



คู่มือเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)



สำหรับองค์กรด้านสุขภาพ

สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข



กองยุทธศาสตร์และแผนงาน
สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข



คู่มือเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) สำหรับองค์กรด้านสุขภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

จัดทำโดย

กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข 18/20 ชั้น 3 อาคาร 4
สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ถนนติวานนท์ ตำบลตลาดขวัญ อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี 11000
โทร 02 590 2458 เว็บไซต์ www.spd.moph.go.th

ที่ปรึกษา

นพ.โอกาส การยักวินพงศ์
นพ.พงศ์เกษม ไข่มุกด์
ผศ. (พิเศษ) นพ.สุภโชค เวชภัณฑิโรสัช
นพ.นเรศฤทธิ์ ชัดระสีมา

นพ.นนท์ จินดาเวช

ปลัดกระทรวงสาธารณสุข
รองปลัดกระทรวงสาธารณสุข
ผู้ช่วยปลัดกระทรวงสาธารณสุข
ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์และแผนงาน
สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข
รองผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์และแผนงาน
สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

กองบรรณาธิการ

ดร.วิไลลักษณ์
นายเกษมศานต์
นางศศิกา
นางสาวโศรดาภรณ์

เรืองรัตนตรัย
ชัยศิลป์
จันทรา
พิมพ์ลา



E-Book



ดาวน์โหลดเอกสาร
PDF.

คณะผู้จัดทำ

นางสาวน้ำทิพย์
นางสาวสุกัญญา
นางสาวกาญจนา
นางสาวกนกกาญจน์
นางสาวมณีพรรณ
นางสาวกุลนันทน์
นางสาวอังคณา
นางสาวธิดารัตน์
นางสาวสิริรัตน์

สรพิมพ์
ทะมิงกลาง
ไพรมย์
เกษรินทร์
เรวงศ์
โสธากุล
สมคิด
บุญโชติ
กัญชกร

ออกแบบรูปเล่ม : นางสาวน้ำทิพย์ สรพิมพ์



บทนำ

คู่มือ

เชิงปฏิบัติการจัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) สำหรับองค์กรด้านสุขภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขเล่มนี้ จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์องค์กรสำหรับนักยุทธศาสตร์สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตสุขภาพ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด สำนักงานสาธารณสุขอำเภอ รวมทั้งองค์กรด้านสุขภาพสามารถนำไปประยุกต์ใช้สำหรับเป็นแนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์องค์กรในระยะ 5 - 10 ปี เพื่อให้องค์กรมีกรอบทิศทางการดำเนินงาน มีเป้าหมายเดียวกัน มีการขับเคลื่อนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย และมีการกำกับติดตาม ประเมินผลที่สามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของบริบทแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยคู่มือเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนกลยุทธ์ฯ เล่มนี้ ได้อธิบายถึงองค์ประกอบพื้นฐานของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Basic Element of Strategic Management Process) ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) 2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) 3) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) 4) การควบคุมกำกับและประเมินผล (Evaluation and Control) ได้อธิบายกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์องค์กรอย่างเป็นขั้นตอนให้เข้าใจง่าย มีการประยุกต์ใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กร เช่น SWOT, 7S, PESTEL analysis การใช้ TOWS matrix สำหรับการวิเคราะห์เพื่อยกร่างกลยุทธ์องค์กร และ Spider Chart ในการวิเคราะห์ตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ทั้งนี้ คณะผู้จัดทำจากกองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ได้นำประสบการณ์จริง จากการเป็นวิทยากรถ่ายทอดความรู้ และกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์องค์กรด้านสุขภาพของหน่วยงาน ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข โดยได้ปรับวิธีการ ขั้นตอนของการวิเคราะห์ในแต่ละกระบวนการให้มีความกระชับ เข้าใจง่าย โดยนำข้อมูลเชิงประจักษ์มาใช้ในการวิเคราะห์ตามกระบวนการดังกล่าวข้างต้น ทั้งนี้ คณะผู้จัดทำได้จัดทำเป็นหนังสือและ Electronic Book (E-Book) เพื่อให้หน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง และถ่ายทอดความรู้ให้ผู้ที่สนใจ ต่อไป

ในนาม

ของกองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งเป็นหน่วยงานที่จัดทำหนังสือเล่มนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนกลยุทธ์ รวมถึงกระบวนการ ขั้นตอน การฝึกปฏิบัติ และตัวอย่างการจัดทำกลยุทธ์ในลักษณะต่าง ๆ ที่ถูกบันทึกไว้ในหนังสือเล่มนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานของหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกกระทรวงสาธารณสุข สามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในวางแผนกลยุทธ์ให้กับองค์กรในอนาคตได้ต่อไป

บทนำ

บทที่ 1

1. นิยามความหมายและสาระสำคัญ ในการวางแผนกลยุทธ์

1

- 1.1 นิยามความหมายที่เกี่ยวข้องกับ
การวางแผนกลยุทธ์องค์กรด้านสุขภาพ 1
- 1.2 สาระสำคัญของ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 4

บทที่ 2

2. ขั้นตอนของกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ องค์กรด้านสุขภาพ

15

- 2.1 การวิเคราะห์ปัญหา/สถานการณ์
และแนวโน้มในอนาคต 15
- 2.2 การจัดทำแผนกลยุทธ์ 18
- 2.3 การจัดทำแผนปฏิบัติการและโครงการ
เพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์องค์กร 29
- 2.4 การขับเคลื่อน/การปฏิบัติตามแผน 39
- 2.5 การกำกับ ติดตาม และประเมินผล 40


เอกสารอ้างอิง

43


สารบัญ ตาราง

- | | | |
|------------|---------------------------------------------------------------------------|----|
| ตารางที่ 1 | การวิเคราะห์ประเด็นปัจจัยภายใน
โดยใช้เครื่องมือ 7S Mckinsey Framework | 17 |
| ตารางที่ 2 | การวิเคราะห์ประเด็นปัจจัยภายนอก
โดยใช้เครื่องมือ PESTEL | 18 |
| ตารางที่ 3 | ตัวอย่างการเขียนเป้าประสงค์ขององค์กร
ตัวชี้วัดหลัก และค่าเป้าหมายรายปี | 21 |
| ตารางที่ 4 | ตัวอย่างการวิเคราะห์คะแนนปัจจัยภายใน | 23 |
| ตารางที่ 5 | ตัวอย่างการวิเคราะห์คะแนนปัจจัยภายนอก | 24 |

สารบัญ ภาพ

- 
- | | | |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ภาพที่ 1 | กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์
(Basic Elements of the Strategic
Management Process) | 5 |
| ภาพที่ 2 | แนวทางการจัดทำกลยุทธ์และการประยุกต์
ใช้เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์องค์กรด้านสุขภาพ | 6 |
| ภาพที่ 3 | ตอนนี้องค์กรเราอยู่ตรงไหน
(Where are we now?) | 7 |
| ภาพที่ 4 | องค์กรจะก้าวไปทางไหน
(Where do we want to be?) | 8 |
| ภาพที่ 5 | กำหนดตำแหน่งองค์กร (SWOT Position)
ด้วยกราฟิยมงมูมแสดงตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ | 9 |
| ภาพที่ 6 | องค์กรจะไปถึงจุดหมายได้อย่างไร
(How will we get there?) | 10 |
| ภาพที่ 7 | การนำความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์
มาวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
ด้วย TOWS Analysis | 10 |
| ภาพที่ 8 | คำถามหลัก 3 ประการ ในการกำหนด
เป้าหมายและกลยุทธ์องค์กร | 11 |

สารบัญ ภาพ (ต่อ)

- 
- ภาพที่ 9** การวัดผล 13
- ภาพที่ 10** การวิเคราะห์ตำแหน่งกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic Positioning) โดยใช้เครื่องมือกราฟใยแมงมุม (Spider Chart) เพื่อแสดงตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ 26
- ภาพที่ 11** การใช้วิธีการ TOWS Matrix ในการกำหนดกลยุทธ์ ขององค์กรด้านยุทธศาสตร์ สุขภาพเฝ้าหนึ่ง 28
- ภาพที่ 12** ขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการ และโครงการเพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์องค์กร 29

บทที่

1



แนวทางการจัดทำกลยุทธ์และการประยุกต์ใช้ เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์องค์กรด้านสุขภาพ

1 นิยามความหมายและสาระสำคัญในการวางแผนกลยุทธ์

1.1 นิยามความหมายที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์องค์กรด้านสุขภาพ

กลยุทธ์ หมายถึง แผนที่แสดงถึงอนาคต เป็นเข็มทิศนำทางให้องค์กรก้าวหน้าไปสู่อนาคตที่กำหนดความสำเร็จได้ตามความมุ่งหวัง และเป็นหนทางในการกำหนดแนวทางและบริหารจัดการไปสู่ความสำเร็จ มีแนวทางปฏิบัติเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายหรือบรรลุความสำเร็จ ที่สอดคล้องกับภารกิจและจุดมุ่งหมายรวมขององค์กร

สิ่งสำคัญ

จะต้องตอบคำถาม 3 ข้อที่สำคัญ คือ

- 1 ตอนนี้องค์กรเราอยู่ที่ไหน (Where are we now?)
- 2 องค์กรจะก้าวไปทางไหน (where do we want to be?)
- 3 องค์กรจะไปถึงจุดหมายได้อย่างไร (How will we get there?)

กลยุทธ์ จึงเป็นทั้งศาสตร์และศิลปะ ในการนำองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมาย ในระยะเวลาที่เหมาะสม โดยใช้ทรัพยากรที่มี และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ เพื่อนำองค์กรไปสู่ภาพลักษณ์ใหม่ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง



องค์ประกอบหลัก ๆ ของกลยุทธ์ คือ



เป้าหมาย
(End)



วิธีการไปสู่เป้าหมาย
(Ways)



เครื่องมือ (Mean)
ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย

องค์ประกอบที่จำเป็นของกลยุทธ์

- 1 มีเป้าหมายในระยะยาวที่ชัดเจน และท้าทาย ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กร
- 2 กำหนดขอบเขตที่ชัดเจนขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ที่เฉพาะเจาะจงไม่เหมารวม
- 3 กลยุทธ์มีถ้อยคำหรือข้อความที่ชัดเจนเกี่ยวกับความได้เปรียบหรือเป็นผู้ชนะ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
- 4 แสดงถึงการแข่งขันช่วยให้เกิดโอกาสมีความได้เปรียบในการแข่งขัน



David (2000) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ของการกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินกลยุทธ์ ที่มุ่งเน้นการบูรณาการหน้าที่ทางการจัดการ ซึ่งได้แก่ การวางแผนการจัดการองค์กร การนำและการควบคุม ประเมินผล จึงต้องมีการพัฒนาแผนระยะยาวของ องค์กร บนพื้นฐานการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค จากการประเมิน สภาพแวดล้อมภายนอกและประเมิน จุดแข็งจุดอ่อนจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

การตัดสินใจวางแผนกลยุทธ์ที่ดีต้องมองระยะยาว 5 - 10 ปี และเป็นแผนที่มุ่งสู่การปรับตัว และเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป

องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์องค์กร

1

วิสัยทัศน์ (Vision)

หมายถึง การมองภาพอนาคตของผู้นำและสมาชิกในองค์กร เป็นการสื่อถึงลักษณะขององค์กรในอนาคต โดยการกำหนดทิศทางหรือตั้งเป้าหมายขององค์กร ทำให้องค์กรมีจุดหมายปลายทางในการดำเนินงานที่ชัดเจนซึ่งจุดหมายปลายทางดังกล่าวต้องท้าทาย มีพลัง และมีความเป็นไปได้

2

พันธกิจ (Mission)

หมายถึง เป้าหมายย่อยหรือภารกิจย่อยของเป้าหมายระยะยาวโดยการตั้งพันธกิจ (Mission) คือ การกำหนดสิ่งที่ต้องทำให้สำเร็จในระยะกลาง เพื่อที่จะทำให้เป้าหมายระยะยาวขององค์กรที่กำหนดเอาไว้ตามวิสัยทัศน์ (Vision) เกิดขึ้นจริง ซึ่งการเขียนพันธกิจจะเป็นการระบุภารกิจ บทบาท หน้าที่ ทั้งที่เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบและข้อกำหนดต่าง ๆ รวมทั้งที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการ โดยเลือกมาเฉพาะการดำเนินงานที่สอดคล้องและสนองตอบวิสัยทัศน์ขององค์กร

3

เป้าประสงค์ (Goal)

หมายถึง ขอบข่ายของผลสัมฤทธิ์หลักที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้นกับประชาชน สังคม หรือประเทศชาติในอนาคต ในการกำหนดเป้าประสงค์องค์กรจำเป็นต้องทราบว่ากลุ่มลูกค้าหลักหรือผู้รับบริการขององค์กรคือใครและต้องการให้ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไร

4

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicator : KPIs)

หมายถึง สิ่งที่น่าเชื่อว่าการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งเป็นการบ่งบอกถึงความสำเร็จของการปฏิบัติงานโดยหน่วยวัดที่ดี ครบวัดผลได้จริง และสื่อถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงาน เพื่อความชัดเจนในการกำหนดเป้าหมายการติดตาม และการประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ

5

แผนปฏิบัติการ (Action Plan) ภายใต้กลยุทธ์องค์กร

หมายถึง เครื่องมือในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ โดยการแปลงเป็นแผนที่จะต้องดำเนินการทุกปี (รายปี) ซึ่งแผนปฏิบัติการ ควรประกอบด้วย แผนงาน/โครงการ กิจกรรมหลัก เป้าหมาย/ตัววัดผลการดำเนินงาน งบประมาณ ผู้รับผิดชอบที่จะดำเนินงานในปีนั้น ๆ

6

โครงการ (Project)

หมายถึง แผนงานย่อยที่ประกอบด้วยกิจกรรมหลายกิจกรรม หรืองานหลายงานที่ระบุรายละเอียดชัดเจน เช่น วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ระยะเวลาดำเนินการ วิธีการหรือขั้นตอนในการดำเนินงาน พื้นที่ในการดำเนินงาน งบประมาณที่ใช้ในการดำเนินงาน ตลอดจนผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับ

7

การกำกับ ติดตาม และประเมินผล

หมายถึง กระบวนการดำเนินงานด้านการควบคุม กำกับเพื่อติดตามความก้าวหน้าผลการดำเนินงาน รวมทั้งประเมินกระบวนการและผลลัพธ์ความสำเร็จตามเป้าหมายและตัวชี้วัดที่กำหนดไว้

1.2 ความสำเร็จของการวางแผนเชิงกลยุทธ์

1 ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ มีดังนี้

- 1 เป็นการวางแผนเพื่อนำองค์กรไปสู่ภาพลักษณ์ใหม่ ก้าวสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคต
- 2 เป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง
- 3 การวางแผนกลยุทธ์เป็นความพยายามขับเคลื่อนองค์กรในภาพรวมให้เกิดความสำเร็จในทุกประเด็นกลยุทธ์ที่ได้ถูกกำหนดขึ้น
- 4 เป็นการวางแผนเพื่อจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล
- 5 เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรเดินทางไปถึงวิสัยทัศน์ โดยถูกต้อง ตรงตามภารกิจ และสัมฤทธิ์ผลตามเป้าประสงค์ขององค์กรนั้น

