

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการดำเนินงานโดยตัวชี้วัดตาม  
แนวคิด **Balanced Scorecard** : กรณีศึกษา สถาบันพัฒนา  
องค์กรชุมชน (องค์การมหาชน)

ภาคภูมิ นันทปรีชา

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการพัฒนาสังคม)  
คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม  
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

พ.ศ. 2555

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ : ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการดำเนินงาน โดยตัวชี้วัด  
ตามแนวคิด Balanced Scorecard : กรณีศึกษา สถาบันพัฒนาองค์กร  
ชุมชน (องค์การมหาชน)

โดย : นายภาณุภูมิ นันทปรีชา

---

คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ อนุมัติให้วิชาการ  
ค้นคว้าอิสระ (3 หน่วยกิต) ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต  
(การบริหารการพัฒนาสังคม)

รองศาสตราจารย์.....  
(ดร. สุรสิทธิ์ วชิรขจร)  
อาจารย์ที่ปรึกษา

รองศาสตราจารย์.....  
(ดร. สุรสิทธิ์ วชิรขจร)  
คณะบดีคณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม

วันที่..... 4 ก.พ. 56.....

## บทคัดย่อ

หัวข้อวิชาการค้นคว้าอิสระ : ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการดำเนินงาน  
โดยตัวชี้วัดตามแนวคิด Balanced Scorecard : กรณีศึกษา  
สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน)  
ชื่อผู้เขียน : นายภาคภูมิ นันทปรีชา  
ชื่อปริญญา : ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการพัฒนาสังคม)  
ปีการศึกษา : 2555

---

การศึกษา เรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการดำเนินงานโดยตัวชี้วัดตามแนวคิด Balanced Scorecard : กรณีศึกษา สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) เป็นการศึกษาวิจัยเชิงพรรณนา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 3 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาขั้นตอนกระบวนการจัดทำตัวชี้วัดขององค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการดำเนินงานโดยตัวชี้วัดขององค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard 3) เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ศึกษาเฉพาะผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Information) 10 ท่านจากแต่ละหน่วยงานในสถาบันฯ ซึ่งเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องและมีความรับผิดชอบในการดำเนินการโดยตัวชี้วัดตามแนวคิด Balanced Scorecard ในสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) โดยมีเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง แล้วนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ และการทบทวนวรรณกรรมมาวิเคราะห์ผลการศึกษา

ผลการศึกษาที่ได้ พบว่า สถาบันฯมีการจัดทำตัวชี้วัด 2 ลักษณะคือ 1) ตัวชี้วัดที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดเพื่อวัดผลการดำเนินงานขององค์กร และ 2) ตัวชี้วัดที่สถาบันฯจัดทำเพื่อวัดผลการดำเนินงานในระดับส่วนงานของสถาบันฯ ซึ่งขั้นตอนและกระบวนการจัดทำแบ่งเป็น 3 ระยะ ได้แก่ 1) การจัดทำยุทธศาสตร์และแผนงานประจำปีขององค์กร 2) การจัดทำตัวชี้วัดของสำนักงาน ก.พ.ร. 3) การจัดทำตัวชี้วัดระดับส่วนงาน

ซึ่งปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการดำเนินงานที่สนับสนุนต่อประสิทธิผลการดำเนินงานโดยตัวชี้วัดตามแนวคิด Balanced Scorecard ประกอบด้วย 7 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านผู้นำ นโยบายของผู้บริหารองค์กร ด้านการจัดการข้อมูล ความสัมพันธ์ภายในส่วนงาน การสื่อสารภายในส่วนงาน การติดตามประเมินผล การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กร และปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อประสิทธิผลการดำเนินงานโดยตัวชี้วัดตามแนวคิด Balanced Scorecard ประกอบด้วย 7 ปัจจัย ได้แก่ความไม่เข้าใจ และความวิตกกังวลของ

บุคลากร ความซับซ้อนของการจัดทำตัวชี้วัดระดับส่วนงาน การตั้งตัวชี้วัดส่วนงาน ระยะเวลาในการจัดทำ ความศรัทธาของบุคลากรต่อหัวหน้างาน การกำหนดตัวชี้วัดของสำนักงาน ก.พ.ร. และความรู้สึกรู้สึกของบุคลากร โดยปัจจัยต่างๆ มีความเกี่ยวข้องและเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการดำเนินงานโดยตัวชี้วัดตามแนวคิด Balanced Scorecard

## **Abstract**

**Title of Independent Study** : Factors related to the Effectiveness of the Organizational Operation Based on Balanced Scorecards: A Case Study of the Community Organizations Development Institute (Public Organization)

**Author** : Mr. Pakpoom Nantaprecha

**Degree** : Master of Arts (Social Development Administration)

**Year** : 2012

---

The three objectives of the study were 1) to examine the procedures for developing sets of indicators for the organization based on the concept of balanced scorecards; 2) to identify the factors related to the operational effectiveness; and 3) to recommend some way to improve the organizational operation in accordance with the balanced scorecards.

The study included 10 key informants from individual work units of the Community Organizations Development Institute (Public Organization) who were involved in developing sets of indicators for evaluating the organizational operation. A semi-structured interview guide was employed as the research instrument. The data from the interviews and from the literature review were used for analysis.

It was found that the Community Organizations Development Institute (Public Organization) had developed two types of indicators- one type for the Office of Public Sector Development's evaluation and the other for evaluating the performance of its individual work units, which were carried out in three stages: (1) developing the strategic plan and the annual plan of the organization, (2) setting a set of indicators for the Office of Public Sector Development's evaluation, and (3) setting a set of indicators for evaluating the performance of its individual work units.

There were seven factors related to the effectiveness of the organizational operation as measure by the balanced scorecards. These factors were leadership, administrative policy, information management, relationship within the organization, communication within the organization, follow-up evaluation, and personnel development. However, seven factors that hindered the effectiveness of the organizational operation were lack of understanding among the

(4)

personnel, worry among the personnel, complexity of indicator development for individual work units, setting indicators for different tasks, length of time for indicator development, faith of the personnel in their head, setting a set of indicators for the office of Public Sector Development's evaluation, and feeling of the personnel. All these factors mentioned affected the effectiveness of the organization's operation.

## กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงลงได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจาก รศ. ดร.สุรสิทธิ์ วัชรขจร อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระเป็นผู้ให้คำแนะนำ ชี้แนะ ตรวจสอบ และแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนกระทั่งการค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จเรียบร้อยด้วยดี ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ ที่นี้ด้วย และขอขอบพระคุณท่านคณาจารย์คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อมทุกท่าน ที่ให้ความรู้ ได้ทุ่มเทแรงกายแรงใจถ่ายทอดวิชาความรู้ และประสบการณ์ต่าง ๆ ให้ตลอดมา

ขอขอบพระคุณผู้ให้สัมภาษณ์ ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการให้ข้อมูลในครั้งนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง นางสาวกนิษฐา สุวัชรกุล ผู้ช่วยหัวหน้าสำนักนโยบายและแผน ที่ให้ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะในการจัดทำตลอดมา

ท้ายสุด ผู้เขียนขอขอบพระคุณคุณพ่อ คุณแม่ ที่ส่งเสริมการศึกษาครั้งนี้จนประสบผลสำเร็จ ขอขอบพระคุณคุณปู่ คุณย่า คุณอา ที่อบรมเลี้ยงดู ตลอดจนเป็นแรงใจที่สำคัญยิ่งของผู้เขียนตลอดมา

ภาคภูมิ นันทปรีชา  
กุมภาพันธ์ 2555

## สารบัญ

	หน้า	
บทคัดย่อ	(1)	
กิตติกรรมประกาศ	(5)	
สารบัญ	(6)	
สารบัญตาราง	(8)	
สารบัญภาพ	(9)	
<b>บทที่ 1</b>	<b>บทนำ</b>	<b>1</b>
	1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
	1.2 วัตถุประสงค์การศึกษา	3
	1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
	1.4 ขอบเขตการศึกษา	3
	1.5 คำจำกัดความที่ใช้	4
<b>บทที่ 2</b>	<b>การทบทวนวรรณกรรม</b>	<b>5</b>
	2.1 ประสิทธิภาพการดำเนินงาน	5
	2.2 แนวคิดการประเมินผล	7
	2.3 แนวคิด Balanced Scorecard	14
	2.4 แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	33
	2.5 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	35
	2.6 ความศรัทธาต่อผู้นำ	41
	2.7 นโยบายและการบริหารงาน	43
	2.8 สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน	45
	2.9 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	48
<b>บทที่ 3</b>	<b>วิธีดำเนินการศึกษา</b>	<b>54</b>
	3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	54
	3.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล	55
	3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	55



	3.4 การจัดการกระทำกับข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล	56
<b>บทที่ 4</b>	<b>ผลการศึกษา</b>	<b>57</b>
	4.1 ข้อมูลทั่วไปของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน)	57
	4.2 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์	73
<b>บทที่ 5</b>	<b>อภิปราย สรุป และข้อเสนอแนะ</b>	<b>119</b>
	5.1 อภิปรายผล	119
	5.2 สรุป	131
	5.3 ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษา	132
	5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษารั้งต่อไป	133
	<b>บรรณานุกรม</b>	<b>134</b>
	<b>ภาคผนวก</b>	<b>138</b>
	ภาคผนวก ก แบบสอบถาม	139
	ภาคผนวก ข ข้อมูล แบบฟอร์มการจัดทำตัวชี้วัดตามแนวคิด Balanced Scorecard สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน)	140
	<b>ประวัติผู้เขียน</b>	<b>157</b>

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2.1	มุมมอง 4 ด้านของ Balanced Scorecard	17
4.1	รายชื่อคณะกรรมการฯ (1 ตุลาคม 2553 – 30 กันยายน 2554)	62
4.2	สรุปคะแนนผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของสำนักงาน ก.พ.ร.	72
4.3	วิเคราะห์จุดแข็งกับโอกาส และวิเคราะห์จุดแข็งกับอุปสรรค	79
4.4	วิเคราะห์จุดอ่อนกับโอกาส และวิเคราะห์จุดอ่อนกับอุปสรรค	80
4.5	ผลการวิเคราะห์เพื่อลดช่องว่าง (Gap) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร	83
5.1	จำนวนผู้ริเริ่มแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร	121
5.2	วัตถุประสงค์ของ Balanced Scorecard	121

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า	
2.1	วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน	8
2.2	วงจรความสัมพันธ์ของระบบการประเมินผลงานกับระบบอื่นๆ	11
2.3	วงจรการประเมินผลการปฏิบัติงาน	12
2.4	มุมมอง 4 ด้านของ Balanced Scorecard	15
2.5	มุมมอง 4 ด้านของ Balanced Scorecard ที่ใช้ในหน่วยงานภาครัฐ	17
2.6	การจัดการกลยุทธ์ด้วย 4 กระบวนการ	19
4.1	คณะกรรมการสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (บอร์ด พอช.)	61
4.2	โครงสร้างการทำงานของ สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (พอช.)	63
4.3	กระบวนการจัดทำตัวชี้วัดตามแนวคิด Balanced Scorecard	76
4.4	แผนที่กลยุทธ์สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน ปี พ.ศ. 2555 – 2559	88
4.5	กรอบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรมหาชน	90
4.6	Form Key Result Area	93
4.7	การกำหนดวัตถุประสงค์ของส่วนงาน	94
4.8	ความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์ในระดับส่วนงาน	95
4.9	แบบฟอร์มการจัดทำ Influence	96
4.10	การจัดทำ Influence Matrix	98
4.11	ตัวอย่างการจัดทำแบบฟอร์ม a ของส่วนงาน	100
4.12	ตัวอย่างการจัดทำแผนภาพ b ของส่วนงาน	101
4.13	แผนภาพแสดงความเชื่อมโยงประเด็นยุทธศาสตร์	102
4.14	ตัวอย่างการจัดทำแบบฟอร์ม c ของส่วนงาน	103
4.15	ผลการจัดทำแบบฟอร์ม c ของส่วนงาน	104
4.16	ตัวอย่างการจัดทำแผนที่กลยุทธ์ของส่วนงาน	105
4.17	แผนที่กลยุทธ์ของส่วนงาน	106
4.18	การนำผล KRA มาทบทวนแผนที่กลยุทธ์ของส่วนงาน	107
4.19	แบบฟอร์ม OMTI	108
4.20	การระบุข้อมูลในแบบฟอร์ม OMTI	109
4.21	ผลสำเร็จจากขั้นตอนที่ 1 ของการจัดทำ OMTI	110
4.22	การรวมตัวชี้วัด Aggregate KPI	111

4.23	การกำหนดค่าเป้าหมาย น้ำหนักตัวชีวิต และแผนงาน/โครงการ	113
4.24	แบบฟอร์มรายละเอียดของตัวชีวิต	115
5.1	ขั้นตอนกระบวนการจัดทำตัวชีวิตขององค์กร	122

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

องค์การมหาชนเป็นหน่วยงานของรัฐที่ไม่ใช่ส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจ มีฐานะเป็นนิติบุคคล จัดตั้งขึ้นเพื่อดำเนินกิจกรรมบริการสาธารณะ อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีเจ้าสังกัด ได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐบาล มีอิสระในการบริหารงาน บริหารคน และบริหารเงิน โดยมีคณะกรรมการบริหารควบคุมดูแลการดำเนินงาน (สำนักงาน ก.พ., 2545: 1) ซึ่งสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชนถือเป็นองค์การมหาชนแห่งหนึ่ง จากองค์การมหาชนทั้งหมดจำนวน 36 แห่ง โดยตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 27 กรกฎาคม 2543 ตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) พ.ศ. 2543 เป็นองค์กรของรัฐตามพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ.2542 ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง ต่อมาในเดือนตุลาคม 2545 ได้ย้ายมาอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ (สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน, 2553)

เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การมหาชนมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล พระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ.2542 จึงได้บัญญัติให้มีการตรวจสอบและประเมินผลงานขององค์การมหาชน ภายใต้ระบบการประเมินผลขององค์การมหาชนตามที่คณะรัฐมนตรีกำหนด (สำนักงาน ก.พ., 2545: 1) ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 7 กันยายน พ.ศ.2547 เห็นชอบในหลักการกำหนดระบบการประเมินผลขององค์การมหาชน เพื่อพิสูจน์ถึงความมีประสิทธิภาพและความคุ้มค่าขององค์การมหาชน โดยให้องค์การมหาชนทุกแห่งจัดทำแผนยุทธศาสตร์เสนอต่อคณะรัฐมนตรี และลงนามในคำรับรองการปฏิบัติงาน โดยให้สำนักงาน ก.พ.ร. เป็นผู้ประเมินผลงานขององค์การมหาชนตามคำรับรองการปฏิบัติงานและรายงานต่อคณะรัฐมนตรี (สำนักงาน ก.พ.ร., 2553: 1)

ซึ่งสำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนินการประเมินผลขององค์การมหาชนเมื่อปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 เป็นปีแรก กระบวนการประเมินผลเริ่มด้วยการกำหนดกรอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และปฏิทินการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การมหาชนโดยคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ หลังจากนั้นเป็นการเจรจาความเหมาะสมของตัวชี้วัด น้ำหนัก ค่าเป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนนผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองฯ

ระหว่างคณะกรรมการเจรจาข้อตกลงและประเมินผล และผู้แทนคณะกรรมการบริหารองค์การมหาชน(สำนักงาน ก.พ.ร., 2553: 1) รวมทั้งประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การมหาชนตามคำรับรองการปฏิบัติงานขององค์การมหาชนดังกล่าว เพื่อนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาถึงความมีประสิทธิภาพ และความคุ้มค่าต่อไป(สำนักงานก.พ.ร., 2553: 1)

ทั้งนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติงานขององค์การมหาชน สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดกรอบการประเมินผล ให้อยู่ภายใต้กรอบการประเมินผล 4 มิติ ประกอบด้วย มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน พิจารณาจากการปฏิบัติงานให้ได้ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์การจัดตั้ง และอำนาจหน้าที่ขององค์การมหาชนที่กำหนดในกฎหมาย รวมทั้งพันธกิจที่องค์การมหาชนได้รับมอบหมายเพิ่มเติมจากรัฐบาล มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ พิจารณาจากการตอบสนองต่อความคาดหวังและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก ได้แก่ รัฐบาล ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางตรง ได้แก่ ผู้ใช้บริการหลัก ผู้ได้รับผลกระทบทางตรงจากการปฏิบัติงานขององค์การมหาชน มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน พิจารณาจากการปฏิบัติงานทางการเงิน เนื่องจากองค์การมหาชนเป็นหน่วยงานที่ได้รับงบประมาณ เพื่อให้บริการที่ไม่แสวงหารายได้ จึงมุ่งเน้นวัดความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในการบริหาร และใช้งบประมาณรวมถึงทรัพยากรทางการเงินอื่น ให้สร้างผลผลิตและผลลัพธ์สูงสุด มิติที่ 4 ด้านการกำกับดูแลกิจการและการพัฒนาองค์กร พิจารณาจากบทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการและการพัฒนาตนเองของคณะกรรมการ (สำนักงานก.พ.ร., 2553: 9-10) อีกทั้ง สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) ได้มีการนำแนวคิดการวัดผลภายใต้มุมมอง 4 มิติ ที่ทางสำนักงานก.พ.ร. นำมาวัดผลองค์กร มาปรับใช้กับการวัดผลการปฏิบัติงานในระดับส่วนงานขององค์กรด้วยเช่นกัน

จากกรอบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดขึ้นเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติงานขององค์การมหาชน และการที่สถาบันฯเองได้นำกรอบดังกล่าวมาปรับใช้กับการวัดผลการปฏิบัติงานในระดับส่วนงาน จะเห็นได้ว่ากรอบการประเมินผลดังกล่าว มีที่มาจากแนวคิด Balanced Scorecard ที่ได้ถูกคิดค้นขึ้นในปี 2535 โดย Professor Dr. Robert S. Kaplan จากสถาบัน Harvard Business School และ Dr. David P. Norton ที่ได้ถูกตีพิมพ์ครั้งแรกในวารสาร Harvard Business Review เรื่อง "The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance" ที่มีแนวคิดเพื่อจะพยายามลดปัญหาที่เกิดขึ้นในอดีตอันเนื่องมาจากที่องค์กรมักจะมุ่งเน้นการวัดผลการปฏิบัติงานทางการเงินแต่เพียงด้านเดียว โดยได้เสนอแนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กร โดยแบ่งออกเป็น 4 ด้านหลัก ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการธุรกิจภายใน และด้านการเรียนรู้และเจริญเติบโต (นภดล ร่มโพธิ์, 2548: 1)

จากข้อมูลดังกล่าว เป็นที่มาของผู้วิจัยที่ต้องการจะศึกษาเพื่อหาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการดำเนินงานโดยตัวชี้วัดตามแนวคิด Balanced Scorecard ขององค์กร เนื่องจาก

ผู้วิจัยเห็นว่าหากผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรประสบผลสำเร็จ จะส่งผลดีต่อองค์กร และเกิดประโยชน์ต่อชุมชนในแต่ละพื้นที่ ตามเป้าหมายตัวชี้วัดการดำเนินงานขององค์กร อีกทั้งผลจากการศึกษาจะใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ และให้เกิดผลดีต่อการดำเนินงาน รวมถึงใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาเจ้าหน้าที่และการบริหารงานที่มีการจัดการที่ดี ส่งผลให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรต่อไป

## 1.2 วัตถุประสงค์การศึกษา

1.2.1 เพื่อศึกษาขั้นตอนกระบวนการจัดทำตัวชี้วัดขององค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard

1.2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการดำเนินงานโดยตัวชี้วัดขององค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard

1.2.3 เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard

## 1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลการวิจัยในครั้งนี้สามารถใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานโดยตัวชี้วัดสำหรับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่มีการดำเนินการโดยตัวชี้วัด ตามแนวคิด Balanced Scorecard รวมถึงหน่วยงานที่มีแนวคิดในการนำตัวชี้วัดแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร

## 1.4 ขอบเขตการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้มีขอบเขตในการศึกษา ดังต่อไปนี้

1.4.1 ศึกษาขั้นตอนกระบวนการการจัดทำตัวชี้วัดขององค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการดำเนินงานโดยตัวชี้วัดขององค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard

1.4.2 วิธีการศึกษาใช้การศึกษาจากเอกสาร หนังสือ Website และงานวิจัยเกี่ยวกับแนวคิดการประเมินผล แนวคิด Balanced Scorecard ประสิทธิผลการดำเนินงาน แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความศรัทธาต่อผู้นำ นโยบายและการบริหารงาน และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างซึ่งเป็น

ผู้ที่เกี่ยวข้องและมีความรับผิดชอบในการดำเนินการโดยตัวชี้วัดตามแนวคิด Balanced Scorecard ในสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน)

1.4.3 ช่วงเวลาที่ทำการศึกษา ระหว่างเดือนธันวาคม 2554 - กุมภาพันธ์ 2555

1.4.4 ศึกษาการประเมินที่ใช้ระบบ Balanced Scorecard เท่านั้น

## 1.5 คำจำกัดความที่ใช้

Balanced Scorecard หมายถึง ระบบการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีการพิจารณามิติ 4 มิติ คือ มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน มิติที่ 4 ด้านการกำกับดูแลกิจการและการพัฒนาองค์กร

ประสิทธิผลการดำเนินงาน หมายถึง ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานในการดำเนินการตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติงานขององค์กร โดยใช้เกณฑ์ค่าคะแนนของสำนักงาน ก.พ.ร. ที่ใช้ประเมินผลการทำงานสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน)

ปัจจัยสนับสนุน หมายถึง สิ่งที่เอื้อให้การนำ Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจัยอุปสรรค หมายถึง สิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กรได้อย่างเต็มศักยภาพ

สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) หมายถึง องค์กรมหาชนแห่งหนึ่ง ที่จัดตั้งตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) พ.ศ. 2543 เป็นองค์กรของรัฐตามพระราชบัญญัติองค์กรมหาชน พ.ศ.2542 ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์



## บทที่ 2

### การทบทวนวรรณกรรม

ในการวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการดำเนินงานโดยตัวชี้วัดตามแนวคิด Balanced Scorecard กรณีศึกษาสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) ผู้วิจัยได้ทบทวนแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อรวบรวมเป็นความรู้เบื้องต้น ประกอบการอธิบายและการทำความเข้าใจ ตลอดจนเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งแนวคิดในการศึกษาแสดงรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. ประสิทธิผลการดำเนินงาน
2. แนวคิดการประเมินผล
3. แนวคิด Balanced Scorecard
4. แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
5. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
6. ความศรัทธาต่อผู้นำ
7. นโยบายและการบริหารงาน
8. สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน
9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 ประสิทธิผลการดำเนินงาน

กนกรัตน์ ภูระหงษ์ (2549: 7) ได้อธิบายประสิทธิผลการดำเนินงานไว้ว่า ประสิทธิผลการดำเนินงาน หมายถึง ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ของผู้บริหาร ที่มีต่อการดำเนินงานให้สำเร็จตามมาตรฐาน

ชาญณรงค์ สุราสา (2550: 5) ได้อธิบายประสิทธิผลไว้ว่า ประสิทธิผล หมายถึง ผลการดำเนินงานตามแผนงานหลักประกอบด้วย การบริหารจัดการ การพัฒนาคุณภาพด้านบุคลากร ด้านระบบเทคโนโลยีและการสื่อสาร และด้านระบบภาคีเครือข่าย

วุฒิชัย จำนง (อ้างถึงใน ดวงพร โสติถิมานนท์, 2545: 6-7) ได้อธิบายประสิทธิผลไว้ว่า ประสิทธิผล หมายถึง การปฏิบัติการ (Performance) ที่ทำให้เกิดปริมาณและคุณภาพสูงสุด ทั้งนี้เพราะแต่ละกิจกรรมหรือกิจการจะมีวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ซึ่งการปฏิบัติการที่จะบรรลุถึง

วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ คือการปฏิบัติการที่มีประสิทธิผลนั่นเอง

ศิริธัญญา ทิพย์โส (2545: 5) ได้อธิบายประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ไว้ว่า ประสิทธิผล การปฏิบัติงาน หมายถึง การปฏิบัติงานที่สามารถทำให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยการวัดจากคุณภาพของการให้บริการในเรื่องเวลาการให้บริการที่รวดเร็วและความสามารถในการให้บริการ ซึ่งมีทั้งปริมาณ คุณภาพและประสิทธิภาพของการทำงาน และความพึงพอใจในการให้บริการ รวมถึงการมีกฎระเบียบวิธีการที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน การให้บริการอย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ

คมกริช ลิ้มเรืองวุฒิกุล (2547: 13) ได้อธิบายประสิทธิผล ไว้ว่า ประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ผลผลิตหรือการดำเนินงานนั้น ๑บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ กล่าวคือ การที่เราจะพิจารณาว่าการดำเนินงานที่จัดทำขึ้นนั้นมีผลสำเร็จมากน้อยเป็นประการใด เราจะนำผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานไปเทียบกับวัตถุประสงค์ที่เรากำหนดไว้ หากผลที่ได้เป็นไปตามวัตถุประสงค์แล้วก็แสดงว่าการดำเนินงานดังกล่าวมีประสิทธิผล ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าประสิทธิผล คือ ตัวการสำคัญที่จะเป็นเครื่องตัดสินในขั้นสุดท้าย ว่าการบริหารและองค์การประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใด

รุจา รอดเข้ม (2547: 17) ได้อธิบายประสิทธิผลองค์การ ไว้ว่า ประสิทธิผลองค์การ หมายถึง ความสามารถขององค์การในการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการปรับตัวและพัฒนาเพื่อความอยู่รอดขององค์การ

Etzioni (อ้างถึงใน รุจา รอดเข้ม, 2547: 17) ประสิทธิผลองค์การ หมายถึง ระดับที่องค์การบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

Seashoe and Yuchtman (อ้างถึงใน รุจา รอดเข้ม, 2547: 17) ประสิทธิผลองค์การ หมายถึง สภาวะในการต่อรองขององค์การ ประสิทธิผลสูงสุดจะเกิดขึ้นเมื่อองค์การสามารถใช้ประโยชน์จากสิ่งแวดล้อมในการแสวงหาทรัพยากรได้อย่างเหมาะสมที่สุด

Price (อ้างถึงใน รุจา รอดเข้ม, 2547: 17) ประสิทธิผลองค์การ หมายถึง ระดับการบรรลุเป้าหมายที่หลากหลายขององค์การ

Gibson, Ivancevich and Donnelly (อ้างถึงใน รุจา รอดเข้ม, 2547: 17) ให้ความหมายของประสิทธิผลองค์การในสาระของพฤติกรรมองค์การ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่เหมาะสมระหว่างองค์ประกอบ 5 ประเภท คือ ผลิตภาพ ประสิทธิภาพ ความพึงพอใจ การปรับตัวและการพัฒนา

Hannon and Freeman (อ้างถึงใน รุจา รอดเข้ม, 2547: 17) ประสิทธิผลองค์การ หมายถึง ระดับความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายขององค์การกับผลลัพธ์ที่สังเกตได้

Schein (อ้างถึงใน รุจา รอดเข้ม, 2547: 17) ประสิทธิผลองค์การ หมายถึง สมรรถนะ (capacity) ขององค์การในการที่จะอยู่รอด ปรับตัว รักษาสภาพและเติบโต

Steers et. al., (อ้างถึงใน รุจา รอดเข็ม, 2547: 17) ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพขององค์การ มีความหมาย 2 นัยคือ 1) เป็นความสามารถขององค์การที่ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ และ 2) เป็นความสามารถขององค์การที่จะดำรงอยู่ได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ประสิทธิภาพขององค์การที่ดีที่สุดเป็นการทำให้เป้าหมายขององค์การในสถานการณ์ใดๆ มีความเป็นไปได้

จากข้อมูลในข้างต้น ผู้ศึกษาสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพการดำเนินงาน หมายถึง ระดับความสำเร็จของการดำเนินงาน ในการที่จะทำให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ แผนงาน และเป้าหมายของการทำงานตามที่ได้กำหนดไว้

## 2.2 แนวคิดการประเมินผล

### 2.2.1 ความหมายของการประเมินผล

Jucius (1956 อ้างถึงใน เสาวพงษ์ ยมาพัฒน์, 2550: 5) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินความสำเร็จในการทำงานของพนักงาน เพื่อจะใช้ในการตัดสินใจให้รางวัลหรือลงโทษ และให้คำปรึกษาหารือ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นระบบที่อธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ทั้งจุดเด่นและจุดด้อยของพนักงานแต่ละคน ข้อมูลเหล่านี้จะใช้ประโยชน์ในหลายๆ ด้าน เช่น เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจในการบริหารงานบุคคล ในการทำวิจัยด้านการบริหารงานบุคคล ใช้คาดการณ์ผลการปฏิบัติงานในอนาคต และใช้กำหนดเป้าหมายในการฝึกอบรมบุคลากร (Wayne F.Cascio 1978 อ้างถึงใน อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌกุล, 2542)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ โดยมุ่งที่จะประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ ตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2545: 10)

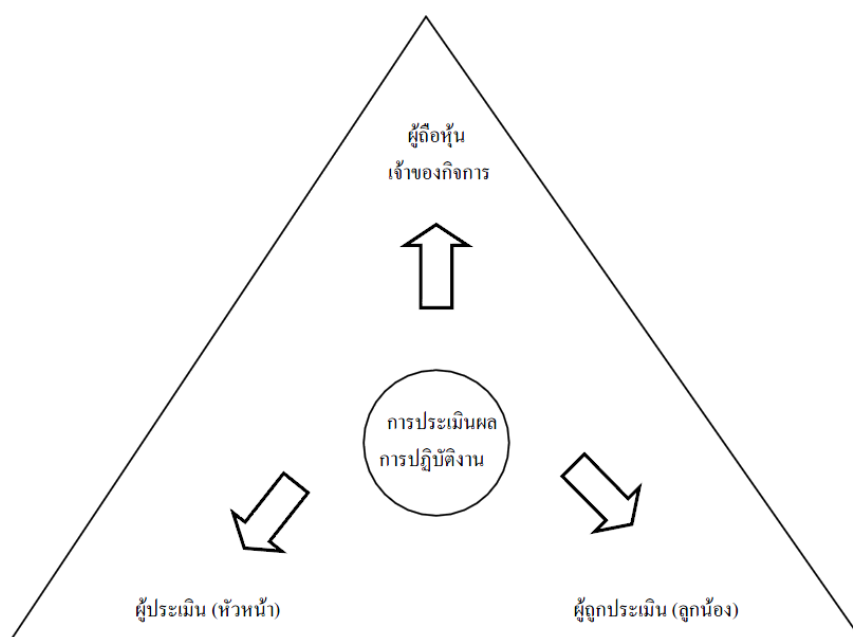
สรอายุ ประมวลวรชาติ (2544) ให้ความหมายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินค่าพนักงานอย่างเป็นระบบ (Systematic Evaluation) โดยผู้บังคับบัญชาที่คุ้นเคยใกล้ชิดกับการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นผู้ประเมิน เพื่อหาคูณค่าของการปฏิบัติงานและสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง โดยกำหนดจุดบันทึกไว้เป็นระยะๆ ตามหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากความหมายดังกล่าว ผู้ศึกษาสรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินค่าของผู้ปฏิบัติงาน ในด้านต่างๆ ทั้งที่เกี่ยวกับผลงานและคุณลักษณะอื่นๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงาน ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน เปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ภายใต้การสังเกต และการทำเป็นหลักฐานอย่างเป็น

ระบบและมีมาตรฐานเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพ และให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

### 2.2.2 วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ภัทราวดี พรหมสุวรรณ (2546: 23) กล่าวว่า การนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเข้ามาใช้ เกิดจากความต้องการ หรือ วัตถุประสงค์จากบุคคลอยู่ 3 กลุ่ม ดังแสดงดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ปริญญา อินริक्षा. 2550)

จากภาพที่ 2.1 จะเห็นว่า มีบุคคลที่เกี่ยวข้องกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีอยู่ด้วยกัน 3 กลุ่ม คือ ผู้ถือหุ้น/เจ้าของกิจการ ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ถูกประเมินผล ซึ่งแต่ละกลุ่มมีความคาดหวังหรือวัตถุประสงค์ ในการนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้แตกต่างกัน ดังรายละเอียด ดังนี้

ผู้ถือหุ้น/เจ้าของกิจการ (Shareholder)

1. เพื่อต้องการทราบถึงผลการปฏิบัติงานโดยรวมของทุกคนในองค์กร นั่นก็คือ ผลการดำเนินงานหรือผลประกอบการนั่นเอง ซึ่งส่วนใหญ่จะดูจากผลทางการเงิน (Financial)
2. เพื่อตรวจสอบระบบการบริหารงานภายใน (Internal business) องค์กรว่าประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

3. เพื่อใช้ประกอบการลงทุนเมื่อทราบว่าลูกค้ายังพึงพอใจกับองค์กร และสินค้ามาน้อยเพียงใด (Customer Satisfaction)

ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน (Appraiser)

1. เพื่อใช้ในการควบคุมและบริหารภายในองค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

2. เพื่อใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงระบบการบริหารงานภายในองค์กร (Internal Business Process) ให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุด

3. เพื่อใช้ประโยชน์การกำหนดผลตอบแทน (Compensation)

4. เพื่อใช้ในการพัฒนาฝึกอบรมบุคลากร (Learning & Growth)

5. เพื่อใช้ในการเลื่อนตำแหน่ง (Promotion)

6. เพื่อใช้ในการชี้แจงพนักงาน

ผู้ถูกประเมินผล (Appraisee)

1. เพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่เหมาะสมกับผลงานที่แท้จริง

2. เพื่อให้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานเทียบกับเป้าหมายงานที่ได้รับมอบหมาย

3. เพื่อใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาศักยภาพของตนเอง

4. เพื่อใช้เป็นตัวชี้วัดความก้าวหน้าในอาชีพ

### 2.2.3 รูปแบบการประเมินผลในอดีตและข้อจำกัดที่พบ

วิวัฒนาการของการประเมินผลในอดีตถึงปัจจุบันนั้น ผุสดี รุมาคม (2542) กล่าวว่ารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการมี 2 วิธี คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบดั้งเดิม (Traditional Approach) และการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบยึดแนวคิดเชิงระบบ (System Approach)

ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบดั้งเดิม (Traditional Approach) มีวัตถุประสงค์เพื่อการควบคุม กล่าวคือ ใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจการเลื่อนตำแหน่ง เรื่องเงินเดือนหรือการปลดออกจากงาน ฯลฯ โดยผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินจากวิจารณญาณของตนเป็นใหญ่ และใช้เกณฑ์เกี่ยวกับคุณลักษณะ (Traits) มาเป็นเครื่องวัด ดังนั้นวิธีการประเมินแบบดั้งเดิมจึงเป็นข้อความบรรยายในเชิงคุณภาพ ส่งผลให้มีข้อจำกัด ดังนี้

1. การประเมินอันเกิดจากความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา ส่งผลให้การประเมินมีความลำเอียง เชื่อถือไม่ได้ และขาดประสิทธิภาพในการแยกแยะผู้ปฏิบัติงานดีและไม่ดี

2. วิจารณญาณในการตัดสินลักษณะนี้ ขาดระบบและเกณฑ์ที่ชัดเจน ส่งผลให้ผู้ถูกประเมินไม่สามารถเข้าใจหรือยอมรับผลการประเมินได้

3. ผลการประเมินแบบดั้งเดิมไม่ช่วยให้เกิดแนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบดั้งเดิมนิยมมากในช่วงทศวรรษ 1920 ถึงกลางทศวรรษ 1940 ต่อมาได้มีการพัฒนาวิธีการประเมินเพื่อแก้ปัญหาข้อจำกัดดังกล่าว ซึ่งวิธีการประเมินที่คิดขึ้นใหม่มีหลายวิธีด้วยกัน เช่น วิธีบังคับให้เลือก (Forced Choice) และวิธีการประเมินเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident) เป็นต้น จากนั้นได้เริ่มนำวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้จนถึงระดับผู้บริหาร และได้เปลี่ยนชื่อตามการค้นพบใหม่ว่า Performance Appraisal

#### 2.2.4 ปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

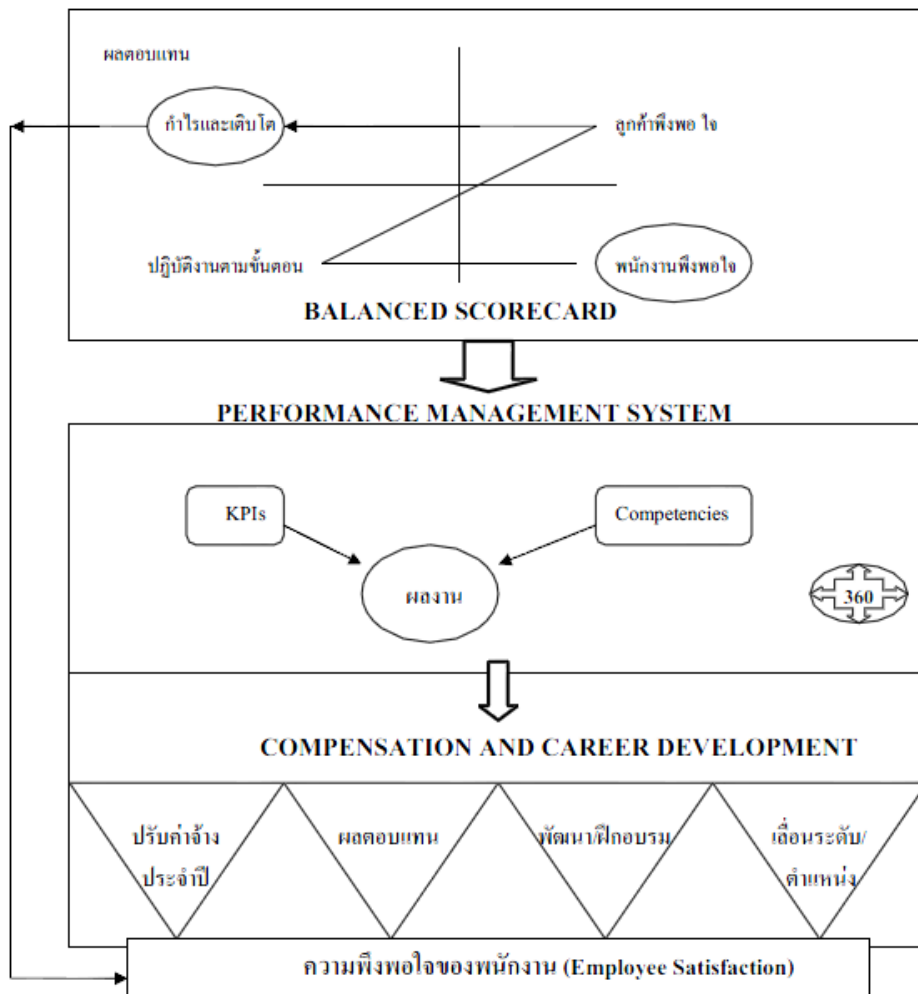
เสาวพงษ์ ยมาพัฒน์ (2550: 15) กล่าวว่า ปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงานแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. ปัญหาเกี่ยวกับระบบการประเมินผล กล่าวคือ ระบบการประเมินผลไม่ได้รับการออกแบบอย่างเหมาะสม รวมทั้งอุปสรรคด้านเทคนิค (Technical Pitfalls) เช่น หลักเกณฑ์ในการประเมิน บางครั้งยากที่จะกำหนดออกมาในรูปของตัวเลขได้ การกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมิน ทำให้ผลการประเมินไม่อาจสะท้อนผลการทำงานที่แท้จริงออกมาได้ เป็นต้น

2. ปัญหาเกี่ยวกับผู้ประเมิน ได้แก่ การมีข้อสมมติที่ผิด (Faulty Assumption) การเกิดอุปสรรคด้านความรู้สึกนึกคิดหรือจิตวิทยา (Psychological Blocks) เช่น อุปทาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งอาจก่อให้เกิดทั้งอคติหรือฉันทาคติ และนำความรู้สึกนั้นมาเป็นเกณฑ์ในการประเมินผล เป็นต้น การมีอุปสรรคทางด้านลักษณะนิสัยและปัจจัยอื่นๆ ได้แก่ การให้คะแนนใกล้เคียงกัน การให้คะแนนที่สูงหรือต่ำกว่าปกติ ประเมินตัวบุคคลแทนที่จะประเมินผลการปฏิบัติงาน

#### 2.2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานยุคใหม่

แนวคิดในการประเมินผลการปฏิบัติงานยุคใหม่นั้น จะต้องมีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับเป้าหมายทางธุรกิจในด้านต่างๆ ทั้งทางด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้ และการเติบโตในองค์กร โดยผ่านกระบวนการกระจายเป้าหมายทางธุรกิจจากระดับบนสุดลงมาถึงผู้ปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงาน โดยอาศัย Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือในการควบคุมและติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงานในระดับต่างๆ (ภัทรราวี พรหมสุวรรณ, 2546: 28) ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 วงจรความสัมพันธ์ของระบบการประเมินผลงานกับระบบอื่นๆ (ปริญญา อินริक्षा, 2550: 24)

จากภาพที่ 2.2 จะเห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับ Balanced Scorecard ตรงที่ Balanced Scorecard เป็นจุดกำเนิดของเป้าหมายองค์กร และกระจายลงสู่ระดับส่วนงานจนถึงระดับพนักงาน ในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีองค์ประกอบหลัก 2 ตัว คือ ตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators) กับความสามารถของคน (Competencies) ซึ่งความสามารถของคนอาจจะวัดโดยใช้แบบประเมินที่เรียกว่า 360 องศา (360 Degree Feedback) เข้ามาช่วย ทั้งนี้ เมื่อได้ผลการปฏิบัติงานแล้วก็จะนำไปใช้ประโยชน์สำหรับการปรับค่าจ้างประจำปี การจ่ายค่าตอบแทนอื่นๆ การนำไปใช้ในการพัฒนาการฝึกอบรม รวมถึงนำไปพิจารณาประกอบการเลื่อนระดับตำแหน่งได้อีกด้วย

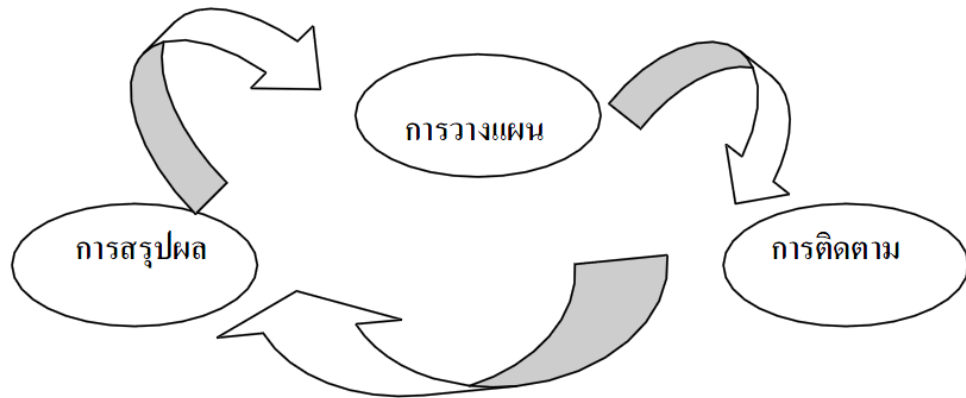
การประเมินผลการปฏิบัติงานจะนำไปสู่ความพึงพอใจของพนักงาน และความพึงพอใจนี้ ก็จะเข้าไปสู่กระบวนการของ Balanced Scorecard อีกครั้งหนึ่ง เพราะพนักงานที่มีคุณภาพ

และมีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงาน ก็จะทำให้การปฏิบัติงานภายในมีประสิทธิภาพ ทำให้สินค้าและบริการมีคุณภาพ ส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า จนทำให้องค์กรมีกำไรและเติบโตต่อไป ในขณะที่องค์กรมีกำไรนั้น กำไรส่วนหนึ่งก็จะถูกแบ่งกลับไปให้พนักงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานต่อไป

#### 2.2.5.1 การประเมินผลการปฏิบัติงานยุคใหม่

การประเมินผลการปฏิบัติงานถือเป็นระบบย่อยระบบหนึ่งในการประเมินผลองค์กร ที่มีการเริ่มต้นและสิ้นสุดเป็นระยะๆ ตามกรอบการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร และระบบประเมินผลการปฏิบัติงานถือเป็นรากฐานที่สำคัญยิ่งในการประเมินผลงานในระดับส่วนงานและในระดับองค์กร เพื่อให้การประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาวมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการทบทวนเป้าหมายและผลงานในระยะสั้น โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ทั้งนี้ เพื่อจะได้ตรวจสอบว่า ผลงานของแต่ละบุคคล มีความสอดคล้องกับผลงานของส่วนงานและผลงานระดับองค์กรหรือไม่มากนักเพียงใด ทั้งนี้ เพื่อจะได้ นำผลที่ได้ไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป

ในวงจรการประเมินผลการปฏิบัติงานสมัยใหม่ได้แบ่งส่วนสำคัญออกเป็น 3 ระยะ ประกอบด้วย ระยะการวางแผน ระยะการติดตามผล และระยะการสรุปผล ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 วงจรการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2544: 243)

จากภาพที่ 2.3 สามารถอธิบายได้ ดังนี้

1. ระยะการวางแผน (Planning) เป็นช่วงของการกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย และความสามารถของแต่ละบุคคลสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานในปีหน้า สิ่งที่จะต้องคำนึงถึงในช่วงนี้ คือ ผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวางแผนในการปฏิบัติงาน



2. ระยะเวลาติดตามผล (Tracking and Coaching) เป็นระยะของการติดตามเพื่อตรวจสอบดูว่า ผลการปฏิบัติงานที่วางแผนไว้ในแต่ละช่วงเป็นไปตามที่กำหนดไว้หรือไม่ ทั้งนี้เพื่อที่จะสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ทันท่วงที ซึ่งการตรวจสอบเพื่อติดตามผลนี้จะช่วยให้ผู้ประเมินผล (ผู้บังคับบัญชา) กับผู้ถูกประเมิน (ผู้ใต้บังคับบัญชา) ได้มีโอกาสปรึกษาหารือร่วมกัน ในการควบคุมผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ร่วมกัน ซึ่งการติดตามผลนี้สามารถกำหนดระยะเวลาได้ตามความเหมาะสม

3. ระยะเวลาสรุปผล (Reviewing) ระยะของการประเมินนี้ นอกจากจะสรุปผลการปฏิบัติงานในรอบปีว่าผลงานของแต่ละคนอยู่ในระดับผลงานใดแล้ว ยังเป็นการทบทวนกระบวนการในการปฏิบัติงานโดยรวมในปีที่ผ่านมาอีกด้วย ว่าจุดใดเป็นจุดแข็งที่ทำให้ประสบความสำเร็จ จุดใดที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ในช่วงนี้ถือเป็นช่วงของการกำหนดแผนพัฒนาพนักงานแต่ละคนว่าในปีต่อไป เขาจะต้องได้รับการพัฒนาและต้องพัฒนาตัวเองในเรื่องอะไรบ้าง โดยการจัดทำเป็นแผนพัฒนาส่วนบุคคล

### 2.2.6 กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เสาวพงษ์ ยมาพัฒน์ (2550 : 8) ได้กล่าวถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่า จะต้องมีการดำเนินการเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. กำหนดความมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ในการประเมินว่า จะให้มีการประเมินเพื่อนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ด้านใด

2. เลือกรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้เหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะงาน และความมุ่งหมายที่ตั้งไว้

3. กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการกำหนดว่างานที่ผู้ดำรงตำแหน่งหนึ่ง ๆ จะต้องปฏิบัติในช่วงเวลาหนึ่งนั้น ควรจะมีปริมาณและคุณภาพอย่างไร

4. ทำความเข้าใจกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้รู้ทั่วกัน เพื่อความเข้าใจ ยอมรับและร่วมมือ

5. กำหนดช่วงเวลาการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับลักษณะงาน ซึ่งตามปกติจะกำหนดให้ปีละ 1-2 ครั้ง

6. กำหนดหน่วยงานและบุคคลที่จะรับผิดชอบดำเนินการและประสานงาน โดยปกติองค์กรจะมอบหมายให้หน่วยงานด้านบริหารงานบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ

7. ดำเนินการและควบคุมการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามขั้นตอนต่าง ๆ ที่กำหนดไว้

8. วิเคราะห์และนำผลการประเมินไปใช้ คือ หลังจากผู้ประเมินทำการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว หน่วยงานที่รับผิดชอบจะรวบรวมผลการประเมินจากหน่วยงานต่าง ๆ มา

วิเคราะห์ เพื่อประมวลผลเสนอผู้บริหารระดับต่างๆ รวมทั้งผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงาน นอกจากนี้ยังต้องมีการแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงาน เป็นการสื่อกลับ (Feedback) ให้ผู้รับการประเมินทราบด้วย เพื่อจะได้ปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

9. การติดตามผล เป็นขั้นตอนที่พิจารณาว่า ผลการประเมินดังกล่าวสามารถนำไปใช้ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่เพียงใด รวมทั้งติดตามการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆว่า ได้ดำเนินการไปอย่างถูกต้องและเหมาะสมเพียงใด ทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับ กลับไปเป็นข้อมูลย้อนกลับสำหรับระบบการประเมินผลต่อไป

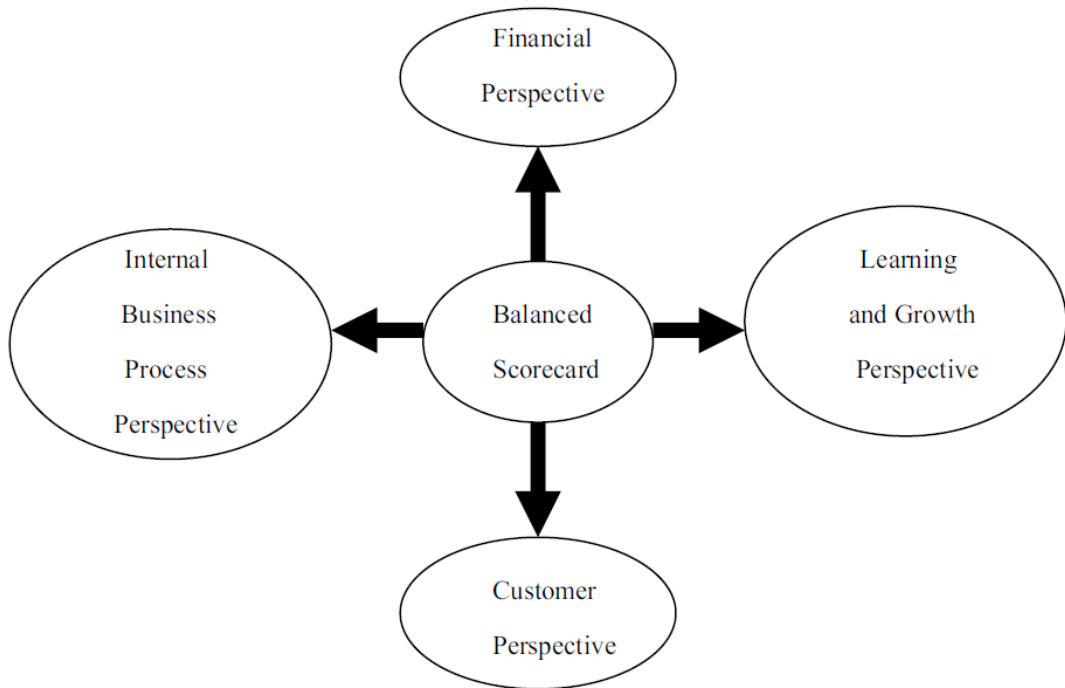
## 2.3 แนวคิด Balanced Scorecard

### 2.3.1 Balanced Scorecard (BSC)

Balanced Scorecard(BSC) เป็นแนวคิดที่ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือในการวัดผลกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ (สรานู ประมวลวรชาติ, 2544 : 11) ที่ทำให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถเห็นภาพรวมของธุรกิจได้อย่างชัดเจนและรวดเร็ว (ปริญา อินรักษา, 2550 : 4) โดยRobert Kaplan และ David Norton ในปี ค.ศ. 1992 เพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ในปัจจุบันที่ส่งผลให้รูปแบบการบริหารต้องปรับตัวเพื่อให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เนื่องจากการที่องค์กรจะอยู่รอดประสบความสำเร็จในยุคการแข่งขันข้อมูลข่าวสาร การวัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นตัวเงินหรือการยึดติดกับการวัดผลเพียงด้านหนึ่งนั้นไม่เพียงพอ เพราะไม่มีตัววัดใดเพียงลำพังที่จะแสดงผลการดำเนินงานทางธุรกิจได้อย่างครอบคลุม ซึ่งผู้บริหารต้องควรทราบถึงผลการปฏิบัติงานทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน จึงจำเป็นที่ต้องใช้ระบบการวัดผลและการบริหารที่เกิดมาจากหรือมีความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์และความสามารถขององค์กรที่มีอยู่ เป็นการให้ความสนใจคนทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งวัตถุประสงค์และการวัดของ Balanced Scorecard นั้น ได้มาจากวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร อันเป็นการนำวิสัยทัศน์และกลยุทธ์มาแปลงสู่การปฏิบัติ โดยมาจากมุมมอง 4 ด้าน คือ การเงิน ลูกค้า กระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์กร การเรียนรู้และการเติบโต เป็นการขยายชุดของหน่วยธุรกิจให้มากไปกว่าบทสรุปการวัดผลทางการเงิน

ทั้งนี้เนื่องจากการวัดผลทางการเงินนั้นไม่มีประโยชน์ต่อการพัฒนาความสามารถและทักษะของพนักงาน รวมถึงการกระตุ้นการมีส่วนร่วมต่อองค์กร ในขณะที่ Balanced Scorecard สามารถรักษาสภาพเดิมของทรศนะด้านการเงินอันเป็นประโยชน์ในระยะสั้น ที่สะท้อนให้เห็นถึงผลการปฏิบัติงานที่เสร็จสิ้นไปแล้ว แต่ก็สามารถแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงพลังผลักดันที่มีคุณค่ามากกว่าในระยะยาวทั้งทางด้านการเงินและแข่งขันธุรกิจ นั่นคือการวัดผลในระดับปฏิบัติการที่ไม่เป็นตัวเงินที่สะท้อนให้เห็นถึงความพึงพอใจของลูกค้า กระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์กรและการเรียนรู้การเติบโต รวมทั้งการวัดใน 4 มุมมองดังกล่าว จะบอกกว่าองค์กรจะต้อง

จัดหาความรู้ ความชำนาญประเภทใดให้กับพนักงาน และระบบอะไรที่ดีที่สุดสำหรับการทำงานของพนักงาน เพื่อให้พนักงานสามารถประดิษฐ์คิดค้นสิ่งของใหม่ๆ สร้างยุทธศาสตร์ที่ถูกต้องในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ซึ่งแน่นอนว่าเมื่อองค์กรสามารถทำได้เช่นนี้ ลูกค้าย่อมเกิดความพึงพอใจ รายได้หรือกำไรของบริษัทย่อมเพิ่มมากขึ้น (Kaplan และNorton, 1992 อ้างใน สราญ ประมวลวรชาติ, 2544) มุมมองทั้ง 4 มุมมอง แสดงรายละเอียดดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 มุมมอง 4 ด้านของ Balanced Scorecard (สราญ ประมวลวรชาติ, 2544)

ในเวลาต่อมาได้มีการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในการบริหารงานภาครัฐ (เทพศักดิ์ บุญรัตน์, 2548 : 5) ซึ่งได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารภาครัฐของสหรัฐอเมริกา ในต้นสมัยแรกของประธานาธิบดีบิล คลินตัน ได้มีการออกกฎหมายที่สำคัญฉบับหนึ่ง คือ พระราชบัญญัติผลการดำเนินงานของรัฐบาล (Government Performance Results Act 1993) หลักการสำคัญของพระราชบัญญัติว่าด้วยผลการดำเนินงานของรัฐบาล คือ การกำหนดให้หน่วยงานของรัฐทุกหน่วยงานที่จะขอรับการจัดสรรงบประมาณต้องระบุอย่างชัดเจนล่วงหน้าว่าผลลัพธ์ (result หรือ outcomes) ที่ตั้งเป้าหมายไว้ว่าจะทำให้เกิดผลนั้นคืออะไร ด้วยเหตุนี้ หน่วยงานรัฐบาลจึงต้องจัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategic plan) และรายละเอียดตัวชี้วัดการทำงาน (Performance measurement) ตลอดจนต้องจัดทำรายงานประจำปีเผยแพร่สู่สาธารณะ หน่วยงานจะต้องระบุคะแนนรวมที่ได้รับจากการผสมผสานตัวชี้วัดที่สำคัญ 3 ตัว คือ ผลลัพธ์ทางธุรกิจ ความพึง

พอใจของลูกค้า (customer satisfaction) และความพึงพอใจของพนักงาน (employee satisfaction) มารวมกัน โดยเรียกคะแนนรวมและวิธีวัดผลงานแบบนี้ว่า Balanced Scorecard Measure

สำหรับประเทศไทย ได้นำแนวทางการปฏิรูประบบราชการไทยซึ่งอาศัยแนวคิดการจัดการภาคเอกชนสมัยใหม่มาเป็นแนวทางในการบริหารราชการโดยกำหนดเป็นแผนยุทธศาสตร์ ในการพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2546-2550) โดยกำหนดยุทธศาสตร์ที่ 1 เรื่องการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน มาตรการที่กำหนดไว้อย่างหนึ่งคือให้มีการปรับปรุงระบบการประเมินผลการดำเนินงาน โดยต้องมีการเจรจาตกลงว่าด้วยผลงานประจำปี มีการติดตามประเมินผลงานทุกสิ้นปี เพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และแผนดำเนินงานรายปี นอกจากนี้ได้จัดให้มีองค์กร เพื่อพัฒนาระบบราชการขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 มาตรา 71/9 โดยกำหนดให้มีสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ทำหน้าที่ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามระเบียบราชการบริหารแผ่นดิน ซึ่งเป็นการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการนั่นเอง (เสาวพงษ์ ยมาพัฒน์, 2550 : 2)

โดยในส่วนขององค์การมหาชนที่เป็นหน่วยงานของรัฐที่ไม่ใช่ส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจ ได้มีการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 7 กันยายน พ.ศ.2547 ที่เห็นชอบในหลักการกำหนดระบบการประเมินผลองค์กรมหาชน เพื่อพิสูจน์ถึงควมมีประสิทธิภาพและความคุ้มค่าขององค์การมหาชน โดยให้องค์กรมหาชนทุกแห่งจัดทำแผนยุทธศาสตร์เสนอต่อคณะรัฐมนตรีและลงนามในคำรับรองการปฏิบัติงาน โดยให้สำนักงาน ก.พ.ร. เป็นผู้ประเมินผลงานขององค์การมหาชนตามคำรับรองการปฏิบัติงานและรายงานต่อคณะรัฐมนตรี (สำนักงาน ก.พ.ร., 2553: 1)

ซึ่งสำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนินการประเมินผลองค์กรมหาชนเมื่อปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 เป็นปีแรก กระบวนการประเมินผลเริ่มด้วยการกำหนดกรอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และปฏิทินการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรมหาชนโดยคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ หลังจากนั้นเป็นการเจรจาความเหมาะสมของตัวชี้วัด น้ำหนัก ค่าเป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนนผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองฯ ระหว่างคณะกรรมการเจรจาข้อตกลงและประเมินผล และผู้แทนคณะกรรมการบริหารองค์กรมหาชน(สำนักงาน ก.พ.ร., 2553: 1) รวมทั้งประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรมหาชนตามคำรับรองการปฏิบัติงานขององค์กรมหาชนดังกล่าว เพื่อนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาถึงควมมีประสิทธิภาพ และความคุ้มค่าต่อไป(สำนักงานก.พ.ร., 2553: 1)

ทั้งนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติงานขององค์กรมหาชน สำนักงานก.พ.ร. ได้กำหนดกรอบการประเมินผล ให้อยู่ภายใต้กรอบการประเมินผล 4 มิติ ประกอบด้วย มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน และ มิติที่ 4 ด้านการกำกับดูแลกิจการและการ

พัฒนาองค์การ พิจารณาจากบทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการและการพัฒนาตนเองของคณะกรรมการ (สำนักงานก.พ.ร., 2553: 9-10) แสดงรายละเอียดดังภาพที่ 2.2 ดังนี้



ภาพที่ 2.5 มุมมอง 4 ด้านของ Balanced Scorecard ที่ใช้ในหน่วยงานภาครัฐ

จากการที่ประเทศไทยเริ่มมีการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในหน่วยงานภาครัฐในปีพ.ศ. 2545 และใช้ในการประเมินผลขององค์กรมหาชน ในปีพ.ศ. 2548 ซึ่งความแตกต่างของมุมมองตามแนวคิด Balanced Scorecard ระหว่างองค์กรภาคเอกชน กับหน่วยงานภาครัฐนั้น ผู้วิจัยสรุปได้ดังตารางที่ 2.1 ดังนี้

ตารางที่ 2.1 มุมมอง 4 ด้านของ Balanced Scorecard

มิติที่	องค์กรเอกชน	หน่วยงานภาครัฐ
1	ด้านการเงิน	ด้านประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน
2	ด้านลูกค้า	ด้านคุณภาพการให้บริการ
3	ด้านกระบวนการภายใน	ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน
4	ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	ด้านการกำกับดูแลกิจการและการพัฒนาองค์กร

ในปีค.ศ. 1996 Kaplan และNorton (อ้างใน ภัทราวดี พรหมสุวรรณ, 2546: 8) ได้เขียนหนังสือ "Balanced Scorecard" โดยเน้นเรื่องการใช้ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือในการสื่อสารกลยุทธ์ของคนทั้งองค์กร เพื่อทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของบุคคล และทำให้แนวคิดนี้ได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนมาถึงปัจจุบัน นอกจากนี้ทั้งสองยังได้เขียนหนังสือชื่อ Strategy-Focused Organization ขึ้นมาอีกเล่มหนึ่งและทำให้ Balanced Scorecard มิใช่เป็นเพียงเครื่องมือในการประเมินผลองค์กรเท่านั้น แต่จัดได้ว่าเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และบุคลากรก็ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์มากขึ้น

Balanced Scorecard เป็นการผสมผสานระหว่างการพิจารณาข้อมูลจากภายนอก ซึ่งได้มาจากลูกค้าและผู้ถือหุ้น กับข้อมูลจากภายในองค์กร นอกจากนี้ Balanced Scorecard ยังเป็นการผสมผสานระหว่างการวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน ในอดีตและปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอนาคต ซึ่ง Balanced Scorecard มีลักษณะพิเศษอยู่ 4 ประการ คือ

(1) สะท้อนจากบนลงล่าง (Top-Down) ของพันธกิจและกลยุทธ์องค์กร ในทางตรงกันข้าม ตัวชี้วัดต่างๆ ที่บริษัทส่วนใหญ่เฝ้าติดตามมักเป็นในแบบล่างขึ้นสู่บน (Bottom – Up) ซึ่งจะได้มาจากกิจกรรมต่างๆ ที่ดำเนินการอยู่ในแต่ละหน่วยงาน หรือกระบวนการเฉพาะกิจต่างๆ ตามความจำเป็น ซึ่งบ่อยครั้งมักจะไม่ค่อยสอดคล้องสัมพันธ์กับกลยุทธ์โดยรวมทั้งหมดขององค์กร

(2) เป็นการมองไปข้างหน้า โดยเป็นการเน้นถึงความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและอนาคต ตัวชี้วัดต่างๆ ทางการเงินแบบดั้งเดิมนั้น อธิบายเพียงว่าในช่วงระยะเวลาของการรายงานผลครั้งล่าสุดที่ผ่านมา องค์กรดำเนินการได้ผลเป็นอย่างไรบ้าง โดยปราศจากการบ่งชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารจะสามารถปรับปรุงผลการดำเนินงานสำหรับระยะเวลาที่เหลือของการรายงานครั้งต่อไปได้อย่างไร

(3) ผนวกรวมตัวชี้วัดต่างๆ ทั้งภายในภายนอกเข้าด้วยกัน สิ่งนี้ช่วยให้ผู้จัดการมองเห็นจุดต่างๆ ที่ได้ให้ความสำคัญ ช่วยให้เห็นใจได้ว่า ความสำเร็จในอนาคตสำหรับตัวชี้วัดตัวหนึ่ง จะไม่เกิดขึ้นบนความล้มเหลวของตัวชี้วัดอีกตัวหนึ่ง

