



สำนักงานสาธารณสุขอำเภอเด่นชัย

คู่มือการปฏิบัติงาน

มาตรฐานกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

แผนปฏิบัติราชการ

(Action Plan)

และการติดตามประเมินผล

(Monitoring and Evaluation)

สำนักงานสาธารณสุขอำเภอเด่นชัย

คำนำ

คู่มือการปฏิบัติงาน “มาตรฐานกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การแปลงสู่แผนปฏิบัติราชการและการติดตามประเมินผล” เล่มนี้ จัดทำขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับการนำเครื่องมือการบริหารจัดการแนวใหม่ เรื่อง การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) มาใช้ในสำนักงานสาธารณสุขอำเภอเด่นชัย โดยได้ดำเนินการตามแนวคิดและหลักเกณฑ์ของการจัดการกระบวนการที่กำหนดให้หน่วยงานราชการต้องปฏิบัติงานอย่างมีแบบแผน ดำเนินกิจกรรมอย่างเป็นขั้นตอน ด้วยการอาศัยทรัพยากรบุคคล วัสดุอุปกรณ์ เงินทุน การบริการและการอำนวยความสะดวกๆ เพื่อให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์กระบวนการให้สามารถสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตลอดจนการบรรลุ พันธกิจและวิสัยทัศน์เป็นสำคัญ

กองปรกกับการที่สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงสาธารณสุข ได้มีนโยบายให้ส่วนราชการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อสร้างเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงาน อันจะทำให้บุคลากรเกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง ตรงกันและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับภารกิจและบทบาทหน้าที่ ที่ในการนี้ สำนักงานสาธารณสุขอำเภอเด่นชัย จึงได้ออกแบบและจัดทำกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การแปลงสู่แผนปฏิบัติราชการและการติดตามประเมินผล ซึ่งเป็นกระบวนการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข พ.ศ.๒๕๖๐ ข้อ ๒๑ สำนักงานสาธารณสุขอำเภอ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้ (๑)จัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพในเขตพื้นที่อำเภอ โดยใช้หลักวิเคราะห์ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ(PMQA) หมวด ๖ การจัดการกระบวนการ ที่มีการวิเคราะห์คุณค่าและการสนับสนุนการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานให้เป็นมาตรฐานตามเกณฑ์ข้อกำหนดและวิธีการซึ่งมีความครอบคลุมและครบถ้วนที่สุดคู่มือการปฏิบัติงาน “มาตรฐานกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การแปลงสู่แผนปฏิบัติราชการและการติดตามประเมินผล” ของสำนักงานสาธารณสุขอำเภอเด่นชัย ประกอบด้วยกระบวนการย่อย คือ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การแปลงสู่การปฏิบัติซึ่งเป็นขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการทั้งระยะสั้นและระยะปานกลาง ตลอดจนการติดตามประเมินผลการทำงานของระดับขั้นตอนการปฏิบัติ รายละเอียดมาตรฐานคุณภาพ และการควบคุมการดำเนินงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานด้านการวางแผนและการดำเนินงานสามารถบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจของสำนักงานสาธารณสุขอำเภอเด่นชัย อีกทั้งตอบสนองต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไปคณะผู้จัดทำ มีความคาดหวังอย่างยิ่งว่าการนำ คู่มือการปฏิบัติงาน “มาตรฐานกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การแปลงสู่แผนปฏิบัติราชการและการติดตามประเมินผล” เล่มนี้ไปใช้จะสามารถนำไปสู่การปฏิบัติงานด้านการวางแผน การปฏิบัติงาน และการติดตามประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลก่อให้เกิดเป็นรูปธรรมในที่สุด

สำนักงานสาธารณสุขอำเภอเด่นชัย

ตุลาคม ๒๕๖๐

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 ความเป็นมา ความหมายและคำจำกัดความ	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	
สำนักงานสาธารณสุขอำเภอเด่นชัย	๑๑
๓.๔ คำอธิบาย SIPOC Model และรายละเอียดขั้นตอนกระบวนการแต่ละขั้นตอน	๑๘
๓.๕ การแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ และการติดตามและประเมินผล	๓๐
๓.๖ แผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO	
(Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission)	๓๐

บทที่ ๑

ข้อมูลสำคัญของกระบวนการ

๑.๑ ความสำคัญของกระบวนการ

คู่มือการปฏิบัติงาน “มาตรฐานกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การแปลงสู่แผนปฏิบัติราชการและการติดตามประเมินผล” เล่มนี้ จัดทำขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับการนำเครื่องมือการบริหารจัดการแนวใหม่ เรื่อง การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) มาใช้ในสำนักงานสาธารณสุขอำเภอเด่นชัย โดยได้ดำเนินการตามแนวคิดและหลักเกณฑ์ของการจัดการกระบวนการที่กำหนดให้หน่วยงานราชการต้องปฏิบัติงานอย่างมีแบบแผน ดำเนินกิจกรรมอย่างเป็นขั้นตอน ด้วยการอาศัยทรัพยากรบุคคล วัสดุอุปกรณ์ เงินทุน การบริการและการอำนวยความสะดวกๆ เพื่อให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์กระบวนการให้สามารถสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตลอดจนการบรรลุ พันธกิจและวิสัยทัศน์เป็นสำคัญ

กอปรกับการที่สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงสาธารณสุข ได้มีนโยบายให้ส่วนราชการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อสร้างเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงาน อันจะทำให้บุคลากรเกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง ตรงกันและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับภารกิจและบทบาทหน้าที่ ในการนี้ สำนักงานสาธารณสุขอำเภอเด่นชัย จึงได้ออกแบบและจัดทำกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การแปลงสู่แผนปฏิบัติราชการและการติดตามประเมินผล ซึ่งเป็นกระบวนการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข พ.ศ.๒๕๖๐ ข้อ ๒๑ สำนักงานสาธารณสุขอำเภอ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้ (๑)จัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพในเขตพื้นที่อำเภอ โดยใช้หลักวิเคราะห์ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ(PMQA) หมวดที่ ๒ การวางแผน เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning : SP) ซึ่งมีความสำคัญในแง่ที่เป็นกระบวนการสร้างคุณค่าหมวด ๖ การจัดการกระบวนการ ที่มีการวิเคราะห์คุณค่าและการสนับสนุนการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานให้เป็นมาตรฐานตามเกณฑ์ข้อกำหนดและวิธีการซึ่งมีความครอบคลุมและครบถ้วนที่สุดคู่มือการปฏิบัติงาน “มาตรฐานกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การแปลงสู่แผนปฏิบัติราชการและการติดตามประเมินผล” ของสำนักงานสาธารณสุขอำเภอเด่นชัย ประกอบด้วยกระบวนการย่อย คือ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การแปลงสู่การปฏิบัติซึ่งเป็นขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการทั้งระยะสั้นและระยะปานกลาง ตลอดจนการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานที่แสดงถึงขั้นตอนการปฏิบัติ รายละเอียดมาตรฐานคุณภาพ และการควบคุมการดำเนินงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานด้านการวางแผนและการดำเนินงานสามารถบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจของสำนักงานสาธารณสุขอำเภอเด่นชัย อีกทั้งตอบสนองต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไปคณะผู้จัดทำ มีความคาดหวังอย่างยิ่งว่าการนำ คู่มือการปฏิบัติงาน “มาตรฐานกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การแปลงสู่แผนปฏิบัติราชการและการติดตามประเมินผล” เล่มนี้ไปใช้จะสามารถนำไปสู่การปฏิบัติงานด้านการวางแผน การปฏิบัติงาน และการติดตามประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลก่อให้เกิดเป็นรูปธรรมในที่สุด

๑.๒ หน่วยงานดำเนินงานและหน่วยงานสนับสนุน

การขับเคลื่อนกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานสาธารณสุขอำเภอเด่นชัย มีหน่วยงานในการดำเนินงานหลักที่สำคัญ ประกอบด้วย โรงพยาบาลสมเด็จพระยุพราชเด่นชัย สถานีอนามัยเฉลิมพระเกียรติฯ จำนวน ๑ แห่ง โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลจำนวน ๗ แห่ง โดยมีสำนักงานสาธารณสุขอำเภอเด่นชัย ทำหน้าที่ในการบูรณาการในภาพรวม รวมทั้งประสานการดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การขับเคลื่อนกระบวนการสอดคล้องกับภารกิจและพันธกิจของกระทรวงสาธารณสุขไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

๑.๓ แนวทางในการออกแบบกระบวนการ

สำนักงานสาธารณสุขอำเภอเด่นชัย ได้ดำเนินการออกแบบกระบวนการสร้างคุณค่า โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยเป็นกระบวนการที่สร้างประโยชน์ให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดทั้งส่งผลต่อการขับเคลื่อนการบรรลุภารกิจและพันธกิจหลักของหน่วยงาน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดกระบวนการเรียนรู้และปรับปรุง

กระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้นโดยในการออกแบบกระบวนการได้มีการวิเคราะห์และพิจารณาจากปัจจัยสำคัญ ประกอบด้วย ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความต้องการของกลุ่มเป้าหมายดังกล่าว ข้อกำหนดที่สำคัญ (ความต้องการของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กฎหมาย ประสิทธิภาพของกระบวนการ ความคุ้มค่าและการลดต้นทุน) และความสอดคล้องตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งสามารถจำแนกได้ดังนี้

๑. ผลผลิตของกระบวนการ ประกอบด้วย

๑.๑ แผนยุทธศาสตร์คณะกรรมการประสานงานสาธารณสุขระดับอำเภอ อำเภอเด่นชัย (คปสอ.เด่นชัย) โดยมีตัวชี้วัดผลผลิตคือร้อยละของคุณภาพแผนยุทธศาสตร์

๑.๒ แผนปฏิบัติการ (Action Plan) ประจำปี โรงพยาบาลสมเด็จพระยุพราชเด่นชัย สำนักงานสาธารณสุขอำเภอเด่นชัย สถานีอนามัยเฉลิมพระเกียรติฯ และโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล

๒. ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย

๒.๑ ผู้รับบริการ ได้แก่ โรงพยาบาลสมเด็จพระยุพราชเด่นชัย สถานีอนามัยเฉลิมพระเกียรติฯ และโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จำนวน ๘ แห่ง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอเด่นชัย ผู้รับบริการด้านสุขภาพทั้งการส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค การควบคุมโรค การรักษาพยาบาลและการฟื้นฟูสภาพภายหลังการเจ็บป่วย ผู้รับบริการข้อมูลสุขภาพ/การร้องเรียน/ร้องทุกข์ความต้องการ /ความคาดหวัง คือ (๑) แผนยุทธศาสตร์มีความสอดคล้องกับแผนชาติ นโยบายรัฐบาลและกระทรวงสาธารณสุข และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง (๒) เป็นที่เสี่ยงในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (๓) การถ่ายทอดที่เข้าใจง่าย (๔) มีช่องทางให้บริการที่หลากหลาย(๕) ระบบเทคโนโลยีมีเสถียรภาพ (๖) หลักสูตรพัฒนาบุคลากรใช้งานได้จริง (๗) ให้บริการรวดเร็ว ตรงความต้องการ เต็มใจ เป็นมิตร มีน้ำใจ (๘) พัฒนา ปรับปรุงระบบงานกฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์ให้ทันสมัย และเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน (๙) ให้ข้อมูลที่รวดเร็ว (๑๐) แก้ปัญหาข้อร้องเรียน/ร้องทุกข์ได้จริงและเป็นธรรม

(๑๑) เป็นธรรม โปร่งใส รวดเร็ว

๒.๒ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ โรงพยาบาลสมเด็จพระยุพราชเด่นชัย สถานีอนามัยเฉลิมพระเกียรติฯ และโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จำนวน ๘ แห่ง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอเด่นชัย/ผู้ได้รับผลกระทบจากการปฏิบัติงานของโรงพยาบาลสมเด็จพระยุพราชเด่นชัย สถานีอนามัยเฉลิมพระเกียรติฯ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จำนวน ๘ แห่ง และชมรมอสม.อำเภอเด่นชัย เป็นต้น ความต้องการ /ความคาดหวัง คือ เป็นธรรม โปร่งใส รวดเร็ว

๓. ความรู้และทักษะที่สำคัญของผู้ปฏิบัติงานในกระบวนการ คือ ความรู้ความเข้าใจในกระบวนการวางแผนที่สามารถวิเคราะห์สถานภาพปัจจุบันของหน่วยงานและวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้เป็นอย่างดี

๔. ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ ประกอบด้วย

๔.๑ ด้านความต้องการของผู้รับบริการ ได้แก่ กรอบนโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวงสาธารณสุข ที่ถูกต้อง เป็นปัจจุบัน และสอดคล้องกับนโยบายระดับชาติ

