

คู่มือการปฏิบัติงาน

มาตรฐานกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

แผนปฏิบัติราชการ

(Action Plan)

และการติดตามประเมินผล

(Monitoring and Evaluation)

สำนักงานสาธารณสุขอำเภอสูงเม่น จังหวัดแพร่

คำนำ

คู่มือการปฏิบัติงาน “มาตรฐานกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การแปลงสู่แผนปฏิบัติราชการ และการติดตามประเมินผล” เล่มนี้จัดทำขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับการนำเครื่องมือการบริหารจัดการแนวใหม่เรื่อง การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) มาใช้ในสำนักงานสาธารณสุขอำเภอสูงเม่นโดยได้ดำเนินการตามแนวคิดและหลักเกณฑ์ของการจัดการกระบวนการ ที่กำหนดให้หน่วยงานราชการต้องปฏิบัติงานอย่างมีแบบแผนดำเนินกิจกรรมอย่างเป็นขั้นตอนด้วยการอาศัย ทรัพยากรบุคคลวัสดุอุปกรณ์เงินทุนการบริการและการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์ที่มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่งส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์กระบวนการให้สามารถสร้างคุณค่าแก่ ผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตลอดจนการบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์เป็นสำคัญ

กองการที่สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงสาธารณสุข ได้มีนโยบายให้ส่วน ราชการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อสร้างเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานอันจะทำให้บุคลากรเกิดความเข้าใจที่ ถูกต้องตรงกันและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถตรวจสอบติดตามและประเมินผลได้อย่างเป็น รูปธรรมสอดคล้องกับภารกิจและบทบาทหน้าที่ในการนี้สำนักงานสาธารณสุขอำเภอสูงเม่น จึงได้ออกแบบและ จัดทำกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การแปลงสู่แผนปฏิบัติราชการและการติดตามประเมินผลซึ่งเป็น กระบวนการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงาน ปลัดกระทรวงสาธารณสุข พ.ศ.๒๕๖๐ ข้อ ๒๑ สำนักงานสาธารณสุขอำเภอ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้ (๑) จัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพในเขตพื้นที่อำเภอโดยใช้หลักวิเคราะห์ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ (PMQA) หมวด๖การจัดการกระบวนการที่มีการวิเคราะห์คุณค่าและการสนับสนุนการปฏิบัติงานพร้อม ทั้งจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานให้เป็นมาตรฐานตามเกณฑ์ข้อกำหนดและวิธีการซึ่งมีความครอบคลุมและครบถ้วน ที่สุดคู่มือการปฏิบัติงาน “มาตรฐานกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การแปลงสู่แผนปฏิบัติราชการและการ ติดตามประเมินผล” ของสำนักงานสาธารณสุขอำเภอสูงเม่นประกอบด้วยกระบวนการย่อยคือการจัดทำแผน ยุทธศาสตร์การแปลงสู่การปฏิบัติซึ่งเป็นขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการทั้งระยะสั้นและระยะปาน กลางตลอดจนการติดตามประเมินผลการทำงานที่แสดงถึงขั้นตอนการปฏิบัติรายละเอียดมาตรฐานคุณภาพ และการควบคุมการดำเนินงานเพื่อให้การปฏิบัติงานด้านการวางแผนและการดำเนินงานสามารถบรรลุ เป้าหมายตามพันธกิจของสำนักงานสาธารณสุขอำเภอสูงเม่น อีกทั้งตอบสนองต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไปคณะผู้จัดทำมีความคาดหวังอย่างยิ่งว่าการนำคู่มือการปฏิบัติงาน “มาตรฐานกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การแปลงสู่แผนปฏิบัติราชการและการติดตามประเมินผล” เล่ม นี้ไปใช้จะสามารถนำไปสู่การปฏิบัติงานด้านการวางแผนการปฏิบัติงานและการติดตามประเมินผลได้อย่างมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลก่อเกิดเป็นรูปธรรมในที่สุด

สำนักงานสาธารณสุขอำเภอสูงเม่น
ตุลาคม ๒๕๖๖

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	
บทที่ ๑ ข้อมูลสำคัญของกระบวนการ	๔
๑.๑ ความสำคัญของกระบวนการ	๔
๑.๒ หน่วยงานดำเนินงานและหน่วยงานสนับสนุน	๔
๑.๓ แนวทางในการออกแบบกระบวนการ	๔
๑.๔ ความท้าทายของกระบวนการ	๘
๑.๕ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานตามกระบวนการที่ผ่านมา	๘
บทที่ ๒ ความเป็นมาความหมายและคำจำกัดความ	๙
๒.๑ ความเป็นมา	๙
๒.๒ ความหมายและคำจำกัดความ	๙
บทที่ ๓ กระบวนการดำเนินงาน	๑๑
๓.๑ วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	๑๑
๓.๒ ความสำคัญของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	๑๑
๓.๓ ฝั่งแสดงขั้นตอนตามแบบ SIPOC Model : กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ สำนักงานสาธารณสุขอำเภอสูงเม่น	๑๒
๓.๔ คำอธิบาย SIPOC Model และรายละเอียดขั้นตอนกระบวนการแต่ละขั้นตอน	๑๘
๓.๕ การแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติและการติดตามและประเมินผล	๓๐
๓.๖ แผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission)	๓๑

บทที่ ๑

ข้อมูลสำคัญของกระบวนการ

๑.๑ ความสำคัญของกระบวนการ

คู่มือการปฏิบัติงาน “มาตรฐานกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การแปลงสู่แผนปฏิบัติราชการ และการติดตามประเมินผล” เล่มนี้จัดทำขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับการนำเครื่องมือการบริหารจัดการแนวใหม่เรื่อง การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) มาใช้ในสำนักงานสาธารณสุขอำเภอสูงเม่นโดยได้ดำเนินการตามแนวคิดและหลักเกณฑ์ของการจัดการกระบวนการที่กำหนดให้หน่วยงานราชการต้องปฏิบัติงานอย่างมีแบบแผนดำเนินกิจกรรมอย่างเป็นขั้นตอนด้วยการอาศัยทรัพยากรบุคคลวัสดุอุปกรณ์เงินทุนการบริการและการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์ที่มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่งส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์กระบวนการให้สามารถสร้างคุณค่าแก่ ผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตลอดจนการบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์เป็นสำคัญ กอปรกับการที่สำนักงาน ปลัดกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงสาธารณสุข ได้มีนโยบายให้ส่วนราชการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อสร้าง เป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานอันจะทำให้บุคลากรเกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันและปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพสามารถตรวจสอบติดตามและประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรมสอดคล้องกับภารกิจและบทบาท หน้าที่

ในการนี้สำนักงานสาธารณสุขอำเภอสูงเม่น จึงได้ออกแบบและจัดทำกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การแปลงสู่แผนปฏิบัติราชการและการติดตามประเมินผลซึ่งเป็นกระบวนการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และ ความรับผิดชอบตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข พ.ศ. ๒๕๖๐ ข้อ ๒๑ สำนักงานสาธารณสุขอำเภอ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้ (๑) จัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพในเขตพื้นที่ อำเภอ โดยใช้หลักวิเคราะห์ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) หมวดที่๒การวางแผนเชิง ยุทธศาสตร์ (Strategic Planning : SP) ซึ่งมีความสำคัญในแง่ที่เป็นกระบวนการสร้างคุณค่าหมวด ๖ การ จัดการกระบวนการที่มีการวิเคราะห์คุณค่าและการสนับสนุนการปฏิบัติงานพร้อมทั้งจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ให้เป็นมาตรฐานตามเกณฑ์ข้อกำหนดและวิธีการซึ่งมีความครอบคลุมและครบถ้วนที่สุดคู่มือการปฏิบัติงาน “มาตรฐานกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การแปลงสู่แผนปฏิบัติราชการและการติดตามประเมินผล” ของ สำนักงานสาธารณสุขอำเภอสูงเม่น ประกอบด้วยกระบวนการย่อยคือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การแปลงแผน สู่การปฏิบัติซึ่งเป็นขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการทั้งระยะสั้นและระยะปานกลางตลอดจนการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานที่แสดงถึงขั้นตอนการปฏิบัติรายละเอียดมาตรฐานคุณภาพและการควบคุมการ ดำเนินงานเพื่อให้การปฏิบัติงานด้านการวางแผนและการดำเนินงานสามารถบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจของ สำนักงานสาธารณสุขอำเภอสูงเม่นอีกทั้งตอบสนองต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมี ประสิทธิภาพต่อไปคณะผู้จัดทำมีความคาดหวังอย่างยิ่งว่าการนำคู่มือการปฏิบัติงาน “มาตรฐานกระบวนการ จัดทำแผนยุทธศาสตร์การแปลงสู่แผนปฏิบัติราชการและการติดตามประเมินผล” เล่มนี้ไปใช้จะสามารถนำไปสู่ การปฏิบัติงานด้านการวางแผนการปฏิบัติงานและการติดตามประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพก่อให้เกิดเป็นรูปธรรมในที่สุด

๑.๒ หน่วยงานดำเนินงานและหน่วยงานสนับสนุน

การขับเคลื่อนกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานสาธารณสุขอำเภอสูงเม่น มีหน่วยงานใน การดำเนินงานหลักที่สำคัญประกอบด้วยโรงพยาบาลสูงเม่น โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลจำนวน ๑๖ แห่ง และศูนย์สุขภาพชุมชน จำนวน ๑ แห่ง โดยมีสำนักงานสาธารณสุขอำเภอสูงเม่น ทำหน้าที่ในการบูรณาการใน ภาพรวมรวมทั้งประสานการดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การขับเคลื่อนกระบวนการสอดคล้องกับ ภารกิจและพันธกิจของกระทรวงสาธารณสุขไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

๑.๓ แนวทางในการออกแบบกระบวนการ

สำนักสาธารณสุขอำเภอสูงเม่นได้ดำเนินการออกแบบกระบวนการสร้างคุณค่าโดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยเป็นกระบวนการที่สร้างประโยชน์ให้แก่ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตลอดทั้งส่งผลต่อการขับเคลื่อนการบรรลุภารกิจและพันธกิจหลักของหน่วยงานซึ่งจะส่งผลให้เกิดกระบวนการเรียนรู้และปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้นโดยในการออกแบบกระบวนการได้มีการวิเคราะห์และพิจารณาจากปัจจัยสำคัญประกอบด้วยผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียความต้องการของกลุ่มเป้าหมายดังกล่าวข้อกำหนดที่สำคัญ (ความต้องการของผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกฎหมาย ประสิทธิภาพของกระบวนการความคุ้มค่าและการลดต้นทุน) และความสอดคล้องตามวิสัยทัศน์พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ซึ่งสามารถจำแนกได้ดังนี้

๑. ผลผลิตของกระบวนการ ประกอบด้วย

๑.๑ แผนยุทธศาสตร์คณะกรรมการประสานงานสาธารณสุขระดับอำเภอ อำเภอสูงเม่น (คปสอ.สูงเม่น) โดยมีตัวชี้วัดผลผลิตคือร้อยละของคุณภาพแผนยุทธศาสตร์

๑.๒ แผนปฏิบัติการ (Action Plan) ประจำปีโรงพยาบาลสูงเม่น สำนักงานสาธารณสุขอำเภอสูงเม่น และโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล

๒. ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย

๒.๑ ผู้รับบริการได้แก่โรงพยาบาลสูงเม่นและโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จำนวน ๑๗ แห่ง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอสูงเม่น ผู้รับบริการด้านสุขภาพทั้งการส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค การควบคุมโรค การรักษาพยาบาลและการฟื้นฟูสุขภาพภายหลังการเจ็บป่วยผู้รับบริการข้อมูลสุขภาพ/การร้องเรียน/ร้องทุกข์ความต้องการ /ความคาดหวังคือ (๑) แผนยุทธศาสตร์มีความสอดคล้องกับแผนชาตินโยบายรัฐบาลและกระทรวงสาธารณสุขและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง (๒) เป็นที่เล็งเห็นการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (๓) การถ่ายทอดที่เข้าใจง่าย (๔) มีช่องทางให้บริการที่หลากหลาย (๕) ระบบเทคโนโลยีมีเสถียรภาพ (๖) หลักสูตรพัฒนาบุคลากรใช้งานได้จริง (๗) ให้บริการรวดเร็วตรงตามความต้องการเต็มใจเป็นมิตรมีน้ำใจ (๘) พัฒนาปรับปรุงระบบงานกฎหมายระเบียบหลักเกณฑ์ให้ทันสมัยและเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน (๙) ให้ข้อมูลที่รวดเร็ว (๑๐) แก้ปัญหาข้อร้องเรียน/ร้องทุกข์ได้จริงและเป็นธรรม (๑๑) เป็นธรรมโปร่งใสรวดเร็ว

๒.๒ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้แก่โรงพยาบาลสูงเม่น และโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จำนวน ๑๗ แห่ง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอสูงเม่น/ผู้ได้รับผลกระทบจากการปฏิบัติงานของโรงพยาบาลโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จำนวน ๑๗ แห่ง และชมรม อสม. อำเภอสูงเม่น เป็นต้นความต้องการ / ความคาดหวังคือเป็นธรรมโปร่งใสรวดเร็ว

๓. ความรู้ และทักษะที่สำคัญของผู้ปฏิบัติงานในกระบวนการคือความรู้ความเข้าใจในกระบวนการวางแผนที่สามารถวิเคราะห์สถานภาพปัจจุบันของหน่วยงานและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้เป็นอย่างดี

