

## หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

หมวดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ กล่าวถึง การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การวางแผนปฏิบัติการ การถ่ายทอดเพื่อนำแผนไปปฏิบัติ วิธีการที่องค์กรปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป และวิธีการวัดความสำเร็จ โดยเน้นแง่มุมที่สำคัญในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 3 ประการ คือ

1) การมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมุ่งเน้นการผลักดันที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2) การปรับปรุงผลการดำเนินการที่ส่งผลต่อการเพิ่มผลลัพธ์ขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การควบคุมค่าใช้จ่าย การสร้างความสามารถในการปฏิบัติการ โดยรวมถึงความรวดเร็ว การตอบสนอง และความยืดหยุ่น ซึ่งเป็นการสร้างความแข็งแกร่งและความพร้อมขององค์กรให้มีความยั่งยืน

3) ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน องค์กรจำเป็นต้องคำนึงถึงการเรียนรู้ขององค์กรและของบุคลากรในเชิงยุทธศาสตร์ โดยเน้นปลูกฝังการปรับปรุงและการเรียนรู้ไว้ในกระบวนการทำงาน ซึ่งบทบาทพิเศษของการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ คือ การทำให้กระบวนการทำงานและความคิดริเริ่มในการเรียนรู้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าการปรับปรุงและการเรียนรู้ดังกล่าวแสดงถึงการที่องค์กรเตรียมพร้อมในเรื่องการจัดลำดับความสำคัญและนำสิ่งที่จัดลำดับความสำคัญไว้ไปปฏิบัติอย่างจริงจัง

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 ข้อ คือ 1) เข้าใจในวงจรการจัดการที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และระบบปฏิบัติการ 2) รู้ว่าจะใช้เครื่องมือใดมาประยุกต์ใช้ในแต่ละขั้นตอนของวงจรการจัดการ

การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์เป็นการมุ่งเน้นเพื่อปรับปรุงองค์กรเกี่ยวกับ 2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์ 2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

## 2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์

หัวข้อนี้เป็นการตรวจประเมินวิธีการที่องค์กรใช้ในการกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ และจัดทำเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อชี้แนะและสร้างความแข็งแกร่งของผลการดำเนินการโดยรวม 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 ภายในองค์กรกับยุทธศาสตร์ โดยปัจจัยสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

- โครงการและงบประมาณ เพื่อให้สามารถมั่นใจได้ว่าเมื่อได้รับการจัดสรรทรัพยากร และมีการดำเนินการตามแผนแล้ว จะส่งผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดขึ้น
- โครงสร้างและกระบวนการทำงาน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าองค์กรมีโครงสร้างและกระบวนการในการทำงานที่สนับสนุนต่อยุทธศาสตร์
- สมรรถนะและความสามารถของบุคลากร เพื่อให้ยุทธศาสตร์ได้รับการขับเคลื่อนและปฏิบัติตามได้เป็นอย่างดี จะต้องมีการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กร
- วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าแนวทางในการประพฤติ ปฏิบัติของบุคลากรในองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์ขององค์กร
- ความรู้และระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อให้ความรู้และระบบข้อมูลสารสนเทศที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ สามารถใช้ได้ รวดเร็ว ทันเวลา
- ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในทุกระดับเป็นระบบที่ผลักดันและสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามยุทธศาสตร์
- ระบบการจูงใจและผลตอบแทน เพื่อให้เป็นระบบที่เกื้อหนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามยุทธศาสตร์

2) การทำให้องค์กรมีความสามารถในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ โดยความสามารถที่องค์กรควรมีประกอบด้วย

- ทักษะ ความสามารถของผู้บริหาร
- ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร เนื่องจากการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัตินั้นไม่ใช่สิ่งที่สามารถดำเนินการได้สำเร็จภายในระยะเวลาอันสั้น และยังต้องอาศัยความต่อเนื่องในการดำเนินการ
- การมีผู้รับผิดชอบต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ เพื่อให้เกิดการมองภาพรวม หรือความเชื่อมโยงทั้งหมดในการขับเคลื่อน
- เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและมุ่งเน้นนวัตกรรม คือมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของบริบทต่าง ๆ มีความสามารถในการพัฒนาและสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้เหมาะสมกับการดำเนินงานและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่เปลี่ยนไป
- การทำงานร่วมกับผู้อื่นในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์
- การแบ่งปันความรู้ที่สำคัญภายในองค์กร เพื่อให้องค์กรมีความรู้ และแนวทางในการปฏิบัติที่สำคัญต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

