยบายที่ดีควรกำหนดขึ้นเพื่อสนองผลประโยชน์ต่อบุคคลโดยส่วนรวมและต้องมีการประสานงานร่วมกัน

5. นโยบายที่ดีต้องเป็นถ้อยคำที่กะทัดรัด ใช้ภาษาเข้าใจง่ายและเป็นลายลักษณ์อักษร

6. นโยบายต้องมีขอบเขตและระยะเวลาการใช้ และควรมีความยืดหยุ่นแต่มั่นคงอยู่บนหลักการและสอดคล้องกับระเบียบที่ถูกต้อง
7. นโยบายที่ดีต้องครอบคลุมถึงสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
8. นโยบายที่ดีต้องสอดคล้องกับปัจจัยภายนอกองค์การ
9. นโยบายต้องสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามความจำเป็นและอย่างมีเหตุผล
10. นโยบายต้องเป็นเหตุเป็นผล และสามารถนำไปปฏิบัติได้และต้องได้รับการยอมรับจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

นโยบายมีความสำคัญต่อการบริหาร เป็นแนวทางการปฏิบัติงาน ที่ต้องมีความชัดเจนในวัตถุประสงค์ว่าใครจะทำอะไร เมื่อไร ทำที่ไหน และอย่างไร เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติให้บรรลุผลและสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน และสังคมโดยรวมถึงความสอดคล้องกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมต่างๆ และนโยบายที่ดีต้องมีความชัดเจน กำหนดขึ้นจากข้อมูลที่เป็นจริง ใช้ภาษาต่างๆ ที่ทุกคนเข้าใจตรงกัน มีการกำหนดระยะเวลาการใช้ และยังสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนและสังคมโดยรวม สอดคล้องกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงและมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ

แผนยุทธศาสตร์ หมายถึง ทิศทางหรือแนวทางปฏิบัติตามพันธกิจและภารกิจ (Mission) ให้สัมฤทธิ์ผลตามวิสัยทัศน์ (Vision) และเป้าประสงค์ขององค์การ (Corporate Goal) แผนยุทธศาสตร์ที่ดีนั้น จะต้องถูกกำหนดขึ้นตามวิสัยทัศน์ขององค์การ อันเป็นผลผลิตทางความคิดร่วมกันของสมาชิกในองค์การที่ได้ทำงานร่วมกันหรือจะทำงานร่วมกัน โดยวิสัยทัศน์นี้เป็นความเห็นพ้องต้องกันว่าเป็นจุดหมายปลายทางที่องค์การประสงค์จะไปให้ถึง และวิสัยทัศน์นี้มีการแปลงออกมาเป็นวัตถุประสงค์ (Objective) ที่เป็นรูปธรรม และสามารถวัดได้ ทั้งนี้้องค์การสามารถใช้แผนยุทธศาสตร์เป็นกรอบในการประเมินผลงานประจำปีงบประมาณ ยิ่งไปกว่านั้น้องค์การยังสามารถใช้แผนยุทธศาสตร์เป็นกรอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) เพื่อการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีได้อีกด้วย

แนวคิด ความสำคัญ และกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

แผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภาครัฐก็คือ กระบวนการตัดสินใจอย่างเป็นระบบในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด รวมถึงการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติ เพื่อบรรลุเป้าประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ อันเป็นผลประโยชน์ของส่วนรวม หรือประโยชน์สาธารณะ (Public Interest) ทั้งยังเป็นการสนองตอบต่อปัญหาและความต้องการของประชาชนอีกด้วย

ความสำคัญของแผนยุทธศาสตร์

1. แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่ช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างเหมาะสมกับสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้เพราะการกำหนดแผนยุทธศาสตร์นั้นให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร

2. แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่ช่วยให้หน่วยงานในภาครัฐกิจ ตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของตนที่มีส่วนเอื้ออำนวยความสำเร็จและความล้มเหลวล้มเหลวต่อเป้าประสงค์ขององค์กร

3. แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่ช่วยส่งเสริมการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management, NPM) ที่ให้ความสำคัญการปรับปรุงการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐกิจทั้งระบบ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยในประเทศไทยเรียกว่า การปฏิรูประบบราชการ อีกทั้งหน่วยงานภาครัฐกิจยังต้องดำเนินงานตามแนวทางการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาล (Good Governance) ซึ่งเป็นกระแสหลักในการบริหารรัฐกิจปัจจุบัน

4. แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่มีส่วนช่วยยกระดับระบบการดำเนินงานประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-based Budgeting)

5. แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่มีส่วนช่วยในการสร้างนวัตกรรมการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นการพินิจพิเคราะห์ วางแผน และนำเสนอทางเลือกในการบริหารจัดการแบบใหม่ ๆ ที่หลุดพ้นจากกรอบพันธนาการทางความคิด อันเกี่ยวข้องกับระเบียบปฏิบัติราชการที่ล้าสมัยและไม่เป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของประชาชน

6. แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่มีส่วนช่วยสนับสนุนหลักการประชาธิปไตย ในแง่ของการมีส่วนร่วม (Participation) และ การกระจายอำนาจ (Decentralization)

กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

แผนยุทธศาสตร์ หมายถึง ทิศทางหรือแนวทางปฏิบัติตามพันธกิจและภารกิจ (Mission) ให้สัมฤทธิ์ผลตามวิสัยทัศน์ (Vision) และเป้าประสงค์ขององค์กร (Corporate Goal) แผนยุทธศาสตร์ที่ดีนั้น จะต้องถูกกำหนดขึ้นตามวิสัยทัศน์ขององค์กร อันเป็นผลผลิตทางความคิดร่วมกันของสมาชิกในองค์กรที่ได้ทำงานร่วมกันหรือจะทำงานร่วมกัน โดยวิสัยทัศน์นี้เป็นความเห็นพ้องต้องกันว่าเป็นจุดหมายปลายทางที่องค์กรประสงค์จะไปให้ถึง และวิสัยทัศน์นี้มีการแปลงออกมาเป็นวัตถุประสงค์ (Objective) ที่เป็นรูปธรรม และสามารถวัดได้ ทั้งนี้องค์กรสามารถใช้แผนยุทธศาสตร์เป็นกรอบในการประเมินผลงานประจำปีงบประมาณ ยิ่งไปกว่านั้นองค์กรยังสามารถใช้แผน