2

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

(Basic Elements of the Strategic Management Process) ประกอบด้วย

2.1

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) เป็นการประเมินสถานการณ์สำหรับการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งช่วยให้รู้ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน มองเห็นโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร

2.2

การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) เป็นการนำทิศทางขององค์กรที่กำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ มาพัฒนาเพื่อเป็นกลยุทธ์หรือแนวทางการดำเนินงานในอนาคตขององค์กร

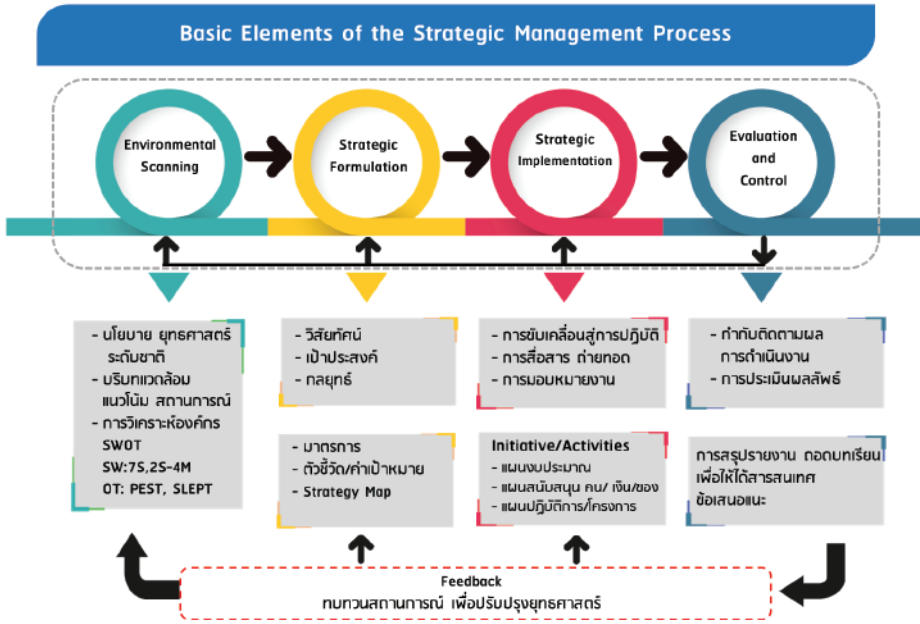
2.3

การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) เป็นกระบวนการที่มีการแปลงกลยุทธ์ ไปสู่แผนการดำเนินงานและโครงการ โดยกำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น วิธีการดำเนินงาน งบประมาณ เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม

2.4

การวัด/ประเมินผล และการควบคุม (Evaluation and Control)

เป็นขั้นตอนที่สำคัญในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งผู้บริหารองค์กรจะใช้เป็นเครื่องมือเพื่อตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานทั้งหมด ตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ว่าการดำเนินงานจะบรรลุผลสำเร็จตามแผนที่วางไว้มากน้อยเพียงใด ซึ่งต้องอาศัยการเปรียบเทียบผลที่ได้จากการปฏิบัติจริง



Basic elements of the strategic management process. Source: Modified from Whealan & Hunger, 2012.

ภาพที่ 1 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Basic Elements of the Strategic Management Process)

3

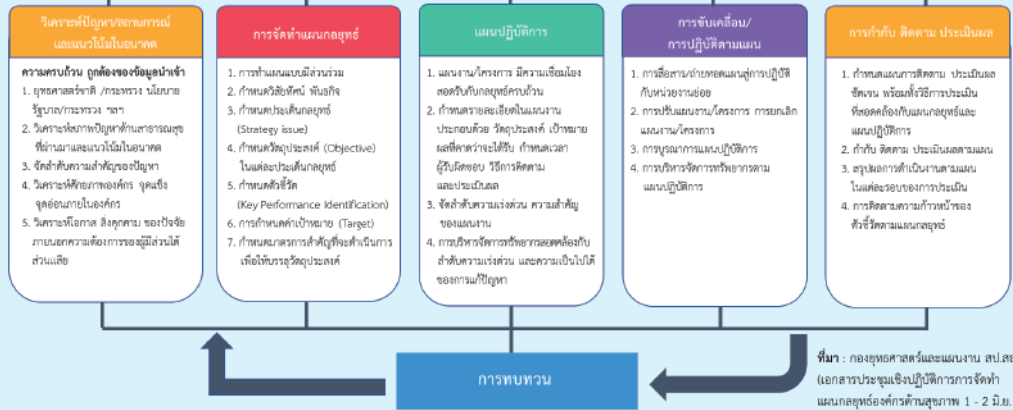
แนวทางการจัดทำกลยุทธ์และการประยุกต์ใช้ เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์องค์กร

เป็นการประยุกต์ใช้องค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Basic Elements of the Strategic Management Process) เพื่อดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ จัดทำแผนปฏิบัติการ ภายใต้กลยุทธ์ ขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติ และติดตามประเมินผล โดยมีขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

- 1 การวิเคราะห์ปัญหา/สถานการณ์และแนวโน้มในอนาคต
- 2 การจัดทำแผนกลยุทธ์
- 3 การจัดทำแผนปฏิบัติการภายใต้กลยุทธ์
- 4 การขับเคลื่อน/การปฏิบัติตามแผน
- 5 การกำกับ ติดตาม ประเมินผล



สรุปการวางแผนกลยุทธ์ การกำหนดปฏิบัติการ การขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติ และการติดตามประเมินผล



ภาพที่ 2 แนวทางการจัดทำกลยุทธ์และการประยุกต์ใช้เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์องค์กรด้านสุขภาพ

4 องค์ประกอบของการวางแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

- 1 New** สิ่งท้าทายใหม่
- 2 Target** เป้าหมายในการวางกลยุทธ์เพื่ออะไร
- 3 Resource** เรามีทรัพยากรอะไรบ้าง

สิ่งที่ควรคำนึงถึง

กลยุทธ์ควรเป็นสิ่งที่ท้าทาย ไม่ใช่แผนการทำงาน ในสิ่งที่ทำอยู่ประจำ

5

คำถามหลัก 3 ประการ ในการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์องค์กร

5.1

ตอนนี้องค์กรเราอยู่ตรงไหน (Where are we now?)

Where are we now?



วิธีการและเครื่องมือ	ผลลัพธ์
วิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอก สภาพแวดล้อมภายใน นโยบาย รัฐบาล กระทรวงฯ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้รับบริการ เปรียบเทียบ กับหน่วยงานที่มีภารกิจใกล้เคียงกัน	S - จุดแข็ง W - จุดอ่อน O - โอกาส T - อุปสรรค

เครื่องมือ SWOT, 7S (structure, system, style, staff, skill, strategy, shared values)
 PESTLE analysis (politic, economic, social, technology, Law, environment) เป็นต้น

ภาพที่ 3 ตอนนี้องค์กรเราอยู่ตรงไหน (Where are we now?)

หลักการสำคัญของ SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยและสถานการณ์ 2 ด้าน คือ **วิเคราะห์ปัจจัยภายใน (Internal Factor Analysis)** ประกอบด้วย **จุดแข็ง (Strengths)** และ **จุดอ่อน (Weakness)** และ **วิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (External Factor Analysis)** ประกอบด้วย **โอกาส (Opportunities)** และ **อุปสรรค/ภัยคุกคาม (Threats)**

ดังนั้น การวิเคราะห์ SWOT จึงเรียกได้ว่าเป็น การวิเคราะห์สถานการณ์ (Situation Analysis) ซึ่งการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) และการวิเคราะห์โอกาส อุปสรรค ทำให้รู้จัก **สภาพแวดล้อมภายนอก (รู้เขา)** ได้ชัดเจน ซึ่งการวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร จะช่วยให้ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้ว และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง



การวิเคราะห์ SWOT Analysis จะเป็นประโยชน์อย่างมาก
ต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์
และการดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์กรที่เหมาะสมต่อไป

5

คำถามหลัก 3 ประการ ในการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์องค์กร

5.2

องค์กรจะก้าวไปทางไหน (Where do we want to be?)

คือการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และทิศทางขององค์กร

Where do we want to be?

วิธีการและเครื่องมือ

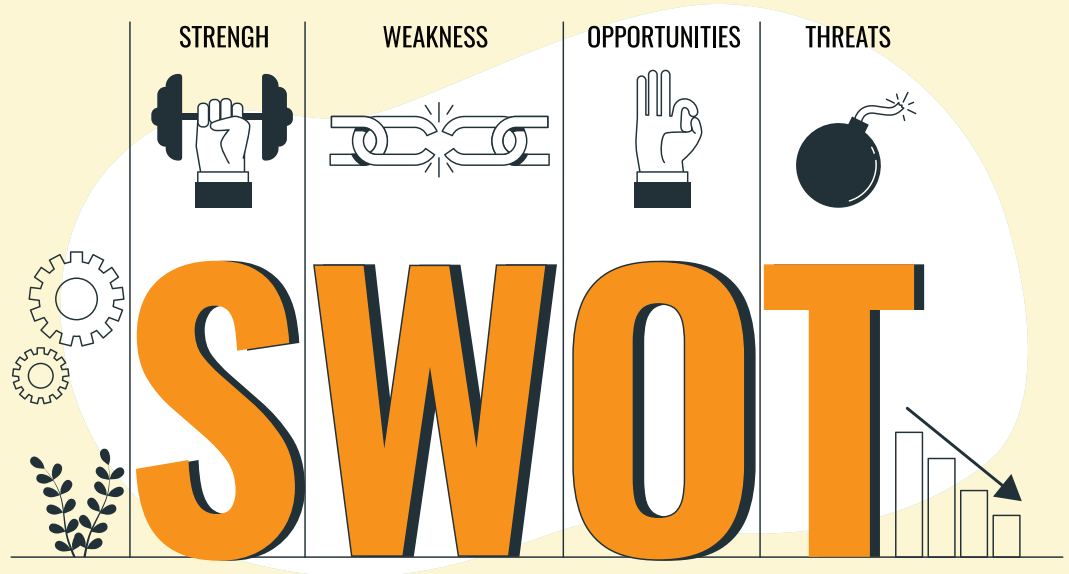
นำข้อมูลจากการวิเคราะห์ "Where are we now?" มาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนด ทิศทางของหน่วยงาน

ผลลัพธ์

- วิสัยทัศน์ (Vision)
- พันธกิจ (Mission)



ภาพที่ 4 องค์กรจะก้าวไปทางไหน (Where do we want to be?)

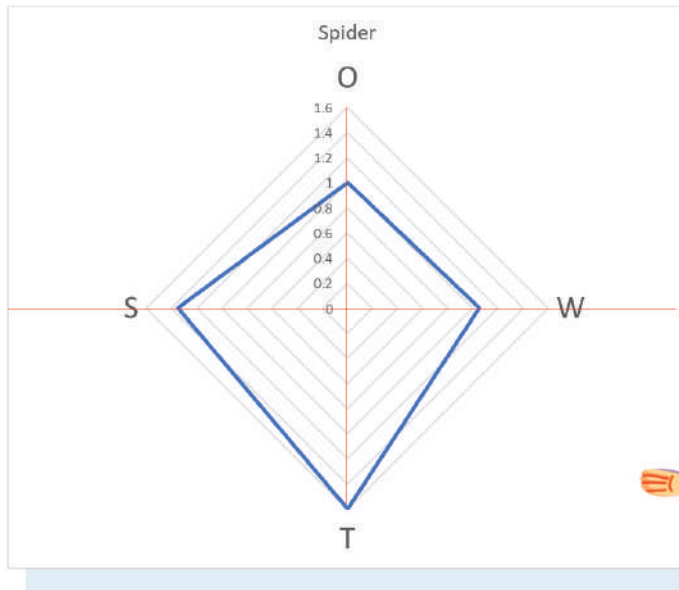


การวิเคราะห์ตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic Positioning) ด้วยกราฟใยแมงมุม (Spider Chart)

เพื่อแสดงตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ : เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการสำรวจองค์กร โดยการนำข้อมูลจากการวิเคราะห์ SWOT Analysis มาค้นหาศักยภาพกำหนดจุดยืนทางกลยุทธ์ในการพัฒนาขององค์กร ให้ไปถึงจุดหมายปลายทางที่ตั้งไว้ จากการนำผลรวมของน้ำหนักปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ในแต่ละด้าน (SWOT) มาใช้กำหนด **“ตำแหน่งกลยุทธ์”** โดยพิจารณาว่าผลรวมน้ำหนัก (ปัจจัยภายใน) ของจุดแข็งและจุดอ่อนด้านใดมากกว่ากัน และพิจารณาว่าผลรวมน้ำหนัก (ปัจจัยภายนอก) ของโอกาสและภัยคุกคามด้านใดมากกว่ากัน และนำมาใช้ในการแสดงตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ด้วยกราฟใยแมงมุม



กำหนดตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (SWOT POSITION) ด้วยกราฟใยแมงมุมแสดงตำแหน่งเชิงกลยุทธ์



ภาพที่ 5 กำหนดตำแหน่งองค์กร (SWOT Position) ด้วยกราฟใยแมงมุมแสดงตำแหน่งเชิงกลยุทธ์

5.3

องค์กรจะไปถึงจุดหมายได้อย่างไร (How will we get there?)

คือ การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

How will we get there?

วิธีการและเครื่องมือ

TOWS MATRIX

TOWS Matrix

ปัจจัยภายใน \ ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง (S)		จุดอ่อน (W)	
	1. 2. 3		1. 2. 3	
โอกาส (O)	SO กลยุทธ์เชิงรุก ใช้จุดแข็งเกาะกุมโอกาส		WO กลยุทธ์เชิงแก้ไข เอาชนะจุดอ่อนโดยอาศัยโอกาส	
อุปสรรค	ST กลยุทธ์เชิงป้องกัน ใช้จุดแข็งหลีกเลี่ยงอุปสรรค		WT กลยุทธ์เชิงรับ ลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค	

ผลลัพธ์

- กลยุทธ์
- วัตถุประสงค์ Objective
- ค่าเป้าหมาย Target



ภาพที่ 6 องค์กรจะไปถึงจุดหมายได้อย่างไร (How will we get there?)

การนำความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์มาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร ด้วย TOWS Analysis

ปัจจัยภายนอก		ปัจจัยภายใน	
O (Opportunities)	T (Threats)	S (Strengths)	W (Weakness)
ความได้เปรียบ จากโอกาส	ความท้าทายที่ต้อง เอาชนะภาวะคุกคาม	ความได้เปรียบ จากจุดแข็ง	ประเด็นปรับปรุงพัฒนา จากจุดอ่อน
PESTEL		7 S	



ภาพที่ 7 การนำความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์มาวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ด้วย TOWS Analysis

การกำหนดเป้าหมาย
และกลยุทธ์องค์กร!
อย่าลืม

ตอนนี้องค์กรเราอยู่ตรงไหน
(Where are we now?)

คำถามหลัก
3 ประการ

องค์กรจะก้าวไปทางไหน
(Where do we want to be?)

องค์กรจะไปถึงจุดหมายได้อย่างไร
(How will we get there?)