๔.๒ ด้านความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ กรอบนโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวงสาธารณสุข ที่ถูกต้อง เป็นปัจจุบัน และสอดคล้องกับนโยบายระดับชาติ

๔.๓ ด้านกฎหมาย ได้แก่ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์เป็นไปตามขั้นตอนและตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด

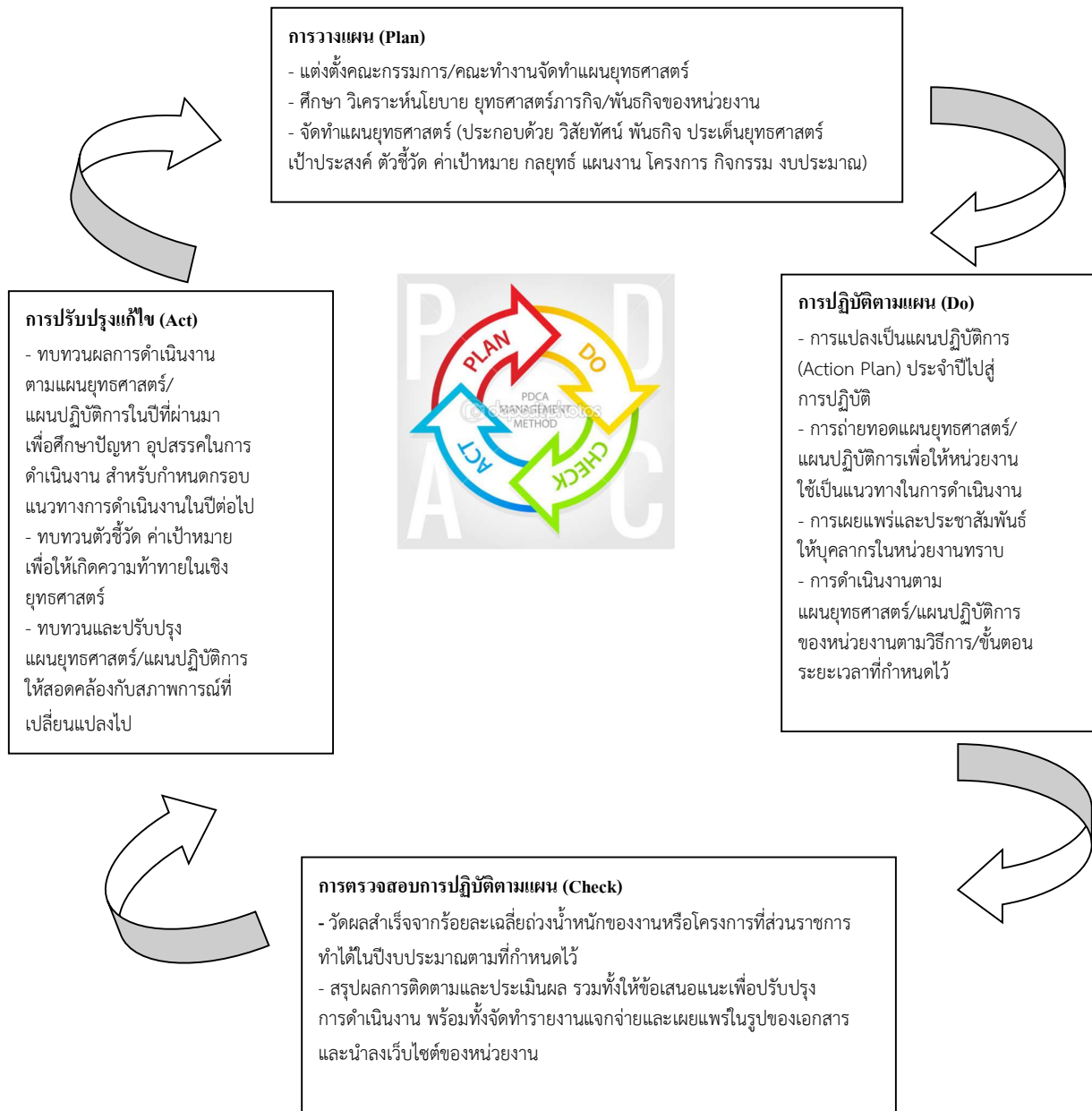
๔.๔ ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการ ได้แก่ กรอบระยะเวลาในการดำเนินการแต่ละขั้นตอน

๔.๕ ด้านความคุ้มค่าและการลดต้นทุน ได้แก่ เกิดความคุ้มค่า มีประสิทธิภาพและบรรลุผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ

ตารางที่ ๑ แสดงข้อมูลในการวิเคราะห์และออกแบบกระบวนการ

ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการ ของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ผลผลิต ของ กระบวนการ	ข้อกำหนดที่สำคัญ (Key Requirement :	กระบวนการ สร้างคุณค่า
ผู้รับบริการ ได้แก่ ส่วนราชการ/หน่วยงาน รัฐวิสาหกิจในสังกัด กระทรวง มหาดไทยจังหวัด/กลุ่ม จังหวัด องค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น/ กลุ่มผู้นำท้องถิ่น ผู้รับบริการ ข้อมูล/ร้องเรียน/ร้องทุกข์ - ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ หน่วยงาน/ผู้ได้รับ ผลกระทบ จากการปฏิบัติงานของ สำนักงานปลัดกระทรวง มหาดไทย เช่น ส่วน ราชการ ภายนอก กระทรวงมหาดไทย หอการค้า สภา อุตสาหกรรม แห่งประเทศไทย และ ชมรม	- แผนยุทธศาสตร์ มีความสอดคล้อง กับแผนชาติ นโยบาย รัฐบาลและกระทรวง มหาดไทย และ สามารถนำไปปฏิบัติ ได้จริง - การถ่ายทอด ที่เข้าใจง่าย	แผนยุทธศาสตร์ - แผนปฏิบัติการ (Action Plan) ประจำปี	กรอบระยะเวลา ในการดำเนินการ แต่ละขั้นตอน - ความสอดคล้อง เชื่อมโยง	๑. จัดทำแผนยุทธศาสตร์ ๒. จัดทำแผนปฏิบัติ ราชการ ๔ ปี / แผนปฏิบัติราชการ ประจำปี ๓. ติดตามและประเมินผล แผนปฏิบัติราชการและ แผนการใช้จ่าย งบประมาณ

แผนภาพที่ ๑ แนวทางในการออกแบบกระบวนการ (Flow Chart) วง



๑.๔ ความท้าทายของกระบวนการ

สำหรับกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานสาธารณสุขอำเภอเด่นชัยมีความท้าทายเชิงกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนกระบวนการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานและปรับปรุงกระบวนการได้อย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย

๑. **ด้านพันธกิจ** การเปลี่ยนแปลงของบริบทโลก ความซับซ้อนในหลายมิติ ทั้งภูมิประเทศ สังคมและเศรษฐกิจต่อการผลักดันให้บรรลุนโยบายรัฐบาล/กระทรวงสาธารณสุข

๒. **ด้านการปฏิบัติ** ภารกิจหลัก/เร่งด่วนที่ต้องบูรณาการการขับเคลื่อนและทรัพยากรทางการบริหาร พัฒนาระบบข้อมูลติดตามผลของผู้บังคับบัญชา และเพิ่มประสิทธิภาพเรื่องร้องเรียน

๓. ด้านบุคลากร

๓.๑ การปรับเปลี่ยนทัศนคติใหม่และขีดความสามารถในการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่ที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมถึงการส่งเสริมคุณธรรม

๓.๒ การพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถ/ทักษะหลายด้าน (Multi - skills) และองค์ความรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในระดับภูมิภาคและระดับโลก

๔. **ด้านสังคม** การสร้างความพึงพอใจการดำเนินงานการให้บริการด้านสุขภาพทุกมิติ มีระบบการรับเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ จากประชาชนที่ได้รับผลกระทบจากการให้บริการด้านสุขภาพ

๕. ปัจจัยเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ประกอบด้วย

๕.๑ การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนปี ๒๕๕๙ ของประเทศไทย

๕.๒ กำหนดยุทธศาสตร์ประเทศของรัฐบาล (NEW GROWTH MODEL)

๕.๓ การเปลี่ยนแปลงความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

๕.๔ นโยบายรัฐบาลที่มุ่งไปสู่รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e - Government)

๕.๕ การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อมและสภาพภูมิอากาศพิบัติภัย (ภัยพิบัติ) มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

๑.๕ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานตามกระบวนการที่ผ่านมา

กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานสาธารณสุขอำเภอเด่นชัยนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานตามกระบวนการที่ผ่านมาดังนี้

ด้านประสิทธิภาพ มีการกำหนดเพียงขั้นตอนการปฏิบัติเท่านั้น โดยยังไม่มีกำหนดระยะเวลาในแต่ละขั้นตอน ผู้รับผิดชอบ/ผู้ที่เกี่ยวข้องที่มีความชัดเจน ซึ่งจะได้ปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้นต่อไป

ด้านประสิทธิผล รพ.สต.สามารถใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการที่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงระหว่างกัน แต่ยังไม่สามารถระบุการดำเนินการที่แล้วเสร็จตามกำหนดระยะเวลาได้ซึ่งจะได้ปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้นต่อไป

บทที่ ๒

ความเป็นมา ความหมายและคำจำกัดความ

๒.๑ ความเป็นมา

แผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan) เป็นที่นิยมใช้กันในการทหาร การศึกษาและในด้านการเมืองระหว่างประเทศ ปัจจุบันนี้การวางแผนแบบแผนยุทธศาสตร์ได้แพร่หลายเข้ามาในวงการเอกชน วงงานต่าง ๆ และรวมถึงวงงานของราชการมากขึ้น การวางแผนยุทธศาสตร์นั้น เป็นการวางแผนที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัด มีการวิเคราะห์อนาคตและคิดเชิงการแข่งขั้นที่ต้องการระบบการทำงานที่มีความสามารถในการปรับตัวสูง สำหรับการทำงานในสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ต้องการระบบการทำงานที่คล่องตัวและการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงในการนำไปสู่เป้าหมายในอนาคต โดยสามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตเพื่อความอยู่รอด (Survive) และความก้าวหน้า (Growth) ของหน่วยงานในอนาคตหลังจากการปฏิรูประบบราชการในปี พ.ศ. ๒๕๔๕ รัฐบาลมีนโยบายในการปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดทำงบประมาณไปสู่ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting) และในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๖ มีการริเริ่มให้กระทรวงจัดทำยุทธศาสตร์ รวมทั้งกำหนดเป้าหมายการให้บริการสาธารณะระดับกระทรวง พร้อมทั้งให้กระทรวง ทบวง กรม เสนอขอตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๗ โดยคำนึงถึงนโยบายของรัฐบาล ยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณ เป้าหมายการให้บริการและภารกิจของหน่วยงาน เพื่อให้การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและการบริการสาธารณะของรัฐบาลสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่เจ้าหน้าที่ของส่วนราชการ ต้องมีความรู้ และความเข้าใจในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อให้มีทิศทางดำเนินการที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพสูงสุด

๒.๒ ความหมายและคำจำกัดความ

ก่อนที่จะกล่าวถึงกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ขอกล่าวถึงคำศัพท์ ความหมายและคำจำกัดความที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เข้าใจในรายละเอียดมากขึ้น

ยุทธศาสตร์ (Strategic) หมายถึง แนวทางในการบรรลุจุดหมายของหน่วยงาน ดังนั้น จุดหมายจึงเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งในการจัดทำยุทธศาสตร์ โดยผู้จัดทำจำเป็นต้องกำหนดจุดหมายของหน่วยงานให้ชัดเจนเพื่อให้ยุทธศาสตร์ ที่ได้ออกมานั้นตรงตามความต้องการและดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้อง

วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง สิ่งที่เราต้องการให้หน่วยงาน “เป็น” ภายในกรอบระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งอาจจะกำหนดทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

พันธกิจ (Mission) หมายถึง กรอบหรือขอบเขตการดำเนินงานของหน่วยงาน การกำหนดพันธกิจสามารถ ทำได้โดยนำภารกิจ (หรือหน้าที่ความรับผิดชอบ) แต่ละข้อที่หน่วยงานได้รับมอบหมายตั้งแต่แรกก่อตั้งมาเป็นแนวทาง ทั้งนี้ ผู้จัดทำต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าพันธกิจแต่ละข้อมีความหมายครอบคลุมขอบเขตแค่ไหนแต่ละข้อมีความแตกต่างกันอย่างไร เพื่อให้การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในขั้นตอนต่อไปเป็นไปอย่างสะดวก ถูกต้อง

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) หมายถึง ประเด็นหลักที่ต้องคำนึงถึง ต้องพัฒนา ต้องมุ่งเน้น ประเด็นยุทธศาสตร์นี้สามารถทำได้โดยการนำพันธกิจแต่ละข้อมาพิจารณาว่าในพันธกิจแต่ละข้อนั้นหน่วยงานต้องการดำเนินการในประเด็นใดเป็นพิเศษ และหลังจากได้ดำเนินการดังกล่าวเป็นที่เรียบร้อยแล้วต้องการให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงในทิศทางใด

เป้าประสงค์ (Goal) หมายถึง สิ่งที่หน่วยงานปรารถนาจะบรรลุ โดยต้องนำประเด็นยุทธศาสตร์มาพิจารณาว่า หากสามารถดำเนินการจนประสบความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละข้อ ใครเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์และได้รับประโยชน์อย่างไร

ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) หมายถึง สิ่งที่จะเป็นตัวบ่งชี้ว่าหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้ได้หรือไม่ ต้องพิจารณาหาปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ดังกล่าว และต้องใช้ถ้อยคำที่ชัดเจนทั้งในแง่ของคำจำกัดความและการระบุขอบเขต โดยตัวชี้วัดนี้จะถูกนำไปเป็นหลักในการกำหนดค่าเป้าหมายในลำดับต่อไป

ค่าเป้าหมาย (Target) หมายถึง ตัวเลขหรือค่าของตัวชี้วัดความสำเร็จที่หน่วยงานต้องการบรรลุขั้นตอนนี้ เป็นขั้นตอนของการกำหนดหรือระบุไว้ในแผนงานนั้น ๆ หน่วยงานต้องการทำอะไร ให้ได้เป็นจำนวนเท่าไรและภายในกรอบระยะเวลาเท่าใด จึงจะถือว่าบรรลุเป้าหมาย

กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง สิ่งที่หน่วยงานจะดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ โดยกลยุทธ์นี้จะกำหนดขึ้น จากการพิจารณาปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors) เป็นสำคัญ กล่าวคือ ต้องพิจารณาว่าในการที่จะบรรลุเป้าประสงค์ข้อหนึ่ง ๆ นั้น มีปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อความสำเร็จและเราจำเป็นต้องทำอย่างไร จึงจะไปสู่จุดนั้นได้โดยการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เป็นการตอบสนองประเด็นต่าง ๆ ได้แก่ ภารกิจของหน่วยงาน(Function - Based) ความต้องการของประชาชนในพื้นที่(People - Centered/Area - Based) และเป็นการพัฒนาองค์กร/งาน (Organizational Development)

ตารางที่ ๒ สรุปนิยามศัพท์และคำจำกัดความตามสำนักงาน ก.พ.ร.

คำศัพท์	คำจำกัดความ
วิสัยทัศน์ (Vision)	สิ่งที่อยากจะให้หน่วยงานเป็นในวันข้างหน้า
พันธกิจ (Mission)	กรอบ ขอบเขตการดำเนินงาน
ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)	ประเด็นหลักที่ต้องคำนึงถึง มุ่งเน้น
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. เพื่อระดมความคิดหน่วยงานทั้งภายนอกและภายในของหน่วยงานเพื่อกำหนดทิศทางของหน่วยงาน และเพื่อตอบสนองต่อ กระแสความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน
๒. เป็นแผนแม่บท (Master Plan) เพื่อกำหนดกรอบแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) แผนปฏิบัติราชการ ๔ ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงาน
๓. เป็นกรอบแนวทางในการจัดทำคำของบประมาณ

๓.๒ ความสำคัญของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

๑. แผนยุทธศาสตร์เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลง เพราะการวางแผนยุทธศาสตร์ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน
๒. แผนยุทธศาสตร์เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานในทุกระดับมีความรับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของหน่วยงาน ทั้งนี้ เพราะการวางแผนยุทธศาสตร์เป็นการวางแผนขององค์การโดยองค์การและเพื่อองค์การ ไม่ใช่เป็นการวางแผนที่ต้องกระทำตามที่หน่วยอื่นสั่งการ
๓. แผนยุทธศาสตร์เป็นรูปแบบการวางแผนที่สอดคล้องกับการกระจายอำนาจ ซึ่งเป็นแนวทางหลักในการบริหารภาครัฐในปัจจุบัน และสอดคล้องกับที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้เตรียมมอบระเบียบกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐทุกระดับมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนางานสู่มิติใหม่ของการปฏิรูประบบราชการ
๔. แผนยุทธศาสตร์เป็นเงื่อนไขหนึ่งของการจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Base Budgeting) ซึ่งสำนักงานงบประมาณกำหนดให้หน่วยงานจัดทำก่อนที่จะกระจายอำนาจด้านงบประมาณโดยการจัดสรรงบประมาณลงไปให้หน่วยงาน
๕. แผนยุทธศาสตร์เป็นการวางแผนที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนด “ยุทธศาสตร์” ที่ได้มาจากการคิดวิเคราะห์แบบใหม่ ๆ ที่ไม่ผูกติดอยู่กับปัญหาเก่าในอดีต ไม่เอาข้อจำกัดทางด้านทรัพยากรและงบประมาณมาเป็นข้ออ้าง ดังนั้น แผนยุทธศาสตร์จึงเป็นการวางแผนแบบท้าทายความสามารถ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ได้ด้วยตนเอง จึงเป็นการวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืน

๓.๓ ผังแสดงขั้นตอนตามแบบ SIPOC Model : กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ สำนักงานสาธารณสุขอำเภอเด่นชัย

ในการออกแบบกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานสาธารณสุขอำเภอเด่นชัย ได้เลือกแนวทางการออกแบบกระบวนการ โดยใช้เครื่องมือกระบวนการดำเนินงานในรูปของแผนภาพแสดงขั้นตอนตามแบบ 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) และเชื่อมโยงระหว่างแต่ละขั้นตอนและวิเคราะห์ผลผลิต เป้าหมาย ข้อกำหนดที่สำคัญ ตัวชี้วัด รวมทั้งระยะเวลาของแต่ละขั้นตอน
๔. วิเคราะห์ปัจจัยนำเข้า (Input) และผู้สนับสนุนปัจจัยนำเข้า (Supplier) ของกระบวนการโดยสามารถแสดงรายละเอียดตามแผนภาพที่ ๒ แสดงขั้นตอนตามแบบ SIPOC Model และแผนภาพที่ ๓ ผังผังขั้นตอน/มาตรฐานการปฏิบัติงานดังนี้

แผนภาพที่ ๒ แสดงขั้นตอนตามแบบ SIPOC Model

กระบวนการ : จัดทำแผนยุทธศาสตร์คณะกรรมการประสานงานสาธารณสุขระดับอำเภออำเภอเด่นชัย **หน่วยงานที่รับผิดชอบ :** สสอ.เด่นชัย / รพร.เด่นชัย

ผลผลิต : แผนยุทธศาสตร์คณะกรรมการประสานงานสาธารณสุขระดับอำเภออำเภอเด่นชัย / สำนักงานสาธารณสุขอำเภอเด่นชัย/โรงพยาบาลสมเด็จพระยุพราชเด่นชัย

ตัวชี้วัดผลผลิต : ร้อยละของคุณภาพแผนยุทธศาสตร์คณะกรรมการประสานงานสาธารณสุขระดับอำเภออำเภอเด่นชัย / สำนักงานสาธารณสุขอำเภอเด่นชัย/โรงพยาบาลสมเด็จพระยุพราชเด่นชัย

ผลลัพธ์ : ความเชื่อมโยงและสอดคล้องระหว่างแผนยุทธศาสตร์สำนักงานสาธารณสุขอำเภอเด่นชัยกับแผนยุทธศาสตร์สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดแพร่/แผนยุทธศาสตร์กระทรวงสาธารณสุข/นโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้อง

ตัวชี้วัดผลลัพธ์ : ร้อยละของความเชื่อมโยงและสอดคล้องระหว่างแผนยุทธศาสตร์คณะกรรมการประสานงานสาธารณสุขระดับอำเภออำเภอเด่นชัย / สำนักงานสาธารณสุขอำเภอเด่นชัย/โรงพยาบาลสมเด็จพระยุพราชที่เกี่ยวข้อง

ข้อกำหนดที่สำคัญ : ๑. กรอบระยะเวลาในการดำเนินการแต่ละขั้นตอน

๒. ความสอดคล้องของแผนยุทธศาสตร์คณะกรรมการประสานงานสาธารณสุขระดับอำเภออำเภอเด่นชัย / สำนักงานสาธารณสุขอำเภอเด่นชัย/โรงพยาบาลสมเด็จพระยุพราชเด่นชัย/แผนยุทธศาสตร์สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดแพร่/แผนยุทธศาสตร์กระทรวงสาธารณสุข/นโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้อง

ตัวชี้วัดกระบวนการ : ขั้นตอนตามกระบวนการที่สามารถดำเนินการแล้วเสร็จ

Supplier	Input	Process	Output	Customer
S๑ : รัฐบาล	๑ : แนวนโยบาย	P๑ : แต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ศึกษาวิเคราะห์และทบทวนแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ แผนพัฒนาเศรษฐกิจฯ แผนการบริหารราชการแผ่นดิน นโยบายของรัฐบาล	O๑ : แผนยุทธศาสตร์ คปสอ.เด่นชัย.	C๑ : คปสอ.เด่นชัย.
S๒ : สธ.	พื้นฐานแห่งรัฐ		Kro๑ : คุณภาพของแผนฯคปสอ.เด่นชัย	Krc๑ : กรอบ + ทิศทาง
S๓ : ก.พ.ร.	๒๒ : แผนพัฒนา	Product : แนวทางที่ได้จากการวิเคราะห์Target : แนวทางที่เชื่อมโยง Krp : ความสอดคล้องและเชื่อมโยง KPI : แนวทางที่สามารถใช้ประโยชน์ได้ ตำนินการแล้วเสร็จตามขั้นตอน	O๒ : แผนยุทธศาสตร์ สสอ.เด่นชัย/รพร.เด่นชัย.	ที่ชัดเจนของแผนยุทธศาสตร์
S๔ : สป.สธ	เศรษฐกิจและสังคม	P๒ : จัดทำกรอบแนวคิดในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ให้มีความสอดคล้องเหมาะสมกับบริบทการเปลี่ยนแปลงใน	Kro๒ : คุณภาพของแผนฯ	
S๕ : สป.สช.	แห่งชาติ	Product : กรอบแนวคิดในการจัดทำแผนฯ Target : กรอบแนวคิดที่ตอบสนองต่อบริบทการเปลี่ยนแปลง Krp : Standard : ตำนินการแล้วเสร็จตามขั้นตอน		C๒ : สสอ.เด่นชัย/รพร.เด่นชัย/ สอน/รพ.สต.๘ แห่ง
S๖ : นโยบาย ของผู้บริหาร	๓ : แผนการบริหาร - ราชการแผ่นดิน	P๓ : รับฟังความเห็น ข้อเสนอแนะ และระดมความคิดเห็นจากผู้บริหาร/รพ.สต./ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		Krc๒ : กรอบ + ทิศทาง
	๔ : นโยบาย ของรัฐบาล	Product : ร่างแผนฯ Target : ร่างแผนฯ ที่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนด Krp : ความมีส่วนร่วม KPI : ทุกภาค ส่วนเข้ามามีส่วนร่วม Standard : ตำนินการแล้วเสร็จตามขั้นตอน	เสนอ นพ.สจจ.แพร์	ที่ชัดเจนของแผนยุทธศาสตร์
	๕ : อำนาจหน้าที่ ของหน่วยงาน	P๔ : สสอ.เด่นชัย/รพร.เด่นชัย/สอน/รพ.สต.๘ แห่ง กำหนดแผนงาน โครงการ กิจกรรม งบประมาณ และรวบรวม ข้อมูลเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ รวมทั้งประชุมคณะกรรมการ/คณะทำงานเพื่อพิจารณารายละเอียดของร่างแผน ยุทธศาสตร์ (Tp : ๑๕ วัน)		
	ในสังกัด กระทรวง สาธารณสุข	Product : รายละเอียดร่างแผนฯ Target : แผนฯ สมบูรณ์ ครบถ้วน และเชื่อมโยงกับกรอบแนวคิดในการจัดทำแผนฯ Krp : คุณภาพ ความสอดคล้องและความเชื่อมโยง KPI : มีการกำหนดรายละเอียด Standard : ตำนินการแล้วเสร็จตามขั้นตอน		
	๖ : นโยบายหรือ ยุทธศาสตร์อื่น ๆ ที่ เกี่ยวข้อง	P๕ : จัดส่งแผนยุทธศาสตร์ให้ รพร.เด่นชัย สสอ.เด่นชัย สอน/รพ.สต.ทั้ง ๘ แห่ง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการ ดำเนินงานของหน่วยงานต่อไป		
		Product : รูปเล่มแผนฯ Target : หน่วยงานนำไปใช้เป็นกรอบแนวทางของหน่วยงาน Krp : แผนฯ ส่งถึงทุก หน่วยงาน KPI : ทุกหน่วยงานได้รับแผนฯ Standard : ตำนินการแล้วเสร็จตามขั้นตอน		
		ติดตาม กำกับ ประเมินผล และรายงานผล		
	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 :- คำอธิบายเพิ่มเติมของคำย่อต่าง ๆ ตามแผนภาพที่ ๒

