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

ดร.สิงห์ทอง บัวชุม
D.P.A., ปร.ด., ร.ด., ร.ม., รม., นธ.

คู่มือเตรียมสอบ

เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน

(พนักงานราชการทั่วไป) กรมพัฒนาที่ดิน

แนวข้อสอบมากกว่า 200 ข้อ

ปี69

ความรู้ความสามารถทั่วไปและความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่ง

หลักสูตรและวิธีการประเมินความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ ครั้งที่ 1

ทดสอบเพื่อวัดความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่ง โดยวิธีการสอบข้อเขียนแบบปรนัย เกี่ยวกับความรู้ดังต่อไปนี้ (คะแนนเต็ม 100 คะแนน)

(1) บทบาทหน้าที่และภารกิจของกรมพัฒนาที่ดิน
(2) ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561 – 2580) และแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ
(3) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2566 – 2570)
(4) ระบบราชการ 4.0 และการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
(5) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การจัดทำยุทธศาสตร์ การจัดทำแผนงานโครงการงบประมาณ การติดตามและประเมินผล การจัดทำแผนปฏิบัติการ การจัดทำแผนปฏิบัติราชการ

หลักสูตรและวิธีการประเมินความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ ครั้งที่ 2

ทดสอบเพื่อประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่ง โดยการสอบสัมภาษณ์ (คะแนนเต็ม 100 คะแนน)

(1) ความรู้ ความสามารถ
(2) สมรรถนะ
(3) บุคลิกภาพทั่วไปและทัศนคติ

สนใจสั่งซื้อ หรือสอบถามเพิ่มเติม โทร.081-496-9907
LINE: @thebestcenter
280.-

คู่มือสอบเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน (พนักงานราชการทั่วไป)
กรมพัฒนาที่ดิน

รวบรวมและเรียบเรียงโดย.....

ฝ่ายวิชาการ สถาบัน THE BEST CENTER

ห้ามตัดต่อหรือคัดลอกส่วนใดส่วนหนึ่งของเนื้อหา

สงวนลิขสิทธิ์ตาม พ.ร.บ.ลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537

ราคา 280 บาท

จัดพิมพ์และจำหน่ายโดย

The Best Center InterGroup Co., Ltd.

บริษัท เดอะเบสท์ เซ็นเตอร์ อินเตอร์กรุ๊ป จำกัด

บริหารงานโดย ดร.สิงห์ทอง บัวชุมและอาจารย์จันทนี บัวชุม (ติวเตอร์กุ้ง ย่าน ม. ราม)

เลขที่ 2145/7 ซอยรามคำแหง 43/1 ถนนรามคำแหง แขวงหัวหมาก เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

โทรศัพท์.081-496-9907,0-2314-1492, 0-2318-6868 โทรสาร. 0-2718-6274 line id: @ thebestcenter

www.thebestcenter.com หรือ www.facebook.com/bestcentergroup

คู่มือสอบ
เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน
(พนักงานราชการทั่วไป)
กรมพัฒนาที่ดิน

ราคา 280 -.

คำนำ

สำหรับชุดคู่มือสอบสำหรับตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน (พนักงานราชการทั่วไป) กรมพัฒนาที่ดิน เล่มนี้ ทางสถาบัน THE BEST CENTER และฝ่ายวิชาการของสถาบัน ได้เรียบเรียงขึ้น เพื่อให้ผู้สมัครสอบใช้สำหรับเตรียมสอบในการสอบแข่งขันฯในครั้งนี้

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

ท้ายนี้ คณะผู้จัดทำขอขอบคุณทางสถาบัน THE BEST CENTER ที่ได้ให้การสนับสนุนและมีส่วนร่วมในการจัดทำต้นฉบับ ทำให้หนังสือเล่มนี้สามารถสำเร็จขึ้นมาเป็นเล่มได้ พร้อมกันนี้คณะผู้จัดทำขอน้อมรับข้อบกพร่องใดๆ อันเกิดขึ้นและยินดีรับฟังความคิดเห็นจากทุกๆท่าน เพื่อที่จะนำมาปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น

ขอให้โชคดีในการสอบทุกท่าน

ฝ่ายวิชาการ

สถาบัน The Best Center

www.thebestcenter.com

สารบัญ

- ความรู้เกี่ยวกับกรมพัฒนาที่ดิน 1
- ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 4
- การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ 22
- ความรู้เกี่ยวกับการวางแผน 31
- ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผน/โครงการ 41
- ความรู้ด้านงบประมาณ 62
- ความรู้เกี่ยวกับการติดตามและประเมินผล 95
- การจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 118
- การจัดทำแผนปฏิบัติการ 124
  - แนวข้อสอบวิเคราะห์นโยบายและแผน ชุดที่ 1. 128
  - แนวข้อสอบวิเคราะห์นโยบายและแผน ชุดที่ 2. 149
- ความรู้เกี่ยวกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 158
  - แนวข้อสอบแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 201
- ความรู้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี 219
  - แนวข้อสอบยุทธศาสตร์ชาติ 281
- ความรู้เกี่ยวกับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 285
  - แนวข้อสอบแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 289
- การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 294
  - แนวข้อสอบความรู้เกี่ยวกับระบบราชการ 4.0 299
- เทคนิคการสอบสัมภาษณ์ 304

ความรู้เกี่ยวกับกรมพัฒนาที่ดิน

ประวัติกรมพัฒนาที่ดิน

23 พฤษภาคม 2506

ได้มีการประกาศในราชกิจจานุเบกษาให้ใช้พระราชบัญญัติ 3 ฉบับให้มีการจัดตั้งกระทรวงพัฒนาการแห่งชาติขึ้นโดยรวมงานของกระทรวงสหกรณ์ที่มีอยู่เดิมเข้าไว้กับกรมอื่นอีก รวมทั้งหมด 13 กรม ซึ่งกรมพัฒนาที่ดินเป็นกรมหนึ่งได้รับการจัดตั้งครั้งนี้ด้วย

29 กันยายน 2515

คณะปฏิวัติอันมี จอมพลถนอม กิตติขจร เป็นหัวหน้า ได้ยุบกระทรวงพัฒนาการแห่งชาติ และแบ่งส่วนราชการใหม่ เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน จึงได้มีประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 276 ลงวันที่ 29 กันยายน 2515 และประกาศในพระราชกิจจานุเบกษาฉบับพิเศษเล่มที่ 89 ตอนที่ 145 ให้กรมพัฒนาที่ดินกรมชลประทานกับกรมส่งเสริมสหกรณ์ ย้ายมาสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

6 ตุลาคม 2526

ได้มีประกาศลงในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 100 ตอนที่ 160 ลงวันที่ 6 ตุลาคม 2526ให้พระราชบัญญัติพัฒนาที่ดิน พ.ศ.2526 มีผลบังคับใช้ ซึ่งได้กำหนดอำนาจ และหน้าที่ของกรมพัฒนาที่ดินในมาตรา 10 และมาตรา 14

