



การวางแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี (2560-2564) กองแผนงาน

กรมควบคุมโรค

รายงานการศึกษา

นางสาวกัญญารัช วงศ์ภูคา

เอกสารวิชาการประกอบการประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่ง  
นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ  
ตำแหน่งเลขที่ 175 สังกัด กองแผนงาน

กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข

พ.ศ. 2560

การวางแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี (2560-2564) กองแผนงาน

กรมควบคุมโรค

รายงานการศึกษา

นางสาวกัญญารัช วงศ์ภูคา

เอกสารวิชาการประกอบการประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่ง  
นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ  
ตำแหน่งเลขที่ 175 สังกัด กองแผนงาน

กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข

พ.ศ. 2560



## คำนำ

รายงานการศึกษาเรื่อง การวางแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี (2560-2564) กองแผนงาน กรมควบคุมโรคนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำ เอกสารประกอบการประเมิน ผลงาน เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง นักวิเคราะห์ นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาการวางแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี พ.ศ. 25 60-2564 ของกองแผนงาน เป็นการศึกษาเชิงปฏิบัติแบบมีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์ของสมาชิกกองแผนงาน จนได้แผนยุทธศาสตร์อันเป็นแผนแม่บทการพัฒนางค์กรและขับเคลื่อนงานตามพันธกิจให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

การจัดทำรายงานการศึกษานี้ เป็นการรวบรวมผลงานทางวิชาการ เอกสาร แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และออกแบบกิจกรรม ดำเนินการตามระเบียบวิธีการศึกษาเชิงปฏิบัติการ ภายใต้ โครงการจัดทำแผน ยุทธศาสตร์ 5 ปี (ปีพ.ศ. 2560-2564) จนได้ผลการดำเนินงานทั้งกระบวนการแนวทางยุทธศาสตร์และเนื้อหา ยุทธศาสตร์ สำหรับใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนางค์กรและขับเคลื่อนงานบรรลุความสำเร็จ

หวังเป็นอย่างยิ่งว่า รายงานการศึกษานี้ จะเป็นประโยชน์ต่อบุคลากร หน่วยงานในกองแผนงานผู้ใช้ ยุทธศาสตร์โดยตรง และเป็นประโยชน์ต่อ ผู้ที่สนใจในการวางแผนยุทธศาสตร์ในอนาคตต่อไป

นางสาวกัญญารัช วงศ์ภูคา

กองแผนงาน กรมควบคุมโรค

เมษายน 2560

## บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

กรมควบคุมโรค ได้มีการวางกรอบการจัดทำยุทธศาสตร์การป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ ระยะยาว 20 ปี ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์ด้านสาธารณสุข และ ประกอบกับสถานการณ์ทางสังคมและสิ่งแวดล้อม เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ขณะเดียวกันสภาวะทางสุขภาพและสิ่งแวดล้อมส่งผลต่ออุบัติการณ์การเกิดโรคใหม่ต่างๆ การเปลี่ยนแปลงเป็นความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ในอนาคตของการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ ที่กรมจำเป็นต้องเน้นการบริหารจัดการเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือไปสู่การบรรลุเป้าหมายมากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่

กองแผนงาน ในฐานะที่เป็นหน่วยงานบริหารที่เป็นกลไกหลักในด้านการวางแผน การนำแผนสู่การปฏิบัติ และการติดตามประเมินผล จึงจำเป็นต้อง ปรับปรุงองค์กรและปรับ พันธกิจ บทบาทหน้าที่ ขององค์กรให้สอดคล้องกับการเป็นองค์กรเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ ให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของบริบท สถานการณ์ และสอดคล้องตามความคาดหวังของลูกค้าหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง การวางแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี (25 60-2564) กองแผนงานนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลการวางแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี พ.ศ. 25 60-2564 ของกองแผนงาน เป็นการศึกษาเชิงปฏิบัติแบบมีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์ของสมาชิกกองแผนงาน เพื่อให้ได้ผลผลิตอันเป็นเนื้อหาสาระ ที่สำคัญคือยุทธศาสตร์สำหรับใช้เป็นกรอบ แนวทางการพัฒนาคน องค์กร ระบบการบริหารจัดการ การจัดการกระบวนการภายในให้เอื้อต่อการดำเนินงานตามพันธกิจภารกิจหลักให้เป็นไปตามเป้าหมายอย่างมีคุณภาพ และเกิดประสิทธิผล

ทั้งนี้กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ของกองแผนงานได้ดำเนินการแบบมีส่วนร่วมตามขั้นตอนยุทธศาสตร์ โดยนำผลจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร มา สังเคราะห์เป็นแนวทางการพัฒนาหรือกำหนดกลยุทธ์ จากผลการวิเคราะห์ ตำแหน่ง สถานการณ์ โดยรวม พบว่า กองแผนงานอยู่ในสถานการณ์ที่ มีจุดแข็ง และโอกาส ที่จะ สามารถ ดำเนินการเชิงรุก โดยใช้จุดแข็งเกาะกุมโอกาส เป็นสถานการณ์ที่ดี เหมาะสำหรับการพัฒนาปรับปรุงกลยุทธ์แบบเชิงรุก ( Aggressive Strategy) นอกจากการวางกลยุทธ์เชิงรุกแล้ว กองแผนงานยังมีประเด็นอื่นๆที่ต้องพัฒนาแก้ไขหรือปรับปรุงตามสถานการณ์ ซึ่งได้แก่ กลยุทธ์เชิงป้องกัน (Defensive Strategy) เช่น ปรับปรุงกลไกการขับเคลื่อนจัดทำแผนปฏิบัติการ ให้มีประสิทธิผล และปรับปรุงกลไกกระบวนการติดตามประเมินผล ให้มีคุณภาพ หรือกลยุทธ์เชิงแก้ไขพลิกฟื้นตัว (Turnaround-Oriented Strategy) เช่น การเสริมสร้างการมีส่วนร่วม เครือข่ายเพื่อเป็นกลไกการทำงานที่สำคัญ ส่วนสถานการณ์ที่ต้องระมัดระวัง คือมีจุดอ่อนและสิ่งคุกคาม ซึ่งใช้ กลยุทธ์แบบตั้งรับ (Retrenchment Strategy) ปรับปรุงของกองแผนงานได้แก่ การปรับปรุงระบบงาน กระบวนการภายในให้มีความชัดเจนและลดขั้นตอน ต่างๆที่ไม่จำเป็นออก เพื่อสนับสนุนภารกิจหลักในการพัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์ให้เต็มที่ พร้อมทั้งจัดทำแนวทางปฏิบัติให้มีมาตรฐาน เป็นต้น

เนื้อหายุทธศาสตร์ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย รวมถึงแผนที่ยุทธศาสตร์ สำหรับการสื่อสารยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ให้ทุกคนในองค์กรได้เข้าใจทิศทางและเป้าหมายร่วมกัน

แผนยุทธศาสตร์ 5 ปี (2560-2564) กองแผนงาน สรุปได้ดังนี้

ยุทธศาสตร์มีวิสัยทัศน์ “เป็นองค์กรหลักด้านนโยบายยุทธศาสตร์ที่มีคุณภาพและเป็นที่ยอมรับภายในปี 2564” พันธกิจที่สำคัญของแผนงานมีดังนี้ 1) จัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ 2) พัฒนากลไกและเครื่องมือการขับเคลื่อนนโยบายและแผนสู่การปฏิบัติ 3) การติดตามและประเมินผล 4) การประสานและการมีส่วนร่วมเครือข่าย 5) การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล 6) พัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพและความสุข 7) พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะและความเชี่ยวชาญ 8) สนับสนุนการศึกษาวิจัยข้อมูลสารสนเทศและนวัตกรรม โดยแบ่งยุทธศาสตร์ออกเป็น 6 ประเด็นได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนา นโยบายและแผนยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนากลไกการขับเคลื่อนนโยบายและแผนสู่การปฏิบัติ ยุทธศาสตร์ที่ 3 การติดตามและประเมินผล ยุทธศาสตร์ที่ 4 การประสานและการมีส่วนร่วมเครือข่าย ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาสมรรถนะความเชี่ยวชาญบุคลากร และสร้างองค์กรแห่งความสุขยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพและบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

ประกอบด้วย 13 เป้าประสงค์ มีกลยุทธ์ /มาตรการ ดังนี้

1) ข้อเสนอเชิงนโยบายและแผนยุทธศาสตร์มีคุณภาพ ผู้บริหารนำไปกำหนดเป็นนโยบาย มีกลยุทธ์/มาตรการได้แก่ พัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์โดยใช้ฐานข้อมูลสารสนเทศเชิงประจักษ์ พัฒนาระบบงานและสร้างนโยบาย กฎหมายและยุทธศาสตร์ และพัฒนากลไกการนำเสนอข้อเสนอเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ให้ผู้บริหารยอมรับและตัดสินใจ

2) นโยบายและแผนยุทธศาสตร์ได้รับการยอมรับจากลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีกลยุทธ์ / มาตรการ ได้แก่ พัฒนาระบบการสื่อสารและเผยแพร่ นโยบายและยุทธศาสตร์ สร้างพลังความร่วมมือหน่วยงานและเครือข่ายในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ ทบทวนและปรับปรุงนโยบายและแผนยุทธศาสตร์

3) มีกลไก/เครื่องมือการขับเคลื่อนนโยบายและแผน ไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ มีกลยุทธ์/ มาตรการได้แก่ พัฒนาเครื่องมือที่มีคุณภาพในการสนับสนุนการแปลงแผนและนโยบายสู่การปฏิบัติ พัฒนา ขั้นตอน/กระบวนการให้เป็นมาตรฐาน พัฒนาองค์ความรู้ นวัตกรรม และพัฒนากลไกการมีส่วนร่วม ในการขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

4) การขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการ (Action Plan) มีประสิทธิผล มีกลยุทธ์/มาตรการได้แก่ สื่อสารสร้างความเข้าใจหน่วยงาน บุคลากรในกรมควบคุมโรคให้สามารถนำแผนสู่การปฏิบัติได้ เสริมพลังการขับเคลื่อน (Empowerment) และการติดตาม (Monitoring) ให้เกิดผลลัพธ์ตามเป้าหมาย

5) มีระบบการติดตามและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับ มีกลยุทธ์/ มาตรการได้แก่ ผลักดันให้มีการวางแผนที่ทางเดินการประเมินผลของแผนงานป้องกัน ควบคุมโรคและภัย

สุขภาพ (Road map) พัฒนากลไกการติดตามและประเมินผลตามเครื่องมือ 12 องค์ประกอบ พัฒนา ศักยภาพบุคลากรเครือข่าย และสร้างชุมชนนักปฏิบัติการติดตามและประเมินผล

6) สารสนเทศจากการติดตามประเมินผลถูกนำไปใช้ประโยชน์ในการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ มีกลยุทธ์/มาตรการได้แก่ พัฒนาระบบบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (EstimatesSM) พัฒนาช่องทาง การเข้าถึงข้อมูล สนับสนุนให้หน่วยงานนำข้อมูลสารสนเทศไปใช้ประโยชน์

7) หน่วยงานเครือข่ายภายในกรมควบคุมโรคมีส่วนร่วมและมีความเข้มแข็ง มีกลยุทธ์/มาตรการ ได้แก่ สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับหน่วยงานเครือข่าย/พื้นที่ พัฒนาศักยภาพเครือข่าย พัฒนาช่องทาง การสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์กับเครือข่าย

8) องค์กรเครือข่ายภายนอกให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม ขับเคลื่อนนโยบายที่ผู้บริหารกำหนด เป็นนโยบาย มีกลยุทธ์/มาตรการ ได้แก่ สร้างความร่วมมือกับเครือข่ายภายนอกกรมในการขับเคลื่อน นโยบายและยุทธศาสตร์

9) บุคลากรมีสมรรถนะและความเชี่ยวชาญ ด้านการบริหารจัดการนโยบายยุทธศาสตร์ มีกลยุทธ์/ มาตรการได้แก่ พัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารนโยบายยุทธศาสตร์และการติดตามประเมินผล พัฒนา ทักษะด้านการสื่อสารและการประสานงานกับเครือข่าย พัฒนาระบบการเรียนรู้ การจัดการความรู้และ วิจัยจากงานประจำ (KM & R2R) จัดอัตรากำลังให้เพียงพอตาม Full-time equivalent

10) มีระบบข้อมูลสารสนเทศ/เทคโนโลยีที่สามารถเข้าถึงง่ายและสามารถใช้ข้อมูลได้อย่างมี ประสิทธิภาพ มีกลยุทธ์/มาตรการ ได้แก่ พัฒนาระบบบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ กรมควบคุมโรค (EstimatesSM) ให้สามารถรองรับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนาระบบจัดเก็บ ข้อมูลสารสนเทศ

11) องค์กรคุณภาพและมีความสุข มีกลยุทธ์/มาตรการได้แก่ พัฒนางค์กรคุณภาพส่งเสริมให้ บุคลากรมีส่วนร่วมและสร้างขวัญกำลังใจ สร้างความสุข-ความผูกพันในองค์กร

12) กระบวนการเป็นระบบมีประสิทธิภาพ มีกลยุทธ์/มาตรการได้แก่ จัดระบบงานจัดทำแนวทาง ปฏิบัติให้มีมาตรฐาน ติดตามการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณ จัดระบบการสื่อสารและ ประสานงานภายใน-ภายนอก และจัดตั้ง Policy Unit

13) การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล มีกลยุทธ์/มาตรการได้แก่ พัฒนาระบบบริหารจัดการ แบบมีส่วนร่วม อย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีกลไกการควบคุมและตรวจสอบภายใน บริหารจัดการ ทรัพยากรคุ้มค่ามีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ กองแผนงานได้กำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายตัวชี้วัดแต่ละปีอย่างเป็นขั้นตอน เพื่อให้ มีความชัดเจนในนำไปสู่การปฏิบัติ การกำกับติดตามและการวัดประเมินผล

จากการศึกษาเชิงปฏิบัติจัดทำแผนยุทธศาสตร์กองแผนงาน มีข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและ ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติดังนี้ ผู้บริหารระดับสูงควรสนับสนุนและผลักดันยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติอย่างเป็น รูปธรรม และการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติจำเป็นต้องสื่อสารให้ ทุกคนรับรู้และเข้าใจในทิศทางและ

เป้าหมายยุทธศาสตร์ร่วมกัน ผ่านการสร้างแผนที่ยุทธศาสตร์ และการจัดทำเอกสารเผยแพร่ รวมถึงการ  
มอบหมายตัวชี้วัดทำให้ทุกคนรู้ตำแหน่ง บทบาทหน้าที่ สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ สิ่งสำคัญที่จะ  
สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่จุดหมายปลายทางตามความมุ่งหวังตั้งใจขององค์กรคือ การยอมรับ  
ตัวตนขององค์กรและปรับวิถีคิดของสมาชิกให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยผู้นำองค์กรจำเป็นต้องมี  
เจตจำนงที่ชัดเจนและแสดงบทบาทในการนำพาสมาชิกให้มองเห็นทิศทางเป้าหมายเดียวกัน พร้อมเสริม  
พลังในการขับเคลื่อนอย่างต่อเนื่อง



## สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ข-ง
สารบัญ	จ-ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 หลักการและเหตุผล	1
1.2 วัตถุประสงค์การศึกษา	3
1.3 ระยะเวลาดำเนินโครงการ	3
1.4 กลุ่มเป้าหมาย	3
1.5 นิยามปฏิบัติการ	3
1.6 ประโยชน์ที่จะได้รับ	4
1.7 กรอบแนวคิดการศึกษา	4
บทที่ 2 ทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้อง	5
2.1 แนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการองค์กร	5
2.1.1 ทฤษฎีการจัดการดั้งเดิมตามระบบราชการ (Bureaucratic management)	6
2.1.2 แนวคิดการจัดการองค์กรราชการสมัยใหม่ (New Public management)	6
2.2 แนวคิดการบริหารยุทธศาสตร์และการวางแผนยุทธศาสตร์	9
2.2.1 การบริหารยุทธศาสตร์	9
2.2.2 การวางแผนยุทธศาสตร์	11
2.3 Balanced Scorecard และแผนที่ยุทธศาสตร์	18
2.3.1 Balanced Scorecard	18
2.3.2 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Maps)	19
2.3.3 ความเชื่อมโยง Balanced Scorecard และแผนที่ยุทธศาสตร์สู่การวัดผล	20
2.4 ข้อมูลบริบทของแผนงาน	23
2.5 ข้อมูลสถานการณ์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกองแผนงาน	29
2.5.1 นโยบาย ยุทธศาสตร์ กฎหมาย	29
2.5.2 ปัจจัยด้านสถานการณ์โรคและภัยสุขภาพ	31
2.5.3 ภาวศึเครือข่ายการดำเนินงานป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ	32
2.5.4 ปัจจัยภายนอกอื่นๆ	33
สรุป	35

<b>บทที่ 3 ระเบียบวิธีการศึกษา</b>	38
3.1 รูปแบบการศึกษา	38
3.2 ขั้นตอนการศึกษา	38
3.3 กลุ่มเป้าหมาย	40
3.4 ระยะเวลาการศึกษาและการจัดทำแผนฯ	40
3.5 กิจกรรมการดำเนินงาน	40
<b>บทที่ 4 ผลการศึกษา</b>	43
4.1 ผลการวิเคราะห์องค์กร จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและสิ่งคุกคามของกองแผนงาน	43
4.2 การจัดลำดับความสำคัญและการกำหนดกลยุทธ์จาก TOWS Matrix	45
4.3 ผลการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของกองแผนงาน	52
4.4 ผลการกำหนดกลยุทธ์และตัวชี้วัด	53
4.5 ผลการสื่อสารยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ	60
<b>บทที่ 5 อภิปราย สรุปและข้อเสนอแนะ</b>	62
5.1 อภิปราย	62
5.2 สรุป	67
5.3 ข้อเสนอแนะ	70
<b>บรรณานุกรม</b>	71
<b>ภาคผนวก</b>	

## สารบัญแผนภาพ

	หน้า
แผนภาพที่ 1 แสดงองค์ประกอบกระบวนการบริหารจัดการยุทธศาสตร์	11
แผนภาพที่ 2 แสดงกรอบการวิเคราะห์องค์กร ด้วย 7-s (McKinsey 7 s Framework)	14
แผนภาพที่ 3 แสดงกรอบแนวคิดการวิเคราะห์องค์กร SOAR	16
แผนภาพที่ 4 แสดงกรอบการสร้างกลยุทธ์ TOWS Matrix	17
แผนภาพที่ 5 ความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ตามมุมมอง Balance Scorecard	19
แผนภาพที่ 6 แผนที่ยุทธศาสตร์แสดงองค์ประกอบความเชื่อมโยงในการแปลงสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้เป็นผลลัพธ์จับต้องได้	22
แผนภาพที่ 7 โครงการสร้างภายในของกองแผนงาน	25
แผนภาพที่ 8 แสดงการจัดระบบงานกองแผนงานตามแนวคิดการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์	28
แผนภาพที่ 9 แสดงกระบวนการสร้างคุณค่าเพื่อสนับสนุนปรับปรุงระบบงาน	29
แผนภาพที่ 10 แสดงสรุปกรอบแนวคิดการบริหารยุทธศาสตร์	36
แผนภาพที่ 11 แสดงขั้นตอน กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์กองแผนงาน	40
แผนภาพที่ 12 แสดงตำแหน่งสถานการณ์การจัดทำ TOWS Matrix	48
แผนภาพที่ 13 แสดงการสร้างกลยุทธ์กองแผนงานจาก TOWS Matrix	51
แผนภาพที่ 14 แสดงแผนที่ยุทธศาสตร์กองแผนงาน กรมควบคุมโรค	61

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 แสดงการจัดลำดับความสำคัญจุดแข็งองค์กร	45
ตารางที่ 2 แสดงการจัดลำดับความสำคัญจุดอ่อนองค์กร	46
ตารางที่ 3 แสดงการจัดลำดับความสำคัญโอกาสองค์กร	46
ตารางที่ 4 แสดงการจัดลำดับความสำคัญของสิ่งคุกคามจากภายนอก	47
ตารางที่ 5 แสดงตำแหน่งสถานการณ์ขององค์กร	48

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 หลักการและเหตุผล

กองแผนงานเป็นหน่วยงานที่มีภารกิจในการวางแผนยุทธศาสตร์ การนำแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และการติดตามประเมินผล ถือว่าเป็นกลไกขับเคลื่อนที่สำคัญในการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์หลักของกรมควบคุมโรค โดยภารกิจหน้าที่นี้ เป็นไปตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข พ.ศ. 2552 ที่ได้กำหนดให้ กองแผนงานดำเนินการในส่วนที่สำคัญได้แก่ จัดทำและประสานแผนงานและแผนปฏิบัติการของกรม ให้เกิดผลสัมฤทธิ์เป็นไปตามเป้าหมายแนวทางและแผนปฏิบัติราชการของกระทรวง รวมทั้งเร่งรัด ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานในสังกัดกรมรวมถึงปฏิบัติงานร่วมกับ หรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย สำหรับภารกิจด้านอื่นๆ ที่เป็นภารกิจเดิมของกองแผนงาน ได้แก่ การ ติดต่อและประสานงานกับองค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศเกี่ยวกับความร่วมมือและความช่วยเหลือด้านการควบคุมโรค ส่งเสริม และสนับสนุนการศึกษา วิเคราะห์ วิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารวิชาการ และเทคโนโลยีการป้องกันและควบคุมโรค และเป็นศูนย์ข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศของกรมนั้น ปัจจุบันกรมควบคุมโรค ได้มีการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมารับผิดชอบในส่วนดังกล่าวโดยตรงแล้ว

การดำเนินงานที่ผ่านมา กองแผนงานได้มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการทำงานเป็นแผนยุทธศาสตร์ 5 ปีพ.ศ. 2554-2558 ต่อเนื่องจากแผนกลยุทธ์เดิมจาก ปีพ.ศ. 2551-2554 โดยยังคงสาระสำคัญกลยุทธ์เดิมไว้ แต่เพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนางานมากขึ้น ให้สอดคล้องกับการดำเนินการตามนโยบายของกรมควบคุมโรค และมีวิสัยทัศน์ว่า “กองแผนงานเป็นเสาหลักการ กรมควบคุมโรค” มีพันธกิจที่สำคัญคือ ดำเนินงานที่เป็นกลไกในการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ให้กับกรมควบคุมโรค และการให้ข้อมูลข้อเสนอแนะเชิงนโยบายผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของกองแผนงาน ยังพบว่า มีข้อจำกัดการดำเนินงาน ทำให้พันธกิจที่วางไว้ทำได้ไม่เต็มที่ โดยเฉพาะบทบาทการเป็นองค์กรที่ทำหน้าที่เชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ ในปี 2557 สมาชิกในองค์กรกองแผนงานได้ร่วมกันวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์กร และสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมในการทบทวนจุดยืน บทบาทความรับผิดชอบ และพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานตามพันธกิจ โดยมีนายแพทย์ชวลิต มิ่งคละวีรัช นายแพทย์ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้เป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำในการปรับปรุงยุทธศาสตร์ และจัดวางบทบาทหน้าที่ ( Positioning) ขององค์กรให้มีความชัดเจนมากขึ้น และจัดทำสมรรถนะหลักของแต่ละตำแหน่งที่สนับสนุนการทำงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์

การดำเนินงานขับเคลื่อนการพัฒนายุทธศาสตร์ตามทิศทางและเป้าหมายของยุทธศาสตร์กรมควบคุมโรคปี 2554-2563 ด้วยวิสัยทัศน์ “เป็นองค์กรชั้นนำระดับนานาชาติ ที่สังคมเชื่อถือและไว้วางใจ เพื่อปกป้องประชาชนจากโรคและภัยสุขภาพ ด้วยความเป็นเลิศทางวิชาการ ภายใน ปี 2563” และในปี 2558 กรมควบคุมโรค โดยกองแผนงานร่วมกับหน่วยงานต่างๆ ภายในกรมควบคุมโรค ได้ทบทวนปรับปรุงยุทธศาสตร์กรมควบคุมโรคปี 2559-2563 ภายใต้วิสัยเดิมประกอบด้วย 6 ประเด็น ได้แก่

ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างความร่วมมือและสนับสนุนภาคีเครือข่ายภายในประเทศและนานาชาติ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนานวัตกรรม มาตรการ มาตรฐาน และวิชาการ การเฝ้าระวังป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพของประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาระบบการนำดำเนินนโยบายและยุทธศาสตร์การป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพที่เป็นหลักของประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาการสื่อสารความเสี่ยงและประชาสัมพันธ์เพื่อการเฝ้าระวัง ป้องกัน ควบคุมโรคและภัยสุขภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 เตรียมความพร้อมและการจัดการในการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพตามมาตรฐานสากล

ยุทธศาสตร์ที่ 6 บริหารจัดการองค์การแนวใหม่

การทบทวนยุทธศาสตร์นี้ ได้มีการปรับปรุงเพิ่มเติมยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการนำดำเนินนโยบายและยุทธศาสตร์เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่วางไว้ และเป็นยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายการลดความเสี่ยง ลดการเกิดโรค และลดการตายประชาชนจากโรคและภัยสุขภาพ

นอกจากนี้ กรมควบคุมโรคได้มีการวางกรอบการจัดทำยุทธศาสตร์การป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพระยะยาว 20 ปี ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์ด้านสาธารณสุข และประกอบด้วยสถานการณ์ทางสังคมและสิ่งแวดล้อม เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ขณะเดียวกันสภาวะทางสุขภาพและสิ่งแวดล้อมส่งผลต่ออุบัติการณ์การเกิดโรคใหม่ๆ โรคระบาด โรคประจำถิ่น และโรคภัยไข้เจ็บ ตลอดจนอุบัติเหตุอุบัติภัยต่างๆ มีความรุนแรงและซับซ้อนมากขึ้น ทำให้หน่วยงานต่างๆ ในกรมควบคุมโรคต่างปรับปรุงทิศทาง เป้าหมายการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์กรมควบคุมโรค และบรรลุเป้าหมายการลดโรค ลดตาย ให้เป็นไปตามพันธะสัญญาการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDG) และตามยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านสาธารณสุข โดยเฉพาะการพัฒนากระบวนการเฝ้าระวัง ระบบป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ กรมควบคุมโรคจำเป็นต้องพัฒนาการขับเคลื่อนด้านนโยบายและยุทธศาสตร์ ตลอดจนกฎหมาย เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ และเป็นเครื่องมือเชิงมาตรการการป้องกันควบคุมโรค เพื่อให้ประชาชนมีสุขภาพดีจากระบบการป้องกัน ควบคุมโรค และพ้นจากภัยที่คุกคามสุขภาพ

จากการดำเนินงานตามบทบาทพันธกิจของกองแผนงานที่ผ่านมา ถือได้ว่า กองแผนงานเป็นหน่วยงานที่เป็นกลไกการบริหารจัดการที่สำคัญของกรมควบคุมโรค และเป็นความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ในอนาคตของการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ ที่กรมจำเป็นต้องเน้นการบริหารจัดการเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือไปสู่การบรรลุเป้าหมายมากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ ส่งผลให้หน่วยงานในกรมควบคุมโรคจำเป็นต้องพัฒนายกระดับคุณภาพองค์กรให้มีคุณภาพ ในฐานะที่เป็นกรมวิชาการ ที่อภิบาลระบบป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพของประเทศ กองแผนงานในฐานะที่เป็นหน่วยงานบริหารที่เป็นกลไกหลักในด้านการวางแผน การนำแผนสู่การปฏิบัติ และการติดตามประเมินผล จึงจำเป็นต้องปรับปรุงองค์กรและปรับบทบาทหน้าที่ขององค์กรให้สอดคล้องกับการเป็นองค์กรเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ ให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของบริบท สถานการณ์ และสอดคล้องตามความคาดหวังของลูกค้าหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นในปี 2558 กองแผนงานจึงได้มีวิเคราะห์บทบาทของกองแผนงาน/บทบาทกลุ่มงาน/ผลิตภัณฑ์ กระบวนการสร้างคุณค่า เพื่อส่งมอบงานให้ต่อเนื่อง ตลอดจนบททวนวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส สิ่งคุกคามอีกครั้งหนึ่ง เพื่อเป็นข้อมูลนำเข้าในการกำหนดทิศทาง เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ กองแผนงานจึงได้ดำเนินการจัดทำยุทธศาสตร์อย่างจริงจัง โดยในปีงบประมาณ 2559 ได้มีแผนปฏิบัติการจัดทำโครงการ ทบทวนและวางแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2560 – 2564 ซึ่งผู้นำระดับสูงได้ให้ความสำคัญในการผลักดันการดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี ของกองแผนงาน โดยเน้นการวางแผนแบบมีส่วนร่วม

ดังนั้น ในปีงบประมาณ 2559 จึงถือว่าเป็นปีแห่งการเปลี่ยนแปลงของกองแผนงาน ที่ได้วางแผนดำเนินโครงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี (ปี พ.ศ. 2560-2564) เพื่อใช้เป็นแผนแม่บทในการพัฒนาองค์กร พัฒนาคณะ การจัดระบบการจัดการภายในให้เอื้อต่อการดำเนินงานตามพันธกิจให้เป็นไปในทิศทางและเป้าหมายที่วางไว้ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ในอีก 5 ปีข้างหน้า อีกทั้งวางยุทธศาสตร์องค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกรมควบคุมโรค ยุทธศาสตร์กระทรวงสาธารณสุข และตามทิศทางของยุทธศาสตร์ชาติ ประกอบกับเพื่อให้เป็นไปตามความคาดหวังของลูกค้า ผู้ที่เกี่ยวข้องที่คาดหวังให้เป็นองค์กรมีบทบาทเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์อย่างมืออาชีพ

ในขณะเดียวกันความต้องการของบุคลากรกองแผนงานที่ต้องการมีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์ด้วยตนเอง ดังนั้นเพื่อให้แนวทาง/กลยุทธ์มีความท้าทาย มีความพร้อมที่จะสามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ องค์กรมีความจำเป็นในการปรับยุทธศาสตร์การพัฒนาในเชิงรุกที่สามารถบูรณาการเชื่อมโยง สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศด้านการป้องกันควบคุมโรค สามารถตอบสนองกับหน่วยงานต่างๆที่เป็นลูกค้าทั้งภายในและภายนอกของกองแผนงาน ตลอดจนภาคีเครือข่ายต่างๆอย่างเป็นรูปธรรมต่อไป สำหรับการศึกษารายละเอียด การวางแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี (พ.ศ. 2560-2564) กองแผนงานนี้เป็นการศึกษาเชิงปฏิบัติการ และรวบรวมผลงานทางวิชาการองค์ความรู้จากการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เพื่อเป็นประโยชน์ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แก่บุคลากร องค์กรที่สนใจต่อไป

## 1.2 วัตถุประสงค์การศึกษา

วัตถุประสงค์ทั่วไป เพื่อศึกษาผลการวางแผนยุทธศาสตร์กองแผนงาน กรมควบคุมโรค

### วัตถุประสงค์เฉพาะ

1. เพื่อวิเคราะห์องค์กร จุดแข็งจุดอ่อน โอกาสและสิ่งคุกคามของกองแผนงาน
2. เพื่อร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของกองแผนงาน
3. เพื่อระดมสมองในการกำหนดกลยุทธ์และตัวชี้วัด
4. เพื่อสื่อสารยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ให้ทุกคนในองค์กรได้เข้าใจทิศทางและเป้าหมายร่วมกัน

## 1.3 ระยะเวลาดำเนินโครงการ : 1 ปี (เดือนมิถุนายน พ.ศ. 2558 - พฤษภาคม พ.ศ. 2559)

## 1.4 กลุ่มเป้าหมาย บุคลากรในกองแผนงาน 59 คน

## 1.5 นิยามปฏิบัติการ

ยุทธศาสตร์หมายถึง แนวทางในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ประกอบด้วยทิศทาง เป้าหมาย และกลยุทธ์/มาตรการ แผนยุทธศาสตร์ที่ดีสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริงและบรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้ จำเป็นต้องมีการบริหารยุทธศาสตร์

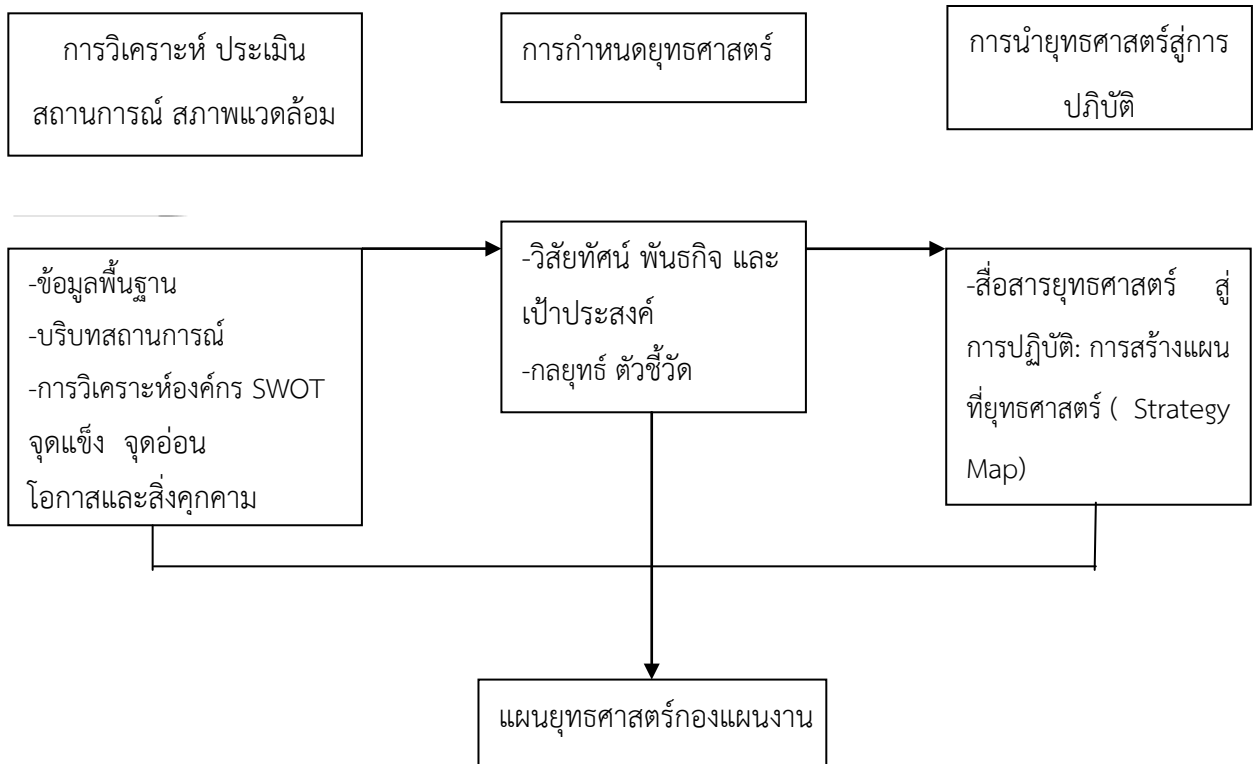
การบริหารเชิงยุทธศาสตร์หมายถึง กระบวนการทางยุทธศาสตร์ การตัดสินใจในการกำหนด ยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และการติดตามประเมินผลปรับปรุงยุทธศาสตร์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