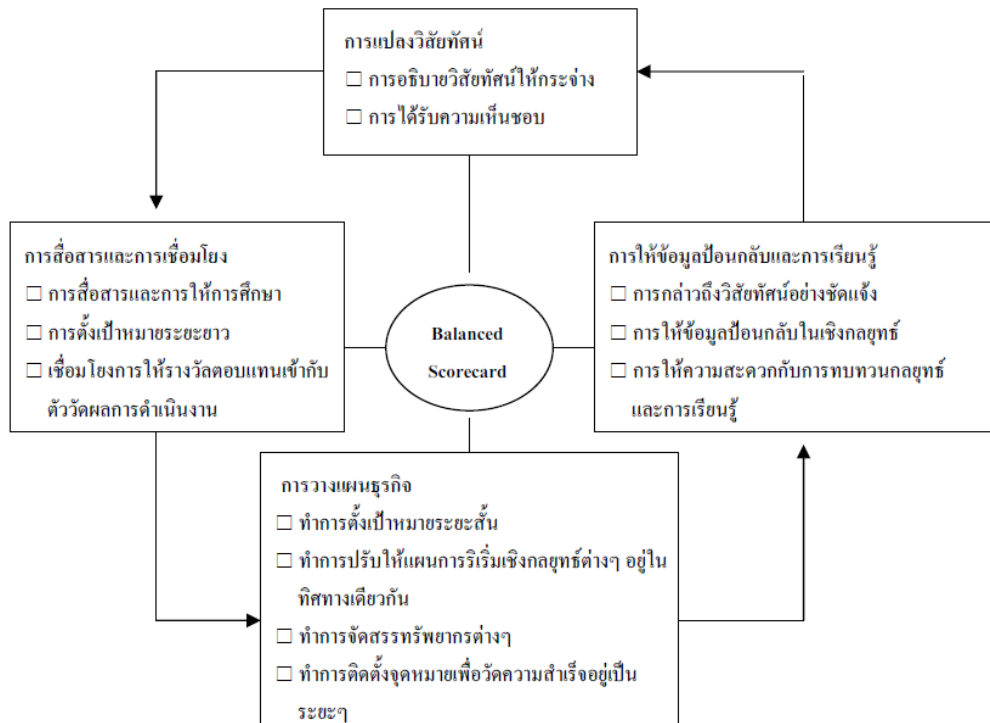
(4) ช่วยให้มีจุดมุ่งหมาย องค์กรบางแห่งติดตามดูตัวชี้วัดต่างๆ ในจำนวนที่มากเกินไปกว่าที่จะนำไปใช้ได้จริง แต่ Balanced Scorecard นั้น ต้องการให้ผู้บริหารสามารถบรรลุผลได้กับตัวชี้วัดแค่เพียงบางตัวที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จ ในการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กรอย่างแท้จริงเท่านั้น

นอกจาก 4 ประการข้างต้นแล้ว Balanced Scorecard ยังสามารถนำมาใช้ในการคิดวางแผนเชิงกลยุทธ์ให้กับองค์กร โดยตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) เป็นตัวช่วยในการติดตามผล ในการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งการจัดทำ KPIs จะต้องให้มีความสมดุลคือ

(1) จุดมุ่งหมาย (Objective) : ระยะสั้นและระยะยาว (Short – and Long – Term)

- (2) การวัดผล (Measure) : ทางด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน (Finance and Non - Financial)
- (3) ตัวชี้วัด (Indicators) : เพื่อการติดตามและการผลักดัน (Lagging and Leading)
- (4) มุมมอง (Perspective) : ภายในและภายนอก (Internal and External)

Balanced Scorecard ช่วยให้สามารถนำเอากระบวนการทางการจัดการ 4 กระบวนการมาใช้ ทั้งในแง่อิสระออกจากกันและประสานเข้าด้วยกัน ซึ่งจะมีส่วนช่วยให้เกิดการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ต่างๆ ทางกลยุทธ์ในระยะยาว กับแผนปฏิบัติการในระยะสั้นได้อย่างชัดเจน ซึ่งแสดงรายละเอียด ดังภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 การจัดการกลยุทธ์ด้วย 4 กระบวนการ (Kaplan & Norton, 2000 : 69)

**กระบวนการที่หนึ่ง : การแปลงวิสัยทัศน์**

การแปลงวิสัยทัศน์ จะช่วยให้ผู้บริหารได้ข้อสรุปร่วมกัน ทั้งในเรื่องวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร ถึงแม้จุดมุ่งหมายที่ดีที่สุดของคำกล่าวที่เลิศหรูและตั้งอยู่เหนือสิ่งอื่นใด อย่างเช่น “การเป็นบริษัทที่ดีที่สุดในอุตสาหกรรมนั้นๆ” จะไม่สามารถไปสู่รูปแบบที่พึงปฏิบัติได้โดยง่าย ทั้งๆที่ เป็นแนวทางที่มีประโยชน์ต่อการปฏิบัติการในระดับหน่วยงานก็ตามที่ และการที่จะให้พนักงานปฏิบัติไปตามคำกล่าวต่างๆ ที่ปรากฏอยู่ในวิสัยทัศน์และกลยุทธ์นั้นๆ ข้อความเหล่านั้น

จะต้องอธิบายถึงการบูรณาการกัน ระหว่างวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดต่าง ๆ ที่จะเป็นตัวขับเคลื่อนต่อความสำเร็จในระยะยาว ซึ่งได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารระดับสูงทั้งหมดแล้ว

### **กระบวนการที่สอง : การสื่อสารและการเชื่อมโยง**

การเปิดโอกาสให้ผู้จัดการสามารถสื่อสารกลยุทธ์ของพวกเขา ในทิศทางทั้งขึ้นและลงขององค์กรและเชื่อมโยงเข้าสู่วัตถุประสงค์ของฝ่ายงานและพนักงานทุกคน ตามธรรมเนียมปฏิบัติแบบเดิมนั้น ฝ่ายงานต่างๆ จะได้รับการประเมินผลการดำเนินงานทางการเงิน อีกทั้งผลตอบแทนของพวกเขาแต่ละคนก็จะถูกผูกติดไว้กับเป้าหมายทางการเงินในระยะสั้น แต่ด้วยการใช้ Balanced Scorecard จะทำให้ผู้บริหารมีหนทางที่แน่ใจได้ว่าทุกๆ ระดับขององค์กรเข้าใจกลยุทธ์และเป้าหมายในระยะยาว รวมถึงวัตถุประสงค์ต่างๆ ของฝ่ายงานและของแต่ละบุคคลนั้นๆ ก็จะถูกปรับทิศทางให้อยู่ในแนวเดียวกันกับ Balanced Scorecard ด้วย

### **กระบวนการที่สาม : การวางแผนธุรกิจ**

การวางแผนธุรกิจช่วยให้บริษัททั้งหลายสามารถประสานธุรกิจ และแผนด้านการเงินเข้าด้วยกัน องค์กรส่วนใหญ่ทุกวันนี้กำลังดำเนินการกับโครงการด้านการเปลี่ยนแปลงที่หลากหลาย แต่ละโครงการจะมีหัวหน้าโครงการ มีผู้รู้ และที่ปรึกษาของโครงการเอง แต่ละโครงการก็ต้องแข่งขันกันแย่งชิงเวลา พลังงาน และทรัพยากรต่างๆ ของผู้บริหารระดับสูงทั้งหลายผู้จัดการสายงานต่างๆ มักยากที่จะผนึกรวมการริเริ่มที่กระจัดกระจายเหล่านั้นเข้ามาไว้ด้วยกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายต่างๆ ในเชิงกลยุทธ์ของพวกเขา กลายเป็นสถานการณ์ที่นำไปสู่ความผิดหวังอยู่บ่อยครั้งกับผลลัพธ์ของโครงการ แต่ครั้งเมื่อผู้จัดการใช้เป้าหมายอันท้าทายต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ให้เป็นตัวชี้วัดในแบบ Balanced Scorecard และนำมาใช้เป็นพื้นฐานสำหรับจัดสรรทรัพยากรและกำหนดลำดับความสำคัญต่างๆ พวกเขาก็สามารถที่จะดำเนินการและประสานงานกับแผนการริเริ่มต่างๆ ที่ขับเคลื่อนพวกเขาไปสู่วัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ในระยะยาวได้ดีขึ้น

### **กระบวนการที่สี่ : การให้ข้อมูลป้อนกลับทางการเรียนรู้**

ข้อมูลป้อนกลับและการเรียนรู้ในบริษัทต่างๆ มีความสามารถในการสิ่งที่เรียกว่า การเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ โดยกระบวนการให้ข้อมูลป้อนกลับและกระบวนการทบทวนที่เป็นอยู่นั้น ทำได้ตามเป้าหมายทางการเงินที่ตั้งประมาณการไว้หรือไม่ แต่เมื่อใช้ Balanced Scorecard เป็นศูนย์กลางของระบบการจัดการบริษัทแล้ว บริษัทนั้นๆ ก็สามารถที่จะตรวจสอบควบคุมผลลัพธ์ในระยะสั้นจากอีกสามมุมมองที่เพิ่มเข้ามาได้ นั่นก็คือ มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายในทางธุรกิจ และมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต อีกทั้งยังสามารถที่จะประเมินผลยุทธ์ โดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานที่เพิ่งผ่านพ้นไป ดังนั้น Balanced Scorecard จึงทำให้บริษัทสามารถที่จะปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ต่างๆ ให้สะท้อนถึงการเรียนรู้ที่เป็นจริงตามเหตุการณ์ปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ



### 2.3.2 ขั้นตอนและกระบวนการในการนำ Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้

เนื่องจากการวัดผลองค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard เป็นการแปลงกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ให้เป็นวัตถุประสงค์ เพื่อนำไปกำหนดแนวทางการวัดผล และการจัดทำแผนงานโครงการต่างๆ รวมทั้งในการทำงานต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ดังนั้น การพัฒนาแนวคิดการวัดผลองค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard จึงไม่มีรูปแบบที่แน่นอนตายตัว แต่ทั้งนี้แคปแลน และนอร์ตัน ก็ได้เสนอว่ากระบวนการจัดทำการวัดผลองค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard ควรมี 4 ระยะเวลา คือ ระยะเวลาทบทวนกลยุทธ์ ระยะเวลากำหนดวัตถุประสงค์ ระยะเวลาออกแบบวิธีวัดผลและประเมินผล และระยะการนำไปสู่การปฏิบัติ (นิรมิตร ขาวนวน และศรัณย์ เพ็ชรอุไร, 2548) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

#### ระยะที่ 1 การทบทวนกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 1 เลือกกลยุทธ์ของหน่วยงานโดยเลือกจากกลยุทธ์ของแต่ละหน่วยงานย่อยหรือแผนกที่ได้ทำไว้แล้ว หากหน่วยงานใดไม่มีแผนกลยุทธ์ต้องดำเนินการจัดทำก่อน

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์และเชื่อมโยงกลยุทธ์ของแต่ละหน่วยงาน เข้าเป็นกลยุทธ์องค์กร ซึ่งในขั้นตอนนี้จะทำให้ทราบเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์แต่ละหน่วยงานว่าเป็นอย่างไร ทั้งทางด้านการเงิน ลูกค้า และกระบวนการ ซึ่งจะลดความซ้ำซ้อนของการทำงาน

#### ระยะที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์กลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 3 การสัมภาษณ์ เป็นการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ลูกค้า เทคโนโลยี เพื่อนำแนวคิดต่างๆ มาเป็นข้อมูลในการกำหนดวัตถุประสงค์กลยุทธ์ และแนวทางในการวัดผลให้ครอบคลุมทั้ง 4 มุมมอง

ขั้นตอนที่ 4 สังเคราะห์ข้อมูล หลังจากการสัมภาษณ์เสร็จสิ้นแล้ว ทีมงานต้องรวบรวมคำตอบที่ได้มาพัฒนาเป็นวัตถุประสงค์และการวัดผลที่ครอบคลุมทั้ง 4 มุมมอง

ขั้นตอนที่ 5 จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยเชิญผู้บริหารทุกระดับมาร่วมพิจารณาเกี่ยวกับ การจัดวัตถุประสงค์และมุมมองที่ทางทีมงานได้ร่างไว้ ซึ่งในช่วงนี้อาจมีการปรับปรุงแก้มุมมองให้มากขึ้นหรือน้อยลงกว่าเดิม ควรมีการถกเถียงหารือ และควรพิจารณาจุดแข็งจุดอ่อนของวัตถุประสงค์ หลังจากนั้นให้มีการลงคะแนนประเด็นต่างๆ

#### ระยะที่ 3 การออกแบบวิธีวัดและประเมินผล

ขั้นตอนที่ 6 ประชุมกลุ่มย่อย ในขั้นตอนนี้เป็นการทบทวนการใช้ภาษาในการเขียนวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ ระบุวิธีการวัดผลและแหล่งข้อมูลที่จำเป็นต้องใช้ และมีการเชื่อมโยงวิธีการวัดผลของแต่ละมุมมองให้มีความสัมพันธ์กัน

ขั้นตอนที่ 7 การประชุมเชิงปฏิบัติการครั้งที่ 2 ในครั้งนี้มีการเชิญผู้บริหารระดับสูงมาร่วมพิจารณาวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ร่างวัตถุประสงค์และการวัดผลที่ทีมงานได้จัดทำแล้วในขั้นตอนที่ 6

#### ระยะที่ 4 การนำแผนไปปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 8 พัฒนาแผนการนำไปใช้ เริ่มต้นด้วยการจัดตั้งทีมในการกำหนดเป้าหมาย และจัดทำแผนภายใน ประกอบไปด้วยการวัดผลที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศของหน่วยงาน

ขั้นตอนที่ 9 ประชุมเชิงปฏิบัติการครั้งที่ 3 เป็นการประชุมเพื่อทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และการวัดผลครั้งสุดท้าย เพื่อตรวจสอบกับพื้นที่ที่จะนำไปปฏิบัติจริง ทั้งในด้านวัตถุประสงค์ การวัดผล และเป้าหมาย

ขั้นตอนที่ 10 วางแผนในการนำไปใช้ครั้งสุดท้ายโดยนำไปผสมผสาน หรือบูรณาการกับระบบบริหารของหน่วยงาน โดยควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศ

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการที่ได้เสนอรูปแบบขั้นตอนและกระบวนการในการพัฒนาแนวคิดการวัดผลองค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กร ดังนี้

พิมพ์พร มังคลิกุล (2547) ได้สรุปกระบวนการในการแปลงแผนกลยุทธ์ (Strategy) ไปสู่แผนการปฏิบัติ (Action Plan) ตามแนวคิดระบบการวัดผลองค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard ดังนี้

1. ความชัดเจนในวิสัยทัศน์ แผนกลยุทธ์ และการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติ เริ่มจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรร่วมกันแปลงกลยุทธ์ไปสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ที่สอดคล้อง เช่น การกำหนดเป้าหมายทางการเงิน ทีมผู้บริหารต้องพิจารณามุ่งเน้นทางด้านรายได้ อัตราการเติบโตของตลาด ความสามารถในการทำกำไร หรือการเพิ่มกระแสเงินสด โดยเฉพาะมุมมองด้านลูกค้าและการตลาด ผู้บริหารต้องรู้ว่าใครคือลูกค้าขององค์กร กำหนดความชัดเจนของตลาดและคู่แข่ง มีการประชุมร่วมกันของทีมผู้บริหารเพื่อตกลงร่วมกันเป็นเอกฉันท์ในการกำหนดวิสัยทัศน์ แผนกลยุทธ์ ตลอดจนกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน

2. การสื่อสารและการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ขององค์กรกับหน่วยงานและการวัดผลองค์กร ต้องมีการสื่อสารถึงกลยุทธ์ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ ตลอดจนการวัดผลให้พนักงานทุกคนในองค์กรได้รับทราบอย่างทั่วถึง โดยผ่านสื่อต่างๆ เช่น สิ่งพิมพ์ วีดิทัศน์ กระดานข่าว การจัดประชุมพนักงานอย่างเป็นทางการ หรือการใช้ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ภายในองค์กรเพื่อประชาสัมพันธ์ให้พนักงานทุกคนในองค์กรทราบถึงแผนกลยุทธ์ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องทำให้สำเร็จจากผู้บริหารระดับสูง และพนักงานในแต่ละหน่วยงานจะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับกลยุทธ์และเป้าหมายหลักขององค์กร รวมถึงการสร้างแผนปฏิบัติการเพื่อสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จ

3. การวางแผน กำหนดเป้าหมาย และความคิดริเริ่ม ในการกำหนดแผนกลยุทธ์ ระบบการวัดผลองค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือการจัดการที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรเป็นอย่างมาก ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมาย

ขององค์กร ซึ่งต้องมีความชัดเจนและสามารถวัดผลได้ แผนกลยุทธ์เป็นแผนระยะยาว 3-5 ปี หากองค์กรใดสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ย่อมหมายถึงผลประกอบการที่ดี มีกำไร ผลตอบแทนการลงทุนที่สูงขึ้น ส่งผลให้ราคาหุ้นสูงขึ้น โดยสรุปแล้วการใช้ระบบการวัดผลองค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard ช่วยให้ผู้บริหารในการแปลงกลยุทธ์ของแต่ละแผน และแตกเป็นเป้าหมายระดับบุคคล ทุกแผนปฏิบัติการทั้งหมดจะเป็นตัวกำหนดงบประมาณประจำปีขององค์กรต่อไป

4. การตรวจสอบผลสะท้อนกลับ การเรียนรู้กลยุทธ์และการปรับเปลี่ยนแผน องค์กรต้องวางกรอบการปฏิบัติงานและการติดตามผลการปฏิบัติการอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งเป็นขั้นตอนสำคัญมากในระบบการควบคุมกลยุทธ์ของระบบการวัดผลองค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard เนื่องจากองค์กรส่วนใหญ่ที่ไม่ได้ใช้ระบบดังกล่าว ผู้บริหารมักไม่ให้ความสำคัญต่อการตรวจสอบผลสะท้อนกลับ (Feedback) หรือไม่ได้ตรวจสอบความเป็นไปได้ของสมมติฐานในการสร้างกลยุทธ์อย่างเพียงพอ การตรวจสอบผลสะท้อนกลับและการปรับเปลี่ยนแผนให้เกิดความเหมาะสมเป็นกิจกรรมที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง โดยมีจุดมุ่งหมายในการบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้นั้นเอง

พรสรัญ รุ่งเจริญกิจกุล (2546) ได้เสนอวิธีในการนำแนวคิดการวัดผลองค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้ในองค์กรไว้ ดังนี้

1. พิจารณาลักษณะกิจกรรมของหน่วยงานเพื่อทบทวนบทบาท ความต้องการขององค์กรเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ อาจจะใช้วิธีการหลายวิธี เช่น สัมภาษณ์ผู้บริหาร วิจัย สัมมนา วิเคราะห์องค์กร ซึ่งผลจากการศึกษาจะทำให้ทราบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กรที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต รวมทั้งเป้าประสงค์และกลยุทธ์

2. กำหนด และยืนยันวิสัยทัศน์ขององค์กรเพื่อพุ่งเป้าให้คนในองค์กรมุ่งความสนใจไปยังจุดที่เป็นกลไกในการขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จ

3. กำหนดมุมมองตามแนวคิดเดิมของการวัดผลองค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard ที่ได้กำหนดไว้ 4 มุมมอง

4. การแตกวิสัยทัศน์ให้เป็นแต่ละมุมมอง และกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

5. บ่งชี้ปัจจัยที่ดำเนินต่อความสำเร็จและจัดเรียงลำดับความสำคัญ

6. กำหนดตัวชี้วัด

7. กำหนดการวัดผลองค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard โดยแสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ นับตั้งแต่วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ เป้าหมายกลยุทธ์ ปัจจัยที่จำเป็นต่อความสำเร็จ และตัวชี้วัด

8. การจัดทำแผนปฏิบัติการ เป็นขั้นนำภาพรวมมาจัดทำเป็นแผนที่ให้เป็นรูปธรรมที่ชัดเจนในด้านการปฏิบัติจริง รวมถึงงบประมาณที่ต้องใช้จริง

9. การดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลองค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard ในขั้นนี้ จะมุ่งเน้นไปที่การควบคุมติดตาม กำกับในการทำงานตามแผนปฏิบัติการ สิ่งที่เป็นในขั้นตอนนี้ก็คือระบบการรายงานที่ต้องมีความเข้มแข็ง รวดเร็ว ถูกต้อง และควรมีระบบสารสนเทศ (Information Technology: IT) ที่เกี่ยวข้องในการรายงานผลการปฏิบัติงานและเก็บข้อมูล

พสุ เดชะรินทร์ (2546) ได้เสนอวิธีในการนำแนวคิดการวัดผลองค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้ในองค์กรไว้ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ โดยการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค และโอกาส เพื่อทราบสถานะพื้นฐานขององค์กร ในการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจนขององค์กร
2. การกำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร
3. การวิเคราะห์ และกำหนดว่าการวัดผลองค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard ขององค์กรควรมีที่มุมมองและในแต่ละมุมมองควรมีความสัมพันธ์กันอย่างไร
4. การจัดทำแผนที่กลยุทธ์ โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมอง และพิจารณาว่าการที่องค์กรสามารถดำเนินงานและบรรลุวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของหน่วยงานได้นั้น ต้องบรรลุวัตถุประสงค์ใดบ้าง
5. การยืนยันแผนที่กลยุทธ์ กลุ่มผู้บริหารระดับสูงต้องมีการประชุมร่วมกันเพื่อยืนยันและเห็นชอบในแผนที่กลยุทธ์ที่สร้างขึ้น
6. การกำหนดรายละเอียดการวัดภายใต้วัตถุประสงค์แต่ละประการต้องกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์นั้นในด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านของตัวชี้วัดฐานข้อมูลในปัจจุบัน เป้าหมายที่ต้องการบรรลุ รวมทั้งแผนงานกิจกรรมโครงการ (Initiatives) ที่จะต้องทำ
7. กำหนดตัวชี้วัดผลงาน เมื่อจัดทำแผนงานหรือโครงการเสร็จสิ้นแล้วสามารถแปลง (Cascade) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรให้เป็นของผู้บริหารรองลงไป เพื่อให้ผู้บริหารระดับรองลงไปได้จัดทำแผนปฏิบัติการตามแผนงาน หรือโครงการพร้อมทั้งการกำหนดตัวชี้วัด

ภัทราวดี พรหมสุวรรณ (2546 อ้างอิงใน ปริญญา อินรักษา, 2550: 9 - 10) ได้เสนอขั้นตอนในการจัดทำ Balanced Scorecard (BSC) ว่ามีขั้นตอนที่องค์กรต้องให้ความสำคัญประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis) ขององค์กร เพื่อให้ทราบถึงสถานะพื้นฐานขององค์กร
2. การพัฒนาวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กร ผู้บริหารจะมีวิสัยทัศน์แตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของผู้บริหาร
3. การกำหนดมุมมอง (Perspective) ด้านต่าง ๆ ที่จะเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินกิจการ มุมมองของแต่ละกิจการจะแตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับพื้นฐานของการดำเนินกิจการ

4. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) และวัตถุประสงค์ (Objective) ในมุมมองต่างๆจะประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective), มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) ละมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

5. การจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ด้านต่างๆ ในลักษณะของเหตุและผล (Cause and Effect Relationship) เพื่อสร้างเป็นแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map)

6. การกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators: KPIs) และเป้าหมาย (Target) สำหรับแต่ละมุมมองพร้อมทั้งเรียงลำดับความสำคัญ

7. การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) การนำ Balanced Scorecard มาใช้ในทางปฏิบัติ

### 2.3.3 ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicator)

#### 2.3.3.1 ความหมายตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicator)

เทพศักดิ์ บุญรัตน์ (2548: 1-2) ได้อธิบายความหมายของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานไว้ว่า ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน หรือ ตัวชี้วัดความสำเร็จของผลงาน (Key Performance Indicators: KPI) หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่นำมาใช้เป็นเครื่องมือในการวัดผลสำเร็จของงานที่เกิดขึ้น โดยนำมากำหนดเป้าหมายให้เป็นรูปธรรม เพื่อที่จะนำผลงานที่เกิดขึ้นมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายในตัวชี้วัด เช่น การประเมินความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ มีตัวชี้วัด KPI คือ ร้อยละของความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ จากนั้นก็นำมาสู่การกำหนดเป้าหมายให้เป็นรูปธรรม เช่น กำหนดเป้าหมายไว้ว่าจะต้องให้ประชาชนผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจในการให้บริการของหน่วยงานของรัฐได้ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 เป็นต้น

ปริญญา อินริक्षा (2550: 3) ได้อธิบายความหมายของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานไว้ว่าตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs : Key Performance Indicators) หมายถึง เครื่องมือหรือดัชนีที่ใช้ในการวัด หรือการประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่างๆขององค์กรเป็นอย่างไร โดยมีการกำหนดค่า เกณฑ์วัดผลการดำเนินงานที่ได้รับการยอมรับร่วมกัน ระหว่างผู้ประเมิน และมีการกำหนดระยะเวลาที่ทำการประเมินอย่างชัดเจน เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร และการพัฒนาองค์กร

ภัทราวดี พรหมสุวรรณ (2548: 6) ได้อธิบายความหมายของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานไว้ว่า ดัชนีวัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators : KPI) หมายถึง เครื่องมือ หรือดัชนีที่ใช้ในการวัดหรือประเมินว่าผลการดำเนินงานในด้านต่างๆขององค์กรเป็นอย่างไร

ศิริ ถีอาสนา (2550 : 94) ได้อธิบายความหมายของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานไว้ว่าตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators) หมายถึง ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่

จากข้อมูลข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Result Area : KPIs) คือ เครื่องมือ หรือดัชนีชี้วัดที่ใช้วัดผลการดำเนินงาน หรือวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน โดยมีการกำหนด เป้าหมาย ค่าน้ำหนักและเกณฑ์การให้คะแนนในแต่ละตัวชี้วัดตามแต่ละมิติทั้ง 4 มิติ ตามแนวคิด Balanced Scorecard

### 2.3.3.2 ขั้นตอนการสร้างตัวชี้วัดตามแนวคิด Balanced Scorecard

สรามญ ประมวลชาติ (2544) กล่าวถึง กระบวนการสร้างตัวชี้วัดสามารถดำเนินงานโดยการวางแผนพัฒนาอย่างเป็นระบบ ซึ่งต้องได้รับความร่วมมือจากผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง โดยดำเนินตามขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

#### การเตรียมการ

องค์กรต้องกำหนดหน่วยธุรกิจของตน เพราะ Balanced Scorecard จะกำหนดได้ก็ต่อเมื่อองค์กรตอบได้ว่าลูกค้า ช่องทางการจัดจำหน่าย การผลิตและการเงินขององค์กรเป็นอย่างไร

#### การสัมภาษณ์ : รอบแรก

ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการจัดทำ Balanced Scorecard รวมทั้งวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดขึ้น จากนั้นผู้จัดทำจะต้องทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารเหล่านั้นแต่ละคน เกี่ยวกับตัวชี้วัดที่แต่ละคนคิดว่าควรเป็นสำหรับกลยุทธ์และภารกิจที่องค์กรกำหนดขึ้น นอกจากนี้ ผู้จัดทำการสัมภาษณ์ผู้ถือหุ้นรายใหญ่เกี่ยวกับความคาดหวังที่มีต่อธุรกิจ ตลอดจนลูกค้ารายสำคัญๆ ขององค์กร

#### การประชุมผู้บริหาร : รอบแรก

ผู้จัดทำรวบรวมข้อมูลที่ได้ในขั้นตอนที่ 2.1.3.2 เพื่อนำมาสู่การประชุมผู้บริหารระดับสูงที่ทำการสัมภาษณ์ เพื่อระดมสมองในการพัฒนาตัวชี้วัดตามวิธีการของ Balanced Scorecard ให้ได้ข้อสรุปร่วมกัน โดยร่วมกันพิจารณาตั้งแต่การอภิปรายภารกิจกลยุทธ์ กระบวนการดำเนินการของกิจการ และอาจนำผลการสัมภาษณ์ลูกค้าและผู้ถือหุ้นขององค์กรมาประกอบการประชุมด้วย ตัวชี้วัดที่แต่ละคนเสนอจะถูกนำมาร่วมกันพิจารณาและวิเคราะห์จนสามารถสรุปได้จำนวนที่พอใจร่วมกัน

#### การสัมภาษณ์ : รอบที่สอง

หลังจากที่ได้ข้อสรุปร่วมกันในข้อที่ 2.1.3.3 ผู้จัดทำจะทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารกลุ่มเดิมแต่ละคนอีกครั้งเกี่ยวกับความคิดเห็นในผลที่ได้ รวมทั้งความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการนำตัวชี้วัดไปปฏิบัติด้วย

### การประชุมผู้บริหาร : รอบที่สอง

การประชุมรอบนี้ ผู้ประชุมจะประกอบไปด้วยผู้บริหารระดับสูง (กลุ่มเดิม) ผู้ช่วยผู้บริหารและผู้บริหารระดับกลาง มาร่วมกันอภิปรายเกี่ยวกับภารกิจองค์กร กลยุทธ์ที่เหมาะสมตลอดจนตัวชี้วัดที่ควรจะเป็น ในขั้นนี้ผู้จัดทำอาจจัดการประชุมเป็นการประชุมกลุ่มย่อยก่อน แล้วค่อยนำผลที่ได้มาเสนอและวิจารณ์ในการประชุม เพื่อหาข้อสรุปที่ได้ผลจากการประชุมในรอบนี้ จะเป็นเครื่องวัดที่มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนในการวัดรวมถึงเป้าหมายในการวัดหรือเกณฑ์การเปรียบเทียบ

### การประชุมผู้บริหาร : รอบที่สาม

ผู้จัดทำจะทำการประชุมเฉพาะผู้บริหารระดับสูงอีกครั้ง เพื่อพิจารณาผลที่ได้จากการประชุมทั้งสองครั้ง ตลอดจนพัฒนาการของเครื่องมือที่ได้ว่าสามารถนำไปใช้ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ ในขั้นนี้ผู้บริหารต้องพิจารณาถึงการนำไปปฏิบัติ การสื่อสารกับพนักงานในองค์กร ปรัชญาการบริหารขององค์กรและการพัฒนาระบบข้อมูลในองค์กร

### การนำไปปฏิบัติ

ผู้บริหารต้องมีการจัดทำทีมงานในการนำ Balanced Scorecard ไปปฏิบัติ ซึ่งทีมงานนี้จะต้องพัฒนาแผนการนำไปปฏิบัติให้ชัดเจน ทั้งระบบข้อมูลที่ต้องจัดทำ การสื่อสารระบบการวัดไปยังพนักงานทั่วทั้งองค์กร

### การทบทวนอย่างต่อเนื่อง

ในระยะเริ่มต้น ผู้บริหารระดับสูงต้องทำการทบทวนผลของการใช้เครื่องวัดโดยวิธีของ Balanced Scorecard เป็นรายเดือนหรือรายไตรมาส เพื่อจะได้ปรับปรุงให้ปฏิบัติให้เกิดผลอย่างที่ต้องการ หลังจากนั้น Balanced Scorecard จะถูกทบทวนไปพร้อมๆกับการทบทวนแผนกลยุทธ์ เป้าหมายและกระบวนการกระจายทรัพยากรขององค์กรรายปี

#### 2.3.3.3 ลักษณะที่สำคัญของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

พสุ เดชะรินทร์ (2543) ได้กล่าวถึงลักษณะสำคัญของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานไว้ ดังนี้

1. ตัวชี้วัดมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์
2. ตัวชี้วัดควรแสดงสิ่งที่มีความสำคัญเท่านั้น
3. ตัวชี้วัดควรประกอบด้วยตัวชี้วัดทั้งด้านการเงินและด้านอื่นๆ
4. ตัวชี้วัดควรประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Lead Indicators) และผล (Lag Indicators)
5. ตัวชี้วัดควรประเมินทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล
6. ควรเป็นตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลการดำเนินงาน (Performance Indicators) และการทำงานปกติ (Danger Indicators)
7. ควรระวังตัวชี้วัดที่ไม่มีผู้รับผิดชอบและตัวชี้วัดที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง

8. ควรเป็นตัวชี้วัดที่สามารถควบคุมได้อย่างน้อย 80%
9. ตัวชี้วัดต้องสามารถวัดได้
10. ตัวชี้วัดเป็นที่เข้าใจของผู้อื่น
11. ตัวชี้วัดต้องสามารถช่วยให้ติดตามการเปลี่ยนแปลงต่างๆได้ดี
12. ตัวชี้วัดควรมีข้อมูลหรือสามารถหาข้อสนับสนุนได้ (Who, What, Where, When, Why, How) กล่าวคือ

- (1) Who : ผู้ที่รับผิดชอบในการบรรลุตัวชี้วัด
- (2) What : ตัวชี้วัดที่ใช้ต้องการจะประเมินหรือวัดอะไร
- (3) Where : ข้อมูลสำหรับตัวชี้วัดมีหรือยัง สามารถหาได้จากที่ไหน
- (4) When : ระยะเวลาหรือความถี่ในการ Update ข้อมูลแต่ละประการ
- (5) Why : สาเหตุที่ใช้ตัวชี้วัด
- (6) How : มีวิธีคำนวณตัวชี้วัดอย่างไร (สูตรการคำนวณ ตัวชี้วัด)

### 2.3.4 ประโยชน์ของระบบ Balanced Scorecard

ประโยชน์ที่ได้จากการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้นั้น มีอยู่ด้วยกันหลายประการ ซึ่งประโยชน์ของการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กรเอกชนนั้น ปัวย อวิโรชนานนท์ และปิยมาศ เจริญสิน (อ้างถึงใน ปริญา อินรักษา, 2550: 12-13) ได้สรุปประโยชน์ของการใช้ Balanced Scorecard ในองค์กรเอกชนไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. ใช้ในการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรให้สอดคล้องกันนอกจากนั้นยังเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและการเชื่อมโยง ถ่ายทอดวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ
  2. ใช้เป็นเครื่องมือในการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจ 4 ด้านคือ การวัดด้านการเงิน (Financial Measures) การวัดด้านลูกค้า (Customer Measures) การวัดด้านกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process Measures) และการวัดด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resource Measures)
  3. เป็นเครื่องมือให้แนวทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน ให้สามารถทำงานบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้
  4. ช่วยให้ผู้บริหารเห็นภาพหรือผลการปฏิบัติงานหลายๆด้าน ในเวลาเดียวกันได้อย่างชัดเจน และรวดเร็ว ช่วยให้เข้าใจความเกี่ยวเนื่องระหว่างมุมมองต่างๆได้ดียิ่งขึ้น
  5. ช่วยให้การติดตามผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- ซึ่งเทพศักดิ์ บุญญรัตน์พันธุ์ (2548) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการนำตัวชี้วัด KPI & Balanced Scorecard มาใช้ในการบริหารงานภาครัฐ ดังนี้



1. ทำให้หน่วยงานรัฐแต่ละหน่วยงานรวมถึงข้าราชการในทุกระดับในหน่วยงานนั้น ได้ทราบว่าจะต้องสร้างผลงานที่สำคัญอะไรบ้างในอนาคต และมีหลักเกณฑ์ตัวชี้วัดความสำเร็จได้อย่างไร

2. แต่ละหน่วยงานของรัฐจะมีการผูกมัดด้วยตัวชี้วัดที่หลากหลายหรือหลายมิติตามกรอบการประเมินผลสำเร็จของงานที่หน่วยงานระดับสูงได้นำมาใช้ประเมินหน่วยงานในระดับล่าง ซึ่งแตกต่างจากเดิมที่อาจจะสนใจวัดเพียงวัตถุประสงค์และเป้าหมายแคบไม่กี่เรื่อง

3. มีกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานด้านต่าง ๆ ให้ทุกหน่วยงานรัฐแต่ละแห่งได้เข้าใจอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรมในทุกตัวชี้วัด ที่หน่วยงานนั้นจะต้องรับผิดชอบต่อการสร้างผลสำเร็จของงานให้เกิดขึ้น

4. ทำให้ทุกหน่วยงานรัฐที่ได้มีการนำ KPI & Balanced Scorecard ไปใช้ และข้าราชการในหน่วยงานทุกระดับจะทำงานอย่างเต็มที่ เพราะรู้ว่าหน่วยงานตนเองจะถูกวัดในเรื่องใด และด้วยผลงานใด ด้วยตัวชี้วัดใด และด้วยเป้าหมายหรือมาตรฐานเท่าใด

5. แต่ละหน่วยงานของรัฐที่มีการนำ KPI & Balanced Scorecard มาใช้จะสามารถที่จะตรวจสอบผลงานของหน่วยงานตนเองได้ตลอดเวลา โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่ตั้งไว้ในแต่ละตัวชี้วัด

6. สามารถวัดความสำเร็จจากทุกหน่วยงานของรัฐที่นำไปใช้โดยมีหลักเกณฑ์ที่แน่นอนว่า ในการทำงานแต่ละหน่วยงานของรัฐสามารถทำงานได้สำเร็จหรือไม่ในแต่ละตัวชี้วัดและสำเร็จในระดับมากน้อย เพียงใด

7. สามารถนำผลที่ได้รับจากการประเมินผลไปใช้ปรับปรุงแก้ไข เพื่อทำให้หน่วยงานรัฐสามารถปรับปรุงการทำงานของตนเอง เพื่อให้เป็นไปตามตัวชี้วัดที่ได้กำหนดเป้าหมายหรือมาตรฐานไว้

8. สามารถนำไปกำหนดปรับปรุงมาตรฐานการทำงานของแต่ละหน่วยงานของรัฐในอนาคตได้ โดยที่มีการกำหนดเป้าหมายให้แก่ตัวชี้วัดต่างๆ ในการทำงานในปีต่อไปในลักษณะที่ท้าทาย และดีกว่าเดิม มีการผลิตที่สูงขึ้น

นอกจากนี้ สราญ ประมวลวรชาติ (2544) ได้สรุปประโยชน์ของการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ดังนี้

1. เป็นการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยใช้การกำหนดเป้าหมายเป็นสำคัญ  
2. เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงเป้าหมายให้มีความสอดคล้องในการปรับปรุงเป้าหมายให้มีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร พร้อมกันนั้นทุกคนในองค์กรยังสามารถเห็นทิศทางในการดำเนินธุรกิจที่ชัดเจน อันนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ขององค์กร และสามารถลดความขัดแย้งภายในองค์กรได้

3. เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้วิสัยทัศน์ขององค์กรมีความชัดเจนและเรียบง่ายขึ้น อันนำไปสู่การปรับปรุงการบริหารให้ดียิ่งขึ้น

4. ช่วยให้เกิดความสมดุลทั้งในด้านเวลา (Time) และขอบเขต (Space) กล่าวคือ ในด้านของเวลาเป็นการสร้างสมดุลระหว่างสถานะในปัจจุบันกับสิ่งที่จะเป็นในอนาคต เกิดสมดุลในเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว ในด้านของขอบเขต เป็นการสร้างสมดุลระหว่างลักษณะภายในองค์กรกับภายนอกหรือภาพลักษณ์ที่ลูกค้ามองเห็นเข้ามา พร้อมทั้งวัดผลลัพธ์ได้ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

5. ช่วยให้กิจการสามารถเชื่อมโยงตัววัดผลการปฏิบัติงานหลายๆด้านเข้าด้วยกัน อันนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

6. ช่วยให้ผู้บริหารเห็นภาพรวม หรือผลการปฏิบัติงานหลายๆด้านในเวลาเดียวกันได้อย่างชัดเจนและรวดเร็ว ช่วยให้เข้าใจความเกี่ยวเนื่องระหว่างมุมมองต่างๆ ได้ดียิ่งขึ้น

7. เป็นเครื่องกระตุ้นให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรม

8. ช่วยให้สามารถระดมความรู้ ความสามารถจากผู้บริหารทุกระดับให้เป็นหนึ่งเดียวกัน

9. การใช้ตัววัดผลในระดับปฏิบัติการร่วมกับตัววัดผลที่เป็นตัวเงิน จะช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นได้ชัดเจนขึ้นว่าการพัฒนาในด้านใดด้านหนึ่ง ซึ่งอาจทำให้ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานด้านอื่นลดลง รวมทั้งการวัดผลการปฏิบัติงานทางการเงินเพียงด้านเดียวนั้น ไม่มีประโยชน์ต่อการพัฒนาความสามารถและทักษะของพนักงานแต่อย่างใด

10. ช่วยให้เกิดการติดตามผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

11. ช่วยสร้างให้เกิดความสามัคคีและการทำงานเป็นทีมระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร ซึ่งการบริหารงานในอดีตแต่ละหน่วยงานจะมีการดำเนินงานที่แยกจากกัน มักจะขัดแย้งกันเองและมีอุปสรรคในการประสานงานข้ามหน่วยงาน

12. เป็นแนวคิดที่มีความสอดคล้องกับลักษณะการดำเนินงานของธุรกิจ สามารถสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และยังมีความเหมาะสมต่อสภาพการณ์ในปัจจุบันที่มีความยืดหยุ่น มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และการแข่งขันที่สูง ส่งผลให้องค์กรพร้อมรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และมีการปรับตัวทั้งองค์กรไปพร้อมๆกันได้

13. ช่วยให้ได้รับข้อมูลในการบริหารที่ไม่มากเกินไป เป็นการลดข้อมูลที่มีปริมาณมากเกินไปเกินความจำเป็น (Information Overload) ให้เหลือน้อยที่สุด โดยจำกัดจำนวนของตัวชี้วัดที่จะนำมาใช้ ซึ่งช่วยให้องค์กรไม่ต้องรับภาระงานที่มีมากเกินไปจากความจำเป็นจากการกำหนดตัวชี้วัดเป็นจำนวนมาก และยังสามารถกำหนดตัวชี้วัดเพิ่มเติมได้หากเห็นว่ามีเหมาะสม

14. ช่วยสร้างระบบข่าวสารที่สื่อกลับให้ผู้บริหารทราบถึงกระบวนการที่เลือกใช้ในการบรรลุวัตถุประสงค์ตามกลยุทธ์ขององค์กร ว่ามีปัญหาหรือมีข้อบกพร่องหรือไม่อย่างไร ได้อย่างรวดเร็ว ทำให้ผู้บริหารสามารถปรับปรุงและพัฒนากระบวนการให้มีความเหมาะสมมากขึ้นได้ นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างระบบการสื่อสารภายในองค์กรระหว่างผู้บริหารและพนักงาน ตลอดจนสร้างความสามารถในการแข่งขันของกิจการเพิ่มขึ้นอีกด้วย

### 2.3.5 ข้อควรระวังในการจัดทำ Balanced Scorecard

พสุ เดชะรินทร์ (2544: 79-81) ได้กล่าวถึง ข้อควรระวังและข้อคิดในการจัดทำ Balanced Scorecard จำนวน 11 ข้อ ประกอบด้วย

1. ผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ ถ้าขาดการสนับสนุนอย่างเต็มที่ จากผู้บริหารระดับสูงที่สุดแล้ว ยากที่จะประสบความสำเร็จ โอกาสจะประสบความสำเร็จจะสูงมากขึ้น ถ้าผู้บริหารระดับสูงลงมาคลุกกับการทำ ทั้งนี้เนื่องจากการจัดทำระบบ Balanced Scorecard และตัวชี้วัดจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากภายในองค์กร

2. ทุกคนภายในองค์กรจะต้องมีส่วนร่วมรับรู้และให้การสนับสนุนในการนำระบบการประเมิน ไปใช้ ทั้งนี้เนื่องจากการนำ Balanced Scorecard ไปใช้จะต้องเกี่ยวข้องกับทุกคนภายในองค์กร ไม่ใช่เพียงแค่เจ้าหน้าที่ของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งโดยเฉพาะ ซึ่งองค์กรต่างๆ มักจะเข้าใจว่าการนำ ระบบ Balanced Scorecard มาใช้ภายในองค์กร เป็นหน้าที่ของฝ่ายบุคคลหรือฝ่ายวางแผน เท่านั้น ดังนั้น การทำหน้าที่ในการสื่อสารให้กับพนักงานเข้าใจถึงหลักการและความสำคัญของการทำ Balanced Scorecard จึงเป็นสิ่งสำคัญ

3. การเริ่มนำระบบ Balanced Scorecard มาใช้ภายในองค์กร จะต้องระวังว่าเมื่อทำแล้ว ควรรีบทำให้เห็นผลในระดับหนึ่งโดยเร็ว ไม่ควรรีรอ หรือทำให้การนำ Balanced Scorecard ไปใช้ช้าเกินไป เนื่องจากเมื่อเริ่มการนำ Balanced Scorecard ไปใช้แล้วไม่เห็นผลในระดับหนึ่งในระยะเวลาอันใกล้ ย่อมจะส่งผลต่อขวัญกำลังใจของพนักงาน โดยทั่วไปสาเหตุที่ทำให้การนำ Balanced Scorecard ไปใช้อย่างล่าช้า เนื่องจากผู้บริหารต้องการทำให้ Balanced Scorecard มีความสมบูรณ์ก่อนค่อยนำมาใช้ ซึ่งเป็นการยากมากที่จะทำให้ Balanced Scorecard มีความสมบูรณ์ เนื่องจากเป็นสิ่งที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา

4. ต้องระวังอย่าให้ระบบ Balanced Scorecard กลายเป็นเครื่องมือในการจับผิดพนักงาน รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่ใช้ลดเงินเดือนหรือให้พนักงานลาออก การนำระบบ Balanced Scorecard มาใช้จะต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนว่าจะทำไปเพื่ออะไร และต้องการผลลัพธ์ใด

5. ต้องระวังไม่ให้เกิดการจัดทำระบบ Balanced Scorecard เป็นเพียงแค่โครงการที่มีกำหนด ระยะเวลา เนื่องจาก Balanced Scorecard เป็นสิ่งที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาไม่มีการ สิ้นสุด และเป็นสิ่งที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้มีความเหมาะสมต่อสถานการณ์ ที่เปลี่ยนแปลงไป

6. ต้องระวังไม่ให้เกิดการจัดทำตัวชี้วัด และเป้าหมายมีความง่ายหรือยากเกินไป ในบางครั้ง ผู้บริหารจะหาทางเลี่ยงโดยการหาตัวชี้วัดและเป้าหมายที่บรรลุง่าย แต่ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีหรือทำ ทาย หรือจัดทำตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ยากเกินไปไม่สามารถที่จะบรรลุได้ ก็จะทำให้การทำ Balanced Scorecard ยากที่จะประสบความสำเร็จ

7. ในการนำเครื่องมือหรือสิ่งใหม่ๆ มาใช้ภายในองค์กร ย่อมต้องเจอกับการต่อต้านจาก ผู้บริหารหรือพนักงานบางกลุ่ม ซึ่งการต่อต้านและเกิดข้อสงสัยเป็นเหตุการณ์ปกติของการนำสิ่ง

ใหม่ ๆ มาใช้ไม่ว่าสิ่งนั้นจะดีเพียงใด ฉะนั้นขั้นตอนของการสื่อสารและการทำความเข้าใจกับพนักงานจึงเป็นขั้นตอนสำคัญสำหรับการจัดทำ Balanced Scorecard

8. การนำระบบ Balanced Scorecard ไปผูกกับระบบการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กร ไม่ควรจะเร่งรีบทำตั้งแต่การเริ่มพัฒนา Balanced Scorecard ได้ใหม่ๆ ควรรอให้ระบบทั้งหมดนิ่งก่อน ทั้งในด้านของตัวชี้วัด เป้าหมาย หรือข้อมูลที่ใส่เข้าไป

9. ในบางครั้งผู้บริหารชอบที่จะกำหนดค่าน้ำหนักความสำคัญใส่เข้าไปในการกำหนดวัตถุประสงค์หรือตัวชี้วัด เพื่อเป็นการจัดลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัย แต่ความเป็นจริงค่าน้ำหนักเป็นเพียงเครื่องมือที่ช่วยในการสื่อสารให้ทุกคนเห็นความสำคัญของปัจจัยแต่ละตัวเท่านั้น

10. ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องในการทำ Balanced Scorecard ต้องระลึกไว้เสมอว่าสิ่งที่กำลังทำ เป็นเพียงสมมติฐาน (Assumption) เท่านั้นทุกสิ่งสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงและแก้ไขได้ตลอดเวลา

11. การจัดทำ Balanced Scorecard หรือตัวชี้วัด หากมีตัวอย่างของวัตถุประสงค์หรือตัวชี้วัดที่ได้มีการจัดทำไว้แล้ว จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง เนื่องจากจะช่วยให้ผู้ที่จัดทำขึ้นใหม่ ได้มีโอกาสเห็นตัวอย่างและประหยัดเวลาในการจัดทำ

### 2.3.6 ปัจจัยที่มีส่วนสนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคต่อการนำ Balanced Scorecard ไปปฏิบัติให้สำเร็จ

Kaplan และ Norton (1999 อ้างใน สราญ ประมวลวรชาติ, 2544: 42-43) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีส่วนสนับสนุนให้การนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ ประกอบด้วย

1. ปัจจัยด้านผู้นำ ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุน เห็นคุณค่าและความสำคัญของแนวคิด Balanced Scorecard รวมถึงการสนับสนุนด้านทรัพยากรอย่างพอเพียง

2. ปัจจัยด้านการสื่อสาร การสื่อสารมีบทบาทสำคัญในการถ่ายทอดเป้าหมายองค์กร วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ขององค์กร ตัวชี้วัดของมุมมองด้านต่างๆ ทั้งนี้เนื่องจากการมีส่วนร่วมจะช่วยให้พนักงานทุกระดับในองค์กรเกิดความเข้าใจและสามารถนำเป้าหมายองค์กรไปใช้ในทางปฏิบัติได้ดียิ่งขึ้น โดยมีความคิดว่าแนวคิด Balanced Scorecard เป็นส่วนหนึ่งของงานประจำที่ทำอยู่

3. ปัจจัยด้านระบบสารสนเทศ ซึ่งมีส่วนช่วยในการติดต่อสื่อสารในองค์กร ทั้งในระดับบุคคล กลุ่มและส่วนงาน รวมถึงบทบาทที่สำคัญคือการเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ สามารถวิเคราะห์ถึงความเชื่อมโยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การกำหนดระยะเวลากลุ่มบุคคลในการจัดทำ Balanced Scorecard ที่เหมาะสม ตลอดจนมีการจัดทำโครงการนำร่อง (Pilot Project) เพื่อหาข้อผิดพลาดและสามารถปรับปรุงได้ เมื่อมีการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้จริง

5. การจัดทำเป้าหมายองค์กร เป้าหมายระดับแผนก และบุคคลควรมีความสอดคล้อง เป็นไปในทิศทางเดียวกัน องค์กรควรมีการกำหนดเป้าหมายทั้งในระยะยาวและสั้น เพื่อให้ ตัวชี้วัดสามารถทำการวัดผลการปฏิบัติงานของมุมมองในแต่ละด้าน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. องค์กรให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วม การรับรู้ของพนักงาน และการกระจายอำนาจในกระบวนการตัดสินใจแก่พนักงานในระดับต่างๆ โดยการให้ความสำคัญในด้านการ ฝึกอบรม การสัมมนา การจัดทำคู่มือแนวคิด Balanced Scorecard และการให้ข้อมูลข่าวสารแก่ พนักงาน เพื่อให้พนักงานสามารถทำงานเป็นไปตามเป้าหมายในระดับต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ ซึ่ง แนวทางดังกล่าวนี้นอกจากจะทำให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจในแนวคิด Balanced Scorecard แล้วยังทำให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจในแนวคิด Balanced Scorecard แล้วยัง ทำให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจ ว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร ซึ่งจะ ทำให้เกิดกระบวนการพัฒนาองค์กรและบุคลากรอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

นอกจากนี้ แคปแลน และนอร์ตัน (2000 อ้างถึงใน นกตล รมโพธิ์, 2548) กล่าวว่าใน การนำแนวคิดการวัดผลองค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้ในองค์กร อาจ พบอุปสรรค ซึ่งอาจทำให้องค์กรไม่ประสบผลสำเร็จ ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงไม่ให้การสนับสนุน (Lack of Senior Management Commitment)
2. มีผู้เกี่ยวข้องหรือสนใจเพียงไม่กี่คน (Too Few Individuals Involved)
3. มีเพียงผู้บริหารระดับสูงเท่านั้นที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Keeping the Scorecard at the Top) แต่พนักงานระดับกลางและระดับล่างไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับแนวคิดนี้
4. ในการจัดทำ การวัดผลองค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard ใช้ระยะเวลามากเกินไป (Too Long a Development Process) และอาจเริ่มใช้ช้าเกินไป
5. องค์กรดำเนินการจัดทำ การวัดผลองค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard โดยคิดว่าเป็นโครงการที่มีกำหนดระยะเวลาที่แน่นอน (Treating the Balance Scorecard as a Systems Project) มิได้ทำเป็นกระบวนการต่อเนื่อง
6. การจ้างที่ปรึกษาที่ไม่มีประสบการณ์ (Hiring Inexperienced Consultants)
7. การนำแนวคิดการวัดผลองค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้เพียงเพื่อ การจ่ายผลตอบแทน (Introducing the Balanced Scorecard Only for Compensation)

## 2.4 แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีแนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจ ดังนี้

Frederick Herzberg (1959 อ้างอิงใน ปัญญา บุรณะนนท์สิริ, 2549: 18) ได้ให้แนวความคิด เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานว่าคนจะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นต้องอาศัย

องค์ประกอบเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงาน(Factors that do produce motivation) ซึ่งเรียกว่า ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยกระตุ้น (Motivator Factors) 5 ประการ ดังนี้

1. ความสำเร็จในการทำงาน
2. การได้รับการยอมรับนับถือ
3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ
4. ความรับผิดชอบ
5. ความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่

Herzberg ยังอธิบายต่อไปอีกว่า นอกเหนือไปจากปัจจัยจูงใจ 5 ประการดังกล่าวแล้วยังมีปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดจากสภาวะแวดล้อมในหน่วยงานอันอาจทำให้เกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. นโยบายและการบริหาร
2. สภาพการทำงาน
3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน
4. เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล
5. ความมั่นคงในงานที่ทำ
6. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต
7. สถานภาพทางอาชีพ
8. ความเป็นอยู่ส่วนตัว
9. วิธีบังคับบัญชา

ปัจจัยที่เรียกว่า ค้ำจุน จะมีผลกระทบต่อความไม่พอใจในการปฏิบัติงานและปัจจัยกระตุ้นจะมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานที่ทำ ทั้งนี้ปัจจัยค้ำจุนเป็นเพียงข้อกำหนดเบื้องต้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ทำเท่านั้นเอง ส่วนปัจจัยกระตุ้นจะเป็นปัจจัยที่กระตุ้นหรือจูงใจคนให้เกิดความพอใจในงานที่ทำ

ธงชัย สันติวงษ์ (2546 : 249) ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ ได้แก่

1. ลักษณะของงาน ในปัจจุบันนี้การพัฒนาในสายงานอาชีพนี้มักมีขอบเขตจำกัด ซึ่งมีกระทำได้เฉพาะภายในกลุ่มอาชีพของผู้ชำนาญการด้านวิชาชีพ ผู้ทำงานด้านเทคนิค พนักงานในตำแหน่งผู้บริหารและกับบางคนที่สนใจเท่านั้น สาเหตุที่เป็นเช่นนี้นอกจากจะเป็นเพราะตัวพนักงานไม่สนใจแล้ว งานบางประเภทอาจจะมีข้อจำกัด ทำให้ยากแก่การเปลี่ยนไปทำอย่างอื่น

2. ลักษณะและความสนใจของพนักงาน เนื่องจากเรื่องนี้เป็นเรื่องค่อนข้างใหม่ และเป็นเรื่องที่ต้องขึ้นอยู่กับความสมัครใจด้วย ดังนั้นจึงย่อมต้องขึ้นอยู่กับความสนใจและกระตือรือร้นของตัวพนักงานเอง ถ้าหากพนักงานคนใดสนใจเรื่องนี้เป็นพิเศษแล้ว และ/หรือถ้าประจวบ

เหมาะกับหัวหน้างานสนใจทำให้และเก่งเรื่องนี้ด้วยแล้ว การพัฒนาความก้าวหน้าก็จะทำได้โดยมีประสิทธิภาพสูง

3. นโยบายและเป้าหมายขององค์กร ถ้าหากองค์กรได้มีนโยบายและเป้าหมายชัดเจนที่จะส่งเสริมและให้ความสำคัญต่องานด้านนี้ และมีทัศนคติให้ความสำคัญกับทรัพยากรด้านบุคคลแล้ว การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพก็จะมีได้ง่ายและมีความสมบูรณ์ด้วย

ซำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2550 ก : 35) กล่าวว่า องค์ประกอบของทุนมนุษย์ ประกอบด้วย

1. คุณสมบัติหรือสมรรถนะความสามารถ (Competency) ประกอบด้วยความรู้ ทักษะ คุณลักษณะส่วนบุคคล หรืออุปนิสัยส่วนบุคคล

2. พฤติกรรม (Behavior)

3. เวลา (Time)

โดยสรุป จากแนวคิดทางการจูงใจในการปฏิบัติงานนั้นมีความสำคัญต่อผลงาน คือ ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรเมื่อมีความพึงพอใจในงาน ย่อมทำให้ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ เกิดผลงานที่ดี โดยมีสิ่งก่อกำเนิดการจูงใจในการทำงาน คือ ลักษณะของงาน การได้รับการยอมรับ ความสำเร็จในงาน ความก้าวหน้าและความรับผิดชอบในหน้าที่ และมีสิ่งกระตุ้นให้เกิดความพอใจในงานที่ทำ เช่น สภาพแวดล้อม นโยบายและการบริหาร การบังคับบัญชา การพัฒนาความรู้ทักษะคุณลักษณะส่วนบุคคล เป็นต้น

## 2.5 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

มีแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542 ก : 130) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นความรู้สึกรวมของบุคคล ที่มีต่อการทำงานในทางบวก เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงานและได้รับผลตอบแทนคือ ผลที่เป็นความพึงพอใจที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้นมีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจ สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานรวมทั้งการส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

ปิยฉัตร พจน์กระจ่าง (2543 : 9) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงาน เป็นความรู้สึกหรือเจตคติของบุคคลที่มีต่องานที่ทำอยู่ และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เป็นความรู้สึกที่เกิดจากการที่ได้รับการตอบสนอง ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจจนทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน จึงตั้งใจและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory) (อ้างอิงใน วิโรจน์ ทรงนิรันดร์, 2552 : 27-29) ได้กล่าวว่า

มาสโลว์ เป็นนักจิตวิทยาที่มีชื่อเสียง เขาได้นำประสบการณ์เป็นพื้นฐานในการเสนอทฤษฎีที่อธิบายพฤติกรรมความต้องการของมนุษย์ทุกคนมีความต้องการไม่มีที่สิ้นสุด เมื่อความต้องการของบุคคลได้รับการตอบสนอง หรือความพึงพอใจในสิ่งหนึ่งสิ่งใดแล้วบุคคลนั้นความต้องการ แรงจูงใจพฤติกรรมย่อมจะแสวงหาความต้องการในสิ่งอื่นต่อไปอีกไม่มีวันสิ้นสุด ความต้องการของมนุษย์จะเป็นไปในลักษณะตามลำดับขั้นต่ำไปหาสูง กล่าวคือ เมื่อความต้องการขั้นต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในขั้นสูงก็ตามมา ลำดับขั้นความต้องการตามทฤษฎีของมาสโลว์แบ่งออกเป็น 5 ชั้น คือ

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ซึ่งความต้องการดังกล่าวถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการดำรงชีพอยู่ ได้แก่ ความต้องการด้านปัจจัยสี่ ความต้องการทางเพศ ดังนั้น เพื่อการดำรงชีวิตอยู่ได้ของมนุษย์ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องไปหาสิ่งเหล่านี้มาสนองตอบความต้องการของตนเองอยู่ตลอดเวลา หากมนุษย์ขาดสิ่งเหล่านี้ไปการตอบสนองให้กับความต้องการของร่างกายจะเป็นสิ่งที่ใช้จูงใจมนุษย์ได้

2. ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง (Safety and security needs) เมื่อความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ต้องการความปลอดภัยทั้งด้านร่างกายและจิตใจ เช่น ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ความมั่นคงในหน้าที่การงาน ความเป็นอิสระจากความกลัว เป็นอิสระจากการถูกบังคับ ขู่เข็ญจากผู้อื่น ซึ่งเป็นความต้องการที่จะได้รับการปกป้องคุ้มครอง ความต้องการประเภทนี้จะเริ่มขึ้นตั้งแต่วัยทารกจนกระทั่งวัยชรา

3. ความต้องการความรักและการมีส่วนร่วมในสังคม (Belonging love and social needs) เมื่อความต้องการในขั้นที่ 1 และ 2 ได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์จะมีความต้องการให้เป็นที่รักของผู้อื่น มีความต้องการมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น ต้องการที่จะเข้าร่วมเป็นสมาชิกขององค์กรต่าง ๆ และต้องการให้ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคม

4. ความต้องการยอมรับนับถือ (Esteem needs) เป็นความต้องการที่จะมีความมั่นใจในตนเองในด้านความสามารถ ต้องการให้ผู้อื่นเห็นว่าตนมีความสามารถ มีคุณค่าเป็นที่ยอมรับ ได้รับการยกย่องจากผู้อื่น รวมถึงความต้องการมีฐานะเด่นในสังคมเป็นที่สรรเสริญนับหน้าถือตาของบุคคลทั่วไปในสังคม

5. ความต้องการความสำเร็จสูงสุดแห่งตน (Self – actualization needs) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์เป็นความต้องการที่จะรู้จักตนเอง รู้สภาพที่แท้จริงของตนเองกล้าที่จะตัดสินใจเลือกทางเดินชีวิตของตนเอง ประารถนาที่จะเป็นคนดีที่สุดเท่าที่จะมีความสามารถได้ เป็นกระบวนการที่มนุษย์ต้องการที่จะพัฒนาตนเองอย่างเต็มที่ตามศักยภาพของตนเอง และไม่มีจุดจบตลอดเวลาที่ยังมีชีวิตอยู่ ซึ่งจะเป็นความต้องการที่ขึ้นหลังจากที่ความต้องการทั้ง 4 ชั้นได้รับการตอบสนองจนพึงพอใจแล้ว



ทฤษฎีของมาสโลว์เป็นทฤษฎีที่สามารถอธิบาย ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้และถูกนำมาปรับใช้ในองค์กรต่างๆ อย่างกว้างขวางแพร่หลาย และแตกต่างกันไปตามลักษณะหรือองค์ประกอบขององค์กร ทั้งนี้เพื่อสร้างความพึงพอใจหรือตอบสนองความต้องการของบุคคลในองค์การอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน กล่าวคือความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคลต่าง ๆ ในองค์การเกิดจากปัจจัยที่แตกต่างกัน และเป็นไปตามลำดับขั้น หากหน่วยงานใดมีสิ่งจูงใจมาก และสามารถสนองตอบต่อความต้องการแต่ละบุคคลได้ บุคลากรในหน่วยงานย่อมจะปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจมาก เพราะสิ่งจูงใจจะโน้มน้าวจิตใจให้ผู้ปฏิบัติเต็มใจในการปฏิบัติงาน รักงานและปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าหากหน่วยงานใดไม่มีสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน อาจก่อให้เกิดการขาดแรงจูงใจหรือขาดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ ความต้องการความสำเร็จสูงสุดแห่งตน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542 ข : 132-139) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับปัจจัย และปัจจัยเหล่านี้ใช้เป็นเครื่องมือชี้บ่งถึงปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งปัจจัยมีอยู่ 3 ประการ คือ

#### 1. ปัจจัยด้านบุคคล ประกอบด้วย

1.1 ประสบการณ์ จากการศึกษาในงานวิจัยพบว่า ประสบการณ์ในการทำงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงานบุคคลที่ทำงานนาน จนมีความรู้ความชำนาญในการทำงานมากขึ้นทำให้เกิดความพึงพอใจกับงานที่ทำ

1.2 เพศ แม้ว่าจะงานวิจัยหลายชิ้นจะแสดงว่าเพศไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานก็ตาม แต่ขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่ทำด้วยว่าลักษณะใด รวมทั้งเกี่ยวข้องกับ ระดับความทะเยอทะยาน และความต้องการทางด้านเงิน เพศหญิงมีความอดทนที่จะทำงานที่ต้องใช้ฝีมือและแรงงานที่ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าชาย