๔. ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการประกอบด้วย

๔.๑ ด้านความต้องการของผู้รับบริการได้แก่กรอบนโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวงสาธารณสุขที่ถูกต้องเป็นปัจจุบันและสอดคล้องกับนโยบายระดับชาติ

๔.๒ ด้านความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้แก่กรอบนโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวงสาธารณสุขที่ถูกต้องเป็นปัจจุบันและสอดคล้องกับนโยบายระดับชาติ

๔.๓ ด้านกฎหมายได้แก่การจัดทำแผนยุทธศาสตร์เป็นไปตามขั้นตอนและตามกรอบระยะเวลาที่

กำหนด

๔.๔ ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการได้แก่กรอบระยะเวลาในการดำเนินการแต่ละขั้นตอน

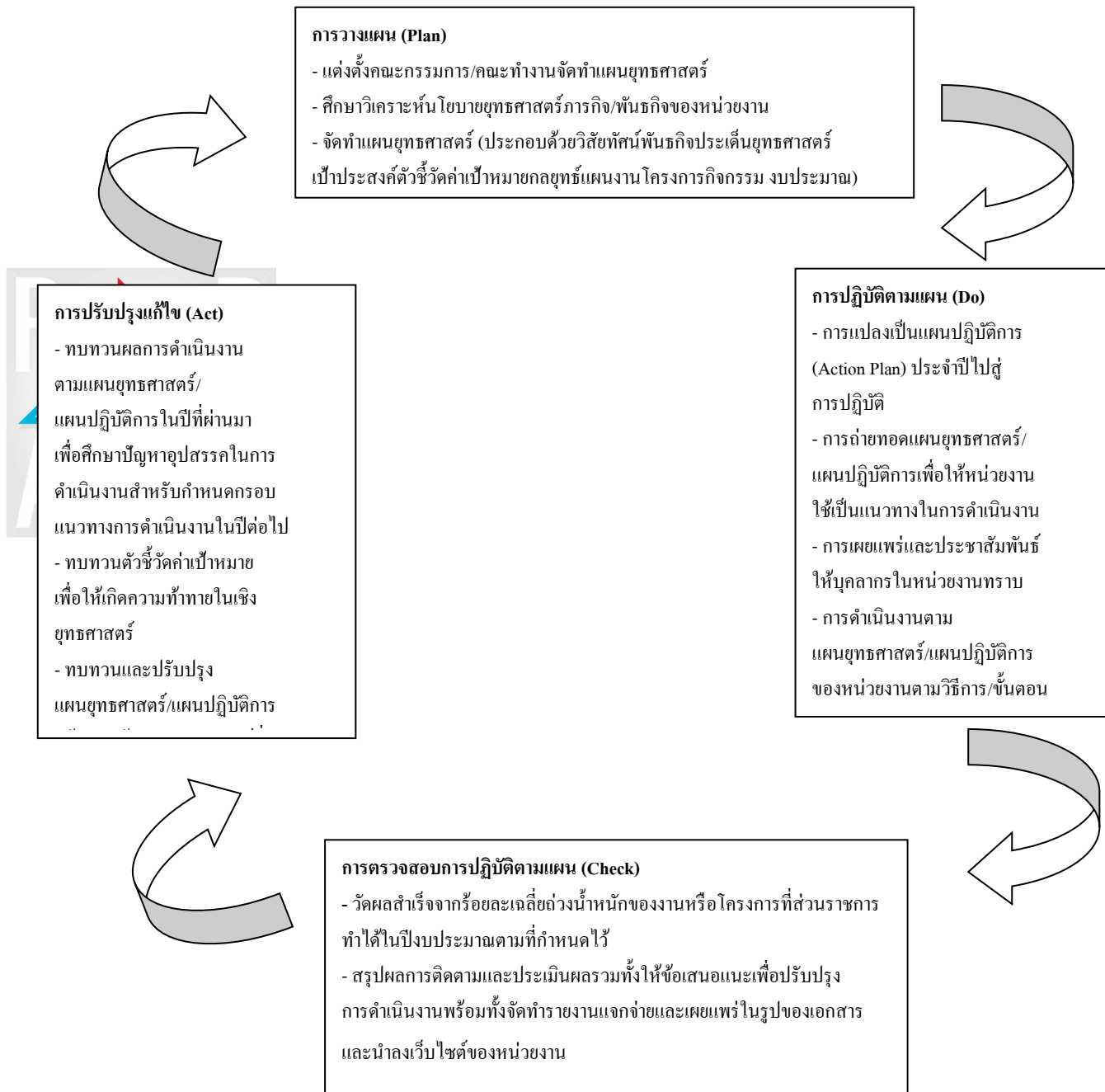
๔.๕ ด้านความคุ้มค่าและการลดต้นทุนได้แก่เกิดความคุ้มค่ามีประสิทธิภาพและบรรลุผลสัมฤทธิ์

ต่อภารกิจของรัฐ

ตารางที่ ๑ แสดงข้อมูลในการวิเคราะห์และออกแบบกระบวนการ

ผู้รับบริการ	ความต้องการ	ผลผลิต	ข้อกำหนดที่สำคัญ	กระบวนการ
และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ของผู้รับบริการ	ของ	(Key Requirement	สร้างคุณค่า
	และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	กระบวนการ	:	
ผู้รับบริการได้แก่	- แผนยุทธศาสตร์	แผนยุทธศาสตร์	กรอบระยะเวลา	๑. จัดทำแผน
ส่วนราชการ/หน่วยงาน	มีความสอดคล้อง	- แผนปฏิบัติการ	ในการดำเนินการ	ยุทธศาสตร์
รัฐวิสาหกิจในสังกัด	กับแผนชาตินโยบาย	(Action Plan)	แต่ละขั้นตอน	๒. จัดทำแผนปฏิบัติ
กระทรวง	รัฐบาลและกระทรวง	ประจำปี	- ความสอดคล้อง	ราชการ
มหาดไทยจังหวัด/กลุ่ม	มหาดไทยและ		เชื่อมโยง	๔ปี / แผนปฏิบัติ
จังหวัด	สามารถนำไปปฏิบัติ			ราชการ
องค์กรปกครองส่วน	ได้จริง			ประจำปี
ท้องถิ่น/	- การถ่ายทอด			๓. ติดตามและ
กลุ่มผู้นำท้องถิ่น	ที่เข้าใจง่าย			ประเมินผล
ผู้รับบริการ				แผนปฏิบัติราชการ
ข้อมูล/ร้องเรียน/ร้อง				และ
ทุกข์				แผนการใช้จ่าย
- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย				งบประมาณ
ได้แก่				
หน่วยงาน/ผู้ได้รับ				
ผลกระทบ				
จากการปฏิบัติงานของ				
สำนักงาน				
ปลัดกระทรวง				
มหาดไทยเช่นส่วน				
ราชการ				
ภายนอก				
กระทรวงมหาดไทย				
หอการค้าสภา				
อุตสาหกรรม				
แห่งประเทศไทยและ				
ชมรม				

แผนภาพที่ ๑ แนวทางการออกแบบกระบวนการ (Flow Chart) วง



๑.๔ ความท้าทายของกระบวนการ

สำหรับกระบวนการการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานสาธารณสุขอำเภอสูงเม่น มีความท้าทายเชิงกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนกระบวนการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานและปรับปรุงกระบวนการได้อย่างต่อเนื่องประกอบด้วย

๑. **ด้านพันธกิจ** การเปลี่ยนแปลงของบริบทโลกความซับซ้อนในหลายมิติทั้งภูมิประเทศสังคมและเศรษฐกิจต่อการผลักดันให้บรรลุนโยบายรัฐบาล/กระทรวงสาธารณสุข

๒. **ด้านการปฏิบัติการ** กิจกรรมหลัก/เร่งด่วนที่ต้องบูรณาการการขับเคลื่อนและทรัพยากรทางการบริหาร พัฒนาระบบข้อมูลติดตามผลของผู้บังคับบัญชาและเพิ่มประสิทธิภาพเรื่องร้องเรียน

๓. ด้านบุคลากร

๓.๑ การปรับเปลี่ยนทัศนคติใหม่และขีดความสามารถในการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่ให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพยิ่งขึ้นรวมถึงการส่งเสริมคุณธรรม

๓.๒ การพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถ/ทักษะหลายด้าน (Multi - skills) และองค์ความรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในระดับภูมิภาคและระดับโลก

๔. **ด้านสังคม** การสร้างความพึงพอใจการดำเนินงานการให้บริการด้านสุขภาพทุกมิติ มีระบบการรับเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ จากประชาชนที่ได้รับผลกระทบจากการให้บริการด้านสุขภาพ

๕. ปัจจัยเปลี่ยนแปลงที่สำคัญประกอบด้วย

๕.๑ การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนปี๒๕๕๙ของประเทศไทย

๕.๒ กำหนดยุทธศาสตร์ประเทศของรัฐบาล (NEW GROWTH MODEL)

๕.๓ การเปลี่ยนแปลงความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

๕.๔ นโยบายรัฐบาลที่มุ่งไปสู่รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e - Government)

๕.๕ การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยด้านเศรษฐกิจสังคมสิ่งแวดล้อมและสภาพภูมิอากาศพิบัติภัย (ภัยพิบัติ) มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

๑.๕ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานตามกระบวนการที่ผ่านมา

กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานสาธารณสุขอำเภอสูงเม่น นำไปสู่ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานตามกระบวนการที่ผ่านมาดังนี้

ด้านประสิทธิภาพ มีการกำหนดเพียงขั้นตอนการปฏิบัติเท่านั้นโดยยังไม่มีกำหนดระยะเวลาในแต่ละขั้นตอนผู้รับผิดชอบ/ผู้ที่เกี่ยวข้องที่มีความชัดเจนซึ่งจะได้ปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้นต่อไป

ด้านประสิทธิผล รพ.สต.สามารถใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการที่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงระหว่างกันแต่ยังไม่สามารถระบุการดำเนินการที่แล้วเสร็จตามกำหนดระยะเวลาได้ซึ่งจะได้ปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้นต่อไป

บทที่ ๒

ความเป็นมาความหมายและคำจำกัดความ

๒.๑ ความเป็นมา

แผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan) เป็นที่นิยมใช้กันในการทหารการศึกษาระดับสูงและในด้านการเมืองระหว่างประเทศปัจจุบันนี้การวางแผนแบบแผนยุทธศาสตร์ได้แพร่หลายเข้ามาในวงการเอกชนวงงานต่างๆและรวมถึงวงงานของราชการมากขึ้นการวางแผนยุทธศาสตร์นั้นเป็นการวางแผนที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัดมีการวิเคราะห์อนาคตและคิดเชิงการวางแผนที่ตรงต่อความต้องการระบบการทำงานที่มีความสามารถในการปรับตัวสูงสำหรับการทำงานในสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นต้องการระบบการทำงานที่คล่องตัวและการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงในการนำไปสู่เป้าหมายในอนาคตโดยสามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตเพื่อความอยู่รอด (Survive) และความก้าวหน้า (Growth) ของหน่วยงานในอนาคตหลังจากการปฏิรูประบบราชการในปี.ศ. ๒๕๔๕ รัฐบาลมีนโยบายในการปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดทำงานงบประมาณไปสู่ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting) และในปีงบประมาณพ.ศ. ๒๕๔๖ มีการริเริ่มให้กระทรวงจัดทำยุทธศาสตร์รวมทั้งกำหนดเป้าหมายการให้บริการสาธารณะระดับกระทรวงพร้อมทั้งให้กระทรวงทบวงกรมเสนอขอตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณพ.ศ. ๒๕๔๗โดยคำนึงถึงนโยบายของรัฐบาลยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณเป้าหมายการให้บริการและภารกิจของหน่วยงานเพื่อให้การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและการบริการสาธารณะของรัฐบาลสอดคล้องกับความต้องการของประชาชนดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่เจ้าหน้าที่ของส่วนราชการต้องมีความรู้และความเข้าใจในกระบวนการการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อให้มีทิศทางในการดำเนินการที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพสูงสุด

๒.๒ ความหมายและคำจำกัดความ

ก่อนที่จะกล่าวถึงกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขอกล่าวถึงคำศัพท์ความหมายและคำจำกัดความที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เข้าใจในรายละเอียดมากขึ้น

ยุทธศาสตร์ (Strategic) หมายถึงแนวทางในการบรรลุจุดหมายของหน่วยงานดังนั้นจุดหมายจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการจัดทำยุทธศาสตร์โดยผู้จัดทำจำเป็นต้องกำหนดจุดหมายของหน่วยงานให้ชัดเจนเพื่อให้ยุทธศาสตร์ที่ได้ออกมานั้นตรงตามความต้องการและดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้อง

วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึงสิ่งที่เราต้องการให้หน่วยงาน“เป็น” ภายในกรอบระยะเวลาใดเวลาหนึ่งซึ่งอาจจะกำหนดทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

พันธกิจ (Mission) หมายถึงกรอบหรือขอบเขตการดำเนินงานของหน่วยงานการกำหนดพันธกิจสามารถทำได้โดยนำภารกิจ (หรือหน้าที่ความรับผิดชอบ) แต่ละข้อที่หน่วยงานได้รับมอบหมายตั้งแต่แรกก่อตั้งมาเป็นแนวทางทั้งนี้ผู้จัดทำต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าพันธกิจแต่ละข้อมีความหมายครอบคลุมขอบเขตแค่ไหนแต่ละข้อมีความแตกต่างกันอย่างไรเพื่อให้การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในขั้นตอนต่อไปเป็นไปอย่างสะดวกถูกต้อง

