

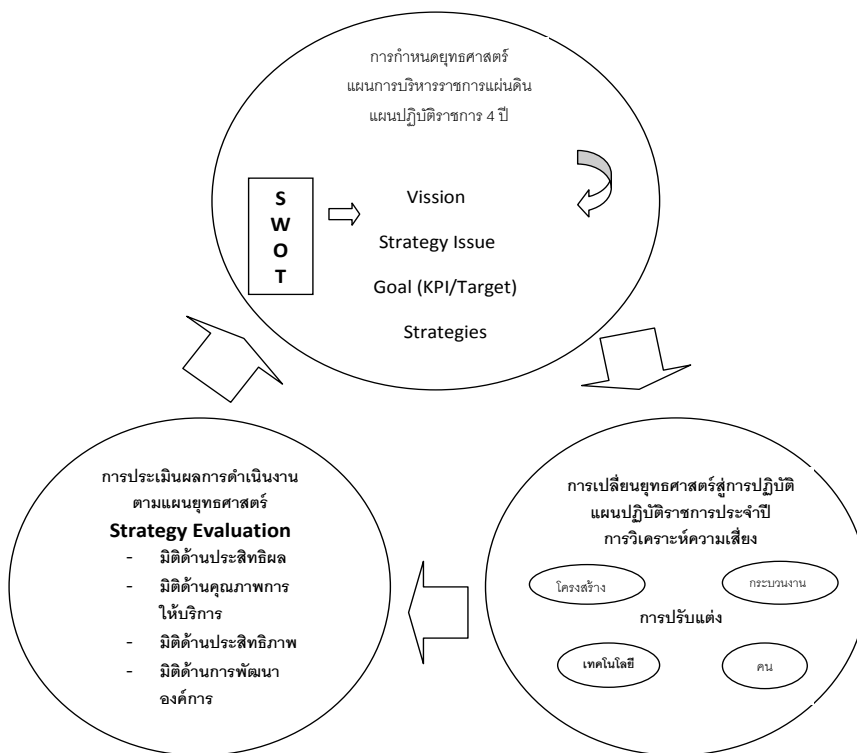
การบริหารยุทธศาสตร์ภาครัฐ (Strategic Management in the Public Sector)

I. การบริหารยุทธศาสตร์ภาครัฐคืออะไร?

การบริหารยุทธศาสตร์ภาครัฐคือการบริหารจัดการภาครัฐที่ช่วยให้องค์การภาครัฐตระหนักถึงความสามารถขององค์การ จุดแข็งและจุดอ่อนภายในองค์การ โอกาสและอุปสรรคขององค์การที่เป็นผลกระทบมาจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ผู้บริหารและพนักงานได้มีการตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงเห็นโอกาสใหม่ ๆ และข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้น เปิดโอกาสให้ผู้บริหารและพนักงานในระดับต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการบริหาร ทำให้ได้พัฒนาความคิด และช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ (สุพานี สฤกษ์วานิช, 2555: 9) ทั้งยังช่วยให้องค์การมีทิศทางและแนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน มีความสามารถในการแข่งขัน สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงทั้งจากสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์การ และในท้ายที่สุดจะช่วยให้องค์การมีสมรรถนะสูงและสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การ การบริหารยุทธศาสตร์ภาครัฐประกอบไปด้วยการตัดสินใจและการดำเนินการในการกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) นำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) และการประเมินผลยุทธศาสตร์ (Strategy Evaluation) อย่างไรก็ตามการบริหารยุทธศาสตร์ภาครัฐที่จะมีประสิทธิภาพได้นั้น ปัจจัยส่วนหนึ่งคือการมีจุดเริ่มต้นที่ดี คือการมีแผนยุทธศาสตร์ภาครัฐที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ องค์ประกอบของแผนยุทธศาสตร์ภาครัฐควรจะต้องมีความสอดคล้องกลมกลืนกันเพื่อเป็นปัจจัยเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน โดยแผนยุทธศาสตร์ภาครัฐควรจะต้องประกอบด้วย

1. วิสัยทัศน์ (Vision) คือ องค์การเราปรารถนาจะเป็นอะไรหรือจะไปถึงไหนในอนาคต
2. ค่านิยมร่วม (Shared Value) คือพฤติกรรมหรือสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่บุคลากรในองค์การกระทำหรือยึดถือร่วมกันด้วยความสมัครใจ เป็นสิ่งที่ผูกบุคลากรในองค์การไว้ด้วยกัน และเป็นแรงผลักดันให้องค์การก้าวไปข้างหน้าเพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์ที่วางไว้
3. พันธกิจ (Mission) คือสิ่งที่องค์การเราทำและเป็นเหตุผลของการดำรงอยู่ขององค์การเรา ซึ่งพันธกิจเหล่านี้จะเป็นสิ่งที่ทำให้เราบรรลุวิสัยทัศน์
4. ยุทธศาสตร์ (Strategy) คือนโยบายหรือแผนการดำเนินงานที่แสดงให้เห็นถึงทิศทางการดำเนินงานขององค์การ โดยคาดหวังว่าหากยุทธศาสตร์ประสบความสำเร็จ องค์การก็จะบรรลุวิสัยทัศน์
5. เป้าประสงค์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Goal) คือสิ่งที่องค์การประสงค์จะเห็นหรือให้เกิดขึ้นหลังจากมีการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้ (ยุทธศาสตร์ประสบความสำเร็จ)
6. กลยุทธ์ (Tactic) คือ แนวทางการดำเนินงานเพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์ โดยคาดหวังว่าหากกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ ยุทธศาสตร์จะประสบความสำเร็จ
7. ตัวชี้วัด (Indicator) คือ เครื่องมือทางการบริหารที่สำคัญที่จะช่วยให้ทราบว่าการดำเนินกลวิธี (โครงการ) กลยุทธ์ (แผนงาน) และยุทธศาสตร์ (แผน) ต่างๆ ได้ไปถึงในจุดใด บรรลุวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมาย และเป้าหมายมากน้อยแค่ไหน
8. ค่าเป้าหมาย (Target) คือ ผลในเชิงปริมาณและ/หรือคุณภาพตามตัวชี้วัด

9. โครงการ (Project) คือ งานประเภทหนึ่ง (ที่มีกำหนดระยะเวลาในการดำเนินงาน) ที่ถูกกำหนดขึ้นในองค์กรเพื่อจะแปลงเจตนาารมณ์ในเชิงกลยุทธ์ให้กลายเป็นวิธีการที่จะนำไปสู่การปฏิบัติอย่างได้ผลตรงตามความต้องการของผู้รับบริการ (ปกรณ ปรียากร, 2548: 1-2) โดยคาดหวังว่าหากโครงการประสบความสำเร็จ กลยุทธ์จะประสบความสำเร็จ



ภาพที่ 1 องค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารยุทธศาสตร์ (จิระประภา อัครบวร, 2552: 13)

ความแตกต่างระหว่างการบริหารยุทธศาสตร์ภาครัฐและภาคเอกชน (Michael Crow and Barry Bozeman, 1988 อ้างถึงใน สมพร แสงชัย, 2548: 39-40)

1. อำนาจหน้าที่ของรัฐ (Authority) เป็นไปตามกฎหมายและมีความชอบธรรมซึ่งทำให้ผู้ตัดสินใจมีความเสี่ยงต่อการตัดสินใจค่อนข้างน้อย (หากเป็นไปตามกฎหมาย) แต่จะมีผลกระทบต่อคนจำนวนมากสำหรับภาคเอกชนแล้วอำนาจจะมีจำกัด องค์กรจึงเน้นการตัดสินใจที่เหมาะสมที่สุดและให้ผลประโยชน์สูงสุด
2. ภาครัฐต้องถูกตรวจสอบโดยสื่อมวลชนและกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ รวมทั้งวาระของการเป็นรัฐบาลนั้นอาจจะสั้นจนเกินไป ภาครัฐจึงกำหนดนโยบายและมีการเปลี่ยนแปลงตามแรงกดดันจากภายนอกมากกว่าจะกำหนดจากการเปลี่ยนแปลงภายในตนเอง
3. องค์กรและโครงสร้าง (Organization and Structures) ถูกอิทธิพลภายนอกกระทบอย่างรุนแรงในภาครัฐ เพราะสภาพแวดล้อมภายนอกเคลื่อนไหวและเรียกร้องอยู่ตลอดเวลา ในขณะที่เดียวกันโครงสร้างภายในกลับแข็งตัวและไม่มีความสามารถในการปรับตัวให้สามารถตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอกได้เลย ทำให้องค์กรไม่สามารถปฏิบัติงานในลักษณะเชิงกลยุทธ์ได้อย่างสะดวก

4. บุคคลและระบบงานบุคคล (Personnel and Personnel Systems) โครงสร้างบุคคลในระบบราชการแตกต่างกันจากระบบธุรกิจเอกชน เช่น อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารภาครัฐมีจำกัดกว่าภาคเอกชนในเรื่องการบริหารงานบุคคล บุคคลในระบบราชการได้รับการปกป้องจากระบบความมั่นคงในงานราชการ ผู้บริหารจึงไม่สามารถจะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานได้อย่างสะดวกสบายนัก

ลักษณะของการบริหารยุทธศาสตร์ภาครัฐที่ดี

1. การกำหนดยุทธศาสตร์ต้องเป็นกระบวนการที่มีส่วนร่วมจากทั้งผู้บริหารและพนักงาน และหากเป็นไปได้ควรรวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร โดยมุ่งหวังให้เกิดการยอมรับในยุทธศาสตร์จากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ในขณะที่เดียวกันจะต้องมีการถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านการบริหารยุทธศาสตร์ให้กับทุก ๆ ฝ่ายในองค์กรเพื่อให้ทราบถึงความสำคัญและวัตถุประสงค์ของการจัดทำยุทธศาสตร์

2. ยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นมา (ประกอบไปด้วย วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร ค่านิยมร่วม ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย แผนงาน/โครงการงบประมาณและผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ) ต้องครอบคลุมทุกพันธกิจขององค์กรและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งค่าเป้าหมายตามตัวชี้วัดและวิสัยทัศน์ต้องอยู่ในระดับที่ท้าทายแต่เป็นไปได้

3. ยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นมาต้องมีความชัดเจน โดยในแผนยุทธศาสตร์ อาจจำเป็นจะต้องมีคำอธิบายประกอบเพื่อให้หน่วยงานสามารถนำไปปฏิบัติได้ถูกต้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการอธิบาย วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และตัวชี้วัด

4. ทุกหัวข้อหรือประเด็นในแผนยุทธศาสตร์ต้องสอดคล้องเชื่อมโยงกันเพื่อให้ในท้ายที่สุดองค์การสามารถบรรลุเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ขององค์กร กล่าวคือ หากจะมองจากล่างขึ้นบน (Bottom – up) ทุกโครงการจะต้องเป็นโครงการเชิงกลยุทธ์และสามารถสนับสนุนให้กลยุทธ์ประสบความสำเร็จ ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จของยุทธศาสตร์ด้วยเช่นเดียวกัน และในที่สุดองค์การก็จะสามารถบรรลุวิสัยทัศน์หากดำเนินการตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้ ในขณะที่เดียวกันหากจะมองจากบนลงล่าง ยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นมาจะต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์การบรรลุวิสัยทัศน์ ในขณะที่กลยุทธ์ต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นมาจะต้องแสดงให้เห็นถึงแนวทางในการผลักดันให้ยุทธศาสตร์ประสบความสำเร็จ สำหรับโครงการต่าง ๆ ภายใต้กลยุทธ์ควรเป็นโครงการเชิงกลยุทธ์ (ไม่ใช่โครงการที่เป็นงานประจำ) ที่มุ่งหวังว่าเมื่อดำเนินการโครงการจนเสร็จจะส่งผลกระทบบวก (หรือสร้างสรรค์) แก่กลยุทธ์

1. ในระหว่างกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ผู้บริหารและบุคลากรต้องมีใจเปิดกว้างและมีความเป็นมืออาชีพในการรับฟังข้อวิจารณ์ต่าง ๆ และควรเปิดโอกาสให้ทุก ๆ คนได้แสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ ปราศจากการครอบงำทางความคิด หรือถูกจำกัดด้วยฐานะ ตำแหน่ง โครงสร้างองค์การตามลำดับขั้นหรืออำนาจภายในองค์กร

2. ยุทธศาสตร์ต้องมีความยืดหยุ่นโดยสามารถทบทวนและปรับปรุงได้ตลอดเวลาโดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่ต้องเผชิญกับสิ่งที่ไม่คาดคิดมาก่อนหรือในสถานการณ์วิกฤติ

3. ก่อนการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติควรมีการถ่ายทอดข้อมูลแผนยุทธศาสตร์ไปสู่ระดับบุคคลเพื่อให้เกิดความเข้าใจโดยทั่วถึงทั้งองค์กร

4. การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติควรได้รับการสนับสนุนจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการสนับสนุนด้านการเงิน ทรัพยากรบุคคล เครื่องมือ เทคโนโลยีและระเบียบกฎเกณฑ์ต่างๆ ในการปฏิบัติ โดยมุ่งหวังให้เกิดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล

5. กระบวนการในการประเมินผลต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนายุทธศาสตร์และการดำเนินงานขององค์การมากกว่าการตำหนิหรือลงโทษหน่วยงานที่ดำเนินงานผิดพลาด

6. เป้าหมายสุดท้ายของการบริหารยุทธศาสตร์คือการพัฒนาประเทศไปสู่เป้าหมายในการพัฒนา โดยให้คำนึงถึงผลประโยชน์และความมั่นคงของประเทศชาติและประชาชนมากกว่าผลประโยชน์ขององค์การ ภาครัฐและ/หรือข้าราชการและพนักงานของรัฐ อีกนัยหนึ่งกล่าวคือ การยอมเสียสละผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อผลประโยชน์ขององค์การ และยอมเสียสละผลประโยชน์ขององค์การเพื่อผลประโยชน์ของประเทศชาติและประชาชน

เอกสารที่จำเป็นเพื่อประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ภาครัฐ

แผนยุทธศาสตร์กระทรวงจำเป็นจะต้องสอดคล้องกับแผนบริหารราชการแผ่นดิน 4 ปี ของรัฐบาล ในขณะที่แผนยุทธศาสตร์กรม จะต้องสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวง โดยในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์จะต้องมีเอกสารที่จำเป็นเพื่อประกอบการพิจารณา ดังนี้

1. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยในมาตราที่เกี่ยวข้อง
2. พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546
3. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติในส่วนที่เกี่ยวข้อง
4. แผนบริหารราชการแผ่นดิน 4 ปี
5. นโยบายรัฐบาลที่แถลงต่อรัฐสภา
6. แผนปฏิบัติราชการสี่ปีที่ผ่านมา
7. ผลการประเมินแผนปฏิบัติราชการสี่ปีที่ผ่านมา
8. นโยบายรัฐมนตรี
9. แผน กฎหมายและเอกสารอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ภาครัฐ

1. บุคลากรมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์การจัดทำแผนยุทธศาสตร์กระทรวง ยุติธรรม และมีความรู้พื้นฐานด้านแผนยุทธศาสตร์

2. บุคลากรมองแง่บวก และสนับสนุนซึ่งกันและกัน
3. การจัดทำแผนได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารสูงสุด ฝ่ายการเมือง และ สาธารณชน
4. การมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
5. ความมุ่งมั่นของบุคลากรที่มาพร้อมกับรางวัล หากแผนยุทธศาสตร์ประสบความสำเร็จ
6. บุคลากรมองกระทรวงในองค์รวมได้แยกส่วน
7. บุคลากรพร้อมปรับตัวให้เข้ากับแผนยุทธศาสตร์ใหม่
8. มองโลกแห่งความเป็นจริงไม่ทะเยอทะยานเกิดเหตุ
9. บุคลากรมีใจเปิดกว้างต่อคำวิจารณ์ต่างๆและความเห็นต่าง จากบุคลากรในหน่วยงานอื่น
10. ความสอดคล้องสนับสนุนซึ่งกันและกันของวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และโครงการ
11. ความเป็นมืออาชีพของหน่วยงานย่อยที่ตั้งใจจัดทำและบริหารโครงการเชิงกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จ

II. ขั้นตอนการบริหารยุทธศาสตร์ภาครัฐ

รูปแบบที่หนึ่ง จากกลยุทธ์สู่วิสัยทัศน์

เป็นการบริหารยุทธศาสตร์ที่ให้กลยุทธ์และประเด็นยุทธศาสตร์เป็นตัวกำหนดวิสัยทัศน์ที่เป็นไปได้ และทำทนายซึ่งหมายถึงการที่องค์การนำผลที่ได้รับจากการจัดทำ SWOT มาจัดทำ SWOT Matrix เพื่อหากลยุทธ์ในการส่งเสริม และ/หรือ แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ขององค์การ หลังจากนั้นนำกลยุทธ์ที่ได้มาจัดกลุ่มเพื่อกำหนดเป็นยุทธศาสตร์แล้วค่อยมาพิจารณาว่า ความสามารถขององค์การอยู่ที่ระดับใด และจากกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นมาจะสามารถนำองค์การไปสู่จุดไหน แล้วจึงค่อยกำหนดวิสัยทัศน์ อย่างไรก็ตามการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์อาจไม่จำเป็นต้องยึดผลที่ได้จากการทำ SWOT Matrix และ SWOT Analysis เพียงอย่างเดียว หากผู้บริหารและบุคลากรในองค์การคิดว่าควรเพิ่มเติมกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมเพื่อให้องค์การบรรลุวิสัยทัศน์ที่ทำทนายมากขึ้นก็สามารถกระทำได้เช่นเดียวกัน

1. **ขั้นการเตรียมพร้อม** ประกอบไปด้วย (1) การจัดตั้งทีมงานที่ได้รับความเห็นชอบจากฝ่ายบริหาร โดยการตั้งทีมงานต้องมีการคัดเลือกตัวบุคลากรที่เหมาะสมให้ตรงความสามารถตามที่ต้องการต้องการ (เอกชัย บุญยาภิธาน, 2553: 37) หรืออาจมีการจ้างที่ปรึกษาในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ อย่างไรก็ตามการจ้างที่ปรึกษาในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มีทั้งข้อดีและข้อเสีย โดยข้อดีคือการลดภาระภาครัฐ องค์การได้ความรู้ในเชิงวิชาการและมุมมองใหม่ๆ ในการบริหารยุทธศาสตร์ภาครัฐ และเป็น การลดแรงกดดันที่มีต่อหน่วยงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดยที่ปรึกษาจะอยู่ในสถานะตัวกลางในการ ประสานและระดมความคิดเห็นจากบุคลากรในองค์การ ส่วนข้อเสียคือการมีภาระด้านงบประมาณ เพิ่มขึ้นในการจ้างที่ปรึกษาฯ และ ที่ปรึกษาอาจไม่มีข้อมูลครบรอบด้านที่จะนำมาใช้ในการจัดทำแผน ยุทธศาสตร์และอาจใช้เวลานานในการดำเนินการ ซึ่งในประเด็นนี้บุคลากรผู้รับผิดชอบในองค์การ จะต้องช่วยในการอำนวยความสะดวกและประสานข้อมูลต่างๆตามเห็นสมควร (2) การกำหนด วัตถุประสงค์ในการจัดทำ คือ ต้องมีการบอกให้ชัดเจนว่าทำไปเพื่ออะไร (3) การฝึกอบรมทีมงาน เพื่อให้เข้าใจความรู้พื้นฐานอย่างชัดเจน (4) การวางแผนงานที่มีการกำหนดผู้รับผิดชอบระยะเวลา การจัดทำแผนฯ กิจกรรมที่ต้องดำเนินการและงบประมาณที่ต้องใช้ (5) การแจ้งให้บุคลากรใน องค์การทราบถึงวัตถุประสงค์และกระบวนการในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์พร้อมทั้งขอความร่วมมือ ในการดำเนินงาน
2. **ขั้นการวินิจฉัยองค์การ** คือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายในองค์การ หรือที่เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) อันประกอบไปด้วย จุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ภายในองค์การ โอกาส (Opportunity) และ อุปสรรค (Threat) ที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายนอกขององค์การ
3. **ขั้นการจัดทำ SWOT เมทริกซ์ (SWOT Matrix)** คือ การจับคู่ความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อม องค์การทั้ง 4 ตัว คือ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (หรือภัยคุกคาม) ผลลัพธ์ที่ได้คือ กลยุทธ์
4. **ขั้นการจัดกลุ่มกลยุทธ์** เพื่อกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ อย่างไรก็ตาม จำนวนเป้าประสงค์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ไม่ควรจะมีมากกว่าจำนวนกลยุทธ์เพราะกล ยุทธ์หนึ่งไม่สามารถที่จะดำเนินการเพื่อบรรลุในหลายเป้าประสงค์มากจนเกินไป

