



สถาบัน **THE BEST CENTER**

2145/7 ซ.รามคำแหง 43/1 ถ.รามคำแหง แขวงหัวหมาก เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

โทร.0-2318-6868, 0-2314-1492 โทรสาร 0-2718-6274

www.thebestcenter.com facebook.com/bestcentergroup

คุณภาพทางวิชาการต้องมาที่ 1

คู่มือเตรียมสอบ

นักวิเคราะห์นโยบายและแผน

กรมสุขภาพจิต

ปี 65

ความรู้ความสามารถที่เฉพาะตำแหน่ง

ประกอบด้วย

- ความรู้เกี่ยวกับกรมสุขภาพจิต
- ความรู้เกี่ยวกับงานนโยบายและแผน
- ความรู้ ความเข้าใจในการวิเคราะห์สถานการณ์สังคม การเมือง และเศรษฐกิจ
- ความรู้ความสามารถในการจัดทำแผน/โครงการได้
- ความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการโครงการให้มีประสิทธิภาพ
- ความรู้ทางคอมพิวเตอร์ และสามารถใช้คอมพิวเตอร์ได้อย่างดี ได้แก่ Microsoft Excel, Microsoft Word, Microsoft Power Point, Google Forms, Google Calendar

สนใจสั่งซื้อ หรือสอบถามเพิ่มเติม โทร.081-496-9907



LINE: @thebestcenter

270.-

คู่มือสอบ
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน
กรมสุขภาพจิต

ราคา 270.-

คำนำ

สำหรับชุดคู่มือเตรียมสอบสำหรับนักวิเคราะห์นโยบายและแผน กรมสุขภาพจิต เล่มนี้ ทางสถาบัน THE BEST CENTER และฝ่ายวิชาการของสถาบันได้เรียบเรียงขึ้น เพื่อให้ผู้สมัครสอบใช้สำหรับเตรียมสอบในการสอบแข่งขันฯ ในครั้งนี้

ทางสถาบัน THE BEST CENTER ได้เล็งเห็นความสำคัญจึงได้จัดทำหนังสือ เล่มนี้ขึ้นมา ภายในเล่มประกอบด้วยทุกส่วนที่กำหนดในการสอบ เจาะข้อสอบทุกส่วน พร้อมคำเฉลยอธิบาย มาจัดทำเป็นหนังสือชุดนี้ขึ้น เพื่อให้ผู้สอบได้เตรียมตัวอ่านล่วงหน้า มีความพร้อมในการทำข้อสอบ

ท้ายนี้ คณะผู้จัดทำขอขอบคุณทางสถาบัน THE BEST CENTER ที่ได้ให้การสนับสนุนและมีส่วนร่วมในการจัดทำต้นฉบับ ทำให้หนังสือเล่มนี้สามารถสำเร็จขึ้นมาเป็นเล่มได้ พร้อมกันนี้คณะผู้จัดทำขอ น้อมรับข้อบกพร่องใดๆ อันเกิดขึ้นและยินดีรับฟังความคิดเห็นจากทุกท่าน เพื่อที่จะนำมาปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น

ขอให้โชคดีในการสอบทุกท่าน

ฝ่ายวิชาการ

สถาบัน The Best Center

www.thebestcenter.com

สารบัญ

➤ ความรู้เกี่ยวกับกรมสุขภาพจิต	1
วิสัยทัศน์ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร วัตถุประสงค์ เป้าหมาย พันธกิจ และกลยุทธ์	
➤ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	6
➤ การวางแผน	22
➤ การจัดทำแผนงาน/โครงการ	32
➤ การติดตามและประเมินผล	50
➤ ความสามารถในการจัดทำแผน/โครงการได้	72
➤ ความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการโครงการให้มีประสิทธิภาพ	91
➤ ความรู้ทั่วไปทางด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ทั้งในส่วนหลักการ ทฤษฎี ความรู้เกี่ยวกับสถานการณ์พัฒนาในปัจจุบัน และความรู้ทั่วไป	134
✦ แนวข้อสอบ ความรู้ทั่วไปด้านเศรษฐกิจ สังคมสิ่งแวดล้อม ความรู้ทั่วไป	143
➤ ความรู้ทางคอมพิวเตอร์ และสามารถใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ได้อย่างดี ได้แก่ Microsoft Excel, Microsoft Word, Microsoft Power Point, Google Forms, Google Calendar	147
✦ แนวข้อสอบนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ชุดที่ 1.	174
✦ แนวข้อสอบนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ชุดที่ 2.	196
✦ แนวข้อสอบนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ชุดที่ 3.	216
✦ แนวข้อสอบนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ชุดที่ 4.	225

ความรู้เกี่ยวกับกรมสุขภาพจิต



กรมสุขภาพจิต
DEPARTMENT OF MENTAL HEALTH

➤ความเป็นมาของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข

กว่าจะมาเป็นสถาบันสุขภาพจิต

ในวันที่ ๑ พฤศจิกายน ร.ศ. ๑๐๘ (พ.ศ. ๒๔๓๒) โรงพยาบาลคนเสียจริตได้เปิดดำเนินการเป็นครั้งแรก โดยมีสถานที่ตั้งอยู่ ณ บริเวณด้านทิศเหนือของป้อมปิจามิตรริมฝั่งตะวันตกของแม่น้ำเจ้าพระยาปากคลองสาน อยู่ภายใต้การดูแลของ กรมพยาบาล กระทรวงธรรมการ ซึ่งได้ย้ายมาก่อสร้างในที่ดินของ ตระกูล สมเด็จพระยาสุริยวงศ์ไวยวัฒน์ คือ โรงพยาบาลสมเด็จพระเจ้าพระยา ในปัจจุบันต่อมา

โอนไปขึ้นกับ กรมแพทย์สุขาภิบาล กรมสุขาภิบาล กระทรวงนครบาล ในปี พ.ศ. ๒๔๔๘ และโอนย้ายไปขึ้นกับ กองตรวจการบำบัดโรค กรมสาธารณสุข กระทรวงมหาดไทย ในปี พ.ศ. ๒๔๖๑ ได้มีการพัฒนาด้านการบำบัดรักษา แบบตะวันตกมากขึ้น รวมทั้งมีการเผยแพร่ความรู้ ทางจิตเวชศาสตร์ สุขภาพจิตและจิตวิทยา ตลอดจนขยายงานสุขภาพจิต ไปยังสถานการศึกษาด้วย และในปีเดียวกันนี้ได้เปลี่ยนชื่อ โรงพยาบาลคนเสียจริต เป็น โรงพยาบาลโรคจิตธนบุรี ในปี พ.ศ. ๒๔๗๖ ได้โอนย้ายไป ขึ้นอยู่กับ กองสาธารณสุขพระนคร กรมสาธารณสุข กระทรวงมหาดไทย

ในระยะเวลาใกล้เคียงกันนี้ ได้มีการสร้างโรงพยาบาลจิตเวชขึ้นทั่วทุกภาคของประเทศ คือ โรงพยาบาลสวนสราญรมย์ สุราษฎร์ธานี (พ.ศ. ๒๔๘๐) โรงพยาบาลโรคจิต ลำปาง (พ.ศ. ๒๔๘๒) ต่อมาย้ายไปเป็น โรงพยาบาลสวนปรุงเชียงใหม่ (พ.ศ. ๒๔๘๕) โรงพยาบาลศรีธัญญา นนทบุรี (พ.ศ. ๒๔๘๕) และ โรงพยาบาลพระศรีมหาโพธิ์ อุบลราชธานี (พ.ศ. ๒๔๘๕) ในวันที่ ๒๕ ธันวาคม พ.ศ. ๒๔๘๒ ได้จัดตั้ง " กองสุขภาพจิต " ขึ้น โดยสังกัดอยู่ในกรมสาธารณสุข กระทรวงมหาดไทย มีสำนักงานอยู่ที่โรงพยาบาลสมเด็จพระเจ้าพระยา มีหน้าที่ควบคุมดูแลโรงพยาบาลโรคจิตทั้งหมด

ในวันที่ ๑๐ มีนาคม พ.ศ. ๒๔๘๕ ได้โอนกองสุขภาพจิต มาสังกัด กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข และเปลี่ยนชื่อ เป็น กองโรงพยาบาลโรคจิต และเป็น กองสุขภาพจิต เมื่อปี พ.ศ. ๒๕๑๕ โดยลำดับ มีสำนักงานอยู่ในบริเวณวังเทเวศร์ สามเสน กรุงเทพมหานคร