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) หมายถึงประเด็นหลักที่ต้องคำนึงถึงต้องพัฒนาต้องมุ่งเน้นประเด็นยุทธศาสตร์นี้สามารถทำได้โดยการนำพันธกิจแต่ละข้อมาพิจารณาว่าในพันธกิจแต่ละข้อนั้นหน่วยงานต้องการดำเนินการในประเด็นใดเป็นพิเศษและหลังจากได้ดำเนินการดังกล่าวเป็นที่เรียบร้อยแล้วต้องการให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงในทิศทางใด

เป้าประสงค์ (Goal) หมายถึงสิ่งที่หน่วยงานปรารถนาจะบรรลุโดยต้องนำประเด็นยุทธศาสตร์มาพิจารณาว่าหากสามารถดำเนินการจนประสบความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละข้อใครเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์และได้รับประโยชน์อย่างไร

ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) หมายถึงสิ่งที่จะเป็นตัวบ่งชี้ว่าหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้ได้หรือไม่ต้องพิจารณาหาปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ดังกล่าวและต้องใช้ถ้อยคำที่ชัดเจนทั้งในแง่ของคำจำกัดความและการระบุขอบเขตโดยตัวชี้วัดนี้จะถูกนำไปเป็นหลักในการกำหนดค่าเป้าหมายในลำดับต่อไป

ค่าเป้าหมาย (Target) หมายถึงตัวเลขหรือค่าของตัวชี้วัดความสำเร็จที่หน่วยงานต้องการบรรลุขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนของการกำหนดหรือระบุไว้ในแผนงานนั้นๆหน่วยงานต้องการทำอะไรให้ได้เป็นจำนวนเท่าไรและภายในกรอบระยะเวลาเท่าใดจึงจะถือว่าบรรลุเป้าหมาย

กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึงสิ่งที่หน่วยงานจะดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์โดยกลยุทธ์นี้จะกำหนดขึ้นจากการพิจารณาปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors) เป็นสำคัญกล่าวคือต้องพิจารณาว่าในการที่จะบรรลุเป้าประสงค์ข้อหนึ่งๆนั้นมีปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อความสำเร็จและเราจำเป็นต้องทำอย่างไรจึงจะไปสู่จุดนั้นได้โดยการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เป็นการตอบสนองประเด็นต่างๆได้แก่ภารกิจของหน่วยงาน(Function - Based) ความต้องการของประชาชนในพื้นที่(People - Centered/Area - Based) และเป็นการพัฒนาองค์กร/งาน (Organizational Development)

ตารางที่ ๒ สรุปนิยามศัพท์และคำจำกัดความตามสำนักงาน ก.พ.ร.

คำศัพท์	คำจำกัดความ
วิสัยทัศน์ (Vision)	สิ่งที่อยากจะให้หน่วยงานเป็นในวันข้างหน้า
พันธกิจ (Mission)	กรอบขอบเขตการดำเนินงาน
ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)	ประเด็นหลักที่ต้องคำนึงถึงมุ่งเน้น
เป้าประสงค์ (Goal)	อะไรคือสิ่งที่ต้องการบรรลุ
ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators : KPI)	สิ่งที่จะเป็นตัวบอกว่าสามารถบรรลุเป้าประสงค์
ค่าเป้าหมาย (Target)	ตัวเลขหรือค่าของตัวชี้วัดที่จะต้องไปให้ถึง
กลยุทธ์ (Strategy)	สิ่งที่จะต้องทำเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์
โครงการ (Project)	กิจกรรมดำเนินการ/ปฏิบัติ

บทที่ ๓

กระบวนการดำเนินงาน

๓.๑ วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

๑. เพื่อระดมความคิดหน่วยงานทั้งภายนอกและภายในของหน่วยงานเพื่อกำหนดทิศทางของหน่วยงานและเพื่อตอบสนองต่อ กระแสความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน
๒. เป็นแผนแม่บท (Master Plan) เพื่อกำหนดกรอบแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) แผนปฏิบัติราชการ ๔ ปีและแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงาน
๓. เป็นกรอบแนวทางในการจัดทำคำของบประมาณ

๓.๒ ความสำคัญของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

๑. แผนยุทธศาสตร์เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงเพราะการวางแผนยุทธศาสตร์ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน
๒. แผนยุทธศาสตร์เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานในทุกระดับมีความรับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของหน่วยงานทั้งนี้เพราะการวางแผนยุทธศาสตร์เป็นการวางแผนขององค์การโดยองค์การและเพื่อองค์การไม่ใช่เป็นการวางแผนที่ต้องกระทำตามที่หน่วยอื่นสั่งการ
๓. แผนยุทธศาสตร์เป็นรูปแบบการวางแผนที่สอดคล้องกับการกระจายอำนาจซึ่งเป็นแนวทางหลักในการบริหารภาครัฐในปัจจุบันและสอดคล้องกับที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้เตรียมออกระเบียบกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐทุกระดับมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนางานสู่มิติใหม่ของการปฏิรูประบบราชการ
๔. แผนยุทธศาสตร์เป็นเงื่อนไขหนึ่งของการจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Base Budgeting) ซึ่งสำนักงานงบประมาณกำหนดให้หน่วยงานจัดทำก่อนที่จะกระจายอำนาจด้านงบประมาณโดยการจัดสรรงบประมาณลงไปให้หน่วยงาน
๕. แผนยุทธศาสตร์เป็นการวางแผนที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนด “ยุทธศาสตร์” ที่ได้มาจากการคิดวิเคราะห์แบบใหม่ๆที่ไม่ผูกติดอยู่กับปัญหาเก่าในอดีตไม่เอาข้อจำกัดทางด้านทรัพยากรและงบประมาณมาเป็นข้ออ้างดังนั้นแผนยุทธศาสตร์จึงเป็นการวางแผนแบบท้าทายความสามารถเป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ได้ด้วยตนเองจึงเป็นการวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืน

๓.๓ ผังแสดงขั้นตอนตามแบบ SIPOC Model : กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงาน สาธารณสุขอำเภอสูงเม่น

ในการออกแบบกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานสาธารณสุขอำเภอสูงเม่น ได้เลือกแนวทางการออกแบบกระบวนการโดยใช้เครื่องมือกระบวนการดำเนินงานในรูปของแผนภาพแสดงขั้นตอนตามแบบ SIPOC Model ซึ่งย่อมาจาก S : Supplier (ผู้สนับสนุนปัจจัยนำเข้า) , I : Input (ปัจจัยนำเข้า) , P : Process (กระบวนการ) , O : Output (ปัจจัยนำออกหรือผลผลิตกระบวนการ) และ C : Customer (ผู้รับบริการ) โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการดังนี้

๑. การสื่อสารทำความเข้าใจเกี่ยวกับผู้ที่เกี่ยวข้องในการออกแบบกระบวนการ
๒. วิเคราะห์ผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer) และสิ่งที่จะได้รับ (Output)
๓. กำหนดขั้นตอนของกระบวนการ (Process) และเชื่อมโยงระหว่างแต่ละขั้นตอนและวิเคราะห์ผลผลิตเป้าหมายข้อกำหนดที่สำคัญตัวชี้วัดรวมทั้งระยะเวลาของแต่ละขั้นตอน
๔. วิเคราะห์ปัจจัยนำเข้า (Input) และผู้สนับสนุนปัจจัยนำเข้า (Supplier) ของกระบวนการโดยสามารถแสดงรายละเอียดตามแผนภาพที่๒แสดงขั้นตอนตามแบบ SIPOC Model และแผนภาพที่๓แผนผังขั้นตอน/มาตรฐานการปฏิบัติงานดังนี้

แผนภาพที่ ๒ แสดงขั้นตอนตามแบบ SIPOC Model

กระบวนการ: จัดทำแผนยุทธศาสตร์คณะกรรมการประสานงานสาธารณสุขระดับอำเภออำเภอสูงเม่นหน่วยงานที่รับผิดชอบ: สสอ.สูงเม่น / รพร.สูงเม่น

ผลผลิต: แผนยุทธศาสตร์คณะกรรมการประสานงานสาธารณสุขระดับอำเภออำเภอสูงเม่น/สำนักงานสาธารณสุขอำเภอสูงเม่น/โรงพยาบาลสูงเม่น

ตัวชี้วัดผลผลิต: ร้อยละของคุณภาพแผนยุทธศาสตร์คณะกรรมการประสานงานสาธารณสุขระดับอำเภออำเภอสูงเม่น/สำนักงานสาธารณสุขอำเภอสูงเม่น/โรงพยาบาลสูงเม่น

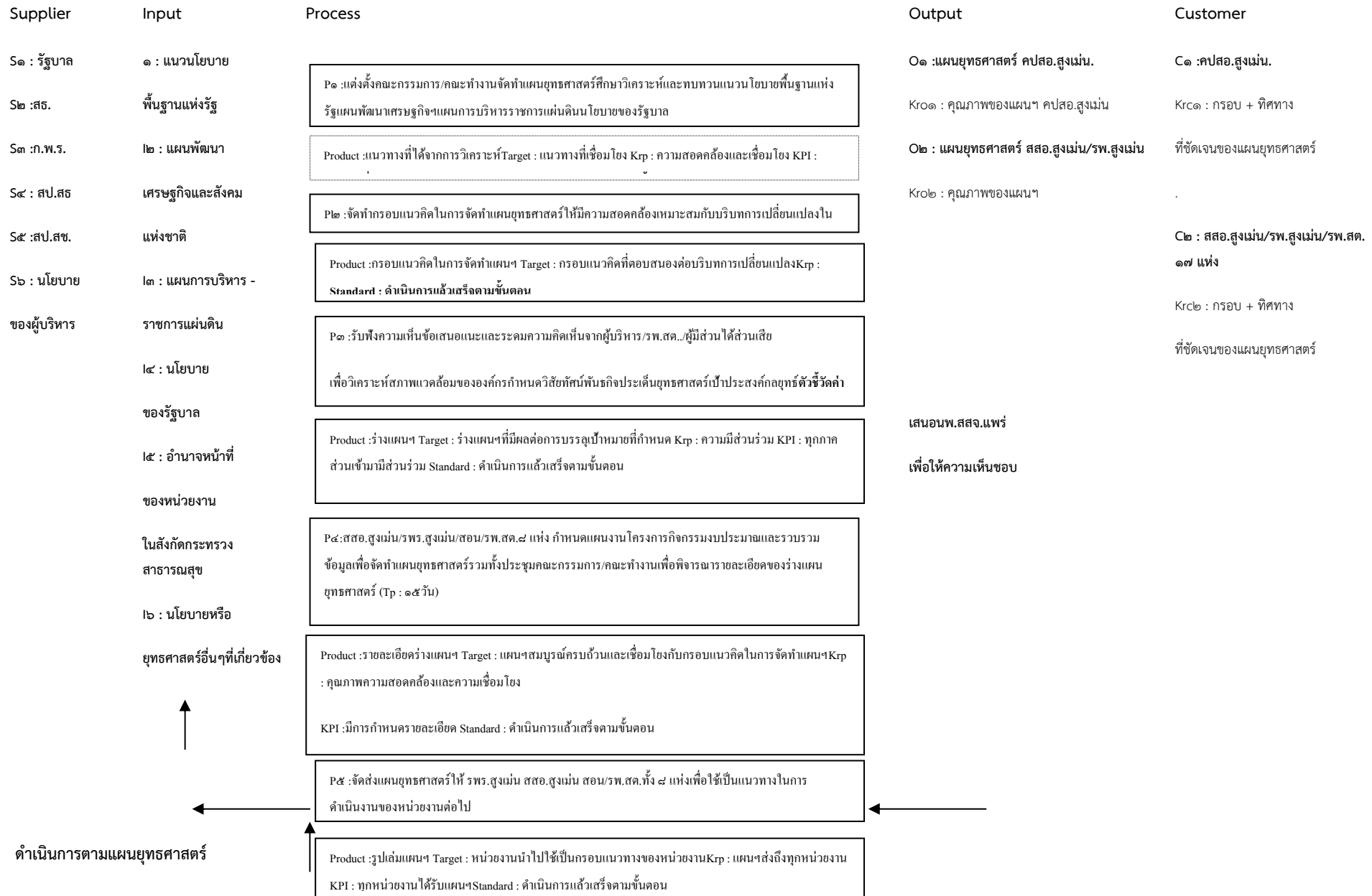
ผลลัพธ์: ความเชื่อมโยงและสอดคล้องระหว่างแผนยุทธศาสตร์สำนักงานสาธารณสุขอำเภอสูงเม่นกับแผนยุทธศาสตร์สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดแพร่/แผนยุทธศาสตร์กระทรวงสาธารณสุข/นโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้อง

ตัวชี้วัดผลลัพธ์: ร้อยละของความเชื่อมโยงและสอดคล้องระหว่างแผนยุทธศาสตร์คณะกรรมการประสานงานสาธารณสุขระดับอำเภออำเภอสูงเม่น/สำนักงานสาธารณสุขอำเภอสูงเม่น/โรงพยาบาลสูงเม่นที่เกี่ยวข้อง

ข้อกำหนดที่สำคัญ: ๑. กรอบระยะเวลาในการดำเนินการแต่ละขั้นตอน

๒. ความสอดคล้องของแผนยุทธศาสตร์คณะกรรมการประสานงานสาธารณสุขระดับอำเภออำเภอสูงเม่น/สำนักงานสาธารณสุขอำเภอสูงเม่น/โรงพยาบาลสูงเม่น/แผนยุทธศาสตร์สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดแพร่/แผนยุทธศาสตร์กระทรวงสาธารณสุข/นโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้อง