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

## แนวทาง และวิธีการ เพื่อใช้ในการปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการขององค์กร

### หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

#### 2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์

##### ก. กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์

- (1) ส่วนราชการมีกระบวนการในการวางแผนยุทธศาสตร์โดยรวมอย่างไร ให้ระบุ
- ขั้นตอนและผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญ
  - กรอบเวลาที่ใช้ในการวางแผนระยะสั้นและระยะยาว และเหตุผลที่ใช้ในการกำหนดกรอบเวลาเช่นนั้น
  - โปรดแสดงให้เห็นถึงกิจกรรมในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับกรอบเวลาที่กำหนดไว้
- (การวางแผนยุทธศาสตร์)

#### ◇ แนวทางการดำเนินการ

ในแต่ละปีงบประมาณให้ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีโดยให้ระบุสาระสำคัญเกี่ยวกับนโยบายการปฏิบัติการของส่วนราชการ เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของงาน รวมทั้งประมาณการรายได้และรายจ่ายและทรัพยากรอื่นที่ต้องใช้ เสนอต่อรัฐมนตรีเพื่อให้ความเห็นชอบ

1) ในการกำหนดยุทธศาสตร์ต้องให้มีความชัดเจน โดยเป็นยุทธศาสตร์ที่สะท้อนภาพผลกระทบจากปัจจัยต่าง ๆ รวมทั้งเป็นยุทธศาสตร์ที่สามารถสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติสามารถเข้าใจได้ง่าย ซึ่งแผนยุทธศาสตร์ที่ดีจะทำให้เกิดความสอดคล้องกันในแต่ละกระบวนการขององค์กร โดยมุ่งเน้นความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

##### 1.1) การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis)

เป็นการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรด้วยเครื่องมือต่าง ๆ ที่เหมาะสม เพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับการกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์ อาทิ

- Five Forces Model เป็นเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่องค์กรแข่งขันอยู่ จะช่วยให้องค์กรเข้าใจสภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาส (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 เป็นเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร โดยพิจารณาถึง 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 หาช่องว่าง (Gap) ที่มีอยู่ เพื่อจัดทำเป็นแนวทางในการลดช่องว่างดังกล่าว

- 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 ประเด็นสำคัญอยู่ที่การเลือกใช้เครื่องมือให้เหมาะกับข้อมูลที่มีอยู่ และความต้องการในการวิเคราะห์

1.2) การกำหนดทิศทางขององค์กร (Strategic Direction Setting) เป็นการกำหนดทิศทางที่องค์กรต้องการมุ่งไปสู่ เปรียบเสมือนเป็นผลลัพธ์ระดับสูง ที่องค์กรต้องการที่จะบรรลุ โดยนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์มากำหนดเป็นทิศทางขององค์กร (วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้น ระยะยาว ค่านิยม และผลการดำเนินการที่คาดหวัง)

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

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

ในขั้นตอนนี้ อาจนำเครื่องมือการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เข้ามาใช้เป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารในการกำหนด วิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ตั้งไว้ รวมทั้งเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงเหล่านั้น การพิจารณาความเสี่ยงทางยุทธศาสตร์นั้นอาจจะพิจารณาได้ใน 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) พร้อมกันนี้เป้าประสงค์แต่ละประการก็ควรจะมี ความเชื่อมโยงซึ่งกันและกันในลักษณะของเหตุและผล แผนที่ยุทธศาสตร์จะเป็นเครื่องมือช่วยในการสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ให้ทุกคนในองค์กรเห็นภาพและเข้าใจต่อยุทธศาสตร์ขององค์กรได้ชัดเจนขึ้น อีกทั้งทำให้ผู้บริหารในทุกระดับได้มุ่งเน้นในยุทธศาสตร์ที่จะมุ่งเน้น และบุคลากรได้เข้าใจถึงบทบาทของตนเองต่อการบรรลุเป้าประสงค์ต่างๆ

2) กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ดี ผู้บริหารบุคลากรภายในองค์กร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ควรเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการ

3) การกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ตามแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว ควรได้รับการทบทวนเป็นประจำทุกปี (rolling plan) เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และทันต่อความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง

4) ควรมีการกำหนดกรอบระยะเวลาที่ใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์อย่างชัดเจนเป็นการล่วงหน้า และให้สอดคล้องกับปีปฏิทินงบประมาณ โดยคำนึงถึงระยะเวลาที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง รวมถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบดังกล่าวข้างต้น มาประกอบด้วย

5) นำข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลตามยุทธศาสตร์ ไปใช้เป็นข้อมูลสำหรับปรับปรุงกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ให้เหมาะสมต่อไป

**หลักการจัดทำยุทธศาสตร์ที่ดี ตามแนวคิด Kaplan and Norton ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนคือ**

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



- (2) ส่วนราชการได้นำปัจจัยต่อไปนี้มาประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์อย่างไร  
ให้ระบุวิธีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง
- ความต้องการ ความคาดหวัง ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกัน
  - **สภาพการแข่งขัน**ทั้งภายในและภายนอกประเทศของส่วนราชการ ( \* )
  - นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทางด้านเทคโนโลยีและด้านอื่น ๆ ซึ่งอาจมีผลต่อบริการและการดำเนินการของส่วนราชการ
  - จุดแข็งและจุดอ่อน รวมถึงทรัพยากรบุคคลและ**ทรัพยากรอื่น 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)
- ชีตความสามารถของบุคลากร
- ความสามารถในการปรับเปลี่ยนทรัพยากรที่มีอยู่ไปใช้ในกิจกรรมที่มีความสำคัญกว่า
- ความเสี่ยงการบริหารจัดการทางการเงิน จริยธรรม การกำกับดูแลตนเอง และข้อบังคับด้านอื่น 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 องค์กรต้องมั่นใจว่าข้อมูลที่ได้นั้น มีระบบการจัดเก็บและการนำมาใช้ที่เชื่อถือได้และเป็นปัจจุบัน เช่น ข้อมูลจากการสำรวจ ข้อมูลคู่เปรียบเทียบ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลง และผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์กร เป็นต้น

3) การวิเคราะห์ข้อมูลสามารถทำได้หลายวิธี เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือและได้ประโยชน์ เช่น การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ การวิเคราะห์เพื่อพิจารณาแนวโน้มของผลการดำเนินการ การวิเคราะห์ผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบ การวิเคราะห์ในเชิงสถิติ เป็นต้น



### ข. เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- (3) - ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลักมีอะไรบ้าง  
 - ให้ระบุเป้าหมายและระยะเวลาที่จะบรรลุเป้าประสงค์เหล่านั้น  
 - ให้ระบุลำดับความสำคัญของเป้าประสงค์เหล่านั้น
- (4) - ในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก ส่วนราชการ ได้ให้ความสำคัญกับความท้าทายต่อองค์กรที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญข้อ ขององค์กร 2 อย่างไร  
 - ส่วนราชการมั่นใจได้อย่างไรว่าประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก  
 - - มีความสมดุลของโอกาสและความท้าทายในระยะสั้นและระยะยาว  
 - - มีความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด
- (การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก)**

### ◆ แนวทางการดำเนินการ

การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลักต้องให้มีความชัดเจน ว่าต้องทำอะไรจึงจะบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร

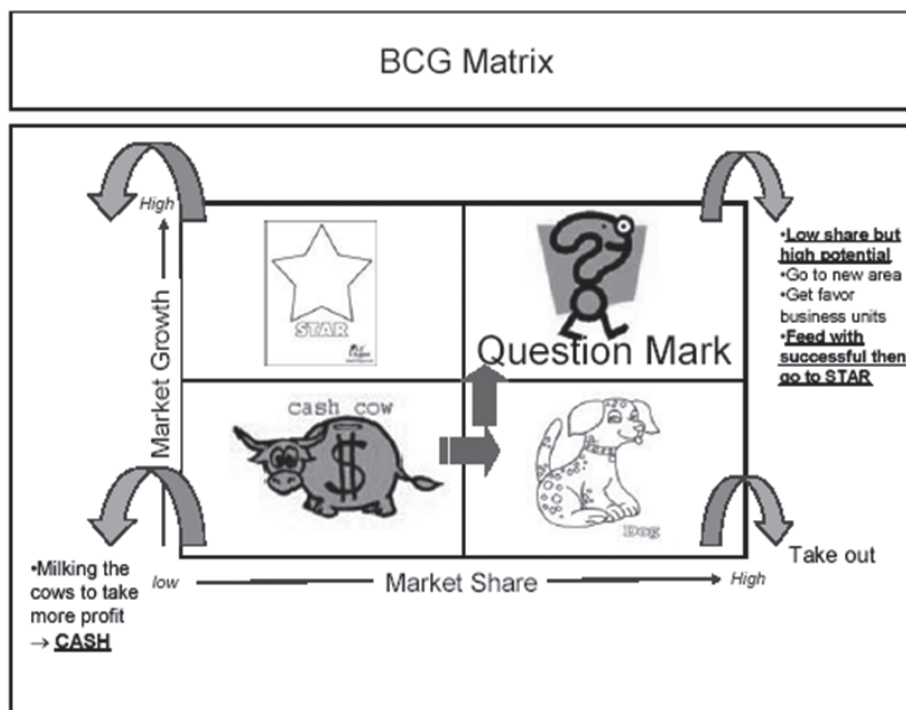
1) ในแต่ละเป้าประสงค์ ควรกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators) ที่จะสะท้อนได้ว่าองค์กรสามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าว พร้อมทั้งกำหนดค่าเป้าหมาย (Target) สำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัว

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 นั้นจะต้องพิจารณาทั้งในด้านผลผลิต ผลลัพธ์ ความเสี่ยง ความเกี่ยวเนื่องกับโครงการอื่น ๆ รวมทั้งงบประมาณที่ต้องใช้ ในการจัดทำแผนงาน/โครงการ (Action Plan) ควรกำหนดผู้รับผิดชอบ ระยะเวลาของแต่ละแผนงาน/โครงการให้ชัดเจน

ในขั้นตอนนี้ อาจนำเครื่องมือการบริหารโครงการ (Project Management) เข้ามาใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์และบริหารโครงการที่จะดำเนินการ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าโครงการที่จะดำเนินการนั้นมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และจะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง

การวิเคราะห์โครงการให้ได้ดีนั้นต้องมีเวลาและข้อมูลพอสมควร ดังนั้นอาจจะต้องมีการแยกลักษณะโครงการให้ชัดเจนว่าโครงการในลักษณะใดบ้างที่ควรวิเคราะห์เพิ่มเติมรูปแบบ โดยการพิจารณาจากเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย อะไรคือโครงการที่องค์กรจะดำเนินการเพื่อให้สามารถบรรลุค่าเป้าหมายที่ต้องการเมื่อคิดโครงการได้แล้วจะต้องมีกระบวนการในการวิเคราะห์โครงการอย่างละเอียดในประเด็นต่าง ๆ ทั้งความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ ความเสี่ยง ผลผลิต ผลลัพธ์ การใช้งบประมาณ ฯลฯ และเมื่อโครงการเริ่มดำเนินการแล้ว จะต้องมีการติดตามการดำเนินงานโครงการอย่างต่อเนื่องเพื่อทำให้เกิดความมั่นใจว่าโครงการต่าง ๆ จะมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้ง ได้คิดวิเคราะห์ในด้านต่าง ๆ อย่างถี่ถ้วน