ยุทธศาสตร์เป็นกรอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) เพื่อการจัดทำงานประมาณรายจ่ายประจำปีได้อีกด้วย สำหรับกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์นั้น มีขั้นตอนดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วย

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) และ

1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)

2. การจัดวางทิศทางขององค์การ ซึ่งประกอบด้วย

2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)

2.2 การกำหนดภารกิจ (Mission)

2.3 การกำหนดเป้าประสงค์ขององค์การ (Corporate Goal)

2.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives)

2.5 การกำหนดดัชนีชี้วัดผลงานระดับองค์การ (Organization's Key Performance Indicators, KPIs)

2.6 การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy)

3. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เป็นการดำเนินการเพื่อให้ยุทธศาสตร์ที่ได้ถูกกำหนดขึ้น มีความเป็นรูปธรรม ปฏิบัติได้จริง อันจะนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าประสงค์ขององค์การ โดยการจัดทำแผนยุทธศาสตร์นั้น ประกอบด้วย

3.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามขององค์การ หรือที่มักนิยมเรียกกันว่า การทำตัวอ-ธนาไลซิส (SWOT Analysis) อันประกอบไปด้วยการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness) การวิเคราะห์โอกาส (Opportunities) และการวิเคราะห์ภัยคุกคาม (Threats) ขององค์การการวิเคราะห์SWOTดังนี้

3.1.1 วิเคราะห์ปัจจัยภายในขององค์กร ได้แก่ จุดแข็ง (Strengths) ซึ่งเป็นลักษณะ องค์ประกอบ หรือสิ่งที่องค์กรทำได้ดีเหนือกว่าองค์กรอื่น เช่น จุดแข็งด้านความรู้ ความสามารถของทรัพยากรบุคคล ฯลฯ และจุดอ่อนหรือจุดด้อย (Weakness) ซึ่งเป็นลักษณะ องค์ประกอบ หรือสิ่งที่องค์กรทำได้ด้อยกว่าองค์กรอื่น เช่น อาคารสถานที่คับแคบไม่เพียงพอกับจำนวนผู้ใช้บริการที่มีมาก ฯลฯ

3.1.2 วิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กร ได้แก่ โอกาส (Opportunities) และภัยคุกคามหรืออุปสรรค (Threats) ซึ่งปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี หากสภาพแวดล้อมดังกล่าวเป็นสิ่งที่ส่งเสริมหรือเป็นประโยชน์ต่อองค์กรก็จะถือว่าเป็นโอกาส เช่น ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีทำให้หอสมุดสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาการให้บริการสารสนเทศออนไลน์ได้ดียิ่งขึ้น, หอสมุดเป็นองค์กรของรัฐที่

มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับของประชาชนจึงมีผู้มาใช้บริการจำนวนมาก ฯลฯ หากสภาพแวดล้อมดังกล่าวทำให้องค์กรเสียหายหรือกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรในทางลบก็จะถือว่าเป็นอุปสรรค เช่น ถูกตัดลดงบประมาณ, อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศสูงขึ้นทำให้ราคาสื่อการศึกษาที่จัดซื้อจากต่างประเทศสูงขึ้นทำให้จัดซื้อได้ในปริมาณที่ลดลง ฯลฯ

3.2 การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์

3.3 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ พร้อมทั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบและหน่วยงานสนับสนุน

3.4 การกำหนดดัชนีชี้วัดผลงานระดับองค์กรและระดับหน่วยงาน (Strategic Plan's KPIs)

3.5 กำหนดยุทธวิธี (Tactics) หรือแผนงานในการปฏิบัติ และ

3.6 การกำหนดเป้าหมาย (Targets) ของแต่ละกิจกรรม (Activities) พร้อมกับดัชนีชี้วัดผลงานระดับแผนปฏิบัติการ (Action Plan's KPIs)

ทั้งนี้เพื่อการทำความเข้าใจเนื้อหาที่ได้กล่าวไปแล้วได้ดียิ่งขึ้น โปรดนำเนื้อหาดังกล่าวไปเทียบกับแผนภาพต่อไปนี้

ความแตกต่างระหว่างการวางแผนยุทธศาสตร์กับการวางแผนทั่วไป

การวางแผนยุทธศาสตร์ เป็นการวางแผนเพื่อนำองค์กรไปสู่สภาพลักษณะใหม่ ก้าวสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคต การวางแผนยุทธศาสตร์จึงเป็นความพยายามขับเคลื่อนองค์กรในภาพรวม ความสำเร็จในทุกประเด็นยุทธศาสตร์ที่ได้ถูกกำหนดขึ้น เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรเดินทางไปถึงวิสัยทัศน์ โดยถูกต้องตรงตามภารกิจ และสัมฤทธิ์ผลตามเป้าประสงค์ขององค์กรนั้น

ส่วนการวางแผนทั่วไปนั้น เป็นการวางแผนเพื่อแก้ปัญหาหรือการป้องกันปัญหา หรือเป็นการวางแผนเพื่อพัฒนาองค์กรหรือกระบวนการปฏิบัติขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ และ/หรือประสิทธิผลสูงขึ้น เพราะฉะนั้นการวางแผนทั่วไปจึงมีจุดมุ่งหมายที่แคบกว่าการวางแผนยุทธศาสตร์มาก