ตัวชี้วัดกระบวนการ: ขั้นตอนตามกระบวนการที่สามารถดำเนินการแล้วเสร็จ



ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์

คำย่อ	คำอธิบาย
S : Supplier	ผู้สนับสนุนปัจจัยนำเข้า
I : Input	ปัจจัยนำเข้า
P : Process	กระบวนการ
O : Output	ปัจจัยนำออกหรือผลผลิตกระบวนการ
C : Customer	ผู้รับบริการ
Tp : Time Process	ระยะเวลาการดำเนินงานของแต่ละขั้นตอน
Product	ผลผลิตของแต่ละขั้นตอน
Target	เป้าหมายผลผลิตของแต่ละขั้นตอน
Kr : Key requirement	ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ
Krp : Key requirement Process	ข้อกำหนดที่สำคัญของแต่ละขั้นตอน
Kro : Key requirement Output	ข้อกำหนดที่สำคัญของปัจจัยนำออกหรือผลผลิตกระบวนการ
Krc : Key requirement Customer	ข้อกำหนดที่สำคัญของผู้รับบริการ
KPI : Key Performance Indicator	ตัวชี้วัดผลผลิตของแต่ละขั้นตอน
Standard	

หมายเหตุ :- คำอธิบายเพิ่มเติมของคำย่อต่างๆตามแผนภาพที่๒

แผนภาพที่๓แผนผังขั้นตอน / มาตรฐานการปฏิบัติงาน

กระบวนการ: จัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานสาธารณสุขอำเภอสูงเม่น

ข้อกำหนดที่สำคัญ:

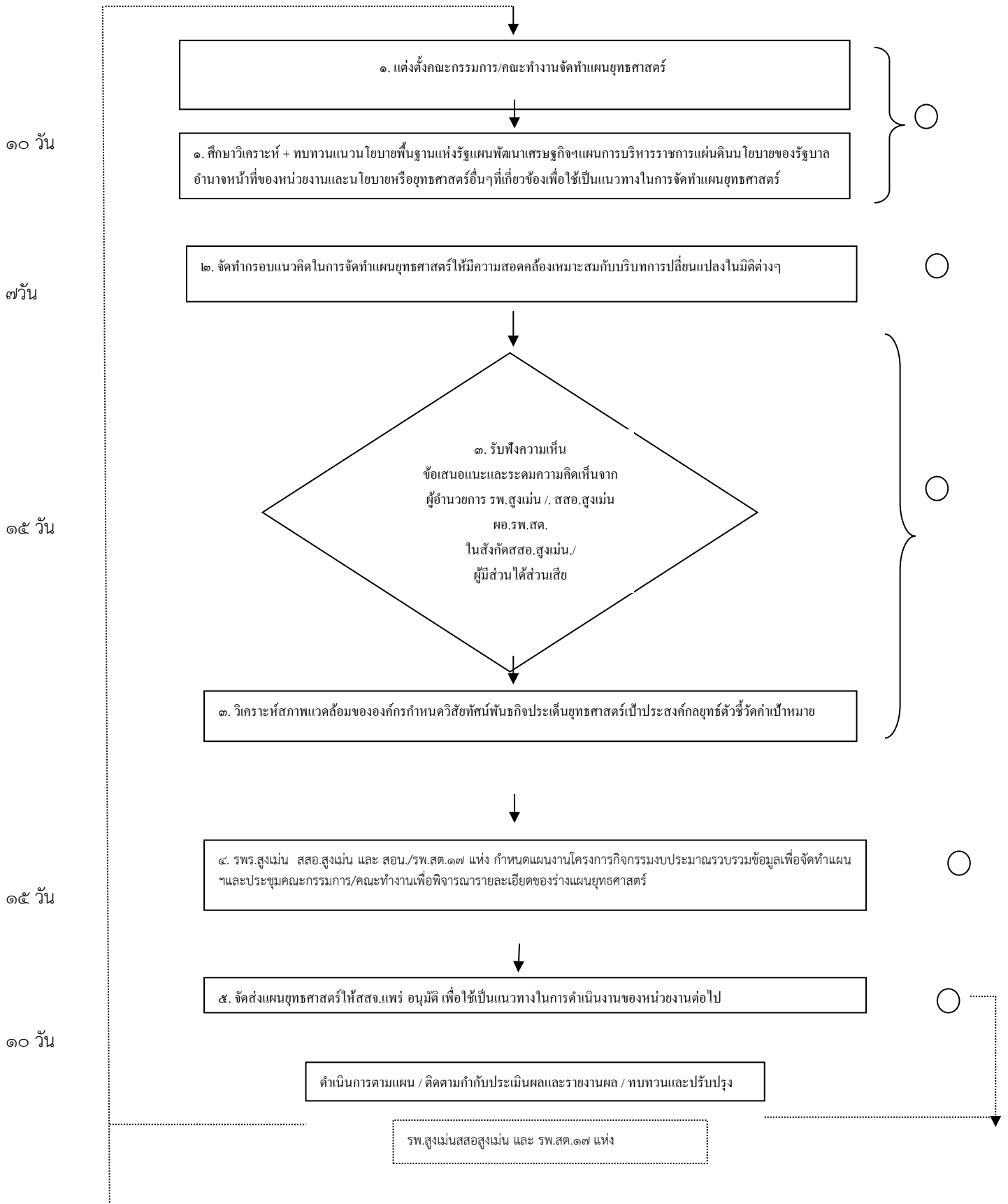
๑. กรอบระยะเวลาในการดำเนินการแต่ละขั้นตอน

๒. ความสอดคล้องของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ/แผนการบริหารราชการแผ่นดิน/นโยบายของรัฐบาล/

นโยบายหรือยุทธศาสตร์อื่นๆที่เกี่ยวข้อง

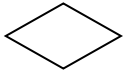
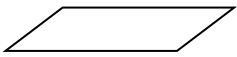
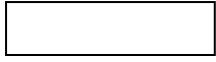
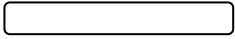
ตัวชี้วัดกระบวนการ: ขั้นตอนตามกระบวนการที่สามารถดำเนินการแล้วเสร็จ

แผนภาพที่๓แผนผังขั้นตอน / มาตรฐานการปฏิบัติงาน



หมายเหตุ :- ความหมายสัญลักษณ์ของผังงาน (Flow Chart) แผนภาพที่๓

รูปภาพสัญลักษณ์



ความหมายของสัญลักษณ์

เริ่มต้นหรือจบ Flow Chart (Start or Stop)

กระบวนการ (Process)

ส่วนนำเข้าข้อมูลหรือแสดงผลข้อมูล (Input or Output)

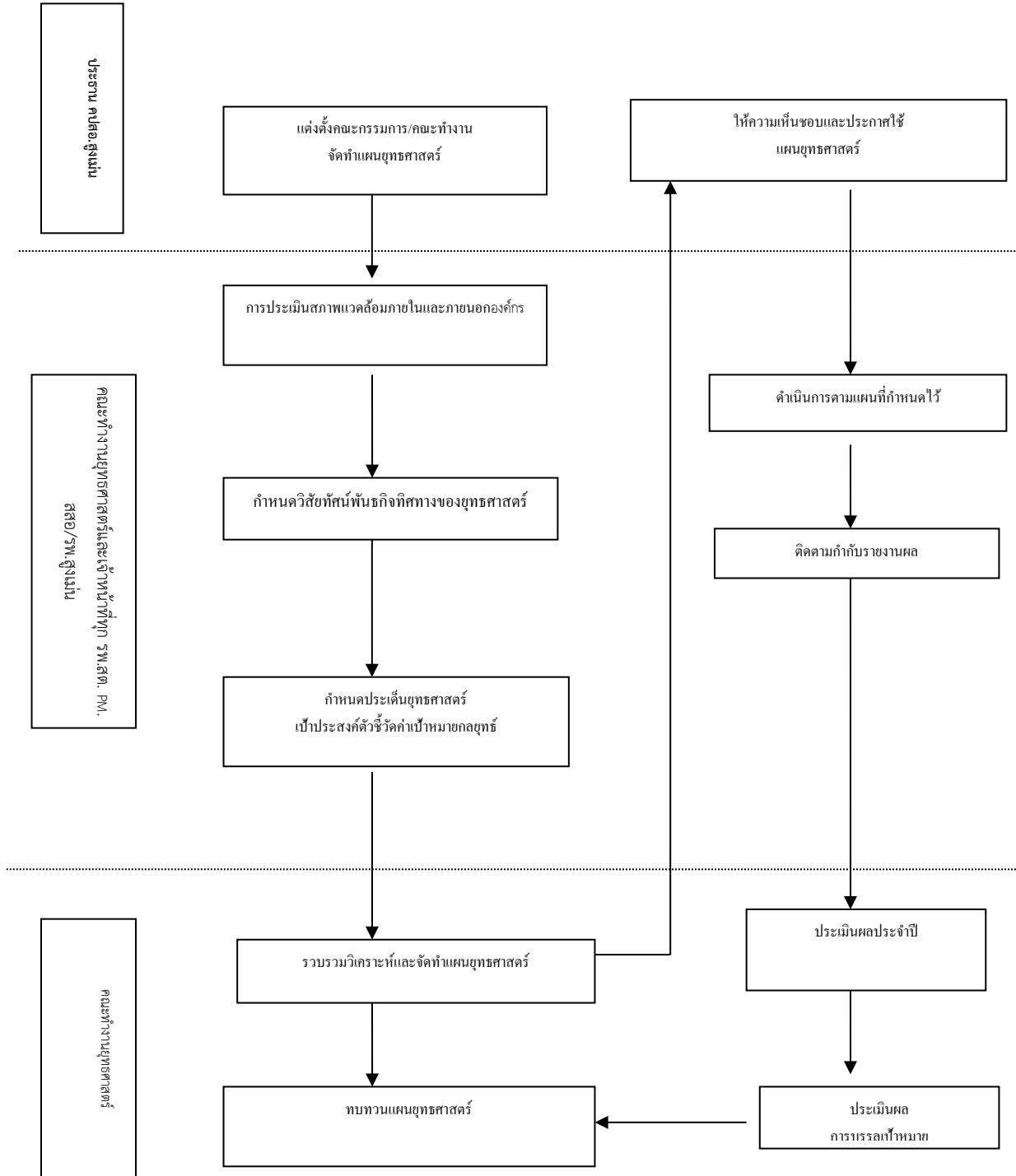
การตัดสินใจ (Decision)

จุดเชื่อมต่อ (Connector)

ทิศทางการทำงาน (Direction of Flow)

๓.๔ คำอธิบาย SIPOC Model และรายละเอียดขั้นตอนกระบวนการแต่ละขั้นตอน

สำนักงานสาธารณสุขอำเภอสูงเม่นมีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของคณะกรรมการประสานงานสาธารณสุขระดับอำเภอ อำเภอสูงเม่น/สำนักงานสาธารณสุขอำเภอสูงเม่นดั่งนั้นในการดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มีขั้นตอนดังนี้



แผนภาพที่ ๔ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

โดยทั่วไปกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานจะมีองค์ประกอบของแผนยุทธศาสตร์หรือขั้นตอนการดำเนินงานได้แก่การประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกการประเมินหน่วยงานการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจประเด็นยุทธศาสตร์เป้าประสงค์กลยุทธ์ตัวชี้วัดค่าเป้าหมายโดยกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานมุ่งเน้นเชื่อมโยงกับนโยบายรัฐบาลยุทธศาสตร์ระดับชาติและถ่ายทอดลงไปสู่การปฏิบัติทั้งมิติของกระทรวง/หน่วยงาน (Function Base) และมิติของพื้นที่ (Area Base) โดยสามารถอธิบายรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนได้ดังนี้

๑. ขั้นตอนที่ ๑ แต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ศึกษาวิเคราะห์และทบทวนแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติแผนการบริหารราชการแผ่นดินนโยบายของรัฐบาลนโยบายของกระทรวงสาธารณสุข อำนาจหน้าที่ของหน่วยงานและนโยบายหรือยุทธศาสตร์อื่นๆที่เกี่ยวข้องรวมทั้งการเทียบเคียงข้อมูลของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขเพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

๑) ระยะเวลา (Tp) :๑๐วัน

๒) ผลผลิต (Product) :แนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์และทบทวน

๓) เป้าหมายผลผลิต (Target) :แนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับข้อมูลที่น่ามาใช้ในการศึกษาวิเคราะห์และทบทวน

๔) ข้อกำหนดที่สำคัญ (Krp) :ความสอดคล้องและความเชื่อมโยง

๕) ตัวชี้วัดผลผลิต (KPI) :แนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่สามารถนำไปสู่การใช้ประโยชน์ได้

๖) มาตรฐานผลผลิต (Standard) :สามารถดำเนินการแล้วเสร็จตามขั้นตอน

๗) วิธีการปฏิบัติงาน: การแต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เป็นองค์คณะที่รับผิดชอบดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและเป็นที่ยอมรับร่วมกันของทุกฝ่ายเนื่องจากองค์ประกอบของคณะกรรมการ/คณะทำงานจะประกอบด้วยตัวแทนจากกลุ่มงานของ รพ.สูงเม่น / สสอ.สูงเม่น / และ รพ.สต. จำนวน ๑๗ แห่ง มีอำนาจหน้าที่ประกอบด้วยแผนยุทธศาสตร์ระดับ คปสอ. มีประธาน คปสอ.สูงเม่น เป็นประธานกรรมการ รองประธาน คปสอ.สูงเม่น เป็นรองประธานกรรมการกรรมการ ประกอบด้วย ผอ.รพ.สต. /หัวหน้ากลุ่มงาน รพ.สูงเม่น ผช.สสอ.สูงเม่น เป็นกรรมการและเลขานุการคณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ มีอำนาจหน้าที่ที่สำคัญคือ

๑) ศึกษาวิเคราะห์ทบทวนและกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจค่านิยมองค์กรประเด็นยุทธศาสตร์เป้าประสงค์ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายกลยุทธ์รวมตลอดถึงโครงการ/กิจกรรม/ผลผลิตเพื่อใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

๒) จัดทำแผนยุทธศาสตร์โดยพิจารณาดำเนินการให้สอดคล้องกับแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติแผนการบริหารราชการแผ่นดินนโยบายของรัฐบาลนโยบายของกระทรวงสาธารณสุขอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานและนโยบายหรือยุทธศาสตร์อื่นๆที่เกี่ยวข้องตลอดจนข้อมูลด้านสุขภาพของจังหวัดแพร่และของอำเภอสูงเม่น

๓) นำเสนอแผนยุทธศาสตร์ต่อนายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดแพร่เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ

๔) แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อช่วยเหลือการปฏิบัติงานได้ตามความเหมาะสม

๕) ดำเนินการอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์หรือตามที่ได้รับมอบหมาย

๘) วัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี :แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติแผนการบริหารราชการแผ่นดินนโยบายของรัฐบาลนโยบายของกระทรวงสาธารณสุขอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานการประสานความร่วมมือระหว่างผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนของหน่วยงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติจำเป็นต้องมีการประสานงานและติดต่อสื่อสารกันอย่างใกล้ชิดทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการรวมทั้งการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารทั้งทางโทรศัพท์ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (E - mail) มาใช้ในการติดต่อสื่อสารให้มากขึ้นเพื่อให้การสื่อสารระหว่างกันเป็นไปอย่างรวดเร็วทันเหตุการณ์และลดขั้นตอนการทำงานทางธุรการ

๙) ค่าใช้จ่ายในการตรวจสอบทดสอบและการลดค่าใช้จ่าย: เพื่อเป็นการลดค่าใช้จ่ายควรสื่อความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจอย่างครบถ้วนการจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสมกับการปฏิบัติและการปฏิบัติตามแผนงานที่วางไว้ได้ในทุกขั้นตอน

๑๐) ข้อพึงระวังในการดำเนินงาน:

๑๐.๑) ผู้บริหารทุกระดับควรให้ความสำคัญในกระบวนการจัดทำแผนทุกขั้นตอน

๑๐.๒) ควรปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นสำหรับการวางแผนให้ถูกต้องทันสมัยครบถ้วนเพื่อให้การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันเป็นไปอย่างถูกต้องเที่ยงตรงซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาและกำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหา

๑๐.๓) ควรจัดให้มีการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานเป็นประจำทุกปีเพื่อใช้ให้ทันต่อสถานการณ์และความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

๒. ขั้นตอนที่ ๒ จัดทำกรอบแนวคิดในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ให้มีความสอดคล้องเหมาะสมกับบริบทการเปลี่ยนแปลงในมิติต่างๆ

๑) ระยะเวลา (Tp) : ๗วัน

๒) ผลผลิต (Product) : กรอบแนวคิดในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

๓) เป้าหมายผลผลิต (Target) : กรอบแนวคิดในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองต่อบริบทการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

๔) ข้อกำหนดที่สำคัญ (Krp) : ความสอดคล้องของข้อมูลที่นำมาจัดทำกรอบแนวคิดแผนยุทธศาสตร์

๕) ตัวชี้วัดขั้นตอน (KPI) : กรอบแนวคิดที่สามารถนำไปสู่การใช้ประโยชน์ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ได้

๖) มาตรฐานผลผลิต (Standard) : สามารถดำเนินการแล้วเสร็จตามขั้นตอน

๗) วิธีการปฏิบัติงาน: ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ควรกำหนดกรอบแนวคิดเพื่อให้ความสอดคล้องเหมาะสมกับบริบทการเปลี่ยนแปลงในมิติต่างๆโดยพิจารณาจากประเด็นที่สำคัญดังนี้

การดำเนินงานในอดีต (Past)	ศักยภาพหรือสถานะที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Present)	แนวโน้มการพัฒนาหรือ ความท้าทายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (Future)
- ผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา	๑. นโยบายและยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง	เศรษฐกิจการเมืองเทคโนโลยี
- ภาพลักษณ์และวัฒนธรรมองค์กร	กับการดำเนินงาน	- ปัญหาข้อร้องเรียน
	- แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย	ความต้องการทางสังคม
	- แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	- กระแสการกระจายอำนาจ
	- แผนการบริหารราชการแผ่นดิน	- การมีส่วนร่วมของภาคประชาชน/ประชาสังคม
	- นโยบายของรัฐบาล	ที่เพิ่มขึ้น

การดำเนินงานในอดีต	ศักยภาพหรือสถานะที่มีอยู่ในปัจจุบัน	แนวโน้มการพัฒนาหรือ ความท้าทายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
(Past)	(Present)	(Future)
	<ul style="list-style-type: none"> - ยุทธศาสตร์ประเทศ - แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ ไทย - นโยบายกระทรวงสาธารณสุข - จุดยืนทางยุทธศาสตร์ (Positioning) ของหน่วยงาน - ข้อตกลง/ความร่วมมือ (MOU) ต่างๆ - ข้อเสนอทางวิชาการ <p>๒. กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> - รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย - พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ แผ่นดินพ.ศ. ๒๕๓๔และที่แก้ไขเพิ่มเติม - พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และ วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีพ.ศ. ๒๕๔๖ - พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการมอบอำนาจ พ.ศ. ๒๕๕๐ - กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการของกระทรวง สาธารณสุข 	<ul style="list-style-type: none"> - กระแสการเปลี่ยนแปลง ด้านสภาพภูมิอากาศ/พิบัติภัย (ภัยพิบัติ)

๘) วัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี : ข้อมูลการดำเนินงานของหน่วยงานนโยบายยุทธศาสตร์และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานรวมทั้งข้อมูลภายนอกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

๙) ค่าใช้จ่ายในการตรวจสอบทดสอบและการลดค่าใช้จ่าย : คณะกรรมการ/คณะทำงานต้องคำนึงถึงความครอบคลุมครบถ้วนของข้อมูลที่น่ามาใช้ในการจัดทำกรอบแนวคิดและประโยชน์ที่สามารถนำไปใช้สำหรับกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในขั้นตอนต่อไป

๑๐) ข้อพึงระวังในการดำเนินงาน : ควรใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการจัดทำกรอบแนวคิดที่เป็นปัจจุบันและตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลด้วยเพื่อให้การดำเนินงานไม่ก่อให้เกิดความผิดพลาด

๓. ขั้นตอนที่ได้รับฟังความเห็นข้อเสนอแนะและระดมความคิดเห็นจากผู้บริหารผู้อำนวยการ รพ. สสอ.สูงเม่น ผอ. สอน. และรพ.สต.ในสังกัดสสอ.สูงเม่น./ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจประเด็นยุทธศาสตร์เป้าประสงค์กลยุทธ์ตัวชี้วัดค่าเป้าหมาย

๑) ระยะเวลา (Tp) : ๑๕วัน

๒) ผลผลิต (Product) : ร่างแผนยุทธศาสตร์

๓) เป้าหมายผลผลิต (Target) : ร่างแผนยุทธศาสตร์ที่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

๔) ข้อกำหนดที่สำคัญ (Krp) : ความมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ/คณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์และหน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้อง

๕) ตัวชี้วัด

๖) มาตรฐานผลผลิต (Standard) : สามารถดำเนินการแล้วเสร็จตามขั้นตอน

๗) วิธีการปฏิบัติงาน : จัดประชุมคณะกรรมการ/คณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อรับฟังความคิดเห็นข้อเสนอแนะและระดมความคิดเห็น (วิสัยทัศน์พันธกิจประเด็นยุทธศาสตร์เป้าประสงค์กลยุทธ์ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมายโครงการ/กิจกรรม) รวมทั้งมอบหมายหน่วยงานรับผิดชอบโดยการรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้เสีย(Stakeholder) ใช้วิธีการประชุมระดมความคิดเห็นรับฟังข้อเสนอแนะผ่านทางเอกสารเอกสารอิเล็กทรอนิกส์และระบบออนไลน์บนเว็บไซต์ โดยขั้นตอนการดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มีรายละเอียดดังนี้

(๑) ทบทวนบริบท/สภาพปัจจุบันของ รพ.สูงเม่น สสอ.สูงเม่น /รพ.สต.ทั้ง ๑๗ แห่ง

(๑.๑) การรวบรวมข้อมูลภายนอกที่เกี่ยวข้องกับแผนยุทธศาสตร์

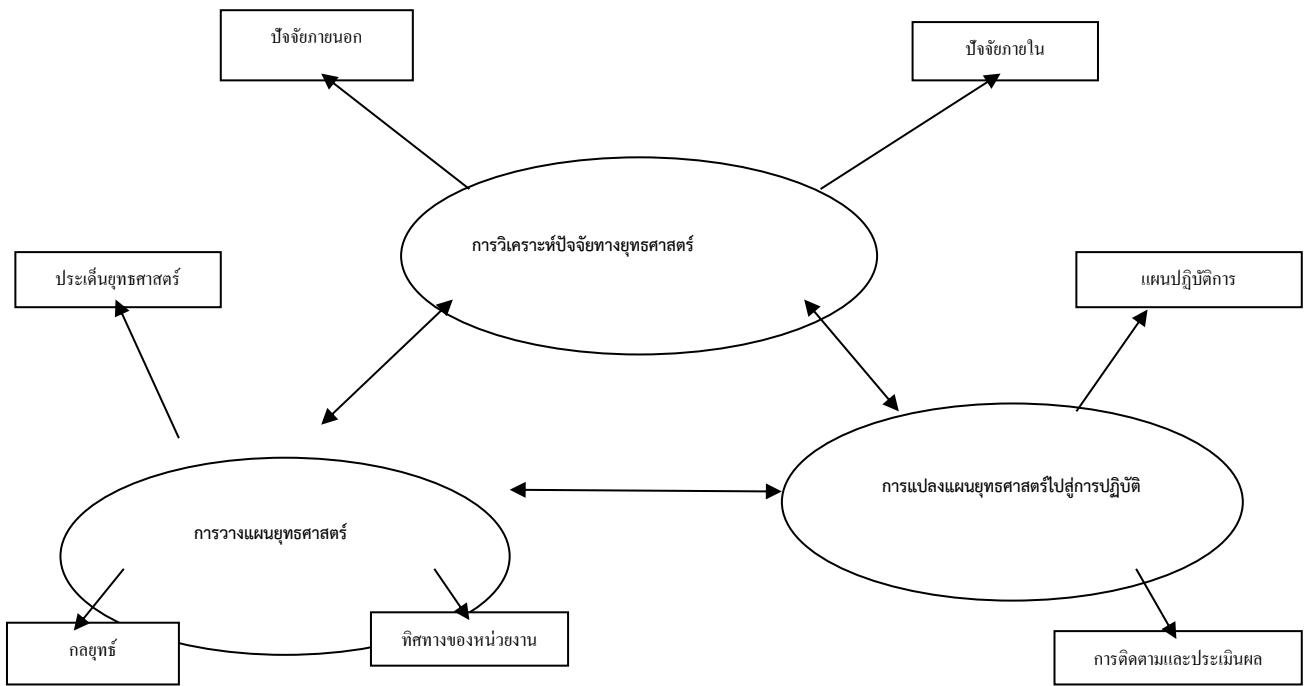
(๑.๒) ทบทวนผลการดำเนินงานที่ผ่านมางานที่ได้รับมอบหมายและที่เกี่ยวข้อง

(๑.๓) กำหนดขอบเขต/เป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์ทบทวนความก้าวหน้าและติดตามประเมินผลการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ที่ผ่านมา

(๑.๔) ติดตามผลการเบิกจ่ายงบประมาณและตรวจสอบภาระงบประมาณต่างๆของ รพ.สูงเม่น สสอ.สูงเม่น/รพ.สต.ทั้ง๑๗ แห่ง

(๑.๕) ตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายใต้บริบทของส่วนราชการเพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดกรอบแนวคิดและจัดทำแผนยุทธศาสตร์

(๑.๖) กำหนดเป้าหมายและตรวจสอบความเชื่อมโยงเชิงยุทธศาสตร์



แผนภาพที่ ๕ แสดงกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

(๒) ทบทวนและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร

(๒.๑) การวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์คือการรู้จักสถานภาพหรือสภาวะของหน่วยงานเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ประสบความสำเร็จข้อมูลจากการวิเคราะห์จะมีประโยชน์ในการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของหน่วยงานโดยอาศัยข้อมูลการวิเคราะห์ดังกล่าวเป็นพื้นฐานซึ่งจะทำให้หน่วยงานมีทิศทางและเป้าประสงค์ที่ชัดเจนกว้างไกลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต้องมีการวิเคราะห์ ๒ ส่วนคือ

- สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ใช้แนวคิด PESTEL Analysis ส่วนใหญ่จะเป็นปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้แต่มีผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการปฏิบัติงานประกอบด้วยปัจจัยด้านวัฒนธรรมปัจจัยด้านเทคโนโลยีปัจจัยด้านเศรษฐกิจปัจจัยด้านกายภาพและปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย

- สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ใช้แนวคิด McKinsey's 7S เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานประกอบด้วยปัจจัยทางด้านโครงสร้างของหน่วยงานปัจจัยด้านระบบบริการปัจจัยด้านบุคลากรปัจจัยด้านการเงินและปัจจัยด้านการบริหารจัดการหลังจากดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในแล้วสามารถนำผลการวิเคราะห์มาสรุปเพื่อประเมินสถานภาพหน่วยงานว่าสภาพแวดล้อมภายในเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนและสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นโอกาสหรืออุปสรรคเครื่องมือที่สำคัญในการนำมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรได้แก่