1.3 จำนวนสมาชิกในการรับผิดชอบ กลุ่มที่ทำงานด้วยกันมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน งานซึ่งต้องการความสามารถหลายอย่างประกอบกัน ต้องมีสมาชิกที่มีทักษะในงานหลายด้าน และความปรองดองกันของสมาชิกในการทำงาน ก็มีผลที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงาน

1.4 อายุ อายุแม้จะมีผลต่อการทำงานไม่เด่นชัดแต่อายุก็เกี่ยวข้องกับระยะเวลาและประสบการณ์ในการทำงาน ผู้ที่มีอายุมากมักจะมีประสบการณ์ในการทำงานนานด้วย แต่ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะงานและสถานการณ์ในการทำงานด้วย

1.5 เวลาในการทำงาน งานที่ทำในเวลาปกติจะสร้างความพึงพอใจในการทำงานมากกว่างานที่ต้องทำในเวลาที่ไม่ปกติเพราะเกี่ยวกับการ พักผ่อน และการสังสรรค์กับผู้อื่น

1.6 เชาว์นปัญญา ปัญหारेื่องเชาว์นปัญญากับความพึงพอใจในการทำงานขึ้นอยู่กับสถานการณ์และลักษณะงานที่ทำในบางลักษณะไม่พบความแตกต่างระหว่างเชาว์นปัญญา

กับความพึงพอใจในการทำงานแต่ในลักษณะงาน บางอย่างพบว่ามีความแตกต่างกัน พนักงานในโรงงานแห่งหนึ่งมีเขาว์ปัญญาในระดับสูง มักจะเบื่อหน่ายงานได้ง่ายและมีเจตคติที่ไม่ดีต่อการทำงานในโรงงานผลิต ซึ่งงานที่ทำไม่เหมาะสมกับความสามารถ

1.7 การศึกษากับความพึงพอใจการทำงานนั้น มีผลการวิจัยที่ไม่เด่นชัดนัก จากงานวิจัยบางแห่งพบว่า การศึกษาไม่แสดงถึงความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการทำงาน แต่มักจะขึ้นอยู่กับงานที่ทำว่าเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของเขาหรือไม่ ในรายงานวิจัยหลายชิ้นพบว่า นักวิชาการ วิชาชีพ เช่น แพทย์ วิศวกร ทนายความ มีความพึงพอใจสูงกว่าคนงานและพนักงานลูกจ้างที่ใช้แรงงานทั่วไป รวมทั้งเสมียนพนักงานด้วย

1.8 บุคลิกภาพ สิ่งหนึ่งที่ได้เห็นได้ชัดเจนนก็คือ คนที่มีอาการของโรคประสาทมักจะไม่พอใจในการทำงานมากกว่าคนที่ปกติ ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะความไม่พึงพอใจในการทำงานเป็นเหตุให้เกิดโรคประสาทได้ เพราะต้องเครียดกับภาวะของความไม่พึงพอใจในการทำงาน

1.9 ระดับเงินเดือน จากงานวิจัยหลายชิ้น พบว่าเงินเดือนมีส่วนในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน เงินเดือนที่มากพอแก่การดำรงชีพความสถานภาพ ทำให้บุคคลไม่ต้องดิ้นรนมากนักที่จะไปทำงานเพิ่มนอกเวลาทำงาน และเงินเดือนยังเกี่ยวข้องกับความสามารถ จัดหาปัจจัยที่สำคัญแก่การดำรงชีวิตอีกด้วย ผู้ที่มีเงินเดือนสูงจึงมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าผู้ที่มีเงินเดือนต่ำ

1.10 แรงจูงใจในการทำงาน แรงจูงใจเป็นการแสดงออกถึงความต้องการของบุคคล โดยเฉพาะแรงจูงใจจากปัจจัยตัวผู้ทำงานเองก็จะสร้างความพึงพอใจในการทำงาน

1.11 ความสนใจในงาน บุคคลที่สนใจในงาน และได้ทำงานที่ตัวเองถนัดและพอใจ จะมีความสุข และความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าบุคคลที่มีศูนย์ความสนใจในชีวิตไม่ได้อยู่ที่งาน

## 2. ปัจจัยด้านงาน ประกอบด้วย

2.1 ลักษณะของงาน ได้แก่ ความน่าสนใจในตัวงาน ความแปลกของงาน โอกาสที่จะได้เรียนรู้และศึกษางาน โอกาสที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จ การรับรู้หน้าที่รับผิดชอบการควบคุมการทำงาน และวิธีทำงาน การที่ผู้ทำงานมีความรู้สึกต่องานที่ทำอยู่ว่า เป็นงานที่สร้างสรรค์ เป็นประโยชน์ ทำหาย เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีความต้องการที่จะปฏิบัติงาน และเกิดความผูกพันกับงาน

2.2 ทักษะในการทำงาน ความชำนาญในงานที่ทำ มักจะต้องพิจารณาควบคู่ไปกับลักษณะของงาน ฐานะทางอาชีพ ความรับผิดชอบเงินเดือนที่ได้รับต้องพิจารณาไปด้วยกันจึงจะเกิดความพึงพอใจในงาน

2.3 ฐานะทางวิชาชีพ จากการศึกษาวิจัยพบว่าประมาณครึ่งหนึ่งของเสมียนมีความพึงพอใจในการทำงาน แต่จะมีถึงร้อยละ 17 ที่พบว่าถ้ามีโอกาสก็อยากจะเปลี่ยนงาน ในสภาวะที่จิตใจดี มีงานให้เลือกทำ จะมีการเปลี่ยนงานบ่อย เพื่อจะเลื่อนเงินเดือน เลื่อนฐานะของตนเอง

ดังนั้น ตำแหน่งทางการงานที่มีฐานะทางวิชาชีพสูง เช่น การเป็นเจ้าของกิจการ ผู้จัดการจะมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าระดับอาชีพที่มีฐานะทางอาชีพต่ำกว่า ความจริงแล้วต้องพิจารณาควบคู่ไปกับความอิสระในงาน ความภาคภูมิใจในงานประกอบไปด้วย ทั้งนี้ก็เพราะฐานะทางอาชีพนอกจากขึ้นอยู่กับบุคคลนั้นเป็นผู้พิจารณาความสำคัญแล้ว ยังขึ้นอยู่กับบุคคลอื่นในสังคมเป็นผู้พิจารณาตัดสินด้วย ในแต่ละสังคมแต่ละหน่วยงานให้ความสำคัญของฐานะทางวิชาชีพแตกต่างกันไป ระยะเวลาที่ผ่านมา ความคิดเห็นเกี่ยวกับฐานะทางวิชาชีพเปลี่ยนไปด้วย

2.4 ขนาดของหน่วยงาน ความพึงพอใจในการทำงานในหน่วยงานขนาดเล็กจะดีกว่า เมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานขนาดใหญ่ หน่วยงานขนาดเล็กพนักงานมีโอกาสรู้จักกันทำงานคุ้นเคยกันได้ง่ายกว่าหน่วยงานใหญ่ ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นกันเองและร่วมมือช่วยเหลือกัน ขวัญในการทำงานดี ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

2.5 ความห่างไกลของบ้านและที่ทำงาน การที่บ้านห่างไกลการเดินทางไม่สะดวก ต้องตื่นแต่เช้ามืด รถติดและเหน็ดเหนื่อยจากการเดินทาง มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน คนที่เป็นคนจังหวัดหนึ่งแต่ต้องไปทำงานในอีกจังหวัดหนึ่ง สภาพของท้องถิ่น ความเป็นอยู่ ภาษาไม่คุ้นเคย ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน เนื่องจากการปรับตัว และการสร้างความคุ้นเคยต้องใช้ระยะเวลานาน

2.6 สภาพทางภูมิศาสตร์ ในแต่ละท้องถิ่นแต่ละพื้นที่มีส่วนสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน คนงานในเมืองใหญ่มีความพึงพอใจในการทำงานน้อยกว่าคนงานในเมืองเล็กทั้งนี้เนื่องจากความคุ้นเคยความใกล้ชิดระหว่างคนงานในเมืองเล็กมีมากกว่าในเมืองใหญ่ทำให้เกิดความอบอุ่นและมีความสัมพันธ์กัน

2.7 โครงสร้างของงาน หมายถึง ความชัดเจนของงานที่สามารถอธิบายชี้แจงเป้าหมายของงาน รายละเอียดของงาน ตลอดจนมาตรฐานในการปฏิบัติงาน หากโครงสร้างของงานชัดเจนย่อมสะดวกแก่ผู้ปฏิบัติงานสามารถป้องกันมิให้เกิดความผิดพลาดในการทำงานด้วย นอกจากนี้ยังพบว่า งานใดที่มีโครงสร้างของงานดี รู้ว่าจะทำอะไรและดำเนินการอย่างไร สภาพการณ์ควบคุมจะง่ายขึ้น

### 3. ปัจจัยด้านการจัดการ ประกอบด้วย

3.1 ความมั่นคงในงานสรุปจากการศึกษาค้นคว้าส่วนใหญ่จะพบว่าพนักงานมีความต้องการงานที่มีความแน่นอนมั่นคง ถึงแม้ว่าในปัจจุบันบุคคลจะสนใจเรื่องความมั่นคงน้อยลงก็ตามแต่บริษัทที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน เช่น บริษัทญี่ปุ่นก็ยังคงคิดถึงความมั่นคงของงาน คือ การจ้างงานตลอดชีวิต จากการสำรวจโดยการสอบถามเกี่ยวกับ ความต้องการความมั่นคงของงานปรากฏว่าร้อยละ 80 ต้องการงานที่มีความมั่นคง พนักงานของบริษัทและโรงงานต้องการจะอยู่ทำงานจนถึงวัยเกษียณ แม้ว่าเขาจะไม่มีเงินเก็บพอที่จะเลี้ยงตัวในวัยชราก็ตาม ก็ยังยอมดีจะอยู่จนถึงทำงานไม่ไหว ความมั่นคงในงานถือเป็นสวัสดิการอย่างหนึ่งโดยเฉพาะในวัยที่พ้นจากทำงานแล้วและเป็นความต้องการของพนักงาน นอกจากความต้องการอย่างอื่น

ของพนักงานซึ่งได้แก่ความสนใจในงานที่ตนเองถนัดและมีความสามารถ ไม่ทำงานที่หนักและมากจนเกินไปงานที่ทำให้ความก้าวหน้าและได้รางวัลตอบแทนจากความตั้งใจทำงาน

3.2 รายรับ ฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการของบริษัทเชื่อมั่นว่ารายรับที่ดีของพนักงานจะเยียวยาโรคไม่พอใจในการทำงานได้ การสำรวจส่วนใหญ่พบว่ารายรับมาที่หลังความมั่นคงในการทำงานลักษณะ ของงานและความก้าวหน้าในการทำงาน แต่ในสภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันที่ค่าครองชีพ รายรับจะเป็นความสำคัญในอันดับแรก นักวิชาการที่เปลี่ยนงานเนื่องจากรายรับของหน่วยงานอีกแห่งหนึ่งดีกว่า ผู้เชี่ยวชาญจาก หน่วยงานของรัฐลาออกไปสู่ภาคเอกชนก็เพราะรายรับที่ดีกว่าเช่นกัน

3.3 ผลประโยชน์ เช่นเดียวกับรายรับ ฝ่ายบริหารของบริษัทและโรงงานเห็นว่า การได้รับผลประโยชน์เป็นสิ่งชดเชยและสร้างความพึงพอใจในงานแต่จากการศึกษาซึ่งพบ เช่นเดียวกับรายรับพนักงานบางส่วนอาจให้ความสนใจน้อยกว่าความมั่นคงในงาน และความก้าวหน้าในการทำงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการ จ่ายค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร ค่าประกันสังคมและประกันชีวิตต่าง ๆ ถูกจัดอยู่ในด้านความมั่นคงและสวัสดิการในการทำงาน

3.4 โอกาสก้าวหน้า โอกาสที่จะมีความก้าวหน้าในการทำงานมีความสำคัญ สำหรับอาชีพหลายอาชีพ เช่นการขาย เสมียนพนักงานและบุคลากรที่มีความชำนาญ มีความสำคัญน้อยสำหรับบุคคลที่ไม่ต้องมีความชำนาญงาน แต่มีการศึกษาสูง และอยู่ในตำแหน่งสูงจากการศึกษาพบว่า คนสูงวัยให้ความสนใจกับโอกาสก้าวหน้าในงานน้อยกว่าคนที่อ่อนวัยอาจเป็นเพราะว่า คนสูงวัยได้ผ่านโอกาสความก้าวหน้ามาแล้ว

3.5 อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ หมายถึงอำนาจที่หน่วยงานมอบให้ตามตำแหน่งเพื่อควบคุมสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติงานที่มอบหมายให้สำเร็จงานบางอย่างมีอำนาจตามตำแหน่งที่เด่นชัด งานบางอย่างมีอำนาจที่ไม่เด่นชัด ทำให้ผู้ทำงานปฏิบัติงานยากและอึดอัด อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ จึงมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

3.6 สภาพการทำงาน พนักงานมีความคิดเห็นแตกต่างกันมากมายเรื่องสถานการณ์และสภาพการทำงานมีพนักงานที่ทำงานในสำนักงานที่ให้ความสำคัญกับสภาพการทำงาน ความพอใจในการทำงาน ความพอใจในการทำงานมาจากสาเหตุของสภาพในที่ทำงาน

3.7 เพื่อนร่วมงาน เพื่อนร่วมงานเป็นส่วนหนึ่งที่จัดเข้าในปัจจัยที่เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันทำให้คนเรามีความสุขในที่ทำงาน สัมพันธภาพระหว่างเพื่อนจึงเป็นความสำคัญและเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

3.8 ความรับผิดชอบ จากการศึกษาพบว่าพนักงานที่มีขวัญดีจะมีความรับผิดชอบในงานสูง ความพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบร่วมกับปัจจัยอื่น เช่น อายุประสบการณ์ เงินเดือนและตำแหน่งด้วย

3.9 การนิเทศงาน สำหรับงานการนิเทศก็คือ การชี้แนะในการทำงานจากหน่วยงาน ดังนั้น ความรู้สึกต่อผู้นิเทศก็มักจะเน้นความรู้สึกที่มีต่อหน่วยงานและองค์กรด้วย จาก

การศึกษาคณิศ ฮอร์ธอร์น พบว่า ขวัญและเจตคติของ พนักงานขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์กับผู้นำเทศ  
งานการสร้างความสำเร็จที่ดี ระหว่างผู้นำเทศงานและพนักงานจะเกิดบรรยากาศที่ดีในการ  
ทำงาน

3.10 การสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา การศึกษาหลายแห่งพบว่า พนักงานมีความ  
ต้องการที่จะรู้การทำงานของตนเป็นอย่างไร จะปรับปรุงการทำงานของตนอย่างไร ข่าวสารจาก  
บริษัทหน่วยงานต่าง ๆ จึงมีความสำคัญ สำหรับผู้ปฏิบัติงานงานของตนจะก้าวหน้าต่อไปหรือไม่  
พนักงานมักจะได้อาของหน่วยงานน้อยกว่าที่ต้องการ

3.11 ความศรัทธาในตัวผู้บริหาร พนักงานที่ชื่นชมความสามารถของผู้บริหาร จะมี  
ขวัญและกำลังใจในการทำงาน เป็นผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานด้วย ความศรัทธาใน  
ด้านความสามารถและความตั้งใจที่ผู้บริหารมีต่อหน่วยงาน ทำให้พนักงานหน่วยงานทำงาน  
อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความพอใจในการทำงานในหน่วยงานด้วย

3.12 ความเข้าใจกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ความเข้าใจดีต่อกันทำให้  
พนักงานเกิดความพึงพอใจการทำงาน จากการสำรวจของ อินดัสเตรียล คอนเฟอเรนซ์ บอร์ด  
(Industrial Conference Board) พบว่าความเข้าใจกันระหว่างผู้บริหารและหัวหน้า งาน ตรงกัน  
ว่ารายรับเป็นเรื่องสำคัญที่สุด สำหรับพนักงาน

จากแนวความคิดดังกล่าวข้างต้นพอสรุปได้ว่าความพึงพอใจในการทำงานเป็นความรู้สึก  
หรือทัศนคติในทางที่ดีของบุคคลที่มีต่องาน และมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน  
ในปัจจุบันแวดล้อมต่าง ๆ ในการทำงาน เช่น สภาพการทำงาน ลักษณะงาน นโยบายและการ  
บริหาร การได้รับการยกย่อง ความยุติธรรมในด้านผลตอบแทน เป็นต้น ความรู้สึกพอใจนี้  
เกิดขึ้นจากหน่วยงานหรือองค์การมีการตอบสนองความต้องการบุคคลทั้งทางด้านร่างกายและ  
จิตใจ ทำให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานดีตรงตาม วัตถุประสงค์ขององค์การหรือผลผลิตขององค์การจะ  
สูงขึ้น

## 2.6 ความศรัทธาต่อผู้นำ

ภาวิวัฒน์ พันธุ์แพ (2546 อ้างถึงใน รสลิน เจียมเจริญ, 2550: 35) กล่าวว่า ผู้นำมีหน้าที่  
สำคัญต่อการบริหารงานภายในองค์กรให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้ ดังนั้น ผู้นำ  
จึงต้องทำหน้าที่พื้นฐานของกระบวนการบริหาร คือ การวางแผน การจัดการองค์กร การจัด  
บุคคลเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุม

ยุกส์ (Yukl , 1994: 68-69 อ้างอิงใน รสลิน เจียมเจริญ, 2550 : 35-36) กำหนดบทบาท  
หน้าที่ของผู้นำไว้ 14 ประการ ดังนี้

1. การวางแผนและการจัดตั้งองค์กร

ผู้นำต้องตัดสินใจกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ระยะยาวขององค์กร ลำดับความสำคัญ เพื่อการจัดสรรทรัพยากร ตัดสินใจใช้บุคลากรและทรัพยากรเพื่อผลสำเร็จของงาน ตัดสินใจ วิธีการพัฒนาความร่วมมือ และควมมีประสิทธิภาพของหน่วยงานในองค์กร

## 2. การแก้ไขปัญหา

ผู้นำต้องชี้ให้เห็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยการวิเคราะห์อย่างมีระบบเพื่อค้นหาสาเหตุและวิธีการแก้ไขปัญหา หรือวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้น

## 3. การชี้แจงบทบาทและวัตถุประสงค์

ผู้นำต้องทำหน้าที่มอบหมายงาน ให้แนวทางในการทำงาน อธิบายอย่างชัดเจนเกี่ยวกับความรับผิดชอบของงาน วัตถุประสงค์ของงาน ขอบเขตของงาน และความคาดหวังที่มีต่อผลการปฏิบัติงาน

## 4. การให้ข้อมูล

ผู้นำต้องให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ แผนงานและกิจกรรมต่างๆ และสนองความต้องการทางด้านข้อมูลข่าวสารที่ได้รับการร้องขอ ให้กับบุคลากรเพื่อประโยชน์ในการทำงาน

## 5. การสังเกตการณ์

ผู้นำต้องรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานและสภาพแวดล้อมภายนอกที่จะมีผลต่อการทำงาน ตรวจสอบความก้าวหน้าและคุณภาพของงาน ประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคล และระดับกลุ่ม

## 6. การกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจ

ผู้นำต้องใช้อิทธิพลอย่างมีเทคนิค เพื่อกระตุ้นบุคลากรให้ทำงาน ให้ความร่วมมือ และสร้างตัวอย่างพฤติกรรมที่เหมาะสม

## 7. การปรึกษาหารือ

ผู้นำต้องให้คำแนะนำที่ดีเพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุง มีการสนับสนุนให้มีการร่วมกันตัดสินใจ ระดมความคิดและรับฟังคำแนะนำจากหลายฝ่ายเพื่อช่วยในการตัดสินใจ

## 8. การมอบหมายอำนาจหน้าที่

ผู้นำต้องมอบหมายความรับผิดชอบและอำนาจการตัดสินใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถแก้ปัญหาและตัดสินใจในเรื่องสำคัญด้วยตนเอง

## 9. การสนับสนุน

ผู้นำต้องมีความเป็นมิตร ช่วยเหลือและเห็นอกเห็นใจเมื่อมีคนผิดหวังหรือวิตกกังวล มีการรับฟังคำถามและปัญหาต่างๆ ปกป้องผลประโยชน์ของบุคลากร

## 10. การพัฒนาและสั่งสอน

ผู้นำต้องให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดทักษะ พัฒนาส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพ

### 11. การแก้ไขความขัดแย้งและการทำงานเป็นทีม

ผู้นำต้องส่งเสริมให้มีการแก้ไขความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และสร้างเอกลักษณ์ให้กับหน่วยงาน

### 12. การสร้างเครือข่าย

ผู้นำต้องมีการพบปะสร้างสรรค์ทั้งอย่างไม่เป็นทางการและเป็นทางการ เพื่อพัฒนาความสัมพันธ์กับบุคคลผู้ซึ่งจะให้ข้อมูลหรือสนับสนุนการทำงาน เช่น การไปเยี่ยมเยียน การตอบจดหมาย การเข้างานสังคมอื่นๆ

### 13. การให้การยอมรับ

ผู้นำต้องให้คำชมเชยและให้การยอมรับสำหรับการทำงานที่มีประสิทธิภาพหรือผลสำเร็จที่สำคัญๆ

### 14. การให้รางวัล

ผู้นำต้องมีการให้รางวัลที่จับต้องได้ เช่น การเพิ่มเงินเดือนหรือการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง สำหรับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ความสำเร็จที่สำคัญ และการแสดงความสามารถที่เด่นชัด

ชาร์คัตตี้ คองคาสวัสดิ์ (2553 : 87) กล่าวว่า ปัจจัยหลักที่สำคัญในการพัฒนาลูกน้องอยู่ที่หัวหน้างาน นั่นคือ หัวหน้างาน คือ Key Success Factor (KSF) สำหรับการพัฒนาศักยภาพในองค์กร

จากแนวคิดดังกล่าว ผู้ศึกษาสรุปได้ว่า ความศรัทธาต่อผู้นำ คือ การที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความรู้สึกศรัทธาในภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาทั้งในลักษณะของการปฏิบัติงานเป็นแบบอย่างที่ดีในการบริหารจัดการหน่วยงาน มีการแก้ไขปัญหา การกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจ การปรึกษาหารือ การสนับสนุน การมอบหมายอำนาจหน้าที่ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้นำต้องทำหน้าที่พื้นฐานของกระบวนการบริหาร คือ การวางแผน การจัดการองค์กร การจัดบุคคลเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุม เพื่อให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

## 2.7 นโยบายและการบริหารงาน

Alan Filley และ Robert House ( อ้างอิงใน กนกวรรณ ธนาเลิศสมบูรณ์, 2546: 6) ได้ระบุถึงคุณลักษณะของนโยบาย 4 ประการที่สำคัญ คือ

1. นโยบาย คือ แนวทางสำหรับการปฏิบัติงานหรือการกระทำ ซึ่งช่วยกำกับและนำกิจกรรมขององค์กรให้มุ่งไปสู่เป้าหมายที่ระบุไว้

2. ส่วนใหญ่แล้ว นโยบายมักจะเป็นเครื่องช่วยจำกัดพฤติกรรม โดยมีการบรรยายความเกี่ยวกับวิธีการทำงาน (methods) จะช่วยให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และด้วยเหตุนี้เอง นโยบายจึงสามารถใช้เป็นเครื่องมือสำหรับควบคุมพฤติกรรมพร้อมกันไปด้วย

3. นโยบายจะเป็นเครื่องช่วยในการตัดสินใจ ทั้งนี้โดยวิธีการวางกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่แยกแยะให้ทราบถึงทางเลือก หรือแนวทางปฏิบัติที่ควรทำและที่ไม่ควรทำ

4. นโยบายช่วยให้เกิดความมั่นใจ และช่วยประกันให้พฤติกรรมต่างๆ เป็นไปโดยมีความแน่นอน สม่ำเสมอและเป็นรูปแบบเดียวกัน เป็นพฤติกรรมที่ดี ที่มีความถูกต้อง เป็นประโยชน์สำหรับองค์กร

George S. Ordione (1965 อ้างอิงใน กนกวรรณ ธนาเลิศสมบูรณ์, 2546 :17) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า การบริหารงานตามเป้าหมาย หมายถึง กระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาได้ร่วมกันพิจารณากำหนดเป้าหมายต่างๆ โดยที่จะมีการกำหนดขอบเขตสิ่งที่จะต้องรับผิดชอบในรูปของผลงานที่ต้องการให้แก่ผู้ปฏิบัติรับไป และด้วยเป้าหมายที่ต้องรับผิดชอบนี้เอง ผู้ปฏิบัติจะใช้เป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบในหน่วยของตน ตลอดจนใช้สำหรับการประเมินผลของงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้วด้วย ประเด็นสำคัญของการบริหารตามเป้าหมาย ตามคำจำกัดความข้างต้นนี้จะมี 3 ประการ คือ

1. ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา จะร่วมกันพิจารณากำหนดขอบเขตของงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องรับผิดชอบ โดยสนใจที่จะระบุเป็นผลหรือเป้าหมายที่ต้องการ

2. ด้วยเป้าหมายของงานที่ได้ระบุไว้แล้ว ผู้ใต้บังคับบัญชาจะใช้ยึดถือเป็นแนวทางที่ตนจะนำมาดำเนินงานด้วยตนเอง ตามความเข้าใจและความพอใจของตน ซึ่งย่อมแสดงถึงความมีอิสระที่จะเลือกวิธีปฏิบัติได้ด้วยตนเอง

3. ด้วยเป้าหมายที่ร่วมกันกำหนดขึ้น และเป็นที่ยอมรับของทั้งสองฝ่ายดังกล่าวนี้เอง ผู้บังคับบัญชาจะใช้เป็นเครื่องมือมอบหมายงาน และทำการวัดผลและประเมินผลเมื่อการปฏิบัติงานได้สิ้นสุด

ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2550 ข : 112-113) กล่าวว่า แนวคิดในการพัฒนาคุณภาพมนุษย์ในองค์กรจาก 12 คำถาม กล่าวว่า มีการค้นหาวาอะไรคือความสมดุลหรือการมีส่วนผสมที่ดีต่อกันระหว่างการทำงานของคน ผลผลิต หรือการบริการที่ดี ซึ่งจะทำให้คนมีความผูกพันอยู่กับองค์กรโดยจะมีคำถามอยู่ 12 คำถาม (หรือมักจะเรียกกันว่า Q-Twelve) ที่ใช้สอบถามผู้ปฏิบัติงาน คำถามเหล่านี้คือ

1. ท่านมีความคาดหวังอะไรจากการทำงานบ้างและความคาดหวังจากการทำงานนั้นคืออะไรบ้าง

2. ท่านมีเครื่องมือและอุปกรณ์ที่จำเป็นในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีแล้วหรือยัง ถ้ายังอุปกรณ์อะไรที่จำเป็นสำหรับท่าน ในการทำงานที่ยังขาดอยู่

3. ในที่ทำงาน ท่านมีโอกาสได้ทำในสิ่งที่ท่านทำได้ดีที่สุดทุกวันแล้วหรือยัง/ท่านคิดว่าบริษัทบรรจุท่านลงในงานที่เหมาะสมกับตัวของท่านหรือไม่

4. ในช่วง 7 วันที่ผ่านมา ท่านได้รับการยกย่องหรือชมเชย เมื่อท่านทำงานได้ ดี บ้างหรือไม่ มีการยอมรับตัวท่านบ้างหรือไม่ อะไรบ้าง



5. หัวหน้าหรือเพื่อนร่วมงานของท่าน แสดงความใส่ใจท่านในฐานะที่ท่าน เป็นคนหนึ่งในทีมงานหรือไม่
6. มีใครบ้างที่เป็นพี่เลี้ยงของท่านในที่ทำงานที่คอยช่วยเหลือและกระตุ้นให้ท่านได้มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอๆ
7. ท่านเคยเสนอความคิดเห็นในที่ทำงานกี่ครั้ง และได้รับการยอมรับจากหัวหน้าหรือไม่
8. ท่านมีความรู้สึกว่างานที่ท่านปฏิบัติมีความสำคัญต่อหน่วยงานและบริษัทโดยรวมหรือไม่
9. ท่านและเพื่อนร่วมงานของท่านมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้มีคุณภาพหรือไม่
10. ท่านมีเพื่อนที่ดีที่สุดในที่ทำงานบ้างหรือไม่ ใครบ้าง
11. ในรอบ 6 เดือนที่ผ่านมาท่านได้คุยกับใครในเรื่องโอกาสในความก้าวหน้าหรือการมีพัฒนาการที่ดีขึ้นของตัวท่านบ้างหรือไม่ ถ้าได้คุยกันมีเรื่องอะไรบ้าง
12. ท่านมีโอกาสในการเรียนรู้และเติบโตเพื่อความก้าวหน้าบ้างหรือไม่ ถ้ามี โอกาสในความก้าวหน้าเติบโตของท่านมีอะไรบ้าง

จากแนวคิดดังกล่าว ผู้ศึกษาสรุปได้ว่า นโยบายและการบริหาร คือ แนวทางสำหรับการปฏิบัติงานหรือการกระทำนำกิจกรรมขององค์กรให้มุ่งไปสู่เป้าหมายที่ระบุไว้ และให้ผู้ปฏิบัติใช้เป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

## 2.8 สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

Coopur (1958 อ้างถึงใน กนกวรรณ ธนาเลิศสมบูรณ์, 2546: 15) กล่าวว่า อุปกรณ์ที่ดีสำหรับการทำงานสภาพการทำงานที่ดีและสถานที่ที่เหมาะสม มีความสัมพันธ์กับองค์การและความสำเร็จของการปฏิบัติงานขององค์กรด้วย

สมยศ นาวิการ (2536: 395-398 อ้างถึงใน กนกวรรณ ธนาเลิศสมบูรณ์, 2546: 16) ได้กล่าวถึงสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี เป็นภาพรวมของปัจจัยทางกายภาพและจิตใจที่อยู่รอบงาน พนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมของการทำงานที่ดี มีอุปกรณ์ทันสมัย พนักงานอาจมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในทางตรงกันข้ามพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่ไม่ดี ไม่มีอุปกรณ์ที่ทันสมัย พนักงานอาจไม่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ยงยุทธ เกษสาคร (2549: 1-3 อ้างถึงใน ปัญญา บุรณะนันท์สิริ, 2549: 24-26) กล่าวถึงโครงสร้างของสภาพแวดล้อมองค์กรในการวางแผนและนโยบายทางด้านทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายนอกโดยทั่วไป สภาพแวดล้อมภายนอกเชิงปฏิบัติการ และสภาพแวดล้อมภายใน

1. สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรโดยทั่วไป (General Environment) เป็นปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร ในระดับกว้างและมีผลกระทบโดยอ้อมต่อการปฏิบัติการตามแผน ของโครงการโดยทั่วไป จะพบว่าประกอบด้วยปัจจัยต่างๆทางด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมืองการปกครอง ด้านกฎหมาย ด้านสังคม ขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรม และด้านเทคโนโลยีในโลกการสื่อสารไร้พรมแดนเช่นในปัจจุบัน

1.1 ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ เช่น โครงสร้างการหารายได้ต่อครอบครัวการกระจายรายได้ สภาพภาวะการจ้างงาน สภาพการเงินเพื่อ สภาพภาวะการซื้อขายเพื่อการลงทุนในตลาดหุ้น อัตราการเจริญเติบโตทางธุรกิจและอุตสาหกรรมที่มีผลกระทบเชิงบวกและเชิงลบต่อภารกิจขององค์กร เป็นต้น

1.2 ปัจจัยทางด้านการเมืองการปกครอง ที่เห็นเด่นชัดได้แก่ นโยบายของพรรคการเมืองที่ร้อนแรงตรงใจประชานิยม และเสถียรภาพของรัฐบาลที่มีผลเชิงบวกเชิงลบต่อภารกิจขององค์กร เป็นต้น

1.3 ปัจจัยทางด้านกฎหมาย เช่น การตราพระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา พระราชกำหนด การประกาศกฎกระทรวง และระเบียบวิธีปฏิบัติต่างๆทางการบริหารที่มีผลกระทบเชิงบวกและเชิงลบต่อภารกิจขององค์กร

1.4 ปัจจัยทางด้านสังคม ขนบธรรมเนียม ประเพณีและวัฒนธรรม เช่น โครงสร้างเกี่ยวกับอัตราการเพิ่มหรือลดประชากร การเลือกประกอบอาชีพ การศึกษา การสุขอนามัย ค่านิยม ความเชื่อ ขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรม รวมทั้งความรู้จักเหตุการณของประชาชนที่มีผลกระทบเชิงลบต่อภารกิจขององค์กร ฯลฯ

1.5 ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยีในโลกการสื่อสารไร้พรมแดน เช่น การคิดสร้างหุ่นยนต์ทำงานเสียงแทนแรงงานคน การผลิตคิดค้นทางเทคโนโลยีต่างๆ เครื่องจักรกลทางอุตสาหกรรม เครื่องจักรคอมพิวเตอร์สมองกล และการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีผลกระทบเชิงบวกและเชิงลบต่อภารกิจขององค์กร ฯลฯ

2. สภาพแวดล้อมภายนอกเชิงปฏิบัติการ (Operating Environment) เป็นปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติการตามแผนของโครงการ

2.1 สภาพปัญหาที่เกี่ยวข้องกับภารกิจหลักขององค์กรโดยตรง ไม่ว่าจะมาจากการปรับเปลี่ยนระบบ โครงสร้างองค์กร นโยบาย และบุคลากรในองค์กร ทั้งปัญหาที่มีต่อสังคมส่วนรวมและคนกลุ่มน้อยในทางกายภาพ เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และการเมืองในองค์กร

2.2 ลักษณะของพฤติกรรมกลุ่ม การสร้างทีมงาน บุคคลในกลุ่มสังคมผู้รับผลประโยชน์และผู้บริหาร ในการทางกายภาพ เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และการเมืองในองค์กร

2.3 ลักษณะการปฏิบัติการที่มีความต้องการและความเร่งด่วนของโครงการตามนโยบายและแผนงาน ที่ต้องดำเนินงานในทางกายภาพ เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและการเมืองในองค์กร

2.4 ลักษณะความพร้อมของปัจจัยทางการบริหารองค์กรเพื่อการปฏิบัติการในภาวะปัจจุบัน ทั้งในด้านทรัพยากรมนุษย์ งบประมาณดำเนินงาน วัสดุอุปกรณ์เครื่องมือที่ทันสมัย ตลอดจนการบริหารจัดการมืออาชีพ

2.5 ลักษณะความร่วมมือของกลุ่มบุคคลผู้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับความต้องการได้รับการบริการและความพร้อมในการให้บริการ ทั้งในระดับชาติ ระดับท้องถิ่น และระดับองค์กร รวมทั้งเจตคติของประชาชนในสังคมต่อการดำเนินงานขององค์กร

3. สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) สภาพแวดล้อมภายในเป็นปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานตามแผนของโครงการ ประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ทางด้านโครงสร้างองค์กร ด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านการเงินการบัญชี ด้านการบริหารการผลิต ด้านการบริหารการตลาดและด้านการส่งเสริมการขายและเผยแพร่โดยประชาสัมพันธ์

3.1 ด้านโครงสร้างและนโยบายขององค์กร เช่น โครงสร้างขององค์กร นโยบายขององค์กร เป้าประสงค์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งการวางแผนระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว รวมทั้งระเบียบวิธีปฏิบัติ กฎเกณฑ์และวัฒนธรรมองค์กร เครือข่ายการสื่อสาร ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

3.2 ด้านทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการบริหารงานบุคคล เช่น การวิเคราะห์ระบบงาน การกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเข้าทำงาน การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนาบุคคลและฝึกอบรม การบำเหน็จความชอบ การเลื่อนฐานะทางราชการ การย้ายและโอน การจ่ายค่าตอบแทน การลงโทษทางวินัย การออกจากงาน การอุทธรณ์ การร้องทุกข์ และการให้บำเหน็จบำนาญ เป็นต้น

3.3 ด้านการปฏิบัติการ การบริหารงานสำนักงาน สถานประกอบการ การวิจัยและพัฒนาองค์กร การใช้เทคโนโลยี การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ การจัดซื้อ จัดจ้าง การบำรุงรักษา ครุภัณฑ์และยานพาหนะ เป็นต้น

3.4 ด้านการเงินการบัญชี โดยเฉพาะ การจัดสรรงบประมาณ ได้แก่ การจัดทำแผนงบประมาณทั้งระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการเบิกจ่ายและความสามารถที่จะทำประโยชน์จากการบริหารงบประมาณ

3.5 ด้านการส่งเสริมการขายและเผยแพร่โดยประชาสัมพันธ์ เช่น การประสานงาน การประชาสัมพันธ์ การส่งเสริมบริการหลังการขาย การสาธิต และการพัฒนาผลฝึกอบรมบุคลากร

จากแนวคิดดังกล่าว ผู้ศึกษาสรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน มีทั้งจากภายในและภายนอก แต่เนื่องจากสภาพแวดล้อมภายนอกนั้น สามารถเกิดขึ้นได้โดยเหนือการควบคุม ผู้ศึกษาจึงเลือกเฉพาะสภาพแวดล้อมภายในในการศึกษา ซึ่งสรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน คือ สภาพการทำงาน สถานที่ทำงาน บรรยากาศในที่ทำงาน อุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับปัจจัยทั้งด้านกายภาพและจิตใจ หากสามารถปรับสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงาน ย่อมเกิดผลดีต่อองค์กร รวมทั้งส่งผลให้ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานสูงขึ้นด้วย

## 2.9 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการดำเนินงานโดยตัวชี้วัดตามแนวคิด Balanced Scorecard กรณีศึกษาสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) ผู้วิจัยได้ศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อหาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงาน ซึ่งผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด Balanced Scorecard แสดงรายละเอียด ดังต่อไปนี้

ชาญณรงค์ สุราสา (2550,55) ได้ศึกษาเรื่องประสิทธิผลการดำเนินงานโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ซึ่งจากการวิจัยดังกล่าวในเรื่องการประเมินประสิทธิผล ได้ศึกษาในปัจจัยเรื่องการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาการบริหารและการจัดการ ด้านการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในองค์กร โดยผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานนั้น ประกอบด้วยการพัฒนาบุคลากร ในด้านการพัฒนาความรู้ความเข้าใจของบุคลากร และจำนวนบุคลากรที่เพียงพอจะส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงาน ด้านการพัฒนาการบริหารจัดการ

ดวงพร โสติถิमानนท์ (2545,104) ได้ศึกษาเรื่องประสิทธิผลการดำเนินงานของศูนย์วัสดุรีไซเคิลชุมชน เขตบางกะปิ ซึ่งจากการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงาน ปัจจัยด้านงบประมาณในการสนับสนุนการดำเนินงานที่เพียงพอ จะสามารถทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ และปัจจัยด้านอุปกรณ์ในการสนับสนุนการดำเนินงานที่เพียงพอ เหมาะสม เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้โครงการประสบผลสำเร็จ

กิจติ ทองช่วย (2551,53) ได้ศึกษาเรื่องประสิทธิผลการดำเนินงานการศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลเมือง ซึ่งจากการวิจัยพบว่า การมีส่วนร่วม และความรู้ความเข้าใจของบุคลากร เป็นปัจจัยหนึ่งส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานการศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลเมือง

สรายุ ประมวลชาติ (2544, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรคในการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กรกลุ่มธุรกิจการสื่อสารของไทย : กรณีศึกษา Telecom

Asia Public Company Limited (TA) และ Advanced Info Service Limited (AIS) ซึ่งจากการวิจัยพบว่า มีปัจจัยสำคัญที่สามารถเป็นไปได้ทั้งปัจจัยสนับสนุนหรือปัจจัยปัญหาอุปสรรคในการนำระบบนี้มาดำเนินการ 9 ปัจจัย ดังนี้ ปัจจัยด้านลักษณะธุรกิจ ปัจจัยด้านผู้นำ ปัจจัยด้านประยุกต์แนวคิด balanced Scorecard ปัจจัยด้านระบบสารสนเทศ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านระบบการดำเนินงาน ปัจจัยด้านเตรียมการ ปัจจัยด้านการสื่อสารในองค์กร และปัจจัยด้านพนักงาน ซึ่งปัจจัยสำคัญต่างๆ สามารถเป็นไปได้ทั้งปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสำเร็จหรือล้มเหลว ขึ้นอยู่กับการดำเนินงานของแต่ละองค์กรว่าตระหนักถึงความสำคัญในแต่ละปัจจัยมากน้อยขนาดไหน

ปริญญา อินริक्षा (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการประยุกต์ใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs : Key Performance Indicators) ตามแนวคิด Balanced Scorecard (BSC) : กรณีศึกษา บริษัท ทีโอเอ เคมิคอล อินดัสตรีส์ จำกัด ซึ่งจากการวิจัยพบว่า การที่พนักงานขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ดีพอ ทำให้อาจเกิดความเครียดในการปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมาย และการไม่เข้าใจระบบการประเมินผลที่ดีพอ ส่งผลให้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ได้กำหนดขึ้นไม่สัมพันธ์กัน และไม่สอดคล้องกัน ทำให้เป้าหมายไม่ชัดเจน ส่งผลให้ทำงานไม่สำเร็จตามเป้าหมาย

รสนิน เจียมเจริญ (2550: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการสำนักงานประมาณ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษามาระงานของสำนักงานประมาณภายหลังการปรับเปลี่ยนเป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ว่ามีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานหรือไม่ โดยแยกปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยเกี่ยวกับการทำงาน พบว่า

1. กลุ่มตัวอย่างมีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานในระดับสูง มีความคิดเห็นต่อการฝึกอบรมในระดับปานกลาง มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในระดับสูง มีความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในการทำงานในระดับปานกลาง และมีความศรัทธาต่อผู้นำในระดับปานกลาง

2. กลุ่มตัวอย่างมีประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาแยกตามรายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีประสิทธิภาพการทำงานด้านการวางแผนงบประมาณอยู่ในระดับปานกลาง ประสิทธิภาพการทำงานด้านการจัดหางบประมาณอยู่ในระดับสูง ประสิทธิภาพการทำงานด้านการบริหารจัดการงบประมาณอยู่ในระดับสูง ประสิทธิภาพการทำงานด้านการติดตามประเมินผลอยู่ในระดับปานกลางและประสิทธิภาพการทำงานด้านการให้คำปรึกษาแก่หน่วยงานอยู่ในระดับสูง

3. ข้าราชการที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง อายุงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพการทำงานไม่แตกต่างกัน

4. ปัจจัยเกี่ยวกับการทำงาน ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน การฝึกอบรม แรงจูงใจไม่สัมฤทธิ์ ความก้าวหน้าในการทำงาน และความศรัทธาต่อผู้นำ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

พสุ เดชะรินทร์ (2547) ได้ศึกษาเรื่องการนำการวัดผลองค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เพื่อหาข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับการใช้การวัดผลองค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สำหรับผลสรุปที่ได้รับจากการวิจัยชิ้นนี้ สามารถที่จะสรุปเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. การเริ่มต้นนำการวัดผลองค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการนำการวัดผลองค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในแต่ละบริษัท ส่วนการออกแบบการวัดผลองค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard (Balanced Scorecard Development : BSC Development) นั้นมักจะเป็นการดำเนินการของบริษัทเอง โดยถ้าจะใช้ที่ปรึกษาจากภายนอกก็จะเป็นลักษณะของการทำงานร่วมกันระหว่างที่ปรึกษาและผู้บริหารของบริษัทและการระดมความคิดเห็นร่วมกันระหว่างผู้บริหารของบริษัท จะเป็นวิธีการที่ใช้กันมากที่สุดในการพัฒนาและออกแบบการวัดผลองค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard

2. สาเหตุของการนำการวัดผลองค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ สาเหตุสำคัญสองประการที่บริษัทต่างๆ นำการวัดผลองค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ ได้แก่ การเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงาน และเป็นเครื่องมือที่ช่วยแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยสาเหตุทั้งสองประการจะมีผลตอบกลับมาในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน และเมื่อพิจารณาเฉพาะบริษัทที่นำการวัดผลองค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้จนประสบความสำเร็จนั้น ก็ประกอบด้วยสาเหตุทั้งสองประการเช่นกัน

3. ระดับของการทำการวัดผลองค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard บริษัทส่วนใหญ่จะมีการจัดทำการวัดผลองค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard ในระดับองค์กรและหน่วยงานเป็นหลัก ส่วนการจัดทำการวัดผลองค์กรในระดับบุคคลนั้นยังไม่เป็นที่นิยมเท่าใด แม้กระทั่งบริษัทที่นำการวัดผลองค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้จนเห็นผลลัพธ์แล้วก็ยังไม่ได้มีการจัดทำการวัดผลองค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในระดับบุคคลแต่อย่างใด

4. ความคาดหวังและผลลัพธ์ที่ได้จากการนำการวัดผลองค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard ไปใช้ ประเด็นที่เป็นที่คาดหวังที่สุดในการนำการวัดผลองค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard ไปใช้นั้น ได้แก่ สมาชิกองค์กรเข้าใจเป้าหมายและกลยุทธ์องค์กรในทิศทางเดียวกัน สามารถสร้างความสอดคล้องและความเป็นหนึ่งเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ผู้บริหารมีมุมมองที่กว้างและครบถ้วนมากขึ้นและองค์กรสามารถประเมินสถานะตนเองได้ดีขึ้น ซึ่งทั้งสิ้น

ประการนี้จะเหมือนกันทั้งบริษัทที่นำการวัดผลองค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard ไปใช้ จนเห็นผลลัพธ์แล้ว และบริษัทที่กำลังดำเนินการอยู่แต่ยังไม่เห็นผลลัพธ์ และเมื่อพิจารณาในผลที่ได้จากการนำการวัดผลองค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard ไปใช้ ซึ่งบริษัทที่นำการวัดผลองค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard ไปใช้จนเห็นผลลัพธ์นั้นระบุออกมาอย่างชัดเจนว่า ผลลัพธ์ที่ได้ที่ดีที่สุด ได้แก่ การที่สมาชิกองค์กรเข้าใจเป้าหมายและกลยุทธ์องค์กรในทิศทางเดียวกัน และผู้บริหารมีมุมมองที่กว้างและครบถ้วนมากขึ้น

5. การปรับเปลี่ยนภายในองค์กรภายหลังจากที่นำการวัดผลองค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ ในบริษัทที่ได้นำการวัดผลองค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้จนเห็นผลลัพธ์แล้ว การปรับเปลี่ยนที่จำเป็นมากที่สุดที่จะเกิดขึ้นภายหลังจากการนำการวัดผลองค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้แล้ว ได้แก่ กระบวนการในการวางแผนกลยุทธ์และในด้านของภาวะผู้นำและการตัดสินใจ ทั้งนี้ เนื่องจากการวัดผลองค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard เองจะต้องนำผลที่ได้จากการวางแผนกลยุทธ์ไปใช้ต่อ ซึ่งการจัดทำการวัดผลองค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard ทำให้เห็นถึงจุดอ่อนของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ส่วนในเรื่องของภาวะผู้นำและการตัดสินใจนั้น ที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนก็เนื่องมาจากเมื่อนำการวัดผลองค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้แล้วจะทำให้องค์กรมีข้อมูลประกอบการตัดสินใจที่มากขึ้นและครบถ้วนขึ้น ส่งผลให้ตัวผู้นำเองจะต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการในการบริหารและตัดสินใจใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับระบบที่เปลี่ยนไป

6. การปรับเปลี่ยนที่จำเป็นมากที่สุดที่จะเกิดขึ้นภายหลังจากการนำการวัดผลองค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้แล้ว ได้แก่ กระบวนการในการวางแผนกลยุทธ์และในด้านของภาวะผู้นำและการตัดสินใจ ทั้งนี้ เนื่องจากการวัดผลองค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard เองจะต้องนำผลที่ได้จากการวางแผนกลยุทธ์ไปใช้ต่อ ซึ่งการจัดทำการวัดผลองค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard ทำให้เห็นถึงจุดอ่อนของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ส่วนในเรื่องของภาวะผู้นำและการตัดสินใจนั้น ที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนก็เนื่องมาจากเมื่อนำการวัดผลองค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้แล้วจะทำให้องค์กรมีข้อมูลประกอบการตัดสินใจที่มากขึ้นและครบถ้วนขึ้น ส่งผลให้ตัวผู้นำเองจะต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการในการบริหารและตัดสินใจใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับระบบที่เปลี่ยนไป

นอกจากนี้ยังมีผู้สนใจศึกษาในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการวัดผลองค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard ดังต่อไปนี้

สุชญา คุปติยานุวัฒน์ (2543) ได้ศึกษา ดัชนีวัดผลการดำเนินงาน กรณีศึกษาการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ปตท.) โดยศึกษาถึงความหมายและเปรียบเทียบลักษณะ วิธีการ และขั้นตอนการพัฒนาระบบดัชนีวัดผลการดำเนินงานและแนวทางการนำไปใช้ในการบริหารงาน พร้อมทั้งการเปรียบเทียบกับหลักทฤษฎีและการศึกษาความรู้และความคิดเห็นของผู้บริหารหน่วยงานผู้ใช้ที่มีต่อดัชนีวัดผลการดำเนินงานขององค์กร จากผลการศึกษาสรุปได้ว่าการปิโตรเลียมแห่ง

ประเทศไทย (ปตท.) ได้พัฒนาดัชนีวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดระบบการวัดผล Balanced Scorecard โดยจัดทำดัชนีวัดผลการดำเนินงานทั้งระดับองค์กรและระดับหน่วยกลยุทธ์ธุรกิจ โดยจะรายงานผลตามช่วงระยะเวลาเป็นรายปี รายไตรมาสและรายเดือน โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้

นภกาญจน์ วิเศษฐ์สุวรรณ (2545) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ดัชนีวัดผลการดำเนินงานสำหรับ ธุรกิจร้านค้าแฟรนไชส์ศึกษา บริษัท มีสเตอร์ บีน (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า ผู้บริหารมีความรู้ และมีความคิดเห็นที่เห็นด้วยต่อการนำดัชนีวัดผลการดำเนินงานมาใช้ และพร้อมที่จะนำไปเป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดกลยุทธ์ รวมทั้งการถ่ายทอดเป็นนโยบายสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร เนื่องจากทำให้การประเมินผลงานสอดคล้องกับกลยุทธ์ เป้าหมายและวิสัยทัศน์องค์กร สามารถถ่ายทอดกลยุทธ์เป้าหมายและวิสัยทัศน์องค์กรไปสู่พนักงานในองค์กรได้ แต่พบว่ายังมีปัญหาในการจัดทำดัชนีชี้วัดในด้านการหาข้อมูลเพื่อใช้ในการคำนวณค่าดัชนีต่างๆ ที่สามารถเป็นดัชนีชี้วัดที่ดี แต่ขาดข้อมูลสนับสนุน

ภิญญา วิริยะ (2545) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ปัญหาการประยุกต์ใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน และข้อเสนอแนะสำหรับบริษัทยูนิ-เพรสซิเดนท (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า บริษัทประสบปัญหาหลายประการในการประยุกต์ใช้ระบบตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) เนื่องจากขาดประสบการณ์ในการพัฒนาระบบและยังไม่มีความพร้อมต่างๆ ทำให้บริษัทยังไม่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรได้ ประเด็นปัญหาที่สำคัญ ดังนี้

1. ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร
2. การกำหนดตัวชี้วัดของแต่ละหน่วยงานกระทำโดยแผนกบัญชี ซึ่งไม่มีความเข้าใจในหน้าที่งานของแต่ละฝ่ายได้อย่างชัดเจน ทำให้ผู้บริหารแต่ละฝ่ายไม่ยอมรับตัวชี้วัดที่แผนกบัญชีกำหนดขึ้น และพยายามที่จะทำให้ตัวชี้วัดจำนวนน้อย โดยเฉพาะในเรื่องที่ฝ่ายของตนกำลังประสบปัญหาอยู่
3. ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของบริษัทเป็นตัวชี้วัดด้านการเงิน และให้ความสำคัญกับมุมมองภายในเป็นส่วนใหญ่
4. ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร เนื่องจากแต่ละฝ่ายพยายามที่จะให้บรรลุเป้าหมายของตนเป็นหลัก
5. บริษัทขาดความพร้อมในระบบข้อมูลที่น่ามาใช้ในการคำนวณตัวชี้วัด ทำให้การรายงานผลของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานค่อนข้างล่าช้า
6. บริษัทไม่ได้แปลงตัวชี้วัดขององค์กรให้เป็นตัวชี้วัดของผู้บริหารระดับรองลงไป และมิได้แปลงไปให้ถึงพนักงานทุกระดับ ทำให้พนักงานไม่ตระหนักถึงความรับผิดชอบในตัวชี้วัดขององค์กร



7. ผู้บริหารระดับสูงเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบตัวชี้วัดผลการดำเนินงานน้อย ทำให้เกิดความขัดแย้งและเกิดการต่อต้านระบบที่นำมาใช้และขาดความจริงจังในการพัฒนาระบบ

8. ไม่มีการสื่อสารและทำความเข้าใจกับพนักงานทุกระดับ

9. เป้าหมายในการเปรียบเทียบสำหรับตัวชี้วัดในแต่ละหน่วยงานเป็นการเปรียบเทียบและแข่งกับตนเองเท่านั้น ทำให้ไม่ทราบจุดบกพร่องของตนเองเมื่อเทียบกับอุตสาหกรรมหรือคู่แข่ง

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการดำเนินงานโดยตัวชี้วัดตามแนวคิด Balanced Scorecard กรณีศึกษา สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) ครั้งนี้ เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพที่มีวัตถุประสงค์การศึกษาที่มุ่งทำความเข้าใจ มิใช่หาความถูกต้องของ สิ่งที่ปรากฏอยู่ มีวิธีการค้นหาความจริงโดยไม่ดึงเอาเหตุการณ์หนึ่ง ๆ ออกจากสภาพแวดล้อมตามความเป็นจริง (Naturalistic Context) แต่พยายามวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของเหตุการณ์กับสภาพแวดล้อม หรือระบบทั้งหมด เพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ สังเกตและมีการจดบันทึก และวิเคราะห์โดยใช้ตรรกวิทยาเป็นสำคัญ (สราญ ประมวลวรชาติ, 2544) ซึ่งการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้ศึกษาได้กำหนดขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย ซึ่งประกอบด้วย การคัดเลือกประชากร และกลุ่มตัวอย่าง การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูลการจัดกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาเฉพาะผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Information) 10 ท่านจากแต่ละหน่วยงานในสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน ซึ่งเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องและมีความรับผิดชอบในการดำเนินการโดยตัวชี้วัดตามแนวคิด Balanced Scorecard ในสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน)

โดยการศึกษาครั้งนี้ มีจำนวนประชากรที่ใช้ในการศึกษาในแต่ละตำแหน่งงานทั้งหมด 10 คน ซึ่งแบ่งตำแหน่งงานออกเป็น 6 กลุ่มดังนี้

- |                                      |              |
|--------------------------------------|--------------|
| (1) ผู้ช่วยผู้อำนวยการ               | จำนวน 2 ท่าน |
| (2) เจ้าหน้าที่บริหารอาวุโส          | จำนวน 1 ท่าน |
| (3) ผู้จัดการสำนักงานปฏิบัติการภาค   | จำนวน 2 ท่าน |
| (4) หัวหน้าสำนัก                     | จำนวน 3 ท่าน |
| (5) หัวหน้างาน                       | จำนวน 1 ท่าน |
| (6) เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด | จำนวน 1 ท่าน |

## 3.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

3.2.1 ทำการรวบรวมข้อมูล โดยการศึกษาวิเคราะห์จากเอกสาร ตำรา Website และงานวิจัย เกี่ยวกับแนวคิด Balanced Scorecard ตัวชี้วัดการดำเนินงาน ประสิทธิภาพการดำเนินงาน แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน แนวคิดการประเมินผลการดำเนินงาน และนโยบายและการบริหารงาน

3.2.2 นำข้อมูลที่รวบรวมได้จากการศึกษาค้นคว้ามาทำการประมวลและสรุปสิ่งที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดขอบเขตของการศึกษา และใช้เป็นข้อมูลในการร่างคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview)

3.2.3 โดยในการร่างคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างนั้น ได้กำหนดรูปแบบคำถามที่ต้องการคำตอบที่เฉพาะเจาะจง เพื่อให้มีการสนทนาตอบข้อซักถามอย่างเป็นระบบ แต่ทั้งนี้เป้าหมายมีได้อยู่ที่คำถามจากแบบสัมภาษณ์เท่านั้น หากรวมถึงข้อมูลนี้อาจได้มานอกเหนือจากประเด็นคำถามที่กำหนดไว้ เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ตอบสามารถแสดงความคิดเห็นในประเด็นอื่นๆที่เกี่ยวข้องได้อย่างอิสระ ซึ่งประเด็นดังกล่าวมิได้มีการกำหนดไว้ล่วงหน้า

3.2.4 นำร่างคำถามสำหรับใช้ในการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาให้ข้อเสนอแนะ และแก้ไขข้อบกพร่อง

## 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษามีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

3.3.1 ผู้ศึกษาได้แบ่งวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาออกเป็น 3 ส่วน คือ

3.3.1.1 ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาจากการค้นคว้าเอกสาร งานวิจัย แนวคิดทฤษฎี ที่เกี่ยวกับแนวคิด Balanced Scorecard และปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิภาพการดำเนินงาน จากห้องสมุด และอินเทอร์เน็ต เพื่อค้นหาและรวบรวมเรื่องราวข้อเท็จจริงต่างๆ รวมทั้งรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร สิ่งพิมพ์ที่จากสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) โดยนำข้อมูลดังกล่าวประมวลเข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจ นำไปเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบประเด็นการสัมภาษณ์และประกอบกรวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์

3.3.1.2 ศึกษาโดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 10 ท่าน จากแต่ละตำแหน่งงานในสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) โดยเป็นการสัมภาษณ์กับตัวบุคคล (Personal Interview) แบบกึ่งโครงสร้าง ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ที่มีการวางเค้าโครงสัมภาษณ์ไว้อย่างแน่นอน และสามารถถามคำถาม

อื่นๆเพิ่มเติมจากที่กำหนดไว้ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ต้องการมากที่สุด โดยมีแนวทางหรือประเด็นในการสัมภาษณ์ที่ได้จากการรวบรวมและประมวลข้อมูลในข้อ 3.1.1.1 ดังนี้

1. เหตุผลที่องค์กรนำระบบ Balanced Scorecard มาใช้
  - ทำไมองค์กรจึงนำแนวคิด Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้
  - จุดเริ่มต้นของการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้
2. ขั้นตอนกระบวนการจัดทำตัวชี้วัดขององค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard
  - ขั้นตอนกระบวนการจัดทำตัวชี้วัดขององค์กร มีขั้นตอนกระบวนการจัดทำอย่างไร
  - องค์กรมีการติดตามผลการดำเนินงานอย่างไร
  - ระยะเวลาในการติดตามผลการดำเนินงานโดยตัวชี้วัดมีความถี่มากน้อยเพียงใด
  - ผลที่ได้จากการดำเนินงานตามตัวชี้วัด องค์กรนำผลดังกล่าวมาใช้ประโยชน์อย่างไร
3. ปัจจัยสนับสนุนต่อประสิทธิผลการดำเนินงานโดยตัวชี้วัดตามแนวคิด Balanced Scorecard
  - มีปัจจัยใดบ้างที่สนับสนุนต่อประสิทธิผลการดำเนินงานโดยตัวชี้วัดตามแนวคิด Balanced Scorecard
4. ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อประสิทธิผลการดำเนินงานโดยตัวชี้วัดตามแนวคิด Balanced Scorecard
  - มีปัจจัยใดบ้างที่เป็นอุปสรรคต่อประสิทธิผลการดำเนินงานโดยตัวชี้วัดตามแนวคิด Balanced Scorecard

3.3.1.3 ศึกษาโดยการรวบรวมข้อมูลจากการเข้าร่วมสัมมนาและการประชุมในเวทีของสถาบันฯ ได้แก่ การประชุมของผู้บริหารสถาบันฯ (Top Team) การประชุมกลุ่มงานพื้นที่ การประชุมกลุ่มงานสนับสนุนพื้นที่ การประชุมกลุ่มงานบริหาร การประชุมคณะกรรมการ (ประชุมส่วนงานขององค์กรประจำเดือน) การสัมมนาการจัดทำยุทธศาสตร์และแผนงานประจำปีขององค์กร และการสัมมนาการจัดทำตัวชี้วัดของส่วนงาน เพื่อให้ได้ข้อมูลการศึกษาที่มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

### 3.4 การจัดการกระทำกับข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลจากผลการสัมภาษณ์ โดยเปรียบเทียบกับแนวคิด ทฤษฎีกับการปฏิบัติจริง โดยมุ่งวิเคราะห์กระบวนการจัดทำตัวชี้วัด และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการดำเนินงานโดยตัวชี้วัดตามแนวคิด Balanced Scorecard และนำเสนอในข้อมูลเชิงพรรณนา

## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

การศึกษาถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการดำเนินงานโดยตัวชี้วัดตามแนวคิด Balanced Scorecard กรณีศึกษา สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ ซึ่งจากการเก็บรวบรวมข้อมูลตามวิธีดำเนินการศึกษาในบทที่ 3 ข้อมูลที่ได้นี้จะแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 10 ท่าน ซึ่งเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องและมีความรับผิดชอบในการดำเนินการโดยตัวชี้วัดตามแนวคิด Balanced Scorecard ในสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) โดยผู้ศึกษาขอเสนอผลการศึกษาเชิงพรรณนา โดยแบ่งข้อมูลเป็น 2 ประเภท ดังนี้

4.1 ข้อมูลทั่วไปของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน)

4.2 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ซึ่งสามารถสรุปผลการศึกษาเป็นประเด็นหลักได้ ดังนี้

4.2.1 เหตุผลที่องค์กรนำระบบ Balanced Scorecard มาใช้

4.2.2 ขั้นตอนกระบวนการจัดทำตัวชี้วัดขององค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard

4.2.3 ปัจจัยสนับสนุนต่อประสิทธิผลการดำเนินงานโดยตัวชี้วัดตามแนวคิด

Balances Balanced Scorecard

4.2.4 ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อประสิทธิผลการดำเนินงานโดยตัวชี้วัดตามแนวคิด

Balanced Scorecard

#### 4.1 ข้อมูลทั่วไปของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน)

##### 4.1.1 ประวัติสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน)

สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) จัดตั้งขึ้นเพื่อสนับสนุนและให้การช่วยเหลือแก่องค์กรชุมชนและเครือข่ายองค์กรชุมชน เกี่ยวกับการประกอบอาชีพ การพัฒนาอาชีพ การเพิ่มรายได้ การพัฒนาที่อยู่อาศัยและสิ่งแวดล้อม และการพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ของสมาชิกในชุมชนทั้งในเมืองและชนบท และเพื่อสนับสนุนให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่องค์กรชุมชนและเครือข่ายองค์กรชุมชนให้มีความเข้มแข็งยิ่งขึ้น อันจะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะช่วยให้เศรษฐกิจและสังคมไทยเติบโตอย่างมีคุณภาพ และมีการกระจายความเจริญทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างทั่วถึงและยั่งยืน ซึ่งสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน ตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 27 กรกฎาคม 2543 ตามพระ

ราชกฤษฎีกาจัดตั้ง สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) พ.ศ. 2543 เป็นองค์กรของรัฐตามพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ.2542 ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง ต่อมาในเดือนตุลาคม 2545 ได้ย้ายมาอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์การเตรียมการจัดตั้งเริ่มมาตั้งแต่เดือนตุลาคม 2537 เมื่อหน่วยงานพัฒนาหลายฝ่ายทั้งภาครัฐและเอกชน ได้ประชุมระดมความคิดเห็นหาแนวทางที่เหมาะสมในการจัดตั้งองค์กรเพื่อทำหน้าที่สนับสนุนการพัฒนาชุมชนให้เข้มแข็งเพื่อเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาสังคมและประเทศชาติ ต่อมาเมื่อเดือนพฤศจิกายน 2538 กระทรวงการคลังและภาคีที่เกี่ยวข้อง ได้ร่วมจัดทำแผนการเงินและการคลังเพื่อสังคมขึ้น ภายใต้มาตรการสนับสนุนการพัฒนาองค์กรชุมชนให้ครอบคลุมทั้งภาคเมืองและภาคชนบท ทั้งนี้มาตรการสำคัญประการหนึ่งซึ่งเห็นชอบร่วมกันคือ “การจัดตั้งธนาคารเพื่อการพัฒนาองค์กรชุมชน” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เป็นสถาบันกลางทางการเงินและการพัฒนาที่มีบทบาทในการสนับสนุนการจัดตั้งและพัฒนาองค์กรชุมชน โดยมีข้อเสนอให้รวม 2 หน่วยงาน ประกอบด้วย สำนักงานพัฒนาชุมชนเมือง การเคหะแห่งชาติ และสำนักงานกองทุนพัฒนาชนบท สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เข้าด้วยกันซึ่งเป็นวิธีการที่สะดวกเพราะมีทุน กลไกการดำเนินงานและบุคลากรอยู่แล้ว