ภาพที่ 8 คำถามหลัก 3 ประการ ในการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์องค์กร

6 ประเภทของแผน (จำแนกตามระยะเวลา)

01

แผนระยะยาว (5 ปีขึ้นไป)

เช่น ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี

แผนระยะกลาง (3 - 4 ปี ไม่เกิน 5 ปี)

เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
แผนกลยุทธ์องค์กร แผนกลยุทธ์รายด้าน
แผนปฏิบัติการราชการระยะ 5 ปี

02

03

แผนระยะสั้น (1 ปี)

เช่น แผนปฏิบัติการราชการระยะ 1 ปี
แผนปฏิบัติการ (Action Plan)



7

ความสำคัญของแผนปฏิบัติการ (Action Plan)

แผนปฏิบัติการเป็นการแปลงความคิดที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ให้เป็นรูปธรรม โดยผ่านการกลั่นกรองแล้วว่าจะมีความเป็นไปได้ในการดำเนินงานและสอดคล้องกับ เป้าหมาย ซึ่งการจัดทำแผนปฏิบัติการมีประโยชน์ในการป้องกัน /ลดความเสี่ยงไว้ล่วงหน้า เพื่อลดความขัดแย้งในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับ หลายหน่วยงาน ลดความผิดพลาดและความซ้ำซ้อนในการทำงาน เพื่อจัดลำดับความสำคัญ ความเร่งด่วนไว้ล่วงหน้า และเกิดการมอบหมายงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งใช้เป็นข้อมูลในการวางแผน การใช้งบประมาณประจำปี เพื่อให้มั่นใจว่าจะมีแนวทางในการสร้างความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

8

ความสำคัญของโครงการ (Project)

โครงการมีความสัมพันธ์กับแผนปฏิบัติการ กลยุทธ์ และนโยบายองค์กร/นโยบายกระทรวงและรัฐบาล โครงการจึงเปรียบเสมือนพาหนะที่นำแผนปฏิบัติการหรือแผนงานไปสู่ การดำเนินงานจนถึงจุดหมายปลายทาง ความสามารถในการจัดทำโครงการจึงเป็นทักษะ ที่สำคัญที่สุดประการหนึ่ง แผนปฏิบัติการหรือแผนงานที่ปราศจากโครงการ ย่อมเป็นแผนการดำเนินงานที่ไม่สมบูรณ์



9

การขับเคลื่อนและปฏิบัติตามแผน ประกอบด้วย



การสื่อสาร/ถ่ายทอดแผนสู่การปฏิบัติกับหน่วยงานย่อย หรือบุคลากรที่เกี่ยวข้องในองค์กร



การปรับแผนงาน/โครงการ การยกเลิกแผนงาน/โครงการ



การบูรณาการแผนปฏิบัติการ



การบริหารจัดการทรัพยากรตามแผนปฏิบัติการ

10

การวัดผล



เชิงปริมาณ

เป็นการวัดสิ่งที่นับได้เป็นตัวเลข เช่น จำนวน ร้อยละ ระยะเวลา เป็นต้น



เชิงคุณภาพ

เป็นการวัดสิ่งที่ไม่เป็นค่าเชิงปริมาณ หรือเป็นหน่วยวัดใด ๆ แต่จะเป็นการวัดที่อิงกับค่าเป้าหมายที่มีลักษณะพรรณนา เป็นคำกว้าง ๆ ไม่เฉพาะเจาะจง เช่น ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบงาน ระดับประสิทธิภาพในการจัดทำ ยุทธศาสตร์ เป็นต้น

ต้นปี

Q1

Q2

Q3

Q4

ปลายปี

ภาพที่ 9 การวัดผล

“ความถี่ = โอกาสในการปรับแผน ยิ่งวัดบ่อย ยิ่งถึงเป้าหมายเร็ว”



11

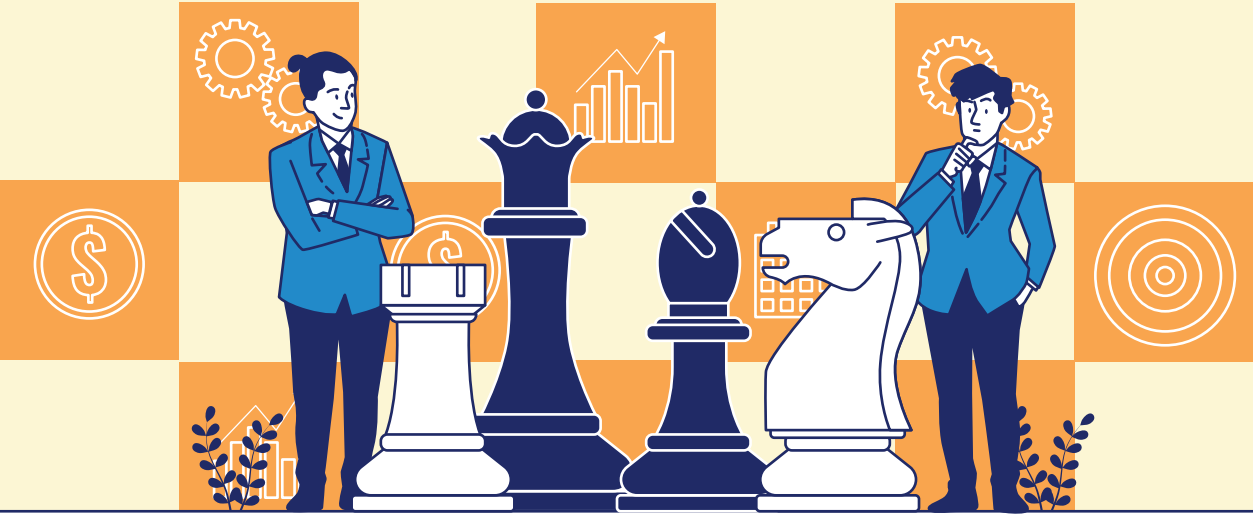
คุณลักษณะของนักวางแผนกลยุทธ์

มองอนาคต (Future) ไปข้างหน้า
ที่ต้องมีการคาดการณ์อนาคต (Predict) เพื่อมุ่งดำเนินงาน
ไปให้ถึงจุดหมายปลายทางตามที่องค์กรได้กำหนดไว้



บทที่ 2





2 ขั้นตอนของกระบวนการจัดทำกลยุทธ์องค์กรด้านสุขภาพ

แนวทางการจัดทำกลยุทธ์และการประยุกต์ใช้เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์องค์กรด้านสุขภาพ เป็นการประยุกต์ใช้องค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Basic Elements of the Strategic Management Process) เพื่อดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ จัดทำแผนปฏิบัติการภายใต้กลยุทธ์ ขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติ และติดตามประเมินผล ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การวิเคราะห์ ปัญหา/สถานการณ์และแนวโน้มในอนาคต 2) การจัดทำแผนกลยุทธ์ 3) การจัดทำแผนปฏิบัติการภายใต้ กลยุทธ์ 4) การขับเคลื่อน/การปฏิบัติตามแผน และ 5) การกำกับ ติดตาม ประเมินผล

2.1 การวิเคราะห์ปัญหา/สถานการณ์และแนวโน้มในอนาคต

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร จะช่วยให้เข้าใจได้ว่าปัจจัยต่างๆ มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร จุดแข็งขององค์กรจะเป็นความสามารถภายในที่ถูกใช้ ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่จุดอ่อนขององค์กรจะเป็นคุณลักษณะภายในที่อาจจะเป็น ข้อจำกัดที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน ส่วนโอกาสทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ให้โอกาส เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ในทางกลับกันอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวาง การบรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น การวิเคราะห์ปัญหา/สถานการณ์และแนวโน้มในอนาคต จะทำให้ทราบได้ว่า **ปัจจุบันองค์กรเราอยู่ตรงไหน (Where are we now?)**

แนวทางการจัดทำกลยุทธ์และการประยุกต์ใช้เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์องค์กรด้านสุขภาพในหนังสือเล่มนี้ จึงนำหลักการสำคัญของ SWOT Analysis เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ปัจจัยและสถานการณ์ 2 ด้าน คือ วิเคราะห์ปัจจัยภายใน (Internal Factor Analysis) ประกอบด้วย จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weakness) และวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (External Factor Analysis) ประกอบด้วย โอกาส (Opportunities) และอุปสรรคหรือภัยคุกคาม (Threats) ดังนั้น การวิเคราะห์ SWOT Analysis จึงเรียกได้ว่าเป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์ (Situation Analysis) ซึ่งการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) และการวิเคราะห์โอกาส อุปสรรคหรือภัยคุกคาม ทำให้รู้จักสภาพแวดล้อมภายนอก (รู้เขา) ได้ชัดเจน ซึ่งการวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร จะช่วยให้ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการวิเคราะห์ SWOT Analysis จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ และการดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์กรที่เหมาะสมต่อไป โดยมีขั้นตอนและเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ ดังนี้

2.1.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (Internal Factor Analysis)

เป็นการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถ ภายในองค์กรทุก ๆ ด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร แหล่งที่มาเบื้องต้นของข้อมูลเพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน คือ ระบบข้อมูลเพื่อการบริหารที่ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งในด้านโครงสร้าง ระบบ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงานและทรัพยากรในการบริหาร (คน เงิน วัสดุ การจัดการ) ประกอบด้วยขั้นตอนการวิเคราะห์ ดังนี้



จุดแข็งขององค์กร (Strengths)

เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในองค์กร ว่าปัจจัยใดภายในองค์กรที่เป็นข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นขององค์กรที่องค์กรควรนำมาใช้ในการพัฒนา องค์กรได้ และควรดำรงไว้เพื่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร



จุดอ่อนขององค์กร (Weakness)

เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในองค์กรนั้น ๆ เองว่าปัจจัยภายในองค์กรที่เป็นจุดด้อยหรือข้อเสียเปรียบขององค์กรที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไป อันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

2.1.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (External Factor Analysis)

เป็นการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร โดยการค้นหาโอกาสและอุปสรรคทางการดำเนินงานขององค์กรที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น การขยายตัวทางเศรษฐกิจ นโยบาย งบประมาณ การเงิน สภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น ระดับการศึกษาและอัตรารู้หนังสือของประชาชน การตั้งถิ่นฐานและการอพยพของประชาชน ลักษณะชุมชน สถานะสุขภาพ ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ความเชื่อและวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมทางการเมือง เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา มติคณะรัฐมนตรี และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี ประกอบด้วยขั้นตอนการวิเคราะห์ ดังนี้



โอกาสทางสภาพแวดล้อม (Opportunities)

เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กร ปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบให้เกิดประโยชน์ ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินการขององค์กร และองค์กรสามารถฉกฉวยข้อดีเหล่านี้มาเสริมสร้างให้หน่วยงานเข้มแข็งขึ้นได้



อุปสรรคหรือภัยคุกคามทางสภาพแวดล้อม (Threats)

เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กรปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบในทางที่จะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องหลีกเลี่ยงหรือปรับสภาพองค์กรให้มีความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญแรงกระแทกดังกล่าวได้

ปัจจัยภายใน : ใช้เครื่องมือ 7S Mckinsey Framework ในการวิเคราะห์ประเด็นปัจจัยภายใน

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์ประเด็นปัจจัยภายในโดยใช้เครื่องมือ 7S Mckinsey Framework

วิเคราะห์	Internal	
	Strengths	Weakness
Structure โครงสร้างหน่วยงาน		
System ระบบการปฏิบัติงาน		
Style ลักษณะการทำงาน รูปแบบการบริหารจัดการ		
Staff บุคลากร		
Skill ทักษะความรู้ ความสามารถหลักของบุคลากรในหน่วยงาน		
Strategy กลยุทธ์ของหน่วยงาน		
Shared values ค่านิยมร่วมขององค์กร		

ปัจจัยภายนอก : ใช้เครื่องมือ PESTEL วิเคราะห์ประเด็นปัจจัยภายนอก

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์ประเด็นปัจจัยภายนอกโดยใช้เครื่องมือ PESTEL

วิเคราะห์	External	
	Opportunities	Threats
Political Factors ปัจจัยด้านการเมือง		
Economics Factors ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ		
Social-Cultural Factors ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม		
Technology Factors ปัจจัยด้านเทคโนโลยี		
Environment Factor ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม		
Legal Factors ปัจจัยด้านกฎหมาย		

2.2 การจัดทำแผนกลยุทธ์

2.2.1 การทบทวนหรือจัดทำวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจขององค์กร (Mission) การกำหนดเป้าประสงค์ (Goal) และตัวชี้วัดหลัก (Key Performance Indicator: KPIs) ขององค์กร และการวิเคราะห์ตำแหน่งกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic Positioning)

1) การทบทวนหรือจัดทำวิสัยทัศน์ (Vision)

เมื่อดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร เพื่อให้รู้ว่าปัจจุบันองค์กรเราอยู่ตรงไหน ขึ้นตอนต่อมาจึงต้องมีการกำหนดว่า **องค์กรจะก้าวไปทางไหน (Where do we want to be?)** คือ การกำหนดวิสัยทัศน์หรือทิศทางขององค์กร ในระยะ 3 - 5 ปี ซึ่งการกำหนดวิสัยทัศน์นั้นเป็นการมองอนาคตของผู้นำและสมาชิกในองค์กรร่วมกันถึงลักษณะขององค์กรในอนาคต โดยการกำหนดทิศทางหรือตั้งเป้าหมายขององค์กร ทำให้องค์กรมีจุดหมายปลายทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน ซึ่งจุดหมายปลายทางดังกล่าวต้องท้าทาย มีพลัง และมีความเป็นไปได้ โดยการนำข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร (SWOT Analysis) ในขั้นตอนก่อนหน้านี้นี้ เป็นข้อมูลสำคัญในการพิจารณากำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร

ตัวอย่าง วิสัยทัศน์องค์กรด้านยุทธศาสตร์สุขภาพแห่งหนึ่ง
“องค์กรยุทธศาสตร์สุขภาพที่เป็นเลิศ ด้วยภาคีเครือข่ายสุขภาพ”

2) การทบทวนหรือจัดทำพันธกิจองค์กร (Mission)

พันธกิจขององค์กรเป็นเป้าหมายย่อยหรือภารกิจย่อยของเป้าหมายระยะยาว การตั้งพันธกิจจึงเป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องทำให้สำเร็จในระยะกลาง เพื่อที่จะทำให้เป้าหมายระยะยาวขององค์กรที่กำหนดไว้ตามวิสัยทัศน์ (Vision) เกิดขึ้นจริง ซึ่งการเขียนพันธกิจ จะเป็นการระบุภารกิจ บทบาท หน้าที่ ทั้งที่เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบและข้อกำหนดต่าง ๆ รวมทั้งที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการ โดยเลือกมาเฉพาะการดำเนินงานที่มีความสอดคล้องและสนองตอบวิสัยทัศน์ขององค์กร

ตัวอย่าง พันธกิจองค์กรด้านยุทธศาสตร์สุขภาพ แห่งหนึ่ง ที่สนองตอบวิสัยทัศน์ “องค์กรยุทธศาสตร์สุขภาพที่เป็นเลิศ ด้วยภาคีเครือข่ายสุขภาพ”

