



การวางแผนและการจัดการเชิงกลยุทธ์



6. กลยุทธ์ (Tactic)

- ❖ แนวทางการดำเนินงานเพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์ โดยคาดหวังว่า หากกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ ยุทธศาสตร์จะประสบความสำเร็จ
- ❖ สิ่งที่หน่วยงานจะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ โดยกลยุทธ์นี้จะกำหนดขึ้นจากการพิจารณาปัจจัยแห่งความสำเร็จ เป็นสำคัญ
- ❖ ต้องพิจารณาว่าการที่จะบรรลุเป้าประสงค์ ข้อหนึ่งๆ มีปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อความสำเร็จและเราจำเป็นต้องทำอย่างไรจึงจะไปสู่จุดนั้น

ตัวอย่าง

ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และแผนกลยุทธ์ของกองการเจ้าหน้าที่ ปีงบประมาณ ๒๕๕๔ - ๒๕๕๗

กองการเจ้าหน้าที่		
ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	กลยุทธ์
๑. บุคลากรมีทักษะความสามารถด้านการบริหารงานบุคคลและทันต่อการเปลี่ยนแปลง	๑.๑ บุคลากรมีทักษะ ความชำนาญ และเชี่ยวชาญ ในด้านการบริหารงานบุคคล	๑.๑.๑ พัฒนาบุคลากรตามสายงาน
		๑.๑.๒ ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถทำงานทดแทนกันได้ภายในแต่ละงาน
		๑.๑.๓ ส่งเสริมให้บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยมีความรู้ทางด้านการบริหารงานบุคคล
	๑.๒ บุคลากรมีส่วนร่วม และพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลอย่างต่อเนื่อง	๑.๒.๑ ส่งเสริมให้บุคลากรภายในกองการเจ้าหน้าที่ได้มีส่วนร่วม และพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลอย่างต่อเนื่อง
	๑.๓ บุคลากรมีทักษะการสื่อสารด้านภาษาต่างประเทศ	๑.๓.๑ พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะในการสื่อสารด้านภาษาต่างประเทศ
๑.๔ บุคลากรมีทักษะในการให้บริการ	๑.๔.๑ พัฒนาบุคลากรให้มีจิตสำนึกและทักษะด้านการให้บริการ	

7. ตัวชี้วัด (Indicator)

- ❖ เครื่องมือทางการบริหารที่สำคัญที่จะช่วยทำให้ทราบว่า การดำเนิน กลวิธี (โครงการ) กลยุทธ์ (แผนงาน) และยุทธศาสตร์ (แผน) ต่างๆ ได้ไปถึงจุดใด บรรลุวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมาย และเป้าหมาย มากน้อยแค่ไหน

ตัวชี้วัด (Indicator)

- เป็นเรื่องของการดูผลสัมฤทธิ์ของงานหรือ
ระบุดผลสำเร็จของงานในระดับต่างๆ
- การกำหนดตัวชี้วัดที่ดีและเหมาะสมจะเป็น
ประโยชน์ยิ่งต่อการทำงานเป็นอย่างมาก
- ตัวชี้วัดจะเป็นสิ่งที่ เป็น รูปธรรมที่
ผู้ปฏิบัติงานและบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องสามารถมองเห็นได้
และเข้าไปบริหารจัดการได้
- ถ้าสามารถสร้างตัวชี้วัดได้อย่างเหมาะสม
กับวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมายและเป้าหมายที่กำหนดไว้ จะทำให้
สามารถรับรู้ผลการดำเนินงานของตนเองอย่างชัดเจน

ตัวชี้วัด (Indicator)

❖ ในการกำหนดยุทธศาสตร์ (แผน) กลยุทธ์ (แผนงาน) และกลวิธี (โครงการ) จึงจำเป็นต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดไว้อย่างชัดเจนและมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องซึ่งกันและกันเพื่อให้การดำเนินงานต่างๆ มีทิศทางที่ชัดเจนและการประเมินยุทธศาสตร์มีความครอบคลุม ถูกต้อง และเป็นระบบ เพื่อให้ยุทธศาสตร์ต่างๆ ที่กำหนดขึ้นมามีโอกาสประสบความสำเร็จมากขึ้นและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศชาติและประชาชน

ที่มาของตัวชี้วัด

❖ 1. จากรูปแบบการประเมิน

- ในการประเมินมักจะมีการกำหนดประเด็นในการประเมินว่าจะประเมินอะไร
- เช่น อาจจะมีการกำหนดให้มีการประเมินปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบ ใดๆ อย่างหนึ่ง หรือทั้งหมด
- เช่นประเด็นการประเมิน คือ ผลผลิต อาจกำหนดตัวชี้วัดออกเป็น 4 มิติ คือ ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ ระยะเวลา และค่าใช้จ่าย เป็นต้น

❖ 2. จากเป้าหมายของยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์ของโครงการ