การดำเนินการเพื่อจัดตั้งองค์กรใหม่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง ช่วงปี 2538-2543 ได้มีการประชุมสัมมนาผู้เกี่ยวข้อง ทั้งภาครัฐ องค์กรชุมชนเมืองและชนบท องค์กรพัฒนาเอกชน ผู้ทรงคุณวุฒิ รวมถึง 8 เวที มีหน่วยงานร่วมระดมความคิดเห็นถึง 101 องค์กร จนได้ข้อสรุปให้มีการจัดตั้งองค์กรเพื่อสนับสนุนกระบวนการพัฒนาและสนับสนุนการเงินให้แก่องค์กรชุมชนในรูปแบบองค์การมหาชน โดยใช้ชื่อ “สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (พอช.)” ร่างพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง พอช.ได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีสมัยนายกรัฐมนตรีบริหาร ศิลปอาชา ตั้งแต่ปลายปี พ.ศ.2539 และได้นำทูลเกล้าฯรอลงพระปรมาภิไธย แต่ต้องสะดุดหยุดลงเนื่องจากการปรับเปลี่ยนรัฐบาลช่วงกลางปี 2540 คณะรัฐมนตรีรัฐบาลพลเอกชวลิต ยงใจยุทธ ได้มีมติอนุมัติหลักการร่างพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง พอช. และส่งให้สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาพิจารณาอีกครั้งเมื่อเดือนกันยายน 2540 จากการจัดประชุมผู้ที่เกี่ยวข้องเห็นว่าวัตถุประสงค์การจัดตั้งควรมุ่งเน้นการพัฒนาองค์กรชุมชนเป็นหลัก การให้บริการสินเชื่อควรเป็นวัตถุประสงค์รอง พอช.ควรเป็นองค์กรประสานงานด้านการพัฒนาชุมชนกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีอยู่แล้วให้เข้าถึงชุมชนอย่างแท้จริง ซึ่งขอบเขตงานดังกล่าวไม่ซ้ำซ้อนกับหน่วยงานใด อย่างไรก็ตาม ภายหลังจากได้ข้อสรุปดังกล่าวก็ได้มีการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลอีกครั้งจึงไม่ได้เสนอกลับไปยังคณะรัฐมนตรี

จนกระทั่งถึงรัฐบาลนายกรัฐมนตรีชวน หลีกภัย คณะทำงานร่วมองค์กรชุมชนและองค์กรพัฒนาเอกชนที่ได้ติดตามการจัดตั้ง พอช.มาโดยตลอดเห็นว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเร่งให้มีการจัดตั้งหน่วยงานเพื่อช่วยส่งเสริมความเข้มแข็งขององค์กรชุมชน จึงได้เข้าพบรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง ซึ่งกระทรวงการคลังเห็นด้วยในหลักการและส่งหนังสือยืนยันการจัดตั้ง

พอช. ไปยังคณะกรรมการกฤษฎีกา (สคก.) สคก. ได้พิจารณาตรวจร่างพระราชกฤษฎีกาแล้วเสร็จในและส่งไปให้สำนักเลขาธิการ ครม. เมื่อเดือนเมษายน 2542 สำนักเลขาธิการ ครม. ได้ส่งเรื่องกลับไปให้กระทรวงการคลังยืนยันการจัดตั้งอีกครั้ง และสอบถามความเห็นจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในที่สุดกระทรวงการคลังสรุปว่ามีความจำเป็นที่ต้องจัดตั้ง พอช. และควรใช้ พ.ร.บ. องค์การมหาชนเป็นกฎหมายในการจัดตั้ง สำนักงานเลขาธิการ ครม. ได้ส่งเรื่องไปให้คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ (ปรร.) พิจารณาอีกครั้ง เมื่อ ปรร. เห็นชอบจึงได้เสนอให้คณะรัฐมนตรีพิจารณา

คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบในหลักการเมื่อวันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2543 และเห็นชอบร่างพระราชกฤษฎีกา จัดตั้งสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน เมื่อวันที่ 4 กรกฎาคม 2543 ต่อมาในวันที่ 27 กรกฎาคม 2543 จึงได้ประกาศพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน ในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 117 ตอนที่ 71 ก โดยให้ยุบรวมสำนักงานพัฒนาชุมชนเมือง โครงการพิเศษในสังกัดการเคหะแห่งชาติ และสำนักงานกองทุนพัฒนาชนบท ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเข้าด้วยกัน และในเบื้องต้นได้มีการโอนงบประมาณและทรัพย์สินจากทั้งสองหน่วยงานมารวมกันทั้งสิ้น 3,274.35 ล้านบาท เพื่อสนับสนุนและให้การช่วยเหลือแก่องค์กรชุมชนและเครือข่ายองค์กรชุมชนเกี่ยวกับการประกอบอาชีพ การพัฒนาอาชีพ การเพิ่มรายได้ การพัฒนาที่อยู่อาศัยและสิ่งแวดล้อม และการพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ของสมาชิกในชุมชน ทั้งในเมืองและชนบท และเพื่อให้มีการสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่องค์กรชุมชนและเครือข่ายองค์กรชุมชนให้มีความเข้มแข็งยิ่งขึ้น อันจะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะช่วยให้เศรษฐกิจและสังคมไทยเติบโตอย่างมีคุณภาพและมีการกระจายความเจริญทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างทั่วถึงและยั่งยืน"

กระบวนการจัดตั้ง พอช. เกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องมาโดยตลอด นับตั้งแต่ปลายปี 2537 จากการที่หน่วยงานพัฒนาทั้งภาครัฐ เอกชน และชุมชน ได้ร่วมประชุมระดมความคิดเห็นเพื่อหาแนวทางที่เหมาะสมในการจัดตั้งองค์กรที่มีหน้าที่ในการสนับสนุนการพัฒนาชุมชนให้เข้มแข็ง เพื่อเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาสังคม และประเทศชาติ ในระหว่างปี 2538 - 2543 ได้มีการประชุมสัมมนาผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภาคชุมชนเมือง ชุมชนชนบท ภาครัฐ องค์กรพัฒนาเอกชน และผู้ทรงคุณวุฒิ ต่อเนื่องหลายครั้ง ภายหลังจากที่คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบหลักการร่างพระราชกฤษฎีกา จัดตั้ง พอช. แล้ว (เมื่อวันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2543) ก็ได้มีคณะทำงานองค์กรชุมชนและองค์กรพัฒนาเอกชน ไปร่วมจัดเวทีให้ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดตั้ง พอช. และระดมความเห็นจากองค์กรชุมชนและผู้ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินงาน พอช. โดยได้จัดเวทีในพื้นที่ต่าง ๆ ทั่วประเทศ 8 พื้นที่ มีเครือข่ายองค์กรชุมชนรวมกว่า 100 เครือข่าย ภายหลังจากที่คณะรัฐมนตรีเห็นชอบร่างพระราชกฤษฎีกาการจัดตั้งสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (เมื่อวันที่ 4 กรกฎาคม 2543) ก็ได้มีการสัมมนารวม "การมีส่วนร่วมขององค์กรชุมชนและผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดตั้งสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน" ขึ้นอีกครั้งหนึ่งโดยได้สรุป

ภาพรวมความเห็นจากเวทีต่าง ๆ ทั่วประเทศว่าอยากให้ พอช. เป็นองค์กรแบบใด ทำงานอย่างไร การมีส่วนร่วมขององค์กรชุมชนใน พอช. ควรมีวิธีการ/ช่องทางอย่างไร เป้าหมายและวิธีการของชาวบ้านที่จะไปสู่การเป็นองค์กรชุมชนเข้มแข็งเป็นอย่างไร และ พอช. จะสนับสนุนองค์กรชุมชนอย่างไร ประชาชนและผู้ที่เกี่ยวข้องได้ให้ข้อเสนอแนะและความคาดหวังต่อการทำงานของพอช. ไว้อย่างหลากหลาย ทั้งในระยะ 1 ปี 5 ปี และ 20 ปี ซึ่งคณะกรรมการเตรียมการจัดตั้งสถาบันและผู้บริหารของสถาบันได้นำไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน

การบริหารงานของ พอช. เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชน โดยในคณะกรรมการสถาบัน(บอร์ด พอช.) ซึ่งมีจำนวน 11 คน มีกรรมการผู้แทนองค์กรชุมชนอยู่จำนวน 3 คน ซึ่งสรรหามาจากองค์กรชุมชนทั่วประเทศ นอกจากนั้นยังได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประสานงานการพัฒนาองค์กรชุมชน ประกอบด้วย ตัวแทนจากองค์กรชุมชนทุกภาคเพื่อเป็นให้คำปรึกษา เชื่อมประสานนโยบายและแนวทางการแก้ไขปัญหาให้กับชุมชน

หลักการทำงานของ พอช. เน้นการมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน ทั้งนี้ ในคณะกรรมการ/ คณะอนุกรรมการชุดต่าง ๆ จะมีผู้แทนองค์กรชุมชน องค์กรพัฒนาเอกชน นักวิชาการ และหน่วยงานรัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องร่วมด้วยเสมอ เช่น คณะกรรมการสวัสดิการชุมชน คณะกรรมการแผนชุมชน คณะกรรมการสินเชื่อ คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการโครงการเสริมสร้างขีดความสามารถขององค์กรชุมชน ฯลฯ และเพื่อให้การสนับสนุนการพัฒนาองค์กรชุมชนสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น สถาบันได้กระจายการบริหารจัดการไปยังสำนักงานปฏิบัติการภาค โดยมีคณะกรรมการภาคซึ่งประกอบด้วยผู้แทนองค์กรชุมชน หน่วยงานรัฐ นักวิชาการ/องค์กรพัฒนาเอกชน/ผู้ทรงคุณวุฒิ ประชาสังคม และผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ ในพื้นที่ร่วมบริหารและกำกับดูแล

วัตถุประสงค์การจัดตั้งตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) พ.ศ. 2543 กำหนดวัตถุประสงค์การจัดตั้งไว้ ดังนี้

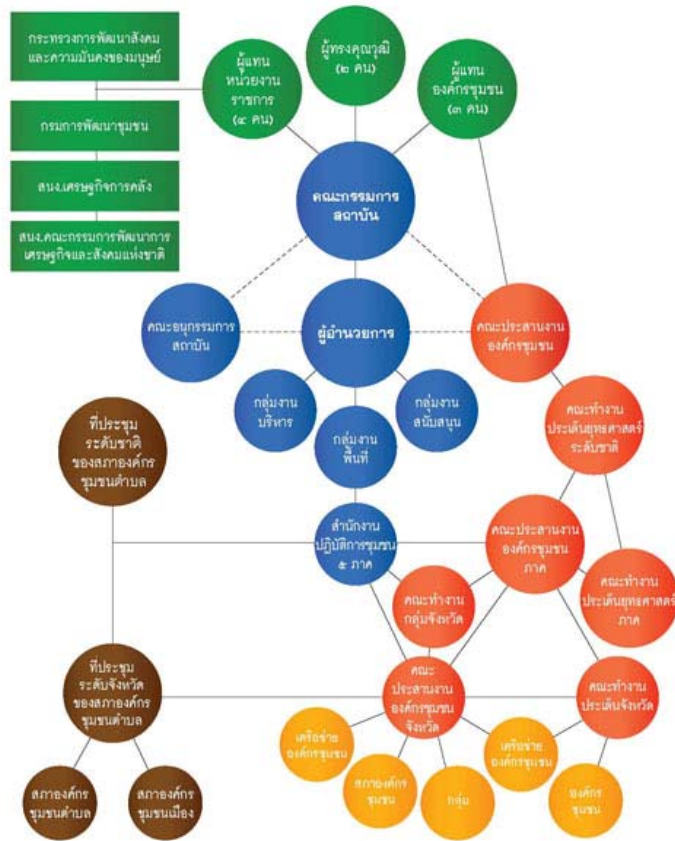
1. สนับสนุนและให้การช่วยเหลือแก่องค์กรชุมชน และเครือข่ายองค์กรชุมชน เกี่ยวกับการประกอบอาชีพ การพัฒนาอาชีพ การเพิ่มรายได้ การพัฒนาที่อยู่อาศัยและสิ่งแวดล้อม และการพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ของสมาชิกในชุมชนทั้งในเมืองและชนบท โดยยึดหลักการพัฒนาแบบองค์รวมหรือบูรณาการและหลักการพัฒนาที่สมาชิกชุมชนมีส่วนร่วมเป็นแนวทางสำคัญ ทั้งนี้ เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนและประชาสังคม

2. สนับสนุนและให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่องค์กรชุมชนและเครือข่ายองค์กรชุมชน

3. สนับสนุนให้การช่วยเหลือเพื่อการพัฒนาองค์กรชุมชนและเครือข่ายองค์กรชุมชน ตลอดจนประสานงานการสนับสนุนและให้การช่วยเหลือดังกล่าวจากหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน



4. ส่งเสริมและสนับสนุนและสร้างความร่วมมือขององค์กรชุมชนและเครือข่ายองค์กรชุมชน ในระดับท้องถิ่น ระดับจังหวัด และระดับประเทศ



ภาพที่ 4.1 คณะกรรมการสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (บอร์ด พอช.)

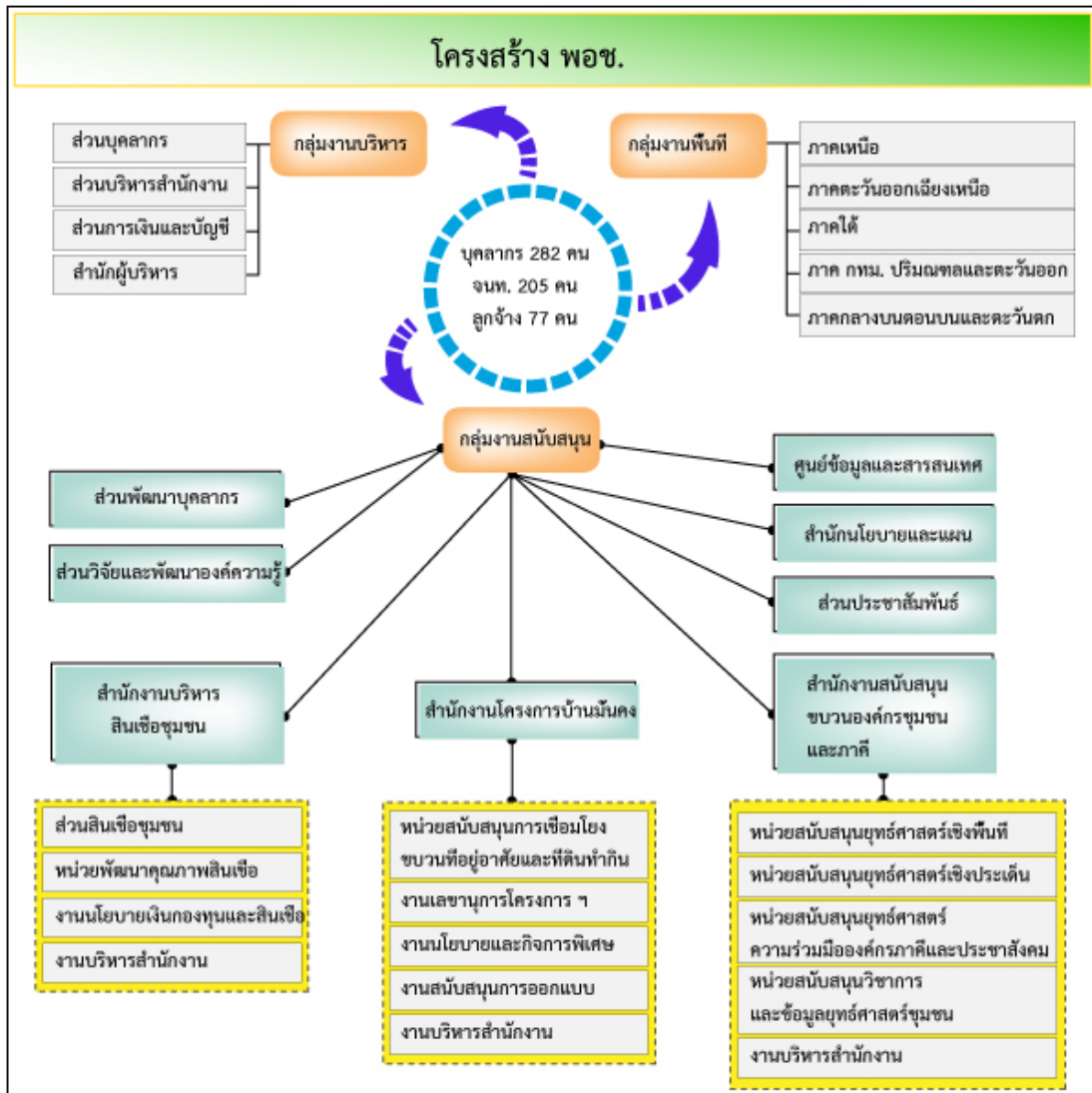
คณะกรรมการสถาบันฯ มีจำนวนทั้งสิ้น 11 คน ประกอบด้วย ประธานกรรมการ แต่งตั้งจากผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์สูงด้านการพัฒนาชุมชนหรือด้านการบริหารองค์กรที่ได้รับการสรรหา กรรมการส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จำนวน 4 คน ซึ่งเป็นผู้แทนจาก สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สภาพัฒน์) สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง กรมการพัฒนาชุมชน และการเคหะแห่งชาติ กรรมการผู้แทนองค์กรชุมชน จำนวน 3 คน แต่งตั้งจากผู้ที่ได้รับการสรรหาจากตัวแทนองค์กรชุมชน กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 2 คน แต่งตั้งจากผู้ที่ได้รับการสรรหาที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ด้านการพัฒนาชุมชน การบริหารองค์กร การเงิน หรือด้านอื่น ๆ ซึ่งจะต้องมีข้าราชการหรือเป็นผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานของรัฐอย่างน้อยหนึ่งคน เลขานุการ ได้แก่ ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชนโดยตำแหน่ง คณะกรรมการสถาบันฯ มีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 3 ปี ตามตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 รายชื่อคณะกรรมการฯ (1 ตุลาคม 2553 – 30 กันยายน 2554)

คณะกรรมการ	ตำแหน่ง
1. พลเอกสุรินทร์ พิกุลทอง	ประธานกรรมการ
2. ผู้แทนกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์	กรรมการ
3. ผู้แทนกรมการพัฒนาชุมชน	กรรมการ
4. ผู้แทนสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	กรรมการ
5. ผู้แทนสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง	กรรมการ
6. นายแก้ว สัมบุ	กรรมการ
7. นางศิริวรรณ บุตราช	กรรมการ
8. นายอดุลย์ ยกคำจ	กรรมการ
9. รศ.ดร.ประสาน บุญโสภาคย์	กรรมการ
10. นางสาวสมสุข บุญญะบัญชา	กรรมการ
11. ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน	กรรมการและเลขานุการ

#### 4.1.2 โครงสร้างการทำงานของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน)

โครงสร้างและอัตรากำลัง 282 คน แบ่งเป็นผู้บริหาร 8 คน เจ้าหน้าที่ 197 คน และลูกจ้าง 77 คน สามารถแสดงตาม ภาพที่ 4.2



ภาพที่ 4.2 โครงสร้างการทำงานของ สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (พอช.)

โครงสร้างการทำงานของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน(พอช.) แบ่งเป็น 3 กลุ่มงาน ประกอบด้วย กลุ่มงานพื้นที่ กลุ่มงานสนับสนุนพื้นที่ และกลุ่มงานบริหาร โดยแต่ละส่วนงานในกลุ่มงานมีภารกิจ ดังนี้

### 1. กลุ่มงานพื้นที่

มีหน้าที่ประสาน เชื่อมโยงสนับสนุนการสร้างความเข้มแข็งขององค์กรชุมชน เครือข่ายองค์กรชุมชนให้มีศักยภาพในการพัฒนาชุมชนท้องถิ่น เชื่อมโยงประสานความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยงานส่วนท้องถิ่น จังหวัด และหน่วยงานส่วนภูมิภาค ประชาสังคม และภาคีการพัฒนาต่าง ๆ ให้สนับสนุนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของภาคประชาชนในพื้นที่ เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจน และพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของชุมชน ส่งเสริมสนับสนุน

การจัดตั้งและพัฒนาคุณภาพของกองทุนสวัสดิการชุมชนให้เชื่อมโยงกับการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและภาครัฐ ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนากระบวนการออมทรัพย์ เศรษฐกิจและทุนชุมชน พัฒนาโครงการสินเชื่อและติดตาม แก้ไขปัญหาสินเชื่อต่อคุณภาพและพื้นที่ระบบบริหารจัดการขององค์กรผู้ใช้สินเชื่อในพื้นที่ที่รับผิดชอบ จัดให้มีระบบการสอบทาน และประเมินผลการใช้สินเชื่อ โดยการมีส่วนร่วมของขบวนชุมชนและภาคีที่เกี่ยวข้องดำเนินการ ให้มีระบบการรับรองสถานภาพองค์กรชุมชน ส่งเสริมและพัฒนากิจการของสภาองค์กรชุมชนให้เป็นกลไกสำคัญของการพัฒนาในพื้นที่ สนับสนุนให้เกิดการบริหารจัดการที่ดีขององค์กรชุมชน สนับสนุนการดำเนินโครงการบ้านมั่นคง ทั้งในเมืองและชนบท เพื่อพัฒนาความมั่นคงในที่อยู่อาศัยและที่ดินทำกินโดยขบวนชุมชนและท้องถิ่น ประสานงานและเชื่อมโยงให้เกิดการพัฒนา ระบบข้อมูลภาค ฐานข้อมูลจังหวัด ศูนย์ข้อมูลท้องถิ่น ศูนย์เรียนรู้ชุมชน และองค์ความรู้ในระดับภาค เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ เอื้อประโยชน์ต่อการบริหารงานและการพัฒนา ศักยภาพขององค์กรชุมชน และภาคีการพัฒนา ประสานเชื่อมโยงสื่อและภาคีในพื้นที่ในการ เผยแพร่สื่อสารงานพัฒนาชุมชนและสถาบัน รวมทั้งรับผิดชอบการบริหารสำนักงาน ซึ่งครอบคลุม การบริหารงบประมาณการเงิน การเบิกจ่ายงบประมาณ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้อง กับยุทธศาสตร์ของสถาบัน การติดตามผลการดำเนินงานในพื้นที่ การจัดทำรายงานการปฏิบัติงาน และตัวชี้วัดสนับสนุนการประชุมของคณะกรรมการ คณะทำงานที่เกี่ยวข้อง และปฏิบัติงาน อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

กลุ่มงานพื้นที่ประกอบด้วย 5 ส่วนงาน ได้แก่

1.1 สำนักงานปฏิบัติการภาคเหนือ ประกอบด้วย 2 เขต พื้นที่ ได้แก่ เขตพื้นที่ที่ 1 รับผิดชอบปฏิบัติงาน รวม 8 จังหวัด ในพื้นที่ จังหวัดเชียงใหม่ แม่ฮ่องสอน ลำปาง ลำพูน แพร่ พะเยา น่าน เชียงราย และเขตพื้นที่ที่ 2 รับผิดชอบปฏิบัติงาน รวม 7 จังหวัด ในพื้นที่ จังหวัด อุตรดิตถ์ พิษณุโลก พิจิตร เพชรบูรณ์ สุโขทัย ตาก กำแพงเพชร

1.2 สำนักงานปฏิบัติการภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 3 เขตพื้นที่ ได้แก่ เขตพื้นที่ที่ 3 รับผิดชอบปฏิบัติงาน รวม 6 จังหวัด ในพื้นที่ จังหวัดอุบลราชธานี อำนาจเจริญ ศรีสะเกษ สุรินทร์ บุรีรัมย์ นครราชสีมา เขตพื้นที่ ที่ 4 รับผิดชอบปฏิบัติงาน รวม 6 จังหวัด ใน พื้นที่จังหวัดชัยภูมิ ขอนแก่น มหาสารคาม ร้อยเอ็ด ยโสธร กาฬสินธุ์ และเขตพื้นที่ ที่ 5 รับผิดชอบ ปฏิบัติงาน รวม 7 จังหวัด ในพื้นที่จังหวัดมุกดาหาร สกลนคร นครพนม หนองคาย อุตรดิตถ์ เลย หนองบัวลำภู

1.3 สำนักงานปฏิบัติการภาคใต้ ประกอบด้วย 2 เขตพื้นที่ ได้แก่ เขตพื้นที่ที่ 6 รับผิดชอบ ปฏิบัติงาน รวม 7 จังหวัด ในพื้นที่จังหวัดชุมพร ระนอง นครศรีธรรมราช สุราษฎร์ธานี กระบี่ พังงา ภูเก็ต และเขตพื้นที่ ที่ 7 รับผิดชอบปฏิบัติงาน รวม 7 จังหวัด ในพื้นที่จังหวัดตรัง สตูล สงขลา พัทลุง นราธิวาส ยะลา ปัตตานี

1.4 สำนักงานปฏิบัติการภาคกลางตอนบนและตะวันตก ประกอบด้วย 2 เขตพื้นที่ ได้แก่ เขตพื้นที่ ที่ 8 รับผิดชอบปฏิบัติงาน รวม 9 จังหวัด ในพื้นที่จังหวัดนครสวรรค์ อุทัยธานี ชัยนาท ลพบุรี สิงห์บุรี สระบุรี สุพรรณบุรี พระนครศรีอยุธยา อ่างทอง และเขตพื้นที่ ที่ 9 รับผิดชอบปฏิบัติงาน รวม 7 จังหวัด ในพื้นที่ จังหวัดกาญจนบุรี ราชบุรี นครปฐม ประจวบคีรีขันธ์ เพชรบุรี สมุทรสงคราม สมุทรสาคร

1.5 สำนักงานปฏิบัติการภาคกรุงเทพปริมณฑลและตะวันออก ประกอบด้วย 2 เขตพื้นที่ ได้แก่เขตพื้นที่ ที่ 10 รับผิดชอบปฏิบัติงานในกรุงเทพมหานคร และอีก 3 จังหวัดในพื้นที่ จังหวัดปทุมธานี สมุทรปราการ นนทบุรี และเขตพื้นที่ ที่ 11 รับผิดชอบปฏิบัติงาน รวม 8 จังหวัด ในพื้นที่ จังหวัดนครนายก ปราจีนบุรี ฉะเชิงเทรา สระแก้ว ชลบุรี ระยอง จันทบุรี ตราด

## 2. กลุ่มงานสนับสนุนพื้นที่

มีหน้าที่ประสานงานและพัฒนาความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ในระดับนโยบายและภูมิภาค เพื่อสนับสนุนการพัฒนายุทธศาสตร์ภาคประชาชนไปสู่ นโยบาย และ นานโยบายภาครัฐให้เป็นโอกาสของชุมชน ส่งเสริมการพัฒนาระบบแผนงานงบประมาณระบบติดตามประเมินผลอย่างมีส่วนร่วมจากชุมชน พัฒนาทักษะความสามารถของเจ้าหน้าที่ ขบวนการชุมชนและภาคีที่เกี่ยวข้อง พัฒนาและสนับสนุนการจัดการความรู้ การเรียนรู้ และการพัฒนาระบบสารสนเทศที่น่าเชื่อถือ ส่งผลต่อนโยบาย ทิศทางการดำเนินงานของสถาบันและการพัฒนาท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพสนับสนุนการดำเนินงานของสภาองค์กรชุมชน เชื่อมโยงและประสานการดำเนินงานยุทธศาสตร์ภาคประชาชนของขบวนการชุมชนและภาคีที่เกี่ยวข้อง เผยแพร่ การดำเนินงานและสร้างความเข้าใจอันดีกับสาธารณะและกลุ่มเป้าหมายในสังคม

ประกอบด้วย 8 ส่วนงาน ได้แก่

2.1 สำนักนโยบายและแผน มีหน้าที่ดำเนินงานด้านการวางแผนและงบประมาณของสถาบัน ประสานยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาองค์กรชุมชนของหน่วยงานและชุมชนให้สอดคล้อง เกื้อกูลกันติดตามสถานการณ์และนโยบายของรัฐที่เกี่ยวข้อง เพื่อวิเคราะห์เชื่อมโยงข้อมูลของ องค์กรในการจัดทำแผนประสานกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้เกิดการจัดทำ แผนงาน ตั้งงบประมาณ และเสนอขออนุมัติงบประมาณประจำปี ติดตามความเคลื่อนไหวของ การปฏิบัติงานในองค์กร เพื่อจัดทำรายงานผลการดำเนินการปฏิบัติงานตามแผนงานเป็นราย ไตรมาส วิเคราะห์งบประมาณเพื่อเป็นข้อมูลในการบริหารจัดการประสานและจัดทำรายงานผล การดำเนินงาน การใช้งบประมาณและการเงินของสถาบัน เพื่อรายงานต่อสำนักงบประมาณ กระทรวงการคลังและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง พัฒนาตัวชี้วัดของสถาบันและตัวชี้วัดตามประเด็น ยุทธศาสตร์ต่าง ๆ รวบรวมข้อมูล จัดระบบการติดตามผลการดำเนินงานของสถาบันและโครงการ ต่าง ๆ ประสานงานกับคณะกรรมการเจรจาข้อตกลงและประเมินผลองค์กรมหาชน สนับสนุน การทำงานของคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะทำงานบริหารความเสี่ยง สร้าง ความเข้าใจเกี่ยวกับงานของสถาบัน รวมทั้งประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ และปฏิบัติงานอื่น ๆ

ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย โดยให้แบ่งงานในสำนักนโยบายและแผน เป็น 3 งาน คือ งานประสานนโยบายและงบประมาณ งานประเมินผลตามตัวชี้วัด และงานบริหารความเสี่ยง

2.2 ศูนย์ข้อมูลและสารสนเทศ มีหน้าที่พัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศของสถาบัน เพื่อสนับสนุนการบริหารและการตัดสินใจของผู้บริหาร การปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ในสถาบัน ขบวนการองค์กรชุมชนและภาคีพัฒนา สนับสนุนสำนักงานปฏิบัติการภาคและองค์กรชุมชน ในการพัฒนาฐานข้อมูลชุมชนและข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง บริหารจัดการระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ออกแบบโปรแกรมเพื่อสนับสนุนการทำงานของส่วนงานต่าง ๆ บรรณาธิการ และรักษาความปลอดภัยของระบบข้อมูลและสารสนเทศ รวมทั้งให้บริการงานห้องสมุด รับผิดชอบงานข้อมูลข่าวสารของราชการ เผยแพร่ข้อมูลและองค์ความรู้ต่อสาธารณะ ขบวนการชุมชนและภาคีพัฒนาอื่น ๆ เพื่อนำไปสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย โดยให้แบ่งงานในศูนย์ข้อมูลและสารสนเทศ เป็น 3 งาน ได้แก่ งานระบบคอมพิวเตอร์ งานบริหารข้อมูล และงานห้องสมุด

2.3 ส่วนประชาสัมพันธ์ มีหน้าที่เผยแพร่การดำเนินงานตลอดจนแนวทางใหม่ ๆ ในการพัฒนาที่ชุมชนเป็นแกนหลัก ทั้งการดำเนินงานขององค์กรชุมชน ประชาสังคมและของสถาบัน เพื่อนำไปสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสร้างทิศทางใหม่ในงานพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับชุมชน ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจอันดีของกลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ ในสังคม รวมทั้งประชาชนทั่วไป ประสานกับสื่อสาธารณะ ผลิตสื่อ จัดกิจกรรม สร้างสัมพันธ์เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจกับหน่วยงานส่วนท้องถิ่นและสาธารณะทั่วไป สนับสนุนการพัฒนาระบบการสื่อสารประชาสัมพันธ์ของขบวนการชุมชน และปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

2.4 ส่วนวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ มีหน้าที่ส่งเสริมการจัดการความรู้ศึกษาวิจัยและการพัฒนาองค์ความรู้เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของสถาบันและขบวนการชุมชน ร่วมมือกับภาคีและสนับสนุนภาคีต่าง ๆ ในการจัดการความรู้ตามการริเริ่มของชุมชนท้องถิ่น สนับสนุนสำนักงานภาคในการจัดการความรู้และพัฒนาศูนย์เรียนรู้ชุมชน จัดให้มีการวิจัยประเมินผลการดำเนินงานของสถาบันเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพและการตรวจสอบการดำเนินงานของสถาบัน ตามที่กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกา ร่วมกับหน่วยงานภายในสถาบันในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานโครงการต่าง ๆ ที่ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากสถาบัน

2.5 ส่วนพัฒนาบุคลากร มีหน้าที่พัฒนาบุคลากรในขบวนการชุมชน ผู้นำชุมชน ผู้ปฏิบัติงานของสถาบันให้มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถมีสมรรถนะเหมาะสมกับหน้าที่ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ให้องค์กรชุมชนเป็นแกนหลักในการพัฒนาชุมชนท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการพัฒนาส่งเสริมสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการอยู่ร่วมกันอย่างเกื้อกูลและมีความสุข และปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

2.6 สำนักงานบริหารสินเชื่อชุมชน มีหน้าที่พัฒนาระบบการบริหารจัดการเงินกองทุนของสถาบัน รวมทั้งเงินสนับสนุนจากรัฐให้สามารถสนับสนุนการพัฒนาด้านเศรษฐกิจและทุนชุมชนได้อย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพ การประสานเชิงนโยบายกับภาครัฐและสถาบันการเงินในการจัดหาทุนและสนับสนุนสินเชื่อไปสู่ชุมชน พัฒนาระบบงานด้านการสนับสนุนสินเชื่อจากกองทุนไปยังองค์กรชุมชนให้เป็นไปตาม ข้อบังคับ ระเบียบ หลักเกณฑ์ของสถาบัน สนับสนุนให้เกิดการสอบทานและติดตามประเมินผลการใช้สินเชื่อ รวมทั้งการสนับสนุนการพัฒนาแก้ไขปัญหาสินเชื่อด้วยคุณภาพ และการฟื้นฟูระบบการจัดการขององค์กรผู้ใช้สินเชื่อ การจัดการข้อมูลและองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องและปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย โดยให้แบ่งส่วนงานในสำนักงานบริหารสินเชื่อชุมชน ดังนี้

2.6.1 ส่วนสินเชื่อชุมชน มีหน้าที่การพัฒนากลั่นกรองโครงการและสนับสนุนการทำงานของคณะอนุกรรมการสินเชื่อและคณะทำงานที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนสินเชื่อ ดำเนินงานด้านการจัดทำนิติกรรมสัญญาและหลักประกันสินเชื่อ การจัดทำและควบคุมแฟ้มสินเชื่อ การจัดเก็บและควบคุมเอกสารสำคัญด้านสินเชื่อ การควบคุมการเบิกจ่ายสินเชื่อให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไข การจัดทำบัญชีลูกหนี้สินเชื่อ การประมวลผลและรายงานผลการดำเนินงานด้านสินเชื่อ การประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนกระบวนการทำงาน สนับสนุนให้เกิดการสอบทานและประเมินผลองค์กรผู้ใช้สินเชื่อ พัฒนาระบบนิติกรรมสัญญาที่เกี่ยวข้องกับงานด้านสินเชื่อ การดำเนินการทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องทั้งในส่วนการสนับสนุนการแก้ปัญหาภายในของชุมชน และการใช้มาตรการทางกฎหมายในการแก้ปัญหาสินเชื่อของสถาบัน โดยให้แบ่งงานในส่วนสินเชื่อชุมชนเป็น 4 งาน คือ งานพิธีการสินเชื่องานบัญชีลูกหนี้ งานสอบทานสินเชื่อ และงานกฎหมาย

2.6.2 หน่วยพัฒนาคุณภาพสินเชื่อ มีหน้าที่สนับสนุนงานพื้นที่และกลไกชุมชนในการพัฒนาและแก้ไขสินเชื่อด้วยคุณภาพของสถาบัน สนับสนุนฟื้นฟูองค์กรผู้ใช้สินเชื่อให้มีแผนในการบริหารจัดการและฟื้นฟูองค์กร เสนอแนะแนวทาง หลักเกณฑ์ ระบบและกระบวนการทำงานในการพัฒนาสินเชื่อด้วยคุณภาพ การกลั่นกรอง และสนับสนุนการทำงานของคณะอนุกรรมการหรือคณะทำงานที่เกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหาสินเชื่อหรือการฟื้นฟูองค์กรผู้ใช้สินเชื่อ

2.6.3 งานนโยบายเงินกองทุนและสินเชื่อ มีหน้าที่ติดตามวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและวิเคราะห์สถานการณ์ด้านกองทุนและสินเชื่อเพื่อเสนอแนะในการกำหนดนโยบายการบริหารเงินกองทุนของสถาบัน พัฒนาปรับปรุงระเบียบ หลักเกณฑ์ และระบบงานสินเชื่อ ประสานเชิงนโยบายกับภาครัฐ สถาบันการเงินในการจัดหาเงินทุน และสนับสนุนสินเชื่อไปสู่ชุมชน

2.6.4 งานบริหารสำนักงาน มีหน้าที่มีหน้าที่รับผิดชอบการบริหารสำนักงานซึ่งครอบคลุมการวางแผนและงบประมาณ การเงิน บัญชี รวบรวมและจัดเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

ให้บริการเกี่ยวกับงานธุรการ งานสารบรรณ งานบริหารทั่วไปและงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของสำนักงานบริหารสินเชื่อชุมชน

2.7 สำนักงานสนับสนุนขบวนการองค์กรชุมชนและภาคี มีหน้าที่สนับสนุนการพัฒนา ยุทธศาสตร์วางแผนงานและจัดระบบให้เกิดการเชื่อมโยงและประสานความร่วมมือระหว่าง ขบวนการองค์กรชุมชน เครือข่ายองค์กรชุมชน ประชาสังคม องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาครัฐ และภาคเอกชนทั้งส่วนกลางและภูมิภาคเพื่อให้เกิดความเข้าใจ และความร่วมมือในการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กรชุมชน ชุมชนท้องถิ่นและประชาสังคม โดยองค์กรชุมชนเป็นแกนหลัก และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของขบวนการชุมชนและสถาบันได้แก่ องค์กรการเงิน สวัสดิการชุมชน การจัดการทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อม แผนชุมชน สตรี เยาวชน วัฒนธรรม ฯลฯ รวมทั้ง ขบวนการขับเคลื่อนงานของสภาองค์กรชุมชนตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติสภาองค์กรชุมชน พ.ศ. 2551 จัดทำระบบข้อมูลและองค์กรความรู้จากพื้นที่นำร่องเพื่อขยายผลสู่ชุมชนอื่น ตลอดจนสาธารณะในวงกว้าง ยกกระดับความร่วมมือของขบวนการชุมชนท้องถิ่นเพื่อนำไปสู่การจัดการตนเองและเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ใหม่ที่องค์กรชุมชนเป็นแกนหลักในการพัฒนา

2.7.1 หน่วยสนับสนุนขบวนการองค์กรชุมชน มีหน้าที่ช่วยประสานเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ ภาคประชาชนกับองค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดและระดับนโยบายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและยุทธศาสตร์ภาคประชาชนในด้านต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนและช่วยฟื้นฟูระบบชุมชนท้องถิ่น สนับสนุนกลไกการทำงานของยุทธศาสตร์ภาคประชาชนในแต่ละด้านประมวลผลรวบรวมผลการดำเนินงานการพัฒนาตามประเด็นยุทธศาสตร์ ยกกระดับความร่วมมือของขบวนการชุมชน องค์กรท้องถิ่นและภาคีพัฒนา และปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

2.7.2 หน่วยสนับสนุนสภาองค์กรชุมชน มีหน้าที่สนับสนุนการดำเนินงานของสภาองค์กรชุมชน เผยแพร่ประชาสัมพันธ์กิจการเกี่ยวกับสภาองค์กรชุมชน เชื่อมโยงการทำงานของ สภาองค์กรชุมชนกับขบวนการองค์กรชุมชนด้านต่าง ๆ รวมทั้งขบวนการรับรองสถานภาพ องค์กรชุมชนประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐและองค์กรพัฒนาเอกชนตลอดจนภาคีที่เกี่ยวข้อง จัดงานประชุมสัมมนาที่เกี่ยวข้องกับสภาองค์กรชุมชน ดำเนินการตามที่ได้รับมอบหมาย จากการประชุมในระดับชาติของสภาองค์กรชุมชนตำบล ตลอดจนการประสานการจัดทำ โครงการและงบประมาณสนับสนุนสภาองค์กรชุมชน และปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมายตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติสภาองค์กรชุมชน พ.ศ. 2551

2.7.3 หน่วยประสานองค์กรภาคีและประชาสังคม มีหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุนการเชื่อมโยงและประสานความร่วมมือของภาคประชาสังคม เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของขบวนการชุมชน ได้แก่ ขบวนการประชาสังคม องค์กรพัฒนาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง องค์กรธุรกิจเพื่อสังคม ขบวนการอาสาสมัคร รวมถึงการประสานความร่วมมือระหว่าง ขบวนการองค์กรชุมชนกับภาคประชาสังคมในการร่วมกันพัฒนาชุมชนและสังคม



2.7.4 งานบริหารสำนักงาน มีหน้าที่รับผิดชอบการบริหารสำนักงานซึ่งครอบคลุม การวางแผนและงบประมาณ การเงิน บัญชี รวบรวมและจัดเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ให้บริการ เกี่ยวกับงานธุรการ งานสารบรรณ งานบริหารทั่วไปและงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อ สนับสนุนการดำเนินงานของสำนักงานสนับสนุนขบวนการองค์กรชุมชนและภาคี

2.8 สำนักงานโครงการบ้านมั่นคง มีหน้าที่สนับสนุนสำนักงานภาค และขบวนการองค์กร ชุมชนในการดำเนินโครงการบ้านมั่นคง ทั้งการออกแบบวางผังชุมชน พัฒนาระบบสาธารณูปโภค ออกแบบที่อยู่อาศัย รวมทั้งประสานงานกับภาคีที่เกี่ยวข้องในการเชื่อมโยงองค์ความรู้และความ ร่วมมือ เพื่อการพัฒนาเทคนิคก่อสร้างและวัสดุก่อสร้างตลอดจนเทคโนโลยีที่เหมาะสม ประสาน ความร่วมมือและเชื่อมโยงองค์กรชุมชน เครือข่ายองค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและ ภาคีให้เข้ามามีบทบาท และความร่วมมือในการดำเนินโครงการบ้านมั่นคงเพื่อให้เกิดการพัฒนา ความมั่นคงในที่ดินที่อยู่อาศัยของชุมชนโดยเฉพาะผู้มีรายได้น้อยในเมือง และสนับสนุนเชื่อมโยง การพัฒนาและแก้ไขปัญหาที่ดินในชนบทร่วมกันโดยเชื่อมโยงการดำเนินงานในระดับพื้นที่ และ การแก้ไขปัญหาในระดับนโยบายร่วมกับสำนักงานปฏิบัติการภาคและภาคีสนับสนุนอื่น ๆ ที่ เกี่ยวข้อง จัดการประชุมและสนับสนุนการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการชุดต่าง ๆ พัฒนา ระบบข้อมูลโครงการและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง จัดทำรายงานผลการดำเนินงาน สนับสนุนสำนักงาน ปฏิบัติการภาคและขบวนการองค์กรชุมชนในการพัฒนาระบบติดตามตรวจสอบการดำเนินงานใน พื้นที่ พัฒนาตัวชี้วัดและการประเมินผลการดำเนินโครงการ จัดกิจกรรมพิเศษเพื่อประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่ผลการดำเนินงาน โดยให้แบ่งส่วนงานในสำนักงานโครงการบ้านมั่นคง ดังนี้

2.8.1 หน่วยสนับสนุนการเชื่อมโยงขบวนการที่อยู่อาศัยและที่ดินทำกิน มีหน้าที่ สนับสนุนเชื่อมโยงขบวนการจัดการแก้ไขปัญหาที่ดินที่อยู่อาศัยและที่ดินทำกินโดยชุมชน ท้องถิ่นให้เกิดรูปธรรม และกระบวนการพัฒนาความมั่นคงในการอยู่อาศัยและที่ดินทำกินทั้งใน เมืองและชนบท เพื่อให้เกิดการประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐ เอกชน เจ้าของ ที่ดิน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งในด้านที่ดิน กฎระเบียบที่สนับสนุนการดำเนินงานโดยชุมชน ท้องถิ่น รวมถึงการสนับสนุนการดำเนินการพัฒนาที่อยู่อาศัยและที่ดินทำกินโดยชุมชนในระดับ นโยบาย เพื่อให้ชุมชนมีความมั่นคงในการอยู่อาศัยและที่ดินทำกินรวบรวมจัดทำข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เพื่อสนับสนุนกระบวนการทำงานและเรียนรู้ร่วมกันระหว่างองค์กรชุมชนองค์กรท้องถิ่นและภาคี ต่าง ๆ อันจะนำไปสู่การเกิดกลไกการพัฒนาท้องถิ่นของตนเองอย่างต่อเนื่อง และปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

2.8.2 งานเลขานุการโครงการบ้านมั่นคง มีหน้าที่พัฒนาระบบการบริหารจัดการ โครงการพัฒนาระบบข้อมูลโครงการและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง จัดการประชุม และสนับสนุนการ ดำเนินงานของคณะอนุกรรมการชุดต่าง ๆ จัดทำรายงานผลการดำเนินงานโครงการพัฒนา ระบบติดตามสอบทานการดำเนินงานในพื้นที่ พัฒนาตัวชี้วัดและการประเมินผลการดำเนิน โครงการ และงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

2.8.3 งานนโยบายและกิจการพิเศษ มีหน้าที่รับผิดชอบงานระดับนโยบายที่เกี่ยวข้องกับโครงการบ้านมั่นคงและที่การจัดการที่อยู่อาศัยที่ดินทำกิน รวมทั้งโครงการหรือแผนงานอันเป็นการริเริ่มสร้างความร่วมมือระหว่างชุมชน หน่วยงานภาคีทั้งรัฐและเอกชน งานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย สรุปประมวลรายงานผลการดำเนินงานต่าง ๆ ที่รับผิดชอบแก่ผู้เกี่ยวข้อง

2.8.4 งานสนับสนุนการออกแบบและก่อสร้าง มีหน้าที่สนับสนุน ประสานและพัฒนาการออกแบบที่อยู่อาศัย ผังชุมชน ระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานร่วมกับองค์กรชุมชน มหาวิทยาลัยและหน่วยงานในท้องถิ่นโดยสัมพันธ์กับคุณภาพด้านสังคม สิ่งแวดล้อม เชื่อมโยงสถาบันการศึกษา หน่วยงานและองค์กร ตลอดจนภาคีในสาขาวิชาชีพที่เกี่ยวข้อง เพื่อร่วมศึกษาวิจัยพัฒนาเทคนิควิชาการ วัสดุก่อสร้าง และเทคโนโลยีที่เหมาะสมในการออกแบบก่อสร้างและพัฒนาสภาพแวดล้อมชุมชนและการเชื่อมโยง สร้างการเรียนรู้ระหว่างชุมชน นักวิชาการ ปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

2.8.5 งานบริหารสำนักงาน มีหน้าที่รับผิดชอบการบริหารสำนักงานซึ่งครอบคลุมการวางแผนและงบประมาณ การเงิน บัญชี รวบรวมและจัดเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ให้บริการเกี่ยวกับงานธุรการงานสารบรรณ งานบริหารทั่วไปและงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของสำนักงานโครงการบ้านมั่นคง

### 3. กลุ่มงานบริหาร

มีหน้าที่พัฒนาระบบงาน และการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดธรรมาภิบาลในองค์กร และเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สถาบันให้มีความคล่องตัว โปร่งใส มีประสิทธิภาพ ด้านการบริหารทั่วไป การเงิน พัสดุ การพัฒนาบุคลากร ตลอดจนจัดให้มีการตรวจสอบการดำเนินงานของสถาบันเพื่อเพิ่มศักยภาพขององค์กร สนับสนุนการบริหารงานของคณะกรรมการสถาบันและผู้บริหาร ประสานงานกับต่างประเทศ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านวิชาการ ประกอบด้วย 5 ส่วนงาน ได้แก่

3.1 ส่วนบุคลากร มีหน้าที่จัดระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ศึกษา และวิเคราะห์เพื่อพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันให้มีประสิทธิภาพ จัดโครงสร้างผู้ปฏิบัติงาน วางแผนอัตรากำลังให้สอดคล้องกับโครงสร้างองค์กร ดำเนินการสรรหาคัดเลือกบรรจุแต่งตั้ง โยกย้าย เลื่อนตำแหน่งจ้างงาน ปฐมนิเทศผู้ปฏิบัติงานใหม่ จัดระบบการประเมินผลปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อทดลองงาน เลื่อนเงินเดือน และต่อสัญญาจ้าง บริหารและเบิกจ่ายเงินเดือนค่าจ้างค่าตอบแทนและสวัสดิการของผู้ปฏิบัติงานและอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง จัดระบบฐานข้อมูล ทะเบียนประวัติ และสารสนเทศบุคลากรเพื่อให้เป็นปัจจุบัน ถูกต้องครบถ้วน ดำเนินการทางวินัย การลงโทษ และความรับผิดชอบทางละเมิด ปรับปรุงและพัฒนาระเบียบ ขอบบังคับฯลฯ ที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ควบคุมงบประมาณด้านบุคลากรของสถาบัน ส่งเสริมความสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงาน สนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการหรือคณะทำงานที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล และงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

3.2 ส่วนบริหารสำนักงาน มีหน้าที่รับผิดชอบในการให้บริการเกี่ยวกับงานธุรการและงานสารบรรณกลางของสถาบัน งานพัสดุ งานบริหารทั่วไป งานยานพาหนะ งานอาคารสถานที่ งานรักษาความปลอดภัย งานบริการให้เช่าอาคารสถานที่ งานซ่อมบำรุง ควบคุมครุภัณฑ์และทรัพย์สินที่อยู่ในความรับผิดชอบของส่วนกลาง พัฒนาระบบงาน และระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงานสารบรรณ งานจัดซื้อจัดจ้าง งานพัสดุครุภัณฑ์ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ในสถาบัน ประสานกับหน่วยงานภายนอกอำนวยความสะดวกแก่ผู้มาติดต่อและงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย โดยให้แบ่งงานในส่วนบริหารสำนักงานเป็น 2 งาน ได้แก่ งานพัสดุ และงานอาคารสถานที่

3.3 ส่วนการเงินและบัญชี มีหน้าที่บริหารการเงินและบัญชี การเบิกเงินงบประมาณ บริหารเงินคงเหลือให้มีสภาพคล่อง และเกิดผลตอบแทนที่เหมาะสม วิเคราะห์สถานะการเงินของสถาบันพัฒนาระบบการเงิน หลักเกณฑ์การเบิกจ่ายเงิน เพื่อสนับสนุนองค์กรชุมชนและการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในสถาบันให้เกิดความคล่องตัว มีประสิทธิภาพ ควบคุมดูแล การรับเงิน จ่ายเงิน การเก็บรักษาเงินตรวจสอบและควบคุมการเบิกจ่ายเงินให้เป็นไปตามข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง หลักเกณฑ์ของสถาบันพัฒนาระบบงานบัญชี ต้นทุนผลผลิต จัดทำบัญชี รายงานทางการเงิน รายงานต้นทุนผลผลิต รายงานการใช้งบประมาณเป็นรายเดือน ไตรมาส และรายปี เพื่อรายงานต่อสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงานประมาณ กรมบัญชีกลาง และหน่วยงานอื่น ประสานงานและสนับสนุนข้อมูลทางการเงินกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เก็บรักษาเอกสารสำคัญที่เกี่ยวกับการเงิน ควบคุมดูแลรักษาเอกสารทางบัญชี ตลอดจนจัดระบบ ข้อมูลการเบิกจ่ายเงินทุกประเภท สนับสนุนการประชุมของคณะกรรมการ คณะทำงานที่เกี่ยวข้อง และปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย โดยให้แบ่งงานในส่วนการเงินและบัญชีเป็น 4 งาน ได้แก่ งานบัญชี งานการเงิน งานตรวจจ่ายกลุ่ม 1 และงานตรวจจ่ายกลุ่ม 2

3.4 สำนักผู้อำนวยการ มีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบงานเลขานุการผู้บริหาร ประสานงาน และรวบรวมข้อมูลเพื่อสนับสนุนการบริหาร อำนวยความสะดวกในการติดต่อ ประสานงานกับหน่วยงานองค์กรบุคคลทั้งภายในและภายนอก การประชุมคณะกรรมการสถาบัน คณะจัดการ และการประชุมระดับนโยบายที่เกี่ยวข้อง ให้คำปรึกษาแนะนำและให้ความเห็นทางกฎหมายแก่ส่วนงานต่าง ๆ และที่เกี่ยวข้องกับสถาบัน จัดทำระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งที่มีใ้ได้อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของหน่วยงานใดโดยเฉพาะ ตรวจร่างนิติกรรมสัญญา ตลอดจนให้ความรู้ทางกฎหมายแก่ผู้ปฏิบัติงานของสถาบัน งานวิเทศสัมพันธ์ในการประสานงานกับต่างประเทศด้านวิชาการ ประสานงานและอำนวยความสะดวกให้เกิดการดูงาน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับนานาชาติ ประสานงาน และสนับสนุนการดำเนินงานโครงการเฉพาะกิจและปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือได้รับมอบหมาย โดยให้แบ่งงานในสำนักผู้อำนวยการ เป็น 3 งาน ได้แก่ งานนิติการ งานธุรการ และงานเลขานุการ

3.5 สำนักตรวจสอบ มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดให้มีการตรวจสอบ ตามพระราชกฤษฎีกา ข้อบังคับ ระเบียบ กฎหมายและนโยบายตามยุทธศาสตร์งานของสถาบันเกี่ยวกับการเงิน บัญชี สินเชื่อ การพัสดุและทรัพย์สิน วิเคราะห์ระบบการบริหารจัดการ และระบบควบคุมภายใน เสนอแนะแนวทางและมาตรการเพื่อพัฒนาระบบงานที่เป็นประโยชน์ต่อสถาบัน ติดตามผลการตรวจสอบ และผลการปฏิบัติงานตามนโยบายการบริหารความเสี่ยง ให้คำปรึกษาและประสานงานหน่วยต่าง ๆ ทั้งหน่วยรับตรวจภายในและหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง ตรวจจนทำหน้าที่เลขานุการและสนับสนุนการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการตรวจสอบ จัดทำรายงานและเสนอผลการตรวจสอบแก่คณะอนุกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการสถาบัน และฝ่ายบริหาร และปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมายจาก คณะอนุกรรมการตรวจสอบหรือฝ่ายบริหาร เพื่อให้การบริหารงานของสถาบันมีประสิทธิภาพ และธรรมาภิบาล

#### 4.1.3 ผลการดำเนินงานโดยตัวชี้วัดตามแนวคิด Balanced Scorecard

สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) เริ่มดำเนินงานโดยตัวชี้วัดตามแนวคิด Balanced Scorecard ตามที่สำนักงาน ก.พ.ร.กำหนด ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2548 ถึงปีงบประมาณปัจจุบัน (ปีงบประมาณ 2555) ซึ่งผลการดำเนินงานโดยตัวชี้วัดตามแนวคิด Balanced Scorecard ของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) ที่สำนักงาน ก.พ.ร. ติดตามประเมินผลในแต่ละปีงบประมาณ สามารถสรุปคะแนนผลการดำเนินงาน ดังแสดงตามตารางที่ 4.2 ดังนี้

ตารางที่ 4.2 สรุปคะแนนผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของสำนักงาน ก.พ.ร.