มีหน้าที่รับผิดชอบงานสุขภาพจิตทั่วประเทศ มีหน่วยงานในสังกัดทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค และในวันที่ ๑ เมษายน พ.ศ. ๒๕๒๔ ก็ได้ย้ายที่ทำการอยู่ ณ ถนนติวานนท์ นนทบุรี จนถึงปัจจุบัน

➤ การดำเนินงาน

กรมสุขภาพจิต

การดำเนินงานสุขภาพจิต อาจแบ่งตามห้วงเวลาได้โดยสรุปดังนี้

ปี พ.ศ.๒๔๘๕ - ๒๕๐๐ เนื่องจากสภาพสังคม เศรษฐกิจ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีผู้ป่วยทางจิตใจเพิ่มขึ้น และ โรงพยาบาลจิตเวช มีจำนวนไม่สัมพันธ์กับผู้ป่วย จึงเริ่มมีการดำเนินการป้องกัน ส่งเสริมสุขภาพจิต ควบคู่ไปกับการบำบัดรักษา

- ปี พ.ศ.๒๕๐๐ - ๒๕๑๔ ได้ดำเนินการขยายบริการที่มีอยู่ ให้สมบูรณ์แบบตามโรงพยาบาล มีการสร้างโรงพยาบาล และศูนย์สุขภาพจิตขึ้นใหม่หลายแห่ง

- ปี พ.ศ.๒๕๑๕ - ๒๕๓๔ มีการพัฒนางานสุขภาพจิต ให้กว้างขวางขึ้น เช่น การจัดทำโครงการจิตเวชชุมชนขึ้น เน้นการผสมผสานงานสุขภาพจิต เข้ากับระบบบริการสาธารณสุขทั่วไป เพื่อตรงผู้ป่วยให้อยู่ในชุมชน

ในปี ๒๕๒๐ ได้มีการนำแนวความคิด ของการสาธารณสุขมูลฐาน มาพัฒนางานสุขภาพจิต

โดยจัดทำเป็น โครงการผสมผสานงานสุขภาพจิต กับการให้บริการสาธารณสุขขั้นพื้นฐาน ที่จังหวัดอุบลราชธานี เมื่อ พ.ศ.๒๕๒๒ และขยายผลการดำเนินงาน ที่จังหวัดนครราชสีมา ในปี พ.ศ.๒๕๒๔ นับว่างานสุขภาพจิต ที่เคยตั้งรับอยู่แต่ในโรงพยาบาล ได้พัฒนาเป็นเชิงรุก เริ่มก้าวออกมาสู่ชุมชน และมุ่งให้ชุมชน มีส่วนร่วมในงานสุขภาพจิตด้วย โดยมีการดำเนินงานอย่างเป็นขั้นเป็นตอน มีระบบระเบียบที่ดีขณะเดียวกัน เริ่มประสานงาน กับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนมากขึ้น ซึ่งในปี พ.ศ.๒๕๓๐ - ๒๕๓๔ ได้พัฒนารูปแบบ และขยายพื้นที่การปฏิบัติการจนครบทั่วประเทศ โดยปรับเปลี่ยนบทบาทไปในลักษณะของการสนับสนุนองค์ความรู้ และเทคโนโลยีด้านสุขภาพจิตแก่หน่วยงานในระบบบริการสาธารณสุข และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชนให้กว้างขึ้น

ขณะเดียวกันได้เร่งพัฒนาบทบาททางวิชาการให้เข้มแข็ง เพื่อให้บริการสุขภาพจิตถึงประชาชนให้มากที่สุด

- ปี พ.ศ.๒๕๓๕ - ปัจจุบัน งานสุขภาพจิตได้รับการพัฒนา ให้เป็นสถาบันสุขภาพจิต อันสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ของสถานการณ์บ้านเมือง กล่าวคือ สังคมเศรษฐกิจ การศึกษา การเมือง และสภาพแวดล้อม ตลอดจนเทคโนโลยีต่าง ๆ ได้รับการพัฒนาไปมาก การพัฒนางานสุขภาพจิต เพื่อให้บริการแก่ประชาชน จะต้องได้รับการพัฒนาเช่นเดียวกัน ทั้งนี้ก็โดยพัฒนา องค์การสุขภาพจิตเดิม ให้มีลักษณะเป็นองค์กรพัฒนาวิชาการ และเทคโนโลยีด้านสุขภาพจิต เพื่อสนับสนุนบริการสุขภาพ ขององค์กรต่าง ๆ ทุกระดับ ในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข และองค์กรในภาครัฐอื่น ๆ รวมทั้งภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องทั้งหมด

- ปี พ.ศ.๒๕๓๗ ได้มีพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม เปลี่ยนชื่อ " สถาบันสุขภาพจิต " เป็นกรมสุขภาพจิต ตั้งแต่วันที่ ๓ ธันวาคม พ.ศ.๒๕๓๗

➤ วิสัยทัศน์กรมสุขภาพจิต

เป็นองค์กรหลักด้านสุขภาพจิต ด้วยระบบสุขภาพจิตที่ดี เพื่อประชาชนมีสุขภาพจิตดี และเจ้าหน้าที่มีความสุข

➤ เป้าประสงค์ของวิสัยทัศน์กรมสุขภาพจิต เมื่อสิ้นแผนฯ

“งานสุขภาพจิตของประเทศไทย ก้าวสู่การเป็น Mental Health 4.0”

ประชาชนมีสุขภาพจิตดี มีสติปัญญาดี มีความรอบรู้ด้านสุขภาพจิต

บุคลากรกรมสุขภาพจิตมีความสุข”

➤ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของวิสัยทัศน์กรมสุขภาพจิต เมื่อสิ้นแผนฯ

1. เด็กไทยมีสติปัญญาเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 100
2. ร้อยละ 80 ของเด็กไทยมีความฉลาดทางอารมณ์อยู่ในเกณฑ์ปกติขึ้นไป
3. อัตราการฆ่าตัวตายสำเร็จไม่เกิน 6.3 ต่อประชากรแสนคน
4. ร้อยละ 85 ของคนไทยมีสุขภาพจิตดี
5. บุคลากรในสังกัดกรมสุขภาพจิตมีค่าเฉลี่ยความสุข ไม่น้อยกว่า 67

➤ จุดยืนทางยุทธศาสตร์ของกรมสุขภาพจิต

1. เป็นผู้พัฒนางานสุขภาพจิตของประเทศไทยให้ก้าวหน้า เป็นผู้นำในระดับอาเซียน โดยมีบทบาทเป็น

Regulator และ Policy Advocacy

2. เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้งานสุขภาพจิตในระดับภูมิภาคอาเซียน
3. เป็นองค์กรที่ใช้ข้อมูลทางวิชาการและหลักฐานเชิงประจักษ์ เพื่อการพัฒนางานสุขภาพจิต

➤ พันธกิจกรมสุขภาพจิต

1. สร้างการมีส่วนร่วมเพื่อให้ประชาชนในทุกกลุ่มวัย สามารถดูแลสุขภาพจิตของตนเอง
2. สนับสนุนการพัฒนาระบบบริการสุขภาพจิตครอบคลุมทุกมิติในทุกระดับ
3. พัฒนากลไกการดำเนินงานสุขภาพจิตเพื่อกำหนดทิศทางงานสุขภาพจิตของประเทศ



➤ คำนิยามกรมสุขภาพจิต**“MENTAL”**

M - Mind (Service Mind, Public Mind) หัวใจบริการ

หมายถึง การมีจิตใจพร้อมให้บริการและมีจิตสาธารณะในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ โดยยึดมั่นในประโยชน์ส่วนรวม

E -Efficiency, Effectiveness, Equity ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เสมอภาค

หมายถึง การทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล และ การปฏิบัติงานด้วยความเสมอภาค ถูกต้อง ตามมาตรฐานวิชาชีพ

N - Network สัมพันธ์เครือข่าย

หมายถึง การพัฒนาเครือข่าย ประสานความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกับเครือข่าย ด้วยจิตใจที่เปิดกว้าง เรียนรู้รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง เพื่อให้เกิดผลสำเร็จและ มีความสุข

T -Teamwork ทำงานเป็นทีม

หมายถึง การทำงานเป็นทีม มีความสามัคคี การฝึกสายสัมพันธ์ การประสานใจ และกาย บนพื้นฐานของการแบ่งปันความรัก ความเข้าใจ การให้อภัย และการมีส่วนร่วม

A -Accountability โปร่งใสตรวจสอบได้

หมายถึง การปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใสตรวจสอบได้ และ มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ โดยยึดหลักธรรมาภิบาลเป็นบรรทัดฐาน

L -Learning (Personal, Team, Organization) เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