แผนยุทธศาสตร์ หมายถึง ทิศทางหรือแนวทางปฏิบัติตามพันธกิจและภารกิจ (Mission) ให้สัมฤทธิ์ผลตามวิสัยทัศน์ (Vision) และเป้าประสงค์ขององค์กร (Corporate Goal) แผนยุทธศาสตร์ที่ดีนั้น จะต้องถูกกำหนดขึ้นตามวิสัยทัศน์ขององค์กร อันเป็นผลผลิตทางความคิดร่วมกันของสมาชิกในองค์กรที่ได้ทำงานร่วมกันหรือจะทำงานร่วมกัน โดยวิสัยทัศน์นี้เป็นความเห็นพ้องต้องกันว่าเป็นจุดหมายปลายทางที่องค์กรประสงค์จะไปให้ถึง และวิสัยทัศน์นี้มีการแปลงออกมาเป็นวัตถุประสงค์ (Objective) ที่เป็นรูปธรรม และสามารถวัดได้ ทั้งนี้องค์กรสามารถใช้แผนยุทธศาสตร์เป็นกรอบในการ

ประเมินผลงานประจำปีงบประมาณ ยิ่งไปกว่านั้นองค์การยังสามารถใช้แผนยุทธศาสตร์เป็นกรอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) เพื่อการจัดทำงานงบประมาณรายจ่ายประจำปีได้อีกด้วย

แผนยุทธศาสตร์ขององค์กร คำว่า “แผน” ตามพจนานุกรมฉบับบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ให้ความหมายไว้ว่า “สิ่งที่กำหนดถือเป็นแนวดำเนิน เช่น วางแผน, แบบ, ตำรา เช่น แผนโบราณ แผนปัจจุบัน” ซึ่งแผนต่าง ๆ ที่องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนได้กำหนดไว้นั้น แบ่งออกเป็น (1) แผนระยะสั้น เป็นแผนซึ่งมีระยะเวลาดำเนินการ 1-2 ปี เช่น แผนปฏิบัติงานประจำปี (2) แผนระยะปานกลาง มีระยะเวลาดำเนินการ 3-5 ปี เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (3) แผนระยะยาว มีระยะเวลาดำเนินการ 5-10 ปี และ (4) แผนระยะยาวมาก มีระยะเวลาดำเนินการ 10-20 ปี

“แผนยุทธศาสตร์” (Strategy) วิถีพิเศษ สารานุกรมเสรี ได้ให้ความหมายไว้ว่า ยุทธศาสตร์ หรือ กลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนงานสู่การปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมาย ภายใต้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม หรือการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ SWOT Analysis กล่าวคือ การวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และภัยคุกคาม (อุปสรรค) ในกรอบระยะเวลาที่ต้องการ ทั้งนี้เพื่อประกอบการวางแผนการในการใช้วิธีการและทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด

แนวคิด ความสำคัญ และกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

แผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภาครัฐก็คือ กระบวนการตัดสินใจอย่างเป็นระบบในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด รวมถึงการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติ เพื่อบรรลุเป้าประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ อันเป็นผลประโยชน์ของส่วนรวม หรือประโยชน์สาธารณะ (Public Interest) ทั้งยังเป็นการสนองตอบต่อปัญหาและความต้องการของประชาชนอีกด้วย

ความสำคัญของแผนยุทธศาสตร์

1. แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่ช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างเหมาะสมกับสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้เพราะการกำหนดแผนยุทธศาสตร์นั้นให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

2. แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่ช่วยให้หน่วยงานในภาครัฐกิจ ตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของตนที่มีส่วนเอื้ออำนวยความสำเร็จและความล้มเหลวล้มเหลวต่อเป้าประสงค์ขององค์กร

3. แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่ช่วยส่งเสริมการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management, NPM) ที่ให้ความสำคัญการปรับปรุงการดำเนินงานของ

หน่วยงานภาครัฐกิจทั้งระบบ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยในประเทศไทยเรียกว่า การปฏิรูประบบราชการ อีกทั้งหน่วยงานภาครัฐกิจยังต้องดำเนินงานตามแนวทางการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี หรือ ธรรมาภิบาล (Good Governance) ซึ่งเป็นกระแสหลักในการบริหารรัฐกิจปัจจุบัน

4. แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่มีส่วนช่วยยกระดับระบบการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-based Budgeting)

5. แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่มีส่วนช่วยในการสร้างนวัตกรรมการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นการวินิจฉัยวิเคราะห์ วางแผน และนำเสนอทางเลือกในการบริหารจัดการแบบใหม่ ๆ ที่หลุดพ้นจากกรอบพันธนาการทางความคิด อันเกี่ยวข้องกับระเบียบปฏิบัติราชการที่ล้าสมัยและไม่เป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของประชาชน

6. แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่มีส่วนช่วยสนับสนุนหลักการประชาธิปไตย ในแง่ของการมีส่วนร่วม (Participation) และ การกระจายอำนาจ (Decentralization)

แผนกลยุทธ์ คือ การตัดสินใจวางแผนอย่างมีระบบ มีทิศทาง มีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมเพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ในอนาคต โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งอาจกล่าวได้ว่า เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามพันธกิจ (Mission) ขององค์กรและทำให้องค์กรอยู่รอดในระยะยาวได้ ส่วน “การวางแผนกลยุทธ์” นั้น เป็นกระบวนการกำหนดเป้าหมายระยะยาวขององค์กร (Long Range Goals) การเลือกวิถีทาง (Means) เพื่อให้บรรลุจุดหมายนั้น ทั้งนี้ การวางแผนกลยุทธ์ซึ่งเป็นแผนของผู้บริหารระดับสูงจะมีความเชื่อมโยงกับแผนปฏิบัติการ ซึ่งเป็นแผนของผู้บริหารหรือแผนงานระดับล่าง

นอกจากนี้ การที่จะกระทำให้แผนกลยุทธ์บรรลุผลสำเร็จได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยการบริหารเชิงกลยุทธ์มาขับเคลื่อนแผนด้วย ซึ่งการบริหารเชิงกลยุทธ์คือ การตอบคำถามที่สำคัญ 4 ประการ ให้ได้ครบและสมบูรณ์ ซึ่งได้แก่