- ▶ พัฒนา ขับเคลื่อน ติดตาม ประเมินผล นโยบายและยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพของประเทศ ให้มี ประสิทธิภาพสูง สามารถเพิ่มคุณค่าและใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่า มีเอกภาพสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันทุกระดับของประเทศ และการเชื่อมโยงกับนานาชาติ
- ▶ เสริมสร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายทางนโยบายและยุทธศาสตร์สุขภาพ ให้เกิดการบูรณาการ ในการขับเคลื่อนระบบสุขภาพเพื่อประชาชนสุขภาพดี แบบมีส่วนร่วมอย่างเข้มแข็ง
- ▶ พัฒนาองค์ความรู้ เทคโนโลยี สร้างสรรค์นวัตกรรม และต่อยอดคุณค่านโยบาย และยุทธศาสตร์สุขภาพให้สนองตอบต่อความต้องการของเครือข่าย การตัดสินใจทางนโยบาย ได้อย่างมีประสิทธิภาพและก้าวทันการเปลี่ยนแปลง
- ▶ พัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ สมรรถนะสูง ทันสมัย มีความสุข และเป็นนักยุทธศาสตร์สุขภาพมืออาชีพ





3) การกำหนดเป้าประสงค์ (Goal) และตัวชี้วัดหลัก (Key Performance Indicator: KPIs) ขององค์กร

3.1 การกำหนดเป้าประสงค์ (Goal) ขององค์กร

เมื่อองค์กรได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ ในการดำเนินงานตามทิศทางขององค์กรในระยะ 3 - 5 ปี แล้ว สิ่งที่ต้องดำเนินการต่อ คือการกำหนดเป้าประสงค์ ขององค์กร เพื่อกำหนดขอบข่ายของผลสัมฤทธิ์หลักที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้นแก่ประชาชน สังคม หรือประเทศชาติ ในอนาคต ในการกำหนดเป้าประสงค์องค์กรต้องคำนึงถึงกลุ่มลูกค้าหลักหรือผู้รับบริการขององค์กรคือใคร และต้องการให้ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไร

3.2 การกำหนดตัวชี้วัดหลัก (Key Performance Indicator : KPIs) และค่าเป้าหมาย

เป็นการวัดผลการดำเนินงานที่บ่งบอกถึงความสำเร็จของการปฏิบัติงาน โดยหน่วยวัดที่ดีควรวัดผลได้จริง และส่งผลถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ได้กำหนดไว้

ตัวอย่าง เป้าประสงค์และตัวชี้วัดหลักขององค์กรด้านยุทธศาสตร์สุขภาพแห่งหนึ่ง
ที่สนองตอบวิสัยทัศน์

“องค์กรยุทธศาสตร์สุขภาพที่เป็นเลิศ ด้วยภาคีเครือข่ายสุขภาพ”

- (1) เป้าประสงค์ขององค์กร: Smart Strategy, Smart Networks, Happy Office (ยุทธศาสตร์โดดเด่น เข้มแข็งภาคี องค์กรมีความสุข)
- (2) ตัวชี้วัดหลัก (Key Performance Indicator : KPIs) และค่าเป้าหมาย

ตารางที่ 3 ตัวอย่างการเขียนเป้าประสงค์ขององค์กร ตัวชี้วัดหลัก และค่าเป้าหมายรายปี

เป้าประสงค์ (Goal)	ตัวชี้วัดหลัก (KPIs)	ผลงานปี 2565	ค่าเป้าหมาย (รายปี)				
			2566	2567	2568	2569	2570
1. Smart Strategy (ยุทธศาสตร์โดดเด่น)	1.1 ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบ รูปแบบ และกลไก เพื่อการบริหารนโยบายและยุทธศาสตร์สุขภาพขององค์กรด้านสุขภาพ ทั้งในและนอกกระทรวง	N/A	1	2	3	4	5
	1.2 ระดับความสำเร็จในการพัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์สุขภาพตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว (วิกฤติสุขภาพจากภัยธรรมชาติและโรคอุบัติใหม่ การเปลี่ยนแปลงสู่สังคมผู้สูงอายุ และเศรษฐกิจสุขภาพ เป็นต้น)	2	3	4	5	5	5
	1.3 ระดับความสำเร็จของการจัดการระบบสารสนเทศสุขภาพและการวิเคราะห์แนวโน้มสถานการณ์ด้วยเทคโนโลยีและดิจิทัล เพื่อการตัดสินใจเชิงนโยบายในการแก้ไขและพัฒนาระบบสุขภาพของประเทศ	2	2	3	4	5	5
	1.4 จำนวนนวัตกรรมนโยบายและยุทธศาสตร์ที่เกิดจากการบูรณาการภารกิจร่วมกันของกลุ่มงานต่างๆ ในองค์กร ที่นำไปสู่การขับเคลื่อนและปฏิบัติงานเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อระบบสุขภาพของประเทศ	N/A	2	4	6	8	10
2. Smart Networks (เข้มแข็งภาคี)	2.1 จำนวนภาคีเครือข่ายนักยุทธศาสตร์สุขภาพที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพ และสามารถขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์สุขภาพระดับเขตสุขภาพ และเชิงพื้นที่ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์	4	12	12	12	12	12
	2.2 จำนวนนักยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพ มีอาชีพที่มีคุณภาพและสมรรถนะที่สมบูรณ์ (ผ่านหลักสูตร : นักบริหารนโยบายและยุทธศาสตร์ นักจัดการยุทธศาสตร์สุขภาพขั้นสูง และนักจัดการยุทธศาสตร์ระดับเขต จังหวัด อำเภอ)	150	300	450	600	750	1,000
	2.3 จำนวนภาคีเครือข่ายนักยุทธศาสตร์ระดับเขตสุขภาพ ที่สามารถบรรลุเป้าหมายตามนโยบายสำคัญและยุทธศาสตร์ของกระทรวง	6	8	10	12	12	12

ตารางที่ 3 ตัวอย่างการเขียนเป้าประสงค์ขององค์กร ตัวชี้วัดหลัก และค่าเป้าหมายรายปี (ต่อ)

เป้าประสงค์ (Goal)	ตัวชี้วัดหลัก (KPIs)	ผลงานปี 2565	ค่าเป้าหมาย (รายปี)				
			2566	2567	2568	2569	2570
3. Happy Office (องค์กรมีความสุข)	3.1 ระดับความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	N/A	4	5	5	5	5
	3.2 ระดับความสำเร็จในการปรับภาพลักษณ์และการสร้าง Brand ขององค์กรสู่องค์กรที่ทันสมัยและเป็นมืออาชีพ	N/A	4	5	5	5	5
	3.3 จำนวนระบบการปฏิบัติงานขององค์กรที่ลดการสูญเสียโดยการนำ Lean Management	3	4	5	6	6	6
	3.4 ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านเกณฑ์สมรรถนะความเชี่ยวชาญทางนโยบายและยุทธศาสตร์	75	80	85	90	95	95
	3.5 ร้อยละคะแนนดัชนีความสุขของบุคลากร	50	60	70	80	90	90



4) การวิเคราะห์ตำแหน่งกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic Positioning)

การวิเคราะห์ตำแหน่งกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic Positioning) โดยการ **ใช้เครื่องมือกราฟใยแมงมุม (Spider Chart)** เพื่อแสดงตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการสำรวจองค์กร โดยการนำข้อมูลจากการวิเคราะห์ SWOT Analysis มาค้นหาศักยภาพกำหนดจุดยืนทางกลยุทธ์ในการพัฒนาขององค์กรให้ไปถึงจุดหมายปลายทางที่ตั้งไว้ โดยการนำผลรวมของน้ำหนักปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ในแต่ละด้าน (SWOT) มาใช้กำหนด **“ตำแหน่งกลยุทธ์”** มีขั้นตอนของการวิเคราะห์ ดังนี้



การพิจารณาผลรวมน้ำหนักและคะแนน (ปัจจัยภายใน) ของจุดแข็งและจุดอ่อนด้านใดมากกว่ากัน (รายละเอียดตามภาพตัวอย่าง)

ตารางที่ 4 ตัวอย่างการวิเคราะห์คะแนนปัจจัยภายใน

ปัจจัยภายใน	ถ่วงน้ำหนัก (1) (0-1.0)	คะแนน (2) (1-5)	น้ำหนักxคะแนน (3) (1) * (2) = (3)	ประเด็นพิจารณา
Strengths				
S1 เป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนโดยยุทธศาสตร์ มีอัตลักษณ์องค์กร และมีเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน	0.07	5	0.36	
S2 ผู้นำบริหารงานเชิงรุก สนับสนุนการดำเนินงานต่อเนื่อง มีแนวความคิดบริหารงานที่ทันสมัย มีเป้าหมายที่ชัดเจน	0.07	5	0.36	
S3 ใช้เทคโนโลยีและดิจิทัลสนับสนุนในการทำงานด้านการบริหารนโยบายและยุทธศาสตร์ พร้อมทั้งติดตามประเมินผล	0.07	4	0.29	
S4 บุคลากรมีความรู้ความสามารถ เชี่ยวชาญ รอบด้าน ทั้งการวิเคราะห์ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	0.07	4	0.29	
S5 บุคลากรได้รับการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง เช่น มีการจัดทำ KM, coaching, ฝึกอบรม ฯลฯ	0.07	4	0.29	
S6 บุคลากรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และมีการทำงานเป็นทีม	0.07	4	0.29	
S7 มีระบบการทำงานร่วมกับเครือข่ายนักยุทธศาสตร์ในระดับกรม เขตสุขภาพ และจังหวัดอย่างใกล้ชิด	0.07	4	0.29	
รวม Strengths	0.50		2.14	
Weakness				
W1 เครื่องมือในการทำงานเสียบ่อย ไม่ตอบสนองการใช้งานหนัก/ด่วน	0.1	4	0.40	
W2 มีอัตราการสูญเสียบุคลากร โอนย้ายบ่อย อัตราการเข้าออกบุคลากรค่อนข้างสูง ส่งผลให้งานขาดความต่อเนื่อง	0.1	4	0.40	
W3 ขาดความสมดุลคุณภาพชีวิตและการทำงาน เนื่องจากมีการกิจที่ต้องดำเนินงานตามนโยบายและข้อสั่งการเร่งด่วนของผู้บริหารกระทรวงสาธารณสุข	0.1	3	0.30	
W4 ไม่มีคู่มือการปฏิบัติงานสำหรับปฏิบัติงานใหม่	0.1	4	0.40	
W5 ความหลากหลายของ Generation ทำให้เกิดช่องว่างในการทำงาน	0.1	3	0.30	
รวม Weakness	0.5		1.80	
รวม	1.00		3.94	

4.2

การพิจารณาผลรวมน้ำหนักและคะแนน (ปัจจัยภายนอก) ของโอกาส และอุปสรรคหรือภัยคุกคามด้านใดมากกว่ากัน และนำมาใช้ในการแสดง ตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ด้วยกราฟไข่มงมุม (รายละเอียดตามภาพตัวอย่าง)

ตารางที่ 5 ตัวอย่างการวิเคราะห์คะแนนปัจจัยภายนอก

ปัจจัยภายนอก	ถ่วงน้ำหนัก (1) (0-1.0)	คะแนน (2) (1-5)	น้ำหนักxคะแนน (3) (1) * (2) = (3)	ประเด็นพิจารณา
Opportunities				
O1 รัฐธรรมนูญ นโยบาย ยุทธศาสตร์ชาติ มีเป้าหมายให้ประชาชน สุขภาพดี ส่งเสริมให้การทำงานของยุทธศาสตร์และแผนงาน สป. มีทิศทางที่สอดคล้องกับการพัฒนาของประเทศ	0.10	5	0.50	
O2 นโยบายประเทศด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มุ่งเน้น การดำเนินงานโดยใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี ให้เกิดผลลัพธ์ที่ ต่อการกิจการรัฐ ทำให้องยุทธศาสตร์และแผนงานจึงมีการ พัฒนาไกลกว่าดำเนินงานที่มีความสะดวก รวดเร็ว	0.10	5	0.50	
O3 หน่วยงานเป็นที่ยอมรับ ได้รับควมไว้วางใจ เชื่อมั่น จาก ผู้บริหารระดับสูง/ภูมิภาค	0.10	5	0.50	
O4 ได้รับสนับสนุนงบประมาณจากระบบงบประมาณของภาครัฐ และหน่วยงานภายนอก รวมทั้งต่างประเทศ	0.10	4	0.40	
O5 มีภาคีเครือข่ายที่เข้มแข็ง ที่ครอบคลุม ทั้งภาครัฐและเอกชน เช่น happy MOPH “ไทยพาณิชย์”, happy communication “AIS” เครือข่ายนักยุทธในระดับกรม เขตสุขภาพ และจังหวัด	0.10	4	0.40	
รวม Opportunities	0.50		2.30	
Treats				
T1 ผู้บริหารระดับสูงเปลี่ยนแปลงบ่อย ทำให้นโยบายเปลี่ยนแปลง บ่อย	0.13	4	0.50	
T2 ได้รับมอบหมายงานเร่งด่วนตามผู้บริหารสั่งการ ทำให้งานใน หน้าที่หลักทำได้ช้า รวมทั้ง การสั่งงานไม่ชัดเจน	0.13	4	0.50	
T3 กระบวนการมอบหมายงานจากผู้บริหารระดับสูงกระทรวง สาธารณสุขไม่ตรงกับภารกิจของหน่วยงาน	0.13	3	0.38	
T4 สถานการณ์การแพร่ระบาดของ Covid-19 ทำให้ภารกิจ บาย่างต้องหยุดชะงักและดำเนินการได้ช้ากว่าแผน	0.13	4	0.50	
รวม Treats	0.50		1.88	
รวม	1.00		4.18	





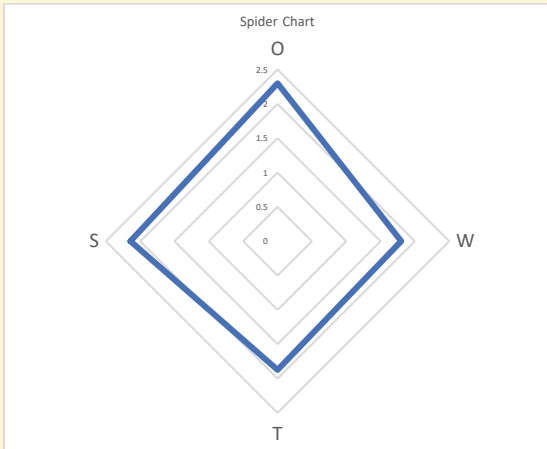
4.3 การกำหนดตำแหน่งกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic Positioning)



จากข้อมูลตัวอย่างผลรวมน้ำหนักและคะแนน (ปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร) พบว่า จุดแข็ง (Strengths) คะแนนเท่ากับ 2.14 จุดอ่อน (Weaknesses) คะแนนเท่ากับ 1.80 โอกาส (Opportunities) คะแนนเท่ากับ 2.30 และอุปสรรคหรือภัยคุกคาม (Threats) คะแนนเท่ากับ 1.88