แผนภาพที่ ๓ แผนผังขั้นตอน / มาตรฐานการปฏิบัติงาน

กระบวนการ : จัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานสาธารณสุขอำเภอเด่นชัย

ข้อกำหนดที่สำคัญ :

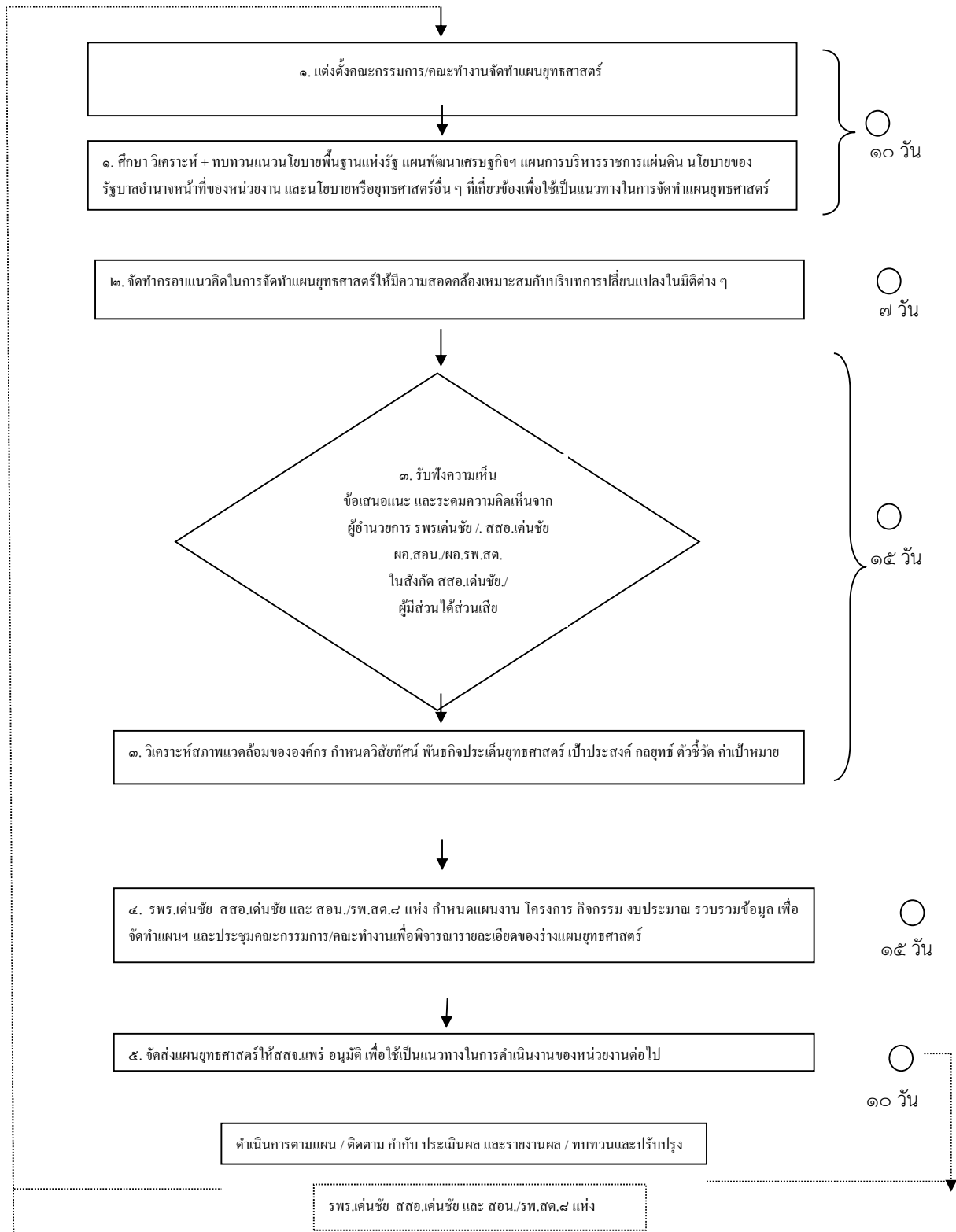
๑. กรอบระยะเวลาในการดำเนินการแต่ละขั้นตอน

๒. ความสอดคล้องของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ/แผนการบริหารราชการแผ่นดิน/นโยบายของรัฐบาล/

นโยบายหรือยุทธศาสตร์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

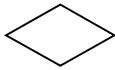
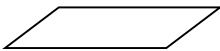
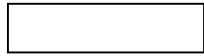
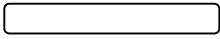
ตัวชี้วัดกระบวนการ : ขั้นตอนตามกระบวนการที่สามารถดำเนินการแล้วเสร็จ

แผนภาพที่ ๓ แผนผังขั้นตอน / มาตรฐานการปฏิบัติงาน



หมายเหตุ :- ความหมายสัญลักษณ์ของผังงาน (Flow Chart) แผนภาพที่ ๓

รูปภาพสัญลักษณ์



ความหมายของสัญลักษณ์

เริ่มต้นหรือจบ Flow Chart (Start or Stop)

กระบวนการ (Process)

ส่วนนำเข้าข้อมูลหรือแสดงผลข้อมูล (Input or Output)

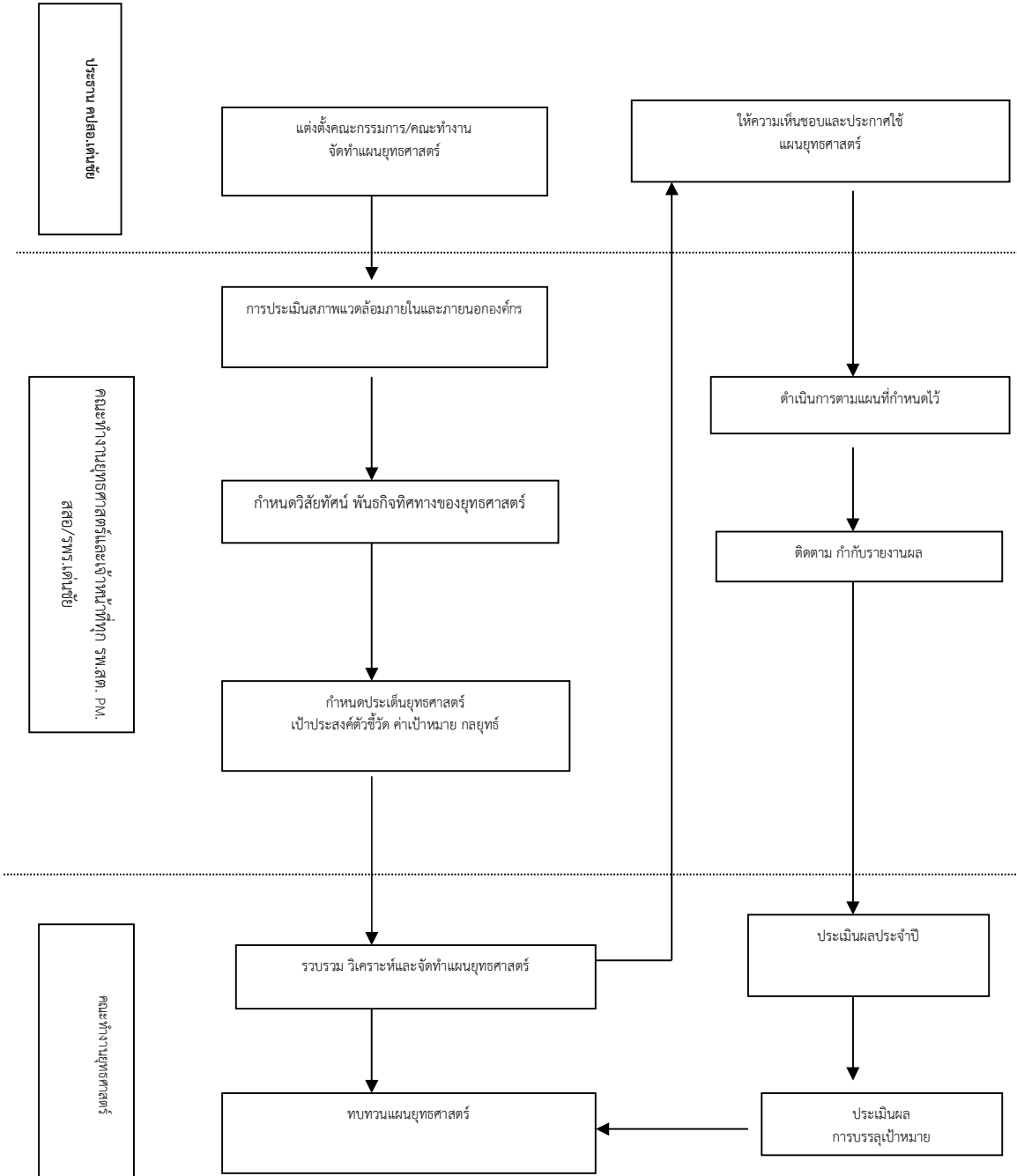
การตัดสินใจ (Decision)

จุดเชื่อมต่อ (Connector)

ทิศทางการทำงาน (Direction of Flow)

๓.๔ คำอธิบาย SIPOC Model และรายละเอียดขั้นตอนกระบวนการแต่ละขั้นตอน

สำนักงานสาธารณสุขอำเภอเด่นชัย มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของคณะกรรมการประสานงานสาธารณสุขระดับอำเภอ อำเภอเด่นชัย/สำนักงานสาธารณสุขอำเภอเด่นชัย ดังนั้น ในการดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มีขั้นตอนดังนี้



แผนภาพที่ ๔ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

โดยทั่วไปกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานจะมีองค์ประกอบของแผนยุทธศาสตร์หรือขั้นตอนการดำเนินงาน ได้แก่ การประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก การประเมินหน่วยงานการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย โดยกระบวนการจัดทำ แผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานมุ่งเน้นเชื่อมโยงกับนโยบายรัฐบาล ยุทธศาสตร์ระดับชาติ และถ่ายทอดลงไปสู่การปฏิบัติ ทั้งมิติของกระทรวง/หน่วยงาน (Function Base) และมิติของพื้นที่ (Area Base) โดยสามารถอธิบายรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนได้ดังนี้

๑. ขั้นตอนที่ ๑ แต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ศึกษา วิเคราะห์และทบทวนแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการบริหารราชการแผ่นดิน นโยบายของรัฐบาล นโยบายของกระทรวงสาธารณสุข อำนาจหน้าที่ของหน่วยงาน และนโยบายหรือยุทธศาสตร์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องรวมทั้งการเทียบเคียงข้อมูลของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

๑) ระยะเวลา (Tp) : ๑๐ วัน

๒) ผลผลิต (Product) : แนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่ได้จากการศึกษา วิเคราะห์และทบทวน

๓) เป้าหมายผลผลิต (Target) : แนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา วิเคราะห์และทบทวน

๔) ข้อกำหนดที่สำคัญ (Krp) : ความสอดคล้องและความเชื่อมโยง

๕) ตัวชี้วัดผลผลิต (KPI) : แนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่สามารถนำไปสู่การใช้ประโยชน์ได้

๖) มาตรฐานผลผลิต (Standard) : สามารถดำเนินการแล้วเสร็จตามขั้นตอน

๗) วิธีการปฏิบัติงาน: การแต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เป็นองค์คณะที่รับผิดชอบดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและเป็นที่ยอมรับร่วมกันของทุกฝ่าย เนื่องจากองค์ประกอบของคณะกรรมการ/คณะทำงานจะประกอบด้วยตัวแทนจากกลุ่มงานของรพร.เด่นชัย/สสอ.เด่นชัย/สอน.และรพ.สต.๘ แห่งมีอำนาจหน้าที่ ประกอบด้วยแผนยุทธศาสตร์ระดับคปสอ. มีประธานคปสอ.เด่นชัย เป็นประธานกรรมการ รองประธานคปสอ.เด่นชัย เป็นรองประธานกรรมการ กรรมการประกอบด้วย ผอ.สอน/ผอ.รพ.สต./หัวหน้ากลุ่มงานรพร.เด่นชัย ผช.สสอ.เด่นชัยเป็นกรรมการและเลขานุการ คณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์มีอำนาจหน้าที่ที่สำคัญคือ

๑) ศึกษา วิเคราะห์ ทบทวนและกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมองค์กร ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย กลยุทธ์ รวมตลอดถึงโครงการ/กิจกรรม/ผลผลิต เพื่อใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