- แนวคิดการวางแผนตามสถานการณ์ (Scenario Planning) เป็นการให้คนในองค์กรโดยเฉพาะผู้บริหารที่จะใช้ประโยชน์จากแผนยุทธศาสตร์ในการนำองค์กรและผู้ที่จะรับผิดชอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ได้วิเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่ในปัจจุบันทั้งภายในภายนอกคล้าย SWOT แต่ไม่จำเป็นต้องบอกว่าประเด็นนั้นเป็นจุดอ่อนจุดแข็งโอกาสหรือภาวะคุกคามแต่ถือว่าเป็นเพียงปัจจัยที่อาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ซึ่งอาจเรียกว่าปัจจัยเชิงการเปลี่ยนแปลงหรือปัจจัยเชิงขับเคลื่อน (Change factors หรือ Driving Force) และจากปัจจัยเหล่านี้ให้จินตนาการภาพในอนาคตทั้งความเป็นไปได้ในทางลบที่สุดและความเป็นไปได้ในทางที่ดีที่สุด (Possible Worst และ Possible Best) โดยต้องเน้นย้ำจากปัจจัยเหล่านี้จริงๆ การวางแผนรับสถานการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (Scenario Planning) ต่างจากการทำนายหรือการพยากรณ์ (Forecasting) ตรงที่ภาพที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (Scenario) จะได้จากการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของสถานการณ์ต่างๆที่สามารถเกิดขึ้น (What could be) ใน

อนาคตอย่างรอบคอบโดยใช้ข้อเท็จจริงเป็นสำคัญและมีภาพสรุปที่เป็นไปได้หลายทาง (Uncertain End) ในขณะที่การทำนายนั้นจะวิเคราะห์แนวโน้มที่น่าจะเกิดขึ้น (What should be) จากข้อมูลที่มีอยู่ในปัจจุบันเพื่อนำไปสู่ภาพสรุปที่มีลักษณะแน่ชัด (Certain End) แนวทางการจัดทำ Scenario Planning คือการสร้างภาพอนาคตโดยสารสนเทศคุณภาพเพื่อที่จะค้นหาคำตอบจากหลายๆทางหลังจากนั้นจึงนำไปเป็นปัจจัยเข้า (Input) ของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ต่อไปคำถามเหล่านี้ได้แก่ (๑) อะไรคือปัจจัยที่มีความสำคัญต่อภารกิจของหน่วยงานในอนาคต (๒) ถ้าทุกอย่างดำเนินไปด้วยดีและมองในทางที่เป็นไปได้อะไรคือสิ่งที่มองเห็นเกี่ยวกับภารกิจของหน่วยงานในอนาคต (๓) ถ้าการดำเนินงานเป็นไปด้วยความผิดพลาดอะไรคือปัจจัยสำคัญที่จะต้องคำนึงถึงภารกิจของหน่วยงาน (๔) เมื่อมองเข้ามาภายในองค์กรแล้วอะไรคือสิ่งที่คิดว่าควรจะเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการตามเป้าหมายภารกิจของหน่วยงาน (๕) เมื่อมองย้อนกลับไปอะไรคือเหตุการณ์สำคัญที่ทำให้ภารกิจของหน่วยงานเป็นอยู่เช่นในปัจจุบัน (๖) ถ้ามองไปในอนาคตอะไรคือสิ่งสำคัญที่ต้องทำโดยเร็วที่สุดเพื่อการพัฒนาผลงานตามภารกิจของหน่วยงาน (๗) ถ้าอุปสรรคต่างๆถูกขจัดออกไปหมดและสามารถกำหนดในสิ่งที่ทำอะไรคือสิ่งที่อยากจะมีหรือทำเพิ่มขึ้นตามภารกิจของหน่วยงาน

(หมายเหตุ : นำมาจากเอกสารประกอบโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ตามภารกิจเฉพาะด้านของกระทรวงมหาดไทย๑๐ปีเรื่อง “การบริหารจัดการภารกิจกระทรวงมหาดไทยด้วยScenarioPlanning” โดยดร. พิสิทธิ์นุ่นเกลี้ยง)

- **แนวคิดการวิเคราะห์สถานการณ์ภาพหน่วยงาน SWOT Analysis** ซึ่งแต่ละตัวอักษรมีความหมายดังนี้

S - Strength (จุดแข็ง) เป็นผลมาจากปัจจัยภายในหมายถึงความสามารถและสถานการณ์ภายในหน่วยงานที่ส่งผลด้านบวก ซึ่งช่วยผลักดันการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และสามารถนำมาพัฒนาให้เกิดประโยชน์สูงสุดหรือเป็นสิ่งที่หน่วยงานทำได้ดี

W - Weakness (จุดอ่อน) เป็นผลมาจากปัจจัยภายในหมายถึงจุดอ่อนข้อจำกัดหรือความสามารถและสถานการณ์ภายในหน่วยงานที่ส่งผลด้านลบ

O - Opportunity (โอกาส) ปัจจัยหรือสถานการณ์ภายนอกที่เอื้อต่อการดำเนินการที่เป็นประโยชน์ของหน่วยงานหรือสามารถนำมาพัฒนาให้เป็นผลดีต่อหน่วยงานในอนาคต

T - Threat (ภัยคุกคาม) ปัจจัยหรือสถานการณ์ภายนอกที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการที่เป็นประโยชน์ของหน่วยงานหรือทำให้เกิดผลเสียหายผลกระทบในทางลบต่อหน่วยงานการวิเคราะห์ SWOT อาจเรียกอีกอย่างว่าการทำ Situation Analysis เพื่อนำไปสู่การกำหนดทิศทางของหน่วยงานโดยมีแนวทางการปฏิบัติในการวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์ดังนี้

(๑) การศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องได้แก่

- ความต้องการความคาดหวังของผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกันโดยศึกษาจากเอกสารสำรวจความคิดเห็นจัดสัมมนาระดมความคิดเห็น

- สภาพการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกโดยการศึกษาจากเอกสารรายงานประจำปีเว็บไซต์วารสารของส่วนราชการอื่นที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกันและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญโดยศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- จุดแข็งและจุดอ่อนรวมถึงทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่นๆโดยจัดสัมมนาระดมความคิดเห็น

- โอกาสในการปรับเปลี่ยนทรัพยากรและความเสี่ยงในด้านต่างๆโดยการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการจัดสัมมนาระดมความคิดเห็น

(๒) รวบรวมข้อมูลในแต่ละรายการตามข้อ (๑) ไปใช้ในกระบวนการวิเคราะห์ SWOT โดยจัดประชุมกลุ่มย่อยหรือประชุมเชิงปฏิบัติการทั้งในกลุ่มผู้บริหารเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติรวมทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- วิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายในโดยพิจารณาครอบคลุมประเด็นสำคัญเช่นนโยบายและยุทธศาสตร์ของหน่วยงานโครงสร้างการบริหารวัฒนธรรมองค์กรบุคลากรงบประมาณเทคโนโลยี เป็นต้น

- วิเคราะห์โอกาสและภัยคุกคามจากสภาพแวดล้อมภายนอกโดยพิจารณาจากปัจจัยภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานทั้งทางตรงและทางอ้อมเช่นนโยบายระดับชาติสถานการณ์ทางเศรษฐกิจสังคมการเมืองการปกครองทั้งภายในและภายนอกประเทศกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง ฯลฯ

- ให้นำหนักโดยพิจารณาจากจุดแข็ง/จุดอ่อนและโอกาส/ภัยคุกคาม

(๓) นำผลการวิเคราะห์ตามข้อ (๒) ไปใช้ในการจัดทำยุทธศาสตร์ในส่วนของการกำหนดทิศทางองค์กรและการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาพองค์กรต่อไป

	โอกาส	ภัยคุกคาม
จุดแข็ง	สิ่งที่ต้องการส่งเสริมขยายผล	สิ่งที่ต้องพัฒนาปรับปรุง
จุดอ่อน	สิ่งที่ต้องพัฒนาปรับปรุง	สิ่งที่ต้องป้องกันเฝ้าระวัง

แผนภาพที่ ๖ แสดงการสรุปผลวิเคราะห์ SWOT เพื่อนำไปจัดประเด็นยุทธศาสตร์

(๒.๒) การวางแผนยุทธศาสตร์ขั้นตอนการวางแผนยุทธศาสตร์เริ่มจากการกำหนดทิศทางของหน่วยงานโดยการทบทวนและกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจประเด็นยุทธศาสตร์เป้าประสงค์ตัวชี้วัดเป้าหมายมีรายละเอียดดังนี้

- **วิสัยทัศน์** นอกจากจะทำให้คนในองค์กรมีกรรวมพลังมุ่งไปในทิศทางเดียวกันแล้วยังช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางทิศทางที่ดีด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ควรให้มีความกระชับได้ใจความและประกอบด้วยคุณลักษณะ ๓ ประการคือ

- (๑) ต้องการทำอะไรให้สำเร็จ (ภารกิจ)
- (๒) ทำไมจึงต้องทำตามให้สำเร็จ (วัตถุประสงค์)
- (๓) คาดหวังผลเช่นไร (Results)

วิสัยทัศน์จะเป็นตัวบอกความคาดหวังในอนาคตข้างหน้าโดยมีหลักที่สำคัญดังนี้

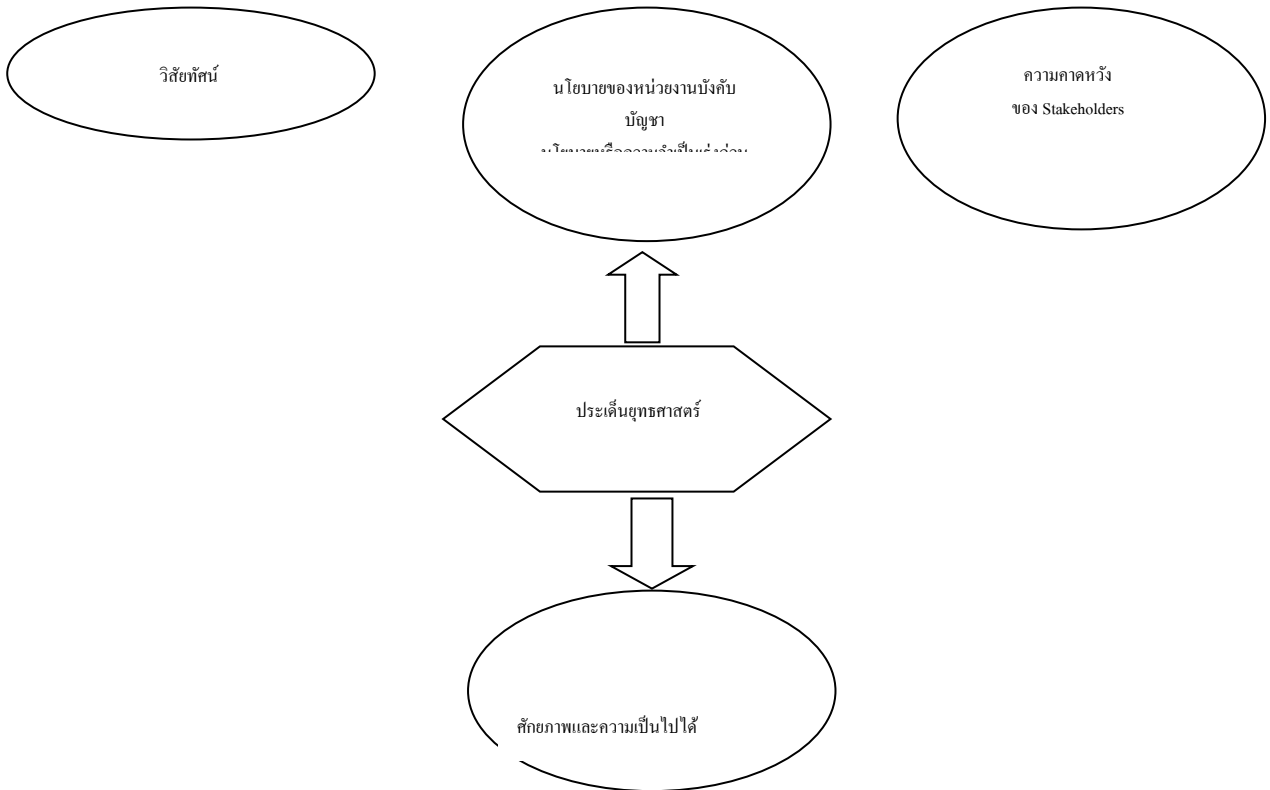
- (๑) แสดงจุดมุ่งมั่นที่ชัดเจนในระยะเวลาแน่นอนเช่น ๓ - ๕ ปี / หรือ ๑๐ - ๑๕ ปี
- (๒) มีเจตนารมณ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นอย่างชัดเจน
- (๓) สามารถปฏิบัติได้ยึดหยุ่นจำง่ายเข้าใจง่ายใจระดมพลังใจ
- (๔) สอดคล้องและสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ของหน่วยงานบังคับบัญชา

- **พันธกิจ** หน่วยงานต้องวิเคราะห์ภารกิจประจำที่ต้องปฏิบัติตามกฎหมายและภารกิจยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับนโยบาย/ยุทธศาสตร์และเป้าหมายของชาติซึ่งจะเป็นงานที่ต้องพัฒนางานประจำและงานใหม่ที่มุ่งเน้นเพื่อกำหนดพันธกิจภารกิจวิเคราะห์พันธกิจ (Mission Analysis) เป็นการตรวจสอบภารกิจหลักภารกิจยุทธศาสตร์และพันธกิจเดิมมาพิจารณาว่าพันธกิจใดคงเดิมปรับเปลี่ยนหรือเพิ่มเติมตั้งนั้นการกำหนดพันธกิจต้องพิจารณา