1) ปัจจุบัน เราอยู่ ณ จุดไหน (Where are we now ?) ซึ่งเครื่องมือที่น่าจะตอบคำถามนี้ได้ดีคือ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค หรือที่รู้จักกันว่า SWOT Analysis

2) ในอนาคตเราต้องการไปสู่จุดไหน (Where do we want to be?) ซึ่งก็คือการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และทิศทางขององค์กร

3) เราจะไปสู่จุดนั้นได้อย่างไร (How do we get there?) ซึ่งก็คือ การกำหนดยุทธศาสตร์หรือประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation)

4) เราจะต้องหาหรือปรับเปลี่ยนอะไรบ้างเพื่อไปถึงจุดนั้น (What do we have to do or change in order to get there?) ซึ่งก็คือการแปลงยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Execution)

กระบวนการในการจัดทำแผนกลยุทธ์เป็นอย่างไร

องค์กรทุกองค์กรต่างก็มีเป้าหมายของตนเองอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างดังต่อไปนี้ คือ

1. การนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ
2. สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ได้วางไว้
3. การประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน
4. สามารถก่อให้เกิดคุณค่า หรือประโยชน์ให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องได้
5. การเป็นองค์กรชั้นเลิศ (Excellence Organization)
6. การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization)

ดังนั้น ด้วยเหตุที่การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนเพื่อนำองค์กรไปสู่ภาพลักษณ์ใหม่ ก้าวสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคตภายใต้สภาพแวดล้อมและบริบทในการดำเนินงานที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอยู่ตลอดเวลา

การวางแผนกลยุทธ์จึงจำเป็นต้องดำเนินการเป็นกระบวนการ ซึ่งกระบวนการในการจัดทำแผนกลยุทธ์โดยทั่วไปจะประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์/กลยุทธ์
2. การกำหนดทิศทางขององค์กร/หน่วยงาน
3. การวิเคราะห์ถึงประเด็นที่ต้องมุ่งเน้น/ให้ความสำคัญที่จะบรรลุวิสัยทัศน์
4. การกำหนดเป้าประสงค์สำหรับแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์
5. การกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายของแต่ละเป้าประสงค์
6. การกำหนดกลยุทธ์หรือสิ่งที่จะกระทำให้บรรลุเป้าประสงค์

ตัวชี้วัด หรือ KPIs มาจากคำว่า Key Performance Indicator เป็นเครื่องมือในการวัดผลการดำเนินโครงการ หรือความสำเร็จของการดำเนินงาน สามารถแยกแยะความแตกต่างของผลการปฏิบัติงานได้ หากเปิดพจนานุกรมจะพบความหมายของแต่ละคำ ดังนี้

Key หมายถึง สำคัญที่สุดในกลุ่ม

Performance หมายถึง ทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้ดีแค่ไหน บรรลุ สำเร็จแค่ไหน

Indicator หมายถึง ตัววัดหรือคุณค่าที่ให้แกสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

ดังนั้นการกำหนด KPIs จึงเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดผลการดำเนินงานหรือประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ขององค์กร ซึ่งสามารถแสดงผลของการวัดหรือการประเมินในรูปแบบข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อสะท้อนประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กรหรือหน่วยงานภายในองค์กร หรือหมายถึง “ตัววัดค่าความสำเร็จที่สำคัญ เครื่องมือที่ใช้วัด และประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ที่สำคัญขององค์กร ซึ่งสามารถแสดงผลเป็นข้อมูลในรูปแบบของตัวเลขเพื่อสะท้อนประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานขององค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร”

ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) หมายถึง การกำหนดค่าของความสำเร็จในการดำเนินโครงการ งานและกิจกรรม ที่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน โครงการ งานและกิจกรรม เพื่อเป็นการติดตามผลและความก้าวหน้า ที่จะแสดงผลของความสำเร็จเป็นตัวเลขที่นับได้ เช่น ร้อยละ 10 ของจำนวนรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากการประกอบอาชีพการเกษตร หรือ ร้อยละ 20 ของความรู้ของนักศึกษาที่เพิ่มขึ้นจากการศึกษาในห้องเรียน เป็นต้น

ตัวชี้วัด มีความสำคัญเนื่องจากการดำเนินงานทุกประเภท จะมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของความสำเร็จในการดำเนินงาน ความสำคัญของตัวชี้วัดจะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามประเมินผลเพื่อให้ทราบว่า การดำเนินงานนั้นบรรลุผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่ ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องนำมาเป็นองค์ประกอบในการคาดการณ์เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นล่วงหน้าได้ ทำให้องค์กรสามารถแก้ปัญหา หรือวางแผนการปฏิบัติงานในอนาคตได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้นและ เพื่อให้การดำเนินงานในขั้นตอนต่อไปประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ปัจจุบันภาครัฐได้มีการนำตัวชี้วัดที่เรียกว่า ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน(ผลสำเร็จ)หลัก (Key Performance Indicators : KPI) มาเป็นเครื่องมือในการวัดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการทำงาน และใช้เป็นเกณฑ์พิจารณาในการจัดสรรเงินรางวัล (Bonus) และการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนแก่ข้าราชการและลูกจ้างของส่วนราชการต่างๆ โดยคาดหวังว่าจะเป็นเครื่องมือกระตุ้นให้ข้าราชการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีผลตอบแทนที่เป็นธรรม

การกำหนดตัวชี้วัด สำหรับวัดผลสำเร็จของการดำเนินงาน ได้มีการกำหนดไว้ 4 ประเภทคือ

1. **ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ คือ** ตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้สำหรับการนับจำนวนผลที่ได้จากการดำเนินงาน เชิงกายภาพที่สามารถจับต้องได้ มีรูปร่างที่ชัดเจน โดยหน่วยวัดจะเป็นจำนวน และร้อยละ เช่น จำนวนคน สิ่งของ เป็นต้น