๒) จัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดยพิจารณาดำเนินการให้สอดคล้องกับแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการบริหารราชการแผ่นดิน นโยบายของรัฐบาล นโยบายของกระทรวงสาธารณสุข อำนาจหน้าที่ของหน่วยงานและนโยบายหรือยุทธศาสตร์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนข้อมูลด้านสุขภาพของจังหวัดแพร่และของอำเภอเด่นชัย

๓) นำเสนอแผนยุทธศาสตร์ต่อนายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดแพร่เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ

๔) แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อช่วยเหลือการปฏิบัติงานได้ตามความเหมาะสม

๕) ดำเนินการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์หรือตามที่ได้รับมอบหมาย

๘) วัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี : แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการบริหารราชการแผ่นดิน นโยบายของรัฐบาล นโยบายของกระทรวงสาธารณสุข อำนาจหน้าที่ของหน่วยงาน การประสานความร่วมมือระหว่างผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนของหน่วยงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติจำเป็นต้องมีการประสานงานและติดต่อสื่อสารกันอย่างใกล้ชิด ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร ทั้งทางโทรศัพท์ ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (E - mail) มาใช้ในการติดต่อสื่อสารให้มากขึ้น เพื่อให้การสื่อสารระหว่างกันเป็นไปอย่างรวดเร็ว ทันเหตุการณ์และลดขั้นตอนการทำงานทางธุรการ

๙) ค่าใช้จ่ายในการตรวจสอบ ทดสอบและการลดค่าใช้จ่าย: เพื่อเป็นการลดค่าใช้จ่ายควรสื่อความเข้าใจในเกี่ยวกับแนวทางให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจอย่างครบถ้วน การจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสมกับการปฏิบัติ และการปฏิบัติตามแผนงานที่วางไว้ได้ในทุกขั้นตอน

๑๐) ข้อพึงระวังในการดำเนินงาน:

๑๐.๑) ผู้บริหารทุกระดับควรให้ความสำคัญในกระบวนการจัดทำแผนทุกขั้นตอน

๑๐.๒) ควรปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นสำหรับการวางแผนให้ถูกต้อง ทันสมัยครบถ้วน เพื่อให้การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันเป็นไปอย่างถูกต้อง เทียบตรง ซึ่งจะเป็ประโยชน์ในการพัฒนา และกำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหา

๑๐.๓) ควรจัดให้มีการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานเป็นประจำทุกปี เพื่อใช้ให้ทันต่อสถานการณ์และความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

๒. ขั้นตอนที่ ๒ จัดทำกรอบแนวคิดในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ให้มีความสอดคล้องเหมาะสมกับบริบทการเปลี่ยนแปลงในมิติต่าง ๆ

๑) ระยะเวลา (Tp) : ๗ วัน

๒) ผลผลิต (Product) : กรอบแนวคิดในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

๓) เป้าหมายผลผลิต (Target) : กรอบแนวคิดในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองต่อบริบทการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

๔) ข้อกำหนดที่สำคัญ (Krp) : ความสอดคล้องของข้อมูลที่นำมาจัดทำกรอบแนวคิดแผนยุทธศาสตร์

๕) ตัวชี้วัดขั้นตอน (KPI) : กรอบแนวคิดที่สามารถนำไปสู่การใช้ประโยชน์ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ได้

๖) มาตรฐานผลผลิต (Standard) : สามารถดำเนินการแล้วเสร็จตามขั้นตอน

๗) วิธีการปฏิบัติงาน: ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ควรกำหนดกรอบแนวคิดเพื่อให้มีความสอดคล้องเหมาะสมกับบริบทการเปลี่ยนแปลงในมิติต่าง ๆ โดยพิจารณาจากประเด็นที่สำคัญดังนี้

การดำเนินงานในอดีต (Past)	ศักยภาพหรือสถานะที่มีอยู่ ในปัจจุบัน (Present)	แนวโน้มการพัฒนาหรือ ความท้าทายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (Future)
- ผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา	๑. นโยบายและยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง	เศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี
- ภาพลักษณ์และวัฒนธรรมองค์กร	กับการดำเนินงาน	- ปัญหา ข้อร้องเรียน
	- แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย	ความต้องการทางสังคม
	- แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	- กระแสการกระจายอำนาจ
	- แผนการบริหารราชการแผ่นดิน	- การมีส่วนร่วมของภาคประชาชน/ประชาสังคม
	- นโยบายของรัฐบาล	ที่เพิ่มขึ้น

การดำเนินงานในอดีต (Past)	ศักยภาพหรือสถานะที่มีอยู่ ในปัจจุบัน (Present)	แนวโน้มการพัฒนาหรือ ความท้าทายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (Future)
	<ul style="list-style-type: none"> - ยุทธศาสตร์ประเทศ - แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย - นโยบายกระทรวงสาธารณสุข - จุดยืนทางยุทธศาสตร์ (Positioning) ของหน่วยงาน - ข้อตกลง/ความร่วมมือ (MOU) ต่าง ๆ - ข้อเสนอทางวิชาการ <p>๒. กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> - รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย - พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔ และที่แก้ไขเพิ่มเติม - พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ - พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการมอบอำนาจ พ.ศ. ๒๕๕๐ - กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการของกระทรวงสาธารณสุข 	<ul style="list-style-type: none"> - กระแสการเปลี่ยนแปลง ด้านสภาพภูมิอากาศ/พิบัติภัย (ภัยพิบัติ)

๘) วัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี : ข้อมูลการดำเนินงานของหน่วยงาน นโยบาย ยุทธศาสตร์และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน รวมทั้งข้อมูลภายนอกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

๙) ค่าใช้จ่ายในการตรวจสอบ ทดสอบและการลดค่าใช้จ่าย : คณะกรรมการ/คณะทำงานต้องคำนึงถึงความครอบคลุมครบถ้วนของข้อมูลที่ใช้ในการจัดทำกรอบแนวคิด และประโยชน์ที่สามารถ นำไปใช้สำหรับกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในขั้นตอนต่อไป

๑๐) ข้อพึงระวังในการดำเนินงาน : ควรใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการจัดทำกรอบแนวคิดที่เป็นปัจจุบันและตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลด้วย เพื่อให้การดำเนินงานไม่ก่อให้เกิดความผิดพลาด

๓. ขั้นตอนที่ ๓ รับฟังความเห็น ข้อเสนอแนะและระดมความคิดเห็นจากผู้บริหาร ผู้อำนวยการ รพ. สสอ.เด่นชัย ผอ.สอน.และรพ.สต.ในสังกัด สสอ.เด่นชัย./ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย

๑) ระยะเวลา (Tp) : ๑๕ วัน

๒) ผลผลิต (Product) : ร่างแผนยุทธศาสตร์

๓) เป้าหมายผลผลิต (Target) : ร่างแผนยุทธศาสตร์ที่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

๔) ข้อกำหนดที่สำคัญ (Krp) : ความมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ/คณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

๕) ตัวชี้วัด

๖) มาตรฐานผลผลิต (Standard) : สามารถดำเนินการแล้วเสร็จตามขั้นตอน

๗) วิธีการปฏิบัติงาน : จัดประชุมคณะกรรมการ/คณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เพื่อรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะและระดมความคิดเห็น (วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย โครงการ/กิจกรรม) รวมทั้งมอบหมายหน่วยงานรับผิดชอบ โดยการรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้เสีย(Stakeholder) ใช้วิธีการประชุมระดมความคิดเห็นรับฟังข้อเสนอแนะผ่านทางเอกสาร เอกสารอิเล็กทรอนิกส์และระบบออนไลน์บนเว็บไซต์ โดยขั้นตอนการดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มีรายละเอียดดังนี้

(๑) ทบทวนบริบท/สภาพปัจจุบันของ รพร.เด่นชัย สสอ.เด่นชัย สอน/รพ.สต.ทั้ง ๘ แห่ง

(๑.๑) การรวบรวมข้อมูลภายนอกที่เกี่ยวข้องกับแผนยุทธศาสตร์

(๑.๒) ทบทวนผลการดำเนินงานที่ผ่านมา งานที่ได้รับมอบหมายและที่เกี่ยวข้อง

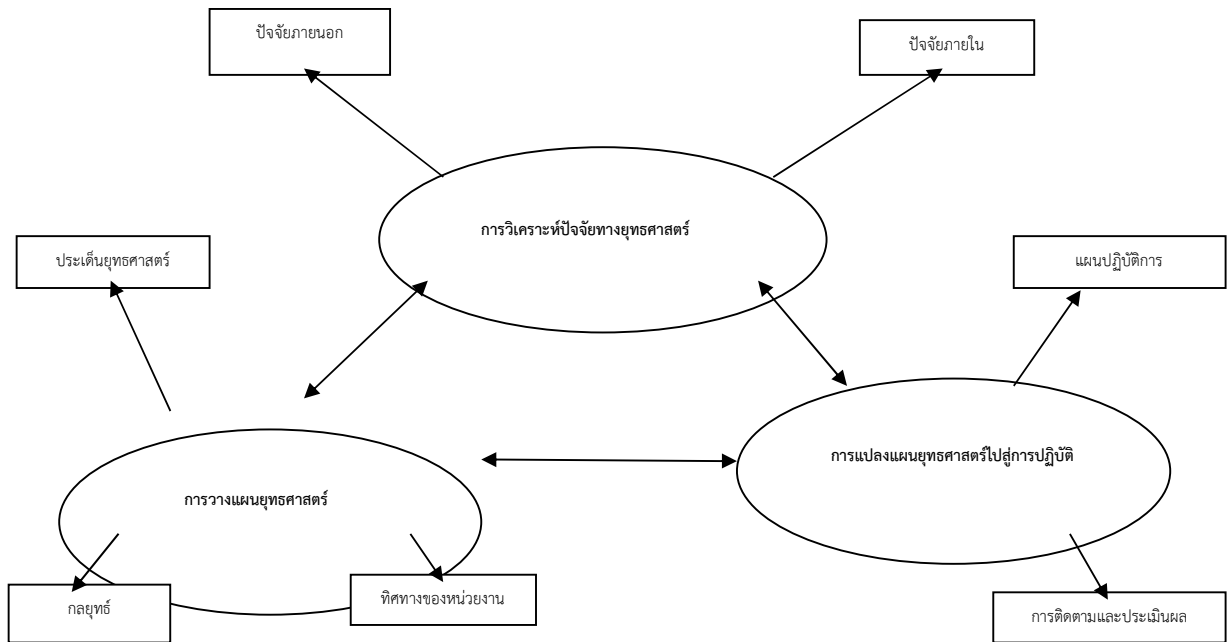
(๑.๓) กำหนดขอบเขต/เป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์ทบทวนความก้าวหน้าและติดตามประเมินผลการ

ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ที่ผ่านมา

(๑.๔) ติดตามผลการเบิกจ่ายงบประมาณและตรวจสอบภาระงบประมาณต่าง ๆ ของ รพร.เด่นชัย สสอ.เด่นชัย สอน/รพ.สต.ทั้ง ๘ แห่ง

(๑.๕) ตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายใต้บริบทของส่วนราชการ เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดกรอบแนวคิดและจัดทำแผนยุทธศาสตร์

(๑.๖) กำหนดเป้าหมายและตรวจสอบความเชื่อมโยงเชิงยุทธศาสตร์



แผนภาพที่ ๕ แสดงกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

(๒) ทบทวนและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร

(๒.๑) การวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์ คือ การรู้จักสถานภาพหรือสภาวะของหน่วยงานเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ ข้อมูลจากการวิเคราะห์จะมีประโยชน์ในการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของหน่วยงาน โดยอาศัยข้อมูลการวิเคราะห์ดังกล่าวเป็นพื้นฐาน ซึ่งจะทำให้หน่วยงานมีทิศทางและเป้าประสงค์ที่ชัดเจนกว้างไกลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต้องมีการวิเคราะห์ ๒ ส่วน คือ

- สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ใช้แนวคิด PESTEL Analysis ส่วนใหญ่จะเป็นปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้ แต่มีผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยปัจจัยด้านวัฒนธรรม ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านกายภาพ และปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย

- สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ใช้แนวคิด McKinsey's ๗S เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ปัจจัยทางด้านโครงสร้างของหน่วยงาน ปัจจัยด้านระบบบริการ ปัจจัยด้านบุคลากร ปัจจัยด้านการเงิน และปัจจัยด้านการบริหารจัดการหลังจากดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในแล้ว สามารถนำผลการวิเคราะห์มาสรุปเพื่อประเมินสถานภาพหน่วยงานว่าสภาพแวดล้อมภายในเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนและสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นโอกาสหรืออุปสรรคเครื่องมือที่สำคัญในการนำมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรได้แก่