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่ได้คะแนนมากที่สุด คือ โอกาส (Opportunities) คะแนนเท่ากับ 2.30 และจุดแข็ง (Strengths) คะแนนเท่ากับ 2.14 ดังนั้น หน่วยงานด้านยุทธศาสตร์สุขภาพแห่งนี้ ควรมีการดำเนินงานกลยุทธ์เชิงรุก (SO) ก่อนกลยุทธ์อื่น ๆ เนื่องจากเป็นตำแหน่งกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic Positioning) ซึ่งอธิบายได้ว่าองค์กรแห่งนี้มีจุดแข็งและโอกาสที่จะสามารถดำเนินการเชิงรุกได้ หากองค์กรแห่งนี้มุ่งเน้นการดำเนินงานในกลยุทธ์นี้ก่อนก็มีโอกาสในการบรรลุเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ได้โดยเร็ว โดยต้องใช้จุดแข็งที่มีภายในเกาะกุมโอกาสที่ได้รับจากภายนอก (ภายนอกเหนือ ภายในเด่น) ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่ดี ที่จะทำให้สามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ที่องค์กรปรารถนาได้ เป็นต้น





<p>SO</p> <p>กลยุทธ์เชิงรุก</p> <p>ใช้จุดแข็งเกาะกุมโอกาส</p>	<p>WO</p> <p>กลยุทธ์เชิงแก้ไข</p> <p>เอาชนะจุดอ่อนโดยอาศัยโอกาส</p>
<p>ST</p> <p>กลยุทธ์เชิงป้องกัน</p> <p>ใช้จุดแข็งหลีกเลี่ยงอุปสรรค</p>	<p>WT</p> <p>กลยุทธ์เชิงรับ</p> <p>ลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค</p>

ภาพที่ 10 การวิเคราะห์ตำแหน่งกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic Positioning) โดยการใช้เครื่องมือกราฟใยแมงมุม (Spider Chart) เพื่อแสดงตำแหน่งเชิงกลยุทธ์

2.2.2 การกำหนดกลยุทธ์องค์กร

กลยุทธ์ขององค์กรเป็นแนวทางในการดำเนินงานที่มองความก้าวหน้าไปสู่อนาคต กลยุทธ์จึงมีความสำคัญที่ทำให้องค์กรเดินทางไปถึงวิสัยทัศน์ได้อย่างถูกต้อง ตรงตามภารกิจ และสัมฤทธิ์ผลตามเป้าประสงค์ขององค์กร ซึ่งในขั้นตอนที่ผ่านมา ทำให้ทราบได้ว่า **1) ปัจจุบันองค์กรเราอยู่ตรงไหน (Where are we now?)** โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร **2) องค์กรจะก้าวไปทางไหน (Where do we want to be?)** โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ หรือทิศทางการพัฒนาขององค์กร ในขั้นตอนของการกำหนดกลยุทธ์องค์กร จึงเป็นการกำหนดแนวทางและวิธีการที่ทำให้องค์กรไปถึงเป้าหมายเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ โดยการตั้งคำถามที่ **3) องค์กรจะไปถึงจุดหมายได้อย่างไร (How will we get there?)** โดยใช้วิธีการ TOWS Matrix ซึ่งเป็นกระบวนการหรือเครื่องมือที่ช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการให้ปัจจัยที่เกี่ยวข้องเข้ามาช่วยให้เราสามารถวางกลยุทธ์ได้ครบทุกมิติมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการทำ SWOT Analysis มาออกแบบกลยุทธ์ตามสิ่งที่ได้วิเคราะห์มาจากปัจจัยภายใน (Internal Factor Analysis) ประกอบด้วย จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weakness) ปัจจัยภายนอก (External Factor Analysis) ประกอบด้วย โอกาส (Opportunities) และอุปสรรคหรือภัยคุกคาม (Threats) ทั้งนี้ องค์ประกอบของกลยุทธ์ประกอบด้วย กลยุทธ์ใน 4 ลักษณะ ดังนี้

องค์ประกอบของกลยุทธ์

SO

1) กลยุทธ์เชิงรุก (จุดแข็ง + โอกาส)

โดยการนำจุดแข็ง (S) และโอกาส (O) ขององค์กร นำทั้ง 2 สิ่งมาปรับใช้ให้เข้ากันจนกลายเป็นกลยุทธ์เชิงรุก: **ภายนอกเอื้อ ภายในเด่น** (ช่วงชิงโอกาส โดยการสร้าง เปิด เพิ่ม บุก รุก ขยาย)

ST

2) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (จุดแข็ง + อุปสรรค)

โดยการนำจุดแข็ง (S) และอุปสรรค (T) ขององค์กร นำทั้ง 2 สิ่งมาปรับใช้ให้เข้ากันจนกลายเป็นกลยุทธ์เชิงป้องกัน: **ภายนอกจุดแต่ภายในเด่น** (เพิ่มประสิทธิภาพ ภายในและใช้จุดแข็ง เพื่อลดความเสียหายที่เกิดจากอุปสรรคหรือภัยคุกคาม โดยการปรับปรุง พัฒนา ลดต้นทุน ลดระยะเวลา)

WO

3) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (จุดอ่อน + โอกาส)

โดยการนำจุดอ่อน (W) และโอกาส (O) ขององค์กร นำทั้ง 2 สิ่งมาปรับใช้ให้เข้ากันจนกลายเป็นกลยุทธ์เชิงแก้ไข: **ภายนอกเอื้อแต่ภายในด้อย** (แก้ไขจุดอ่อนเพื่อช่วงชิงโอกาส หรือหาโอกาสจากภายนอกมาเสริม โดยการปรับปรุง พัฒนา แก้ไข ทบทวน และการหาพันธมิตร)

WT

4) กลยุทธ์เชิงรับ (จุดอ่อน + อุปสรรค)

โดยการนำจุดอ่อน (W) และอุปสรรค (T) ขององค์กร นำทั้ง 2 สิ่งมาปรับใช้ให้เข้ากันจนกลายเป็นกลยุทธ์เชิงรับ: **ภายนอกจุด ภายในด้อย** (โดยการเลิก ลดภารกิจ บางด้านที่มีจุดอ่อน และเป็นอุปสรรคหรือภัยคุกคาม หรือคิดใหม่ ทำใหม่ โดยการเลิก ลด ถ่ายโอน)

ตัวอย่าง การใช้วิธีการ TOWS Matrix ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ด้านยุทธศาสตร์สุขภาพแห่งหนึ่ง ซึ่งกำหนดวิสัยทัศน์ “องค์กรยุทธศาสตร์สุขภาพที่เป็นเลิศ ด้วยภาคีเครือข่ายสุขภาพ”

<p>O 2.30 W 1.80 T 1.88 S 2.14</p>	<p>Spider Chart</p>	<p>จุดแข็ง (Strengths)</p> <p>S1 เป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนโดยยุทธศาสตร์ และมีเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน S2 ผู้นำบริหารงานเชิงรุก สนับสนุนการดำเนินงานต่อเนื่อง มีแนวคิดการบริหารงานที่ทันสมัย มีเป้าหมายที่ชัดเจน S3 ใช้เทคโนโลยีและดิจิทัลสนับสนุนในการดำเนินงานด้านบริหารนโยบายและยุทธศาสตร์ พร้อมทั้งติดตามประเมินผล S4 บุคลากรมีความรู้ความสามารถ เชี่ยวชาญ รอบด้าน ทั้งการวิเคราะห์ การแก้ปัญหาไม่มีสารสมทบ S5 บุคลากรได้รับการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง S6 บุคลากรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และมีการทำงานเป็นทีม S7 มีระบบการทำงานร่วมกับเครือข่ายนักยุทธศาสตร์ในระดับกรม เขตสุขภาพ และจังหวัดอย่างใกล้ชิด</p>	<p>จุดอ่อน (Weakness)</p> <p>W1 เครื่องมือในการทำงานทันสมัย ไม่ตอบสนองการใช้งานหนัก/ด่วน W2 มีอัตราการสูญเสียบุคลากร โอนย้ายบ่อย อัตราการเข้าออกบุคลากรค่อนข้างสูง ส่งผลให้ขนาดความต่อเนื่อง W3 ขาดความสมดุลคุณภาพชีวิตและการทำงาน เนื่องจากมีการกิจที่ตึงตายเป็นงานตามนโยบายและข้อสั่งการเร่งด่วนของผู้บริหารกระทรวงสาธารณสุข W4 ไม่มีระบบรับรู้อุปกรณ์ปฏิบัติงานสำหรับผู้ปฏิบัติงานใหม่ W5 ความหลากหลายของ Generation ทำให้เกิดช่องว่างในการทำงาน</p>
<p>โอกาส (Opportunities)</p> <p>O1 รัฐธรรมนูญ นโยบาย ยุทธศาสตร์ชาติ มีเป้าหมายให้ประชาชนสุขภาพดี ส่งเสริมให้การทำงานของคนไทยยุทธศาสตร์และแผนงาน มีทิศทางที่สอดคล้องกับการพัฒนาของประเทศ O2 นโยบายประเทศด้านบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มุ่งเน้นการดำเนินงานโดยใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ ทำให้กองยุทธศาสตร์และแผนงานต้องมีการพัฒนาภาคีการดำเนินงานให้มีความสะดวก รวดเร็ว O3 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับ ได้รับความคิดเห็น เช่น จากผู้บริหารระดับสูง/ภูมิภาค O4 ได้รับสนับสนุนงบประมาณจากระบบงบประมาณของภาครัฐ และหน่วยงานภายนอก รวมทั้งต่างประเทศ O5 มีการเครือข่ายที่เข้มแข็ง ทั้งครอบครัวและเอกชน “ไทยพาณิชย์”, happy communication “AIS” เครือข่ายนักยุทธศาสตร์ในระดับกรม เขตสุขภาพ และจังหวัด</p>		<p>SO กลยุทธ์เชิงรุก</p> <p>SO1 พัฒนาการขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์สุขภาพด้วยเทคโนโลยีและดิจิทัลตามแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่สอดคล้องกับทิศทางของการพัฒนาประเทศ (S1 S3 O1 O2 O4) SO2 พัฒนาและสนับสนุนองค์ความรู้ระบบการทำงาน วิธีการปฏิบัติในการบริหารยุทธศาสตร์ให้มีความเชื่อมโยงกับภาคีเครือข่ายยุทธศาสตร์สุขภาพ (S4 S5 S6 S7 O3 O4 O5) SO3 พัฒนาศักยภาพและสมรรถนะบุคลากรให้มีภาวะผู้นำทำงานเป็นทีม และมีทักษะในการบริหารจัดการที่ทันสมัย มีเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนสอดคล้องเป้าหมายขององค์กร</p>	<p>WO กลยุทธ์เชิงแก้ไข</p> <p>WO1 ส่งเสริมคุณภาพชีวิตของบุคลากรให้มีความสุขในการทำงาน Work life balance (Happy MOPH) (W2 W3 W4 O4 O5) WO2 สร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เหมาะสมตามความหลากหลายของเจเนอเรชัน (W5 O4 O5) WO3 ปรับปรุงการบริหารจัดการและจัดหารุกลูกที่รวดเร็ว สำนึกงานรูปแบบใหม่ให้มีความคล่องตัวและรวดเร็วตอบสนองการใช้งานที่มีประสิทธิภาพ (W1 O2 O4)</p>
<p>ความท้าทาย (Threats)</p> <p>T1 ผู้บริหารระดับสูงเปลี่ยนแปลงบ่อย ทำให้นโยบายเปลี่ยนแปลงบ่อย T2 ได้รับมอบหมายงานเร่งด่วนจากผู้บริหารสั่งการ ทำให้งานในหน้าที่หลักทำไม่ได้ล่าช้า รวมทั้ง การสั่งงานไม่ชัดเจน T3 การรับทราบมอบหมายงานจากผู้บริหารระดับสูงกระทรวงสาธารณสุขไม่สอดคล้องกับของหน่วยงาน T4 สถานการณ์การแพร่ระบาดของ Covid-19 ทำให้ภารกิจบางอย่างต้องหยุดชะงักและดำเนินการได้ช้ากว่าแผน</p>		<p>ST กลยุทธ์เชิงป้องกัน</p> <p>ST1 พัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์รองรับวิกฤติด้านสุขภาพและการเปลี่ยนแปลงของนโยบาย ที่มีความทันสมัยและเป็นที่ยอมรับ (S1 S2 S6 T1 T4) ST2 บูรณาการงานที่ได้รับมอบหมายกับภารกิจหลักขององค์กร (S4 S5 S6 T2 T3)</p>	<p>WT กลยุทธ์เชิงรับ</p> <p>WT1 ปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงาน (SOP) ตามบทบาทภารกิจขององค์กรและปรับปรุงการเปลี่ยนแปลงของระบบสุขภาพ (W1 W2 W4 T2 T3) WT2 ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานเพื่อสร้างความสัมพันธ์ให้บุคลากรในองค์กรที่มีความหลากหลายของเจเนอเรชัน (W3 W5 T1 T2 T3)</p>

ภาพที่ 11 การใช้วิธีการ TOWS Matrix ในการกำหนดกลยุทธ์ ขององค์กรด้านยุทธศาสตร์สุขภาพแห่งหนึ่ง



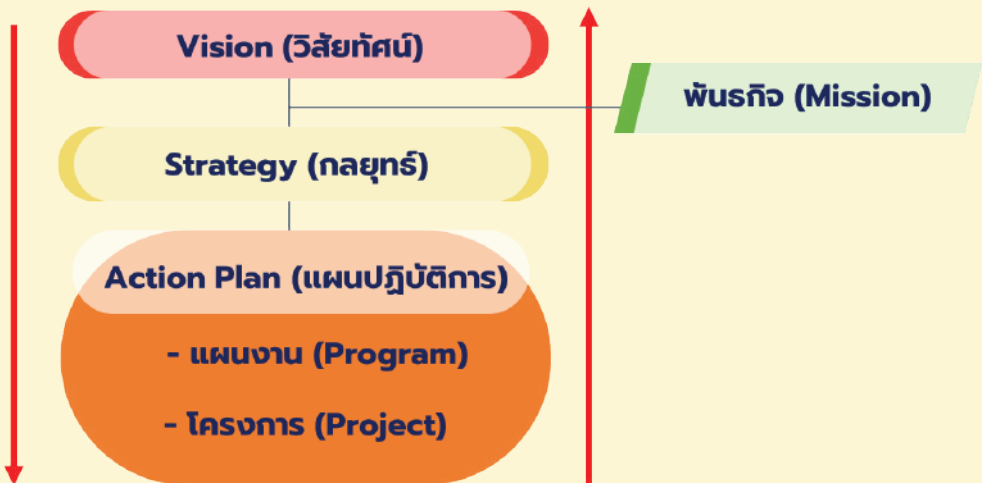
2.3

การจัดทำแผนปฏิบัติการและโครงการเพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์องค์กร

2.3.1 การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan)

