

การวางแผนยุทธศาสตร์และการประเมินติดตามผล

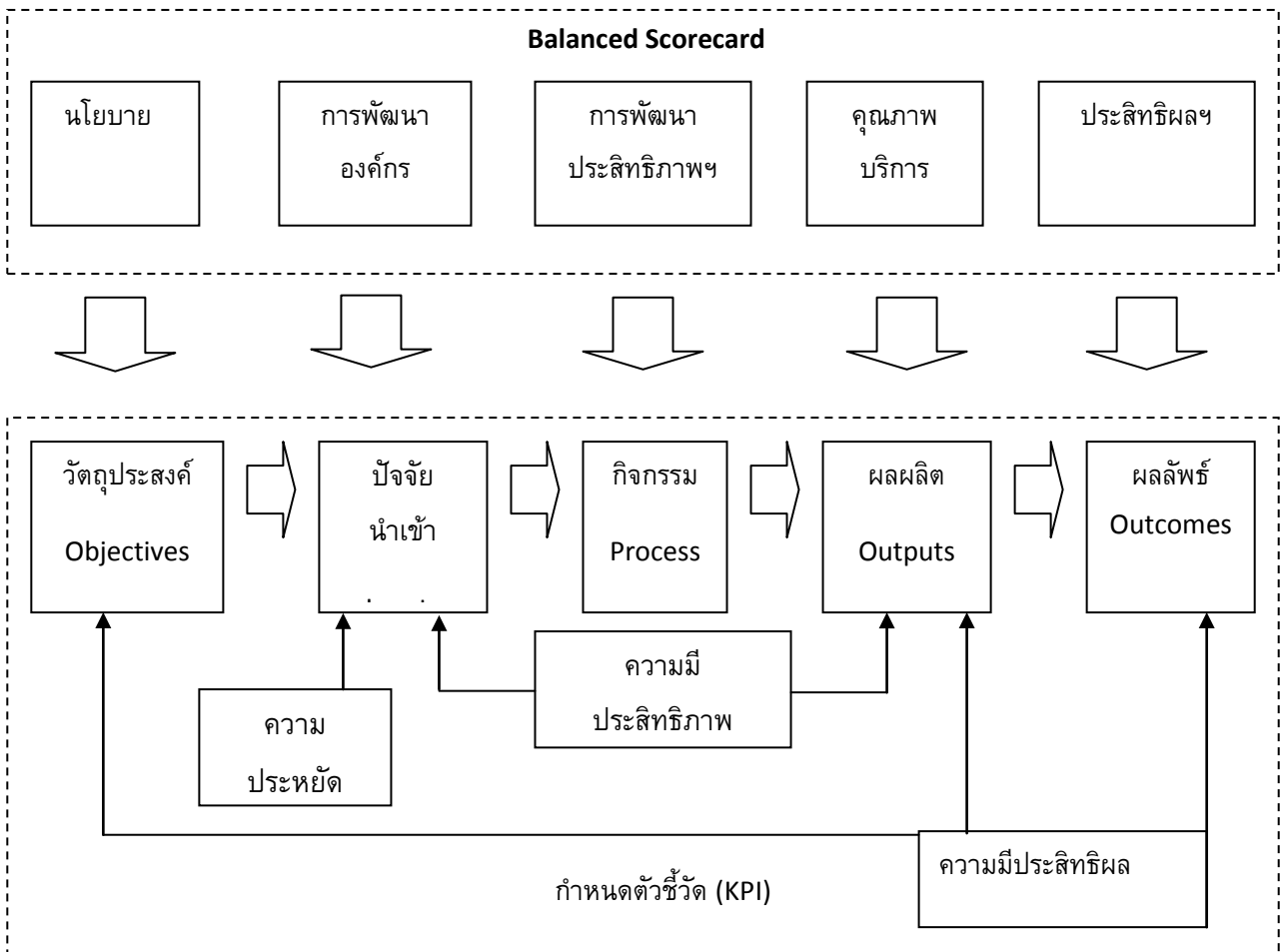
อัมพิกา อภิชัยบุคคล
ผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาระบบบริหาร
สำนักผู้เชี่ยวชาญ สำนักงานปรมาณูเพื่อสันติ
มกราคม 2560

การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategy Planning)

องค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และรุนแรง ไม่ว่าจะเป็นทางสังคม เศรษฐกิจ วิทยาการ และการเมือง รวมทั้งการที่คู่แข่ง และกลุ่มที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรมีการปรับเปลี่ยนไปอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นองค์กรจึงมีความจำเป็นในการคาดการณ์อนาคตและวางแผนเพื่อลดความเสี่ยง ตลอดจนการเตรียมพร้อมและการปรับตัวให้เท่าทันและก้าวล้ำไปในตำแหน่งที่สามารถดำรงอยู่ในสภาพของการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้อย่างไม่ประมาท นักบริหารต้องรู้จักการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์อย่างมีอาชีพ และการใช้กลยุทธ์อย่างชาญฉลาด

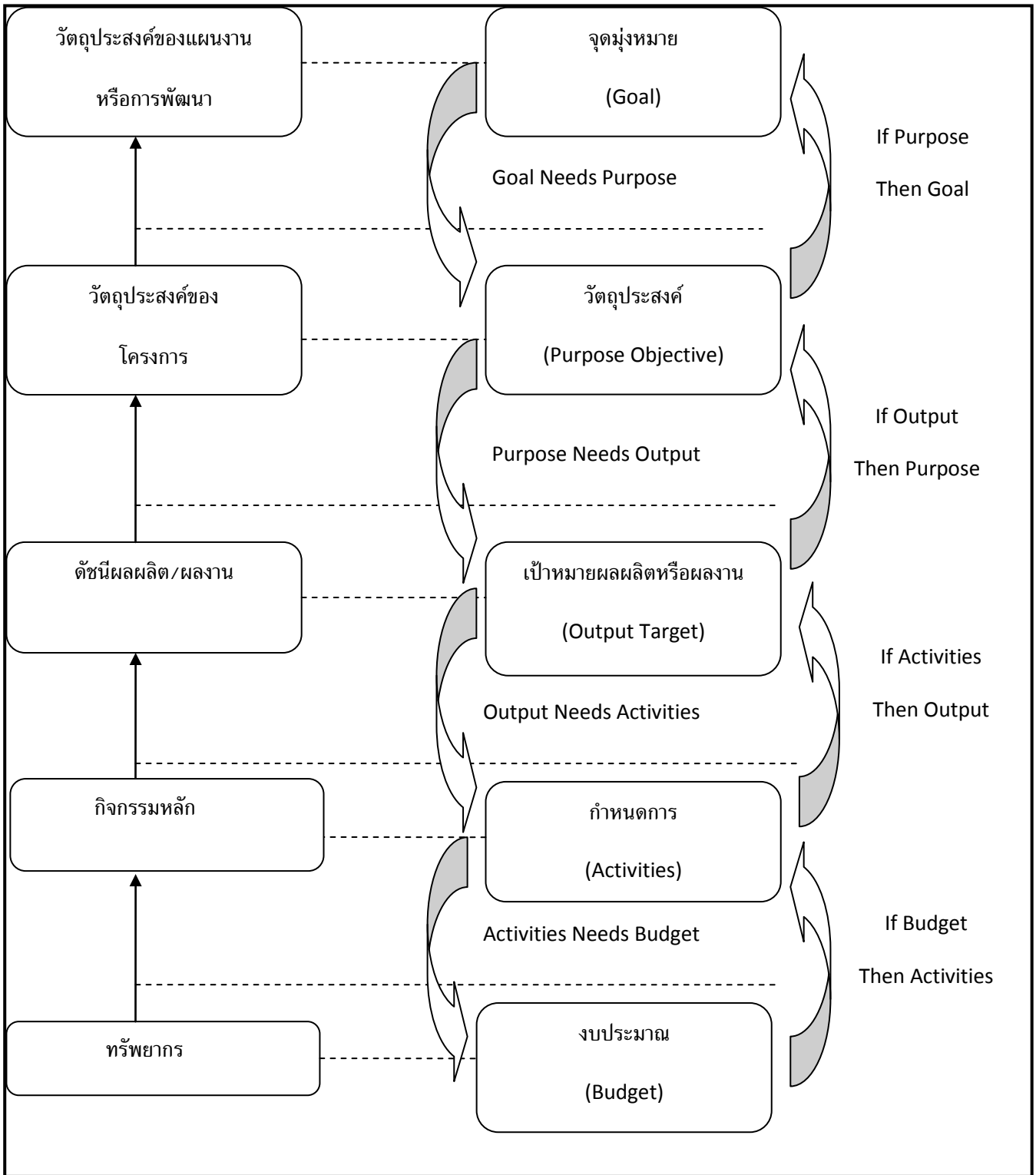
หลักการสำคัญที่กำหนดให้องค์กรจัดตั้งวัตถุประสงค์ครอบคลุมมิติสำคัญต่าง ๆ กรอบการวิเคราะห์ Balanced Scorecard ของเคปแลนและนอร์ตัน (Kaplan and Norton, 1992) ในราชการไทย โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้กำหนดเป็นสี่มุมมอง ดังต่อไปนี้

- มุมมองประสิทธิภาพตามภารกิจของรัฐ (เอกชนใช้ด้านการเงิน)
- มุมมองคุณภาพการบริการประชาชน (เอกชนใช้ด้านลูกค้า)
- มุมมองประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ (เอกชนใช้ด้านการกระบวนการภายใน)
- มุมมองการพัฒนาองค์กร (เอกชนใช้ด้านการเรียนรู้และเติบโต)



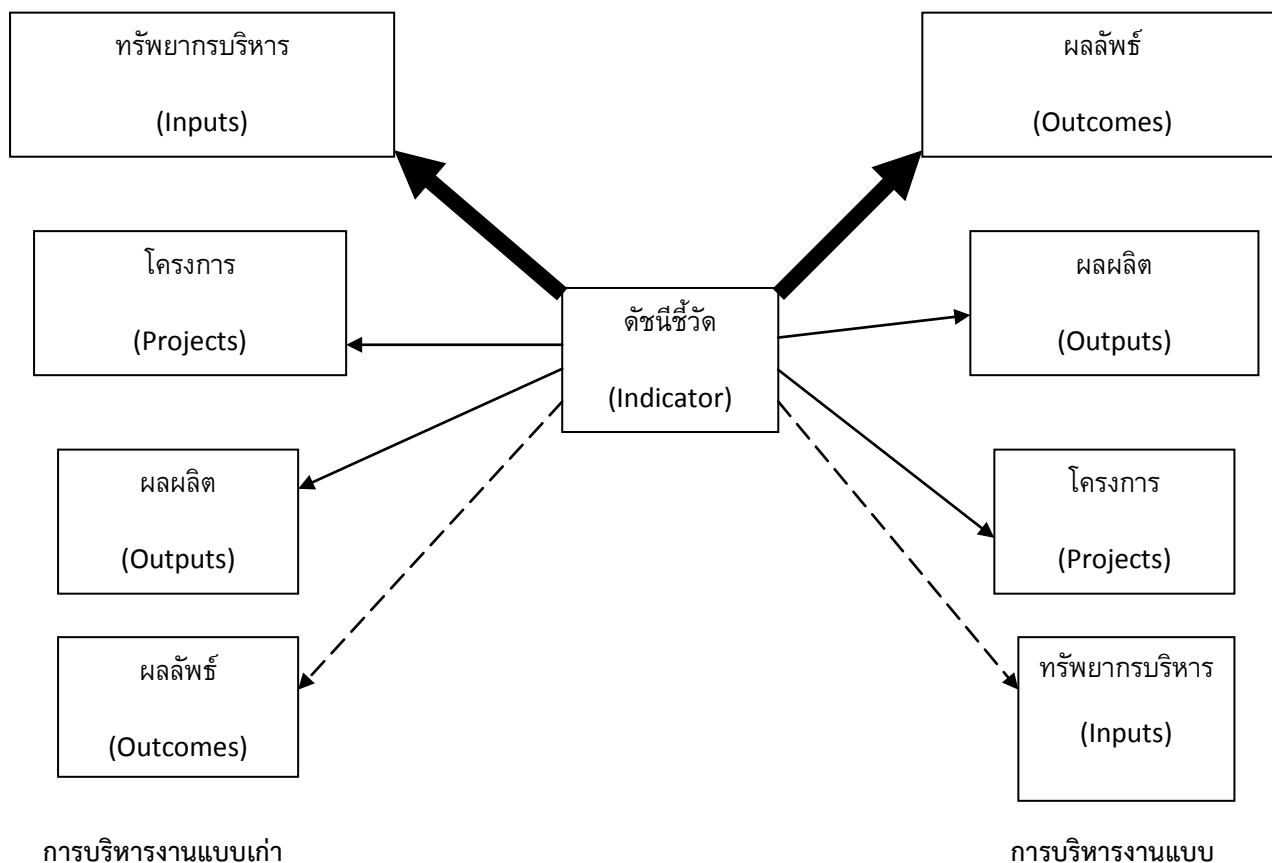
รูปการตรวจสอบองค์การในลักษณะต่าง ๆ

การบริหารที่เน้นผลสัมฤทธิ์หรือ RBM (Results Based Management) เป็นการนำ ผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) และผลลัพธ์ขั้นปลาย (Ultimate Outcome) ในการกำหนดหลักการของกรอบเหตุผลสัมพันธ์ หรือที่เรียกว่า (Logical Framework : Log-frame) การเขียนแผนปฏิบัติการแบบเหตุผลสัมพันธ์ หรือ Log-frame เป็นเครื่องมือในการนิยามวัตถุประสงค์ให้มีความถูกต้องและกำหนดวิธีการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ให้มีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน กล่าวคือ Log-frame จะมองโครงการว่าเป็นชุดขององค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันในทางตรรกวิทยา ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าว ได้แก่ จุดมุ่งหมายของโครงการ (Project Goal) ซึ่งก็คือวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของโครงการ ผลผลิตของโครงการ (Outputs) และกิจกรรมและปัจจัยของโครงการ (Activities และ Inputs) ดังแสดงในรูป



รูปกรอบความสัมพันธ์เชิงตรรกะของโครงการ

ระบบการบริหารงานในปัจจุบัน : การบริหารงานในปัจจุบันจะเป็นการนำผลลัพธ์ (Outcome) เป็นตัวตั้งที่สำคัญจากนั้นเป็นการกำหนดผลผลิต (Output) คืออะไรและดูว่าควรจะมีโครงการอะไรเกิดขึ้นตามมาในภายหลัง ส่วนการกำกับ ติดตาม ประเมินผลนั้นจะไม่พิจารณาเพียงแต่ที่โครงการ วิธีการทำงานหรือทรัพยากรการบริหารอีกต่อไป แต่จะเป็นการกำกับที่ผลลัพธ์ (Outcome) และผลผลิต (Output) แทน