5. **ขั้นการทบทวนกลยุทธ์และยุทธศาสตร์** โดยพิจารณาว่าเพียงพอ และครอบคลุมทุกภารกิจขององค์กรหรือไม่ โดยอาจเชื่อมโยงเข้ากับผลของ SWOT Analysis และพิจารณาว่าแผนยุทธศาสตร์นี้ต้องการยุทธศาสตร์ และ/หรือ กลยุทธ์ใดเพิ่มขึ้นเพื่อสนับสนุน และ/หรือ แก้ปัญหาขององค์กร
6. **ขั้นการกำหนดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย** โดยการกำหนดตัวชี้วัด คือ การพิจารณาจากกลยุทธ์ที่ต้องการปฏิบัติให้บรรลุวิสัยทัศน์ เมื่อได้ทำตามวัตถุประสงค์ตามที่ว่าไว้นั้นองค์กรของเราจะมีการวัดความสำเร็จได้อย่างไร และเกณฑ์ที่ใช้วัดควรมีอะไรบ้างเพื่อให้ผลออกมาเป็นตัวเลข ส่วนการกำหนดค่าเป้าหมาย เมื่อได้ตัวชี้วัดมาควรกำหนดโดยพิจารณาจาก (1) ต้องดูว่าตัวชี้วัดควรมีค่าออกมาเป็นตัวเลขได้อย่างไร ลักษณะนี้เรียกว่าเป็นเกณฑ์ตัดสิน (Criteria) โดยอาจอยู่ในรูปของจำนวน ร้อยละ (Percent) อัตราส่วน (Ratio) ระดับความสำเร็จ (2) เมื่อได้รูปแบบแล้วให้พิจารณาว่าสามารถเก็บข้อมูลเพื่อแปลงเป็นค่าที่ต้องการได้หรือไม่ และวิธีการคำนวณต้องไม่ยุ่งยาก (3) มีการพิจารณาว่าเคยเก็บข้อมูลตัวเลขย้อนหลังหรือไม่ เพราะการที่จะกำหนดตัวชี้วัดใหม่ให้มีประสิทธิภาพต้องรู้กำลังขององค์กรก่อนว่าที่ผ่านมาเราทำได้แค่ไหน แล้วค่อยกำหนดตัวเลขใหม่ให้ดีขึ้น เหมาะสม และสามารถทำได้จริงในช่วงเวลาที่กำหนด
7. **ขั้นการกำหนดวิสัยทัศน์** โดยพิจารณาจากกลยุทธ์และประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นแล้ว ว่าในท้ายที่สุดแล้วองค์กรของเราควรจะมีจุดมุ่งสู่จุดใด (การให้กลยุทธ์และประเด็นยุทธศาสตร์เป็นตัวกำหนดวิสัยทัศน์ที่เป็นไปได้และท้าทาย) แต่หากพิจารณาและเห็นว่าวิสัยทัศน์ยังไม่ท้าทายเพียงพอผู้ร่วมจัดทำแผนยุทธศาสตร์อาจช่วยกันกำหนดขึ้นมาใหม่ก็ได้ แต่นั่นหมายถึงจะต้องย้อนไปขั้นตอนที่ 5 (ทบทวนกลยุทธ์ และยุทธศาสตร์) อีกครั้งหนึ่งและรวมถึงการทบทวน เป้าประสงค์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย ด้วยเช่นเดียวกัน
8. **ขั้นการทบทวนพันธกิจขององค์กร** ว่ามีอะไรบ้างในปัจจุบันและสมควรเพิ่มหรือลดพันธกิจลงตามสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน อย่างไรก็ตามให้ระลึกไว้ว่าตราบใดก็ตามที่องค์กรยังคงมีพันธกิจเหล่านี้อยู่ องค์กรก็ยังคงอยู่ต่อไป และพันธกิจเหล่านี้ต้องแสดงถึงความเป็นเอกลักษณ์ขององค์กร
9. **ขั้นการกำหนดค่านิยมร่วมขององค์กร** คือการพิจารณาร่วมกันถึงพฤติกรรมหรือสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่บุคลากรในองค์กรเชื่อ และ/หรือ กระทำและ/หรือ ยึดถือร่วมกันด้วยความสมัครใจ
10. **ขั้นการแปลงแผนเพื่อเตรียมการสู่การปฏิบัติ** คือการกำหนดแนวทางปฏิบัติ แผนงาน/โครงการงบประมาณและกิจกรรมที่จะดำเนินการโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ตามที่กำหนดไว้ แนวทางปฏิบัติ ต้องมีการพิจารณาว่าสิ่งที่ต้องทำนั้นมีงบประมาณเพียงพอหรือไม่ เราต้องการอะไร รายการที่ต้องปฏิบัติ ผู้รับผิดชอบ และช่วงระยะเวลาดำเนินการ ส่วนแผนงาน/โครงการ จะต้องมีการจัดทำเอกสารโครงการที่เป็นทางการโดยมีรายละเอียดของโครงการที่ชัดเจนดังต่อไปนี้
 - (ก) หลักการและเหตุผล คือการอธิบายที่มาที่ไป เหตุผลความจำเป็นในการจัดทำโครงการ
 - (ข) วัตถุประสงค์ หมายถึงการบอกว่าองค์กรจัดทำแผนนี้ไปเพื่ออะไรและคาดหวังจะได้อะไรจากการดำเนินโครงการ
 - (ค) ขอบเขตการดำเนินการ คือการบอกถึงความครอบคลุมของโครงการทั้งในเชิงกายภาพ เนื้อหา กลุ่มเป้าหมายต่างๆ

- (ง) ขั้นตอนการดำเนินงาน เป็นการบอกถึงลำดับในการดำเนินงานว่ากิจกรรมใดควรเกิดขึ้นก่อน – หลังตามลำดับ
 - (จ) ข้อเสนอเพิ่มเติมในการดำเนินงานคือการเสนอแนะเทคนิค และ/หรือ ข้อสังเกตต่าง ๆ ที่ควรคำนึงถึงในช่วงก่อน – หลัง และระหว่างการทำงานโครงการ
 - (ฉ) แผนการดำเนินงาน หมายถึงแนวทางในการดำเนินงานโครงการ รวมถึงกิจกรรมต่างๆของโครงการ
 - (ช) สถานที่ดำเนินการ หมายถึง พื้นที่ในการปฏิบัติการ
 - (ซ) การประเมินผล คือการอธิบายถึงตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายต่าง ๆ ที่จะบ่งบอกถึงความสำเร็จหรือล้มเหลวของโครงการ
 - (ฌ) งบประมาณค่าใช้จ่าย ให้รวมถึงค่าดำเนินการโครงการ และค่าตอบแทนต่าง ๆ แก่บุคคล/องค์กร ที่เกี่ยวข้อง
 - (ญ) ผู้รับผิดชอบโครงการในแต่ละระดับ คือการบอกถึงเจ้าภาพในการดำเนินการโครงการว่ามีใครบ้างและรับผิดชอบในส่วนใด และรับผิดชอบแค่ไหน
11. **ขั้นการปฏิบัติตามแผน** คือการปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ที่ได้วางไว้รวมถึงการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จ
 12. **การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์** เป็นการระบุถึงผลการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์โดยใช้ตัวชี้วัดต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นมาก่อนหน้านี้เป็นเครื่องบ่งชี้ความสำเร็จของการบริหารยุทธศาสตร์
 13. **ขั้นการทบทวนและปรับปรุงแผนฯ** คือการแก้ไขข้อผิดพลาดที่ผ่านมา และ/หรือ เพิ่มเติมประเด็นต่าง ๆ ที่จะช่วยส่งเสริมความก้าวหน้าขององค์กร

รูปแบบที่สอง จากวิสัยทัศน์สู่กลยุทธ์

เป็นการบริหารยุทธศาสตร์ภาครัฐที่ให้อำนาจวิสัยทัศน์เป็นตัวกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ โดยเริ่มจากการพิจารณาว่าเมื่ออยากให้องค์กรของเรามุ่งสู่จุดใดในอนาคต โดยวิสัยทัศน์นี้จะต้องมีความท้าทายและมีความเป็นไปได้จริง จากนั้นจึงหันมามององค์กรจากผล SWOT Analysis ว่าปัจจุบันเราเป็นอย่างไร พร้อมหรือไม่ที่จะมุ่งสู่วิสัยทัศน์ที่วางไว้ หากยังไม่พร้อมเรามียุทธศาสตร์ใดบ้างในการนำพาองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์ อย่างไรก็ตาม ขั้นการวินิจฉัยองค์กรและกำหนดวิสัยทัศน์อาจมีการสลับที่กันได้โดยอาจมีการทำ SWOT Analysis ก่อนเพื่อกำหนดว่า จากนั้นเราควรมุ่งสู่จุดใดที่ท้าทายและเป็นไปได้ตามความสามารถขององค์กร (ดูจากผล SWOT Analysis) การดำเนินการตามรูปแบบที่สองส่วนใหญ่เหมาะกับการทบทวนแผน และ/หรือ การทบทวนวิสัยทัศน์เดิมที่มีอยู่เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน

1. ขั้นการเตรียมพร้อม
2. ขั้นการกำหนดวิสัยทัศน์โดยพิจารณาว่าในท้ายที่สุดแล้วเราอยากให้องค์กรของเราจะมุ่งสู่จุดใด (การให้วิสัยทัศน์เป็นตัวกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์)
3. ขั้นการวินิจฉัยองค์กร
4. ขั้นการทบทวนพันธกิจขององค์กร
5. ขั้นการกำหนดค่านิยมร่วมขององค์กร
6. ขั้นการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ตามประเด็นยุทธศาสตร์

7. ขั้นการกำหนดกลยุทธ์ อาจมีการทำ SWOT Matrix แล้วค่อยกำหนดยุทธศาสตร์ก็ได้ แต่โดยทั่วไปแล้วหากเป็นการทบทวนยุทธศาสตร์ก็จะไม่มีการทำ SWOT Matrix
8. ขั้นการกำหนดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย
9. ขั้นการแปลงแผนเพื่อเตรียมการสู่การปฏิบัติ
10. ขั้นการปฏิบัติตามแผน
11. ขั้นการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์
12. ขั้นการทบทวนและปรับปรุงแผนฯ

III. การจัดทำ SWOT Analysis ในหน่วยงานภาครัฐ

การพัฒนาหน่วยราชการให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้น ความสามารถในการบริหารยุทธศาสตร์ถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการขับเคลื่อน ซึ่งในการบริหารยุทธศาสตร์ให้บังเกิดผลนั้นประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ การกำหนดยุทธศาสตร์ การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (จิรประภา อัครบวร, 2552) อย่างไรก็ตามในกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์หน่วยงานภาครัฐให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น หน่วยงานหรือองค์กรภาครัฐจำเป็นต้องมีการวินิจฉัยองค์กร (Organization Diagnosis) เพื่อให้เกิดความเข้าใจในสภาพองค์กรในปัจจุบันว่าเป็นอย่างไร และจะต้องดำเนินการต่อไปอย่างไรจึงจะสามารถไปถึงจุดที่องค์กรอยากจะเป็นหรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าคือ วิสัยทัศน์ขององค์กร (Vision) เครื่องมืออย่างหนึ่งที่นิยมใช้กันทั่วโลก ทั้งภาครัฐและเอกชนในการวินิจฉัยองค์กรได้อย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิผลคือ SWOT Analysis ซึ่งเป็นเทคนิคอย่างหนึ่งที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอก เพื่อนำผลที่ได้ในรูปแบบของจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) มากำหนดเป็นกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ที่ใช้ในการวางแผนพัฒนาองค์กร (เอกชัย บุญยาธิษฐาน, 2553)

SWOT Analysis เป็นการมอง 4 เรื่องสำคัญ คือ (จิรประภา อัครบวร, 2552)

S: Strengths เป็นจุดแข็งด้านทรัพยากรภายในองค์กรที่มีศักยภาพและความสามารถทางการแข่งขัน เช่น ทักษะและความเชี่ยวชาญขององค์กร โครงสร้างขององค์กร ภาพลักษณ์หรือชื่อเสียงขององค์กร เทคโนโลยีและความสามารถในการให้บริการ เป็นต้น

W: Weaknesses เป็นจุดอ่อนด้านทรัพยากรภายในองค์กรที่สำคัญ ซึ่งส่งผลกระทบต่อสมรรถนะและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร เช่น ทิศทางยุทธศาสตร์ที่ไม่ชัดเจน ปัญหาทางด้านงบประมาณ บุคลากรขาดทักษะและความชำนาญ คุณภาพการให้บริการต่ำ ขาดเทคโนโลยีสนับสนุน มีปัญหาการดำเนินงานภายใน มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารบ่อย เป็นต้น

O: Opportunities เป็นโอกาสขององค์กรที่มีศักยภาพจากสภาพภายนอกที่เอื้ออำนวย ประกอบไปด้วย นโยบายรัฐบาลสนับสนุน มีหน่วยงานภายนอกให้บริการเช่นเดียวกับองค์กรและเอื้อต่อการทำงานขององค์กร ความสามารถในการระดมทุนจากภายนอก เป็นต้น

T: Threats อุปสรรคภายนอกองค์กรที่ทำให้องค์กรต้องปรับตัว ประกอบด้วย การเข้ามาของคู่แข่งใหม่ที่มีศักยภาพ อุปสรรคจากบริการหรือผลิตภัณฑ์ที่สามารถทดแทนกันได้ ความต้องการของประชาชนที่มีมากขึ้นกว่าเดิม ข้อกำหนดหรือกฎหมายต่างๆ ที่ทำให้องค์กรล่าช้าในการให้บริการ เป็นต้น

ประเด็นตัวอย่างคำถามนำด้านการสนทนาจุดแข็ง – จุดอ่อน ตามหลัก 7Ss ของ Mckinsey

1. ยุทธศาสตร์ (Strategy)

1.1 ที่ผ่านมามีการทรวงมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายอย่างไร ชัดเจนหรือไม่

1.2 ทรทรวงมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายอย่างทั่วถึงหรือไม่ อย่างไร

1.3 ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ให้ความสำคัญกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายของทรทรวงมากน้อยเพียงไร

1.4 การทบทวนแผนปฏิบัติการ ๔ ปีในแต่ละครั้ง มีการจัดทำอย่างเป็นระบบและให้ผล สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์หรือไม่ อย่างไร

1.5 การปฏิบัติงานของทรทรวงในปัจจุบัน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และ เป้าหมายหรือไม่ อย่างไร

1.6 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายของทรทรวงในปัจจุบันควรมีการปรับปรุง หรือไม่ อย่างไร เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

1.7 อื่นๆ

2. โครงสร้างองค์การ (Structure)

2.1 ทรทรวงมีโครงสร้างและสายการบังคับบัญชาเป็นอย่างไร ชัดเจนหรือไม่ มีเอกภาพใน การบังคับบัญชา (Unity of Command) และเอกภาพในการสั่งการ (Unity of Direction) หรือไม่ อย่างไร

2.2 ทรทรวงมีกฎหมาย ระเบียบที่กำหนดภาระหน้าที่อย่างไร ชัดเจนหรือไม่

2.3 โครงสร้างของทรทรวงในปัจจุบันเอื้อต่อการประสานงานและการตัดสินใจในการบริหาร จัดการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วหรือไม่ อย่างไร

2.4 โครงสร้างของทรทรวงในปัจจุบันควรมีการปรับปรุงหรือไม่ อย่างไร เพื่อให้สอดคล้อง กับสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

2.5 อื่นๆ

3. ระบบองค์การ (System)

3.1 ทรทรวงมีกฎระเบียบและหลักเกณฑ์ในการปฏิบัติงานอย่างไร เช่น ความชัดเจนของ กฎระเบียบ ความยืดหยุ่นในการทำงาน ความโปร่งใสตรวจสอบได้ การทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และสอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันหรือไม่ อย่างไร

3.2 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบการวิจัยและพัฒนา (R&D) ของทรทรวงเป็น ไร เหมาะสมทันสมัยหรือไม่ และมีการนำมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ อย่างไร

3.3 ระบบการทำงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการของทรทรวง เช่น ระบบบัญชี การเงิน ระบบพัสดุการจัดซื้อจัดจ้าง ระบบการประสานงาน ระบบการให้บริการประชาชน ระบบ ความดีความชอบและการโยกย้าย และระบบการติดตามผล ประเมินผล เป็นต้น เป็นอย่างไร ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายของทรทรวงหรือไม่ อย่างไร

3.4 ระบบองค์การของทรทรวงในปัจจุบันควรมีการปรับปรุงหรือไม่ อย่างไร เพื่อให้ สอดคล้องกับสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

3.5 อื่นๆ

4. ทักษะ (Skill) หมายถึงคุณสมบัติของบุคลากรและการพัฒนาบุคลากร

4.1 บุคลากรกระทรวงมีความรู้ ประสบการณ์ ความชำนาญอย่างไร เหมาะสมกับสายงานหรือไม่

4.2 บุคลากรกระทรวงมีความสามารถด้านการบริหารจัดการ มีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงานอย่างไร

4.3 การฝึกอบรมบุคลากรกระทรวงเป็นไปโดยทั่วถึง เหมาะสมกับสายงานหรือไม่อย่างไร

4.4 ทักษะบุคลากรกระทรวงควรมีการปรับปรุงหรือไม่ อย่างไร เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

4.5 อื่นๆ

5. ค่านิยมร่วม (Shared Value) หมายถึงสิ่งที่คนในองค์กรยึดถือและปฏิบัติร่วมกันเป็นเวลานานพอสมควร

5.1 อะไรคือค่านิยมร่วมของบุคลากรกระทรวง และมีการให้ความสำคัญหรือยึดถือในค่านิยมร่วมนี้มากน้อยเพียงใด อย่างไร

5.2 อะไรคือวัฒนธรรมองค์การของกระทรวง และวัฒนธรรมเช่นนี้เป็นตัวส่งเสริมหรือขวางกั้นการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายของกระทรวง

5.3 ค่านิยมร่วมของบุคลากรกระทรวงในปัจจุบันควรมีการปรับปรุงหรือไม่ อย่างไร เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

5.4 อื่นๆ

6. บุคลากร (Staff) หมายถึงปริมาณคน ปริมาณงาน และความทุ่มเทต่องานของบุคลากร

6.1 จำนวนบุคลากรต่อปริมาณงานในปัจจุบันเป็นอย่างไร

6.2 แผนงานด้านกำลังคนของกระทรวงเป็นอย่างไร เช่น การประมาณการจำนวนบุคลากรที่จำเป็นต่อหน่วยงานหนึ่ง หรือการทดแทนในกรณีที่มีบุคลากรลาออก เกษียณอายุ หรือปฏิบัติงานไม่ได้

6.3 ความรับผิดชอบทุ่มเทต่องานของบุคลากรกระทรวงเป็นอย่างไร

6.4 จำนวนบุคลากรกระทรวงในปัจจุบันควรมีการปรับปรุงหรือไม่ อย่างไร เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

6.5 อื่นๆ

7. รูปแบบการนำองค์การ (Style) หมายถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การและรูปแบบการบริหาร ถ้าเป็นยุทธศาสตร์กระทรวงให้หมายถึงระดับอธิบดีเป็นต้นไป แต่ถ้าเป็นระดับกรมให้หมายถึงระดับรองอธิบดีเป็นต้นไป

7.1 การกระจายอำนาจ และการมอบอำนาจ ของกระทรวงเป็นอย่างไร

7.2 การจัดสรรทรัพยากร (คน เงิน วัสดุ) ในกระทรวงเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

7.3 รูปแบบการบริหารจัดการของผู้บริหารกระทรวงเป็นอย่างไร

7.4 ภาวะผู้นำของผู้บริหารกระทรวงเป็นอย่างไร

7.5 รูปแบบการบริหารจัดการและภาวะผู้นำของผู้บริหารกระทรวงในปัจจุบันควรมีการปรับปรุงหรือไม่ อย่างไร

7.6 อื่นๆ

ประเด็นตัวอย่างคำถามนำด้านการสนทนาโอกาส – อุปสรรค ตามหลักของ C – PEST

1. ลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Customer)

- 1.1 ประชาชน/ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้ความร่วมมือกับกระทรวงในการทำงานหรือไม่ อย่างไร
- 1.2 ประชาชน/ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจกับการบริการหรือการทำงานของกระทรวงหรือไม่ อย่างไร
- 1.3 ลักษณะและความต้องการของประชาชน/ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ อย่างไร
- 1.4 มีหน่วยงานอื่นนอกกระทรวงที่มีลักษณะงานคล้ายกับกระทรวง และอาจเป็นอุปสรรคหรือเอื้ออำนวยต่อการทำงานของกระทรวงหรือไม่ อย่างไร
- 1.5 อื่นๆ

2. สถานการณ์การเมือง (Political Situation)

- 2.1 การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เช่น การเปลี่ยนรัฐบาล การเปลี่ยนนายกรัฐมนตรี การเปลี่ยนรัฐมนตรีและผู้บริหารกระทรวง และการเปลี่ยนแปลงนโยบายมีผลต่อกระทรวงหรือไม่ อย่างไร
- 2.2 การเปลี่ยนแปลงกฎหมาย กฎระเบียบต่างๆ มีผลต่อกระทรวงหรือไม่ อย่างไร
- 2.3 ความขัดแย้งทางการเมืองส่งผลต่อการทำงานของกระทรวงหรือไม่ อย่างไร
- 2.4 เสถียรภาพของรัฐบาลส่งผลต่อการทำงานของกระทรวงหรือไม่ อย่างไร
- 2.5 สถานการณ์ทางการเมืองระหว่างประเทศ เช่น ความสัมพันธ์กับประเทศเพื่อนบ้าน การก่อการร้าย อาชญากรรมข้ามชาติ และการอพยพ เป็นต้น ส่งผลต่อการทำงานของกระทรวงหรือไม่ อย่างไร
- 2.6 แนวโน้มการเมืองในปัจจุบันและอนาคตจะส่งผลต่อการทำงานของกระทรวงหรือไม่ อย่างไร
- 2.7 อื่นๆ

3. สภาพเศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อม (Economic and Environmental Condition)

- 3.1 สภาพเศรษฐกิจในประเทศและต่างประเทศส่งผลต่อการทำงานของกระทรวงหรือไม่ อย่างไร
- 3.2 งบประมาณที่กระทรวงได้รับต่อปีเป็นอย่างไร และจะส่งผลต่อการทำงานของกระทรวงหรือไม่ อย่างไร
- 3.3 สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาจะส่งผลต่อการทำงานของกระทรวงหรือไม่ อย่างไร
- 3.4 แนวโน้มเศรษฐกิจในปัจจุบันและอนาคตจะส่งผลต่อการทำงานของกระทรวงหรือไม่ อย่างไร
- 3.5 อื่นๆ

4. สภาพสังคม (Social Condition)

- 4.1 การเปลี่ยนแปลงทางสังคม วัฒนธรรม ความเชื่อ ค่านิยมของประชาชนจะส่งผลต่อการทำงานของกระทรวงหรือไม่ อย่างไร

4.2 ความแตกต่างทางศาสนา ภาษา และวัฒนธรรมของประชาชนในแต่ละพื้นที่จะส่งผลต่อการทำงานของกระทรวงหรือไม่ อย่างไร