2. **ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ คือ** ตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้สำหรับวัดระดับของผลการดำเนินงานที่เป็นเชิงนามธรรม ที่นอกเหนือจากการวัดเชิงปริมาณหรือจำนวน ซึ่งจะวัดถึงคุณภาพของ

ผลการดำเนินงานที่ดีมีคุณภาพในระดับใด โดยจะต้องมีการกำหนดเงื่อนไขของระดับการวัดไว้เช่น ร้อยละของความพึงพอใจ ร้อยละของคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ร้อยละของสภาพแวดล้อมที่ดีขึ้น เป็นต้น

3. ตัวชี้วัดเชิงเวลา คือ ตัวชี้วัดที่ใช้กำหนดระยะเวลาที่ได้ใช้ในการดำเนินงานของโครงการ กิจกรรมหรืองานที่อาจจะเกิดขึ้น กับระยะเวลาที่เกิดขึ้นจริงจากการดำเนินงานว่า มีความแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด หากระยะเวลาในการดำเนินงานน้อยกว่าที่กำหนดก็แสดงว่า เกิดการประหยัดเวลาในการดำเนินงานแต่หากระยะเวลาดำเนินงานมากกว่าที่กำหนดไว้ ก็จะต้องมาวิเคราะห์หาสาเหตุว่า การดำเนินงานมีขั้นตอนใดที่เกิปัญหาอุปสรรคเพื่อจะได้แก้ไขปรับปรุงต่อไป เช่น ร้อยละของเวลาการดำเนินโครงการแล้วเสร็จก่อนกำหนดหรือหลังกำหนด ร้อยละของการใช้เวลาในแต่ละกระบวนการดำเนินงาน เป็นต้น

4. ตัวชี้วัดเชิงต้นทุน คือ ตัวชี้วัดที่ใช้วัดจำนวนทรัพยากรที่ใช้ไป จากการดำเนินโครงการ กิจกรรมและงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้งบประมาณในการดำเนินงาน เป็นการเปรียบเทียบงบประมาณที่กำหนดไว้เบื้องต้นกับงบประมาณที่ใช้จริงว่า มีความแตกต่างกันหรือไม่เพื่อหาในเรื่องของมูลค่าและความประหยัดอย่างสมเหตุสมผล เช่น ร้อยละของงบประมาณที่ลดลงจากการดำเนินงาน โครงการ และกิจกรรมร้อยละของเงินลงทุนเพื่อการดำเนินงาน เป็นต้น

ตัวชี้วัดที่ดีควรมีคุณสมบัติตามตามแนวของ SMART Objective ดังนี้

1. Specific : S = มีความเฉพาะเจาะจง ตัวชี้วัดควรมีความชัดเจน และมีความหมายมุ่งไปยังสิ่งที่ต้องการจะวัด ควรกำหนดตัวชี้วัดให้ชัดเจน ไม่กำกวม เพื่อมิให้เกิดการตีความผิดพลาด และสื่อสารความเข้าใจให้ตรงกันทั่วทั้งองค์กร

2. Measurable : M = สามารถวัดได้ เป็นตัวชี้วัดที่สามารถนำไปวัดผลการปฏิบัติงานได้จริง ข้อมูลที่ได้จากการวัดสามารถนำไปเปรียบเทียบกับข้อมูลที่ได้จากตัวชี้วัดอื่นและใช้วิเคราะห์ความหมายทางสถิติได้

3. Attainable/ Achievable : A = สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ องค์กรไม่ควรใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่องค์กรไม่สามารถควบคุมให้เกิดผลได้โดยตรง

4. Realistic : R = เป็นจริงได้ มีความสมจริง ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักมีความเหมาะสมกับองค์กรและไม่ใช้ต้นทุนการวัดที่สูงเกินไป

5. Time Bound : T = ภายใต้อกรอบเวลาที่เหมาะสม สามารถใช้วัดผลการปฏิบัติงานได้ภายในเวลาที่กำหนด ควรปรับปรุงตัวชี้วัดให้ทันสมัยอยู่เสมอ

ลักษณะสำคัญของตัวชี้วัดที่ดี

1. ตรงประเด็น (Relevant) เป็นตัวชี้วัดที่สามารถบ่งบอกถึงสิ่งที่เราต้องการทราบได้อย่างชัดเจนสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแผนงาน/โครงการ ซึ่งในหลายๆ กรณีก็ไม่ใช่เรื่องยุ่งยากแต่ประการใด เช่น ตัวชี้วัดที่ใช้ถ้าวัตถุประสงค์ของโครงการ คือ ต้องการเพิ่มรายได้เกษตรกร ตัวชี้วัดที่ตรงประเด็นที่สุดก็คือ รายได้หรือรายได้เฉลี่ยของเกษตรกร หรือถ้าวัตถุประสงค์ต้องการเพิ่มผลผลิตต่อไร่ ตัวชี้วัดที่ตรงประเด็นที่สุดก็คือ ผลผลิตเฉลี่ยต่อไร่ ในบางกรณีอาจไม่่ง่ายนัก เช่น วัตถุประสงค์คือ ต้องการวัดคุณภาพชีวิตหรือความพอใจของประชาชน การที่จะหาตัวชี้วัดตัวใดตัวหนึ่งให้ตรงประเด็นเลยหาได้ยากมาก จำเป็นจะต้องใช้ตัวชี้วัดทางอ้อม และวัดหลายมิติ เช่น วัดจากรายได้ สภาพของที่อยู่อาศัย สุขภาพอนามัย แล้วสร้างเป็นดัชนีรวมขึ้นมา เป็นต้น

2. มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอน เป็นตัวชี้วัดที่หลักเกณฑ์และวิธีการหรือสูตรคำนวณที่แน่นอน คำนียามของตัวแปรที่ใช้ในการคำนวณต้องชัดเจนว่าจะรวมหรือไม่รวมอะไรบ้าง มีการกำหนดเกณฑ์การตัดสินไว้ล่วงหน้า มีการใช้ดุลพินิจหรือความรู้สึกของผู้ประเมินน้อย