## 1.6 ประโยชน์ที่จะได้รับ

ประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดทำแผนยุทธศาสตร์กองแผนงานมีแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี (25 60-2564) ที่เป็นแผนแม่บทสำหรับใช้เป็นกรอบ แนวทางการพัฒนาคน องค์กรระบบการบริหารจัดการ การจัดการกระบวนการภายในให้เอื้อต่อการดำเนินงานตามพันธกิจภารกิจหลัก โดยเฉพาะด้านนโยบายและยุทธศาสตร์ ด้านการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติและการกำกับติดตาม ให้เป็นไปตามเป้าหมายอย่างมีคุณภาพและเกิดประสิทธิผล สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการได้



## 1.7 กรอบแนวคิดการศึกษา



## บทที่ 2

### ทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง การวางแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี (2560-2564) กองแผนงาน กรมควบคุมโรคนี้ ผู้ศึกษาได้ทบทวนแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการองค์กร
2. แนวคิดการบริหารยุทธศาสตร์และการวางแผนยุทธศาสตร์
3. Balanced Scorecard และแผนที่ยุทธศาสตร์
4. ข้อมูลบริบทกองแผนงาน
5. ข้อมูลสถานการณ์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกองแผนงาน

#### 2.1 แนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการองค์กร

องค์การหรือองค์กร (organization or organization) เป็นที่ๆ ประกอบด้วยผู้คนจำนวนมากมาอยู่ร่วมกัน เช่น สถาบันหรือสมาคม มีเป้าหมาย การทำงาน ร่วมกัน มีความ เชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม ภายนอก (สารานุกรมวิกิพีเดีย ใน <https://en.wikipedia.org/wiki/Organization> สืบค้นวันที่ 15 ธันวาคม 2559) เพื่อให้เกิดความเข้าใจ ร่วมกันระหว่างคำว่า องค์กร และองค์กร ดังนั้นในการศึกษานี้ จะใช้คำว่า “องค์กร” Daft (2001) ได้ให้คำนิยามคำว่าองค์กร (organization) ไว้ว่า องค์กรคือสิ่งที่มีอยู่จริง ในสังคม มีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนถูกออกแบบโครงสร้างและระบบการทำงานที่สอดประสานอย่าง ตั้งใจ และ เชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรมีความสำคัญจำเป็นอย่างมาก ในปัจจุบันและได้มีการพัฒนา องค์กรขนานใหญ่ ภาย หลังจากมีการปฏิวัติอุตสาหกรรม องค์กรจึงได้กลายเป็นศูนย์กลางในการ ดำรงชีวิตของ ผู้คนในปัจจุบัน องค์กรมี ลักษณะที่สำคัญ ดังนี้คือ 1) นำพาทรัพยากรต่างๆเพื่อบรรลุ เป้าหมายและผลลัพธ์ที่วางไว้ 2) ผลิตสินค้าและบริการที่มีประสิทธิภาพ 3) สร้างนวัตกรรมที่เอื้ออำนวย ความสะดวก 4) ใช้กระบวนการผลิตที่ทันสมัยและเทคโนโลยีบนฐานคอมพิวเตอร์ 5) สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป 6) สร้างมูลค่าในตัวเอง, ลูกจ้างและพนักงาน 7) สามารถปรับประยุกต์ พลิกแพลงให้เข้ากับสิ่งท้าทายต่างๆ รวมถึง ความหลากหลาย จริยธรรม แรงจูงใจและการประสานงานของ พนักงาน

Hall (2002) ได้เปรียบองค์กรในฐานะผู้แสดง (Organization as Actor) ประกอบด้วย โครงสร้าง (Structure) ที่มีหลายอย่างและแตกต่างกันตามการออกแบบขององค์กร ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร กระบวนการ (Process) การจัดการที่จำเป็น องค์กรต้องมีพลัง มีความสัมพันธ์ความขัดแย้ง และผลลัพธ์ ที่ออกมา (Outcome) สิ่งที่จะนำพาให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้นั้นอาศัยผู้นำ การตัดสินใจ การสื่อสาร การ เปลี่ยนแปลง (Hall, 2002)

แนวคิด ทฤษฎีการบริหารจัดการ องค์กร (Management Theory) มีพัฒนาการที่ยาวนาน เริ่มตั้งแต่การบริหารในยุคคลาสสิก (Classical management approach) ที่มีการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ (Scientific management) การจัดการตามระบบราชการ (Bureaucratic management) การจัดการตามแบบหลักการบริหาร (Administrative management) ยุคต่อมาได้สนใจการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral management approach) เช่น การศึกษาทางจิตวิทยาอุตสาหกรรม ทฤษฎีความต้องการและสร้างแรงจูงใจทฤษฎี X และทฤษฎี Y และเข้าสู่ยุคการจัดการเชิงปริมาณ (The quantitative management approach) การจัดการและวิจัยการปฏิบัติการ ระบบข้อมูลการจัดการ และในยุคระยะหลังๆมีการพัฒนาแนวคิดทฤษฎี เครื่องมือการจัดการแบบใหม่ (Recent development in management theory) เกิดขึ้นอย่างมากมาย ตั้งแต่ทฤษฎีระบบ ทฤษฎีจัดการเชิงสถานการณ์ทฤษฎี องค์กรเรียนรู้ แนวคิดการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาองค์กรที่หลากหลาย เช่น CQI, TQM, Strategy map ฯลฯ สำหรับการบริหารจัดการองค์กรภาครัฐ มีแนวคิดทฤษฎีและพัฒนาการ ดังนี้

### 2.1.1 ทฤษฎีการจัดการดั้งเดิมตามระบบราชการ (Bureaucratic management)

Max Weber (1864-1920) ผู้พัฒนาทฤษฎีการบริหารจัดการราชการ เกิดขึ้นจากการแสวงหา กฎเกณฑ์เพื่อขจัดความไม่คงเส้นคงวาในการบริหารจัดการ การใช้อำนาจในทางมิชอบ อันเป็นบ่อเกิดของ ความไร้ประสิทธิภาพระบบราชการ องค์กรแบบราชการของเวเบอร์ มีลักษณะที่สำคัญ คือ

1. การแบ่งงานกันทำโดยยึดความชำนาญเฉพาะด้าน
2. การกำหนดช่วงชั้นอำนาจ มีการระบุนายการบังคับบัญชาอย่างชัดเจน
3. การมีระบบของกฎระเบียบที่เกี่ยวกับสิทธิหน้าที่ของผู้ปฏิบัติทุกคนไว้อย่างเป็น

ทางการ

4. มีระบบของวิธีปฏิบัติการเพื่อแก้ไขปัญหาการปฏิบัติในแต่ละเรื่อง
5. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล แต่จะไม่ยึดความสัมพันธ์ส่วนตัว
6. การคัดเลือกและเลื่อนย้ายตำแหน่งตั้งอยู่บนพื้นฐานความสามารถงานในหน้าที่

พื้นฐานแนวคิดแบบราชการของ Weber เป็นแนวคิดในการป้องกันแก้ไขปัญหาการใช้อำนาจ ในทางที่ไม่ถูกต้องของคนทำงานภาคราชการ การทุจริตประพฤติมิชอบ เงินงบประมาณและใช้ ความสัมพันธ์ในทางที่ไม่ถูกต้อง ในอดีตจึงเหมาะที่จะใช้แนวคิดแบบนี้คือ ยึดกฎระเบียบที่เข้มงวด มีความ ชัดเจนในการทำงาน ไม่เน้นสัมพันธ์ภาพ มุ่งวิธีการในการทำงานที่ถูกต้องมากกว่าผลลัพธ์ของงานนั่นคือ ละเลยประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำให้ต้องใช้ทรัพยากรมากขึ้น องค์กรใหญ่โต ควบคุมยากขึ้นและเมื่อ สังคมโลกได้เปลี่ยนแปลงไปเข้าสู่ยุคทุนนิยมที่มีการแข่งขันกัน เน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำให้ วิธีการบางอย่างตามแนวคิด Bureaucratic management ที่เป็นลักษณะระบบปิดยึดลำดับชั้นได้

กลายเป็นอุปสรรคในการพัฒนา ดังนั้นต่อมากการบริหารจัดการระบบราชการจึงได้สนใจนำแนวคิดการจัดการองค์กรสมัยใหม่มาใช้

## 2.1.2 แนวคิดการจัดการองค์กรราชการสมัยใหม่ (New Public management)

จากแนวคิดการจัดการราชการดั้งเดิม ที่เน้นกฎเกณฑ์ ระบบโครงสร้างเป็นความสัมพันธ์ แนวคิดนี้กลายเป็นข้อจำกัดที่ผู้บริหารมิได้ให้ความสนใจด้านมนุษย์และพฤติกรรม และสถานการณ์ สภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งเป็นอุปสรรคปัญหาในการเพิ่มประสิทธิภาพและการแข่งขันในยุคสมัยใหม่ ดังนั้น ต่อมาแนวคิดในการจัดการของระบบราชการได้พัฒนาเปลี่ยนแปลงไปเข้าสู่แนวคิดการจัดการองค์กรสมัยใหม่ (เนตรพัฒนา ยาวีราช, 2550) ได้แก่

### 1. แนวคิดเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (the Behavioral Approach)

เป็นแนวคิดที่เน้นการเพิ่มผลผลิตโดยให้ความสำคัญกับคนและการทำความเข้าใจกับพฤติกรรมของคน สัมพันธภาพของคนทำงาน โดยเชื่อว่ามนุษย์สัมพันธ์แรงจูงใจ เป็นวิถีทางที่ทำให้ประสบความสำเร็จในองค์กร มีแนวคิดทฤษฎีที่สำคัญได้แก่

1) ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of needs) โดย Maslow เชื่อว่ามนุษย์มีความต้องการ 5 ประการคือ ความต้องการด้านกายภาพ ความต้องการความปลอดภัย ความต้องการความรักและการมีส่วนร่วม ความต้องการได้รับความยกย่อง และความต้องการความสำเร็จสูงสุด

2) ทฤษฎี x และ ทฤษฎี y โดย McGregor เห็นว่า ทฤษฎี x มีฐานคติที่ว่า โดยธรรมชาติคนจะเกลียดการทำงาน ชอบหลีกเลี่ยง จึงจำเป็นต้องมีกฎเกณฑ์ การบังคับการควบคุมและคนจะยึดหลักความมั่นคง ส่วนทฤษฎี y มีฐานคติคือ โดยธรรมชาติคนจะขยันมีความรับผิดชอบและผูกพันงานการใช้ทฤษฎีนี้ขึ้นอยู่กับศิลปะของผู้บริหารว่าเมื่อใดควรใช้ทฤษฎีใด x หรือ y

3) ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-factors theory) โดย Herzberg ได้แยกปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงานออกเป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มปัจจัยพื้นฐานได้แก่ สถานการณ์และเงื่อนไขของการทำงาน ค่าตอบแทนและความมั่นคงของงาน นโยบายขององค์กรและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่มปัจจัยจูงใจได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยกย่องความรับผิดชอบ ลักษณะงานที่ทำและโอกาสของความก้าวหน้า

4) ทฤษฎีความต้องการ 3 ประการ (Three-needs theory) McClelland กล่าวถึงความต้องการ 3 ประการนี้ คือ ความต้องการด้านความสำเร็จ (achievement) ความต้องการมีสายสัมพันธ์ (affiliation) และความต้องการด้านอำนาจ (power)

5) ทฤษฎีความเป็นธรรม (Equity theory) โดย Adams มีความคิดว่าความเป็นธรรมจะเป็นตัวจูงใจในการทำงาน

6) ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy theory) โดย Vroom ให้ความสำคัญของตัวแปร 3 ตัวคือ ความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามกับผลงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผลงานกับรางวัลที่ได้รับ และการจูงใจในคุณค่าของรางวัล

7) ทฤษฎีเสริมแรง (Reinforcement theory) หมายถึง ตัวกระตุ้นเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการ แบ่งเป็น 4 ประการคือ แรงเสริมทางบวก (เช่นการให้รางวัล ฯลฯ) การเรียนรู้ที่จะหลีกเลี่ยง (เช่นประกาศรัรักษาความปลอดภัย) การลงโทษ และการถอดถอน

## 2. แนวคิดเชิงระบบ (the System Approach)

แนวคิดการบริหารที่อยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีระบบทั่วไปที่ทำความเข้าใจส่วนประกอบต่างๆที่เกี่ยวข้องกัน ตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า ( Input) กระบวนการ ( Process) ปัจจัยนำออก ( Output) และผลรวมของส่วนประกอบเหล่านั้นคือ ระบบที่นำพาให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ ระบบแบ่งเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ ได้แก่

1) ระบบปิด (Closed system) หมายถึง ระบบที่ไม่มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรระบบที่มีการดำเนินงานที่ไม่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อมภายนอก

2) ระบบเปิด (Open system) หมายถึง ระบบที่มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ระบบเปิดมีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ส่วนคือ input, process, output, feedback และ environment ระบบเปิดนี้จะคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบและอิทธิพลต่อองค์กร

## 3. แนวคิดเชิงสถานการณ์ (the Contingency Approach)

เป็นแนวคิดที่เชื่อว่า ไม่มีทฤษฎีหรือวิธีการทางการบริหารวิธีใดที่จะนำไปใช้ได้ทุกสถานการณ์หรือไม่มีรูปแบบการบริหารแบบใดดีที่สุด การบริหารแต่ละแบบและแต่ละวิธีจะก่อให้เกิดผลแตกต่างกันตามสภาวะแวดล้อมแต่ละอย่าง ดังนั้นแนวคิดนี้ จึงเป็นแนวคิดที่ผู้บริหารให้ความสนใจกับสภาพแวดล้อมในสถานการณ์ต่างๆขององค์กร โดยถือเอาความสัมพันธ์ต่างๆ เป็นสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นความสัมพันธ์ของปัจจัยในองค์กร ปัจจัยนอกองค์กรและความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อม จึงตัดสินใจทางการบริหารให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์องค์กรและความพึงพอใจของพนักงาน และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยพิจารณาว่า “IF-THEN” ถ้าสถานการณ์เป็นเช่นนั้น แล้วจึงเลือกกลวิธีที่คิดว่าเหมาะสมกับสถานการณ์นั้น

## 3. แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (the Learning Organization Approach)

องค์กรเรียนรู้เป็นองค์กรที่ บุคลากรทุ่มเท เพิ่มพูนความรู้ความสามารถได้อย่างต่อเนื่อง และสามารถสร้างผลงาน มีรูปแบบวิธีคิดใหม่ๆ ได้ตามความปรารถนา อีกทั้งเป็นแหล่งสร้างความคิดทาง

ปัญญา โดยการเรียนรู้วิธีการที่จะเรียนรู้ร่วมกัน มุ่งมั่นในการพัฒนาองค์กรหลักการเรียนรู้ในองค์กรมี 5 ประการ (fifth discipline) (Peter M. Senge, 1990) ได้แก่

1. ความรอบรู้ของบุคคล (Personnel Mastery) ความรอบรู้ของบุคคลเป็นบุคลิกภาพของบุคคลในองค์กรที่มีความสนใจใฝ่รู้ เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง ทำให้มีความรอบรู้และมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้ไปถึงเป้าหมาย
2. แบบแผนความคิด (Mental Model) เป็นแบบแผนวิธีการคิดของบุคคลที่ใช้สติมีความหนักแน่นมีเหตุมีผล มีมุมมองที่เปิดกว้างต่อสิ่งต่างๆ หรือเรื่องราวต่างๆ ของบุคคลในองค์กรที่ปฏิบัติจนเป็นวัฒนธรรมขององค์กร
3. วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร เป็นความมุ่งหวังของทุกองค์กรที่ต้องการทำให้เกิดเป็นรูปธรรม เพราะทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย
4. ทีมแห่งการเรียนรู้ (Team Learning) เป็นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของทีมบนพื้นฐานของความรอบรู้ของบุคคล เพื่อสร้างสรรค์ผลงานจากวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร
5. การคิดเชิงระบบ (System Thinking) เป็นความสามารถของบุคคล ในการเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่างๆ ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบ ทั้งภาพรวมและรายละเอียดของส่วนประกอบย่อยๆ ซึ่งความคิดเชิงระบบนี้สามารถแก้ไขปัญหที่สลับซับซ้อนต่างๆ ได้เป็นอย่างดี

โดยสรุป แนวคิดการจัดการองค์กรราชการสมัยใหม่เป็นแนวคิดระบบเปิดมากขึ้น สนใจสถานการณ์สภาพแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงของสังคม ไม่ยึดติดกับกฎเกณฑ์โครงสร้างจนเกินไป คนทำงานมีความผ่อนคลาย สามารถเรียนรู้และแสดงศักยภาพ ความคิดสร้างสรรค์ได้ตามความสามารถ ให้ความสำคัญกับพฤติกรรมและความสัมพันธ์ของมนุษย์ แต่เนื่องจากสังคมโลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทั้งเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยีสิ่งแวดล้อม ตลอดจนระบบคิดระบบความเชื่อ โลกได้ก้าวเข้าสู่ยุคดิจิทัล โลกไร้พรมแดน ดังนั้น องค์กรต่างๆ ไม่ว่าจะทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน จำเป็นต้องปรับตัวและก้าวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการใหม่ที่เรียกว่า **การบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์** ที่มีเป้าหมายทิศทาง และดำเนินการตามแนวทางกลยุทธ์ที่วางไว้ ก็จะสามารถนำพาให้องค์กรเข้มแข็งและอยู่รอดภายใต้ความไม่แน่นอนทั้งหลายที่มีผลกระทบต่อองค์กรได้

## 2.2 แนวคิดการบริหารยุทธศาสตร์และการวางแผนยุทธศาสตร์

### 2.2.1 การบริหารยุทธศาสตร์

Peter Drucker ได้กล่าวไว้ว่า ยุทธศาสตร์ไม่ใช่แค่เพียงเป้าหมาย แต่เป็นทิศทาง พิมพ์เขียวสำหรับ ขับเคลื่อนร่วมกันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ในยุคโลกแบบ Lego world การออกแบบที่สั้นไหล มีความ ยืดหยุ่น ความสามารถในการเชื่อมต่อโยง เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของผู้ประกอบการในศตวรรษที่ 21 นี้

พสุ เดชะรินทร์ และคณะ (2548) ให้ความหมายคำว่า ยุทธศาสตร์คือ สิ่งที่ต้องกระทำเพื่อนำไปสู่ ความสำเร็จ และการที่องค์กรจะไปสู่ความสำเร็จได้นั้น ก็จำเป็นต้องมีวิธีการบริหารจัดการ หรือที่เรียกว่า การบริหารยุทธศาสตร์

ศาสตร์ของการจัดการยุทธศาสตร์ได้พัฒนาเป็นครั้งแรกในปี 1960 ตามแนวนโยบายของภาค ธุรกิจยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดเป้าหมายระยะยาวขององค์กรร่วมกัน การเลือกแนวทางปฏิบัติและการ จัดสรรทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ( Chandler,1962) โดยเป็นไป ตามวิสัยทัศน์ภาพ ความสำเร็จขององค์กร (vision of success) และต้องตอบโจทย์ว่า จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายได้ อย่างไร (Mintzberg,1994) John A. Pearsce II และ Richard B. Robin (1991) ได้ให้ความหมายของ การบริหารเชิงยุทธศาสตร์หมายถึง ชุดของการตัดสินใจกำหนดแผนและนำแผนไปสู่การปฏิบัติเพื่อการ บรรลุเป้าหมายขององค์กร มีองค์ประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์ที่สำคัญ 9 ประการคือ (Pearsce II และ Robin,1991)

1. กำหนดพันธกิจองค์กร รวมทั้งจุดมุ่งหมาย ปรัชญา แนวคิดและเป้าหมาย
2. พัฒนารอบ เค้าโครงองค์กรที่มีผลต่อเนื่องในภายในและกำลังความสามารถขององค์กร
3. ประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก รวมทั้งสภาพการแข่งขันและบริบททั่วไป
4. วิเคราะห์ทางเลือกเปรียบเทียบจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก
5. เจาะจงระบุทางเลือกในสิ่งที้องค์กรต้องการมากที่สุดโดยประเมินลำดับในแต่ละทางเลือกให้ สอดคล้องกับภารกิจขององค์กร
6. เลือกชุดของวัตถุประสงค์ระยะยาวและยุทธศาสตร์หลักที่จะบรรลุทางเลือกที่ต้องการมากที่สุด
7. พัฒนาวัตถุประสงค์ประจำปี และยุทธศาสตร์ระยะสั้นให้เข้ากันกับวัตถุประสงค์ระยะยาวและ ยุทธศาสตร์หลักที่เลือกไว้
8. นำเอายุทธศาสตร์ที่เลือกไว้ไปปฏิบัติ โดยวิธีการของการจัดสรรงบประมาณให้เหมาะสมกับงาน คน โครงสร้างเทคโนโลยี และระบบการให้รางวัล
9. ทำการประเมินผลสำเร็จของกระบวนการเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อการตัดสินใจในอนาคตต่อไป

องค์ประกอบทั้ง 9 ประการของการบริหารยุทธศาสตร์นี้ มีความเกี่ยวข้องกับการวางแผน การ กำกับ การจัดองค์กร และการควบคุม การตัดสินใจและการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์องค์กร ในแต่ละ ระดับ Pearsce และ Robin (1991) ได้แบ่งระดับยุทธศาสตร์ออกเป็น 3 ระดับ คือ

- ระดับสูง หรือระดับองค์กร (Corporate Level) ประกอบด้วยคณะกรรมการบอร์ดใหญ่ของ บริษัท (Board of Directors) และคณะผู้บริหาร (CEO) ตลอดจนเจ้าหน้าที่บริหารซึ่งต้องรับผิดชอบผล

ประกอบการทางการเงินและการบรรลุเป้าหมายอื่นๆ ที่มีใช้ทางการเงิน เช่น ภาพลักษณ์และความรับผิดชอบต่อสังคม การพัฒนาขยายเครือข่าย

- ระดับกลาง หรือระดับธุรกิจ (Business Level) ประกอบด้วยผู้จัดการระดับธุรกิจ หรือบริษัท ผู้จัดการเหล่านี้ต้องเป็นปรับเปลี่ยนทิศทางที่ระบุไว้ในระดับสูงให้กลายเป็นวัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนในหน่วยธุรกิจ

-ระดับล่าง หรือระดับหน้าที่ (Functional Level) ประกอบด้วยผู้จัดการฝ่ายต่างๆ ซึ่งจะพัฒนาวัตถุประสงค์ประจำปีและยุทธศาสตร์ระยะสั้นในแต่ละด้าน เช่น การผลิต การวิจัยและพัฒนา การเงินการบัญชี การตลาดและทรัพยากรมนุษย์ และหน้าที่หลักคือปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ของธุรกิจ

ลักษณะความแตกต่างระดับการบริหารจัดการแอ็คคอฟ ได้กล่าวไว้อย่างน่าสนใจว่า (Ackof อ้างใน Pearsce และ Robin, 1991) ผู้บริหารระดับสูงจะมุ่งเอาใจใส่ไปที่ “การทำในสิ่งที่ถูกต้อง (Doing the right things)” ขณะที่ผู้บริหารระดับกลางเอาใจใส่ไปที่ “การทำสิ่งต่างๆ ให้ถูกต้อง (Doing things right)”

**กระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์มีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้ (Hunger & Wheelen, 1996)**

1. การประเมินสภาพแวดล้อม (Environment Scanning) วิเคราะห์ทั้งภายในและภายนอก โดย SWOT Analysis

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาสการพัฒนาและสิ่งคุกคาม) ได้แก่ สภาพการทำงาน: องค์ประกอบหรือกลุ่มต่างๆที่มีผลต่อการปฏิบัติการหลักขององค์กร เช่น หุ้นส่วนผู้มีส่วนได้เสีย รัฐบาล ชุมชน ลูกค้า คู่แข่ง สหภาพแรงงานและอื่นๆที่เข้ามาเกี่ยวข้อง ส่วน สภาพสังคมภายนอก: ที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในระยะยาว เช่น สภาพเศรษฐกิจ วัฒนธรรมสังคม เทคโนโลยี กฎหมาย นโยบายที่เข้ามาเกี่ยวข้อง

1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (จุดแข็ง-จุดอ่อน) ได้แก่ โครงสร้าง (Structure): การทำงาน อำนาจหน้าที่ การสื่อสาร วัฒนธรรม (Culture): ความเชื่อ ความคาดหวังและค่านิยมร่วมกันของคนในองค์กร และทรัพยากร (Resource): สินทรัพย์ที่เป็นต้นทุนขององค์กรที่มีผลผลิตสินค้าและบริการ รวมถึงทักษะ ความสามารถพรสวรรค์ของคนทำงาน

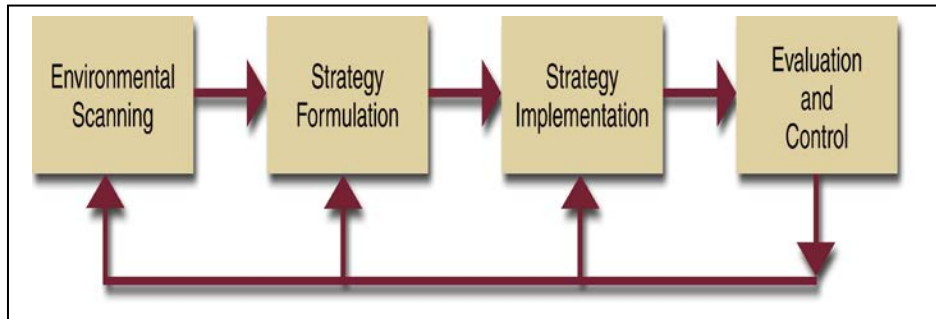
2. ขึ้นการกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) ประกอบด้วย ภารกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) ยุทธศาสตร์ (Strategies) นโยบาย (Policies)

3. ขึ้นการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) ได้แก่ การจัดทำโครงการ (Programs) งบประมาณ (Budgets) วิธีกร (Procedures)

4. ขึ้นการประเมินผลและการควบคุม (Evaluation & Control) การปฏิบัติการ (Performance)



## แผนภาพที่ 1 แสดงองค์ประกอบกระบวนการบริหารจัดการยุทธศาสตร์



ที่มา : Basic Elements of the Strategic Management Process ใน Hunger & Wheelen (1996)

โดยสรุป ยุทธศาสตร์หมายถึง แนวทางในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ประกอบด้วย ทิศทางเป้าหมายและกลยุทธ์/มาตรการ แผนยุทธศาสตร์ที่ดี สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง และบรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้ จำเป็นต้องมีการบริหารยุทธศาสตร์

การบริหารเชิงยุทธศาสตร์หมายถึง กระบวนการทางยุทธศาสตร์ การตัดสินใจในการกำหนดยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และการติดตามประเมินผลปรับปรุงยุทธศาสตร์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

### 2.2.2 การวางแผนยุทธศาสตร์

การวางแผนเป็นกระบวนการตัดสินใจในการกำหนดอนาคตขององค์กร เป็นขั้นตอน การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) อันเป็นหัวใจสำคัญของแผน ซึ่งจะเป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติในอนาคต ดังนั้นแผนจึงเป็นเครื่องมือในการระบุถึงมรรควิธีนำไปสู่การปฏิบัติการ เปิดโอกาสให้ผู้บริหารตัดสินใจกำหนดทิศทางเป็นเครื่องมือในการประสานงานกิจกรรมต่างๆและแผนจะเป็นสะพานเชื่อมช่องว่างทางการบริหารระหว่างภาวะในปัจจุบันและภาวะในอนาคต

ในอดีตการวางแผนมักมีองค์ประกอบหลักได้แก่ 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์กร (Organizing) 3) การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) 4) การประสานงาน (Co-ordination) 5) การควบคุม (Controlling) (Henri Fayol, 1916) ปัจจุบันได้มีการพัฒนาเครื่องมือการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ และมีข้อพิจารณาการวางแผนที่ดี ดังนี้ (Ackof, Russell, 1970)

1) จุดหมาย (Ends) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงวัตถุประสงค์ความมุ่งหวัง หรือจุดมุ่งหมายของแผนที่ได้กำหนดขึ้น โดยอาจชี้ถึงสภาพปัญหาหรือความเป็นมาหรือภูมิหลังที่ต้องทำให้มีการวางแผนและรวมถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากการวางแผนนั้น

2) วิธีการ (Means) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงการนำข้อมูลมาวิเคราะห์แล้ว กำหนดเป็นทางเลือกไว้หลายทางเลือก เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุถึงจุดหมาย (Ends) ที่ได้กำหนดไว้แล้วเป็นองค์ประกอบแรก

3) ทรัพยากร (Resources) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงประเภทปริมาณและคุณภาพของทรัพยากรเช่น คนเงินวัสดุอุปกรณ์และวิธีการจัดการที่จะต้องจัดสรรให้กับวิธีการ หรือทางเลือกที่ได้กำหนดไว้

4) การนำแผนไปใช้ (Implementation) เป็นองค์ประกอบที่ระบุดังวิธีการ หรือการตัดสินใจเพื่อเลือกทางเลือกหรือแนวทางที่ดีที่สุด ในการปฏิบัติให้เป็นไปตามแผน และวัตถุประสงค์ของแผนซึ่งได้กำหนดไว้ทางเลือกในการดำเนินงานจะต้องมีลักษณะที่ประหยัดและให้ผลประโยชน์ที่เหมาะสม จึงจะถือว่าเป็นทางเลือกและการดำเนินงานที่ดี

5) การควบคุมแผน (Control) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงการตรวจสอบและการประเมินผลการดำเนินงานของแผนว่า เป็นไปด้วยดีมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด มีปัญหาอุปสรรคอย่างไรบ้าง และมีการปรับปรุงหรือหาทางปรับปรุงแก้ไขอย่างไร การควบคุมจะต้องเป็นไปทุกขั้นตอนทุกระยะการดำเนินงาน และเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

ข้อพิจารณาในการวางแผนยุทธศาสตร์ Koontz เสนอไว้ 8 ชั้นได้แก่ 1) ตระหนักถึงโอกาส 2) กำหนดทิศทางองค์กร 3) พิจารณารูขี้นาคติ (พิจารณาว่ากลยุทธ์จะนำไปใช้ในสภาพแวดล้อมใด) 4) ระบุทางเลือก 5) วิเคราะห์ทางเลือก 6) กำหนดทางเลือกที่ต้องการ 7) กำหนดแผนงานสนับสนุน 8) กำหนดงบประมาณ

**ขั้นตอนการวางแผนยุทธศาสตร์** เป็นกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ในระยะยาวที่สำคัญขององค์กรและกำหนดวิธีการ เพื่อให้วัตถุประสงค์นั้นบรรลุความสำเร็จ ตลอดจนการควบคุมติดตามประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ จึงไม่ใช่แผนปกติ หรือแผนงานประจำที่มีอยู่แล้วขององค์กร แต่เป็นกระบวนการที่เป็นขั้นตอน แสดงตัดสินใจในอนาคตที่มีทิศทาง เป้าหมายชัดเจน มีความมุ่งหมายที่จะไปสู่ความสำเร็จ

การวางแผนยุทธศาสตร์ต้องตอบคำถามที่สำคัญ 4 คำถาม ดังนี้ (พสุ เดชะรินทร์ และคณะ, 2548)

1. ปัจจุบัน เราอยู่ ณ จุดไหน ( Where are we now?) จากคำถามนี้เราจะเห็นได้ว่า เครื่องมือที่น่าจะทำให้เราตอบคำถามนี้ได้ก็คือ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค หรือที่เรียกว่า SWOT Analysis

2. ในอนาคต เราต้องการไปสู่ จุดไหน ( Where do we want to be?) คือ การกำหนด วิสัยทัศน์ (Vision) และทิศทางขององค์กรนั่นเอง

3. เราจะไปสู่จุดนั้นได้อย่างไร (How do we get there?) หรือ การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation)

4. เราจะต้องทำหรือปรับเปลี่ยน อะไรบ้าง เพื่อไปถึงจุดนั้น ( What do we have to do or change in order to get there?) ซึ่งเป็นการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Execution)

**1) การประเมินสภาพแวดล้อม (Environment Scanning)** ด้วยการวิเคราะห์องค์กร (SWOT Analysis) ประกอบด้วย การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร เพื่อค้นหาจุดแข็ง-จุดอ่อน และการวิเคราะห์ ปัจจัยภายนอกเพื่อค้นหาสิ่งคุกคามและมองหาโอกาส มีกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิเคราะห์ โดยทั่วไป ดังนี้

**ก. การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร** ค้นหาจุดแข็ง-จุดอ่อน ด้วย 7-s (McKinsey 7 s Framework) แนวคิดแมคคินซีย์นี้ ได้รับการเผยแพร่เป็นครั้งแรกในปี ค.ศ. 1980 โดย Robert Waterman, Tom Peter and Julien Phillips ใช้แบบจำลอง 7-s เป็นกรอบการพิจารณาและการวางแผนเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในองค์กร ซึ่งตัวแปรแต่ละตัวมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กรและมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันได้แก่

**1. กลยุทธ์ (Strategy)** วิเคราะห์ว่า องค์กรมีจุดแข็งจุดอ่อนอย่างไร ในการวางแผนเพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กร และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก

**2. โครงสร้าง (Structure)** วิเคราะห์ว่าองค์กรมีโครงสร้างที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างไร มีการแบ่งโครงสร้างงานตามหน้าที่ ตามวิชาชีพ ลักษณะงานตามลูกค้าผู้มารับบริการ ตามพื้นที่ได้อย่างเหมาะสมชัดเจนหรือไม่

**3. ระบบ (System)** วิเคราะห์ว่าองค์กรมีจุดแข็งจุดอ่อนในกระบวนการและลำดับขั้นการปฏิบัติงาน เป็นระบบที่ต่อเนื่องสอดคล้องประสานกันทุกระดับหรือไม่ เช่น ระบบบัญชีการเงิน ระบบพัสดุ

ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศระบบการติดตาม/ประเมินผล เชื่อมต่อกระบวนการสร้างคุณค่าที่ส่งผลให้ผลผลิตที่ได้มีคุณภาพ

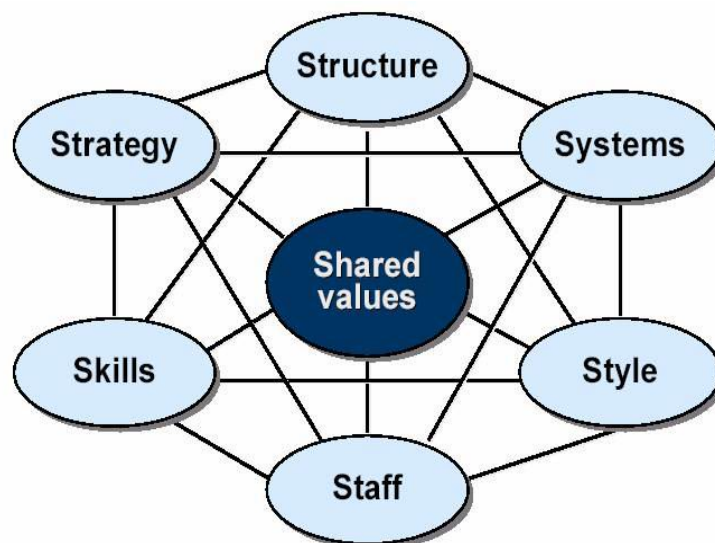
4. **รูปแบบ (Style)** วิเคราะห์รูปแบบความเป็นผู้นำ การบริหารที่มีรูปแบบวิธีที่เหมาะสมกับลักษณะองค์กร เช่น การสั่งการ การควบคุม การจูงใจ การมีส่วนร่วม รูปแบบ สไตล์ผู้นำเป็นอย่างไร แบบเผด็จการ (Autocratic Leader) แบบมีส่วนร่วม (Participative Leader) แบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) หรือแบบเสรี (Laissez – Faire Leader)

5. **การจัดการบุคคลเข้าทำงาน (Staff)** วิเคราะห์การคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถ การจัดการคนเข้าสู่ตำแหน่ง การพัฒนาบุคลากร การรักษาคนดีคนเก่งไว้ในองค์กรหรือไม่อย่างไร ตลอดจนการบริหารค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะสูงสุดของบุคลากรอันจะนำไปสู่ผลสำเร็จขององค์กร

6. **ทักษะ (Skill)** วิเคราะห์ความโดดเด่นความเชี่ยวชาญบุคลากร ทักษะการทำงาน และทักษะความถนัดหรือความชำนาญลาดพิเศษ องค์กรดำเนินการค้นหาทักษะของบุคลากรและดำเนินการสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมตามความจำเป็นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการแข่งขันขององค์กรหรือไม่ อย่างไร

7. **ค่านิยมร่วม (Shared value)** วิเคราะห์ค่านิยมร่วมกันระหว่างคนในองค์กรความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเป็นแนวทางหรือบรรทัดฐานที่สมาชิกขององค์กรยึดถือร่วมกันและปฏิบัติต่อเนื่องจนเป็นกิจวัตร

แผนภาพที่ 2 แสดงกรอบการวิเคราะห์องค์กร ด้วย 7-s (McKinsey 7 s Framework)



ที่มา: McKinsey 7 s Framework ใน Robert Waterman, Tom Peter and Julien Phillips (1980).