- (๑) เอกลักษณ์หรือจุดเด่นขององค์กร
- (๒) ผู้มีส่วนได้เสีย
- (๓) ผลสำเร็จที่ต้องการและวิธีการวัดผลสำเร็จ
- (๔) เครือข่ายหรือภาคีและ
- (๕) ผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสีย

- **ประเด็นยุทธศาสตร์**เป็นการกำหนดประเด็นที่สำคัญประเด็นที่ต้องคำนึงถึงเพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์ทั้งนี้ในการจัดทำประเด็นยุทธศาสตร์ของแต่ละหน่วยงานนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องคำนึงถึงประกอบด้วย

- (๑) นโยบายรัฐบาลแผนบริหารราชการแผ่นดินนโยบายเร่งด่วนความจำเป็นเร่งด่วนและแผนงานอื่นของหน่วยงานบังคับบัญชา
- (๒) วิสัยทัศน์ของหน่วยงาน
- (๓) ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders)
- (๔) ศักยภาพและความเป็นไปได้ของหน่วยงาน



แผนภาพที่ ๗ แสดงสิ่งที่จะต้องคำนึงถึงในการจัดทำประเด็นยุทธศาสตร์ของแต่ละหน่วยงาน

- **เป้าประสงค์**การกำหนดเป้าประสงค์เป็นการระบอบอกให้ทราบเกี่ยวกับสิ่งที่หน่วยงานจะทำให้ได้หรือผลลัพธ์สุดท้าย (Impact) ที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากสิ่งที่ทำเป้าประสงค์ที่กำหนดขึ้นมาในทางปฏิบัติควรต้องสามารถวัดผลได้ตามสมควร โดยเป้าประสงค์ต้องมีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ประเด็นยุทธศาสตร์การระบุเป้าประสงค์ออกมาเป็นตัวเลขที่ชัดเจนและวัดได้ นับว่าเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญยิ่งที่จะช่วยให้การวางแผนมีคุณภาพการระบุเป้าประสงค์ออกเป็นเป้าหมายผลสำเร็จต่างๆอย่างครบถ้วนและมีความชัดเจนย่อมจะสามารถส่งผลสนับสนุนให้องค์กรโดยส่วนรวมประสบผลสำเร็จเป็นไปตามที่ตั้งไว้โดยต้องคำนึงถึงกรอบการประเมินผลทั้ง ๔ มิติคือ

- (๑) มิติประสิทธิผลตามพันธกิจ
- (๒) มิติด้านคุณภาพการให้บริการ
- (๓) มิติด้านประสิทธิภาพการจัดการ
- (๔) มิติด้านพัฒนาหน่วยงาน

เป้าประสงค์ที่ดีควรจะต้องมีคุณลักษณะสามารถวัดได้และตรวจนับได้มีความเป็นไปได้หรือโอกาสที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จได้มีความคล่องตัวหรือปรับตัวได้และความสอดคล้องเข้ากันได้กับแผนงานอื่น

- การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายการวิเคราะห์ว่าจะอะไรเป็นสิ่งที่บอกกว่าบรรลุผลลัพธ์สุดท้าย (Impact) ทั้งในเชิงปริมาณ (Output) และคุณภาพ (Outcome)

(๑) ตัวชี้วัดในหน่วยงานราชการต้องกำหนดตัวชี้วัด๒ระดับคือ

- ตัวชี้วัดระดับกระทรวงโดยตัวชี้วัดที่ดีต้องมีลักษณะ

(๑) เป็นการบริการที่ประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุด

(๒) มีการเก็บข้อมูลเป็นประจำ

(๓) สามารถควบคุมผลสัมฤทธิ์ได้

(๔) กำหนดเจ้าภาพชัดเจน

(๕) วัดดูประสงค์ที่ชัดเจนว่าต้องการวัดอะไร

- ตัวชี้วัดระดับหน่วยงานแบ่งได้เป็นด้านปริมาณด้านคุณภาพด้านความคุ้มค่าและด้านเวลา

(๒) ค่าเป้าหมายในการกำหนดค่าเป้าหมายมีวิธีได้หลายวิธีเช่นคิดใหม่การประมาณการเปรียบเทียบเป้าหมายกับปีที่ผ่านมาเปรียบเทียบกับหน่วยงานที่คล้ายคลึงกันกลุ่มผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้เสียสิ่งที่จะต้องพัฒนาเพื่อให้ได้เป้าหมายที่สูงกว่าเป็นต้นเป้าหมายที่ดีควรมีคุณลักษณะดังนี้

- กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างมาก

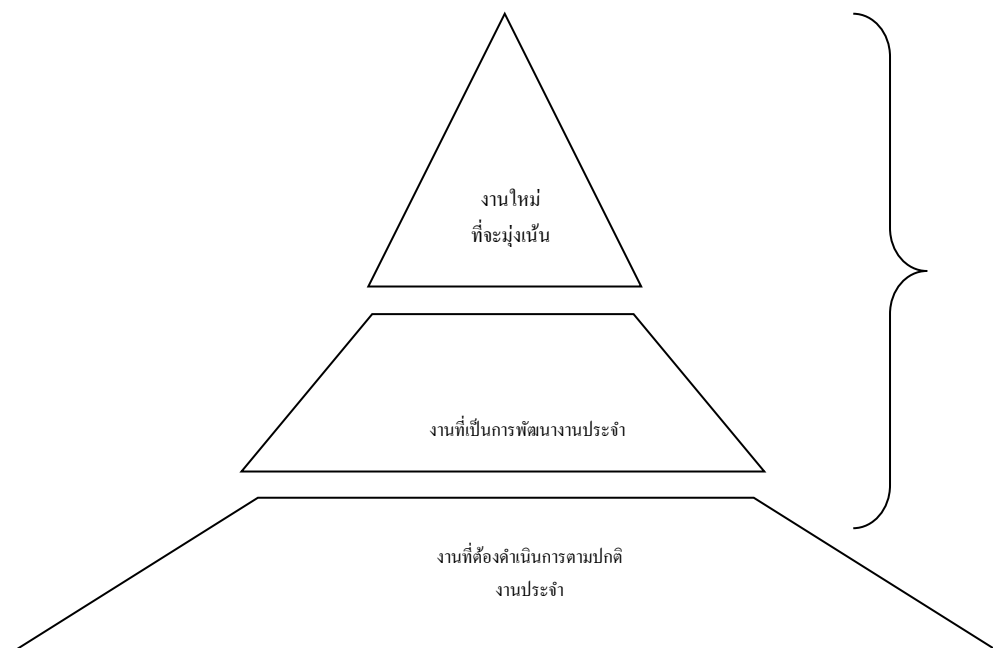
- ก่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงอย่างค่อยเป็นค่อยไป

- รักษาและป้องกันไม่ให้ผลงานต่ำกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

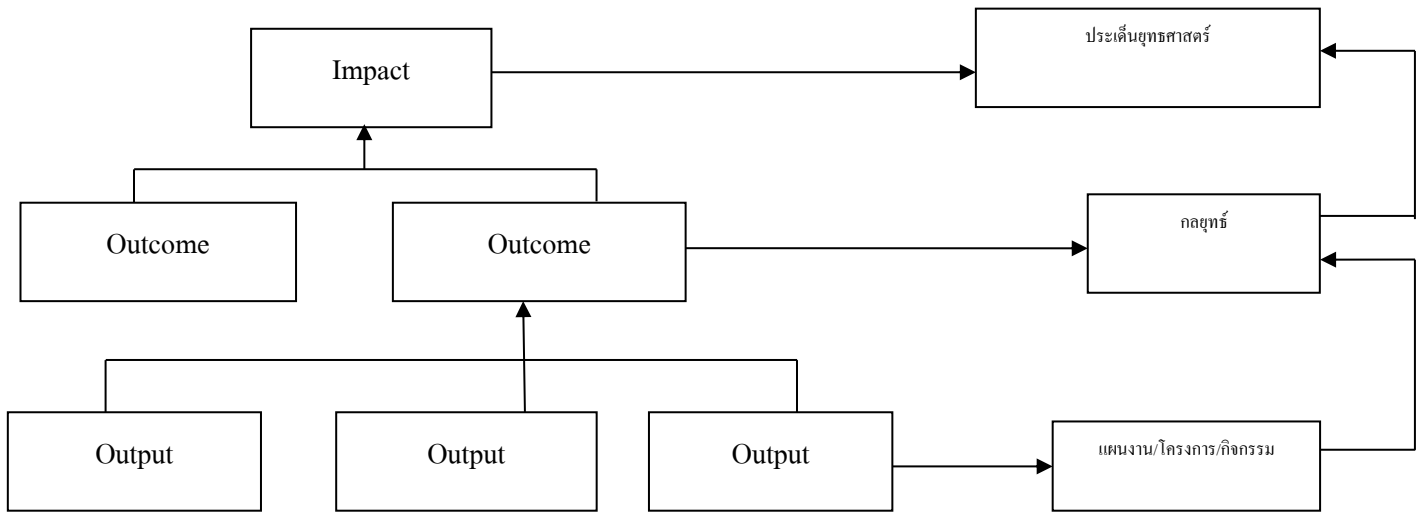


แผนภาพที่ ๘ แสดงการกำหนดเป้าประสงค์ที่ต้องเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ประเด็นยุทธศาสตร์ - การกำหนดกลยุทธ์หรือสิ่งที่จะทำเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์หมายถึงสิ่งที่จะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์โดยจะกำหนดขึ้นจากการพิจารณาปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) เป็นสำคัญคือต้องพิจารณาว่าในการที่จะบรรลุเป้าประสงค์ข้อหนึ่งๆนั้นจะมีปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อความสำเร็จและจะต้องทำอะไรจึงไปสู่จุดนั้นได้

กลยุทธ์



แผนภาพที่ ๙ แสดงการกำหนดกลยุทธ์หรือสิ่งที่จะทำเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์



แผนภาพที่ ๑๐ สรุปแนวความคิดในการจัดทำประเด็นยุทธศาสตร์กลยุทธ์แผนงาน/โครงการ

๘) **วัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี** : แนวทาง/กรอบแนวคิดในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การประสานความร่วมมือระหว่างผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนของหน่วยงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติจำเป็นต้องมีการประสานงานและติดต่อสื่อสารกันอย่างใกล้ชิดทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการรวมทั้งการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารทั้งทางโทรศัพท์ที่ประชาชนนิยมใช้อิเล็กทรอนิกส์(E - mail) มาใช้ในการติดต่อสื่อสารให้มากขึ้นเพื่อให้การสื่อสารระหว่างกันเป็นไปอย่างรวดเร็วทันเหตุการณ์และลดขั้นตอนการทำงานทางธุรการ

๙) **ค่าใช้จ่ายในการตรวจสอบทดสอบและการลดค่าใช้จ่าย** : การบริหารจัดการให้บุคลากรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามแผนงานและมีความรับผิดชอบตามที่กำหนดไว้

๑๐) **ข้อพึงระวังในการดำเนินงาน** : การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์เป้าประสงค์และกลยุทธ์หลักจะต้องคำนึงถึงเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาวรวมทั้งความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ในหลายครั้งที่ผ่านมายังไม่ได้เน้นให้ความสำคัญกับความสมดุลของประเด็นดังกล่าวเนื่องจากมีระยะเวลาในการดำเนินการค่อนข้างจำกัดจำเป็นต้องรวบรัดการดำเนินการบางขั้นตอน

๔. ขั้นตอนที่ ๔ รพ.สูงเม่น สสอ.สูงเม่น รพ.สต.ทั้ง ๑๗ แห่ง กำหนดแผนงานโครงการกิจกรรมงบประมาณและรวบรวมข้อมูลเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์รวมทั้งประชุมคณะกรรมการ/คณะทำงานเพื่อพิจารณารายละเอียด ของร่างแผนยุทธศาสตร์

๑) **ระยะเวลา (Tp) :** ๑๕ วัน

๒) **ผลผลิต (Product) :** รายละเอียดร่างแผนยุทธศาสตร์

๓) **เป้าหมายผลผลิต (Target) :** แผนยุทธศาสตร์มีความสมบูรณ์ครบถ้วนและเชื่อมโยงกับกรอบแนวคิดในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

๔) **ข้อกำหนดที่สำคัญ (Krp) :** คุณภาพความสอดคล้องและความเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์

๕) **ตัวชี้วัดขั้นตอน (KPI) :** มีการกำหนดรายละเอียดแผนยุทธศาสตร์อย่างชัดเจน

๖) **มาตรฐานผลผลิต (Standard) :** สามารถดำเนินการแล้วเสร็จตามขั้นตอน

๗) **วิธีการปฏิบัติงาน :**

๗.๑) รพ.สูงเม่น สสอ.สูงเม่น รพ.สต.ทั้ง ๑๗ แห่ง จัดทำรายละเอียดเป้าประสงค์ตัวชี้วัดค่าเป้าหมายกลยุทธ์แผนงานโครงการกิจกรรมงบประมาณพร้อมทั้งจัดลำดับความสำคัญ

๗.๒) รวบรวมข้อมูลแผนของหน่วยงานในสังกัดและจัดทำเป็นร่างแผนยุทธศาสตร์

๗.๓) จัดประชุมคณะกรรมการ/คณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อพิจารณาและให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไข

๗.๔) ประมวลผลข้อมูลจากการรับฟังความคิดเห็นและปรับปรุงแก้ไขร่างแผนยุทธศาสตร์ตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ/คณะทำงาน