3. มีผลกระทบจากปัจจัยภายนอกน้อย เพื่อความถูกต้องและเป็นธรรมกับผู้ถูกประเมินการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานควรมีตัวแปรเฉพาะที่ผู้ถูกประเมินสามารถควบคุมได้เท่านั้น เช่น ตัวชี้วัดคือ ผลผลิตเฉลี่ยต่อไร่ที่เพิ่มขึ้นจากการส่งเสริมการใช้พันธุ์ดีของเกษตรกรภายใต้โครงการหนึ่ง ซึ่งปลูกในเขตน่านฝน อาจมีปัญหาในทางปฏิบัติได้ เพราะการเพิ่มผลผลิตต่อไร่ขึ้นอยู่กับหลายปัจจัยไม่ใช่พันธุ์อย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับดินฟ้าอากาศด้วย ซึ่งปกติเราไม่สามารถควบคุมได้ ทั้งฝนแล้งหรือน้ำท่วม กรณีนี้ตัวชี้วัดผลผลิตเฉลี่ยต่อไร่อาจไม่เหมาะสมเท่าใดนัก ยกเว้นเป็นงานทดลองในสถานีทดลองที่สามารถควบคุมปัจจัยอื่นๆ ได้ หรือถ้ายังต้องการตัวชี้วัดนี้ก็อาจต้องระบุเงื่อนไขไว้ด้วย เช่น ภายใต้อากาศดินฟ้าอากาศเป็นปกติ เป็นต้น หรือใช้อัตราการเจริญเติบโต (Growth Rate) เฉลี่ยต่อปีเป็นตัวชี้วัดเพื่อดูแนวโน้ม (Trend) ในระยะยาว แทนที่จะดูปีต่อปีจะเป็นตัวชี้วัดที่เหมาะสมกว่า อีกตัวอย่าง เช่น ถ้ากำหนดมูลค่าการส่งออกสินค้าการเกษตรเป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานอย่างหนึ่งของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ก็อาจจะไม่เหมาะสมเช่นเดียวกัน เพราะโดยหน้าที่ความรับผิดชอบแล้ว การส่งเสริมการส่งออกเป็นภารกิจหลักของกระทรวงพาณิชย์ ในส่วนขอกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ แม้มีส่วนที่จะต้องรับผิดชอบในการส่งเสริมดูแลการผลิตของเกษตรกรให้ได้ทั้งปริมาณที่เหมาะสมและคุณภาพที่ดี เพื่อสนับสนุนการส่งออกก็ตาม แต่การส่งออกก็ไม่ใช่ภารกิจหลัก ดังนั้นตัวชี้วัดนี้จึงไม่เหมาะสม เพราะมีปัจจัยที่กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ไม่สามารถควบคุมได้อยู่ด้วย

4. มีระบบการจัดเก็บข้อมูลที่ดี สามารถจัดเก็บข้อมูลได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว ทันต่อสถานการณ์ และประหยัดค่าใช้จ่าย รวมทั้งสามารถจัดเก็บข้อมูลได้อย่างต่อเนื่องด้วย และหากจะใช้เป็นข้อมูลอ้างอิงในภาพกว้าง จำนวนตัวอย่างที่เก็บข้อมูลต้องมีมากพอ เพื่อความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่ได้

5. เป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้อง ถ้าเป็นการประเมินผลการดำเนินงานภายในองค์กร ตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นต้องเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทั้งผู้ประเมิน (ผู้บริหาร) และผู้ถูกประเมิน (ผู้ปฏิบัติ) และเป็นสากลถ้าต้องการเปรียบเทียบระหว่างประเทศสัมพันธ์กับดัชนีชี้วัดอื่นในเชิงเหตุและผลหรือไม่

ขั้นตอนการจัดทำตัวชี้วัด โดยทั่วไปมีขั้นตอน ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์วัตถุประสงค์ขององค์กร ยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ และกิจกรรมขององค์กรให้ชัดเจนว่ามีวัตถุประสงค์อะไร เป้าหมายที่เป็นผลผลิต (Output) หรือผลลัพธ์ (Outcome) ในระยะสั้นระยะยาวคืออะไร ในกรณีที่ต้องการวัดผลเฉพาะระดับโครงการหรือบางกิจกรรมก็จะพิจารณาเฉพาะวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการหรือกิจกรรมที่สนใจเท่านั้น

2. กำหนดประเด็น ประมวลเป็นประเด็นที่ต้องติดตามประเมินผลให้ครบทุกขั้นตอน โดยเริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการใช้จ่าย (Input) ที่ใช้ในการดำเนินงาน กระบวนการดำเนินงาน (Process) ไปจนถึงผลผลิต และผลลัพธ์ในระยะยาวที่จะเกิดขึ้น ถ้าวัดเฉพาะผลผลิตหรือผลลัพธ์โดยไม่ได้วัดปัจจัยก็อาจจะไม่ทราบถึงสาเหตุว่าสำเร็จเพราะเหตุใด เช่น ได้รับงบประมาณหรือมีบุคลากรเพียงพอหรือไม่ เป็นต้น

3. เลือกประเด็นสำคัญ ในแต่ละประเด็นให้เลือกเฉพาะประเด็นที่สำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จ ไม่สำเร็จของการดำเนินงาน (Critical Success Factor : CSF) หรือสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานมากที่สุด มาเป็นประเด็นที่ต้องติดตามหรือประเมินผล