นอกจากนี้ ในบางองค์กรอาจใช้กรอบการวิเคราะห์ด้วย 2 S 4 M ได้แก่

**1. โครงสร้างและนโยบาย (S-Structure and Polity)** โครงสร้างขององค์กรมีจุดแข็ง จุดอ่อนอย่างไร การจัดโครงสร้างภายในทั้งแนวตั้งสายบังคับบัญชา ( Hierarchy) และแนวราบ (horizontal) นโยบายขององค์กรเป็นอย่างไร

**2. การบริการและผลผลิต (Service and product)** การส่งมอบบริการและผลผลิตให้แก่ ลูกค้า เป็นอย่างไร คุณภาพมาตรฐาน ความครอบคลุม ตอบสนองความต้องการความคาดหวังของลูกค้า หรือไม่ ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นอย่างไร

**3. บุคลากร (Man)** การจัดการบุคลากรตั้งแต่เข้าสู่ตำแหน่งจนเกษียณ อัตรากำลัง ความสามารถบุคลากรเพียงพอต่อการทำงานหรือไม่ อย่างไร การพัฒนาบุคลากร การรักษาคนดีคนเก่งไว้ในองค์กร การบริหารการประเมินผลการปฏิบัติงานขวัญกำลังใจ วินัยและการลงโทษ

**4. การเงิน (Money)** สถานะทางการเงิน แหล่งเงินทุน การบริหารงบประมาณ การติดตาม ประเมินผลการเบิกจ่ายงบประมาณ

**5. วัสดุอุปกรณ์ (Materials)** วัสดุอุปกรณ์เครื่องมือ สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน ตลอดจนอาคาร สถานที่ที่เอื้อต่อบรรยากาศการทำงาน

**6. การบริหารจัดการ (Management)** การวางแผน การนำแผนสู่การปฏิบัติ แผนพัฒนา และแผนปฏิบัติการ การอำนวยการ การประสานงาน การควบคุมติดตามและประเมินผล

**ข. การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก** ค้นหาสิ่งคุกคามและมองหาโอกาสโดยใช้กรอบการวิเคราะห์ PEST Analysis ได้แก่

**1. นโยบายและกฎหมาย (Political- Legal)** เป็นการวิเคราะห์นโยบายและกฎเกณฑ์ต่างๆ ของภาครัฐ ที่น่าจะมีผลทั้งในเชิงบวกและเชิงลบต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่น นโยบายของรัฐบาล แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กฎหมาย มติคณะรัฐมนตรี และกฎระเบียบต่างๆ ความมั่นคงของรัฐบาลบทบาทของกลุ่มผลประโยชน์และกลุ่มพลังทางการเมือง หรือทิศทาง ตัวชี้วัดของกระทรวง กรมที่เกี่ยวข้อง ฯลฯ

**2. เศรษฐกิจ (Economics)** การเปลี่ยนแปลงของสถานะเศรษฐกิจมีผลกระทบโดยตรงต่อองค์กร ระบบเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ ภาวะการจ้างงาน การว่างงาน และค่าแรง การลงทุนภาคเอกชน ราคาน้ำมันดิบ

การเงินการธนาคาร รวมถึงเศรษฐกิจระดับรากหญ้า สภาพความเป็นอยู่ การกระจายรายได้ การจับจ่ายใช้สอยของประชาชน เป็นต้น

**3. สังคม วัฒนธรรม (Socio-cultural)** สภาพสังคม วัฒนธรรม การท่องเที่ยว สิ่งแวดล้อมหมายถึง โครงสร้างทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น โครงสร้างและจำนวนประชากรที่เปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะผู้สูงอายุมีมากขึ้น มีผลต่อการเกิดโรคเรื้อรัง การจัดระบบการบริการทางสุขภาพ เป็นต้น ระดับการศึกษาและอัตราการรู้หนังสือของประชากร ขนบธรรมเนียม ประเพณี ความเชื่อ ค่านิยมและวัฒนธรรม แบบแผนการดำเนินชีวิตและพฤติกรรม การประกอบอาชีพ คุณภาพชีวิต ลักษณะของชุมชนและการตั้งถิ่นฐาน การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและ ระบบนิเวศน์ สิ่งแวดล้อม รวมถึงความเป็นธรรมในสังคม

**4. เทคโนโลยี (Technological)** เป็นการวิเคราะห์สภาพการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่จะมีผลต่อการดำเนินงาน องค์กร เช่น การผลิตคิดค้นเทคโนโลยีต่างๆ ความรู้และวิทยาการแขนงต่างๆ เพื่อการสื่อสาร การแลกเปลี่ยน ความก้าวหน้าในการวิจัยและพัฒนาในสาขาที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการเสริมสร้างประสิทธิภาพการผลิตและการให้บริการโดยใช้อุปกรณ์อัตโนมัติต่างๆ ในปัจจุบัน เทคโนโลยี กลายเป็นส่วนหนึ่งของการดำรงชีวิตของมนุษย์รวมถึงการดำเนินการขององค์กร มีผลกระทบทั้งดีและเสีย แต่องค์กรพยายามที่จะนำเอาข้อดีของเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

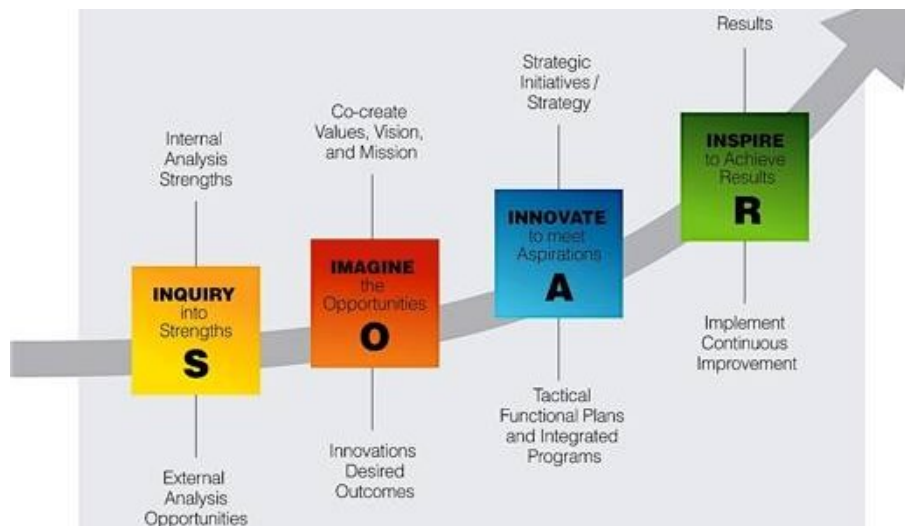
โดยสรุป กรอบการวิเคราะห์องค์กร (SWOT Analysis) สำหรับใช้ในการวางยุทธศาสตร์ขององค์กรมีทั้งวิเคราะห์ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรเพื่อค้นหาจุดแข็ง-จุดอ่อนนิยมใช้ 7 S และการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกเพื่อค้นหาสิ่งคุกคามและมองหาโอกาส PEST ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อพิจารณาความเหมาะสมและบริบทขององค์กร จากนั้นนำจุดแข็ง-จุดอ่อนและคุกคาม-โอกาส มาสร้างกลยุทธ์จากข้อมูลการวิเคราะห์ที่เรียกว่า TOWS Matrix เพราะให้ได้กลยุทธ์ที่ตรงกับปัญหา ความต้องการพัฒนาขององค์กรมากที่สุด

#### **การวิเคราะห์องค์กรเพื่อสร้างกลยุทธ์แบบ SOAR analysis**

ปัจจุบันได้มีแนวคิดการพัฒนายกระดับกรอบการวิเคราะห์องค์กร ที่มุ่งเน้นการค้นหาจุดแข็งและโอกาส มากกว่าที่จะค้นหาจุดอ่อนและสิ่งคุกคาม เพราะเชื่อว่า การมองหาจุดอ่อนและสิ่งคุกคามทำให้องค์กรติดกับดักไม่สามารถก้าวข้ามจุดอ่อนได้ และบั่นทอนขวัญกำลังใจ ไม่ได้สร้างแรงกระตุ้นให้ผู้คนในองค์กรให้มีความกระหายที่จะพัฒนาองค์กรร่วมกันได้ แจ็กเกอลีนและทิม จึงได้พัฒนากรอบการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ที่เรียกว่า SOAR analysis (Strengths, Opportunities, Aspirations, and Results)

ประกอบด้วย การค้นหาจุดแข็ง (Strengths) การสร้างโอกาส (Opportunities) วางแผนให้เกิดแรงกระตุ้นจากภายใน (Aspirations) และมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญ (Results) (Jacqueline M. Stavros, 2002 ใน [www.soar-strategy.com](http://www.soar-strategy.com) สืบค้นวันที่ 4 มกราคม 2560) ดังนั้น SOAR จึงหมายถึง กรอบคิดเชิงกลยุทธ์ ในการกำหนดและการวางแผนยุทธศาสตร์ ที่ให้องค์กรวางอนาคตตนเองร่วมกันทั้งระบบ วิธีการคิดกลยุทธ์ ใช้หลักสุนทรียสาธก (AI : Appreciative Inquiry) ในการค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดอย่างเป็นระบบ ค้นหาจุดแข็ง ร่วมกันสร้างโอกาสวางแผนให้เกิดแรงกระตุ้น และเฝ้าติดตามผลลัพธ์ที่ต้องการ เพื่อสร้างสัมพันธภาพเชิงพลวัต มองภาพอนาคตที่พึงประสงค์ร่วมกัน สร้างสรรค์กลยุทธ์เชิงนวัตกรรม วางแผนพัฒนาระบบ โครงสร้าง สร้างวัฒนธรรมอย่างยั่งยืน และร่วมผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทั้งระดับบุคคล ทีม สาขา และองค์กร

แผนภาพที่ 3 แสดงกรอบแนวคิดการวิเคราะห์ห้องค์กร SOAR



ที่มา: SOAR Framwork ใน Stavros, Cooperrider, Kelly ( 2006).

แนวคิดการสร้างแผนกลยุทธ์จาก SOAR ถือได้ว่าเป็นกรอบการวิเคราะห์ที่ต่อยอดมาจาก SWOT เชื่อว่าจะมีขั้นตอนที่เรียบง่ายและทรงพลังมากกว่า เนื่องจาก โดยได้บูรณาการแนวคิดที่ใช้จุดแข็งเป็นฐาน มองเชิงระบบ นำกรอบคิดไปสู่การปฏิบัติที่ยั่งยืน เช่น Appreciative Inquiry (AI), SOAR, and Blue Ocean Strategy (BOS) เป็นต้น (Jackie Stavros and Gina Hinrichs, 2007)

## 2) การกำหนดยุทธศาสตร์

การกำหนดยุทธศาสตร์ คือ การกำหนด ทิศทางเป้าหมายองค์กรได้แก่ วิสัยทัศน์ (Vision) และ เป้าหมายหลัก ด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจัยภายในภายนอกองค์กร ข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับ

องค์กร เพื่อเป็นข้อมูลนำเข้าในการพิจารณาทิศทาง กรอบและเป้าหมาย ซึ่งมีขั้นตอนการ กำหนด ยุทธศาสตร์ตามลำดับดังนี้ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นยุทธศาสตร์

- กำหนดภาพในอนาคตขององค์กรในอีก 5 ปี หรือ 10 ปีข้างหน้า (วิสัยทัศน์)
- กำหนดกรอบหรือขอบเขตการทำงานที่จะสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ได้ (พันธกิจ)
- เป้าหมายปลายทางแต่ละกรอบ แต่ละประเด็นมีอะไรบ้าง (เป้าประสงค์) กำหนด

เป้าหมายต่างๆ ที่ต้องการบรรลุ

กำหนดกลยุทธ์หรือมาตรการ แนวทาง วิธีการเพื่อบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่วางไว้ และ กำหนด ตัวชี้วัด และเข้าสู่ขั้นตอน การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ การ มอบหมายงาน การถ่ายทอดตัวชี้วัด จนถึงการจัดทำแผนงาน โครงการ และการติดตามประเมินผล

### 3) การสร้างกลยุทธ์จาก TOWS Matrix

TOWS Matrixเป็นตารางวิเคราะห์ที่นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดออกมาเป็นกลยุทธ์ต่าง ๆ ซึ่งทำหลังจาก SWOT แล้วก็จะนำมาข้อมูล ทั้งหมดมาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบเมทริกซ์โดยใช้ตารางที่เรียกว่า TOWS Matrix สร้างกลยุทธ์ ดังนี้

แผนภาพที่ 4 แสดงกรอบการสร้างกลยุทธ์ 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

ตัวอย่าง วิธีคิดกลยุทธ์จาก TOWS matrix



**สถานการณ์ที่ 1** (จุดแข็ง-โอกาส SO) สถานการณ์ที่พึงปรารถนาที่สุด องค์กรต้องกำหนดกลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive Strategy) โดยดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้าง ฉกฉวยโอกาส ให้องค์กรได้ประโยชน์อย่างเต็มที่ ตัวอย่างเช่น

S: บุคลากรเก่งเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มีเครื่องมือทันสมัย

O: นโยบาย งบประมาณที่สนับสนุน มีservice plan เปิดโอกาส

กลยุทธ์/มาตรการ: พัฒนาองค์กรเป็นศูนย์เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน Excellent center

**สถานการณ์ที่ 2** (จุดแข็ง-อุปสรรค ST) องค์กรมีข้อได้เปรียบมีจุดแข็ง แต่สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน กลยุทธ์เชิงป้องกัน (Defensive Strategy) จึงเหมาะสมกับองค์กร โดยใช้จุดแข็งที่มีอยู่ในการป้องกันข้อจำกัดที่มาจากภายนอกได้ ในทางธุรกิจการค้าอาจใช้กลยุทธ์การแตกตัว หรือขยายขอบข่ายกิจการ ตัวอย่างเช่น

S: องค์กรมีเครือข่ายที่เข้มแข็ง

T: คมนาคมไม่ดีเดินทางลำบาก

กลยุทธ์/มาตรการ: การขยายเครือข่ายความร่วมมือไปยังสังคมชุมชนในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย

**สถานการณ์ที่ 3** (จุดอ่อน-โอกาส WO) องค์กรจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์เชิงแก้ไข นำแนวคิดหรือวิธีใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ไขจุดอ่อน พลิกฟื้นตัว (Turnaround-Oriented Strategy) เพื่อกำจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่างๆ ให้ พร้อมทั้งจะฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่เปิดให้ เรียกว่า พลิกวิกฤติเป็นโอกาส ตัวอย่างเช่น

W: มีจุดอ่อนกำลังคนไม่เพียงพอ

O: โอกาส IT & Techno

กลยุทธ์/มาตรการ: การนำ IT มาเสริมทดแทนกำลังคน

**สถานการณ์ที่ 4** (จุดอ่อน-อุปสรรค WT) เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด องค์กรกำลังเผชิญอยู่กับอุปสรรคจากภายนอกและมีปัญหาจุดอ่อนภายใน สิ่งที้องค์กรต้องทำคือ กลยุทธ์ตั้งรับ (Retrenchment Strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรคต่างๆที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด ตัวอย่างเช่น

W: องค์กรขาดสภาพคล่องทางการเงินหรือมีหนี้สิน

T: อุปสรรคข่าวของแพง ค่าครองชีพสูง

กลยุทธ์/มาตรการ: การลดค่าใช้จ่าย ชะลอการลงทุน

## 2.3 Balanced Scorecard และแผนที่ยุทธศาสตร์

การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติจะประสบผลสำเร็จได้นั้น มีปัจจัยที่สำคัญได้แก่ การปรับโครงสร้างองค์กรหลักให้เข้ากับยุทธศาสตร์ ภาวะผู้นำในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การบริหาร

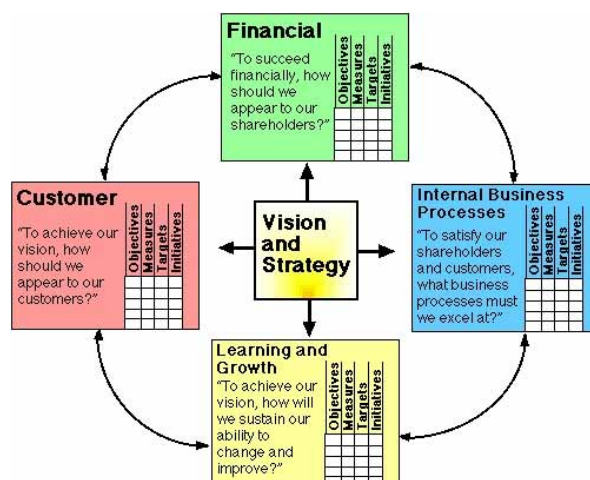
ความสัมพันธ์ยุทธศาสตร์เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร นอกจากนี้การสร้างการควบคุมเชิงยุทธศาสตร์ มีเครื่องมือทางการบริหารจัดการจัดการได้แก่ การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) การปรับปรุงตลอดเวลาตามแนวคิด Total Quality Management (TQM) ที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพเพื่อสร้างคุณค่าแก่ลูกค้า ประชาชน ผู้รับบริการ และวิธีการวิเคราะห์สำหรับคุณภาพและการปรับปรุงตลอดเวลาแบบ Six-Sigma และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องที่มีกระบวนการทำงานเป็นวงจรการทำงานแบบ "วงจร เดมิ่ง" คือ วงจรของการวางแผน-ปฏิบัติ-ตรวจสอบ-แก้ไข (Plan-Do-Check-Action : PDCA) และแนวคิดการควบคุมเชิงยุทธศาสตร์แบบสมดุล (Balanced Scorecard)ซึ่ง BSC ถูกมองว่าเป็นระบบ การบริหาร ไม่ใช่แค่ระบบวัดเท่านั้น BSC ช่วยให้องค์กรเข้าใจยุทธศาสตร์ตนเองและแปล ไปสู่การปฏิบัติ โดย BSC ปฏิรูปการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ให้เกิดความสมดุล (Pearsce และ Robin,1991)

### 2.3.1 Balanced Scorecard

Balanced Scorecardคือ สมดุลระหว่างมุมมอง ได้ถูกพัฒนาขึ้นเมื่อปี 1990 โดย Robert S. Kaplan and David P. Norton ซึ่งเป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานสมัยใหม่และจาก หนังสือ "The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance" (1992) Balanced Scorecard-BSC คือ ความสมดุล (Balance) ระหว่างมุมมอง(Perspectives) ทั้ง 4 มุมมองของ BSC คือการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

ดังนั้น Balance Scorecard จะทำให้เราได้เห็นภาพของจุดหมายองค์กรใน 4 มุมมอง และนำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือวัดผล โดยวิธีการรวบรวมข้อมูลและนำผลที่ได้มาวิเคราะห์

แผนภาพที่ 5 ความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ตามมุมมอง Balance Scorecard



### 2.3.2 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

จากสมดุล Balance Scorecard ได้พัฒนาไปสู่ Strategy maps ปรากฏในหนังสือของ Robert S. Kaplan และ David P. Norton (2004) “Strategy maps converting intangible assets into Tangible Outcomes” แผนที่ยุทธศาสตร์เป็นศาสตร์และเครื่องมือของการบริหารจัดการ ซึ่งองค์กรทั้งหลายได้นำเครื่องมือดังกล่าวมาใช้เพื่อพัฒนาองค์กร ช่วยกำหนดจุดมุ่งหมายปลายทาง ตลอดจนเป็นกระบวนการเพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ และช่วยทำให้เกิดการเชื่อมโยงสอดประสานปฏิบัติการของหน่วยงาน หรือ องค์กรต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพเครื่องมือดังกล่าวได้รับความนิยมไปทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทย

แผนที่ยุทธศาสตร์คือ แผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงยุทธศาสตร์ขององค์กร ในรูปแบบของความสัมพันธ์ต่อกันในเชิงเหตุและผล (cause and effect relationships) แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ (Outcome) ที่องค์กรปรารถนา ซึ่งเชื่อมโยงกับทุก ๆ มิติ มุมมองทั้ง 4 มิติ ได้แก่ มิติด้านการเงิน มิติด้านลูกค้า มิติด้านกระบวนการภายใน และมิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา เข้าด้วยกัน เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเชื่อมโยงเข้ากับสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) เช่น ความรู้ ทักษะของบุคลากรให้เข้ากับกระบวนการสร้างคุณค่า (Value-creating processes) ให้แก่องค์กร แผนที่ยุทธศาสตร์จึงเปรียบเสมือนเครื่องมือที่จะสื่อสารให้คนทำงานได้ทราบถึงยุทธศาสตร์ขององค์กร อันจะทำให้ทั้งผู้บริหารและบุคลากรมีความเข้าใจในยุทธศาสตร์ขององค์กรในภาพรวมได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น

องค์กรทุกองค์กรต่างตั้งอยู่บนพื้นฐานทรัพยากรที่มีค่ามหาศาลอยู่ในตัวของมันอยู่แล้ว โดยเฉพาะทุนที่เป็นทรัพยากรมนุษย์ แต่ด้วยเหตุผลที่ว่า องค์กรส่วนมากมักจะไปให้ความสนใจต่อสินทรัพย์ที่สัมผัสจับต้องได้เพราะมันง่ายและชัดเจน จึงทำให้สินทรัพย์ที่สัมผัสไม่ได้ขาดกระบวนการในการจัดการ เพื่อนำออกมาหรือถูกแปลงออกมาเป็นความมั่งคั่งที่จับต้องได้ ทั้งนี้ Kaplan & Norton ได้เสนอมุมมองของ BSC & KPI ในการสร้างรูปแบบของแผนที่ยุทธศาสตร์ โดยมีเป้าหมาย คือ การแปลงสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ ให้กลายเป็นสินทรัพย์ที่จับต้องได้ ดังนั้นการสร้างแผนที่ยุทธศาสตร์เท่ากับเป็นการสร้างเสาหลักให้กับยุทธศาสตร์ขององค์กร การจัดมิติทั้งสี่มิตินี้อยู่บนเป้าหมายเดียวกัน

**วสุ เดชะรินทร์และคณะ (2548)** ได้อธิบายว่า แผนที่ยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือที่สามารถใช้ในการบอกเล่าและสื่อสารถึงยุทธศาสตร์ขององค์กร อีกทั้งเป็นเครื่องมือที่ทำให้ทั้งผู้บริหารและบุคลากรมีความชัดเจนในยุทธศาสตร์ ขององค์กรมากขึ้น แผนที่ยุทธศาสตร์ช่วยให้เห็นความเชื่อมโยงของกลยุทธ์ อย่างเป็นเหตุเป็นผล

**อมร นนทสุตและคณะ (2549)** ได้ให้ความหมายแผนที่ยุทธศาสตร์ว่าหมายถึง เครื่องมือที่ใช้บริหารจัดการยุทธศาสตร์ที่องค์กรสร้างขึ้น หรือมีอยู่แล้วให้เกิดความสำเร็จ “แผนที่ยุทธศาสตร์” เป็นแผนผังที่สรุปวัตถุประสงค์ต่างๆของยุทธศาสตร์ และความเชื่อมโยงระหว่างกันเชิงที่เป็นเหตุเป็นผล แผน

ที่ยุทธศาสตร์นี้สามารถใช้เป็นเครื่องนำทาง หรือปรับทิศทางของงานโดยการกระทำขั้นพื้นฐาน 3 ประการ คือ (1) การปรับโครงสร้างและกระบวนการให้สอดคล้อง (2) การกำหนดแผนการใช้งบประมาณ และ (3) การวางหน้าที่ ความรับผิดชอบ ตลอดจนการพัฒนากำลังคน

อาจจะกล่าวได้ว่า **แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Maps)** เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย โดยแผนที่ยุทธศาสตร์จะแสดงความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ อย่างเป็นรูปธรรม ตลอดจนการสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจทิศทาง เป้าหมายร่วมกัน รวมทั้งภาระงาน ในส่วนที่ได้รับมอบหมาย

### 2.3.3 ความเชื่อมโยง Balanced Scorecard และแผนที่ยุทธศาสตร์สู่การวัดผล

ด้วยแผนที่ยุทธศาสตร์พัฒนาขึ้นจากตัวแบบมุมมองสี่ด้านแบบง่าย ๆ ของ Balanced Scorecard โดยการจัดชุดความเชื่อมโยงของสาเหตุกับผลระหว่างวัตถุประสงค์ของมุมมองสี่ด้านให้เป็นกรอบ ในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติเพื่อสร้างคุณค่า ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญหลายประการ ดังนี้

- **ผลการปฏิบัติงานด้านการเงิน (Financial Performance)** บ่งชี้ถึงความสำเร็จขององค์กรได้ชัดเจนที่สุด ยุทธศาสตร์ระบุว่าองค์กรจะสร้างการเจริญเติบโตที่ยั่งยืนของผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น ได้อย่างไร

- **ความสำเร็จกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Success with Targeted Customers)** แสดงให้เห็นถึงผลการปฏิบัติงานด้านการเงินที่ได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น การวัดตัวชี้วัดผลลัพธ์ความสมหวังของลูกค้า คือความพึงพอใจ

- **กระบวนการภายใน (Internal Process)** ผลงานของกระบวนการภายในเป็นตัวชี้วัดหลัก อันส่งผลต่อการปรับปรุงผลลัพธ์ทางการเงินและผลลัพธ์ต่อลูกค้ามีความสำคัญในการเพิ่มผลิตภาพและรักษาเครือข่ายขององค์กรให้ดำเนินงานได้ แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่

- 1) การจัดการการปฏิบัติงาน ผลิตสินค้าและให้บริการแก่ลูกค้า
- 2) การจัดการลูกค้า สร้างและยกระดับความสัมพันธ์กับลูกค้าให้ใกล้ชิด
- 3) นวัตกรรม พัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ และความสัมพันธ์ใหม่ๆ
- 4) ระเบียบและสังคม สร้างให้เกิดความสอดคล้องกันระหว่างระเบียบกับความคาดหวังทางสังคม และสร้างชุมชนที่เข้มแข็งขึ้น

- **การเรียนรู้และเติบโตขององค์กร (Learning & Growth) ทุนนามธรรม (Intangible Assets)** เป็นแหล่งที่สำคัญสูงสุดของการสร้างคุณค่าที่ยั่งยืน วัตถุประสงค์การเรียนรู้และเติบโต แสดงให้เห็นผลรวมของคน เทคโนโลยีสารสนเทศ และบรรยากาศในองค์กร จะสนองต่อยุทธศาสตร์อย่างไร ดังนั้น

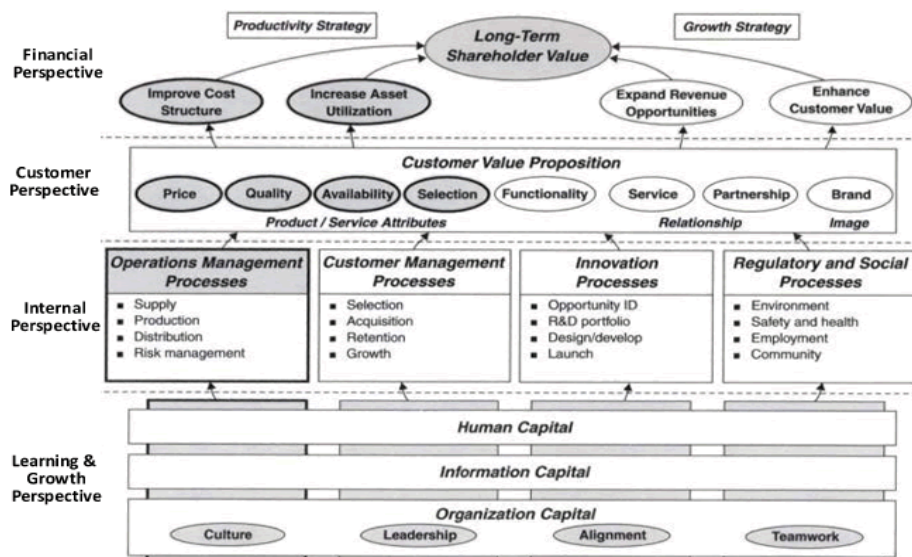
การปรับปรุงมาตรการการเรียนรู้และเติบโต เป็นตัวชี้วัดหลักของผลงานต่อลูกค้า ผลงานทางการเงินและกระบวนการภายใน

ทุนนามธรรมขององค์กรแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

- 1) ทุนองค์กร: วัฒนธรรม ภาวะผู้นำ การจัดคนให้ทำงานที่งาน และการจัดการความรู้
- 2) ทุนข้อมูลข่าวสาร : ตัวเลขสถิติ ระบบข้อมูล โครงสร้างและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
- 3) ทุนบุคลากร: ทักษะ ความเฉลียวฉลาด และความรอบรู้ของพนักงาน

จะเห็นว่า ทุนบุคลากร ข้อมูลสารสนเทศ และองค์กร เป็น องค์ประกอบของการเรียนรู้และเติบโต แสดงให้เห็นความพร้อมขององค์กรเหล่านี้ ความสามารถที่จะก่อให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน อันเป็นสิ่งจำเป็นต่อการบริหารยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ องค์กรจะมีความพร้อมสูงเมื่อขีดความสามารถของบุคลากรที่สัมพันธ์กับงานเชิงยุทธศาสตร์ ถูกเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับเนื้อหายุทธศาสตร์ ทุนข้อมูลสารสนเทศก่อให้เกิดโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นและการใช้งาน ข้อมูลสารสนเทศเชิงยุทธศาสตร์ที่เอื้ออำนวยให้ทุนบุคลากรสร้างการปฏิบัติงานที่โดดเด่นด้านเนื้อหายุทธศาสตร์วัฒนธรรม ภาวะผู้นำ การจัดการองค์ประกอบ และทีมงาน มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร อันเป็นสิ่งจำเป็นในการบริหารยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ

**แผนภาพที่ 6** แผนที่ยุทธศาสตร์แสดงองค์ประกอบความเชื่อมโยงในการแปลงสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้เป็นผลลัพธ์จับต้องได้



From: Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes by Robert S. Kaplan, David P. Norton - 2004

ที่มา: Strategy maps ใน converting intangible assets into Tangible Outcomes (Robert S. Kaplan&David P. Norton, 2004).

แผนที่ยุทธศาสตร์ นับได้ว่า เป็นเครื่องมือที่แสดงหรืออธิบายให้เห็นว่าองค์กรจะสร้างคุณค่า หรือพัฒนาองค์กร พัฒนาคน ให้เกิดการเรียนรู้และสร้างการเติบโตองค์กรได้อย่างไร และแผนที่ยุทธศาสตร์นั้น ได้เชื่อมโยงความสัมพันธ์กับมุมมองทั้ง 4 มุมมองอย่างเชิงเหตุและผล เพื่อไปสู่เป้าหมายสุดท้ายคือ ความสำเร็จขององค์กร การสร้างหรือการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ขององค์กร เป็นการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งผู้บริหารและสมาชิกในองค์กรต้องทำความเข้าใจในเรื่องแผนยุทธศาสตร์ การจัดทำ Balanced Scorecard เพื่อนำข้อมูลในมุมมองเหล่านั้นมาเชื่อมโยงในการสร้างแผนที่ยุทธศาสตร์และในการเขียนแผนที่ยุทธศาสตร์นี้จะต้องมีการทำลูกศร เพื่อแสดงถึงความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันของมิติและขั้นตอนต่าง ๆ โดยลูกศรจะลากจากปัจจัยที่เป็นเหตุไปยังปัจจัยที่เป็นผล และจะสร้างลูกศรเฉพาะในส่วนที่ปัจจัยเหล่านั้นมีความสัมพันธ์เป็นเหตุเป็นผลกันโดยตรง

ปัจจุบันหน่วยงานราชการไทยได้นำเอาหลักการดังกล่าวนี้มาใช้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ก.พ.ร. ได้ประยุกต์มุมมองของ Balanced Scorecard ให้เข้ากับระบบราชการของไทย และวางระบบการจัดทำคำรับรองและการประเมินผลการปฏิบัติราชการระหว่างส่วนราชการระดับกระทรวง และส่วนราชการระดับกรมในกระทรวงนำร่องตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 กรมควบคุมโรคกระทรวงสาธารณสุขเป็นหน่วยงานหนึ่งที่น่าระบบการบริหารการปฏิบัติราชการมาใช้เป็นเครื่องมือบริหารการปฏิบัติราชการ การจัดทำตัวชี้วัด คำรับรองและการติดตามประเมินผลการปฏิบัติราชการ ให้สอดคล้องกับ ก.พ.ร. ใน 4 มิติ (คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2552) ดังนี้

**มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ (Run the Business)** มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนและผู้รับบริการ เช่น ความสำเร็จในการพัฒนาการปฏิบัติราชการ เป็นต้น

**มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ (Serve the Customer)** มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการให้การให้บริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจ แก่ผู้รับบริการ

**มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ (Manage Resources)** มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น การลดค่าใช้จ่าย การลดระยะเวลาการให้บริการ และความคุ้มค่าของการใช้เงิน เป็นต้น

**มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร (Capacity Building)** มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงความสามารถในการเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น การลดอัตรากำลังหรือการจัดสรรอัตรากำลังให้คุ้มค่า การมอบอำนาจการตัดสินใจ การอนุมัติ อนุญาต ไปยังระดับปฏิบัติการ การนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้กับงาน เป็นต้น

## 2.4 ข้อมูลบริบทของแผนงาน

กองแผนงาน เป็นหน่วยงานที่มีบทบาทดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการแผนยุทธศาสตร์ แผนงาน งบประมาณ ภายใต้กรมควบคุมโรค โดยการดำเนินงาน ตามพันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมายที่กำหนดในกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข พ.ศ. 2552 ที่ได้กำหนดให้กองแผนงานดำเนินการในส่วนดังต่อไปนี้

1. จัดทำและประสานแผนงานและแผนปฏิบัติการของกรมให้เกิดผลสัมฤทธิ์ เป็นไปตามเป้าหมาย แนวทางและแผนปฏิบัตินโยบาย ของกระทรวง รวมทั้งเร่งรัด ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานในสังกัดกรม
2. ติดต่อและประสานงานกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศเกี่ยวกับความร่วมมือและความช่วยเหลือด้านการควบคุมโรค (ในปัจจุบันกรมควบคุมโรคได้มีการจัดตั้งศูนย์ความร่วมมือระหว่างประเทศดำเนินการในส่วนนี้)
3. ส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษา วิเคราะห์ วิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารวิชาการและเทคโนโลยีการป้องกันและการควบคุมโรค
4. เป็นศูนย์ข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศของกรม (ในปัจจุบันกรมควบคุมโรคได้มีการจัดตั้งศูนย์สารสนเทศดำเนินการในส่วนนี้)
5. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

ที่ผ่านมากองแผนงานได้มีความพยายามที่จะยกระดับการทำงานและปรับบทบาทภารกิจให้มีความท้าทายยิ่งขึ้น โดยเน้นผลผลิตการป้องกันควบคุมโรคที่มีผลกระทบต่อสาธารณะ และเป็นประโยชน์กับลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากขึ้น โดยการประชุมหัวหน้าและคณะปฏิรูปกองแผนงาน เมื่อวันที่ 23 เมษายน 2557 ได้มีการปรับบทบาทกองแผนงาน ดังนี้

1. จัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์การป้องกันควบคุมโรค โดยวิเคราะห์ใช้ประโยชน์จากข้อมูลเชิงประจักษ์
2. พัฒนากลไกและเครื่องมือในการประสาน ผลักดันและขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติ และการเชื่อมโยง ประสาน บูรณาการตามมิติกลุ่มโรค กลุ่มวัย พื้นที่และโครงการพิเศษอื่นๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (Matrix Management) สู่เป้าหมายการลดอุบัติการณ์การเกิดโรค การป่วย การตาย
3. พัฒนาระบบ กลไกและแนวทางการกำกับติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานและการนิเทศงาน ทั้งในส่วนของการควบคุมโรคและร่วมกับสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข (เขตบริการสุขภาพ)

4. พัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาคุณภาพการพัฒนางานด้าน ป้องกันควบคุมโรค (ความคุ้มค่า ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล)

5. เป็นผู้แทนกรมฯ ในการปฏิบัติภารกิจการพัฒนาตามที่ได้รับมอบหมาย

### ลักษณะพื้นฐานที่สำคัญของกองแผนงาน

ในปี พ.ศ.2557 ได้มีการทบทวนบทบาทหน้าที่ของกองแผนงานและเป้าประสงค์หลักที่จะ สนับสนุนเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ของกองแผนงาน “เป็นเสนาธิการของกรมควบคุมโรค ” และเพื่อรองรับการเป็น National Health Authority ด้านการป้องกันควบคุมโรคระดับประเทศอีกทั้งได้นำข้อมูลจากการรับฟังความ ต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาวิเคราะห์และได้กำหนดบทบาทหน้าที่ กองแผนงาน เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันผลเป็นดังนี้

วิสัยทัศน์	เป็นเสนาธิการของกรมควบคุมโรค
เป้าประสงค์หลัก	1. เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ 2. บุคลากรและเครือข่ายมีสมรรถนะในการทำงานอย่างมืออาชีพ มีผลงานเป็นที่ยอมรับและมีความสุขในการทำงาน
วัฒนธรรม	กองแผนงานเป็นองค์กรที่ตั้งมาเพื่อดำเนินการภารกิจด้านการจัดทำแผน มีบุคลากรซึ่งทำงาน ร่วมกันมานาน มีความเอื้อเฟื้อและช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน เคารพและนับถือผู้อาวุโสกว่า
ค่านิยม	ใช้ค่านิยมตามของกรมฯ “I SMART” โดยมีความหมายดังนี้  <b>Integrity</b> : การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม  <b>Service Mind</b> : การบริการที่ดี  <b>Mastery/Expertise</b> : การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (ทำงานอย่างมืออาชีพ)  <b>Achievement Motivation</b> : การมุ่งผลสัมฤทธิ์  <b>Relationship</b> : การมีน้ำใจ ใจเปิดกว้าง เป็นพี่เป็นน้อง  <b>Teamwork</b> : การทำงานเป็นทีม



## โครงสร้างและอัตรากำลังกองแผนงาน

การจัดโครงสร้างภายในของกองแผนงานให้สามารถดำเนินการให้สอดคล้องกับภารกิจหลักที่กำหนด มีการดำเนินงานทั้งแนวตั้งและแนวราบและให้มีการประสานงานภายในหน่วยงานรวมให้เกิดการเรียนรู้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างผู้รับผิดชอบงานต่างๆ ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงมีการจัดโครงการสร้างภายในของกองแผนงานออกเป็น 6 กลุ่มงาน ตามมติอ.ก.พ. กรมควบคุมโรค (1 กันยายน 2558) และมีบุคลากรทั้งสิ้น 64 คน (ข้อมูล ณ เดือน มิถุนายน 2559) มีดังนี้

### แผนภาพที่ 7 โครงการสร้างภายในของกองแผนงาน

กองแผนงาน		64						
ผู้อำนวยการกอง		1						
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 33%;"> <b>กลุ่มบริหารทั่วไป</b> 12                 </td> <td style="width: 33%;"> <b>กลุ่มยุทธศาสตร์และพัฒนางาน</b> 7                 </td> <td style="width: 33%;"> <b>กลุ่มพัฒนาแผนปฏิบัติการ</b> 7                 </td> </tr> <tr> <td>                     นักจัดการทั่วไป 3                      นักวิชาการเงินและบัญชี 1                      เจ้าพนักงานธุรการ 6                      เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี 1                      เจ้าพนักงานพัสดุ 1                 </td> <td>                     นักวิเคราะห์นโยบายและแผน 3                      นักทรัพยากรบุคคล 2                      นักวิชาการคอมพิวเตอร์ 1                      เจ้าพนักงานคอมพิวเตอร์ 1                 </td> <td>                     นักวิเคราะห์นโยบายและแผน 7                 </td> </tr> </table>		<b>กลุ่มบริหารทั่วไป</b> 12	<b>กลุ่มยุทธศาสตร์และพัฒนางาน</b> 7	<b>กลุ่มพัฒนาแผนปฏิบัติการ</b> 7	นักจัดการทั่วไป 3 นักวิชาการเงินและบัญชี 1 เจ้าพนักงานธุรการ 6 เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี 1 เจ้าพนักงานพัสดุ 1	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน 3 นักทรัพยากรบุคคล 2 นักวิชาการคอมพิวเตอร์ 1 เจ้าพนักงานคอมพิวเตอร์ 1	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน 7	
<b>กลุ่มบริหารทั่วไป</b> 12	<b>กลุ่มยุทธศาสตร์และพัฒนางาน</b> 7	<b>กลุ่มพัฒนาแผนปฏิบัติการ</b> 7						
นักจัดการทั่วไป 3 นักวิชาการเงินและบัญชี 1 เจ้าพนักงานธุรการ 6 เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี 1 เจ้าพนักงานพัสดุ 1	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน 3 นักทรัพยากรบุคคล 2 นักวิชาการคอมพิวเตอร์ 1 เจ้าพนักงานคอมพิวเตอร์ 1	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน 7						
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 33%;"> <b>กลุ่มพัฒนาบุคลากร</b> 9                 </td> <td style="width: 33%;"> <b>กลุ่มติดตามและประเมินผล</b> 13                 </td> <td style="width: 33%;"> <b>กลุ่มประสานงานและโครงการพิเศษ</b> 7                 </td> </tr> <tr> <td>                     นักวิเคราะห์นโยบายและแผน 9                 </td> <td>                     นักวิเคราะห์นโยบายและแผน 13                 </td> <td>                     นักวิชาการสาธารณสุข 4                      นักวิเคราะห์นโยบายและแผน 3                 </td> </tr> </table>		<b>กลุ่มพัฒนาบุคลากร</b> 9	<b>กลุ่มติดตามและประเมินผล</b> 13	<b>กลุ่มประสานงานและโครงการพิเศษ</b> 7	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน 9	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน 13	นักวิชาการสาธารณสุข 4 นักวิเคราะห์นโยบายและแผน 3	
<b>กลุ่มพัฒนาบุคลากร</b> 9	<b>กลุ่มติดตามและประเมินผล</b> 13	<b>กลุ่มประสานงานและโครงการพิเศษ</b> 7						
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน 9	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน 13	นักวิชาการสาธารณสุข 4 นักวิเคราะห์นโยบายและแผน 3						
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 33%;"> <b>ลูกจ้างประจำ</b> 1                 </td> <td style="width: 33%;"> <b>พนักงานกระทรวงสาธารณสุข</b> 7                 </td> <td></td> </tr> </table>		<b>ลูกจ้างประจำ</b> 1	<b>พนักงานกระทรวงสาธารณสุข</b> 7					
<b>ลูกจ้างประจำ</b> 1	<b>พนักงานกระทรวงสาธารณสุข</b> 7							
ที่มา : อ.ก.พ.กรมควบคุมโรค วันที่ ๑ มิ.ย.๒๕๕๘								

### ระบบงานและหน้าที่ความรับผิดชอบของกลุ่มงาน มีดังนี้

1. **กลุ่มบริหารทั่วไป** มีพันธกิจหลักของกลุ่ม/ขอบเขตงาน :
  1. ดำเนินงานเกี่ยวกับงานพัสดุในหน่วยงาน เพื่อประโยชน์ในการได้มาซึ่งการใช้งานอย่างเพียงพอ คุ่มค่า มีประสิทธิภาพ ตามความต้องการของกองแผนงาน
  2. ดำเนินการเบิกจ่ายเงินงบประมาณตามระเบียบการเงินการคลัง
  3. ดำเนินงานเกี่ยวกับงานสารบรรณ งานธุรการทั่วไป ภายในและภายนอกกองแผนงาน
  4. ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบุคคลในกองแผนงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับความต้องการของหน่วยงาน การบำรุงรักษา การพัฒนา ตลอดจนการให้พ้นจากงาน
  5. ให้บริการงานยานพาหนะ รับ-ส่งบุคลากรในการติดต่อราชการ ประชุม สัมมนา ทั้งในเขต กทม. / ปริมณฑล รวมทั้งต่างจังหวัด

6. ดำเนินการประสานงานและให้บริการ สนับสนุน ส่งเสริม ให้กลุ่มภารกิจและงานต่าง ๆ ในกองแผนงาน สามารถบริหารจัดการและดำเนินงานตามบทบาทภารกิจ อำนาจ หน้าที่ ได้อย่างเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

**2. กลุ่มยุทธศาสตร์และพัฒนางาน** มีพันธกิจหลักของกลุ่ม/ขอบเขตงาน :

1. งานพัฒนายุทธศาสตร์ กำหนดทิศทางเป้าหมายของกองแผนงาน แบบมีส่วนร่วม
2. การนำแผนสู่การปฏิบัติ การสื่อสาร การจัดทำตัวชี้วัด การกำกับติดตามตัวชี้วัด
3. ดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการกองแผนงานให้มีประสิทธิภาพ
4. งานพัฒนางานให้มีคุณภาพและการสร้างวัฒนธรรมบรรยากาศองค์กรแห่งความสุข
5. งานพัฒนาสมรรถนะบุคลากรและส่งเสริมให้มีความเชี่ยวชาญด้านนโยบายและแผน
6. งานพัฒนาระบบงาน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดการความรู้
7. งานพัฒนาระบบโครงสร้าง บทบาทหน้าที่และเชื่อมโยงบูรณาการให้เกิดผลผลิตที่มี

คุณภาพ

**3. กลุ่มพัฒนากลยุทธ์** มีพันธกิจหลักของกลุ่ม/ขอบเขตงาน :

1. ทบทวนข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการติดตามประเมินผลแผนระดับต่างๆ และรวบรวมข้อมูลสถานการณ์สำหรับวิเคราะห์และจัดทำแผนยุทธศาสตร์
2. จัดทำแผนยุทธศาสตร์การป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพระยะปานกลาง ระยะยาวในระดับต่างๆ จัดทำแผนยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนกรมควบคุมโรค แผนปฏิบัตินโยบาย 4 ปี ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การเฝ้าระวัง ป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพของประเทศแผนบริหารราชการแผ่นดิน
2. ประสานและจัดทำนโยบาย การป้องกันควบคุมโรคและนโยบายการบริหารจัดการในส่วนที่เกี่ยวข้องของกรมควบคุมโรค
3. สื่อสารถ่ายทอด นโยบายและยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายการให้บริการยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด ของกรมควบคุมโรคให้แก่หน่วยงานภายใน และองค์กรภายนอก
4. ประสานและพัฒนาระบบกลไก และกระบวนการพัฒนาเครือข่ายการดำเนินงานเฝ้าระวัง ป้องกัน ควบคุมโรค และภัยสุขภาพของกรมควบคุมโรค รวมถึงขับเคลื่อนโครงการอำเภอควบคุมโรคเข้มแข็งแบบยั่งยืน
5. พัฒนาระบบงานและพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ และการจัดทำแผนยุทธศาสตร์
6. อื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย เช่น การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างความร่วมมือและสนับสนุนภาคีเครือข่ายภายในประเทศและนานาชาติ การวิเคราะห์แผนปฏิบัตินโยบายของ Cluster NATI การจัดทำคู่มือต่างๆ

**4. กลุ่มแผนปฏิบัติการ** มีพันธกิจหลักของกลุ่ม/ขอบเขตงาน :

1. วิเคราะห์ข้อมูลงบประมาณ เพื่อจัดทำแนวทางในการจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับนโยบายกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข และนโยบายชาติ
2. สื่อสารถ่ายทอดทิศทางการดำเนินงานตามนโยบาย (เป้าหมายตัวชี้วัดและมาตรการ) และนโยบายการจัดสรรงบประมาณประจำปี
3. วิเคราะห์และจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารในการจัดสรร/อนุมัติงบประมาณให้แก่หน่วยงาน
4. บริหารจัดการแผนปฏิบัติการและงบประมาณของกรมฯ ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ เป็นไปตามนโยบายที่กำหนด
5. ตรวจสอบคุณภาพของการจัดทำแผนงาน/โครงการหลักของหน่วยงาน พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะต่อแผนงานป้องกันควบคุมโรค
6. พัฒนาระบบการบริหารจัดการแผนปฏิบัติการและงบประมาณ และปรับปรุงคู่มือการบริหารแผนปฏิบัติการและงบประมาณให้มีประสิทธิภาพ
7. จัดทำและเผยแพร่ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแผนจัดการแผนปฏิบัติการและงบประมาณ ให้แก่หน่วยงานในสังกัดกรมควบคุมโรค
8. พัฒนาสมรรถนะบุคลากรในกรมฯ ให้สามารถบริหารจัดการแผนปฏิบัติการและงบประมาณของหน่วยงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ส่งผลต่อเป้าหมาย แนวทาง และแผนปฏิบัติการของกรมควบคุมโรค

**5. กลุ่มติดตามและประเมินผล** มีพันธกิจหลักของกลุ่ม/ขอบเขตงาน :

1. การพัฒนาระบบ กลไก การติดตามประเมินผลของกรมควบคุมโรค การกำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผล ภาครัฐ ท้องถิ่น และเอกชนด้านการป้องกันควบคุมโรค
2. วิเคราะห์ จัดทำกรอบแนวทาง แผนปฏิบัติการและดำเนินการนิเทศงาน กำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานในสังกัดกรมควบคุมโรค
3. การจัดทำกลไกการตรวจราชการและนิเทศงาน ในเขตบริการสุขภาพ และจัดทำระบบสารสนเทศสนับสนุนการตรวจราชการกรมควบคุมโรค
4. สื่อสาร ถ่ายทอดให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะแก่บุคลากร หน่วยงานในสังกัดกรมควบคุมโรค รวมทั้งพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการติดตามและประเมินผล
5. จัดทำคู่มือ แนวทางการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการนิเทศงาน ติดตาม กำกับและประเมินผลงาน กรมควบคุมโรค
6. วิเคราะห์ สังเคราะห์และจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายจากการนิเทศ ติดตาม ประเมินผลนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนงาน/โครงการสำคัญของกรมควบคุมโรค

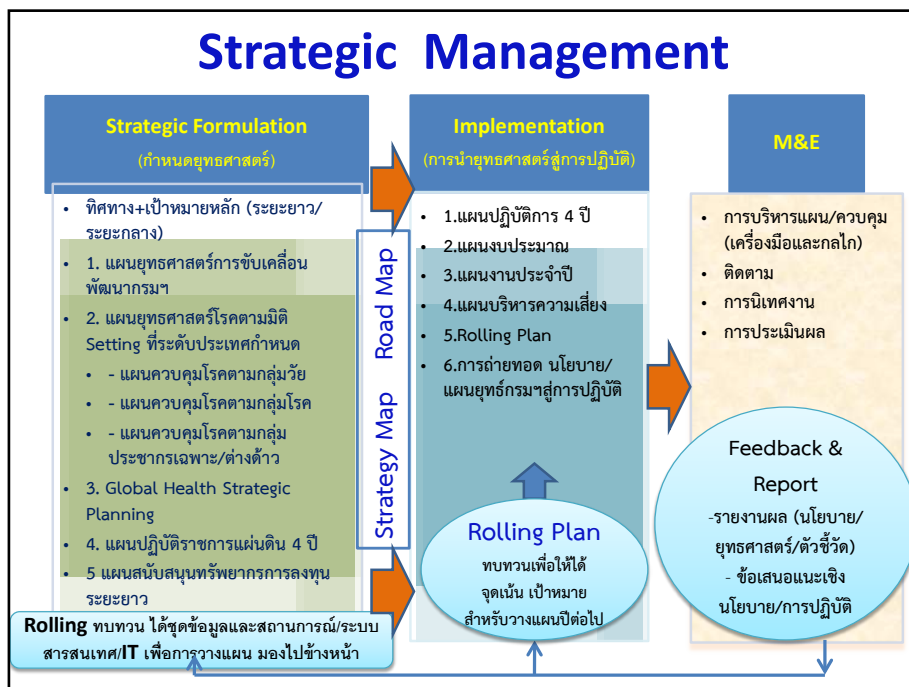
7. งานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย เช่น ขับเคลื่อน ผลักดันยุทธศาสตร์ที่ 3.1 การพัฒนา นโยบาย ยุทธศาสตร์ หรือกฎหมายที่มีหลักฐานเชิงประจักษ์และได้รับการยอมรับ ผลักดันให้เป็นนโยบาย/ ยุทธศาสตร์/กฎหมาย การวิเคราะห์แผนปฏิบัติการของ Cluster SALT และหน่วยงานในสายบริหาร

**6. กลุ่มประสานงานและโครงการพิเศษมีพันธกิจหลักของกลุ่ม/ขอบเขตงาน :**

1. ประสานความร่วมมือการดำเนินงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมที่ได้รับมอบหมาย
2. กำกับ ควบคุมการทำงานของระบบข้อมูลด้านบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (Estimate) เพื่อใช้เป็นข้อมูล สารสนเทศในการตัดสินใจ การวางแผน การรายงานติดตามผล
3. ปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

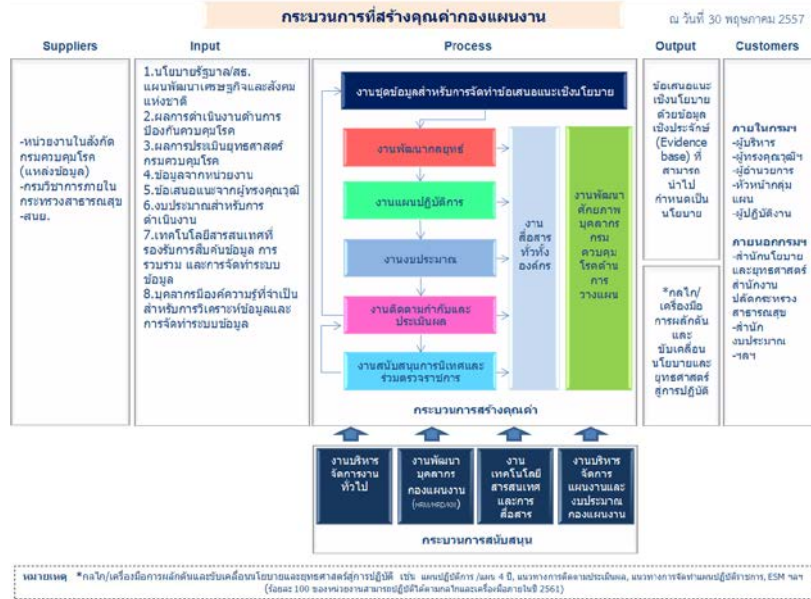
ระบบงานในแต่ละกลุ่มของกองแผนงานมีลักษณะที่ส่งต่อกันอย่างเป็นระบบตามแนวคิดการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์โดยแสดงผังระบบงาน ได้ดังนี้

แผนภาพที่ 8 แสดงการจัดระบบงานของแผนงานตามแนวคิดการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์



นอกจากนี้ กองแผนงานได้มี กระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน ในการทำงาน ให้ระบบงานมีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ได้อย่างต่อเนื่องดังนี้

## แผนภาพที่ 9 แสดงกระบวนการสร้างคุณค่าเพื่อสนับสนุนปรับปรุงระบบงาน



กระบวนการสร้างคุณค่าของกองแผนงาน ประกอบด้วยผลลัพธ์ คือ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ (Evidence base)
2. กลไก/เครื่องมือการผลักดันและขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ที่จะนำไปสู่กลุ่มเป้าหมายทั้งภายในและภายนอกกรมฯ คือ ผู้บริหาร/ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้อำนวยการ/หัวหน้ากลุ่มแผน/ผู้ปฏิบัติงาน และ สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข/สำนักงบประมาณ การดำเนินการของ กองแผนงานได้กำหนดกระบวนการสร้างคุณค่าที่สำคัญ 8 กระบวนการ และ กระบวนการสนับสนุน 4 ซึ่งกระบวนการดังกล่าวจะผลักดันกลไกการดำเนินงานของการแผนงานเพื่อตอบสนองแก่กลุ่มเป้าหมายอย่างมีคุณภาพ

### 2.5 ข้อมูลสถานการณ์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกองแผนงาน

นโยบาย ยุทธศาสตร์ กฎหมาย ปัจจัยทางสุขภาพ เครือข่ายและปัจจัยอื่นๆ เศรษฐกิจสังคมและเทคโนโลยี ที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ และภารกิจ การดำเนินงานของกองแผนงาน มีดังนี้

#### 2.5.1 นโยบาย ยุทธศาสตร์ กฎหมาย

## 1) การพัฒนาอย่างยั่งยืน

การพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development Goals- SDGs) เพื่อบรรลุเป้าหมายการพัฒนาภายในปี 2030 เน้นการพัฒนาที่สมดุลระหว่างเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ขับเคลื่อนด้วยการเติบโตของเศรษฐกิจ พัฒนาไปด้วยกันไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง และยั่งยืนเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย 17 เป้าหมาย ได้แก่ ขจัดความยากจนทุกรูปแบบในทุกพื้นที่ ส่งเสริมความกินดีอยู่ดีในทุกช่วงอายุ สร้างความเท่าเทียมในการศึกษา ทางเพศการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน ลดความเหลื่อมล้ำพัฒนาเมือง พัฒนาสังคม ระบบนิเวศน์อย่างยั่งยืนและสร้างความร่วมมือในระดับโลกเป็นต้น (The United Nation, 2015)

เป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานสาธารณสุขได้แก่เป้าหมายที่ 3 ทำให้แน่ใจถึงการมีสุขภาพในการดำรงชีวิต และส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีของทุกคน ในทุกช่วงอายุ ทั้งนี้รวมถึงเป้าหมายที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงอื่น เช่น เป้าหมายที่ 17 เสริมสร้างความเข้มแข็งในวิธีการปฏิบัติให้เกิดผล และสร้างพลังแห่งการเป็นหุ้นส่วนความร่วมมือระดับสากลต่อการพัฒนา

## 2) ยุทธศาสตร์ชาติ และยุทธศาสตร์กระทรวงสาธารณสุข

ยุทธศาสตร์ที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับการป้องกันควบคุมโรคได้แก่ ยุทธศาสตร์ การปฏิรูปประเทศ ระยะยาว เพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ “ประเทศไทยเป็นประเทศที่ มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน ” มุ่งเน้นการพัฒนาที่ให้เกิดความสมดุล เศรษฐกิจที่เข้มแข็ง สังคมที่มีคุณภาพ คนไทยเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ และสิ่งแวดล้อมที่นำอยู่ ขับเคลื่อนด้วยโมเดลประเทศไทย 4.0 เป็นการขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างทางเศรษฐกิจ ไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมและการพัฒนา ประเทศในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564 ได้ยึดกรอบแนวคิดและหลักการในการวางแผนที่สำคัญได้แก่มีหลักการสำคัญของแผนพัฒนาฯ ดังนี้ ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงยึดคนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา ยึดวิสัยทัศน์ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีมาเป็นกรอบ การพัฒนาในระยะปฏิรูป ขณะเดียวกันกระทรวงสาธารณสุขได้วางยุทธศาสตร์สาธารณสุข 20 ปีโดยมีวิสัยทัศน์ว่า “เป็นองค์กรหลักด้านสุขภาพที่รวมพลังสังคมเพื่อประชาชนสุขภาพดี” มีเป้าหมาย “ประชาชนสุขภาพดี เจ้าหน้าที่มีความสุข ระบบสุขภาพยั่งยืน” เป้าหมายประชาชนสุขภาพดีคือ ประชาชนมีอายุคาดเฉลี่ยเมื่อแรกเกิด (LE) ไม่น้อยกว่า 80 ปี และมีอายุคาดเฉลี่ยของการมีสุขภาพดีไม่น้อยกว่า 72 ปี (HALE) วางแผนงานตามกรอบ 4 Excellence Strategies ประกอบด้วย ด้านการส่งเสริมป้องกัน (PP-Excellence) ด้านบริการ (Service Excellence) 3) ด้านกำลังคน (People Excellence) 4) ด้านการบริหารจัดการ (Governance Excellence) เป็นต้น

จะเห็นว่า การเปลี่ยนแปลงปัจจัยการเมือง และนโยบายของ ประเทศที่มุ่งพัฒนาและปฏิรูปเป็น ปัจจัยเอื้อที่จะช่วยส่งเสริมให้ระบบป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพได้รับความสำคัญมากยิ่งขึ้น และการ พัฒนาการเมืองภายนอกประเทศ เป็นปัจจัยที่เร่งให้ระบบป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพของประเทศ ดำเนินงานอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานสากล

### 3) ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวกับการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ

ในช่วงปี 2558-2559 กรมควบคุมโรค ได้ดำเนินการทบทวนสถานการณ์โรคและภัย สุขภาพ (Retreat) เพื่อจัดทำ แผนพัฒนาระบบป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ ภายใต้แผนสุขภาพ แห่งชาติและแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ช่วงฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564 โดยได้ให้ ความสำคัญกับการสร้างการมีส่วนร่วมให้เกิดการบูรณาการระบบเฝ้าระวัง ป้องกันควบคุมโรคและภัย สุขภาพจากทุกภาคส่วน พัฒนากำลังคนให้เพียงพอและมีความเชี่ยวชาญ เน้นการจัดการที่จะมุ่งลดการป่วย การเสียชีวิต มีประเด็นยุทธศาสตร์ 6 ยุทธศาสตร์ดังนี้

1. การพัฒนาภารกิจ โครงสร้าง และกลไก การขับเคลื่อนนโยบายและบริหารจัดการระบบ ป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ
2. การพัฒนาระบบข้อมูลบูรณาการเพื่อการเฝ้าระวัง ป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ
3. การพัฒนามาตรการที่มีประสิทธิภาพในการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ
4. การพัฒนาความเข้มแข็งแผนงานควบคุมโรคและภัยสุขภาพ
5. การพัฒนาระบบและกลไกตอบโต้โรคและภัยสุขภาพทางสาธารณสุขในภาวะฉุกเฉิน
6. การพัฒนากำลังคนเพื่อรองรับระบบการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ
7. การพัฒนาระบบห้องปฏิบัติการทางสาธารณสุขเพื่อการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ

นอกจากนี้ยังได้มีแผนยุทธศาสตร์การป้องกันควบคุมโรคและกลุ่มโรคที่สำคัญได้แก่ ยุทธศาสตร์โรคติดต่ออุบัติใหม่ ยุทธศาสตร์มาลาเรีย ยุทธศาสตร์รายโรคอื่นๆ เป็นต้น

กรมควบคุมโรค ได้ขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์การพัฒนา มีวิสัยทัศน์ว่า “กรมควบคุมโรคเป็นองค์กร ชี้นำระดับนานาชาติ ที่สังคมเชื่อถือและไว้วางใจ เพื่อปกป้องประชาชนจากโรคและภัยสุขภาพด้วย ความเป็นเลิศทางวิชาการภายในปี 2563 ”เป็นยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนองค์กรเพื่อสู่เป้าหมายการลด เสี่ยง ลดโรคและลดตาย ประกอบด้วย 6 ประเด็น ได้แก่

ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างความร่วมมือและสนับสนุนภาคีเครือข่ายภายในประเทศและนานาชาติ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนานวัตกรรม มาตรการ มาตรฐาน และวิชาการ การเฝ้าระวังป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพของประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาระบบการนำด้านนโยบาย และยุทธศาสตร์การป้องกันควบคุมโรค และภัยสุขภาพที่เป็นหลักของประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาการสื่อสารความเสี่ยงและประชาสัมพันธ์เพื่อการเฝ้าระวัง ป้องกัน ควบคุมโรคและภัยสุขภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 เตรียมความพร้อมและการจัดการในการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพตามมาตรฐานสากล

ยุทธศาสตร์ที่ 6 บริหารจัดการองค์การแนวใหม่

#### 4) กฎหมาย

กฎหมาย ระเบียบที่สนับสนุนการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพเช่น พระราชบัญญัติโรคติดต่อ พ.ศ. 2558 พระราชบัญญัติควบคุมเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ พ.ศ. 2551 พระราชบัญญัติคุ้มครองสุขภาพของผู้ไม่สูบบุหรี่ พ.ศ. 2535 กฎอนามัยระหว่างประเทศ (International Health Regulation: IHR) พ.ศ. 2548 เหล่านี้เป็น เครื่องมือสำคัญในการจัดการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ ตลอดจนควบคุม ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกรรมการควบคุมโรคและภัยสุขภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

#### 2.5.2 ปัจจัยด้านสถานการณ์โรคและภัยสุขภาพ

สถานการณ์โรคและภัยสุขภาพที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมป้องกันโรคที่ยังเป็นปัญหาสำคัญ และสำหรับการนำมาวิเคราะห์วางแผนยุทธศาสตร์ สรุปได้ดังนี้ (ร่างแผนพัฒนาระบบป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพฯ, 2559)

1. โรคติดต่อยังคงเป็นปัญหาสำคัญที่ไม่สามารถควบคุมให้ลดระดับลงได้ เช่น โรคไข้เลือดออก วัณโรค และโรคพยาธิใบไม้ตับซึ่งเป็นสาเหตุของมะเร็งตับและท่อน้ำดี ในส่วนของโรคติดต่ออื่นๆ แม้จะสามารถควบคุมได้ แต่ยังคงดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ไม่ให้กลับมาแพร่ระบาดขึ้นใหม่ และยังคงเร่งดำเนินงานตามเป้าหมายการกำจัด กวาดล้าง โรคเหล่านี้ตามพันธะสัญญาเช่น โรคติดต่อที่ป้องกันได้ด้วยวัคซีน โรคติดต่อทางอาหารและน้ำ โรคติดต่อสัตว์และคน การติดเชื้อเอชไอวี เป็นต้น

2. โรคติดต่ออุบัติซ้ำ และอุบัติใหม่ เช่น โรคทางเดินหายใจตะวันออกกลาง โรคไข้หวัดนก โรคติดเชื้อไวรัสอีโบล่า โรคติดเชื้อไวรัสซิกา และโรคไข้หวัดใหญ่ เป็นต้น แม้ว่าการระบาดของโรคเหล่านี้ส่วนใหญ่เกิดขึ้นในต่างประเทศ แต่โรคเหล่านี้ก็สามารถแพร่เข้ามาในประเทศไทยได้โดยง่ายเนื่องจากการคมนาคมจำเป็นต้องพัฒนาระบบตอบโต้ภาวะฉุกเฉินเพื่อให้การป้องกันควบคุมโรคเป็นไปอย่างเข้มงวด



3. โรคไม่ติดต่อเรื้อรัง เช่น โรคเบาหวาน โรคความดันโลหิตสูง โรคหัวใจขาดเลือด โรคหลอดเลือดสมอง โรคไตเรื้อรัง และอื่นๆ ถือได้ว่าเป็นภัยที่คุกคามสุขภาพของคนไทยเป็นจำนวนมากผลจากการสำรวจสถานะสุขภาพอนามัยของประชาชนไทย ในปี 2557 พบว่า คนไทยที่มีอายุ 15 ปีขึ้นไป มีอัตราความชุกของโรคเบาหวาน ร้อยละ 8.9 และ โรคความดันโลหิตสูงถึง ร้อยละ 24.7

4. การบริโภคเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ จากการวิเคราะห์ความสูญเสียปีสุขภาวะ ของประชากรไทยในปี 2556 พบว่า การบริโภคเครื่องดื่มแอลกอฮอล์เป็นปัจจัยเสี่ยงทางสุขภาพอันดับหนึ่งในเพศชาย และจากการสำรวจของสำนักงานสถิติแห่งชาติ ในปี 2558 พบว่า อัตราความชุกของนักดื่มในประชากรผู้ใหญ่ อายุ 15 ปี ขึ้นไป เท่ากับร้อยละ 34 มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา การบริโภคเครื่องดื่มแอลกอฮอล์นี้เองที่เป็นสาเหตุสำคัญทำให้เกิดปัญหาสุขภาพต่างๆ ได้อย่างมาก

5. การบาดเจ็บ ผลจากศึกษาการสูญเสียปีสุขภาวะของประชากรไทย ในปี 2556 พบว่า อุบัติเหตุทางถนนเป็นสาเหตุอันดับ 2 ของการสูญเสียปีสุขภาวะที่มากที่สุดในเพศชาย และอันดับ 8 ในเพศหญิง และกลุ่มอายุ 15-29 ปี พบว่าสูงเป็นอันดับ 1 ทั้งในเพศชายและเพศหญิง นอกจากนี้ รายงานจำนวนผู้เสียชีวิตจากอุบัติเหตุทางถนนเพิ่มมากขึ้นทุกปี