4.3 ความเป็นอยู่ของประชาชนที่มีความแตกต่างกัน และสวัสดิการสังคมของประชาชนในปัจจุบันจะส่งผลต่อการทำงานของกระทรวงหรือไม่ อย่างไร

4.4 การศึกษาของประชาชนในปัจจุบันจะส่งผลต่อการทำงานของกระทรวงหรือไม่ อย่างไร

๔.๕ การอพยพมาหางานทำของแรงงานต่างชาติในประเทศไทยจะส่งผลต่อการทำงานของกระทรวงหรือไม่ อย่างไร

4.6 การทำงานของสื่อมวลชนไทย/เทศ ส่งผลต่อการทำงานของกระทรวงหรือไม่ อย่างไร

4.7 อื่นๆ

5. ปัจจัยทางเทคโนโลยี (Technological Factors) หมายถึงเทคโนโลยีที่องค์การยังไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์อย่างเป็นทางการในปัจจุบัน ถึงแม้ว่าอาจมีบุคลากรบางคนนำมาใช้เป็นการส่วนตัวแล้วก็ตาม เช่น i pad เป็นต้น

5.1 ระบบการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารโทรคมนาคมในปัจจุบัน ส่งผลกระทบหรือมีความเกี่ยวข้องอย่างไรกับการทำงานของกระทรวง

5.2 นวัตกรรมทั้งในประเทศและต่างประเทศส่งผลกระทบหรือมีความเกี่ยวข้องอย่างไรกับการทำงานของกระทรวง

5.3 การถ่ายทอดเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารโทรคมนาคมส่งผลกระทบหรือมีความเกี่ยวข้องอย่างไรกับการทำงานของกระทรวง

5.4 อื่นๆ

วิธีดำเนินการจัดทำ SWOT Analysis

1. เชิญผู้บริหารหน่วยงานและพนักงานเข้าร่วมประชุมที่ละหน่วยงาน เพื่อดำเนินการจัดทำ SWOT Analysis หากเป็นไปได้จำนวนผู้เข้าร่วมประชุมในแต่ละครั้งไม่ควรเกิน 20 คน
2. คณะที่ปรึกษาเสนอผลการจัดทำ SWOT จากการทำแผนยุทธศาสตร์ที่ผ่านมา เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลเบื้องต้นในการระดมความคิดเพื่อจัดทำ SWOT
3. ผู้เข้าร่วมประชุมบรรยายลักษณะจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค ของหน่วยงาน อย่างไรก็ตาม เป็นที่เข้าใจกันดีในโครงสร้างระบบราชการไทย และวัฒนธรรมไทย ที่ผู้เยาว์จะให้ความสำคัญ เชื่อฟังผู้อาวุโส ผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่กล้าแสดงออกใด ๆ ที่ตรงกันข้ามกับผู้บังคับบัญชา และวัฒนธรรมคนไทยที่ไม่ชอบการแสดงออกที่ขัดแย้งกับผู้อื่นในที่สาธารณะ ด้วยเหตุนี้เองการจัดทำ SWOT Analysis ในรอบแรกจะไม่มี การแสดงความคิดเห็นด้วยวาจา แต่ทุกคนจะสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเป็นอิสระด้วยการเขียนความคิดของตนเองใส่ในกระดาษระดมความคิดตามประเด็นการสนทนา โดยประเด็นใดที่ผู้เข้าร่วมประชุมพิจารณาแล้วเห็นว่าไม่เกี่ยวข้องก็ไม่จำเป็นต้องพิจารณาในประเด็นนั้นๆ เช่นผู้เข้าร่วมประชุมท่านหนึ่งอาจพิจารณาแล้วเห็นว่าประเด็นสภาพแวดล้อมทางการเมืองไม่ส่งผลกระทบต่อใดๆก็บองค์การเลยก็สามารถที่จะไม่แสดงความคิดเห็นในประเด็นนั้นๆ อีกเหตุผลของการดำเนินการเช่นนี้เพื่อป้องกันมิให้ผู้หนึ่งผู้ใดในที่ประชุมครอบงำทางความคิดผู้เข้าร่วมประชุมอื่น ๆ และเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเป็นอิสระ (ใช้เวลาในการพิจารณาประมาณ 30 นาที - 1 ชั่วโมง)

4. คณะที่ปรึกษานำข้อเสนอทั้งหมดมาจัดกลุ่มความคิดเห็นเพื่อตัดความคิดเห็นที่ซ้ำกันออกไปและพิมพ์ลงในใบคะแนน
5. ผู้เข้าร่วมประชุมร่วมกันสนทนาเพื่อจัดกลุ่มความคิดเห็นจุดอ่อนและจุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคขององค์การอีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้เหลือข้อวินิจฉัยในแต่ละประเด็นให้น้อยที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยพยายามไม่ให้มีการตัดข้อวินิจฉัยใด ๆ ออกหากไม่มีความจำเป็น
6. ผู้เข้าร่วมประชุมสนทนาถึงลักษณะของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของกระทรวงยุติธรรมในปัจจุบัน
7. ผู้เข้าร่วมประชุมถ่วงน้ำหนักความสำคัญของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคในแต่ละข้อที่มีต่อองค์การ โดยให้น้ำหนักรวมไม่เกิน 100 ในแต่ละส่วน (ดูตัวอย่างด้านล่าง) หากผู้เข้าร่วมประชุมมีความคิดเห็นไม่ตรงกันในการถ่วงน้ำหนักก็ให้ใช้วิธีหาค่าเฉลี่ยจากผู้เข้าร่วมประชุมทั้งหมด
8. ผู้เข้าร่วมประชุมให้คะแนนจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคในแต่ละข้อ โดยคำนึงถึงความสามารถในการตอบสนองขององค์การต่อประเด็นนั้นๆ โดยให้คะแนน ดังนี้

กรณีจุดแข็งและโอกาส

จุดแข็งและโอกาสจะเป็นมุมมองในทางบวก ซึ่งหมายถึงความสามารถในการนำประเด็นจุดแข็งหรือโอกาสนั้นๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ให้กับองค์การ เช่นหากองค์การสามารถนำประเด็นจุดแข็งหรือโอกาสนั้นๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ให้กับองค์การได้มากที่สุดจะได้ 5 คะแนน แต่ถ้านำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ให้กับองค์การได้น้อยที่สุดจะได้ 1 คะแนน

มากที่สุด	=	5	คะแนน
มาก	=	4	คะแนน
ปานกลาง	=	3	คะแนน
น้อย	=	2	คะแนน
น้อยที่สุด	=	1	คะแนน

กรณีจุดอ่อนและอุปสรรค

จุดอ่อนและอุปสรรคจะเป็นมุมมองในทางลบ ซึ่งหมายถึงความสามารถขององค์การในการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากประเด็นจุดอ่อนหรืออุปสรรคตามนั้นๆ เช่นหากองค์การสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดจากประเด็นจุดอ่อนหรืออุปสรรคนั้นๆ ได้มากที่สุด (ปัญหายากที่สุด แก้เมื่อไรก็ได้) จะได้ 1 คะแนน แต่ถ้าหากองค์การสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดจากประเด็นจุดอ่อนหรืออุปสรรคนั้นๆ ได้น้อยที่สุด (ปัญหายากที่สุด ไม่รู้จะแก้ได้เมื่อไร) จะได้ 5 คะแนน เหตุผลที่ต้องคิดคะแนนกลับข้างอย่างนี้เพราะต้องการให้องค์การตระหนักและนึกถึงปัญหาใหญ่หรือเรื่องจริงที่จำเป็นต้องหากกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมมาช่วยบรรเทาหรือแก้ไขปัญหา

มากที่สุด	=	1	คะแนน
มาก	=	2	คะแนน
ปานกลาง	=	3	คะแนน
น้อย	=	4	คะแนน
น้อยที่สุด	=	5	คะแนน

หมายเหตุ: (1) หากการทำ SWOT Analysis เป็นการดำเนินงานที่หน่วยงานในองค์กร ให้นำผลการให้คะแนนที่ได้จากแต่ละหน่วยงานมาจับกลุ่มเพื่อรวมประเด็นและทำค่าเฉลี่ยก่อนสรุปผล SWOT (2) การให้คะแนนไม่จำเป็นจะต้องไปในทิศทางเดียวกันกับการถ่วงน้ำหนัก เพราะการถ่วงน้ำหนักคือการให้ความสำคัญต่อประเด็นนั้นๆ แต่การให้คะแนนหมายถึงความสามารถขององค์กรในการตอบสนองต่อประเด็นนั้นๆ (3) ผลคะแนนรวมที่ได้จะเป็นตัวบ่งบอกถึงประเด็นที่บุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กรเห็นว่าสมควรนำมาพิจารณาเป็นอันดับแรกๆประกอบการกำหนดกลยุทธ์และยุทธศาสตร์องค์กร

- ผู้เข้าร่วมประชุมระดมสรุป SWOT ขององค์กร โดยหากประเด็นใน SWOT มีมากเกินไป ผู้เข้าร่วมประชุมอาจตัดประเด็นที่ได้คะแนนน้อยออกไปเพื่อจำกัดจำนวนการพิจารณาและเพื่อให้การทำ SWOT Matrix มีความยุ่งยากน้อยลง

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน	ค่าถ่วงน้ำหนัก (%)	คะแนนที่ให้	คะแนนที่ได้
จุดแข็ง			
1. กระทรวงมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายที่ชัดเจน	10	3	30
2. โครงสร้างกระทรวง มีเอกภาพในการบังคับบัญชา	20	5	100
3. กระทรวง มีกฎหมาย ระเบียบ ที่กำหนดภาระหน้าที่ชัดเจน	20	4	80
4. บุคลากรมีความรู้ความสามารถที่หลากหลายเป็นสหวิชาชีพทำให้เกิดการคิदनอกกรอบ	50	2	100
จุดอ่อน			
1. ระบบความดีความชอบและการโยกย้ายเป็นระบบอุปถัมภ์	40	4	160
2. การวิจัยและพัฒนาไม่มีใครดูแลอย่างจริงจัง	20	2	40
3. บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีศักยภาพแต่ยังไม่ถูกนำมาใช้อย่างเต็มที่ เนื่องจากผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุน ไม่เปิดโอกาสให้รุ่นใหม่ได้แสดงออก	40	2	80

ตารางที่ 1 ตัวอย่างการใส่ค่าถ่วงน้ำหนักและคะแนนในแต่ละประเด็น

การจัดทำ SWOT Matrix

การจัดทำ SWOT Matrix เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ในองค์กร นั้น จำเป็นต้องมีการจับคู่ประเด็นต่าง ๆ ของการวิเคราะห์ SWOT เข้าด้วยกัน ซึ่งมีทั้งหมด 4 ตัว ได้แก่ จุดแข็ง (Strengths – S) จุดอ่อน (Weaknesses – W) โอกาส (Opportunities – O) และภัยคุกคาม (Threats – T) โดยมีการตั้งคำถามเพื่อการจัดทำกลยุทธ์ ดังต่อไปนี้ (เอกชัย บุญยาภิธาน, 2553: 105 – 111)

คำถามสำหรับกลยุทธ์ SO คือ คุณจะใช้ประโยชน์จากจุดแข็งภายในที่มีอยู่อย่างไรเพื่อนำเอาโอกาสที่ดีจากภายนอกมาใช้? กลยุทธ์ประเภทนี้ยังมีความจำเป็นมากขึ้นไปอีก หากโอกาสจากภายนอกนั้นมีระยะเวลาเพียงสั้นๆ

คำถามสำหรับกลยุทธ์ ST คือ คุณจะใช้ประโยชน์จากจุดแข็งภายในที่มีอยู่อย่างไร เพื่อลดทอน หรือ หลีกเลียงจากภัยคุกคามจากภายนอก?

คำถามสำหรับกลยุทธ์ WO คือ คุณจะนำโอกาสที่ดีจากภายนอกเพื่อนำมาลดจุดอ่อนแล้วทำให้เป็นจุด แข็งภายในได้อย่างไร? คุณสามารถใช้กลยุทธ์นี้ในการวางแผนปรับปรุงระยะยาว

คำถามสำหรับกลยุทธ์ WT คือ คุณจะลดจุดอ่อนภายในและหลีกเลียงภัยคุกคามจากภายนอกได้ อย่างไร? ภัยคุกคามก็เหมือนเชื้อโรคจากภายนอก หากคุณไม่มีภูมิคุ้มกัน ซึ่งหมายถึงร่างกายคุณอ่อนแอ คุณก็ ไม่สามารถต่อสู้กับเชื้อโรคได้ กลยุทธ์นี้จะช่วยทำให้คุณเข้มแข็งขึ้น

สรุปย่อ ๆ ได้ว่า

1. กลยุทธ์ SO – เอาโอกาสมาใช้
2. กลยุทธ์ ST – กำจัดภัยคุกคาม
3. กลยุทธ์ WO – ปรับปรุงตนเอง
4. กลยุทธ์ WT – ลดความเสี่ยง หรือ หลีกเลียง หรือหนี

	จุดแข็ง (Strengths – S)	จุดอ่อน (Weaknesses – W)
	<p>S1 กระทรวงมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และ เป้าหมายที่ชัดเจน</p> <p>S2 กระทรวงมีกฎหมาย ระเบียบ ที่กำหนดภาระหน้าที่ ชัดเจนแต่การทำงานค่อนข้างยืดหยุ่นตามสถานการณ์ ไม่ เน้นกฎระเบียบมาก</p> <p>S3 การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเป็นไปโดยทั่วถึง</p>	<p>W1 ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญในการสื่อสารด้าน ยุทธศาสตร์กระทรวง</p> <p>W2 การจัดทำแผนและทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของ กระทรวง ยังไม่เป็นระบบและขาดการมีส่วนร่วมที่แท้จริง</p> <p>W3 โครงสร้างของกระทรวงไม่สอดคล้องกับความต้องการ บูรณาการ</p>
โอกาส (Opportunities – O)	กลยุทธ์ SO	กลยุทธ์ WO
<p>O1 ประชาชนมีความเชื่อมั่นและคาดหวังว่าจะได้รับความยุติธรรมจากกระทรวง สูง</p> <p>O2 ประชาชนมีส่วนร่วมในบางภารกิจของกระทรวงฯ และตรวจสอบการทำงานของกระทรวงฯ ทำให้เกิดความ โปร่งใสในการอำนวยความสะดวก</p> <p>O3 การเปลี่ยนแปลงทัศนคติของคนไทยในเรื่องการ เรียกร้องความยุติธรรม ถือว่าเป็นโอกาส เป็นเรื่อง ที่ สำคัญเพราะคนไทยมีการเรียกร้องสิทธิมากขึ้น และน่า จะ เป็นโอกาสที่งานของกระทรวงฯ จะได้รับการปรับปรุงและ พัฒนามากขึ้น</p> <p>O4 การพัฒนา IT ในปัจจุบันจะช่วยให้การบริหารงานมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น</p>	<p>1. ส่งเสริมให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน ตามพันธกิจ ยุทธศาสตร์ และภาระหน้าที่ของ กระทรวงและร่วมตรวจสอบ เพื่อให้เกิดความ โปร่งใสในการทำงาน (S1S2O1O2)</p>	<p>1. สนับสนุนผู้บริหารให้สื่อสารด้านยุทธศาสตร์ของ กระทรวงกับบุคลากรและสาธารณะอย่างสม่ำเสมอ (W1O3)</p> <p>2. พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดทำ ทบทวน และสื่อสารแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวง (W2O4)</p>
ภัยคุกคาม (Threats – T)	กลยุทธ์ ST	กลยุทธ์ WT
<p>T1 ความขัดแย้งทางการเมือง ทำให้การทำงานบาง หน่วยงานในกระทรวงฯ มีความล่าช้ามากขึ้น</p> <p>T2 การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง ทำให้การบริหาร จัดการตามแผนงานที่วางไว้ไม่มีความต่อเนื่อง</p> <p>T3 งบประมาณที่ได้รับแต่ละปีไม่เพียงพอกับภารกิจที่มี มากขึ้น</p> <p>T4 สังคมมีการเปลี่ยนแปลงโดยมีความสลับซับซ้อนมาก ขึ้น ทำให้การกระทำความผิดมีความซับซ้อนมากขึ้นตาม และอาจทำให้บุคลากรของกระทรวงฯตามไม่ทันการ เปลี่ยนแปลง</p>	<p>1. พัฒนาและปรับปรุงกฎหมายและระเบียบให้ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยี (S2T1T2T4)</p> <p>2. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการภายใต้ข้อจำกัด ของงบประมาณ (S3T3)</p>	<p>1. ทบทวนและปรับปรุงบทบาทภารกิจ โครงสร้างให้ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยี (W1T1T2T3)</p>

ตารางที่ 2 ตัวอย่างการทำ SWOT Matrix

IV. เทคนิคการเขียนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

เทคนิคในการเขียนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และกิจกรรมหลัก มีดังต่อไปนี้ (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ 2551: 70)

1. คำกริยาที่ใช้เขียนยุทธศาสตร์ (ของรัฐบาลและของกระทรวง) ใช้คำกริยานามธรรมและต้องแสดงทิศทางของยุทธศาสตร์หรือนโยบาย เช่น
 - “ขยาย/เพิ่ม/ พัฒนา” เพื่อการรุก
 - “ปรับปรุง” เพื่อการแก้ไขส่วนด้อย
 - “คงสภาพ” เพื่อการประคองตัว
 - “ตัดทอน” เพื่อการยุติส่วนที่ควรยกเลิก
2. คำกริยาที่ใช้เขียนกลยุทธ์ ใช้คำกริยากิ่งรูปธรรม และต้องแสดงแนวทางเพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์ เช่น
 - “ส่งเสริม” หรือ “สนับสนุน” เพื่อขยายกลุ่มผู้รับผลประโยชน์ในสังคม
 - “เสริมสร้าง” หรือ “สร้างเสริม” เพื่อปรับปรุงองค์การเพื่อรองรับการขยายตัวในอนาคต
 - “รักษาความเชี่ยวชาญ” หรือ “รักษาสถานภาพ” เพื่อคงสภาพขององค์การในยามวิกฤติ
 - “ทบทวน” เพื่อพิจารณาตัดทอนงานที่ควรยกเลิกหรือถ่ายโอนให้หน่วยงานอื่น เป็นต้น

V. เทคนิคการกำหนดตัวชี้วัดของยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์จะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลส่วนได้ส่วนขึ้นขึ้นอยู่กับความสามารถในการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และ โครงการ ให้มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันอย่างชัดเจน ดังนั้นเพื่อประโยชน์ต่อการกำหนดตัวชี้วัดในระดับต่างๆ ให้มีคุณภาพ จึงควรได้พิจารณาความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการกำหนดตัวชี้วัดของยุทธศาสตร์ ดังนี้

คำว่า “Indicator” ในภาษาไทยนั้นได้มีการใช้คำอย่างหลากหลาย เช่น ตัวชี้วัด ดัชนี ตัวบ่งชี้ และเครื่องชี้วัด เป็นต้น คำเหล่านี้ถูกใช้เป็นเครื่องมือในการแสดงสถานะบางอย่างเพื่อชี้วิเคราะห์เกี่ยวกับสภาพการณ์หรือภาวะการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น

โดยตัวชี้วัดเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่สำคัญที่จะช่วยให้ทราบว่าการดำเนินกลวิธี (โครงการ) กลยุทธ์ (แผนงาน) และยุทธศาสตร์ (แผน) ต่างๆได้ไปถึงในจุดใด บรรลุวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมาย และเป้าหมายมากน้อยแค่ไหน ซึ่งเป็นเรื่องของการคุณลักษณะของงานหรือระบุมูลสำเร็จของงานในระดับต่างๆ โดยเฉพาะการปฏิบัติงานในด้านสังคมที่มีเป้าหมายที่ไม่ชัดเจน เป็นนามธรรม และยากต่อการวัดนั้น การกำหนดตัวชี้วัดที่ดีและเหมาะสมจะเป็นประโยชน์ยิ่งต่อการทำงานเป็นอย่างมาก เพราะ ตัวชี้วัดจะเป็นสิ่งที่ป็นรูปธรรมที่ผู้ปฏิบัติงานและบุคคลต่างๆที่เกี่ยวข้องสามารถมองเห็นได้และเข้าไปบริหารจัดการได้ ซึ่งถ้าสามารถสร้างตัวชี้วัดได้อย่างสอดคล้องและเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมายและเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ จะทำให้สามารถรับรู้ผลการดำเนินงานของตนเองได้อย่างชัดเจน และนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาการวางแผนและการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

ดังนั้น ในการกำหนดยุทธศาสตร์ (แผน) กลยุทธ์ (แผนงาน) และกลวิธี (โครงการ) จึงจำเป็นต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดไว้อย่างชัดเจนและมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องซึ่งกันและกันเพื่อให้การดำเนินงานต่างๆมีทิศทางที่ชัดเจนและการประเมินผลยุทธศาสตร์มีความครอบคลุม ถูกต้อง และเป็นระบบ เพื่อให้ยุทธศาสตร์

ต่างๆที่กำหนดขึ้นมีโอกาสประสบความสำเร็จมากขึ้นและก่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดต่อประเทศชาติและประชาชน

แหล่งที่มาของตัวชี้วัด (พิสนุ พงศ์ศรี, 2549: 149 -150)

1. จากรูปแบบการประเมิน กล่าวคือ ในการประเมินมักจะมีกำหนดประเด็นในการประเมินว่าจะประเมินอะไร เช่น อาจกำหนดให้มีการประเมิน ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบ อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือทั้งหมด ซึ่งในแต่ละประเด็นการประเมินจะมีรายละเอียดปลีกย่อย ซึ่งสามารถนำมา กำหนดเป็นตัวชี้วัดได้ เช่น ประเด็นการประเมิน คือ ผลผลิต อาจกำหนดตัวชี้วัดได้ออกเป็น 4 มิติ คือ ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ ระยะเวลา และค่าใช้จ่าย เป็นต้น