- แนวคิดการวางแผนตามสถานการณ์ (Scenario Planning) เป็นการให้คนในองค์กร โดยเฉพาะผู้บริหารที่จะใช้ประโยชน์จากแผนยุทธศาสตร์ในการนำองค์กรและผู้ที่จะรับผิดชอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ได้วิเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่ในปัจจุบันทั้งภายใน ภายนอก คล้าย SWOT แต่ไม่จำเป็นต้องบอกว่าประเด็นนั้นเป็นจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสหรือภาวะคุกคาม แต่ถือว่าเป็นเพียงปัจจัยที่อาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ ซึ่งอาจเรียกว่าปัจจัยเชิงการเปลี่ยนแปลงหรือปัจจัยเชิงขับเคลื่อน (Change factors หรือ Driving Force) และจากปัจจัยเหล่านี้ให้จินตนาการภาพในอนาคต ทั้งความเป็นไปได้ในทางลบที่สุดและความเป็นไปได้ในทางที่ดีที่สุด (Possible Worst และ Possible Best) โดยต้องเน้นย้ำจากปัจจัยเหล่านี้จริง ๆ การวางแผนรับสถานการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (Scenario Planning) ต่างจากการทำนายหรือการพยากรณ์ (Forecasting) ตรงที่ภาพที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (Scenario) จะได้จากการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของสถานการณ์ต่าง ๆ ที่สามารถเกิดขึ้น (What could be) ในอนาคตอย่างรอบคอบโดยใช้ข้อเท็จจริงเป็นสำคัญ และมีภาพสรุปที่เป็นไปได้หลายทาง (Uncertain End)

ในขณะที่การทำนายนั้นจะวิเคราะห์แนวโน้มที่น่าจะเกิดขึ้น (What should be) จากข้อมูลที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อนำไปสู่ภาพสรุปที่มีลักษณะแน่ชัด (Certain End) แนวทางการจัดทำ Scenario Planning คือการสร้างภาพอนาคต โดยสารสนเทศคุณภาพ เพื่อที่จะค้นหาคำตอบจากหลาย ๆ ทาง หลังจากนั้นจึงนำไปเป็นปัจจัยเข้า (Input) ของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ต่อไป คำถามเหล่านี้ได้แก่ (๑) อะไรคือปัจจัยที่มีความสำคัญต่อภารกิจของหน่วยงานในอนาคต (๒) ถ้าทุกอย่างดำเนินไปด้วยดีและมองในทางที่เป็นไปได้ อะไรคือสิ่งที่มองเห็นเกี่ยวกับภารกิจของหน่วยงานในอนาคต (๓) ถ้าการดำเนินงานเป็นไปด้วยความผิดพลาด อะไรคือปัจจัยสำคัญที่จะต้องคำนึงถึงภารกิจของหน่วยงาน (๔) เมื่อมองเข้ามาภายในองค์กรแล้ว อะไรคือสิ่งที่คิดว่าควรที่จะเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการตามเป้าหมายภารกิจของหน่วยงาน (๕) เมื่อมองย้อนกลับไป อะไรคือเหตุการณ์สำคัญที่ทำให้ภารกิจของหน่วยงานเป็นอยู่เช่นในปัจจุบัน (๖) ถ้ามองไปในอนาคต อะไรคือสิ่งสำคัญที่ต้องทำโดยเร็วที่สุดเพื่อการพัฒนาผลงานตามภารกิจของหน่วยงาน (๗) ถ้าอุปสรรคต่าง ๆ ถูกขจัดออกไปหมดและสามารถกำหนดในสิ่งที่ทำ อะไรคือสิ่งที่อยากจะให้มีหรือทำเพิ่มขึ้นตามภารกิจของหน่วยงาน

(หมายเหตุ : นำมาจากเอกสารประกอบโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ตามภารกิจเฉพาะด้านของกระทรวงมหาดไทย ๑๐ ปี เรื่อง “การบริหารจัดการภารกิจกระทรวงมหาดไทยด้วย ScenarioPlanning” โดย ดร. พิสิทธิ์ นุ่นเกลี้ยง)

- **แนวคิดการวิเคราะห์สถานภาพหน่วยงาน SWOT Analysis** ซึ่งแต่ละตัวอักษรมีความหมาย ดังนี้

S - Strength (จุดแข็ง) เป็นผลมาจากปัจจัยภายใน หมายถึง ความสามารถและสถานการณ์ภายในหน่วยงานที่ส่งผลด้านบวก ซึ่งช่วยผลักดันการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และสามารถนำมาพัฒนาให้เกิดประโยชน์สูงสุดหรือเป็นสิ่งที่หน่วยงานทำได้ดี

W - Weakness (จุดอ่อน) เป็นผลมาจากปัจจัยภายใน หมายถึง จุดอ่อนข้อจำกัด หรือความสามารถและสถานการณ์ภายในหน่วยงานที่ส่งผลด้านลบ

O - Opportunity (โอกาส) ปัจจัยหรือสถานการณ์ภายนอกที่เอื้อต่อการดำเนินการที่เป็นประโยชน์ของหน่วยงานหรือสามารถนำมาพัฒนาให้เป็นผลดีต่อหน่วยงานในอนาคต

T - Threat (ภัยคุกคาม) ปัจจัยหรือสถานการณ์ภายนอกที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการที่เป็นประโยชน์ของหน่วยงาน หรือทำให้เกิดผลเสียหาย ผลกระทบในทางลบต่อหน่วยงานการวิเคราะห์ SWOT อาจเรียกอีกอย่างว่า การทำ Situation Analysis เพื่อนำไปสู่การกำหนดทิศทางของหน่วยงาน โดยมีแนวทางการปฏิบัติในการวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์ ดังนี้

(๑) การศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

- ความต้องการ ความคาดหวังของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกัน โดยศึกษาจากเอกสาร สืบหาความคิดเห็นจัดสัมมนาระดมความคิดเห็น

- สภาพการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกโดยการศึกษาจากเอกสารรายงานประจำปี เว็บไซต์ วารสารของส่วนราชการอื่นที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกัน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ โดยศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- จุดแข็งและจุดอ่อน รวมถึงทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ โดยจัดสัมมนาระดมความคิดเห็น

- โอกาสในการปรับเปลี่ยนทรัพยากร และความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ โดยการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการจัดสัมมนาระดมความคิดเห็น

(๒) รวบรวมข้อมูลในแต่ละรายการตามข้อ (๑) ไปใช้ในกระบวนการวิเคราะห์ SWOT โดยจัดประชุมกลุ่มย่อยหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ ทั้งในกลุ่มผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ระดับผู้ปฏิบัติรวมทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- วิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โดยพิจารณาครอบคลุมประเด็นสำคัญ เช่น นโยบายและยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน โครงสร้างการบริหาร วัฒนธรรมองค์กรบุคลากร งบประมาณ เทคโนโลยี เป็นต้น

- วิเคราะห์โอกาสและภัยคุกคามจากสภาพแวดล้อมภายนอก โดยพิจารณาจากปัจจัยภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อภาระงานทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น นโยบายระดับชาติสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองการปกครอง ทั้งภายในและภายนอกประเทศ กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง ฯลฯ

- ให้นำหนักโดยพิจารณาจากจุดแข็ง/จุดอ่อนและโอกาส/ภัยคุกคาม

(๓) นำผลการวิเคราะห์ตามข้อ (๒) ไปใช้ในการจัดทำยุทธศาสตร์ในส่วนของการกำหนดทิศทางองค์กร และการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาพองค์กรต่อไป

	โอกาส	ภัยคุกคาม
จุดแข็ง	สิ่งที่ต้องการส่งเสริม ขยายผล	สิ่งที่ต้องพัฒนา ปรับปรุง
จุดอ่อน	สิ่งที่ต้องพัฒนา ปรับปรุง	สิ่งที่จะต้องป้องกัน ฝ้าระวัง

แผนภาพที่ ๖ แสดงการสรุปผลวิเคราะห์ SWOT เพื่อนำไปจัดประเด็นยุทธศาสตร์

(๒.๒) การวางแผนยุทธศาสตร์ ขั้นตอนการวางแผนยุทธศาสตร์ เริ่มจากการกำหนดทิศทางของหน่วยงาน โดยการทบทวนและกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดเป้าหมาย มีรายละเอียดดังนี้

- **วิสัยทัศน์** นอกจากจะทำให้คนในองค์กรมีการรวมพลังมุ่งไปในทิศทางเดียวกันแล้วยังช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางทิศทางที่ดีด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ควรมีความกระชับได้ใจความและประกอบด้วยคุณลักษณะ ๓ ประการ คือ

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

วิสัยทัศน์จะเป็นตัวบอกความคาดหวังในอนาคตข้างหน้าโดยมีหลักที่สำคัญดังนี้

- (๑) แสดงจุดมุ่งมั่นที่ชัดเจนในระยะเวลานอน เช่น ๓ - ๕ ปี/หรือ ๑๐ - ๑๕ ปี
- (๒) มีเจตนารมณ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นอย่างชัดเจน
- (๓) สามารถปฏิบัติได้ ยืดหยุ่น ง่าย เข้าใจง่าย จูงใจ ระดมพลังใจ
- (๔) สอดคล้องและสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ของหน่วยงานบังคับบัญชา

- **พันธกิจ** หน่วยงานต้องวิเคราะห์ภารกิจประจำที่ต้องปฏิบัติตามกฎหมายและภารกิจยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับนโยบาย/ยุทธศาสตร์และเป้าหมายของชาติ ซึ่งจะเป็นงานที่ต้องพัฒนางานประจำและงานใหม่ ๆ ที่มุ่งเน้นเพื่อกำหนดพันธกิจ การวิเคราะห์พันธกิจ (Mission Analysis) เป็นการตรวจสอบภารกิจหลัก ภารกิจยุทธศาสตร์และพันธกิจเดิมมาพิจารณาว่าพันธกิจใดคงเดิม ปรับเปลี่ยนหรือเพิ่มเติมตั้งนั้น การกำหนดพันธกิจต้องพิจารณา

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

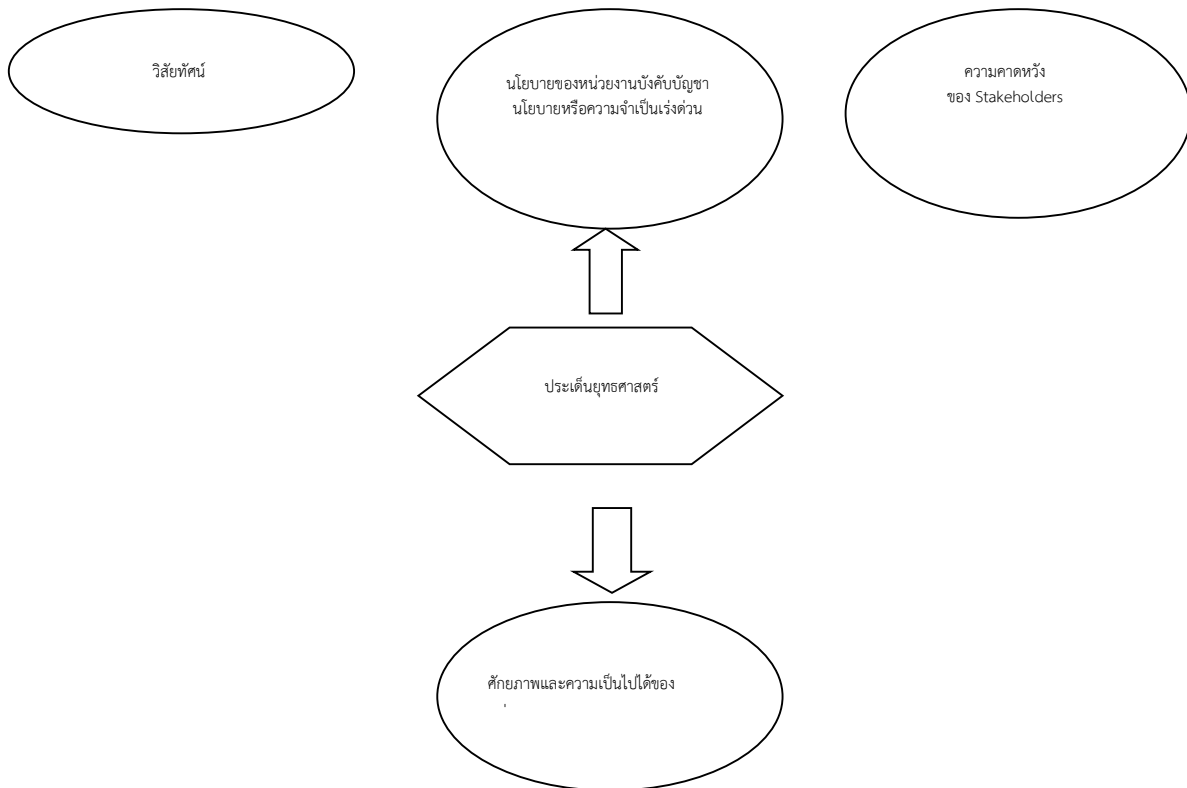
- **ประเด็นยุทธศาสตร์** เป็นการกำหนดประเด็นที่สำคัญ ประเด็นที่ต้องคำนึงถึงเพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์ ทั้งนี้ ในการจัดทำประเด็นยุทธศาสตร์ของแต่ละหน่วยงานนั้นจำเป็นต้องคำนึงถึงที่จะต้องคำนึงถึงประกอบด้วย