6. โรคและภัยสุขภาพจากการประกอบอาชีพและสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย โรคและภัยสุขภาพจากการประกอบอาชีพในภาคอุตสาหกรรม ภาคเกษตรกรรม โรคและภัยสุขภาพจากมลพิษสิ่งแวดล้อม มีแนวโน้มที่เป็นปัญหาเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง และเป็นปัญหารุนแรง ขึ้น เช่น ปัญหามลพิษจากการทำเหมืองทองคำใน 4 จังหวัด (พิจิตร เพชรบูรณ์ พิษณุโลก และ เลย) ปัญหาขยะอิเล็กทรอนิกส์ ปัญหาหมอกควันในจังหวัดภาคเหนือ ปัญหาฝุ่นละอองจากการจราจร การขนส่งและโรงโมหิน เป็นต้น

7. สถานการณ์ปัญหา การจัดการเชิงระบบ การป้องกันโรคของกรมควบคุมโรคโดยเฉพาะ ระบบระบาดวิทยา ได้แก่ การเฝ้าระวัง การสอบสวนโรค และการตอบโต้ภาวะฉุกเฉิน ระบบการสื่อสารความเสี่ยง ระบบวิจัย ระบบการเงินการคลังระบบงานความร่วมมือระหว่างประเทศ การพัฒนาบุคลากร ระบบห้องปฏิบัติการสาธารณสุข และระบบข้อมูล ล้วนแล้วแต่เป็นประเด็นงานเชิงระบบที่แม้ว่าจะมีการพัฒนา มาในระดับหนึ่ง แต่ยังคงมีปัญหาความท้าทายที่สำคัญและยังต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น กองแผนในฐานะเป็นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการใช้ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการวางแผนยุทธศาสตร์จำเป็นต้องเข้าใจในสถานการณ์การป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพที่เป็นพันธกิจของกรมควบคุมโรค เพื่อประโยชน์ในการนำมาวิเคราะห์วางแผนต่อไป

### 2.5.3 ภาควิชาการดำเนินงานป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ

กรมควบคุมโรค ได้ใช้กลไกการมีส่วนร่วมของภาคเครือข่ายจากภาคส่วนต่างๆ ในการดำเนินงาน โดยกำหนดไว้ในยุทธศาสตร์กรมควบคุมโรคในยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างความร่วมมือและสนับสนุนภาคีเครือข่ายภายในประเทศและนานาชาติ อีกทั้งมีเครือข่ายการทำงานในพื้นที่ ที่เข้มแข็งพร้อมที่จะเป็นกลไกการทำงานและให้การสนับสนุน การควบคุมโรค โดยเฉพาะโครงการอำเภอควบคุมโรคเข้มแข็งแบบยั่งยืน ที่ใช้ “อำเภอ” เป็นพื้นที่เป้าหมายในการสนับสนุนการดำเนินงานในพื้นที่ รวมทั้งการถ่ายทอดองค์ความรู้ และเทคโนโลยีด้านการเฝ้าระวัง ป้องกัน ควบคุมโรคและภัยสุขภาพ การเตรียมความพร้อมตอบโต้ภาวะฉุกเฉินทางสาธารณสุข เหมาะสมกับบริบทของพื้นที่ โดยเน้นการดำเนินงานร่วมกับเครือข่ายทุกภาคส่วน โดยมีกลไกเกณฑ์การประเมิน ๕ คุณลักษณะ ได้แก่ ๑) มีคณะกรรมการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ ๒) มีระบบระบาดวิทยาที่ดีในระดับอำเภอ ๓) มีการวางแผน กำกับติดตามและประเมินผลการป้องกัน ควบคุมโรคและภัยสุขภาพ ๔) มีการระดมทรัพยากรหรือการสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นรูปธรรม ๕) มีผลสำเร็จของการควบคุมป้องกันโรคที่สำคัญตามนโยบายกระทรวงสาธารณสุขและเป็นปัญหาในพื้นที่ เป็นเครื่องมือในการวัดความสำเร็จของอำเภอควบคุมโรคเข้มแข็งแบบยั่งยืน

การขับเคลื่อนและการพัฒนาในปัจจุบัน กรมควบคุมโรค ได้บูรณาการโครงการ อำเภอควบคุมโรคเข้มแข็งแบบยั่งยืนเข้าเป็นส่วนหนึ่งของระบบสุขภาพอำเภอ (DHS) เพื่อให้การดำเนินงานสาธารณสุขในระดับพื้นที่มีความครอบคลุมทุกด้าน รวมถึงด้านงบประมาณเพื่อ การลดความซ้ำซ้อนของงานและให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งส่งผลให้สถานะสุขภาพของประชาชนในอำเภอดีขึ้น ประชาชนดูแลตนเองได้ และทีมสุขภาพอำเภอมีความเข้มแข็ง พร้อมรับมือปัญหาสุขภาพที่เปลี่ยนแปลงไป

## 2.5.4 ปัจจัยภายนอกอื่นๆ

### 1) ด้านการเมืองนโยบายและเศรษฐกิจ

การเมืองภายนอกประเทศ มีการรวมตัวกันของนานาประเทศเป็นประชาคมในระดับภูมิภาค เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (AEC) เพื่อสร้างความร่วมมือกันและเปิดเสรีภายใต้ข้อตกลงประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เป็นการสร้างดุลยภาพทางการเมือง เศรษฐกิจในภูมิภาค ในท่ามกลางการเติบโตอย่างรวดเร็วทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคมของประเทศจีนและอินเดีย ในขณะที่เดียวกันการเมืองและนโยบายภายในประเทศไทยกำลังอยู่ในช่วงการเปลี่ยนผ่านไปสู่การปฏิรูปประเทศ นอกจากนี้มีกระแสความต้องการปฏิรูปโครงสร้าง ระบบ การบริหารราชการที่มีประสิทธิภาพ ให้โปร่งใสและ นำประเทศหลุดพ้นจากกับดักประเทศรายได้ปานกลาง (Middle income) และลดความเหลื่อมล้ำในสังคม ด้วยยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี นำพาประเทศไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน และขับเคลื่อนเศรษฐกิจประเทศด้วย นวัตกรรมสร้างสรรค์ โมเดลประเทศไทย 4.0 การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการผลิตมีการเปลี่ยนผ่านจากภาคเกษตร รั้งเดิมไปสู่การเป็นผู้ประกอบการภาคเกษตรและ อุตสาหกรรมแบบใหม่ Smart farming & smart enterprise และ บริการที่เน้นคุณค่า

การเปิดเสรีภายใต้ข้อตกลงเขตเศรษฐกิจอาเซียนปี 2558จะนำมาซึ่งโอกาสสำคัญต่อการยกระดับศักยภาพการขยายตัวของเศรษฐกิจไทย โอกาสในการใช้ความได้เปรียบ ศูนย์กลางคมนาคม โดยเฉพาะการพัฒนายกระดับเป็นศูนย์กลางบริการทางสุขภาพ ( Medical hub) การใช้ประโยชน์จากการลงทุนของภาคเอกชนด้านบริการสุขภาพ รวมทั้งการเป็นศูนย์กลางในการฝึกอบรมและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ด้านการเฝ้าระวังป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพของประเทศไทย

**การจัดตั้งเขตเศรษฐกิจพิเศษ** การสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจและส่งเสริมความสามารถในการแข่งขัน ส่งผลให้เกิดการลงทุนในประเทศ การส่งออก เกิดการจ้างงานเพิ่มขึ้น แต่ที่ส่งผลกระทบต่อสุขภาพประชาชนในหลายๆ ด้าน เช่น ผลกระทบทางด้านสิ่งแวดล้อมปัญหาขยะและของเสีย อุตสาหกรรม มลพิษทางน้ำ อากาศ และมีฝุ่นละอองมากขึ้นซึ่งปัญหาด้านอาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม มีแนวโน้มรุนแรงเพิ่มมากขึ้น

## 2) ด้านสังคมและประชากร

โครงสร้างประชากรไทยเปลี่ยนแปลงเข้าสู่การเป็นสังคมสูงวัย โดยคาดประมาณการว่า ในอีก 20 ปีข้างหน้า จะมีผู้สูงอายุที่อายุมากกว่า 65 ปี ขึ้นไป มากกว่าร้อยละ 20 ของประชากรทั้งประเทศ ซึ่งจะส่งผลให้มีผู้ป่วยโรคเรื้อรังต่างๆ เพิ่มมากขึ้น สะท้อนภาระค่าใช้จ่ายทางสุขภาพ ขณะเดียวกันผู้สูงอายุจำนวนมากมีรายได้ไม่พอต่อการยังชีพ และจะส่งผลให้อัตราการพึ่งพิงของประชากรวัยแรงงานต้องแบกรับการดูแลผู้สูงอายุเพิ่มขึ้น ในขณะที่ประชากรวัยเด็กและวัยแรงงานจะมีแนวโน้มลดลง และยังมีปัญหาผลิตผลจากแรงงานต่ำ ต้องพึ่งการนำเข้าแรงงานจากประเทศเพื่อนบ้าน เป็นช่องทางทำให้เกิดปัญหาโรคและภัยสุขภาพเพิ่มมากขึ้น

ปัญหา กลุ่มประชากรเปราะบาง ในประเทศไทยที่ มีความเสี่ยงต่อการป่วยด้วยโรคและภัยสุขภาพต่างๆ และมีข้อจำกัดในการเข้าถึงบริการสุขภาพ รวมทั้งบริการเพื่อป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ นอกจากนี้ยังมีกลุ่มแรงงานต่างด้าว พบว่า ปัจจุบันมีแรงงานต่างด้าวเข้ามาทำงานในประเทศไทยเป็นจำนวนมาก จากสถิติผลการตรวจสุขภาพแรงงานต่างด้าวกว่า 1.2 ล้านคน จาก 3 สัญชาติ ได้แก่ เมียนมา ลาว และกัมพูชา ในปี 2557 พบว่า มีการติดเชื้อหรือเจ็บป่วยด้วยโรคสูงถึง 7,520 ราย

**ความเหลื่อมล้ำ** เป็นปัญหาสำคัญในสังคมไทยทั้งความเหลื่อมล้ำด้านรายได้ โอกาสการเข้าถึงบริการภาครัฐ และการเข้าถึงทรัพยากรธรรมชาติ คนยากจนขาดโอกาสการเข้าถึงบริการการศึกษาและสาธารณสุข ที่มีคุณภาพอย่างเท่าเทียม การจัดการเข้าถึงบริการด้านการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพอย่างครอบคลุมและทั่วถึง จึงเป็นสิ่งที่สำคัญ ตัวอย่างเช่นโรคที่ป้องกันได้ด้วยวัคซีน ( Vaccine preventable disease) ตามแผนการสร้างเสริมภูมิคุ้มกันโรคของกระทรวงสาธารณสุข (Expanded program on immunoglobulin: EPI) ซึ่งมีความจำเป็นในการขยายความครอบคลุมทั้งประเภวัคซีน

และประชากรกลุ่มอื่นๆ โดยเฉพาะการได้รับวัคซีนเพื่อป้องกันโรคในกลุ่มประชากรเปราะบาง (Vulnerable population) เช่น เด็ก สตรีและผู้สูงอายุ ผู้ด้อยโอกาส เป็นต้น

**ความเป็นเมือง** การเปลี่ยนแปลงพื้นที่ชนบทไปสู่ความเป็นเมืองสูงขึ้น ประชาชนจำนวนมากที่อาศัยในพื้นที่เขตเมืองและมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และอัตราป่วยด้วยโรคและภัยสุขภาพในประชากรที่อาศัยในเขตเมืองสูงกว่าประชากรที่อาศัยในชนบท

### 3) ด้านเทคโนโลยี

ความก้าวหน้าเทคโนโลยี สารสนเทศ เป็นลักษณะการสื่อสารยุคดิจิทัลอัจฉริยะ ทำให้สะดวก รวดเร็ว โลกไร้พรมแดน ในขณะที่ความเจริญทางวิทยาศาสตร์การแพทย์เพื่อการรักษาโรคพัฒนาเต็มเซลล์ นาโนเทคโนโลยีทางการแพทย์ (Nanomedicine) หุ่นยนต์ทางการแพทย์ และศาสตร์แห่งการป้องกันโรค เวชศาสตร์อายุวัฒน์ (Anti-aging medicine) ยืดอายุชะลอความชรา และ การส่งเสริม ภูมิปัญญา การแพทย์แผนไทยเข้ามามีส่วนร่วมในการดูแลสุขภาพอนามัยของประชาชนร่วมกับการแพทย์แผนปัจจุบัน

### 4) ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ภัยพิบัติทางธรรมชาติ ปัญหาสิ่งแวดล้อมเพิ่มสูงขึ้นตามการขยายตัวของเศรษฐกิจและชุมชนเมือง ได้แก่ ปัญหาขยะมูลฝอยยังไม่ได้รับการแก้ไขอย่างมีประสิทธิภาพ ปัญหามลพิษทางอากาศยังเกินมาตรฐานหลายแห่ง เช่น มลพิษจากหมอกควันในพื้นที่ภาคเหนือ

## สรุป

สรุปกรอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการองค์กรแนวคิด การบริหารเชิงยุทธศาสตร์แผนที่ยุทธศาสตร์ข้อมูลบริบทของแผนงาน และข้อมูลสถานการณ์ปัจจัย ภายนอก เพื่อจัดทำกรอบกระบวนกรจัดทำแผนของกองแผนงานให้เป็นไปตามหลักการวางแผนเชิง ยุทธศาสตร์ และเพื่อให้สมาชิกองค์กรได้มีการวิเคราะห์สถานการณ์ข้อมูลอย่างรอบด้าน สามารถนำมา วางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนางานองค์กรกองแผนงาน ได้สรุปกรอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ได้ดังนี้

ยุทธศาสตร์หมายถึง แนวทางในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ประกอบด้วย ทิศทาง เป้าหมาย และกลยุทธ์/มาตรการที่เป็นแนวทางเพื่อไปสู่เป้าหมาย แผนยุทธศาสตร์ที่ดีสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง และบรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้ จำเป็นต้องมีการบริหารยุทธศาสตร์

การบริหารเชิงยุทธศาสตร์หมายถึง กระบวนการทางยุทธศาสตร์ การตัดสินใจในการกำหนด ยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และการติดตามประเมินผลปรับปรุงยุทธศาสตร์ เพื่อให้บรรลุ เป้าหมายขององค์กร

วิสัยทัศน์ (Vision) เปรียบเสมือนภูเขาสูง ที่องค์กรต้องการจะไปให้ถึง ต้องเป็นสิ่งท้าทาย ที่ จะสามารถบรรลุได้ภายในกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน

พันธกิจ (Mission) หมายถึง หน้าที่โดยรวมขององค์กร หรือกรอบการทำงานที่จะสามารถบรรลุ วิสัยทัศน์ได้

เป้าประสงค์ขององค์กร (Goal) หมายถึง เป้าหมายปลายทางที่ต้องการจะบรรลุ หรือผลการ ดำเนินงานที่ต้องการให้บรรลุ เป้าประสงค์เป็นได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจัยองค์กร (Environmental Scanning) การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) การนำแผนไปสู่การ ปฏิบัติ (Strategic Implementation) และการติดตามประเมินผล (Evaluation & Control)

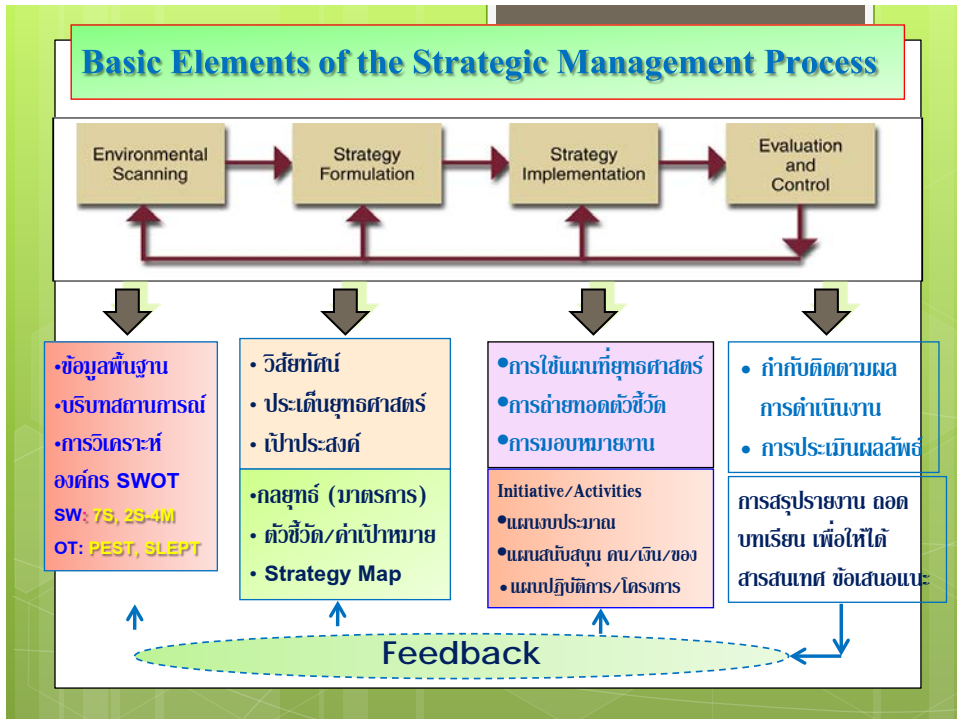
1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจัยองค์กร ( Environmental Scanning) การนำข้อมูล สารสนเทศ บริบทสถานการณ์ที่เกี่ยวข้ององค์กรมาเป็นข้อมูลนำเข้าในการพิจารณาวิเคราะห์องค์กร SWOT

2) การกำหนดยุทธศาสตร์ ( Strategic Formulation) การกำหนดทิศทางเป้าหมายขององค์กร หรือกำหนดยุทธศาสตร์หลักได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และการกำหนด วิธีการ แนวทางเพื่อไปสู่เป้าหมาย ได้แก่ กลยุทธ์หรือมาตรการ ตัวชี้วัด การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์

3) การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ( Strategic Implementation) ได้แก่ การสื่อสารถ่ายทอด ยุทธศาสตร์ (การใช้แผนที่ยุทธศาสตร์ การถ่ายทอดตัวชี้วัด การมอบหมายงาน) การจัดทำแผนงบประมาณ แผนสนับสนุนทรัพยากร แผนปฏิบัติการ โครงการ

4) การติดตามประเมินผล ( Evaluation & Control) ได้แก่ การกำกับติดตามการดำเนินงาน การ ประเมินผลผลลัพธ์ตามตัวชี้วัด การสรุปรายงาน การถอดบทเรียน เพื่อให้ได้สารสนเทศ ข้อเสนอแนะที่เป็น ประโยชน์ในการนำไปพัฒนาปรับปรุงงาน ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย และเป็นข้อมูลสะท้อนย้อนกลับไป ทบทวนปรับปรุงยุทธศาสตร์ต่อไปสามารถสรุปกรอบแนวคิดการบริหารยุทธศาสตร์ตามแผนภาพได้ดังนี้

แผนภาพที่ 10 แสดงสรุปกรอบแนวคิดการบริหารยุทธศาสตร์



**กรอบแนวคิดการศึกษา**

จากกรอบแนวคิดการบริหารยุทธศาสตร์ ของกองแผนงานนำไปสู่การการจัดทำกรอบแนวคิดการศึกษาได้ดังนี้

1. กรอบการวิเคราะห์ ประเมินสถานการณ์ สภาพแวดล้อม ได้แก่ การรวบรวม ข้อมูลพื้นฐาน บริบทสถานการณ์ และการวิเคราะห์องค์กร SWOT จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และสิ่งคุกคาม เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการสังเคราะห์จัดทำยุทธศาสตร์
2. กรอบการกำหนดยุทธศาสตร์ ได้แก่ การกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ และการระดมสมองวางกลยุทธ์ ตัวชี้วัด กรอบกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์นี้ นำมาสู่การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ กองแผนงาน ซึ่งเป็นเนื้อหาสาระของยุทธศาสตร์ เพื่อนำไปเป็นทิศทางเป้าหมายและแนวทางวิธีการในการนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผล
3. กรอบการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ได้แก่ สื่อสารยุทธศาสตร์ สู่การปฏิบัติ การสร้างแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

จากกรอบการศึกษาตามขอบเขตดังกล่าวแล้ว หลังจากที่มีการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติตาม  
บริบทความเป็นจริง โดยการจัดทำแผนปฏิบัติการ แผนงาน โครงการ จำเป็นต้องมีกระบวนการพัฒนาที่  
ต่อเนื่อง และติดตามประเมินผล เพื่อนำมาปรับปรุงยุทธศาสตร์ต่อไป

## บทที่ 3

### ระเบียบวิธีการศึกษา

การศึกษา เรื่อง การวางแผน ยุทธศาสตร์ 5 ปี (2560-2564) กองแผนงาน กรมควบคุมโรค นี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาผลการวางแผน ยุทธศาสตร์กองแผนงาน เป็นการศึกษาระบบการวางแผนทางยุทธศาสตร์แบบมีส่วนร่วม และเนื้อหาสาระซึ่งเป็นผลของการวางแผนยุทธศาสตร์ สำหรับใช้เป็นแนวทางการพัฒนาคน องค์กร ระบบการบริหารจัดการ การจัดการระบบการภายใน ให้เอื้อต่อการดำเนินงานตามพันธกิจภารกิจหลัก เป็นไปตามเป้าหมายอย่างมีคุณภาพและเกิดประสิทธิผล และสอดคล้องกับบรรลุมิติทัศน์ที่วางไว้

#### 3.1 รูปแบบการศึกษา

การศึกษาแบบวิจัยเชิงปฏิบัติการ ( Action Research) มีขั้นตอน กระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งสาระสำคัญที่เป็นเนื้อหายุทธศาสตร์ ด้วยการระดมสมอง (Brain storming) การประชุมกลุ่มย่อย ( Focus Group) มีผู้เข้าร่วมกลุ่มละ 10-12 คนและประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop)

#### 3.2 ขั้นตอนการศึกษา

ผู้ศึกษาได้แบ่งขั้นตอนการศึกษา กระบวนการทางยุทธศาสตร์ ออกเป็น 4 ระยะ ตามวัตถุประสงค์ มีกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ได้แก่

- 1) ขั้นตอนการวิเคราะห์องค์กร: จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และสิ่งคุกคามของกองแผนงาน
- 2) ขั้นตอนการกำหนดทิศทางเป้าหมาย: วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของกองแผนงาน
- 3) ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ตัวชี้วัดค่าเป้าหมาย
- 4) ขั้นตอนการสื่อสารยุทธศาสตร์ ให้ทุกคนในองค์กรได้เข้าใจทิศทางและเป้าหมายร่วมกัน

ขั้นตอน/กระบวนการได้เน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย โดยดำเนินงานผ่านคณะกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่กองแผนงานได้แต่งตั้งขึ้น ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นที่ปรึกษา ผู้อำนวยการกองแผนงานเป็นประธานคณะทำงานหัวหน้ากลุ่มงานเป็นรองประธานและคณะทำงานกองแผนงาน (รายละเอียดในภาคผนวก) และมีวิทยากรผู้เชี่ยวชาญในตรวจสอบให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงเนื้อหาสาระของยุทธศาสตร์

เนื้อหาสาระที่ได้รับการปรับปรุงจากผู้เชี่ยวชาญและรับฟังความคิดเห็นจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เข้าสู่กระบวนการตรวจสอบยืนยันยุทธศาสตร์ และจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ จากนั้นผู้ศึกษาได้รวบรวมรายงานผลการวางแผนยุทธศาสตร์และจัดทำแผนยุทธศาสตร์ให้สมบูรณ์เพื่อเผยแพร่ และสื่อสารต่อไป



### 3.2.1 ขั้นตอนการวิเคราะห์องค์กร จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและสิ่งคุกคาม

ขั้นตอนนี้เป็นการประเมินสภาพแวดล้อม ( Environment Scanning) ให้ผู้ร่วมการวางแผน ยุทธศาสตร์ ( Participants) วิเคราะห์องค์กรตามกรอบการวิเคราะห์ SWOT Analysis การวิเคราะห์ปัจจัย ภายในองค์กรค้นหาจุดแข็ง-จุดอ่อนด้วย 7-s (McKinsey 7 s Framework) และการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ค้นหาสิ่งคุกคามและมองหาโอกาสโดยใช้กรอบการวิเคราะห์ PEST Analysis

สมาชิกผู้ร่วมวางแผนประชุมกลุ่มย่อย ระดมสมอง บันทึกข้อมูลที่ได้จากการประชุมกลุ่ม การวิเคราะห์ ปัจจัยภายในและปัจจัย ภายนอก และนำข้อมูลการวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อนและคุกคาม-โอกาส มา เชื่อมโยง TOWS Matrix เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ ในขั้นต่อไป

### 3.2.2 ขั้นตอนการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย: วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของกองแผนงาน

สมาชิกผู้ร่วมวางแผนประชุมกลุ่ม กำหนดภาพองค์กรในอนาคตที่ต้องการ ร่วมกัน เขียนลงในบัตรคำ และร่วมกันพิจารณาข้อความเลือกภาพอนาคตองค์กรที่ต้องการ และให้สมาชิกยืนยัน

การกำหนดพันธกิจ กรอบการทำงาน โดยให้ สมาชิกพิจารณาจากภารกิจหน้าที่ตามกฎหมาย วัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์กรที่มีอยู่ พร้อมทั้งร่วมกันพิจารณาสอบถามว่า กรอบการทำงานที่มีอยู่จะสามารถ บรรลุวิสัยทัศน์ได้หรือไม่ และปรับเพิ่มกรอบการทำงานให้เหมาะสม จากนั้นสมาชิก กำหนดเป้าประสงค์หลัก ตามพันธกิจ

### 3.2.3 ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์และตัวชี้วัด

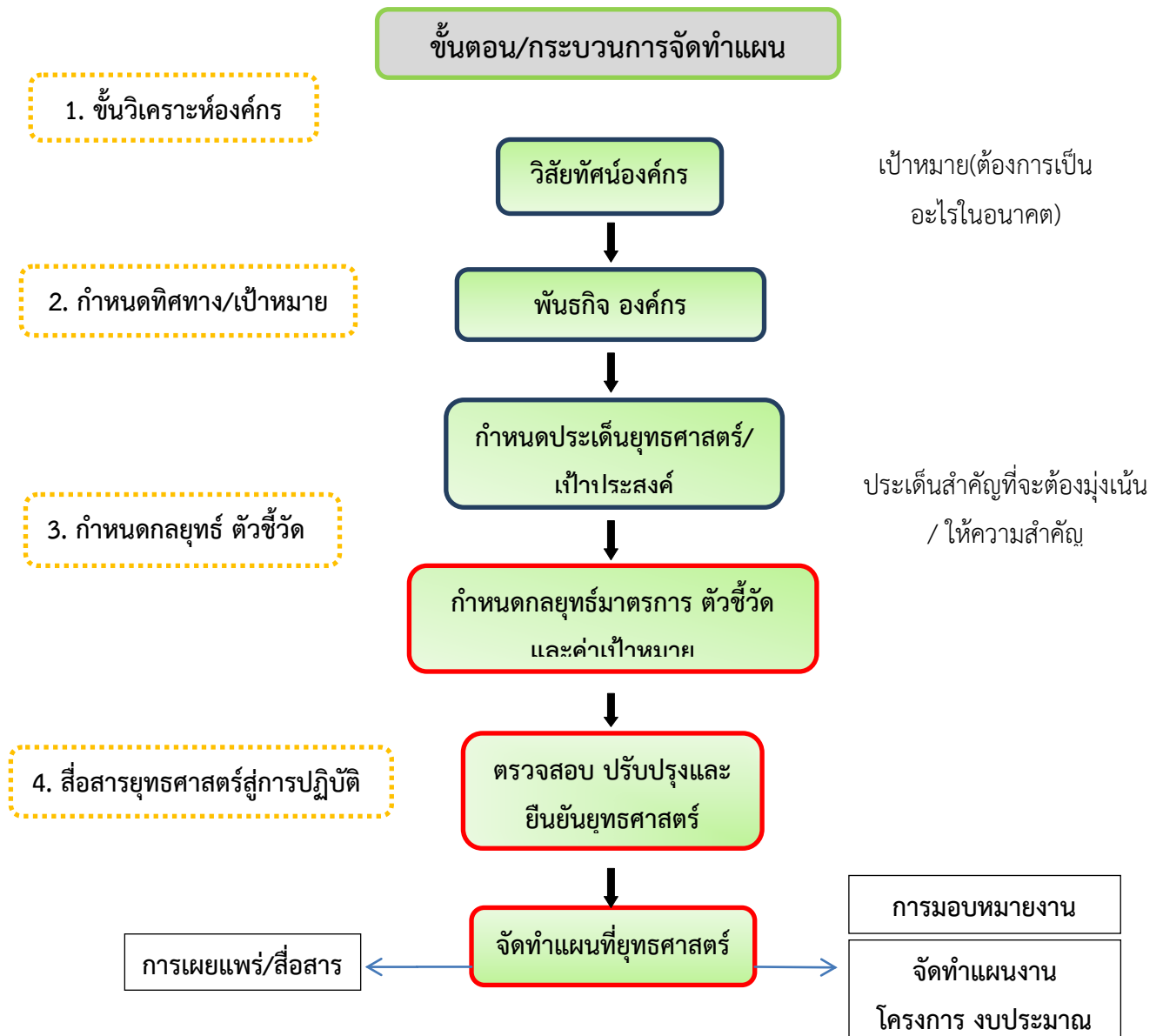
ดำเนินการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) สมาชิกร่วมกันกำหนดแนวทาง วิธีการที่จะบรรลุ เป้าประสงค์ที่วางไว้ โดยกำหนดกลยุทธ์หรือมาตรการที่สำคัญ กำหนดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายของการทำงาน ในแต่ละปี

จัดประชุมประชาพิจารณ์รับฟังความคิดเห็น ผู้ทรงวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญภายนอก เพื่อตรวจสอบปรับปรุง เนื้อหายุทธศาสตร์ ความถูกต้อง ความสอดคล้อง ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

### 3.2.4 ขั้นตอนการสื่อสารยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

ขั้นตอนนี้เป็นขั้นที่เนื้อหายุทธศาสตร์ ได้รับการตรวจสอบและยืนยัน การสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรได้ เข้าใจทิศทางและเป้าหมายร่วมรวมถึงการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ การมอบหมายงาน มีกิจกรรมการ ตรวจสอบและยืนยันยุทธศาสตร์การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์และการเผยแพร่ /สื่อสาร แสดงขั้นตอน กระบวนการดังนี้

แผนภาพที่ 11 แสดงขั้นตอน กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์กองแผนงาน



3.3 **กลุ่มเป้าหมาย:** สมาชิกผู้ร่วมวางแผนยุทธศาสตร์ (Participants) จำนวน 59 คน  
 ที่ปรึกษา/วิทยากร ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 14 คน

3.4 **ระยะเวลาการศึกษาและจัดทำแผนฯ** ตั้งแต่เดือน มิถุนายน 2558 - พฤษภาคม 2559

3.5 **กิจกรรมการดำเนินงาน**

เพื่อให้ได้เนื้อหาตามวัตถุประสงค์ของ จัดทำแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี (2560-2564) กองแผนงาน ได้แบ่งกิจกรรมการดำเนินงานออกไปดังนี้

**1. กิจกรรมการวิเคราะห์องค์กร** ประชุมปฏิบัติการทบทวนและวิเคราะห์องค์กร SWOT และ TOWS Matrix วันที่ 17-19 กรกฎาคม 2558 ณ โรงแรมนิวแทรเวล บีช รีสอร์ท จังหวัดจันทบุรี

การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรค้นหาจุดแข็ง-จุดอ่อน(SW) ด้วย 7-s (McKinsey 7 s Framework) ได้แก่ กลยุทธ์ (Strategy) โครงสร้าง (Structure) ระบบ (System) รูปแบบ (Style) การจัดการบุคคลเข้าทำงาน (Staff) ทักษะ (Skill) และค่านิยมร่วม (Shared value)

การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ค้นหาสิ่งคุกคามและมองหาโอกาส (OT) โดยใช้กรอบการวิเคราะห์ PEST Analysis ได้แก่ นโยบายและกฎหมายต่างๆ (Political- Legal) เศรษฐกิจมีผลกระทบต่อองค์กร (Economics) สภาพสังคม วัฒนธรรม การท่องเที่ยว สิ่งแวดล้อม การเกิดมลภาวะ (Socio culture) และ เทคโนโลยี (Technology)

## **2. กิจกรรมการกำหนดทิศทางเป้าหมาย**

กิจกรรมการกำหนดทิศทางเป้าหมาย โดยจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร และกำหนดพันธกิจวันที่ 1 ธันวาคม 2558 ณ กองแผนงาน กรมควบคุมโรค จังหวัดนนทบุรี

**WORKSHOP 1:** วางภาพอนาคตของกองแผนงาน สิ่งที่เราจะเป็นในอีก 5 ปีข้างหน้า

**WORKSHOP 2:** ระดมสมองร่วมกันกำหนดพันธกิจ กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ พิจารณาจากภารกิจหน้าที่ วัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์กร ปรับปรุงเพิ่มเติมกรอบการทำงานให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์

วิทยาการสรุปผลการระดมสมอง ขมวดสู่ประเด็นยุทธศาสตร์ผู้นำและสมาชิกยืนยัน รับรอง

## **3. ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ตัวชี้วัดค่าเป้าหมาย**

ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ตัวชี้วัดค่าเป้าหมาย โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการวางกลยุทธ์/มาตรการ และกำหนดตัวชี้วัด วันที่ 3-4 ธันวาคม 2558 ณ โรงแรมเวสต์เกตเรสซิเดนซ์ จังหวัดนนทบุรี

ข้อมูลนำเข้า: นโยบายผู้บริหารสู่การกำหนดทิศทางของกองแผนงาน การนำเสนอบริบทของแผนงาน และสรุปข้อมูลที่ได้จากกระบวนการวิเคราะห์ และทิศทางเป้าหมายองค์กร เสริมพลังความเข้าใจให้กับสมาชิก ด้วยการรับฟังบรรยาย แนวคิด กระบวนการเชิงยุทธศาสตร์และการวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อความสำเร็จขององค์กร

เข้าสู่กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์โดยแบ่งกลุ่มเป็น 4 กลุ่มตามลักษณะภารกิจ/ ประเด็นยุทธศาสตร์ และมีโจทย์ในการทำ Workshop 4 ขั้นตอน

**Workshop 1:** การกำหนดจุดหมายปลายทางในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ (Where will we go)

**Workshop 2:** กลยุทธ์แนวทางวิธีการที่จะไปถึงจุดหมายปลายทางโดยคำนึงถึงมุมมองที่ปรับประยุกต์ตามมุมมอง Balance Score Card (How to go / Achieve) ได้แก่

1. Learning and Growth Perspective (มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตของทุนองค์กร : พัฒนางค์กร คน IT)

2. Internal Process or Management perspective (มุมมองด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กร/การบริหารจัดการ)

