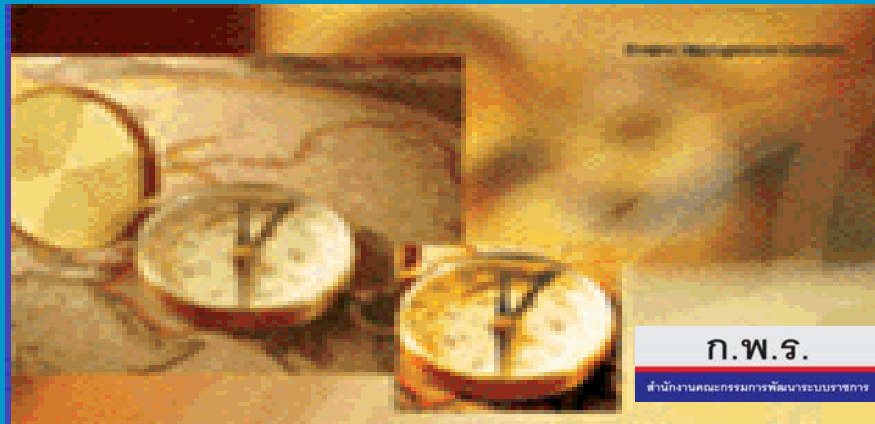


# คู่มือปฏิบัติการ

## การนำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ

เวอร์ชัน 1.0



สำนักงาน ก.พ.ร.


กรกฎาคม 2549

# คำนำ

คู่มือปฏิบัติการการนำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัตินี้ จะเป็นการนำเสนอเทคนิควิธีการและตัวอย่างในการนำแผนข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ โดยรวบรวมจากข้อสังเกตที่ได้จากการติดตามผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการรอบ 6 เดือน ในช่วงเดือนเมษายน – มิถุนายน 2549 ทั้งนี้ เพื่อให้ส่วนราชการและจังหวัดได้ศึกษาเป็นแนวทางนำไปปรับใช้เพื่อดำเนินงานตามแผนข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงที่หน่วยงานได้จัดทำขึ้น และมองเห็นภาพของการนำกระบวนการเปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติจริงได้อย่างชัดเจนมากขึ้น อย่างไรก็ตาม คู่มือฉบับนี้เป็นเพียงข้อเสนอแนะซึ่งอาจไม่ใช่วิธีการที่ดีที่สุด ส่วนราชการและจังหวัดสามารถใช้เทคนิควิธีการอื่นที่มีความเหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานเพื่อให้เกิดการนำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติให้สัมฤทธิ์ผล

## คู่มือฉบับนี้ประกอบไปด้วย :

- กระบวนการและขั้นตอนการดำเนินการในการนำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ
- ตัวอย่างการดำเนินการในการนำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ
- เทคนิควิธีการที่ช่วยเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการนำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงไปสู่

การปฏิบัติ (Tips) 

กลุ่มบริหารการเปลี่ยนแปลง 1  
ภารกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม  
สำนักงาน ก.พ.ร.

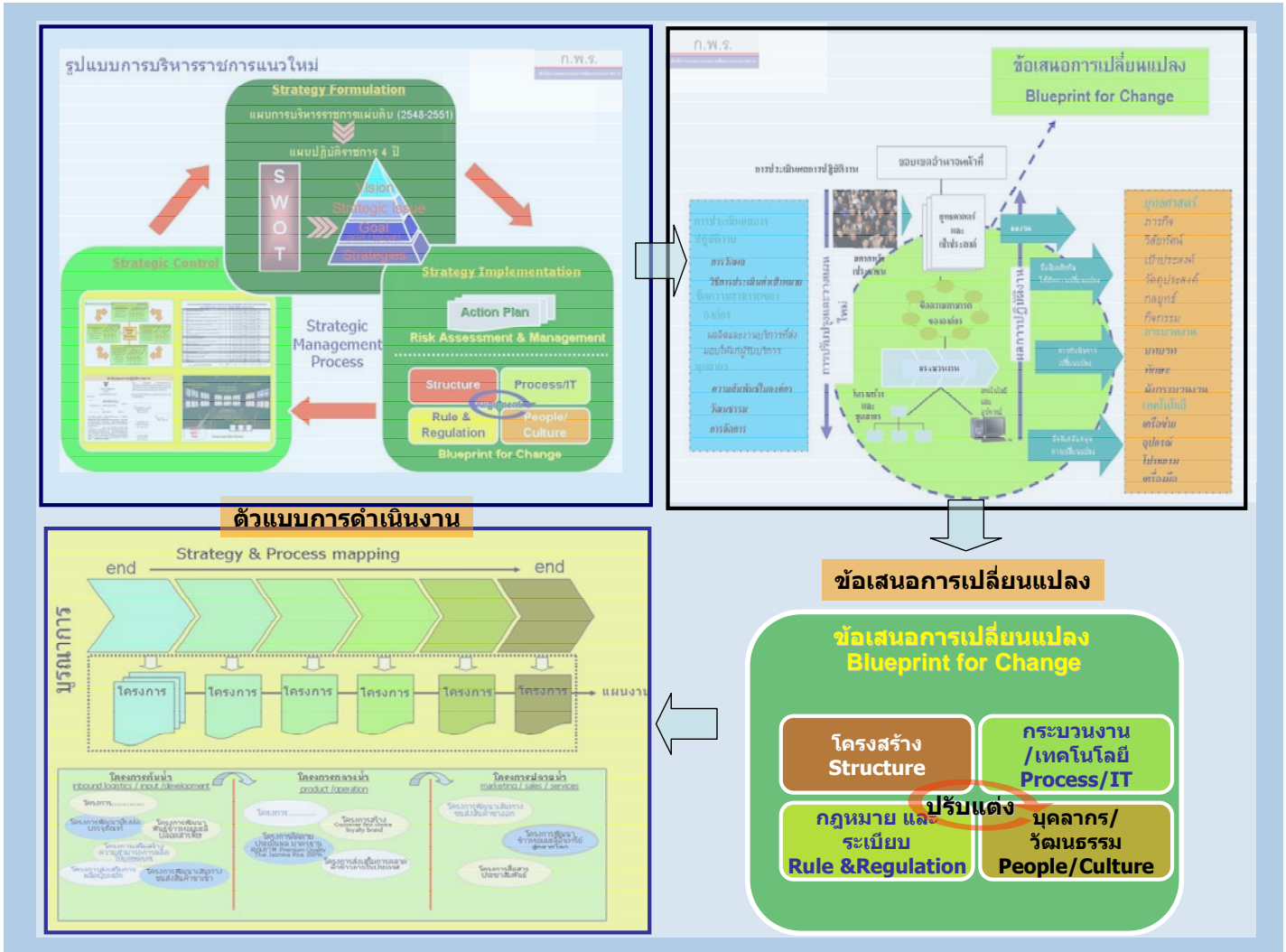
**ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change)** เป็นเครื่องมือทางการบริหารในการปรับแต่งองค์ประกอบเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและสร้างพลังความพร้อมเชิงยุทธศาสตร์ให้แก่องค์กรโดยแต่ละส่วนราชการจะต้องมีการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงขึ้น เพื่อวิเคราะห์ช่องว่าง (gap) ระหว่างกระบวนการปัจจุบันและกระบวนการที่ควรจะเป็นในอนาคต จิตความสามารถ (competency) ของบุคลากรที่มีอยู่และจิตความสามารถที่ต้องการ รวมถึงปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ และนำผลการวิเคราะห์ดังกล่าวมากำหนดเป็นแนวทางดำเนินงานหรือวิธีการปฏิบัติในการปรับปรุงแก้ไขหรือปิดช่องว่างอย่างเป็นระบบต่อไป

การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงของส่วนราชการ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพ การบริหารราชการ โดยบริหารการเปลี่ยนแปลงให้เกิดความพร้อมในการสนับสนุนและผลักดันให้ประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการบังเกิดผลทางปฏิบัติ ทั้งนี้ เป็นการสอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งได้กำหนดแนวทางการบริหารราชการเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 3 ด้าน คือ

1. ด้านการปรับปรุงประสิทธิภาพ เป็นการปรับปรุงขั้นตอนและกระบวนการ โดยวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ เพื่อลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและเพิ่มผลผลิต
2. ด้านการพัฒนาคุณภาพ เป็นการวางระบบอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ
3. ด้านการเสริมสมรรถนะขององค์กร ซึ่งต้องจัดทำ Human Capital Development Program เพื่อเพิ่มความรู้และทักษะให้มีความพร้อมต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ รวมทั้งการจัดทำแผนเทคโนโลยีสารสนเทศและการวางแผนการพัฒนาองค์กรและการสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง

ประโยชน์ที่ได้รับของการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงที่มีความสมบูรณ์ครบถ้วน คือ การสร้างตัวแบบการดำเนินงาน (operating model) และการออกแบบกระบวนการในอนาคต (to-be process mapping) ที่มีความชัดเจนและสามารถมองเห็นภาพรวมของความสัมพันธ์เชื่อมโยงเชิงเหตุผลหรือห่วงโซ่ของคุณค่า (value chain) ของขั้นตอนหรือกระบวนการที่จะต้องปฏิบัติต่อเนื่องกันไปตามกลยุทธ์ต่าง ๆ ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ อันจะนำไปสู่การกำหนดลำดับความสำคัญก่อน-หลังของการวางแผนงาน โครงการ กิจกรรม และทรัพยากรต่างๆ ซึ่งอาจแบ่งออกเป็นโครงการประเภทต้นน้ำ อันเป็นโครงการที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยนำเข้า โครงการประเภทกลางน้ำ อันเป็นโครงการที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการด้านการผลิต และการบริหารจัดการและโครงการประเภทปลายน้ำ อันเป็นโครงการที่ไปช่วยสนับสนุนในการนำผลผลิตไปใช้ประโยชน์ นอกจากนี้ การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงยังช่วยทำให้หน่วยงานสามารถวางแผนในการพัฒนาจิตความสามารถและศักยภาพของบุคลากร การยกระดับจิตสมรรถนะและคุณภาพขององค์กรโดยรวม

แผนภาพแสดงความเชื่อมโยงการบริหารเชิงยุทธศาสตร์และข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง



จากแผนภาพจะเห็นได้ว่า การบริหารเชิงยุทธศาสตร์จะประกอบด้วยกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ และการติดตามประเมินผล ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งของการผลักดันยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยใช้กระบวนการวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างสภาพปัจจุบันขององค์กรที่เป็นอยู่และแนวทางปรับปรุงองค์กรในอนาคตทั้งด้านโครงสร้าง ด้านกระบวนการ ด้านเทคโนโลยี ด้านบุคลากร และด้านกฎหมาย ระเบียบต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินการบรรลุผลตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ ซึ่งข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงจะนำไปสู่การสร้างตัวแบบการดำเนินงานให้สมบูรณ์

# การนำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ

การนำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ มีทฤษฎีหรือหลักการที่สามารถนำมาปรับใช้ได้ คือ การขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ “องค์กรที่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์” (Strategy-Focused Organization)<sup>1</sup> ซึ่งเป็นการนำแนวคิดของสองนักคิดชาวอเมริกัน Robert Kaplan และ David Norton ที่เขียนไว้ในหนังสือเรื่อง **Strategy-Focused Organization** ซึ่งได้นำเทคนิค ของ Balanced Scorecard หรือ BSC มาต่อยอด โดยแทนที่จะมองว่า BSC เป็นเพียงแค่เครื่องมือในการวัดและประเมินผลองค์กร แต่ยังสามารถนำแนวคิดของ BSC มาใช้เป็นเครื่องมือในการทำให้ทุกคนในองค์กรมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับกลยุทธ์เป็นหลัก ซึ่งนอกจาก BSC แล้วภายใต้แนวคิดขององค์กรที่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์ ยังมีหลักการอื่นๆ เข้ามาเกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็น แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) หรือ แนวคิดอื่น ๆ ในเรื่องของการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

ดังนั้นองค์กรที่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์ จึงหมายถึง องค์กรที่มีแนวทางที่จะทำให้ทุกคนในองค์กร ทั้งผู้บริหารและบุคลากร ให้ความสำคัญและมุ่งเน้นต่อกลยุทธ์เป็นหลัก เนื่องจากปัญหาขององค์กรส่วนใหญ่ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันไม่ได้มาจากการขาดกลยุทธ์ แต่เป็นปัญหาของการไม่สามารถนำกลยุทธ์ไปใช้และปฏิบัติให้เกิดผลอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเชื่อกันว่าถ้าองค์กรมีลักษณะเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์ จะทำให้ทั้งองค์กรมุ่งเน้นไปที่กลยุทธ์ และสุดท้ายย่อมจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้