5 เมษายน 2527

ได้มีการออกพระราชกฤษฎีกา แบ่งท้องที่ของกรมพัฒนาที่ดิน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ออกเป็นเขต

10 เมษายน 2527

ได้มีการออกพระราชกฤษฎีกา แบ่งส่วนราชการ กรมพัฒนาที่ดิน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. 2527 ให้มี 9 กอง 13 สำนักงาน

7 พฤศจิกายน 2537

ได้มีการออกพระราชกฤษฎีกา แบ่งส่วนราชการกรมพัฒนาที่ดิน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์พ.ศ. 2537 โดยมีการปรับปรุงกองและเปลี่ยนชื่อกองใหม่ แต่ยังคงมีหน่วยงานทั้งสิ้น 9 กอง 13 สำนักงาน

9 ตุลาคม 2545

ได้มีการออกกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมพัฒนาที่ดิน

6 มกราคม 2555

ได้มีการออกกฎกระทรางแบ่งส่วนราชการกรมพัฒนาที่ดิน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ.2554 ประกาศลงในราชกิจจานุเบกษา ลงวันที่ 6 มกราคม พ.ศ. 2555

ห้าม!! คัดลอก เผยแพร่ ดัดแปลง ส่งต่อ และจำหน่ายเอกสารฉบับนี้โดยเด็ดขาด

หากตรวจพบจะดำเนินคดีตามกฎหมาย (สงวนลิขสิทธิ์ สถาบัน The Best Center)

<u>วิสัยทัศน์ของกรมพัฒนาที่ดิน</u>

เป็นองค์การอัจฉริยะทางดิน เพื่อขับเคลื่อนการใช้ที่ดินอย่างเหมาะสม 15 ล้านไร่ ภายในปี 2570

<u>พันธกิจของกรมพัฒนาที่ดิน</u>

1. สำรวจ วิเคราะห์ จำแนกดิน และสำมะโนที่ดิน เพื่อวางแผนการใช้ที่ดินด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย
2. พัฒนางานวิจัยเพื่อสร้างเทคโนโลยีและนวัตกรรมการจัดการดินที่สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพพื้นที่
3. สร้างศูนย์กลางข้อมูลอัจฉริยะทางดินของประเทศ เพื่อบริหารจัดการทรัพยากรที่ดินอย่างยั่งยืน
4. พัฒนาที่ดินด้วยระบบการบริหารจัดการเชิงรุก ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมด้านการวางแผน ถ่ายทอดเทคโนโลยี อนุรักษ์ดินและน้ำและปรับปรุงบำรุงดิน เพื่อรักษาสมดุลความเสื่อมโทรมของที่ดินและนิเวศเกษตร
5. ยกระดับองค์การด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม

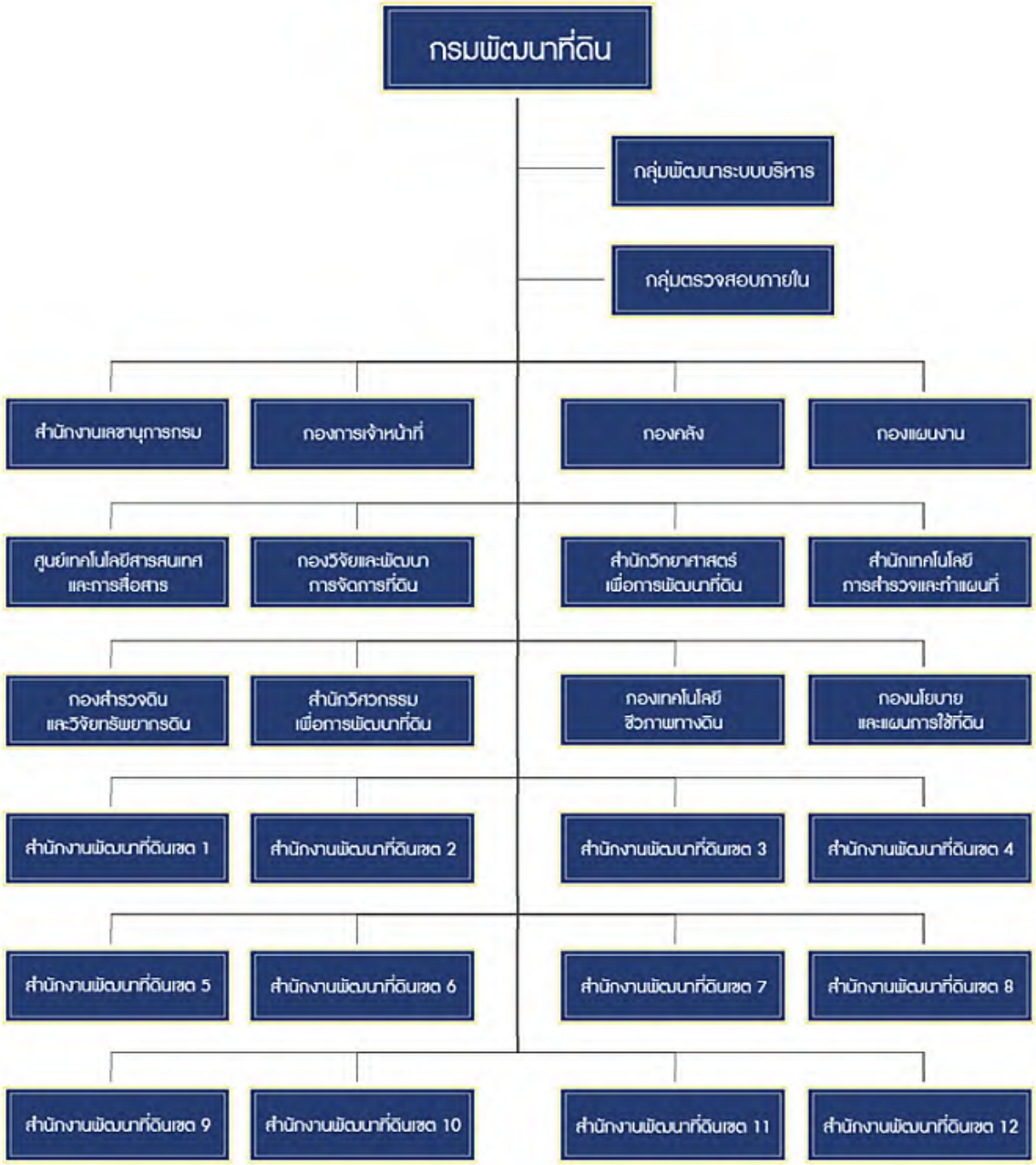
<u>ค่านิยมองค์กร</u>

TEAM For Soils (ทีมดี ดินดี)