1.2) พิจารณาว่าจะต้องมีการปรับเปลี่ยน หรือปรับปรุงกระบวนการในการดำเนินงานใดบ้าง เพื่อที่จะทำให้สามารถดำเนินงานตามแผนงานและโครงการต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งเพื่อช่วยให้การดำเนินงานสามารถบรรลุค่าเป้าหมายที่ต้องการ

การพัฒนากระบวนการทำงาน (Process Improvement) เป็นเครื่องมือในการทบทวน และปรับปรุงกระบวนการในการทำงานหลักขององค์กรให้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ รวมทั้งทำให้กระบวนการในการทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมาก

ควรจะเริ่มต้นจากเป้าประสงค์และประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญขององค์กร และพิจารณาว่ากระบวนการไหนเป็นกระบวนการหลักที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ขององค์กร แล้วดำเนินการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการหลักดังกล่าว โดยอาจจะเปรียบในลักษณะของ As Is เทียบกับ To Be เพื่อให้การดำเนินงานตามกระบวนการหลักมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ซึ่งในขั้นตอนนี้สามารถใช้เครื่องมืออื่น ๆ มาช่วยในการวิเคราะห์และปรับปรุงได้ เช่น Value Chain เป็นต้น

1.3) การที่จะสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าประสงค์แต่ละประการได้ ควรจะต้องมีการพิจารณาว่าตำแหน่งงานไหนที่เป็นตำแหน่งงานหลัก (Strategic Job Families) ในการที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานบรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าว เมื่อได้ตำแหน่งงานหลักแล้ว ควรจะกำหนดได้ว่าอะไรคือทักษะ ความรู้ และทัศนคติ ที่บุคลากรในตำแหน่งนั้นควรมีเพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดขึ้น หรืออีกนัยหนึ่งก็เป็นการหาสมรรถนะของบุคลากรในตำแหน่งงานหลักนั่นเอง

การพัฒนาสมรรถนะ (Competencies) เป็นเครื่องมือในการพัฒนาสมรรถนะทักษะ ความสามารถ ทัศนคติของบุคลากรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร ในการวิเคราะห์ควรจะต้องยึดที่เป้าประสงค์ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์เป็นตัวตั้ง และกำหนดว่าบุคลากรกลุ่มหรือตำแหน่งไหนที่จะส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าว จากนั้นวิเคราะห์ว่าอะไรคือสมรรถนะที่บุคลากรที่เกี่ยวข้องควรมีเพื่อให้สามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าว

1.4) สุดท้ายจะต้องมีการวิเคราะห์ว่าการที่จะบรรลุเป้าประสงค์แต่ละประการได้นั้น อะไรคือความรู้ที่องค์กรควรมี และความรู้เหล่านั้นองค์กรมีอยู่แล้วหรือไม่ ถ้ามีอยู่แล้วจะมีกระบวนการใดในการทำให้บุคลากรได้เข้าถึงความรู้ดังกล่าว และถ้ายังไม่มีอยู่จะมีแนวทางใดในการแสวงหาความรู้นั้น พร้อมทั้งการเผยแพร่ความรู้เมื่อได้รับมา ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่าองค์กรมีความรู้ที่จำเป็นที่จะดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้น

1.5) จากประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายต่าง ๆ ควรจะต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าอะไรคือวัฒนธรรมหรือค่านิยมในการทำงานที่เป็นที่ต้องการหรือพึงประสงค์ เพื่อให้เป็นแนวประพฤติ ปฏิบัติของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร

1.6) การที่องค์กรจะดำเนินงานให้บรรลุค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องจำเป็นต้องมีข้อมูลหรือสารสนเทศใดบ้างที่จะช่วยในการตัดสินใจและติดตามประเมินผลการดำเนินงาน ซึ่งในกรณีนี้สามารถใช้โครงการระบบการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การภาครัฐ (Government Strategic Management System : GSMS) และระบบการบริหารการเงิน การคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ (Government Fiscal Management Information System : GFMS) เป็นกลไกและเครื่องมือในการได้มาซึ่งข้อมูลสำหรับการตัดสินใจ

2) การจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้บรรลุความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ คำนึงถึง

- ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องแผนปฏิบัติการ เช่น ความเสี่ยงทางการเงิน
- ความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการที่สำคัญ
- ความเชื่อมโยงกับแผนหลักด้านทรัพยากรบุคคลที่จะมารองรับเพื่อให้สามารถปฏิบัติตาม

แผนได้สำเร็จโดยแผนหลักด้านทรัพยากรบุคคลควรประกอบด้วย การฝึกอบรม การพัฒนาบุคลากร การสรรหา ว่าจ้าง การรักษาบุคลากร การกระจายอำนาจ การสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร การยกย่อง ชมเชย และการให้รางวัลแรงจูงใจ

นอกจากนั้น ต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายในแต่ละเรื่องอย่างชัดเจนและเหมาะสม เช่น ความพึงพอใจของบุคลากร ผลการสำรวจบรรยากาศในการทำงาน เป็นต้น

จากแผนหลักด้านทรัพยากรบุคคล ข้อมูลจะถูกนำมาประเมินและปรับปรุงผลการดำเนินการของบุคลากร ตัวอย่างเช่น การลาหยุดการไต่ถาม ข้อร้องเรียนของบุคลากร อัตราการเกิดอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นในองค์กร การยกย่องชมเชย การให้รางวัล การได้รับการฝึกอบรม เป็นต้น

ตัวอย่างแผนหลักด้านทรัพยากรบุคคล เช่น

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

3) ประเมินผลและปรับปรุงกระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ให้นับสนุนการบรรลุผลตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร

#### ศึกษาเพิ่มเติมจาก

- \* 1. ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง  
“การพัฒนางานองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization)”
- 2. คู่มือการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติด้วยการบริหารโครงการ

- (6) - แผนปฏิบัติการที่สำคัญของส่วนราชการมีอะไรบ้าง
- หากมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในการให้บริการ รวมทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วนราชการจะดำเนินการอย่างไรเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว
- (การจัดทำแผนการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง)**

#### ◆ แนวทางการดำเนินการ

ควรใช้การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เข้ามาร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการด้วย เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง โดยพิจารณาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่มีผลจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการดำเนินการ ดังนี้

- 1) ระบุปัจจัยเสี่ยง และวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง ที่อาจส่งผลกระทบต่อความเสียหาย ความล้มเหลว หรืออาจลดการบรรลุเป้าหมายของการปฏิบัติราชการ
- 2) กำหนดหลักเกณฑ์ประเมินความเสี่ยง
- 3) วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง ซึ่งจำแนกปัจจัยเสี่ยงที่สามารถควบคุม/และไม่สามารถควบคุมได้ ให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้
- 4) จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
- 5) ระบุผู้รับผิดชอบในการดำเนินการตามแผนในแต่ละขั้นตอน และกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินการ
- 6) จัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสม และดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง

#### ศึกษาเพิ่มเติมจาก

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

- (7) **แผนหลักด้านทรัพยากรบุคคลที่ตอบสนองเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลัก และแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง**

### ◆ แนวทางการดำเนินการ

การจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลและการติดตามผลของการปฏิบัติตามแผนทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพควรดำเนินการโดย

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

- (8) - ตัวชี้วัดที่สำคัญที่ใช้ติดตามความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ระบบการวัดผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการโดยรวมเสริมให้ส่วนราชการมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน

### ◆ 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 หรืออาจเทียบผลการดำเนินการของคู่แข่งเปรียบเทียบ และนำผลการคาดการณ์มาวิเคราะห์แนวโน้มเพื่อกำหนดเป้าหมายการดำเนินการในอนาคต สามารถดำเนินการ ดังนี้

1) การกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญที่ใช้ในการติดตามความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการ โดยตัวชี้วัดที่กำหนดแต่ละแผนปฏิบัติการควรเป็นตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องต่อความสำเร็จขององค์กร และเชื่อมโยงถึงระดับปฏิบัติ โดยครอบคลุมกระบวนการหลัก ซึ่งส่งผลถึงผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด

2) เมื่อได้เป้าประสงค์และตัวชี้วัดในระดับองค์กรแล้ว จะต้องมีการแปลงเป้าประสงค์และตัวชี้วัดเหล่านั้นไปสู่เป้าประสงค์และตัวชี้วัดของแต่ละหน่วยงาน และถึงระดับบุคคลในที่สุด เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ลงสู่ทุกระดับในองค์กร และเกิดระบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้อง เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ และสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

3) การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล (Individual Scorecard) มีขั้นตอน ดังนี้

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 ควรเปรียบเทียบคู่แข่ง คู่เทียบเคียง และผลการดำเนินการที่ผ่านมา

การคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต โดยพิจารณาสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน ทำให้พบและสามารถตอบสนองอุปสรรคในทางการแข่งขันได้ ทราบถึงผลกระทบที่จะมีในระยะสั้น และสามารถระบุถึงโอกาสที่มีในสภาพการแข่งขันได้ วิธีการที่ใช้ในการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต มีหลากหลายรูปแบบ เช่น การจำลองเหตุการณ์ (Scenario) เป็นต้น

การคาดการณ์ผลการดำเนินการจะเป็นข้อมูลพื้นฐานที่ผู้บริหารใช้ตัดสินใจ จะทำให้เห็นว่าเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ต่ำเกินไปหรือไม่ หรือควรที่จะกำหนดใหม่ ซึ่งจะส่งผลต่อการตัดสินใจในการจัดสรรทรัพยากรต่อไป ควรทำการคาดการณ์ผลการดำเนินการใน 2-5 ปี เพื่อการพัฒนาผลการดำเนินการ และติดตามความก้าวหน้าตามตัวชี้วัดที่ได้กำหนดไว้

### ศึกษาเพิ่มเติมจาก

\* ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง

“การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล (Individual Scorecard)”



## ตัวอย่างเครื่องมือ หรือ เทคนิคที่นำมาใช้ในการปรับปรุงองค์กร

### หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

1. การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)
2. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)
3. การถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล (Individual Scorecard)

#### หลักการแนวคิดของเครื่องมือโดยสังเขป

#### ❖ 1. การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

##### หลักการ

แผนที่ยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือที่สามารถใช้ในการบอกเล่าและสื่อสารถึงยุทธศาสตร์ขององค์กร และทำให้ผู้บริหารและบุคลากรมีความชัดเจนในยุทธศาสตร์ขององค์กรมากขึ้น โดยการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์จะต้องเริ่มต้นด้วยกระบวนการพัฒนายุทธศาสตร์ ซึ่งจะต้องมีข้อมูลที่สำคัญ คือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่สำคัญ และนำข้อมูลดังกล่าวมาจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลของเป้าประสงค์ต่าง ๆ ภายใต้แต่ละมิติคำรับรองการปฏิบัติราชการ โดยเป้าประสงค์เหล่านี้จะต้องสอดคล้องและสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์กร

##### กระบวนการ

1. วิเคราะห์และรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดย

1.1 จัดทำกระบวนการ SIPOC เพื่อกำหนดกระบวนการหลักที่สำคัญ กลุ่มผู้รับบริการ และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก ตามผลิตภัณฑ์และการให้บริการขององค์กรที่วิเคราะห์จากพันธกิจที่กำหนดไว้ในโครงสร้างองค์กร พร้อมทั้งสำรวจและสรุปหาความต้องการของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก

1.2 วิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของส่วนราชการจากการประเมินตนเอง โอกาสและอุปสรรคจากภายนอกส่วนราชการโดยการประเมินความเสี่ยง/สภาพการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจทั้งภายในและภายนอกประเทศ/นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและด้านอื่น ๆ ที่มีผลต่อการดำเนินงานของส่วนราชการ

2. นำข้อมูลที่วิเคราะห์ได้มาทบทวนพันธกิจ/วิสัยทัศน์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน
3. ทบทวนประเด็นยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ/ความต้องการของ

ผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่ระบุในโครงสร้างองค์กร รวมถึงสอดคล้องและตอบสนองนโยบายของหน่วยเหนือ (กระทรวง/รัฐมนตรี) และกฎหมาย เช่น พรฎ.ว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องตามพันธกิจขององค์กร

4. กำหนดเป้าประสงค์ที่ตอบสนองประเด็นยุทธศาสตร์ โดยแยกเป็น 4 มิติตามคำรับรองปฏิปัติราชการ คือ 1.ประสิทธิผลตามพันธกิจ 2. คุณภาพการให้บริการ 3. ประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ (ที่ต้องตอบสนองความต้องการผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย) 4. มิติด้านพัฒนาองค์กร

5. จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ โดยเรียงเป้าประสงค์เป็นสี่มิติตามคำรับรองปฏิปัติราชการ

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 รวมไปถึงต้นทุนแบบแฝง

- ประเมินการควบคุมความเสี่ยง ขั้นตอนนี้เป็นการประเมินว่าปัจจุบันองค์กรมีการควบคุมความเสี่ยงตัวนี้แล้วหรือยัง การควบคุมนั้นเป็นอย่างไร เราจะสามารถพัฒนาการควบคุมความเสี่ยงนี้ได้หรือไม่ อย่างไร และเวลาที่ใช้ในการปรับปรุงพัฒนาการควบคุมมากน้อยเพียงใด

### ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบวางกลยุทธ์ในการบริหารจัดการความเสี่ยง

- 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 หรือการที่จะทำให้ผลลัพธ์ขององค์กรบรรลุได้ นอกจากการผลักดันจากผู้บริหารแล้ว ยังเกิดจากการผลักดันและความร่วมมือจากบุคคลในระดับล่างด้วย ซึ่งการแปลงระบบประเมินผลจากระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงานนี้จะช่วยทำให้ทุกคนในองค์กรดำเนินงานโดยมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ร่วมกัน และดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน

เมื่อทำการแปลงระบบประเมินผลลงสู่ระดับล่างแล้ว ก็สามารถนำไปผูกกับระบบจูงใจพนักงานได้ โดยอาจจะมีการให้คะแนนตามผลงานของแต่ละบุคคล ซึ่งจะเป็นการจูงใจให้ทุกคนดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ขององค์กร

การแปลงระบบประเมินผลจากระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล จะทำให้มีระบบประเมินผลที่สอดคล้อง เชื่อมโยงกันในทุกระดับ และทำให้ทุกระดับมีระบบประเมินผลที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กร

เป้าหมายของหน่วยงานควรมีที่มาจาก 2 แหล่งคือ ดึงเป้าหมายลงมาจากระดับองค์กร ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นความเชื่อมโยงของหน่วยงานและองค์กร และอีกแหล่งคือการกำหนดเป้าหมายประสงค์ตามบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานเอง ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงสิ่งที่หน่วยงานต้องการมุ่งเน้นที่จะพัฒนา และควรให้ความสำคัญทั้งสิ่งที่วัด และตัวชี้วัด

นอกจากนี้ หากภายในองค์กรมีการแบ่งหน่วยงานต่าง ๆ ออกเป็นหน่วยงานหลัก และหน่วยงานสนับสนุนอย่างชัดเจน ก็ควรจัดทำเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของหน่วยงานหลักก่อน เนื่องจากบางครั้งหน่วยงานสนับสนุนไม่สามารถดึงเป้าประสงค์มาจากองค์กรได้โดยตรงเพราะหน้าที่ของหน่วยงานสนับสนุนทำไปเพื่อให้เป้าประสงค์ของหน่วยงานหลักอื่น ๆ บรรลุ ดังนั้นหากหน่วยงานหลักมีเป้าประสงค์ หน่วยงานสนับสนุนก็สามารถยึดเป้าประสงค์ของหน่วยงานหลักเป็นแนวทางในการจัดทำระบบประเมินผลได้ ซึ่งโดยปกติแล้วเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของหน่วยงานสนับสนุนจะออกมาในลักษณะของการพัฒนางานประจำให้ดีขึ้น เนื่องจากบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานสนับสนุนจะไม่ค่อยมีงานตามยุทธศาสตร์