2. จากเป้าหมายของยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์ของโครงการ คือ เป้าหมายของยุทธศาสตร์และ วัตถุประสงค์ของโครงการส่วนใหญ่จะสามารถนำมาเป็นตัวชี้วัดของผลของยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์ของ โครงการได้เสมอ ซึ่งถ้าสามารถระบุตัวชี้วัดได้โดยตรงและสอดคล้องกับกิจกรรมต่างๆที่ทำ แต่ไม่เป็นนามธรรม มากเกินไป ก็สามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดได้

3. จากความต้องการของผู้ใช้ผลการประเมินผลหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง กล่าวคือ ในบางครั้งผู้ต้องการใช้ผล การประเมิน หรือผู้ที่เกี่ยวข้องอาจเสนอประเด็นการประเมิน ตัวชี้วัด หรือเสนอข้อมูลที่ต้องการให้เป็นประเด็น การประเมิน ซึ่งอาจนำมาใช้หรือปรับเป็นตัวชี้วัดได้

4. จากประสบการณ์ของผู้ประเมิน กล่าวคือ ตัวชี้วัดอาจสร้างขึ้นจากประสบการณ์ของผู้ที่ทำการ ประเมินได้โดยเฉพาะถ้าผู้ประเมินมีประสบการณ์ในการประเมินเรื่องที่คล้ายๆกับเรื่องที่กำลังประเมินอยู่มากๆ ก็มีโอกาที่จะกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสมต่อการประเมินได้มากขึ้น

5. จากการพิจารณาาร่วมกันของผู้เกี่ยวข้อง กล่าวคือ การได้มาซึ่งตัวชี้วัดจากวิธีการนี้จะทำให้เกิดการ ได้ตัวชี้วัดที่เป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้อง แต่วิธีนี้อาจต้องเสียเวลามากในการประชุมหรือประสานงาน เพื่อให้ มีความเห็นในเรื่องตัวชี้วัดที่สอดคล้องกัน

6. จากแหล่งตัวชี้วัดที่มีอยู่แล้ว กล่าวคือ ตัวชี้วัดในการประเมินยุทธศาสตร์ ประเมินโครงการ หรือ ประเมินสิ่งอื่นๆ ที่ที่ใช้ประเมินแล้ว หรือเสนอเสนอไว้เพื่อเตรียมใช้ประเมิน หรือเสนอแนวทางไว้ หรือแม้แต่ เป็นตัวชี้วัดสำหรับการประเมินสิ่งอื่นๆ ก็อาจเลือกหรือนำเอามาปรับใช้ได้

หมายเหตุ: การได้มาซึ่งตัวชี้วัดต่างๆในยุทธศาสตร์ไม่จำเป็นต้องมาจากแหล่งใดแหล่งหนึ่งแต่เพียง แหล่งเดียว แต่สามารถได้มาจากหลายๆแหล่งผสมผสานกันไปตามความเหมาะสม

ประเภทของตัวชี้วัด

1. ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ (รูปธรรม) มีค่าของตัวชี้วัดที่เป็นตัวเลข ซึ่งตัวเลขได้มาจากการใช้สถิติเบื้องต้น ในการคำนวณ เช่น ร้อยละ อัตราส่วน สัดส่วน จำนวน ค่าเฉลี่ย

2. ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ (นามธรรม) มีค่าของตัวชี้วัดที่มีลักษณะการบรรยายเป็นข้อความไม่สามารถทำ การกำหนดเป็นตัวเลขได้ เช่น คุณภาพชีวิต ความพึงพอใจ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

ลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี (กิตติ บุนนาค, 2549: 178)

1. เป็นตัวชี้วัดที่มีความเป็นรูปธรรมสามารถวัดหรือสังเกตเห็นได้
2. เป็นตัวชี้วัดที่มีความถูกต้องและมีความน่าเชื่อถือซึ่งจะเกิดขึ้นได้จากการใช้องค์ความรู้ที่หลากหลาย ในการสร้างขึ้นเป็นสำคัญ

3. เป็นตัวชี้วัดที่ถูกสร้างขึ้นบนพื้นฐานของการระดมความคิดจากผู้บริหารที่เป็นตัวแทนของกลุ่มที่ หลากหลาย เพื่อให้ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นเป็นที่ยอมรับร่วมกันอย่างกว้างขวาง

ตัวอย่างตัวชี้วัด

1. ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการที่มีต่อการให้บริการของหน่วยงานในสังกัดกระทรวง
ประเภทตัวชี้วัด: ผลผลิต
การคำนวณ: คำนวณจากร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม

$$\frac{\text{จำนวนของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีความพึงพอใจต่อการให้บริการของหน่วยงานในสังกัดกระทรวง}}{\text{จำนวนของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด}} \times 100$$

เกณฑ์การให้คะแนน: ผลการประเมินที่ได้ตามค่าเป้าหมายจะได้ 5 คะแนน
ผลการประเมินที่ได้ต่ำกว่าค่าเป้าหมายจะได้คะแนนลดลงตามส่วน
ตัวอย่าง: หากค่าเป้าหมายคือ 80% แต่ผลการประเมินได้เพียง 60% ก็จะได้ 3.75 คะแนน

2. ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบงานของกระทรวงให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล
ระดับ 1 การจัดทำแผนการพัฒนาระบบงาน
ระดับ 2 จัดทำแผนปฏิบัติการการพัฒนาระบบงาน
ระดับ 3 ปรับระบบงานให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล
ระดับ 4 ติดตามผล/ รายงานความสำเร็จ

ประเภทตัวชี้วัด: กระบวนการ

เกณฑ์การพิจารณา: พิจารณาจากผลผลิตที่เกิดขึ้นจริงในแต่ละระดับความสำเร็จและเปรียบเทียบกับค่าเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

เกณฑ์การให้คะแนน: ผลการประเมินที่ได้ตามค่าเป้าหมายจะได้ 5 คะแนน

ผลการประเมินที่ได้ต่ำกว่าค่าเป้าหมายจะได้คะแนนลดลงตามส่วน

ตัวอย่าง: สมมุติว่าค่าเป้าหมายในปีแรกคือประสบความสำเร็จในระดับ 1 การจัดทำแผนการพัฒนาระบบงาน โดยในระดับ 1 มีรายละเอียดระบุไว้เพิ่มเติมว่ามีทั้งหมด 5 ขั้นตอนในระดับ 1 แต่ผลการดำเนินงานสามารถทำได้เพียง 4 ขั้นตอน องค์กรจะได้ 4 คะแนนจากตัวชี้วัดนี้

Tip: ข้อควรคำนึงในการกำหนดค่าเป้าหมาย

(1) ค่าเป้าหมายต้องท้าทาย แต่อย่าสูงมากจนไม่สามารถทำได้จริง

(2) พิจารณาจากสภาพความเป็นจริงมากกว่าความฝันที่อยากจะเป็น โดยอาจดูจากผลการประเมินยุทธศาสตร์ที่ผ่านมาว่าเป็นอย่างไรและใช้เป็นฐานในการกำหนดค่าเป้าหมายต่าง ๆ

VI. เทคนิคการเขียนวิสัยทัศน์ (Vision)

ในการสร้างวิสัยทัศน์รวมกันสิ่งที่ควรต้องคำนึงถึง คือ วิสัยทัศน์ต้องมีความสัมพันธ์จากผลที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT และ กลยุทธ์เบื้องต้น โดยต้องสั้นง่าย และได้ใจความ มีระยะเวลากำกับ โดยต้องมีความเป็นไปได้ เป็นการดึงดูดและท้าทาย เพื่อสร้างแรงผลักดันในการมุ่งสู่เป้าหมายที่สำเร็จขององค์กร ในการเขียนวิสัยทัศน์อาจจำเป็นต้องอธิบายว่าหมายความว่าอย่างไร และคาดหวังว่าหากองค์กรบรรลุวิสัยทัศน์แล้วจะเกิดอะไรขึ้นตามมา เช่นถ้าบอกว่า วิสัยทัศน์ของกลุ่มภารกิจด้านการพัฒนาพฤติกรรมนิสัยของกระทรวงยุติธรรม คือ “มุ่งมั่นสู่ระบบการพัฒนาพฤติกรรมนิสัยตามมาตรฐานสากล เพื่อคืนคนดีสู่สังคม” เพราะฉะนั้น สิ่งที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้นคือ การพัฒนาระบบพัฒนาพฤติกรรมนิสัยจะเป็นไปตามมาตรฐานสากล ที่จะช่วยแก้ไขพฤติกรรมผู้ต้องขัง และ/หรือ ผู้ถูกควบคุมความประพฤติ และ/หรือ ผู้อยู่ในความดูแลของกระทรวงให้กลายเป็นคนดีกลับคืนสู่สังคม อย่างปกติสุข และไม่กระทำผิดซ้ำอีกในอนาคตเป็นต้น

ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องสื่อสารวิสัยทัศน์กับบุคลากรทุกระดับในองค์กรอยู่ตลอดเวลา โดยไม่ว่าจะเป็นแม่บ้าน คนขับรถ พนักงานส่งเอกสาร เจ้าหน้าที่องค์กรที่ประจำอยู่ในถิ่นทุรกันดารจนถึงผู้บริหารสูงสุดขององค์กรต้องรู้ว่าวิสัยทัศน์องค์กรคืออะไร มีความหมายอย่างไรและทำอย่างไรจึงจะบรรลุวิสัยทัศน์องค์กร

Ingram (2001 Quoted in Jones, George and Rock, 2007: 124) ได้ให้คำจำกัดความของข้อความวิสัยทัศน์ว่าเป็นการแสดงให้ทุก ๆ คน ไม่ว่าจะภายในองค์กรหรือภายนอกองค์กรได้มองเห็นภาพรวมขององค์กรและความฝันที่จะไปให้ถึงในอนาคต ตัวอย่าง เช่น Bill Gates ได้ตั้งวิสัยทัศน์ของ Microsoft ไว้ว่าจะเป็นระบบคอมพิวเตอร์บนโต๊ะในทุกบ้านและสำนักงาน

Nut Backoft (1997, Quoted in Jones , George and Rock , 2007: 131) บอกว่า วิสัยทัศน์จะต้องชัดเจนและแสดงให้เห็นถึงจินตนาการที่น่าดึงดูดใจโดยเป็นการเสนอแนวทางใหม่ในการปรับปรุงองค์กรให้ได้รับการยอมรับและเป็นการวาดขึ้นจากกิจกรรมดั้งเดิมขององค์กรและรวมถึงความเกี่ยวข้องกับการดำเนินการต่าง ๆ ที่จะทำให้บุคลากรมีความตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลง

เอกชัย บุญยาภิธาน (2553: 195) ได้อธิบายวิสัยทัศน์และการเขียนวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยกล่าวว่า วิสัยทัศน์ คือ ข้อความที่องค์กรบอกกับตัวเองและผู้อ่านให้ทราบว่าองค์กรต้องการจะเป็นอะไรในอนาคต หรือ ต้องการจะไปถึงในอนาคต ที่ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Where do we want to be? โดยการเขียนวิสัยทัศน์มีแนวทางการเขียนดังต่อไปนี้ (เอกชัย บุญยาภิธาน, 2553: 197 - 203)

- 1) วิสัยทัศน์ต้องสัมพันธ์กับผลที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT และกลยุทธ์เบื้องต้น
- 2) วิสัยทัศน์ต้องสั้น ง่าย และได้ใจความ
- 3) วิสัยทัศน์ควรมีระยะเวลากำกับ (อาจไม่มีก็ได้)
- 4) วิสัยทัศน์ต้องมีความเป็นไปได้ ดึงดูดใจ ท้าทาย และสร้างแรงบันดาลใจ
- 5) อย่าให้เป็นข้อความที่เหมือนกับนโยบาย
- 6) อย่าไปลอกวิสัยทัศน์คนอื่นเขามา

ตัวอย่างวิสัยทัศน์หน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมประเทศไทยและในต่างประเทศ

- กระทรวงยุติธรรม ประเทศไทย: “หลักประกันความยุติธรรมตามมาตรฐานสากล”

ตัวอย่างคำอธิบาย “หลักประกันความยุติธรรมตามมาตรฐานสากล” หมายถึง การเป็นผู้เสนอแนะแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานและการบริหารงานยุติธรรมของหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมให้เป็นไป

ตามมาตรฐานสากล เพื่อสร้างหลักประกันความยุติธรรมให้กับประชาชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่ประชาชนไม่ได้รับความเป็นธรรม หรือมีความรู้สึกไม่ได้รับความยุติธรรมจากกระบวนการยุติธรรม และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับการอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน ซึ่งวิสัยทัศน์นี้ผู้บริหารกระทรวงยุติธรรมได้กำหนดขึ้นมาจากผลวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในการปฏิบัติราชการของกระทรวงยุติธรรม

- กระทรวงยุติธรรม ประเทศฟิลิปปินส์: “สังคมสงบสุขและมีความยุติธรรม โดยยึดหลักความโปร่งใส ตรวจสอบได้ เป็นธรรม และความจริงในสังคม” (“A just and peaceful society anchored on the principles of transparency, accountability, fairness and truth”)
- กระทรวงยุติธรรม ประเทศอินโดนีเซีย: “ชุมชนจะได้รับการปฏิบัติตามกฎหมายที่เที่ยงแท้แน่นอน” (“Communities obtain legal certainty”)
- กระทรวงยุติธรรม ประเทศจาไมก้า: “กระทรวงยุติธรรมจะเป็นผู้นำในการพัฒนากรอบความยุติธรรมที่ทันสมัย ซึ่งก่อให้เกิดความไว้วางใจและความเชื่อมั่น” (“The Ministry of Justice will be the leader in the development of a modernized justice framework which engenders trust and confidence”)
- กระทรวงยุติธรรม ประเทศนิวซีแลนด์: “การให้บริการงานยุติธรรมที่เป็นเลิศ” (“Delivering first class justice services”)
- กระทรวงยุติธรรม ประเทศสหรัฐอเมริกา: “การให้ประกันความยุติธรรมที่เท่าเทียมกันสำหรับทุกคน เสริมสร้างการเคารพหลักนิติธรรม และทำให้อเมริกาเป็นดินแดนแห่งความปลอดภัย และปราศจากความรุนแรง” (“Securing equal justice for all, enhancing respect for the rule of law, and making America a safer and less violent nation”)

VII. เทคนิคการเขียนพันธกิจ (Mission)

Draft (2008: 213) ได้กล่าวว่า พันธกิจ คือ การบ่งบอกถึงเหตุผลของการดำรงอยู่ขององค์การ โดยรวมถึงค่านิยมและความหวังขององค์การ องค์การใดก็ตามที่มีการกำหนดพันธกิจที่ชัดเจนจะช่วยในการพัฒนาเป้าหมายขององค์การและวางแผนองค์การ โดยทั่วไปพันธกิจได้แสดงถึงขอบข่ายการปฏิบัติงาน จุดประสงค์ขององค์การที่เป็นเอกลักษณ์โดดเด่นและแตกต่างจากองค์การอื่น ๆ ที่มีลักษณะกิจกรรมคล้ายเคียงกัน ข้อความพันธกิจจะช่วยเพิ่มแรงจูงใจบุคลากรในการทำงานและช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของผลการดำเนินงานขององค์การ ข้อความพันธกิจจะให้ความสำคัญกับตลาด ลูกค้า และสิ่งที่ยังต้องการปรารถนาหรืออบกั้นจะกระทำ ในขณะที่ภารกิจขององค์การจะบ่งบอกถึงลักษณะขององค์การ เช่น ค่านิยมองค์การ คุณภาพสินค้าและบริการขององค์การ ที่ตั้งในการให้บริการ ทัศนคติของบุคลากร ปรัชญาองค์การ และวัตถุประสงค์ขององค์การ ตัวอย่าง เช่น บริษัท Bristol-Myers Squibb ซึ่งเป็นบริษัทผลิตยาและผลิตภัณฑ์สุขภาพในสหรัฐอเมริกา ได้แสดงพันธกิจขององค์การว่า ส่วนผสมในทุก ๆ ผลิตภัณฑ์ของบริษัท คือ ความซื่อสัตย์และคุณธรรมของผู้ผลิต

พันธกิจนั้นจะเป็นข้อความที่เขียนขึ้นมาเพื่อระบุถึงสิ่งที่องค์การมีพันธะผูกพันที่จะต้องทำ และเป็นข้อความที่บ่งบอกเรื่องราวต่าง ๆ ขององค์การ และทุกคนในองค์การจำเป็นต้องรู้เหมือน ๆ กัน ถ้าหากหลีกเลี่ยงได้ให้หลีกเลี่ยงความคล้ายคลึงกับวิสัยทัศน์ หรือกลยุทธ์ เช่น อย่าเขียนให้เป็นเป้าหมายทำนองวิสัยทัศน์ หรืออย่าเขียนให้มีลักษณะเป็นสิ่งที่จะต้องทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ (เอกชัย บุญยาธิษฐาน, 2553: 214)

สำหรับพันธกิจของหน่วยงานภาครัฐโดยส่วนใหญ่จะเป็นการแสดงถึงบทบาทหน้าที่ขององค์กรและอาจรวมถึงพันธกิจตามกฎหมายและ/หรือพันธสัญญาทั้งในและต่างประเทศขององค์กร

ตัวอย่างพันธกิจของหน่วยงานภาครัฐในประเทศไทย

- กระทรวงยุติธรรม:
 1. บริหารจัดการการอำนวยความยุติธรรมในสังคมด้วยความชอบธรรม
 2. พัฒนาคุณภาพการดำเนินการตามกฎหมาย พันธกรณีระหว่างประเทศและมาตรฐานระบบงานยุติธรรม
 3. วิจัยและพัฒนากระบวนการยุติธรรมและกฎหมาย
 4. พัฒนากระบวนการยุติธรรมทางเลือก
 5. บูรณาการการป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติด
 6. ป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐ
 7. บริหารจัดการระบบงานยุติธรรมในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ด้วยความเป็นธรรม
 8. ส่งเสริมการบูรณาการงานยุติธรรมและความร่วมมือกับทุกภาคส่วนทั้งในและต่างประเทศ
 9. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง
- กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา กระทรวงการคลัง (กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา, 2545: 22):
 1. ให้กู้ยืมแก่นักเรียน นักศึกษา ที่ขาดแคลนทุนทรัพย์
 2. ให้กองทุนมีฐานะการเงินที่มั่นคง สามารถพึ่งพาตัวเองได้ในระยะยาว
 3. ให้มีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใสและตรวจสอบได้

ตัวอย่างพันธกิจของหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมในต่างประเทศ

- ประเทศบรูไน: บริหารจัดการความยุติธรรม (Administration of justice)
- ประเทศฟิลิปปินส์: มุ่งสู่การบริหารจัดการความยุติธรรมที่มีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และเป็นธรรม (Towards the effective, efficient and equitable administration of justice)
- ประเทศอินโดนีเซีย: ปกป้องสิทธิมนุษยชน (Protecting Human Rights)
- ประเทศจาไมก้า: การให้บริการความยุติธรรมภายใต้กรอบนโยบายและกฎหมายที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสำหรับทุกคน (To provide the legal and policy framework within which justice services are efficiently and effectively delivered to all)
- ประเทศแคนาดา: (1) “สนับสนุนการทำงานของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรมเพื่อให้เกิดหลักประกันว่าประเทศแคนาดาจะเป็นสังคมที่มีความยุติธรรมและยึดหลักกฎหมาย โดยมีระบบความยุติธรรมที่เข้าถึงได้ มีประสิทธิภาพ และเป็นธรรม” (“Support the Minister of Justice in working to ensure that Canada is a just and law-abiding society with an accessible, efficient and fair system of justice”); (2) “ให้บริการและคำปรึกษาด้านกฎหมายที่มีคุณภาพสูงแก่รัฐบาล หน่วยงานที่ขอรับบริการและหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ” (“Provide high-quality legal services and counsel to the government and to client departments and agencies”); (3) “ส่งเสริมการเคารพสิทธิและเสรีภาพกฎหมายและรัฐธรรมนูญ” (“Promote respect for rights and freedoms, the law and the Constitution”)

VIII. เทคนิคการเขียนค่านิยมร่วม (Shared Value)

ค่านิยมเป็นความเชื่อ คุณสมบัติ และลักษณะพิเศษจำเพาะอย่างหนึ่งของคนในองค์กรที่จะต้องมีส่วนร่วม เป็นแนวทางที่มีลักษณะเป็นกรอบของการกระทำต่อกันของบุคคล เป็นสิ่งที่ผูกบุคลากรในองค์กรไว้ด้วยกัน และเป็นแรงผลักดันให้เกิดกิจกรรมขององค์กรเพื่อให้องค์กรเดินไปข้างหน้า สิ่งที่ว่านี้อาจมีประวัติมาอย่างยาวนาน บางทีอาจจะเกิดขึ้นตั้งแต่ตอนที่เริ่มจัดตั้งองค์กร (เอกชัย บุญญาภิธาน, 2553: 220 – 223)

ปัจจัยที่จะนำมาใช้ในการกำหนดค่านิยมร่วม เพื่อนำไปกำหนดเป็นข้อความค่านิยมร่วม หรือ Shared Value Statement ประกอบด้วยตัวอย่างคำเหล่านี้ คือ

- | | |
|-----------------------------|----------------------------|
| - การยอมรับซึ่งกันและกัน | - ความสำเร็จผล |
| - ความเป็นหนึ่งใจเดียวกัน - | ความเห็นอกเห็นใจ |
| - ความสามารถในการแข่งขัน | - การอุทิศตน |
| - ความกล้าหาญ - | การสร้างสรรค์ |
| - การมุ่งเน้นที่ลูกค้า | - การให้ความสำคัญกับลูกค้า |
| - การเสียสละ - | ความเปิดเผย |
| - ความหลากหลาย - | ความใฝ่รู้ |
| - ความมีประสิทธิภาพ | - ความมีพลัง |
| - ความเท่าเทียมกัน | - ความยุติธรรม |
| - ความมีจริยธรรม - | ความดีเลิศ |
| - ความเที่ยงตรง - | ความแม่นยำ |
| - การทำงานเป็นทีม | - การเคารพกฎเกณฑ์ |
| - ความน่าเชื่อถือ - | ความมีศีลธรรมอันดี |
| - ความมั่งคั่ง | - ความมีสุขภาพดี |

