

## “การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ให้ประสบความสำเร็จ”

เมื่อฉันได้รับมอบหมายให้เข้ามา เป็นส่วนหนึ่ง ของหน่วยงานยุทธศาสตร์ ณ ที่แห่งนี้ ก็มีอายุได้หลายปีแล้ว ภาพในวันวาน ที่ผ่านทั้งร้อนและหนาวมาเป็นเวลา นานหลายปีได้ถูกบอกเล่า จากปากของพี่พยาบาลรูปร่างแบบบาง ซึ่งมีตำแหน่งเป็นหัวหน้าฝ่ายงานและสารสนเทศในปัจจุบัน เมื่อได้รับฟังเรื่องราวจึงรับรู้ถึงความยาก ลำบากในการบุกเบิกงานด้านนี้ เริ่มด้วยการ แกรับภาระงานเพียงคนเดียว ค้นหาความรู้ เรียนรู้ด้วยตัวเอง พัฒนาแนวทางการดำเนินงานจนเป็นงานประจำ จากที่ทำหน้าที่รวบรวมข้อมูล สรุปและรายงานผล ก็เริ่มเพิ่มคุณค่าของงานด้วยการวิเคราะห์แผนงาน-แผนเงิน ติดตามผลและประเมินโครงการ และพัฒนาจนเกิดเป็นหน่วยงานเล็กๆ ที่ชื่อว่า “งานยุทธศาสตร์” ในปัจจุบัน เมื่อผู้บริหารเห็นภาระงานที่ชัดเจนและความสำคัญ จึงได้เพิ่มอัตรากำลังมาให้จาก 1 เป็น 2 3 และ 4 คนในปัจจุบัน แล้วประสบการณ์การทำงานด้านแผนงานและยุทธศาสตร์ ของพี่ที่ถ่ายทอดให้รุ่นน้องผ่านการสอนงาน มอบหมายงาน ให้คำปรึกษา และส่งเสริมให้ได้รับการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ ก็ได้บ่มเพาะต้นกล้าที่เรียกว่ากลุ่มนักยุทธศาสตร์ให้ ค่อยๆ ก่อตัวขึ้น

ในระยะแรก กลุ่มนักยุทธศาสตร์ได้พยายามดำเนินการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ด้วยตนเอง โดยผ่านความเห็นชอบ และแรงสนับสนุน จากผู้บริหารระดับสูง ต่อมาได้พยายามสร้างการยอมรับและรับรู้ แผนยุทธศาสตร์เพื่อให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติ ได้ทั่วทั้งองค์กร โดยเปลี่ยนบทบาทมาเป็นหน่วย สนับสนุน การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ภายหลังจึงได้มีการศึกษา ค้นคว้าหาเทคนิค วิธีการและ ข้อมูลมาเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ มีการใช้ช่องทางการสื่อสาร แผนยุทธศาสตร์ที่หลากหลาย และประเมินการรับรู้ทิศทางและยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อนำมาปรับปรุง ผลการดำเนินงานในปีต่อไป

พูดถึงเครื่องมือที่ใช้ในการสื่อสารแผนยุทธศาสตร์ที่สะดวกและง่ายที่สุดก็คือ **แผนที่ยุทธศาสตร์** นั่นเอง แผนที่ยุทธศาสตร์คือ เอกสารหน้าเดียว เป็นแผนภาพ ที่แสดงยุทธศาสตร์ขององค์กรในรูปแบบความสัมพันธ์ที่เป็นเหตุและผลกัน ระหว่างผลลัพธ์ ที่องค์กรต้องการ กับมุมมองด้าน ประสิทธิภาพ ด้านคุณภาพ ด้านประสิทธิภาพ และการพัฒนาองค์กร อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งแบบฟอร์ม แผนที่ยุทธศาสตร์ ที่กรมสุขภาพจิต กำหนดให้หน่วยงาน ในสังกัดใช้เป็นแบบเดียวกัน ประกอบด้วย 3 ส่วนหลักๆ อย่างแรกคือ วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์และยุทธศาสตร์ของกรมสุขภาพจิต สองคือ วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ในแต่ละมิติและยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน และสามคือ ความเชื่อมโยงระหว่างเป้าประสงค์และยุทธศาสตร์ของหน่วยงานกับเป้าประสงค์และยุทธศาสตร์ของกรมสุขภาพจิต ดังนั้น ในการพัฒนาแผนที่ยุทธศาสตร์ จึงจำเป็นต้องเริ่มต้นด้วยการ ยืนยันวิสัยทัศน์ เป็นการยืนยันทิศทางการพัฒนาที่ องค์กร ต้องการจะเป็นภายในระยะที่กำหนด เป็นการยืนยันจุดหมายปลายทางร่วมกันกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันทั่วทั้งองค์กร แล้วจึงมากำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งก็คือประเด็นหลักในการนำไปสู่วิสัยทัศน์ ที่ตั้งไว้ โดยประเด็นยุทธศาสตร์จะต้องมีไม่มากจนเกินไป (ประมาณ 4 – 6 ยุทธศาสตร์) ไม่เช่นนั้นจะทำให้ประเด็นยุทธศาสตร์กระจัดกระจาย ไม่มีจุดเน้น จากนั้นจึงเริ่มมากำหนดเป้าประสงค์ที่ต้องการบรรลุภายในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ โดยใช้การตั้งคำถามในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ตามมิติทั้ง 4 ด้านของกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ คำตอบที่ได้จะนำมากำหนดเป็นเป้าประสงค์ ตัวอย่าง เช่น ในมิติประสิทธิภาพ การปฏิบัติ ราชการ ของประเด็นยุทธศาสตร์เรื่อง การพัฒนาศูนยกลางวิชาการด้านพัฒนาการเด็กและสติปัญญา อาจตั้งคำถามว่า อะไรเป็นเครื่องบ่งชี้ที่สำคัญว่าประเด็นยุทธศาสตร์นั้นประสบความสำเร็จ ถ้าคำตอบคือ มีคลังความรู้ด้านพัฒนาการเด็กและสติปัญญา ที่มีมาตรฐาน ดังนั้น มีคลังความรู้ด้านพัฒนาการเด็กและสติปัญญา ที่มีมาตรฐาน จึงเป็น