4. กำหนดตัวชี้วัด กำหนดตัวชี้วัดโดยเลือกตัวชี้วัดที่ตรงประเด็นมากที่สุด เพื่อประหยัดงบประมาณและเวลาในการเก็บรวบรวมและประมวลผลข้อมูล ซึ่งในแต่ละประเด็นอาจมีมากกว่า 1 ตัวชี้วัดก็ได้ ในบางกรณีอาจจำเป็นต้องจัดทำเป็นดัชนี (Index) ขึ้นมาด้วย โดยเฉพาะกรณีที่มีตัวชี้วัดหลายตัวหรือมีเรื่องที่เกี่ยวข้องหลายประเด็นหรือหลายมิติ จะต้องจัดทำเป็นดัชนีรวม (Composite Index) เพื่อให้สามารถสรุปเป็นภาพรวมในประเด็นนั้นๆ ได้ด้วย

ในการกำหนดตัวชี้วัดขององค์กร โดยทั่วไปจะต้องกำหนดจากระดับบนลงมาถึงระดับล่าง กรณีขององค์กรภาครัฐตัวชี้วัดอาจเริ่มจากกระทรวง กรม ไปจนถึงกอง/ฝ่ายต่างๆ หรือในกรณีของโครงการต้องกำหนดตัวชี้วัดภาพรวมของโครงการก่อนตัวชี้วัดของกิจกรรมย่อย (กำหนดเป้าหมายก่อน) แต่ในทางการคำนวณตัวชี้วัดภาพรวมระดับบน บางกรณีอาจจะต้องเริ่มจากระดับย่อยก่อน เช่น ระดับบุคคล/ครัวเรือนที่เข้าร่วมโครงการ ไปจนถึงระดับโครงการหรือระดับพื้นที่ เช่น ตำบล อำเภอ จังหวัด และประเทศ ซึ่งจะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดหรือดัชนีขึ้นมาเป็นขั้นเป็นตอนในแต่ละระดับ โดยตัวชี้วัดระดับล่างจะต้องสอดคล้องกับตัวชี้วัดระดับบนด้วย ในการคำนวณจากระดับย่อยมาเป็นระดับที่กว้างขวางขึ้น สำหรับตัวชี้วัดบางตัวอาจจะต้องมีการถ่วงน้ำหนัก (Weight) ด้วย แทนที่จะเป็นการรวมหรือหาค่าเฉลี่ยเลขคณิตธรรมดา ทั้งนี้เนื่องจากในแต่ละประเด็น

ย่อยหรือพื้นที่ย่อยอาจมีความสำคัญไม่เท่ากัน เพราะถ้าไม่ถ่วงน้ำหนักในการคำนวณแล้ว ค่าดัชนีรวมอาจเอนเอียง (Biased) ได้

ในบางกรณีตัวชี้วัดภาพรวมอาจไม่จำเป็นต้องมาจากตัวชี้วัดระดับย่อยแต่จะวัดจากผลผลิตสุดท้ายของโครงการหรือขององค์กรที่เกิดจากการทำงานอย่างบูรณาการของทุกระดับในหลายหน่วยงานภายในองค์กร เช่น ตัวชี้วัดการแก้ไขปัญหาความยากจนของเกษตรกรที่ต้องทำงานร่วมกันหลายหน่วยงาน โดยตัวชี้วัดระดับกระทรวงอาจจะเป็นจำนวนครัวเรือนเกษตรกรที่อยู่ต่ำกว่าเส้นความยากจน (มีรายได้ต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด) ซึ่งเป้าหมายคือ จะต้องมีความลดลง ตัวชี้วัดระดับกรมจะไม่ใช้จำนวนครัวเรือนเกษตรกรที่ยากจนในแต่ละกรมเข้าไปดำเนินการแก้ไขปัญหา เพราะอาจจะเกิดการซ้ำซ้อน เนื่องจากการทำการเกษตรของแต่ละครัวเรือนมักจะมีหลายกิจกรรม ทั้งปลูกพืช เลี้ยงสัตว์ หรือทำการประมง การแก้ไขปัญหาต้องทำอย่างบูรณาการของหลายหน่วยงาน ทั้งทางตรง เช่น สนับสนุนปัจจัยการผลิต การฝึกอบรมถ่ายทอดความรู้ และทางอ้อมเช่น การพัฒนาระบบชลประทาน การปรับปรุงบำรุงดิน ดังนั้นตัวชี้วัดระดับกรมในกรณีนี้จะต้องเป็นตัวชี้วัดกิจกรรมของแต่ละกรมที่จะมีส่วนแก้ไขปัญหาความยากจนของเกษตรกรกรณีตัวชี้วัดเป็นรายได้เฉลี่ยของครัวเรือนเกษตรกรระดับประเทศ การคำนวณอาจได้จากการเฉลี่ย (ถ่วงน้ำหนัก) ตัวชี้วัด รายได้เฉลี่ยระดับย่อยลงมา เช่น ระดับภาค และ/หรือระดับจังหวัด เป็นต้น

5. วางระบบจัดเก็บและประมวลผลข้อมูล กำหนดรายละเอียดข้อมูลที่จะจัดเก็บในแต่ละช่วงเวลาอย่างเหมาะสม เช่น ก่อน หลังโครงการ หรือระหว่างดำเนินการตามโครงการ เพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง และทันต่อเหตุการณ์ รวมทั้งสามารถเปรียบเทียบความแตกต่างที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงเวลาได้

ค่าของตัวชี้วัดแต่ละตัวอาจมาจากหลายตัวแปร (Variable) ทั้งที่เป็นตัวแปรสต็อก (Stock หรือ Inventory) ที่อ้างอิง ณ เวลาใดเวลาหนึ่ง เช่น จำนวนปศุสัตว์ ณ วันที่ 1 มกราคม และตัวแปรกระแส (Flow) ซึ่งเป็นข้อมูลที่มีคาบเวลา เช่น ผลผลิตข้าวในรอบ 1 ปีเพาะปลูก จำนวนปศุสัตว์ที่ผลิตได้ในรอบปีปฏิทิน เป็นต้น ดังนั้นต้องกำหนดคานิยามให้ชัดเจนด้วย

ในกรณีที่ตัวชี้วัดที่เป็นอัตราส่วน (Ratio) ที่มีลักษณะเป็นเศษส่วน ตัวแปรที่เป็นเศษอาจได้ข้อมูลมาจากแหล่งหนึ่ง ตัวแปรที่เป็นส่วนอาจได้ข้อมูลมาจากอีกแหล่งหนึ่ง เป็นต้น ซึ่งบางรายการอาจเป็นข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) และบางรายการเป็นข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ซึ่งผู้ประเมินต้องจัดเก็บเอง โดยการสำรวจจากทุกรายหรือสุ่มตัวอย่างบางรายในบางพื้นที่โดยวิธีการต่างๆ เช่น การสัมภาษณ์ การสังเกตหรือการวัดโดยใช้อุปกรณ์บางชนิดและดำเนินการเป็นเรื่องเฉพาะเรื่องหรือบูรณาการให้อยู่ในระบบการรายงานผลการปฏิบัติงานที่ดำเนินการเป็นปกติอยู่แล้วก็ได้ ทั้งนี้ต้องมีการกำหนดแหล่งข้อมูลและช่วงเวลาอ้างอิงให้ชัดเจนด้วย เช่น ในรอบปีหมายถึงปีปฏิทิน (ม.ค. – ธ.ค.) ปีงบประมาณ (ต.ค. – ก.ย.) ปีเพาะปลูก (เม.ย. – มี.ค.) หรือช่วงเวลาอื่นๆ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสม

โดยต้องคำนึงถึงความถูกต้อง และความรวดเร็วของการได้มาซึ่งข้อมูล รวมทั้งค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บรวบรวมและประมวลผลข้อมูลด้วย

กรณีที่ต้องใช้วิธีการสำรวจด้วยตัวอย่าง (Sample Survey) จะต้องมีการกำหนดแบบแผนการสุ่มตัวอย่าง (Sampling Design) และจำนวนตัวอย่าง (Sample Size) ที่เหมาะสม เพื่อให้ได้ตัวแทน (ตัวอย่าง) ที่ดี ผลการคำนวณตัวชี้วัดที่ได้จะมีความน่าเชื่อถือและไม่เกิดความเอนเอียง (Biased) ในทางสถิติ

การคำนวณผลการประเมิน3

ระดับคะแนนของผลการประเมินในแต่ละระดับ เป็นดังนี้

ผลการประเมิน ระดับคะแนนที่ได้รับ

มีผลการดำเนินงานอยู่ระดับดีกว่าเป้าหมายมาก 5

มีผลการดำเนินงานอยู่ระดับดีกว่าเป้าหมาย 4

มีผลการดำเนินงานอยู่ระดับเป็นไปตามเป้าหมาย 3

มีผลการดำเนินงานอยู่ระดับต่ำกว่าเป้าหมาย 2

มีผลการดำเนินงานอยู่ระดับต่ำกว่าเป้าหมายมาก 1

วิธีการประเมินผลการดำเนินงาน สามารถแบ่งได้เป็น 5 แบบ ดังนี้

1. การประเมินผลตัวชี้วัดผลสำเร็จ/ไม่สำเร็จ (Pass/Fail)

2. การประเมินผลตัวชี้วัดตามขั้นตอนการดำเนินงาน (Milestones)

3. การประเมินผลตัวชี้วัดเชิงผลผลิต (Output)

3.1 ตัวชี้วัดเชิงผลผลิต 1 ตัว

3.2 ตัวชี้วัดเชิงผลผลิตมากกว่า 1 ตัว

4. การประเมินผลตัวชี้วัดเชิงผลลัพธ์ (Outcome)

5. การประเมินผลตัวชี้วัดแบบผสมผสาน (Hybrid)

5.1 ตัวชี้วัดแบบผสมผสานระหว่างตัวชี้วัดตามขั้นตอนการดำเนินงานและตัวชี้วัดเชิงผลผลิต (Milestones + Output)

5.2 ตัวชี้วัดแบบผสมผสานระหว่างตัวชี้วัดตามขั้นตอนการดำเนินงานและตัวชี้วัดเชิงผลลัพธ์ (Milestones + Outcome)

5.3 ตัวชี้วัดแบบผสมผสานระหว่างตัวชี้วัดตามขั้นตอนการดำเนินงานและตัวชี้วัดเชิงผลผลิตและตัวชี้วัดเชิงผลลัพธ์ (Milestones + Output + Outcome)

เกณฑ์การทดสอบคุณภาพของดัชนีชี้วัด

1. ความพร้อมของข้อมูล ประเมินว่าดัชนีชี้วัดแต่ละตัวมีข้อมูลเพียงพอหรือไม่
2. ความถูกต้องของข้อมูล ประเมินว่าข้อมูลที่มีอยู่ของดัชนีชี้วัดแต่ละตัวเป็นข้อมูลที่ทันสมัยและเป็นข้อมูลในปัจจุบันหรือไม่
3. ต้นทุนในการจัดหาหรือจัดเก็บข้อมูล ประเมินว่าการหาหรือเก็บข้อมูลสำหรับดัชนีชี้วัดแต่ละตัวใช้ต้นทุนมากน้อยเพียงใด และคุ้มค่าหรือไม่
4. ความชัดเจนของดัชนีชี้วัด ประเมินว่าดัชนีชี้วัดแต่ละตัวมีความชัดเจนและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเข้าใจตรงกันหรือไม่
5. ดัชนีชี้วัดแต่ละตัวสะท้อนให้เห็นผลการดำเนินงานที่แท้จริงหรือไม่ หรือแสดงให้เห็นสิ่งที่ต้องการจะวัดจริงหรือไม่
6. สามารถนำดัชนีชี้วัดไปใช้เปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับองค์กรหรือหน่วยงานอื่น หรือผลการดำเนินงานในอดีตได้หรือไม่
7. ดัชนีชี้วัดแต่ละตัวสัมพันธ์กับดัชนีชี้วัดอื่นในเชิงเหตุและผลหรือไม่