Kaplan และ Norton เชื่อว่าการจะทำให้องค์กรได้มีการนำกลยุทธ์มาใช้อย่างต่อเนื่องจนประสบความสำเร็จ องค์กรต้องยึดถือและปฏิบัติตามหลักการ ดังนี้

1. **ผู้นำระดับสูงจะต้องเป็นผู้ผลักดันและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง** (Mobilize change through executive leadership) เนื่องจากการนำกลยุทธ์ใดก็ตามมาปรับใช้ในองค์กรจะต้องก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าทางใดก็ทางหนึ่ง ซึ่งผู้นำระดับสูงจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้ที่ผลักดันและชี้นำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งในประเด็นนี้ก็ต้องอาศัยหลักของการบริหารการเปลี่ยนแปลงเข้ามาช่วย
2. **การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ** (Translate strategy into operational terms) ซึ่งก็ต้องอาศัยทั้งหลักการของแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) และ Balanced Scorecard เข้ามาช่วย มีการตั้งเป้าหมายรวมถึงแนวทางที่จะต้องทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ พุดง่าย ๆ ว่า BSC จะเข้ามาช่วยให้องค์กรมีความเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์ผ่านทางขั้นตอนนี้
3. **การทำให้ทั่วทั้งองค์กรมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับกลยุทธ์** (Align the organization to the strategy) เป็นการสร้างความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์กับหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร การเชื่อมโยงกับผู้บริหารในระดับต่าง ๆ เชื่อมโยงกับแผนงานด้านบุคลากรและเทคโนโลยีสารสนเทศ เรียกว่า เป็นการทำให้ทั่วทั้งองค์กรมีความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์

1 เรียบเรียงจากบทความของ รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์ จากหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ วันที่ 8 มิถุนายน พ.ศ. 2547

# การนำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ

4. การจูงใจเพื่อทำให้กลยุทธ์เป็นงานของทุกคน (Motivate to make strategy everyone's job) ไม่ว่าจะเป็นการสร้างความตื่นตัวทางกลยุทธ์ การสื่อสาร การผูกผลตอบแทน และแรงจูงใจเข้ากับกลยุทธ์ โดยภายใต้ข้อนี้เป็นการมองว่าถ้าต้องการให้กลยุทธ์เกิดขึ้นแล้ว จะต้องจูงใจให้ทุกคนปฏิบัติตามกลยุทธ์

5. การดูแลให้กลยุทธ์เป็นงานประจำ (Govern to make strategy a continual process) เป็นการทำให้งานทางด้านกลยุทธ์มีความต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นการผ่านกระบวนการประชุมทบทวนทางกลยุทธ์ หรือ BSC การเชื่อมโยงกลยุทธ์เข้ากับระบบงบประมาณ หรือการตั้งหน่วยงานที่ดูแลทางด้านกลยุทธ์ขององค์กรโดยเฉพาะ (Strategic Management Office)



# การประเมินผลการนำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ

## การประเมินผลการนำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ

การประเมินผลในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 จะแบ่งการประเมินผลออกเป็น 2 ส่วน คือ **ความสำเร็จของการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง** และ **ความสำเร็จของการนำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ**

### 1. การประเมินผลระดับความสำเร็จของการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงของส่วนราชการ/จังหวัด

(กำหนดน้ำหนักร้อยละ 6) ซึ่งจะพิจารณาจากความสำเร็จในการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงตามข้อกำหนดของสำนักงาน ก.พ.ร. และ จะประเมินระดับความสำเร็จดังกล่าว ณ วันที่ 1 พฤษภาคม 2549 โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- 1) ระยะเวลาการส่งงาน กำหนดน้ำหนักร้อยละ 1
- 2) ความครบถ้วนของงาน กำหนดน้ำหนักร้อยละ 5

### 2. การประเมินผลระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงของส่วนราชการ/จังหวัด (กำหนดน้ำหนักร้อยละ 4)

ความสำเร็จของการดำเนินการตามข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กรทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน และในด้านของการเพิ่มขีดสมรรถนะขององค์กรและบุคลากร ตามข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม และบรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์

**สำหรับการประเมินผลระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง** ของส่วนราชการ/จังหวัด ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ได้กำหนดน้ำหนักร้อยละ 4 ซึ่งความสำเร็จของการดำเนินการตามข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงจะพิจารณาจากระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของเป้าหมายหรือรายละเอียดกิจกรรมที่กำหนดในแต่ละแผนงานตามข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงในประเด็นยุทธศาสตร์ที่เลือกมาทำ และจัดส่งให้สำนักงาน ก.พ.ร. ณ วันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2548 โดยแต่ละแผนงานจะต้องมีการจัดลำดับความสำคัญ (Ranking) และกำหนดน้ำหนักของแต่ละแผนงานด้วย

ในกรณีที่ส่วนราชการ/จังหวัดได้จัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงและจัดส่งให้สำนักงาน ก.พ.ร. ณ วันที่ 30 กันยายน 2548 มากกว่า 1 ประเด็นยุทธศาสตร์ ให้ส่วนราชการ/จังหวัด เลือกข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงเพื่อการประเมินผลในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 มาเพียง 1 ประเด็นยุทธศาสตร์ และส่งชื่อประเด็นยุทธศาสตร์ที่เลือก มาที่สำนักงาน ก.พ.ร. ภายในวันที่ 1 พฤษภาคม 2549 สำหรับประเด็นยุทธศาสตร์อื่น ๆ นั้นให้ดำเนินการไปตามที่กำหนดไว้ในแผนข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง

## การประเมินผลการนำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ

การประเมินผล จะประเมิน ณ วันที่ 30 กันยายน 2549 และให้ส่วนราชการ/จังหวัด ประเมินผลการปฏิบัติงานเอง(Self-Assessment) โดยการรายงานผลการปฏิบัติราชการ (Self-Assessment Report) และให้ส่วนราชการ/จังหวัด สรุปผลการดำเนินงานพร้อมแนบตัวอย่างเอกสาร/หลักฐานหรือสรุป เอกสาร/หลักฐานที่สำคัญของตัวชี้วัดมาด้วย ส่วนเอกสาร/หลักฐานที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ที่ไม่ได้จัดส่งให้ สำนักงาน ก.พ.ร. ขอให้จัดเตรียมไว้ที่ส่วนราชการ/จังหวัดเพื่อพร้อมให้ผู้ประเมินตรวจสอบหรือขอข้อมูล เพิ่มเติม

### เทคนิคการดำเนินงาน (Tips)

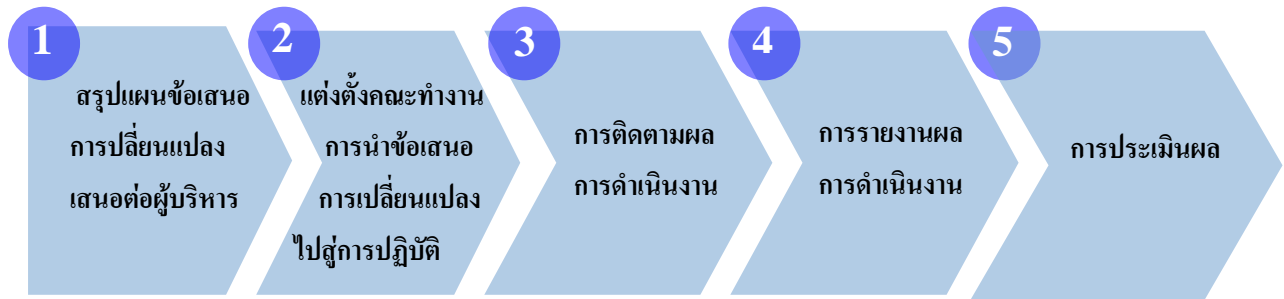


การประเมินผลการนำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติจะใกล้เคียงกับตัวชี้วัดของมิติที่ 1 คือ ร้อยละของระดับความสำเร็จเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักตามแผนยุทธศาสตร์ มีความแตกต่างกันเพียง ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงส่วนราชการ/จังหวัดจะกำหนดเกณฑ์ประเมินความสำเร็จของแต่ละแผนงาน ขึ้นเอง โดยใช้เกณฑ์การกำหนดระดับความสำเร็จจากรายละเอียดที่มีอยู่ในแผนข้อเสนอการ เปลี่ยนแปลงประกอบกับความสมเหตุสมผลของทรัพยากรที่มีอยู่และการคาดการณ์กิจกรรมการ ดำเนินการในปีต่อไป (เช่น กรณีที่กำหนดแผนไว้ 3 ปี ถ้ามีความพร้อมในปี 49 ก็กำหนดกิจกรรม และความสำเร็จการดำเนินการ ซึ่งอาจจะทำให้แผนเสร็จสิ้นก่อนปี 51 เป็นต้น)



# ขั้นตอนการนำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ

การนำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ มีขั้นตอนที่เป็นข้อเสนอแนะ ดังนี้



## ขั้นตอนที่ 1 สรุปแผนข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงเสนอต่อผู้บริหาร

ในการนำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ ขั้นตอนแรกที่สำคัญอย่างยิ่ง คือการนำเสนอแผนการดำเนินงานทั้งหมดที่จะต้องดำเนินการในปีงบประมาณนี้ เสนอต่อคณะผู้บริหาร เพื่อจัดลำดับความสำคัญของแผน กำหนดแนวทางการดำเนินงาน วางแผนการจัดสรรทรัพยากร และ วิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการทำงาน

**ตัวอย่าง** การเสนอแผนข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง...สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงในประเด็นยุทธศาสตร์ “การพัฒนากระบวนการจัดการไปสู่ความเป็นเลิศ”

### • ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงด้านขั้นตอนและการปฏิบัติงาน

ลำดับความสำคัญ	สิ่งที่ต้องดำเนินการ	รายละเอียด	ผู้รับผิดชอบหลัก	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	ประมาณการงบประมาณ		
					2549	2550	2551
1	การพัฒนาสื่อและวิธีการประชาสัมพันธ์ เพื่อถ่ายทอดวิทยากร และความรู้ความเข้าใจ โดยมีเนื้อหาเกี่ยวกับ ก. พันธกิจ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายการปฏิบัติงานของสำนักงาน ข. หัวข้อการฝึกอบรม ด้านต่าง ๆ ที่จะป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน	1. กำหนดหน่วยงานที่รับผิดชอบแต่ละส่วนงาน 2. รวบรวมข้อมูลและพัฒนาสื่อการประชาสัมพันธ์ให้เหมาะสม 3. กำหนดวิธีการถ่ายทอดและประชาสัมพันธ์ เพื่อเผยแพร่สื่อต่าง ๆ แก่ผู้สนใจ 4. ติดตามประเมินผล และปรับปรุงให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	สำนักงานเลขานุการกรม	สำนัก/กอง	10,000.00	15,000.00	20,000.00

# ขั้นตอนการนำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ..... ขั้นตอนที่ 1

ลำดับ ความ สำคัญ	สิ่งที่ต้องดำเนินการ	รายละเอียด	ผู้รับผิดชอบ หลัก	หน่วย งาน ที่เกี่ยวข้อง	ประมาณการงบประมาณ		
					2549	2550	2551
2	การประชาสัมพันธ์และให้ข้อมูลการฝึกอบรมด้านต่าง ๆ	1. จัดหาข้อมูล รายละเอียดและดำเนินการเตรียมเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ด้านการฝึกอบรม 2. ประสานงานกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนดำเนินการจัดฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆเพื่อขอความร่วมมือในการจัดส่งข้อมูลหลักสูตรการฝึกอบรมและข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ 3. จัดหาเทคโนโลยีและ งบประมาณที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนการดำเนินการด้านการประชาสัมพันธ์ 4. ประชาสัมพันธ์เพื่อเผยแพร่ข้อมูลให้เป็นที่แพร่หลาย	สำนักงานเลขานุการกรม	สำนัก/กอง	20,000.00	10,000.00	10,000.00
3	จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์รณรงค์ให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับพันธกิจวิสัยทัศน์ และเป้าหมายการปฏิบัติงานของสำนักงาน	1. จัดเตรียมเนื้อหาเพื่อจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ 2. กำหนดกลุ่มเป้าหมายและรูปแบบการสื่อสารที่เหมาะสม 3. ติดตามประเมินผลสัมฤทธิ์	ฝ่ายประชาสัมพันธ์ สำนักงานเลขานุการกรม	สำนัก/กอง	10,000.00	10,000.00	10,000.00
ประมาณการงบประมาณรวม					40,000.00	35,000.00	40,000.00

- ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี .....
- ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงด้านการจัดแบ่งงานและหน้าที่.....
- ข้อเสนอการจัดแบ่งงานและหน้าที่ .....

## เทคนิคการดำเนินงาน (Tips)

การ “คลี่” แผนข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงต่อคณะผู้บริหารนี้ เพื่อขอให้ผู้บริหารให้ความเห็นชอบกับการจัดลำดับความสำคัญของแผน และจัดสรรทรัพยากรที่ได้รับจริงในปีงบประมาณ และควรชี้ให้เห็นว่าแผนงานใดสามารถดำเนินการได้อย่างราบรื่น แผนงานใดอาจมีอุปสรรคที่ต้องการการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร

# ขั้นตอนการนำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ..... ขั้นตอนที่ 1

จากการพิจารณาให้ความเห็นชอบของคณะผู้บริหารจะนำไปสู่การจัดลำดับความสำคัญของแผนงานและการให้น้ำหนักของแผนงานตามเกณฑ์การประเมินผลดังตารางต่อไปนี้

ลำดับที่ของ แผนงาน / ชื่อแผนงาน (i)	น้ำหนัก ของแต่ละ แผนงาน (Wi)	เกณฑ์การให้คะแนนเทียบกับร้อยละของ ความสำเร็จหรือความคืบหน้าที่ปฏิบัติได้ตาม แผนการดำเนินงานของปีงบประมาณ ที่ทำการประเมินผล					คะแนนที่ได้ ของแต่ละแผนงาน (SMi)	คะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก (SMi x Wi)
		1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน		
แผนงานที่ 1/ แผนงาน ก.	0.xx	60	70	80	90	100	ค่าคะแนนของ แผนงานที่ 1	(ค่าคะแนนของแผนงานที่ 1 x น้ำหนักของแผนงาน ที่ 1)
แผนงานที่ 2/ แผนงาน ข.	0.xx	60	70	80	90	100	ค่าคะแนนของ แผนงานที่ 2	(ค่าคะแนนของแผนงานที่ 2 x น้ำหนักของแผนงาน ที่ 2)
แผนงานที่ i / แผนงาน.....	0.xx	60	70	80	90	100	ค่าคะแนนของ แผนงานที่ i	(ค่าคะแนนของแผนงานที่ i x น้ำหนักของแผนงาน ที่ i)
	<b>รวม = 1*</b>							ผลรวมของ (ค่าคะแนน ของแผนงานที่ 1 x น้ำหนักของแผนงานที่ 1)+ (ค่าคะแนนของแผนงานที่ 2 x น้ำหนักของแผนงานที่ ) + (ค่าคะแนนของ แผนงานที่ i x น้ำหนักของ แผนงานที่ i)

# ขั้นตอนการนำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ..... ขั้นตอนที่ 2

## ขั้นตอนที่ 2 แต่งตั้งคณะทำงาน การนำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ

การแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อรับผิดชอบแต่ละแผนงานจะเป็นการกำหนดเจ้าภาพที่ชัดเจน จะมีประโยชน์ต่อการติดตามงานและกระจายความรับผิดชอบให้ทั่วถึง เพื่อมีส่วนร่วมในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งคณะทำงานอาจเป็นตัวแทนจากสำนัก/กองที่รับผิดชอบในภารกิจนั้น ๆ

เมื่อแต่งตั้งคณะทำงานและกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบแล้ว คณะทำงานจะต้องดำเนินการจัดทำรายละเอียดของแผนงานให้ชัดเจนขึ้น กำหนดกิจกรรมระยะเวลาดำเนินการในแต่ละเดือน ดังตัวอย่าง

**ตัวอย่าง คณะทำงานจัดทำรายละเอียดการดำเนินงานของแต่ละแผนงาน....สำนักงาน ก.พ.ร.**

แผนงานที่ 4 การพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองของบุคลากรภาครัฐ

กิจกรรม	น้ำหนักของกิจกรรม		ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549																																															
			ตุลาคม				พฤศจิกายน				ธันวาคม				มกราคม				กุมภาพันธ์				มีนาคม				เมษายน				พฤษภาคม				มิถุนายน				กรกฎาคม				สิงหาคม				กันยายน			
			เฉพาะ	สะสม	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4						
1. ศึกษาวิจัย และจัดทำชุดเครื่องมือสำหรับการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning Tool Kits) เพื่อให้ผู้เรียนรู้สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองได้	30%	30%																																																
2. ดำเนินการชี้แจง และแนะนำวิธีการใช้ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเองให้กับส่วนราชการและจังหวัด เพื่อให้ผู้เรียนรู้สามารถนำชุดเครื่องมือไปใช้ได้อย่างถูกต้อง	10%	40%																																																
3. พัฒนาชุดเครื่องมือและจัดฝึกอบรมสำหรับวิทยากรต้นแบบเพื่อให้สามารถเป็นเครือข่ายในการนำไปถ่ายทอดได้	20%	60%																																																
4. พัฒนารายการต้นแบบที่ผ่านการฝึกอบรมและสามารถเป็นเครือข่ายในการถ่ายทอดองค์ความรู้ของสาขาต่างๆได้ทั้งสิ้นไม่ต่ำกว่า 100 คน	20%	80%																																																
5. พัฒนาระบบการเรียนรู้ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อให้สามารถเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์	10%	90%																																																
6. พัฒนาหลักสูตร miniMPPM และเผยแพร่ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ทางเว็บไซต์ www.mmpm4u.com	10%	100%																																																