T	-	Teamwork	:	สร้างทีม
E	-	Energetic	:	ทำงานเชิงรุกอย่างมีพลัง
A	-	Agile	:	คล่องแคล่ว
M	-	Move Forward	:	มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน

<u>อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของกรมพัฒนาที่ดิน</u>

1. ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยการพัฒนาที่ดินและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง
2. ศึกษา สำรวจ วิเคราะห์ และจำแนกดิน เพื่อกำหนดนโยบายและวางแผนการใช้ที่ดิน การกำหนดบริเวณการใช้ที่ดิน การควบคุมการใช้ที่ดินบริเวณที่มีการใช้หรือทำให้เกิดการปนเปื้อนของสารเคมี หรือวัตถุอื่นใด การกำหนดเขตอนุรักษ์ดินและน้ำ รวมทั้งติดตามสถานการณ์สภาพการใช้ที่ดิน
3. ศึกษา วิจัย และพัฒนาการอนุรักษ์ดินและน้ำ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อการเกษตรในไร่นา การปรับปรุงบำรุงดิน การผลิตและใช้เทคโนโลยีชีวภาพทางดิน การปรับปรุงและพัฒนาพื้นที่และการใช้ประโยชน์ที่ดิน การจัดการที่ดินเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและลดต้นทุนการผลิตทางการเกษตร
4. ให้บริการวิเคราะห์และตรวจสอบดิน น้ำ พืช ปุ๋ย พร้อมให้คำแนะนำเพื่อการอนุรักษ์ดินและน้ำ การปรับปรุงบำรุงดิน และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาที่ดิน
5. ศึกษา วิเคราะห์ และผลิตแผนที่ภาพถ่าย จัดทำสำมะโนที่ดิน และพัฒนาระบบแผนที่ฐาน เพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผนการใช้ การพัฒนาการผลิต การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางการเกษตรและอื่น ๆ
6. ถ่ายทอดผลการศึกษา ค้นคว้า วิจัย และให้บริการด้านการพัฒนาที่ดิน รวมทั้งสร้างเครือข่ายหมอดินอาสาและกลุ่มเกษตรกรให้เข้มแข็ง เพื่อรองรับการถ่ายทอดเทคโนโลยี และมีส่วนร่วมในการพัฒนาที่ดินและด้านอื่น ๆ
7. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนด ให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมหรือตามที่รัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย


กรมพัฒนาที่ดิน
กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร
กลุ่มตรวจสอบภายใน
สำนักงานเลขานุการกรม
กองการเจ้าหน้าที่
กองคลัง
กองแผนงาน
ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร
กองวิจัยและพัฒนา การจัดการที่ดิน
สำนักวิทยาศาสตร์ เพื่อการพัฒนาที่ดิน
สำนักเทคโนโลยี การสำรวจและทำแผนที่
กองสำรวจดิน และวิจัยทรัพยากรดิน
สำนักวิศวกรรม เพื่อการพัฒนาที่ดิน
กองเทคโนโลยี ชีวภาพทางดิน
กองนโยบาย และแผนการใช้ที่ดิน
สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต 1
สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต 2
สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต 3
สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต 4
สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต 5
สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต 6
สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต 7
สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต 8
สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต 9
สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต 10
สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต 11
สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต 12

ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

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 การทำให้กระบวนการทำงานและความคิดริเริ่มในการเรียนรู้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรเพื่อทำให้มั่นใจว่าการปรับปรุงและการเรียนรู้ดังกล่าวแสดงถึงการที่องค์กรเตรียมพร้อมในเรื่องการจัดลำดับความสำคัญและนำสิ่งที่จัดลำดับความสำคัญไว้ไปปฏิบัติอย่างจริงจัง

ดังนั้น ในหมวดนี้จึงเป็นการตรวจประเมินในเรื่องที่สำคัญต่าง ๆ ดังนี้

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

(1) ระดับองค์กรและระดับบริหาร

(2) ระดับกระบวนการที่สำคัญ

(3) ระดับหน่วยงานและระดับงานรายบุคคล

การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์เป็นการกระตุ้นให้คิดและปฏิบัติในเชิงยุทธศาสตร์ แต่ไม่ได้หมายความว่าจะต้องมีการวางแผนอย่างเป็นทางการ 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 สารสนเทศพื้นฐานควรมีสารสนเทศที่ครอบคลุมเกี่ยวกับสิ่งที่มีอิทธิพลความเสี่ยง ความท้าทาย และข้อกำหนดที่สำคัญอื่น ๆ ที่อาจส่งผลต่อโอกาสและทิศทางในอนาคตขององค์กร และให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการมองการณ์ไกลเท่าที่เป็นไปได้ เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจ การจัดสรรทรัพยากร รวมถึงการจัดการโดยรวม

2.2 **การถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติ**

หัวข้อนี้เป็นการตรวจประเมินวิธีการที่องค์กรใช้ในการแปลงเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลักไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์เหล่านั้น รวมทั้งวิธีการที่องค์กรตรวจประเมินความก้าวหน้าเทียบกับแผนปฏิบัติการ เพื่อทำให้มั่นใจว่ามีการถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าประสงค์

การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติให้ได้ผลนั้น ควรประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 ส่วน ได้แก่

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

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

2) การทำให้องค์กรมีความสามารถในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ โดยความสามารถที่องค์กรควรจะมีประกอบด้วย

•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

2.1 **การจัดทำยุทธศาสตร์**

ก. กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์

ส่วนราชการมีกระบวนการในการวางแผนยุทธศาสตร์โดยรวมอย่างไร ให้ระบุ - ขั้นตอนและผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญ - กรอบเวลาที่ใช้ในการวางแผนระยะสั้นและระยะยาว และเหตุผลที่ใช้ในการกำหนดกรอบเวลาเช่นนั้น - โปรดแสดงให้เห็นถึงกิจกรรมในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับกรอบเวลาที่กำหนดไว้

➢**แนวทางการดำเนินการ**

ในแต่ละปีงบประมาณให้ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีโดยให้ระบุสาระสำคัญเกี่ยวกับนโยบายการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของงาน รวมทั้งประมาณการรายได้และรายจ่ายและทรัพยากรอื่นที่จะต้องใช้ เสนอต่อรัฐมนตรีเพื่อให้ความเห็นชอบ

1) ในการกำหนดยุทธศาสตร์ต้องให้มีความชัดเจน โดยเป็นยุทธศาสตร์ที่สะท้อนภาพผลกระทบจากปัจจัยต่าง ๆ รวมทั้งเป็นยุทธศาสตร์ที่สามารถสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติสามารถเข้าใจได้ง่าย ซึ่งแผนยุทธศาสตร์ที่ดีจะทำให้เกิดความสอดคล้องกันในแต่ละกระบวนการขององค์กร โดยมุ่งเน้นความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

1.1) การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis)

เป็นการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรด้วยเครื่องต่าง ๆที่เหมาะสม เพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับการกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์ อาทิ

•Five Forces Model เป็นเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่องค์กรแข่งขันอยู่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจสภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาส (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 หาช่องว่าง (Gap) ที่มีอยู่ เพื่อจัดทำเป็นแนวทางในการลดช่องว่างดังกล่าว

•SWOT Analysis เป็นเครื่องมือพื้นฐานในการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อให้ผู้บริหารได้ทราบสถานภาพขององค์กรว่าเป็นอย่างไร รวมทั้งได้ประเมินปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆทั้งภายในและภายนอก 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) เป็นการกำหนดทิศทางที่องค์การต้องการมุ่งไปสู่ เปรียบเสมือนเป็นผลลัพธ์ระดับสูง ที่องค์การต้องการที่จะบรรลุ โดยนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์มากำหนดเป็นทิศทางขององค์กร (วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้น ระยะยาว ค่านิยมและผลการดำเนินการที่คาดหวัง)

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

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

ในขั้นตอนนี้ อาจนำเครื่องมือการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เข้ามาใช้เป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารในการกำหนด วิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ที่จะส่งผลต่อการบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ตั้งไว้ 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 คุณภาพการให้บริการประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ และการพัฒนาองค์การ) พร้อมกันนี้เป้าประสงค์แต่ละประการก็ควรจะมีความเชื่อมโยงซึ่งกันและกันในลักษณะของเหตุและผล แผนที่ยุทธศาสตร์จะเป็นเครื่องมือช่วยในการสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ให้ทุกคนในองค์กรเห็นภาพและเข้าใจต่อยุทธศาสตร์ขององค์กรได้ชัดเจนขึ้นอีกทั้งทำให้ผู้บริหารในทุกระดับได้มุ่งเน้นในยุทธศาสตร์ที่จะมุ่งเน้น 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. ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้รวมพลังขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
2. นำยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้แปลงเป็นแผนงาน/โครงการที่ปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม
3. ปรับแต่ง เชื่อมโยง และบูรณาการยุทธศาสตร์ของฝ่ายต่าง ๆ ให้สอดรับกับยุทธศาสตร์ขององค์การ
4. สร้างแรงจูงใจ ให้บุคลากรทุกคนในองค์การรับผิดชอบงานตามยุทธศาสตร์ที่กำหนด
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. การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูง (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

- ความสามารถในการปฏิบัติงานของกระบวนงานหลักและกระบวนงานสนับสนุน(ความคุ้มค่าด้านงบประมาณ/บุคลากร/เวลาในการดำเนินการ)
- ขีดความสามารถของบุคลากร
- ความสามารถในการปรับเปลี่ยนทรัพยากรที่มีอยู่ไปใช้ในกิจกรรมที่มีความสำคัญกว่า

ห้าม!! คัดลอก เผยแพร่ ดัดแปลง ส่งต่อ และจำหน่ายเอกสารฉบับนี้โดยเด็ดขาด

หากตรวจพบจะดำเนินคดีตามกฎหมาย (สงวนลิขสิทธิ์ สถาบัน The Best Center)

•ความเสี่ยงการบริหารจัดการทางด้านการเงิน 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 ข้อมูลจากการสำรวจ ข้อมูลคู่เปรียบเทียบ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลง และผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์กร เป็นต้น

3) การวิเคราะห์ข้อมูลสามารถทำได้หลายวิธี เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือและได้ประโยชน์เช่น การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ การวิเคราะห์เพื่อพิจารณาแนวโน้มของผลการดำเนินการ การวิเคราะห์ผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบ การวิเคราะห์ในเชิงสถิติ เป็นต้น

ข. เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

(3) - ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลักมีอะไรบ้าง

- ให้ระบุเป้าหมายและระยะเวลาที่จะบรรลุเป้าประสงค์เหล่านั้น
- ให้ระบุลำดับความสำคัญของเป้าประสงค์เหล่านั้น

(4) - ในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก ส่วนราชการได้ให้ความสำคัญกับความท้าทายต่อองค์กรที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญข้อ ขององค์กร 2 อย่างไร

- ส่วนราชการมั่นใจได้อย่างไรว่าประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก

- - มีความสมดุลของโอกาสและความท้าทายในระยะสั้นและระยะยาว
- - มีความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด

(การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก)

➢**แนวทางการดำเนินการ**

การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลักต้องให้มีความชัดเจนว่าต้องทำอะไรจึงจะบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร

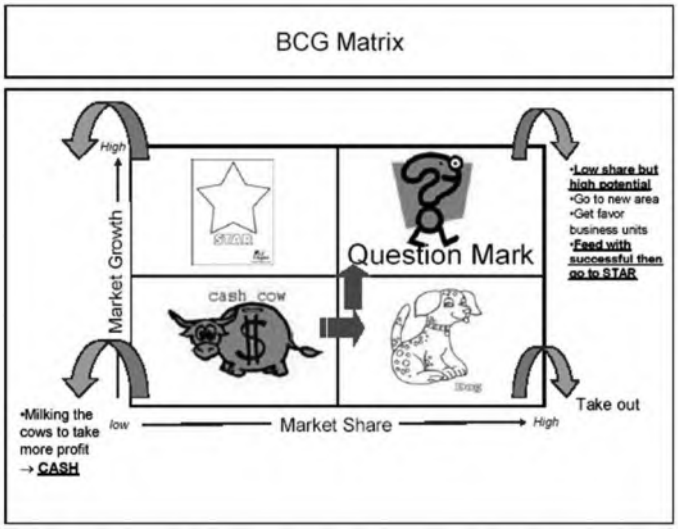
1) ในแต่ละเป้าประสงค์ ควรกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators) ที่จะสะท้อนได้ว่าองค์กรสามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าว พร้อมทั้งกำหนดค่าเป้าหมาย (Target) สำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัว

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

การวิเคราะห์โครงการให้ได้ดีนั้นต้องมีเวลาและข้อมูลพอสมควร ดังนั้นอาจจะต้องมีการแยกลักษณะโครงการให้ชัดเจนว่าโครงการในลักษณะใดบ้างที่ควรวิเคราะห์เต็มรูปแบบ โดยการพิจารณาจากเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย อะไรคือโครงการที่องค์กรจะดำเนินการเพื่อให้สามารถบรรลุค่าเป้าหมายที่ต้องการเมื่อคิดโครงการได้แล้วจะต้องมีกระบวนการในการวิเคราะห์โครงการอย่างละเอียดในประเด็นต่าง ๆ ทั้งความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ ความเสี่ยง ผลผลิต ผลลัพธ์ การใช้งบประมาณ ฯลฯและเมื่อโครงการเริ่มดำเนินการแล้ว จะต้องมีกระบวนการในการติดตามการดำเนินงานโครงการอย่างต่อเนื่องเพื่อทำให้เกิดความมั่นใจว่าโครงการต่าง ๆ จะมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้ง ได้คิดวิเคราะห์ในด้านต่าง ๆ อย่างถี่ถ้วน

1.2) พิจารณาว่าจะต้องมีการปรับเปลี่ยน หรือปรับปรุงกระบวนการในการดำเนินงานใดบ้างเพื่อที่จะทำให้สามารถดำเนินงานตามแผนงานและโครงการต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลรวมทั้งเพื่อช่วยให้การดำเนินงานสามารถบรรลุค่าเป้าหมายที่ต้องการ

การพัฒนากระบวนการทำงาน (Process Improvement) เป็นเครื่องมือในการทบทวน และปรับปรุงกระบวนการในการทำงานหลักขององค์การให้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ รวมทั้งทำให้กระบวนการในการทำงานมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพมาก

ควรจะเริ่มต้นจากเป้าประสงค์และประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญขององค์กร และพิจารณาว่ากระบวนการไหนเป็นกระบวนการหลักที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ขององค์กรแล้วดำเนินการทบทวนและปรับปรุงกระบวนงานหลักดังกล่าว โดยอาจจะเปรียบในลักษณะของ As Isเทียบกับ To Be เพื่อให้การดำเนินงานตามกระบวนการหลักมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งในขั้นตอนนี้สามารถใช้เครื่องมืออื่น ๆ มาช่วยในการวิเคราะห์และปรับปรุงได้ เช่น Value Chain เป็นต้น

1.3) การที่จะสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าประสงค์แต่ละประการได้ ควรจะต้องมีการพิจารณาว่าตำแหน่งงานไหนที่เป็นตำแหน่งงานหลัก (Strategic Job Families) ในการที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานบรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าว เมื่อได้ตำแหน่งงานหลักแล้ว ควรจะกำหนดได้ว่าอะไรคือทักษะ ความรู้ และทัศนคติ ที่บุคลากรในตำแหน่งนั้นควรจะมีเพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดขึ้น หรืออีกนัยหนึ่งก็เป็นการหาสมรรถนะของบุคลากรในตำแหน่งงานหลักนั้นเอง

การพัฒนาสมรรถนะ (Competencies) เป็นเครื่องมือในการพัฒนาสมรรถนะทักษะ ความสามารถทัศนคติของบุคลากรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร ในการวิเคราะห์ควรจะยึดที่เป้าประสงค์ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์เป็นตัวตั้ง และกำหนดว่าบุคลากรกลุ่มหรือตำแหน่งไหนที่จะส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าว จากนั้นวิเคราะห์ว่าอะไรคือสมรรถนะที่บุคลากรที่เกี่ยวข้องควรจะมีเพื่อให้สามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าว

1.4) สุดท้ายจะต้องมีการวิเคราะห์ว่าการที่จะบรรลุเป้าประสงค์แต่ละประการได้นั้นอะไรคือความรู้ที่องค์กรควรจะมี และความรู้เหล่านั้นองค์กรมีอยู่แล้วหรือไม่ ถ้ามีอยู่แล้วจะมีกระบวนการใดในการทำให้บุคลากรได้เข้าถึงความรู้ดังกล่าว และถ้ายังไม่มีอยู่จะมีแนวทางใดในการแสวงหาความรู้นั้นพร้อมทั้งการเผยแพร่ความรู้เมื่อได้รับมา 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 : GFMIS) เป็นกลไกและเครื่องมือในการได้มาซึ่งข้อมูลสำหรับการตัดสินใจ

2) การจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้บรรลุความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการคำนึงถึง

•ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องแผนปฏิบัติการ เช่น ความเสี่ยงทางด้านการเงิน

•ความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการที่สำคัญ

•ความเชื่อมโยงกับแผนหลักด้านทรัพยากรบุคคลที่จะมารองรับเพื่อให้สามารถปฏิบัติแผนได้สำเร็จโดย แผนหลักด้านทรัพยากรบุคคลควรประกอบด้วย การฝึกอบรม การพัฒนาบุคลากร การสรรหา ว่าจ้าง การรักษาบุคลากร 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
"การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization)"
2. คู่มือการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติด้วยการบริหารโครงการ

(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 ให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้

4) จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

5) ระบุผู้รับผิดชอบในการดำเนินการตามแผนในแต่ละขั้นตอน และกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินการ

6) จัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสม และดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง

ศึกษาเพิ่มเติมจาก
* ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Tool Kits)
"การบริหารความเสี่ยง (RiskManagement)"

(7) แผนหลักด้านทรัพยากรบุคคลที่ตอบสนองเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลัก และแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง

➢แนวทางการดำเนินการ

การจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลและการติดตามผลของการปฏิบัติตามแผนทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพควรดำเนินการ โดย

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
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ระบบการวัดผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการโดยรวมเสริมให้ส่วนราชการมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน

➢แนวทางการดำเนินการ

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

(9) - เป้าหมายการดำเนินการของแผนปฏิบัติการตามตัวชี้วัดที่ระบุในข้อ2.2ก.(8)มีอะไรบ้าง
- เป้าหมายการดำเนินการของแผนปฏิบัติการเป็นเช่นใด (*) เมื่อเปรียบเทียบกับ
- - เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
- - ผลการดำเนินการที่ผ่านมา
- - ผลการดำเนินการที่คาดไว้ของคู่แข่ง
- - ระดับเทียบเคียงที่สำคัญ (Benchmark)

(การจัดทำระบบการวัดผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการ)

➢แนวทางการดำเนินการ

การคาดการณ์เป้าหมายผลการดำเนินการควรแสดงให้เห็นภาพอย่างชัดเจน โดยอาจจัดทำในรูปกราฟที่แสดงแนวโน้มผลการดำเนินการที่ผ่านมา 3 ปี หรืออาจเทียบผลการดำเนินการของคู่เปรียบเทียบและนำผลการคาดการณ์มาวิเคราะห์แนวโน้มเพื่อมากำหนดเป้าหมายการดำเนินการในอนาคต สามารถดำเนินการ ดังนี้

1) การกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญที่ใช้ในการติดตามความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการ โดยตัวชี้วัดที่กำหนดแต่ละแผนปฏิบัติการควรเป็นตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องต่อความสำเร็จขององค์กรและเชื่อมโยงถึงระดับผู้ปฏิบัติ โดยครอบคลุมกระบวนงานหลัก 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 ควรเปรียบเทียบคู่แข่งขัน 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)

<u>หลักการแนวคิดของเครื่องมือโดยสังเขป</u>

1. **การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์** (Strategy Map)

หลักการ

แผนที่ยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือที่สามารถใช้ในการบอกเล่าและสื่อสารถึงยุทธศาสตร์ขององค์กร และทำให้ผู้บริหารและบุคลากรมีความชัดเจนในยุทธศาสตร์ขององค์กรมากขึ้น โดยการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์จะต้องเริ่มต้นด้วยกระบวนการพัฒนายุทธศาสตร์ ซึ่งจะต้องมีข้อมูลที่สำคัญ คือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่สำคัญ และนำข้อมูลดังกล่าวมาจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลของเป้าประสงค์ต่าง ๆ ภายใต้แต่ละมิติคำรับรองการปฏิบัติราชการ โดยเป้าประสงค์เหล่านี้จะต้องสอดคล้องและสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์กร

กระบวนการ

1. วิเคราะห์และรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดย

1.1 จัดทำกระบวนการ SIPOC เพื่อกำหนดกระบวนการหลักที่สำคัญ กลุ่มผู้รับบริการและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก ตามผลิตภัณฑ์และการให้บริการขององค์กรที่วิเคราะห์จากพันธกิจที่กำหนดไว้ในโครงร่างองค์กร พร้อมทั้งสำรวจและสรุปหาความต้องการของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก

1.2 วิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของส่วนราชการจากการประเมินตนเอง โอกาสและอุปสรรคจากภายนอกส่วนราชการ โดยการประเมินความเสี่ยง/สภาพการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจทั้งภายในและภายนอกประเทศ/นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและด้านอื่น ๆ ที่มีผลต่อการดำเนินงานของส่วนราชการ

2. นำข้อมูลที่วิเคราะห์ได้มาทบทวนพันธกิจ/วิสัยทัศน์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน

3. ทบทวนประเด็นยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ/ความต้องการของผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่ระบุในโครงร่างองค์กร รวมถึงสอดคล้องและตอบสนองนโยบายของหน่วยเหนือ (กระทรวง/รัฐมนตรี) และกฎหมาย เช่น พรฎ.ว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องตามพันธกิจขององค์กร

4. กำหนดเป้าประสงค์ที่ตอบประเด็นยุทธศาสตร์ โดยแยกเป็น 4 มิติตามคำรับรองปฏิบัติราชการ คือ 1.ประสิทธิผลตามพันธกิจ 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

ความเสี่ยงในการบริหารธุรกิจและองค์กรเป็นสิ่งที่มีอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้เกิดความยั่งยืนขององค์กรและสามารถบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องมีวิธีการอย่างเป็นระบบในการประเมินความเสี่ยงที่มีต่อการบริหารขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ทราบซึ่งความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

เมื่อองค์กรทราบถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวต้องมีการประเมินและตัดสินใจอย่างเหมาะเพื่อไม่ให้ความเสี่ยงเหล่านั้นมีผลกระทบกับองค์กรจนไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งต้องสร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นในทุกมิติของการบริหารงานในองค์กร

กระบวนการ

ขั้นตอนที่ 1 การประเมินความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

•ประเมินความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร หรืออาจสุ่มตัวอย่างแผนกหรือกลุ่มงานต่างๆ ที่มีความเสี่ยงสูงมาดำเนินโครงการ โดยกำหนดให้แต่ละแผนกประเมินความเสี่ยงในงานของตนที่เป็นอุปสรรคในการบรรลุเป้าประสงค์

•การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง เมื่อได้ความเสี่ยงของทุกแผนกที่วิเคราะห์กันมาแล้วต้องนำมาจัดลำดับความสำคัญ ซึ่งอาจพิจารณาจากผลกระทบ ต้นทุนความเสียหาย รวมไปถึงต้นทุนแอบแฝง

ห้าม!! คัดลอก เผยแพร่ ดัดแปลง ส่งต่อ และจำหน่ายเอกสารฉบับนี้โดยเด็ดขาด

หากตรวจพบจะดำเนินคดีตามกฎหมาย (สงวนลิขสิทธิ์ สถาบัน The Best Center)

•ประเมินการควบคุมความเสี่ยง ขั้นตอนนี้เป็นการประเมินว่าปัจจุบันองค์กรมีการควบคุมความเสี่ยงตัวนี้แล้วหรือยัง การควบคุมนั้นเป็นอย่างไร เราจะสามารถพัฒนาการควบคุมความเสี่ยงนี้ได้อีกหรือไม่ 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 ซึ่งการแปลงระบบประเมินผลจากระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงานนี้จะช่วยทำให้ทุกคนในองค์กรดำเนินงานโดยมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ร่วมกันและดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน

เมื่อทำการแปลงระบบประเมินผลลงสู่ระดับล่างแล้ว ก็สามารถนำไปผูกกับระบบจูงใจพนักงานได้ โดยอาจจะมีการให้คะแนนตามผลงานของแต่ละบุคคล ซึ่งจะเป็นการจูงใจให้ทุกคนดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ขององค์กร

การแปลงระบบประเมินผลจากระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล จะทำให้มีระบบประเมินผลที่สอดคล้องเชื่อมโยงกันในทุกระดับ และทำให้ทุกระดับมีระบบประเมินผลที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กร

เป้าประสงค์ของหน่วยงานควรมีที่มาจาก 2 แหล่งคือ ดึงเป้าประสงค์ลงมาจากระดับองค์กรซึ่งจะสะท้อนให้เห็นความเชื่อมโยงของหน่วยงานและองค์กร และอีกแหล่งคือการกำหนดเป้าประสงค์ตามบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานเอง ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงสิ่งที่หน่วยงานต้องการมุ่งเน้นที่จะพัฒนาและควรให้ความสำคัญทั้งสิ่งที่จะวัด และตัวชี้วัด

นอกจากนี้ หากภายในองค์กรมีการแบ่งหน่วยงานต่าง ๆ ออกเป็นหน่วยงานหลัก และหน่วยงานสนับสนุนอย่างชัดเจน ก็ควรจัดทำเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของหน่วยงานหลักก่อน เนื่องจากบางครั้งหน่วยงานสนับสนุนไม่สามารถดึงเป้าประสงค์มาจากองค์กรได้โดยตรงเพราะหน้าที่ของหน่วยงานสนับสนุนทำไปเพื่อให้เป้าประสงค์ของหน่วยงานหลักอื่น ๆ บรรลุ ดังนั้นหากหน่วยงานหลักมีเป้าประสงค์หน่วยงานสนับสนุนก็สามารถยึดเป้าประสงค์ของหน่วยงานหลักเป็นแนวทางในการจัดทำระบบประเมินผลได้ซึ่งโดยปกติแล้วเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของหน่วยงานสนับสนุนจะออกมาในลักษณะของการพัฒนางานประจำให้ดีขึ้น เนื่องจากบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานสนับสนุนจะไม่ค่อยมีงานตามยุทธศาสตร์

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์

ความหมายของการแผนยุทธศาสตร์ Strategic Plan

(ทศพร ศิริสัมพันธ์.2539) ได้ให้ความหมายของแผนยุทธศาสตร์ไว้ ดังนี้

1. เป็นเอกสารที่ระบุ วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ต่างๆ ในการดำเนินงานขององค์กรหนึ่งๆ

2. เป็นแผนระยะยาว ที่บอกถึงทิศทางการดำเนินงานขององค์กร สำหรบใช้เป็นเครื่องมือในการประสาน และกำกับติดตามการดำเนินงานในส่วนงานต่างๆ ขององค์กรให้เป็นไปในทิศทาง และจังหวะเวลาที่สอดคล้องกัน

3. เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นจากการวิเคราะห์สภาพการณ์ภายนอก และภายในองค์กร เพื่อคาดคะเนแนวโน้มของสถานการณ์ และกำหนดแนวทางการดำเนินการขององค์กรให้สอดคล้องเหมาะสมกับแนวโน้มของสถานการณ์ ดังกล่าว

ข้อแตกต่างระหว่างการวางแผนยุทธศาสตร์ กับการวางแผนทั่วไป

การวางแผนยุทธศาสตร์ เป็นการวางแผนเพื่อนำองค์กรไปสู่ภาพลักษณ์ใหม่ก้าวสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคต การวางแผนยุทธศาสตร์จึงเป็นการวางแผนในภาพรวมขององค์กร ทุกประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้น เป็นปัจจัยที่ชี้อนาคตขององค์กรนั้น

การวางแผนทั่วไป เป็นการวางแผนเพื่อแก้ปัญหา การป้องกันปัญหา หรือการพัฒนาผลผลิตขององค์กร ดังนั้น การางแผนทั่วไปจึงมีจุดมุ่งหมายเพียงเพื่อการให้ได้แนวทางในการดำเนินงานที่ทำให้งานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพเท่านั้น

วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

1. เพื่อให้ได้องค์กรพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลง เพราะการวางแผนยุทธศาสตร์ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมภายนอก และภายในองค์กรเป็นประเด็นสำคัญ ซึ่งจะทำให้การปรับเปลี่ยนทิศทาง ภารกิจ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กรเป็นไปอย่างถูกต้อง เหมาะสมกับสภาพการณ์นั้น ๆ

2. เพื่อช่วยให้การวางแผนปฏิบัติการ (Action Plan) สำหรับแต่ละโครงการสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ โดยกำหนดเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ กิจกรรมที่ต้องปฏิบัติและผลที่คาดว่าจะได้รับ รวมทั้งการใช้ทรัพยากรและงบประมาณของแต่ละโครงการได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

ความจำเป็นและประโยชน์ของการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2539:12) ได้กล่าวถึงความจำเป็นของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์ว่ามีความจำเป็นอย่างมากสำหรบผู้บริหารขององค์การสมัยใหม่ที่มุ่งหวังผลสำเร็จในการดำเนินงาน เนื่องจากในปัจจุบันสภาพแวดล้อมของประเทศมีการเปลี่ยนแปลงและขยายตัวอย่างรวดเร็ว ทั้งการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม เศรษฐกิจ ฯลฯ ซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบทั้งที่เป็นโอกาสและภัยอุปสรรคต่อองค์การ นอกจากนี้ ผู้บริหารองค์การมีความจำเป็นที่จะต้องพิจารณาจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งในแง่ของงบประมาณ บุคลากร ตลอดจนเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ประกอบกับการขยายตัวและสลับซับซ้อนขององค์การทำให้ผู้บริหารจะต้องพยายามกำหนดทิศทาง จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ และแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนองค์กร ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม โดยการวางแผนยุทธศาสตร์เป็นประโยชน์หลายประการต่อการบริหารงานในองค์การต่างๆ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ช่วยทำให้ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงานหันมาให้ความสนใจอย่างแท้จริงในเรื่องขององค์การมากขึ้น

2. กระตุ้นให้ผู้บริหารทราบถึงปัญหา อุปสรรคตลอดจนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นและเตรียมหามาตรการรองรับไว้ล่วงหน้าอันเป็นการลดความเสี่ยงและความเสียหายทีจะเกิดขึ้นกับองค์การ

3. ช่วยทำให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจในธรรมชาติของการดำเนินงานอย่างชัดเจนขึ้นและมองเห็นภาพของการพัฒนางานในอนาคต

4. ช่วยระบุโอกาสและลู่ทางในการดำเนินในอนาคตให้การปรับเปลี่ยน ทิศทางและภารกิจขององค์กรเป็นไปอย่างถูกต้อง เหมาะสม

5. ช่วยทำให้การกำหนดวัตถุประสงค์ แผนงาน/โครงการ และการใช้ทรัพยากรขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

6. ช่วยสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องร่วมกันระหว่างสมาชิกขององค์กรและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับทิศทางและการดำเนินงาน ตลอดจนความคาดหวังต่างๆ

7. ช่วยก่อให้เกิดการประสานงานและบูรณาการทางความคิดการดำเนินงานกิจกรรมต่างๆ อันเป็นการผนึกกำลังภายในองค์กร

กล่าวโดยสรุป การแผนยุทธศาสตร์เป็นการแบ่งสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล เป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลง

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์เป็นการตอบคำถามหลัก 3 ประการ คือ

- องค์กรจะก้าวไปทางไหน (Where are you going?)
- สภาพแวดล้อมเป็นอย่างไร (What it the environment?) และ
- องค์การจะไปถึงจุดหมายได้อย่างไร (How do you get there?)

โดยมีกระบวนการจัดทำแผนคือ

(1) การกำหนดภารกิจหลักขององค์การ (Mission Determination)

(2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis)

(3) การวิเคราะห์สภาพองค์กรภายใน (Organizational Analysis)

(4) การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์การ และ

(5) การวิเคราะห์และจัดวางกลยุทธ์ขององค์การ

➢ **การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (**Strategic Management Process)

เป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ มีอยู่ 3 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning)
2. การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation)
3. การควบคุม ติดตามและประเมินผล (Strategic Control)

การวางแผนยุทธศาสตร์ ส่วนใหญ่มีกระบวนการที่เริ่มต้นด้วยขั้นตอนการเตรียมการซึ่งเป็นขั้นตอนของการสร้างความเข้าใจร่วมกันถึงเหตุผล ความจำเป็นที่จะต้องมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การให้ความรู้เกี่ยวกับเรื่องการวางแผน กระบวนการจัดทำแผน เพื่อให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผน โดยทั่วไปมักจะใช้รูปแปลการระดมสมองจากกระบวนการมีส่วนร่วมกันคิด ร่วมกันทำ บนพื้นฐานความมีเหตุผล และบรรยากาศที่สร้างสรรค์

ประเด็นสำคัญประการหนึ่งก็คือ การจัดหาวิทยากรหรือผู้ประสานงานกลุ่ม ที่มีความเชี่ยวชาญทำหน้าที่วิทยากรเพื่อกระตุ้นให้เกิดการระดมความคิด เชื่อมโยงประเด็นต่างๆ ตลอดจนการสรุปวิเคราะห์ผลที่ได้จากการระดมความคิดในแต่ละเรื่องด้วย

โดยทั่วไปการวางแผนยุทธศาสตร์ คือการตัดสินใจเพื่ออนาคตขององค์กร โดยต้องคำนึงถึงคำถามที่ต้องหาคำตอบ 3 ประการ คือ

คำถาม	วิธีการ/เครื่องมือ	ผลลัพธ์
1. ปัจจุบันการดำเนินของหน่วยงานเป็นอย่างไร Where are we now?	วิเคราะห์ - สภาพแวดล้อมภายนอก - สภาพแวดล้อมภายนอก - นโยบาย - ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - ผู้รับบริการ	S = จุดแข็ง W = จุดอ่อน O = โอกาส T = อุปสรรค
2. ในอนาคตเราต้องการไปที่ใด Where do we want to be?	นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT มาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดทิศทางของหน่วยงาน	•วิสัยทัศน์ •พันธกิจ •วัตถุประสงค์ •เป้าหมาย
3. ทำอย่างไรจึงจะไปถึงจุดนั้น? How will we get there?	โดยใช้เครื่องมือวิเคราะห์ TOWS MATRIX	•ประเด็นยุทธศาสตร์ •กลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 1 **การวิเคราะห์** SWOT

การวิเคราะห์ SWOT เป็นกระบวนการสำคัญในการสำคัญในการตั้งประเด็นคำถาม และมุ่งหาคำตอบที่จะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการ เพื่อการพัฒนา เป็นการศึกษาหาเหตุผลเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการดำเนินงานโดยมีประเด็นสำคัญที่ต้องพิจารณา ดังนี้

1. สถานการณ์ในขณะนั้น เป็นอย่างไร
2. สถานการณ์ที่เกิดขึ้นนั้น มีผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของบุคลากรหรือไม่ มากน้อยเพียงใด
3. อะไรคือมูลเหตุที่ทำให้เกิดสภาพการณ์เช่นนั้น
4. มีใครบ้างที่เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง และ/หรือมีส่วนได้ส่วนเสียกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น
5. องค์กรมีขีดความสามารถในการเผชิญและแก้ไขปัญหานั้นหรือไม่

ในการระบุประเด็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการภายในองค์กร ควรพิจารณาจากสภาพแวดล้อมภายนอก ว่ามีประเด็นใดที่เป็นโอกาส หรือเป็นแรงที่เอื้อต่อการบริหารจัดการ เพื่อการพัฒนา และมีประเด็นใดที่เป็นภัยคุกคาม หรือเป็นอุปสรรคที่ทำให้การบริหารงานสะดุดหยุดลงหรือเกิดปัญหาอย่างรุนแรง และย้อนกลับมาพิจารณาว่า เมื่อเปรียบเทียบกับสถานการณ์ภายนอกที่เกิดขึ้น ภายในองค์กรมีขีดความสามารถอะไรบ้างที่จะฉกฉวยโอกาส และหรือ/การเผชิญกับวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นหรือไม่ มีประเด็นปัจจัยใดที่เป็นจุดแข็งที่สามารถนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีประเด็นใดบ้างที่เป็นจุดอ่อนที่ต้องรีบแก้ไขหรือป้องกันโดยการวิเคราะห์ดังนี้

1. **การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก** เป็นการตรวจสอบ ประเมิน และกรองปัจจัยหรือข้อมูลจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร เพื่อหาโอกาสและภัยคุกคามได้แก สภาวะเศรษฐกิจและสังคมการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ การเมืองและกฎหมาย ความต้องการของผู้รับบริการ นโยบายรัฐบาลที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนถึงสถานการณ์ต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง

2. **การวิเคราะห์สถานการณ์ภายใน** เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน โดยทั่วไปจะพิจารณาจากตัวแบบ 7S ของ R.Waterman ดังนี้คือ

(1.1) โครงสร้างองค์กร (Strucure)

(1.2) ระบบการปฏิบัติงาน (System)

(1.3) จำนวนบุคลากร (Staff)

(1.4) ความสามารถของบุคลากร (Skill)

(1.5) ยุทธศาสตร์ /กลยุทธ์องค์กร (Strategy)

(1.6) รูปแบบการบริหาร (Style)

(1.7) วิสัยทัศน์ / ค่านิยมร่วมในการปฏิบัติงาน (Share values)

สถานการณ์ข้างต้น ทั้งที่เป็นโอกาสและอุปสรรคเป็นปัจจัยที่เกิดขึ้น ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ดังนั้นในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ขององค์กรในแต่ละช่วงเวลา ผลการพิจารณา SWOT ขององค์กรอาจจะเปลี่ยนแปลงไปด้วย

ขั้นตอนที่ 2. **การกำหนดวิสัยทัศน์**

วิสัยทัศน์ (Vision) กพร. ได้ให้ความหมายว่า “วิสัยทัศน์” หมายถึง สภาพที่ส่วนราชการต้องเป็นในอนาคต วิสัยทัศน์อธิบายถึงทิศทางที่ส่วนราชการต้องการจะมุ่งไป สิ่งที่ส่วนราชการต้องการจะเป็น หรือภาพลักษณ์ที่ส่วนราชการต้องการในอนาคต โดยวิสัยทัศน์จะต้องเชื่อมโยงเป้าหมาย พันธกิจ ค่านิยม และความเชื่อมั่นเข้าด้วยกัน

ขั้นตอนที่ 3 **การกำหนดพันธกิจ**

พันกิจ (Mission) กพร. ได้ให้ความหมายว่า “พันกิจ” หมายถึง หน้าที่โดยรวมของส่วนราชการ พันธกิจเป็นการตอบคำถามว่า “ส่วนราชการต้องการบรรลุอะไร ” พันธกิจอาจกำหนดผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือกลุ่มเป้าหมายที่ส่วนราชการให้บริการ ความสามารถที่โดดเด่นของส่วนราชการ หรือเทคโนโลยีที่ส่วนราชการใช้

ในการกำหนดพันธกิจ จะต้องทราบว่าหน้าที่หรือภารกิจหลักตามกฎหมายที่องค์กรต้องดำเนินการคืออะไร และจำเป็นต้องทราบว่าเป้าประสงค์หรือผลลัพธ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการดำเนินงานคืออะไร ดังนั้นพันธกิจ จึงเป็นสิ่งที่องค์กรต้องปฏิบัติ (ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย) เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ การกำหนดพันธกิจ ทำให้เราทราบทิศทาง (Direction) และขอบเขตของการดำเนินงาน