ปีงบประมาณ	ผลคะแนนการดำเนินงานแยกรายมิติ				ผลการดำเนินงานรวม 4 มิติ
	มิติที่ 1 ประสิทธิผล	มิติที่ 2 คุณภาพ	มิติที่ 3 ประสิทธิภาพ	มิติที่ 4 การ กำกับดูแล	
2548	4.6893	3.0000	5.0000	4.5400	4.5342
2549	4.6589	4.6053	4.6215	3.9748	4.5092
2550	4.0936	4.3780	3.4551	4.1025	4.0599
2551	4.1549	4.0400	4.2000	3.8117	4.0472
2552	3.9043	3.6934	4.0000	4.4587	4.0037
2553	4.0446	2.0400	4.1667	4.5520	3.9832
2554	4.4527	4.0200	5.0000	4.5905	4.4986

## 4.2 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์

### 4.2.1 เหตุผลที่องค์กรนำระบบ **Balanced Scorecard** มาใช้

สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) ได้เริ่มนำการวัดประสิทธิผลการดำเนินงานโดยตัวชี้วัดตามแนวคิด **Balanced Scorecard** มาใช้ในองค์กรตั้งแต่ปีพ.ศ. 2548 สาเหตุของการนำตัวชี้วัดตามแนวคิด **Balanced Scorecard** มาใช้ในองค์กร เนื่องจาก ในพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ.2542 ได้บัญญัติให้มีการตรวจสอบและประเมินผลขององค์การมหาชนภายใต้ระบบการประเมินผลขององค์การมหาชนตามที่คณะรัฐมนตรีกำหนด ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 7 กันยายน พ.ศ.2547 เห็นชอบในหลักการกำหนดระบบการประเมินผลขององค์การมหาชน เพื่อพิสูจน์ถึงควมมีประสิทธิภาพและความคุ้มค่าขององค์การมหาชน โดยให้องค์การมหาชนทุกแห่งจัดทำแผนยุทธศาสตร์เสนอต่อคณะรัฐมนตรีและลงนามในคำรับรองการปฏิบัติงาน โดยให้สำนักงาน ก.พ.ร. เป็นผู้ประเมินผลงานขององค์การมหาชนตามคำรับรองการปฏิบัติงานและรายงานต่อคณะรัฐมนตรี สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้ดำเนินการประเมินผลสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) เมื่อปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 เป็นปีแรก ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติงานของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) นั้น สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดกรอบการประเมินผล ให้อยู่ภายใต้กรอบการประเมินผล 4 มิติประกอบด้วย มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน พิจารณาจากการปฏิบัติงานให้ได้ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์การที่ตั้ง และอำนาจหน้าที่ขององค์การมหาชนที่กำหนดในกฎหมาย รวมทั้งพันธกิจที่องค์การมหาชนได้รับมอบหมายเพิ่มเติมจากรัฐบาล มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ พิจารณาจากการตอบสนองต่อความคาดหวังและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก ได้แก่ รัฐบาล ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางตรง ได้แก่ ผู้ใช้บริการหลัก ผู้ได้รับผลกระทบทางตรงจากการปฏิบัติงานขององค์การมหาชน มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน พิจารณาจากการปฏิบัติงานทางการเงิน เนื่องจากองค์การมหาชนเป็นหน่วยงานที่ได้รับงบประมาณ เพื่อให้บริการที่ไม่แสวงหารายได้ จึงมุ่งเน้นวัดควมมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในการบริหาร และใช้งบประมาณรวมถึงทรัพยากรทางการเงินอื่น ให้สร้างผลผลิตและผลลัพธ์สูงสุด มิติที่ 4 ด้านการกำกับดูแลกิจการ และการพัฒนาองค์กร พิจารณาจากบทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการและการพัฒนาตนเองของคณะกรรมการ

ในปีงบประมาณ 2551 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดตัวชี้วัดในมิติที่ 4 ด้านการกำกับดูแลกิจการและการพัฒนาองค์กร โดยวัดผลการปฏิบัติงานจากระดับความสำเร็จของการถ่ายทอดตัวชี้วัด และเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับส่วนงาน ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนน 5 ระดับ ประกอบด้วย

1. ระดับที่ 1 การจัดทำแผนงานการประเมินผลภายในองค์กรในเชิงปริมาณได้แล้วเสร็จ และได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหาร และสื่อสารทำความเข้าใจหรือชี้แจงให้หัวหน้าหน่วยงานระดับส่วน/หน่วย/สำนัก/ศูนย์รับทราบถึงกระบวนการ/แผนงานการประเมินผลฯ ดังกล่าว

2. ระดับที่ 2 มีการยืนยันวิสัยทัศน์ ประเด็น ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) เพื่อแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องของวิสัยทัศน์ ประเด็น ยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ขององค์กร รวมทั้งหน่วยงานระดับส่วน/หน่วย/สำนัก/ศูนย์ มีการกำหนดเป้าประสงค์และจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ที่แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงหรือสอดคล้อง ของเป้าประสงค์ของหน่วยงานระดับส่วน/หน่วย/สำนัก/ศูนย์กับประเด็น ยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ขององค์กร และ/หรือแสดงความสอดคล้องกับพันธกิจ บทบาทหน้าที่ของหน่วยงานระดับส่วน/หน่วย/สำนัก/ศูนย์

3. ระดับที่ 3 มีการกำหนดตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และเกณฑ์การประเมินผลความสำเร็จของการบรรลุเป้าประสงค์แต่ละข้อของหน่วยงานระดับส่วน/หน่วย/สำนัก/ศูนย์ตามที่ปรากฏในแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และนำมาจัดทำคำรับรองการปฏิบัติงาน ประจำปีงบประมาณ ในระดับผู้บริหารกับหัวหน้าหน่วยงานระดับส่วน/หน่วย/สำนัก/ศูนย์

4. ระดับที่ 4 ดำเนินการตามแผนงานการประเมินผลภายในองค์กรมาชนประจำปีงบประมาณ และมีการติดตามความก้าวหน้า และการรายงานผลความสำเร็จตามตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ในคำรับรองการปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ ของหน่วยงานระดับส่วน/หน่วย/สำนัก/ศูนย์อย่างสม่ำเสมอ (รายเดือน/รายไตรมาส)

5. ระดับที่ 5 มีการสรุปผลการประเมินผลการทำงานตามคำรับรองการปฏิบัติงาน ประจำปีงบประมาณ ของหน่วยงานระดับส่วน/หน่วย/สำนัก/ศูนย์ได้แล้วเสร็จ และรายงานสรุปผลการประเมินดังกล่าวมาพร้อมกับการรายงานการประเมินผลตนเอง รอบ 12 เดือน ภายในเดือนตุลาคม

จากตัวชี้วัดที่สำนักงานก.พ.ร. กำหนดให้มีการวัดผลในมิติที่ 4 ด้านการกำกับดูแลกิจการ และการพัฒนาองค์กร ที่วัดผลการปฏิบัติงานจากระดับความสำเร็จของการถ่ายทอดตัวชี้วัด และเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับส่วนงานนั้น ส่งผลให้ในปีงบประมาณ 2553 สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) ได้จ้างบริษัทที่ปรึกษา (บริษัท บิสซิเนส เอ็กเซลเลนซ์ คัลชัลดี้ง จำกัด) เข้ามาช่วยให้ความรู้ และแนะนำเชิงวิชาการ รวมทั้งจัดอบรมเชิงปฏิบัติการต่อผู้บริหาร หัวหน้าส่วนงาน และเจ้าหน้าที่ผู้ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อร่วมกับบริษัทที่ปรึกษา ในการดำเนินการจัดทำตัวชี้วัดในระดับส่วนงานตามแนวคิด Balanced Scorecard ภายหลังจากการจ้างบริษัทที่ปรึกษาในปีงบประมาณ 2553 ต่อมาสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) จึงได้มีการดำเนินการจัดทำตัวชี้วัดในระดับส่วนงานตามแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กรตลอดมาจนถึงปีงบประมาณปัจจุบัน (ปีงบประมาณ 2555) ทั้งนี้ การวัดผลการปฏิบัติงานตาม

ตัวชี้วัดที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดให้มีการวัดระดับความสำเร็จของการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับส่วนงานนั้น พบว่า สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ยกเลิกการวัดผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดดังกล่าวหลังจากปีงบประมาณ 2553 เนื่องจาก สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) ได้ดำเนินการบรรลุผลสำเร็จตามเกณฑ์การวัดผลที่ทางสำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดไว้ คือ สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) ได้นำระบบการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับส่วนงาน อยู่ในระบบการบริหารงานขององค์กรตามวัตถุประสงค์ที่สำนักงาน ก.พ.ร. ตั้งเป้าหมายไว้ตามตัวชี้วัดดังกล่าว

#### 4.2.2 ขั้นตอนกระบวนการจัดทำตัวชี้วัดขององค์กรตามแนวคิด **Balanced Scorecard**

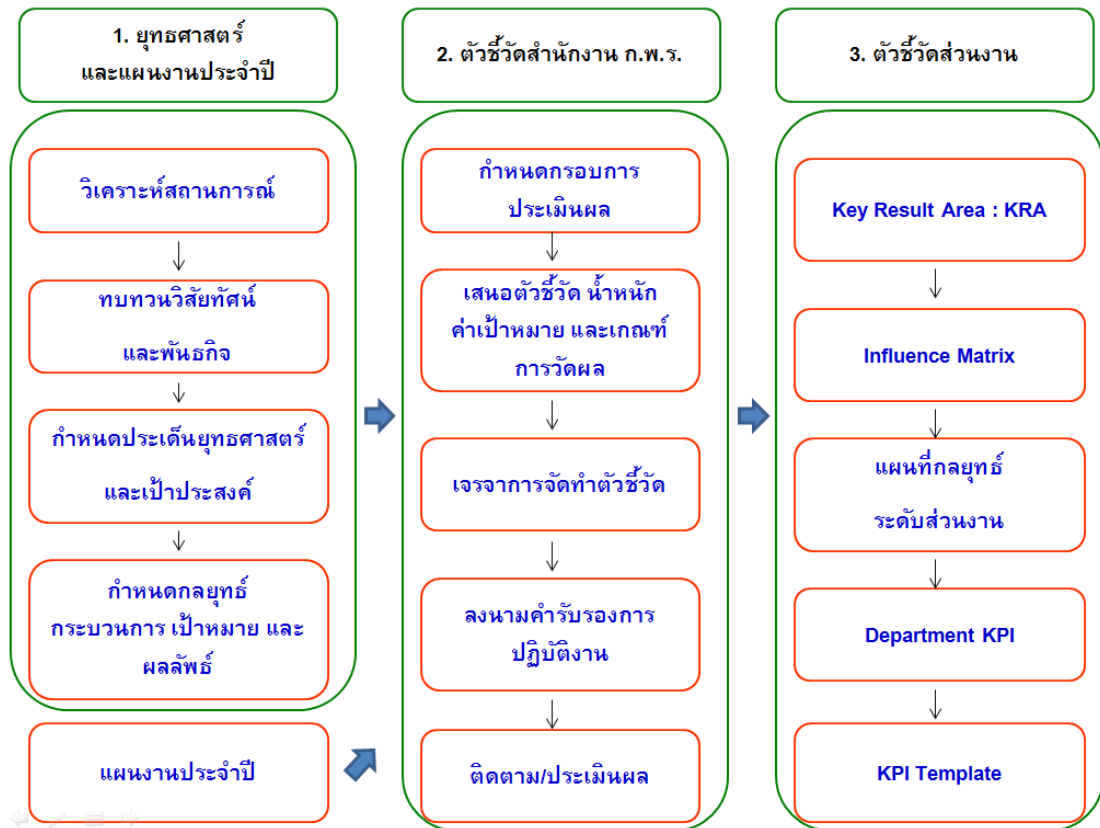
การดำเนินงานโดยตัวชี้วัดตามแนวคิด **Balanced Scorecard** ของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) แบ่งได้ 2 ลักษณะ ลักษณะแรก คือ การดำเนินงานโดยตัวชี้วัดที่ทางสำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดวัดผลการทำงานขององค์กร ลักษณะที่สอง คือ การดำเนินงานโดยตัวชี้วัดที่ทางสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) ได้มีการจัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงานของส่วนงานในองค์กร ซึ่งคุณนิภาภัสร์ มลิทอง เจ้าหน้าที่บริหารอาวุโสกล่าวว่า

“ตัวชี้วัดของพอช. จะมีอยู่ 2 ระดับ คือ ตัวชี้วัด ก.พ.ร.ที่ใช้วัดผลองค์กร กับตัวชี้วัดที่เราทำเพื่อชี้วัดผลส่วนงาน ซึ่งตัวชี้วัดทั้ง 2 ระดับนี้ หากพิจารณาแล้วกระบวนการการจัดทำที่จริงนั้น ไม่ได้ทำแค่เจรจาตัวชี้วัดกับ ก.พ.ร. และกระจายลงส่วนงาน แต่เรามีกระบวนการการเชื่อมโยงมาจากการตั้งเป้าหมายขององค์กรตามวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ที่เรากำหนด อันที่จริงตัวชี้วัด ก.พ.ร. ก็มาจากแผนยุทธศาสตร์ และแผนงานประจำปีของเรา”

กระบวนการในการจัดทำตัวชี้วัดขององค์กรตามแนวคิด **Balanced Scorecard** ทั้ง 2 ลักษณะ ของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) มีขั้นตอนกระบวนการจัดทำแบ่งเป็น 3 ระยะได้แก่

1. การจัดทำยุทธศาสตร์และแผนงานประจำปีขององค์กร
2. การจัดทำตัวชี้วัดของสำนักงาน ก.พ.ร.
3. การจัดทำตัวชี้วัดระดับส่วนงาน

กระบวนการจัดทำทั้ง 3 ระยะ สามารถแสดงดังภาพที่ 4.3



ภาพที่ 4.3 กระบวนการจัดทำตัวชี้วัดตามแนวคิด Balanced Scorecard

จากขั้นตอนกระบวนการจัดทำตัวชี้วัดตามแนวคิด Balanced Scorecard ตามภาพที่ 4.3 สามารถอธิบายได้ ดังนี้

#### 1. การจัดทำยุทธศาสตร์และแผนงานประจำปีขององค์กร

การจัดทำยุทธศาสตร์และแผนงานประจำปีของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) มีกระบวนการจัดทำโดยใช้กระบวนการการมีส่วนร่วมจากผู้บริหาร และหัวหน้าส่วนงานในองค์กร รวมทั้งมีการจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการในการระดมความคิดเห็นจากผู้แทนองค์กรชุมชนในคณะกรรมการสถาบันฯ ผู้แทนหน่วยงานภาครัฐ ผู้แทนชุมชนในประเด็นงานต่าง ๆ ฝ่ายบริหารและเจ้าหน้าที่ในองค์กร ซึ่งคุณกนิษฐา สุวตธกุล ผู้ช่วยหัวหน้าสำนักนโยบายและแผน กล่าวว่า

“ประมาณช่วงเดือนกันยายนหรือเดือนตุลาคมของแต่ละปี จะมีการจัดสัมมนาใหญ่เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กร จะเป็นการทบทวนแผน 4 ปี ที่เราได้กำหนดไว้ ว่าเราจะปรับเปลี่ยนอะไร ทิศทางการทำงานขององค์กรเราจะมีทิศทางใด ซึ่งเราจะไม่ได้ดูแค่ภายในองค์กร แต่เราจะดูสถานการณ์ภายนอกประกอบด้วย ดังนั้น จำเป็นต้องมีการระดมความคิดเห็น เพื่อตักผลึกสิ่งที่เรา



จะทำ การที่องค์กรเราเป็นหน่วยงานของรัฐ ทำงานกับชุมชนเป็นหลัก  
สิ่งจำเป็น คือ ต้องดูทิศทางของชุมชนเป็นส่วนประกอบด้วย”

กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์และแผนงานประจำปีขององค์กร มี 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สถานการณ์ โดยทำการประเมินสถานการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาของชุมชนท้องถิ่นและสังคม และการประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น รวมทั้งการวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ (SWOT Analysis) คือการวิเคราะห์เพื่อหา จุดแข็งจุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) ส่งผลให้ทราบสถานะของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) เพื่อเป็นกรอบกำหนด ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรอย่างชัดเจน และถูกต้อง รวมทั้งได้มีการวิเคราะห์ภาคีสมาชิกและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร เพื่อเปรียบเทียบความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการดำเนินงานขององค์กร

ผลจากการวิเคราะห์สถานการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาของชุมชนท้องถิ่นและสังคม และการประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีดังนี้

1. สถานการณ์ ปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาของชุมชน ท้องถิ่นและสังคม ประกอบด้วย

1.1 บทบาทของเศรษฐกิจโลก ซึ่งได้มีการโยกย้ายและถ่ายเทอำนาจฐานการผลิตจากประเทศในภูมิภาคตะวันตกมายังภูมิภาคเอเชียเพิ่มขึ้น โดยเกิดการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจในภูมิภาคเอเชียและการขยายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศอุตสาหกรรมในเอเชีย ก่อให้เกิดข้อตกลงทางเศรษฐกิจและการค้าซึ่งส่งผลกระทบต่อการค้าเคลื่อนย้ายประชากร สินค้าและปัจจัยการผลิตระหว่างประเทศ

1.2 การเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างประชากรในโลก โดยแนวโน้มประชากรในโลกจะเป็นสังคมผู้สูงอายุเพิ่มขึ้น ทำให้ขาดแคลนแรงงานในวัยหนุ่มสาวส่งผลให้เกิดการอพยพแรงงานในประเทศและระหว่างประเทศเพื่อทดแทนแรงงานผู้สูงอายุและเกิดค่าใช้จ่ายในด้านสุขภาพและการจัดสวัสดิการสำหรับผู้สูงอายุเพิ่มขึ้น

1.3 การเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศและความเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม ส่งผลให้เกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติที่มีความรุนแรงมากขึ้น ก่อให้เกิดความสูญเสียทั้งด้านสังคมและเศรษฐกิจโดยเฉพาะภาคเกษตรกรรม ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อผลผลิตทางการเกษตร ความมั่นคงทางอาหารและการแข่งขันทรัพยากร

1.4 ความต้องการด้านพลังงาน ซึ่งมีแนวโน้มการใช้พลังงานเพิ่มขึ้น เนื่องจากการเติบโตของประเทศและจำนวนประชากรที่เพิ่มขึ้น ส่งผลให้ราคาพลังงาน เช่น น้ำมัน ก๊าซ มีราคาเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว มีการพัฒนาพลังงานทดแทนหรือพลังงานทางเลือกจากพืชอาหาร และพืชพลังงานเพิ่มขึ้น ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความมั่นคงทางอาหารและการแข่งขันทรัพยากร

1.5 ความไม่เป็นธรรมและความเหลื่อมล้ำในสังคม โดยเฉพาะความแตกต่างของรายได้ในภาคเกษตรกรรมและภาคอุตสาหกรรม ตลอดจนโอกาสในการเข้าถึงทรัพยากรบริการของรัฐและการรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่ไม่เท่าเทียมกัน นำมาสู่ปัญหาความขัดแย้งในสังคม

2. ความเคลื่อนไหวของเครือข่ายชุมชนในการแก้ไขปัญหา ปัจจุบันชุมชนมีความพยายามในการสร้างพลังและการรวมตัวกันเป็นกลุ่ม เพื่อใช้ในการต่อรองกับอำนาจของทุนและอำนาจของรัฐ รวมทั้งมีการปรับตัวตั้งรับกับสถานการณ์ทางด้านนโยบายที่ทำให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการด้านงบประมาณ การเสนอโครงการและจัดการโครงการได้ แต่พบว่าจุดอ่อนของชุมชนในการแก้ไขปัญหาชุมชน คือ ขาดการจัดการร่วมกันระหว่างชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับชุมชน ขาดการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จที่ต้องการให้เกิดขึ้น การเตรียมความพร้อมทางด้านระบบความคิดในการจัดการและการพึ่งตนเอง และความไม่เท่าทันในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารกับกระแสการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งรูปแบบการแก้ไขปัญหาหมักหมมเป็นไปตามเส้นทางที่หน่วยงานกำกับและกำหนดให้เพื่อให้สอดคล้องกับเงื่อนไขของงบประมาณ ทำให้ขาดความหลากหลายในการแก้ไขปัญหาของชุมชน นอกจากนี้ชุมชนยังมีจุดอ่อนในด้านการจัดระบบข้อมูลของชุมชน ชุมชนแบ่งแยกโดยกระบวนการทำงานร่วมกับหน่วยงานภายนอก และการเมืองท้องถิ่น วิธีการดำรงชีวิตต่างคนต่างอยู่ขาดสิ่งยึดโยงและเกิดการแย่งชิงทรัพยากรท้องถิ่นเพิ่มมากขึ้น

3. บทบาทของหน่วยงานต่างๆ ในการสนับสนุนการแก้ไขปัญหาของชุมชน ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคมีทิศทางที่สอดคล้องกัน คือ มุ่งให้ชุมชนเป็นแกนหลักในการจัดการและแก้ไขปัญหาตนเอง โดยให้ชุมชนเป็นกลไกหลักในการแก้ไขปัญหาและสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานท้องถิ่นและมีการสนับสนุนงบประมาณลงสู่ชุมชน แต่การทำงานยังขาดการบูรณาการงานร่วมกันต่างคนต่างทำ เป็นการทำตามแผนงาน ระยะเวลาและงบประมาณของหน่วยงานเป็นหลัก ขาดความยืดหยุ่น ยังใช้เป้าหมายของหน่วยงานเป็นหลักมากกว่าการยึดเป้าหมายของชุมชนเป็นหลัก

ในส่วนของการวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ (SWOT Analysis) ได้มีการวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค และนำข้อมูลดังกล่าว มาจัดทำเป็น SWOT Matrix เพื่อกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์และแนวทางการดำเนินงาน สามารถแสดงได้ดังนี้

1. การใช้จุดแข็งกับโอกาส และจุดแข็งกับอุปสรรคในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์และแนวทางการดำเนินงาน แสดงได้ตามตารางที่ 4.3

ตาราง 4.3 วิเคราะห์จุดแข็งกับโอกาส และวิเคราะห์จุดแข็งกับอุปสรรค

จุดแข็ง + โอกาส ⇨ ใช้จุดแข็งสร้างโอกาส	จุดแข็ง + อุปสรรค ⇨ ใช้จุดแข็งหลีกเลี่ยงอุปสรรค
<b>จุดแข็ง (Strengths)</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) เปิดกระบวนการพัฒนาเต็มพื้นที่ขยายประเด็นงานครอบคลุมพื้นที่ประมาณร้อยละ 56 เกิดผู้นำเกิดองค์กรชุมชน/เครือข่ายองค์กรชุมชน ผู้นำมีความมุ่งมั่นและบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนงานพัฒนา</li> <li>2) พอช. และขบวนองค์กรชุมชนเติบโต สังคมประสบการณ์ เกิดความรู้หลายเรื่อง (บริหารการเงิน แผนชุมชน จัดการที่อยู่อาศัย สิ่งแวดล้อม สวัสดิการ)</li> <li>3) พอช. เป็นองค์กรมหาชน ยืดหยุ่น คล่องตัว และมีบทบาทภารกิจที่สามารถเสริมหนุนความเข้มแข็งระบบการเงินฐานรากได้</li> <li>4) กระบวนการ วิธีการทำงานที่让群众ชนเข้ามามีส่วนร่วมอย่างสำคัญ ทั้งในกลไกระดับส่วนกลางและพื้นที่</li> <li>5) บุคลากร พอช. มีความมุ่งมั่นและมีความเชื่อในแนวทางการพัฒนาที่ชุมชนเป็นแกนหลัก</li> </ol>	
<p style="text-align: center;"><b>โอกาส (Opportunities)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ความตื่นตัวของชุมชนในการจัดการตนเอง</li> <li>2) ทิศทางและเป้าหมายการปฏิรูปประเทศมุ่งกระจายและเสริมอำนาจให้ประชาชนมีโอกาสจัดการชีวิตตนเอง</li> <li>3) นโยบายและแผนการพัฒนาประเทศได้ให้ความสำคัญกับความเข้มแข็งของชุมชน</li> <li>4) การกระจายอำนาจและจัดสรรงบประมาณสู่จังหวัด และท้องถิ่นและให้ชุมชนมีส่วนร่วม</li> <li>5) พันธกิจตาม พรบ. สภาองค์กรชุมชน สามารถเปิดพื้นที่ให้ขบวนองค์กรชุมชน และดึงการมีส่วนร่วมจากฝ่ายต่างๆ ได้</li> <li>6) หน่วยงานส่วนกลาง ภูมิภาค และท้องถิ่น รวมทั้งภาคีพัฒนาเริ่มให้ความสำคัญกับชุมชน</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>อุปสรรค (Threats)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ความเข้าใจบทบาทและพันธกิจของสภาองค์กรชุมชนจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง</li> <li>2) มีหลายหน่วยงานปรับการทำงานสู่ชุมชน รวมทั้งจัดสรรงบประมาณลงสู่พื้นที่เพื่อหวังตอบโจทย์พันธกิจของหน่วยงานต่างๆ ส่งผลให้เกิดการลดทอนพลังชุมชน</li> <li>3) ความเข้าใจของหน่วยงานที่ให้ชุมชนเป็นแกนหลักในการพัฒนา</li> <li>4) ข้อจำกัดและวิธีการงบประมาณของรัฐยังไม่สอดคล้องวิถีชุมชนในการดำเนินงานพัฒนาและแก้ปัญหาของชุมชนท้องถิ่น</li> <li>5) วิกฤตทางการเมืองส่งผลต่อความแตกแยกทางความคิดและความสามัคคีของคนในชุมชนและสังคม</li> <li>6) วิกฤตภัยธรรมชาติที่ส่งผลกระทบต่อชุมชน และมีความรุนแรงมากขึ้นการมีผู้นำรุ่นใหม่เข้าร่วมการพัฒนายังมีจำนวนน้อย</li> </ol>

จากตารางที่ 4.3 ได้นำข้อมูลการวิเคราะห์จุดแข็งกับโอกาส และจุดแข็งกับอุปสรรคมาใช้เป็นข้อมูล ในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์และแนวทางการดำเนินงาน ได้ดังนี้

- 1) จุดแข็งที่ 1,3,5 กับโอกาสที่ 1-4 = เสริมศักยภาพขบวนการองค์กรชุมชนในระดับตำบลและจังหวัด
  - 2) จุดแข็งที่ 2-3 กับโอกาสที่ 5-6 = ความร่วมมือกับชุมชนท้องถิ่นและภาคีที่เกี่ยวข้อง
  - 3) จุดแข็งที่ 1,4 กับโอกาสที่ 2-5 = สนับสนุนการขับเคลื่อนขบวนการองค์กรชุมชนในระดับตำบลและจังหวัด
  - 4) จุดแข็งที่ 1,4 กับอุปสรรคที่ 1-5 = พัฒนาและเสริมศักยภาพในการบริหารจัดการขบวนการอย่างมีส่วนร่วม
2. การใช้จุดอ่อนกับโอกาส และจุดอ่อนกับอุปสรรคในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์และแนวทางการดำเนินงาน แสดงได้ตามตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 วิเคราะห์จุดอ่อนกับโอกาส และวิเคราะห์จุดอ่อนกับอุปสรรค

จุดอ่อน + โอกาส ⇨ ปรับปรุงเพิ่มประสิทธิภาพ	จุดอ่อน + อุปสรรค ⇨ แก้จุดอ่อน หลีกเลี่ยงอุปสรรค
<b>จุดอ่อน (Weaknesses)</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) การแปลงแนวคิดทิศทางและยุทธศาสตร์สู่ปฏิบัติการพื้นที่ยังไม่เท่าทัน</li> <li>2) ระบบข้อมูล สถิติที่มีอยู่ยังไม่เพียงพอที่จะเปรียบเทียบให้เห็นผลการพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาที่เกิดขึ้น</li> <li>3) กระบวนการติดตาม ประเมินผลที่จะส่งผลให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ รวมทั้งความเพียงพอของหลักฐานแสดงผลสัมฤทธิ์</li> <li>4) การวิจัยและพัฒนาภารกิจที่เป็นนวัตกรรมของชุมชนเพื่อยกระดับสู่การเปลี่ยนแปลง</li> <li>5) การเพิ่มพูนทักษะของเจ้าหน้าที่ให้เท่าทันกับการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงของขบวนการองค์กรชุมชนและปัจจัยแวดล้อมภายนอก</li> <li>6) การสื่อสารโดยตรงสู่ขบวนการองค์กรชุมชนให้ได้รับรู้และเข้าใจในทิศทาง ยุทธศาสตร์ แผนงานโครงการที่ พอช. หนุนเสริม</li> </ol>	
<b>โอกาส (Opportunities)</b>	<b>อุปสรรค (Threats)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ความตื่นตัวของชุมชนในการจัดการตนเอง</li> <li>2) ทิศทางและเป้าหมายการปฏิรูปประเทศ มุ่งกระจายและเสริมอำนาจให้ประชาชนมีโอกาสจัดการชีวิตตนเอง</li> <li>3) นโยบายและแผนการพัฒนาประเทศได้ให้ความสำคัญกับความเข้มแข็งของชุมชน</li> <li>4) การกระจายอำนาจและจัดสรรงบประมาณสู่จังหวัด และท้องถิ่นและให้ชุมชนมีส่วนร่วม</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ความเข้าใจบทบาทและพันธกิจของสภาองค์กรชุมชนจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง</li> <li>2) มีหลายหน่วยงานปรับการทำงานสู่ชุมชนรวมทั้งจัดสรรงบประมาณลงสู่พื้นที่เพื่อหวังตอบโจทย์พันธกิจของหน่วยงานต่าง ๆ ส่งผลให้เกิดการลดทอนพลังชุมชน</li> <li>3) ความเข้าใจของหน่วยงานที่ให้ชุมชนเป็นแกนหลักในการพัฒนา</li> </ol>

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
5) พันธกิจตาม พรบ. สภาองค์กรชุมชน สามารถเปิดพื้นที่ให้ขบวนการองค์กรชุมชน และ ดึงมีส่วนร่วมจากฝ่ายต่างๆ ได้	4) ข้อจำกัดและวิธีการงบประมาณของรัฐยังไม่ สอดคล้องวิถีชุมชนในการดำเนินงานพัฒนาและ แก้ปัญหาของชุมชนท้องถิ่น
6) หน่วยงานส่วนกลาง ภูมิภาค และท้องถิ่น รวมทั้งภาคีพัฒนา เริ่มให้ความสำคัญกับ ชุมชน	5) วิกฤตทางการเมืองส่งผลต่อความแตกแยกทาง ความคิดและความสามัคคีของคนในชุมชนและ สังคม
	6) วิกฤตภัยธรรมชาติที่ส่งผลกระทบต่อชุมชน และมีความรุนแรงมากขึ้น
	7) การมีผู้นำรุ่นใหม่เข้าร่วมการพัฒนายังมี จำนวนน้อย

จากตารางที่ 4.4 ได้นำข้อมูลการวิเคราะห์จุดอ่อนกับโอกาส และจุดอ่อนกับอุปสรรคมา ใช้เป็นข้อมูล ในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์และแนวทางการดำเนินงาน ได้ดังนี้

1. จุดอ่อนที่ 2,3 กับโอกาสที่ 1,2,4 = พัฒนาระบบข้อมูลชุมชนท้องถิ่น
2. จุดอ่อนที่ 4 กับโอกาสที่ 2-3 = สร้างและพัฒนาองค์ความรู้ชุมชนยกระดับสู่นโยบาย
3. จุดอ่อนที่ 6 กับโอกาสที่ 1,5 = การพัฒนาระบบการสื่อสาร/ประชาสัมพันธ์ชุมชน
4. จุดอ่อนที่ 2,3 กับอุปสรรคที่ 2,3 = พัฒนาและเสริมศักยภาพในการบริหารจัดการ
5. จุดอ่อนที่ 1กับอุปสรรคที่ 4,5 = เสริมศักยภาพขบวนการองค์กรชุมชนในพื้นที่
6. จุดอ่อนที่ 6 กับอุปสรรคที่ 1,4 = พัฒนาระบบการสื่อสาร/ประชาสัมพันธ์

ผลลัพธ์ที่ได้จากการ ทำ SWOT Matrix เพื่อกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์และแนวทางการดำเนินงานของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) ส่งผลให้องค์กรสามารถ กำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงาน 9 กลยุทธ์ ได้แก่

1. สนับสนุนให้ขบวนการองค์กรชุมชนสามารถขับเคลื่อนการแก้ไขปัญหาตามแนวทางการพัฒนาและฟื้นฟูชุมชนท้องถิ่นสู่การจัดการตนเอง
2. เสริมศักยภาพขบวนการองค์กรชุมชนในระดับตำบลและจังหวัดในการบริหารข้อมูลและจัดการสารสนเทศชุมชน
3. สนับสนุนการขับเคลื่อนขบวนการชุมชนในระดับตำบลและระดับจังหวัดให้มีแผนพัฒนาชุมชนท้องถิ่นที่ครอบคลุมการพัฒนาของชุมชนท้องถิ่นอย่างมีส่วนร่วม (สังคม เศรษฐกิจ ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม)
4. พัฒนาและเสริมศักยภาพในการบริหารจัดการขบวนการองค์กรชุมชน

5. ประสานและสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ/ท้องถิ่น/ท้องที่/สถาบันการศึกษา/ภาคประชาสังคมและภาคเอกชน

6. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสารสนเทศชุมชน

7. พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการแผนงานงบประมาณและติดตามผล

8. บริหารและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเท่าทันการเปลี่ยนแปลงและสามารถหนุนเสริมงานพัฒนาสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง

9. พัฒนากองทุนและสินเชื่อ พอช. ให้มีความยืดหยุ่นและคล่องตัว

การวิเคราะห์ภาคีสมาชิกและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อเปรียบเทียบความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการดำเนินงานขององค์กร (คุณค่าที่องค์กรส่งมอบให้) ซึ่งผลของการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พบว่า ภาคีสมาชิกและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) ประกอบด้วย

1. กลุ่มเป้าหมายหลัก

1.1 องค์กรชุมชน

1.2 เครือข่ายองค์กรชุมชน

1.3 ประชาสังคม

1.3.1 กลุ่มคนที่ทำงานสาธารณะ

1.3.2 องค์กรพัฒนาเอกชน (NGOs)

2. ภาคีความร่วมมือ

2.1 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อบต. อบจ. เทศบาล

2.2 ท้องที่ กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน กรรมการหมู่บ้าน

2.3 หน่วยงานภาครัฐต่าง ๆ ในระดับนโยบาย ส่วนกลางและส่วนภูมิภาค (จังหวัด อำเภอ) /พัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัด/รัฐวิสาหกิจ/สถาบันการศึกษา/ผู้ตรวจการกระทรวง

3. หน่วยงานกำกับดูแล

3.1 คณะกรรมการสถาบัน/คณะอนุกรรมการชุดต่าง ๆ

3.2 กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

3.3 สำนักงบประมาณ/คณะกรรมการการ

3.4 สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน

3.5 สำนักงาน ก.พ.ร.

4. เจ้าหน้าที่ พอช.

หลังจากการวิเคราะห์และกำหนดผู้กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแล้ว จะนำข้อมูลมาเปรียบเทียบระหว่างความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร กับสิ่งที่องค์กรดำเนินงาน เพื่อพิจารณาถึงช่องว่าง (Gap) และข้อจำกัดที่องค์กรยังต้องดำเนินการ เมื่อพบว่า ยังมีช่องว่าง (Gap) และ

ข้อจำกัดเกิดขึ้น จะใช้กระบวนการการมีส่วนร่วมในการการเสนอแนวทาง/วิธีการในการลดช่องว่าง (Gap) ดังกล่าว ซึ่งแสดงตามตารางที่ 4.5 ดังนี้

ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์เพื่อลดช่องว่าง(Gap) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ช่องว่าง (Gap)/ข้อจำกัด	แนวทาง/วิธีการ
1. กลุ่มเป้าหมายหลัก		
1.1 องค์กรชุมชน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) พอช. ต้องทำงานผ่านผู้นำชุมชนใน ขณะที่ผู้นำชุมชนทุกระดับยังไม่หลากหลาย</li> <li>2) กลไกในการประสานงานและการสื่อสาร ทั้งผู้ปฏิบัติ ภาคีความร่วมมือและองค์กรชุมชนยังไม่ทั่วถึง</li> <li>3) องค์กรชุมชนยังไม่รู้สึกว่าเป็นเจ้าของการพัฒนา</li> <li>4) ข้อมูลดิบที่เก็บไว้ในพื้นที่ยังไม่ได้นำมาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาและขาดกลไกในการบริหารจัดการระบบฐานข้อมูลชุมชน</li> <li>5) กระบวนการติดตามประเมินผลยังไม่ต่อเนื่องและไม่สามารถเป็นเครื่องมือในการพัฒนา</li> <li>6) ขาดการวางเป้าหมายร่วมในขบวนองค์กรชุมชนและขาดความเข้าใจในกระบวนการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย</li> <li>7) ความพร้อมขององค์กรชุมชนต่อการรองรับนโยบาย</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) พัฒนากลไกการทำงานร่วมกันทั้งในระดับจังหวัดและระดับพื้นที่ ที่มีองค์ประกอบจากหลายภาคส่วนและเป็นที่ยอมรับ</li> <li>2) จัดระบบข้อมูลที่เป็นมาตรฐาน มีความทันสมัยและมีการเชื่อมโยงระหว่างขบวนองค์กรชุมชนและองค์กรเพื่อสนับสนุนการทำงาน</li> <li>3) ชุมชนมีระบบการบริหารจัดการที่ดีเป็นที่ยอมรับของทุกภาคส่วนในทุกระดับ</li> <li>4) ปรับเปลี่ยนวิถีคิดขององค์กรชุมชนและภาคีพัฒนาที่ให้องค์กรชุมชนเป็นแกนหลัก</li> </ol>
1.2 เครือข่ายองค์กรชุมชน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ให้เครือข่ายเกิดการพัฒนาศูนย์ข้อมูลท้องถิ่น/ศูนย์การเรียนรู้</li> <li>2) ให้เครือข่ายเกิดการพัฒนาแกนนำคนรุ่นใหม่และเสริมศักยภาพแกนนำคนรุ่นเก่า</li> <li>3) การพัฒนากิจกรรมและหนุนเสริมที่ต่อเนื่องในระดับพื้นที่</li> <li>4) การสร้างความรู้ความเข้าใจในทิศทาง/เป้าหมาย/การทำงานร่วมกัน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) เชื่อมโยงเครือข่ายองค์กรชุมชนและภาคีความร่วมมือในทุกๆระดับ</li> <li>2) เกิดศูนย์ประสานงานเครือข่ายองค์กรชุมชนในระดับจังหวัด (คน ข้อมูล เครื่องมือ ระบบ การบริหาร จัดการ)</li> <li>3) เครือข่ายองค์กรชุมชนมีระบบการบริหารจัดการที่ดี เป็นที่ยอมรับของทุกภาคส่วนในทุก</li> </ol>

## ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ช่องว่าง (Gap)/ข้อจำกัด	แนวทาง/วิธีการ
	5) การพัฒนาคน/กลไก/เครื่องมือในการติดตามประเมินผล	ระดับ
	6) การสร้างความร่วมมือกับอปท. และพัฒนาแผนร่วมกัน	4) เกิดการพัฒนายกระดับผู้นำการสร้างคนรุ่นใหม่ และการสร้างกระบวนการเรียนรู้การจัดการความรู้
	7) การสร้างระบบข้อมูลเพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันของเครือข่าย	5) เกิดการเชื่อมโยงแผนงานขององค์กรชุมชน ท้องถิ่น สู่การจัดทำแผน บูรณาการยุทธศาสตร์ระดับจังหวัด
	8) สร้างความพร้อมและรูปธรรมงานพัฒนาของเครือข่ายในการผลักดันเชิงนโยบายต่อรัฐบาล	
1.3 ประชาสังคม		
1.3.1 กลุ่มคนที่ทำงานสาธารณะ	1) การกำหนดเป้าหมายร่วมในการพัฒนาชุมชนท้องถิ่น	1) สร้างพื้นที่ในการขับเคลื่อนงานร่วมกันระหว่างองค์กรชุมชนและภาคประชาสังคมในการแก้ปัญหาในระดับพื้นที่
1.3.2 องค์กรพัฒนาเอกชน (NGOs)	2) ระบบการสื่อสารและสนับสนุนข้อมูลแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน	2) เกิดคณะทำงานร่วม 3 ฝ่าย (องค์กรชุมชน เครือข่ายองค์กรชุมชน ภาคประชาสังคม) ภายใต้วิถีวัฒนธรรมของชุมชนท้องถิ่น
	3) ระบบการพัฒนาองค์ความรู้ร่วมกัน	
	4) ระบบการติดตามประเมินผลและพัฒนาร่วมกัน	
	5) การพัฒนาพื้นที่รูปธรรมที่แก้ไขปัญหาาร่วมกัน	
	6) การสร้างระบบบริหารจัดการพื้นที่ร่วมกัน	
	7) การยกระดับการทำงานขององค์กรชุมชนสู่ระดับสากล	
2. ภาควิชาความร่วมมือ		
2.1 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อบต. อบจ. เทศบาล	1) ขาดระบบการจัดการที่ชัดเจนและต่อเนื่อง	1) มีระบบการประสานงานเชื่อมโยงกับภาคี
2.2 ท้องถิ่น กำหนด ผู้ใหญ่บ้าน กรรมการหมู่บ้าน	2) ขาดระบบการสื่อสาร ทำความเข้าใจในกระบวนการทำงาน	2) กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรชุมชนได้รับการแก้ไขให้เหมาะสม
2.3 หน่วยงานภาครัฐ ต่างๆ ระดับนโยบาย ส่วนกลางและส่วนภูมิภาค (จังหวัด)	3) การนำเครื่องมือมาใช้ประโยชน์สนับสนุนการทำงานในพื้นที่	3) องค์กรชุมชนได้รับการสนับสนุน ส่งเสริมในการพัฒนาในด้านต่างๆ โดยภาคี
	4) วิธีการจัดการงบประมาณที่สอดคล้องกับความต้องการของพื้นที่	4) องค์กรชุมชนมีบทบาทร่วมในการพัฒนาท้องถิ่น
	5) กฎหมาย ระเบียบที่ไม่เอื้อ/สนับสนุนการทำงานในพื้นที่	



## ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ช่องว่าง (Gap)/ข้อจำกัด	แนวทาง/วิธีการ
อำเภอ) /พมจ./ รัฐวิสาหกิจ/ สถาบันการศึกษา/ ผู้ตรวจการกระทรวง	6) มีกลไกร่วมเชื่อมโยงพื้นที่ปฏิบัติการ ของ อปท.	5) บริหารจัดการงบประมาณสอดคล้อง กับความต้องการของพื้นที่ 6) สำนักงานจังหวัดสนับสนุน กระบวนการจัดทำแผนของภาค ประชาชน
2.4 องค์กรอิสระ เช่น สสส. สกว. สปสช. สช. สทบ. สภาพัฒนา การเมือง องค์กร มหาชน		7) กำหนดพื้นที่ปฏิบัติการและการ ทำงานร่วมกัน เพื่อยกระดับ เป็นศูนย์เรียนรู้สู่ระดับนโยบาย สาธารณะ
2.5 สถาบันการเงินของรัฐ/ หน่วยงานของรัฐที่ เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจ การเงินการคลัง ธนาคาร		8) ชุมชนมีส่วนร่วมกำหนด การ พัฒนาท้องถิ่น (เป็นภาคีหุ้นส่วน งานพัฒนา) เปลี่ยนแปลงวิธีการ สนับสนุนการบริหารงบประมาณ ของรัฐ มีความสัมพันธ์ร่วมกัน ในแนวราบ
<b>3. หน่วยงานกำกับดูแล</b>		
3.1 คณะกรรมการสถาบัน/ คณะอนุกรรมการชุด ต่าง ๆ	1) ระบบข้อมูล การสื่อสารและ ประชาสัมพันธ์ให้เข้าใจบทบาท 2) การเปิดพื้นที่ให้คณะกรรมการ / อนุกรรมการได้เห็นผลการทำงาน 3) การจัดความสัมพันธ์การทำงาน เช่น การประชุมสัญจร ในพื้นที่ หรือการ เข้าร่วมประชุมในกิจกรรมต่าง ๆ 4) ความสัมพันธ์คณะกรรมการสถาบัน/ อนุกรรมการ ผู้ปฏิบัติงาน ภาคี ความร่วมมือ	1) หน่วยงานที่กำกับดูแลเข้าใจ บทบาทการทำงานของขบวนการ องค์กรชุมชน 2) การมีส่วนร่วมในการกำหนด ตัวชี้วัดจากพื้นที่ขึ้นมาและ สามารถวัดผลของการทำงาน ด้านการพัฒนาองค์กรชุมชนได้
3.2 กระทรวงการพัฒนา สังคมและความมั่นคง ของมนุษย์	1) การเวทีประชุมร่วมฝ่ายบริหาร ระหว่าง พอช.และ พม.อย่างน้อยปี ละ 1 ครั้ง 2) การรายงาน/ข้อมูลข่าวสารในระดับ พื้นที่	
3.3 สำนักงานประมาณ/ คณะกรรมการ	1)การสร้างกระบวนการเรียนรู้ เป้าหมาย ภารกิจร่วมกัน 2)การเปิดพื้นที่และกิจกรรมสำคัญ ของ	

## ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ช่องว่าง (Gap)/ข้อจำกัด	แนวทาง/วิธีการ
	พอช. ให้สำนักงานประมาณ/ กรรมการได้เข้าร่วมศึกษาเรียนรู้ ภาระกิจงานของพอช. ในระดับพื้นที่/ ประเด็นงานต่าง ๆ	
3.4 สำนักงานตรวจเงิน แผ่นดิน	1)การสร้างการเรียนรู้เกี่ยวกับภารกิจ พอช. 2)การพัฒนาเจ้าหน้าที่ /องค์กรชุมชนใน การใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตามระเบียบ ร่วมกัน	
3.5 สำนักงาน ก.พ.ร.	1)สร้างความเข้าใจการทำงานของ พอช. 2)ปรับความสัมพันธ์ โดยเชิญ กพร.เข้า ร่วมประชุม/สัมมนา	

ขั้นที่ 2 การทบทวนวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) จากวิสัยทัศน์เดิมในแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานปี 2551- 2554 ที่สถาบันฯได้กำหนด คือ “เป็นองค์กรที่มุ่งสร้างความเข้มแข็งของสังคมจากฐานราก ด้วยพลังองค์กรชุมชนและประชาสังคม” นั้น ในการทบทวนวิสัยทัศน์เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานปี 2555 - 2559 ได้มีการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ใหม่ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับแนวทางการทำงานของสถาบัน และความมุ่งหวังของกลุ่มเป้าหมายที่สถาบันฯดำเนินงานด้วย ผลจากการร่วมกันพิจารณา ส่งผลให้กำหนดวิสัยทัศน์ใหม่ขององค์กรที่จะใช้ในปี พ.ศ.2555-2559 คือ “เป็นองค์กรของประชาชนที่มุ่งสร้างความเข้มแข็งของสังคมจากฐานราก ด้วยพลังองค์กรชุมชนและประชาสังคม”

ในส่วนของการกำหนดพันธกิจของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน)นั้น องค์กรได้กำหนดจากวัตถุประสงค์การจัดตั้งตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) พ.ศ. 2543 ซึ่งพันธกิจของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) มีดังนี้

1. สนับสนุนและให้การช่วยเหลือแก่องค์กรชุมชน และเครือข่ายองค์กรชุมชน เกี่ยวกับการประกอบอาชีพ การพัฒนาอาชีพ การเพิ่มรายได้ การพัฒนาที่อยู่อาศัยและสิ่งแวดล้อม และการพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ของสมาชิกในชุมชนทั้งในเมืองและชนบท โดยยึดหลักการพัฒนาแบบองค์รวมหรือบูรณาการและหลักการพัฒนาที่สมาชิกชุมชนมีส่วนร่วมเป็นแนวทางสำคัญ ทั้งนี้ เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนและประชาสังคม

2. สนับสนุนและให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่องค์กรชุมชนและเครือข่ายองค์กรชุมชน

3. สนับสนุนให้การช่วยเหลือเพื่อการพัฒนาองค์กรชุมชนและเครือข่ายองค์กรชุมชน ตลอดจนประสานงานการสนับสนุนและให้การช่วยเหลือดังกล่าวจากหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน

4. ส่งเสริมและสนับสนุนและสร้างความร่วมมือขององค์กรชุมชนและเครือข่ายองค์กรชุมชนในระดับท้องถิ่น ระดับจังหวัด และระดับประเทศ

ขั้นที่ 3 ร่วมกันกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เพื่อให้การดำเนินการของสถาบันฯ สอดคล้องกับแผนงานและสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน ปี พ.ศ. 2555 – 2559 ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ ประเด็นยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์ คือ องค์กรชุมชนเป็นแกนหลัก พื้นที่เป็นตัวตั้ง
2. ประเด็นยุทธศาสตร์ จะเป็นการดำเนินงานภายใต้ยุทธศาสตร์ ซึ่งมี 3 ประเด็นยุทธศาสตร์ ได้แก่

2.1 การพัฒนาโดยใช้พื้นที่เป็นตัวตั้ง สนับสนุนให้ชุมชนท้องถิ่นมีระบบที่พัฒนาไปสู่การจัดการตนเอง ซึ่งเป็นการสนับสนุนให้ขบวนองค์กรชุมชนสามารถขับเคลื่อนการแก้ไขปัญหาตามแนวทางการพัฒนาและฟื้นฟูชุมชนท้องถิ่นสู่การจัดการตนเอง โดยมีขบวนองค์กรชุมชน สภาองค์กรชุมชนเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการทำงานในพื้นที่ที่มีการจัดทำแผนพัฒนาชุมชนท้องถิ่นที่ครอบคลุมการพัฒนาของชุมชนท้องถิ่นอย่างมีส่วนร่วม ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนตัวชี้วัดการพัฒนาตนเองของชุมชนสู่ชุมชนท้องถิ่นจัดการตนเองและเกิดการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการทำงานพัฒนาและแก้ไขปัญหาของชุมชนท้องถิ่นในทุกระดับ

2.2 การประสานความร่วมมือกับชุมชนท้องถิ่นและภาคีที่เกี่ยวข้อง เพื่อสนับสนุนความเข้มแข็งขององค์กรชุมชน นำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและนโยบาย จะเป็นการปรับกระบวนการและความสัมพันธ์การทำงานร่วมกับขบวนองค์กรชุมชนและภาคีให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาที่ใช้พื้นที่เป็นตัวตั้งและองค์กรชุมชนเป็นแกนหลัก โดยมีพื้นที่รูปธรรมเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันในการขับเคลื่อนงานระหว่างองค์กรชุมชน ภาคประชาสังคม และหน่วยงานภาคีที่เกี่ยวข้องในการแก้ไขปัญหาในระดับพื้นที่และผลักดันสู่ระดับนโยบาย สาธารณะ มีกลไกความร่วมมือของขบวนองค์กรชุมชนและภาคีที่เอื้อต่อการพัฒนา โดยองค์กรชุมชนเป็นแกนหลักภายใต้วิถีดนธรรมของชุมชนท้องถิ่น และมีการสื่อสารประชาสัมพันธ์ที่เท่าทันสถานการณ์สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย

2.3 การพัฒนาระบบบริหารจัดการของ พอช. เป็นการพัฒนาและยกระดับองค์กรให้เป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ด้านการสนับสนุนการพัฒนาขบวนองค์กรชุมชน โดยปรับระบบบริหารจัดการมีการกระจายการจัดการสู่พื้นที่อย่างเป็นระบบ ปรับระบบงานสนับสนุน เพื่อหนุนเสริมให้เกิดงานเชิงคุณภาพ

3. เป้าประสงค์หลักขององค์กร ประกอบด้วย 7 เป้าประสงค์ ได้แก่
    - 3.1 ขบวนการชุมชนสามารถแก้ไขปัญหา เพื่อสร้างคุณภาพชีวิตและความมั่นคงของชุมชนท้องถิ่น
    - 3.2 ขบวนการชุมชนทุกระดับ (ตำบล จังหวัด ภาค) มีศักยภาพและความสามารถในการบริหารจัดการงานและบริหารขบวนการ
    - 3.3 ภาควิชาความร่วมมือสนับสนุนการฟื้นฟูชุมชนท้องถิ่นจัดการตนเอง
    - 3.4 ระบบข้อมูลและสารสนเทศของงานชุมชนทันสมัยพร้อมใช้
    - 3.5 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการขององค์กร
    - 3.6 พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถปฏิบัติงานอย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพ
    - 3.7 กองทุน พอช. เป็นกองทุนพัฒนาที่มีรูปแบบการสนับสนุนหลากหลายเป็นเครื่องมือนำไปสู่ชุมชนท้องถิ่นจัดการตนเอง
- ภายหลังจากที่ได้ร่วมกันวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ ยุทธศาสตร์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์หลักแล้ว จะนำข้อมูลดังกล่าวมาจัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ขององค์กรที่จะใช้ในปี พ.ศ.2555 - 2559 เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารถึงทิศทางและเป้าหมายการทำงานภายในองค์กร รวมถึงการสื่อสารแก่สาธารณะภายนอก ดังภาพที่ 4.4



ภาพที่ 4.4 แผนที่กลยุทธ์สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน ปี พ.ศ. 2555- 2559

ขั้นที่ 4 เป็นการร่วมกันกำหนดเป้าหมาย กระบวนการทำงาน และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานใน 5 ปีข้างหน้า (ปี 2555 - ปี 2559) ในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลที่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ เพื่อใช้เป็นเป้าหมายแนวทางปฏิบัติ และใช้ในการสื่อสารถึงทิศทางการทำงานขององค์กร

ภายหลังจากการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรตามกระบวนการเสร็จสิ้นแล้ว องค์กรฯ จะนำแผนยุทธศาสตร์ที่ได้จัดทำเสนอคณะกรรมการสถาบันฯ เพื่อพิจารณาเห็นชอบในการนำไปปฏิบัติใช้ต่อไป

ขั้นที่ 5 การจัดทำแผนงานประจำปี ส่วนงานในองค์กรจะจัดทำแผนงาน/โครงการ ในการสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งในแผนงานประจำปีของแต่ละส่วนงานจะประกอบด้วย แผนงาน/โครงการ วัตถุประสงค์ กิจกรรม ตัวชี้วัด เป้าหมายเชิงปริมาณและเป้าหมายเชิงคุณภาพ งบประมาณที่ใช้ในการดำเนินการ รวมถึงกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการตามแผนงาน/โครงการ หลังจากนั้น สำนักนโยบาย และแผนจะทำหน้าที่รวบรวม และจัดประชุมหัวหน้าส่วนงานในองค์กร เพื่อหารือร่วมกันในการปรับเพิ่ม/ลดงบประมาณตามที่แต่ละส่วนงานเสนอ ให้สอดคล้องกับงบประมาณที่องค์กรได้รับการอุดหนุนจากรัฐบาลและตามกรอบงบประมาณที่คณะกรรมการสถาบันฯ ได้พิจารณา เมื่อการประชุมเสร็จสิ้นสำนักนโยบายและแผนจะจัดทำเป็นคู่มือแผนงานและงบประมาณประจำปีให้แต่ละส่วนงานใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานต่อไป

## 2. กระบวนการจัดทำตัวชี้วัดของสำนักงานก.พ.ร.

กระบวนการจัดทำตัวชี้วัดของสำนักงานก.พ.ร. ที่ใช้ประเมินผลงานของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) ตามคำรับรองการปฏิบัติงาน มี 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ช่วงเดือนกันยายนของแต่ละปี สำนักงานก.พ.ร. จะกำหนดกรอบการประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติงาน แนวทางการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติงานและประเมินผล และปฏิทินการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติงานเพื่อให้สถาบันฯ ใช้เป็นแนวทางในการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติงาน

โดยกรอบการประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติงานที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด ประกอบด้วย 4 มิติ คือ มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน และมิติที่ 4 มิติด้านการกำกับดูแลกิจการและการพัฒนาองค์กร ซึ่งทางสำนักงานก.พ.ร.จะนำกรอบแต่ละมิติ มาเชื่อมโยงกับพันธกิจ และกำหนดเป้าหมาย (Target) โดยอาศัยข้อมูลในปัจจุบันเป็นพื้นฐาน เป็นขั้นตอนที่สำนักงาน ก.พ.ร. จะเป็นผู้กำหนดองค์ประกอบของ Balanced Scorecard มาให้เป็น 4 มิติ ซึ่งเหมือนกับการวัดผลขององค์การมหาชนอื่น ตามภาพที่ 4.5



ภาพที่ 4.5 กรอบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรมหาชน (สำนักงานก.พ.ร.,2555 :12)

ซึ่งหน้าหน้า A,B,C และD ตามภาพที่ 4.4 หมายถึง หน้าหน้าที่เกิดจากการเจรจาระหว่างคณะกรรมการเจรจาข้อตกลงและประเมินผลองค์กรมหาชน และประธานกรรมการองค์กรมหาชน

ขั้นที่ 2 สถาบันฯ เสนอตัวชี้วัด หน้าหน้า ค่าเป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนนตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติงาน ที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถาบันฯ พร้อมข้อมูลแผนยุทธศาสตร์ 4 ปี และแผนงานประจำปีให้กับสำนักงานก.พ.ร. เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการเจรจาความเหมาะสมของตัวชี้วัด

ขั้นที่ 3 สถาบันฯ เข้าร่วมเจรจาความเหมาะสมของตัวชี้วัด หน้าหน้า ค่าเป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนนความสำเร็จของการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการเจรจาระหว่างคณะกรรมการเจรจาข้อตกลงและประเมินผลองค์กรมหาชน กับประธานกรรมการ ผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการและเจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้เข้าร่วมเจรจา

ขั้นที่ 4 ช่วงเดือนมกราคม สถาบันฯ จัดให้มีการลงนามคำรับรองการปฏิบัติงานระหว่างรัฐมนตรีที่กำกับดูแลกับประธานกรรมการสถาบันฯ และระหว่างประธานกรรมการสถาบันฯ กับผู้อำนวยการสถาบันฯ พร้อมส่งสำเนาคำรับรองการปฏิบัติงานที่มีการลงนาม ให้กับสำนักงาน

ก.พ.ร. และเผยแพร่คำรับรองในเว็บไซต์ของสถาบันฯ และเริ่มดำเนินการตามตัวชี้วัดพร้อมจัดทำเอกสารหลักฐานอ้างอิง เพื่อใช้ประกอบการรายงานผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดต่อสำนักงาน ก.พ.ร.

ขั้นที่ 5 การติดตามประเมินผล สำนักงานก.พ.ร.กำหนดให้สถาบันฯ รายงานผลการประเมินตนเอง 2 รอบ คือ รอบ 6 เดือน และรอบ 12 เดือน พร้อมกับการรายงานผลการประเมินตนเองผ่านระบบ e – Sar Card ในระบบเว็บไซต์ [www.opdc.go.th](http://www.opdc.go.th) ซึ่งสำนักงานก.พ.ร. และที่ปรึกษาด้านประเมินผลจะเข้าติดตามประเมินผลที่สถาบันฯ ในการติดตามผลรอบ 12 เดือน พร้อมทั้งตรวจสอบเอกสารหลักฐานอ้างอิง จากนั้นจึงแจ้งคะแนนผลการประเมินการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติงานประจำปีให้กับทางสถาบันฯ และรัฐมนตรีที่กำกับดูแลต่อไป

### 3. กระบวนการจัดทำตัวชี้วัดระดับส่วนงาน

สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) ได้มีการจัดทำตัวชี้วัดระดับส่วนงาน ซึ่งจะมีการลงนามคำรับรองการปฏิบัติงานระดับส่วนงานระหว่างผู้อำนวยการสถาบันฯ กับผู้ช่วยผู้อำนวยการที่กำกับดูแลส่วนงาน และระหว่างผู้ช่วยผู้อำนวยการที่กำกับดูแลส่วนงานกับหัวหน้าส่วนงาน โดยผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดจะนำมาใช้ในการพิจารณาประสิทธิภาพประสิทธิผลของแต่ละส่วนงาน อีกทั้งนำผลการดำเนินงานดังกล่าวมาประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนประจำปีงบประมาณ ซึ่งคุณกนิษฐา สุวตธกุล ผู้ช่วยหัวหน้าสำนักนโยบายและแผน กล่าวว่า

“หลังจากสัมมนาจัดทำยุทธศาสตร์องค์กร กับเจรจาตัวชี้วัด ก.พ.ร. เสร็จแล้วเราจะทำตัวชี้วัดส่วนงาน โดยจะเป็นการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ที่เราทำ กับตัวชี้วัด ก.พ.ร. และให้แต่ละส่วนงานวิเคราะห์งานของเค้า และเราจะมาประชุมดูกันอีกที่ถึงความเหมาะสม ว่าแต่ละส่วนมีวัตถุประสงค์สอดคล้องกับองค์กรหรือไม่ โดยทั่วไปแล้วฐานการคิดการทำจะเหมือนกัน เพราะเราเคยมีบริษัทที่ปรึกษามาร่วมจัดทำกับเราแล้ว ส่วนมากก็จะใช้วัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์องค์กรเป็นตัวตั้ง บวกกับตัวชี้วัด ก.พ.ร. แล้วเพิ่มตัวชี้วัดที่คิดว่าน่าจะวัด ซึ่งการจัดทำในแต่ละชั้น เอกสารจะเยอะพอสมควร แต่ข้อมูลทั้งหมดก็จะนำมาใช้วิเคราะห์ทั้งหมด เพื่อให้เป็นขบวนการทางวิทยาศาสตร์มากขึ้น จึงต้องทำเอกสาร”

โดยกระบวนการจัดทำตัวชี้วัดระดับส่วนงาน มีดังนี้

- 1) การวิเคราะห์งานตามภารกิจ ด้วยการจัดทำ Key Result Area : KRA
- 2) การเชื่อมโยงตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ส่วนงาน ด้วยการจัดทำ Influence Matrix
- 3) การจัดทำแผนที่กลยุทธ์ระดับส่วนงาน
- 4) การจัดทำตัวชี้วัดระดับส่วนงาน (Department KPI)

### 5) การจัดทำรายละเอียดของตัวชี้วัด (KPI Template)

#### 1. การวิเคราะห์งานตามภารกิจ ด้วยการจัดทำ Key Result Area : KRA

การวิเคราะห์งานตามภารกิจ คุณวราภรณ์ เอี่ยมวิจารณ์ หัวหน้าสำนักนโยบายและแผน กล่าวว่า

“เนื่องจากการจัดทำตัวชี้วัดของสถาบันฯ แบ่งได้ 2 ลักษณะ คือ ตัวชี้วัดที่มาจากงานตามกลยุทธ์ในระดับองค์กรถ่ายทอดมาสู่ส่วนงาน และตัวชี้วัดที่มาจากงานตามภารกิจของส่วนงาน โดยตัวชี้วัดที่มาจากงานตามกลยุทธ์ของสถาบันฯ และตัวชี้วัด ก.พ.ร. จะถูกถ่ายทอดมาสู่ส่วนงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบ ดังนั้นตัวชี้วัดที่มาจากงานตามภารกิจของส่วนงาน ส่วนงานจะให้การมีส่วนร่วมภายในส่วนงานร่วมกันวิเคราะห์งานตามภารกิจงานภายในส่วนงาน เพื่อกำหนดตัวชี้วัดที่มาจากงานตามภารกิจ ด้วยการจัดทำ KRA ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการวิเคราะห์ การกำหนดตัวชี้วัดจากภารกิจหน้าที่ของส่วนงาน ตามที่องค์กรมอบหมาย”

นอกจากนี้ คุณกนิษฐา สุวัตรกุล ผู้ช่วยหัวหน้าสำนักนโยบายและแผน ได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติม ว่า

“จากการที่ลักษณะงานขององค์กรแบ่งได้ 2 ลักษณะ คือ งานที่เป็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ขององค์กร กับงานตามภารกิจของส่วนงาน ซึ่งปกติงานที่เป็นกลยุทธ์ คือ งานในลักษณะงานใหม่ที่องค์กรมุ่งเน้น รวมถึงงานที่เป็นการพัฒนางานประจำขององค์กร ดังนั้นการจัดทำตัวชี้วัดในระดับส่วนงาน นอกจากตัวชี้วัดที่มาจากงานตามยุทธศาสตร์ขององค์กร ยังจะรวมถึงการกำหนดตัวชี้วัดจากงานตามภารกิจของส่วนงานที่ดำเนินการเป็นปกติด้วย จึงเป็นที่มาของการจัดทำ KRA”

ซึ่งการจัดทำ Key Result Area หรือ KRA นั้น แต่ละส่วนงานจะใช้แบบฟอร์มในการจัดทำ ดังแสดงตามภาพที่ 4.6



**Form**  
**Key Result Area**

ชื่อหน่วยงาน ..... วันที่วัดค่า .....

แก้ไขครั้งที่.....

งานหลัก	ผลลัพธ์ที่ต้องการ	ตัวชี้วัด	สูตรคำนวณ
งานประจำ <b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
งานปรับปรุง/พัฒนา ภายในหน่วยงาน (ที่ไม่มี ในแผนกลยุทธ์)			

ภาพที่ 4.6 Form Key Result Area

จากภาพที่ 4.5 แสดงถึงแบบฟอร์มการจัดทำ KRA โดยการจัดทำนั้น ส่วนงานจะใช้การมีส่วนร่วมภายในส่วนงาน กำหนดข้อมูลลงในแบบฟอร์มทั้ง 4 ช่อง ประกอบด้วย ช่องที่ 1 งานหลัก ช่องที่ 2 ผลลัพธ์ที่ต้องการ ช่องที่ 3 ตัวชี้วัด และช่องที่ 4 สูตรคำนวณ โดยส่วนงานจะวิเคราะห์งานจากภารกิจอำนาจหน้าที่ตามโครงสร้างที่องค์กรมอบหมาย เพื่อนำมาระบุในแบบฟอร์ม KRA ซึ่งขั้นตอนของการจัดทำ KRA แบ่งได้ 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดงานหลักจากภารกิจหน้าที่ตามโครงสร้างที่องค์กรมอบหมาย ซึ่งแบ่งได้ 2 ลักษณะคือ งานประจำ และงานปรับปรุงพัฒนาภายในหน่วยงานที่ไม่มีในแผนกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 2 คือ การกำหนดผลลัพธ์งานที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการดำเนินงานหลัก วิเคราะห์ว่าการดำเนินงานตามภารกิจที่องค์กรมอบหมายนั้น แสดงถึงผลลัพธ์ (Output) อะไรบ้าง

ขั้นตอนที่ 3 คือ การกำหนดตัวชี้วัด การกำหนดสูตรคำนวณจากภารกิจของส่วนงาน และผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินงาน

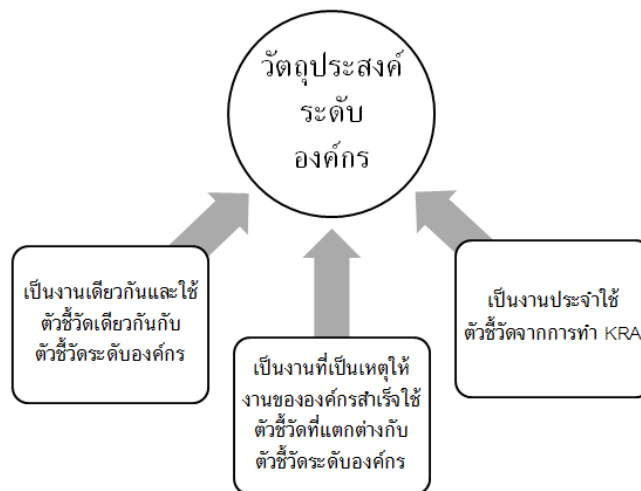
**2 การเชื่อมโยงตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ส่วนงานด้วยการจัดทำ Influence Matrix**

การเชื่อมโยงตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ส่วนงาน คุณพรณทิพย์ เพชรมาก ผู้ช่วยผู้อำนวยการ กล่าวว่

“หลักคิดของการเชื่อมโยงตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ส่วนงานด้วย Influence Matrix มาจาก แนวคิดที่ว่า ส่วนงานทุกส่วนงานในองค์กร รวมทั้งบุคลากรทุกคนมี โอกาสที่จะสร้างผลกระทบต่อผลลัพธ์ขององค์กร และส่วนงานจะทำอะไรได้บ้าง จากระดับงานของส่วนงาน ที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ และวิสัยทัศน์

ตามที่องค์กรกำหนด การจัดทำ Influence Matrix คือ การวิเคราะห์บทบาทหน้าที่ของแต่ละส่วนงาน จากภารกิจตามโครงสร้างที่องค์กรมอบหมายและจากแผนงานประจำปีของส่วนงานเทียบกับวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดขององค์กร เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดของส่วนงานให้สอดคล้องกับขององค์กร จากนั้นจะนำผลลัพธ์การจัดทำ Influence ของแต่ละส่วนงานมารวมเข้าด้วยกัน เป็น Influence Matrix เพื่อทบทวนร่วมกันระหว่างส่วนงานในองค์กร”

ซึ่งการเชื่อมโยงตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ส่วนงานด้วย Influence Matrix จะเป็นการทบทวนบทบาทหน้าที่ของส่วนงาน ว่าสามารถส่งผลหรือสนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และตัวชี้วัดขององค์กรอย่างไรได้บ้าง โดยแต่ละส่วนงานจะกำหนดวัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดของส่วนงานที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และตัวชี้วัดขององค์กรตามแผนภาพที่ 4.7



ภาพที่ 4.7 การกำหนดวัตถุประสงค์ของส่วนงาน

จากภาพที่ 4.7 เห็นได้ว่าการกำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดของส่วนงาน จะแบ่งได้ 3 ลักษณะ คือ

1. กำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดเดียวกันกับองค์กร ได้แก่ Company common KPI คือ การกระจายตัวชี้วัดให้กับทุกส่วนงานในองค์กรที่เป็นเหตุให้องค์กรประสบผลสำเร็จ เช่น ร้อยละระดับความพึงพอใจของกลุ่มเป้าหมาย และ Company direct KPI คือ การถ่ายทอดตัวชี้วัดและวัตถุประสงค์ขององค์กร ไปสู่ส่วนงานที่เป็นเจ้าภาพหลักโดยตรง เช่น ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของการดำเนินโครงการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนที่อยู่อาศัยและที่ดินทำกินโดยชุมชนท้องถิ่นเป็นหลัก (5 จังหวัดชายแดนภาคใต้)

2. กำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดที่แตกต่างกับองค์กร แต่มีความสอดคล้องและส่งผลให้ตัวชี้วัดและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรประสบความสำเร็จ ได้แก่ Department

influential KPI คือ การกำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดที่แตกต่างกับขององค์กร โดยมาจากส่วนงานที่เป็นเจ้าภาพหลัก และจากส่วนงานที่ทำหน้าที่สนับสนุน ประกอบเข้าด้วยกัน เช่น ตัวชี้วัดเรื่องจำนวนครัวเรือนที่มีความมั่นคงในการอยู่อาศัยภายใต้การดำเนินโครงการบ้านมั่นคง เจ้าภาพหลัก คือ สำนักงานปฏิบัติการภาค 5 ภาค และส่วนงานสนับสนุน ได้แก่ สำนักงานโครงการบ้านมั่นคง สำนักงานนโยบายและแผน ศูนย์ข้อมูลและสารสนเทศ ส่วนประชาสัมพันธ์ ส่วนพัฒนากระบวนการเรียนรู้และองค์ความรู้ สำนักงานบริหารสินเชื่อชุมชน

3. กำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดจากงานตามภารกิจหน้าที่ของส่วนงาน (จากการจัดทำ KRA) ที่สามารถส่งผลให้ตัวชี้วัดและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรประสบความสำเร็จ เช่น ระดับความสำเร็จการให้บริการของงานอาคารสถานที่

ซึ่งความสัมพันธ์ของการกำหนดวัตถุประสงค์และการกำหนดตัวชี้วัดของส่วนงานสามารถแสดงดังภาพที่ 4.8



ภาพที่ 4.8 ความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์ในระดับส่วนงาน

คุณพรพนทิพย์ เพชรมาก ผู้ช่วยผู้อำนวยการ กล่าวเพิ่มเติมว่า  
 “ความสัมพันธ์ของการกำหนดวัตถุประสงค์และการกำหนดตัวชี้วัดของส่วนงาน  
 มีหลักสำคัญ คือ การมองภาพจากวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนด เมื่อแต่ละส่วน  
 งานกำหนดวัตถุประสงค์ในระดับส่วนงานโดยใช้วัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นตัว  
 ตั้ง วัตถุประสงค์ของส่วนงานที่เป็นเจ้าภาพหลัก และส่วนงานที่ทำหน้าที่  
 สนับสนุน วัตถุประสงค์จะมีความเชื่อมโยงและส่งผลให้ตัวชี้วัดในระดับองค์กร  
 และส่วนงานประสบผลสำเร็จ”

ขั้นตอนในการจัดทำ Influence Matrix สามารถแบ่งได้ 2 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1. การจัดทำ Influence ของส่วนงาน
2. การทบทวนความเชื่อมโยงตัวชี้วัดในระดับส่วนงาน ด้วยการจัดทำ Influence Matrix

ขั้นที่ 1 ส่วนงานในองค์กรจะใช้แบบฟอร์ม Influence เป็นเครื่องมือในการกำหนด  
 วัตถุประสงค์ของส่วนงาน ในการสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร รวมทั้งกำหนด  
 ตัวชี้วัดของส่วนงานที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแต่ละส่วนงานกำหนด ตามภาพที่ 4.9

#### Form Influence

① ประเด็น ยุทธศาสตร์	Measurements		ส่วนงาน : .....	
	② รหัส ตัวชี้วัด	③ ตัวชี้วัดระดับองค์กร	④ วัตถุประสงค์ของส่วน งานที่สนับสนุนประเด็น ยุทธศาสตร์ขององค์กร	⑤ ตัวชี้วัดใน ระดับส่วนงาน
1. การสนับสนุนการ พัฒนาที่อยู่อาศัยใน เมืองและที่ดินทำกิน ในชนบท	1-1	จำนวนครัวเรือนที่มีความ มั่นคงในการอยู่อาศัย ภายใต้การดำเนินงาน โครงการบ้านมั่นคง		
	1-2	ความสำเร็จของจำนวน พื้นที่ที่มีการแก้ไขปัญหา ที่ดินทำกิน		
2. การพัฒนาองค์กร การเงินการจัดการ ทุนชุมชนและ สวัสดิการชุมชน	2-1	ร้อยละของสินเชื่อที่มี ปัญหาต่อสินเชื่อคงเหลือ ทั้งหมด (กพร.)		