- เป้าหมายของยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์ของโครงการส่วนใหญ่จะสามารถนำมาเป็นตัวชี้วัดของผลของยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์ของโครงการเสมอ
- ซึ่งถ้าสามารถวัดได้โดยตรงและสอดคล้องกับกิจกรรมต่างๆ ที่ทำ แต่ไม่เป็นนามธรรมมากเกินไป ก็สามารถนำมาเป็นตัวชี้วัดได้

❖ 3. จากความต้องการของผู้ใช้ผลการประเมินหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง

- ในบางครั้งผู้ต้องการใช้ผลการประเมิน หรือผู้ที่เกี่ยวข้องอาจเสนอประเด็นการประเมิน ตัวชี้วัด หรือเสนอข้อมูลที่ต้องการให้เป็นประเด็นการประเมิน ซึ่งอาจนำมาใช้หรือปรับเป็นตัวชี้วัดได้

❖ 4. จากประสบการณ์ของผู้ประเมิน

- ตัวชี้วัดอาจสร้างจากประสบการณ์ของผู้ที่ทำการประเมินได้ โดยเฉพาะถ้าผู้ประเมินมีประสบการณ์ในการประเมินอยู่มากๆ ก็มีโอกาที่จะกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสมต่อการประเมินได้มากขึ้น

❖ 5. จากการพิจารณาร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้อง

- การได้มาซึ่งตัวชี้วัดจากวิธีการนี้จะทำให้เกิดการได้ตัวชี้วัดที่เป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้อง แต่วิธีนี้อาจต้องเสียเวลามากในการประชุมหรือประสานงาน เพื่อให้มีความเห็นในเรื่องตัวชี้วัดที่สอดคล้องกัน

❖ 6. จากแหล่งตัวชี้วัดที่มีอยู่แล้ว

- ตัวชี้วัดในการประเมินยุทธศาสตร์ ประเมินโครงการ หรือประเมินสิ่งอื่นๆ ทั้งที่ใช้ประเมินแล้ว หรือเสนอไว้เพื่อเตรียมใช้ประเมิน หรือเสนอแนวทางไว้ หรือแม้แต่เป็นตัวชี้วัดสำหรับการประเมินสิ่งอื่นๆ ก็อาจเลือกหรือนำเอามาปรับใช้ได้

ประเภทของตัวชี้วัด

❖ 1. ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ (รูปธรรม)

- มีค่าของตัวชี้วัดเป็นตัวเลข
- ซึ่งตัวเลขที่ได้ มาจากการใช้สถิติเบื้องต้นในการคำนวณ

➤ เช่น

- จำนวน (Number)
- ร้อยละ (Percentage)
- อัตราส่วน (Ratio)
- สัดส่วน (Proportion)
- อัตรา (Rate)
- ค่าเฉลี่ย (Average)

❖ 2. ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ (นามธรรม)

- มีค่าของตัวชี้วัดที่มีลักษณะการบรรยายเป็นข้อความไม่สามารถทำการกำหนดเป็นตัวเลขได้
- เช่น คุณภาพชีวิต ความพึงพอใจ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

ลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี

- 1. เป็นตัวชี้วัดที่มีความเป็น**รูปธรรมสามารถวัดหรือสังเกตได้**
- 2. เป็นตัวชี้วัดที่มี**ความถูกต้อง** และมีความ**น่าเชื่อถือ**ซึ่งจะเกิดขึ้นได้จากการใช้องค์ความรู้ที่หลากหลายในการสร้างขึ้น
- 3. เป็นตัวชี้วัดที่ถูกสร้างขึ้นบนพื้นฐานของการระดมความคิดจากผู้บริหารที่เป็นตัวแทนของกลุ่มที่หลากหลาย เพื่อให้ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้น**เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง**

คุณลักษณะที่สำคัญของตัวชี้วัด จะต้องเป็นไปตามหลัก SMART

- ❖ **S** - **Specific** ชัด
- ❖ **M** - **Measurable** วัดได้
- ❖ **A** - **Actionable** ทำได้
- ❖ **R** - **Relevant** ตรงประเด็น
- ❖ **T** - **Timely** ทันเวลา

ตัวอย่างตัวชี้วัด

❖ ร้อยละของความพึงพอใจของผู้รับบริการที่มีต่อการให้บริการของ
หน่วยงาน

8. ค่าเป้าหมาย (Target)

- ❖ ผลในเชิงปริมาณหรือคุณภาพตามตัวชี้วัด
- ❖ ตัวเลขหรือค่าของตัวชี้วัดที่หน่วยงานต้องการบรรลุ ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนของการกำหนดหรือระบุว่าในแผนงานนั้นๆ หน่วยงานต้องการอะไร ให้ได้เป็นจำนวนเท่าไรและภายในกรอบระยะเวลาเท่าใด จึงจะถือว่าบรรลุเป้าหมาย