เป้าประสงค์ในมิตินี้ เป็นต้น และจะต้องตั้งคำถามเช่นนี้กับทุกมิติ เริ่มจากมิติด้านประสิทธิผลเรื่อยไปจนถึงมิติด้านพัฒนาองค์กรตามลำดับ และจะใช้ลูกศรเชื่อมโยงแต่ละเป้าประสงค์ต่างๆ เพื่อแสดงถึงความเป็นเหตุและผลกัน โดยเป้าประสงค์ที่อยู่ปลายลูกศร คือเป้าประสงค์ในส่วนที่เป็นผล ลูกศรเส้นเล็กจะใช้เฉพาะในส่วนที่ปัจจัยเหล่านั้นมีความเป็นเหตุเป็นผลกันโดยตรง ส่วนลูกศรเส้นใหญ่ จะใช้ในส่วนที่ปัจจัยเหล่านั้นเป็นเหตุเป็นผลกับเป้าประสงค์ของมิติที่อยู่ด้านบนหลายตัวหรือทั้งหมด เมื่อกำหนดเป้าประสงค์ได้ครบทุกมิติแล้ว จึงนำแผนที่ยุทธศาสตร์ในแต่ละประเด็นมารวมกันเป็นภาพเดียวกัน แล้วตรวจสอบความสัมพันธ์ของเป้าประสงค์แต่ละประเด็นยุทธศาสตร์อีกครั้ง ในบางกรณีจะพบว่าเป้าประสงค์ที่จัดทำขึ้นในบางประเด็นยุทธศาสตร์จะมีบางส่วนที่มีความคล้ายคลึงกันหรือเป็นเป้าประสงค์เดียวกัน นั้นหมายความว่า บางเป้าประสงค์สามารถสนับสนุนได้หลายประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนั้นเมื่อนำแผนที่ยุทธศาสตร์ในแต่ละประเด็นมารวมกัน ก็จะต้องยุบเป้าประสงค์นั้นให้เหลือเป้าประสงค์เดียว จากนั้น จึงระบุหมายเลขกำกับหน้าเป้าประสงค์เรียงลำดับจาก ก เป้าประสงค์มิติประสิทธิผล มิติคุณภาพ มิติประสิทธิภาพ และมิติ การพัฒนาองค์กร ที่อยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์เดียวกันก่อน แล้วจึงเรียงต่อไปยังเป้าประสงค์ในมิติประสิทธิผลของยุทธศาสตร์ถัดไป จบครบทุกประเด็นยุทธศาสตร์ นอกจากจะมีการเขียนแผนภาพแสดง ความสัมพันธ์ของปัจจัยในมิติต่าง ๆ แล้ว ยัง จะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดระดับองค์กร (KPI) ค่าเป้าหมายและหน่วยงานที่รับผิดชอบตัวชี้วัดในแต่ละเป้าประสงค์ลงไปอีกด้วย เพื่อกระจายตัวชี้วัดระดับองค์กรให้กับหน่วยงานผู้รับผิดชอบ พร้อมทั้งกำหนดโครงการ / แผนปฏิบัติการ (Action plan) ตัวชี้วัดของโครงการ ระยะเวลาและงบประมาณให้สอดคล้องต่อไป

จากประสบการณ์ การทำงานด้านยุทธศาสตร์ที่ผ่านมาพบว่า การมีแผนที่ยุทธศาสตร์ที่ดีก็เหมือนกับการมีแผนที่เดินทางที่ชัดเจนและเข้าใจง่าย ทำให้รู้ทิศทางว่าจะไปยังจุดหมายปลายทางได้อย่างไร แต่การที่จะเดินทางไปถึงยังจุดหมายนั้นเป็นเรื่องที่ยากยิ่งกว่า เพราะต้องอาศัยองค์ความรู้ต่างๆ และเกี่ยวพันกับปัจจัยอื่นๆ ทั้งที่ควบคุมได้และควบคุมไม่ได้ บางครั้งการทำงานอาจต้องเจอกับ ปัญหาอุปสรรคมากมาย แต่สำหรับนักยุทธศาสตร์ คนหนึ่ง ก็ขอเป็นฟันเฟืองตัวเล็กๆ ที่ช่วยให้หน่วยงาน สามารถขับเคลื่อนไปข้างหน้า เพื่อถึงจุดหมายปลายทางได้ แม้ว่าจะต้องใช้เวลาและความพยายามแค่ไหน แต่หวังว่าสักวันนั้นจะเป็นจริง

นางสาววารภรณ์ จรัสวิภาวี  
ฝ่ายแผนงานและสารสนเทศ