ภาพที่ 4.9 แบบฟอร์มการจัดทำ Influence

จากแบบฟอร์ม Influence ดังภาพที่ 4.9 ส่วนงานจะใช้การมีส่วนร่วมภายในส่วนงาน  
 ระบุข้อมูลในแบบฟอร์ม 5 ช่อง ประกอบด้วย ช่องที่ 1 ประเด็นยุทธศาสตร์ ช่องที่ 2 รหัสของ  
 ตัวชี้วัด ช่องที่ 3 ตัวชี้วัดระดับองค์กร ช่องที่ 4 วัตถุประสงค์ของส่วนงานที่สนับสนุนประเด็น

ยุทธศาสตร์ขององค์กร และช่องที่ 5 ตัวชี้วัดในระดับส่วนงาน ซึ่งการระบุข้อมูลในแบบฟอร์ม Influence เป็นการกระจายตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ส่วนงาน มีวิธีการ 5 ข้อ ดังนี้

- (1) นำประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กรที่องค์กรได้จัดทำขึ้น มาระบุลงในช่องที่ 1
- (2) นำตัวชี้วัดขององค์กรที่ได้กำหนดขึ้นจากประเด็นยุทธศาสตร์ ร่วมกับตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติงานขององค์กร (ตัวชี้วัด ก.พ.ร.) มาระบุลงในช่องที่ 3 โดยให้ระบุตัวชี้วัดลงในช่องที่ตรงกับความสัมพันธ์กับประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร
- (3) กำหนดรหัสตัวชี้วัดลงในช่องที่ 2 เช่น 1-1 ,1-2 หรือ 2-1 เป็นต้น ซึ่งจากรหัสของตัวชี้วัดสามารถอธิบายได้ ดังนี้ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ตัวชี้วัดที่ 1 รหัสตัวชี้วัดคือ 1-1 หรือ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ตัวชี้วัดที่ 2 รหัสตัวชี้วัดคือ 1-2 หรือ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ตัวชี้วัดที่ 1 รหัสตัวชี้วัดคือ 2-1 เป็นต้น
- (4) ส่วนงานพิจารณาภารกิจ หน้าที่ตามโครงสร้างที่องค์กรมอบหมาย เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ผลลัพธ์จากการดำเนินงานของส่วนงาน ที่สนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดขององค์กร ลงในช่องที่ 4 หากวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือตัวชี้วัดใดขององค์กร ส่วนงานที่พิจารณาแล้วไม่มีส่วนเกี่ยวข้องในการสนับสนุนจะเว้นว่างเอาไว้
- (5) กำหนดตัวชี้วัดที่จะวัดผลลัพธ์จากวัตถุประสงค์ที่ส่วนงานได้ระบุในช่องที่ 4 ลงในช่องที่ 5

ขั้นที่ 2 การทบทวนความเชื่อมโยงตัวชี้วัดในระดับส่วนงาน ด้วยการจัดทำ Influence Matrix คุณพรพรรณทิพย์ เพชรมาก ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ได้กล่าวในขั้นตอนนี้ว่า

“ภายหลังจากการจัดทำ Influence ของแต่ละส่วนงาน จะเห็นได้ว่า ประเด็นยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดขององค์กร จะกระจายลงสู่ส่วนงานทุกส่วนงานตามภารกิจหน้าที่ที่สนับสนุนให้ประเด็นยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดขององค์กรประสบผลสำเร็จ โดยในขั้นตอนนี้จะมีการประชุมร่วมกันของหัวหน้าทุกส่วนงานภายในองค์กร เพื่อทบทวนความเชื่อมโยงตัวชี้วัดในระดับส่วนงาน หรือ การจัดทำ Influence Matrix โดยการนำผลจากการจัดทำ Influence ของแต่ละส่วนงานรวมเข้าด้วยกัน และทบทวนความเชื่อมโยงร่วมกันระหว่างส่วนงาน เพื่อทำความเข้าใจร่วมกันในเรื่องบทบาทหน้าที่ที่มีระหว่างกันในแต่ละส่วนงาน และบทบาทหน้าที่ของส่วนงานที่เป็นเจ้าภาพหลักกับส่วนงานที่ทำหน้าที่สนับสนุน การจัดทำ Influence Matrix” สามารถแสดงได้ ดังภาพที่ 4.10

ประเด็นยุทธศาสตร์	Measurements		กลุ่มงานพื้นที่ (5 ส่วนงาน)		กลุ่มงานสนับสนุน (8 ส่วนงาน)		กลุ่มงานบริหาร (5 ส่วนงาน)	
			ภาคเหนือ		สำนักนโยบายและแผน		ส่วนบริหารสำนักงาน	
	รหัสตัวชี้วัด	ตัวชี้วัดระดับองค์กร	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัดในระดับส่วนงาน	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัดในระดับส่วนงาน	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัดในระดับส่วนงาน
1. การสนับสนุนการพัฒนาที่อยู่อาศัยในเมืองและที่คืนทำกินในชนบท	1-1	จำนวนครัวเรือนที่มีความมั่นคงในการอยู่อาศัยภายใต้การดำเนินโครงการบ้านมั่นคง (ตัวชี้วัด กพร. ที่ 1.1)	การแก้ไขปัญหาที่อยู่อาศัยของชุมชนเมืองและชนบท	จำนวนครัวเรือนที่มีความมั่นคงในการอยู่อาศัยภายใต้การดำเนินโครงการบ้านมั่นคง	แผนงานและงบประมาณโครงการบ้านมั่นคงมีความครบถ้วนสมบูรณ์ในการเสนอขอรับการสนับสนุนจากรัฐบาล	ระดับความสำเร็จของแผนงานและงบประมาณโครงการบ้านมั่นคงบรรลุตามเป้าหมาย		
6. การพัฒนาความเข้มแข็งขององค์กร พอช.	6-4	ระดับความสำเร็จของการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับส่วนงาน (ตัวชี้วัด กพร.)			กำหนดตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย เกณฑ์การประเมินความสำเร็จของเป้าหมายระดับส่วนงานเพื่อสนับสนุนเป้าหมายขององค์กร	ระดับความสำเร็จของการพัฒนาตัวชี้วัดระดับส่วนงาน		
	6-7	ร้อยละระดับความพึงพอใจในการให้บริการ (ตัวชี้วัด กพร. ที่ 2.1)	เพื่อยกระดับความพึงพอใจในการให้บริการของภาค	ร้อยละระดับความพึงพอใจในการให้บริการกับกลุ่มเป้าหมาย	สนับสนุนการดำเนินงานของ กลุ่มเป้าหมายได้รวดเร็วและครบถ้วนสมบูรณ์ทันเวลา	ร้อยละระดับความพึงพอใจในการให้บริการกับกลุ่มเป้าหมาย	สำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการอาคารสถานที่ (ห้องประชุม/ห้องพัก)	ร้อยละระดับความพึงพอใจในการให้บริการกับกลุ่มเป้าหมาย

ภาพที่ 4.10 การจัดทำ Influence Matrix

โดยการทบทวน จะมีวิธีการทบทวนใน 2 ลักษณะ ดังนี้

(1) การทบทวนในลักษณะแนวนอน เพื่อทบทวนว่าในแต่ละตัวชี้วัดขององค์กรนั้น มีส่วนงานใดบ้างที่มีวัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดที่สนับสนุนผลักดันให้ตัวชี้วัดขององค์กรประสบความสำเร็จ

(2) การทบทวนในลักษณะแนวตั้ง เพื่อทบทวนว่าในแต่ละส่วนงานมีวัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดใดบ้าง ที่สนับสนุนผลักดันให้ตัวชี้วัดขององค์กรประสบความสำเร็จ

จากการกระจายตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ส่วนงานด้วยแบบฟอร์ม Influence และการทบทวนตามแนวคิดการจัดทำ Influence Matrix ทั้งในแนวตั้งและแนวนอน ผลลัพธ์ที่ได้ คือ ในทุก ๆ ประเด็นยุทธศาสตร์และในทุก ๆ ตัวชี้วัดขององค์กรจะมีส่วนงานรองรับตามวัตถุประสงค์ รวมทั้งตัวชี้วัดของส่วนงาน จะมีความเชื่อมโยงสอดคล้องตามหลักของเหตุและผล ในการสนับสนุนหรือผลักดันให้ประเด็นยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดขององค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งคุณกนิษฐา สุวัตรกุล ผู้ช่วยหัวหน้าสำนักนโยบายและแผนกล่าวเพิ่มเติมว่า

“ตัวชี้วัดขององค์กรบางตัวชี้วัดจะมีส่วนงานที่เป็นเจ้าภาพหลักรับผิดชอบเพียงส่วนงานเดียว บางตัวชี้วัดจะมีทั้งส่วนงานที่เป็นเจ้าภาพหลัก และส่วนงานสนับสนุนร่วมกันทำ และบางตัวชี้วัดทุกส่วนงานในองค์กรจะรับผิดชอบร่วมกัน การทำ Influence Matrix จะทำให้วัตถุประสงค์และตัวชี้วัดของแต่ละส่วนงานเชื่อมโยงและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร”

### ขั้นที่ 3 การจัดทำแผนที่กลยุทธ์ระดับส่วนงาน

การจัดทำแผนที่กลยุทธ์ส่วนงานในสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) คุณกนิษฐา สุวัตรกุล ผู้ช่วยหัวหน้าสำนักนโยบายและแผน กล่าวว่า

“ส่วนงานจะนำข้อมูลที่ได้จากการจัดทำ KRA และผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดทำ Influence Matrix มาจัดทำแผนที่กลยุทธ์ ของส่วนงาน ตามแนวคิด Balanced Scorecard และภายใต้มุมมอง 4 มิติที่สำนักงานก.พ.ร.กำหนด โดยส่วนงานจะนำวัตถุประสงค์ที่ได้จากการทำ Influence Matrix มาทบทวนวัตถุประสงค์เพื่อปรับแก้ หรือควรรวบรวมวัตถุประสงค์ที่คล้ายคลึงกัน และนำวัตถุประสงค์ที่ทบทวนแล้วมาเรียงร้อยให้เห็นความเชื่อมโยงของการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของส่วนงานที่ได้กำหนด กับยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์ขององค์กร แสดงให้เห็นถึงแนวกลยุทธ์ที่ส่วนงานจะดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมอง และบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรในท้ายสุด และแผนที่กลยุทธ์ของส่วนงาน จะใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารถึงทิศทางและเป้าหมายการทำงานของส่วนงานให้กับบุคลากรในส่วนงาน เพื่อให้เข้าใจถึงวัตถุประสงค์หรือแนวทางที่ส่วนงานจะดำเนินการ”

การจัดทำแผนที่กลยุทธ์ของส่วนงาน จะใช้แบบฟอร์มเป็นเครื่องมือสำหรับจัดทำแผนที่กลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย 3 แบบฟอร์ม ได้แก่

1. แบบฟอร์ม a
2. แผนภาพ b
3. แบบฟอร์ม c

ขั้นตอนการจัดทำแผนที่กลยุทธ์ของส่วนงานตามแบบฟอร์มดังกล่าว มี 5 ขั้นตอน ดังนี้  
ขั้นตอนที่ 1 นำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และตัวชี้วัดของส่วนงาน ที่ได้จากการจัดทำ

Influence Matrix มารวบรวมลงในแบบฟอร์ม a

ขั้นตอนที่ 2 สรุปประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กรที่ส่วนงานเกี่ยวข้อง สนับสนุน เพื่อระบุลงในแผนภาพ b

ขั้นตอนที่ 3 ทบทวนวัตถุประสงค์ของส่วนงาน เพื่อปรับแก้หรือการรวมวัตถุประสงค์ในแบบฟอร์ม c

ขั้นตอนที่ 4 ทบทวนความสัมพันธ์วัตถุประสงค์ของส่วนงานเชิงเหตุและผล ในแผนที่กลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 5 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแผนที่กลยุทธ์ ด้วยผลสำเร็จจากการจัดทำ KRA ของส่วนงาน

โดยวิธีการจัดทำในแต่ละขั้นตอน มีดังนี้

1. นำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และตัวชี้วัดของส่วนงาน ที่ได้จากการจัดทำ Influence Matrix มาระบุลงในแบบฟอร์ม a ซึ่งในแบบฟอร์ม a จะมีช่องว่างให้ส่วนงานระบุ 6 ช่อง ได้แก่

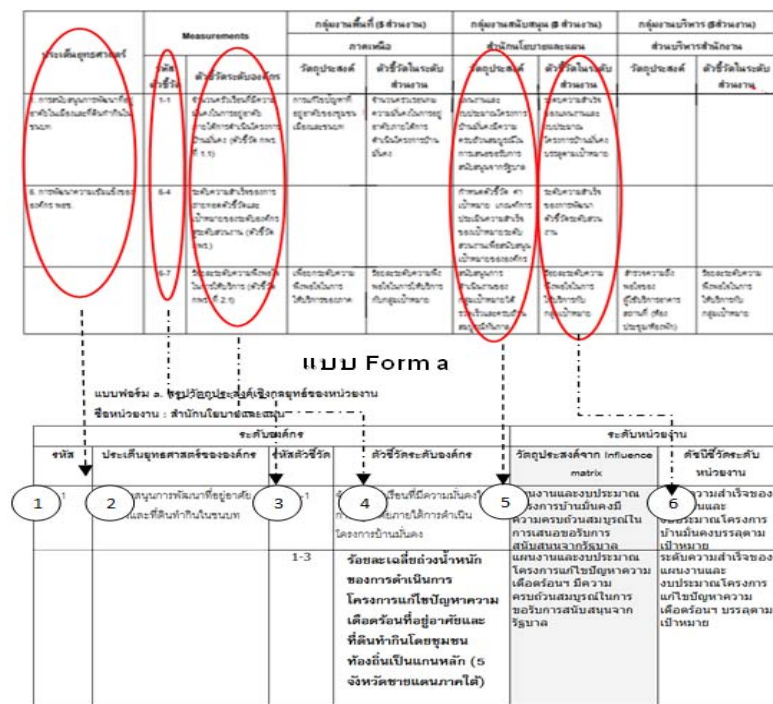
- ช่องที่ 1 รหัส คือ ลำดับที่ของประเด็นยุทธศาสตร์องค์กร
- ช่องที่ 2 ประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร
- ช่องที่ 3 รหัสตัวชี้วัด
- ช่องที่ 4 ตัวชี้วัดระดับองค์กร
- ช่องที่ 5 วัตถุประสงค์จาก Influence Matrix
- ช่องที่ 6 ดัชนีชี้วัดระดับส่วนงาน

ซึ่งข้อมูลที่ใช้ระบุในแบบฟอร์ม a มาจาก ผลของการจัดทำ Influence Matrix ของส่วนงาน การระบุข้อมูลในแบบฟอร์ม a มีดังนี้

1.1 นำวัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดของส่วนงานจากการจัดทำ Influence Matrix ระบุลงในช่องที่ 5 และช่องที่ 6 ในแบบฟอร์ม a

1.2 พิจารณาวัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดของส่วนงานใน Influence Matrix ว่าสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดขององค์กรได้บ้าง

1.3 นำประเด็นยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดขององค์กรที่ส่วนงานสนับสนุนระบุลงในแบบฟอร์ม a ในช่องที่ 2 และช่องที่ 4 ซึ่งการระบุลงในช่องนั้น ให้ระบุตรงกับวัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดของส่วนงานตามที่ได้จัดทำ Influence Matrix พร้อมกับนำรหัสตัวชี้วัดระบุลงในช่องที่ 3 การจัดทำแบบฟอร์ม a สามารถแสดงตัวอย่างตามรูปภาพที่ 4.11



ภาพที่ 4.11 ตัวอย่างการจัดทำแบบฟอร์ม a ของส่วนงาน



2. การสรุปประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กรที่ส่วนงานเกี่ยวข้องหรือสนับสนุน เพื่อระบุลงในแผนภาพ b ซึ่งแผนภาพ b คือ แผนภาพที่แสดงความเชื่อมโยงประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนงานในเบื้องต้น แผนภาพ b จะประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

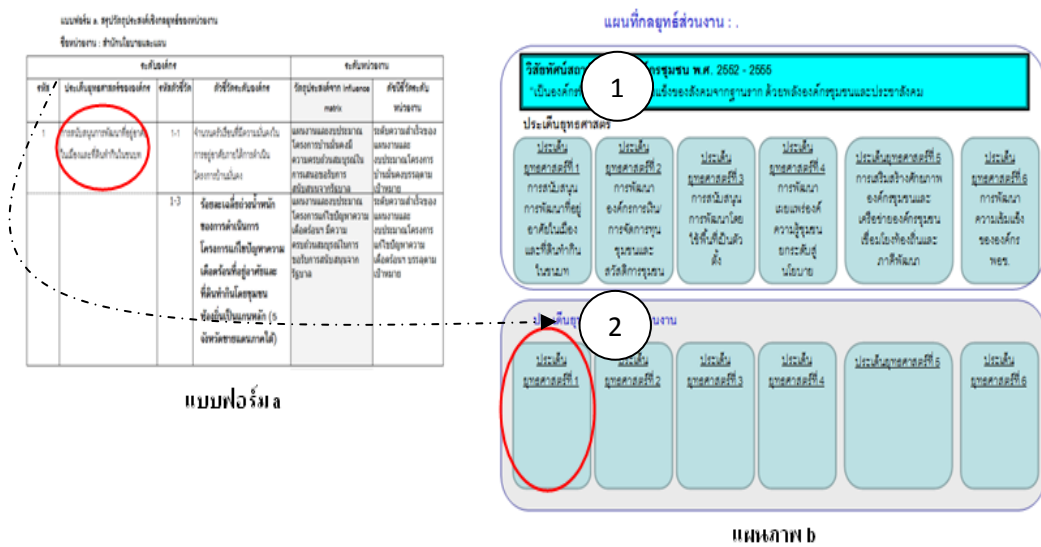
ส่วนที่ 1 วิสัยทัศน์และประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร

ส่วนที่ 2 ประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กรที่ส่วนงานสนับสนุน  
ขั้นตอนการจัดทำแผนภาพ b มีดังนี้

2.1 นำประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กรที่ส่วนงานระบุไว้ในแบบฟอร์ม a มาระบุลงในส่วนที่ 2 ของแผนภาพ b (ตามภาพที่ 28)

2.2 แสดงความเชื่อมโยงของประเด็นยุทธศาสตร์ โดยกำหนดเส้นลูกศรระหว่างประเด็นยุทธศาสตร์ที่ส่วนงานระบุไว้ในส่วนที่ 2 ของแผนภาพ กับ ประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กรในส่วนที่ 1 ของแผนภาพ

การจัดทำแผนภาพ b สามารถแสดงตัวอย่างตามภาพที่ 4.12



ภาพที่ 4.12 ตัวอย่างการจัดทำแผนภาพ b ของส่วนงาน

ผลลัพธ์ของการจัดทำแผนภาพ b จะแสดงถึงแผนภาพความเชื่อมโยงประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนงานที่ได้จากการจัดทำจากแผนภาพ b โดยในแผนภาพจะแสดงถึงความเชื่อมโยงของประเด็นยุทธศาสตร์ที่ส่วนงานเกี่ยวข้องในการสนับสนุนหรือผลักดันเพื่อให้ประเด็นยุทธศาสตร์องค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งผลลัพธ์ของการจัดทำแผนภาพ b สามารถแสดงตัวอย่างตามภาพที่ 4.13

### สำนักนโยบายและแผน



ภาพที่ 4.13 แผนภาพแสดงความเชื่อมโยงประเด็นยุทธศาสตร์

3. การทบทวนวัตถุประสงค์ของส่วนงาน เพื่อปรับแก้หรือการรวมวัตถุประสงค์ ในแบบฟอร์ม c ซึ่งแบบฟอร์ม c จะมีช่องว่างให้ส่วนงานระบุข้อมูล 5 ช่อง ประกอบด้วย

ช่องที่ 1 รหัส คือ ลำดับที่ของประเด็นยุทธศาสตร์องค์กร

ช่องที่ 2 ประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร

ช่องที่ 3 วัตถุประสงค์จาก Influence Matrix

ช่องที่ 4 วัตถุประสงค์ที่จะนำไปใส่ในแผนที่กลยุทธ์

ช่องที่ 5 ดัชนีชี้วัดระดับส่วนงาน

ข้อมูลที่ใช้ระบุในแบบฟอร์ม c มาจาก ผลของการจัดทำแบบฟอร์ม a ของส่วนงาน การจัดทำแบบฟอร์ม c มีดังนี้

3.1 นำรหัส ประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร วัตถุประสงค์จาก Influence Matrix และตัวชี้วัดระดับส่วนงาน จากแบบฟอร์ม a ที่ส่วนงานได้จัดทำ ระบุลงในช่องที่ 1 ช่องที่ 2 ช่องที่ 3 และช่องที่ 5 ในแบบฟอร์ม c ตามลำดับ

3.2 ทบทวนวัตถุประสงค์จาก Influence Matrix ในช่องที่ 3 ของแบบฟอร์ม c เพื่อพิจารณาว่ามีวัตถุประสงค์ใดบ้างที่สามารถรวมกันได้

3.3 หลังจากพิจารณาวัตถุประสงค์จาก Influence Matrix ในช่องที่ 3 ให้นำผลจากการรวมวัตถุประสงค์ รวมทั้งวัตถุประสงค์ที่พิจารณาแล้วเห็นว่าไม่สามารถรวมกันได้ ระบุลงในช่องที่ 4

ตัวอย่างการจัดทำข้อมูลในแบบฟอร์ม c สามารถแสดงได้ดังภาพที่ 4.14

แบบฟอร์ม a. สรุปวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของหน่วยงาน

ชื่อหน่วยงาน : สำนักงานปฏิบัติการภาคเหนือ

ระดับองค์กร				ระดับหน่วยงาน	
รหัส	ประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร	รหัสตัวชี้วัด	ตัวชี้วัดระดับองค์กร	วัตถุประสงค์จาก Influence matrix	ดัชนีชี้วัดระดับหน่วยงาน
1	การสนับสนุนการพัฒนาที่อยู่อาศัยในเมืองและที่ดินทำกินในชนบท	1-1	จำนวนครัวเรือนที่มีความมั่นคงในการอยู่อาศัยภายใต้การดำเนินโครงการบ้านมั่นคง (ตัวชี้วัด กพร. ที่ 1.1)	การแก้ไขปัญหาที่อยู่อาศัยของชุมชนเมืองและชนบท	จำนวนครัวเรือนที่มีความมั่นคงในการอยู่อาศัยภายใต้การดำเนินโครงการบ้านมั่นคง
		1-2	ความสำเร็จของจำนวนพื้นที่ที่มีการแก้ไขปัญหาที่ดินทำกิน	การแก้ไขปัญหาที่ดินทำกินของชุมชนเมืองและชนบท	1. จำนวนตำบล เมือง เทศบาล ที่ได้รับการแก้ไขปัญหาที่ดินทำกิน 2. จำนวนครัวเรือนที่ได้รับการแก้ไขปัญหาที่ดินทำกิน
2	การพัฒนาองค์กรการเงิน/การจัดการทุนชุมชนและสวัสดิการชุมชน	2-1	จำนวนองค์กรผู้ใช้สินเชื่อและองค์กรการเงินชุมชนมีระบบการบริหารจัดการตนเองที่ดีเชิงคุณภาพ	การพัฒนาระบบบริหารจัดการตนเองที่ดีและมีคุณภาพขององค์กรผู้ใช้สินเชื่อและองค์กรการเงินชุมชน	จำนวนองค์กรผู้ใช้สินเชื่อและองค์กรการเงินชุมชนมีระบบการบริหารจัดการตนเองที่ดีเชิงคุณภาพ

แบบฟอร์ม a

แบบฟอร์ม c ทบทวนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

ชื่อหน่วยงาน : สำนักงานปฏิบัติการภาคเหนือ

รหัส	ประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร	วัตถุประสงค์จาก Influence matrix	วัตถุประสงค์ที่จะนำไปใช้ในแผนทีกลยุทธ์	ดัชนีชี้วัดระดับหน่วยงาน
1	การสนับสนุนการพัฒนาที่อยู่อาศัยในเมืองและที่ดินทำกินในชนบท	การแก้ไขปัญหาที่อยู่อาศัยของชุมชนเมืองและชนบท	1. การแก้ไขปัญหาที่อยู่อาศัยของชุมชนเมืองและชนบท	จำนวนครัวเรือนที่มีความมั่นคงในการอยู่อาศัยภายใต้การดำเนินโครงการบ้านมั่นคง
		การแก้ไขปัญหาที่ดินทำกินของชุมชนเมือง		1. จำนวนตำบล เมือง เทศบาล ที่ได้รับการแก้ไขปัญหาที่ดินทำกิน 2. จำนวนครัวเรือนที่ได้รับการแก้ไขปัญหาที่ดินทำกิน
2	การพัฒนาองค์กรการเงิน/การจัดการทุนชุมชนและสวัสดิการชุมชน	2. การพัฒนาการบริหารจัดการตนเองที่ดีและมีคุณภาพขององค์กรผู้ใช้สินเชื่อและองค์กรการเงินชุมชน	2. การพัฒนาการบริหารจัดการตนเองที่ดีและมีคุณภาพขององค์กรผู้ใช้สินเชื่อและองค์กรการเงินชุมชน	จำนวนองค์กรผู้ใช้สินเชื่อและองค์กรการเงินชุมชนมีระบบการบริหารจัดการตนเองที่ดีเชิงคุณภาพ

แบบฟอร์ม c

ภาพที่ 4.14 ตัวอย่างการจัดทำแบบฟอร์ม c ของส่วนงาน

คุณกนิษฐา สุวัตรกุล ผู้ช่วยหัวหน้าสำนักนโยบายและแผน กล่าวเพิ่มเติมว่า “สาเหตุของการจัดทำแบบฟอร์ม c นั้น เนื่องจากวัตถุประสงค์ในแบบฟอร์ม a คือ วัตถุประสงค์ที่จะนำมาระบุในแผนที่กลยุทธ์ของส่วนงาน ซึ่งจริงแล้วบาง

วัตถุประสงค์สามารถรวมกันเพื่อให้วัตถุประสงค์ในแผนที่กลยุทธ์ลดจำนวนลง และเกิดความชัดเจนมากขึ้น”

การรวมวัตถุประสงค์ ในแบบฟอร์ม c นั้น สามารถแสดงได้ตามภาพ ที่ 4.15

แบบฟอร์ม c ทบทวนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์  
ชื่อหน่วยงาน : สำนักงานปฏิบัติการภาคเหนือ

รหัส	ประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร	วัตถุประสงค์จาก Influence matrix	วัตถุประสงค์ที่จะนำไปใส่ในแผนที่กลยุทธ์	ดัชนีชี้วัดระดับหน่วยงาน
1	การสนับสนุนการพัฒนาที่อยู่อาศัยในเมืองและที่ดินทำกินในชนบท	การแก้ไขปัญหาที่อยู่อาศัยของชุมชนเมืองและชนบท	1. การแก้ไขปัญหาที่อยู่อาศัยและที่ดินทำกินของชุมชนเมืองและชนบท	จำนวนครัวเรือนที่มีความมั่นคงในการอยู่อาศัยภายใต้การดำเนินงานโครงการบ้านมั่นคง
		การแก้ไขปัญหาที่ดินทำกินของชุมชนเมืองและชนบท		1.จำนวนตำบล เมือง เทศบาล ที่ได้รับการแก้ไขปัญหาที่ดินทำกิน 2.จำนวนครัวเรือนที่ได้รับการแก้ไขปัญหาที่ดินทำกิน
2	การพัฒนาองค์กรการเงินการจัดการทุนชุมชนและสวัสดิการชุมชน	2 การพัฒนาระบบบริหารจัดการตนเองที่ดีและมีคุณภาพขององค์กรผู้ใช้สินเชื่อและองค์กรการเงินชุมชน	2 การพัฒนาระบบบริหารจัดการตนเองที่ดีและมีคุณภาพขององค์กรผู้ใช้สินเชื่อและองค์กรการเงินชุมชน	จำนวนองค์กรผู้ใช้สินเชื่อและองค์กรการเงินชุมชนมีระบบการบริหารจัดการตนเองที่ดีเชิงคุณภาพ

ภาพที่ 4.15 ผลการจัดทำแบบฟอร์ม c ของส่วนงาน

จากแผนภาพที่4.13 จะเห็นได้ว่า ในส่วนที่ 1 คือ ผลสำเร็จจากการรวมวัตถุประสงค์ และในส่วนที่ 2 คือ ผลจากการพิจารณาวัตถุประสงค์แล้วไม่สามารถรวมกันได้

4. การทบทวนความสัมพันธ์วัตถุประสงค์ของส่วนงานเชิงเหตุและผลในแผนที่กลยุทธ์ของส่วนงาน ซึ่งแผนที่กลยุทธ์ของส่วนงานจะแบ่งช่องเป็น 4 ส่วน โดยในแต่ละส่วน คือ มิติการวัดผลและการประเมินผลตามทฤษฎี Balanced Scorecard ได้แก่ มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผล มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพ และมิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร ขั้นตอนการจัดทำแผนที่กลยุทธ์ของส่วนงาน มีดังนี้

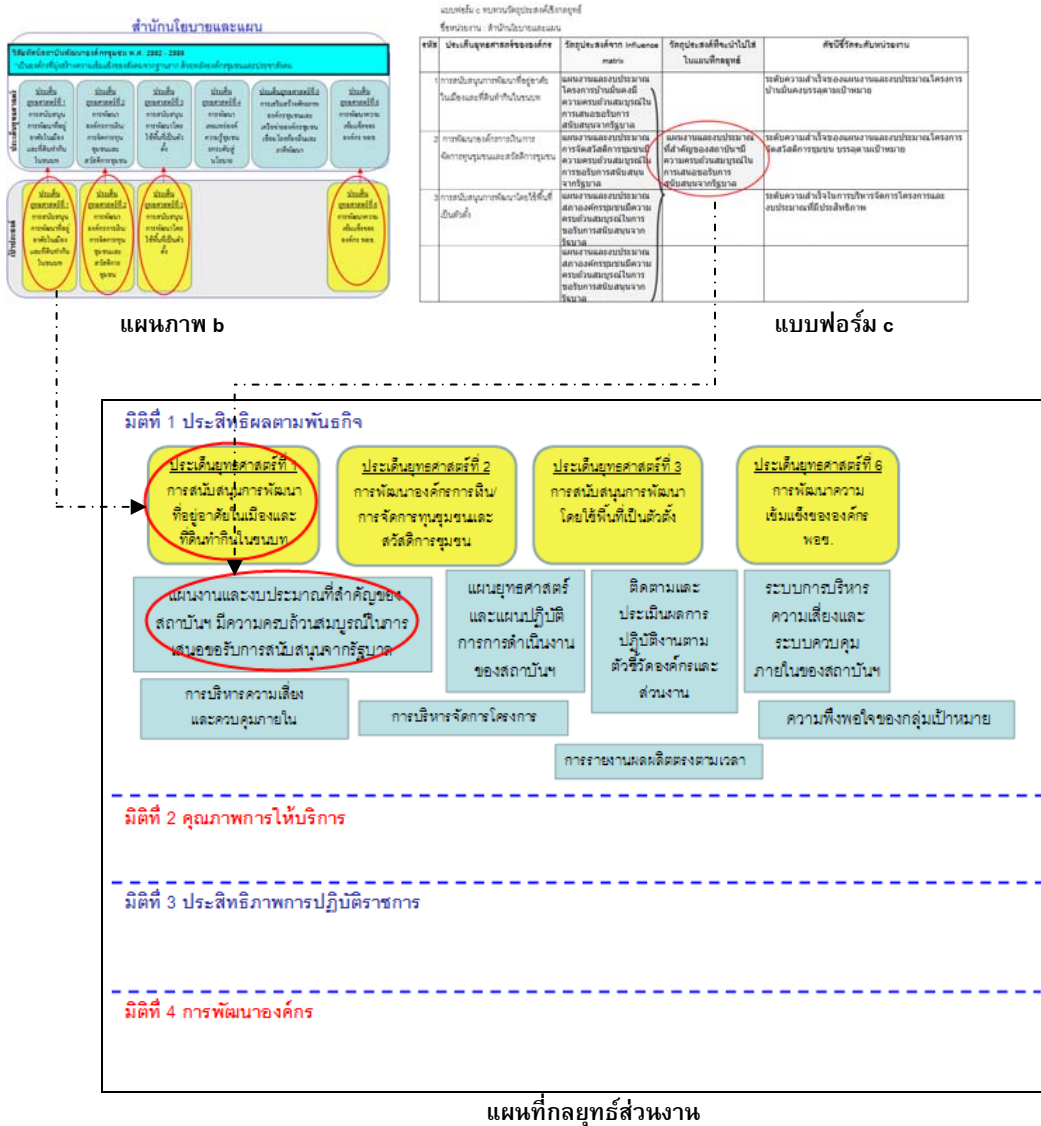
4.1 นำประเด็นยุทธศาสตร์ในแผนภาพ b ซึ่งเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนงานที่ส่วนงานมีหน้าที่สนับสนุนหรือผลักดันให้ประสบความสำเร็จ มาระบุเรียงในแผนที่กลยุทธ์ของส่วนงาน

4.2 นำวัตถุประสงค์ในช่องที่ 4 ของแบบฟอร์ม c (วัตถุประสงค์ที่จะนำไปใส่ในแผนที่กลยุทธ์) ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ของส่วนงานที่ได้ทบทวนและพิจารณา มาระบุเรียงในแผนที่กลยุทธ์ของส่วนงาน

4.3 วิเคราะห์วัตถุประสงค์ที่ระบุในแผนที่กลยุทธ์ของส่วนงาน ว่ามีความเกี่ยวข้องหรือมีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลกับมุมมองทั้ง 4 มิติอย่างไร

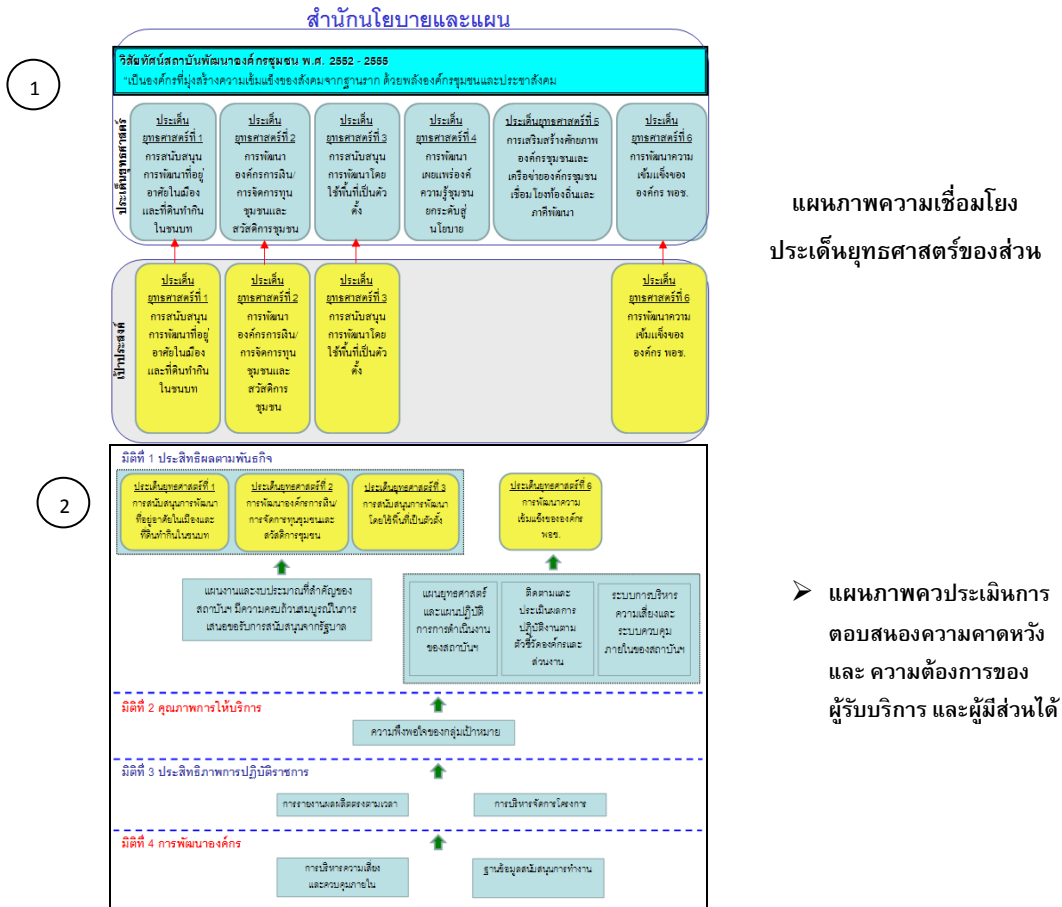
### 4.4 กำหนดเส้นลูกศรเพื่อเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ในมิติทั้ง 4 ด้านกับประเด็นยุทธศาสตร์

การจัดทำข้อมูลในแผนที่กลยุทธ์ของส่วนงาน สามารถแสดงได้ดังภาพที่ 4.16



ภาพที่ 4.16: ตัวอย่างการจัดทำแผนที่กลยุทธ์ของส่วนงาน

ผลสำเร็จจากการทำแผนที่กลยุทธ์ของส่วนงานนั้น แผนที่กลยุทธ์ของส่วนงานจะประกอบด้วยกัน 2 ภาพ ได้แก่ ภาพที่ 1 แผนภาพแสดงความเชื่อมโยงประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนงาน และภาพที่ 2 แผนภาพแสดงความเชื่อมโยงวัตถุประสงค์กับประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนงาน ซึ่งสามารถแสดงตามรูปภาพที่ 4.17



➤ **แผนภาพควประเมิณการ  
ตอบสนองความคาดหวัง  
และความต้องการของ  
ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้**

**ภาพที่ 4.17** แผนที่กลยุทธ์ของส่วนงาน

5. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแผนที่กลยุทธ์ ด้วยผลสำเร็จจากการจัดทำ KRA ของส่วนงาน โดยนำผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ภารกิจหน้าที่ของส่วนงานจากขั้นตอนการจัดทำ KRA มาระบุในแผนที่กลยุทธ์ของส่วนงาน เนื่องจากในบางส่วนงาน อาจจะไม่มีการะกิจหรือหน้าที่ในการสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กรโดยตรง ดังนั้น จึงต้องนำผลสำเร็จของการจัดทำ KRA ของส่วนงานมาทบทวน เพื่อพิจารณาถึงการกำหนดวัตถุประสงค์เพิ่มเติมในแผนที่กลยุทธ์ของส่วนงาน ให้มีความสมบูรณ์ครอบคลุมภารกิจหน้าที่ของส่วนงานมากยิ่งขึ้น ดังตัวอย่างตามภาพที่ 4.18

Form  
Key Result Area (KRA)

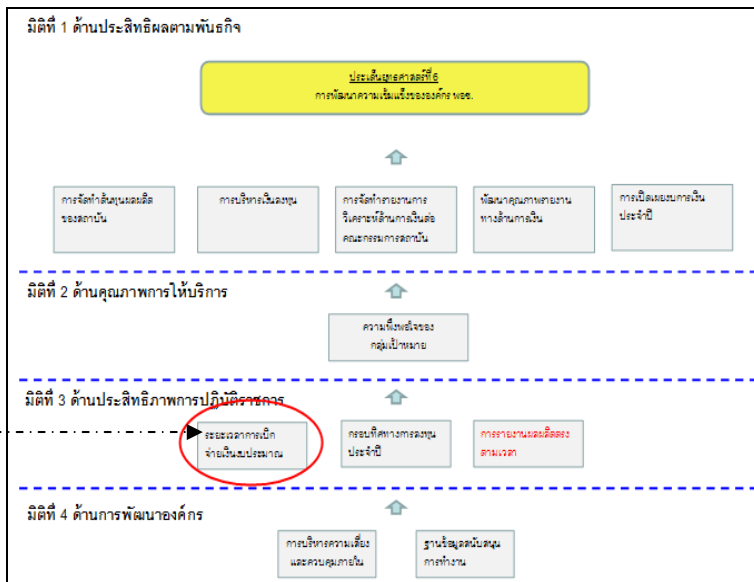
ชื่อหน่วยงาน : ส่วนการเงินและบัญชี

วันที่จัดทำ : 3 กุมภาพันธ์ 2563

แก้ไขครั้งที่ : 2

งานหลัก	ผลลัพธ์ที่ต้องการ	ดัชนีชี้วัด	สูตรคำนวณ
งานประจำ การตรวจสอบเอกสารและ ควบคุมเบิกจ่าย			
การตรวจสอบเอกสารประกอบการ เบิกจ่ายมีความถูกต้อง เป็นไปตาม ระเบียบหลักเกณฑ์ของสถาบัน	ตรวจสอบเอกสาร การเบิกจ่ายถูกต้อง ไร้ข้อผิดพลาดภายใน 3 วัน	ร้อยละของเอกสารที่ถูกต้องและ การอนุมัติเบิกจ่ายให้ทันภายใน 3 วัน	จำนวนเอกสารเบิกจ่ายที่ถูกต้องตามระเบียบหลักเกณฑ์ 100 จำนวนเอกสารเบิกจ่ายทั้งหมด
การควบคุมค่าใช้จ่ายให้เป็นไปตาม ระเบียบหลักเกณฑ์ของสถาบัน	ค่าใช้จ่ายเป็นไปตาม ระเบียบหลักเกณฑ์ ของสถาบัน	ร้อยละของค่าใช้จ่ายที่ไม่เป็นไป ตามระเบียบหลักเกณฑ์ของสถาบัน	จำนวนเอกสารเบิกจ่ายที่ไม่เป็นไปตามตามระเบียบ หลักเกณฑ์ 100 จำนวนเอกสารเบิกจ่ายทั้งหมด
การสนับสนุนการบริหารจัดการ ด้านการเงิน			
การสนับสนุนการบริหารจัดการด้าน การเงินให้แก่สำนักงานปฏิบัติการภาค เดียวกัน	มีระบบบริหาร จัดการด้านการเงินที่ เป็นมาตรฐาน เดียวกัน	จำนวนครั้งในการสนับสนุนใน การปฏิบัติงานของสำนักงาน ปฏิบัติการภาค 10 ครั้ง	ระดับ 5 คือ สนับสนุนการปฏิบัติงานของ สบง.ภาค 10 ครั้ง ระดับ 4 คือ สนับสนุนการปฏิบัติงานของ สบง.ภาค 8 ครั้ง ระดับ 3 คือ สนับสนุนการปฏิบัติงานของ สบง.ภาค 6 ครั้ง ระดับ 2 คือ สนับสนุนการปฏิบัติงานของ สบง.ภาค 4 ครั้ง ระดับ 1 คือ สนับสนุนการปฏิบัติงานของ สบง.ภาค 2 ครั้ง

ผลการจัดทำ  
KRA  
ของส่วนงาน



แผนภาพความ  
เชื่อมโยง  
วัตถุประสงค์ของ  
ส่วนงาน

ภาพที่ 4.18 การนำผล KRA มาทบทวนกับแผนที่กลยุทธ์ของส่วนงาน

4. การกำหนดตัวชี้วัดระดับส่วนงาน (Department KPI)

การกำหนดตัวชี้วัดระดับส่วนงาน คือ การนำวัตถุประสงค์ที่ได้จากแผนที่กลยุทธ์ของส่วนงาน มากำหนดตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และแผนงาน/โครงการ เพื่อนำผลสำเร็จของการจัดทำมาใช้ในการพิจารณาเลือกตัวชี้วัดที่จะใช้ในการวัดผลและประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงานด้วยแบบฟอร์ม OMTI ซึ่งแบบฟอร์ม OMTI เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์จากแผนที่กลยุทธ์กับตัวชี้วัดของส่วนงาน เพื่อนำตัวชี้วัดมากำหนดค่าเป้าหมายและแผนงาน/โครงการ ความหมายของ OMTI ประกอบด้วย

- O (Objective) หมายถึง วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของส่วนงาน
- M (Measure) หมายถึง ตัวชี้วัดของส่วนงาน



T (Target) หมายถึง เป้าหมายของตัวชี้วัด  
 I (Initiatives) หมายถึง แผนงาน/โครงการที่สนับสนุนให้ตัวชี้วัดประสบผลสำเร็จ  
 ผลสำเร็จที่ได้จากการจัดทำ ส่งผลให้ทราบว่าในแต่ละวัตถุประสงค์ในแผนที่กลยุทธ์  
 ของส่วนงาน ประกอบด้วยตัวชี้วัดตัวใดบ้าง ตัวชี้วัดแต่ละตัวมีค่าเป้าหมายอย่างไร และการ  
 ดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดนั้น ส่วนงานจะมีแผนงานหรือโครงการใดบ้าง  
 ในการสนับสนุนให้ประสบผลสำเร็จ แบบฟอร์ม OMTI สามารถแสดงได้ ดังภาพที่ 4.19

แบบฟอร์มสรุปวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงาน โครงการ ของหน่วยงาน

ชื่อหน่วยงาน: ส่วนพัฒนากระบวนการเรียนรู้และองค์ความรู้

1 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของหน่วยงาน	2 วัตถุประสงค์ย่อย	3 ตัวชี้วัดของ วัตถุประสงค์ย่อย	4 ของหน่วยงาน	5 งบปี (baseline)	6 เป้าหมายของตัวชี้วัด					7 ระยะเวลา	8 แผนงาน/โครงการ ที่สนับสนุน	
					1	2	3	4	5			
มิติด้านประสิทธิภาพตามพันธกิจ												
มิติด้านคุณภาพการให้บริการ												
มิติด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน												
มิติด้านการพัฒนาองค์กร												

ภาพที่ 4.19 แบบฟอร์ม OMTI

จากภาพที่ 4.19 แสดงถึงแบบฟอร์ม OMTI ซึ่งในแบบแบบฟอร์ม OMTI จะมีตารางให้  
 ส่วนงานระบุข้อมูลใน 8 ช่อง ประกอบด้วย

ช่องที่ 1 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของส่วนงาน

ช่องที่ 2 วัตถุประสงค์ย่อย

ช่องที่ 3 ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ย่อย

ช่องที่ 4 ตัวชี้วัดของส่วนงาน

ช่องที่ 5 ค่าปัจจุบัน

ช่องที่ 6 เป้าหมายของตัวชี้วัด

ช่องที่ 7 ระยะเวลาของตัวชี้วัด

ช่องที่ 8 แผนงาน/โครงการที่สนับสนุนให้ตัวชี้วัดส่วนงานประสบความสำเร็จ

ขั้นตอนการจัดทำแบบฟอร์ม OMTI ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้



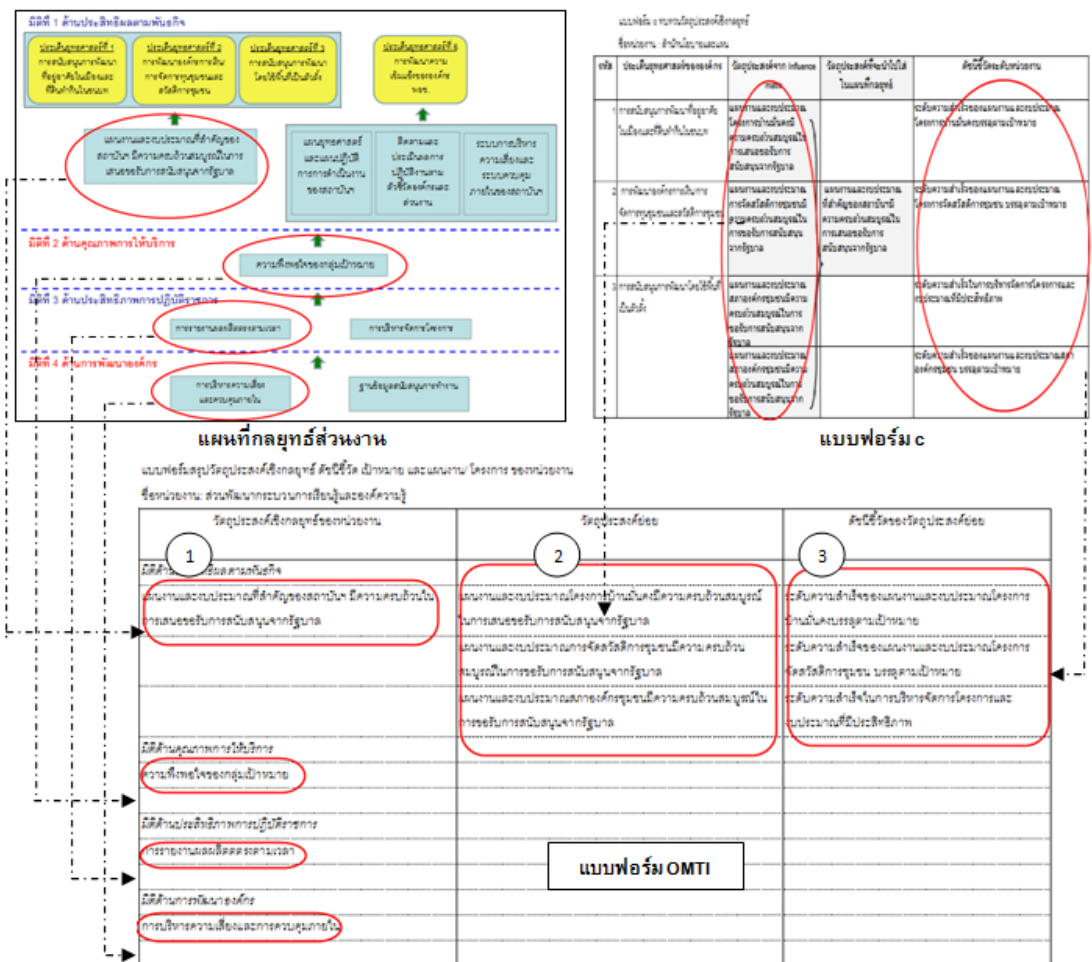
1. นำวัตถุประสงค์จากแผนที่กลยุทธ์ และข้อมูลที่ได้จากการจัดทำแบบฟอร์ม c มารระบุในช่องที่ 1 ช่องที่ 2 และช่องที่ 3 ในแบบฟอร์ม OMTI ซึ่งข้อมูลที่นำมาใช้ จะมาจากแผนที่กลยุทธ์ของส่วนงาน และข้อมูลจากการจัดทำแบบฟอร์ม c การระบุข้อมูลในแบบฟอร์ม OMTI มีขั้นตอน ดังนี้

1.1 นำวัตถุประสงค์จากแผนที่กลยุทธ์ในแต่ละมิติ ระบุลงในช่องที่ 1 ของแบบฟอร์ม OMTI ในแต่ละมิติที่ตามที่ได้แบ่งไว้ในแบบฟอร์ม

1.2 นำข้อมูลจากแบบฟอร์ม c ในช่องวัตถุประสงค์จาก Influence Matrix มารระบุลงในช่องที่ 2 ของแบบฟอร์ม OMTI

1.3 นำข้อมูลจากแบบฟอร์ม c ในช่องตัวชี้วัดระดับส่วนงานมารระบุลงในช่องที่ 3 ของแบบฟอร์ม OMTI ซึ่งข้อมูลที่ระบุในช่องนี้ คือ ตัวชี้วัดที่ใช้วัดผลและประเมินผลตามวัตถุประสงค์ที่ได้ระบุลงในช่องที่ 2 ของแบบฟอร์ม OMTI

ซึ่งการจัดทำข้อมูลในแบบฟอร์ม OMTI ในขั้นตอนที่ 1 สามารถแสดงได้ดังภาพที่ 4.20



ภาพที่ 4.20 การระบุข้อมูลในแบบฟอร์ม OMTI

ผลสำเร็จของการจัดทำแบบฟอร์ม OMTI ในขั้นตอนที่ 1 นั้น ผลสำเร็จที่ได้จะแสดงให้เห็นถึง วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ตามแผนที่กลยุทธ์ของส่วนงานที่แบ่งเป็น 4 มิติตามทฤษฎี Balanced Scorecard รวมถึงวัตถุประสงค์ย่อยที่ได้ผนวกรวมเป็นวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และตัวชี้วัดตามวัตถุประสงค์ย่อย ตามรูปภาพที่ 4.21

แบบฟอร์ม OMTI

ส่วนงาน: สำนักนโยบายและแผน

1	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของหน่วยงาน	2	วัตถุประสงค์ย่อย	3	ตัวชี้วัดของหน่วยงาน
<b>มิติที่ 1 ด้านประสิทธิภาพการให้บริการ</b> 1. แผนงานและงบประมาณที่สำคัญของสถาบันมีความครบถ้วนสมบูรณ์ในการเสนอรับทราบ สนับสนุนจากรัฐบาล	แผนงานและงบประมาณโครงการบ้านมั่นคงมีความครบถ้วนสมบูรณ์ในการเสนอรับทราบ สนับสนุนจากรัฐบาล แผนงานและงบประมาณโครงการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนต่างๆ มีความครบถ้วนสมบูรณ์ในการขอรับทราบสนับสนุนจากรัฐบาล(5 จังหวัดชายแดนใต้)	การพัฒนายุทธศาสตร์การดำเนินงานของสถาบันฯ การพัฒนาแผนปฏิบัติการประจำปีของสถาบันฯ	ระดับความสำเร็จของแผนงานและงบประมาณโครงการบ้านมั่นคงบรรลุตามเป้าหมาย		
			ระดับความสำเร็จของแผนงานและงบประมาณโครงการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อน บรรลุตามเป้าหมาย		
<b>มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ</b> 3. ความพึงพอใจของกลุ่มเป้าหมาย	สนับสนุนการดำเนินงานของกลุ่มเป้าหมายได้รวดเร็วและครบถ้วน สมบูรณ์ทันกาล		ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานของสถาบันฯ		
			ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนการปฏิบัติงานประจำปีของสถาบันฯ		
<b>มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงานราชการ</b> 4. การใช้งบประมาณที่ตรงตามแผนงานงานผลผลิตตรงตามเวลา 5. มีระบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันฯ	การใช้งบประมาณที่ตรงตามแผนงานงาน ผลผลิตให้ตรงตามเวลา การพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยง		ร้อยละความพึงพอใจในการให้บริการกับกลุ่มเป้าหมาย		
			ร้อยละของการใช้งบประมาณที่ตรงตามแผนและรายงานผลผลิตตรงตามเวลา		
<b>มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร</b> 6. พัฒนาระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง 7. การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรสู่ระดับส่วนงาน	พัฒนาระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรสู่ระดับส่วนงาน		ระดับความสำเร็จของการพัฒนากระบวนการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงในวงกว้าง		
			ระดับความสำเร็จของการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรสู่ระดับส่วนงาน		

ภาพที่ 4.21 ผลสำเร็จจากขั้นตอนที่ 1 ของการจัดทำ OMTI

คุณกนิษฐา สุวัตรกุล ผู้ช่วยหัวหน้าสำนักนโยบายและแผน กล่าวว่า

“สาเหตุของการจัดทำในขั้นตอนนี้ เนื่องจากบางวัตถุประสงค์ตามแผนที่กลยุทธ์ของส่วนงาน จะประกอบด้วยวัตถุประสงค์ย่อยที่ผนวกรวมเข้าด้วยกัน ดังนั้น หากกำหนดตัวชี้วัดจากวัตถุประสงค์ตามแผนที่กลยุทธ์โดยตรง อาจทำให้ตัวชี้วัดบางตัวของส่วนงานที่ได้จากการกำหนดวัตถุประสงค์ย่อย จะไม่ได้ถูกนำมาใช้ในการพิจารณาเลือกตัวชี้วัด”

2. การรวมตัวชี้วัด Aggregate KPI

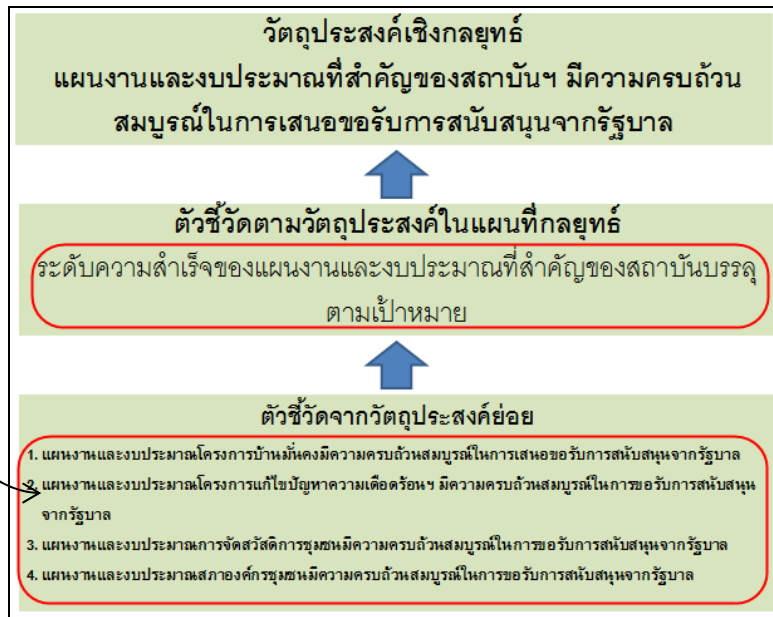
ขั้นตอนที่ 2 ของการจัดทำแบบฟอร์ม OMTI คือ การหลอมรวมตัวชี้วัด เนื่องจากตัวชี้วัดจากวัตถุประสงค์ย่อยบางตัวชี้วัด สามารถรวมเข้าด้วยกันเป็นตัวชี้วัดส่วนงาน เพื่อนำมาใช้ในการวัดผลและประเมินผลตามวัตถุประสงค์ในแผนที่กลยุทธ์ของส่วนงานได้ ตัวอย่างการหลอมรวมตัวชี้วัด สามารถแสดงได้ดังรูปภาพที่ 4.22

แบบฟอร์ม OMTI

ส่วนงาน : สำนักนโยบายและแผน

1	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของหน่วยงาน ตามระดับความสำเร็จ	2	วัตถุประสงค์ย่อย	3	ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ย่อย	4	ตัวชี้วัดของส่วนงาน
1. แผนงานและงบประมาณที่สำคัญของสถาบันฯ มีความครบถ้วนสมบูรณ์ในการเสนอขอรับการสนับสนุนจากรัฐบาล	แผนงานและงบประมาณโครงการบ้านมั่นคงมีความครบถ้วนสมบูรณ์ในการเสนอขอรับการสนับสนุนจากรัฐบาล	แผนงานและงบประมาณโครงการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนฯ มีความครบถ้วนสมบูรณ์ในการขอรับการสนับสนุนจากรัฐบาล(5 จังหวัดชายแดนใต้)	แผนงานและงบประมาณการจัดสวัสดิการชุมชนมีความครบถ้วนสมบูรณ์ในการเสนอขอรับการสนับสนุนจากรัฐบาล	แผนงานและงบประมาณเสถียรภาพการชุมชนมีความครบถ้วนสมบูรณ์ในการเสนอขอรับการสนับสนุนจากรัฐบาล	ระดับความสำเร็จของแผนงานและงบประมาณโครงการบ้านมั่นคง บรรลุตามเป้าหมาย		
					ระดับความสำเร็จของแผนงานและงบประมาณโครงการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนฯ บรรลุตามเป้าหมาย	ระดับความสำเร็จของแผนงานและงบประมาณโครงการบ้านมั่นคง บรรลุตามเป้าหมาย	
					ระดับความสำเร็จของแผนงานและงบประมาณโครงการสวัสดิการชุมชน บรรลุตามเป้าหมาย		
					ระดับความสำเร็จของแผนงานและงบประมาณเสถียรภาพการชุมชน บรรลุตามเป้าหมาย		
2. แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการดำเนินงานของสถาบันฯ	การพัฒนาระบบปฏิบัติการดำเนินงานของสถาบันฯ	ระดับความสำเร็จของโครงการดำเนินงานของสถาบันฯ					
	การพัฒนาแผนปฏิบัติการประจำปีของสถาบันฯ	ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนการปฏิบัติงานประจำปีของสถาบันฯ					
3. ความพึงพอใจของกลุ่มเป้าหมาย	สนับสนุนการดำเนินงานของกลุ่มเป้าหมายให้รวดเร็วและครบถ้วน สมบูรณ์ที่สุด	ร้อยละระดับความพึงพอใจในการให้บริการกับกลุ่มเป้าหมาย					

แบบฟอร์ม OMTI



ภาพที่ 4.22 การรวมตัวชี้วัด Aggregate KPI

จากภาพที่ 4.20 แสดงถึงตัวอย่างการหลอมรวมตัวชี้วัด Aggregate KPI เห็นได้ว่าจากวัตถุประสงค์ตามแผนที่กลยุทธ์ ในเรื่อง “แผนงานและงบประมาณที่สำคัญของสถาบันฯ มีความครบถ้วนสมบูรณ์ในการเสนอขอรับการสนับสนุนจากรัฐบาล” จากเดิมวัตถุประสงค์นี้เกิดจากการรวมวัตถุประสงค์ย่อย 4 วัตถุประสงค์ (ช่องที่ 2) และมีตัวชี้วัดตามวัตถุประสงค์ย่อย จำนวน 4 ตัวชี้วัด (ช่องที่ 3) เมื่อพิจารณาแล้วจะเห็นว่า ตัวชี้วัดตามวัตถุประสงค์ย่อยทั้ง 4 ตัวชี้วัด มีความคล้ายคลึงกัน และสามารถนำมารวมเพื่อใช้ในการวัดผลและประเมินผลตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ได้ จึงนำตัวชี้วัดตามวัตถุประสงค์ย่อยทั้ง 4 ตัว รวมเข้าด้วยกันเป็น “ระดับ

ความสำเร็จของแผนงานและงบประมาณที่สำคัญของสถาบันบรรลุตามเป้าหมาย” (ช่องที่ 4) โดยการกำหนดค่านิยามของตัวชี้วัดนี้ จะนิยามถึงองค์ประกอบของตัวชี้วัดตามวัตถุประสงค์ย่อยทั้ง 4 ตัวชี้วัด เพื่อไม่ให้เกิดการเบี่ยงเบน หรือขาดการมุ่งเน้นตามวัตถุประสงค์ย่อย

3. การพิจารณาเลือกตัวชี้วัด ความสำเร็จที่ได้จากการหลอมรวมตัวชี้วัดของส่วนงานในแบบฟอร์ม OMTI ในขั้นตอนที่ 2 จะทำให้ตัวชี้วัดของส่วนงานมีจำนวนลดน้อยลง แต่ในบางกรณีหากไม่สามารถรวมตัวชี้วัดเข้าด้วยกันได้ หรือเมื่อรวมตัวชี้วัดแล้วจำนวนตัวชี้วัดของส่วนงานยังมีจำนวนมากอยู่นั้น เพื่อให้ตัวชี้วัดของส่วนงานมีจำนวนไม่มากเกินไป จึงต้องมีการพิจารณาเลือกตัวชี้วัดที่จะนำมาใช้ในการวัดผลและประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงาน

เกณฑ์การพิจารณาตัวชี้วัดของส่วนงาน ประกอบด้วย

3.1 เป็นตัวชี้วัดที่กำหนดโดยหน่วยงานที่กำกับดูแล หรือตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติงานของสถาบัน (ตัวชี้วัด กพร.)