หมายถึง การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคลากร ทีมงานและองค์กร ในการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ประสพการณ์ ตลอดจนองค์ความรู้ใหม่ๆ

➤ ประเด็นยุทธศาสตร์

1. พัฒนาสุขภาพจิตตามกลุ่มวัย
2. สนับสนุนและพัฒนาระบบบริการสุขภาพจิต
3. พัฒนาระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพตามมาตรฐานสากลและมีธรรมาภิบาล
4. พัฒนาความเป็นเลิศทางการบริการและวิชาการด้านสุขภาพจิต

➤ นโยบาย



ประจำปีงบประมาณ 2565

อธิบดีกรมสุขภาพจิต (แพทย์หญิงอัมพร เบญจพลพิทักษ์)

- โครงการ TO BE NUMBER ONE
- โครงการส่งเสริมพัฒนาการและการเลี้ยงดูเด็กปฐมวัยในพื้นที่ทุรกันดาร
- โครงการราชทัณฑ์ปันสุข ทำความดีเพื่อชาติ ศาสน์ กษัตริย์
- โครงการส่งเสริมพัฒนาการและสุขภาพจิตเด็กและเยาวชนในชุมชนในพื้นที่โรงพยาบาลสมเด็จพระยุพราช

เร่งให้การเยียวยาจิตใจประชาชนผู้ได้รับผลกระทบจากโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) เพื่อให้ครอบครัวผู้เสียชีวิตและผู้ได้รับผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคมทุกกลุ่มวัย สามารถปรับตัวกับการสูญเสียที่เกิดขึ้นได้ ป้องกันปัญหาสุขภาพจิตและการฆ่าตัวตายอย่างเข้มข้นและต่อเนื่อง โดยเฉพาะกลุ่มเปราะบางและผู้ด้อยโอกาส

บูรณาการงานสุขภาพจิตทุกกลุ่มวัยผ่านกลไกเขตสุขภาพ เพื่อการขับเคลื่อนอย่างเป็นองค์รวมในระบบสุขภาพระดับชาติ โดยมุ่งเน้นการทำงานเชิงรุก (Proactive) ที่มีการคาดการณ์อนาคต (Futuristic Approach) และติดตามประเมินผลเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

พัฒนาระบบส่งเสริมสุขภาพจิต ป้องกัน แก้ไขและรักษา ฟื้นฟู ปัญหาสุขภาพจิตและจิตเวชให้ทันช่วงที่ต่อการเปลี่ยนวิถีชีวิต ในระยะหลังการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) (From New Normal to Next Normal) ด้วยกลไก Virtual Services, Smart Mental Health Center และ Smart Hospital with Healing Environment

สนับสนุนให้บุคลากรกรมสุขภาพจิตเป็นผู้มีศักยภาพสูง พร้อมปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง มีความภาคภูมิใจในบรรยากาศขององค์กร และผลการปฏิบัติงาน สามารถเป็นต้นแบบของผู้มีคุณภาพในชีวิตที่ดี ตามหลัก CPR คือ เป็นคนที่มีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) คิดเชิงบวก (Positivity) และคิดทำประโยชน์ช่วยเหลือผู้อื่นและสังคม (Response to Society)

การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ กล่าวถึง การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การวางแผนปฏิบัติการการถ่ายทอดเพื่อนำแผนไปปฏิบัติ วิธีการที่องค์กรปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป และวิธีการวัดความสำเร็จ โดยเน้นแง่มุมที่สำคัญในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 3 ประการ คือ

- 1) การมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมุ่งเน้นการผลักดันที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 2) การปรับปรุงผลการดำเนินการที่ส่งผลต่อการเพิ่มผลลัพธ์ขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การควบคุมค่าใช้จ่าย การสร้างความสามารถในการปฏิบัติการ โดยรวมถึงความรวดเร็ว การตอบสนอง และความยืดหยุ่น ซึ่งเป็นการสร้างความแข็งแกร่งและความพร้อมขององค์กรให้มีความยั่งยืน
- 3) ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน องค์กรจำเป็นต้องคำนึงถึงการเรียนรู้ขององค์กรและของบุคลากรในเชิงยุทธศาสตร์ โดยเน้นปลูกฝังการปรับปรุงและการเรียนรู้ไว้ในกระบวนการทำงาน ซึ่งบทบาทพิเศษของการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ คือ การทำให้กระบวนการทำงานและความคิดริเริ่มในการเรียนรู้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรเพื่อให้มั่นใจว่าการปรับปรุงและการเรียนรู้ดังกล่าวแสดงถึงการที่องค์กรเตรียมพร้อมในเรื่องการจัดลำดับความสำคัญและนำสิ่งที่จัดลำดับความสำคัญไว้ไปปฏิบัติอย่างจริงจัง

ดังนั้น ในหมวดนี้จึงเป็นการตรวจประเมินในเรื่องที่สำคัญต่าง ๆ ดังนี้

- การระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่สำคัญ รวมทั้งความสามารถในการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์
- การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด การทำให้มั่นใจว่ามีบุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมเพียงพอ รวมถึง การเชื่อมโยงระหว่างความต้องการระยะสั้นและระยะยาว
- การทำให้มั่นใจว่าการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติมีประสิทธิภาพ นั่นคือ มีกลไกในการสื่อสารความต้องการและเกิดการตอบสนอง ก่อให้เกิดความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ทั้ง 3 ระดับ ได้แก่

- (1) ระดับองค์กรและระดับบริหาร
- (2) ระดับกระบวนการที่สำคัญ
- (3) ระดับหน่วยงานและระดับงานรายบุคคล

การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์เป็นการกระตุ้นให้คิดและปฏิบัติในเชิงยุทธศาสตร์ แต่ไม่ได้หมายความว่า จะต้องมีการวางแผนอย่างเป็นทางการ แต่สามารถดำเนินการได้ตลอดเวลาเพื่อตอบสนองต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติจะประสบความสำเร็จได้ อยู่บนพื้นฐานหลัก 2 ข้อคือ 1) เข้าใจในวงจรการจัดการที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และระบบปฏิบัติการ 2) รู้ว่าจะใช้เครื่องมือใดมาประยุกต์ใช้ในแต่ละขั้นตอนของวงจรการจัดการ

การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์เป็นการมุ่งเน้นเพื่อปรับปรุงองค์กรเกี่ยวกับ 2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์ 2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์

หัวข้อนี้เป็นการตรวจประเมินวิธีการที่องค์กรใช้ในการกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ และจัดทำเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อชี้นำและสร้างความแข็งแกร่งของผลการดำเนินการโดยรวม และความสำเร็จในอนาคต

ในกระบวนการวางแผน สารสนเทศพื้นฐานควรมีสารสนเทศที่ครอบคลุมเกี่ยวกับสิ่งที่มีอิทธิพล ความเสี่ยง ความท้าทาย และข้อกำหนดที่สำคัญอื่น ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อโอกาสและทิศทางในอนาคตขององค์กร และให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการมองการณ์ไกลเท่าที่เป็นไปได้ เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจ การจัดสรรทรัพยากร รวมถึงการจัดการโดยรวม

2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติ

หัวข้อนี้เป็นการตรวจประเมินวิธีการที่องค์กรใช้ในการแปลงเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลักไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์เหล่านั้น รวมทั้งวิธีการที่องค์กรตรวจประเมินความก้าวหน้าเทียบกับแผนปฏิบัติการ เพื่อให้มั่นใจว่ามีการถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าประสงค์

การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติให้ได้ผลนั้น ควรประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 ส่วน ได้แก่

1) การทำให้ทั้งองค์กรเกิดลักษณะที่มุ่งเน้น เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment) หมายถึง การทำให้เกิดความเชื่อมโยงและสอดคล้องระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์กรกับยุทธศาสตร์โดยปัจจัยสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

- โครงสร้างและงบประมาณ เพื่อให้สามารถมั่นใจได้ว่าเมื่อได้รับการจัดสรรทรัพยากร และมีการดำเนินการตามแผนแล้ว จะส่งผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดขึ้น

- โครงสร้างและกระบวนการทำงาน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าองค์กรมีโครงสร้างและกระบวนการในการทำงานที่สนับสนุนต่อยุทธศาสตร์

- สมรรถนะและความสามารถของบุคลากร เพื่อให้ยุทธศาสตร์ได้รับการขับเคลื่อนและปฏิบัติตามได้เป็นอย่างดี จะต้องมีการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กร

- วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าแนวทางในการประพฤติ ปฏิบัติของบุคลากรในองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์ขององค์กร

