

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์

ก. กระบวนการ
จัดทำยุทธศาสตร์

ข. เป้าประสงค์
เชิงยุทธศาสตร์

2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์หลัก เพื่อนำไปปฏิบัติ

ก. การถ่ายทอด
แผนปฏิบัติการไปสู่
การปฏิบัติ

ข. การคาดการณ์
ผลการดำเนินการ

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

ในหมวดของการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการตรวจประเมินวิธีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมทั้งแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ และการถ่ายทอดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมถึงแผนปฏิบัติการที่ได้จัดทำไว้ เพื่อนำไปปฏิบัติและการวัดผลความก้าวหน้า

2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์

ให้อธิบายว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมถึงการยกระดับความสามารถในการแข่งขัน ผลการดำเนินการโดยรวม และความสำเร็จในอนาคต

ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

ก. กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์

- (1) ส่วนราชการมีกระบวนการในการวางแผนยุทธศาสตร์โดยรวมอย่างไร ให้ระบุ
 - ขั้นตอนและผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญ
 - **กรอบเวลาที่ใช้ในการวางแผน**ระยะสั้นและระยะยาว และเหตุผลที่ใช้ในการกำหนดกรอบเวลาเช่นนั้น
 - โปรดแสดงให้เห็นถึงกิจกรรมในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับกรอบเวลาที่กำหนดไว้
- (2) ส่วนราชการได้นำปัจจัยต่อไปนี้มาประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์อย่างไร ให้ระบุวิธีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง
 - ความต้องการ ความคาดหวัง ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกัน
 - **สภาพการแข่งขัน**ทั้งภายในและภายนอกประเทศของส่วนราชการ (*)
 - นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทางด้านเทคโนโลยีและด้านอื่น ๆ ซึ่งอาจมีผลต่อบริการและการดำเนินการของส่วนราชการ

- จุดแข็งและจุดอ่อน รวมถึงทรัพยากรบุคคลและ **ทรัพยากรอื่น ๆ** ของส่วนราชการ
- การศึกษาวิเคราะห์ถึงโอกาสในการปรับเปลี่ยนทรัพยากรที่มีอยู่ไปใช้กับบริการ หรือกิจกรรมที่มีความสำคัญกว่า
- ความเสี่ยงในด้านการเงิน สังคมและจริยธรรม กฎหมาย ข้อบังคับ และด้านอื่น ๆ
- การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจระดับประเทศหรือระดับโลก
- **ลักษณะเฉพาะของส่วนราชการของท่าน**
- จุดแข็ง จุดอ่อนของส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกัน (*)

หมายเหตุ

- | | |
|-----|--|
| (1) | แผนยุทธศาสตร์ หมายถึง แนวทางการวางแผนดำเนินการเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ได้แก่ แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี แผนปฏิบัติราชการ 1 ปี รวมทั้งแผนอื่น ๆ ที่ส่วนราชการดำเนินการอยู่ |
| | กรอบเวลาที่ใช้ในการวางแผนระยะสั้นและระยะยาว หมายถึง ระยะเวลาจริงที่ใช้ในการดำเนินการวางแผนตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดในการจัดทำแผน |
| (2) | สภาพการแข่งขัน ให้อ้างอิงข้อมูลในส่วนราชการที่ได้ให้ข้อมูลไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร ข้อ 2ก. (9) สภาพการแข่งขัน |
| | ตัวอย่างทรัพยากรอื่น ๆ เช่น งบประมาณ เวลา |
| | ตัวอย่างลักษณะเฉพาะของส่วนราชการ เช่น การต้องให้บริการ 24 ชั่วโมง ข้อจำกัดเรื่องสถานที่ กว้างขวาง เป็นต้น |

ข. เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- (3)
 - ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลักมีอะไรบ้าง
 - ให้ระบุเป้าหมายและระยะเวลาที่จะบรรลุเป้าประสงค์เหล่านั้น
 - ให้ระบุลำดับความสำคัญของเป้าประสงค์เหล่านั้น
- (4)
 - ในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก ส่วนราชการได้ให้ความสำคัญกับ **ความท้าทายต่อองค์กร** ที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร ข้อ 2 อย่างไร
 - ส่วนราชการมั่นใจได้อย่างไรว่าประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก
 - - มีความสมดุลของโอกาสและความท้าทายในระยะสั้นและระยะยาว
 - - มีความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด

หมายเหตุ

(3)	<p>“ประเด็นยุทธศาสตร์” หมายถึง ประเด็นหลักที่หน่วยงานต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Goals) เป็นสิ่งที่ส่วนราชการต้องการให้บรรลุผลในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) และเป้าหมาย (Targets) ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ที่มีความชัดเจนเป็นรูปธรรม ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อใช้ประโยชน์ในการกำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ</p> <p>“กลยุทธ์หลัก” (Strategies) จะแสดงให้เห็นถึงแนวทาง มาตรการ หรือวิธีการดำเนินงานสำคัญ ๆ อันถือเป็นกุญแจสำคัญต่อการบรรลุผลตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ได้มีการกำหนดไว้ รวมทั้งเป็นเงื่อนไขในการมอบหมายงานให้ “เจ้าภาพ” หรือหน่วยงานผู้รับผิดชอบต่าง ๆ รับผิดชอบดำเนินการต่อ</p>
(4)	<p>ความท้าทายต่อองค์กร คือ ความเชื่อมโยงกับความท้าทายในเรื่องต่าง ๆ ที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร ข้อ 2</p>

2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติ

ให้อธิบายว่าส่วนราชการสามารถแปลงเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลักไปสู่การปฏิบัติได้อย่างไร ให้สรุปแผนปฏิบัติการและตัวชี้วัดที่สำคัญ และคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตตามตัวชี้วัดดังกล่าว

ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ

- (5) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไร ในการ
 - ถ่ายทอดแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลัก
 - จัดสรรทรัพยากรเพื่อให้มั่นใจว่าสามารถปฏิบัติตามแผนได้สำเร็จ
 - ทำให้ผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผนมีความยั่งยืน
- (6)
 - แผนปฏิบัติการที่สำคัญของส่วนราชการมีอะไรบ้าง
 - หากมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในการให้บริการ รวมทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วนราชการจะดำเนินการอย่างไรเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว
- (7) **แผนหลักด้านทรัพยากรบุคคล**ที่ตอบสนองเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลัก และแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง
- (8)
 - **ตัวชี้วัด**ที่สำคัญที่ใช้ติดตามความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง
 - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ระบบการวัดผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการโดยรวมเสริมให้ส่วนราชการมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน

หมายเหตุ

- (5) การจัดทำยุทธศาสตร์ (หัวข้อ 2.1) และการถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติ (หัวข้อ 2.2) มีความเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับหัวข้ออื่น อาทิ
- หมวด 1 ด้านการกำหนดและสื่อสารทิศทางของส่วนราชการ โดยผู้บริหารของส่วนราชการ
 - หมวด 3 ด้านการรวบรวมความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์
 - หมวด 4 ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เพื่อสนับสนุนการรวบรวมข้อมูลที่สำคัญ เพื่อสนับสนุนกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ เพื่อสร้างพื้นฐานในการวัดผล และเพื่อติดตามความคืบหน้าของเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมถึงแผนปฏิบัติการ
 - หมวด 5 ด้านความต้องการของระบบงาน การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากร รวมทั้งปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นผลมาจากแผนปฏิบัติการ
 - หมวด 6 ด้านข้อกำหนดของกระบวนการที่เป็นผลมาจากแผนปฏิบัติการ
 - หมวด 7 ด้านการบรรลุเป้าประสงค์ที่สัมพันธ์กับยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลัก และแผนปฏิบัติการ
- ทรัพยากร รวมถึงบุคลากร เครื่องมือ สินทรัพย์ต่าง ๆ
- “ผลที่เกิดขึ้น” หมายถึง ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผนนั้น
- (7) แผนหลักด้านทรัพยากรบุคคล ต้องคำนึงถึงกลุ่มผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับในส่วนราชการนั้น
- (8) ตัวชี้วัดที่จะนำมาใช้ ต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ทั้งภายในและภายนอกกระบวนการ

ข. การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

- (9)
- เป้าหมายการดำเนินการของแผนปฏิบัติการตามตัวชี้วัดที่ระบุในข้อ 2.2 ก.(8) มีอะไรบ้าง
 - เป้าหมายการดำเนินการของแผนปฏิบัติการเป็นเช่นใด (*) เมื่อเปรียบเทียบกับ
 - - เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
 - - ผลการดำเนินการที่ผ่านมา
 - - ผลการดำเนินการที่คาดหวังของคู่แข่ง
 - - ระดับเทียบเคียงที่สำคัญ (Benchmark)