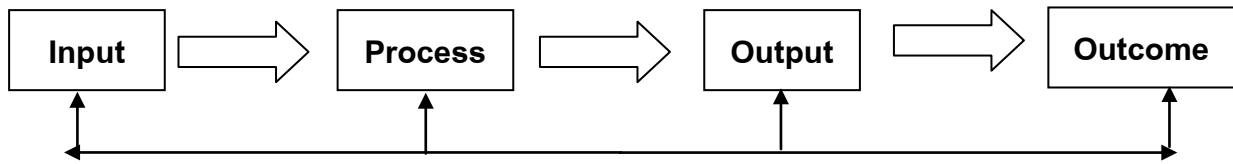


ใหม่

รูปการเปรียบเทียบการบริหารงานแบบเดิมกับการบริหารแนวใหม่

การติดตามประเมินผล

แผนยุทธศาสตร์ที่สามารถนำไปดำเนินการให้ได้ผล จำเป็นต้องอาศัยการติดตามและประเมินผลการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ โดยการวิเคราะห์ว่ายุทธศาสตร์สามารถนำไปปฏิบัติได้ผลหรือไม่ มากน้อยเพียงใด และจะต้องปรับปรุงอะไรบ้าง อาศัยการติดตามและประเมินผลตามกรอบแนวคิดของทฤษฎีเชิงระบบ (System Theory) เป็นกรอบแนวคิดในการดำเนินการหรือเรียกว่าเป็นตัวแบบเชิงเหตุผล (Logic Model) ดังแสดงได้ตามรูปข้างล่างนี้ ตัวแบบประกอบไปด้วยองค์ประกอบที่สำคัญได้แก่ ปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการ (Processes) ปัจจัยนำออก (Outputs) และผลลัพธ์ (Outcomes) นอกจากนี้ ยังมีข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ที่ส่งข้อมูลชี้ถึงความเกี่ยวข้องของปัจจัยย่อยต่างๆ



รูปแสดงกรอบแนวคิดในการดำเนินการหรือเรียกว่าเป็นต้นแบบเชิงเหตุผล (Logic Model)

โดยการบริหารจัดการขับเคลื่อนนโยบายและแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านพลังงานปริมาณของประเทศ ซึ่งเป็นการแปลงนโยบายและแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านพลังงานปริมาณของประเทศไปสู่การปฏิบัติในรูปของแผนงาน/โครงการ เป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะเมื่อนำแผนงาน/โครงการ ไปปฏิบัติจริงจะต้องมีการติดตามประเมินผล เพื่อให้ทราบความก้าวหน้า และความสำเร็จของแผนที่ได้วางไว้ การบริหารจัดการแผนปฏิบัติการดังกล่าวใช้หลักการ P-D-C-A กล่าวคือ Plan(P)ต้องจัดทำแนวทางยุทธศาสตร์ให้ชัดเจนทั้งวัตถุประสงค์ เป้าหมายและแนวทาง ต้องจัดทำระบบการบริหารจัดการ อาทิ กระบวนการ วิธีการและเครื่องมือต่างๆ ในการนำทางและกำกับการบริหารจัดการแผนไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ Do (D)ทุกภาคส่วนมีการปฏิบัติงานภายใต้ระบบที่ออกแบบไว้อย่างจริงจังและเต็มประสิทธิภาพ Check(C) ดำเนินการตรวจสอบติดตามความก้าวหน้า และประเมินผลที่สะท้อนผลกระทบและความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อผลการพัฒนาที่เกิดขึ้น และ Act(A) การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการดำเนินงานให้การขับเคลื่อนแผนบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

เอกสารอ้างอิง

1. โครงการจัดทำนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ด้านพลังงานปริมาณของประเทศ สำนักงานปรมาณูเพื่อสันติ ร่วมกับ ศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2551.
2. ทศพร ศิริสัมพันธ์ 2548) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ 2546 โดยใช้ข้อมูลการติดตามความก้าวหน้าแผนงานและโครงการต่างๆ อย่างเป็นระบบและต่อเนื่องตามตัวชี้วัด.
3. เคปแลนและนอร์ตัน เครื่องมือ Balanced Scorecard ของ Kaplan and Norton,1992.
4. Schaefer-Kehnert, W. 1980 Methodology of Farm Investment Analysis Quarterly Journal of International Agriculture. Vol. 19, No.2 (April-June)and No.3 (July-September).
5. Easton, A Reassessment of the Concept of Political Support 1975