- ความรู้และระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อให้ความรู้และระบบข้อมูลสารสนเทศที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ สามารถใช้ได้ รวดเร็ว ทันเวลา

- ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในทุกระดับเป็นระบบที่ผลักดันและสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามยุทธศาสตร์

- ระบบการจูงใจและผลตอบแทน เพื่อให้เป็นระบบที่เกื้อหนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามยุทธศาสตร์

2) การทำให้้องค์กรมีความสามารถในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ โดยความสามารถที่องค์กรควรมีประกอบด้วย

- ทักษะ ความสามารถของผู้บริหาร

- ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร เนื่องจากการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัตินั้นไม่ใช่สิ่งที่สามารถ

ดำเนินการได้สำเร็จภายในระยะเวลาอันสั้น และยังคงอาศัยความต่อเนื่องในการดำเนินการ

- การมีผู้รับผิดชอบต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ เพื่อให้เกิดการมองภาพรวม หรือความเชื่อมโยงทั้งหมดในการขับเคลื่อน

- เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและมุ่งเน้นนวัตกรรม คือมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของบริบทต่าง ๆ มีความสามารถในการพัฒนาและสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้เหมาะสมกับการดำเนินงานและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่เปลี่ยนไป

- การทำงานร่วมกับผู้อื่นในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

- การแบ่งปันความรู้ที่สำคัญภายในองค์กร เพื่อให้องค์กรมีความรู้ และแนวทางในการปฏิบัติที่สำคัญต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

การดำเนินการตามหมวด 2 มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับพระราชบัญญัติว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 8-9, 13-20, 22, 33-34

แนวทาง และวิธีการ

เพื่อใช้ในการปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการขององค์กร

2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์

ก. กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์

ส่วนราชการมีกระบวนการในการวางแผนยุทธศาสตร์โดยรวมอย่างไร ให้ระบุ

- ขั้นตอนและผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญ
- กรอบเวลาที่ใช้ในการวางแผนระยะสั้นและระยะยาว และเหตุผลที่ใช้ในการกำหนดกรอบเวลาเช่นนั้น
- โปรดแสดงให้เห็นถึงกิจกรรมในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับกรอบเวลาที่กำหนดไว้

➤ แนวทางการดำเนินการ

ในแต่ละปีงบประมาณให้ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีโดยให้ระบุสาระสำคัญเกี่ยวกับนโยบายการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของงาน รวมทั้งประมาณการรายได้และรายจ่ายและทรัพยากรอื่นที่จะต้องใช้จ่าย เสนอต่อรัฐมนตรีเพื่อความเห็นชอบ

1) ในการกำหนดยุทธศาสตร์ต้องให้มีความชัดเจน โดยเป็นยุทธศาสตร์ที่สะท้อนภาพผลกระทบจากปัจจัยต่าง ๆ รวมทั้งเป็นยุทธศาสตร์ที่สามารถสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติสามารถเข้าใจได้ง่าย ซึ่งแผนยุทธศาสตร์ที่ดีจะก่อให้เกิดความสอดคล้องกันในแต่ละกระบวนการขององค์กร โดยมุ่งเน้นความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

1.1) การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis)

เป็นการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรด้วยเครื่องมือต่าง ๆ ที่เหมาะสม เพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับการกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์ อาทิ

- Five Forces Model เป็นเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่องค์กรแข่งขันอยู่จะช่วยให้องค์กร

เข้าใจสภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาส (Opportunities) และภาวะคุกคาม (Threats) ขององค์กรได้อย่างชัดเจน โดยคำนึงถึง 5 ปัจจัยที่สำคัญ คือ 1) การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Internal Rivalry) 2) คู่แข่งรายใหม่ (New Entry) 3) สิ่งทดแทน (Substitute) 4) อำนาจต่อรองของผู้ส่งมอบสินค้า (Supplier Power) 5) อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Buyer Power)

- PESTLE Analysis เป็นเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรโดยพิจารณาถึง ความมั่นคงทางการเมือง (Political) สภาพเศรษฐกิจ (Economic) สังคม (Social) เทคโนโลยี (Technology) กฎหมาย (Legal) ผลกระทบในด้านสิ่งแวดล้อม (Environment)

- Value Chain Model เป็นเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์ขีดความสามารถและศักยภาพภายในองค์กร โดยเป็นการวิเคราะห์กิจกรรมต่าง ๆ ที่องค์กรดำเนินอยู่ในปัจจุบัน (As Is) พร้อมทั้งกำหนดกิจกรรมและความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมต่าง ๆ ในลักษณะที่ควรเป็น (To Be) เพื่อก่อให้เกิดคุณค่า หายช่องว่าง (Gap) ที่มีอยู่เพื่อจัดทำเป็นแนวทางในการลดช่องว่างดังกล่าว

- SWOT Analysis เป็นเครื่องมือพื้นฐานในการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อให้ผู้บริหารได้ทราบสถานภาพขององค์กรว่าเป็นอย่างไร รวมทั้งได้ประเมินปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก ว่าจะก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดอย่างไรต่อองค์กร ทำให้ผู้บริหารทราบสถานะในด้านต่าง ๆ รวมทั้งปัจจัยที่จะเข้ามาส่งผลกระทบต่อองค์กร และเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์ขององค์กรต่อไป

นอกเหนือนี้ ยังมีเครื่องมืออื่น ๆ ที่สามารถเลือกใช้ในการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ได้ เช่น BCG Matrix, Driving Forces, Scenario Analysis, Stakeholders Analysis เป็นต้น ประเด็นสำคัญอยู่ที่การเลือกใช้เครื่องมือให้เหมาะกับข้อมูลที่มีอยู่และความต้องการในการวิเคราะห์

1.2) การกำหนดทิศทางขององค์กร (Strategic Direction Setting) เป็นการกำหนดทิศทางที่องค์กรต้องการมุ่งไปสู่ เปรียบเสมือนเป็นผลลัพธ์ระดับสูง ที่องค์กรต้องการที่จะบรรลุ โดยนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์มา กำหนดเป็นทิศทางขององค์กร (วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้น ระยะยาว ค่านิยมและผลการดำเนินการที่คาดหวัง)

1.3) การวางยุทธศาสตร์ (Strategy Development) เป็นสิ่งที่องค์กรจะมุ่งเน้น ให้มีความสำคัญ วางแผนที่จะทำเพื่อให้สามารถบรรลุในทิศทางหรือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ เพื่อให้องค์กรมีแนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน ทั้งในเรื่องทิศทางและสิ่งที่มุ่งเน้น อีกทั้งสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของบริบทต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร

โดยการนำทิศทางขององค์กรมากำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) ที่สำคัญที่องค์กรจะต้องมุ่งเน้น เพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการ พร้อมทั้งภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละประการจะต้องกำหนด เป้าประสงค์ที่ต้องการจะบรรลุ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย จากนั้นถึงจะมีการกำหนดกลยุทธ์ โครงการ และงบประมาณที่ต้องใช้เพื่อให้บรรลุค่าเป้าหมาย

ในขั้นตอนนี้อาจนำเครื่องมือการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เข้ามาใช้เป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารในการกำหนด วิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ที่จะส่งต่อการบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ตั้งไว้ รวมทั้งเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงเหล่านั้นการพิจารณาความเสี่ยงทางยุทธศาสตร์นั้นอาจจะพิจารณาได้ใน 2 ลักษณะ คือ 1) เลือกประเด็นยุทธศาสตร์ได้ถูกต้องและเหมาะสมหรือไม่

และ 2) อะไรคือความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้

1.4) การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ (Strategy Communication and Translation)

เป็นการสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ให้อยู่ในรูปที่สามารถทำความเข้าใจได้ง่ายสำหรับบุคลากรทุกระดับในองค์กร เพื่อให้เป็นแนวทางสำหรับการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติต่อไป

โดยการนำเป้าประสงค์ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์มาจัดทำเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) โดยต้องพิจารณาเป้าประสงค์ให้ครบถ้วนทั้ง 4 มิติ (ประสิทธิผล คุณภาพการให้บริการ ประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ และการพัฒนาองค์กร) พร้อมกันนี้เป้าประสงค์แต่ละประการก็ควรจะต้องมีความเชื่อมโยงซึ่งกันและกันในลักษณะของเหตุและผล แผนที่ยุทธศาสตร์จะเป็นเครื่องมือช่วยในการสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ให้ทุกคนในองค์กรเห็นภาพและเข้าใจต่อยุทธศาสตร์ขององค์กรได้ชัดเจนขึ้นอีกทั้งทำให้ผู้บริหารในทุกระดับได้มุ่งมั่นในยุทธศาสตร์ที่จะมุ่งมั่น และบุคลากรได้เข้าใจถึงบทบาทของตนเองต่อการบรรลุเป้าประสงค์ต่างๆ

2) กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ดี ผู้บริหารบุคลากรภายในองค์กร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องควรเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการ

3) การกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ตามแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว ควรได้รับการทบทวนเป็นประจำทุกปี (rolling plan) เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และทันต่อความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง

4) ควรมีการกำหนดกรอบระยะเวลาที่ใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์อย่างชัดเจนเป็นการล่วงหน้า และให้สอดคล้องกับปีปฏิทินงบประมาณ โดยคำนึงถึงระยะเวลาที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง รวมถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบดังกล่าวข้างต้น มาประกอบด้วย

5) นำข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลตามยุทธศาสตร์ ไปใช้เป็นข้อมูลสำหรับปรับปรุงกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ให้เหมาะสมต่อไป

หลักการจัดทำยุทธศาสตร์ที่ดี ตามแนวคิด Kaplan and Norton ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนคือ

1. ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ร่วมพลังขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
2. นำยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้แปลงเป็นแผนงาน/โครงการที่ปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม
3. ปรับแต่ง เชื่อมโยง และบูรณาการยุทธศาสตร์ของฝ่ายต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร
4. สร้างแรงจูงใจ ให้บุคลากรทุกคนในองค์กรรับผิดชอบงานตามยุทธศาสตร์ที่กำหนด
5. วางระบบและจัดระเบียบให้การปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ประสบผลสำเร็จ อย่างเป็นกระบวนการและมีความต่อเนื่อง



(2) ส่วนราชการได้นำปัจจัยต่อไปนี้มาประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์อย่างไรให้ระบุวิธีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง

- ความต้องการ ความคาดหวัง ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมทั้งส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกัน
 - สภาพการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศของส่วนราชการ (*)
 - นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทางด้านเทคโนโลยีและด้านอื่น ๆ ซึ่งอาจมีผลต่อบริการและการดำเนินการของส่วนราชการ
 - จุดแข็งและจุดอ่อน รวมถึงทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ ของส่วนราชการ
 - การศึกษาวิเคราะห์ถึงโอกาสในการปรับเปลี่ยนทรัพยากรที่มีอยู่ไปใช้กับบริการ หรือกิจกรรมที่มีความสำคัญกว่า
 - ความเสี่ยงในด้านการเงิน สังคมและจริยธรรม กฎหมาย ข้อบังคับ และด้านอื่น ๆ
 - การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจระดับประเทศหรือระดับโลก
 - ลักษณะเฉพาะของส่วนราชการของท่าน
 - จุดแข็ง จุดอ่อนของส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกัน (*)
- (การนำปัจจัยมาประกอบการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์)

ศึกษาเพิ่มเติมจาก

* ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง

1. การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization)
2. แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)
3. การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล (Individual Scorecard)
4. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

➤แนวทางการดำเนินการ

1) การรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยต้องครอบคลุมทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก รวมทั้งปัจจัยอื่น ๆ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการบรรลุความสำเร็จของยุทธศาสตร์องค์กร ได้แก่

1.1) ปัจจัยภายใน ได้แก่

- ความสามารถในการปฏิบัติงานของกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน(ความคุ้มค่าด้านงบประมาณ/บุคลากร/เวลาในการดำเนินการ)
- ขีดความสามารถของบุคลากร
- ความสามารถในการปรับเปลี่ยนทรัพยากรที่มีอยู่ไปใช้ในกิจกรรมที่มีความสำคัญกว่า
- ความเสี่ยงการบริหารจัดการทางการเงิน จริยธรรม การกำกับดูแลตนเองและข้อบังคับด้านอื่น ๆ ขององค์กร

1.2) ปัจจัยภายนอก ได้แก่

- ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน และสภาพการเปลี่ยนแปลงด้าน Political, Economics, Social, Technology, Legal, Environment (PESTLE)
- ความเสี่ยงทางด้าน สังคม เช่น ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อสังคม
- จุดแข็ง จุดอ่อน ขององค์กรหรือองค์กรอื่น ๆ ที่ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกัน

1.3) ผลการวิเคราะห์และการทบทวนผลการดำเนินงานของการดำเนินการตามแผนในปีที่ผ่านมา โดยการพิจารณาผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญของการดำเนินงาน เปรียบเทียบกับแผนงานความคืบหน้าในการบรรลุวิสัยทัศน์ที่วางไว้

1.4) ผลการทบทวนทิศทางขององค์กร

2) ในการรวบรวมข้อมูลปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้เพื่อประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์ องค์กรต้องมั่นใจว่าข้อมูลที่ได้มานั้น มีระบบการจัดเก็บและการนำมาใช้ที่เชื่อถือได้และเป็นปัจจุบัน เช่น ข้อมูลจากการสำรวจข้อมูลคู่เปรียบเทียบ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลง และผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์กร เป็นต้น

3) การวิเคราะห์ข้อมูลสามารถทำได้หลายวิธี เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือและได้ประโยชน์เช่น การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ การวิเคราะห์เพื่อพิจารณาแนวโน้มของผลการดำเนินการ การวิเคราะห์ผลกระทบ ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ การวิเคราะห์ในเชิงสถิติ เป็นต้น

ข. เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

(3) - ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลักมีอะไรบ้าง

- ให้ระบุเป้าหมายและระยะเวลาที่จะบรรลุเป้าประสงค์เหล่านั้น
- ให้ระบุลำดับความสำคัญของเป้าประสงค์เหล่านั้น

(4) - ในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก

ส่วนราชการได้ให้ความสำคัญกับความท้าทายต่อองค์กรที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญข้อ ขององค์กร 2 อย่างไว้

- ส่วนราชการมั่นใจได้อย่างไรว่าประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก
 - มีความสมดุลของโอกาสและความท้าทายในระยะสั้นและระยะยาว
 - มีความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด
- (การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก)

➤ แนวทางการดำเนินการ

การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลักต้องให้มีความชัดเจนว่าต้องทำอะไรจึงจะบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร

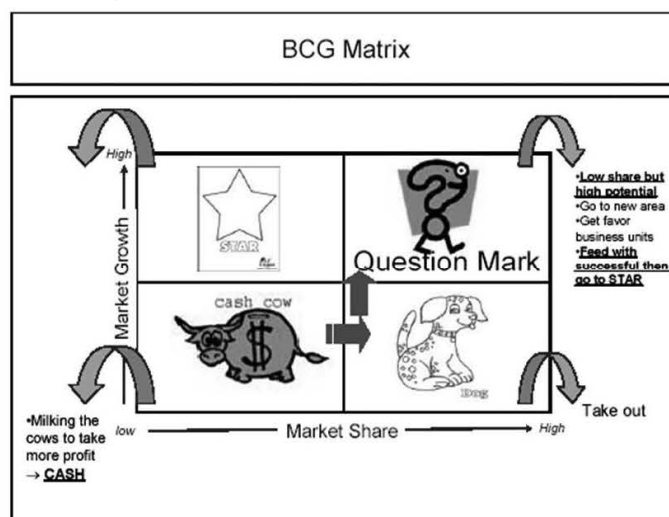
1) ในแต่ละเป้าประสงค์ ควรกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators) ที่จะสะท้อนได้ว่าองค์กรสามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าว พร้อมทั้งกำหนดค่าเป้าหมาย (Target) สำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัว

2) ในการกำหนดเป้าประสงค์แต่ละประการ ควรพิจารณาปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors) ที่จะทำให้ไม่บรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการ หลังจากนั้นควรจะมีการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงในแต่ละเป้าประสงค์ เพื่อจัดทำออกมาเป็น Risk Map และสุดท้ายกำหนดแนวทางในการบริหารความเสี่ยงสำหรับปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญ

3) ในการกำหนดเป้าหมาย ควรนำผลการดำเนินการของหน่วยงานเทียบเคียงมาประกอบในการกำหนดเป้าหมายด้วย

4) ในการกำหนดกรอบระยะเวลาที่จะบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ควรสอดคล้องกับกรอบเวลาในการทบทวนผลการดำเนินการของผู้บริหาร เพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการกำหนดทิศทางขององค์กรใหม่ และผู้บริหารสามารถนำไปใช้ในการติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการ เพื่อการตัดสินใจปรับเปลี่ยนแผนตามความเหมาะสม

5) ในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก ต้องคำนึงถึงการตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ความท้าทายทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ที่องค์กรได้กำหนดไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร และโอกาสทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร



2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติ

ก. การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ

(5) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการ

- ถ่ายทอดแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลัก
- จัดสรรทรัพยากรเพื่อให้มั่นใจว่าสามารถปฏิบัติตามแผนได้สำเร็จ
- ทำให้ผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผนมีความยั่งยืน

(การนำแผนสู่การปฏิบัติ)

➤แนวทางการดำเนินการ

1) ภายหลังจากการจัดทำยุทธศาสตร์ กำหนดกลยุทธ์ และแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อใช้ในการสื่อสาร ถ่ายทอดแล้ว การดำเนินงานในขั้นต่อไป ควรจะเป็นดังนี้

1.1) การพิจารณาโครงการ แผนงานต่าง ๆ ที่จะดำเนินการเพื่อให้สามารถบรรลุค่าเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ โดยในการพิจารณาและวิเคราะห์โครงการต่าง ๆ นั้นจะต้องพิจารณาทั้งในด้านผลผลิตผลลัพธ์ ความเสี่ยง ความเกี่ยวเนื่องกับโครงการอื่น ๆ รวมทั้งงบประมาณที่ต้องใช้ ในการจัดทำแผนงาน/โครงการ (Action Plan) ควรกำหนดผู้รับผิดชอบ ระยะเวลาของแต่ละแผนงาน/โครงการให้ชัดเจน

ในขั้นตอนนี้ อาจนำเครื่องมือการบริหารโครงการ (Project Management) เข้ามาใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์และบริหารโครงการที่จะดำเนินการ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าโครงการที่จะดำเนินการนั้นมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และจะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง

การวิเคราะห์โครงการให้ได้ค่านั้นต้องมีเวลาและข้อมูลพอสมควร ดังนั้นอาจจะต้องมีการแยกลักษณะโครงการให้ชัดเจนว่าโครงการในลักษณะใดบ้างที่ควรวิเคราะห์เต็มรูปแบบ โดยการพิจารณาจากเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย อะไรคือโครงการที่องค์กรจะดำเนินการเพื่อให้สามารถบรรลุค่าเป้าหมายที่ต้องการเมื่อคิดโครงการได้แล้วจะต้องมีกระบวนการในการวิเคราะห์โครงการอย่างละเอียดในประเด็นต่าง ๆ ทั้งความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ ความเสี่ยง ผลผลิต ผลลัพธ์ การใช้งบประมาณ ฯลฯ และเมื่อโครงการเริ่มดำเนินการแล้ว จะต้องมีการกระบวนการในการติดตามการดำเนินงานโครงการอย่างต่อเนื่องเพื่อทำให้เกิดความมั่นใจว่าโครงการต่าง ๆ จะมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้ง ได้คิดวิเคราะห์ในด้านต่าง ๆ อย่างถี่ถ้วน

1.2) พิจารณาว่าจะต้องมีการปรับเปลี่ยน หรือปรับปรุงกระบวนการในการดำเนินงานใดบ้างเพื่อที่จะทำให้สามารถดำเนินงานตามแผนงานและโครงการต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลรวมทั้งเพื่อช่วยให้การดำเนินงานสามารถบรรลุค่าเป้าหมายที่ต้องการ

การพัฒนากระบวนการทำงาน (Process Improvement) เป็นเครื่องมือในการทบทวน และปรับปรุงกระบวนการในการทำงานหลักขององค์กรให้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ รวมทั้งทำให้กระบวนการในการทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมาก

ควรจะเริ่มต้นจากเป้าประสงค์และประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญขององค์กร และพิจารณาว่ากระบวนการ

ไหนเป็นกระบวนการหลักที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ขององค์กรแล้วดำเนินการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการหลักดังกล่าว โดยอาจจะเปรียบในลักษณะของ As Is เทียบกับ To Be เพื่อให้การดำเนินงานตามกระบวนการหลักมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ซึ่งในขั้นตอนนี้สามารถใช้เครื่องมืออื่น ๆ มาช่วยในการวิเคราะห์และปรับปรุงได้ เช่น Value Chain เป็นต้น

1.3) การที่จะสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าประสงค์แต่ละประการได้ ควรจะต้องมีการพิจารณาว่า ตำแหน่งงานไหนที่เป็นตำแหน่งงานหลัก (Strategic Job Families) ในการที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานบรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าว เมื่อได้ตำแหน่งงานหลักแล้ว ควรจะกำหนดได้ว่าอะไรคือทักษะ ความรู้ และทัศนคติ ที่บุคลากรในตำแหน่งนั้นควรมีเพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดขึ้น หรืออีกนัยหนึ่ง ก็เป็นการหาสมรรถนะของบุคลากรในตำแหน่งงานหลักนั่นเอง

การพัฒนาสมรรถนะ (Competencies) เป็นเครื่องมือในการพัฒนาสมรรถนะทักษะ ความสามารถ ทัศนคติของบุคลากรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร ในการวิเคราะห์ควรจะต้องยึดที่เป้าประสงค์ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์เป็นตัวตั้ง และกำหนดว่าบุคลากรกลุ่มหรือตำแหน่งไหนที่จะส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าว จากนั้นวิเคราะห์ว่าอะไรคือสมรรถนะที่บุคลากรที่เกี่ยวข้องควรมีเพื่อให้สามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าว

1.4) สุดท้ายจะต้องมีการวิเคราะห์ว่าการที่จะบรรลุเป้าประสงค์แต่ละประการได้นั้นอะไรคือความรู้ที่องค์กรควรมี และความรู้เหล่านั้นองค์กรมีอยู่แล้วหรือไม่ ถ้ามีอยู่แล้วจะมีกระบวนการใดในการทำให้บุคลากรได้เข้าถึงความรู้ดังกล่าว และถ้ายังไม่มีอยู่จะมีแนวทางใดในการแสวงหาความรู้ที่รวมทั้งการเผยแพร่ความรู้เมื่อได้รับมา ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่าองค์กรมีความรู้ที่จำเป็นที่จะดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้น

1.5) จากประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และคำเป้าหมายต่าง ๆ ควรจะต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าอะไรคือวัฒนธรรมหรือค่านิยมในการทำงานที่เป็นที่ต้องการหรือพึงประสงค์ เพื่อให้เป็นแนวประพฤติ ปฏิบัติของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร

1.6) การที่องค์กรจะดำเนินงานให้บรรลุคำเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง จำเป็นต้องมีข้อมูลหรือสารสนเทศใดบ้างที่จะช่วยในการตัดสินใจและติดตามประเมินผลการดำเนินงาน ซึ่งในกรณีนี้สามารถใช้โครงการระบบการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การภาครัฐ (Government Strategic Management System : GSMS) และระบบการบริหารการเงิน การคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ (Government Fiscal Management Information System : GFMS) เป็นกลไกและเครื่องมือในการได้มาซึ่งข้อมูลสำหรับการตัดสินใจ

2) การจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้บรรลุความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการคำนึงถึง

- ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องแผนปฏิบัติการ เช่น ความเสี่ยงทางการเงิน
- ความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการที่สำคัญ
- ความเชื่อมโยงกับแผนหลักด้านทรัพยากรบุคคลที่จะมารองรับเพื่อให้สามารถปฏิบัติแผนได้สำเร็จโดยแผนหลักด้านทรัพยากรบุคคลควรประกอบด้วย การฝึกอบรม การพัฒนาบุคลากร การสรรหา ว่าจ้าง การรักษา

บุคลากร การกระจายอำนาจ การสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร การยกย่องชมเชย และการให้รางวัลแรงจูงใจ

นอกจากนั้น ต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายในแต่ละเรื่องอย่างชัดเจนและเหมาะสมเช่น ความพึงพอใจของบุคลากร ผลการสำรวจบรรยากาศในการทำงาน เป็นต้น

จากแผนหลักด้านทรัพยากรบุคคล ข้อมูลจะถูกนำมาประเมินและปรับปรุงผลการดำเนินการของบุคลากร ตัวอย่างเช่น การลาหยุดการโอนย้าย ข้อร้องเรียนของบุคลากร อัตราการเกิดอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นในองค์กร การยกย่องชมเชย การให้รางวัล การได้รับการฝึกอบรม เป็นต้น

ตัวอย่างแผนหลักด้านทรัพยากรบุคคล เช่น

- การออกแบบระบบงานขององค์กรใหม่ เพื่อให้เกิดการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้แก่บุคลากรมากขึ้น
- การส่งเสริม ริเริ่มให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร เพื่อส่งเสริมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- การปรับเปลี่ยนระบบการยกย่อง ชมเชย โดยเน้นการยกย่อง ชมเชย ให้กับระบบการทำงานเป็นทีม
- การปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้การศึกษาหรือฝึกอบรม ในการพัฒนาบุคลากร เช่น
 - พัฒนาหลักสูตรสำหรับผู้ที่จะขึ้นระดับบริหารในอนาคต
 - สร้างเครือข่ายร่วมกับมหาวิทยาลัย เพื่อให้มั่นใจถึงความสามารถของบุคลากรในอนาคต
 - การพัฒนาหน่วยฝึกอบรมขององค์กร ให้ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาช่วยในการฝึกอบรม

3) ประเมินผลและปรับปรุงกระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ให้สนับสนุนการบรรลุผลตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร

ศึกษาเพิ่มเติมจาก

1. ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง

“การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization)”

2. คู่มือการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติด้วยการบริหาร โครงการ

(6) - แผนปฏิบัติการที่สำคัญของส่วนราชการมีอะไรบ้าง

- หากมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในการให้บริการ รวมทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วนราชการจะดำเนินการอย่างไรเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว
(การจัดทำแผนการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง)

➤แนวทางการดำเนินการ

ควรใช้การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เข้ามาร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการด้วย เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง โดยพิจารณาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่มีผลจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยการดำเนินการดังนี้

1) ระบุปัจจัยเสี่ยง และวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง ที่อาจส่งผลกระทบต่อความเสียหาย ความล้มเหลวหรืออาจลดการบรรลุเป้าหมายของการปฏิบัติราชการ

- 2) กำหนดหลักเกณฑ์ประเมินความเสี่ยง
- 3) วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง ซึ่งจำแนกปัจจัยเสี่ยงที่สามารถควบคุม/และไม่สามารถควบคุมได้ ให้
อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้
- 4) จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
- 5) ระบุผู้รับผิดชอบในการดำเนินการตามแผนในแต่ละขั้นตอน และกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินการ
- 6) จัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสม และดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง

ศึกษาเพิ่มเติมจาก

- * ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Tool Kits)
- “การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)”

(7) แผนหลักด้านทรัพยากรบุคคลที่ตอบสนองเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลัก
และแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง

➤แนวทางการดำเนินการ

การจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลและการติดตามผลของการปฏิบัติตามแผนทรัพยากรบุคคลที่มี
ประสิทธิภาพควรดำเนินการโดย

1. การจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล
 - 1.1 วิเคราะห์ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 - 1.2 วิเคราะห์ส่วนต่างผลการปฏิบัติงานด้าน HR
 - 1.3 กำหนดประเด็นกลยุทธ์ทางด้าน HR
 - 1.4 กำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จทางด้าน HR
 - 1.5 กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักทางด้าน HR
 - 1.6 สํารวจข้อมูลทางด้าน HR ที่มีอยู่ในปัจจุบัน
 - 1.7 ตั้งเป้าหมายแผนงานรองรับและเป้าหมายลดหลั่น
2. การติดตามผลของการปฏิบัติตามแผนทรัพยากรบุคคล
 - 2.1 ติดตามผลลัพธ์และดำเนินการปรับปรุง
 - 2.2 ประเมินผลลัพธ์และประเมินผลการปฏิบัติงาน

- (8) - ตัวชี้วัดที่สำคัญที่ใช้ติดตามความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ระบบการวัดผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการ
โดยรวมเสริมให้ส่วนราชการมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน

➤แนวทางการดำเนินการ

1. กำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญที่ใช้ในการติดตามความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการ
2. คาดการณ์ผลการดำเนินการเพื่อกำหนดค่าเป้าหมาย
3. กำหนดค่าเป้าหมายของตัวชี้วัด
4. แปลงเป้าประสงค์ระดับองค์กร ไปสู่เป้าประสงค์และตัวชี้วัดของระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล

- (9) - เป้าหมายการดำเนินการของแผนปฏิบัติการตามตัวชี้วัดที่ระบุในข้อ 2.2 ก.(8) มีอะไรบ้าง
- เป้าหมายการดำเนินการของแผนปฏิบัติการเป็นเช่นใด (*) เมื่อเปรียบเทียบกับ
- - เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
 - - ผลการดำเนินการที่ผ่านมา
 - - ผลการดำเนินการที่คาดหวังของคู่แข่ง
 - - ระดับเทียบเคียงที่สำคัญ (Benchmark)

(การจัดทำระบบการวัดผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการ)

➤แนวทางการดำเนินการ

การคาดการณ์เป้าหมายผลการดำเนินการควรแสดงให้เห็นภาพอย่างชัดเจน โดยอาจจัดทำในรูปกราฟที่แสดงแนวโน้มผลการดำเนินการที่ผ่านมา 3 ปี หรืออาจเทียบผลการดำเนินการของกลุ่มเปรียบเทียบและนำผลการคาดการณ์มาวิเคราะห์แนวโน้มเพื่อกำหนดเป้าหมายการดำเนินการในอนาคต สามารถดำเนินการ ดังนี้

1) การกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญที่ใช้ในการติดตามความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการ โดยตัวชี้วัดที่กำหนดแต่ละแผนปฏิบัติการควรเป็นตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องต่อความสำเร็จขององค์กรและเชื่อมโยงถึงระดับผู้ปฏิบัติ โดยครอบคลุมกระบวนการหลัก ซึ่งส่งผลถึงผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด

2) เมื่อได้เป้าประสงค์และตัวชี้วัดในระดับองค์กรแล้ว จะต้องมีการแปลงเป้าประสงค์และตัวชี้วัดเหล่านั้นไปสู่เป้าประสงค์และตัวชี้วัดของแต่ละหน่วยงาน และถึงระดับบุคคลในที่สุด เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ลงสู่ทุกระดับในองค์กร และเกิดระบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้อง เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ และสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

3) การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล (Individual Scorecard) มีขั้นตอนดังนี้

- 3.1) การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ระดับสำนัก/กอง ให้สอดคล้องกับแผนที่ยุทธศาสตร์ระดับองค์กร
- 3.2) สำนัก/กองกำหนดตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และเกณฑ์การประเมินผลสำเร็จของระดับสำนัก/กอง และระดับบุคคล
- 3.3) จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ระดับสำนัก/กอง
- 3.4) ระบุผู้รับผิดชอบให้ชัดเจน
- 3.5) สำนัก/กอง ชี้แจงรายละเอียดคำรับรองฯ เพื่อให้บุคลากรได้รับทราบและร่วมมือกันทำงานให้บรรลุเป้าประสงค์

4) การกำหนดค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดที่ใช้ในการติดตามแผนปฏิบัติการ ควรมีการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต ควรเปรียบเทียบคู่แข่งกัน คู่เทียบเคียง และผลการดำเนินการที่ผ่านมา

การคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต โดยพิจารณาสภาพแวดล้อมในการแข่งขันทำให้พบและสามารถลดอุปสรรคในทางการแข่งขันได้ ทราบถึงผลกระทบที่จะมีในระยะสั้น และสามารถระบุถึงโอกาสที่มีในสภาพการแข่งขันได้ วิธีการที่ใช้ในการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต มีหลากหลายรูปแบบ เช่น การจำลองเหตุการณ์ (Scenario) เป็นต้น

การคาดการณ์ผลการดำเนินการจะเป็นข้อมูลพื้นฐานที่ผู้บริหารใช้ตัดสินใจ จะทำให้เห็นว่าเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ต่ำเกินไปหรือไม่ หรือควรที่จะกำหนดใหม่ ซึ่งจะส่งผลต่อการตัดสินใจในการจัดสรรทรัพยากรต่อไป ควรทำการคาดการณ์ผลการดำเนินการใน 2-5 ปี เพื่อทำการพัฒนาผลการดำเนินการ และติดตามความก้าวหน้าตามตัวชี้วัดที่ได้กำหนดไว้

ศึกษาเพิ่มเติมจาก

* ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง

“การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล (Individual Scorecard)”

3. การถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล (Individual Scorecard)

หลักการแนวคิดของเครื่องมือโดยสังเขป

1. การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

หลักการ

แผนที่ยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือที่สามารถใช้ในการบอกเล่าและสื่อสารถึงยุทธศาสตร์ขององค์กร และทำให้ผู้บริหารและบุคลากรมีความชัดเจนในยุทธศาสตร์ขององค์กรมากขึ้น โดยการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์จะต้องเริ่มต้นด้วยกระบวนการพัฒนายุทธศาสตร์ ซึ่งจะต้องมีข้อมูลที่สำคัญ คือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่สำคัญ และนำข้อมูลดังกล่าวมาจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลของเป้าประสงค์ต่าง ๆ ภายใต้อัตลักษณ์การปฏิบัติราชการ โดยเป้าประสงค์เหล่านี้จะต้องสอดคล้องและสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์กร