ตัวอย่างค่านิยมร่วมกระทรวงยุติธรรม

“ยุติธรรมถ้วนหน้า ประชามีส่วนร่วม”

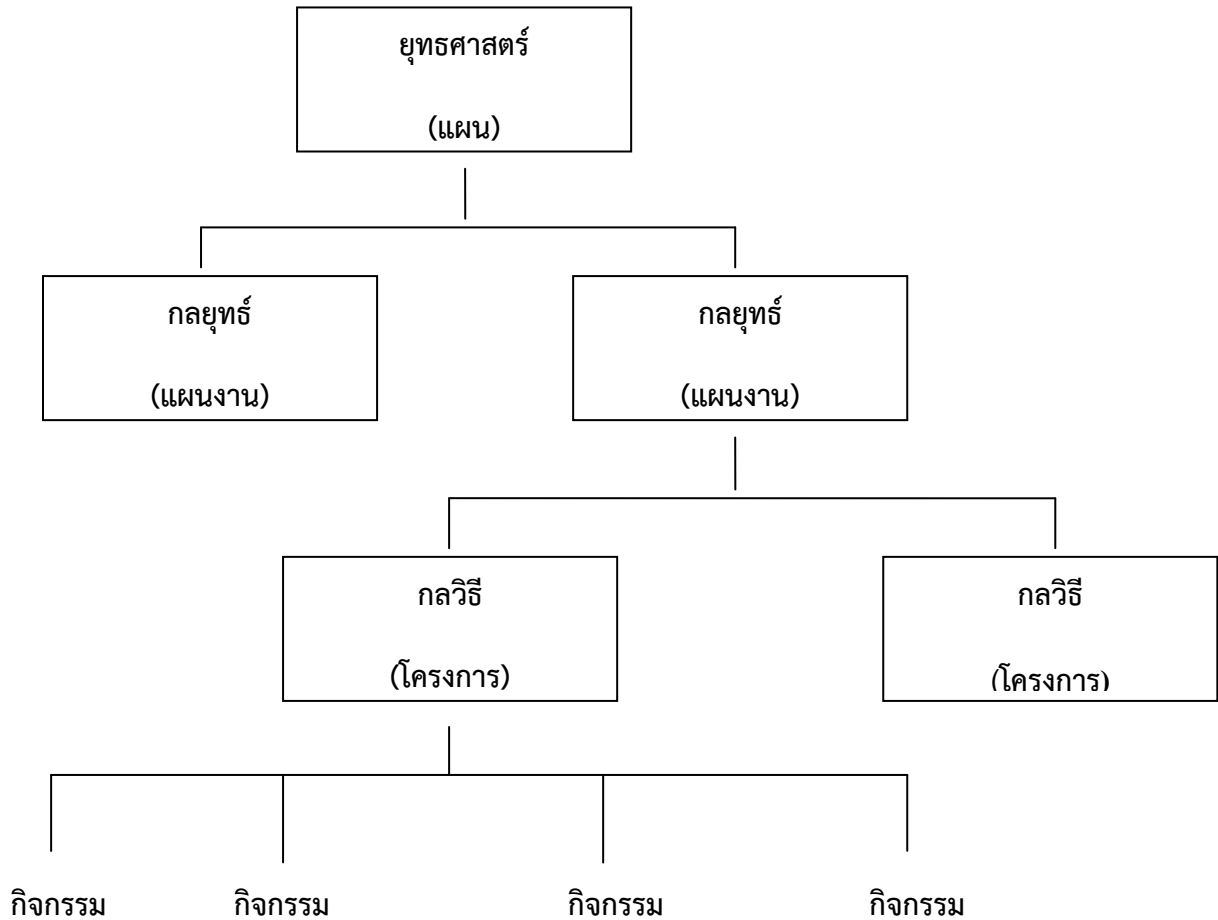
ตัวอย่างค่านิยมร่วมสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม

“บริหารจัดการอย่างมีอาชีพ ด้วยจิตบริการ”

IX. เทคนิคการแปลงแผนสู่การปฏิบัติ

หลังจากที่องค์กรได้กำหนดยุทธศาสตร์กลุ่มต่างๆ ออกมาด้วยกระบวนการต่างๆ ที่อธิบายมาในข้างต้นแล้ว องค์กรก็จำเป็นต้องได้มีการดำเนินการต่อเนื่องในขั้นตอนต่อไป โดยต้องทำการแปลงยุทธศาสตร์ออกเป็นกลยุทธ์ต่างๆ และในแต่ละกลยุทธ์ก็จะต้องถูกแปลงออกเป็นกลวิธีต่างๆ ที่มีความเป็นรูปธรรมเพื่อเป็นหลักประกันว่ายุทธศาสตร์ต่างๆ จะสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงเพื่อก่อให้เกิดผลรวมที่พึงปรารถนาตามเป้าหมายของยุทธศาสตร์ ซึ่งถ้าพิจารณาอีกด้านหนึ่งก็อาจกล่าวได้ว่าการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติก็คือการแปลงแผน (ยุทธศาสตร์) เป็นแผนงาน (กลยุทธ์) และการแปลงแผนงานไปสู่โครงการ (กลวิธี) ที่

ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ โดยกระบวนการแปลงสภาพดังกล่าวอยู่บนพื้นฐานของการคิดในเชิงยุทธศาสตร์ที่ให้ความสำคัญกับสถานการณ์ของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรนั่นเอง และเพื่อให้เกิดความเข้าใจได้ง่ายขึ้นอาจพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และกลวิธี หรือ ความสัมพันธ์ระหว่างแผน แผนงาน และโครงการ ได้จากแผนภาพดังนี้



ภาพที่ 2: ความสัมพันธ์ระหว่างแผน แผนงาน และโครงการ

ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และกลวิธี หรือ แผน แผนงาน และโครงการ จะต้องมีความสอดคล้องสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด โดยผลงานของการดำเนินกิจกรรมจะต้องก่อให้เกิดผลรวมที่ทำให้วัตถุประสงค์ของโครงการหรือกลวิธีบรรลุผลตามที่กำหนดไว้ และการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการหรือกลวิธีต่างๆ จะต้องก่อให้เกิดผลรวมที่ทำให้จุดมุ่งหมายของแผนงานหรือกลยุทธ์บรรลุผลตามที่กำหนดไว้ และการบรรลุจุดมุ่งหมายของแผนงานหรือกลยุทธ์จะต้องก่อให้เกิดผลรวมที่ทำให้ยุทธศาสตร์หรือแผนบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งจะเห็นได้ว่าการที่จะทำให้ยุทธศาสตร์ที่กำหนดสามารถสร้างความสำเร็จที่พึงปรารถนาได้นั้น องค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

การที่จะทำให้การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล องค์กรจะต้องดำเนินการในสิ่งต่างๆ ดังนี้ (กิตติ บุนนาค, 2549: 134 -145)

1. องค์กรจะต้องกำหนดให้ผู้บริหารที่เข้าร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์จะต้องมีความเป็นตัวแทนของกลุ่มที่หลากหลาย โดยมาจากตัวแทนของแต่ละฝ่ายและแผนกอย่างครบถ้วน

2. องค์กรจะต้องตรวจสอบว่ายุทธศาสตร์ที่สร้างขึ้นมีนิยามหรือคำอธิบายสาระสำคัญของยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนหรือไม่ และต้องตรวจทานว่าชื่อของยุทธศาสตร์มีความสัมพันธ์กับนิยามหรือคำอธิบายสาระสำคัญของยุทธศาสตร์อย่างเป็นเหตุเป็นผลหรือไม่ ทั้งนี้เพื่อเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติที่ผิดพลาด

3. องค์กรจะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการว่าด้วยการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ โดยวิทยาการที่จะมาอบรมให้ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูงในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และเนื้อหาของการอบรมจะต้องเน้นไปที่การฝึกปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหารระดับต่างๆ ที่เข้าร่วมในการแปลงยุทธศาสตร์มีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในเรื่องเทคนิคการแปลงยุทธศาสตร์อย่างถูกต้อง และเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้การแปลงยุทธศาสตร์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

4. องค์กรจะต้องกำหนดให้มีการแบ่งกลุ่มผู้บริหารเพื่อมอบหมายหน้าที่ในการแปลงยุทธศาสตร์อย่างเหมาะสม โดยการแบ่งกลุ่มแต่ละกลุ่มจะต้องมีตัวแทนของผู้บริหารทั้งระดับสูง ระดับกลาง และระดับล่าง ที่มาจากฝ่าย หรือแผนกต่างๆ อย่างครบถ้วน และในการแบ่งกลุ่มเพื่อแปลงยุทธศาสตร์จะต้องคำนึงถึงการเฉลี่ยความรับผิดชอบให้กับผู้บริหารแต่ละกลุ่มอย่างใกล้เคียงกัน เพื่อสร้างความสมดุลในภารกิจ และเพื่อลดปัญหาการกระจุกตัวทางความคิดในการแปลงยุทธศาสตร์ขององค์กร

5. องค์กรจะต้องกำหนดว่าในการแปลงยุทธศาสตร์จะต้องให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์ที่มีความสำคัญมากเป็นหลัก เนื่องจากในทางปฏิบัติแล้วองค์กรต่างๆ มักมีข้อจำกัดในเรื่องระยะเวลา หรือมีเวลาน้อยในการแปลงยุทธศาสตร์ ดังนั้น เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรภายใต้ระยะเวลาที่มี องค์กรจะต้องใช้เวลา งบประมาณ และสติปัญญากับการแปลงยุทธศาสตร์หลักที่มีความสำคัญเป็นพิเศษ ก่อนที่จะดำเนินการแปลงยุทธศาสตร์ที่มีความสำคัญรองลงมา

6. องค์กรจะต้องกำหนดว่าในการแปลงยุทธศาสตร์จะต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติเป็นสำคัญ โดยต้องคำนึงถึงสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เป็นจริงในทางปฏิบัติประกอบด้วย โดยมีประเด็นในการพิจารณา ดังนี้

6.1 สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปในปัจจุบันและอนาคตทั้งในแง่บวกและแง่ลบ

6.2 ความสามารถขององค์กรว่าเอื้อต่อการนำเอากลยุทธ์ (แผน) และกลวิธี (โครงการ) ที่อยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์ (แผน) ไปปฏิบัติได้มากน้อยเพียงใด ซึ่งความพร้อมอาจดูได้จากความพร้อมในด้านบุคลากร สถานที่ วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ และอื่นๆ

6.3 เวลา กล่าวคือ ภายใต้เวลาที่มีองค์กรจะสามารถดำเนินการอะไรให้ประสบผลสำเร็จได้บ้าง

6.4 ความสามารถของพนักงานระดับล่างว่าจะสามารถจะนำเอากลยุทธ์ (แผนงาน) และ กลวิธี (โครงการ) ที่อยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์ (แผน) ไปปฏิบัติได้มากน้อยเพียงใด

7. องค์กรจะต้องกำหนดว่าในการแปลงยุทธศาสตร์จะต้องคำนึงถึงความเชื่อมโยงและสอดคล้องกัน ระหว่างยุทธศาสตร์ (แผน) กลยุทธ์ (แผนงาน) และกลวิธี (โครงการ) เป็นสำคัญ เพื่อให้ยุทธศาสตร์สามารถ ก่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติได้ และยังช่วยลดปัญหาความซ้ำซ้อนของกลยุทธ์ (แผน) และกลวิธี (โครงการ) ที่มี อยู่ที่ได้มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถลดการสูญเสียเวลา และงบประมาณโดยเปล่า ประโยชน์ด้วย

8. องค์กรจะต้องกำหนดว่าในการแปลงยุทธศาสตร์จะต้องคำนึงถึงความพร้อมของข้อมูลและ ข่าวสารเป็นสำคัญ โดยกำหนดให้ผู้บริหารต่างๆที่เข้าร่วมการแปลงยุทธศาสตร์จะต้องเตรียมข้อมูลข่าวสารที่มี ความถูกต้อง มีความน่าเชื่อถือ และมีความทันเวลาต่อการใช้งานมาใช้ประกอบในการแปลงยุทธศาสตร์ เพื่อให้ การแปลงยุทธศาสตร์เป็นไปอย่างมีคุณภาพ

9. องค์กรจะต้องกำหนดว่าในการแปลงยุทธศาสตร์ (แผน) เป็นกลยุทธ์ (แผนงาน) และการแปลงกล ยุทธ์ไปเป็นกลวิธี (โครงการ) จะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และ กลวิธีไว้อย่างชัดเจน โดยตัวชี้วัดของแต่ละระดับต้องมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกัน โดยต้องมั่นใจได้ว่าการ บรรลุตัวชี้วัดของกลวิธีต่างๆ (โครงการ) จะทำให้ตัวชี้วัดของกลยุทธ์ (แผนงาน) บรรลุไปด้วย และการที่ตัวชี้วัด ของกลยุทธ์ต่างๆ (แผนงาน) บรรลุผลจะก่อให้เกิดการบรรลุตัวชี้วัดรวมของยุทธศาสตร์ (แผน) ได้ในที่สุด ซึ่ง การที่ดำเนินการดังกล่าวได้ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ และทักษะของผู้บริหารที่เข้าร่วมการแปลง ยุทธศาสตร์อย่างสำคัญที่จะต้องร่วมกันกำหนดตัวชี้วัดในระดับต่างๆ อย่างระมัดระวัง รอบคอบ และตั้งใจมาก ที่สุด

10. องค์กรควรจะต้องจัดให้มีการระดมความคิดจากผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญทางการบริหารจาก ภายนอกองค์กร เพื่อช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้การแปลงยุทธศาสตร์ต่างๆ สู่การปฏิบัติ เป็นไปอย่างมีคุณภาพ และมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จในการนำไปปฏิบัติมากขึ้น

สิ่งสำคัญอย่างหนึ่งที่หน่วยงานภาครัฐต้องดำเนินการเพื่อให้สนับสนุนให้กลยุทธ์ขององค์กรประสบความสำเร็จคือการเขียนโครงการและดำเนินงานตามโครงการให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

คุณลักษณะของโครงการที่ดี (ปกรณัม ปรียากร, 2555)

1. มีผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ที่นำไปสู่จุดมุ่งหมายของยุทธศาสตร์
2. มีกิจกรรมที่แตกต่างไปจากการดำเนินงานตามปกติของหน่วยงาน หรือ มีความเป็นเอกเทศอันเป็น ลักษณะเฉพาะ (Uniqueness) ของงานโครงการ
3. มีกำหนดเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดที่แน่นอน อันถือเป็นงานที่มีลักษณะชั่วคราว (Temporary nature)
4. มีองค์กรที่รับผิดชอบโดยเฉพาะและสลายตัวลงเมื่อเสร็จโครงการ
5. มีการกำหนดค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนที่จำเป็นกับสามารถวิเคราะห์ความคุ้มค่าและความคุ้มค่าของ ผลประโยชน์ตอบแทนได้

6. คำนึงถึงข้อจำกัดในการบริหารและการจัดการด้านเวลา ค่าใช้จ่าย และคุณภาพที่สำคัญของโครงการ
7. พิจารณาความเชื่อมโยงระหว่างองค์กรเจ้าของโครงการกับองค์กรที่รับผิดชอบในการจัดการโครงการในแง่ของการบริหารสัญญา (Contract management)

มิติที่สำคัญในการกำหนดโครงการ (ปกรณัม ปรียากร, 2555)

1. การกำหนดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ชัดเจน
2. การกำหนดขอบเขตของงานและกิจกรรมที่ชัดเจน
3. การกำหนดเวลาและวิธีการบริหารเวลาที่ดี
4. การคำนวณต้นทุนและรูปแบบในการจัดการค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม
5. การกำหนดตัวชี้วัดและแนวทางในการจัดการด้านคุณภาพที่ดี
6. การกำหนดคู่ทางในการตอบสนองความต้องการ หรือ การให้คำแนะนำต่อลูกค้าและผู้รับบริการได้อย่างแม่นยำ

องค์ประกอบของโครงการ

1. หลักการและเหตุผล ต้องระบุความเป็นมาของแผน/โครงการ ปัญหาและสาเหตุ
2. วัตถุประสงค์ คือการบอกถึงผลลัพธ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นหลังจากแผนหรือโครงการได้รับการดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว
3. ขอบเขตการดำเนินการ คือการแสดงให้เห็นว่าโครงการนั้นครอบคลุมเรื่องใดบ้าง
4. ขั้นตอนการดำเนินงาน หมายถึงกระบวนการดำเนินงานที่มีลำดับอย่างชัดเจน รวมถึงระยะเวลาในการดำเนินงาน
5. ข้อเสนอเพิ่มเติมในการดำเนินงาน
6. แผนการดำเนินงาน คือแนวปฏิบัติหรือกิจกรรมที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ซึ่งต้องเกี่ยวข้องกับการอธิบายว่าจะทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร ใครทำ กับใครและอย่างไร
7. สถานที่ดำเนินการ หมายถึงสถานที่ หรือ พื้นที่ในการดำเนินโครงการ
8. การประเมินผล คือการระบุแนวทางในการติดตามผลการดำเนินงาน การระบุแหล่งข้อมูลที่จะใช้ในการติดตามตรวจสอบผลงานว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายหรือไม่ (ปกรณัม ปรียากร, 2555)
9. งบประมาณค่าใช้จ่าย หมายถึงค่าใช้จ่ายทุกอย่างตามรายการของงานในแต่ละกิจกรรมโดยละเอียด
10. ผู้รับผิดชอบโครงการในแต่ละระดับ คือตัวบุคคล หรือ หน่วยงาน ที่จะรับผิดชอบโครงการทั้งหมดหรือในแต่ละระดับของโครงการ

หลักการเขียนโครงการ (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ 2551: 70)

คำกริยาที่ใช้เขียนกิจกรรมหลัก (หรือโครงการ) นำส่งผลผลิต ต้องแสดงวิธีการหลักที่เป็นรูปธรรมให้กับแนวทางที่กำหนดในระดับกลยุทธ์ เช่น

- เผยแพร่สารสนเทศให้แก่ผู้รับบริการ (เพื่อส่งเสริมพฤติกรรมที่ดีในด้าน.....)
- ก่อสร้างศูนย์บริการในระดับชุมชน (เพื่อส่งเสริมพฤติกรรมที่ดีในด้าน.....)

- จัดสรรเงินอุดหนุนให้แก่เครือข่าย (เพื่อสนับสนุนเครือข่ายให้เป็นแกนนำในการป้องกันการแพร่ระบาดของยาเสพติดในชุมชน)
- ฝึกอบรมให้แก่เจ้าหน้าที่ (เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะในการให้บริการ)
- จัดทำระบบข้อมูลพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพให้แก่เจ้าหน้าที่ (เพื่อสร้างเสริมขีดความสามารถในการวางแผนและประเมินผล)
- กำหนดมาตรฐานการให้บริการที่มีคุณภาพเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการ (ปกรณ์ ปรียากร, 2555)

ปัจจัยที่หนึ่ง: ผู้จัดการและทีมงานโครงการเข้าใจภารกิจร่วมกันชัดเจน

1. รู้จุดมุ่งหมาย
2. รู้วัตถุประสงค์และเป้าหมาย
3. รู้แนวทางการดำเนินงาน
4. รู้ลักษณะเฉพาะของโครงการ

ปัจจัยที่สอง: การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง

1. ด้านทรัพยากร
2. ด้านอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
3. ด้านอื่นๆ ที่จำเป็น

ปัจจัยที่สาม: การจัดทำกำหนดการ

1. จำแนกงานโดยการแตกย่อยกิจกรรมอย่างเป็นระบบ
2. จัดลำดับกิจกรรม
3. กำหนดเวลา
4. จัดสรรทรัพยากร
5. กำหนดความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน

ปัจจัยที่สี่: การปรึกษาหารือและสร้างการยอมรับของผู้รับบริการ

1. เสนอหรือขายความคิด
2. รับฟังความคิดหรือประชาพิจารณ์
3. การมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง
4. สร้างความรับผิดชอบร่วมกัน

ปัจจัยที่ห้า: รู้พื้นฐาน/สภาพแวดล้อมของชุมชน

1. รู้การเมือง
2. รู้เศรษฐกิจ
3. รู้สังคม/ วัฒนธรรม
4. รู้ความเข้มแข็งขององค์กรชุมชน

ปัจจัยที่หก: การจัดการทรัพยากรมนุษย์

1. ภาระหน้าที่ของผู้จัดการโครงการ
2. สรรหา คัดเลือก อบรมบุคลากร
3. กำหนดอัตราค่าตอบแทน
4. สร้างทีมและแนวทางการทำงานร่วมกัน

ปัจจัยที่เจ็ด: การจัดการด้านเทคนิค งบประมาณ และการบริหารสัญญา

1. รู้สาระสำคัญเชิงเทคนิคโดยละเอียด
2. รู้กรอบวงเงินงบประมาณ
3. การจัดทำนิติกรรมสัญญาการจัดซื้อ จัดจ้าง การเบิกจ่าย

ปัจจัยที่แปด: การจัดวางระบบการควบคุม

1. กำหนดมาตรฐาน
2. กำหนดกระบวนการของงาน
3. กำหนดเกณฑ์การวัดและวิธีการวัดผลงาน
4. กำหนดอำนาจหน้าที่ในการปรับปรุงแก้ไข

ปัจจัยที่เก้า: กำหนดระบบการสื่อสาร และรายงาน

1. กำหนดรูปแบบของการรายงาน
2. กำหนดช่องทาง เวลา และวิธีการสื่อสาร

ปัจจัยที่สิบ: การแก้ไขปัญหาที่อยู่นอกเหนือความคาดหมาย

ปัจจัยที่สิบเอ็ด: การแก้ไขความขัดแย้ง

ปัจจัยที่สิบสอง: การอำนวยความสะดวกในการถ่ายโอนโครงการสู่ภาระงานประจำ

1. จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน
2. ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจ
3. การฝึกอบรมบุคลากรหลักที่จำเป็น