เป็นการแปลงความคิดที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ให้เป็นรูปธรรม โดยผ่านการกลั่นกรองแล้วว่าเป็นไปได้ในการดำเนินงานและสอดคล้องกับเป้าหมาย ซึ่งการจัดทำแผนปฏิบัติการมีประโยชน์ในการป้องกัน/ลดความเสี่ยงไว้ล่วงหน้า เพื่อลดความขัดแย้งในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน ลดความผิดพลาดและความซ้ำซ้อนในการทำงาน เพื่อจัดลำดับความสำคัญ ความเร่งด่วน ไว้ล่วงหน้า และเกิดการมอบหมายงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนการใช้งบประมาณประจำปี เพื่อให้มั่นใจว่ามีแนวทางในการสร้างความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้น แผนปฏิบัติการ (Action Plan) ภายใต้กลยุทธ์องค์กร จึงเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ โดยการแปลงเป็นแผนที่จะต้องดำเนินการทุกปี (รายปี) ซึ่งแผนปฏิบัติการควรประกอบด้วย แผนงาน/โครงการ กิจกรรมหลัก เป้าหมาย/ตัววัดผลการดำเนินงาน งบประมาณ ผู้รับผิดชอบ ที่จะดำเนินงานในปีนั้น ๆ

ขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการและโครงการเพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์องค์กร



ภาพที่ 12 ขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการและโครงการเพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์องค์กร

ตัวอย่าง การเขียนแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ภายใต้กลยุทธ์องค์กร

ความสอดคล้องกับพันธกิจ (Mission) องค์กร

๑. พัฒนา ขับเคลื่อน ติดตาม ประเมินผล นโยบายและยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพของประเทศให้มีประสิทธิภาพสูง สามารถเพิ่มคุณค่าและใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่า มีเอกภาพสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ทุกระดับของประเทศ และการเชื่อมโยงกับนานาชาติ
๒. เสริมสร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายงานนโยบายและยุทธศาสตร์สุขภาพ ให้เกิดการบูรณาการในการขับเคลื่อนระบบสุขภาพเพื่อประชาชนสุขภาพดี แบบมีส่วนร่วมอย่างเข้มแข็ง
๓. พัฒนางองค์ความรู้ เทคโนโลยี สร้างสรรค์นวัตกรรม และต่อยอดคุณค่านโยบายและยุทธศาสตร์สุขภาพให้สนองตอบต่อความต้องการของเครือข่าย การตัดสินใจทางนโยบายได้อย่างมีประสิทธิภาพและก้าวทันการเปลี่ยนแปลง
๔. พัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ สมรรถนะสูง ทันสมัย มีความสุข และเป็นนิกยุทธศาสตร์สุขภาพมืออาชีพ

ความสอดคล้องกับกลยุทธ์ (Strategy) องค์กร

- SO๑ พัฒนาการขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์สุขภาพด้วยเทคโนโลยีและดิจิทัลตามแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ
- SO๒ พัฒนาและสนับสนุนองค์ความรู้ระบบการทำงาน วิธีการปฏิบัติในการบริหารยุทธศาสตร์ให้มีความเชี่ยวชาญร่วมกับภาคีเครือข่ายยุทธศาสตร์สุขภาพ
- SO๓ พัฒนาศักยภาพและสมรรถนะบุคลากรให้มีภาวะผู้นำ ทำงานเป็นทีม และมีทักษะในการบริหารจัดการที่ทันสมัย มีเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนสอดคล้องเป้าหมายขององค์กร

ความสอดคล้องกับแผนงาน (Program) องค์กร

- แผนงานการพัฒนาและสนับสนุนองค์ความรู้ในการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพของภาคีเครือข่ายนิกยุทธศาสตร์สาธารณสุขทั่วประเทศ
- แผนงานการพัฒนาผู้นำนิกยุทธศาสตร์สาธารณสุขให้มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพที่เป็นเลิศ

แผนงาน/โครงการและกิจกรรมหลัก	ตัวชี้ผลการดำเนินงานย่อย : Small Success				
	ไตรมาสที่ ๑ (ต.ค. – ธ.ค. ๖๕)	ไตรมาสที่ ๒ (ม.ค. – มี.ค. ๖๖)	ไตรมาสที่ ๓ (เม.ย. – มิ.ย. ๖๖)	ไตรมาสที่ ๔ (ก.ค. – ก.ย. ๖๖)	กลุ่มงาน/ ผู้รับผิดชอบ
๑. การอบรมพัฒนาและสนับสนุนองค์ความรู้ในการบริหารยุทธศาสตร์และงบประมาณด้านสุขภาพของภาคีเครือข่ายนิกยุทธศาสตร์สาธารณสุขทั่วประเทศ					
๑.๑ จัดทำหลักสูตรการบริหารยุทธศาสตร์และงบประมาณด้านสุขภาพ	-	ได้หลักสูตรด้านบริหารยุทธศาสตร์และงบประมาณด้านสุขภาพ ๑ หลักสูตร	-	-	กลุ่มพัฒนายุทธศาสตร์ด้านสุขภาพ
๑.๑.๑ วิเคราะห์ข้อมูลความต้องการในการพัฒนาศักยภาพตนเองของเครือข่ายนิกยุทธศาสตร์สาธารณสุขในระดับส่วนกลางและภูมิภาค					
๑.๑.๒ ประชุมจัดทำหลักสูตรตามความต้องการในการพัฒนาศักยภาพของเครือข่ายนิกยุทธศาสตร์สาธารณสุขในการพัฒนาและขับเคลื่อนนโยบาย ยุทธศาสตร์กระทรวงสาธารณสุขสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วยหัวข้อ ๑.๑) Mega – Trend in Healthcare และยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพ ๑.๒) การบริหารยุทธศาสตร์ และการกำกับ ติดตาม ประเมินผล ๑.๓) การวางแผนและการจัดการเชิงกลยุทธ์ ๑.๔) ระบบงบประมาณ การวางแผนและจัดหางบประมาณการบริหารจัดการการเงินภาครัฐ และการบริหารจัดการงบประมาณจังหวัด ๑.๕) แนวทางการจัดทำคำของบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ					
๑.๑.๓ จัดทำแบบประเมินความรู้ ความพึงพอใจ และการนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานเพื่อใช้ในการประเมินหลังการอบรม					
๑.๒ อบรมพัฒนาและสนับสนุนองค์ความรู้ในการบริหารยุทธศาสตร์และงบประมาณด้านสุขภาพของภาคีเครือข่ายนิกยุทธศาสตร์สาธารณสุขทั่วประเทศประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖	-	-	ภาคีเครือข่ายนิกยุทธศาสตร์สาธารณสุขได้รับการอบรมและมีความรู้ในการบริหารยุทธศาสตร์และงบประมาณด้านสุขภาพ	-	กลุ่มพัฒนายุทธศาสตร์ด้านสุขภาพ
๑.๒.๑ จัดทำเอกสารทางราชการและประชาสัมพันธ์การสมัครเข้าร่วมอบรมส่งไปยังเครือข่ายนิกยุทธศาสตร์สาธารณสุขทั้งในระดับส่วนกลางและภูมิภาค					
๑.๒.๒ เตรียมสื่อ อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ และคณาจารย์ของห้องประชุมที่ใช้ในการอบรม					
๑.๒.๓ จัดอบรมพัฒนาและสนับสนุนองค์ความรู้ในการบริหารยุทธศาสตร์และงบประมาณด้านสุขภาพของภาคีเครือข่ายนิกยุทธศาสตร์สาธารณสุขทั่วประเทศ ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Online)					
๑.๒.๔ ผู้เข้าร่วมการอบรมประเมินความรู้ ความพึงพอใจ และการนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานหลังเข้าร่วมการอบรมฯ ผ่าน google form					
๑.๒.๕ วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมินความรู้ ความพึงพอใจ และการนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานจากผู้เข้าร่วมการอบรม					

ตัวอย่าง การเขียนแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ภายใต้กลยุทธ์องค์กร

แผนงาน/โครงการและกิจกรรมหลัก	ตัววัดผลการดำเนินงานย่อย : Small Success				
	ไตรมาสที่ ๑ (ต.ค. – ธ.ค. ๖๕)	ไตรมาสที่ ๒ (ม.ค. – มี.ค. ๖๖)	ไตรมาสที่ ๓ (เม.ย. – มิ.ย. ๖๖)	ไตรมาส ๔ (ก.ค. – ก.ย. ๖๖)	กลุ่มงาน/ ผู้รับผิดชอบ
๑.๓ สร้างคลังความรู้ด้านบริหารยุทธศาสตร์และงบประมาณด้านสุขภาพ					
๑.๓.๑ ประมวลและสรุปสาระสำคัญเรื่องการบริหารยุทธศาสตร์และงบประมาณด้านสุขภาพจากการอบรมฯ ในรูปแบบ One page และวิดีโอบันทึกการบรรยาย เพื่อจัดเป็นคลังความรู้ด้านบริหารยุทธศาสตร์และงบประมาณด้านสุขภาพ	-	-	-	ได้สิ่งความรู้สำหรับการเรียนรู้ด้านบริหารยุทธศาสตร์และงบประมาณด้านสุขภาพบนเว็บไซต์ กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข	กลุ่มวิชาการ
๑.๓.๒ เผยแพร่ความรู้ผ่านคลังความรู้ด้านบริหารยุทธศาสตร์และงบประมาณด้านสุขภาพบนเว็บไซต์กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข					
งบประมาณ	๓๒,๐๕๐ บาท				
๒. การจัดทำ SOP การบริหารยุทธศาสตร์เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่รับผิดชอบงานยุทธศาสตร์และแผนงาน ของภาคีเครือข่ายนักยุทธศาสตร์สาธารณสุขระดับเขตสุขภาพและจังหวัด					
๒.๑					
๒.๒					
งบประมาณ					
๓.					
๓.๑					
๓.๒					
งบประมาณ					



2.3.2 การเขียนโครงการ (Project)

โครงการมีความสัมพันธ์กับแผนปฏิบัติการ กลยุทธ์ และนโยบายองค์กร/นโยบายกระทรวงและรัฐบาล โครงการจึงเปรียบเสมือนพาหนะที่นำแผนปฏิบัติการหรือแผนงานไปสู่การดำเนินงานจนถึงจุดหมายปลายทาง ความสามารถในการจัดทำโครงการจึงเป็นทักษะที่สำคัญที่สุดประการหนึ่ง แผนปฏิบัติการหรือแผนงานที่ปราศจากโครงการย่อมเป็นแผนงานที่ไม่สมบูรณ์ โครงการ (Project) หมายถึง แผนงานย่อยที่ประกอบด้วยกิจกรรมหลายกิจกรรมหรืองานหลายงานที่ระบุรายละเอียดชัดเจน เช่น วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ระยะเวลาดำเนินการ วิธีการหรือขั้นตอนในการดำเนินงาน พื้นที่ในการดำเนินงาน งบประมาณที่ใช้ในการดำเนินงาน ตลอดจนผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับ โดยมีรายละเอียดของโครงสร้างและองค์ประกอบของโครงการ ดังนี้

1) ชื่อโครงการ

ส่วนใหญ่มาจากงานที่ต้องการปฏิบัติ โดยจะต้องมีความชัดเจนเหมาะสม เฉพาะเจาะจง กะทัดรัด และสื่อความหมายได้อย่างชัดเจน



2) หลักการและเหตุผล



เป็นการกล่าวถึงปัญหา สาเหตุและความจำเป็นที่ต้องมีการจัดทำโครงการ

3) วัตถุประสงค์

เป็นการระบุถึงเจตจำนงในการดำเนินงานของโครงการ โดยแสดงให้เห็นถึงผลที่ต้องการจะบรรลุไว้อย่างกว้าง ๆ มีลักษณะเป็นนามธรรม โดยมีหลักการที่ต้องคำนึงถึงในการเขียนวัตถุประสงค์ตามหลักการ SMART

หลักการเขียนวัตถุประสงค์	S	Sensible and Specific มีความเป็นไปได้/ชัดเจน
	M	Measurable วัดได้
	A	Attainable ทำให้บรรลุได้
	R	Reasonable and Realistic มีเหตุมีผล/เป็นจริง
	T	Time เหมาะสมกับเวลา

4) เป้าหมาย

สอดคล้องกับวัตถุประสงค์แต่มีความเฉพาะเจาะจงมากกว่า (มีทั้งปริมาณและคุณภาพ)

5) วิธีการดำเนินงาน

เป็นกิจกรรมย่อย หรืออาจเขียนในลักษณะ Gantt chart

6) ผู้รับผิดชอบโครงการ

เป็นการระบุว่าเป็นใคร หรือหน่วยงานใด เป็นผู้รับผิดชอบ

7) งบประมาณ

เป็นการระบุค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ในการดำเนินกิจกรรมขึ้นต่าง ๆ

8) สถานที่ดำเนินการ

เป็นการระบุสถานที่ตั้งของโครงการหรือระบุว่าจะทำ ณ สถานที่แห่งใด

9) ระยะเวลาในการดำเนินการ

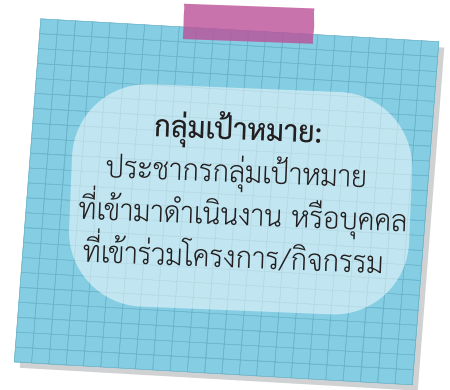
เป็นการระบุระยะเวลาเริ่มต้นโครงการและระยะเวลาสิ้นสุดโครงการ

10) ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

เป็นการระบุถึงผลที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินโครงการ

11) การประเมินผลโครงการ

เป็นการแสดงรายละเอียดวิธีการควบคุม ติดตาม และประเมินผลโครงการ



ตัวอย่าง การเขียนโครงการ (Project) เพื่อตอบสนองกลยุทธ์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร

โครงการอบรมพัฒนาและสนับสนุนองค์ความรู้ในการบริหารยุทธศาสตร์และงบประมาณ ด้านสุขภาพของภาคีเครือข่ายนักยุทธศาสตร์สาธารณสุขทั่วประเทศ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

๑. หลักการและเหตุผล

กระทรวงสาธารณสุข มีกรอบแนวทางการดำเนินงานและขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติของหน่วยงาน ในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เพื่อการบรรลุเป้าหมาย ประชาชนสุขภาพดี เจ้าหน้าที่มีความสุข ระบบสุขภาพยั่งยืน โดยเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติ นโยบายรัฐบาล นโยบายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงสาธารณสุข และนโยบายมุ่งเน้นของกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งมีเป้าหมายในการดำเนินงานพัฒนาสุขภาพประชาชน และเป็นเป้าหมายหลักในการดำเนินงานของกระทรวงสาธารณสุข ทั้งนี้ กระทรวงสาธารณสุขได้จัดทำแผนปฏิบัติ ราชการเพื่อรองรับการดำเนินงานให้สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศ และขับเคลื่อนการดำเนินงานให้เห็นภาพชัดเจน เกิดประโยชน์ในการแก้ไขปัญหาสุขภาพประชาชนได้ตรงตามบริบทของพื้นที่