๗.๕) นำเสนอร่างแผนยุทธศาสตร์ของคณะกรรมการประสานงานสาธารณสุขระดับอำเภอ อำเภอสูงเม่น ให้ นายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดแพร่ให้ความเห็นชอบและประกาศใช้อย่างเป็นทางการ

๗.๖) จัดทำเอกสารแผนยุทธศาสตร์

๘) วัตถุประสงค์และเทคโนโลยี : ร่างแผนยุทธศาสตร์ (วิสัยทัศน์พันธกิจประเด็นยุทธศาสตร์เป้าประสงค์ตัวชี้วัดค่าเป้าหมายกลยุทธ์) การประสานความร่วมมือระหว่างผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนของหน่วยงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติจำเป็นต้องมีการประสานงานและติดต่อสื่อสารกันอย่างใกล้ชิดทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารทั้งทางโทรศัพท์ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (E - mail) มาใช้ในการติดต่อสื่อสารให้มากขึ้น เพื่อให้การสื่อสารระหว่างกันเป็นไปอย่างรวดเร็วทันเหตุการณ์และลดขั้นตอนการทำงานทางธุรการ

๙) ค่าใช้จ่ายในการตรวจสอบทดสอบและการลดค่าใช้จ่าย : ควรสื่อความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจอย่างครบถ้วนการจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสมกับการปฏิบัติและการปฏิบัติตามแผนงานที่วางไว้ได้ในทุกขั้นตอน

๑๐) ข้อพึงระวังในการดำเนินงาน : เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ควรเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการวางแผน

๕. ขั้นตอนที่ ๕ จัดส่งแผนยุทธศาสตร์ให้ รพ.สูงเม่น สสอ.สูงเม่น รพ.สต.ทั้ง ๑๗ แห่ง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของหน่วยงานต่อไป

๑) ระยะเวลา (Tp) : ๑๐ วัน

๒) ผลผลิต (Product) : เอกสารรูปเล่มแผนยุทธศาสตร์ที่ผ่านความเห็นชอบของนายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดแพร่

๓) เป้าหมายผลผลิต (Target) : รพ.สูงเม่น สสอ.สูงเม่น รพ.สต.ทั้ง ๑๗ แห่ง สามารถนำแผนยุทธศาสตร์ไปใช้เป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงานของหน่วยงาน

๔) ข้อกำหนดที่สำคัญ (Krp) : แผนยุทธศาสตร์ส่งถึง รพ.สูงเม่น สสอ.สูงเม่น รพ.สต.ทั้ง ๑๗ แห่งนำไปใช้เป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงาน

๕) ตัวชี้วัดขั้นตอน (KPI) : รพ.สูงเม่น สสอ.สูงเม่น รพ.สต.ทั้ง ๑๗ แห่ง ได้รับแผนยุทธศาสตร์

๖) มาตรฐานผลผลิต (Standard) : สามารถดำเนินการแล้วเสร็จตามขั้นตอน

๗) วิธีการปฏิบัติงาน :

๗.๑) จัดส่งแผนยุทธศาสตร์ให้ รพ.สูงเม่น สสอ.สูงเม่น รพ.สต.ทั้ง ๑๗ แห่ง

๗.๒) จัดส่งเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ให้ รพ.สูงเม่น สสอ.สูงเม่น รพ.สต.ทั้ง ๑๗ แห่ง ทราบและใช้ประโยชน์ในการใช้เป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องต่อไป

๘) วัตถุประสงค์และเทคโนโลยี : เอกสารรูปเล่มแผนยุทธศาสตร์

๙) ค่าใช้จ่ายในการตรวจสอบทดสอบและการลดค่าใช้จ่าย : ควรสื่อความเข้าใจในแผนยุทธศาสตร์ให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจอย่างครบถ้วน

๑๐) ข้อพึงระวังในการดำเนินงาน :

๑๐.๑) ควรจัดให้มีการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานเป็นประจำทุกปีเพื่อให้ทันต่อสถานการณ์และความเปลี่ยนแปลง

๑๐.๒) ควรปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นสำหรับการวางแผนยุทธศาสตร์ให้ถูกต้องทันสมัยครบถ้วนเพื่อการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันเป็นไปอย่างถูกต้องเที่ยงตรงซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาและกำหนดแนวทางในการแก้ปัญหาคือต่อไป

๓.๕ การแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติและการติดตามและประเมินผล

๑. การนำแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัตินับเป็นขั้นตอนที่สำคัญมากเพราะเป็นความสามารถที่จะผลักดันการทำงานของกลไกที่สำคัญทั้งหมดให้สามารถบรรลุผลลัพธ์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้การดำเนินงานจะเกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นอย่างไรที่จะต้องผลักดันให้มีการปรับเปลี่ยนแนวคิดค่านิยมเป้าหมายรวมถึงวิธีการและกระบวนการทำงานการนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติจะต้องทำให้หน่วยงานยอมรับแนวทางแผนงานโครงการนั้นและพร้อมที่นำแนวทางนั้นไปดำเนินการได้อย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและวิธีการปฏิบัติงานของตนดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการระดมสรรพกำลังแสวงหาการสนับสนุนเพื่อให้เกิดการปฏิบัติและสร้างความเป็นปึกแผ่นให้เกิดขึ้นเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมดังนั้นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงานจึงกำหนดแนวทางการนำแผนไปสู่การปฏิบัติโดยสังเขปดังนี้

๑.๑) ผู้บริหารต้องเข้าใจและผลักดันให้มีการดำเนินงานตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพและสม่ำเสมอ

๑.๒) ให้หน่วยงานจัดทำแผนระยะกลางและจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) และดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์มีการกำกับติดตามและประเมินผลคุณภาพประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามที่มุ่งหวังไว้

๑.๓) เร่งรัดให้ รพ.สูงเม่นสสอ.สูงเม่น รพ.สต.ทั้ง ๑๗ แห่ง เพื่อเผยแพร่และเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสาระสำคัญของแผนยุทธศาสตร์ให้เจ้าหน้าที่และบุคลากรที่เกี่ยวข้องทราบมีส่วนร่วมและให้การสนับสนุนอย่างกว้างขวางเพื่อให้การนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความเป็นปึกแผ่นอย่างต่อเนื่อง

๑.๔) มีการกำหนดภารกิจความรับผิดชอบให้ชัดเจนเพื่อความสอดคล้องกับแผนงานแผนอัตรากำลังและขจัดความซ้ำซ้อนของงาน

๑.๕) วางแนวทางปฏิบัติเพื่อให้เกิดความคล่องตัวและชัดเจนแก่ผู้ปฏิบัติและผู้เกี่ยวข้องรวมทั้งลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๑.๖) พัฒนาระบบการกำกับติดตามและการประเมินผลที่มุ่งเน้นการประเมินเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานโดยมีการพัฒนาตัวชี้วัดผลสำเร็จการดำเนินงานทั้งในด้านปริมาณคุณภาพระยะเวลาในการประเมินผู้ประเมินและแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูล

๒. การติดตามและประเมินผลหลังจากที่ทุกหน่วยงานได้ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์แล้วจำเป็นต้องมีการกำกับติดตามและประเมินผลเพื่อให้ทราบผลและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานว่าจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยมีมาตรการดังนี้

๒.๑) ทุกหน่วยงานสร้างระบบการติดตามตรวจสอบและประเมินผลอย่างต่อเนื่องและสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงเป็นระบบเดียวกันเพื่อให้สามารถเอื้อประโยชน์ร่วมกันได้ในทุกหน่วยงานโดยจัดทำเกณฑ์ชี้วัดความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ให้เป็นรูปธรรม

๒.๒) สร้างมาตรการเร่งรัดหากมีโครงการที่ดำเนินการช้ากว่าที่กำหนดและตรวจสอบคุณภาพอย่างใกล้ชิดสม่ำเสมอ

๒.๓) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อสรุปผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาเพื่อนำข้อมูลที่ได้เป็นฐานในการวิเคราะห์ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในครั้งต่อไป

๒.๔) มีการปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

๓.๖ แผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission) การบริหารความเสี่ยงนั้นมีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการป้องกันและควบคุมความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งมีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรโดยรวม โดยการบริหารความเสี่ยงที่ดีต้องให้คนในองค์กรที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ตรวจสอบประเมินความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรอยู่เสมออีกทั้งร่วมกันวางแผนป้องกันและควบคุมให้เหมาะสมกับภารกิจเพื่อลดสภาพปัญหาหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจสร้างความเสียหายหรือความสูญเสียให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) หมวดที่ ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์กำหนดให้ส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการที่สำคัญซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล ส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์และบริหารจัดการความเสี่ยงตามประเด็นยุทธศาสตร์ให้ครบถ้วนทุกประเด็นของส่วนราชการโดยคัดเลือกแผนงาน/โครงการที่สำคัญและมีผลกระทบสูงต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ได้รับงบประมาณอย่างน้อยประเด็นยุทธศาสตร์ละ ๑ แผนงาน/โครงการ มาดำเนินการบริหารความเสี่ยงเพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือการบรรลุเป้าหมายของแผนงาน/โครงการตามแผนยุทธศาสตร์

คำนิยาม

๑. ความเสี่ยง (Risk) หมายถึงเหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและจะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรทั้งในด้านกลยุทธ์ด้านการดำเนินงานด้านการเงินและด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบซึ่งอาจเป็นผลกระทบทางบวกด้วยก็ได้โดยวัดจากผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับและโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์ลักษณะของความเสี่ยงความเสี่ยงนั้นสามารถมองแยกเป็น ๓ ส่วนดังนี้

- ๑) ปัจจัยเสี่ยงคือสาเหตุที่จะทำให้เกิดความเสี่ยง
- ๒) เหตุการณ์เสี่ยงคือเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานหรือนโยบาย
- ๓) ผลกระทบของความเสี่ยงคือความรุนแรงของความเสียหายที่น่าจะเกิดขึ้นจากเหตุการณ์เสี่ยง

๒. ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึงต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้เกิดไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหนเมื่อใดและเกิดขึ้นได้อย่างไรและทำไมทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริงเพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

๓. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึงกระบวนการระบุความเสี่ยงการวิเคราะห์ความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงโดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ซึ่งโอกาสที่จะเกิดหมายถึงความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงและผลกระทบหมายถึงขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงเมื่อทำการประเมินแล้วทำให้ทราบระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึงสถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแบ่งออกเป็น ๔ ระดับคือสูงมากสูงปานกลางและต่ำ

๔. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึงกระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงหรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ซึ่งการจัดการความเสี่ยงอาจแบ่งโดยสรุปได้เป็น ๕ แนวทางหลักดังนี้

๔.๑) การยอมรับ (Take , Accept) หมายถึงการที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่จนปัจจุบันซึ่งไม่ต้องดำเนินการใด ๆ เช่นกรณีที่มีความเสี่ยงในระดับที่ไม่รุนแรงและไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการใด ๆ ให้ขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้และไม่ดำเนินการใด ๆ

๔.๒) การลด/ควบคุม (Reduction) หมายถึงเป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

๔.๓) การยกเลิก (Terminate) หรือหลีกเลี่ยง (Avoid) หมายถึงการที่ความเสี่ยงนั้นไม่สามารถยอมรับได้และต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขของการดำเนินงานเช่นการหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานการลดขนาดของงานหรือกิจกรรมลง

๔.๔) การโอนย้าย (Transfer) หรือแบ่ง (Share) หมายถึงการโอนย้ายหรือแบ่งความเสี่ยงไปให้ผู้อื่นช่วยรับผิดชอบเช่นการจ้างบุคคลภายนอกมาดำเนินการแทนการทำประกันภัยเป็นต้น

๕. การควบคุม (Control) หมายถึงนโยบายแนวทางหรือขั้นตอนปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งดำเนินการเพื่อลดความเสี่ยงและทำให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์แบ่งได้ ๔ ประเภทคือ

๕.๑) การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก

๕.๒) การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว

๕.๓) การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

๕.๔) การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้องหรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

๖. ความไม่แน่นอน หมายถึงความเปลี่ยนแปลงไม่คงที่ดั้งเดิมตลอดกาลหรือหมายถึงผลเหตุการณ์และสิ่งต่าง ๆ ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ทั้งที่เป็นไปตามความคาดหมายหรือนอกเหนือความคาดหมาย(บางครั้งอาจใช้คำว่าโอกาสซึ่งมักจะทำให้รู้สึกเป็นไปในทางบวกหรือเกิดขึ้นใหม่ในขณะที่คำว่าความไม่แน่นอนมักจะทำให้รู้สึกเป็นไปในทางลบและอาจมีการเกิดขึ้นแล้วแต่เปลี่ยนแปลงได้) เช่นสภาพร่างกายภูมิอากาศเป็นต้น

๗. ปัญหา หมายถึงสิ่งที่เกิดขึ้นและมักจะส่งผลในทางลบเป็นอุปสรรคต่อเป้าหมายการดำเนินการจำเป็นต้องมีการแก้ไขเพราะมิฉะนั้นปัญหาดังกล่าวอาจก่อให้เกิดความเสียหายตามมาปัญหาอาจมีได้เกิดจากสาเหตุของความเสี่ยงเสมอไปหรืออีกนัยหนึ่งก็คือผลใดๆก็ตามที่เกิดจากการเสี่ยงอาจไม่ได้กลายเป็นปัญหาเสมอไป (เพราะอาจมีทั้งเชิงบวกและเชิงลบหรือถ้าเป็นเชิงลบก็อาจมีความเสียหายมาก - น้อยแตกต่างกัน)