X. การประเมินยุทธศาสตร์

การประเมินยุทธศาสตร์ คือ การดำเนินกิจกรรมทางการบริหารประการหนึ่งเพื่อให้ได้มา ซึ่งข้อมูล และสารสนเทศต่างๆ ที่จะนำมาใช้ตัดสินว่าการดำเนินยุทธศาสตร์ที่ผ่านมาประสบความสำเร็จหรือไม่ อย่างไร มี ปัญหาอุปสรรคอย่างไร เพื่อจะได้เป็นข้อมูลและสารสนเทศสำหรับการปรับปรุงและพัฒนายุทธศาสตร์ให้มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น หรือเพื่อตัดสินใจว่าจะยกเลิกยุทธศาสตร์หรือดำเนินการยุทธศาสตร์นั้น ต่อไป

โดยการประเมินยุทธศาสตร์นับว่าเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการบริหารยุทธศาสตร์ เพราะการที่จะทำให้ยุทธศาสตร์สามารถสร้างความสำเร็จที่พึงปรารถนาได้นั้น นอกจากจะต้องอาศัยการกำหนดยุทธศาสตร์ที่มีความเหมาะสมและมีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม การจัดโครงสร้างที่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และการวางระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพแล้ว ยังต้องอาศัยการประเมินยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่องและถูกต้องตามหลักวิชาการด้วย โดยการประเมินยุทธศาสตร์ที่ดีจะทำให้ทราบว่ายุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นและนำไปปฏิบัติบรรลุเป้าหมาย หรือไม่ มากน้อยเพียงใด และทำให้ทราบว่ามีปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้างที่เกิดขึ้นในขั้นตอนของการนำเอายุทธศาสตร์ไปปฏิบัติและปัญหาและอุปสรรคดังกล่าวมีปัจจัยหรือสาเหตุอะไรบ้าง ตลอดจนทำให้ได้ในแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนายุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

องค์ประกอบของการประเมินยุทธศาสตร์

1. สิ่งที่จะประเมิน ได้แก่ ยุทธศาสตร์ (แผน) กลยุทธ์ (แผนงาน) และกลวิธี (โครงการ)
2. ผู้ใช้ผลการประเมิน ได้แก่ ผู้บริหารระดับต่างๆ ข้าราชการ เจ้าหน้าที่ และประชาชน
3. ผู้ประเมิน ซึ่งอาจเป็นบุคคลหรือคณะบุคคลที่อยู่ในองค์การหรืออยู่นอกองค์การ
4. วิธีดำเนินการประเมิน หรือกระบวนการประเมิน ซึ่งต้องมีลักษณะเป็นระบบและมีความถูกต้องตาม

หลักวิชาการ

ขั้นตอนในการประเมินยุทธศาสตร์ (พิสนุ พงศ์ศรี, 2549: 22 - 28)

1. ขั้นการวางแผนการประเมิน ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังต่อไปนี้

1.1 ศึกษาแนวคิดการประเมิน และศึกษาวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในเรื่องแนวคิดและรูปแบบการประเมิน รายละเอียด และประวัติความเป็นมา วัตถุประสงค์ การบริหาร มาตรฐาน และผลการดำเนินงานของยุทธศาสตร์อย่างละเอียดและถ่องแท้ และทำการตัดสินใจกำหนดคำถามของการประเมิน และวัตถุประสงค์ของการประเมินต่อไป

1.2 กำหนดคำถามของการประเมิน และวัตถุประสงค์ของการประเมิน โดยนำเอาข้อสรุปที่ได้จากขั้นตอนที่ 1.1 มาทำการกำหนดคำถามของการประเมิน และวัตถุประสงค์ของการประเมิน และตัวชี้วัดให้ชัดเจน เพื่อที่จะนำมาใช้เป็นกรอบในการกำหนดกรอบการประเมินต่อไป

1.3 สร้างกรอบการประเมิน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการประเมินยุทธศาสตร์ให้ได้ผลตามวัตถุประสงค์ของการประเมิน ซึ่งกรอบการประเมินประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของการประเมินตัวชี้วัด ข้อมูลที่ต้องการ แหล่งและวิธีเก็บรวบรวมข้อมูล และวิธีวิเคราะห์ข้อมูล

2. ขั้นการดำเนินการประเมิน หลังจากวางแผนการประเมินเสร็จแล้ว ก็ดำเนินการประเมินซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังต่อไปนี้

2.1 สร้างเครื่องมือในการประเมิน ซึ่งได้แก่ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ แบบสังเกต ซึ่งต้องสร้างตามหลักวิชาการโดยมีที่มาที่ชัดเจนจากแนวคิด ทฤษฎี หรือวัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์

2.2 เก็บรวบรวมข้อมูล หลังจากสร้างเครื่องมือในการประเมินเสร็จแล้ว ก็ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การใช้แบบสอบถามสำรวจความคิดเห็น การสัมภาษณ์ การสังเกต การจดบันทึก หรือการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่างๆ

2.3 วิเคราะห์ข้อมูล หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลเสร็จแล้วก็นำเอาข้อมูลที่ได้มาทำการจัดระเบียบเป็นหมวดหมู่เพื่อให้สะดวกต่อการทำการวิเคราะห์ โดยข้อมูลในเชิงปริมาณจะอาศัยสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้ได้ผลการวิเคราะห์ที่ชัดเจน ซึ่งสถิติที่อาจนำมาใช้ได้โดยทั่วไป เช่น ค่าความถี่ ค่าร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ส่วนข้อมูลในเชิงคุณภาพจะไม่ใช้สถิติแต่ให้ใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

3. ขั้นตอนผลการประเมิน หลังจากทำการวิเคราะห์ข้อมูลเสร็จแล้ว ก็ดำเนินการสรุปผลการประเมินซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังต่อไปนี้

3.1 เขียนรายงานผลการประเมิน โดยรายงานการประเมินยุทธศาสตร์ อาจจะประกอบด้วยเนื้อหา 5 บท อันได้แก่ บทที่ 1 บทนำ บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง บทที่ 3 วิธีการประเมิน บทที่ 4 ผลการประเมิน และบทที่ 5 สรุปผลการประเมิน อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

3.2 สร้างข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินยุทธศาสตร์ เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุง หรือพัฒนายุทธศาสตร์ทั้งในขั้นของการวางแผน และการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ เพื่อที่จะทำให้ยุทธศาสตร์สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

องค์ประกอบในการประเมินยุทธศาสตร์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (กิตติ บุนนาค, 2549: 214 - 216)

1. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินยุทธศาสตร์จะต้องมีประสิทธิภาพ โดยเครื่องมือที่ใช้จะต้องมีความถูกต้อง และความน่าเชื่อถือ ซึ่งองค์การอาจทำให้เกิดขึ้นได้ โดยอาศัยการปรึกษาและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือของผู้เชี่ยวชาญทั้งจากบุคคล หรือคณะบุคคลที่อยู่ภายในและภายนอกองค์การ

2. ความรู้ความสามารถที่เพียงพอและเหมาะสมของผู้ประเมินยุทธศาสตร์ โดยผู้ประเมินยุทธศาสตร์อาจเป็นคณะบุคคลที่อยู่ในองค์การหรือนอกองค์การก็ได้ แต่จะต้องมีความรู้ความสามารถที่เพียงพอและเหมาะสมต่อการประเมิน เช่น จะต้องมียุทธศาสตร์แบบหลากหลาย หรือองค์ความรู้เฉพาะด้าน มีทักษะในการใช้เครื่องมือในการประเมิน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ฯลฯ

3. หน่วยงานที่ถูกประเมินจะต้องให้ความร่วมมืออย่างเพียงพอและเหมาะสม โดยความร่วมมือที่ดีและเหมาะสมของหน่วยงานที่ถูกประเมินจะทำให้การแสวงหาข้อมูลและข่าวสารต่างๆเป็นไปอย่างรวดเร็ว อันจะทำให้ได้มาซึ่งข้อมูลข่าวสารในเรื่องระดับความสำเร็จของยุทธศาสตร์ ปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนปัจจัยหรือสาเหตุของปัญหาและอุปสรรคที่มีคุณภาพ มีความถูกต้อง และมีความน่าเชื่อถือ

4. ช่วงเวลาของการประเมินยุทธศาสตร์จะต้องกำหนดให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับแผนเวลาของยุทธศาสตร์นั้น เพื่อให้การประเมินยุทธศาสตร์มีความสอดคล้องกับเวลาของการดำเนินยุทธศาสตร์ ทั้งนี้ เพราะการประเมินยุทธศาสตร์สามารถทำได้ในหลายลักษณะทั้งการประเมินยุทธศาสตร์ระหว่างการดำเนินยุทธศาสตร์ ซึ่งอาจจะเป็นทุกรายไตรมาส (ทุก 3 เดือน) ทุกรอบ 6 เดือน ทุกรอบปี หรือทุกรอบ 2 ปี ทั้งนี้

ขึ้นอยู่กับว่ายุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นมีระยะเวลาในการดำเนินงานเท่าไร หรือการประเมินยุทธศาสตร์หลังการดำเนินยุทธศาสตร์เสร็จสิ้น ดังนั้น การประเมินยุทธศาสตร์ต้องมีความชัดเจนว่าจะประเมินเพื่ออะไรและกำหนดช่วงเวลาของประเมินให้เหมาะสมเพื่อให้การประเมินยุทธศาสตร์สามารถก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารยุทธศาสตร์

5. มีความยืดหยุ่นในการประเมินอย่างสมเหตุสมผล ทั้งนี้เพราะการประเมินยุทธศาสตร์ในทางปฏิบัติ มักจะเผชิญกับสถานการณ์ของการประเมินที่ไม่แน่นอน และอาจเกิดเหตุการณ์และปัญหาต่างๆ โดยไม่คาดคิดไว้ล่วงหน้าได้ ดังนั้น ผู้ประเมิน และผู้ใช้ผลการประเมินจะต้องมีความเข้าใจเรื่องนี้ และอาจกำหนดให้มีปรับเปลี่ยนวัตถุประสงค์ และวิธีการประเมินได้ตามความเหมาะสม แต่จะต้องอยู่บนพื้นฐานของความมีเหตุมีผล และยึดประโยชน์สูงสุดต่อการปรับปรุงและพัฒนายุทธศาสตร์เป็นสำคัญ

6. รายงานผลของการประเมินยุทธศาสตร์จะต้องมีคุณภาพที่ดี โดยจะต้องมีการแสดงถึงวิธีการประเมินอย่างชัดเจน มีการแสดงถึงเครื่องมือต่างๆที่ใช้ในการประเมิน มีการอธิบายสาระสำคัญต่างๆในรายงานให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ และสามารถแสดงให้เห็นถึงปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนปัจจัยหรือสาเหตุของปัญหาและอุปสรรคต่างๆได้ นอกจากนี้รูปแบบของการนำเสนอข้อมูลต่างๆ ต้องมีความเหมาะสม มีการนำเสนอบทวิเคราะห์ และข้อเสนอแนะต่างๆ อย่างเพียงพอ เพื่อให้องค์กรและผู้บริหารระดับต่างๆขององค์กรเข้าใจและยอมรับ และนำเอาข้อมูล ข่าวสาร ตลอดจนข้อเสนอแนะต่างๆ ไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนายุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

XI. ตัวอย่างการวางแผนยุทธศาสตร์

แผนยุทธศาสตร์ชีวิต – แผนยุทธศาสตร์องค์กร เรื่องเดียวกัน

แผนยุทธศาสตร์องค์กร กรณียุทธศาสตร์กระทรวงยุติธรรม

ในปลายปี 2554 หลังจาก กระทรวงยุติธรรมได้ดำเนินการสร้างแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ให้กับกระทรวงยุติธรรมภายใน 60 วัน เป็นที่เรียบร้อยแล้ว ผู้บริหารกระทรวงยุติธรรม หลายท่านเห็นว่ากระทรวงยุติธรรม ควรมีการปรับเปลี่ยน วิสัยทัศน์ เนื่องจาก วิสัยทัศน์ “ผู้นำในการบริหารและบูรณาการงานยุติธรรมเพื่อสังคมที่เป็นธรรม” อาจก่อให้เกิดคำถามตามมาที่ว่า กระทรวงยุติธรรมจะเป็นผู้นำหน่วยงานอื่นๆ ในกระบวนการยุติธรรมได้จริงหรือไม่ และหากวิสัยทัศน์ที่ทำทายนานจนไม่สามารถบรรลุได้ ในท้ายที่สุดบุคลากรก็จะหมดกำลังใจ และไม่ใส่ใจในการทำงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ ในที่สุดผู้บริหารกระทรวงยุติธรรม จึงตัดสินใจจัดการประชุมเพื่อทบทวนแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี พ.ศ. 2555-2558 กระทรวงยุติธรรม

1. การทบทวนวิสัยทัศน์

ที่ประชุมสนทนาว่าจริงๆแล้ว กระทรวงยุติธรรมควรมุ่งมั่นสู่อะไร โดยวิสัยทัศน์ควรที่จะทำทายนแต่เป็นไปได้ ที่ประชุมส่วนใหญ่มีความเห็นว่า กระทรวงยุติธรรม เป็นกลไกหนึ่งในกระบวนการยุติธรรมที่มีหน้าที่สร้างหลักประกัน ความยุติธรรมให้กับสังคมและความเป็นหลักประกันที่มีมาตรฐาน เป็นที่ยอมรับ

โดยทั่วไปทั้งในและนอกประเทศ ที่ประชุมผู้บริหารจึงมีข้อสรุปว่า วิสัยทัศน์ใหม่ของกระทรวงยุติธรรม คือ “หลักประกันความยุติธรรมตามมาตรฐานสากล”

2. การทบทวนพันธกิจกระทรวง

ผู้บริหารกระทรวงยุติธรรม และบุคลากรกระทรวงยุติธรรมที่เกี่ยวข้องได้ร่วมกันพิจารณา พันธกิจเดิมของกระทรวงยุติธรรม และมีความเห็นว่าไม่แสดงถึงเอกลักษณ์ความเป็นกระทรวงยุติธรรม จึงควรมีการปรับปรุงพันธกิจ เพื่อแสดงให้เห็นถึง ภารกิจของกระทรวงยุติธรรม และความตั้งใจในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ โดยผลการประชุมทบทวนพันธกิจ เป็นดังตารางด้านล่าง

พันธกิจเดิม	พันธกิจใหม่
<ol style="list-style-type: none"> 1. บริหารจัดการในการอำนวยความสะดวกความยุติธรรมในสังคม เพื่อให้ประชาชนเข้าถึงความยุติธรรมอย่างทั่วถึง เท่าเทียม และเป็นธรรม 2. พัฒนาคุณภาพการดำเนินการตามกฎหมาย พันธะสัญญาาระหว่างประเทศและมาตรฐานในการบริหารงานยุติธรรม อำนวยความสะดวกความยุติธรรม และพัฒนาพหุตินิสัย 3. ส่งเสริมและพัฒนาระบบการยุติธรรมทางเลือก 4. พัฒนากฎหมายและระบบงานยุติธรรม 5. ส่งเสริมการบูรณาการความร่วมมืองานยุติธรรมกับทุกภาคส่วน 6. พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูง 	<ol style="list-style-type: none"> 1. บริหารจัดการการอำนวยความสะดวกความยุติธรรมในสังคม ด้วยความชอบธรรม 2. พัฒนาคุณภาพการดำเนินการตามกฎหมาย พันธกรณีระหว่างประเทศและมาตรฐานระบบงานยุติธรรม 3. วิจัยและพัฒนากระบวนการยุติธรรมและกฎหมาย 4. พัฒนาระบบการยุติธรรมทางเลือก 5. บูรณาการการป้องกันและแก้ไขปัญหาอาชญากรรม 6. ป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐ 7. บริหารจัดการระบบงานยุติธรรมในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ด้วยความเป็นธรรม 8. ส่งเสริมการบูรณาการงานยุติธรรมและความร่วมมือกับทุกภาคส่วนทั้งในและต่างประเทศ 9. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูง

ตารางที่ 3 พันธกิจเดิม และพันธกิจใหม่ของกระทรวงยุติธรรม

3. การกำหนดยุทธศาสตร์จากวิสัยทัศน์

ผู้บริหารและบุคลากรกระทรวงยุติธรรม ได้นำ SWOT ของกระทรวงที่จัดขึ้นมาจากกระบวนการมีส่วนร่วมจากทุกหน่วยงานในระดับ กรม มาพิจารณาประกอบการจัดทำยุทธศาสตร์กระทรวง (ดูตาราง SWOT กระทรวง) โดยพิจารณาว่า ปัจจุบันกระทรวงยุติธรรมมีสภาพแวดล้อมภายใน (จุดอ่อน – จุดแข็ง) และสภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาส – อุปสรรค) เป็นอย่างไร และกระทรวงยุติธรรม ควรจะกำหนดยุทธศาสตร์อย่างไร ที่จะสอดคล้องกับพันธกิจ ผล SWOT Analysis และสามารถนำองค์การบรรลุวิสัยทัศน์ ที่ประชุมยุทธศาสตร์กระทรวง จึงได้มีมติกำหนด 5 ยุทธศาสตร์กระทรวงที่สอดคล้องกับภารกิจและสามารถนำพาองค์การ ให้

บรรลุนิติสัมพันธ์ได้ โดยในแต่ละยุทธศาสตร์จะประกอบไปด้วยกลยุทธ์การดำเนินงานเพื่อให้ ยุทธศาสตร์ประสบความสำเร็จ และตัวชี้วัดที่จะช่วยบ่งบอกว่าการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์นั้นประสบความสำเร็จหรือไม่ (ดูตัวอย่างแผนยุทธศาสตร์กระทรวงยุติธรรมและกลุ่มภารกิจในภาคผนวก) หลังจากนั้นแต่ละหน่วยงานได้เสนอโครงการเชิงกลยุทธ์ที่ เชื่อว่าจะสนับสนุนให้กลยุทธ์ประสบความสำเร็จ จากที่กล่าวมาทั้งหมดแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องสนับสนุนซ้ำกันและกัน และการส่งต่อความสำเร็จจากระดับโครงการสู่กลยุทธ์และยุทธศาสตร์ และในท้ายที่สุดจะช่วยให้องค์การบรรลุนิติสัมพันธ์ที่ตั้งไว้

ประเด็น (Issue)	จุดแข็ง (Strengths – S)	จุดอ่อน (Weaknesses – W)
1. ยุทธศาสตร์ (Strategy)	1. กระทรวงยุติธรรมมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และ เป้าหมายที่ชัดเจน	1. ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญในการสื่อสารด้านยุทธศาสตร์กระทรวงฯ กับบุคลากรของกระทรวงฯ ทำให้มีบุคลากรจำนวนน้อยที่เข้าใจ ยุทธศาสตร์ของกระทรวงฯ และทำให้เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานทำพอเป็นพิธี ให้เข้ากรอบตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้เท่านั้น 2. การจัดทำแผนและทบทวนแผน ยุทธศาสตร์ของกระทรวงฯ ยังไม่เป็นระบบและขาดการมีส่วนร่วมที่แท้จริง 3. ยุทธศาสตร์ของกระทรวงฯ ไม่สามารถทำงานในส่วนที่แปลกแยกสามารถพัฒนาได้
2. โครงสร้างองค์การ (Structure)	2. โครงสร้างกระทรวงฯ มีเอกภาพ ในการบังคับบัญชาโดยมีรองปลัดฯ ดูแลสายงานต่างๆ	4. โครงสร้างของกระทรวงฯ ไม่สอดคล้อง เรื่องการทำงานบูรณาการ แม้จะมีการรวมกันในกลุ่มภารกิจที่มีความชัดเจน แต่ไม่สามารถทำงานร่วมกันได้
3. ระบบองค์การ (System)	3. กระทรวงฯ มีกฎหมาย ระเบียบ ที่กำหนดภาระหน้าที่ชัดเจนแต่การทำงานค่อนข้างยืดหยุ่นตามสถานการณ์ ไม่เน้นกฎระเบียบมาก	5. ระบบความดีความชอบและการโยกย้ายยังมีความเป็นระบบอุปถัมภ์ ทำให้เกิดความไม่เป็นธรรม 6. ขวัญและกำลังใจของบุคลากรในกระทรวงฯ ยังไม่เต็มที่เท่าที่ควร อันเนื่องมาจากการโยกย้ายที่คนนอกสามารถเข้ามาอยู่ในระดับบริหารได้ ซึ่งมาจากการสรรหา เปิดสอบ ทำให้มี

ประเด็น (Issue)	จุดแข็ง (Strengths – S)	จุดอ่อน (Weaknesses – W)
		บุคลากรภายนอกเข้ามาแข่งขัน 7. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการวิจัยและพัฒนา (R&D) ไม่มีใครดูแลอย่างจริงจัง 8. กระทรวงๆ ไม่มีการบูรณาการเครือข่ายงานของกระทรวงๆ ที่ชัดเจน (ไม่มีหน่วยงานกลางในการประสานเครือข่ายของกระทรวงๆ)
4. ทักษะ (Skill)	4. บุคลากรมีความรู้ความสามารถที่หลากหลายเป็นสหวิชาชีพทำให้เกิดการคิดนอกกรอบ ทำให้เกิดมุมมองใหม่ๆ และบุคลากรมีความรู้ความสามารถตามสายงาน 5. การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเป็นไปโดยทั่วถึง	9. บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีศักยภาพแต่ยังไม่ถูกนำมาใช้อย่างเต็มที่ เนื่องจากผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุน ไม่เปิดโอกาสให้รุ่นใหม่ได้แสดงออก
5. ค่านิยมร่วม (Shared Value)	6. บุคลากรยึดมั่นในความยุติธรรม โปร่งใสซึ่งพบว่าในกระทรวงไม่มีปัญหาเรื่องการซื้อตำแหน่ง หรือ การเลื่อนชั้น	10. ความหลากหลายในที่มาของหน่วยงาน ทำให้บุคลากรไม่มีวัฒนธรรมองค์กร และค่านิยมร่วมกันที่ชัดเจนส่งผลให้คนในกระทรวงยึดติดอยู่กับกรมของตนเท่านั้น ไม่มีความรู้สึกว่าเป็นคนในกระทรวงยุติธรรม
6. บุคลากร (Staff)	-	11. การจัดอัตรากำลังคนไม่สมดุล โดยบางหน่วยงานมากคนน้อย ในขณะที่บางหน่วยงานน้อยคนมาก
7. รูปแบบการนำองค์การ (Style)	7. ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารจัดการ	-

2. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก

ประเด็น (Issue)	โอกาส (Opportunities – O)	อุปสรรค (Threats – T)
1. ลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Customer)	1. ประชาชนมีความเชื่อมั่นและคาดหวังว่าจะได้รับความยุติธรรมจากกระทรวงๆ สูง	1. ประชาชนจำนวนมากไม่เข้าใจบทบาทของกระทรวงๆ โดยคิดว่ากระทรวงๆ คือหน่วยงานเดียวกับศาลยุติธรรม

ประเด็น (Issue)	โอกาส (Opportunities – O)	อุปสรรค (Threats – T)
	<p>2. ประชาชนมีส่วนร่วมในบางภารกิจของกระทรวงฯ และตรวจสอบการทำงานของกระทรวงฯ ทำให้เกิดความโปร่งใสในการอำนวยความสะดวก ยุติธรรม</p> <p>3. การเปลี่ยนแปลงทัศนคติของคนไทยในเรื่องการเรียกร้องความยุติธรรม ถือว่าเป็นโอกาส เป็นเรื่องที่สำคัญเพราะคนไทยมีการเรียกร้องสิทธิมากขึ้น และน่าจะเป็นโอกาสที่งานของกระทรวงยุติธรรมจะได้รับการปรับปรุงและพัฒนามากขึ้น</p>	<p>2. ประชาชนจำนวนมากไม่เข้าใจกฎหมายและขั้นตอนในกระบวนการยุติธรรม จึงมีความกังวลใจเมื่อต้องประสานงานหรือติดต่อกับกระทรวงฯ</p>
2. สถานการณ์การเมือง (Political Situation)	<p>4. การเปลี่ยนแปลงรัฐบาลหรือผู้บริหารกระทรวงฯ แต่ละครั้งช่วยกระตุ้นการทำงานของคนในกระทรวงฯ เนื่องจากจะมีนโยบายใหม่ๆ เข้ามา</p> <p>5. ทูกรัฐบาลให้ความสำคัญกับการอำนวยความสะดวกยุติธรรมให้ประชาชนซึ่งเอื้อต่อการทำงานของกระทรวงฯ</p>	<p>3. ความขัดแย้งทางการเมือง ทำให้การทำงานบางหน่วยงานในกระทรวงฯ มีความล่าช้ามากขึ้น</p> <p>4. การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง ทำให้การบริหารจัดการตามแผนงานที่วางไว้ไม่มีความต่อเนื่อง</p>
3. สภาพเศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อม (Economic and Environmental Condition)	-	5. งบประมาณที่ได้รับแต่ละปีไม่เพียงพอกับภารกิจที่มีมากขึ้น
4. สภาพสังคม (Social Condition)	6. ประชาชนมีการศึกษาสูงขึ้น และเข้าถึงข้อมูลข่าวสารมากขึ้น ทำให้เข้าใจในสิทธิของตนเองมากขึ้น ซึ่งเอื้อต่อการทำงานของกระทรวงฯ	6. สังคมมีการเปลี่ยนแปลงโดยมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น ทำให้การกระทำ ความผิดมีความซับซ้อนมากขึ้นตาม และอาจทำให้บุคลากรของกระทรวงตามไม่ทันการเปลี่ยนแปลง
5. ปัจจัยทางเทคโนโลยี (Technological Factors)	7. การพัฒนา IT ในปัจจุบันจะช่วยให้การบริหารงานยุติธรรมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้นเช่น	-

ประเด็น (Issue)	โอกาส (Opportunities – O)	อุปสรรค (Threats – T)
	ต่อไปไม่ต้องสร้างคุก, คุมคนอยู่ในบ้าน, จำกัดบริเวณ โดยดูผ่านกล้อง และมี GPS คุมไว้ไม่ให้ออกนอกเส้นทาง	

ตารางที่ 4 ผลการจัดทำ SWOT Analysis กระทรวงยุติธรรม (กระทรวงยุติธรรม, 2555)

วิสัยทัศน์ : “หลักประกันความยุติธรรมตามมาตรฐานสากล”

พันธกิจ :

1. บริหารจัดการการอำนวยความสะดวกยุติธรรมในสังคมด้วยความชอบธรรม
2. พัฒนาคุณภาพการดำเนินการตามกฎหมาย พันธกรณีระหว่างประเทศและมาตรฐานระบบงานยุติธรรม
3. วิจัยและพัฒนากระบวนการยุติธรรมและกฎหมาย
4. พัฒนาระบบงานยุติธรรมทางเลือก
5. บูรณาการการป้องกันและแก้ไขปัญหาสาเหตุ
6. ป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐ
7. บริหารจัดการระบบงานยุติธรรมในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ด้วยความเป็นธรรม
8. ส่งเสริมการบูรณาการงานยุติธรรมและความร่วมมือกับทุกภาคส่วนทั้งในและต่างประเทศ

ค่านิยมองค์กร : “ยุติธรรมถ้วนหน้า ประชาชนมีส่วนร่วม”

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาระบบงานยุติธรรมและการอำนวยความสะดวกยุติธรรมตามมาตรฐานสากล

เป้าประสงค์

- 1) ประชาชนได้รับความเป็นธรรมจากการบริหารจัดการการอำนวยความสะดวกของกระทรวงยุติธรรม
- 2) ปัญหาสาเหตุคดีได้รับการแก้ไขอย่างเป็นระบบและเป็นไปตามมาตรฐาน
- 3) ปัญหาการทุจริต และประพฤติมิชอบในภาครัฐได้รับการแก้ไขอย่างมีประสิทธิภาพ
- 4) ระบบงานของกระทรวงยุติธรรมเป็นไปตามมาตรฐานสากลและมีความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน
- 5) ประชาชนในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้เข้าถึงและได้รับความเป็นธรรมอย่างเท่าเทียมกัน

ตัวชี้วัด

- 1) ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการที่มีต่อการให้บริการของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงยุติธรรม
- 2) ร้อยละของความเชื่อมั่นของประชาชนที่มีต่อระบบงานยุติธรรมและการอำนวยความสะดวกยุติธรรม
- 3) ร้อยละของประชาชนที่มีความพึงพอใจต่อการแก้ไขปัญหาสาเหตุของกระทรวงยุติธรรม
- 4) ร้อยละของเรื่องร้องเรียนที่ตรวจสอบข้อเท็จจริงแล้วเสร็จ และเสนอคณะกรรมการ ป.ป.ช. พิจารณาได้
- 5) ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบงานของกระทรวงยุติธรรมให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล
- 6) ร้อยละของเรื่องร้องทุกข์ที่ได้รับคำแนะนำปรึกษาและช่วยเหลือตามขั้นตอน

กลยุทธ์

- 1) พัฒนาระบบงานยุติธรรมและการอำนวยความสะดวกยุติธรรมให้มีประสิทธิภาพเป็นไปตามมาตรฐานสากล
- 2) แสวงหาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบงานยุติธรรมแก่ประชาชนและเจ้าหน้าที่
- 3) พัฒนาระบบงานยุติธรรมและการอำนวยความสะดวกให้เป็นที่ยอมรับ
- 4) พัฒนาระบบป้องกันและปราบปรามสาเหตุคดีให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล
- 5) พัฒนาระบบการป้องกันการทุจริต และประพฤติมิชอบในภาครัฐตามอำนาจหน้าที่ของกระทรวงยุติธรรมให้มีประสิทธิภาพ
- 6) พัฒนาระบบงานกระทรวงยุติธรรมให้มีความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 เร่งรัดพัฒนาระบบงานยุติธรรมทางเลือก

เป้าประสงค์

- 1) ระบบงานยุติธรรมทางเลือกได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรม

ตัวชี้วัด

- 1) ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบงานยุติธรรมทางเลือกและ/หรือกระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ที่เหมาะสมกับบริบทของสังคมไทย

กลยุทธ์

- 1) ส่งเสริมการนำกระบวนการยุติธรรมทางเลือกมาใช้
- 2) พัฒนาระบบยุติธรรมทางเลือก และเสริมสร้างความสมานฉันท์ทางสังคม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาระบบการจัดการภายในองค์กร

เป้าประสงค์

- 1) ระบบบริหารจัดการมีคุณภาพ และสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงได้
- 2) บุคลากรกระทรวงยุติธรรมมีขีดสมรรถนะสูง
- 3) กระทรวงยุติธรรมมีระบบการสื่อสารสาธารณะและการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

ตัวชี้วัด

- 1) ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบบริหารจัดการคุณภาพกระทรวงยุติธรรม
- 2) ระดับความสำเร็จของการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร
- 3) ร้อยละของประชาชนที่รับรู้ เข้าใจบทบาทและมีทัศนคติที่ดีต่อกระทรวงยุติธรรม

กลยุทธ์

- 1) ส่งเสริมและผลักดันการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร
- 2) ขับเคลื่อนแผนการพัฒนาบุคลากรกระทรวงยุติธรรมไปสู่การปฏิบัติเพื่อมุ่งสู่การเพิ่มขีดสมรรถนะอย่างแท้จริง
- 3) พัฒนาระบบการสื่อสารสาธารณะและการสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนากระบวนการยุติธรรมและกฎหมาย

เป้าประสงค์

- 1) กระทรวงยุติธรรมมีการนำนวัตกรรมหรือผลงานวิจัยมาใช้พัฒนาระบบงานยุติธรรมและกฎหมาย

ตัวชี้วัด

- 1) ร้อยละที่เพิ่มขึ้นจากฐานข้อมูลเดิม โดย เฉลี่ย 5 ปีย้อนหลังของนวัตกรรมหรือผลงานวิจัยของส่วนราชการในสังกัดกระทรวงยุติธรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบงานยุติธรรม
- 2) ร้อยละของจำนวนนวัตกรรมหรือผลงานวิจัยโดย เฉลี่ย 5 ปีย้อนหลังที่นำมาใช้ในการพัฒนาระบบงานยุติธรรมและการพัฒนากฎหมาย

กลยุทธ์

- 1) พัฒนาบุคลากรกระทรวงยุติธรรมให้มีศักยภาพด้านการสร้างนวัตกรรม การวิจัย และกฎหมาย
- 2) เร่งรัดการสร้างนวัตกรรม การวิจัย และพัฒนากฎหมายของทุกส่วนราชการในสังกัดกระทรวงยุติธรรม
- 3) ส่งเสริมให้มีการนำนวัตกรรมหรือผลงานวิจัยมาใช้ในการพัฒนาระบบงานยุติธรรม และการพัฒนากฎหมาย

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน และพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือระหว่างระบบงานยุติธรรม

เป้าประสงค์

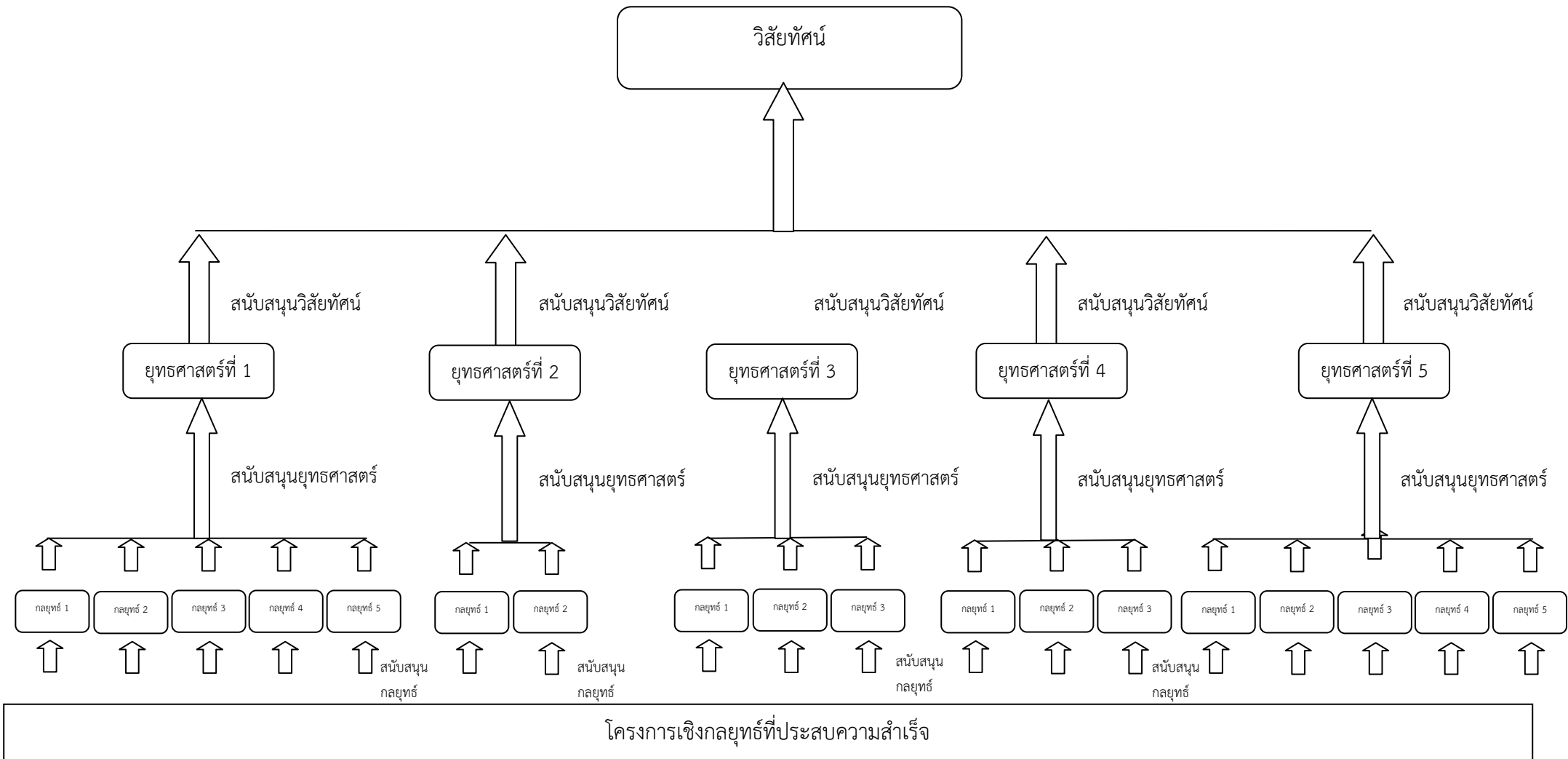
- 1) เครือข่ายความร่วมมือด้านงานยุติธรรมทั้งในประเทศและต่างประเทศมีความเข้มแข็ง
- 2) มีการเชื่อมโยงข้อมูลด้านงานยุติธรรมเพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนงานยุติธรรมมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

ตัวชี้วัด

- 1) จำนวนเครือข่ายที่มีความร่วมมือภายในประเทศ
- 2) จำนวนการขอความร่วมมือของเครือข่ายด้านงานยุติธรรมทั้งในและต่างประเทศ
- 3) ระดับความสำเร็จในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการอำนวยความสะดวกยุติธรรม
- 4) ระดับความสำเร็จของการพัฒนาและปรับปรุงฐานข้อมูลด้านงานยุติธรรมให้ทันสมัย
- 5) ระดับความสำเร็จของการเชื่อมโยงข้อมูลกับฐานข้อมูลกลางของกระทรวงยุติธรรม

กลยุทธ์

- 1) พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือด้านงานยุติธรรมทั้งในประเทศและต่างประเทศ
- 2) ส่งเสริมความร่วมมือด้านงานยุติธรรมกับองค์กรระหว่างประเทศ
- 3) บูรณาการงานยุติธรรมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและชุมชน
- 4) สนับสนุนการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนในการอำนวยความสะดวกยุติธรรม
- 5) พัฒนาระบบข้อมูลงานยุติธรรมให้มีประสิทธิภาพ



หมายเหตุ: ให้มองจากล่างขึ้นบน

ภาพที่ 3 ความสอดคล้องระหว่าง โครงการ กลยุทธ์ ยุทธศาสตร์ และ วิสัยทัศน์

แผนยุทธศาสตร์ชีวิต

สมมุติว่า น.ส. ทราาย ฝันไว้ว่าอยากจะไปเรียนต่อในระดับปริญญาโทและใช้ชีวิตในประเทศดวงจันทร์ (ประเทศสมมุติ) น.ส. ทราาย จึงเริ่มจากการวางแผนยุทธศาสตร์ชีวิตอย่างเป็นขั้นตอน ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ “ภายใน 5 ปีทราายจะได้ไปเรียนในระดับปริญญาโทและใช้ชีวิตในประเทศดวงจันทร์”

เป้าประสงค์ที่น.ส. ทราาย หวังจะให้เกิดขึ้นหากสามารถบรรลุวิสัยทัศน์นี้ได้ คือ การมีชีวิตที่ดีขึ้น และมีความสุขมากกว่าปัจจุบัน (แต่ไม่ได้หมายความว่าปัจจุบันไม่มีความสุข แต่อาจจะไม่ใช่ความสุขอย่างที่ ต้องการ)

2. วิเคราะห์ SWOT ของตัวเอง

- จุดแข็ง:
- (1) มีนิสัยเข้ากับคนอื่นได้ง่าย มีจิตอาสา คิดบวกเสมอ
 - (2) เป็นคนขยันไม่ว่างานหนักหรือเบาก็ไม่เกี่ยง ขอให้สุจริตเป็นพอ
 - (3) อายุน้อยแค่ 20 ปี
 - (4) เรียนหนังสือเก่ง เรียนรู้ไว ฉลาดเอาตัวรอดได้
 - (5) เป็นโสดไม่มีภาระ และทางครอบครัวก็ไม่น่าเป็นห่วง
 - (6) เป็นคนประหยัดรู้จักอดออม
- จุดอ่อน:
- (1) ฐานะทางบ้านยากจน
 - (2) จบวุฒิแค่มัธยมศึกษาปีที่ 3 ไม่ได้เรียนต่อเพราะต้องออกมาทำงาน
โรงงาน
 - (3) ไม่มีทักษะภาษาอังกฤษและคอมพิวเตอร์
 - (4) ไม่รู้จักใครเลยที่รู้เรื่องประเทศดวงจันทร์
- โอกาส:
- (1) สมมุติว่า ประเทศดวงจันทร์ (ใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาหลัก) ประเมินแล้วว่า 10 ปีจากนี้ประเทศจะขาดแคลนพยาบาลจึงมีนโยบายที่จะรับพยาบาลต่างชาติ และให้เงินเดือนสูง รวมถึงการให้โอกาสโอนสัญชาติหาก อยู่เกิน 7 ปี
 - (2) รัฐบาลไทยมีนโยบายเปิดโอกาสการศึกษาแก่ผู้ที่ต้องการศึกษาต่อด้วย
เงินกู้ยืมเพื่อการศึกษา (ดอกเบี้ยถูกมากแค่ 1% ต่อปี)
 - (3) สมมุติว่าประเทศไทยหางานประจำหรืองานพิเศษได้ง่ายหากไม่เลือกงาน และ
เงินเดือนก็อยู่ในระดับที่เหมาะสมกับคุณวุฒิ ฝีมือ และประสบการณ์
 - (4) สมมุติว่าค่าครองชีพประเทศไทยต่ำ
 - (5) ประเทศไทยมีสถาบันการศึกษาและหลักสูตรที่หลากหลาย
- อุปสรรค:
- (1) สมมุติว่าการขอวีซ่าเข้าประเทศดวงจันทร์ยากมาก ยกเว้นจะมีใบรับรองการจ้าง
งานจากนายจ้าง
 - (2) สมมุติว่าค่าเงินของประเทศดวงจันทร์สูงกว่าเงินบาท (สมมุติว่าต้องใช้ 30 บาท
เพื่อแลก 1 เหรียญดวงจันทร์)
 - (3) สมมุติว่าค่าเดินทางต่างประเทศมีแนวโน้มสูงขึ้นจากราคาน้ำมัน
 - (4) สมมุติว่าค่าเรียนในมหาวิทยาลัยในประเทศดวงจันทร์ค่อนข้างสูง ยกเว้นพลเมือง
ดวงจันทร์เสียแค่ 20% ของค่าเล่าเรียน

ยุทธศาสตร์ที่ 1: พัฒนาทักษะความรู้

เป้าประสงค์ (1) จบปริญญาตรีพยาบาล

(2) มีความรู้ด้านภาษาอังกฤษดีมาก

(3) มีทักษะความรู้พิเศษเพื่อเติม

กลยุทธ์ที่ 1: เสริมสร้างความรู้จนถึงระดับปริญญาตรีพยาบาลศาสตร์

- โครงการกู้เงินกองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษาในการศึกษาต่อ
- เรียน ก.ศ.น. ต่อให้จบมัธยมศึกษาปีที่ 6 อย่างรวดเร็ว
- เรียนพิเศษเพิ่มเติมเพื่อสอบเข้าวิทยาลัยพยาบาล

กลยุทธ์ที่ 2: เพิ่มความรู้พิเศษอื่น ๆ

- โครงการเรียนภาษาอังกฤษ
- โครงการเรียนคอมพิวเตอร์
- โครงการเรียนรู้การทำอาหารระดับโลก

ยุทธศาสตร์ที่ 2: พัฒนาฐานะตนเอง

เป้าประสงค์: มีเงินพอเดินทางไปทำงานและศึกษาต่อในประเทศดวงจันทร์

กลยุทธ์ที่ 1: เร่งรัดการเพิ่มรายได้

- โครงการหางานประจำที่สุจริตแต่รายได้ดีทำ
- โครงการทำงานนอกเวลาเพื่อเสริมรายได้
- โครงการบริหารเงินออม (เช่น นำเงินไปลงทุนที่มีความเสี่ยงน้อย)

กลยุทธ์ที่ 2: ตัดทอนค่าใช้จ่าย

- โครงการย้ายหอพักไปใกล้ที่ทำงานและราคาถูกกว่าเดิม
- โครงการลดค่าใช้จ่ายส่วนบุคคล เช่น ค่าโทรศัพท์ ค่ากิน เสื้อผ้า และงดเที่ยว

ยุทธศาสตร์ที่ 3: พัฒนาความสัมพันธ์กับคนที่มีเรื่องประเทศดวงจันทร์

เป้าประสงค์: (1) มี Connection กับคนที่สามารถแนะนำช่วยเหลือในการที่จะเข้าไปทำงานในประเทศดวงจันทร์

(2) รู้จักคนประเทศดวงจันทร์

กลยุทธ์ที่ 1: เสริมสร้างความสัมพันธ์กับคนไทยที่สามารถช่วยเหลือได้

- โครงการเข้าไปเป็นสมาชิกสมาคมไทย – ดวงจันทร์ (สมาคมศิษย์เก่าและหอการค้าไทย – ดวงจันทร์)
- โครงการเข้าไปขอความช่วยเหลือ แนะนำจากบริษัทที่ปรึกษา

กลยุทธ์ที่ 2: เสริมสร้างสัมพันธ์กับชาวดวงจันทร์

- โครงการติดต่อหาเพื่อนชาวดวงจันทร์ผ่านเฟซบุ๊ก
- โครงการให้เพื่อแนะนำชาวดวงจันทร์ให้รู้จัก
- โครงการหางานพิเศษทำในเขตที่มีชาวดวงจันทร์อาศัยอยู่

ตัวชี้วัด

1. สามารถจบ ก.ศ.น.ภายใน 6 เดือน

2. สามารถสอบเข้าและจบปริญญาตรีพยาบาลศาสตร์ภายใน 4 ปี

3. ทักษะความรู้ทางภาษาอังกฤษดี เช่น สอบ TOEFL ได้ 500 คะแนน
4. มีทักษะความรู้ด้านอื่น ๆ อย่างเชี่ยวชาญก่อนจบปริญญาตรี
5. มีเงินออมเพิ่มขึ้นอยู่ในระดับที่สามารถไปต่างประเทศได้
6. มี Connection กับคนไทยที่สามารถแนะนำและให้ความช่วยเหลือได้
7. รู้จักชาวดวงจันทร์ที่สามารถช่วยเหลือแนะนำได้

XII. เทคนิคการเจรจาต่อรองในการประชุม

การเจรจาต่อรองเกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนอะไรบางอย่างหรือการพยายามบรรลุข้อตกลงร่วมกัน ระหว่างผู้เข้าร่วมการเจรจาไม่ว่าจะอยู่ในรูปแบบของจากเจรจาแบบทวิภาคี (เป็นคู่) ไตรภาคี (สามฝ่าย) หรือ พหุภาคี (หลายฝ่าย) การเจรจาไม่ใช่การข่มขู่ บีบบังคับให้ได้มาซึ่งประโยชน์ฝ่ายเดียว ผลลัพธ์ของการเจรจา คือทุก ๆ ฝ่ายที่เข้าร่วมจะได้ประโยชน์ แม้ว่าอาจจะไม่เท่ากันก็ตาม เทคนิคสำคัญในการเจรจาต่อรองคือ การสื่อสารที่ดี การฟัง การเตรียมพร้อม การวางแผน และการเปิดใจกว้างต่อคู่เจรจา

ขั้นการเตรียมการ

1. กำหนดวัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมเจรจาว่าเราต้องการอะไร ซึ่งวัตถุประสงค์ต้องสมเหตุสมผล เป็นไปในแนวทางเดียวกันกับผลประโยชน์ของเราและผู้อื่น สามารถบรรลุได้ สามารถนำไปปฏิบัติได้และวัดผลสำเร็จได้

2. ต้องรู้ว่าคู่เจรจาของเราคือใครบ้าง มาจากไหน ระดับใดบ้าง พวกเขาต้องการอะไรจากการเจรจານี้ จุดยืนของพวกเขาคืออะไร เหตุใดพวกเขาจึงเข้าร่วมประชุม อะไรเป็นปัจจัยผลักดันให้เขาเข้าร่วมประชุมในครั้งนี้ จงจำไว้ว่าพฤติกรรมมนุษย์ส่วนใหญ่จะมีเหตุผลประกอบ เพราะฉะนั้นเราต้องค้นหาให้ได้ถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบผลักดันให้พวกเขาเหล่านั้นเข้าร่วมโต๊ะเจรจากับเรา

3. เตรียมพร้อมก่อนการประชุม เราต้องรู้ว่าทีมเจรจาของอีกฝ่ายมีใครบ้างเมื่อเปรียบเทียบกับฝ่ายเรา เช่นถ้าเขามีนักกฎหมายและผู้เชี่ยวชาญ IT มาด้วย เราก็สมควรเตรียมทีมงานให้คล้ายเคียงกับอีกฝ่าย ในขณะเดียวกัน เราต้องรู้วาระการประชุมก่อน เพื่อเตรียมตัวสำหรับการเจรจา แต่ถ้าจะให้ดีเราควรเป็นผู้กำหนดวาระการประชุมเอง เพราะหมายถึงการที่เราเป็นผู้กำหนดเกมส์ในการต่อรองด้วยตนเอง

4. เตรียมเอกสารและขอคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญหรือเพื่อนร่วมงาน ที่ปรึกษาให้เรียบร้อยก่อนการประชุม อย่าเข้าร่วมการเจรจาโดยไม่มีเอกสารที่เกี่ยวข้อง และอย่าอ้างว่าเราหาไม่เจอ

5. ตระหนักถึงจุดต่ำสุดที่คุณได้รับได้ก่อนเข้าร่วมการประชุม เพื่อป้องกันการสร้างข้อตกลงที่ เสียเปรียบจนก่อให้เกิดความเสียหายตามมา อย่าลืมว่าหากข้อเสนอที่ได้รับต่ำกว่าจุดต่ำสุดที่คุณจะรับได้ จงพร้อมที่จะออกจากการประชุม หรือยกเลิกการประชุม

6. การประชุมนี้เป็นของเรา แม้ว่าเราจะไม่ใช่ประธานหรือเลขานุการการประชุม หรือคู่เจรจาหลัก หรือหัวหน้าทีมการเจรจาก็ตาม จำไว้ว่าผลแพ้ ชนะจากการประชุมจะส่งผลถึงเราเสมอ

ขั้นการเจรจา

1. ก่อนเริ่มประชุมอย่างเป็นทางการให้สืบดูว่ามีใครเข้าร่วมประชุมบ้างและพวกเขาแต่ละคนต้องการอะไร คนเข้าร่วมการประชุมเป็นใครมีอำนาจตัดสินใจหรือไม่ พวกเขาเหล่านี้ต้องการจะสร้างข้อตกลงจริง ๆ หรือไม่ การจะได้ข้อมูลเหล่านี้บางครั้งอาจเกิดจากความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการกับผู้เข้าร่วมประชุม เพราะฉะนั้นการสร้างความรู้จักคุ้นเคยกับผู้เข้าร่วมประชุมจึงเป็นสิ่งสำคัญโดยอาจจะเป็นการคุยเรื่องที่มีความ

เหมือนกัน เพื่อให้เกิดความรู้สึกว่าเป็นพวกเดียวกัน เช่นเรื่องโรงเรียน ประสบการณ์ท่องเที่ยว การทำงาน เป็นต้น

2. ผู้พูดก่อนในที่ประชุมจะเป็นผู้เริ่มคุมเกมส์ เพราะผู้พูดถัดไปจะตอบสนองสิ่งที่เราพูด แต่ก็อาจจะไม่เป็นเช่นนั้นเสมอไป โดยหากเราพูดทีหลัง เราอาจพูดว่า “ขอบคุณสำหรับการกล่าวถึงเรื่อง... แต่ก่อนที่เราจะไปถึงจุดนั้นผมคิดออกว่า เราควรจะพูดเรื่อง... ก่อน”

3. การเรียงวาระการประชุม หากเป็นไปได้เราควรเป็นผู้กำหนดวาระการประชุมเอง โดยมีตัวอย่างเทคนิค ดังนี้

- เริ่มจากวาระที่จะตกลงกันได้ง่าย เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการประชุม
- วาระใดก็ตามที่เราไม่ชอบแต่ต้องใส่ไว้ในวาระการประชุม เราควรใส่ไว้ในวาระสุดท้าย เพื่อหวังว่า เวลาในการประชุมจะหมดก่อน การพิจารณาวาระนั้น ๆ
- วาระใดก็ตามที่พร้อมจะประนีประนอมกับคู่เจรจา (เช่น ผลลัพธ์ที่คู่เจรจาได้ประโยชน์มากกว่า) ควรจะอยู่ในวาระแรก ๆ เพื่อสร้างแรงกดดันให้คู่เจรจายอมเราในวาระถัดไป
- วาระใดก็ตามที่คู่เจรจาของเราเชี่ยวชาญในเรื่องนั้นให้เก็บไว้ท้ายสุด เพื่อสร้างแรงกดดันให้คู่เจรจายอมตามข้อเสนอในวาระแรกๆของเรา เนื่องจากเขาจะพยายามเร่งวาระให้ดำเนินไปอย่างรวดเร็ว เพื่อจะให้ถึงวาระในการพิจารณาประเด็นที่เขาต้องการ

4. การเจรจาใดก็ตามที่เราไม่มั่นใจ อาจมีการแต่งตั้งที่ปรึกษา หรือตัวกลางในการเจรจา ก็ได้

5. การจัดที่นั่งในห้องประชุม

- อย่างนั่งหัวโต๊ะถ้ามีคนที่มีตำแหน่งใหญ่ หรือสำคัญกว่าเราเข้าร่วมประชุม
- พยายามจัดให้เป็นการประชุมโต๊ะกลมเพราะจะช่วยสร้างบรรยากาศในความร่วมมือกันมากกว่าโต๊ะสี่เหลี่ยมผืนผ้าที่จะสร้างบรรยากาศการเผชิญหน้ากัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมีจำนวนผู้เข้าร่วมประชุมมากกว่าอีกฝ่าย จะดูเหมือนการรุมข่มขู่มากกว่าการเจรจา
- ห้ามทำข้อตกลงภายใต้แรงกดดัน ให้ขอเวลาในการปรึกษากับเพื่อนร่วมงานก่อนการตัดสินใจ
- เพื่อให้เกิดบรรยากาศแบบมิตรภาพ เราควรเดินเข้าไปทักทาย ผู้เข้าร่วมประชุมทันทีที่เข้าสู่ห้องประชุม จำไว้ว่าการนั่งอยู่กับที่让别人มาทักเราจะดูเหมือนเรานั้นหยิ่ง และวางท่ามากเกินไป
- อย่างนั่งบนโต๊ะประชุม เพราะจะสร้างความรู้สึกของการข่มขู่อีกฝ่ายหนึ่ง

6. มองหาผลประโยชน์ร่วมกัน แต่อย่างสร้างข้อตกลงเร็วจนเกินไป อะไรก็ตามที่อีกฝ่ายเสนอมาให้ลองเสนอข้อเสนอนี้ที่แตกต่างกลับไป เพื่อดูท่าทีอย่างไรก็ตามสิ่งสำคัญที่สุดคือ อย่าคิดแต่ประโยชน์ร่วมกันมากเกินไป จนกระทั่งลืมหลักจริยธรรม หรือ จรรยาบรรณวิชาชีพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการขัดกันซึ่งผลประโยชน์ (Conflict of Interest)

7. หากอีกฝ่ายแสดงความก้าวร้าว หรือตำหนิสิ่งที่เราหรือองค์กรเราทำ อย่าแสดงอาการก้าวร้าวตอบ แต่ให้นิ่งและยิ้มสู้ พร้อมทั้งตอบกลับเมื่ออีกฝั่งพูดเสร็จแล้ว โดยอาจแสดงอาการยอมรับคำตำหนิแต่จะหาทางแก้ไขปัญหาให้ได้ สิ่งสำคัญคือการยอมรับคำตำหนิ แต่ไม่แสดงอาการอ่อนแอหรือชี้แพ้ออกมา หรือในอีกกรณีหนึ่งหากเราจะปกป้องสิ่งที่เรา หรือองค์กรเราทำ ให้พยายามอธิบายอย่างเป็นกันเอง สรุปลงถึงสิ่งที่ผ่านมาและ

แนวทางในอนาคต แต่หากบรรยากาศในห้องประชุมคุณุ่นมากจนเกินควบคุมให้ขอพักการประชุม หรือเปลี่ยนไปพูดเรื่องอื่นแทน

8. หากเราจะแสดงความก้าวร้าว เราต้องมั่นใจว่าคำพูดของเราน่าเชื่อถือ เช่น ถ้าเราจะกำหนดเส้นตายของการส่งงานให้อีกฝ่ายหนึ่ง จำไว้ว่าต้องทำตามที่เราพูด เพราะถ้าไม่เป็นเช่นนั้นผู้อื่นจะไม่เชื่อถือในคำพูดของเราอีกเลย

9. หากเราเป็นผู้ดำเนินการประชุม ให้สังเกตอารมณ์ของผู้เข้าร่วมประชุมว่าส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอย่างไร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่มีความเห็นต่างในที่ประชุม แต่ถ้าไม่มั่นใจว่าจะสรุปอย่างไร ให้ส่งสัญญาณในการคืนประเด็นนั้นไปให้คนที่มิตำแหน่งใหญ่สุด หรืออาวุโสสูงสุด เป็นผู้ตัดสิน

10. หากเรารู้สึกเหนื่อยล้าให้ขอพักการประชุม แต่หากฝ่ายตรงข้ามเหนื่อยล้าให้เราปฏิเสธการขอพักการประชุม แล้วเร่งกดดันให้อีกฝ่ายทำข้อตกลง

11. ในกรณีที่มีผู้เข้าร่วมประชุมพูดออกนอกประเด็น หากเราเป็นผู้ดำเนินการประชุมให้หาทางดึงประเด็นกลับคืนมาให้เร็วที่สุด และนิมนวลที่สุด จำไว้ว่าเมื่อมีคนหนึ่งพูดนอกประเด็น คนอื่น ๆ ก็จะตามมาและการประชุมจะหาข้อสรุปใด ๆ ไม่ได้เลย

12. ห้ามหักหน้าใครก็ตามในที่ประชุมไม่ว่าผู้นั้นจะอ่อนคุณวุฒหรือวัยวุฒิมากกว่าเรา

13. หากเราพูดผิดและทำให้อีกฝ่ายไม่พอใจ ให้ขอโทษและอธิบายความให้ชัดเจนในคำพูดเรา แต่อย่าแสดงความอ่อนแอ

14. หลักการประชุมให้แสดงอาการถ่อมตนแม้ว่าเราเป็นผู้ชนะ และสมควรแสดงออกถึงความสำเร็จร่วมกัน จำไว้ว่าสร้างมิตรดีกว่าสร้างศัตรู

การสื่อสาร

1. ผู้ฟังที่ดีต้องคิดตามตลอดเวลาว่าผู้พูดหมายความว่าอย่างไร

2. อาการปิดสวิตช์ หมายถึงอาการเสียการตั้งใจฟังอะไรบางอย่าง ซึ่งอาจเกิดจากผู้พูดพูดน่าเบื่อ หรือเรากำลังนึกว่าจะพูดอะไรจนไม่ได้ฟังเขา หรือว่าเราฟังผ่านตัวกรอง (ไม่ยอมฟังเรื่องที่ไม่อยากฟัง)

3. ทุกครั้งที่เริ่มพูดให้พูดซ้ำหรือตอบสนองผู้ที่พูดก่อนเราเสมอเพื่อแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจฟังของเรา และเพื่อตรวจสอบความเข้าใจของเรา

4. ถามทันทีหากไม่เข้าใจ (อย่าเก็บไปคิดเป็นการบ้าน)

5. มองตาผู้พูด เพื่อแสดงถึงความตั้งใจฟัง

6. ห้ามพูดแทรก แต่ก็อย่าให้ใครก็ตามพูดนานจนเกินไป หากเราพบว่าความตั้งใจฟังของเราเริ่มลดลงนั้น หมายความว่าถึงเวลาที่เรากำลังพูด

7. การพูดแต่ละครั้งอย่าให้เกิน 2 นาที

8. ให้ใช้ภาษาที่ผู้อื่นและทุกคนในที่ประชุมเข้าใจ

9. การใช้น้ำเสียงและท่าทาง จะทำให้การพูดมีความน่าสนใจ

10. พยายามเพิ่มสีสันในการพูดด้วยคำพูดที่พิเศษ หรือที่สามารถสร้างความสนใจร่วมกันได้ เช่น กีฬาดารา ละคร เป็นต้น

11. อย่าพูดมากเกินไป จนทำให้เกิดคำพูดผิด ๆ ออกมาทำลายบรรยากาศการประชุมหรือข้อตกลง

12. อย่าโต้ว่าที และอย่าพูดต่อเมื่อได้มีข้อตกลงในประเด็นนั้น ๆ แล้ว

13. อย่าเปิดประเด็นใหม่ หากข้อตกลงได้บรรลุแล้ว

14. พยายามคิดให้เร็ว เพื่อตอบสนองฝ่ายตรงข้าม

15. ทีมเจรจาฝ่ายเราควรมีจำนวนที่เหมาะสม ใครก็ตามที่ไม่มีความจำเป็นต้องเข้าร่วมประชุม ให้ออกจากทีมเจรจาของเรา

16. เจรจาทหาข้อยุติในทีมเราก่อนเข้าร่วมเจรจากับผู้อื่นและควรกำหนดไปเลยว่าใครจะพูดหรือทำอะไร

17. แจกแจงข้อมูลการประชุมให้ทีมเจรจาของเราทราบอยู่เสมอ

18. เพื่อหลีกเลี่ยงการเข้าใจผิดให้พูดย้ำข้อตกลงต่าง ๆ ก่อนพูดเรื่องอื่นต่อ หรือก่อนเลิกการประชุม

ภาษากาย

1. คนโกหกจะพูดโดยไม่สบตา หรือจับใบหน้าตนเองระหว่างพูดหรือซ่อนฝ่ามือไม่ให้เราเห็น แต่บางคนโกหกเก่งก็จะพยายามพูดเสียงดังและมองตาเราเพื่อแสดงความจริงใจแต่ความเป็นจริงเป็นแค่อาการหลอกให้เราเชื่อ วิธีจับผิดคือให้เราละสายตาจากเขาพร้อมทั้งสังเกตส่วนอื่นของร่างกายเขา เราจะเจออาการตึงเครียดในการโกหกออกมา

2. ให้ระวังว่าภาษากายของแต่ละชาติ ศาสนา และวัฒนธรรมนั้นไม่เหมือนกัน

3. การแสดงอาการประหม่นครุ่นคิดในสิ่งที่เราพูด คือ ผู้ฟังจะยื่นศีรษะมาข้างหน้า หรือมือกุมคางไว้ (แบบพระเอกหนัง)

4. อาการต่อต้าน คือการนั่งไขว่ห้าง และกอดอก

5. อาการเบื่อ คือการที่หัวเอียงไปข้างหน้าหรือข้างๆหรือมีมือพุงหัวไว้อย่างเต็มที่ เช่นการเอามือเท้าคาง

6. อาการตั้งใจฟัง คือการนั่งย่นหน้าไปข้างหน้าและไขว่ฝ่ามือให้เห็น

7. อาการอดกลั้น เช่นการจับเก้าอี้แน่นหรือขบฟัน

8. อาการก้าวร้าว เช่นการยื่นเท้าสะเอว ขาด่าง จ้องหน้าเข้ม

9. อาการเปิดกว้าง เช่น ไขว่ฝ่ามือ สบตา ไม่นั่งไขว่ห้าง ตัวเอียงไปข้างหน้า

สิ่งสำคัญสุดท้ายสำหรับเทคนิคการเจรจาต่อรอง คือ หากผลการเจรจาทำให้เราเสียหายจนรับไม่ได้ หรือเราค้นพบที่หลังว่าไม่คุ้ม จงกล้าที่จะแจ้งให้อีกฝ่ายทราบถึงการยกเลิกข้อตกลง อย่าเกรงใจจนทำให้เราหรือองค์กรเราเดือดร้อน

Tip: ใครคุมเกมการเจรจา

ณ ตลาดนัดแห่งหนึ่ง น.ส. ทราย สนใจจะซื้อชุดทำงานที่ขายอยู่ในร้านค้าแห่งหนึ่ง การเจรจา

ต่อรองจึงเกิดขึ้น

น.ส. ทราย: เสื้อตัวนี้ราคาเท่าไรคะ

แม่ค้า: 600 บาทค่ะ

น.ส. ทราย: ลดลงหน่อยได้ไหม (พยายามคุมเกมด้วยการไม่เสนอราคาซื้อ เพราะอาจเสนอผิดพลาดสูงกว่าจริงและเข้าทางคนขาย)

แม่ค้า: แล้วพี่จะให้ราคาเท่าไรละคะ (พยายามดึงเกมกลับมาคุมเอง)

น.ส. ทราย: พี่ไม่กล้าบอก เพราะหากพี่เสนอต่ำไปน้องจะว่าเอา น้องบอกก็แล้ว

กันว่าราคาเท่าไรเดี๋ยวกว่าที่เดินอีกหลายร้าน (ทรายตั้งเกมกลับมาตัวเองพร้อม
ทั้งชูแบบอ้อม ๆ ว่ามีอีกหลายร้านให้เลือกหากแพงจะไม่ซื้อ)
แม่ค้า: ?? (อยู่บนทางเลือกว่าจะเสนอแบบต่ำสุดที่ตนเองรับได้เพื่อทรายจะไม่
ต้องต่อราคาอีกหรือเสนอแบบให้มีการต่อรองต่อไปอีก หรือ บอกราคาสูงเพราะ
ไม่อยากรายให้แล้ว)