ข้อควรคำนึงในการกำหนดค่าเป้าหมาย

- ❖ 1. ค่าเป้าหมายต้องท้าทาย แต่อย่าสูงมากจนไม่สามารถทำได้จริง
- ❖ 2. พิจารณาจากสภาพความเป็นจริงมากกว่าความฝันที่อยากจะ เป็น โดยอาจดูจากผลการประเมินยุทธศาสตร์ที่ผ่านมาว่าเป็นอย่างไร และใช้เป็นฐานในการกำหนดค่าเป้าหมายต่างๆ

ตัวอย่าง

- ❖ **หน่วยงาน A** ต้องผลิตนักสังคมสงเคราะห์เพิ่มเป็นจำนวน **1,250** คน ภายในระยะเวลา **5** ปี
- ❖ **ร้อยละ 80** ของความพึงพอใจของผู้รับบริการที่มีต่อการให้บริการของหน่วยงาน
- ❖ **จำนวนถนน 5** กิโลเมตร
- ❖ **ความพึงพอใจของประชาชน** เพิ่มขึ้น

9. โครงการ (Project)

❖ งานประเภทหนึ่ง (ที่มีกำหนดระยะเวลาในการดำเนินงาน) ที่ถูกกำหนดขึ้นในองค์กรเพื่อจะแปลงเจตนารมณ์ในเชิงกลยุทธ์ให้กลายเป็นวิธีการที่จะนำไปสู่การปฏิบัติอย่างได้ผลตรงตามความต้องการของผู้รับบริการ โดยคาดหวังว่าหากโครงการประสบความสำเร็จ กลยุทธ์จะประสบความสำเร็จ

❖ **โครงการต้องบ่งบอกถึงกิจกรรมต่างๆ
ภายในองค์กรว่าจะต้องมีการปฏิบัติงานหรือดำเนินการอย่างไรเพื่อให้
สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับแผนงานและระดับองค์กร**

โครงการที่ดีมีลักษณะดังนี้

- ❖ 1. เป็นโครงการที่สามารถแก้ไขปัญหาขององค์กรได้
- ❖ 2. มีรายละเอียด เนื้อหาสาระครบถ้วน ชัดเจน และจำเพาะเจาะจง สามารถตอบคำถามต่อไปนี้
 - 2.1 โครงการอะไร (ชื่อโครงการ)
 - 2.2 ทำไมต้องริเริ่มทำโครงการ (หลักการและเหตุผล)
 - 2.3 ทำเพื่ออะไร (วัตถุประสงค์)
 - 2.4 ปริมาณที่ทำเท่าไร (เป้าหมาย)
 - 2.5 ทำอย่างไร (วิธีดำเนินการ)

- 2.6 จะทำเมื่อไหร่ นานเท่าใด (ระยะเวลาดำเนินการ)
- 2.7 ใช้ทรัพยากรเท่าไรและได้จากไหน(งบประมาณ แหล่งที่มา)
- 2.8 ใครทำ (ผู้รับผิดชอบโครงการ)
- 2.9 ต้องประสานงานกับใคร (หน่วยงานที่ให้การสนับสนุน)
- 2.10 บรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ (การประเมินผล)
- 2.11 เมื่อเสร็จสิ้นโครงการแล้วจะได้อะไร (ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ)

ตัวอย่าง...แผนกลยุทธ์ของกองการเจ้าหน้าที่ ตามปีงบประมาณ 2564- 2567

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategy)	เป้าประสงค์ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Goal)	กลยุทธ์ (Tactic)	ตัวชี้วัด (Indicator)	ค่าเป้าหมาย (Target)				แผนงานโครงการ (Project)
				ปีพ.ศ. 2564	ปีพ.ศ. 2565	ปีพ.ศ. 2566	ปีพ.ศ. 2567	
1. บุคลากรมีทักษะ ความสามารถด้านการ บริหารงาน	1.1 บุคลากรมีทักษะความชำนาญ และเชี่ยวชาญในด้านบริหารงาน	1.1.1 พัฒนาบุคลากรตาม สายงาน	1.1.1 ร้อยละของบุคลากรมี ความรู้ความเข้าใจเรื่อง เส้นทางความก้าวหน้าใน สายงานวิชาชีพ	-	60	70	80	1. โครงการแผนพัฒนาบุคลากรกองการเจ้าหน้าที่
		1.1.2 ส่งเสริมให้บุคลากร สามารถทำงานทดแทนกันได้ ในแต่ละงาน	1.1.2 ร้อยละของบุคลากร ที่เข้าร่วมกิจกรรม	-	70	75	80	2. โครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การปฏิบัติงานแต่ละ งานของกองการเจ้าหน้าที่
		1.1.3 ส่งเสริมให้บุคลากร ภายในมหาวิทยาลัยมีความรู้ ทางด้านการบริหารงาน บุคคล	1.1.3 ร้อยละของบุคลากรมี ความสามารถและทักษะ การทำงานเพิ่มขึ้น	-	55	65	75	3. โครงการถ่ายทอดความรู้ทางด้านสมรรถนะและ การพัฒนาบุคลากร 4. โครงการชักชวนความเข้าใจในการคัดเลือก บุคลากรตามแนวCompetency (ความสามารถ)