3.2 เป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงประสิทธิผลของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

3.3 การติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด สามารถเก็บข้อมูลได้โดยไม่มี ความคลาดเคลื่อนหรือความเบี่ยงเบนของข้อมูล

คุณกนิษฐา สุวัตรกุล ผู้ช่วยหัวหน้าสำนักนโยบายและแผน ได้กล่าวถึงหลักสำคัญในการพิจารณาเลือกตัวชี้วัดว่า

“หลักสำคัญของการพิจารณาเลือกตัวชี้วัดของส่วนงาน คือ การพิจารณาถึง วัตถุประสงค์จากแผนที่กลยุทธ์ของส่วนงาน ซึ่งในแต่ละวัตถุประสงค์จากแผนที่ กลยุทธ์จะมีตัวชี้วัดอย่างน้อย 1 ตัว สำหรับใช้วัดผลและประเมินผลตามวัตถุประสงค์ นั้น หากวัตถุประสงค์ใดประกอบด้วยตัวชี้วัดจำนวนมากหลายตัวชี้วัด จะมาดูกันว่า ตัวชี้วัดตัวใดเป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงผลลัพธ์สุดท้ายมากที่สุด เพื่อนำมาใช้ในการ วัดผลและประเมินผลของส่วนงาน ส่วนตัวชี้วัดตัวอื่นที่ไม่ได้เลือกอาจจะนำมาใช้ วัดผลและประเมินผลในระดับหน่วยงานย่อย หรือในระดับบุคลากรของส่วนงาน ได้”

4. การกำหนดค่าเป้าหมาย ผู้นำนักตัวชี้วัด และแผนงาน/โครงการ

จากการจัดทำตัวชี้วัดระดับส่วนงานในแบบฟอร์ม OMTI ทั้ง 3 ขั้นตอน ขั้นตอนที่ 4 นี้ เป็นการกำหนดค่าเป้าหมาย ค่านำหนักของตัวชี้วัด และแผนงาน/โครงการที่สนับสนุนให้การ ดำเนินงานตามตัวชี้วัดประสบผลสำเร็จ โดยการกำหนดค่าเป้าหมาย ผู้นำนักตัวชี้วัด และ แผนงาน/โครงการ ในแบบฟอร์ม OMTI ในตารางช่องที่ 5 ช่องที่ 6 ช่องที่ 7 และช่องที่ 8 การ ระบุข้อมูลตามช่องดังกล่าวสามารถอธิบาย ได้ดังนี้

4.1 ช่องที่ 5 ระบุค่าปัจจุบัน (Baseline) หมายถึง การกำหนดผลสำเร็จที่ได้จากการ ดำเนินงานตามตัวชี้วัดในปีที่ผ่านมา (กรณีใช้ตัวชี้วัดตัวเดิมจากปีที่ผ่านมา) เพื่อใช้เป็นค่า

เปรียบเทียบในการกำหนดค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดที่จะใช้วัดผลและประเมินผลการดำเนินงานของปีปัจจุบัน

4.2 ช่องที่ 6 ระบุเป้าหมายของตัวชี้วัด หมายถึง ระดับเกณฑ์การให้คะแนนตามตัวชี้วัดที่ได้กำหนด

4.3 ช่องที่ 7 ระบุน้ำหนักตัวชี้วัด หมายถึง การจัดลำดับความสำคัญของตัวชี้วัด โดยการกำหนดค่าน้ำหนักตัวชี้วัดในแต่ละตัว ซึ่งเมื่อรวมค่าน้ำหนักตัวชี้วัดของส่วนงานจากทั้ง 4 มิติ ผลรวมจะเท่ากับ 100

4.4 ช่องที่ 8 ระบุแผนงาน/โครงการ หมายถึง การระบุแผนงาน/โครงการที่สนับสนุนให้การดำเนินงานตามตัวชี้วัดของส่วนงานประสบผลสำเร็จ

การกำหนดค่าเป้าหมาย น้ำหนักตัวชี้วัด และแผนงาน/โครงการ ในแบบฟอร์ม OMTI ในตารางช่องที่ 5 ช่องที่ 6 ช่องที่ 7 และช่องที่ 8 หัวหน้าส่วนงานจะทำการมีส่วนร่วมภายในส่วนงานร่วมกันกำหนด และนำข้อมูลดังกล่าวหารือกับผู้ช่วยผู้อำนวยการที่กำกับดูแลส่วนงาน

ซึ่งการจัดทำข้อมูลในแบบฟอร์ม OMTI ในตารางช่องที่ 5 ช่องที่ 6 ช่องที่ 7 และช่องที่ 8 สามารถแสดงตัวอย่างดังภาพที่ 4.23

แบบฟอร์มสรุปวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ดัชนีชี้วัด เป้าหมาย และแผนงาน/โครงการ ของหน่วยงาน

ชื่อหน่วยงาน: สำนักโอบายและแผน

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของหน่วยงาน	วัตถุประสงค์ย่อย	ดัชนีชี้วัดของส่วนงาน	ค่าปัจจุบัน	เป้าหมายของดัชนีชี้วัด					น้ำหนักของดัชนีชี้วัด	แผนงาน โครงการที่สนับสนุนให้ดัชนีชี้วัดบรรลุเป้าหมาย
				1	2	3	4	5		
1	2	4	5	6	7	8				
มิติด้านประสิทธิภาพตามพันธกิจ								30		
1. แผนงานและงบประมาณที่สำคัญของสถาบันมีความครบถ้วนสมบูรณ์ในการเสนอขอรับการสนับสนุนจากรัฐบาล	แผนงานและงบประมาณโครงการบ้านมั่นคงมีความครบถ้วนสมบูรณ์ในการเสนอขอรับการสนับสนุนจากรัฐบาล แผนงานและงบประมาณโครงการแก้ไขปัญหาค่าเช่าหอพัก มีความครบถ้วนสมบูรณ์ในการขอรับการสนับสนุนจากรัฐบาล แผนงานและงบประมาณการจัดสวัสดิการชุมชนมีความครบถ้วนสมบูรณ์ในการขอรับการสนับสนุนจากรัฐบาล	1. ระดับความสำเร็จของแผนงานและงบประมาณที่สำคัญของสถาบันบรรลุตามเป้าหมาย	-	-	3	-	-	10	การพัฒนาแผนงานและยุทธศาสตร์ พอช.	
2. แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการดำเนินงานของสถาบันฯ	การพัฒนายุทธศาสตร์ดำเนินงานของสถาบันฯ	2. ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานของสถาบันฯ	5 คะแนน	-	3	-	-	10	(1) การพัฒนาแผนงานและยุทธศาสตร์ พอช. (2) การเพิ่มประสิทธิภาพองค์กรโดยการจัดการเชิงกลยุทธ์	
	การพัฒนาแผนปฏิบัติการประจำปีของสถาบันฯ	3. ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนการปฏิบัติงานประจำปีของสถาบันฯ	5 คะแนน	-	3	-	-	10	(1) การพัฒนาแผนงานและยุทธศาสตร์ พอช.	

แบบฟอร์ม OMTI

ภาพที่ 4.23 การกำหนดค่าเป้าหมาย น้ำหนักตัวชี้วัด และแผนงาน/โครงการ


คุณพรณทิพย์ เพชรมาก ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ได้กล่าวสรุปถึงผลการจัดทำ OMTI ว่า “ผลสำเร็จของการทำ OMTI จะแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของวัตถุประสงค์ตามแผนที่กลยุทธ์ของส่วนงาน ว่าในแต่ละวัตถุประสงค์จากแผนที่กลยุทธ์ประกอบด้วยตัวชี้วัดตัวใดบ้าง ตัวชี้วัดของส่วนงานที่ได้จากแบบฟอร์ม OMTI อาจมาจากวัตถุประสงค์ในแผนที่กลยุทธ์โดยตรง หรือมาจากวัตถุประสงค์ย่อย หรือมาจากการผนวกรวมตัวชี้วัดจากวัตถุประสงค์ย่อยรวมเข้าด้วยกัน และการเลือกตัวชี้วัดที่จะนำมาใช้ในระดับส่วนงาน ผลที่ได้จากการพิจารณาและการระบุข้อมูลในตาราง OMTI จะแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบและรายละเอียดของตัวชี้วัดแต่ละตัว เช่น ผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดในปีที่ผ่านมา เกณฑ์การวัดผลและประเมินผลตามตัวชี้วัด ค่าน้ำหนักของตัวชี้วัด รวมถึงแผนงานโครงการที่สนับสนุนให้การดำเนินงานตามตัวชี้วัดประสบผลสำเร็จ”

#### 5. การจัดทำรายละเอียดของตัวชี้วัด (KPI Template)

การจัดทำรายละเอียดของตัวชี้วัด (KPI Template) ข้อมูลที่ใช้ในการจัดทำ มาจากตัวชี้วัดและข้อมูลที่ส่วนงานได้จากการจัดทำข้อมูลในแบบฟอร์ม OMTI ซึ่งแบบฟอร์มการจัดทำรายละเอียดของตัวชี้วัด (KPI Template) จะมีหัวข้อให้ส่วนงานระบุจำนวน 8 หัวข้อประกอบด้วย

1. ตัวชี้วัดที่ หมายถึง การระบุลำดับที่ และระบุชื่อตัวชี้วัดของส่วนงาน ตามที่ได้กำหนดในแบบฟอร์ม OMTI
2. หน่วยวัด หมายถึง การระบุหน่วยวัดของตัวชี้วัด เช่น ร้อยละ จำนวนครั้ง/เดือน ระบบ ระดับ เป็นต้น
3. น้ำหนัก หมายถึง การระบุค่าน้ำหนักของตัวชี้วัด ซึ่งผลรวมของน้ำหนักทุกตัวชี้วัดรวมกัน จะมีค่าเท่ากับ 100
4. คำอธิบาย หมายถึง การระบุคำนิยาม หรือคำจำกัดความและรายละเอียดเพิ่มเติมของตัวชี้วัด เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันถึงแนวทางในการปฏิบัติและการวัดผลและประเมินผลในตัวชี้วัดนี้
5. สูตรคำนวณ (ถ้ามี) หมายถึง การระบุสูตรคำนวณที่สอดคล้อง เพื่อช่วยในการขยายคำอธิบาย และเกณฑ์การวัดผลของตัวชี้วัด
6. เกณฑ์การให้คะแนน หมายถึง การระบุเกณฑ์การให้คะแนนของตัวชี้วัด ซึ่งเกณฑ์การให้คะแนนของตัวชี้วัดในแต่ละตัว จะแบ่งระดับค่าคะแนนตั้งแต่ 1 คะแนน ถึง 5 คะแนน
7. เงื่อนไข (ถ้ามี) หมายถึง การระบุเงื่อนไขที่จำเป็น ซึ่งแสดงถึงส่วนสำคัญต่อการบรรลุผลสำเร็จตามตัวชี้วัด
8. แหล่งข้อมูล/วิธีการจัดเก็บข้อมูล หมายถึง การระบุแหล่งข้อมูล หรือเอกสาร/หลักฐานอ้างอิงในการประกอบการรายงานผล รวมถึงคำอธิบายของวิธีการจัดเก็บข้อมูล

ตัวอย่างแบบฟอร์มรายละเอียดของตัวชี้วัดส่วนงาน (KPI Template) สามารถแสดงได้ดังภาพที่ 4.24



รายละเอียดตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติงาน  
ระหว่างผู้อำนวยการสถาบันกับส่วนงาน

1. ตัวชี้วัดที่ 1 : .....

2. ทิศทางวัด : .....

3. หน่วยวัด : หน่วย = .....

4. ค่าเป้าหมาย : .....

.....

.....

5. สูตรการคำนวณ (ถ้ามี) : .....

6. แหล่งข้อมูลที่ใช้ประเมิน : .....

*		เป้าหมาย 1	คะแนน
*		เป้าหมาย 2	คะแนน
*		เป้าหมาย 3	คะแนน
*		เป้าหมาย 4	คะแนน
*		เป้าหมาย 5	คะแนน

7. หมายเหตุ (ถ้ามี) : .....

.....

8. แหล่งข้อมูลวิธีการวัดกับข้อมูล : .....

.....

ภาพที่ 4.24 แบบฟอร์มรายละเอียดของตัวชี้วัด

ภายหลังจากส่วนงานได้จัดทำรายละเอียดตัวชี้วัดเสร็จสิ้นแล้ว จะมีการลงนามคำรับรองการปฏิบัติงานระหว่างผู้อำนวยการกับผู้ช่วยผู้อำนวยการที่กำกับดูแลส่วนงาน และลงนามระหว่างผู้ช่วยผู้อำนวยการที่กำกับดูแลส่วนงานกับหัวหน้าส่วนงาน จากนั้นสำนักนโยบายและแผนจะทำหน้าที่ติดตามผลการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติงานของส่วนงานเป็นรายไตรมาส เพื่อสรุปคะแนนผลการดำเนินงานรายไตรมาสเสนอผู้บริหาร และสรุปภาพรวมการดำเนินงานตามคำรับรองรอบ 12 เดือน เสนอผู้บริหาร รวมทั้งส่งข้อมูลดังกล่าวให้กับส่วนบุคคลการเพื่อใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี เพื่อใช้ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนตามกระบวนการต่อไป

#### 4.2.3 ปัจจัยสนับสนุนต่อประสิทธิผลการดำเนินงานโดยตัวชี้วัดตามแนวคิด

##### Balanced Scorecard

1. ผู้นำ เนื่องจากผู้นำของสถาบันฯ ให้ความสนใจกับการประเมินประสิทธิผลการดำเนินงาน รวมทั้งยอมรับและให้การสนับสนุนการจัดทำตัวชี้วัด เนื่องจากมีความเชื่อว่าการจัดทำตัวชี้วัดตามแนวคิด Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือในการสื่อสารให้ส่วนงานในองค์กรสามารถดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งสามารถแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

2. นโยบายของผู้บริหารองค์กร เนื่องจากนโยบายของผู้บริหารสนับสนุนในส่วนงานมีการจัดทำตัวชี้วัดและเห็นว่าการจัดทำตัวชี้วัดสามารถทำให้องค์กรสามารถดำเนินการได้ประสบผลสำเร็จอย่างมีทิศทาง จึงสนับสนุนนโยบายให้มีความเชื่อมโยงการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนกับผลสำเร็จการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด ซึ่งถือเป็นรางวัลที่ส่วนงานภายในองค์กรสามารถดำเนินการตามตัวชี้วัดให้บรรลุเป้าหมาย

3. การจัดการข้อมูล เนื่องจากข้อมูลเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญในการจัดทำตัวชี้วัด ซึ่งสถาบันฯ ได้มีฐานโปรแกรมงานต่างๆ ที่สนับสนุนในการจัดเก็บ บันทึกข้อมูลความก้าวหน้าการดำเนินการที่เป็นปัจจุบัน ส่งผลให้สามารถเรียกข้อมูลเพื่อสนับสนุนการจัดทำตัวชี้วัด และมีข้อมูลย้อนหลัง (Base Line) สำหรับตัวชี้วัดที่มีการวัดผลการดำเนินงานต่อเนื่อง

4. ความสัมพันธ์ภายในส่วนงาน เนื่องจากกระบวนการจัดทำตัวชี้วัดภายในส่วนงาน ต้องใช้การมีส่วนร่วมภายในส่วนงานในการจัดทำตัวชี้วัด รวมถึงร่วมมือกันในการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ความสัมพันธ์ภายในส่วนงานจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลให้เกิดความร่วมมือในการผลักดันการทำงานภายในส่วนงานให้บรรลุผลสำเร็จตามตัวชี้วัด อีกทั้งส่งผลสำเร็จต่อการดำเนินงานตามตัวชี้วัดภายในส่วนกลางจะส่งผลต่อความสำเร็จต่อตัวชี้วัดในระดับองค์กร

5. การสื่อสารและการมอบหมายหน้าที่ภายในส่วนงาน เนื่องจากภาระในการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของส่วนงานในองค์กร จะมีตัวชี้วัดที่ชี้วัดผลการดำเนินงานค่อนข้างมาก อีกทั้งการดำเนินงานดังกล่าวจะส่งผลต่อการพิจารณาปรับเลื่อนเงินเดือนในแต่ละปี ดังนั้นภายในส่วนงานจึงมีการสื่อสารทำความเข้าใจ และมอบหมายผู้รับผิดชอบในการดำเนินการตามตัวชี้วัดภายในส่วนงานอย่างชัดเจน ส่งผลให้บุคลากรภายในส่วนงาน รับรู้ถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของตนในการดำเนินการให้ตัวชี้วัดที่ตนเองรับผิดชอบประสบผลสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

6. การติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ ซึ่งทางสำนักนโยบายและแผนเป็นส่วนงานที่ดำเนินการติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติงานขององค์กร และการดำเนินการตามตัวชี้วัดของส่วนงาน ซึ่งการติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดทั้ง 2 ลักษณะนี้ จะมีการติดตามเป็นรายไตรมาส และนำเสนอในที่ประชุมผู้บริหาร (Top Team) อีกทั้งมีการสรุปผลการดำเนินงานเป็นรายไตรมาสเพื่อนำเสนอในการประชุม



คณะจัดการ ซึ่งเป็นเวทีการประชุมที่มีผู้เข้าร่วมจากทุกส่วนงานเป็นรายไตรมาส ส่งผลให้องค์กรรับรู้ความก้าวหน้าในการดำเนินการตามตัวชี้วัด อีกทั้ง ยังรับทราบถึงข้อจำกัดในการดำเนินงานในบางตัวชี้วัด ส่งผลให้เกิดการหาแนวทางแก้ไขในการปฏิบัติงานให้ตัวชี้วัดขององค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ทันทุกเวที

7. การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กร เนื่องจากการจัดทำตัวชี้วัดมีกระบวนการในการถ่ายทอดตัวชี้วัดขององค์กรและการจัดทำตัวชี้วัดของส่วนงานที่ค่อนข้างซับซ้อน สถาบันฯ ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในการจัดทำตัวชี้วัด จึงได้มีการจัดจ้างบริษัทที่ปรึกษา (บริษัท บิสซิเนส เอ็กเซลเลนซ์ คัลชัลตั้ง จำกัด) เข้ามาช่วยให้ความรู้ และแนะนำเชิงวิชาการ รวมทั้งจัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้กับบุคลากร ส่งผลให้บุคลากรในองค์กรเกิดความรู้ ความเข้าใจถึงการดำเนินงานตามตัวชี้วัด และเห็นถึงประโยชน์ของการจัดทำดังกล่าว

#### 4.2.4 ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อประสิทธิผลการดำเนินงานโดยตัวชี้วัดตามแนวคิด

##### Balanced Scorecard

1. การนำระบบประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร มาเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด ทำให้บุคลากรของสถาบันฯ เกิดความวิตกกังวลในการดำเนินงานตามตัวชี้วัดให้ประสบผลสำเร็จ ส่งผลให้มีการตั้งเป้าหมายการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่ไม่ยาก เพื่อให้บรรลุผลตามตัวชี้วัดได้โดยง่าย รวมทั้งเกิดคำถามจากบุคลากรที่ไม่มีความเข้าใจถึงการจัดทำตัวชี้วัดตามแนวคิด Balanced Scorecard ในเรื่องความยากง่ายของตัวชี้วัดของแต่ละส่วนงาน

2. ความซับซ้อนของการจัดทำตัวชี้วัดระดับส่วนงาน กระบวนการจัดทำตัวชี้วัดระดับส่วนงาน มีขั้นตอนและรายละเอียดที่มาก การจัดทำตัวชี้วัดขึ้นอยู่กับความสนใจของบุคลากร และนโยบายการทำงานของหัวหน้าส่วนงานในแต่ละส่วนงาน ในการให้ความสำคัญต่อการทำตัวชี้วัดตามแนวคิด Balanced Scorecard

3. การตั้งตัวชี้วัดของกลุ่มงาน เนื่องจากการกำหนดตัวชี้วัดระดับส่วนงานของส่วนงานบางส่วนงาน ในกลุ่มงานสนับสนุนพื้นที่ และกลุ่มงานบริหารนั้น กำหนดค่อนข้างยาก เนื่องจากหน้างานส่วนใหญ่ขององค์กรจะเป็นการดำเนินงานของกลุ่มงานพื้นที่ในการปฏิบัติการ ส่งผลให้บางส่วนงานมีความจำเป็นต้องรอเป้าหมายรวมจากตัวชี้วัดของกลุ่มงานพื้นที่ จึงจะสามารถกำหนดตัวชี้วัดของส่วนงานตนเอง เพื่อสนับสนุนเป้าหมายการทำงานของส่วนงานพื้นที่

4. ระยะเวลาในการจัดทำ เนื่องจากการจัดทำตัวชี้วัดของส่วนงานต้องใช้ระยะเวลาในการจัดทำค่อนข้างนาน ทำให้หัวหน้าส่วนงานในกลุ่มงานพื้นที่บางพื้นที่ ไม่สามารถเข้าร่วมกระบวนการจัดทำได้ตลอดระยะเวลาในการจัดทำ ส่งผลให้ขาดความต่อเนื่องในการจัดทำ

5. ความศรัทธาของบุคลากร เนื่องจากกระบวนการจัดทำตัวชี้วัดภายในส่วนงาน ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมในการร่วมกันคิด วิเคราะห์ และระดมสมองภายในส่วนงานขององค์กร แต่บางส่วนงานในองค์กรขาดการมีส่วนร่วมในประเด็นดังกล่าว เนื่องจากหัวหน้างานและบุคลากรภายในส่วนงาน มีความคิดเห็นที่มีความแตกต่างกัน ในเรื่องของทัศนคติ มุมมอง และความเข้าใจในการทำงานระหว่างหัวหน้าส่วนงานกับบุคลากรภายในส่วน บุคลากรขาดความศรัทธาในตัวผู้นำ ส่งผลให้การดำเนินงานการจัดทำตัวชี้วัดตามกระบวนการของส่วนงานมีข้อจำกัดเกิดขึ้น ท้ายสุดส่งผลให้การจัดทำตัวชี้วัดระดับส่วนงาน เป็นการรับรู้และเข้าใจของหัวหน้างานเพียงฝ่ายเดียว

6. การตั้งตัวชี้วัดของสำนักงานก.พ.ร. เนื่องจากการกำหนดตัวชี้วัดของสำนักงาน ก.พ.ร. ในบางตัวชี้วัดไม่สอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กร ที่มุ่งเน้นถึงการดำเนินงานในระดับพื้นที่ อีกทั้งการทำงานในลักษณะงานพัฒนาในระดับพื้นที่ ตัวชี้วัดที่สำนักงานก.พ.ร. กำหนด ไม่สามารถสนับสนุนรวมทั้งไม่สะท้อนถึงผลลัพธ์สุดท้าย และขาดความสวยงาม (Movement) ของการทำงานในเชิงการพัฒนาชุมชนท้องถิ่นได้ หรือกล่าวได้ว่าเป็นการเพิ่มภาระงานแก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในระดับพื้นที่ ในการดำเนินการจัดทำเอกสารหลักฐานอ้างอิงเพื่อตอบโจทยตามตัวชี้วัดที่สำนักงานก.พ.ร.กำหนดในบางตัวชี้วัด

7. ภารกิจงานที่เพิ่มมากขึ้น บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการทำเอกสารสำหรับใช้ระบบการประเมินผลด้วยเครื่องมือ Balanced Scorecard มีความรู้สึกว่าการะงานเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากต้องจัดทำเอกสารหลักฐานเพื่ออ้างอิงผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด ซึ่งเป็นการเพิ่มภาระงานที่นอกเหนือจากงานประจำ

## บทที่ 5

### อภิปรายผล สรุป และข้อเสนอแนะ

การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพที่มีวัตถุประสงค์การศึกษาที่มุ่งทำความเข้าใจ มิใช่หาความถูกต้องของสิ่งที่ปรากฏอยู่ มีวิธีการค้นหาความจริงโดยไม่ดึงเอาเหตุการณ์หนึ่งๆออกจากสภาพแวดล้อมตามความเป็นจริง (Naturalistic Context) แต่พยายามวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของเหตุการณ์กับสภาพแวดล้อมหรือระบบทั้งหมด เพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ สังเกต จดบันทึก และวิเคราะห์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาขั้นตอนกระบวนการจัดทำตัวชี้วัดขององค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard รวมถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการดำเนินงานโดยตัวชี้วัดตามแนวคิด Balanced Scorecard เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งผู้ศึกษาได้ทำการบรรยายเชิงพรรณนา เพื่อตอบคำถามในการศึกษาที่กำหนดไว้ 4 ข้อ ดังนี้

1. เหตุผลที่องค์กรนำระบบ Balanced Scorecard มาใช้
2. ขั้นตอนกระบวนการจัดทำตัวชี้วัดขององค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard
3. ปัจจัยสนับสนุนต่อประสิทธิผลการดำเนินงานโดยตัวชี้วัดตามแนวคิด Balanced Scorecard
4. ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อประสิทธิผลการดำเนินงานโดยตัวชี้วัดตามแนวคิด Balanced Scorecard

#### 5.1 อภิปรายผล

ผลการศึกษสามารถสรุปตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ได้ดังนี้

##### 5.1.1 เหตุผลที่องค์กรนำระบบ Balanced Scorecard มาใช้

ผลการศึกษาพบว่า สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) ได้เริ่มมีการวัดผลองค์กรโดยตัวชี้วัดตามแนวคิด Balanced Scorecard ตั้งแต่ปีพ.ศ.2548 เนื่องจากในพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ.2542 ได้บัญญัติให้มีการตรวจสอบและประเมินผลองค์กรมหาชนภายใต้ระบบการประเมินผลขององค์การมหาชนตามที่คณะรัฐมนตรีกำหนด ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 7 กันยายน พ.ศ.2547 เห็นชอบในหลักการกำหนดระบบการประเมินผลองค์กรมหาชน โดยให้สำนักงาน ก.พ.ร. เป็นผู้ประเมินผลงานขององค์การมหาชน การประเมินผลการ

ปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติงานของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) นั้น สำนักงานก.พ.ร. ได้ใช้การวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิด Balanced Scorecard โดยกำหนดกรอบการประเมินผล ให้อยู่ภายใต้กรอบการประเมินผล 4 มิติประกอบด้วย มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน และมิติที่ 4 ด้านการกำกับดูแลกิจการและการพัฒนาองค์กร

ต่อมาในปีพ.ศ.2551 สำนักงานก.พ.ร. ได้กำหนดตัวชี้วัด เพื่อวัดผลการปฏิบัติงานจากระดับความสำเร็จของการถ่ายทอดตัวชี้วัด และเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับส่วนงาน วัตถุประสงค์ของการวัดผลตามตัวชี้วัดนี้ เพื่อให้องค์กรมีระบบการจัดทำตัวชี้วัดและถ่ายทอดตัวชี้วัดที่ได้จัดทำสู่ระดับส่วนงาน และให้ใช้ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานภายในองค์กร ซึ่งผู้บริหารได้เล็งเห็นความสำคัญของการดำเนินการตามตัวชี้วัดนี้ และเกิดการยอมรับการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้ในการวัดผลการดำเนินงานในระดับส่วนงาน จึงจ้างบริษัทที่ปรึกษา (บริษัท บิสซิเนส เอ็กเซลเลนซ์ คัลชัลดี้ง จำกัด) ในปี พ.ศ. 2553 เข้ามาช่วยให้ความรู้ และแนะนำเชิงวิชาการ รวมทั้งจัดอบรมเชิงปฏิบัติการต่อผู้บริหาร หัวหน้าส่วนงาน และเจ้าหน้าที่ผู้ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อร่วมกับบริษัทฯ ที่ปรึกษา ในการดำเนินการจัดทำตัวชี้วัดในระดับส่วนงานตามแนวคิด Balanced Scorecard ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาเรื่องการนำการวัดผลองค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ของพสุ เดชะรินทร์ (2547) ที่กล่าวว่าถ้าจะใช้ที่ปรึกษาจากภายนอกก็จะเป็นลักษณะของการทำงานร่วมกันระหว่างที่ปรึกษาและผู้บริหารของบริษัท และการระดมความคิดเห็นร่วมกันระหว่างผู้บริหารของบริษัท จะเป็นวิธีการที่ใช้กันมากที่สุดในการพัฒนาและออกแบบการวัดผลองค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard

ภายหลังจากการร่วมจัดทำกับบริษัทที่ปรึกษาในการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้ในการวัดผลการดำเนินงานในระดับส่วนงานในปีดังกล่าว ผู้บริหารจึงมีนโยบายให้องค์กรดำเนินการจัดทำตัวชี้วัดในระดับส่วนงานตามแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กรตลอดมาจนถึงปัจจุบัน (ปีงบประมาณ 2555)

สรุปได้ว่า จากจุดเริ่มต้นตามบทบัญญัติตามพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ.2542 ซึ่งสำนักงานก.พ.ร. ได้ประเมินผลงานโดยกำหนดกรอบการประเมินตามแนวคิด Balanced Scorecard ส่งผลให้ผู้บริหารขององค์กรได้นำแนวคิด Balanced Scorecard มาปรับใช้ในระดับส่วนงานขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ พสุ เดชะรินทร์ (2547) ที่ได้ศึกษาเรื่องการวิจัยเบื้องต้นเกี่ยวกับการใช้แนวคิดการวัดผลองค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard ของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งพบว่า ผู้บริหารระดับสูงเป็นบุคคลผู้เริ่มที่จะนำหรือนำแนวคิดการวัดผลองค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้มากที่สุด ซึ่งแสดงตามตารางที่ 5.1 ดังนี้

ตารางที่ 5.1 จำนวนผู้ริเริ่มแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร

ผู้นำมาใช้	เปอร์เซ็นต์
ผู้บริหารระดับสูง	71.5%
ฝ่ายบุคคล	14.6%
ฝ่ายบัญชี/การเงิน	2.4%
ฝ่ายวางแผน	6.5%
ฝ่าย IT	0%
ฝ่ายอื่นๆ	4.9%

ในเรื่องของวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการนำแนวคิดดังกล่าวมาใช้ นั้น ผู้บริหารมีความคาดหวังจะใช้การวัดประสิทธิผลการดำเนินงานโดยตัวชี้วัดตามแนวคิด Balanced Scorecard เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารให้ส่วนงานในองค์กรสามารถดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งสามารถแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ รวมทั้งมีนโยบายให้มีการเชื่อมโยงการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนกับผลสำเร็จการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด ซึ่งถือเป็นรางวัลที่ส่วนงานภายในองค์กรสามารถดำเนินการตามตัวชี้วัดให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งวัตถุประสงค์และเป้าหมายดังกล่าวสอดคล้องกับบริษัทอื่นๆ ในตลาดหลักทรัพย์ที่ได้นำแนวคิดดังกล่าวมาดำเนินการในองค์กร ดังที่ พสุ เดชะรินทร์ (2547) ได้ทำการศึกษา เรื่อง การวิจัยเบื้องต้นเกี่ยวกับการใช้แนวคิดการวัดผลองค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard ของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้สรุปผลการศึกษาดังตารางที่ 5.2

ตารางที่ 5.2 วัตถุประสงค์ของ Balanced Scorecard

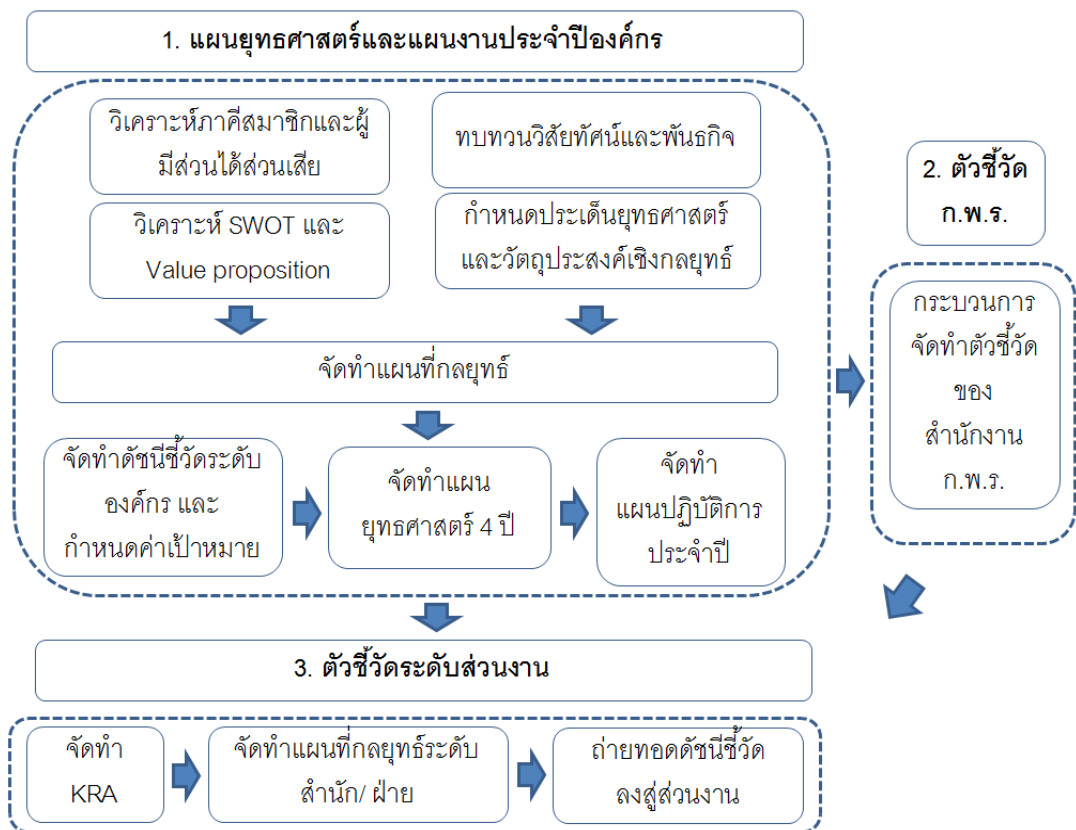
วัตถุประสงค์	เปอร์เซ็นต์
เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงาน	36.4%
เป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ	38.8%
เป็นระบบในการจัดการ	9.9%
เป็นเครื่องมือในการประเมินผลส่วนบุคคล	0.8%
อื่น ๆ	14.1%

### 5.1.2 ขั้นตอนกระบวนการจัดทำตัวชี้วัดขององค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard

สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) มีกระบวนการในการจัดทำตัวชี้วัดขององค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard โดยมีขั้นตอนกระบวนการจัดทำ แบ่งเป็น 3 ระยะได้แก่

1. การจัดทำยุทธศาสตร์และแผนงานประจำปีขององค์กร
2. การจัดทำตัวชี้วัดของสำนักงานก.พ.ร.
3. การจัดทำตัวชี้วัดระดับส่วนงาน

จากกระบวนการจัดทำทั้ง 3 ระยะ สามารถสรุปเป็นภาพรวมของขั้นตอนกระบวนการจัดทำตัวชี้วัดขององค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard ได้ตามภาพที่ 5.1 ดังนี้



ภาพที่ 5.1 ขั้นตอนกระบวนการจัดทำตัวชี้วัดขององค์กร

จากแผนภาพที่ 4.23 .แสดงถึงขั้นตอนกระบวนการจัดทำตัวชี้วัดขององค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard ที่แบ่งเป็น 3 ระยะ ซึ่งสามารถสรุปและอธิบายขั้นตอนกระบวนการจัดทำ ได้ดังนี้

1. การจัดทำยุทธศาสตร์และแผนงานประจำปีขององค์กร

การจัดทำยุทธศาสตร์และแผนงานประจำปี สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) มีกระบวนการขั้นตอน ดังนี้

1) วิเคราะห์สถานการณ์เพื่อให้ทราบว่าสถานะและสถานการณ์ขององค์กรปัจจุบันเป็นอย่างไร โดยทำการประเมินสถานการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาของชุมชนท้องถิ่นและสังคม วิเคราะห์ทางกลยุทธ์ (SWOT Analysis) รวมทั้งการวิเคราะห์ภาคีสมาชิกและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ซึ่งจะนำมาสู่การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร

2) ร่วมกันทบทวนวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน)

3) ใช้การมีส่วนร่วมในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เพื่อให้การดำเนินการของสถาบันฯ สอดคล้องกับแผนงานและสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งนำข้อมูลการวิเคราะห์ที่ได้ นำมาจัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน พ.ศ.2555- 2559 เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารถึงทิศทางและเป้าหมายการทำงานภายในองค์กร รวมถึงการสื่อสารแก่สาธารณะภายนอก

4) ร่วมกันกำหนดเป้าหมาย กระบวนการทำงาน และตัวชี้วัดในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลที่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และกลยุทธ์

5) จัดทำเป็นแผนยุทธศาสตร์ 4 ปี ขององค์กร

6) ดำเนินการจัดทำแผนงานประจำปีของส่วนงานในองค์กร ซึ่งในแผนงานประจำปีของแต่ละส่วนงาน จะประกอบด้วย แผนงาน/โครงการ วัตถุประสงค์ กิจกรรม ตัวชี้วัด เป้าหมายเชิงปริมาณและเป้าหมายเชิงคุณภาพ งบประมาณที่ใช้ในการดำเนินการ รวมถึงระยะเวลาในการดำเนินการตามแผนงาน/โครงการ

## 2. การจัดทำตัวชี้วัดของสำนักงานก.พ.ร.

การจัดทำตัวชี้วัดของสำนักงานก.พ.ร. ที่ใช้ประเมินผลงานของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) สำนักงานก.พ.ร. จะกำหนดกรอบการประเมินผล และปฏิทินการจัดทำคำรับรอง ซึ่งกรอบการประเมินผลที่สำนักงานก.พ.ร. กำหนด เป็นการกำหนดกรอบภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard ประกอบด้วย 4 มิติ คือ มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน และมิติที่ 4 มิติด้านการกำกับดูแลกิจการและการพัฒนาองค์กร

ภายหลังจากที่สำนักงานก.พ.ร. กำหนดกรอบการประเมินแล้วนั้น สถาบันฯ จะเสนอตัวชี้วัด นำหนัก ค่าเป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนน พร้อมข้อมูลแผนยุทธศาสตร์ 4 ปี และแผนงานประจำปี เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการเจรจาความเหมาะสมของตัวชี้วัด ซึ่งเป็นการเจรจาระหว่างคณะกรรมการเจรจาข้อตกลงและประเมินผลองค์กรมหาชนกับประธานกรรมการผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการและเจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้เข้าร่วมเจรจา เมื่อการเจรจาดังกล่าวเสร็จสิ้น สถาบันฯจึงจัดให้มีการลงนามคำรับรองการปฏิบัติงานระหว่างรัฐมนตรีที่กำกับ

ดูแลกับประธานกรรมการสถาบันฯ และระหว่างประธานกรรมการสถาบันฯกับผู้อำนวยการสถาบันฯ หลังจากนั้นสถาบันฯจึงดำเนินการตามตัวชี้วัด และจัดทำเอกสารหลักฐานอ้างอิง เพื่อใช้ประกอบการรายงานผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดต่อสำนักงานก.พ.ร.

ซึ่งการติดตามประเมินผลการดำเนินการตามตัวชี้วัด สำนักงานก.พ.ร.กำหนดให้สถาบันฯรายงานผลการประเมินตนเอง 2 รอบ คือ รอบ 6 เดือน และรอบ 12 เดือน พร้อมกับการรายงานผลการประเมินตนเองผ่านระบบ e – Sar Card ในระบบเว็บไซต์ [www.opdc.go.th](http://www.opdc.go.th) โดยสำนักงานก.พ.ร.และที่ปรึกษาด้านประเมินผลจะเข้าติดตามประเมินผลที่สถาบันฯ ในการติดตามผลรอบ 12 เดือน พร้อมทั้งตรวจสอบเอกสารหลักฐานอ้างอิง จากนั้นจึงแจ้งคะแนนผลการประเมินการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติงานประจำปีให้กับทางสถาบันฯ และรัฐมนตรีที่กำกับดูแลต่อไป

### 3. การจัดทำตัวชี้วัดระดับส่วนงาน

ตัวชี้วัดของส่วนงานในสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) ประกอบด้วย 2 ลักษณะ คือ ตัวชี้วัดที่มาจากงานตามกลยุทธ์ในระดับองค์กรถ่ายทอดมาสู่ส่วนงาน และตัวชี้วัดที่มาจากงานตามภารกิจของส่วนงาน ซึ่งกระบวนการขั้นตอนการจัดทำตัวชี้วัดในระดับส่วนงานมีดังนี้

1) ส่วนงานวิเคราะห์งานจากภารกิจหน้าที่ตามโครงสร้างที่องค์กรมอบหมายเพื่อกำหนดตัวชี้วัด และผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินงาน ด้วยการจัดทำ Key Result Area (KRA)

2) เชื่อมโยงตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ส่วนงาน ด้วยการจัดทำ Influence ซึ่งเป็นการพิจารณาตัวชี้วัดขององค์กร และทบทวนภารกิจหน้าที่ของส่วนงาน เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของการสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์องค์กร พร้อมทั้งกำหนดตัวชี้วัดในการดำเนินการ หลังจากนั้นจึงนำข้อมูล Influence ที่แต่ละส่วนงานได้จัดทำ นำมารวบรวมเพื่อทบทวนความเชื่อมโยงตัวชี้วัดในระดับส่วนงาน หรือ การจัดทำ Influence Matrix โดยใช้การประชุมร่วมกันของหัวหน้าทุกส่วนงานภายในองค์กร

3) ส่วนงานจะนำข้อมูลที่ได้จากการจัดทำ KRA และผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดทำ Influence Matrix มาจัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ของส่วนงาน ภายใต้มุมมอง 4 มิติ ตามแนวคิด Balanced Scorecard ได้แก่ มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน และมิติที่ 4 มิติด้านการกำกับดูแลกิจการและการพัฒนาองค์กร

4) ถ่ายทอดตัวชี้วัดลงสู่ส่วนงานหรือการกำหนดตัวชี้วัดระดับส่วนงานนั้น ส่วนงานจะนำวัตถุประสงค์ที่ได้จากแผนที่กลยุทธ์ของส่วนงาน มากำหนดตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และแผนงาน/โครงการ เพื่อนำผลสำเร็จของการจัดทำมาใช้ในการพิจารณาเลือกตัวชี้วัดที่จะใช้ในการวัดผลและประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงาน ซึ่งตัวชี้วัดที่ได้พิจารณาคัดเลือกแล้วจะนำมาจัดทำรายละเอียดตัวชี้วัด (KPI Template) ต่อไป



จากกระบวนการในการจัดทำตัวชี้วัดของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) ตามแนวคิด Balanced Scorecard ที่แบ่งเป็น 3 ระยะ พบว่า มีความสอดคล้องกับการเสนอวิธีในการนำแนวคิดการวัดผลองค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้ในองค์กรไว้ตามที่พลุ เดชะรินทร์ (2546) ได้ เสนอไว้ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ โดยการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค และโอกาส เพื่อทราบสถานะพื้นฐานขององค์กร ในการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจนขององค์กร
2. การกำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร
3. การวิเคราะห์ และกำหนดว่าการวัดผลองค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard ขององค์กรควรมีที่มุ่งมองและในแต่ละมุมมองควรมีความสัมพันธ์กันอย่างไร
4. การจัดทำแผนที่กลยุทธ์ โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมอง และพิจารณาว่าการที่องค์กรสามารถดำเนินงานและบรรลุวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของหน่วยงานได้นั้น ต้องบรรลุวัตถุประสงค์ใดบ้าง
5. การยืนยันแผนที่กลยุทธ์ กลุ่มผู้บริหารระดับสูงต้องมีการประชุมร่วมกันเพื่อยืนยันและเห็นชอบในแผนที่กลยุทธ์ที่สร้างขึ้น
6. การกำหนดรายละเอียดการวัดภายใต้วัตถุประสงค์แต่ละประการต้องกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์นั้นในด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านของตัวชี้วัดฐานข้อมูลในปัจจุบัน เป้าหมายที่ต้องการบรรลุ รวมทั้งแผนงานกิจกรรมโครงการ (Initiatives) ที่จะต้องทำ
7. กำหนดตัวชี้วัดผลงาน เมื่อจัดทำแผนงานหรือโครงการเสร็จสิ้นแล้วสามารถแปลง (Cascade) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรให้เป็นของผู้บริหารรองลงไป เพื่อให้ผู้บริหารระดับรองลงมาได้จัดทำแผนปฏิบัติการตามแผนงาน หรือโครงการพร้อมทั้งการกำหนดตัวชี้วัด

### 5.1.3 ปัจจัยสนับสนุนต่อประสิทธิผลการดำเนินงานโดยตัวชี้วัดตามแนวคิด Balanced Scorecard

จากการศึกษา การดำเนินงานโดยตัวชี้วัดตามแนวคิด Balanced Scorecard ของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) พบว่า ปัจจัยที่สนับสนุนต่อประสิทธิผลการดำเนินงานโดยตัวชี้วัดตามแนวคิด Balanced Scorecard ขององค์กรมีดังนี้

#### 5.1.3.1 ปัจจัยด้านผู้นำ

ผู้บริหารของสถาบันฯ ให้ความสนใจกับการประเมินประสิทธิผลการดำเนินงาน รวมทั้งยอมรับและให้การสนับสนุนการจัดทำตัวชี้วัด เนื่องจากมีความเชื่อว่าการจัดทำตัวชี้วัดตามแนวคิด Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือในการสื่อสารให้ส่วนงานในองค์กรสามารถดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งสามารถแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับ แดปแลน และนอร์ตัน (อังกิน นกตล รมโพธิ์, 2548) ที่กล่าวว่าปัจจัยด้านผู้นำ ผู้บริหาร

ระดับสูงให้การสนับสนุนเห็นคุณค่าและความสำคัญของแนวคิดการวัดผลองค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard รวมถึงการสนับสนุนด้านทรัพยากรอย่างพอเพียง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของพสุ เดชะรินทร์ (2544) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ ถ้าขาดการสนับสนุนอย่างเต็มที่จากผู้บริหารระดับสูงแล้ว ยากที่จะประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ จากการศึกษาของสราวุธ ประมวลชาติ (2544) ที่ได้ศึกษาปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรคในการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กรกลุ่มธุรกิจการสื่อสารของไทย : กรณีศึกษา Telecom Asia Public Company Limited (TA) และ Advanced Info Service Limited (AIS) นั้น พบว่า การที่ผู้นำเห็นคุณค่าและสนับสนุนการนำระบบ Balanced Scorecard มาใช้ เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้การนำระบบ Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กรประสบผลสำเร็จ และสอดคล้องกับ สุรสิทธิ์ วัชรขจร (2553) ที่กล่าวว่า การสนับสนุนจริงจังของผู้บริหารระดับสูง ถือเป็นเงื่อนไขที่สำคัญต่อความสำเร็จของการจัดทำ Balanced Scorecard หากผู้บริหารระดับสูงไม่มีการปรับตัวและไม่ให้ความสำคัญกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์หลักของ Balanced Scorecard รวมทั้งไม่เชื่อหรือไม่มีความเชื่อมั่นในเครื่องมือดังกล่าว จะทำให้การดำเนินงานประสบปัญหาอย่างยิ่ง ดังนั้น สิ่งสำคัญก็คือ ผู้บริหารระดับสูงจะต้องแสดงออกถึงการเป็นผู้นำในการดำเนินงานตามโครงการจัดทำ Balanced Scorecard ทั้งทางคำพูดและการกระทำอย่างแท้จริง

#### 5.1.3.2 นโยบายของผู้บริหารองค์กร

นโยบายของผู้บริหารในการสนับสนุนการจัดทำตัวชี้วัดตามแนวคิด Balanced Scorecard จากการผู้บริหารของสถาบันฯ ได้สนับสนุนให้ส่วนงานมีการจัดทำตัวชี้วัด อีกทั้งมีนโยบาย ให้มีการเชื่อมโยงการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนกับผลสำเร็จการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด เพื่อเป็นรางวัลที่ส่วนงานภายในองค์กรสามารถดำเนินการตามตัวชี้วัดให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งนโยบายดังกล่าวของผู้บริหาร สอดคล้องกับแนวคิดของ Yulk (1994) ที่ได้กล่าวถึงการกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้นำไว้ 14 ประการ โดยบทบาทหนึ่งที่ Yulk ได้กล่าวไว้ คือ การให้รางวัล โดยผู้นำต้องมีการให้รางวัลที่จับต้องได้ เช่น การเพิ่มเงินเดือนหรือการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง สำหรับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ความสำเร็จที่สำคัญ และการแสดงความสามารถที่เด่นชัด

#### 5.1.3.3 การจัดการข้อมูล

สถาบันฯ ได้ใช้ระบบสารสนเทศด้วยการจัดทำฐานโปรแกรมงานต่างๆ เพื่อจัดเก็บ และบันทึกข้อมูลความก้าวหน้าการดำเนินการที่เป็นปัจจุบัน ในการสนับสนุนการดำเนินการโดยตัวชี้วัดตามแนวคิด Balanced Scorecard ส่งผลให้ข้อมูลการดำเนินการที่รวบรวมได้เกิดการจัดการข้อมูลที่ดีและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ ซึ่งสราวุธ ประมวลชาติ (2544) ได้กล่าวว่า สำหรับระบบ Balanced Scorecard นั้น เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพนั้นมีบทบาทสำคัญในการทำให้เกิดการเชื่อมโยงของมุมมองทั้ง 4 ด้านของระบบนี้ และยังเป็นการสนับสนุนการกระจายอำนาจ ความซับซ้อนงานลดลง รวมทั้งแคปแลน และ

นอร์ตัน (อ้างใน นกตล ร่มโพธิ์, 2548) ได้กล่าวว่าบทบาทที่สำคัญของปัจจัยด้านระบบสารสนเทศ คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ สามารถวิเคราะห์ถึงความเชื่อมโยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 5.1.3.4 ความสัมพันธ์ภายในส่วนงาน

กระบวนการจัดทำตัวชี้วัดตามแนวคิด Balanced Scorecard ของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) ได้ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำจากเจ้าหน้าที่ทุกระดับ รวมถึงการร่วมมือกันในการดำเนินการตามตัวชี้วัดให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับ กิจติ ทองช่วย(2551) ที่ศึกษาศึกษาเรื่องประสิทธิผลการดำเนินงานการศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลเมือง พบว่า การมีส่วนร่วมของบุคลากร เป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานการศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลเมือง นอกจากนี้แคปแลน และนอร์ตัน (อ้างใน นกตล ร่มโพธิ์, 2548) ได้กล่าวว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำแนวคิดการวัดผลองค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้นั้น การมีส่วนร่วม การรับรู้ของพนักงาน และการกระจายอำนาจในกระบวนการตัดสินใจแก่พนักงานในระดับต่างๆ และการให้ข้อมูลข่าวสาร เพื่อให้พนักงานสามารถทำงานเป็นไปตามเป้าหมายในระดับต่างๆ ที่กำหนดไว้ แนวทางดังกล่าวนี้นอกจากจะทำให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในแนวคิดการวัดผลองค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard แล้วยังทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร อันจะทำให้เกิดกระบวนการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

#### 5.1.3.5 การสื่อสารภายในส่วนงาน

สถาบันฯ ได้ใช้การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจ รวมทั้งภายในส่วนงานเองได้มีการสื่อสารเพื่อชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำตัวชี้วัดตามแนวคิด Balanced Scorecard พร้อมทั้งมีการมอบหมายผู้รับผิดชอบในการดำเนินการตามตัวชี้วัดภายในส่วนงานอย่างชัดเจน ส่งผลให้บุคลากรภายในส่วนงาน รับรู้ถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของตนในการดำเนินการให้ตัวชี้วัดที่ตนเองรับผิดชอบประสบผลสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของพิมพ์พร มังคลิกุล (2547) ที่ได้ศึกษาการพัฒนาดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานตามแนวทางการวัดผลคุณภาพสำหรับธุรกิจซื้อขายไป กรณีศึกษา บริษัท มิกิ (ประเทศไทย) จำกัด ที่พบว่า การสื่อสารและการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ขององค์กรกับหน่วยงานและการวัดผลองค์กรต้องมีการสื่อสารถึงกลยุทธ์ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ ตลอดจนการวัดผลให้พนักงานทุกคนในองค์กรได้รับทราบอย่างทั่วถึง โดยผ่านสื่อต่างๆ เช่น สิ่งพิมพ์ วีดิทัศน์ กระดานข่าว การจัดประชุมพนักงานอย่างเป็นทางการ หรือการใช้ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ภายในองค์กรเพื่อประชาสัมพันธ์ให้พนักงานทุกคนในองค์กรทราบถึงแผนกลยุทธ์ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องทำให้สำเร็จจากผู้บริหารระดับสูง และพนักงานในแต่ละหน่วยงานจะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับกลยุทธ์และเป้าหมายหลักขององค์กร รวมถึงการสร้างแผนปฏิบัติการเพื่อสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จ

นอกจากนี้แคปแลน และนอร์ตัน (อ้างใน นกตล ร่มโพธิ์, 2548) ได้กล่าวถึงปัจจัยด้านการสื่อสารไว้ว่า การสื่อสารมีบทบาทสำคัญในการถ่ายทอดเป้าหมายองค์กร วิสัยทัศน์ กลยุทธ์องค์กร และตัวชี้วัดมุมมองด้านต่าง ๆ ทั้งนี้ เนื่องจากการมีส่วนร่วมจะช่วยให้พนักงานทุกระดับในองค์กรเกิดความเข้าใจและสามารถนำเป้าหมายองค์กรไปใช้ในทางปฏิบัติได้ดียิ่งขึ้น โดยมีความคิดว่าแนวคิดการวัดผลตามแนวคิด Balanced Scorecard เป็นส่วนหนึ่งของงานประจำที่ทำอยู่ และจากการศึกษาของพสุ เดชะรินทร์ (2547) พบว่า ความคาดหวังและผลลัพธ์ที่ได้จากการนำการวัดผลองค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard ไปใช้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด คือ การที่สมาชิกองค์กรเข้าใจเป้าหมายและกลยุทธ์องค์กรในทิศทางเดียวกัน และผู้บริหารมีมุมมองที่กว้างและครบถ้วนมากขึ้น

#### 5.1.3.6 การติดตามประเมินผล

สถาบันฯ ได้มอบหมายให้สำนักนโยบายและแผนติดตามผลการดำเนินงานตัวชี้วัดรายไตรมาสและนำเสนอต่อผู้บริหาร และบุคลากรภายในส่วนงาน เพื่อให้รับรู้ความก้าวหน้าในการดำเนินการตามตัวชี้วัด อีกทั้ง ยังรับทราบถึงข้อจำกัดในการดำเนินงานในบางตัวชี้วัด ส่งผลให้เกิดการหาแนวทางแก้ไขในการปฏิบัติงานให้ตัวชี้วัดขององค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ทันเวลาที่ ซึ่งสอดคล้องกับพิมพ์พร มังคลิกุล (2547) ที่ได้กล่าวถึงกระบวนการในการแปลงแผนกลยุทธ์ (Strategy) ไปสู่แผนการปฏิบัติ (Action Plan) ตามแนวคิดระบบการวัดผลองค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard ไว้ว่า การตรวจสอบผลสะท้อนกลับ องค์กรต้องวางกรอบการปฏิบัติงานและการติดตามผลการปฏิบัติการอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งเป็นขั้นตอนสำคัญมากในระบบการควบคุมกลยุทธ์ของระบบการวัดผลองค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard การตรวจสอบผลสะท้อนกลับและการปรับเปลี่ยนแผนให้เกิดความเหมาะสมเป็นกิจกรรมที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง โดยมีจุดมุ่งหมายในการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้นั่นเอง นอกจากนี้ การศึกษาของสุชญา คุปติยานุวัฒน์ (2543) ซึ่งศึกษาดัชนีวัดผลการดำเนินงาน กรณีศึกษาการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ปตท.) พบว่า การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ปตท.) ได้พัฒนาดัชนีวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดระบบการวัดผล Balanced Scorecard โดยจัดทำดัชนีวัดผลการดำเนินงานทั้งระดับองค์กรและระดับหน่วยกลยุทธ์ธุรกิจ และมีการรายงานผลตามช่วงระยะเวลาเป็นรายปี รายไตรมาสและรายเดือน โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้

#### 5.1.3.7 การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กร

ในปี 2553 สถาบันฯ ได้จ้างบริษัทที่ปรึกษา (บริษัท บิสซิเนส เอ็กเซลเลนซ์ คัลชัลติง จำกัด) เข้ามาช่วยให้ความรู้ และแนะนำเชิงวิชาการ รวมทั้งจัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้กับบุคลากร ส่งผลให้บุคลากรในองค์กรเกิดความรู้ ความเข้าใจถึงการดำเนินงานตามตัวชี้วัด และเห็นถึงประโยชน์ของการจัดทำ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของแคปแลน และนอร์ตัน (อ้างใน นกตล ร่มโพธิ์, 2548) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำแนวคิดการวัดผลองค์กร

ตามแนวคิด Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้ ว่าการให้ความสำคัญในด้านการฝึกอบรม การสัมมนาทำให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในแนวคิดการวัดผลองค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard แล้วยังทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร

#### 5.1.4 ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อประสิทธิผลการดำเนินงานโดยตัวชี้วัดตามแนวคิด Balanced Scorecard

จากการศึกษา การดำเนินงานโดยตัวชี้วัดตามแนวคิด Balanced Scorecard ของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) พบว่า ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อประสิทธิผลการดำเนินงานโดยตัวชี้วัดตามแนวคิด Balanced Scorecard ขององค์กรมีดังนี้

##### 5.1.4.1 ความไม่เข้าใจ และความวิตกกังวลของบุคลากร

จากการที่สถาบันฯ ได้นำระบบประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร มาเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด ทำให้บุคลากรของสถาบันฯ เกิดความวิตกกังวลในการดำเนินงานตามตัวชี้วัดให้ประสบผลสำเร็จ ส่งผลให้เกิดการตั้งเป้าหมายการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่ไม่ยาก เพื่อให้บรรลุผลตามตัวชี้วัดได้โดยง่าย ซึ่งจากการศึกษาของพลุ เดชะรินทร์ (2544) ได้กล่าวถึง ข้อควรระวังและข้อคิดในการจัดทำ Balanced Scorecard ไว้ว่า ต้องระวังอย่าให้ระบบ Balanced Scorecard กลายเป็นเครื่องมือในการจับผิดพนักงาน รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่ใช้ลดเงินเดือนหรือให้พนักงานลาออก การนำระบบ Balanced Scorecard มาใช้จะต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนว่าจะทำไปเพื่ออะไร และต้องการผลลัพธ์ใด รวมทั้งต้องระวังไม่ให้เกิดการจัดทำตัวชี้วัด และเป้าหมายมีความง่ายหรือยากเกินไป ซึ่งการนำเครื่องมือหรือสิ่งใหม่ๆ มาใช้ภายในองค์กร ย่อมต้องเจอกับการต่อต้านซึ่งการต่อต้านและเกิดข้อสงสัยเป็นเหตุการณปกติของการนำสิ่งใหม่ๆ มาใช้ไม่ว่าสิ่งนั้นจะดีเพียงใด ฉะนั้นขั้นตอนของการสื่อสารและการทำความเข้าใจกับพนักงานจึงเป็นขั้นตอนสำคัญสำหรับการจัดทำ Balanced Scorecard นอกจากนี้ จากผลการศึกษาของปริญญา อินริक्षा (2550,บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการประยุกต์ใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs : Key Performance Indicators) ตามแนวคิด Balanced Scorecard (BSC) : กรณีศึกษา บริษัท ทีโอเอ เคมีคอล อินดัสตรีส์ จำกัด ซึ่งจากการวิจัยพบว่า การที่พนักงานขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ดีพอ ทำให้อาจเกิดความเครียดในการปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมาย และการไม่เข้าใจระบบการประเมินผลที่ดีพอ ส่งผลให้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ได้กำหนดขึ้นไม่สัมพันธ์กัน และไม่สอดคล้องกัน ทำให้เป้าหมายไม่ชัดเจน ส่งผลให้ทำงานไม่สำเร็จตามเป้าหมาย

##### 5.1.4.2 ความซับซ้อนของการจัดทำตัวชี้วัดระดับส่วนงาน

กระบวนการจัดทำตัวชี้วัดระดับส่วนงาน มีขั้นตอนและรายละเอียดที่มาก การจัดทำตัวชี้วัดขึ้นอยู่กับความสนใจของบุคลากร และนโยบายการทำงานของหัวหน้าส่วนงานใน

แต่ละส่วนงาน ในการให้ความสำคัญต่อการทำตัวชี้วัดตามแนวคิด Balanced Scorecard สอดคล้องกับพสุ เดชะรินทร์ (2544: 79-81) ได้กล่าวถึงข้อควรระวังและข้อคิดในการจัดทำ Balanced Scorecard ไว้ว่าผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ ถ้าขาดการสนับสนุนอย่างเต็มที่จากผู้บริหารระดับสูงสุดแล้ว ยากที่จะประสบความสำเร็จ และทุกคนภายในองค์กรจะต้องมีส่วนร่วมรับรู้และให้การสนับสนุนในการนำระบบการประเมินไปใช้ เนื่องจากการนำ Balanced Scorecard ไปใช้จะต้องเกี่ยวข้องกับทุกคนภายในองค์กร ซึ่งหัวหน้าส่วนงาน ถือเป็นผู้บริหารระดับสูงในดับส่วนงาน ดังนั้น หัวหน้าส่วนงานจึงต้องให้การสนับสนุนในการจัดทำ รวมทั้งบุคลากรในส่วนงานเองต้องให้ความสนใจและให้การสนับสนุนในการจัดทำ

#### 5.1.4.3 การตั้งตัวชี้วัดส่วนงาน

การกำหนดตัวชี้วัดของกลุ่มงานสนับสนุนพื้นที่ และกลุ่มงานบริหารกำหนดค่อนข้างยาก เนื่องจากต้องรอเป้าหมายรวมจากตัวชี้วัดกลุ่มงานพื้นที่ จึงจะสามารถกำหนดตัวชี้วัดของส่วนงานตนเองได้ ซึ่งแคปแลน และนอร์ตัน (อังก์โนนภดล ร่มโพธิ์, 2548) ได้กล่าวไว้ว่าการจัดทำตัวชี้วัด เป้าหมายระดับส่วนงานต้องมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้เครื่องวัดสามารถทำการวัดผลการปฏิบัติงานของมุมมองในแต่ละด้านได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการกำหนดตัวชี้วัดของกลุ่มงานสนับสนุนพื้นที่ และกลุ่มงานบริหารกำหนดจึงมีความจำเป็นต้องรอเป้าหมายรวมจากตัวชี้วัดกลุ่มงานพื้นที่ เพื่อให้เป้าหมายระดับส่วนงานเกิดความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

#### 5.1.4.4 ระยะเวลาในการจัดทำ

จากการที่การจัดทำตัวชี้วัดของส่วนงานต้องใช้ระยะเวลาในการจัดทำค่อนข้างนาน ส่งผลให้หัวหน้าส่วนงานกลุ่มงานพื้นที่บางพื้นที่ ไม่สามารถเข้าร่วมกระบวนการจัดทำได้ตลอดระยะเวลา ซึ่งแคปแลน และนอร์ตัน (อังก์โน สราญ ประมวลวรชาติ, 2544: 42) ได้กล่าวไว้ว่า การกำหนดระยะเวลาที่เหมาะสม จะเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร

#### 5.1.4.5 ความศรัทธาของบุคลากรต่อหัวหน้างาน

เนื่องจากกระบวนการจัดทำตัวชี้วัดภายในส่วนงาน ต้องอาศัยการระดมสมองภายในส่วนงานในการร่วมกันวิเคราะห์และจัดทำ แต่บางส่วนงานขาดการมีส่วนร่วมในการจัดทำ เนื่องจากหัวหน้างานและบุคลากรภายในส่วนงาน มีความคิดเห็นที่มีความแตกต่างกัน อีกทั้งบุคลากรขาดความศรัทธาในตัวผู้นำ ส่งผลให้เกิดข้อจำกัดในการจัดทำตัวชี้วัดให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับรสนิน เจียมเจริญ (2550: บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการสำนักงบประมาณ ซึ่งพบว่า ความศรัทธาต่อผู้นำเป็นปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการสำนักงบประมาณ

#### 5.1.4.6 การกำหนดตัวชี้วัดของสำนักงานก.พ.ร.

การกำหนดตัวชี้วัดของสำนักงานก.พ.ร. บางตัวชี้วัด ไม่สอดคล้องกับกับการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งการศึกษาของภิญญาดา วิริยะ (2545) ที่ได้ศึกษาถึง ปัญหาการประยุกต์ใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานและข้อเสนอแนะสำหรับ บริษัท ยูนิ-เพรสซิเดนท์ (ประเทศไทย) พบว่า บริษัทประสบปัญหาหลายประการในการประยุกต์ใช้ระบบตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) เนื่องจาก ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร

#### 5.1.4.7 ความรู้สึกของบุคลากร

บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการทำเอกสารสำหรับใช้ระบบการประเมินผลด้วยเครื่องมือ Balanced Scorecard มีความรู้สึกว่าการะงานเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากต้องจัดทำเอกสารหลักฐานเพื่ออ้างอิงผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด ซึ่งปัจจัยในเรื่องความรู้สึกนี้ สอดคล้องกับข้อควรระวังและข้อคิดในการจัดทำ Balanced Scorecard ที่พสุ เดชะรินทร์ (2544: 79-81) ได้กล่าวไว้ว่า การนำเครื่องมือหรือสิ่งใหม่ๆมาใช้ภายในองค์กร ย่อมต้องเจอกับการต่อต้านจากผู้บริหารหรือพนักงานบางกลุ่ม ซึ่งการต่อต้านและเกิดข้อสงสัยเป็นเหตุการณ์ปกติของการนำสิ่งใหม่ๆมาใช้ไม่ว่าสิ่งนั้นจะดีเพียงใด ฉะนั้นขั้นตอนของการสื่อสารและการทำความเข้าใจกับพนักงานจึงเป็นขั้นตอนสำคัญสำหรับการจัดทำ Balanced Scorecard

## 5.2 สรุป

การศึกษาเรื่อง "ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการดำเนินงานโดยตัวชี้วัดตามแนวคิด Balanced Scorecard กรณีศึกษาสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน)" นี้เป็นการศึกษาและประมวลความรู้ต่างๆที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลการดำเนินงาน แนวคิดการประเมินผล แนวคิด Balanced Scorecard แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความศรัทธาต่อผู้นำ นโยบายและการบริหารงาน และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ประกอบกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างซึ่งเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องและมีความรับผิดชอบในการดำเนินการโดยตัวชี้วัดตามแนวคิด Balanced Scorecard ในสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน)

ผลที่ได้จากการศึกษาและวิเคราะห์นั้น สามารถสรุปได้ว่ามีปัจจัยที่สนับสนุนต่อประสิทธิผลการดำเนินงานโดยตัวชี้วัดตามแนวคิด Balanced Scorecard ประกอบด้วย 7 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านผู้นำ นโยบายของผู้บริหารองค์กร ด้านการจัดการข้อมูล ความสัมพันธ์ภายในส่วนงาน การสื่อสารภายในส่วนงาน การติดตามประเมินผล การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กร และปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อประสิทธิผลการดำเนินงานโดยตัวชี้วัดตามแนวคิด Balanced Scorecard ประกอบด้วย 7 ปัจจัย ได้แก่ ความไม่เข้าใจ และความวิตกกังวลของบุคลากร ความซับซ้อนของการจัดทำตัวชี้วัดระดับส่วนงาน การตั้งตัวชี้วัดส่วนงาน

ระยะเวลาในการจัดทำ ความศรัทธาของบุคลากรต่อหัวหน้างาน การกำหนดตัวชี้วัดของสำนักงานก.พ.ร. และความรู้สึกของบุคลากร

โดยปัจจัยต่างๆ มีความเกี่ยวข้องและเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการดำเนินงานโดยตัวชี้วัดตามแนวคิด Balanced Scorecard ทั้งนี้ปัจจัยที่ผู้ศึกษาได้กล่าวถึงเป็นเพียงส่วนหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำระบบ Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร ยังมีปัจจัยสำคัญอื่นๆที่อาจไม่ได้กล่าวถึงในที่นี้ แต่เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรอื่นๆในการนำระบบ Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้ ซึ่งปัจจัยสำคัญต่างๆสามารถเป็นได้ทั้งปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสำเร็จหรือล้มเหลวของการนำระบบนี้มาใช้ ขึ้นอยู่กับการดำเนินงานของแต่ละองค์กรว่าตระหนักถึงความสำคัญในแต่ละปัจจัยมากน้อยขนาดไหน มีการนำมาใช้ในลักษณะใด และมีการเตรียมความพร้อมก่อนการนำระบบนี้มาดำเนินการอย่างไร อันจะส่งผลต่อปัจจัยสำคัญต่างๆ ในการกลายมาเป็นปัจจัยสนับสนุนหรือปัจจัยอุปสรรคในการนำระบบนี้มาใช้ที่มีความแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร

### 5.3 ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษา

การศึกษาในเรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการดำเนินงานโดยตัวชี้วัดตามแนวคิด Balanced Scorecard กรณีศึกษาสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะต่อการนำแนวคิดนี้มาดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. ผู้บริหารทุกระดับเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการนำแนวคิดนี้มาดำเนินการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับสูงที่เป็นผู้มีอำนาจ ซึ่งลำพังการเห็นถึงความสำคัญและการสนับสนุนอาจไม่เพียงพอ แต่ผู้บริหารระดับสูงยังต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและมีการดำเนินการอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

2. แต่ละองค์กรควรมีการนำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้ให้มีความเหมาะสมกับลักษณะการดำเนินงาน เพราะการนำแนวคิดนี้มาปรับใช้อย่างเหมาะสมจะเป็นการช่วยส่งเสริมซึ่งกันและกันในทางตรงกันข้ามหากไม่ดูถึงความเหมาะสม เป็นไปได้ที่แนวคิดนี้กับระบบต่างๆขององค์กรอาจเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานของกันและกันได้

3. การมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในการดำเนินการของระบบ Balanced Scorecard นั้นมีความสำคัญต่อการยอมรับ และความสำเร็จของระบบนี้

4. การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นต่อองค์กร ผู้บริหารต้องเร่งดำเนินการ โดยใช้กระบวนการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บุคลากรได้มีการปรับปรุง เกิดความเข้าใจ และพัฒนาผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ อันจะนำไปสู่การพัฒนาเพื่อยกระดับผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น และมีศักยภาพในการทำงานที่สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามตัวชี้วัด วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กรต่อไป



## 5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษารั้งต่อไป

ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กรระหว่างองค์กรภาคเอกชนกับหน่วยงานภาครัฐ เพื่อให้ได้ทราบถึงกระบวนการ และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการนำแนวคิดนี้มาใช้ ว่ากระบวนการในการจัดทำ และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์นั้น มีความแตกต่างหรือมีความเหมือนกันอย่างไร

## บรรณานุกรม

- กนกรัตน์ ภูระหงษ์. 2549. **ประสิทธิผลการดำเนินงานตามมาตรฐานการศึกษาด้าน  
ผลผลิตของผู้บริหาร และพนักงานครูในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลจังหวัด  
สระบุรี. วิทยานิพนธ์หลักสูตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.**
- กนกวรรณ ธนาเลิศสมบูรณ์. 2546. **ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ  
ข้าราชการกองการเงินและบัญชี กรมชลประทาน. การศึกษาด้านคว้าวอิสระ  
ปริญญามหาบัณฑิตมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.**
- กิจติ ทองช่วย. 2551. **ประสิทธิผลการดำเนินงานการศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาล  
เมืองบางศรีเมือง จังหวัดนนทบุรี. สารนิพนธ์หลักสูตรมหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.**
- คมกฤษ ลิ้มเรืองวุฒิกุล. 2547. **การประเมินประสิทธิผลองค์กรกรณีศึกษาโดยใช้แนวทาง  
บาลานซ์ สกอร์การ์ด. การศึกษาโครงการเฉพาะปริญญาวิศวกรรมศาสตร์  
มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.**
- ชาญณรงค์ สุราสา. 2550. **ประสิทธิผลการดำเนินงานโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนใน  
ฝันของโรงเรียนต้นสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1. สาร  
นิพนธ์หลักสูตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.**
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. 2544. **การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ภาคปฏิบัติ (พิมพ์  
ครั้งที่2). กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.**
- ดวงพร โสติถิमानนท์. 2545. **ประสิทธิผลการดำเนินงานของศูนย์วิศดุรีไซเคิลชุมชน เขต  
บางกะปิ. วิทยานิพนธ์หลักสูตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.**
- เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์. 2548. **KPI & Balanced Scorecard** กับการบริหารงานภาครัฐ. การ  
จัดการสมัยใหม่ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. ค้นวันที่ 27 มิถุนายน 2553  
จาก  
[http://tdc.thailis.or.th/tdc/browse.php?option=show&browse\\_type=title&titleid=188352&query=Balanced&s\\_mode=all&d\\_field=&d\\_start=&d\\_end=&limit\\_lang=&limited\\_lang\\_code=&order=&order\\_by=&order\\_type=&result\\_id=48&maxid=52](http://tdc.thailis.or.th/tdc/browse.php?option=show&browse_type=title&titleid=188352&query=Balanced&s_mode=all&d_field=&d_start=&d_end=&limit_lang=&limited_lang_code=&order=&order_by=&order_type=&result_id=48&maxid=52).
- ธงชัย สันติวงษ์. 2540. **องค์การและการบริหาร. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.**

ธงชัย สันติวงษ์. 2546. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 11 ปรับปรุงแก้ไข.