ภาคีเครือข่ายที่สำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติของกระทรวงสาธารณสุข คือ นักยุทธศาสตร์ สาธารณสุขที่อยู่ในหน่วยงานส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ซึ่งที่ผ่านมาจากข้อมูลปี ๒๕๖๕ พบว่า นักยุทธศาสตร์ สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับยุทธศาสตร์มีการเปลี่ยนแปลง (ย้ายเข้า-ออก) และเกษียณอายุราชการโดยเฉพาะ หน่วยงานในส่วนภูมิภาค ถึงร้อยละ ๖๒ ทำให้ผู้ที่ปฏิบัติงานใหม่ที่รับผิดชอบงานด้านยุทธศาสตร์ยังขาดองค์ความรู้ ในการบริหารยุทธศาสตร์และนำนโยบายไปปฏิบัติ กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข จึงได้มีการสำรวจความต้องการในการพัฒนาศักยภาพตนเองของเครือข่ายนักยุทธศาสตร์สาธารณสุขทั่วประเทศ โดยพบว่านักยุทธศาสตร์สาธารณสุขส่วนใหญ่มีความต้องการพัฒนาศักยภาพตนเองในด้านการบริหารยุทธศาสตร์ (strategic management) ร้อยละ ๖๑ ด้านนโยบาย (Policy) ร้อยละ ๓๐ และด้านภาวะผู้นำ (Leadership) ร้อยละ ๙

กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีพันธกิจการเสริมสร้าง ความเข้มแข็งของเครือข่ายทางนโยบายและยุทธศาสตร์สุขภาพ ให้เกิดการบูรณาการในการขับเคลื่อนระบบสุขภาพ เพื่อประชาชนสุขภาพดี แบบมีส่วนร่วมอย่างเข้มแข็ง และพัฒนาบุคลากรด้านสาธารณสุขให้มีความเชี่ยวชาญ นโยบายและยุทธศาสตร์สุขภาพ และมีการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามกลยุทธ์พัฒนาและสนับสนุนองค์ความรู้ ระบบการทำงาน วิธีการปฏิบัติในการบริหารยุทธศาสตร์ให้มีความเชี่ยวชาญร่วมกับภาคีเครือข่ายยุทธศาสตร์สุขภาพ จึงเห็นความจำเป็นในการพัฒนาความรู้ ความสามารถนักยุทธศาสตร์สาธารณสุขในการบริหารยุทธศาสตร์และงบประมาณ ด้านสุขภาพให้สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงานเกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่า สอดคล้องกับความจำเป็น ในสถานการณ์ปัจจุบันเหมาะสมกับบริบทของพื้นที่เพื่อให้เกิดการดำเนินงานที่บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายกระทรวง สาธารณสุขได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงได้จัดทำโครงการอบรมพัฒนาและสนับสนุนองค์ความรู้ในการบริหาร ยุทธศาสตร์และงบประมาณ ด้านสุขภาพของภาคีเครือข่ายนักยุทธศาสตร์สาธารณสุขทั่วประเทศ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

๒. วัตถุประสงค์...

ตัวอย่าง การเขียนโครงการ (Project) เพื่อตอบสนองกลยุทธ์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร (ต่อ)

- ๒ -

๒. วัตถุประสงค์

๒.๑ เพื่อจัดทำหลักสูตรการอบรมด้านการบริหารยุทธศาสตร์และงบประมาณด้านสุขภาพ

๒.๒ เพื่อพัฒนาศักยภาพนักยุทธศาสตร์สาธารณสุขให้มีความรู้ด้านการบริหารยุทธศาสตร์และงบประมาณด้านสุขภาพ

๒.๓ เพื่อสร้างคลังความรู้ด้านบริหารยุทธศาสตร์และงบประมาณด้านสุขภาพ สำหรับนักยุทธศาสตร์สาธารณสุขและนักวิชาการ

๓. เป้าหมาย/กลุ่มเป้าหมาย

๓.๑ จัดทำหลักสูตรการบริหารยุทธศาสตร์และงบประมาณด้านสุขภาพ

เป้าหมาย : ประชุมจัดทำหลักสูตรการบริหารยุทธศาสตร์และงบประมาณด้านสุขภาพ ๑ หลักสูตร

กลุ่มเป้าหมาย : อาจารย์/ผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการที่เกี่ยวข้อง จำนวน ๑๐ คน

๓.๒ อบรมพัฒนาและสนับสนุนองค์ความรู้ในการบริหารยุทธศาสตร์และงบประมาณด้านสุขภาพของภาคีเครือข่ายนักยุทธศาสตร์สาธารณสุขทั่วประเทศ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

เป้าหมาย : อบรมบุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ จำนวน ๕๐๐ คน

กลุ่มเป้าหมาย : บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์

๑) บุคลากรกลุ่มงานยุทธศาสตร์และสารสนเทศ สำนักงานเขตสุขภาพที่ ๑ - ๑๒

๒) บุคลากรกลุ่มงานพัฒนายุทธศาสตร์สาธารณสุข สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดทุกจังหวัด

๓) บุคลากรกลุ่มงานยุทธศาสตร์และแผนงานโครงการ โรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไป

๔) นักวิชาการของกรม / กองวิชาการ หน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

๓.๓ สร้างคลังความรู้ด้านบริหารยุทธศาสตร์และงบประมาณด้านสุขภาพ

เป้าหมาย : สร้างคลังความรู้ด้านบริหารยุทธศาสตร์และงบประมาณด้านสุขภาพ ๑ ช่องทาง

กลุ่มเป้าหมาย : ผู้รับผิดชอบและบริหารจัดการคลังความรู้ด้านบริหารยุทธศาสตร์และงบประมาณด้านสุขภาพของกองยุทธศาสตร์และแผนงาน จำนวน ๑ คน

๔. วิธีการดำเนินงาน

๔.๑ จัดทำหลักสูตรการบริหารยุทธศาสตร์และงบประมาณด้านสุขภาพ

๑) วิเคราะห์ข้อมูลความต้องการในการพัฒนาศักยภาพตนเองของเครือข่ายนักยุทธศาสตร์สาธารณสุขในระดับส่วนกลางและภูมิภาค

๒) ประชุมจัดทำหลักสูตรตามความต้องการในการพัฒนาศักยภาพของเครือข่ายนักยุทธศาสตร์สาธารณสุขในการพัฒนาและขับเคลื่อนนโยบาย ยุทธศาสตร์กระทรวงสาธารณสุขสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วยหัวข้อ

๑.๑) Mega – Trend in Healthcare และยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพ ๑.๒) การบริหารยุทธศาสตร์ และการกำกับ ติดตาม ประเมินผล ๑.๓) การวางแผนและการจัดการเชิงกลยุทธ์ ๑.๔) ระบบงบประมาณ การวางแผนและจัดทำงบประมาณ การบริหารจัดการการเงินภาครัฐ และการบริหารจัดการงบประมาณจังหวัด ๑.๕) แนวทางการจัดทำคำของบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ

๓) จัดทำแบบประเมินความรู้ ความพึงพอใจ และการนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน เพื่อใช้ในการประเมินหลังการอบรม

๔.๒ จัดอบรม...

ตัวอย่าง การเขียนโครงการ (Project) เพื่อตอบสนองกลยุทธ์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร (ต่อ)

- ๓ -

๔.๒ จัดอบรมพัฒนาและสนับสนุนองค์ความรู้ในการบริหารยุทธศาสตร์และงบประมาณด้านสุขภาพของภาคีเครือข่ายนักยุทธศาสตร์สาธารณสุขทั่วประเทศประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

- ๑) จัดทำเอกสารทางราชการและประชาสัมพันธ์การสมัครเข้าร่วมอบรมส่งไปยังเครือข่ายนักยุทธศาสตร์สาธารณสุขทั้งในระดับส่วนกลางและภูมิภาค
- ๒) เตรียมสื่อ อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ และความพร้อมของห้องประชุมที่ใช้ในการอบรม
- ๓) จัดอบรมพัฒนาและสนับสนุนองค์ความรู้ในการบริหารยุทธศาสตร์และงบประมาณด้านสุขภาพของภาคีเครือข่ายนักยุทธศาสตร์สาธารณสุขทั่วประเทศ ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Online)
- ๔) ผู้เข้าร่วมการอบรมประเมินความรู้ ความพึงพอใจ และการนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน หลังเข้าร่วมการอบรมฯ ผ่าน google form
- ๕) วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมินความรู้ ความพึงพอใจ และการนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน ผู้เข้าร่วมการอบรม

๔.๓ สร้างคลังความรู้ด้านบริหารยุทธศาสตร์และงบประมาณด้านสุขภาพ

- ๑) ประมวลและสรุปสาระสำคัญเรื่องการบริหารยุทธศาสตร์และงบประมาณด้านสุขภาพจากการอบรมฯ ในรูปแบบ One page และวิดีโอบันทึกการบรรยาย เพื่อจัดเป็นคลังความรู้ด้านบริหารยุทธศาสตร์และงบประมาณด้านสุขภาพ
- ๒) เผยแพร่ความรู้ผ่านคลังความรู้ด้านบริหารยุทธศาสตร์และงบประมาณด้านสุขภาพ บนเว็บไซต์ กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

๕. ผู้รับผิดชอบโครงการ

กลุ่มพัฒนายุทธศาสตร์ด้านสุขภาพ

๖. งบประมาณ

สำนักงานปลัดกระทรวง.....งบประมาณประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ จำนวนเงิน ๓๒,๐๕๐ บาท (สามหมื่นสองพันห้าสิบบาทถ้วน) ทั้งนี้ ค่าใช้จ่ายสามารถถัวเฉลี่ยได้ทุกรายการ ดังนี้

๖.๑ ประชุมจัดทำหลักสูตรการบริหารยุทธศาสตร์และงบประมาณด้านสุขภาพ

- ค่าอาหารกลางวัน (๑๒๐ บาท x ๑๐ คน x ๑ มื้อ x ๑ วัน)	๑,๒๐๐ บาท
- ค่าอาหารว่าง และเครื่องดื่ม (๓๕ บาท x ๑๐ คน x ๒ มื้อ x ๑ วัน)	๗๐๐ บาท
รวม	๑,๙๐๐ บาท

๖.๒ จัดอบรมพัฒนาและสนับสนุนองค์ความรู้ในการบริหารยุทธศาสตร์และงบประมาณด้านสุขภาพของภาคีเครือข่ายนักยุทธศาสตร์สาธารณสุขทั่วประเทศประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

- ค่าอาหารกลางวัน (๑๕๐ บาท x ๑๕ คน x ๑ มื้อ x ๒ วัน)	๔,๕๐๐ บาท
- ค่าอาหารว่าง และเครื่องดื่ม (๓๕ บาท x ๑๕ คน x ๒ มื้อ x ๒ วัน)	๒,๑๐๐ บาท
- ค่าสมนาคุณวิทยากรบุคลากรของรัฐ (๖๐๐ บาท x ๒๒ ชั่วโมง) ๘ คน	๑๓,๒๐๐ บาท
- ค่าที่พักวิทยากร (๑,๔๕๐ บาท x ๑ คน x ๑ คืน)	๑,๔๕๐ บาท
- ค่าพาหนะวิทยากร (๒,๐๐๐ บาท x ๔ คน)	๘,๐๐๐ บาท
- ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ	๓๐๐ บาท
รวม	๒๙,๕๕๐ บาท

๖.๓ สร้างคลังความรู้ด้านบริหารยุทธศาสตร์และงบประมาณด้านสุขภาพ

- ค่าปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ (ชั่วโมงละ ๕๐ บาท x ๔ ชั่วโมง x ๓ วัน)	๖๐๐ บาท
---------------------------------------------------------------------	---------

๗. สถานที่...

ตัวอย่าง การเขียนโครงการ (Project) เพื่อตอบสนองกลยุทธ์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร (ต่อ)

- ๔ -

๗. สถานที่ดำเนินการ

ห้องประชุมกลุ่มพัฒนายุทธศาสตร์ด้านสุขภาพ

๘. ระยะเวลาดำเนินโครงการ

ระหว่างวันที่ ๑ มกราคม – ๓๑ กรกฎาคม ๒๕๖๖

๙. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

นักยุทธศาสตร์สาธารณสุขมีองค์ความรู้ด้านการบริหารยุทธศาสตร์และงบประมาณด้านสุขภาพ และสามารถนำองค์ความรู้ด้านการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพไปประยุกต์ใช้ในการวางแผน ขับเคลื่อน กำกับ ติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบายและยุทธศาสตร์กระทรวงสาธารณสุข รวมทั้งสามารถเรียนรู้ผ่านคลังความรู้บนเว็บไซต์ขององค์กร เพื่อนำความรู้ไปแก้ไขปัญหาสุขภาพของประชาชนได้ตรงตามบริบทของพื้นที่

๑๐. การประเมินผลโครงการ

๑๐.๑ เนื้อหาการประเมิน

- ๑) หลักสูตรด้านบริหารยุทธศาสตร์และงบประมาณด้านสุขภาพ
- ๒) ความรู้ในการบริหารยุทธศาสตร์และงบประมาณด้านสุขภาพ หลังเข้าร่วมการอบรมฯ
- ๓) คลังความรู้สำหรับการเรียนรู้ด้านบริหารยุทธศาสตร์และงบประมาณด้านสุขภาพ

๑๐.๒ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

- ๑) จำนวนหลักสูตรด้านบริหารยุทธศาสตร์และงบประมาณด้านสุขภาพ ๑ หลักสูตร
- ๒) ร้อยละของผู้เข้าร่วมการอบรมมีความรู้ในการบริหารยุทธศาสตร์และงบประมาณด้านสุขภาพ อยู่ในเกณฑ์ดีมาก มากกว่าร้อยละ ๘๐
- ๓) จำนวนคลังความรู้สำหรับการเรียนรู้ด้านบริหารยุทธศาสตร์และงบประมาณด้านสุขภาพ บนเว็บไซต์ขององค์กร (๑ ช่องทาง)

(ลงชื่อ).....ผู้เสนอโครงการ
(.....)

ตำแหน่ง.....

(ลงชื่อ).....ผู้เห็นชอบโครงการ
(.....)

ตำแหน่ง.....

(ลงชื่อ).....ผู้อนุมัติโครงการ
(.....)

ตำแหน่ง.....