นอกจากนี้คณะทำงานจะต้องกำหนดเกณฑ์การวัดผลระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผน สำหรับการพิจารณากำหนดระดับความสำเร็จนั้น มีขอบเขตรายละเอียดการดำเนินการตามที่กำหนดไว้ในข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (ช่องรายละเอียดการดำเนินการ) ซึ่งการกำหนดเกณฑ์ในแต่ละปีงบประมาณทรัพยากรที่หน่วยงานได้รับจะเป็นตัวกำหนดขอบเขตการดำเนินงานในแต่ละปี ยกตัวอย่างเช่น ในแผนงาน ก กำหนดกิจกรรมไว้ 3 กิจกรรม และมีแผนการดำเนินงานให้แล้วเสร็จภายใน 3 ปี คือ ปี 2549-2551 แต่ปรากฏว่า ปีงบประมาณ 2549 ได้งบประมาณในเรื่องนี้จำกัดจึงจำเป็นต้องจำกัดขอบเขตงานสำหรับปี 2549 ให้น้อยลง แต่สำหรับปี 2550 และ ปี 2551 ต้องดำเนินการมากขึ้นกว่าที่กำหนดไว้ในแผนเพื่อชดเชยการดำเนินงานที่น้อยลงไปในปี 2549 ก็ได้

## ขั้นตอนการนำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ..... ขั้นตอนที่ 2

**ตัวอย่าง** การกำหนดเกณฑ์วัดระดับความสำเร็จของแผนงาน  
.....สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม.....

KPI 21.2 (แผนงานที่ 1) : การพัฒนาสื่อและวิธีการประชาสัมพันธ์เพื่อถ่ายทอดวิทยากรและ ความรู้  
ความเข้าใจ

ก. พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายการปฏิบัติงานของสำนักงาน

ข. หัวข้อการฝึกอบรมด้านต่าง ๆ ที่จะประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

ระดับ 1 (ร้อยละ 60)	ระดับ 2 (ร้อยละ 70)	ระดับ 3 (ร้อยละ 80)	ระดับ 4 (ร้อยละ 90)	ระดับ 5 (ร้อยละ 100)
กำหนดหน่วยงาน ที่รับผิดชอบของ แต่ละส่วนงาน	รวบรวมข้อมูลเพื่อ ประกอบการ ดำเนินงาน	พัฒนาสื่อการ ประชาสัมพันธ์ให้ เหมาะสม	กำหนดวิธีการ ถ่ายทอดและ ประชาสัมพันธ์ เพื่อเผยแพร่สื่อ ต่างๆ แก่ผู้สนใจ	การติดตาม ประเมินผล

### เทคนิคการดำเนินงาน (Tips)



การจัดทำเกณฑ์วัดระดับความสำเร็จของแต่ละแผนงาน ไม่จำเป็นต้องกำหนดระดับคะแนนเป็น 5  
ระดับเสมอไป บางแผนงานอาจมี 3 ระดับ เช่น ระดับ 1 (ร้อยละ 60) ระดับ 2 (ร้อยละ 80) ระดับ 3  
(ร้อยละ 100) ก็ได้ แต่เนื่องจากการประเมินผลที่ผ่านมารัฐบาลและจังหวัดจะกั้นเคาะการกับระดับ  
คะแนน 5 ระดับ เพราะข้อดีของการกำหนดระดับคะแนนแบบละเอียดจะลดความเสี่ยงในการดำเนินการได้  
มากกว่าการกำหนดคะแนนแบบหยาบ

## ขั้นตอนการนำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ..... ขั้นตอนที่ 3

### ขั้นตอนที่ 3 การติดตามผลการดำเนินงาน

สำหรับขั้นตอนนี้ เป็นขั้นตอนที่คณะทำงานที่ได้รับมอบหมายในแต่ละแผนงานไปดำเนินการตามกิจกรรมต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ ซึ่งจะมีรายละเอียดของแผนงานตามขั้นตอนที่ 2 เป็นสิ่งที่กำกับการทำงาน

ทั้งนี้ คณะทำงานควรประชุมร่วมกันเพื่อรายงานผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้น เพื่อหาทางแก้ไขปัญหา และรายงานสถานการณ์ให้คณะผู้บริหารทราบเป็นระยะ ๆ รวมทั้งเก็บรวบรวมเอกสารหลักฐานอ้างอิงสำหรับการประเมินผลด้วย

#### เทคนิคการดำเนินงาน (Tips)



สามารถนำแนวคิดหลักการการบริหารการเปลี่ยนแปลงมาประยุกต์ใช้เพื่อช่วยในการดำเนินงาน ดังนี้

- การวางแผนและการกำกับดูแล (Navigation) : การวางแผนการดำเนินงาน ( Road map) เพื่อปรับเปลี่ยนสถานะองค์กรในปัจจุบัน (As-is) ไปสู่สถานะที่ต้องการตามวัตถุประสงค์ที่คาดหวังไว้ (To- be)
- ภาวะผู้นำ (Leadership) : การดำเนินการเพื่อให้เกิดการสนับสนุนจากผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยจะต้องมีผู้นำหลักในองค์กรที่ร่วมมือและมุ่งมั่นในการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- การปรับปรุงและพัฒนาองค์ประกอบขององค์กร (Enablement) : การสร้างหรือเสริมความพร้อมให้แก่บุคลากร และองค์กรทางด้านความรู้ ทักษะ เครื่องมือ กรอบการปฏิบัติงาน เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพภายในสภาวะการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป
- ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง (Ownership) : การสร้างให้บุคลากรทั้งหมดในองค์กรมีส่วนร่วม มุ่งมั่นต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง ร่วมรับผิดชอบกับสิ่งที่จะต้องเปลี่ยนแปลง

# ขั้นตอนการนำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ..... ขั้นตอนที่ 4

## ขั้นตอนที่ 4 การรายงานผลการดำเนินงาน

เพื่อให้คณะผู้บริหารสามารถรับทราบปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานคณะทำงานอาจจัดทำรายงานผลการดำเนินงานเสนอให้คณะผู้บริหารพิจารณาในการประชุมฝ่ายบริหารก็ได้ ซึ่งจะทำได้สามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าว ได้อย่างทันที่

**ตัวอย่าง** แบบรายงานผลการดำเนินงานเพื่อเสนอฝ่ายบริหาร.....สำนักงาน ก.พ.ร.

รายงานโครงการ			
แผนงานตามข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงของสำนักงาน ก.พ.ร. ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549-2550			
ประเด็นยุทธศาสตร์ : ยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ระดับสูง			
แผนงาน : การพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองของบุคลากรภาครัฐ (Self Learning)		หน่วยงานรับผิดชอบ : การจัดการบริหารการเปลี่ยนแปลง ฯ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	
ระยะเวลา : เริ่ม ปีงบประมาณ 2549		สิ้นสุด ปีงบประมาณ 2551	
ดำเนินการ			
<b>Current Status</b>			
กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ (milestones) :			
ดำเนินการทันที		รอการดำเนินการ	
- พัฒนาให้มีระบบการเรียนรู้เรื่อง change management ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-learning)			
- สร้างชุดเครื่องมือ (Tool kits) การเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง			
<b>การดำเนินการ :</b>			
แผนตามข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (น้ำหนักการจัดลำดับความสำคัญ)	สิ่งที่ต้องดำเนินการ	ผู้ดำเนินการ	งบประมาณ (ปี 2549)
- พัฒนาให้มีระบบการเรียนรู้เรื่อง change management ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-learning) (0.5)	- กำหนดเนื้อหา change management เป็นส่วนหนึ่งของหัวข้อวิชา ในหลักสูตร miniMPM	- กลุ่มบริหารการเปลี่ยนแปลง 1	700,000
- สร้างชุดเครื่องมือ (Tool kits) การเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ( 0.5)	- ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Tool kits) เรื่อง change management	- กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	800,000
งบประมาณดำเนินการ : 1,500,000 บาท			
<b>ประเด็นปัญหา:</b>			
แก้ไขแล้ว		รอการแก้ไข	

## ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผล

ส่วนราชการจะประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดนี้ด้วยวิธีประเมินตนเอง (Self-Assessment) โดยการรายงานผลการปฏิบัติราชการ (Self-Assessment Report) และให้ส่วนราชการ/จังหวัด สรุปผลการดำเนินงานพร้อมแนบตัวอย่างเอกสาร/หลักฐานหรือสรุปเอกสาร/หลักฐานที่สำคัญของตัวชี้วัดมาด้วย ส่วนเอกสาร/หลักฐานที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ที่ไม่ได้จัดส่งให้สำนักงาน ก.พ.ร. ขอให้จัดเตรียมไว้ที่ส่วนราชการ/จังหวัดเพื่อพร้อมให้ผู้ประเมินตรวจสอบหรือขอข้อมูลเพิ่มเติม

### แนวทางการประเมินผลจะประเมินจากข้อมูล เอกสาร หลักฐานต่างๆ

- ✕ รายละเอียดกิจกรรมที่กำหนดในแต่ละแผนงานตามข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงในประเด็นยุทธศาสตร์ที่เลือกมาทำ ซึ่งควรประกอบด้วย
  - ▶ กิจกรรม/ขั้นตอน
  - ▶ ระยะเวลาในการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรม/ขั้นตอน
  - ▶ ผู้รับผิดชอบ
  - ▶ งบประมาณ
  
- ✕ รายละเอียดการดำเนินการตามข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง ดังนี้
  - ▶ รายงานความก้าวหน้า/แล้วเสร็จของการดำเนินงานตามแผนที่ส่งถึงผู้มีอำนาจ
  - ▶ ปฏิทินการดำเนินงาน (Gantt Chart) ที่แสดงถึงความก้าวหน้าของงานเทียบกับระยะเวลาที่กำหนดตามแผน
  - ▶ วันที่ดำเนินการแล้วเสร็จของแต่ละกิจกรรมที่กำหนดในแผนงาน
  - ▶ เอกสาร หลักฐานที่แสดงให้เห็นว่าการดำเนินการของกิจกรรมดังกล่าวได้บรรลุผลตามข้อมูลที่แจ้งมาจริง เช่น
    - ภาพถ่าย
    - รายงานการประชุม
    - คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงาน
    - บันทึกผลการดำเนินงานเกี่ยวกับกิจกรรมตามแผน
    - เอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของกิจกรรม



## ขั้นตอนการนำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ..... ขั้นตอนที่ 5

สำหรับแบบรายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองฯ จะใช้แบบตามที่กำหนดไว้ในคู่มือการประเมินผลฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ที่สำนักงาน ก.พ.ร. และบริษัททริสฯ จัดทำขึ้นและได้เผยแพร่ให้ส่วนราชการและจังหวัดแล้ว

ทั้งนี้รายละเอียดที่ควรมีในแบบรายงานจะประกอบด้วย

- ชื่อตัวชี้วัด
- ผู้กำกับดูแลตัวชี้วัด ผู้จัดเก็บข้อมูล เบอร์โทรศัพท์ติดต่อ
- คำอธิบายตัวชี้วัด โดยสังเขป
- แผนงานข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง
- ตารางและสูตรการคำนวณ (ใส่ชื่อแผนงานและน้ำหนัก)
- เกณฑ์การให้คะแนน
- รายละเอียดเกณฑ์การวัด (ระดับคะแนนของความสำเร็จ)แต่ละแผนงาน
- การคำนวณคะแนนจากผลการดำเนินงาน
- คำชี้แจงการปฏิบัติงาน
- ปัจจัยสนับสนุนต่อการดำเนินงาน
- อุปสรรคต่อการดำเนินงาน
- หลักฐานอ้างอิงเฉพาะที่สำคัญ ๆ

# ขั้นตอนการนำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ..... ขั้นตอนที่ 5

**ตัวอย่าง การคำนวณคะแนนจากผลการดำเนินงานการนำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงสู่การปฏิบัติ  
รอบ 6 เดือน.....สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม**

ลำดับที่ของแผนงาน / ชื่อแผนงาน (i)	น้ำหนัก ของแต่ละ แผนงาน (Wi)	เกณฑ์การให้คะแนนเทียบกับร้อยละของความสำเร็จ หรือความถี่หน้าที่ปฏิบัติได้ตามแผนการดำเนินงาน ของปีงบประมาณที่ทำการประเมินผล					คะแนนที่ได้ ของแต่ละแผนงาน (SMi)	คะแนนเฉลี่ย ถ่วงน้ำหนัก (SMi x Wi)
		1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน		
1. การพัฒนาสื่อและวิธีการ ประชาสัมพันธ์เพื่อถ่ายทอดวิชาการ และความรู้ความเข้าใจโดยมีเนื้อหา เกี่ยวกับ ก. พันธกิจ วิสัยทัศน์ และเป้าหมาย การปฏิบัติงานของสำนักงาน ข. หัวข้อการฝึกอบรมด้านต่าง ๆ ที่ เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน	0.1	60	70	80	90	100	3	0.3
2. การประชาสัมพันธ์และให้ข้อมูล การฝึกอบรมด้านต่าง ๆ	0.1	60	70	80	90	100	2	0.2
3. การจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ รณรงค์ให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ พันธกิจ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายการ ปฏิบัติงานของสำนักงาน	0.1	60	70	80	90	100	3	0.3
4. การพัฒนาระบบฐานข้อมูล รายบุคคล เพื่อรวบรวมความรู้ด้าน ประวัติการฝึกอบรม แหล่งเงินทุน และหัวข้อการฝึกอบรม	0.1	60	70	80	90	100	2	0.3
5. การพัฒนาระบบการจัดเก็บข้อมูล ที่บรรยายลักษณะงานและกำหนด competency ตามตำแหน่งแยกราย สำนัก/กอง	0.1	60	70	80	90	100	2	0.2
6. การปรับบทบาทหน้าที่และ โครงสร้างภายในองค์กร	0.2	60	70	80	90	100	2	0.4
7. การปรับสภาพแวดล้อมในการ ทำงาน	0.2	60	70	80	90	100	3	0.6
8. การฝึกอบรมตาม competency ที่ ต้องการ	0.1	60	70	80	90	100	2	0.2
	<b>รวม = 1</b>						<b>2.4</b>	

การนำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงไปสู่ปฏิบัติ นั้น คำถามที่มักถามกันเสมอ คือ

**1** คำถาม การนำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ หากไม่มีงบประมาณจะสามารถดำเนินการได้อย่างไร

คำตอบ ส่วนราชการมักไม่ได้รับงบประมาณตามที่ขอ จึงเป็นความสามารถในการบริหารจัดการของผู้บริหารที่จะต้องนำแผนข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงมาร่วมกันพิจารณาว่า จะผลักดันอย่างไร ภายใต้งบประมาณที่จำกัด มีบางแผนงานที่อาจผนวกเข้ากับแผนงานอื่นในกลุ่มเป้าหมายเดียวกันได้ หรือ ทำให้ได้มากที่สุดซึ่งความสำเร็จอาจจะอยู่ที่ 70% 80% แต่หากตระหนักว่าองค์กรจำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงก็ต้องดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ ซึ่งทุกส่วนราชการจะประสบปัญหาอย่างเดียวกันในเรื่องข้อจำกัดของงบประมาณ

**2** คำถาม การรายงานผลตัวชี้วัดการนำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ รายงานอย่างไร

คำตอบ ดูรายละเอียดในขั้นตอนที่ 5 ของคู่มือฉบับนี้ ประกอบกับคู่มือการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ/จังหวัด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549

**3** คำถาม ส่วนราชการสามารถปรับลดแผนงานได้หรือไม่

คำตอบ ในการตรวจประเมินผล ผู้ตรวจประเมินจะใช้แผนข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏในเอกสารที่ส่งให้สำนักงาน ก.พ.ร. ณ วันที่ 30 กันยายน 2548 ดังนั้น ส่วนราชการ/จังหวัด ควรนำเสนอแผนงานเพื่อการประเมินผลทั้งหมดก่อน เสนอต่อบริษัทที่ปรึกษาและผู้แทนสำนักงาน ก.พ.ร. ในการตรวจติดตาม (site visit) รอบ 9 เดือน หรือ รอบ 12 เดือน เพื่อชี้แจงเหตุผลความจำเป็นและจะได้พิจารณาประเด็นปัญหาร่วมกันกับฝ่ายบริหารของกรมว่า มีเหตุผลเพียงพอต่อการปรับลดแผนงานหรือไม่ อีกทั้งเพื่อให้คณะผู้บริหารได้รับทราบและหากอยู่ในวิสัยที่สามารถระดมทรัพยากร หรือ ใช้การบริหารจัดการได้ อาจทำให้สามารถผลักดันแผนไปสู่การปฏิบัติได้ในที่สุด

ขั้นตอนที่มีปัญหามากที่สุดของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ คือกระบวนการของการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้ได้ผล ซึ่งจะเป็นปัญหาและอุปสรรค<sup>2</sup> ที่เกิดจาก

- (1) ผู้บริหารไม่ได้ถูกพัฒนาให้เป็นนักปฏิบัติแต่นักวางแผน
- (2) ผู้บริหารระดับสูงไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมหรือผลักดันในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- (3) ผู้บริหารมักจะมองว่าการวางแผนกับการนำไปปฏิบัติเป็นคนละขั้นตอนหรือไม่เกี่ยวเนื่องกัน
- (4) เวลาที่ใช้ในการนำแผนไปปฏิบัตินั้นยาวนานกว่าเวลาที่ใช้ในการวางแผน
- (5) ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน
- (6) การขาดการสื่อสารข้อมูล ความรู้ และความไม่ชัดเจนในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ

ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการผลักดันยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ภายใต้การดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) การปรับวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) ให้เอื้อต่อการทำงานแนวใหม่ การจัดระบบอำนาจและอิทธิพลในองค์กร (Power and Influence) และภาวะผู้นำ (Leadership) มิเช่นนั้นแล้วข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงจะเป็นเพียงพิมพ์เขียวในกระดาษเท่านั้นเอง.....

---

<sup>2</sup> Making Stratgy Work . Lawrence G. Hrebiniak อาจารย์ประจำของ Wharton School มหาวิทยาลัย Pennsylvania สหรัฐอเมริกา

ที่มา : ปรับปรุงและเรียบเรียงมาจากบทความ เรื่องการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เกิดผล และกรอบแนวคิดดึงกลยุทธ์ไปปฏิบัติของ รศ.ดร.พสุ เศรษฐรินทร์ ในคอลัมภ์แนวคิดการบริหาร หนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายสัปดาห์ (Section D) ฉบับประจำวันที 19-25 กันยายน 2548 26 กันยายน-2 ตุลาคม 2548 และวันที่ 3-9 ตุลาคม 2548