กระบวนการ

1. วิเคราะห์และรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดย

1.1 จัดทำกระบวนการ SIPOC เพื่อกำหนดกระบวนการหลักที่สำคัญ กลุ่มผู้รับบริการและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก ตามผลิตภัณฑ์และการให้บริการขององค์กรที่วิเคราะห์จากพันธกิจที่กำหนดไว้ในโครงสร้างองค์กร พร้อมทั้งสำรวจและสรุปหาความต้องการของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก

1.2 วิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของส่วนราชการจากการประเมินตนเอง โอกาสและอุปสรรคจากภายนอก ส่วนราชการโดยการประเมินความเสี่ยง/สภาพการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจทั้งภายในและภายนอกประเทศ/นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและด้านอื่น ๆ ที่มีผลต่อการดำเนินงานของส่วนราชการ

2. นำข้อมูลทีวิเคราะห์ได้มาทบทวนพันธกิจ/วิสัยทัศน์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน
3. ทบทวนประเด็นยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ/ความต้องการของผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่ระบุในโครงสร้างองค์กร รวมถึงสอดคล้องและตอบสนองนโยบายของหน่วยเหนือ (กระทรวง/รัฐมนตรี) และกฎหมาย เช่น พรฎ.ว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องตามพันธกิจขององค์กร
4. กำหนดเป้าประสงค์ที่ตอบประเด็นยุทธศาสตร์ โดยแยกเป็น 4 มิติตามคำรับรองปฏิบัติราชการ คือ 1. ประสิทธิภาพตามพันธกิจ 2. คุณภาพการให้บริการ 3. ประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ(ที่ต้องตอบสนองความต้องการผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย) 4. มิติด้านพัฒนาองค์กร
5. จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ โดยเรียงเป้าประสงค์เป็นสี่มิติตามคำรับรองปฏิบัติราชการ
6. กำหนดตัวชี้วัดระดับองค์กร (KPI) เป้าหมาย (Target) และกลยุทธ์ในแต่ละเป้าประสงค์
7. กระจายตัวชี้วัดระดับองค์กรให้กับหน่วยงานผู้รับผิดชอบ พร้อมทั้งกำหนดโครงการ/แผนปฏิบัติการ (Action plan) ตัวชี้วัดของโครงการ ระยะเวลาและงบประมาณให้สอดคล้อง
8. ดำเนินการตามแผน ติดตามแผนจากผลรายงานตัวชี้วัด พร้อมทั้งปรับปรุงแก้ไข

2. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

หลักการ

ความเสี่ยงในการบริหารธุรกิจและองค์กรเป็นสิ่งที่อยู่ตลอดเวลา เพื่อให้เกิดความยั่งยืนขององค์กรและสามารถบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องมีวิธีการอย่างเป็นระบบในการประเมินความเสี่ยงที่มีต่อการบริหารขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ทราบซึ่งความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

เมื่อองค์กรทราบถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวต้องมีการประเมินและตัดสินใจอย่างเหมาะสมเพื่อไม่ให้ความเสี่ยงเหล่านั้นมีผลกระทบกับองค์กรจนไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งต้องสร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นในทุกมิติของการบริหารงานในองค์กร

กระบวนการ

ขั้นตอนที่ 1 การประเมินความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

- ประเมินความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร หรืออาจสุ่มตัวอย่างแผนกหรือกลุ่มงานต่างๆ ที่มีความเสี่ยงสูงมาดำเนินโครงการ โดยกำหนดให้แต่ละแผนกประเมินความเสี่ยงในงานของตนที่เป็นอุปสรรคในการบรรลุเป้าประสงค์
- การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง เมื่อได้ความเสี่ยงของทุกแผนกที่วิเคราะห์กันมาแล้วต้องนำมาจัดลำดับความสำคัญ ซึ่งอาจพิจารณาจากผลกระทบ ต้นทุนความเสียหาย รวมไปถึงต้นทุนแอบแฝง
- ประเมินการควบคุมความเสี่ยง ขั้นตอนนี้เป็นการประเมินว่าปัจจุบันองค์กรมีการควบคุมความเสี่ยงตัวนี้แล้วหรือยัง การควบคุมนั้นเป็นอย่างไร เราจะสามารถพัฒนาการควบคุมความเสี่ยงนี้ได้อีกหรือไม่ อย่างไร และเวลาที่ใช้ในการปรับปรุงพัฒนาการควบคุมมากน้อยเพียงใด

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการความเสี่ยง

- การจัดทำแผนปฏิบัติการ ซึ่งควรประกอบด้วยรายละเอียดต่าง ๆ อาทิ คำอธิบายความหมายของความเสี่ยง

การจัดลำดับความเสี่ยงเพื่อการปฏิบัติ การจัดประเภทความเสี่ยง ที่มาและสาเหตุของความเสี่ยง ผลของความเสี่ยง การจัดการควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบัน แนวทางการปฏิบัติเพื่อควบคุมความเสี่ยง ตัวชี้วัดความสำเร็จของความเสี่ยง รายงานความก้าวหน้าการปฏิบัติงาน เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 3 การทดลองใช้แผนปฏิบัติที่ได้ทำมา

3. การถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล (Individual Scorecard)

การแปลงระบบประเมินผลจากระดับองค์กรสู่ระดับบุคคลมีหลักการสำคัญ คือ ต้องพิจารณาว่าใครเป็นผู้ขับเคลื่อนแผนที่ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตลอดจนตัวชี้วัดต่าง ๆ ให้บรรลุ นั่นก็คือบุคคลในองค์กรทุกระดับ หรือ การที่จะทำให้ผลลัพธ์ขององค์กรบรรลุได้ นอกจากการผลักดันจากผู้บริหารแล้ว ยังเกิดจากการผลักดันและความร่วมมือจากบุคคลในระดับล่างด้วย ซึ่งการแปลงระบบประเมินผลจากระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงานนี้จะช่วยให้ทุกคนในองค์กรดำเนินงานโดยมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ร่วมกัน และดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน

เมื่อทำการแปลงระบบประเมินผลลงสู่ระดับล่างแล้ว ก็สามารถนำไปผูกกับระบบงานของพนักงานได้ โดยอาจมีการให้คะแนนตามผลงานของแต่ละบุคคล ซึ่งจะเป็นการจูงใจให้ทุกคนดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ขององค์กร

การแปลงระบบประเมินผลจากระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล จะทำให้มีระบบประเมินผลที่สอดคล้องเชื่อมโยงกันในทุกระดับ และทำให้ทุกระดับมีระบบประเมินผลที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กร

เป้าหมายของหน่วยงานควรมีที่มาจาก 2 แหล่งคือ ดึงเป้าหมายลงมาจากระดับองค์กรซึ่งจะสะท้อนให้เห็นความเชื่อมโยงของหน่วยงานและองค์กร และอีกแหล่งคือการกำหนดเป้าหมายประสงค์ตามบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานเอง ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงสิ่งที่หน่วยงานต้องการมุ่งเน้นที่จะพัฒนาและควรให้ความสำคัญทั้งสิ่งที่จะวัด และตัวชี้วัด

นอกจากนี้ หากภายในองค์กรมีการแบ่งหน่วยงานต่าง ๆ ออกเป็นหน่วยงานหลัก และหน่วยงานสนับสนุนอย่างชัดเจน ก็ควรจัดทำเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของหน่วยงานหลักก่อน เนื่องจากบางครั้งหน่วยงานสนับสนุนไม่สามารถดึงเป้าประสงค์มาจากองค์กรได้โดยตรงเพราะหน้าที่ของหน่วยงานสนับสนุนทำไปเพื่อให้เป้าประสงค์ของหน่วยงานหลักอื่น ๆ บรรลุ ดังนั้นหากหน่วยงานหลักมีเป้าประสงค์หน่วยงานสนับสนุนก็สามารถยึดเป้าประสงค์ของหน่วยงานหลักเป็นแนวทางในการจัดทำระบบประเมินผลได้ซึ่งโดยปกติแล้วเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของหน่วยงานสนับสนุนจะออกมาในลักษณะของการพัฒนางานประจำให้ดีขึ้น เนื่องจากบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานสนับสนุนจะไม่ค่อยมีงานตามยุทธศาสตร์