ตัวอย่าง การเขียนโครงการ (Project) เพื่อตอบสนองกลยุทธ์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร (ต่อ)

ผังควบคุมกำกับงาน (Gant Chart) โครงการอบรมพัฒนาและสนับสนุนองค์ความรู้ในการบริหารยุทธศาสตร์และงบประมาณด้านสุขภาพของภาคีเครือข่าย นักยุทธศาสตร์สาธารณสุขทั่วประเทศ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

กิจกรรม	ระยะเวลา				หมายเหตุ
	ไตรมาสที่ ๑ (ต.ค. – ธ.ค. ๖๕)	ไตรมาสที่ ๒ (ม.ค. – มี.ค. ๖๖)	ไตรมาสที่ ๓ (เม.ย. – มิ.ย. ๖๖)	ไตรมาส ๔ (ก.ค. – ก.ย. ๖๖)	
๑. จัดทำหลักสูตรการบริหารยุทธศาสตร์และงบประมาณด้านสุขภาพ		๑,๙๐๐ บาท			
๑.๑ วิเคราะห์ข้อมูลความต้องการในการพัฒนาศักยภาพของเครือข่ายนักยุทธศาสตร์สาธารณสุขในระดับส่วนกลางและภูมิภาค		๒๐ มี.ค. ๖๖			
๑.๒ ประชุมจัดทำหลักสูตรตามความต้องการในการพัฒนาศักยภาพของเครือข่ายนักยุทธศาสตร์สาธารณสุขในการพัฒนาและขับเคลื่อนนโยบาย ยุทธศาสตร์กระทรวงสาธารณสุขสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วยหัวข้อ ๑.๑) Mega – Trend in Healthcare และยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพ ๑.๒) การบริหารยุทธศาสตร์ และการกำกับ ติดตาม ประเมินผล ๑.๓) การวางแผนและการจัดการเชิงกลยุทธ์ ๑.๔) ระบบงบประมาณ การวางแผนและจัดทำงบประมาณการบริหารจัดการการสาธารณสุข และการบริหารจัดการงบประมาณจังหวัด ๑.๕) แนวทางการจัดทำคำของบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ		๒๒ – ๒๓ มี.ค. ๖๖			
๑.๓ จัดทำแบบประเมินความรู้ ความพึงพอใจ และการนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานเพื่อใช้ในการประเมินผลการอบรม		๒๓ ก.พ. ๖๖			
๒. จัดอบรมพัฒนาและสนับสนุนองค์ความรู้ในการบริหารยุทธศาสตร์และงบประมาณด้านสุขภาพของภาคีเครือข่ายนักยุทธศาสตร์สาธารณสุขทั่วประเทศประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖			๒๙,๕๕๐ บาท		
๒.๑ จัดทำเอกสารทางวิชาการและประชาสัมพันธ์ การสมัครเข้าร่วมอบรมส่งไปยังเครือข่ายนักยุทธศาสตร์สาธารณสุขทั้งในระดับส่วนกลางและภูมิภาค			๒๙ – ๒๙ มี.ย. ๖๖		
๒.๒ เตรียมสื่อ อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ และความพร้อมของห้องประชุมที่ใช้ในการอบรม			๑ – ๒ มี.ย. ๖๖		
๒.๓ จัดอบรมพัฒนาและสนับสนุนองค์ความรู้ในการบริหารยุทธศาสตร์และงบประมาณด้านสุขภาพของภาคีเครือข่ายนักยุทธศาสตร์สาธารณสุขทั่วประเทศ ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Online)			๑๑ – ๑๑ มี.ย. ๖๖		

กิจกรรม	ระยะเวลา				หมายเหตุ
	ไตรมาสที่ ๑ (ต.ค. – ธ.ค. ๖๕)	ไตรมาสที่ ๒ (ม.ค. – มี.ค. ๖๖)	ไตรมาสที่ ๓ (เม.ย. – มิ.ย. ๖๖)	ไตรมาส ๔ (ก.ค. – ก.ย. ๖๖)	
๒.๔ ผู้เข้าร่วมการอบรมประเมินความรู้ ความพึงพอใจ และการนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานหลังเข้าร่วมการอบรมฯ ผ่าน google form			๑๒ – ๑๕ มี.ย. ๖๖		
๒.๕ วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมินความรู้ ความพึงพอใจ และการนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานผู้เข้าร่วมการอบรม			๑๖ มี.ย. ๖๖		
๓. สร้างคลังความรู้ด้านบริหารยุทธศาสตร์และงบประมาณด้านสุขภาพ				๖๐๐ บาท	
๓.๑ ประมวลและสรุปสาระสำคัญของการบริหารยุทธศาสตร์และงบประมาณด้านสุขภาพจากการอบรมฯ ในรูปแบบ One page และวิธีดำเนินงานที่กระชับ เพื่อจัดเป็นคลังความรู้ด้านบริหารยุทธศาสตร์และงบประมาณด้านสุขภาพ				๑๗ – ๑๙ ก.ค. ๖๖	
๓.๒ เผยแพร่ความรู้ผ่านคลังความรู้ด้านบริหารยุทธศาสตร์และงบประมาณด้านสุขภาพบนเว็บไซต์ขององค์กร				๒๐ ก.ค. ๖๖	
งบประมาณรวม				๓๖,๐๕๐ บาท	

2.4 การขับเคลื่อน/การปฏิบัติตามแผน

การขับเคลื่อน/การปฏิบัติตามแผน เป็นกลไกสำคัญของการดำเนินงานตามกลยุทธ์ขององค์กร ตามแผนปฏิบัติการและโครงการที่ได้กำหนดไว้ ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลและเป็นรูปธรรม โดยต้องมุ่งเน้นให้บุคลากรในองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เข้าใจสาระสำคัญของวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และรายละเอียดการดำเนินงานตามโครงการ โดยต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน ในขับเคลื่อนแผนไปสู่การปฏิบัติ และสร้างความเข้าใจ การประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทาง และสื่อต่าง ๆ โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย

1

การสื่อสารทิศทางองค์กรทั้งวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดหลัก แผนปฏิบัติการและโครงการ ให้หน่วยงานย่อยหรือบุคลากรที่เกี่ยวข้องในองค์กรรับทราบ

2

ในกรณีที่มีการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการและโครงการภายใต้กลยุทธ์ขององค์กร มาเป็นระยะหนึ่งแล้ว บางกิจกรรมการดำเนินงานอาจไม่ตอบสนองวิสัยทัศน์ และเป้าประสงค์ขององค์กร ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อประมาณที่สูญเสียและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร องค์กรสามารถประเมินสถานการณ์ และดำเนินการปรับแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม หรือยกเลิกการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการได้

3

การดำเนินงานเพื่อให้เกิดการปฏิบัติตามแผนควรมีการบูรณาการการดำเนินงานของกลุ่มงานและบุคลากรในองค์กรเพื่อเป็นการแบ่งปันทรัพยากรเพิ่มประสิทธิภาพ และผลลัพธ์ในการดำเนินงานขององค์กรได้



2.5 การกำกับ ติดตาม และประเมินผล

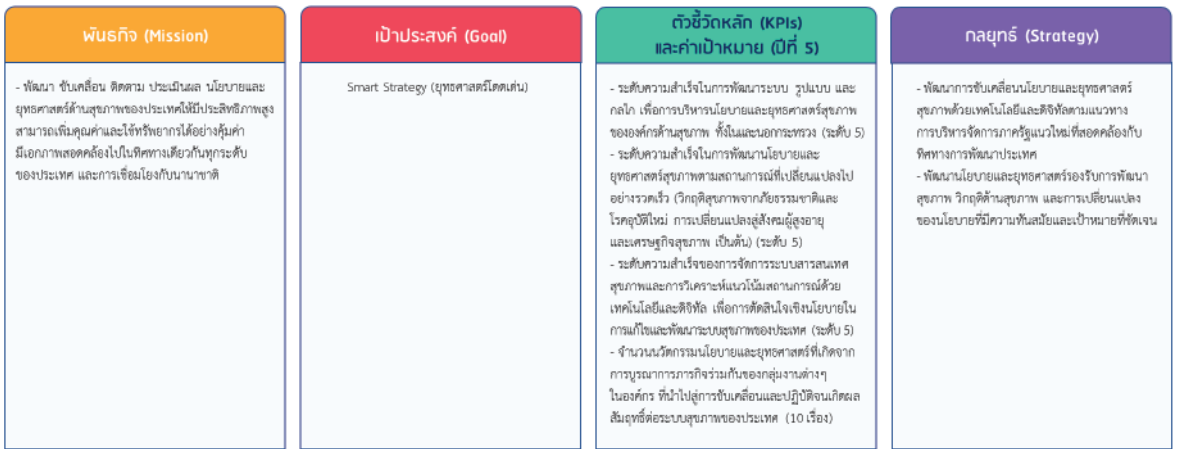
การกำกับ ติดตาม ประเมินผล เป็นกระบวนการดำเนินงานด้านการควบคุม กำกับ เพื่อติดตามความก้าวหน้าผลการดำเนินงาน รวมทั้งประเมินกระบวนการและผลลัพธ์ความสำเร็จตามเป้าหมายของวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และตัวชี้วัดหลัก (Key Performance Indicator: KPIs) ขององค์กร มีขั้นตอนการดำเนินงานสำคัญ ดังนี้

- 1 การกำหนดแผนการติดตาม ประเมินผล ชัดเจน พร้อมทั้งวิธีการประเมินที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ
- 2 กำกับ ติดตาม ประเมินผลตามแผนการกำกับ ติดตาม และประเมินผล
- 3 สรุปผลการดำเนินงานตามแผนในแต่ละรอบของการประเมิน
- 4 การติดตามความก้าวหน้าของตัวชี้วัดตามแผนกลยุทธ์

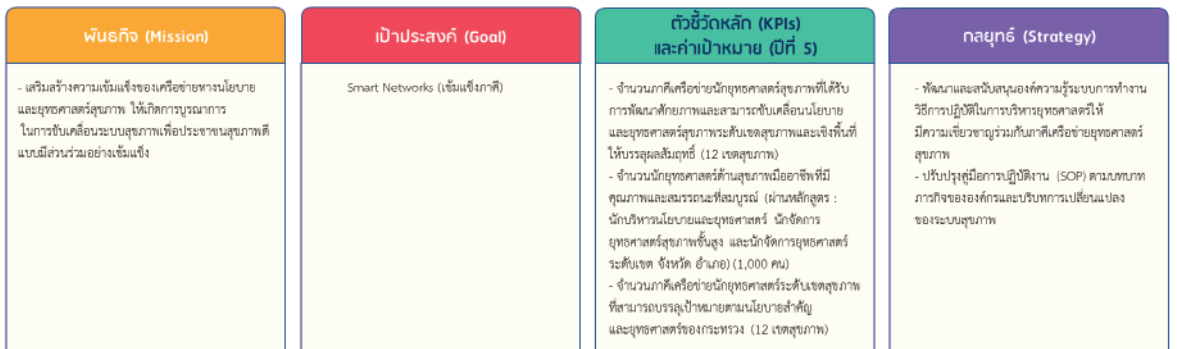


ภาพสรุปตัวอย่าง ความสอดคล้องและเชื่อมโยง ของวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดหลัก และกลยุทธ์ ขององค์กรด้านยุทธศาสตร์สุขภาพแห่งหนึ่ง

ภายใต้วิสัยทัศน์ (Vision) “องค์กรยุทธศาสตร์สุขภาพที่เป็นเลิศ ด้วยภาคีเครือข่ายสุขภาพ”



ภายใต้วิสัยทัศน์ (Vision) “องค์กรยุทธศาสตร์สุขภาพที่เป็นเลิศ ด้วยภาคีเครือข่ายสุขภาพ”



ภาพสรุปตัวอย่าง ความสอดคล้องและเชื่อมโยง ของวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดหลัก และกลยุทธ์ ขององค์กรด้านยุทธศาสตร์สุขภาพแห่งหนึ่ง (ต่อ)

ภายใต้วิสัยทัศน์ (Vision) “องค์กรยุทธศาสตร์สุขภาพที่เป็นเลิศ ด้วยภาคีเครือข่ายสุขภาพ”



พันธกิจ (Mission)	เป้าประสงค์ (Goal)	ตัวชี้วัดหลัก (KPIs) และค่าเป้าหมาย (ปีที่ 5)	กลยุทธ์ (Strategy)
<ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาองค์ความรู้ เทคโนโลยี สร้างสรรค์นวัตกรรม และต่อยอดคุณค่านโยบายและยุทธศาสตร์สุขภาพให้สอดคล้องต่อความต้องการของเครือข่าย การตัดสินใจทางนโยบายได้อย่างมีประสิทธิภาพและก้าวทันการเปลี่ยนแปลง - พัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ สมรรถนะสูง ทีมสมัยมีความสุข และเป็นนักยุทธศาสตร์สุขภาพมืออาชีพ 	<p>Happy Office (องค์กรมีความสุข)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ระดับความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (ระดับ 5) - ระดับความสำเร็จในการปรับปรุงภาพลักษณ์และการสร้าง Brand ขององค์กรสู่องค์กรที่ทันสมัยและเป็นมืออาชีพ (ระดับ 5) - จำนวนระบบการปฏิบัติงานขององค์กรที่ลดการสูญเสียโดยการทำ Lean Management (6 เรื่อง) - ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านเกณฑ์สมรรถนะความเชี่ยวชาญทางนโยบายและยุทธศาสตร์ (ร้อยละ 95) - ร้อยละคะแนนดัชนีความสุขของบุคลากร (ร้อยละ 90) 	<ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาศักยภาพและสมรรถนะบุคลากรให้มีภาวะผู้นำ ทำงานเป็นทีม และมีทักษะในการบริหารจัดการที่ทันสมัย มีเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน สอดคล้องเป้าหมายขององค์กร - ส่งเสริมคุณภาพชีวิตของบุคลากรให้มีความสุขในการทำงาน Work life balance (Happy MOPH) - สร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เหมาะสมตามความหลากหลายของช่วงวัย - ปรับปรุงการบริหารจัดการและจัดหาครุภัณฑ์วัสดุสำนักงานรูปแบบใหม่ให้มีความคล่องตัวสะดวกรวดเร็วตอบสนองการใช้งานที่มีประสิทธิภาพ - บูรณาการงานที่ได้รับมอบหมายกับการกิจหลักขององค์กร - ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานเพื่อสร้างความสัมพันธ์ให้บุคลากรในองค์กรที่มีความหลากหลายของช่วงวัย





เอกสารอ้างอิง

- กองยุทธศาสตร์และแผนงาน. (2562). คู่มือมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard Operating Procedure: SOP) กลุ่มงานพัฒนายุทธศาสตร์สาธารณสุข สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด. นนทบุรี: สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข.
- กองยุทธศาสตร์และแผนงาน. (2565). เอกสารประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการการจัดทำแผนกลยุทธ์องค์กรด้านสุขภาพ วันที่ 1 - 2 มิถุนายน 2565. นนทบุรี : สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข.
- รองศาสตราจารย์ดำรง วัฒนา. (2563). การจัดทำยุทธศาสตร์ (Strategic Planning). พิมพ์ครั้งที่ 24. กรุงเทพฯ : ศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข (2553) คู่มือการจัดทำแผนปฏิบัติการสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. นนทบุรี: สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข.
- สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ กระทรวงสาธารณสุข. (2554). มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard Operating Procedure : SOP) กลุ่มงานพัฒนายุทธศาสตร์สาธารณสุข สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด. กรุงเทพฯ: บริษัทสามเจริญพาณิชย์ (กรุงเทพฯ) จำกัด.
- Beyond Training (2566). หลักสูตร Soft Skills Courseware สำหรับพัฒนาบุคลากรในองค์กร: Basic Strategic Planning. กรุงเทพฯ: บริษัท ปียอนด์ เทรนนิ่ง จำกัด.
- David, Fred R. (2000). Strategic management: Concept and Case. 8th ed. n.p.: Prentice. Vocational Education Central Region Journal, 1(2), 1-13.
- Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Alan N. Hoffman, and Charles E. Bamford, (2005). Strategic Management and Business Policy; 14th edition, ISBN 978-0-13-312614-3. published by Pearson Education; 2015.
- World Health Organization. (2010). "Implementation of Health-Care Services in the South-East Asia Region : Report of the Regional Seminar Bandung, Indonesia. "World Health Organization (WHO). SEA-HSD-341 Distribution: Limited, India.





กองยุทธศาสตร์และแผนงาน
สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข