

# STRATEGIC PERFORMANCE MANAGEMENT

การบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์



รศ.ดร. พรรรัตน์ แสงหาญ  
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

การบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์  
(Strategic Performance Management)

รองศาสตราจารย์ ดร. พรรรัตน์ แสงเดงหาญ

# การบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Performance Management)

ผู้แต่ง รศ. ดร. พรรรัตน์ แสงหาญ

สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537

พิมพ์ครั้งที่ 1 พ.ศ. 2566

## ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

พรรรัตน์ แสงหาญ.

การบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ = Strategic Performance Management.--

ชลบุรี : คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2566.

149 หน้า.

1. การบริหารองค์การ. I. ชื่อเรื่อง.

658

ISBN 978-616-603-368-7

แบบปก ปาฐาติ ผ่านพรหม

จัดทำโดย รองศาสตราจารย์ ดร. พรรรัตน์ แสงหาญ

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

pornrat@buu.ac.th

ราคา 200 บาท

## คำนำ

ในภาวะที่โลกมีพลวัตการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การปรับตัว การอยู่รอด และการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรนับว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางว่ามีผลต่อความสำเร็จขององค์กรก็คือทรัพยากรมนุษย์ หรือพนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งผลการปฏิบัติงานพนักงานจะนำมาซึ่งความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร ดังนั้น หนังสือเล่มนี้จึงเน้นไปที่การบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและการอยู่รอดขององค์กร จากการรวบรวมองค์ความรู้และข้อมูลต่างๆ จากเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ ทั้งภาคทฤษฎี และการนำไปใช้ในการปฏิบัติ ซึ่งครอบคลุมหลักการและกระบวนการอย่างครบถ้วน

ทั้งนี้ ในการปรับปรุงแก้ไข ครั้งที่ 2 ผู้เขียนได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่านที่ร่วมกันให้ความเห็นในการปรับปรุงแก้ไขหนังสือให้มีเนื้อหาที่จะเป็นประโยชน์ต่อผู้อ่านมากขึ้น โดยโครงสร้างของหนังสือเล่มนี้ เริ่มจากบทนำที่อธิบายภาพรวมของการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ จากนั้นเป็นการอธิบายถึงการบูรณาการเพื่อการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นหลักการสำคัญเพื่อให้เข้าใจถึงที่มาและแนวคิดของเรื่องดังกล่าว นอกจากนี้ ยังได้มีการอธิบายถึงรายละเอียดของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์โดยแยกเป็นรายบท ตั้งแต่การวางแผนและกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน การพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้ข้อมูลป้อนกลับและการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงาน และมีบทส่งท้ายที่เสนอในเรื่องของบริบทที่จะสนับสนุนและปัจจัยแห่งความสำเร็จของการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์

ผู้เขียนขอขอบคุณนักวิชาการทุกท่านที่ได้นำเสนอข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่การค้นคว้าและสืบค้นจนนำมาซึ่งการตกผลึกมาเป็นหนังสือเล่มนี้ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าหนังสือเล่มนี้ จะสามารถให้ประโยชน์แก่นิสิต นักศึกษา นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ และผู้สนใจโดยทั่วไป

รองศาสตราจารย์ ดร.พรัตน์ แสงเดงหาญ

พฤษภาคม 2566

## สารบัญ

|                  | หน้า |
|------------------|------|
| สารบัญ.....      | ค    |
| สารบัญตาราง..... | จ    |
| สารบัญภาพ.....   | ฉ    |

### บทที่

#### 1 บทนำ

|                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------|----|
| ความหมายและความสำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์..... | 2  |
| กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์.....                  | 3  |
| ประโยชน์ของการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์.....             | 11 |
| ความท้าทายและแนวโน้มของการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์..... | 13 |

#### 2 การบูรณาการเพื่อการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์

|                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| การบริหารเชิงกลยุทธ์.....                                                       | 15 |
| กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์.....                                                  | 17 |
| การบูรณาการในการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์.....                           | 21 |
| ความท้าทายและแนวโน้มของการบูรณาการเพื่อการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์..... | 25 |

#### 3 การวางแผนและกำหนดเป้าหมายเพื่อการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์

|                                                                                               |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ความหมายและความสำคัญของการวางแผนเพื่อการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์.....                 | 27 |
| การกำหนดเป้าหมายเพื่อการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์.....                                 | 30 |
| การกำหนดตัวชี้วัดหลักของผลการปฏิบัติงาน.....                                                  | 33 |
| การจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน.....                                                             | 40 |
| ความท้าทายและแนวโน้มของการวางแผนและกำหนดเป้าหมายเพื่อการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์..... | 42 |

#### 4 การพัฒนาศักยภาพพนักงานเพื่อให้ผลงานตามเป้าหมายองค์กร

|                                                          |    |
|----------------------------------------------------------|----|
| หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....     | 45 |
| ระบบสมรรถนะเพื่อพัฒนาศักยภาพในการทำงาน.....              | 47 |
| การพัฒนาศักยภาพด้วยวิธีการสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยง..... | 57 |
| ความท้าทายและแนวโน้มของการพัฒนาศักยภาพพนักงาน.....       | 69 |

|   |                                                                                       |     |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 5 | หลักการและแนวคิดของการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน                                 |     |
|   | ความหมายและความสำคัญของการติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงาน.....                        | 72  |
|   | ความหมายและความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน.....                       | 76  |
|   | ความท้าทายและแนวโน้มของการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน.....                        | 79  |
| 6 | วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน                                                         |     |
|   | วิธียึดคุณลักษณะของบุคคลเป็นหลัก.....                                                 | 85  |
|   | วิธีการที่ยึดพฤติกรรมในการปฏิบัติงานเป็นหลัก.....                                     | 89  |
|   | วิธียึดผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก.....                                    | 91  |
|   | วิธีการประเมินแบบผสมผสาน.....                                                         | 94  |
|   | ความท้าทายและแนวโน้มของวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....                             | 96  |
| 7 | การให้ข้อมูลป้อนกลับและการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงาน                                 |     |
|   | ความหมายและความสำคัญของการให้ข้อมูลป้อนกลับ.....                                      | 99  |
|   | วิธีการให้ข้อมูลป้อนกลับ.....                                                         | 101 |
|   | ความหมายและความสำคัญของการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงาน.....                            | 110 |
|   | ความท้าทายและแนวโน้มของการให้ข้อมูลป้อนกลับและการให้รางวัลตาม<br>ผลการปฏิบัติงาน..... | 115 |
| 8 | บริบทสนับสนุนการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์                                      |     |
|   | จริยธรรมในการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์.....                                    | 117 |
|   | การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์.....                         | 119 |
|   | ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์.....                        | 122 |
|   | เอกสารอ้างอิง.....                                                                    | 126 |
|   | ภาคผนวก                                                                               |     |
|   | ภาคผนวก 1.....                                                                        | 132 |
|   | ภาคผนวก 2.....                                                                        | 133 |
|   | ภาคผนวก 3.....                                                                        | 134 |
|   | ภาคผนวก 4.....                                                                        | 136 |
|   | ภาคผนวก 5.....                                                                        | 137 |
|   | ภาคผนวก 6.....                                                                        | 138 |
|   | ประวัติผู้เขียน.....                                                                  | 143 |

## สารบัญตาราง

| ตารางที่                                                                       | หน้า |
|--------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1-1 ความแตกต่างระหว่างการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์กับการประเมินผลงาน... | 10   |
| 3-1 ตัวอย่างความแตกต่างระหว่างงานกับเป้าหมาย.....                              | 32   |
| 3-2 ตัวอย่างประเภทของตัวชี้วัดตามระดับการเชื่อมโยงเป้าหมายในองค์การ.....       | 34   |
| 4-1 ตัวอย่างของสมรรถนะหลัก ด้านการบริการที่ดี.....                             | 52   |
| 4-2 กระบวนการสอนงาน.....                                                       | 60   |
| 4-3 ความแตกต่างระหว่างการสอนงานกับการเป็นพี่เลี้ยง.....                        | 69   |
| 5-1 ตัวอย่างการวัดทุนมนุษย์ (Human Capital Measurement) .....                  | 81   |
| 6-1 เปรียบเทียบวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบต่างๆ.....                      | 84   |
| 6-2 การประเมินแบบผสมระหว่างผลสัมฤทธิ์กับสมรรถนะ.....                           | 95   |
| 7-1 ตัวอย่างการจำแนกผลการปฏิบัติงานแบบบังคับให้มีกระจายตัวแบบโค้งปกติ.....     | 111  |
| 7-2 ตัวอย่างการจำแนกผลการปฏิบัติงานตามไควตา.....                               | 112  |
| 7-3 ตัวอย่างการจำแนกผลการปฏิบัติงานตามไควตาตามสัดส่วน.....                     | 112  |

## สารบัญภาพ

| ภาพที่                                                                       | หน้า |
|------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1-1 กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของอาร์มสตรอง.....     | 4    |
| 1-2 ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของอิกวินิส.....         | 5    |
| 1-3 กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของสำนักงาน ก.พ.....   | 6    |
| 1-4 การบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของอาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์.....  | 7    |
| 1-5 กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์.....                           | 8    |
| 2-1 การเชื่อมโยงกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์องค์การ.....     | 18   |
| 2-2 การบูรณาการในการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์.....                    | 22   |
| 3-1 ขั้นตอนการวางแผนเพื่อการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์.....            | 28   |
| 3-2 ความสอดคล้องของเป้าหมายในปฏิบัติงาน.....                                 | 31   |
| 3-3 การกำหนดเป้าหมายโดยใช้หลัก SMART.....                                    | 32   |
| 3-4 ความสอดคล้องของตัวชี้วัดในการปฏิบัติงาน.....                             | 33   |
| 3-5 มุมมองหลัก 4 ด้านของหลักดัชนีสมดุล.....                                  | 37   |
| 3-6 การจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน.....                                        | 41   |
| 4-1 ความสัมพันธ์ของคุณลักษณะของบุคคล สมรรถนะ และผลงาน.....                   | 48   |
| 4-2 การกำหนดสมรรถนะให้สอดคล้องกับเป้าหมายองค์การ.....                        | 49   |
| 4-3 ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล.....                                     | 53   |
| 4-4 แบบฟอร์มแผนพัฒนารายบุคคล.....                                            | 54   |
| 5-1 กระบวนการติดตามผลการปฏิบัติงาน.....                                      | 73   |
| 6-1 วิวัฒนาการของวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....                          | 83   |
| 6-2 วิธีการบังคับให้มีการกระจาย.....                                         | 86   |
| 6-3 การประเมินแบบตรวจรายการ.....                                             | 87   |
| 6-4 การประเมินแบบบังคับให้เลือก.....                                         | 88   |
| 6-5 การบริหารตามวัตถุประสงค์.....                                            | 91   |
| 6-6 การประเมินแบบ 360 องศา.....                                              | 95   |
| 7-1 ตัวแบบข้อมูลป้อนกลับ.....                                                | 100  |
| 7-2 คำถามสำหรับการทบทวนหลังปฏิบัติงาน.....                                   | 104  |
| 8-1 วัตถุประสงค์ของการใช้เทคโนโลยีในการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์..... | 121  |
| 8-2 ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์.....           | 138  |

# บทที่ 1

## บทนำ

ในยุคเศรษฐกิจที่เน้นการแข่งขันที่องค์ความรู้ (Knowledge Economy) เช่นในปัจจุบัน องค์การต้องเผชิญกับสถานการณ์การแข่งขันที่รุนแรง ทำให้องค์การได้ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมูลค่า (Value Added) และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ให้กับองค์การ จากความสำคัญดังกล่าว ส่งผลให้บทบาทและความรับผิดชอบของหน่วยงานจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้เปลี่ยนแปลงไปเป็นลักษณะบทบาทเชิงรุกมากขึ้น (Ulrich, 1998)

บทบาทใหม่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ตามแนวคิดของ อุลริคและบร็อกแบงค์ (Ulrich and Brockbank, 2005) และ โน, โฮลเลนเบค, เจอร์ฮาร์ด และไรต์ (Noe, Hollenbeck, Gerhart and Wright, 2006) ประกอบด้วยบทบาทที่สำคัญ 4 บทบาท ดังนี้

1. การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Management of Strategic Human Resource) หรือ หุ่นส่วนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner) เป็นบทบาทสำคัญในการร่วมคิด ร่วมวางแผนการตัดสินใจในการจัดการระดับสูงขององค์การ มีบทบาทในการเป็นผู้เชี่ยวชาญในธุรกิจ เป็นนักวางแผนทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ขององค์การ

2. การจัดการโครงสร้างพื้นฐานขององค์การ (Management of Firm Infrastructure) หรือการเป็นผู้เชี่ยวชาญในหน้าที่ (Functional Expert) เป็นการดำเนินงานที่แสดงให้เห็นถึงศักยภาพในการออกแบบระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และวิธีการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ

3. การจัดการการอุทิศตนของพนักงาน (Management of Employee Contribution) หรือการเป็นผู้สนับสนุนพนักงาน (Employee Advocate) เป็นบทบาทในการจัดการให้พนักงานขององค์การเกิดความผูกพัน อุทิศตน และทุ่มเททำงานให้ประสบผลสำเร็จ ให้เป็นไปในทิศทางที่องค์การต้องการ

4. การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Management of Transformation and Change) หรือ ตัวแทนการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) เป็นบทบาทที่จะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ซึ่งอาจเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวกับวิธีการทำงาน ผลการปฏิบัติงานหรือวัฒนธรรมขององค์การก็ได้

ด้วยบทบาทที่เปลี่ยนไป ทำให้ผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความเข้าใจในการบริหารเชิงกลยุทธ์มากขึ้น ทั้งในเรื่องของกลยุทธ์ขององค์การ ปัจจัยที่จะทำให้องค์การมีความสามารถในการแข่งขัน และการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การภายใต้บริบท และสภาพแวดล้อมของการแข่งขันที่เกิดขึ้น

ในบทนี้จะกล่าวถึงความหมายและความสำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ ประโยชน์ของการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ ความท้าทายและแนวโน้มของการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ ก่อนจะลงไปอธิบายรายละเอียดถึงขั้นตอนและประเด็นสำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ในบทต่อไป

## ความหมายและความสำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์

เพื่อให้เข้าใจถึงการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์มากยิ่งขึ้น ขออธิบายถึงภาพรวมของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ก่อน โดยนักวิชาการด้านทรัพยากรมนุษย์หลายท่านได้นิยามและให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในแง่มุมต่าง เช่น เดสเลอร์ (Dessler, 2006) ให้ความสำคัญถึงการเชื่อมโยงการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ เพื่อที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กร ส่วน โน, โฮลเลนเบค, เจอร์ฮาร์ทและไรต์ (Noe Hollenbeck, Gerhart and Wright, 2006) เน้นถึงแบบแผนของกิจกรรมและการใช้ประโยชน์ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ได้มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า ที่มุ่งหวังจะทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในขณะที่ มิลเลอร์ (Miller, 1989) ได้กล่าวว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เป็นการตัดสินใจและการดำเนินการซึ่งเกี่ยวข้องกับพนักงานทุกระดับในองค์กร และมีผลต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน

จากที่กล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เป็นการเชื่อมโยงการจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้ากับเป้าหมายและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จขององค์กร เป็นการสะท้อนให้เห็นถึงการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ที่จะช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และช่วยให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน

สำหรับความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์นั้น นักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศได้ให้ความหมายไปในทิศทางเดียวกัน แต่อาจมีประเด็นรายละเอียดที่แตกต่างกันไปบ้าง ซึ่งส่วนใหญ่แล้วจะมองการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ในองค์กรรวมที่เป็นระบบ ดังเช่น สุกัญญา รัตมิตร์มโชติ (2553) กล่าวว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์เป็นระบบที่ประกอบด้วยกระบวนการต่างๆ ตั้งแต่การกำหนดการวัดผลงาน (Measuring) การประเมิน (Evaluating) การปรับปรุง (Improving) และการให้รางวัล (Rewarding) ตามผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ที่ดีจะต้องช่วยขับเคลื่อนเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ในขณะที่ ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2551) เน้นว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารเชิงบูรณาการด้วยการเชื่อมโยงกระบวนการวางแผน การดำเนินงาน การประเมินผล การปรับปรุงแก้ไขและการทบทวนผลการปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่องค์กรมุ่งมันต้องการ เช่นเดียวกันกับ อาภรณ์ ภูววิทยพันธ์ (2553) ที่เห็นว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นได้ตลอดทั้งปี โดยมีผู้บังคับบัญชาและพนักงานร่วมกันรับผิดชอบบริหารผลงานของตัวบุคคลของหน่วยงานให้ดีและมีประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นไปตามเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ

อย่างไรก็ดี นักวิชาการบางส่วนให้ความสำคัญกับการสื่อสารในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ ดังเช่น บาคอล (Bacal, 2012) ที่กล่าวว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง ระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชาโดยตรง ในเรื่องการกำหนดความคาดหวังที่และทำความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่ต้องทำของพนักงานอย่างชัดเจน เช่นเดียวกันกับ ชูศักดิ์ เจนประโคน (2552) และ ชูชัย สมธิไกร (2552) ที่ได้เน้นถึงกระบวนการสื่อสารสองทางระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงานอย่างเป็นระบบ โดยมีกรอบและข้อตกลงที่เกี่ยวกับงาน การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่ไปขัดขวางการทำงาน เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น

เมื่อผนวกรวมความหมายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์เป็นระบบ การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการที่จะทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จและมีความสามารถในการแข่งขัน ด้วยการเชื่อมโยงกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์องค์กร ตั้งแต่ การวางแผนและกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน การสนับสนุนและพัฒนาศักยภาพ การประเมินผลและติดตาม ผลการปฏิบัติงาน การให้ข้อมูลป้อนกลับและการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงาน ซึ่งต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง สม่าเสมอ ผ่านการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันในการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

สำหรับความสำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ นักวิชาการหลายท่านมีมุมมองและ ทศนะไปในทิศทางเดียวกัน เช่น อารังค์กี คองคาสส์ (2547) เห็นว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์มี ส่วนสำคัญในการทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ส่วนอากรณ ภูวพิณธ์ (2553) กล่าวว่า การบริหาร ผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ เป็นเสมือนกลไกที่ทำให้เกิดการเชื่อมโยงของผลงานของพนักงานไปยังผลงานของ หัวหน้างานหรือทีมงาน และผลงานขององค์กรอย่างมีทิศทางหรือเป้าหมายเดียวกัน เช่นเดียวกันกับ สุกัญญา รัชมิธรรมโชติ (2553) ที่ชี้ให้เห็นว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อการดำเนิน กลยุทธ์ขององค์กร เพราะการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ จะทำให้พนักงานแต่ละคนรู้ความคาดหวังที่ องค์กรมีต่อตน เกิดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามความคาดหวังดังกล่าว ส่วน ฮอลล์ (Hall, 2553) กล่าวว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยให้ผู้ถือหุ้นได้เห็น ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นเพราะผลงานที่ดี มีคุณภาพ มุ่งไปสู่เป้าหมายที่สำคัญขององค์กร ผู้บังคับบัญชาเองจะ ประสบความสำเร็จในการทำงานของตน เนื่องจากมีพนักงานที่ทำงานได้ดี และพนักงานรู้สึกมีความมั่นคงในหน้าที่ การงานมากขึ้น มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และได้รับค่าตอบแทนสูงขึ้นอันเนื่องมาจากผลงานที่ทำ

สรุปได้ว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์เป็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการที่ เชื่อมโยงให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน หน่วยงาน และองค์กรเป็นไปในทิศทางหรือเป้าหมายเดียวกัน ส่งผล ให้องค์กรสามารถทำงานบรรลุผลสำเร็จและได้เปรียบในการแข่งขัน โดยพนักงานจะเข้าใจถึงผลการปฏิบัติงานที่ องค์กรคาดหวังจากตน เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จของหน่วยงานและองค์กรในที่สุด

### กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์

เมื่อกล่าวถึงกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ พบว่ามีหลายแนวคิดที่อธิบายไว้ใน ลักษณะใกล้เคียงกัน เพียงแต่มีรายละเอียดที่แตกต่างกันไปบ้าง ดังเช่น บาคอล (Bacal, 2012) กล่าวถึงการ บริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ ว่าเป็นกระบวนการสื่อสารระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง เพื่อทำความเข้าใจร่วมกันถึงผลการปฏิบัติงานที่คาดหวัง รวมถึงวิธีการปรับปรุงและวิธีการวัดผลการปฏิบัติงาน ใน ประเด็นต่างๆ ต่อไปนี้

1. หน้าที่ความรับผิดชอบสำคัญที่ได้รับมอบหมาย
2. ความสำคัญของงานที่พนักงานรับผิดชอบว่าจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างไร
3. มาตรฐานหรือเป้าหมายการทำงานที่คาดหวังจากพนักงาน

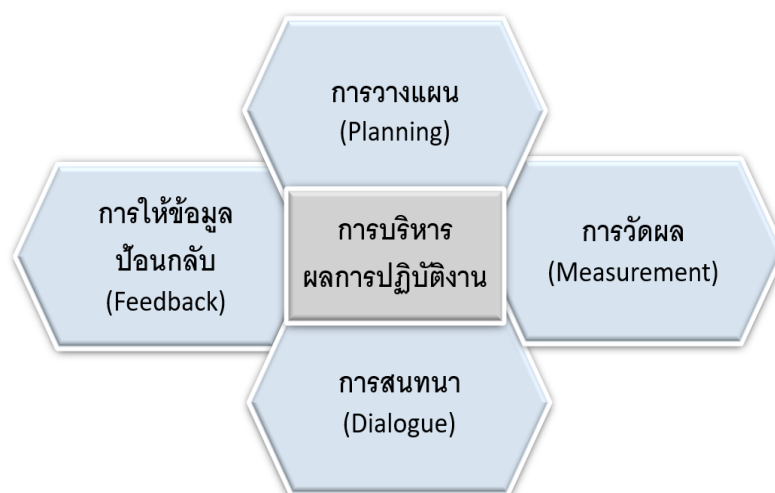
4. ข้อตกลงร่วมกันระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชาถึงผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน

5. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

6. ปัญหา อุปสรรคในการปฏิบัติงานและแนวทางการแก้ไข

สำหรับ The Harvard Business School ได้เสนอมุมมองการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นระบบที่เริ่มต้นจากการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานในตอนต้นปี การติดตามผลการปฏิบัติงานและการให้ข้อมูลป้อนกลับซึ่งสามารถทำได้ตลอดทั้งปี จากนั้นเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานในรอบสิ้นปี และการให้รางวัลรวมถึงการพัฒนาศักยภาพพนักงาน (Harvard Business Essentials, 2006)

ทั้งนี้ อาร์มสตรอง (Armstrong, 2006) ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ว่าเริ่มต้นจากการวางแผนการปฏิบัติงานของพนักงาน หลังจากพนักงานได้ปฏิบัติงานแล้วจึงทำการวัดผลการปฏิบัติงาน สิ่งสำคัญประการต่อมาคือการสื่อสารพูดคุยทำความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน และสุดท้ายคือการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน ดังแสดงในภาพที่ 1-1



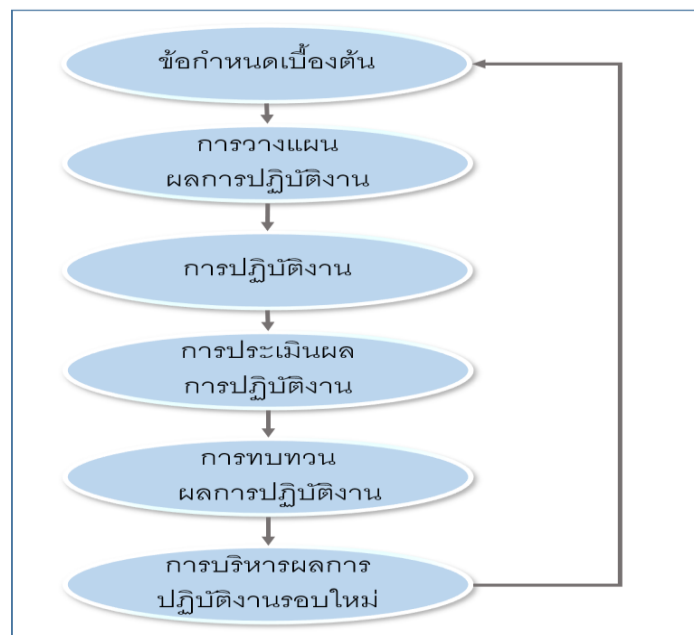
ภาพที่ 1-1 กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของอาร์มสตรอง

ที่มา: ดัดแปลงจาก อาร์มสตรอง (Armstrong, 2006)

อากุนิส (Aguinis, 2013) ได้อธิบายถึงกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ว่ามีการดำเนินงานเป็นขั้นตอน โดยในขั้นตอนแรก คือ การทำความเข้าใจกับข้อกำหนดเบื้องต้นร่วมกัน โดยมีข้อกำหนดสำคัญ 2 ประการ คือ ความเข้าใจเกี่ยวกับพันธกิจและกลยุทธ์ขององค์กรว่ามีเป้าหมายและทิศทางอย่างไร และความเข้าใจถึงงานที่รับผิดชอบที่สามารถทำความเข้าใจได้จากวิเคราะห์งาน ขั้นตอนที่ 2 คือ การวางแผนผลการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปผู้บังคับบัญชาและพนักงานจะทำการหารือและตกลงร่วมกันว่าเป้าหมายของงานที่ต้องทำให้สำเร็จคืออะไร และมีวิธีการอย่างไรในการที่จะดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยข้อตกลงร่วมจะออกมาในรูปของผลลัพธ์ที่ต้องการ พฤติกรรมที่พึงประสงค์ และแผนพัฒนาพนักงาน ขั้นตอนนี้บ่งเป็นจุดเริ่มต้นที่พนักงานได้เข้ามา

มีส่วนร่วมและเป็นเจ้าของกระบวนการ (Process Owner) ขั้นตอนที่ 3 เป็นช่วงการปฏิบัติงานของพนักงานและผู้บังคับบัญชา โดยพนักงานจะดำเนินงานตามเป้าหมาย หรือกับผู้บังคับบัญชา รับข้อมูลป้อนกลับและเรียนรู้งานกับผู้บังคับบัญชา และรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงาน ส่วนผู้บังคับบัญชาจะให้การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น สังเกตและคอยให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง รวมถึงจูงใจและให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน

จากนั้นจะเข้าสู่ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานซึ่งเป็นขั้นตอนที่ 4 ซึ่งเป็นขั้นตอนที่มีรายละเอียดมากโดยจะอธิบายในบทที่ 6 ต่อไป ขั้นตอนที่ 5 ตามแนวคิดนี้ คือ การทบทวนผลการปฏิบัติงาน เป็นขั้นตอนที่พนักงานกับผู้บังคับบัญชาจะหารือร่วมกันดูพิจารณาจากผลการประเมิน พนักงานจะได้รับข้อมูลป้อนกลับอย่างเป็นทางการจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องมีทักษะในการให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างสร้างสรรค์แก่พนักงาน และขั้นตอนท้ายที่สุด คือ การเริ่มกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานในรอบปีต่อไป ด้วยการกลับไปเริ่มทำขั้นตอนที่ 1 ใหม่ การบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดนี้ ได้แสดงดังภาพที่ 1-2



ภาพที่ 1-2 ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของอากุนิส

ที่มา: ดัดแปลงจาก อากุนิส (Aguinis, 2013)

ในระบบราชการไทย สำนักงาน ก.พ. (2562) อธิบายว่ากระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย 5 ขั้นตอนหลัก ดังแสดงในภาพที่ 1-3 และมีรายละเอียดดังนี้

#### 1. การวางแผน

การวางแผนเป็นขั้นตอนในช่วงต้นรอบการประเมินที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินได้มีการมอบหมายงานให้แก่ผู้รับการประเมิน และร่วมกับผู้รับการประเมินวางแผนการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานร่วมกันในลักษณะตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของงานที่คาดหวังในรอบการประเมินนั้นๆ ทั้งนี้ สามารถปรับเปลี่ยนตามเป้าหมายและแผนงานของหน่วยงานหรือส่วนราชการได้ตามความจำเป็น

## 2. ขั้นตอนการติดตาม

การติดตามเป็นขั้นตอนในระหว่างรอบการประเมินที่ผู้บังคับบัญชาจะทำการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน เพื่อการกำกับดูแลการทำงานให้ได้ตามเป้าหมาย ทำให้ทราบและแก้ไขปัญหาคือข้อขัดข้องต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างการทำงาน อันจะทำให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

## 3. ขั้นตอนการพัฒนา

การพัฒนาเป็นขั้นตอนที่เป็นผลที่ได้จากการติดตามผลการปฏิบัติงาน และเป็นการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ให้กับผู้บังคับบัญชาว่างานที่ทำอยู่นั้นต้องมีการปรับปรุงหรือพัฒนาการทำงานอย่างไร และยังเป็นขั้นตอนที่สามารถกำหนดแนวทางการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสภาพการทำงานอีกด้วย

## 4. ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนในช่วงสิ้นรอบการประเมิน เพื่อตรวจสอบความสำเร็จของงานอันเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินรายนั้นๆ ว่าผลการปฏิบัติงานในระหว่างรอบการประเมินเป็นไปตามผลสัมฤทธิ์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs) ที่ได้กำหนดไว้ตั้งแต่ต้นรอบการประเมินหรือไม่ เพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานผลงานที่ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินร่วมกันกำหนด

## 5. ขั้นตอนการให้สิ่งจูงใจ

การให้สิ่งจูงใจเป็นขั้นตอนที่นำผลการประเมินในขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน มาพิจารณาให้สิ่งตอบแทนแก่บุคคลที่ได้มีการทุ่มเทการทำงานและได้ผลงานที่ดีเกิดขึ้นแก่หน่วยงานหรือส่วนราชการ

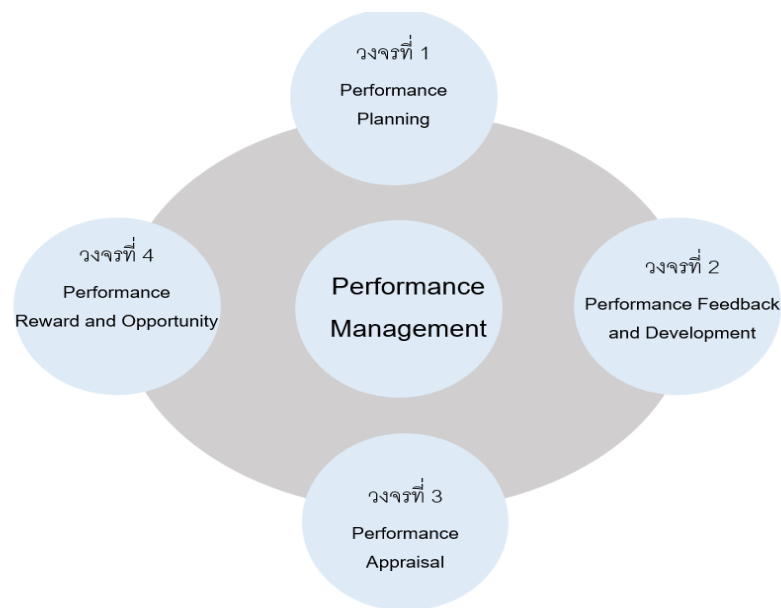


ภาพที่ 1-3 กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของสำนักงาน ก.พ.

ที่มา: ดัดแปลงจาก สำนักงาน ก.พ. (2562)

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2553) กล่าวว่าวงจรที่สำคัญในการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ ให้เกิดประสิทธิภาพโดยแบ่งเป็น 4 วงจรหลัก ตามหลัก Plan-Do-Check-Act (P-D-C-A) ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนผลการปฏิบัติงาน (Performance Planning) ถือเป็นขั้นตอนแรกที่เป็นจุดเริ่มต้นของการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จตามที่ผู้บริหารขององค์กรและหน่วยงานต้องการ ซึ่งวงจรนี้เน้นไปที่กำหนดปัจจัยที่กำหนดการวัดผลการปฏิบัติงานให้พนักงานรับรู้ล่วงหน้าก่อนการประเมินผลการปฏิบัติงาน วงจรที่สอง คือ การให้ข้อมูล

ป้อนกลับและการพัฒนา (Performance Feedback and Development) ภายหลังจากการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน ผู้บังคับบัญชาควรช่วยเหลือพนักงานให้พัฒนาศักยภาพในการทำงานให้ดีขึ้น วงจรที่สาม คือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) หมายถึง การตรวจสอบและประเมินผลงานอย่างเป็นทางการ โดยใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือในการบันทึกผลประเมินที่เป็นรูปธรรม วงจรที่สี่ คือ การให้รางวัลและโอกาส (Performance Reward and Opportunity) หมายถึง การสร้างโอกาสให้กับพนักงานจากการปรับปรุงและพัฒนาผลงานในช่วงเวลาถัดไปให้ดีขึ้นด้วยการประมวลผลจากผลงานที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือความสำเร็จของงานและพฤติกรรมที่คาดหวังและได้กำหนดขึ้นตั้งแต่ต้นปี ดังแสดงในภาพที่ 1-4



ภาพที่ 1-4 การบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของอากรณ ภูววิทยพันธ์  
ที่มา: ดัดแปลงจาก อากรณ ภูววิทยพันธ์ (2553)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่าส่วนใหญ่การดำเนินงานเพื่อบริหารผลงานจะเริ่มจากการวางแผนและกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน การพัฒนาศักยภาพให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การประเมินผลและติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงาน รวมทั้งมีการให้ข้อมูลป้อนกลับและการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงาน (Armstrong, 2009; Bacal, 2012; Harvard Business Essentials, 2006; Spangenberg, 1994; สำนักงาน ก.พ., 2562; สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย, 2556; อากรณ ภูววิทยพันธ์, 2553)

ดังนั้น จึงสามารถสรุปและนำขั้นตอนสำคัญ ของแต่ละแนวคิด มาจัดทำเป็นกรอบแนวคิดของหนังสือเล่มนี้ ดังแสดงรายละเอียดในภาพที่ 1-5 ที่แสดงให้เห็นว่ากระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ ที่เป็นการดำเนินงานภายใต้กรอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งถ่ายทอดลงมาเป็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องกัน ทั้งนี้ กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ เป็นการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องกัน โดยเริ่มจากการวางแผนและกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานของพนักงาน การพัฒนา