3. Customer and Stakeholder Perspective (มุมมองด้านลูกค้า ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)

4. Effectiveness Perspective (มุมมองด้านประสิทธิผล)

**Workshop 3:** การกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators : KPIs)

**Workshop 4:** จัดทำร่างแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ความเชื่อมโยงจากมุมมองใน 4 มิติตามประเด็นที่ได้รับมอบหมายให้แต่ละกลุ่มทบทวนผลที่ได้จากการประชุมกลุ่มย่อย วิทยากรวิพากษ์ สรุปผลที่ได้

4. กิจกรรมตรวจสอบปรับปรุง ยืนยันยุทธศาสตร์ที่ได้และร่างแผนที่ ยุทธศาสตร์ โดยผู้บริหาร องค์กร หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้าโครงการ DCSR กองแผนงาน จัดทำสัปดาห์ที่ 1-2 เดือนกุมภาพันธ์ 2559

5. กิจกรรมการประชุมเชิงปฏิบัติการ รับฟังความคิดเห็นเพื่อพัฒนายุทธศาสตร์กองแผนงาน แบบมีข้อมูลอ้างอิงจากผู้เชี่ยวชาญภายนอกองค์กร วันที่ 10 มีนาคม 2559 ณ ห้องประชุม โรงแรมอมารี แอร์พอร์ต กรุงเทพฯ

-นำเสนอ (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์กองแผนงาน และผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญภายนอก จำนวน 5 คน อภิปราย ตรวจสอบตรงตามเนื้อหายุทธศาสตร์ ความเชื่อมโยง สอดคล้อง ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ และให้ข้อเสนอแนะปรับปรุงยุทธศาสตร์กองแผนงาน

**Workshop 1:** ปรับปรุงเนื้อหาสาระของยุทธศาสตร์ โดยประชุมกลุ่มย่อยสมาชิกแบ่ง เป็น 4 กลุ่มดังนี้

กลุ่มที่ 1 : การพัฒนานโยบายและแผนยุทธศาสตร์

กลุ่มที่ 2 : พัฒนากลไกและเครื่องมือการขับเคลื่อนนโยบายและแผนสู่การปฏิบัติ

กลุ่มที่ 3 : การติดตามและประเมินผล

กลุ่มที่ 4 : การสื่อสาร และการมีส่วนร่วมเครือข่าย

**Workshop 2:** ระดมความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงตัวชี้วัดเป้าประสงค์ และระดับกลยุทธ์โดยมี (ร่าง) Template ให้ และผู้แทนกลุ่มนำเสนอผลจากการประชุมกลุ่มย่อย (Shopping Strategies)

## 6. กิจกรรมการตรวจสอบเนื้อหาและความถูกต้องยืนยันยุทธศาสตร์

## 7. กิจกรรมสื่อสารยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

จัดทำเอกสารคู่มือยุทธศาสตร์ และแผนที่ยุทธศาสตร์พฤษภาคม พ.ศ. 2559 เพื่อเผยแพร่สื่อสารและนำไปใช้ต่อไป โดยเสนอในที่ประชุมกรรมการบริหารกองแผนงานเพื่อเห็นชอบ และนำยุทธศาสตร์ซึ่งเป็นแผนแม่บทที่ได้สู่การปฏิบัติ มอบหมายงาน และจัดทำแผนงาน โครงการ งบประมาณต่อไป

## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

ผลการศึกษาการวางแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี (2560-2564) กองแผนงาน กรมควบคุมโรคนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลการวางแผน ยุทธศาสตร์การพัฒนากองแผนงาน สำหรับใช้เป็นกรอบแนวทางการพัฒนาคน องค์กร ระบบการบริหารจัดการ การจัดการกระบวนการภายในให้เอื้อต่อการดำเนินงานตามพันธกิจภารกิจหลักให้เป็นไปตามเป้าหมายอย่างมีคุณภาพและเกิดประสิทธิผล สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่วางไว้สามารถสรุปผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์เฉพาะที่ตั้งไว้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์องค์กร จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและสิ่งคุกคามของกองแผนงาน
2. การจัดลำดับความสำคัญและการกำหนดกลยุทธ์จาก TOWS Matrix
3. ผลการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของกองแผนงาน
4. ผลการกำหนดกลยุทธ์และตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์
5. ผลการสื่อสารยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

#### 4.1 ผลการวิเคราะห์องค์กรกองแผนงาน

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรกองแผนงานเพื่อค้นหาจุดแข็ง-จุดอ่อน และการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกเพื่อค้นหาสิ่งคุกคามมองหาโอกาสผลการวิเคราะห์เป็นดังนี้

##### 4.1.1 ปัจจัยภายในกองแผนงานดังนี้

###### จุดแข็ง (Strengths)

- S1: ผู้นำมีความตั้งใจในการปรับปรุงองค์กร ให้มีประสิทธิภาพ และให้การสนับสนุน กิจกรรมอย่างเต็มที่
- S2: บุคลากรมีอัตรากำลังที่เพียงพอ
- S3: มีทีมงานที่เข้มแข็ง สามารถทำงานเป็นทีมร่วมกันได้ดี
- S4: บุคลากรส่วนใหญ่เป็นคนรุ่นใหม่ ทำงานได้หลากหลาย ปรับตัวได้ดี
- S5: เป็นองค์กรมีพันธกิจ รับผิดชอบด้านแผนงานมีความน่าเชื่อถือ มีระบบฐานข้อมูลที่ดี

###### จุดอ่อน (Weaknesses)

- W1: องค์กรยังไม่มีความชัดเจนในเป้าหมายและทิศทางการพัฒนาองค์กรและการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

- W2: ระบบงานและกระบวนการทำงานไม่ชัดเจน ทำงานไม่เป็นระบบ ขาดความเชื่อมโยง  
ภาระงานมาก
- W3: การมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชาไม่ชัดเจน ซ้ำซ้อน แบ่งงานไม่เหมาะสม
- W4: องค์กรขาดการบำรุงรักษาบุคลากรและความผูกพันองค์กรมีน้อย
- W5: ขาดการสื่อสาร บุคลากรไม่เข้าใจทิศทางและเป้าหมายร่วมกัน
- W6: บุคลากรยังมีสมรรถนะความเชี่ยวชาญด้าน บริหารจัดการยุทธศาสตร์และแผนงาน ยังไม่  
เพียงพอ
- W7: ขาดเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โอกาสการเรียนรู้และพัฒนาตัวเองมีน้อยเนื่องจาก ไม่มีเวลา  
และรับงานจากนโยบายและผู้บริหารภายนอกมาก

#### 4.1.2 ปัจจัยภายนอกกองแผนงานดังนี้

##### โอกาส (Opportunities)

- O1: นโยบาย ระเบียบกฎหมายสนับสนุนการทำงานตามพันธกิจอย่างชัดเจน ระบุไว้ใน  
ยุทธศาสตร์กรมควบคุมโรค ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างความเข้มแข็งเครือข่าย และ  
ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านนโยบายและยุทธศาสตร์
- O2: มีงบประมาณสนับสนุนให้กองแผนงานสามารถดำเนินงานบริหารจัดการได้อย่างเต็มที่
- O3: มีเครือข่ายภายนอกที่เข้มแข็งพร้อมที่จะเป็นกลไกการทำงานและให้การสนับสนุน
- O4: ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญ องค์กรหน่วยงานในกรมให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี  
มีความคาดหวังต่อกองแผนงานสูง โดยเฉพาะการยกระดับให้มีบทบาทด้านนโยบาย  
และยุทธศาสตร์
- O5: ความก้าวหน้าเทคโนโลยี การสื่อสาร อิเลคทรอนิกส์ Internet
- O6: บุคลากรมีโอกาสการเรียนรู้พัฒนากับองค์กรภายนอกและผู้เชี่ยวชาญ

##### สิ่งคุกคาม (Threats)

- T1: การเปลี่ยนแปลงนโยบายตามผู้บริหาร แผน Service plan เขตสุขภาพ และมีการเปลี่ยน  
ผู้บริหารบ่อย
- T2: สภาพเศรษฐกิจ สังคมมีการแข่งขันสูง และคู่แข่งที่มีลักษณะองค์กรคล้ายกันได้ยกระดับ  
คุณภาพไปไกล
- T3: การเกิดโรคระบาด โรคอุบัติใหม่ขึ้น และภัยธรรมชาติที่มีผลต่อสุขภาพ

T4: ความคาดหวังของลูกค้า ผู้รับบริการที่มีสูงขึ้น ต้องการให้ยกระดับผลผลิตที่ทำขาย มีการบริหารเชิงกลยุทธ์มากขึ้น

T5: การเปิดประเทศต่อสังคมโลกและภูมิภาค AEC การใช้ภาษาสื่อสาร

## 4.2 การจัดลำดับความสำคัญและการกำหนดกลยุทธ์จาก TOWS Matrix

### 4.2.1 การจัดลำดับความสำคัญผลการวิเคราะห์ห้องค์กร (Priority Matrix SWOT)

จากการสรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรกองแผนงานซึ่งเป็นจุดแข็ง-จุดอ่อน และ การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่เป็นสิ่งคุกคาม-โอกาส นำมาจัดลำดับความสำคัญ (Priority Matrix SWOT) โดยการระดมความคิดเห็นจากสมาชิกของกองแผนงานโดยให้น้ำหนักของประเด็นและร่วมกันจัดลำดับ เพื่อหาจุดยืนแสดงสถานการณ์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic position) ได้ดังนี้

#### 1) การจัดลำดับความสำคัญจุดแข็งขององค์กร (Priority Matrix Strengths)

จากผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรกองแผนงาน ที่เป็นจุดแข็งขององค์กร สามารถนำมาจัดลำดับความสำคัญ ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงการจัดลำดับความสำคัญจุดแข็งขององค์กร

Strengths	น้ำหนัก	น้อย สุด (1)	น้อย (2)	ปาน กลาง (3)	มาก (4)	มาก สุด (5)	รวม
S1: ผู้นำมีความตั้งใจในการปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพและให้การสนับสนุนกิจกรรมเต็มที่	10				/		40
S2: บุคลากรมีอัตราการกำลังที่เพียงพอต่อภารกิจ	10				/		40
S3: มีทีมงานที่เข้มแข็ง สามารถทำงานเป็นทีมร่วมกันได้ดี	8					/	40
S4: บุคลากรส่วนใหญ่เป็นคนรุ่นใหม่ ทำงานได้หลากหลาย ปรับตัวได้ดี	7				/		28
S5: เป็นองค์กรมีพันธกิจ รับผิดชอบด้านแผนงานมีความน่าเชื่อถือ มีระบบฐานข้อมูลที่ดี	15			/			45
<b>รวม</b>	<b>50</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	<b>193</b>



## 2) การจัดลำดับความสำคัญจุดอ่อนขององค์กร (Priority Matrix Weaknesses)

จากผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรกองแผนงาน ที่เป็นจุดอ่อนขององค์กร สามารถนำมาจัดลำดับความสำคัญ ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงการจัดลำดับความสำคัญจุดอ่อนขององค์กร

Weaknesses	น้ำหนัก	น้อย สุด (1)	น้อย (2)	ปาน กลาง (3)	มาก (4)	มาก สุด (5)	รวม
W1: องค์กรยังไม่มี ความชัดเจนในเป้าหมายและทิศทางการพัฒนาองค์กรและการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์	9					/	45
W2: ระบบงานและกระบวนการทำงานไม่ชัดเจน ทำงานไม่เป็นระบบ ขาดความเชื่อมโยง ภาระงานมาก	9					/	45
W3: การมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชาไม่ชัดเจน ซ้ำซ้อน แบ่งงานไม่เหมาะสม	6				/		24
W4: องค์กรขาดการบำรุงรักษาบุคลากรและความผูกพันองค์กรมีน้อย	6			/			18
W5: ขาดการสื่อสาร บุคลากรไม่เข้าใจทิศทางและเป้าหมายร่วมกัน	6			/			18
W6: บุคลากรยังมีสมรรถนะความเชี่ยวชาญด้านบริหารจัดการยุทธศาสตร์และแผนงานยังไม่เพียงพอ	9					/	45
W7: ขาดเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โอกาสการเรียนรู้และพัฒนาตัวเองมีน้อยเนื่องจาก ไม่มีเวลาและรับงานจากนโยบายและผู้บริหารภายนอกมาก	5		/				10
<b>รวม</b>	<b>50</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>15</b>	<b>205</b>

## 3) การจัดลำดับความสำคัญของโอกาสจากภายนอก (Priority Matrix Opportunities)

จากผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กรกองแผนงาน ที่เป็นโอกาสขององค์กร สามารถนำมาจัดลำดับความสำคัญ ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 3

**ตารางที่ 3** แสดงการจัดลำดับความสำคัญโอกาสขององค์กร

Opportunities	น้ำหนัก	น้อย สุด (1)	น้อย (2)	ปาน กลาง (3)	มาก (4)	มาก สุด (5)	รวม
O1: นโยบาย ระเบียบกฎหมายสนับสนุนการทำงานตามพันธกิจอย่างชัดเจน ระบุไว้ในยุทธศาสตร์กรมควบคุมโรค ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างความเข้มแข็งเครือข่าย และยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านนโยบายและยุทธศาสตร์	10					/	50
O2: มีงบประมาณสนับสนุนให้กองแผนงานสามารถดำเนินงานบริหารจัดการได้อย่างเต็มที่	6			/			18
O3: มีเครือข่ายภายนอกที่เข้มแข็งพร้อมที่จะเป็นกลไกการทำงานและให้การสนับสนุน	10					/	50
O4: ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญ องค์กรหน่วยงานในกรมให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี มีความคาดหวังต่อกองแผนงานสูง โดยเฉพาะการยกระดับให้มีบทบาทด้านนโยบายและยุทธศาสตร์	8				/		32
O5: ความก้าวหน้าเทคโนโลยี การสื่อสาร อิเลคทรอนิกส์ Internet ในยุคดิจิทัล	9				/		36
O6: บุคลากรมีโอกาสดูแลเรียนรู้พัฒนากับองค์กรภายนอกและผู้เชี่ยวชาญ	7			/			21
<b>รวม</b>	<b>50</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>207</b>

**4) การจัดลำดับความสำคัญของสิ่งคุกคามจากภายนอก (Priority Matrix Threats)**

จากผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กรกองแผนงาน ที่เป็นสิ่งคุกคามขององค์กร สามารถนำมาจัดลำดับความสำคัญ ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 4

**ตารางที่ 4** แสดงการจัดลำดับความสำคัญสิ่งคุกคามขององค์กร

Threats	น้ำหนัก	น้อย สุด (1)	น้อย (2)	ปาน กลาง (3)	มาก (4)	มาก สุด (5)	รวม
T1: การเปลี่ยนแปลงนโยบายตามผู้บริหาร Service plan เขตสุขภาพและมีการเปลี่ยนผู้บริหารบ่อย	12				/		48
T2: สภาพเศรษฐกิจ สังคมมีการแข่งขันสูง และคู่แข่งที่มีลักษณะองค์กรคล้ายกันได้ยกระดับ คุณภาพไปไกล	8			/			24
T3: การเกิดโรคระบาด โรคอุบัติใหม่ขึ้น และภัยธรรมชาติที่มีผลต่อสุขภาพ	12				/		48
T4: ความคาดหวังของลูกค้า ผู้รับบริการที่มีสูงขึ้น ต้องการให้ยกระดับผลผลิตที่ทำหาย มีการบริหารเชิงกลยุทธ์มากขึ้น	10				/		40
T5: การเปิดประเทศต่อสังคมโลกและภูมิภาค AEC การใช้ภาษาสื่อสาร	8			/			24
<b>รวม</b>	<b>50</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>184</b>

#### ผลการวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กร โดยการทำ TOWS Matrix

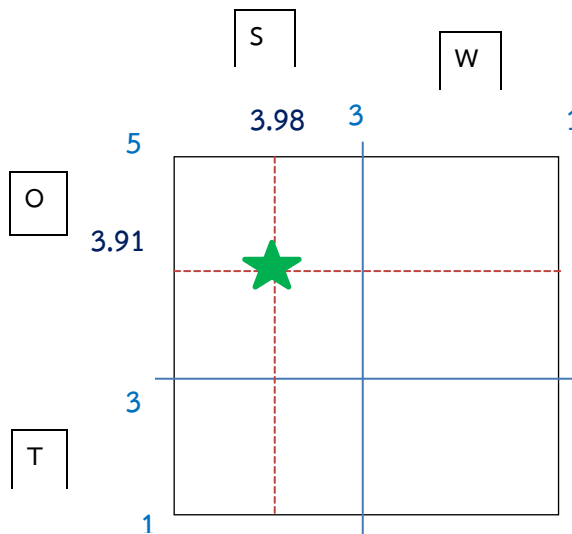
จากการจัดลำดับความสำคัญที่เป็นจุดแข็ง-จุดอ่อน และโอกาส-สิ่งคุกคาม สามารถนำมาวิเคราะห์เพื่อหาตำแหน่งสถานการณ์ขององค์กร ที่เรียกว่า TOWS Matrix ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 5

#### ตารางที่ 5 แสดงตำแหน่งสถานการณ์ขององค์กร TOWS Matrix

Strengths	Weakness	S + W	S + W / 100
193	205	398	3.98
Opportunity	Threats	O + T	O + T / 100
207	184	391	3.91

#### แผนภาพแสดงสถานการณ์การจัดทำ Position Matrix ขององค์กรกองแผนงาน

แผนภาพที่ 12 แสดงตำแหน่งสถานการณ์การจัดทำ TOWS Matrix ของกองแผนงาน



จากผลการวิเคราะห์ ตำแหน่งสถานการณ์โดยรวมพบว่า กองแผนงานอยู่ในสถานการณ์ที่ ๑ SO มีจุดแข็งและโอกาสที่จะสามารถดำเนินการเชิงรุกได้ โดยใช้จุดแข็งเกาะกุมโอกาส ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่ดี เหมาะสำหรับการพัฒนาปรับปรุงกลยุทธ์แบบเชิงรุก ( Aggressive Strategy) เพื่อให้สามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมาย ตามวิสัยทัศน์ที่องค์กรปรารถนาได้

#### 4.2.2 การกำหนดกลยุทธ์จาก TOWS Matrix

นอกจากการจัดลำดับความสำคัญเพื่อหาจุดยืนหรือตำแหน่งแสดงสถานการณ์เชิงยุทธศาสตร์โดยรวม (Strategic position) ซึ่งโดยรวมกองแผนงานอยู่ในสถานการณ์ที่ ๑ SO มีจุดแข็งและโอกาสที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาปรับปรุงกลยุทธ์แบบเชิงรุกแล้ว องค์กรจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์การแก้ไขปัญหาหรือการพัฒนาในประเด็นอื่นๆ จากข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากการวิเคราะห์องค์กรจาก TOWS Matrix และสังเคราะห์ออกมาเป็นแนวทางการพัฒนาหรือกำหนดกลยุทธ์ได้ ดังยกตัวอย่างต่อไปนี้

**สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง-โอกาส SO)** สถานการณ์ที่กองแผนงานพึงปรารถนาที่สุด จึงต้องกำหนดกลยุทธ์เชิงรุก ( Aggressive Strategy) โดยดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้าง ฉกฉวยโอกาส ให้องค์กรได้ประโยชน์อย่างเต็มที่ เช่น

- S1: ผู้นำมีความตั้งใจในการปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพและให้การสนับสนุนกิจกรรมอย่างเต็มที่
- S5: เป็นองค์กรที่มีพันธกิจความรับผิดชอบด้านแผนงานมีความน่าเชื่อถือ มีระบบฐานข้อมูลที่ดี
- O1: นโยบาย ระเบียบกฎหมายสนับสนุนการทำงานตามพันธกิจอย่างชัดเจน ระบุไว้ในยุทธศาสตร์ กรมควบคุมโรค ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างความเข้มแข็งเครือข่าย และยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านนโยบาย และยุทธศาสตร์

O2: มีงบประมาณสนับสนุนให้กองแผนงานสามารถดำเนินงานบริหารจัดการได้อย่างเต็มที่  
O4: ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญ องค์กรหน่วยงานในกรมให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี มีความคาดหวังต่อกองแผนงานสูง โดยเฉพาะการยกระดับให้มีบทบาทด้านนโยบายและยุทธศาสตร์ **ดังนั้นกลยุทธ์ที่กองแผนงานควรทำคือ** พัฒนานโยบายและ ยุทธศาสตร์ให้เป็นที่ประจักษ์อย่างเป็นรูปธรรมซึ่งเป็นภารกิจที่ทำหายสำหรับกองแผนงานมาก แม้อยู่ในจะมีข้อจำกัดอยู่บ้างแต่เมื่อนำจุดแข็งและโอกาสมาวิเคราะห์แล้ว กองแผนงานมีศักยภาพที่จะทำในสิ่งที่ทำหายนี้ได้ โดยการจ้ ดตั้ง Policy unit พัฒนาระบบการกลไกและสร้างนโยบายและแผนยุทธศาสตร์แบบเชิงประจักษ์

**สถานการณ์ที่ 2 (จุดแข็ง-อุปสรรค ST)** องค์กรมีข้อได้เปรียบมีจุดแข็ง แต่สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน กลยุทธ์เชิงป้องกัน ( Defensive Strategy) ในบางประเด็น จึงเหมาะสมกับกองแผนงาน ได้แก่

S2: บุคลากรมีอัตรากำลังที่เพียงพอ

S3: มีทีมงานที่เข้มแข็ง สามารถทำงานเป็นทีมร่วมกันได้ดี

S5: เป็นองค์กรที่มีพันธกิจความรับผิดชอบต่อด้านแผนงานมีความน่าเชื่อถือ มีระบบฐานข้อมูลที่ดี

T3: การเกิดโรคระบาด โรคอุบัติใหม่ขึ้น และภัยธรรมชาติที่มีผลต่อสุขภาพ

T4: ความคาดหวังของลูกค้า ผู้รับบริการที่มีสูงขึ้น ต้องการให้ยกระดับผลผลิตที่ทำหาย มีการบริหารเชิงกลยุทธ์มากขึ้น

**ดังนั้นกลยุทธ์ที่กองแผนงานควรทำในเชิงป้องกันคือ** ปรับปรุงกลไกการขับเคลื่อนจัดทำแผนปฏิบัติการให้มีประสิทธิผล และปรับปรุงกลไกกระบวนการติดตามประเมินผล ให้มีคุณภาพ เพื่อสามารถนำสารสนเทศจากการติดตามประเมินผลมาปรับปรุงป้องกันสิ่งคุกคามภายนอก ตลอดจนเพื่อให้เป็นไปตามความคาดหวังของลูกค้าwfh

**สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน-โอกาส WO)** องค์กรจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์เชิงแก้ไข นำแนวคิดหรือวิธีใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ไขจุดอ่อน พลิกฟื้นตัว (Turnaround-Oriented Strategy) เพื่อกำจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่างๆ ให้ พร้อมทั้งจะฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่เปิดให้ เรียกว่า พลิกวิกฤติเป็นโอกาส ตัวอย่าง ของกองแผนงานได้แก่

W1: องค์กรยังไม่มี ความชัดเจนในเป้าหมายและทิศทาง การพัฒนาองค์กรและการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

W2: ระบบงานและกระบวนการทำงานไม่ชัดเจนทำงานไม่เป็นระบบขาดความเชื่อมโยงภาระงานมาก

W5: ขาดการสื่อสาร บุคลากรไม่เข้าใจทิศทางและเป้าหมายร่วมกัน

O1: นโยบาย ระเบียบกฎหมายสนับสนุนการทำงานตามพันธกิจอย่างชัดเจน ระบุไว้ในยุทธศาสตร์ กรมควบคุมโรค ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างความเข้มแข็งเครือข่าย และยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านนโยบายและยุทธศาสตร์

O3: มีเครือข่ายภายนอกที่เข้มแข็งพร้อมที่จะเป็นกลไกการทำงานและให้การสนับสนุน

O5: ความก้าวหน้าเทคโนโลยี การสื่อสาร อิเล็กทรอนิกส์ Internet

**ดังนั้นกลยุทธ์ที่กองแผนงานควรทำคือ** การอาศัยความเข้มแข็งของเครือข่ายภายนอกและความก้าวหน้าการสื่อสารมาช่วยเสริม เพื่อเป็นกลไกการทำงาน เสริมพลังการขับเคลื่อนภารกิจให้บรรลุ โดยการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างสมาชิกภายในและเครือข่ายภายนอก โดยเฉพาะการสื่อสาร ความเข้าใจ และสัมพันธภาพที่ดี

**สถานการณ์ที่ 4 (จุดอ่อน-อุปสรรค WT)** เป็นสถานการณ์ที่ต้องปรับระดับประคอง ควรใช้กลยุทธ์แบบตั้งรับ ปรับปรุง (Retrenchment Strategy) ตัวอย่างของกองแผนงานได้แก่

W1: องค์กรยังไม่มีชัดเจนในเป้าหมายและทิศทางการพัฒนาองค์กรและการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

W2: ระบบงานและกระบวนการทำงานไม่ชัดเจนทำงานไม่เป็นระบบขาดความเชื่อมโยงภาระงานมาก

W3: การมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชาไม่ชัดเจน ซ้ำซ้อน แบ่งงานไม่เหมาะสม

T1: การเปลี่ยนแปลงนโยบายตามผู้บริหาร แผน Service plan เขตสุขภาพ และมีการเปลี่ยนผู้บริหารบ่อย

T3: การเกิดโรคระบาด โรคอุบัติใหม่ขึ้น และภัยธรรมชาติที่มีผลต่อสุขภาพ

T4: ความคาดหวังของลูกค้า ผู้รับบริการที่มีสูงขึ้น ต้องการให้ยกระดับผลผลิตที่ทำหาย มีการบริหารเชิงกลยุทธ์มากขึ้น

**ดังนั้นกลยุทธ์ที่กองแผนงานควรทำคือ** ใช้กลยุทธ์แบบตั้งรับแก้ไขปรับปรุง ได้แก่การ ปรับปรุงระบบงานภายในให้มีความชัดเจนและลดขั้นตอน เพื่อสนับสนุนภารกิจหลักในการพัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์ พร้อมทั้งจัดทำแนวทางปฏิบัติให้มีมาตรฐาน

ทั้งนี้ รายละเอียดการกำหนดกลยุทธ์เพื่อพัฒนาปรับปรุงและแก้ไข ดังแสดงในแผนภูมิที่ 13

แผนภูมิที่ 13 แสดงการสร้างกลยุทธ์กองแผนงานจาก TOWS Matrix

<p style="text-align: center;"><i>Internal Factors</i></p> <p style="text-align: center;"><i>External Factors</i></p>	<p style="text-align: center;"><b>STRENGTHS – S</b></p> <p>S1: ผู้นำมีความตั้งใจในการปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพและให้การสนับสนุนกิจกรรมอย่างเต็มที่</p> <p>S2: บุคลากรมีอัตราค่าจ้างที่เพียงพอ</p> <p>S3: มีทีมงานที่เข้มแข็ง สามารถทำงานเป็นทีมร่วมกันได้ดี</p> <p>S4: บุคลากรส่วนใหญ่เป็นคนรุ่นใหม่ ทำงานได้หลากหลาย ปรับตัวได้ดี</p> <p>S5: เป็นองค์กรที่มีพันธกิจความรับผิดชอบต่อด้านแผนงานมีความน่าเชื่อถือ มีระบบฐานข้อมูลที่ดี</p>	<p style="text-align: center;"><b>WEAKNESSES – W</b></p> <p>W1: องค์กรยังไม่มีชัดเจนในเป้าหมายและทิศทางการพัฒนาองค์กรและการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์</p> <p>W2: ระบบงานและกระบวนการทำงานไม่ชัดเจน ทำงานไม่เป็นระบบ ขาดความเชื่อมโยง ภาระงานมาก</p> <p>W3: การมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชาไม่ชัดเจน ซ้ำซ้อน แบ่งงานไม่เหมาะสม</p> <p>W4: องค์กรขาดการอ้างรักษาบุคลากรและความผูกพันองค์กรมีน้อย</p> <p>W5: ขาดการสื่อสาร บุคลากรไม่เข้าใจทิศทางและเป้าหมายร่วมกัน</p> <p>W6: บุคลากรยังมีสมรรถนะความเชี่ยวชาญด้านบริหารจัดการยุทธศาสตร์และแผนงานยังไม่เพียงพอ</p> <p>W7: ขาดเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โอกาสการเรียนรู้และพัฒนาตัวเองมีน้อย</p>
<p style="text-align: center;"><b>OPPORTUNITIES – O</b></p> <p>O1: นโยบาย ระเบียบกฎหมายสนับสนุนการทำงานตามพันธกิจอย่างชัดเจน ระบุไว้ในยุทธศาสตร์กรมควบคุมโรค ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างความเข้มแข็งเครือข่าย และยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านนโยบายและยุทธศาสตร์</p> <p>O2: มีงบประมาณสนับสนุนให้กองแผนงานสามารถดำเนินงานบริหารจัดการได้อย่างเต็มที่</p> <p>O3: มีเครือข่ายภายนอกที่เข้มแข็งพร้อมที่จะเป็นกลไกการทำงานและให้การสนับสนุน</p> <p>O4: ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญ องค์กรหน่วยงานในกรมให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี มีความคาดหวังต่อกองแผนงานสูง โดยเฉพาะการยกระดับให้มีบทบาทด้านนโยบายและยุทธศาสตร์</p> <p>O5: ความก้าวหน้าเทคโนโลยี การสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ Internet</p> <p>O6: บุคลากรมีโอกาสการเรียนรู้พัฒนากับองค์กรภายนอกและผู้เชี่ยวชาญ</p>	<p style="text-align: center;"><b>SO (เชิงรุก)</b></p> <p>S<sub>1</sub> S<sub>5</sub> O<sub>1</sub> O<sub>2</sub> O<sub>4</sub> พัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์โดยจัดตั้ง Policy unit พัฒนาระบบการกลไกและสร้างนโยบายและแผนยุทธศาสตร์แบบเชิงประจักษ์</p> <p>S<sub>1</sub> S<sub>5</sub> O<sub>2</sub>O<sub>5</sub> พัฒนาช่องทางการสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์พัฒนานวัตกรรมเพื่อสนับสนุนกลไก/เครื่องมือการขับเคลื่อนนโยบายและแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ</p> <p>S<sub>3</sub> S<sub>4</sub>O<sub>3</sub> สร้างความเข้มแข็งและการมีส่วนร่วมเครือข่ายเพื่อเป็นกลไกการทำงานและให้การสนับสนุนผลักดันขับเคลื่อนงานให้บรรลุเป้าหมายและสร้างชุมชนนักปฏิบัติการติดตามและประเมินผล</p> <p>S<sub>2</sub> S<sub>3</sub> S<sub>4</sub> O<sub>5</sub> O<sub>6</sub> พัฒนาการจัดการความรู้และวิจัยจากงานประจำ(KM &amp; R2R)</p>	<p style="text-align: center;"><b>WO (เชิงยุทธศาสตร์แก้ไข)</b></p> <p>W<sub>1</sub> W<sub>2</sub> W<sub>5</sub> O<sub>1</sub> O<sub>3</sub> O<sub>5</sub> เสริมสร้างการสื่อสาร ความเข้าใจและสัมพันธ์ภาพที่ดีการมีส่วนร่วมระหว่างสมาชิกภายในและเครือข่ายภายนอก</p> <p>W<sub>1</sub> W<sub>6</sub> W<sub>7</sub> O<sub>1</sub>O<sub>4</sub> O<sub>6</sub> พัฒนาสมรรถนะความเชี่ยวชาญบุคลากรด้านนโยบายยุทธศาสตร์นโยบายและการติดตามประเมินผล</p> <p>W<sub>1</sub> W<sub>2</sub>W<sub>3</sub>W<sub>4</sub>W<sub>7</sub>O<sub>2</sub>O<sub>6</sub> พัฒนาการให้มีคุณภาพ เสริมสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรให้มีความสุข ความผูกพัน</p> <p>W<sub>4</sub>W<sub>5</sub>W<sub>7</sub> O<sub>3</sub> O<sub>5</sub>O<sub>6</sub> จัดเวทีการเรียนรู้ พัฒนาสมรรถนะแก่บุคลากรกองแผนงานร่วมกับภาคีเครือข่าย</p>

THREATS – T	ST (เชิงป้องกัน)	WT (ยุทธศาสตร์เชิงรับ)
<p>T1: การเปลี่ยนแปลงนโยบายตามผู้บริหาร แผน Service plan เขตสุขภาพ และมีการเปลี่ยนผู้บริหารบ่อย</p> <p>T2: สภาพเศรษฐกิจ สังคมมีการแข่งขันสูง และคู่แข่งที่มีลักษณะองค์กรคล้ายกันได้ ยกย่อง คุณภาพไปไกล</p> <p>T3: การเกิดโรคระบาด โรคอุบัติใหม่ขึ้น และภัยธรรมชาติที่มีผลต่อสุขภาพ</p> <p>T4: ความคาดหวังของลูกค้า ผู้รับบริการที่มีสูงขึ้น ต้องการให้ยกระดับผลผลิตที่ทำขาย มีการบริหารเชิงกลยุทธ์มากขึ้น</p> <p>T5: การเปิดประเทศต่อสังคมโลกและภูมิภาค AEC การใช้ภาษาสื่อสาร</p>	<p>S<sub>1</sub> S<sub>5</sub> S<sub>3</sub> T<sub>1</sub> T<sub>2</sub> T<sub>3</sub> พัฒนาช่องทางการเข้าถึงข้อมูล และการนำข้อมูลสารสนเทศไปใช้ประโยชน์ และปรับปรุงระบบเทคโนโลยีและจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศให้ทันกาล</p> <p>S<sub>2</sub>S<sub>3</sub>S<sub>5</sub>T<sub>3</sub>T<sub>4</sub> ปรับปรุงกลไกการขับเคลื่อนจัดทำแผนปฏิบัติการ ที่มีประสิทธิภาพ และปรับปรุงกลไกกระบวนการการติดตามประเมินผลและจัดทำ Roadmap</p> <p>S<sub>2</sub>S<sub>3</sub>S<sub>4</sub>T<sub>4</sub>T<sub>5</sub> พัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้านภาษา การบริการ ติดต่อสื่อสารและจัดระบบการสื่อสาร</p>	<p>W<sub>1</sub>W<sub>2</sub>W<sub>3</sub>T<sub>1</sub>T<sub>3</sub>T<sub>4</sub> ปรับปรุงระบบงานภายในให้มีความชัดเจนและลดขั้นตอน เพื่อสนับสนุนภารกิจหลักในการพัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์ พร้อมทั้งจัดทำแนวทางปฏิบัติให้มีมาตรฐาน</p> <p>W<sub>2</sub>W<sub>3</sub> T<sub>1</sub>T<sub>2</sub>T<sub>3</sub>T<sub>4</sub> ปรับปรุงคุณภาพการบริหารจัดการ ผ่านกลไกการควบคุมและตรวจสอบและจัดการทรัพยากรคุ้มค่ามีประสิทธิภาพ และจัดอัตรากำลังให้เพียงพอ</p> <p>W<sub>1</sub>W<sub>5</sub> T<sub>1</sub> T<sub>2</sub> T<sub>4</sub> ปรับปรุงระบบบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ ครอบคลุมโรค (Estimates SM)</p>

### 4.3 ผลการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของกองแผนงาน

การพัฒนายุทธศาสตร์ กองแผนงานนี้ เป็นยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปี ตั้งแต่ พ.ศ. 2560-2564 มีกระบวนการวิเคราะห์ห้องครวมถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และการวางกลยุทธ์จาก TOWS matrix นำไปสู่การพัฒนากรอบประเด็นยุทธศาสตร์ ผลการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของกองแผนงานเป็นดังนี้

#### 4.3.1 ยุทธศาสตร์ 5 ปี (2560-2564) ของกองแผนงานมีวิสัยทัศน์ดังนี้

“เป็นองค์กรหลักด้านนโยบายยุทธศาสตร์ที่มีคุณภาพและเป็นที่ยอมรับภายในปี 2564”

#### 4.3.2 พันธกิจที่สำคัญกองแผนงาน มีดังนี้

1. จัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายและแผนยุทธศาสตร์
2. พัฒนากลไกและเครื่องมือการขับเคลื่อนนโยบายและแผนสู่การปฏิบัติ
3. การติดตามและประเมินผล
4. การประสานและการมีส่วนร่วมเครือข่าย
5. การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล
6. พัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพและความสุข
7. พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีสมรรถนะและความเชี่ยวชาญ
8. สนับสนุนการศึกษาวิจัย ข้อมูลสารสนเทศและนวัตกรรม

#### 4.3.3 เป้าประสงค์

1. ข้อเสนอเชิงนโยบายและแผนยุทธศาสตร์มีคุณภาพ ผู้บริหารนำไปกำหนดเป็นนโยบาย



2. นโยบายและแผนยุทธศาสตร์ได้รับการยอมรับจากลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3. มีกลไก/เครื่องมือการขับเคลื่อนนโยบายและแผน ไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ
4. การขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการ (Action Plan) มีประสิทธิผล
5. มีระบบการติดตามและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับ
6. สารสนเทศจากการติดตามประเมินผลถูกนำไปใช้ประโยชน์ในการป้องกันควบคุมโรคและ ภัยสุขภาพ
7. หน่วยงานเครือข่ายภายในกรมควบคุมโรคมีส่วนร่วมและมีความเข้มแข็ง
8. องค์กรเครือข่ายภายนอกให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วมขับเคลื่อนนโยบายที่ผู้บริหาร กำหนดเป็นนโยบาย
9. บุคลากรมีสมรรถนะและความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการนโยบายยุทธศาสตร์
10. มีระบบข้อมูลสารสนเทศ/เทคโนโลยีที่สามารถเข้าถึงง่ายและสามารถใช้ข้อมูลได้อย่างมี ประสิทธิภาพ
11. องค์กรคุณภาพและมีความสุข
12. กระบวนการเป็นระบบมีประสิทธิภาพ
13. การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

#### 4.3.4 ประเด็นยุทธศาสตร์แบ่งได้ออกเป็น 6 ยุทธศาสตร์

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนานโยบายและแผนยุทธศาสตร์
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนากลไกการขับเคลื่อนนโยบายและแผนสู่การปฏิบัติ
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 การติดตามและประเมินผล
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 การประสานและการมีส่วนร่วมเครือข่าย
- ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาสมรรถนะความเชี่ยวชาญบุคลากร และสร้างองค์กรแห่งความสุข
- ยุทธศาสตร์ที่ 6 พัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพและบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

### 4.4 ผลการกำหนดกลยุทธ์และตัวชี้วัด

ผลการระดมสมองในการกำหนดกลยุทธ์และตัวชี้วัด จนได้เนื้อหาเชิงยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดทั้งตัวชี้วัดเชิง เป้าประสงค์และตัวชี้วัดกลยุทธ์ นำเสนอผลตามประเด็นยุทธศาสตร์ได้ดังนี้

#### 4.4.1 ยุทธศาสตร์ที่ 1: การพัฒนานโยบายและแผนยุทธศาสตร์

## เป้าประสงค์และตัวชี้วัดเป้าประสงค์

1. ข้อเสนอเชิงนโยบายและแผนยุทธศาสตร์มีคุณภาพผู้บริหารนำไปกำหนดเป็นนโยบาย
  - จำนวนข้อเสนอเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ที่ผู้บริหารกำหนดเป็นนโยบาย
2. นโยบายและแผนยุทธศาสตร์ได้รับการยอมรับจากลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
  - ร้อยละของลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจต่อข้อเสนอเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์

ค่านิยม **นโยบาย** หมายถึง ข้อเสนอที่เป็นแนวทางหรือวิธีปฏิบัติในการเฝ้าระวังป้องกันควบคุมโรค และภัยสุขภาพเพื่อเสนอให้ผู้บริหารตัดสินใจ **ยุทธศาสตร์** หมายถึง ทิศทาง เป้าหมายและแนวทางในการบรรลุเป้าหมาย การเฝ้าระวังป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ **ข้อเสนอ**นโยบายและ**ยุทธศาสตร์**มี**คุณภาพ** หมายถึง นโยบายและยุทธศาสตร์มีความชัดเจน เป็นไปได้ และผู้บริหารนำไปกำหนดเป็นนโยบาย

**เป้าประสงค์ที่ 1** ข้อเสนอเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์มีความชัดเจน เป็นไปได้ ผู้บริหารนำไปกำหนดเป็นนโยบาย

มีกลยุทธ์ /มาตรการ และตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

### กลยุทธ์ /มาตรการ:

1. พัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์โดยใช้ฐานข้อมูล สารสนเทศเชิงประจักษ์
  2. พัฒนาระบบการและสร้างนโยบาย กฎหมายและยุทธศาสตร์ทั้งเชิงรับและเชิงรุก ที่มีความชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้
  3. พัฒนากลไกการนำเสนอข้อเสนอเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ให้ผู้บริหารยอมรับและตัดสินใจ
- ตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์:**

1. จำนวนข้อเสนอเชิงนโยบาย และยุทธศาสตร์ที่พัฒนาจากข้อมูลเชิงประจักษ์
2. จำนวนแผนยุทธศาสตร์ที่พัฒนาจากข้อมูลเชิงประจักษ์
3. ระดับความสำเร็จของการพัฒนากลไกและกระบวนการสร้างนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ทั้งเชิงรับ เชิงรุก

**เป้าประสงค์ที่ 2** นโยบายและแผนยุทธศาสตร์ได้รับการยอมรับจากลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

มีกลยุทธ์ /มาตรการ และตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

### กลยุทธ์ /มาตรการ:

1. พัฒนาระบบการสื่อสารและเผยแพร่ ทิศทางแนวนโยบายและยุทธศาสตร์
2. สร้างพลังความร่วมมือหน่วยงานและเครือข่ายในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างเป็น

รูปธรรม

3. ทบทวนและปรับปรุงนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศจาก

การติดตามประเมินผล

#### ตัวชี้วัดกลยุทธ์:

1. ร้อยละหน่วยงานและเครือข่ายเข้าใจและให้ความร่วมมือในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ
2. ร้อยละนโยบายและยุทธศาสตร์ที่มีการทบทวนและปรับปรุง โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศจากการติดตามประเมินผล

#### 4.4.2 ยุทธศาสตร์ที่ 2: การพัฒนากลไกการขับเคลื่อนนโยบายและแผนสู่การปฏิบัติ

##### เป้าประสงค์และตัวชี้วัดเป้าประสงค์ :

1. มีกลไก /เครื่องมือ การขับเคลื่อนนโยบายและแผน ไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ
  - ร้อยละความสำเร็จของการขับเคลื่อนนโยบายและแผนสู่การปฏิบัติ
2. การขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการ (Action plan) มีประสิทธิผล
  - ร้อยละของผลการดำเนินงานการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการเป็นไปตามแผน

ทั้งนี้สมาชิกได้ให้ความหมายคำว่า **กลไกหมายถึง** บุคคลหรือสิ่งทำให้เกิดการขับเคลื่อนนโยบาย แผนยุทธศาสตร์และแผนอื่นๆ ไปสู่การปฏิบัติ เช่น คณะกรรมการ เครือข่าย ผู้มีบทบาทสำคัญ ( Key man) เครื่องมือที่ช่วยให้เกิดกระบวนการ ขั้นตอนนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ตลอดจนเวที พื้นที่ในการสื่อสารแลกเปลี่ยน ในแต่ละขั้นตอน **เครื่องมือ หมายถึง** สิ่งที่ทำให้ หรือช่วยให้ กระบวนการขั้นตอนถ่ายทอดนโยบาย ยุทธศาสตร์ และถ่ายทอดแผนงานไปสู่การปฏิบัติได้เข้าใจง่ายและ ช่วยการกำกับติดตาม การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้ เช่น โปรแกรม/คู่มือ/แนวทาง/ชุดข้อมูลที่กองแผนงานผลิตขึ้น

**เป้าประสงค์ที่ 1** มีกลไก/เครื่องมือการขับเคลื่อนนโยบาย แผนยุทธศาสตร์และแผนอื่นๆ ไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ

มีกลยุทธ์ /มาตรการ และตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

##### กลยุทธ์ /มาตรการ:

1. พัฒนาเครื่องมือที่มีคุณภาพในการสนับสนุนการแปลงแผนและนโยบายสู่การปฏิบัติ
2. พัฒนาขั้นตอน/กระบวนการให้เป็นมาตรฐาน สามารถขับเคลื่อนนโยบายและแผนสู่การปฏิบัติ
3. พัฒนาองค์ความรู้ นวัตกรรม เพื่อสร้างกลไก/เครื่องมือการขับเคลื่อนนโยบายและแผน ยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ
4. พัฒนากลไกการมีส่วนร่วม ในการขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

##### ตัวชี้วัดกลยุทธ์ :

1. จำนวนเครื่องมือ (โปรแกรม/คู่มือ/แนวทาง/ชุดข้อมูล) ที่แปลงนโยบายและแผนไปสู่การปฏิบัติ

2. จำนวน SOP ของการพัฒนา/ทบทวนกระบวนการงานขับเคลื่อนนโยบายและแผนสู่การปฏิบัติ (แผนปฏิบัติราชการ)
3. จำนวนองค์ความรู้ / นวัตกรรมที่นำไปใช้สร้างเครื่องมือ กลไกและขั้นตอน (R2R)

**เป้าประสงค์ที่ 2** การขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการ (Action plan) มีประสิทธิผล มีกลยุทธ์ /มาตรการ และตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

**กลยุทธ์ /มาตรการ:**

1. สื่อสารสร้างความเข้าใจหน่วยงาน บุคลากรในกรมควบคุมโรคให้สามารถนำแผนสู่การปฏิบัติได้
2. เสริมพลังการขับเคลื่อน (Empowerment) และการติดตาม (Monitoring) ให้เกิดผลลัพธ์ตามเป้าหมาย

**ตัวชี้วัดกลยุทธ์**

1. ร้อยละของผลการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรมเป็นไปตามแผนที่วางไว้

#### 4.4.3 ยุทธศาสตร์ที่ 3: การติดตามและประเมินผล

**เป้าประสงค์และตัวชี้วัดเป้าประสงค์ :**

1. มีระบบการติดตามประเมินผลที่มีประสิทธิภาพมีมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับ
  - ร้อยละของหน่วยงานที่มีกลไกและการกำกับติดตามควบคุมคุณภาพ และประเมินผลการเฝ้าระวัง ป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพตามมาตรฐานที่ได้รับการยอมรับ
2. สารสนเทศจากการติดตามประเมินผลถูกนำไปใช้ประโยชน์ในการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ
  - ร้อยละความพึงพอใจของผู้บริหาร/หน่วยงานเครือข่ายที่ใช้ประโยชน์จากสารสนเทศการติดตามและประเมินผลของกองแผนงาน

**เป้าประสงค์ที่ 1** มีระบบการติดตามประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ มาตรฐานและเป็นที่ยอมรับ มีกลยุทธ์ /มาตรการ และตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

**กลยุทธ์ /มาตรการ:**

1. ผลักดันให้มีการวางแผนที่ทางเดินการประเมินผลของแผนงานป้องกัน ควบคุมโรค และภัยสุขภาพ (Roadmap)
2. พัฒนากลไกการติดตามและประเมินผลตามเครื่องมือ 12 องค์ประกอบเพื่อสร้างความเข้มแข็งกลไกการติดตามและประเมินผล
3. พัฒนาศักยภาพบุคลากรเครือข่าย และสร้างชุมชนนักปฏิบัติการติดตามและประเมินผล

### ตัวชี้วัดกลยุทธ์:

1. มีแผนที่ทางเดินการติดตามและประเมินผล การป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ (Roadmap)
2. ระดับความสำเร็จในการพัฒนาการติดตามประเมินผลการป้องกันควบคุมโรค
3. ร้อยละของหน่วยงานที่พัฒนาการติดตามและประเมินผลได้ตามเครื่องมือ 12 องค์ประกอบ
4. ระดับความสำเร็จในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่รับผิดชอบงานด้านติดตามและประเมินผล และเป็นชุมชนนักปฏิบัติการติดตามและประเมินผล

**เป้าประสงค์ที่ 2** สารสนเทศจากการติดตามประเมินผลถูกนำไปใช้ประโยชน์ในการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ

มีกลยุทธ์ /มาตรการ และตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

#### กลยุทธ์ /มาตรการ:

1. พัฒนาระบบบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ กรมควบคุมโรค (EstimatesSM)ให้เอื้อต่อการติดตามประเมินผล
2. พัฒนาช่องทางการเข้าถึงข้อมูล
3. สนับสนุนให้หน่วยงานนำข้อมูลสารสนเทศไปใช้ประโยชน์

#### ตัวชี้วัดกลยุทธ์:

1. ระดับความสำเร็จในการจัดทำฐานข้อมูลและการนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการป้องกัน ควบคุมโรคและภัยสุขภาพของกรมควบคุมโรค

### 4.4.4 ยุทธศาสตร์ที่ 4 การประสานและการมีส่วนร่วมเครือข่าย

#### เป้าประสงค์และตัวชี้วัดเป้าประสงค์ :

1. หน่วยงานเครือข่ายภายในกรมควบคุมโรคมีส่วนร่วมและมีความเข้มแข็ง
  - ร้อยละของหน่วยงานเครือข่ายภายในมีผู้ประสานงานหลัก ( Key Man) มีศักยภาพการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์
2. องค์กรเครือข่ายภายนอกให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม ขับเคลื่อนนโยบายที่ผู้บริหารกำหนดเป็นนโยบาย
  - จำนวนองค์กรเครือข่ายภายนอกมีนโยบายหรือมาตรการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพในระดับพื้นที่หรือในองค์กร

**เป้าประสงค์ที่ 1** หน่วยงานเครือข่ายภายในกรมควบคุมโรคมีส่วนร่วมและมีความเข้มแข็ง มีกลยุทธ์ /มาตรการ และตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

#### **กลยุทธ์ /มาตรการ:**

1. สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับหน่วยงานเครือข่าย/พื้นที่ อย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง
2. พัฒนาศักยภาพเครือข่ายภายในให้มีความเข้มแข็ง ด้านการวางแผน การนำแผนไปสู่การปฏิบัติและการติดตามประเมินผล จนสามารถเป็นกลไกที่สำคัญ ( Key Man) ให้กับกองแผนงานได้
3. พัฒนาช่องทางการสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์กับเครือข่ายให้เกิดความรวดเร็ว ทันเวลา เข้าถึงได้หลากหลายช่องทาง

#### **ตัวชี้วัดกลยุทธ์:**

1. ร้อยละของหน่วยงานเครือข่ายภายในกรมควบคุมโรคมีผู้ประสานงานหลัก (Key Man) เข้าร่วมการพัฒนาเครือข่ายและกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์
2. ร้อยละความพึงพอใจการสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์กับเครือข่ายภายในกรมควบคุมโรค

**เป้าประสงค์ที่ 2** องค์กรเครือข่ายภายนอกให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วมขับเคลื่อนนโยบายที่ผู้บริหารกำหนดเป็นนโยบาย

มีกลยุทธ์ /มาตรการ และตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

#### **กลยุทธ์ /มาตรการ:**

1. สร้างความร่วมมือกับเครือข่ายภายนอกกรมในการขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์

#### **ตัวชี้วัดกลยุทธ์:**

1. จำนวนเครือข่าย ภายนอกที่ร่วมขับเคลื่อนนโยบายยุทธศาสตร์อย่างเป็นรูปธรรม (MOU, กรรมการ, หลักสูตร, คู่มือแนวทางร่วมระหว่างกรมและมีการนำไปสู่การปฏิบัติ)

**4.4.5 ยุทธศาสตร์ที่ 5: การพัฒนาสมรรถนะความเชี่ยวชาญบุคลากรและสร้างองค์กรแห่งความสุข**

#### **เป้าประสงค์และตัวชี้วัดเป้าประสงค์ :**

1. บุคลากรมีสมรรถนะและความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการนโยบายยุทธศาสตร์  
- ร้อยละของบุคลากรกองแผนงานสามารถผลิตผลงานหรือถ่ายทอดองค์ความรู้จากงานได้
2. มีระบบข้อมูลสารสนเทศ/เทคโนโลยีที่สามารถเข้าถึงง่ายและสามารถใช้ข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพ

- ร้อยละของจำนวนบุคลากรที่เข้าถึงระบบข้อมูลสารสนเทศ/เทคโนโลยีใน

การบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์

3. องค์กรคุณภาพและมีความสุข

- ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากร กองแผนงานที่ีความสุข ความผูกพันในองค์กร

**เป้าประสงค์ที่ 1** บุคลากรมีสมรรถนะและความเชี่ยวชาญ ด้านการบริหารจัดการนโยบาย ยุทธศาสตร์นโยบาย

มีกลยุทธ์ /มาตรการ และตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

**กลยุทธ์ /มาตรการ:**

1. พัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารนโยบายยุทธศาสตร์และการติดตามประเมินผล
2. พัฒนาทักษะด้านการสื่อสารและการประสานงานกับเครือข่าย
3. พัฒนาระบบการเรียนรู้ด้วยการจัดการความรู้และวิจัยจากงานประจำ(KM & R2R)
4. จัดอัตรากำลังให้เพียงพอตาม Full-time equivalent (FTE)

**ตัวชี้วัดกลยุทธ์:**

1. ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาสมรรถนะด้านนโยบายยุทธศาสตร์และการติดตามประเมินผล
2. ร้อยละของจำนวนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาทักษะด้านการสื่อสารและการประสานงานกับเครือข่าย
3. จำนวนผลงาน/การวิจัยที่ได้รับการเผยแพร่
4. แผนการจัดอัตรากำลังมีความเหมาะสมตาม Full-time equivalent (FTE)

**เป้าประสงค์ที่ 2** มีระบบข้อมูลสารสนเทศ/เทคโนโลยีที่สามารถเข้าถึงง่ายและสามารถใช้ข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มีกลยุทธ์ /มาตรการ และตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

**กลยุทธ์ /มาตรการ:**

1. พัฒนาระบบบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ กรมควบคุมโรค ( EstimatesSM) ให้สามารถรองรับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. พัฒนาระบบจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศให้เป็นคลังข้อมูลเพื่อสนับสนุนงานหลัก

**ตัวชี้วัดกลยุทธ์:**

1. ร้อยละความพึงพอใจของผู้ใช้บริการระบบบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ กรมควบคุมโรค (Estimates SM) กองแผนงาน กรมควบคุมโรค
2. จำนวนระบบของการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศให้เป็นคลังข้อมูล

**เป้าประสงค์ที่ 3** องค์กรคุณภาพและมีความสุข

มีกลยุทธ์ /มาตรการ และตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

**กลยุทธ์ /มาตรการ:**

1. พัฒนาการคุณภาพตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพบริหารภาครัฐ (PMQA) และ เกณฑ์คุณภาพของกรมควบคุมโรค (Quality Criteria of DDC)
2. ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมและสร้างขวัญกำลังใจ
3. สร้างความสุข-ความผูกพันในองค์กร

**ตัวชี้วัดกลยุทธ์:**

1. ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพองค์กรตาม แนวทางการพัฒนาคุณภาพบริหารภาครัฐ (PMQA) ให้ได้ตามเกณฑ์ที่กรมควบคุมโรคกำหนด
2. จำนวนกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมและสร้างขวัญกำลังใจ
3. ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากร กองแผนงานที่มีความสุข-ความผูกพันในองค์กร

**4.4.6 ยุทธศาสตร์ที่ 6: การพัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพและบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล**

**เป้าประสงค์และตัวชี้วัดเป้าประสงค์ :**

1. กระบวนการเป็นระบบมีประสิทธิภาพ
  - ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนากระบวนการให้เป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ
2. การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล
  - ร้อยละความสำเร็จของการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

**เป้าประสงค์ที่ 1 กระบวนการเป็นระบบมีประสิทธิภาพ**

มีกลยุทธ์ /มาตรการ และตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

**กลยุทธ์ /มาตรการ:**

1. จัดระบบงานให้มีความชัดเจนและลดขั้นตอน
2. จัดทำแนวทางปฏิบัติในแต่ละประเด็นให้มีมาตรฐาน
3. ติดตามการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนงานประจำปี
4. จัดระบบการสื่อสารและประสานงานภายใน-ภายนอก
5. จัดตั้ง Policy Unit

**ตัวชี้วัดกลยุทธ์:**

1. ร้อยละของระยะเวลากระบวนการทำงานหลักลดลงจากเดิม
2. จำนวนแนวทางปฏิบัติที่ได้มาตรฐานและได้รับการยอมรับนำไปใช้งาน
3. ร้อยละของอัตราการเบิกจ่ายงบประมาณกองแผนงาน
4. ร้อยละของลูกค้าภายในและภายนอกที่มีความพึงพอใจต่อการสื่อสารและประสานงาน
5. จัดตั้งหน่วยงานนโยบาย (Policy Unit)

**เป้าประสงค์ที่ 2 การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล**



มีกลยุทธ์/มาตรการ และตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

**กลยุทธ์ /มาตรการ:**

1. พัฒนาระบบบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม อย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้
2. มีกลไกการควบคุมและตรวจสอบภายใน (ระบบการเงิน-บัญชีและพัสดุ)
3. บริหารจัดการทรัพยากรคุ่มค่ามีประสิทธิภาพ (Electronic,5ส และอื่นๆ)

**ตัวชี้วัดกลยุทธ์ :**

1. ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบบริหารจัดการให้โปร่งใส ตรวจสอบได้
2. ร้อยละความสำเร็จในการปรับปรุงระบบการเงิน-บัญชีและพัสดุตามข้อเสนอแนะ คณะกรรมการตรวจสอบภายในกรมฯ
3. ร้อยละของปริมาณการใช้กระดาษลดลงในแต่ละปี

#### 4.5 ผลการสื่อสารยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

##### แผนที่ยุทธศาสตร์

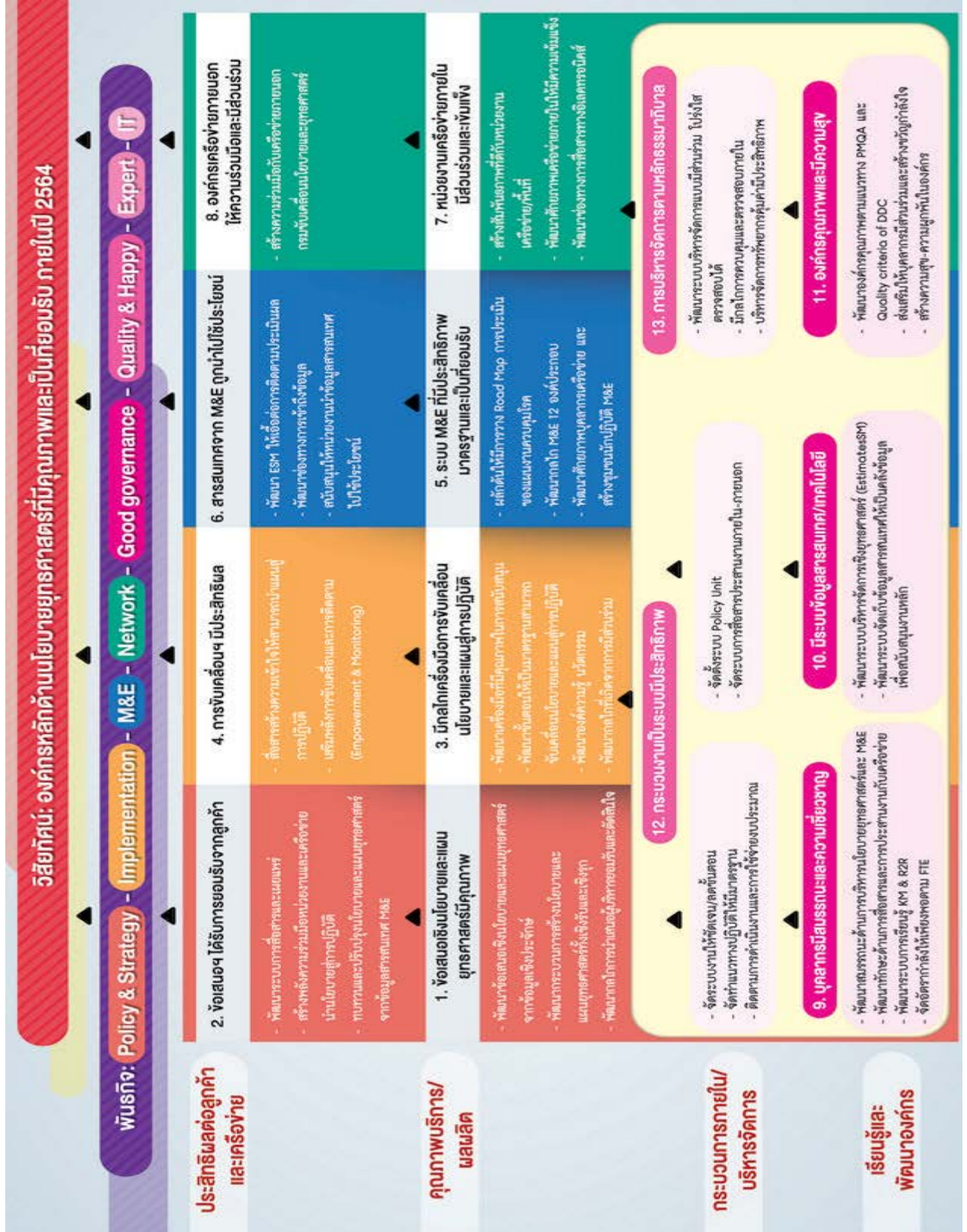
แผนที่ยุทธศาสตร์ เป็นแผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงยุทธศาสตร์ขององค์กร ในรูปแบบของความสัมพันธ์ต่อกันในเชิงเหตุและผล (cause and effect relationships) เป็นเครื่องมือที่แสดงหรืออธิบายให้เห็นว่า องค์กรจะสร้างคุณค่า หรือพัฒนาองค์กร พัฒนาคอน ให้เกิดการเรียนรู้และสร้างการเติบโตองค์กรได้อย่างไร และแผนที่ยุทธศาสตร์นั้นได้เชื่อมโยงความสัมพันธ์กับมุมมองทั้ง 4 มุมมอง เพื่อไปสู่เป้าหมายสุดท้ายคือ ความสำเร็จขององค์กร

การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ขององค์กร ถือได้ว่าเป็นการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งผู้บริหารและสมาชิกใน กองแผนงานได้ ทำความเข้าใจในเรื่องแผนยุทธศาสตร์ จัดทำความสัมพันธ์เชื่อมโยงเชิงเหตุและผลของมิติและขั้นตอนต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อกันและเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่วางไว้

จากกระบวนการเชิงยุทธศาสตร์แบบมีส่วนร่วมมีผู้นำกองแผนงาน หัวหน้ากลุ่ม และสมาชิกในองค์กร พิจารณากำหนดภาพในอนาคตร่วมกัน และกำหนดเป้าประสงค์ กลยุทธ์แนวทางวิธีการ ตัวชี้วัดและกำหนดค่าเป้าหมายร่วมกัน โดยเนื้อหาสาระยุทธศาสตร์ได้ผ่านการพัฒนาปรับปรุงจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร จนได้ข้อสรุปแผนยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปี (2560-2564) โดยแสดงแผนที่ยุทธศาสตร์ที่ส่งผลต่อกันตามมุมมองที่ปรับประยุกต์ได้แก่

- มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผลต่อลูกค้า เครือข่าย
- มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการและผลผลิต
- มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพกระบวนการภายใน/บริหารจัดการ
- มิติที่ 4 มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร

โดยรายละเอียดแผนที่ยุทธศาสตร์กองแผนงาน ดังแสดงในแผนภาพที่ 14  
 แผนภาพที่ 14 แสดงแผนที่ยุทธศาสตร์กองแผนงาน กรมควบคุมโรค



## บทที่ 5

### อภิปรายสรุปและข้อเสนอแนะ

การศึกษา เรื่อง การวางแผน ยุทธศาสตร์ 5 ปี (2560-2564) กองแผนงาน กรมควบคุมโรค นี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลการวางแผนยุทธศาสตร์ของกองแผนงาน กรมควบคุมโรค เป็นการศึกษาเชิงปฏิบัติแบบมีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์ของสมาชิกในกองแผนงาน จนได้ผลผลิตที่สำคัญคือ เนื้อสาระยุทธศาสตร์สำหรับใช้เป็นกรอบ แนวทางการพัฒนาคน องค์กร ระบบการบริหารจัดการ การจัดการกระบวนการภายในให้เอื้อต่อการดำเนินงานตามพันธกิจภารกิจหลักให้เป็นไปตามเป้าหมายอย่างมีคุณภาพและเกิดประสิทธิผล เนื้อหายุทธศาสตร์ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์กลยุทธ์ตัวชี้วัดค่าเป้าหมาย รวมถึงแผนที่ยุทธศาสตร์สำหรับการสื่อสารยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ให้ทุกคนในองค์กรได้เข้าใจทิศทางและเป้าหมายร่วมกันดังมีรายละเอียดตามผลการศึกษาในบทที่ผ่านมาในบทนี้ผู้ศึกษานำเสนอผลการอภิปราย สรุป และข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### 5.1 อภิปราย

การอภิปรายนี้ มีขอบเขตการอภิปราย ถึงความสอดคล้องกับนโยบาย และยุทธศาสตร์เนื่อหายุทธศาสตร์ ความถูกต้องชัดเจนและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ และการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ จากแนวคิดทฤษฎีความคิดเห็นประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญ และรวมถึงกรอบแนวทาง นโยบาย ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยง

##### 5.1.1 ความสอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์

ประเด็นความสอดคล้องกับนโยบาย และยุทธศาสตร์หน่วยงานหลักที่เกี่ยวข้องนี้หมายถึง ทิศทางและเป้าหมาย เนื่อหายุทธศาสตร์กองแผนงานต้องมีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงตอบสนองและสอดคล้องกับนโยบาย ยุทธศาสตร์ของกรมควบคุมโรค ในการเป็นหน่วยงานหลักที่อภิบาลระบบการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพของประเทศ การเป็นองค์กรชั้นนำ ระดับนานาชาติที่สังคมเชื่อถือและไว้วางใจ เพื่อปกป้องประชาชนจากโรคและภัยสุขภาพด้วยความเป็นเลิศทางวิชาการ รวมถึงทิศทางการเปลี่ยนแปลงใหม่ของกรมควบคุมโรค โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การขับเคลื่อนตามกรอบยุทธศาสตร์ 20 ปี ด้านการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ

ความสอดคล้องกับ หน่วยงานที่เหนือกว่าขึ้นไปได้แก่ นโยบายและยุทธศาสตร์ ระดับชาติ ระดับกระทรวง ทั้งนี้รองผู้อำนวยการสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงสาธารณสุข ได้เสนอข้อมูลเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ไว้ว่า ปัจจุบันหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสุขภาพต่างได้ปรับทิศทาง ยุทธศาสตร์การทำงานให้สอดคล้องกับการปฏิรูปประเทศ โดยเฉพาะยุทธศาสตร์ชาติ อันจะนำไปสู่

ความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน โดยเฉพาะประเด็นการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ ทั้งนี้ กระทรวงสาธารณสุข อยู่ในช่วงดำเนินการทบทวนวิสัยทัศน์ และค่านิยมหลัก MOPH และกำหนดยุทธศาสตร์ประกอบด้วย 4 Excellences ได้แก่ 1) ด้านการส่งเสริมป้องกัน (PP-Excellence) คุณภาพชีวิตตามกลุ่มวัย การป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ ความปลอดภัยอาหาร รวมถึงสิ่งแวดล้อม 2) ด้านบริการ (Service Excellence) การพัฒนาระบบการแพทย์ปฐมภูมิระบบบริการสุขภาพ การบริการแพทย์ฉุกเฉินและระบบส่งต่อ 3) ด้านกำลังคน (People Excellence) การวางแผนกำลังคนด้านสุขภาพการผลิตและพัฒนากำลังคน 4) ด้านการบริหารจัดการ (Governance Excellence) โดยเฉพาะระบบข้อมูลสารสนเทศและกฎหมายด้านสุขภาพ ระบบหลักประกันสุขภาพ การบริหารจัดการธรรมาภิบาล และการวิจัย

สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวงสาธารณสุข ในฐานะเป็นกลไกประสานยุทธศาสตร์ กระทรวงสาธารณสุข ได้ปรับปรุงโครงสร้างสำนัก OSM (Office of Strategic Management) ทำหน้าที่เป็นเสมือนเสาหลัก ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง และเห็นด้วยที่กองแผนงาน ได้ดำเนินการวางแผนยุทธศาสตร์ เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการทำงานและ ปรับโครงสร้างเป็นสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต แม้ว่า ลักษณะงาน อาจจะ ยังคงมีแผนและ แต่ต้องมัด ด้วย ความเชี่ยวชาญด้วย ยกกระดับข้อมูลสารสนเทศให้มีความแม่นยำ โดยเฉพาะการพัฒนาศูนย์ข้อมูลด้านการติดตาม ประเมินผลที่มีคุณภาพ ดังนั้นกองแผนงานจำเป็นต้องกำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจน กำหนดจุดยืน เชื่อมโยงงานของกรมและสำนักปลัดกระทรวงสาธารณสุขได้ จากวิสัยทัศน์ที่วางไว้ว่า “จะเป็นองค์กรหลักด้านนโยบายยุทธศาสตร์ที่มีคุณภาพและเป็นที่ยอมรับภายในปี 2564 ” นั้น ถือได้ว่ามีความเหมาะสมและท้าทายว่า จะเป็นองค์กรหลัก หรือองค์กรนำในด้านนโยบายและยุทธศาสตร์ที่มีคุณภาพและเป็นที่ยอมรับในอีก 5 ปี ข้างหน้า

### 5.1.2 เนื้อหายุทธศาสตร์

เนื้อหายุทธศาสตร์ ความถูกต้องชัดเจนและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัตินายแพทย์ทรงคุณวุฒิฯ กรมควบคุมโรคมองเห็นว่า องค์กรจำเป็นต้องมีความเข้าใจสภาวะธรรมชาติบริบทโรคร้ายที่เปลี่ยนแปลงไป และมีผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียมาเกี่ยวข้องเพิ่มมากขึ้น ต่างมุ่งมองให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง ดังนั้นหน่วยงาน ผู้ดำเนินการ ในฐานะที่มีบทบาทด้านแผนงานต้องปรับบทบาท ยกกระดับความท้าทายของตนเองให้มากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ อย่ารอให้ใครมาเปลี่ยน ต้องทำงานเชิงรุกมีจุดยืนที่ชัดเจนและต้องไม่ยึดติดกับสิ่งเดิมๆ ประกอบกับการดำเนินงาน องค์กรหรือการทำงานในปัจจุบันจำเป็นต้องมีเครื่องมือในการบริหารจัดการเช่น นโยบาย ยุทธศาสตร์ มาตรการ กฎหมาย ตลอดจนเครื่องมือช่วย

## วิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่ยังต้องการจะเป็น ผู้นำควรคิดให้ดีๆ อยากรเป็นอะไร หรือ จะส่งต่อคุณค่าที่เป็นผลลัพธ์ แบบไหนให้กับลูกค้า วิสัยทัศน์ที่ดีต้องชัดเจน มีจุดเน้นและ สะท้อนคุณค่า โดยข้อความ ทุกคำ ของวิสัยทัศน์นั้นมีความหมายต่อความเป็นองค์กร เจื่อนไ้ระยะเวลาที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ได้จริง จำเป็นต้องกำหนด และความเป็นไปได้ที่จะบรรลุ ภายใน 5 ปีหรือไม่ ทั้งนี้ผู้เชี่ยวชาญ ตลอดจนสมาชิกได้อภิปรายถึงขอบเขตเนื้อหาวิสัยทัศน์ว่า ต้องระบุเป็น นโยบายและยุทธศาสตร์ ที่เจาะจง ด้านการควบคุมป้องกันโรคและ ภัยสุขภาพด้วยหรือไม่ จากการอภิปรายมีความเห็นว่า สาระนั้นเนื้อหาครอบคลุมไปในทุกส่วนทั้งด้านการป้องกันควบคุมโรค ด้านการบริหารจัดการเพื่อการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ

## พันธกิจ

พันธกิจเป็นกรอบการทำงาน ภารกิจ บทบาทหน้าที่ที่ท่าจะสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ได้ โดยองค์กรไม่จำเป็นต้องทำทุกอย่าง การปรับพันธกิจให้เหมาะสม ลดทอนบทบาทหน้าที่ที่ไม่จำเป็นลง เช่น อาจจะ ลดทอนภารกิจด้านการจัดการงบประมาณและ การเงิน ควรเป็นกองคลังทำแผนงบประมาณ/ แผนตามผู้บริหาร ควรเป็นหน้าที่เลขานุการกรมเป็นต้น

ทั้งนี้ควรปรับพันธกิจให้สอดคล้องกับจุดยืน จุดเน้นขององค์กรที่จะเป็นผู้นำด้านนโยบายและยุทธศาสตร์ อันเป็นกลไกการบริหารจัดการใน การป้องกันควบคุมโรค และภัยสุขภาพ ทำหน้าที่คิด วางแผนยุทธศาสตร์ สำหรับการดำเนินงานกรมและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการพัฒนา นโยบายเชิงประจักษ์ ( Evidence based Policy)การกำกับติดตามการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ และประเมินผลลัพธ์การดำเนินงานป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ ให้กับกรมควบคุมโรค ตลอดจนการบูรณาการ การประสานกับหน่วยงานเครือข่าย เพื่อให้การขับเคลื่อนแผนงาน โครงการ ชุดกิจกรรม มาตรการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพเป็นไปด้วยดีมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลต่อการลดโรค ลดเสี่ยงและลดตาย นอกจากนี้ยังมีพันธกิจที่กองแผนงาน จำเป็นต้องพัฒนาและสร้างความเข้มแข็งในระดับองค์กรเอง ได้แก่ พันธกิจด้าน การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ด้านการพัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพและ มีความสุข ด้านการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะและความเชี่ยวชาญ ตลอดจนการสนับสนุนการศึกษาวิจัย ข้อมูลสารสนเทศและนวัตกรรม

## กลยุทธ์หรือมาตรการ

การสร้างกลยุทธ์มาตรการการแก้ไขปัญหาหรือการพัฒนาองแผนงานนั้น ได้มาจากข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากการวิเคราะห์องค์กรจาก TOWS Matrix และสังเคราะห์ออกมาเป็นแนวทางการพัฒนาหรือ

กำหนดกลยุทธ์ได้ จากผลการวิเคราะห์ ตำแหน่งสถานการณ์โดยรวมพบว่า กองแผนงานอยู่ในสถานการณ์ที่ ๑ SO มีจุดแข็งและโอกาสที่จะสามารถดำเนินการเชิงรุกได้ โดยใช้จุดแข็งเกาะกุมโอกาส เป็นสถานการณ์ที่ดีเหมาะสำหรับการพัฒนาปรับปรุงกลยุทธ์แบบเชิงรุก (Aggressive Strategy) นอกจากการวางกลยุทธ์เชิงรุกแล้ว กองแผนงานยังมีประเด็นอื่นๆที่ต้องพัฒนาแก้ไขหรือปรับปรุงตามสถานการณ์ ซึ่งได้แก่

กลยุทธ์เชิงป้องกัน (Defensive Strategy) เช่น ปรับปรุงกลไกการขับเคลื่อนจัดทำแผนปฏิบัติการ ให้มีประสิทธิภาพ และปรับปรุงกลไกกระบวนการติดตามประเมินผล ให้มีคุณภาพ เพื่อสามารถนำสารสนเทศจากการติดตามประเมินผลมาปรับปรุงพัฒนา ตลอดจนเพื่อให้เป็นไปตามความคาดหวังของลูกค้า หรือกลยุทธ์เชิงแก้ไข นำแนวคิดหรือวิธีใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ไขจุดอ่อน พลิกฟื้นตัว (Turnaround-Oriented Strategy) เพื่อกำจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่างๆ พร้อมทั้งจะฉกฉวยโอกาสต่างๆ เรียกว่า พลิกวิกฤติเป็นโอกาส เช่น การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมเครือข่ายเพื่อเป็นกลไกการทำงานที่สำคัญ ส่วนสถานการณ์ที่ต้องระมัดระวัง คือ มีจุดอ่อนและสิ่งคุกคาม ซึ่งใช้ กลยุทธ์ แบบตั้งรับ ปรับปรุงของกองแผนงานได้แก่ การปรับปรุง ระบบงานกระบวนการ ภายในให้มีความชัดเจนและลดขั้นตอน ต่างๆที่ไม่จำเป็นออก เพื่อสนับสนุนภารกิจหลักในการพัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์ให้เต็มที่ พร้อมทั้งจัดทำแนวทางปฏิบัติให้มีมาตรฐาน เป็นต้น

กลยุทธ์หรือมาตรการเป็นแนวทาง วิธีการที่สำคัญที่จะทำให้การทำงานสำเร็จ บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ กลยุทธ์ที่ดีต้องมีความท้าทาย เป็นไปได้ที่จะทำให้บรรลุเห็นผล และเกิดการเปลี่ยนแปลงในที่สุด จากการอภิปรายส่วนใหญ่ เห็นด้วยกับการปรับปรุงพัฒนาโครงสร้างระบบการทำงาน การพัฒนาคน ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ วิเคราะห์ความเชี่ยวชาญ ให้สอดคล้องกับภารกิจ เช่น เป็นองค์กรนำด้านนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ บุคลากรจำเป็นต้องมีคุณลักษณะและความเชี่ยวชาญ ดังนั้นด้านกฎหมาย ด้านพัฒนานโยบาย ด้านเศรษฐศาสตร์ เป็นต้น ใน ส่วนการพัฒนา ข้อมูลสารสนเทศองค์กรกองแผนงาน จะดำเนินด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Estimate) สำหรับการกำกับติดตามให้เกิดความต่อเนื่องจาก หรือให้ หน่วยงานหลักเป็นผู้รับผิดชอบ (Outsourcing) เช่น ระบาด/ศูนย์สารสนเทศ IT กรม รวมถึงมาตรการเชิงกลไกการขับเคลื่อนการประสานงาน การมีส่วนร่วมเครือข่ายและติดตามประเมินผลจำเป็นต้องพัฒนาให้เกิดความต่อเนื่อง

การสร้างความสุข คุณภาพชีวิตคนทำงาน นอกจากให้คนเห็นคุณค่าของการทำงานแล้ว ระบบงานต้องเสริมสร้างระบบคุณค่าแรงจูงใจให้ผลตอบแทนแก่คนทำงานอย่างเหมาะสม มีแนวทางการ พัฒนาสุขภาพความปลอดภัยเมื่อคนมีความสุข สุขภาพดีก็มีความสุขผูกพันกับองค์กร การพัฒนาคุณภาพองค์กร การบริหารอย่างมีธรรมาภิบาล ตลอดจนสมาชิกในองค์กร มีส่วนร่วม กิจกรรมต่างๆ อย่างต่อเนื่อง อีกทั้ง มีโอกาสพัฒนาฝึกฝนสมรรถนะความเชี่ยวชาญ วิจัย นวัตกรรม การวิเคราะห์-สังเคราะห์ขณะเดียวกันอัตราปริมาณกำลังคนก็จำเป็นเมื่อเทียบกับ กบเวลาเมื่อทำงานเต็มที่ (ภาระงาน) ที่เรียกว่า FTE (Full Time Equipment) ซึ่งเป็นหน่วยวัดอัตรากำลัง

การจัดตั้งระบบงานนโยบาย (Policy Unit) เพื่อรองรับการยกระดับงานพัฒนานโยบาย ถือว่าเป็นกลยุทธ์ที่ดี ที่จำเป็นต้องมี การพัฒนาแนวทาง วิธีการการทำงาน จัด ระบบงาน ให้มีประสิทธิภาพ ต้องอาศัยความคิดใหม่ เครื่องมือใหม่ การทำงานร่วมกับเครือข่ายก็สำคัญ หลายอย่างเราไม่สามารถดำเนินการโดยตรงได้ จำเป็นต้องใช้วิธีการประสานงาน สร้างการมีส่วนร่วมของเครือข่าย ขณะเดียวกันก็จำเป็นต้องเสริมพลังเพิ่มศักยภาพของเครือข่าย โดยเฉพาะกลุ่มแผนงานของ สคร. และสำนักต่างๆ รวมถึงเครือข่ายที่เป็นกลไกในพื้นที่ เช่น เครือข่ายอำเภอควบคุมโรคเข้มแข็ง เป็นต้น

### การกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด

การกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด ของกองแผนงาน ได้กำหนดตามเป้าประสงค์ที่ต้องการบรรลุ และวัดผลจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์ อีกทั้งให้มีความเชื่อมโยง มุมมอง Balanced Scorecard และแผนที่ยุทธศาสตร์ เพื่อให้การวัดผลมีความครอบคลุม เป็นเหตุเป็นผลต่อกัน สามารถเชื่อมโยงถึงการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ผลการปฏิบัติงานในแต่ละมุมมองจะบ่งชี้ถึงความสำเร็จขององค์กรได้ชัดเจนตั้งแต่ความสำเร็จด้านประสิทธิผล ความสำเร็จด้านคุณภาพสินค้าหรือบริการที่มอบให้กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การวัดตัวชี้วัดผลลัพธ์ความสมหวังของลูกค้าคือความพึงพอใจ การให้บริการ มุมมองด้านกระบวนการภายใน หรือการบริหารจัดการ ผลงานของกระบวนการภายในเป็นตัวชี้วัดหลักอันส่งผล ต่อการปรับปรุงผลลัพธ์ด้านคุณภาพและส่งผลถึงประสิทธิผลความสำเร็จ มุมมองด้านการพัฒนาเรียนรู้และเติบโตขององค์กร (Learning & Growth) ถือว่าเป็นทุนนามธรรม (Intangible Assets) เป็นแหล่งที่สำคัญสูงสุดของการสร้างคุณค่าที่ยั่งยืนขององค์กร แสดงให้เห็นผลรวมของคน เทคโนโลยีสารสนเทศ และบรรยากาศในองค์กร ว่าจะสนองต่อยุทธศาสตร์อย่างไร ประกอบด้วย 1) ทุนองค์กร: วัฒนธรรม ภาวะผู้นำ การจัดคนให้ทำงานที่งาน และการจัดการความรู้ 3) ทุนบุคลากร: ทักษะ ความเฉลียวฉลาด และความรอบรู้ของพนักงาน 3) ทุนข้อมูลข่าวสาร: ระบบข้อมูล โครงสร้างและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ กองแผนงานได้ดำเนินการวางตัวชี้วัดได้อย่างสอดคล้องกับมิติมุมมองได้อย่างสมเหตุสมผล และส่งผลต่อคุณภาพและประสิทธิผล

เป้าหมายเป็นสิ่งที่ต้องการบรรลุ จำเป็นต้องกำหนดค่าเป้าหมายให้เหมาะสม ตามความสามารถขององค์กรในห้วงระยะเวลาที่กำหนด ทั้งนี้องค์กรจำเป็นต้องมีข้อมูลพื้นฐาน (Base line) การดำเนินงาน หรือผลลัพธ์ที่เคยทำมาเพื่อกำหนดค่าเป้าหมายได้อย่างเหมาะสม สะท้อนถึงความก้าวหน้าที่ต้องการ หรือความท้าทายได้ตัวชี้วัดที่กำหนดต้องมีลักษณะที่ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ควรวัดเรื่องสำคัญเท่านั้น (KEY) มีความเป็นเหตุและผลอาจวัดทั้งที่เป็นเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ควรเป็นตัวชี้วัดที่องค์กรสามารถควบคุมได้เข้าใจง่าย เข้าใจตรงกัน ไม่กำกวมติดตามการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ดี ที่สำคัญต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร และต้องมีบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบทุกตัว ดังที่ ปีเตอร์ดักเกอร์ (Peter Drucker) ได้กล่าวไว้ว่า “อยากให้สิ่งใดสำเร็จ ให้วัดสิ่งนั้น” (What get measured “Get Done” )

### 5.1.3 การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

เมื่อได้วางแผนยุทธศาสตร์แล้วองค์กรจำเป็นต้องมีการแปลงแผน ยุทธศาสตร์ สู่การปฏิบัติ อย่างเป็นรูปธรรม จึงจะเกิดความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ การแปลงแผน ยุทธศาสตร์ สู่การปฏิบัติ ถือเป็นจุดอ่อนของหลายๆ องค์กร

จากการศึกษาของพสุ เดชะรินทร์ (2548: 11-12) พบว่า สาเหตุที่ทำให้องค์กรมีการวางแผนยุทธศาสตร์ แต่ขาดความสามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดผล มีสาเหตุสำคัญดังนี้คือ

1. การขาดการสื่อสารด้านยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์มักรู้กันเฉพาะผู้บริหารแต่ผู้ปฏิบัติไม่เห็นภาพยุทธศาสตร์ จึงมุ่งแต่ทำงานในหน้าที่ประจำ ไม่ได้มุ่งเน้นงานยุทธศาสตร์
2. บุคลากรมีความเข้าใจยุทธศาสตร์แตกต่างกันทำให้ทิศทางการทำงานแตกต่างกัน อันเนื่องมาจากการไม่เห็นภาพและไม่ได้รับการสื่อสาร
3. บุคลากรไม่รู้ว่ตนเองมีส่วนรับผิดชอบยุทธศาสตร์อย่างไร ทำให้ละเลย ขาดเจ้าภาพแต่ละเรื่องที่จะนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผล
4. ขาดการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่โครงการหรือแผนปฏิบัติการอย่างเป็นระบบ
5. ขาดการทดสอบสมมติฐานเชิงเหตุและผลของยุทธศาสตร์ ว่าหากดำเนินการยุทธศาสตร์นี้แล้วจะได้ผลเช่นไร เป็นไปตามที่กำหนดไว้หรือไม่

การแปลงแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ จำเป็นต้องมีการสื่อสารผ่านวิธีการต่างๆ ได้แก่ การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ การถ่ายทอดมอหมายตัวชี้วัด และการจัดทำแผนปฏิบัติการ แผนงาน โครงการ เพื่อให้การจัดการยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพกองแผนงานได้จัดทำ แผนที่ยุทธศาสตร์ เป็นเครื่องมือสำหรับการสื่อสารความเข้าใจต่อยุทธศาสตร์ร่วมกัน และนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ผ่านการถ่ายทอดและมอหมายตัวชี้วัดลงสู่กลุ่มงานต่างๆ การจัดทำแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาว ให้สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ของกองแผนงาน และจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนแผนปฏิบัติการ มีตัวชี้วัดติดตามผลการดำเนินงานติดตามผลลัพธ์และประสิทธิภาพประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการ โดยใช้ระบบบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (EstimatesM) นับได้ว่า กองแผนงานมีกลไกการดำเนินการแปลงแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติไว้ อย่างเป็นขั้นตอน หากสมาชิกได้ดำเนินการตามแนวทางที่วางไว้ก็จะสามารถลดจุดอ่อนและนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้

## 5.2 สรุป

จากกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์กองแผนงาน เป็นไปตามขั้นตอนเชิงยุทธศาสตร์ จนได้ ผลผลิตโครงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์กองแผนงานดังนี้



- 1) แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระยะ 5 ปี เป็นแผนแม่บทจำนวน 1 ฉบับ
- 2) แผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ 1 ชุด
- 3) การบรรลุเป้าหมายของการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการกำหนดยุทธศาสตร์ของกองแผนงาน และบุคลากรมีความเข้าใจต่อทิศทางและเป้าหมายองค์กร

รูปแบบการดำเนินที่สำคัญได้แก่ ประชุมเชิงปฏิบัติการกำหนดยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และประเด็นยุทธศาสตร์ ประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกันกำหนดกลยุทธ์ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ประชุมเชิงปฏิบัติการประชาสัมพันธ์รับฟังความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ จัดทำรูปเล่ม แผนที่ยุทธศาสตร์และจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์

### สรุปแผนยุทธศาสตร์กองแผนงาน กรมควบคุมโรค ระยะ 5 ปี พ.ศ. 2560-2564 มีดังนี้

เนื้อสาระยุทธศาสตร์ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดค่าเป้าหมาย และ แผนที่ยุทธศาสตร์สำหรับการสื่อสารยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ให้ทุกคนในองค์กรได้เข้าใจทิศทางและเป้าหมายร่วมกันสรุปได้ดังนี้

วิสัยทัศน์“เป็นองค์กรหลักด้านนโยบายยุทธศาสตร์ที่มีคุณภาพและเป็นที่ยอมรับภายในปี 2564”  
พันธกิจที่สำคัญกองแผนงาน มีดังนี้

1. จัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายและแผนยุทธศาสตร์
2. พัฒนากลไกและเครื่องมือการขับเคลื่อนนโยบายและแผนสู่การปฏิบัติ
3. การติดตามและประเมินผล
4. การประสานและการมีส่วนร่วมเครือข่าย
5. การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล
6. พัฒนองค์กรให้มีคุณภาพและความสุข
7. พัฒนาศักยภาพให้มีความสมรรถนะและความเชี่ยวชาญ
8. สนับสนุนการศึกษาวิจัย ข้อมูลสารสนเทศและนวัตกรรม

ประกอบด้วย 13 เป้าประสงค์

1. ข้อเสนอเชิงนโยบายและแผนยุทธศาสตร์มีคุณภาพ ผู้บริหารนำไปกำหนดเป็นนโยบาย
2. นโยบายและแผนยุทธศาสตร์ได้รับการยอมรับจากลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3. มีกลไก/เครื่องมือการขับเคลื่อนนโยบายและแผน ไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ
4. การขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการ (Action Plan) มีประสิทธิผล
5. มีระบบการติดตามและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับ

6. สารสนเทศจากการติดตามประเมินผลถูกนำไปใช้ประโยชน์ในการป้องกันควบคุมโรคและ ภัยสุขภาพ
7. หน่วยงานเครือข่ายภายในกรมควบคุมโรคมีส่วนร่วมและมีความเข้มแข็ง
8. องค์กรเครือข่ายภายนอกให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วมขับเคลื่อนนโยบายที่ผู้บริหาร กำหนดเป็นนโยบาย
9. บุคลากรมีสมรรถนะและความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการนโยบายยุทธศาสตร์
10. มีระบบข้อมูลสารสนเทศ/เทคโนโลยีที่สามารถเข้าถึงง่ายและมีประสิทธิภาพ
11. องค์กรคุณภาพและมีความสุข
12. กระบวนการเป็นระบบมีประสิทธิภาพ
13. การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

### กลยุทธ์/มาตรการตามประเด็นยุทธศาสตร์แบ่งได้ออกเป็น 6 ยุทธศาสตร์

#### ยุทธศาสตร์ที่ 1: การพัฒนานโยบายและแผนยุทธศาสตร์

เป้าประสงค์ที่ 1 : ข้อเสนอเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์มีความชัดเจน เป็นไปได้ ผู้บริหารนำไปกำหนด เป็นนโยบาย มีกลยุทธ์ /มาตรการ ที่สำคัญได้แก่ พัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์โดยใช้ฐานข้อมูล สารสนเทศเชิงประจักษ์ พัฒนาระบบการและสร้างนโยบาย กฎหมายและยุทธศาสตร์ และพัฒนากลไกการ นำเสนอข้อเสนอเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ให้ผู้บริหารยอมรับและตัดสินใจ

เป้าประสงค์ที่ 2 นโยบายและแผนยุทธศาสตร์ได้รับการยอมรับจากลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีกลยุทธ์ /มาตรการ ที่สำคัญได้แก่ พัฒนาระบบการสื่อสารและเผยแพร่ นโยบายและยุทธศาสตร์สร้างพลังความร่วมมือ หน่วยงานและเครือข่ายในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติทบทวนและปรับปรุงนโยบายและแผนยุทธศาสตร์

#### ยุทธศาสตร์ที่ 2: การพัฒนากลไกการขับเคลื่อนนโยบายและแผนสู่การปฏิบัติ

เป้าประสงค์ที่ 1 มีกลไก/เครื่องมือการขับเคลื่อนนโยบาย แผนยุทธศาสตร์และแผนอื่นๆ ไปสู่การ ปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ มีกลยุทธ์ /มาตรการที่สำคัญได้แก่ พัฒนาเครื่องมือที่มีคุณภาพในการสนับสนุนการ แปลงแผนและนโยบายสู่การปฏิบัติ พัฒนาขั้นตอน/กระบวนการให้เป็นมาตรฐาน พัฒนางค์ความรู้ นวัตกรรม และพัฒนากลไกการมีส่วนร่วม ในการขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

เป้าประสงค์ที่ 2 การขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการ (Action plan) มีประสิทธิผล มีกลยุทธ์/มาตรการ ที่ สำคัญได้แก่ สื่อสารสร้างความเข้าใจหน่วยงาน บุคลากรในกรมควบคุมโรคให้สามารถนำแผนสู่การปฏิบัติได้ เสริมพลังการขับเคลื่อน (Empowerment) และการติดตาม (Monitoring) ให้เกิดผลลัพธ์ตามเป้าหมาย

### **ยุทธศาสตร์ที่ 3: การติดตามและประเมินผล**

เป้าประสงค์ที่ 1 มีระบบการติดตามประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ มาตรฐานและเป็นที่ยอมรับ มีกลยุทธ์ /มาตรการที่สำคัญได้แก่ผลักดันให้มีการวางแผนที่ทางเดินการประเมินผลของแผนงานป้องกัน ควบคุมโรคและ ภัยสุขภาพ (Roadmap)พัฒนากลไกการติดตามและประเมินผลตามเครื่องมือ 12 องค์ประกอบพัฒนาศักยภาพ บุคลากรเครือข่าย และสร้างชุมชนนักปฏิบัติการติดตามและประเมินผล

เป้าประสงค์ที่ 2 สารสนเทศจากการติดตามประเมินผลถูกนำไปใช้ประโยชน์ในการป้องกันควบคุมโรค และภัยสุขภาพ มีกลยุทธ์ /มาตรการ ที่สำคัญได้แก่ พัฒนา ระบบบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (EstimatesSM)พัฒนาช่องทางการเข้าถึงข้อมูลสนับสนุนให้หน่วยงานนำข้อมูลสารสนเทศไปใช้ประโยชน์

### **ยุทธศาสตร์ที่ 4 การประสานและการมีส่วนร่วมเครือข่าย**

เป้าประสงค์ที่ 1 หน่วยงานเครือข่ายภายในกรมควบคุมโรคมีส่วนร่วมและมีความเข้มแข็ง มีกลยุทธ์ / มาตรการที่สำคัญได้แก่สร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับหน่วยงานเครือข่าย/พื้นที่ พัฒนาศักยภาพเครือข่ายพัฒนาช่อง ทางการสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์กับเครือข่าย

เป้าประสงค์ที่ 2 องค์กรเครือข่ายภายนอกให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม ขับเคลื่อนนโยบายที่ผู้บริหาร กำหนดเป็นนโยบาย มีกลยุทธ์ /มาตรการ ที่สำคัญได้แก่ สร้างความร่วมมือกับเครือข่ายภายนอกกรมในการ ขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์

### **ยุทธศาสตร์ที่ 5: การพัฒนาสมรรถนะความเชี่ยวชาญบุคลากรและสร้างองค์กรแห่งความสุข**

เป้าประสงค์ที่ 1 บุคลากรมีสมรรถนะและความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการนโยบายยุทธศาสตร์ มี กลยุทธ์ /มาตรการ ที่สำคัญได้แก่ พัฒนสมรรถนะด้านการบริหารนโยบายยุทธศาสตร์และการติดตาม ประเมินผลพัฒนาทักษะด้านการสื่อสาร และการประสานงานกับเครือข่ายพัฒนา สร้างกระบวนการเรียนรู้ การ จัดการความรู้และวิจัยจากงานประจำ (KM & R2R) จัดอัตรากำลังให้เพียงพอตาม Full-time equivalent

เป้าประสงค์ที่ 2 มีระบบข้อมูลสารสนเทศ/เทคโนโลยีที่สามารถเข้าถึงง่าย และสามารถใช้อย่างมีประสิทธิภาพ มีกลยุทธ์ /มาตรการ ที่สำคัญได้แก่ พัฒนาระบบบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ กรม ควบคุมโรค (EstimatesSM) ให้สามารถรองรับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพพัฒนาระบบ จัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ

เป้าประสงค์ที่ 3 องค์กรคุณภาพและมีความสุข มีกลยุทธ์ /มาตรการ ที่สำคัญได้แก่ พัฒนาองค์กร คุณภาพส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วม และสร้างขวัญกำลังใจสร้างความสุข-ความผูกพันในองค์กร

### **ยุทธศาสตร์ที่ 6: การพัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพและบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล**

เป้าประสงค์ที่ 1 กระบวนการเป็นระบบมีประสิทธิภาพ มีกลยุทธ์/มาตรการ ที่สำคัญได้แก่ จัดระบบงาน จัดทำแนวทางปฏิบัติให้มีมาตรฐาน ติดตามการดำเนินงาน และการใช้จ่ายงบประมาณ จัดระบบการสื่อสาร และประสานงานภายใน-ภายนอก รวมถึงการจัดตั้ง Policy Unit

เป้าประสงค์ที่ 2 การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล มีกลยุทธ์/มาตรการที่สำคัญได้แก่ พัฒนาระบบบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม อย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีกลไกการควบคุมและตรวจสอบภายใน และบริหารจัดการทรัพยากรคุ้มค่ามีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ กองแผนงานได้กำหนดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายตัวชี้วัดแต่ละปีอย่างเป็นขั้นตอน เพื่อให้มีความชัดเจนในนำไปสู่การปฏิบัติ การกำกับติดตามและการวัดประเมินผล (มีรายละเอียดในเอกสารคู่มือการเผยแพร่)

## 5.3 ข้อเสนอแนะ

### 5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) การจัดทำยุทธศาสตร์องค์กรจำเป็นต้อง มีทิศทาง เป้าหมายที่ชัดเจน และต้องมี ความสอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์หน่วยงานหลักตั้งแต่ระดับกรม ระดับกระทรวง ไปจนถึงระดับชาติ ดังนั้นผู้บริหารองค์กรและผู้บริหารระดับสูง ในฐานะหน่วยงานบังคับบัญชา มีความสำคัญในการสนับสนุน กระบวนการจัดทำแผน โดยเฉพาะการวางทิศทาง ภาพในอนาคตขององค์กรและให้ข้อมูลข้อเสนอแนะแก่สมาชิกองค์กร

2) ผู้บริหารระดับสูงควรสนับสนุนให้หน่วยงานต่างๆ จัดทำยุทธศาสตร์องค์กรเพื่อรองรับการทำงานของกรม ตามพันธกิจบทบาทหน้าที่ของแต่ละหน่วยงาน จะทำให้การขับเคลื่อนงานต่างๆ ในการป้องกันควบคุมโรคเป็นไปอย่างมีเอกภาพ และสอดคล้องกันได้ดี

3) ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิมีความสำคัญในการให้ข้อเสนอแนะ ตรวจสอบสาระสำคัญของยุทธศาสตร์ความตรง ความสอดคล้อง ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติและคุณภาพของยุทธศาสตร์ ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนเชิงวิชาการจากผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ ทั้งภายในและภายนอก

4) ผู้บริหารองค์กร ในฐานะผู้นำองค์กร ควรมีบทบาทในการผลักดันยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ อย่างเป็นรูปธรรม จำเป็นต้องเอาจริงเอาจังสื่อสารให้ทุกคนรับรู้และเข้าใจในทิศทางและเป้าหมายยุทธศาสตร์ ร่วมกัน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ ตลอดจนการสนับสนุนงบประมาณ การกำกับติดตาม และเสริมพลังขวัญกำลังใจให้กับสมาชิกในการขับเคลื่อนอย่างต่อเนื่อง

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

- 1) กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ควรได้รับการ ออกแบบที่เหมาะสมตามบริบทขององค์กร โดยเฉพาะหลักการมีส่วนร่วมการระดมสมองของสมาชิก ซึ่งจะทำให้ได้เนื้อหายุทธศาสตร์ที่ครอบคลุมและมีพลังการขับเคลื่อน เนื่องจากเป็นแผนที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกคน สมาชิกรู้สึกเป็นเจ้าของ
- 2) การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ควรเป็นไปตามหลักวิชาการเชิงยุทธศาสตร์และผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิให้การสนับสนุน ตั้งแต่ข้อมูลสถานการณ์บริบทสะท้อนปัญหาจริง ความถูกต้อง ครบถ้วนของข้อมูล สถิติ เพื่อการวิเคราะห์ได้อย่างถูกต้องนำไปสู่การวางกลยุทธ์ มาตรการสำหรับการแก้ไขปัญหา หรือการพัฒนาองค์กรได้อย่างถูกต้องทุกทิศทาง การสอบถามความตรง ความสอดคล้องของเนื้อหายุทธศาสตร์กับมุมมอง Balance scorecard จะทำให้แผนที่ยุทธศาสตร์ที่วางไว้เป็นเหตุเป็นผลส่งผลต่อกันจนสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่วางไว้ได้
- 3) การประชุมกลุ่ม (WORKSHOP) ควรมีโจทย์ที่ชัดเจนและมี เครื่องมือช่วยการประชุมระดมสมอง เช่น ผู้อำนวยความสะดวก ( Facilitator) ช่วยบันทึก และส่งเสริมให้เกิด บรรยากาศการเรียนรู้ อย่างมีความสุข มีอิสระในการเสนอข้อมูล มุมมองความคิด
- 4) การสื่อสาร ยุทธศาสตร์ให้ทุกคนมีความเข้าใจทิศทางและเป้าหมาย ผ่านการสร้างแผนที่ยุทธศาสตร์ และการจัดทำเอกสารเผยแพร่ รวมถึงการมอบหมายตัวชี้วัดทำให้ทุกคนรู้ตำแหน่ง บทบาทหน้าที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้
- 5) กลุ่มงานต่างๆ ที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนในแต่ละยุทธศาสตร์ ต้องมีเจ้าภาพในการขับเคลื่อน ทั้งกลุ่มงานที่รับผิดชอบต่องานหลักของกรม และกลุ่มงานที่สนับสนุน และมีกลุ่มงานยุทธศาสตร์และพัฒนาองค์กรติดตามการดำเนินงานโดยรวม

## บรรณานุกรม

คณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาระบบป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพแห่งชาติ. (2559).

(ร่าง) แผนพัฒนางานป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพแห่งชาติ ภายใต้แผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติ ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑๒ พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๔.

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, สำนักงาน. (2552). คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการตาม

คำรับรองการปฏิบัติราชการของกระทรวงนำร่อง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552.

พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.

ณรงค์ศักดิ์ บุญมาลิก. Balanced Scorecard. ใน [www.unescobkk.org/](http://www.unescobkk.org/) สืบค้นวันที่ 30 ธันวาคม 2550.

เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2550). Modern Management : การจัดการสมัยใหม่. กรุงเทพฯ:

ทริปเพิ้ลกรุ๊ป จำกัด.

พสุ เดชะรินทร์ และคณะ. (2548). StrategyMap : แผนที่ยุทธศาสตร์โครงการพัฒนา

นวัตกรรมการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.ร.

สารานุกรมวิกิพีเดีย . ใน <https://en.wikipedia.org/wiki/Organization>. สืบค้นวันที่ 15 ธันวาคม 2559.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2558). เอกสารประกอบการประชุม

ประจำปี 2558 ทิศทางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12

(พ.ศ. 2560-2564). วันจันทร์ที่ 14 กันยายน 2558; ศูนย์ประชุมอิมแพ็ค เมืองทองธานี จังหวัดนนทบุรี.

อมร นนทสุต และคณะ(2549). แผนที่ยุทธศาสตร์ อะไรอย่างไรคือแผนที่ยุทธศาสตร์

การสร้างและการใช้ประโยชน์จากแผนที่ยุทธศาสตร์. กรุงเทพฯ: มูลนิธิแสวงหาสิทธิการ (เพื่อคุณภาพชีวิต).

Ackoff, Russell.(1970). Concept of Corporate Planning. New York: John Willey & Sons, Inc.

Daft, Richard L. (2002). **Organization Theory and Design**. 7<sup>th</sup>.ed. USA: South-Western Thomson Learning.

Hunger, David J. and Wheelen, Thomas L. (1996). **Strategic Management**. 5<sup>th</sup>. USA: Addison-Wesley Publishing Company.

Hall, Ricard A. (2002). **Organization Structure Process and Outcome**. Newjersy: Prentice Hall.

Pearsce II, John A. and Robin, Richard B. (1991). **Strategy Management Formulation, Implementation and Control**. 4<sup>th</sup> USA: Boston R.R. Donnelley & Son Company.

Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (2004). **Strategy maps converting intangible assets into Tangible Outcomes**. Massachusetts: Harvard Business School.

Stavros, Jackie and Hinrichs, Gina. (2007). SOARing to High and Engaging Performance: An Appreciative Approach to Strategy in AI Practitioner, **The international journal of AI best practice**. August 2007.

Senge, Peter M. (1990). **Fifth Discipline: The Art and Practice of a Learning Organization**. (New York: Doubleday/Currency, 1990). A Division of Random House, Inc.

The United Nation. (2015). **A GLOBAL INITIATIVE FOR THE UNITED NATIONS. Getting Started the Sustainable Development Goals**. A Guide for Stakeholders. December 2015.