(๑) นโยบายรัฐบาล แผนบริหารราชการแผ่นดิน นโยบายเร่งด่วน ความจำเป็นเร่งด่วน และแผนงานอื่นของหน่วยงานบังคับบัญชา

(๒) วิสัยทัศน์ของหน่วยงาน

(๓) ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders)

(๔) ศักยภาพและความเป็นไปได้ของหน่วยงาน



แผนภาพที่ ๗ แสดงสิ่งที่จะต้องคำนึงถึงในการจัดทำประเด็นยุทธศาสตร์ของแต่ละหน่วยงาน

- **เป้าประสงค์** การกำหนดเป้าประสงค์เป็นการระบุ บอกให้ทราบเกี่ยวกับสิ่งที่หน่วยงานจะทำให้ได้หรือผลลัพธ์สุดท้าย (Impact) ที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากสิ่งที่ทำ เป้าประสงค์ที่กำหนดขึ้นมานี้ในทางปฏิบัติควรต้องสามารถวัดผลได้ตามสมควร โดยเป้าประสงค์ต้องมีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์การระบุเป้าประสงค์ออกมาเป็นตัวเลขที่ชัดเจน และวัดได้นับว่าเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญยิ่งที่จะช่วยให้การวางแผนมีคุณภาพ การระบุเป้าประสงค์ออกเป็นเป้าหมายผลสำเร็จต่าง ๆ อย่างครบถ้วน และมีความชัดเจน ย่อมจะสามารถส่งผลสนับสนุนให้องค์กร โดยส่วนรวมประสบผลสำเร็จเป็นไปตามที่ตั้งไว้ โดยต้องคำนึงถึงกรอบการประเมินผลทั้ง ๔ มิติ คือ

(๑) มิติประสิทธิผลตามพันธกิจ

(๒) มิติด้านคุณภาพการให้บริการ

(๓) มิติด้านประสิทธิภาพการจัดการ

(๔) มิติด้านพัฒนาหน่วยงาน

เป้าประสงค์ที่ดีควรจะต้องมีคุณลักษณะ สามารถวัดได้และตรวจนับได้มีความเป็นไปได้หรือโอกาสที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จได้ มีความคล่องตัวหรือปรับตัวได้และความสอดคล้องเข้ากันได้กับแผนงานอื่น

- **การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย** การวิเคราะห์หว่าอะไรเป็นสิ่งที่บอกว่าบรรลุผลลัพธ์สุดท้าย (Impact) ทั้งในเชิงปริมาณ (Output) และคุณภาพ (Outcome)

(๑) ตัวชี้วัดในหน่วยงานราชการต้องกำหนดตัวชี้วัด ๒ ระดับ คือ

- ตัวชี้วัดระดับกระทรวง โดยตัวชี้วัดที่ดีต้องมีลักษณะ

(๑) เป็นการบริการที่ประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุด

(๒) มีการเก็บข้อมูลเป็นประจำ

(๓) สามารถควบคุมผลสัมฤทธิ์ได้

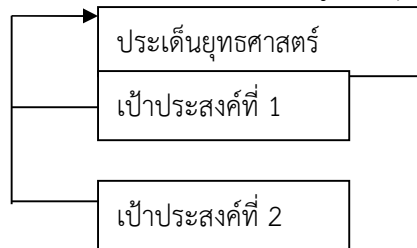
(๔) กำหนดเจ้าภาพชัดเจน

(๕) วัดดูประสงค์ที่ชัดเจนว่าต้องการวัดอะไร

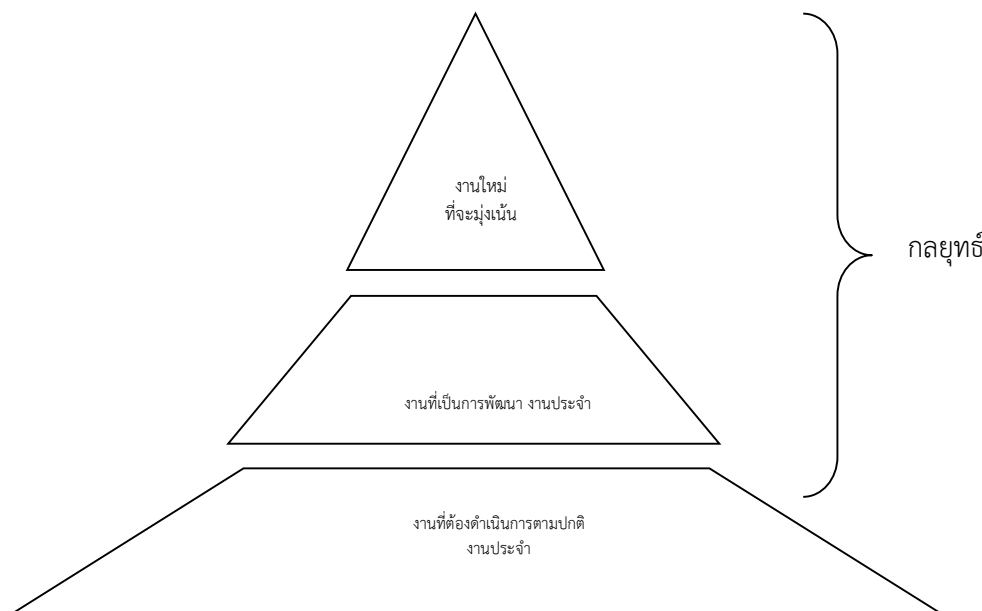
- ตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน แบ่งได้เป็น ด้านปริมาณ ด้านคุณภาพ ด้านความคุ้มค่า และด้านเวลา

(๒) ค่าเป้าหมาย ในการกำหนดค่าเป้าหมายมีวิธีได้หลายวิธี เช่น คิดใหม่การประมาณการ เปรียบเทียบเป้าหมายกับปีที่ผ่านมาเปรียบเทียบกับหน่วยงานที่คล้ายคลึงกัน กลุ่มผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้เสีย สิ่งที่ต้องพัฒนาเพื่อให้ได้เป้าหมายที่สูงกว่า เป็นต้น เป้าหมายที่ดีควรต้องมีคุณลักษณะดังนี้

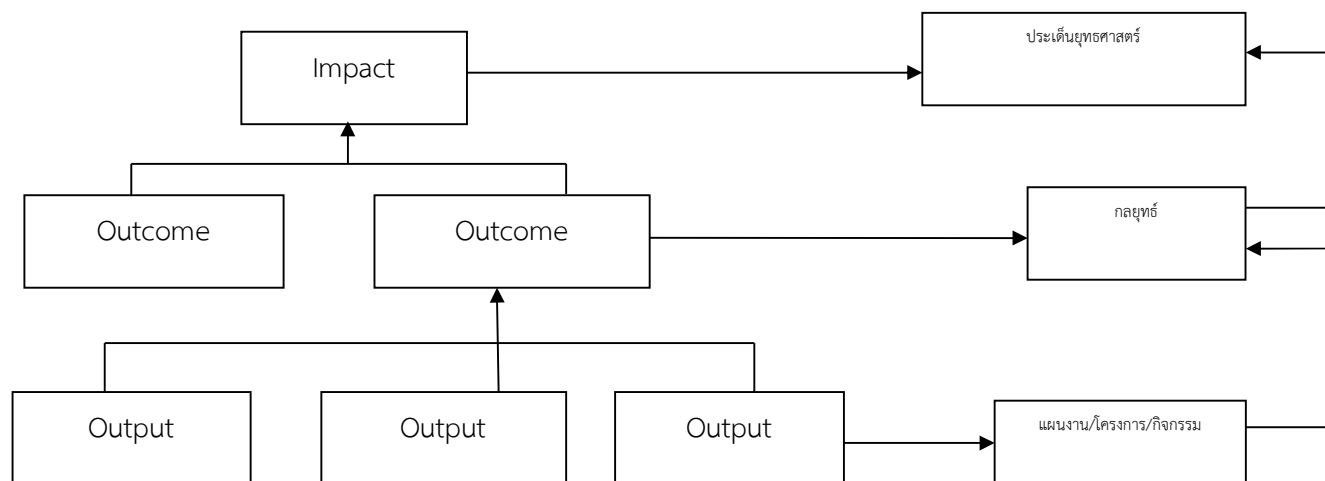
- กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างมาก
- ก่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงอย่างค่อยเป็นค่อยไป
- รักษาและป้องกันไม่ให้ผลงานต่ำกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน



แผนภาพที่ ๘ แสดงการกำหนดเป้าประสงค์ที่ต้องเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ - การกำหนดกลยุทธ์หรือสิ่งที่จะทำเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ หมายถึงสิ่งที่จะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ โดยจะกำหนดขึ้นจากการพิจารณาปัจจัยแห่งความสำเร็จ (KeySuccess Factor) เป็นสำคัญคือต้องพิจารณาว่าในการที่จะบรรลุเป้าประสงค์ข้อหนึ่ง ๆ นั้น จะมีปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อความสำเร็จ และจะต้องทำอย่างไรจึงไปสู่จุดนั้นได้



แผนภาพที่ ๙ แสดงการกำหนดกลยุทธ์หรือสิ่งที่จะทำเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์



แผนภาพที่ ๑๐ สรุปแนวคิดการในจัดทำประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนงาน/โครงการ

๘) **วัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี** : แนวทาง/กรอบแนวคิดในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การประสานความร่วมมือระหว่างผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนของหน่วยงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติจำเป็นต้องมีการประสานงานและติดต่อสื่อสารกันอย่างใกล้ชิดทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร ทั้งทางโทรศัพท์ ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์(E - mail) มาใช้ในการติดต่อสื่อสารให้มากขึ้น เพื่อให้การสื่อสารระหว่างกันเป็นไปอย่างรวดเร็ว ทันเหตุการณ์และลดขั้นตอนการทำงานทางธุรการ

๙) **ค่าใช้จ่ายในการตรวจสอบ ทดสอบและการลดค่าใช้จ่าย** : การบริหารจัดการให้บุคลากรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามแผนงานและมีความรับผิดชอบตามที่กำหนดไว้

๑๐) **ข้อพึงระวังในการดำเนินงาน** : การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์หลักจะต้องคำนึงถึงเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ในหลายครั้งที่ผ่านมายังไม่ได้เน้นให้ความสำคัญกับความสมดุลของประเด็นดังกล่าว เนื่องจากมีระยะเวลาในการดำเนินการค่อนข้างจำกัดจำเป็นต้องรวบรัดการดำเนินการบางขั้นตอน

๔. ขั้นตอนที่ ๔ รพร.เด่นชัย สสอ.เด่นชัย สอน/รพ.สต.ทั้ง ๘ แห่ง กำหนดแผนงาน โครงการ กิจกรรม งบประมาณ และรวบรวมข้อมูลเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ รวมทั้งประชุมคณะกรรมการ/คณะทำงานเพื่อพิจารณารายละเอียด ของร่างแผนยุทธศาสตร์

๑) ระยะเวลา (Tp) : ๑๕ วัน

๒) ผลผลิต (Product) : รายละเอียดร่างแผนยุทธศาสตร์

๓) เป้าหมายผลผลิต (Target) : แผนยุทธศาสตร์มีความสมบูรณ์ ครบถ้วนและเชื่อมโยงกับกรอบแนวคิดในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

๔) ข้อกำหนดที่สำคัญ (Krp) : คุณภาพ ความสอดคล้องและความเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์

๕) ตัวชี้วัดขั้นตอน (KPI) : มีการกำหนดรายละเอียดแผนยุทธศาสตร์อย่างชัดเจน

๖) มาตรฐานผลผลิต (Standard) : สามารถดำเนินการแล้วเสร็จตามขั้นตอน

๗) วิธีการปฏิบัติงาน :

๗.๑) รพร.เด่นชัย สสอ.เด่นชัย สอน/รพ.สต.ทั้ง ๘ แห่ง จัดทำรายละเอียดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัดค่าเป้าหมาย กลยุทธ์ แผนงาน โครงการ กิจกรรม งบประมาณ พร้อมทั้งจัดลำดับความสำคัญ

๗.๒) รวบรวมข้อมูลแผนของหน่วยงานในสังกัดและจัดทำเป็นร่างแผนยุทธศาสตร์

๗.๓) จัดประชุมคณะกรรมการ/คณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เพื่อพิจารณาและให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไข

๗.๔) ประมวลผลข้อมูลจากการรับฟังความคิดเห็นและปรับปรุงแก้ไขร่างแผนยุทธศาสตร์ตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ/คณะทำงาน

๗.๕) นำเสนอร่างแผนยุทธศาสตร์ของคณะกรรมการประสานงานสาธารณสุขระดับอำเภอ อำเภอเด่นชัย ให้นายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดแพร่ให้ความเห็นชอบและประกาศใช้อย่างเป็นทางการ

๗.๖) จัดทำเอกสารแผนยุทธศาสตร์

๘) **วัตถุประสงค์และเทคโนโลยี** : ร่างแผนยุทธศาสตร์ (วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย กลยุทธ์) การประสานความร่วมมือระหว่างผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนของหน่วยงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติจำเป็นต้องมีการประสานงานและติดต่อสื่อสารกันอย่างใกล้ชิดทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร ทั้งทางโทรศัพท์ ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (E - mail) มาใช้ในการติดต่อสื่อสารให้มากขึ้น เพื่อให้การสื่อสารระหว่างกันเป็นไปอย่างรวดเร็วทันเหตุการณ์และลดขั้นตอนการทำงานทางธุรการ

๙) **ค่าใช้จ่ายในการตรวจสอบ ทดสอบและการลดค่าใช้จ่าย** : ควรสื่อความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจอย่างครบถ้วน การจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสมกับการปฏิบัติ และการปฏิบัติตามแผนงานที่วางไว้ในทุกขั้นตอน

๑๐) **ข้อพึงระวังในการดำเนินงาน** : เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ควรเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการวางแผน

๕. **ขั้นตอนที่ ๕** จัดส่งแผนยุทธศาสตร์ให้ รพร.เด่นชัย สสอ.เด่นชัย สอน/รพ.สต.ทั้ง ๘ แห่ง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของหน่วยงานต่อไป

๑) **ระยะเวลา (Tp)** : ๑๐ วัน

๒) **ผลผลิต (Product)** : เอกสารรูปเล่มแผนยุทธศาสตร์ที่ผ่านความเห็นชอบของนายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดแพร่

๓) **เป้าหมายผลผลิต (Target)** : รพร.เด่นชัย สสอ.เด่นชัย สอน/รพ.สต.ทั้ง ๘ แห่ง สามารถนำแผนยุทธศาสตร์ไปใช้เป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงานของหน่วยงาน

๔) **ข้อกำหนดที่สำคัญ (Krp)** : แผนยุทธศาสตร์ส่งถึง รพร.เด่นชัย สสอ.เด่นชัย สอน/รพ.สต.ทั้ง ๘ แห่ง นำไปใช้เป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงาน

๕) **ตัวชี้วัดขั้นตอน (KPI)** : รพร.เด่นชัย สสอ.เด่นชัย สอน/รพ.สต.ทั้ง ๘ แห่ง ได้รับแผนยุทธศาสตร์

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

๗) **วิธีการปฏิบัติงาน** :

๗.๑) จัดส่งแผนยุทธศาสตร์ให้ รพร.เด่นชัย สสอ.เด่นชัย สอน/รพ.สต.ทั้ง ๘ แห่ง

๗.๒) จัดส่ง เผยแพร่และประชาสัมพันธ์ให้รพร.เด่นชัย สสอ.เด่นชัย สอน/รพ.สต.ทั้ง ๘ แห่ง ทราบและใช้ประโยชน์ในการใช้เป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องต่อไป

๘) **วัตถุประสงค์และเทคโนโลยี** : เอกสารรูปเล่มแผนยุทธศาสตร์

๙) **ค่าใช้จ่ายในการตรวจสอบ ทดสอบและการลดค่าใช้จ่าย** : ควรสื่อความเข้าใจในแผนยุทธศาสตร์ให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจอย่างครบถ้วน

๑๐) ข้อพึงระวังในการดำเนินงาน :

๑๐.๑) ควรจัดให้มีการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานเป็นประจำทุกปีเพื่อให้ทันต่อสถานการณ์และความเปลี่ยนแปลง

๑๐.๒) ควรปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นสำหรับการวางแผนยุทธศาสตร์ให้ถูกต้องทันสมัยครบถ้วน เพื่อให้การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันเป็นไปอย่างถูกต้อง เที่ยงตรง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาและกำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่อไป

๓.๕ การแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ และการติดตามและประเมินผล

๑. การนำแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ นับเป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก เพราะเป็นความสามารถที่จะผลักดันการทำงานของกลไกที่สำคัญทั้งหมดให้สามารถบรรลุผลลัพธ์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ การดำเนินงานจะเกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องผลักดันให้มีการปรับเปลี่ยนแนวคิด ค่านิยม เป้าหมายรวมถึงวิธีการและกระบวนการทำงาน การนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติจะต้องทำให้หน่วยงานยอมรับแนวทางแผนงาน โครงการนั้น และพร้อมที่นำแนวทางนั้นไปดำเนินการได้อย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และวิธีการปฏิบัติงานของตน ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการระดมสรรพกำลัง แสวงหาการสนับสนุน เพื่อให้เกิดการปฏิบัติและสร้างความเป็นปึกแผ่นให้เกิดขึ้น เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วม ดังนั้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงานจึงกำหนดแนวทางการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ โดยสังเขปดังนี้

๑.๑) ผู้บริหารต้องเข้าใจและผลักดันให้มีการดำเนินงานตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพและสม่ำเสมอ

๑.๒) ให้หน่วยงานจัดทำแผนระยะกลางและจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) และดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ มีการกำกับติดตามและประเมินผลคุณภาพ ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามที่มุ่งหวังไว้

๑.๓) เร่งรัดให้ รพร.เด่นชัย สสอ.เด่นชัย สอน/รพ.สต.ทั้ง ๘ แห่ง เพื่อเผยแพร่และเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสาระสำคัญของแผนยุทธศาสตร์ให้เจ้าหน้าที่และบุคลากรที่เกี่ยวข้องทราบ มีส่วนร่วมและให้การสนับสนุนอย่างกว้างขวาง เพื่อให้การนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความเป็นปึกแผ่นอย่างต่อเนื่อง

๑.๔) มีการกำหนดภารกิจความรับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อความสอดคล้องกับแผนงาน แผนอัตรากำลังและขจัดความซ้ำซ้อนของงาน

๑.๕) วางแนวทางปฏิบัติเพื่อให้เกิดความคล่องตัวและชัดเจนแก่ผู้ปฏิบัติและผู้เกี่ยวข้องรวมทั้งลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๑.๖) พัฒนาระบบการกำกับติดตามและการประเมินผลที่มุ่งเน้นการประเมินเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานโดยมีการพัฒนาตัวชี้วัดผลสำเร็จการดำเนินงาน ทั้งในด้านปริมาณ คุณภาพ ระยะเวลาในการประเมิน ผู้ประเมิน และแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูล

๒. การติดตามและประเมินผล หลังจากในทุกหน่วยงานได้ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์แล้วจำเป็นต้องมีการกำกับติดตามและประเมินผล เพื่อให้ทราบผลและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานว่าจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยมีมาตรการดังนี้

๒.๑) ทุกหน่วยงานสร้างระบบการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง และสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงเป็นระบบเดียวกัน เพื่อให้สามารถเอื้อประโยชน์ร่วมกันได้ในทุกหน่วยงาน โดยจัดทำเกณฑ์ชี้วัดความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ให้เป็นรูปธรรม

๒.๒) สร้างมาตรการเร่งรัด หากมีโครงการที่ดำเนินการช้ากว่าที่กำหนดและตรวจสอบคุณภาพอย่างใกล้ชิด สม่ำเสมอ

๒.๓) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อสรุปผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาเพื่อนำข้อมูลที่ได้เป็นฐานในการวิเคราะห์เห็นการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในครั้งต่อไป

๒.๔) มีการปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

๓.๖ แผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission) การบริหารความเสี่ยงนั้น มีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ในการป้องกันและควบคุมความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งมีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรโดยรวม โดยการบริหารความเสี่ยงที่ดีต้องให้คนในองค์กรที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ตรวจสอบ ประเมินความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรอยู่เสมอ อีกทั้งร่วมกันวางแผนป้องกันและควบคุมให้เหมาะสมกับภารกิจเพื่อลดสภาพปัญหาหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจสร้างความเสียหายหรือความสูญเสียให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) หมวดที่ ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ กำหนดให้ส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการที่สำคัญ ซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์และบริหารจัดการความเสี่ยงตามประเด็นยุทธศาสตร์ให้ครบถ้วนทุกประเด็นของส่วนราชการ โดยคัดเลือกแผนงาน/โครงการที่สำคัญและมีผลกระทบสูงต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ได้รับงบประมาณอย่างน้อยประเด็นยุทธศาสตร์ละ ๑ แผนงาน/โครงการมาดำเนินการบริหารความเสี่ยง เพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือการบรรลุเป้าหมายของแผนงาน/โครงการตามแผนยุทธศาสตร์

คำนิยาม

๑. ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงานด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ ซึ่งอาจเป็นผลกระทบทางบวกด้วยก็ได้ โดยวัดจากผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับ และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์ ลักษณะของความเสี่ยง ความเสี่ยงนั้นสามารถมองแยกเป็น ๓ ส่วน ดังนี้

- ๑) ปัจจัยเสี่ยงคือ สาเหตุที่จะทำให้เกิดความเสี่ยง
- ๒) เหตุการณ์เสี่ยง คือ เหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือนโยบาย
- ๓) ผลกระทบของความเสี่ยง คือ ความรุนแรงของความเสียหายที่น่าจะเกิดขึ้นจากเหตุการณ์เสี่ยง

๒. ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้เกิดไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไรและทำไม ทั้งนี้ สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

๓. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยงการวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ซึ่งโอกาสที่จะเกิด หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงและผลกระทบหมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงเมื่อทำการประเมินแล้วทำให้ทราบระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น ๔ ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลางและต่ำ

๔. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งการจัดการความเสี่ยงอาจแบ่งโดยสรุปได้เป็น ๕ แนวทางหลัก ดังนี้

๔.๑) การยอมรับ (Take , Accept) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่จนปัจจุบัน ซึ่งไม่ต้องดำเนินการใด ๆ เช่น กรณีที่มีความเสี่ยงในระดับที่ไม่รุนแรงและไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการใด ๆ ให้ขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้และไม่ดำเนินการใด ๆ

๔.๒) การลด/ควบคุม (Reduction) หมายถึง เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

๔.๓) การยกเลิก (Terminate) หรือ หลีกเลียง (Avoid) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นไม่สามารถยอมรับได้และต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขของการดำเนินงาน เช่น การหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน การลดขนาดของงานหรือกิจกรรมลง

๔.๔) การโอนย้าย (Transfer) หรือแบ่ง (Share) หมายถึง การโอนย้ายหรือแบ่งความเสี่ยงไปให้ผู้อื่นช่วยรับผิดชอบ เช่น การจ้างบุคคลภายนอกมาดำเนินการแทน การทำประกันภัย เป็นต้น

๕. การควบคุม (Control) หมายถึง นโยบาย แนวทาง หรือขั้นตอนปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งดำเนินการเพื่อลดความเสี่ยงและทำให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ แบ่งได้ ๔ ประเภท คือ

๕.๑) การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก

๕.๒) การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว

๕.๓) การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

๕.๔) การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

๖. ความไม่แน่นอน หมายถึง ความเปลี่ยนแปลงไม่คงที่ดังเดิมตลอดกาล หรือหมายถึงผลเหตุการณ์และสิ่งต่าง ๆ ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ทั้งที่เป็นไปตามความคาดหมายหรือนอกเหนือความคาดหมาย(บางครั้งอาจใช้คำว่าโอกาส ซึ่งมักจะทำให้รู้สึกเป็นไปในทางบวกหรือเกิดขึ้นใหม่ ในขณะที่คำว่าความไม่แน่นอนมักจะทำให้รู้สึกเป็นไปในทางลบและอาจมีการเกิดขึ้นแล้วแต่เปลี่ยนแปลงได้) เช่น สภาพร่างกาย ภูมิอากาศ เป็นต้น

๗. ปัญหา หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นและมักจะส่งผลในทางลบเป็นอุปสรรคต่อเป้าหมายการดำเนินการจำเป็นต้องมีการแก้ไข เพราะมีฉะนั้นปัญหาดังกล่าวอาจก่อให้เกิดความเสียหายตามมาปัญหาอาจมิได้เกิดจากสาเหตุของความเสียหายเสมอไป หรืออีกนัยหนึ่งก็คือผลใด ๆ ก็ตามที่เกิดจากการเสี่ยงอาจไม่ได้กลายเป็นปัญหาเสมอไป (เพราะอาจมีทั้งเชิงบวกและเชิงลบ หรือถ้าเป็นเชิงลบก็อาจมีความเสียหายมาก - น้อยแตกต่างกัน)