กรุงเทพมหานคร: บริษัทประชุมช่าง.

ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. 2550. ทูมมนุษย์การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อพัฒนา.

กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. 2553. หัวหน้างานกับการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร:

สำนักพิมพ์สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

นภกาญจน์ วิเศษสุวรรณ 2545. ดัชนีวัดผลการดำเนินงานสำหรับธุรกิจร้านค้าแพ

กรณีศึกษามิสเตอร์บีน (ประเทศไทย) จำกัด. วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญา

ดุขฎิบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นภดล ร่มโพธิ์. 2548. การศึกษาปัญหาในการใช้ระบบการประเมินผลแบบสมดุล

(Balanced Scorecard) : กรณีศึกษาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

(SMEs). วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

นิรมิตร ขาวนวน,ศรัณย์ เพ็ชรอุไร. 2548. การนำแนวคิดการวัดผลองค์กรแบบสมดุล

(Balanced Scorecard : BSC) มาประยุกต์ใช้ในองค์กร : กรณีศึกษา บริษัท

อะโรเมติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน). สารนิพนธ์หลักสูตรวิทยาศาสตร

มหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันพัฒนา

บริหารศาสตร์.

ปริญญา อินรัชชา. 2550. การประยุกต์ใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs : Key

Performance Indicators) ตามแนวคิด Balanced Scorecard (BSC) :

กรณีศึกษา บริษัท ทีโอเอ เคมิคอล อินดัสตรีส์ จำกัด. สารนิพนธ์คณะพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2542. การบริหารทางวิชาการ. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ส่งเสริม

สุขภาพ.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2542. จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อ

เสริมกรุงเทพมหานคร.

ปัญญา บุรณะนันทะสิริ. 2549. ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ

บุคลากรสำนักอำนวยการ กระทรวงศึกษาธิการ. วิทยานิพนธ์ปริญญา

มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

ปิยฉัตร พจน์กระจ่าง. 2546. การผลิตและการจำหน่ายสินค้า. กรุงเทพมหานคร: วิสิทธิ์

พัฒนา.

ผุสดี รุมาคม. 2542. การประเมินการปฏิบัติงาน. คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- พรสรัญ รุ่งเจริญกิจกุล 2546. กระบวนการนำ **Balanced Scorecard** ไปสู่การปฏิบัติ.  
วารสารการเงินธนาคาร ปีที่ 21 ฉบับที่ 242.
- พสุ เดชะรินทร์. 2544. เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย **Balanced Scorecard** และ **Key Performance Indicators**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พสุ เดชะรินทร์. 2546. **Balanced Scorecard** รู้ลึกในการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิมพ์พร มังคลิกุล 2547. การพัฒนาดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานตามแนวทางระบบการวัดผลดุลยภาพสำหรับธุรกิจซื้อขายไป กรณีศึกษา บริษัท มิกิ (ประเทศไทย) จำกัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ภัทราวดี พรหมสุวรรณ. 2548. การศึกษาปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรคในการนำแนวคิด **Balanced Scorecard** มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน : กรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ภิญญาดา วิริยะ 2545. ปัญหาการประยุกต์ใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานและข้อเสนอสำหรับบริษัทยูนิ-เพรสซิเดนท (ประเทศไทย) จำกัด. วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาดุษฎีบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รสลิน เจียมเจริญ. 2550. ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการสำนักงานประมาณ. ภาคนิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- รุจา รอดเข้ม. 2547. การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์กรของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประยุกต์ตามแนวทางการประเมินองค์กรแบบสมดุล. วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาดุษฎีบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิโรจน์ ทรงนิรันดร์. 2552. ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัทพานาโซนิค อิเล็กทรอนิกส์ ออยุธยา จำกัด. การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- ศิริ ถีอาสนา. 2550. **Balanced Scorecard (BSC)** หลักการ ทฤษฎี และการนำไปใช้. JOURNAL OF EDUCATION. 5 (กุมภาพันธ์) : 93-101.
- ศิริญา ทิพย์โสด. 2545. การประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงาน : กรณีศึกษาภาควิชาศิลปศาสตร์ช่องปาก คณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. สานิพนธ์หลักสูตรปริญญาามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) 2543. พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันพัฒนา

องค์กรชุมชน : กรุงเทพฯ. สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน.

สราญ ประมวลวรชาติ. 2544. ปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรคในการนำ **Balanced**

**Scorecard** มาใช้ในองค์กรกลุ่มกิจการสื่อสารของไทย : กรณีศึกษา

**Telecom Asia Public Company Limited (TA) และ Advance Info Service**

**Public Company Limited (AIS)**. ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) 2545. คู่มือการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ :

กรุงเทพฯ. สวัสดิการสำนักงาน ก.พ..

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2553. คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตามคำรับรองการปฏิบัติงานขององค์การมหาชน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.

**2553** : กรุงเทพฯ. บริษัท นีโอ ดิจิตอล จำกัด.

สุชญา คุปติยานุวัฒน์ 2543. ดชนีวัดผลการดำเนินงาน : กรณีศึกษาการปิโตรเลียมแห่ง

ประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

เสาวพงษ์ ยมาพัฒน์. 2550. การศึกษาองค์ประกอบและรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติ

ราชการโดยใช้เครื่องมือ บาลายซ์ สกอร์การ์ด : กรณีศึกษาสำนักงาน

ปลัดกระทรวงพาณิชย์. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌกุล 2542. การประเมินผลการปฏิบัติงาน : แนวความคิด

หลักการ วิธีการ กระบวนการ. กรุงเทพมหานคร สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี

(ไทย-ญี่ปุ่น).

**ภาคผนวก**

## ภาคผนวก ก

### แบบสัมภาษณ์

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการดำเนินงานโดยตัวชี้วัดตามแนวคิด **Balanced Scorecard** : กรณีศึกษา สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน)

#### 1. เหตุผลที่องค์กรนำระบบ **Balanced Scorecard** มาใช้

- 1.1 ทำไมองค์กรจึงนำแนวคิด **Balanced Scorecard** มาประยุกต์ใช้
- 1.2 จุดเริ่มต้นของการนำแนวคิด **Balanced Scorecard** มาประยุกต์ใช้

#### 2. ขั้นตอนกระบวนการจัดทำตัวชี้วัดขององค์กรตามแนวคิด **Balanced Scorecard**

- 2.1 ขั้นตอนกระบวนการจัดทำตัวชี้วัดขององค์กร มีขั้นตอนกระบวนการจัดทำอย่างไร
- 2.2 องค์กรมีการติดตามผลการดำเนินงานอย่างไร
- 2.3 ระยะเวลาในการติดตามผลการดำเนินงานโดยตัวชี้วัดมีความถี่มากน้อยเพียงใด
- 2.4 ผลที่ได้จากการดำเนินงานตามตัวชี้วัด องค์กรนำผลดังกล่าวมาใช้ประโยชน์อย่างไร

#### 3. ปัจจัยสนับสนุนต่อประสิทธิผลการดำเนินงานโดยตัวชี้วัดตามแนวคิด **Balanced Scorecard**

- 3.1 มีปัจจัยใดบ้างที่สนับสนุนต่อประสิทธิผลการดำเนินงานโดยตัวชี้วัดตามแนวคิด **Balanced Scorecard**

#### 4. ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อประสิทธิผลการดำเนินงานโดยตัวชี้วัดตามแนวคิด **Balanced Scorecard**

- 4.1 มีปัจจัยใดบ้างที่เป็นอุปสรรคต่อประสิทธิผลการดำเนินงานโดยตัวชี้วัดตามแนวคิด **Balanced Scorecard**

## ภาคผนวก ข

ข้อมูล แบบฟอร์มการจัดทำตัวชี้วัดตามแนวคิด **Balanced Scorecard**

## สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน)

## 1. เป้าหมาย กระบวนการทำงาน ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานใน 5 ปีข้างหน้า (ปี2555 – ปี 2559) ของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน)

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์				
การพัฒนาโดยใช้พื้นที่เป็นตัวตั้ง สนับสนุนให้ชุมชนท้องถิ่นมีระบบที่พัฒนาไปสู่การจัดการตนเอง	ชุมชนสามารถแก้ไขปัญหา เพื่อสร้างคุณภาพชีวิตและความมั่นคงของชุมชนท้องถิ่น				
<b>กลยุทธ์</b>					
สนับสนุนให้ขบวนองค์กรชุมชนสามารถขับเคลื่อนการแก้ไขปัญหาตามแนวทางการพัฒนาและฟื้นฟูชุมชนท้องถิ่นสู่การจัดการตนเอง					
แนวทาง	เป้าหมาย/ผลลัพธ์ ปี พ.ศ. 2555 - 2559				
การสนับสนุนการแก้ปัญหาที่อยู่อาศัยและที่ดินทำกินของชุมชนท้องถิ่น	ชุมชนมีความมั่นคงในที่อยู่อาศัยและที่ดินทำกิน เกิดการจัดการและการวางแผนการใช้ประโยชน์ในที่ดินของชุมชนท้องถิ่นร่วมกัน				
การพัฒนาระบบสวัสดิการชุมชนท้องถิ่น	เกิดระบบและกองทุนสวัสดิการพื้นฐานที่เข้มแข็งของชุมชนท้องถิ่นอย่างครบวงจร สามารถดูแลคนในชุมชนท้องถิ่นตั้งแต่เกิดจนตาย ทำให้สมาชิกในชุมชนท้องถิ่นมีคุณภาพชีวิตที่ดี และสามารถเชื่อมโยงกับระบบสวัสดิการสังคม				
การสนับสนุนให้องค์กรการเงินชุมชนมีความเข้มแข็ง	ชุมชนมีฐานทุนที่เข้มแข็งเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจของสมาชิกและชุมชนท้องถิ่นให้สามารถพึ่งตนเองได้ เกิดการบูรณาการกองทุนนำไปสู่การแก้ไขปัญหาหนี้สิน				
การป้องกันและฟื้นฟูชุมชนที่ประสบภัยพิบัติ	ชุมชนในพื้นที่ประสบภัยพิบัติเกิดการจัดทำแผนป้องกันภัยพิบัติในพื้นที่เสี่ยงภัย จัดระบบเฝ้าระวังและเตือนภัย ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน นำไปสู่การจัดการแก้ไขปัญหาาร่วมกันของชุมชน				
การฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	ชุมชนท้องถิ่นมีบทบาทสำคัญในการจัดการ ฟื้นฟู ดูแล รักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในชุมชน				
ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย/ผลลัพธ์การดำเนินการ				
	ปี 2555	ปี 2556	ปี 2557	ปี 2558	ปี 2559
▶ จำนวนตำบลที่มีการฟื้นฟูชุมชนท้องถิ่นอย่างเป็นรูปธรรม	2,000 ตำบล	3,000 ตำบล	4,000 ตำบล	5,000 ตำบล	6,000 ตำบล
▶ จำนวนครัวเรือนที่มีการพัฒนาที่อยู่อาศัยและที่ดินทำกิน	15,000 ครัวเรือน	25,000 ครัวเรือน	25,000 ครัวเรือน	30,000 ครัวเรือน	17,000 ครัวเรือน



ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์
การพัฒนาโดยใช้พื้นที่เป็นตัวตั้ง สนับสนุนให้ชุมชนท้องถิ่นมีระบบที่พัฒนาไปสู่การจัดการตนเอง	ขบวนชุมชนทุกระดับ (ตำบล จังหวัด ภาค) มีศักยภาพและความสามารถในการบริหารจัดการงานและบริหารขบวน
<b>กลยุทธ์</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เสริมศักยภาพขบวนองค์กรชุมชนในระดับตำบลและจังหวัดในการบริหารข้อมูลและจัดการสารสนเทศชุมชน</li> <li>2. สนับสนุนการขับเคลื่อนขบวนชุมชนในระดับตำบลและระดับจังหวัดให้มีแผนพัฒนาชุมชนท้องถิ่นที่ครอบคลุมการพัฒนาของชุมชนท้องถิ่นอย่างมีส่วนร่วม (สังคม เศรษฐกิจ ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม)</li> </ol>	
<b>กระบวนการ</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. พัฒนาระบบข้อมูลชุมชนท้องถิ่น</li> <li>2. พัฒนาระบบเครื่องมือและมาตรฐานแผนพัฒนาตัวชี้วัดการพัฒนาและระบบติดตาม</li> <li>3. พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการตนเองขององค์กรชุมชน</li> <li>4. การเสริมศักยภาพขบวนองค์กรชุมชนจังหวัดให้สามารถบริหารแผนงานและเชื่อมโยงบูรณาการแผนและงบประมาณกับจังหวัด</li> </ol>	
<b>เป้าหมาย/ผลลัพธ์</b>	
<b>ปี พ.ศ. 2555 - 2556</b>	<b>ปี พ.ศ. 2557 - 2559</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ขบวนองค์กรชุมชนระดับตำบล/เมืองมีชุดข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ตนเองและจัดทำแผนพัฒนาชุมชนท้องถิ่นระยะสั้นและปานกลาง โดยกระบวนการมีส่วนร่วมของคนในตำบล ท้องที่ ท้องถิ่น</li> <li>▶ ขบวนองค์กรชุมชนระดับจังหวัดมีข้อมูลประเมินสถานะงานพัฒนาระดับตำบลและเชื่อมโยงสู่ภาพรวมระดับจังหวัด</li> <li>▶ ขบวนองค์กรชุมชนระดับจังหวัดสามารถเชื่อมโยงฐานข้อมูลงานพัฒนากับฐานข้อมูล งานพัฒนาของ พอช. และสามารถออกรายงานผลการพัฒนาระดับตำบลและจังหวัด</li> <li>▶ ขบวนองค์กรชุมชนจังหวัดมีบทบาทหนุนเสริมและเชื่อมโยงการขับเคลื่อนการจัดทำแผนพัฒนาระดับจังหวัดร่วมกับภาคีที่เกี่ยวข้อง</li> <li>▶ ขบวนองค์กรชุมชนจังหวัดมีระบบ/เครื่องมือ/กระบวนการในการติดตามงานพัฒนา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ขบวนองค์กรชุมชนระดับจังหวัดสามารถสื่อสาร รายงานข้อมูลสารสนเทศชุมชนบนเว็บไซต์ เช่น รายงานผลการพัฒนา พื้นที่รูปธรรมต่าง ๆ แผนงาน/โครงการของจังหวัด</li> <li>▶ ขบวนองค์กรชุมชนทั่วประเทศสามารถออกรายงานผลการดำเนินงานพัฒนาประจำปีในภาพรวมทั้งหมด ทั้งในเชิงพื้นที่และประเด็นงาน</li> <li>▶ แผนพัฒนาชุมชนท้องถิ่นระดับจังหวัดเชื่อมโยงและบูรณาการกับแผนพัฒนาจังหวัด</li> </ul>

ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย/ผลลัพธ์การดำเนินการ				
	ปี 2555	ปี 2556	ปี 2557	ปี 2558	ปี 2559
▶ จำนวนตำบล (สะสม) ที่มีข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ตนเองและมีกระบวนการขับเคลื่อนการจัดทำแผนพัฒนาในพื้นที่ของตนเอง	1,500 ตำบล	2,500 ตำบล	3,500 ตำบล	4,500 ตำบล	5,500 ตำบล
▶ จำนวนจังหวัด (สะสม) ที่มีข้อมูลประเมินสถานะงานพัฒนาระดับตำบล	22 จังหวัด	50 จังหวัด	77 จังหวัด		
▶ จำนวนจังหวัด (สะสม) ที่มีการเชื่อมโยงแผนพัฒนาจากระดับตำบลสู่ระดับจังหวัด	22 จังหวัด	50 จังหวัด	77 จังหวัด		
▶ จำนวนจังหวัด (สะสม) ที่มีรายงานผลการพัฒนาระดับจังหวัด	11 จังหวัด	50 จังหวัด	77 จังหวัด		

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์
การพัฒนาโดยใช้พื้นที่เป็นตัวตั้ง สนับสนุนให้ชุมชนท้องถิ่นมีระบบที่พัฒนาไปสู่การจัดการตนเอง	ขบวนชุมชนทุกระดับ (ตำบล จังหวัด ภาค) มีศักยภาพและความสามารถในการบริหารจัดการงานและบริหารขบวน
<b>กลยุทธ์</b>	
พัฒนาและเสริมศักยภาพในการบริหารจัดการขบวนองค์กรชุมชน	
<b>กระบวนการ</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>พัฒนาระบบบริหารจัดการทุกระดับที่มีส่วนร่วมจากหลายฝ่าย</li> <li>สร้างระบบการจัดการพื้นที่ร่วม เชื่อมโยงกลุ่ม/องค์กร/สถาบันการศึกษา/หน่วยงานภาคีร่วมจัดการงานพัฒนา</li> <li>พัฒนาและเสริมศักยภาพคนในขบวน</li> </ol>	
<b>เป้าหมายผลลัพธ์ปี พ.ศ. 2555 - 2559</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>สภาองค์กรชุมชนตำบลมีคุณภาพ เป็นเวทีกลางเชื่อมโยงกลุ่ม/องค์กรต่าง ๆ ในพื้นที่ในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาสู่การจัดการตนเอง</li> <li>เกิดคณะทำงานร่วมระดับจังหวัดที่มีองค์ประกอบ ขบวนองค์กรชุมชน (เชิงพื้นที่/เชิงประเด็น) อปท. หน่วยงาน ประชาสังคม สถาบันการศึกษา ภาคเอกชนและอื่น ๆ</li> <li>เกิดระบบการจัดการงานพัฒนาร่วมที่จังหวัด เพื่อสร้างโอกาสการรับรู้ การแลกเปลี่ยนได้ความรู้และมีส่วนร่วมในเรื่องราวของสังคม ประเทศเพื่อพัฒนาระบบประชาธิปไตยจากฐานราก</li> <li>คนในชุมชนท้องถิ่นมีโอกาสรับรู้ ข้อมูลข่าวสาร เพื่อสร้างความเท่าทันการเปลี่ยนแปลง อันเนื่องมาจากสถานการณ์ภายนอก</li> <li>เกิดการพัฒนาศักยภาพเรียนรู้ร่วมกันในการจัดการตนเอง สร้างความสัมพันธ์ใหม่ เชื่อมโยงกับหลักสูตรการศึกษาในท้องถิ่น</li> <li>คนในชุมชนท้องถิ่นมีความรู้ความสามารถและมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนท้องถิ่น</li> </ol>	

ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย/ผลลัพธ์การดำเนินการ				
	ปี 2555	ปี 2556	ปี 2557	ปี 2558	ปี 2559
▶ จำนวนสภาองค์กรชุมชนตำบลที่มีการจัด แจ้งจัดตั้งและพัฒนาคุณภาพ - จัดแจ้งจัดตั้ง (สะสม) (ณ ปี 2554 มี 2,767 ตำบล)	3,267 ตำบล	3,767 ตำบล	4,267 ตำบล	5,267 ตำบล	6,267 ตำบล
- พัฒนาคุณภาพ (ร้อยละของสภาองค์กร ชุมชนตำบล)	50	60	70	70	70
▶ จำนวนผู้นำใหม่ที่เข้าสู่ กระบวนการพัฒนาชุมชนท้องถิ่น	10,000 คน	10,000 คน	10,000 คน	10,000 คน	10,000 คน

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์
การประสานความร่วมมือกับชุมชนท้องถิ่นและ ภาคที่เกี่ยวข้อง เพื่อสนับสนุนความเข้มแข็ง ขององค์กรชุมชนนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลง โครงสร้างและนโยบาย	ภาคีความร่วมมือสนับสนุนงานฟื้นฟูชุมชนท้องถิ่นจัดการ ตนเอง
<b>กลยุทธ์</b>	
ประสานและสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ/ท้องถิ่น/องค์กร/สถาบันการศึกษา/ภาคประชาสังคมและ ภาคเอกชน	
<b>กระบวนการ</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สร้างความเข้าใจในทิศทาง/เป้าหมาย บทบาท ภารกิจความรับผิดชอบร่วม</li> <li>2. สร้างพื้นที่รูปธรรมในการขับเคลื่อนงานร่วมระหว่างองค์กรชุมชน พอช. และภาคี</li> <li>3. สร้างระบบบริหารจัดการพื้นที่ร่วม</li> <li>4. ยกระดับการทำงานขององค์กรชุมชนสู่นโยบายสาธารณะ</li> </ol>	
<b>เป้าหมาย/ผลลัพธ์</b>	
<b>ปี พ.ศ. 2555 - 2556</b>	<b>ปี พ.ศ. 2557 - 2559</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เกิดความร่วมมือในการหนุนเสริมให้เกิดพื้นที่รูปธรรม ของตำบลจัดการตนเองและจังหวัดจัดการตนเอง</li> <li>2. ภาคีความร่วมมือให้การสนับสนุน เช่น เชื่อมโยง แผนงานและอุดหนุนงบประมาณ กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ได้รับการแก้ไข การยอมรับให้องค์กรชุมชนมีบทบาท ร่วมในการพัฒนาท้องถิ่น</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. ยกระดับพื้นที่ปฏิบัติการร่วมเป็นศูนย์เรียนรู้ พื้นที่จัดการตนเอง</li> </ol>

ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย/ผลลัพธ์การดำเนินการ				
	ปี 2555	ปี 2556	ปี 2557	ปี 2558	ปี 2559
▶ ร้อยละของพื้นที่ปฏิบัติการระดับตำบลและจังหวัดที่มีระบบการทำงานร่วมและเกิดการบูรณาการแผนงานและงบประมาณหรือการขับเคลื่อนนโยบายสาธารณะหรือผลงานที่เป็นรูปธรรม	ร้อยละ 10	ร้อยละ 20	ร้อยละ 30	ร้อยละ 40	ร้อยละ 50

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์
การพัฒนากระบวนการจัดการของ พอช.	ระบบข้อมูลและสารสนเทศงานชุมชนทันสมัย พร้อมใช้
<b>กลยุทธ์</b>	
พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสารสนเทศชุมชน	
<b>กระบวนการ</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร</li> <li>พัฒนาระบบการรายงานผลเพื่อการบริหารองค์กรและการรายงานผลงานพัฒนาของชุมชน</li> <li>สร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการทำงาน</li> </ol>	
<b>เป้าหมาย/ผลลัพธ์</b>	
<b>ปี พ.ศ. 2555 - 2556</b>	<b>ปี พ.ศ. 2557 - 2559</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>เกิดการเชื่อมโยงระบบฐานข้อมูลแต่ละประเด็นงานเป็นข้อมูลเชิงพื้นที่และสามารถออกรายงานเชิงพื้นที่ได้</li> <li>เกิดระบบการรายงานเพื่อสนับสนุนการทำงานและตัดสินใจ (DSS) ขององค์กรและสามารถรายงานต่อสาธารณะได้</li> <li>เกิดการเชื่อมโยงฐานข้อมูลองค์กรชุมชนกับฐานข้อมูล พอช.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>ภาคี หน่วยงานและประชาชนทั่วไปสามารถเข้าถึงและสืบค้นข้อมูล ชุมชนความรู้งานพัฒนาชุมชนผ่านระบบเว็บไซต์</li> </ol>

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์
การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการของ พอช.	เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการขององค์กร
<b>กลยุทธ์</b>	
พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการแผนงานงบประมาณและติดตามผล	
<b>กระบวนการ</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สร้างความรู้ความเข้าใจในเจตนารมณ์ หลักเกณฑ์การสนับสนุนของโครงการหลัก</li> <li>2. กระจายการบริหารจัดการสู่พื้นที่</li> <li>3. ปรับระบบเอกสารเบิกจ่ายให้คล่องตัว</li> <li>4. พัฒนาระบบและเครื่องมือติดตามผล</li> </ol>	
<b>เป้าหมาย/ผลลัพธ์</b>	
<b>ปี พ.ศ. 2555 - 2556</b>	<b>ปี พ.ศ. 2557 - 2559</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เกิดคู่มือการดำเนินงานโครงการทุกโครงการที่ พอช. ให้การสนับสนุน เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการโครงการและงบประมาณ</li> <li>2. ขบวนจังหวัดมีความสามารถในการบริหารจัดการแผนงานโครงการและเบิกจ่ายงบประมาณได้ถูกต้องตามหลักเกณฑ์</li> <li>3. เกิดระบบและขบวนการติดตามผลในระดับจังหวัดและภาค</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. พอช. มีแผนงานงบประมาณระยะ 3- 5 ปี ซึ่งเป็นแผนที่เชื่อมโยงจากแผนพื้นที่และแผนประเด็นงานของขบวนองค์กรชุมชน</li> </ol>

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์
การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการของ พอช.	พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถปฏิบัติงานอย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพ
<b>กลยุทธ์</b>	
บริหารและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเท่าทันการเปลี่ยนแปลงและสามารถหนุนเสริมงานพัฒนาสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง	
<b>กระบวนการ</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. พัฒนาระบบการบริหารบุคลากร <ul style="list-style-type: none"> <li>- ระบบการจ้าง</li> <li>- ระบบการประเมิน</li> <li>- ระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการ</li> <li>- ระบบความก้าวหน้า</li> <li>- จรรยาบรรณและวินัย</li> </ul> </li> <li>2. พัฒนาศักยภาพบุคลากร <ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดสมรรถนะ</li> <li>- ประเมินจัดทำแผนพัฒนาระดับองค์กร ส่วนงานและบุคคล</li> <li>- กระบวนการสมดุระหว่างการพัฒนาความรู้ ความคิด จิตใจ ความสามารถ</li> <li>- เชื่อมโยงระบบพัฒนาบุคลากรกับการประเมินผล การยกระดับความรับผิดชอบและต่อสัญญาจ้าง</li> </ul> </li> <li>3. ผู้ปฏิบัติงาน พอช. มีอุดมการณ์เป็น คนดี คนเก่ง มีความสุข มีวัฒนธรรมองค์กร</li> </ol>	

เป้าหมาย/ผลลัพธ์	
ระยะเร่งด่วน 3 เดือน	ปี พ.ศ. 2555 - 2556
1. ปรับโครงสร้างองค์กรและระบบความสัมพันธ์การทำงานให้สามารถรองรับการหมุนเสริมการพัฒนาองค์กรชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1. กำหนดนโยบายด้านบุคลากรที่เป็นรูปธรรม (กรอบอัตรากำลัง ระบบการจ้าง ระบบการประเมิน) 2. จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรและแผนปฏิบัติการและดำเนินการตามแผน 3. ทบทวน ปรับปรุงระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับบุคลากร ได้แก่ ระบบการจ้าง ระบบการประเมิน ระบบค่าตอบแทน และสวัสดิการ และระบบการพัฒนาศักยภาพบุคลากร

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์
การพัฒนาการบริหารจัดการของ พอช.	กองทุน พอช. เป็นกองทุนพัฒนาที่มีรูปแบบการสนับสนุนหลากหลายเป็นเครื่องมือนำไปสู่ชุมชนท้องถิ่นจัดการตนเอง
<b>กลยุทธ์</b>	
พัฒนากองทุนและสินเชื่อ พอช. ให้มีความยืดหยุ่นและคล่องตัว	
<b>กระบวนการ</b>	
1. ศึกษาและแนวทางการสนับสนุนทางการเงินให้กับองค์กรชุมชน 2. การบริหารกองทุนให้มีความยั่งยืนและบริหารสินเชื่อให้มีประสิทธิภาพ	
เป้าหมาย/ผลลัพธ์	
ปี พ.ศ. 2555 - 2556	ปี พ.ศ. 2557 - 2559
1. ศึกษาความเป็นไปได้ในแนวทางการสนับสนุนทางการเงินให้กับองค์กรชุมชน 2. ดำเนินโครงการนำร่องเพื่อสร้างนวัตกรรม 3. บริหารกองทุนและสินเชื่อให้เกิดผลตอบแทนเหมาะสม 4. กำหนดมาตรการในการเสริมสร้างสนับสนุนองค์กรผู้ใช้สินเชื่อ เป็นลูกหนี้ที่ดีและมีระบบบริหารจัดการที่ดี 5. ปรับปรุงมาตรการทางเลือกในการแก้ไขปัญหาหนี้ผิต้นตอ 6. พัฒนาระบบความรู้ เครื่องมือการบริหารสินเชื่อที่ดีเพื่อสนับสนุนการทำงานพื้นที่ 7. ส่งเสริมบทบาทของขบวนองค์กรชุมชนในการพัฒนาคุณภาพองค์กรผู้ใช้สินเชื่อ	1. ดำเนินการตามผลการศึกษา

## 2. แบบฟอร์ม Key Result Area

### Form Key Result Area

ชื่อหน่วยงาน : สำนักนโยบายและแผน

วันที่จัดทำ 3 กุมภาพันธ์ 2554

แก้ไขครั้งที่ 2

งานหลัก	ผลลัพธ์ที่ต้องการ	ดัชนีชี้วัด	สูตรคำนวณ
<b>งานประจำ</b> 1. การจัดทำคำขอ แผนงานงบประมาณ ของสถาบันฯ ประจำปีงบประมาณ	แผนงานและ งบประมาณ ได้รับการอุดหนุน จากรัฐ	ระดับความสำเร็จ ของการจัดทำ แผนงานและ งบประมาณประจำปี	1. ความครบถ้วนของข้อมูล แผนงานโครงการ พื้นที่เป้าหมาย กลุ่มองค์กรเป้าหมาย รายละเอียดโครงการ วิธีการ ทำงาน หลักเกณฑ์ การสนับสนุน ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา 2. แผนระยะปานกลาง แผนระยะยาวแต่ละประเด็นงาน 3. การประสานงานสร้างความเข้าใจกับกรมการคลัง สำนักงานฯ เอกสารคู่มือโครงการ ข้อมูลชี้แจงกรมการคลัง
2. การพัฒนา ยุทธศาสตร์การ ดำเนินงานของ สถาบันฯ	แผนยุทธศาสตร์ การดำเนินงานของ สถาบันฯ	ระดับความสำเร็จ ของการจัดทำแผน ยุทธศาสตร์ การดำเนินงานของ สถาบันฯ	1. การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ได้แก่ คณะกรรมการสถาบันฯ ผู้แทนชุมชน ฝ่ายบริหาร และภาคีที่ เกี่ยวข้อง 2. การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ได้แก่ ผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ข้อจำกัดและปัญหาอุปสรรคการดำเนินงาน 3. การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ผู้มีส่วนได้เสีย นโยบายรัฐ ยุทธศาสตร์ชุมชน ยุทธศาสตร์กระทรวงฯ 4. ความครบถ้วนสมบูรณ์ของเนื้อหา แผนยุทธศาสตร์ ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์กลยุทธ์ เป้าหมาย 5. คณะกรรมการได้ให้ความเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์ของสถาบันฯ
3. การพัฒนา แผนปฏิบัติการ ประจำปีของสถาบันฯ	แผนปฏิบัติงาน ประจำปี ของสถาบันฯ	ระดับความสำเร็จ ของการจัดทำ แผนการปฏิบัติงาน ประจำปีของสถาบันฯ	1. การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนการปฏิบัติงานของสถาบันฯ ได้แก่ ส่วนงานต่างๆในสถาบันฯ และฝ่ายบริหาร 2. การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ได้แก่ ผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ข้อจำกัดและปัญหาอุปสรรคการดำเนินงาน 3. การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ผู้มีส่วนได้เสีย นโยบายรัฐ ยุทธศาสตร์ชุมชน ยุทธศาสตร์กระทรวงฯ 4. ความครบถ้วนสมบูรณ์ของเนื้อหา แผนปฏิบัติงานประจำปีของสถาบันฯ ได้แก่ ยุทธศาสตร์องค์กร กิจกรรม เป้าหมาย ตัวชี้วัด งบประมาณและระยะเวลาดำเนินการ 5. คณะกรรมการได้ให้ความเห็นชอบแผนการปฏิบัติงานประจำปีของสถาบันฯ

งานหลัก	ผลลัพธ์ที่ต้องการ	ดัชนีชี้วัด	สูตรคำนวณ
4. ประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติงานของสถาบันฯ	ผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองของสถาบันฯ	ระดับความสำเร็จของการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติงานของสถาบันฯ	1) การประสานให้เกิดการเจรจาความเหมาะสม คำรับรองการปฏิบัติงานของสถาบันฯ 2) การลงนามคำรับรองการปฏิบัติงานระหว่างรัฐมนตรีฯ กับ ประธานกรรมการสถาบันฯ และระหว่างประธานกรรมการสถาบันฯ กับผู้อำนวยการสถาบันฯ 3) การทำความเข้าใจคำรับรองการปฏิบัติงานของสถาบันฯกับหน่วยงานภายในของสถาบันฯ 4) จัดทำคู่มือตัวชี้วัดคำรับรองการปฏิบัติงานของสถาบันฯ 5) ติดตามและรายงานผลต่อคณะกรรมการสถาบันฯราย 6 เดือน 9 เดือน และ 12 เดือน
5. การพัฒนาตัวชี้วัดการปฏิบัติงานระดับส่วนงาน	ทุกส่วนงานมีตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน	ระดับความสำเร็จในการพัฒนาตัวชี้วัดการปฏิบัติงานระดับส่วนงาน	1) การสร้างความรู้ความเข้าใจการจัดทำตัวชี้วัดระดับส่วนงาน 2) การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ระดับส่วนงานในสถาบันฯ 3) มีการลงนามคำรับรองการปฏิบัติงานทั้ง 18 ส่วนงาน ของสถาบันฯ 4) จัดทำคู่มือการพัฒนาตัวชี้วัดระดับส่วนงาน 5) จัดทำคู่มือการติดตามและรายงานผลตามตัวชี้วัดระดับส่วนงาน 6) ติดตามและจัดทำรายงาน สรุปผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดส่วนงานรายไตรมาส
6. การติดตามและรายงานผลการปฏิบัติงานของสถาบันฯ	ผลการปฏิบัติงานของสถาบันฯ	ระดับความสำเร็จการติดตามและรายงานผลการปฏิบัติงานของสถาบันฯ	1) สร้างเครื่องมือแบบติดตามการปฏิบัติงานของสถาบันฯ 2) เปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเป้าหมายตามแผนงาน 3) มีการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและปัญหาอุปสรรค 4) มีการรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการสถาบันฯ รายไตรมาส 5) มีการรายงานผลการดำเนินงานต่อรัฐมนตรีที่กำกับดูแลรายไตรมาส
7. การบริหารจัดการโครงการเสริมสร้างขีดความสามารถ	ระบบการบริหารจัดการโครงการเสริมสร้างที่มีประสิทธิภาพ	ระดับความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการเสริมสร้างขีดความสามารถ	1) มีกลไกแนวทางหลักเกณฑ์ในการสนับสนุนตามโครงการเสริมสร้างขีดความสามารถ ในแต่ละปีงบประมาณ 2) มีคู่มือการสนับสนุนตามโครงการเสริมสร้างขีดความสามารถ 3) มีฐานข้อมูลโครงการที่ได้รับการสนับสนุน 4) มีการติดตามและรายงานความคืบหน้าการบริหารงบประมาณโครงการฯ 5) การจัดทำเอกสารวาระการประชุม และรายงานการประชุมแล้วเสร็จ ภายใน 5 วันทำการ



งานหลัก	ผลลัพธ์ที่ต้องการ	ดัชนีชี้วัด	สูตรคำนวณ
8. การพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยง	มีระบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันฯ	ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงของสถาบันฯ	1) มีกลไกในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงของสถาบันฯ 2) มีการจัดทำแผนแม่บทการบริหารความเสี่ยงของสถาบันฯ 3) มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีของสถาบันฯ 4) มีการติดตามและประเมินผลรายไตรมาส 5) มีการรายงานผลต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการสถาบันฯ
<b>งานปรับปรุง/พัฒนาภายในหน่วยงาน (ที่ไม่มีในแผนกลยุทธ์)</b>			
9. การพัฒนาช่องทางการเผยแพร่ข้อมูลด้านนโยบายและแผนงาน	การเผยแพร่ระบบข้อมูลด้านนโยบายและแผนงานเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงาน	จำนวนระบบข้อมูล* ในการเผยแพร่ข้อมูลด้านนโยบายและแผนงาน ที่ครบถ้วนสมบูรณ์และเป็นปัจจุบัน	1) มีข้อมูลเผยแพร่ แต่ไม่ครบทั้ง 5 ระบบ 2) มีข้อมูลเผยแพร่ ครบทั้ง 5 ระบบ 3) มีข้อมูลเผยแพร่ ครบทั้ง 5 ระบบ ครบถ้วนสมบูรณ์และเป็นปัจจุบัน 4) มีข้อมูลเผยแพร่ ครบทั้ง 5 ระบบ ครบถ้วนสมบูรณ์และเป็นปัจจุบัน และมีการวิเคราะห์ข้อมูลแต่ไม่ครบทั้ง 5 ระบบ 5) มีข้อมูลเผยแพร่ ครบทั้ง 5 ระบบ ครบถ้วนสมบูรณ์ และเป็นปัจจุบัน และมีการวิเคราะห์ข้อมูลครบทั้ง 5 ระบบ

หมายเหตุ\* ระบบข้อมูลในเรื่องการพัฒนาช่องทางการเผยแพร่ข้อมูลด้านนโยบายและแผนงาน ประกอบด้วย 1) ข้อมูลแผนงานงบประมาณประจำปีของสถาบันฯ 2) ข้อมูลยุทธศาสตร์การดำเนินงานของสถาบันฯ 3) ข้อมูลโครงการเสริมสร้างขีดความสามารถฯ 4) รายงานผลการดำเนินงานรายไตรมาส 5) รายงานผลคำรับรองการปฏิบัติงานของสถาบันฯ และระดับส่วนงาน

### 3. แบบฟอร์ม Influence

#### Form Influence

ประเด็นยุทธศาสตร์	Measurements		ส่วนงาน : สำนักงานปฏิบัติการภาคเหนือ	
	รหัสตัวชี้วัด	ตัวชี้วัดระดับองค์กร	วัตถุประสงค์ของส่วนงานที่สนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร	ตัวชี้วัดในระดับส่วนงาน
1. การสนับสนุนการพัฒนาที่อยู่อาศัยในเมืองและที่ดินทำกินในชนบท	1-1	จำนวนครัวเรือนที่มีความมั่นคงในการอยู่อาศัยภายใต้การดำเนินโครงการบ้านมั่นคง (ตัวชี้วัด กพร. ที่ 1.1)	การแก้ไขปัญหาที่อยู่อาศัยของชุมชนเมืองและชนบท	จำนวนครัวเรือนที่มีความมั่นคงในการอยู่อาศัยภายใต้การดำเนินโครงการบ้านมั่นคง
	1-2	ความสำเร็จของจำนวนพื้นที่ที่มีการแก้ไขปัญหาที่ดินทำกิน (ตัวชี้วัดตามประเด็นยุทธศาสตร์)	การแก้ไขปัญหาที่ดินทำกินของชุมชนเมืองและชนบท	1.จำนวนตำบล เมือง เทศบาล ที่ได้รับการแก้ไขปัญหาที่ดินทำกิน 2.จำนวนครัวเรือนที่ได้รับการแก้ไขปัญหาที่ดินทำกิน
	1-3	ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของการดำเนินการโครงการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนที่อยู่อาศัยและที่ดินทำกินโดยชุมชนท้องถิ่นเป็นแกนหลัก (5 จังหวัดชายแดนภาคใต้)		
2. การพัฒนาองค์กรการเงิน/การจัดการทุนชุมชนและสวัสดิการชุมชน	2-1	จำนวนองค์กรผู้ใช้สินเชื่อและองค์กรการเงินชุมชนมีระบบบริหารจัดการตนเองที่ดีเชิงคุณภาพ	การพัฒนาระบบบริหารจัดการตนเองที่ดีและมีคุณภาพขององค์กรผู้ใช้สินเชื่อและองค์กรการเงินชุมชน	จำนวนองค์กรผู้ใช้สินเชื่อและองค์กรการเงินชุมชนมีระบบการบริหารจัดการตนเองที่ดีเชิงคุณภาพ
	2-2	ร้อยละของสินเชื่อที่มีปัญหาต่อสินเชื่อคงเหลือทั้งหมด (ตัวชี้วัด กพร. ที่ 1.5)	การแก้ไขปัญหาสินเชื่อคงเหลือลดลง	ร้อยละของสินเชื่อที่มีปัญหาต่อสินเชื่อคงเหลือทั้งหมด
	2-3	จำนวนกองทุนชุมชนระดับตำบลที่มีการจัดตั้ง	สนับสนุนและพัฒนากองทุนชุมชนที่มีการจัดตั้ง	จำนวนกองทุนชุมชนระดับตำบลที่มีการ

ประเด็นยุทธศาสตร์	Measurements		ส่วนงาน : สำนักงานปฏิบัติการภาคเหนือ	
	รหัส ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัดระดับองค์กร	วัตถุประสงค์ของส่วนงานที่สนับสนุน ประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร	ตัวชี้วัดในระดับส่วนงาน
		และดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม		จัดตั้งและดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม
	2-4	จำนวนตำบลที่มีการจัดสวัสดิการชุมชน	สนับสนุนการจัดตั้งสวัสดิการชุมชน	จำนวนตำบลที่มีการจัดสวัสดิการชุมชน
	2-5	จำนวนตำบลที่มีกองทุนสวัสดิการที่จัดตั้งและดำเนินงานได้อย่างมีคุณภาพ (ตัวชี้วัด กพร.)	สนับสนุนและพัฒนากองทุนสวัสดิการที่มีการจัดตั้งแล้ว	จำนวนตำบลที่มีการจัดสวัสดิการชุมชน
3. การสนับสนุนการพัฒนาโดยใช้พื้นที่เป็นตัวตั้ง	3-1	จำนวนตำบลที่มีการฟื้นฟูชุมชนท้องถิ่นเกิดผลสำเร็จจากการฟื้นฟู	สนับสนุนและพัฒนาตำบลที่มีงานพัฒนาชุมชนอย่างเป็นรูปธรรม 2-3 ด้าน	จำนวนตำบลที่มีการฟื้นฟูชุมชนท้องถิ่นเกิดผลสำเร็จจากการฟื้นฟู
	3-2	จำนวนองค์กรชุมชนที่ได้รับการรับรองสถานภาพองค์กรชุมชนและมีการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม (องค์กรใหม่)(ตัวชี้วัด กพร. )	การรับรองสถานภาพองค์กรชุมชนที่มีการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม	จำนวนองค์กรชุมชนที่ได้รับการรับรองสถานภาพองค์กรชุมชนและมีการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม (องค์กรใหม่)
	3-3	ร้อยละขององค์กรชุมชนที่ได้รับการรับรองสถานภาพยังคงสถานภาพและดำเนินงานเป็นรูปธรรมอย่างต่อเนื่อง	การติดตามสถานะความคงอยู่ขององค์กรชุมชนที่ได้รับการรับรองสถานภาพและดำเนินงานเป็นรูปธรรมอย่างต่อเนื่อง	ร้อยละขององค์กรชุมชนที่ได้รับการรับรองสถานภาพยังคงสถานภาพและดำเนินงานเป็นรูปธรรมอย่างต่อเนื่อง
	3-4	จำนวนสภาองค์กรชุมชนตำบลที่มีผลการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม(ตัวชี้วัด กพร. )	ส่งเสริมการจัดตั้งสภาองค์กรชุมชน	จำนวนสภาองค์กรชุมชนตำบลที่มีผลการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม
	3-5	จำนวนองค์กรชุมชนที่มีระบบการบริหารจัดการที่ดีได้รับการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม	การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการที่ดีขององค์กรชุมชน	จำนวนองค์กรชุมชนที่มีระบบการบริหารจัดการที่ดีได้รับการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม
	4. การพัฒนาเผยแพร่องค์ความรู้ชุมชนยกระดับสู่นโยบาย	4-1	จำนวนศูนย์การเรียนรู้ชุมชนมีการพัฒนา	การพัฒนาศูนย์เรียนรู้ของชุมชน
	4-2	จำนวนศูนย์ข้อมูลชุมชนท้องถิ่น	การพัฒนาศูนย์ข้อมูลระดับตำบลและจังหวัด	จำนวนศูนย์ข้อมูลชุมชนท้องถิ่น
	4-3	ผลสัมฤทธิ์ของการสนับสนุนให้เกิดองค์ความรู้ระดับชุมชนและความร่วมมือ	ประสานความร่วมมือเพื่อให้เกิดการจัดการองค์ความรู้ระดับชุมชน	ผลสัมฤทธิ์ของการสนับสนุนให้เกิดองค์ความรู้ระดับชุมชนและความร่วมมือ
	4-4	จำนวนชุดองค์ความรู้ขององค์กรชุมชนที่เผยแพร่สู่ระดับนโยบาย/สาธารณะและมีการนำไปดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม (ตัวชี้วัด	1) ประสานงานเพื่อกำหนดพื้นที่ในการจัดทำชุดความรู้เพื่อเผยแพร่ 2) ประสานงานวิชาการ	ระดับความสำเร็จในการกระบวนการมีส่วนร่วมของพื้นที่ในการวิจัยถอดชุดความรู้ภายใต้ 3 วัตถุประสงค์

ประเด็นยุทธศาสตร์	Measurements		ส่วนงาน : สำนักงานปฏิบัติการภาคเหนือ	
	รหัสตัวชี้วัด	ตัวชี้วัดระดับองค์กร	วัตถุประสงค์ของส่วนงานที่สนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร	ตัวชี้วัดในระดับส่วนงาน
		กพร.)	3)จัดเวทีในการกำหนดกรอบเนื้อหา	
5. การเสริมสร้างศักยภาพองค์กรชุมชนและเครือข่ายองค์กรชุมชนเชื่อมโยงท้องถิ่นและภาคีพัฒนา	5-1	จำนวนองค์กรชุมชนมีการจัดทำระบบการกำกับดูแล และตรวจสอบตนเอง	พัฒนาระบบการกำกับดูแล และตรวจสอบตนเองขององค์กรชุมชน	จำนวนองค์กรชุมชนมีการจัดทำระบบการกำกับดูแล และตรวจสอบตนเอง
	5-2	จำนวนผู้นำที่ได้รับการพัฒนาตามเกณฑ์	การพัฒนาศักยภาพผู้นำชุมชน	จำนวนผู้นำที่ได้รับการพัฒนาตามเกณฑ์
	5-3	จำนวนโครงการความร่วมมือกับภาคประชาสังคม	การสนับสนุนและประสานความร่วมมือกับภาคประชาสังคม	จำนวนโครงการความร่วมมือกับภาคประชาสังคม
6. การพัฒนาความเข้มแข็งขององค์กร พอช.	6-1	ระดับความสำเร็จของการจัดทำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต (ตัวชี้วัด กพร. ที่ 3.1)	1.การใช้งบประมาณที่ตรงตามแผน 2.รายงานผลผลิตตรงตามเวลา	ประสิทธิภาพของการรายงานผลการดำเนินงาน
	6-2	ระดับความสำเร็จของการพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากร	การพัฒนาศักยภาพบุคลากรภายในภาค ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลการทำงาน	ระดับความสำเร็จของการพัฒนาศักยภาพบุคลากร
	6-3	ระดับการพัฒนาด้านการกำกับดูแลกิจการและการพัฒนาองค์กร (ตัวชี้วัด กพร.)		
	6-4	ระดับความสำเร็จของการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับส่วนงาน (ตัวชี้วัด กพร.)		
	6-5	ระดับคุณภาพของการบริหารจัดการระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ	เพื่อการพัฒนาคุณภาพของการบริหารจัดการระบบฐานข้อมูลสารสนเทศในการสนับสนุนการทำงานตรงตามความต้องการของผู้บริหารและชาวบ้านองค์กรชุมชน	ระดับคุณภาพของการบริหารจัดการระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ
	6-6	ระดับความสำเร็จของการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางสื่อต่าง ๆ สู่กลุ่มเป้าหมาย	เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางสื่อต่าง ๆ สู่กลุ่มเป้าหมาย	ระดับความสำเร็จของการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางสื่อต่าง ๆ สู่กลุ่มเป้าหมาย
	6-7	ร้อยละระดับความพึงพอใจในการให้บริการ (ตัวชี้วัด กพร. ที่ 2.1)	เพื่อยกระดับความพึงพอใจในการให้บริการของภาค	ร้อยละระดับความพึงพอใจในการให้บริการ



วัตถุประสงค์ของส่วนงาน	วัตถุประสงค์ย่อย	ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ย่อย	ตัวชี้วัดของส่วนงาน	ค่าปัจจุบัน	เกณฑ์การให้คะแนน					ค่าน้ำหนัก	แผนงาน/โครงการ	
	แผนงานและงบประมาณการจัดสวัสดิการชุมชนมีความครบถ้วนสมบูรณ์ในการขอรับการสนับสนุนจากรัฐบาล	ระดับความสำเร็จของแผนงานและงบประมาณการจัดสวัสดิการชุมชนบรรลุตามเป้าหมาย										
	แผนงานและงบประมาณสภาองค์กรชุมชนมีความครบถ้วนสมบูรณ์ในการขอรับการสนับสนุนจากรัฐบาล	ระดับความสำเร็จของแผนงานและงบประมาณสภาองค์กรชุมชนบรรลุตามเป้าหมาย										
แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการดำเนินการดำเนินงานของสถาบันฯ	การพัฒนายุทธศาสตร์การดำเนินงานของสถาบันฯ	ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานของสถาบันฯ	2. ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานของสถาบันฯ	5	1	2	3	4	5	10	(1) การพัฒนาแผนงานและยุทธศาสตร์ พอช. (2) การเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร โดยการจัดการเชิงกลยุทธ์	
	การพัฒนาแผนปฏิบัติการประจำปีของสถาบันฯ	ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนการปฏิบัติงานประจำปีของสถาบันฯ	3.ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนการปฏิบัติงานประจำปีของสถาบันฯ	5	1	2	3	4	5	10	การพัฒนาแผนงานและยุทธศาสตร์ พอช.	
มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการความพึงพอใจของกลุ่มเป้าหมาย	สนับสนุนการดำเนินงานของกลุ่มเป้าหมายได้รวดเร็วและครบถ้วน สมบูรณ์ทันกาล	ร้อยละระดับความพึงพอใจในการให้บริการกับกลุ่มเป้าหมาย	4.ร้อยละระดับความพึงพอใจในการให้บริการกับกลุ่มเป้าหมาย	ร้อยละ 71 (3)	1	2	3	4	5	5		
มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพการใช้งบประมาณที่ตรงตามแผนรายงานผลผลิตตรงตามเวลา	การใช้งบประมาณที่ตรงตามแผนรายงานผลผลิตให้ตรงตามเวลา	ร้อยละของการใช้งบประมาณที่ตรงตามแผนและรายงานผลผลิตตรงตามเวลา	5.การใช้งบประมาณที่ตรงตามแผนและรายงานผลผลิตตรงตามเวลา	-	1	2	3	4	5	50 5	การพัฒนาระบบติดตามประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงาน	

วัตถุประสงค์ของส่วนงาน	วัตถุประสงค์ย่อย	ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ย่อย	ตัวชี้วัดของส่วนงาน	ค่าปัจจุบัน	เกณฑ์การให้คะแนน					ค่าน้ำหนัก	แผนงาน/โครงการ
					1	2	3	4	5		
ระบบการบริหารจัดการโครงการเสริมสร้างที่มีประสิทธิภาพ	การบริหารจัดการโครงการเสริมสร้างขีดความสามารถ	ระดับความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการเสริมสร้างขีดความสามารถ	6.ระดับความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการเสริมสร้างขีดความสามารถ	2	1	2	3	4	5	5	การสนับสนุนแผนยุทธศาสตร์ชุมชนและงบประมาณโครงการเสริมสร้างขีดความสามารถของชุมชน
ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดองค์กรและส่วนงาน	ประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติงานของสถาบันฯ	ระดับความสำเร็จของการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติงานของสถาบันฯ	7.ระดับความสำเร็จของการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติงานของสถาบันฯ	5	1	2	3	4	5	9	การประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติงานปีงบประมาณ 2552
	การพัฒนาตัวชี้วัดการปฏิบัติงานระดับส่วนงาน	ระดับความสำเร็จในการพัฒนาตัวชี้วัดการปฏิบัติงานระดับส่วนงาน	8.ระดับความสำเร็จในการพัฒนาตัวชี้วัดการปฏิบัติงานระดับส่วนงาน	4	1	2	3	4	5	9	การเพิ่มประสิทธิภาพองค์กรโดยการจัดการเชิงกลยุทธ์
	การติดตามและรายงานผลการปฏิบัติงานของสถาบันฯ	ระดับความสำเร็จการติดตามและรายงานผลการปฏิบัติงานของสถาบันฯ	9.ระดับความสำเร็จการติดตามและรายงานผลการปฏิบัติงานของสถาบันฯ	-	1	2	3	4	5	8	การพัฒนากระบวนการติดตามประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงาน
การเผยแพร่ระบบข้อมูลด้านนโยบาย และแผนงานเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงาน	การพัฒนาช่องทางการเผยแพร่ข้อมูลด้านนโยบายและแผนงาน	จำนวนระบบข้อมูลในการเผยแพร่ข้อมูลด้านนโยบายและแผนงาน ที่ครบถ้วนสมบูรณ์และเป็นปัจจุบัน	10.จำนวนระบบข้อมูลในการเผยแพร่ข้อมูลด้านนโยบายและแผนงาน ที่ครบถ้วนสมบูรณ์และเป็นปัจจุบัน	-	1	2	3	4	5	5	การพัฒนาช่องทางการเผยแพร่ข้อมูลด้านนโยบายและแผนงาน
มีระบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันฯ	การพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยง	ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงของสถาบันฯ	11.ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงของสถาบันฯ	-	1	2	3	4	5	9	โครงการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของสถาบัน ประจำปี 2553
<u>มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร</u> พัฒนาศักยภาพบุคลากรภายในหน่วยงาน	บุคลากรภายในหน่วยงานมีความรู้ความสามารถรองรับภารกิจงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ระดับความสำเร็จของการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในหน่วยงาน	12.ระดับความสำเร็จของการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในหน่วยงาน	5	1	2	3	4	5	15 5	การพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยง

วัตถุประสงค์ของส่วนงาน	วัตถุประสงค์ย่อย	ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ย่อย	ตัวชี้วัดของส่วนงาน	ค่าปัจจุบัน	เกณฑ์การให้คะแนน					ค่าน้ำหนัก	แผนงาน/โครงการ
พัฒนาระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง	พัฒนาระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง	ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงในส่วนงาน	13.ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงในส่วนงาน	-	1	2	3	4	5	5	การพัฒนาศักยภาพบุคลากรในขบวนองค์กรชุมชน
การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรสู่ระดับส่วนงาน	การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรสู่ระดับส่วนงาน	ระดับความสำเร็จของการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรสู่ระดับส่วนงาน	14.ระดับความสำเร็จของการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรสู่ระดับส่วนงาน	-	1	2	3	4	5	5	การเพิ่มประสิทธิภาพองค์กรโดยการจัดการเชิงกลยุทธ์

รวมค่าน้ำหนักทั้ง 4 มิติ

100



## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ - นามสกุล	นายภาคภูมิ นันทปรีชา
ประวัติการศึกษา	บริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย , 2547
ตำแหน่ง	เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักนโยบายและแผน
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์
ที่อยู่ปัจจุบัน	156/59 หมู่ 3 ถ.บางไผ่พัฒนา ตำบลบางไผ่ อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี