รายงานผล
โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการ
เรื่อง "ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของกองกลาง ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๖ – ๒๕๗๐)
ฉบับปรับปรุง
และการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีของกองกลาง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๙"
ระหว่างวันที่ ๗ – ๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘

โดย
นางสาวภัทธิดา แสงเดช
กองกลาง สำนักงานอธิการบดี

โครงการนี้ได้รับการสนับสนุนจากกองทุน
ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘

คำนำ

กองกลาง ในฐานะที่เป็นหน่วยงานสนับสนุนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยและรับผิดชอบในการให้บริการหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ในเรื่องการจัดการเอกสารราชการ การประชาสัมพันธ์เผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร การบริการยานพาหนะ การดูแลรักษาความปลอดภัย การจัดการประชุม การติดต่อประสานงาน ความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก และงานพิธีต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ได้ตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐) ของกองกลาง เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดทิศทางการพัฒนาและการดำเนินงานด้านบริการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุณภาพภายใต้วิสัยทัศน์ เป็นหน่วยงานสนับสนุนวิชาการด้านอำนวยการที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาพัฒนาการให้บริการ เพื่อก้าวไปสู่การเป็นสำนักงานอิเล็กทรอนิกส์ (E-Office) ซึ่งในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ กองกลางได้มีการทบทวนแผนยุทธศาสตร์กองกลาง ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕) โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก และกำหนดกลยุทธ์ กิจกรรม/โครงการ/แผนงาน พร้อมทั้งกิจกรรม/โครงการ ให้สอดคล้องกับบริบทของกองกลาง และสภาวการณ์ปัจจุบัน

นอกจากนี้ แผนยุทธศาสตร์ ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๕ – ๒๕๗๐) ของกองกลาง ยังใช้เป็นแนวทางในการกำหนดแผนปฏิบัติราชการประจำปีของกองกลาง เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของกองกลาง และตอบสนองต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยให้บรรลุผลสำเร็จ

นางสาวภัทธิดา แสงเดช
ผู้รับผิดชอบโครงการ

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	
สรุปสาระสำคัญโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง "ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของกองกลาง ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๖ – ๒๕๗๐) ฉบับปรับปรุง และการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีของกองกลางประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๙"	๑
การจัดทำแผนยุทธศาสตร์	
ความเป็นมา	๑
วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	๑
ความสำคัญของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	๑
ความหมายของแผนยุทธศาสตร์	๒
การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan)	๔
แนวทางและขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์กองกลาง	๑๒
แผนยุทธศาสศตร์กองกลาง (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐)	๑๗
การแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ และการติดตามและประเมินผล	
แผนปฏิบัติราชการประจำปีของกองกลาง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๙	๑๘
ภาคผนวก	๒๐
บรรณานุกรม	๒๑

สรุปสาระสำคัญ

โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง "ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของกองกลาง ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๖ – ๒๕๗๐) ฉบับปรับปรุง และการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีของกองกลางประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๙"

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์

ความเป็นมา

การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นการวางแผนที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดเป้าหมาย ระยะเวลาที่ชัดเจน มีการวิเคราะห์อนาคตและคิดเชิงการแข่งขันที่ต้องการระบบการทำงานที่มีความสามารถในการปรับตัวสูงสำหรับการทำงานในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ความต้องการระบบการทำงานที่คล่องตัวและการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงในการนำไปสู่เป้าหมายขององค์กรในอนาคต โดยสามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และความก้าวหน้า (Growth) ของหน่วยงานในอนาคต ภายหลังจากการปฏิรูประบบราชการในปี พ.ศ.๒๕๔๕ รัฐบาลมีนโยบายในการปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดทำงบประมาณไปสู่ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting) มีการริเริ่มให้กระทรวงจัดทำยุทธศาสตร์ รวมทั้งกำหนดเป้าหมายการให้บริการสาธาณะระดับกระทวง พร้อมทั้งให้กระทรวง ทบวง กรม เสนอขอตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยคำนึงถึงนโยบายของรัฐบาล ยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณ เป้าหมายการให้บริการและภารกิจของหน่วยงาน เพื่อให้การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบริการสาธารณะของรัฐบาลสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่เจ้าหน้าที่ของส่วนราชการต้องมีความรู้และความเข้าใจในกระบวนการการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อให้มีทิศทางการดำเนินการที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพสูงสุด

วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

๑. เพื่อกำหนดทิศทางของหน่วยงานให้สอดคล้องและบรรลุตามนโยบายที่กำหนดไว้

๒. เพื่อใช้เป็นแผนแม่บท (Master Plan) ในการกำหนดกรอบแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) แผนปฏิบัติราชการ ๔ ปี และแผนปฏิบัติรชการประจำปีของหน่วยงาน

๓. เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการจัดทำคำขอตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปี

ความสำคัญของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

๑. แผนยุทธศาสตร์เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากการวางแผนยุทธศาสตร์ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน

๒. แผนยุทธศาสตร์เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานในทุกระดับมีความรับผิดชอบต่อคว่ามสำเร็จและความล้มเหลาวของหน่วยงาน

๓. แผนยุทธศาสตร์เป็นรูปแบบการวางแผนที่สอดรับกับการกระจายอำนาจ ซึ่งเป็นแนวทางหลักในการบริหารภาครัฐในปัจจุบัน และใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนางานสู่มิติใหม่ของการปฏิรูประบบราชการ

๔. กำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่มีส่วนช่วยยกระดับระบบการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-based Budgeting)

ความหมายของแผนยุทธศาสตร์

แผนยุทธศาสตร์ (Strategy Plan) หมายถึง ทิศทางหรือแนวทางปฏิบัติตามพันธกิจและภารกิจ (Mission) ให้สัมฤทธิผลตามวิสัยทัศน์ (Vision) และเป้าประสงค์ขององค์กร (Corporate Goal) แผนยุทธศาสตร์ที่ดีนั้นจะต้องถูกกำหนดขึ้นตามวิสัยทัศน์ขององค์กร อันเป็นผลผลิตทางความคิดร่วมกันของสมาชิกในองค์กรที่ได้ทำงานร่วมกัน โดยวิสัยทัศน์นี้เป็นความเห็นพ้องต้องกันว่าเป็นจุดหมายปลายทางที่องค์กรประสงค์จะไปให้ถึง และแปลงออกมาเป็นวัตถุประสงค์ (Objective) ที่สามารถวัดได้ ทั้งนี้องค์กรสามารถใช้แผนยุทธศาสตร์เป็นกรอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) เพื่อการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีได้อีกด้วย

ยุทธศาสตร์ (Strategic) หมายถึง แนวทางในการบรรลุจุดหมายของหน่วยงาน ดังนั้น จุดหมายจึงเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งในการจัดทำยุทธศาสตร์ โดยผู้จัดทำจำเป็นต้องกำหนดจุดมุ่งหมายของหน่วยงานให้ชัดเจน เพื่อให้ยุทธศาสตร์ที่ได้ออกมานั้นตรงตามความต้องการ และดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้อง

พันธกิจ (Mission) หมายถึง กรอบหรือขอบเขตการดำเนินงานของหน่วยงาน การกำหนดพันธกิจ สามารถทำได้โดยนำภารกิจ (หน้าที่ความรับผิดชอบ) แต่ละข้อที่หน่วยงานได้รับมอบหมายตั้งแต่แรกก่อตั้งมาเป็นแนวทาง ทั้งนี้ ผู้จัดทำต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าพันธกิจแต่ละข้อมีความหมายครอบคลุมขอบเขตแค่ไหน และแต่ละข้อมีความแตกต่างกันอย่างไร เพื่อให้การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในขั้นตอนต่อไปเป็นไปอย่างสะดวกและถูกต้อง

วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง สิ่งที่เราต้องการให้หน่วยงานเป็น ภายในกรอบระยะเวลาหนึ่ง ๆ โดยการจัดทำวิสัยทัศน์ของหน่วยงานควรกระทำเมื่อเราได้กำหนดพันธกิจของหน่วยงานเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จากนั้นจึงนำพันธกกิจทั้งหมดมาพิจารณาในภาพรวมว่าหน่วยงานจะต้องดำเนินการในเรื่องใดบ้าง และเพื่อให้หน่วยงานสามารถบรรลุพันธกิจได้ครบถ้วนทุกข้อ หน่วยงานต้องมีความเป็นเลิศในด้านใด หรือควรมุ่งเน้นไปในทิศทางใด

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) หมายถึง ประเด็นหลักที่ต้องคำนึงถึง ต้องพัฒนา ต้องมุ่งเน้น ประเด็นยุทธศาสตร์นี้สามารถทำได้โดยการนำพันธกิจแต่ละข้อมาพิจารณาว่าในพันธกิจแต่ละข้อนั้นหน่วยงานต้องการดำเนินการในประเด็นใดเป็นพิเศษ และหลังจากได้ดำเนินการดังกล่าวเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ต้องการให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงในทิศทางใด

เป้าประสงค์ (Goal) หมายถึง สิ่งที่หน่วยงานประรถนาจะบรรลุ โดยต้องนำประเด็นยุทธศาสตร์มาพิจารณาว่าหากสามารถดำเนินการจนประสบผลสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละข้อแล้วใครเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์ และได้รับประโยชน์อย่างไร

ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) หมายถึง สิ่งที่จะเป็นตัวบ่งชี้ว่าหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้ได้หรือไม่ ขั้นตอนนี้เราจะต้องพิจารณาหาปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ดังกล่าว และต้องใช้ถ้อยคำที่ชัดเจนทั้งในแง่ของคำจัดความและการระบุขอบเขต

ค่าเป้าหมาย (Target) หมายถึง ตัวเลข หรือค่าของตัวชี้วัดความสำเร็จที่หน่วยงานต้องการบรรลุขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนของการกำหนด หรือระบุว่าในแผนงานนั้นๆ หน่วยงานต้องการทำอะไรให้ได้เป็นจำนวนเท่าไร และภายในกระบระยะเวลาเท่าใด จึงจะถือว่าบรรลุเป้าหมาย

กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง สิ่งที่หน่วยงานจะดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ โดยกลยุทธ์นี้จะกำหนดขึ้นจากการพิจารณาปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical success factors) เป็นสำคัญ กล่าวคือ ต้องพิจารณาว่าในการที่จะบรรลุเป้าประสงค์ข้อหนึ่ง ๆ นั้น มีปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อความสำเร็จ และเราจำเป็นต้องทำอย่างไรจึงจะไปสู่จัดนั้นได้

เป้าหมายในการให้บริการ หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของหน่วยงานระดับกรม หรือเมื่อดำเนินการจัดทำผลผลิต/โครงการตามที่กำหนด ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายการให้บริการ

ผลผลิต หมายถึง ผลของการดำเนินงานตามกิจกรรม ซึ่งอาจจะเป็นผลผลิต (Product) หรือการให้บริการ (Service) ที่ดำเนินงานโดยหน่วยงานของรัฐหรือการตอบคำถามว่าหน่วยงานของรัฐจัดทำบริการอะไร (What)

ในฐานะผู้จัดหาบริการ (Provider) ให้กับประชาชนเป้าหมายตามความต้องการของรัฐบาลในฐานะผู้ซื้อบริการ (Service purchoser) ให้กับประชาชนทั้งในรูปแบบของการให้บริการโดยตรง หรือโดยการใช้วัตถุสิ่งของหรือสิ่งก่อสร้าง เพื่อนำไปใช้ในการให้บริการแก่องค์กรภายนอกหน่วยงานหรือประชาชน โดยมีตัวชี้วัดผลสำเร็จในเชิงปริมาณ คุณภาพ เวลา รวมทั้งค่าใช้จ่ายตามที่กำหนดไว้ในเอกสารประกอบแผนงบประมาณรายจ่ายประจำปี

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan)

องค์ประกอบของยุทธศาสตร์ ประกอบด้วยพื้นฐาน ๕ ประการ คือ

๑. การกำหนดทิศทาง (Direction Setting)

การกำหนดทิศทางขององค์กร ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และการกำหนดภารกิจ (Mission) หรือกรอบในการดำเนินงานที่ชัดเจนจะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทางในระยะยาว ภารกิจในกระบวนการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์นั้น ขั้นแรกขององค์กรจะต้องระบุภารกิจและเป้าหมายหลักที่สำคัญขององค์กร ซึ่งภารกิจ หมายถึง ประกาศหรือข้อความขององค์กรที่พยายามกำหนดว่าจะทำอะไรในปัจจุบัน และกำลังจะทำอะไรในอนาคต และองค์กรเป็นองค์กรแบบใด และจะก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแบบใด ทั้งนี้ เพื่อบรรลุสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วข้อความเรื่องภารกิจขององค์กรจะประกอบไปด้วย ข้อความที่บ่งบอกถึงคุณค่าทางปรัชญาสำคัญที่ผู้บริหารตัดสินใจกระทำ ซึ่งแสดงถึงพันธะขององค์กรที่มีต่อเป้าหมายและสอดคล้องกับคุณค่าของผู้บริหาร นอกจากนี้แล้ว ภารกิจยังจะสร้างสภาพแวดล้อมในการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมาย คือ การบอกถึงสิ่งที่องค์กรปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคต และพยายามบรรลุ โดยมีการกำหนดให้ชัดเจน กระชับตรงจุด และสามารถวัดได้ ทั้งนี้ การกำหนดเป้าหมายจะมีการกำหนดให้ชัดเจนขึ้นกว่าการกำหนดภารกิจว่าจะต้องทำสิ่งใด

๒. การประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning)

การประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้นจะประกอบไปด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค หรือโดยทั่วไปจะเรียกว่าการวิเคราะห์นี้ว่า SWOT Analysis เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ซึ่งช่วยผู้บริหารกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ต่อการทำงานขององค์กร

๓. การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation)

การกำหนดยุทธศาสตร์เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรคที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการสิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยองค์กรจะต้องกำหนดและเลือกยุทธศาสตร์ที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับองค์กรที่สุด ผู้บริหารต้องพยายามตอบคำถามว่าทำอย่างไรองค์กรจึงจะไปถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ได้โดยใช้ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรกำหนดเป็นกลยุทธ์

๔. การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Implementation)

การดำเนินยุทธศาสตร์หรือการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ คือ กระบวนการที่ผู้บริหารแปลงยุธศาสตร์และนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงานกำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณหรือวิธีการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรม โครงสร้าง หรือระบบการบริหารเพื่อให้สามารถดำเนินการตามยุทธศาสตร์ได้อย่างเป็นรูปธรรม

๕. การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control)

การควบคุมกลยุทธ์ เป็นหน้าที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลยุทธศาสตร์ที่นำไปปฏิบัติ ทั้งนี้ ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นมักจะเกิดข้อผิดพลาดที่ต้องการการปรับปรุง เพื่อให้แน่ใจว่ายุทธศาสตร์นั้นจะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามแผนที่ได้ตั้งไว้

ลักษณะของยุทธศาสตร์ที่ดี

๑. การกำหนดยุทธศาสตร์ ต้องเป็นกระบวนการที่มีส่วนร่วมจากทั้งผู้บริหาร พนักงาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากองค์กร โดยมุ่งหวังให้เกิดการยอมรับในทุกฝ่ายในองค์กร เพื่อให้ทราบถึงความสำคัญและวัตถุประสงค์ของการจัดทำยุทธศาสตร์

๒. ยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นมา ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร ค่านิยมร่วม ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย แผนงาน/โครงการ งบประมาณและผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ ต้องครอบคลุมทุกพันธกิจขององค์กรและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

๓. ยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นมาต้องมีความมัดเจน โดยในแผนยุทธศาสตร์อาจจำเป็นจะต้องมีคำอธิบายประกอบ เพื่อให้หน่วยงานสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการอธิบายวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด

๔. ทุกหัวข้อหรือประเด็นในยุทธศาสตร์ต้องสอดคล้องเชื่อมโยงกัน เพื่อให้ท้ายสุดขององค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ขององค์กร กล่าวคือ หากจะมองบนพื้นฐานทุกโครงการจะต้องเป็นโครงการเชิงกลยุทธ์และสามารถสนับสนุนให้กลยุทธ์ประสบความสำเร็จ ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จของยุทธศาสตร์

ประโยชน์ของยุทธศาสตร์ต่อการบริหารงานในองค์กร

๑. ทำให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น เพื่อเตรียมหามาตรการรองรับไว้ล่วงหน้า อันเป็นการลดความเสี่ยงและความเสียหายที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร

๒. ช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจการดำเนินงานขององค์กรอย่างชัดเจน และมองเห็นภาพของการพัฒนางานในอนาคต

๓. ช่วยทำให้การกำหนดวัตถุประสงค์แผนงาน/โครงการ และการใช้ทรัพยากรขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๔. ช่วยสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องร่วมกันระหว่างสมาชิกขององค์กรและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับทิศทาง และการดำเนินงาน

การวางแผนยุทธศาสตร์

การวางแผนยุทธศาสตร์ คือ การตัดสินใจเพื่ออนาคตขององค์กร โดยต้องคำนึงถึงประเด็นคำถามที่สำคัญ ๓ คำถาม ดังนี้

๑. ปัจจุบันการดำเนินงานของหน่วยงานเป็นอย่างไร (Where are we now ?) เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (SWOT)

การวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์ คือ การรู้จักสถานภาพหรือสภาวะของหน่วยงาน เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ ข้อมูลการวิเคราะห์จะมีประโยชน์ในการกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจของหน่วยงาน โดยอาศัยข้อมูลการวิเคราะห์ดังกล่าวเป็นพื้นฐาน ซึ่งจะทำให้หน่วยงานมีทิศทางและเป้าประสงค์ที่ชัดเจนกว้างไกล การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ต้องมีการวิเคราะห์ ๒ ส่วน

๑.๑ สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร

จุดแข็ง (Strength :S) เป็นความสามารถหรือสถานการณ์ภายในที่เป็นบวกที่สนับสนุน หรือสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ นั่นคือ เป็นการพิจารณาเกี่ยวกับความเข้าแข็ง ความสามารถ ศักยภาพ ส่วนที่ส่งเสริมความสำเร็จ

จุดอ่อน (Weakness :W) เป็นสถานการณ์ภายในที่เป็นเชิงลบและด้อย ซึ่งองค์กรไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ นั่นคือ เป็นการพิจารณาเกี่ยวกับความอ่อนแอ ข้อจำกัด ความไม่พร้อม รวมทั้งประเด็นปัญหาและความต้องการ

ปัจจัยที่มีอิทธพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย กลยุทธ์ (Strategy) โครงสร้าง (Structure) ระบบ (System) บุคลากร (Staff) ทักษะ (Skill) สไตล์ (Style) และค่านิยมร่วม (Shared values)

๑. กลยุทธ์ (Strategy)

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ เช่น องค์กรอยู่จุดใด มีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจคืออะไร ควรจะเป็นอะไร ใครเป็นผู้รับบริการ ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่ง

๑.๑ ช่วยให้องค์กรกำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันและเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรประสบความสำเร็จในการให้บริการประชาชน

๑.๒ ส่งเสริมให้เกิดการคิดค้นสิ่งใหม่ และวิธีการที่เป็นระบบที่มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์

๑.๓ ผู้บริหารทุกระดับมีส่วนร่วมในการดำเนินการ และเข้าใจแผนกลยุทธ์ มีวิสัยทัศน์ เป้าหมายร่วมกัน และผูกพันกับการดำเนินการามกลยุทธ์ที่ร่วมกันกำหนด

๒. โครงสร้าง (Structure)

องค์กร (Organization) คือ โครงสร้างที่ตั้งขั้นตามกระบวนการโดยรับบุคลากรเข้ารมาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ ดังนั้น การจัดองค์กรจึงเป็นความพยายามของผู้บริหารที่จะต้องหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเพื่อมอบหมายงาน (Delegation) และอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน (Authority) จึงต้องมีความชัดเจน มีความหมายต่อบุคลากรที่ทำงานร่วมกัน และประสานงานซึ่งกันและกัน ได้แก่

๑. จุดประสงค์ และการวางแผนการปฏิบัติงาน

๒. กิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ และหน้าที่หลัก

๓. ขอบเขตของอำนาจ หน้าที่ กฎ ระเบียบ ที่บุคลากรจะต้องปฏิบัติตาม

๔. ความสามารถในการปรับเปลี่ยนบทบาท โครงสร้างองค์กรให้เป็นไปตามยุคสมัยต้องเปลี่ยนกระบวนการคิดให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

การจัดองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้องค์กรขนาดใหญ่ เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน (Work flow)] ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ บุคลากรทราบขอบเขตความรับผิดชอบ สะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

๓. ระบบการปฏิบัติงาน (Staff)

การจัดระบบการทำงาน (Working System) มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนด เช่น ระบบบัญชี/การเงิน (Accounting/Financial System) ระบบพัสดุ (Supply System) ระบบเทคโนสารสนเทศ (Information Technology System) ระบบการติดตาม/ประเมินผล (Monitoring/Evaluation System)

๔. บุคลากร (Staff)

ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จของการดำเนินงานขององค์กร จึงต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เพื่อวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต ตลอดจนการตัดสินใจเกี่ยวกับส่วนประกอบของงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และคุณลักษณะของบุคลากรที่เหมาะสมกับงานแต่ละประเภท อุปสรรคสำคัญต่อองค์กรที่กำลังขยายตัว คือ การขาดบุคลากรที่มีทักษะหรือความชำนาญ องค์กรจึงต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ตลอดจนการบริหารค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การโยกย้ายและการปรับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ เพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะขอบุคลากรอันจะนำไปสู่ผลสำเร็จขององค์กร

๕. ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skills)

ทักษะในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรแยกเป็น ๒ ด้านหลัก คือ ทักษะดด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรประสบความสำเร็จในอาชีพ และทักษะความถนัด/ความชาญฉลาดพิเศษ (Aptitudes and special talents) ซึ่งมีความสำคัญต่อการเลือกงานอาชีพ

๖. รูปแบบการบริหารจัดการ (Style)

แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานหรือรูปแบบการบริหารจัดการของผู้นำมีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น ซึ่งความเป็นผู้นำจำแนกได้ ๔ รูปแบบ คือ

๑. ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leader) คือ บุคคลที่สั่งการในสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องกระทำและคาดหวังว่าต้องเชื่อฟังโดยไม่มีข้อสงสัย

๒. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leader) คือ บุคคลที่ยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่อาจจะรักษาอำนาจหน้าที่ของการตัดสินใจที่สำคัญเอาไว้

๓. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) คือ บุคคลที่พยายามจะทำในสิ่งที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ต้องการ ในสถานการณ์ปัจจุบันผู้นำแบบนี้มีความสำคัญมาก การดำเนินงานแบบทีมงานจะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

๔. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez – Faire Leader) คือ บุคคลที่ไม่มีส่วนร่วมกับการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเลย ผู้นำจะให้สมาชิกของกลุ่มตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ

๗. ค่านิยมร่วม (Shared values) ระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร โดยมีค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกัน เรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมที่หน่วยงานสร้างขึ้นโดยมากได้รับอิทธิพลจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น ผลผลิต ลักษณะของการแข่งขัน ประเภทของลูกค้าและเทคโนโลยี ดังนั้น องค์กรที่ประสบความสำเร็จสูงจะมุ่งค่านิยมที่โดดเด่น เช่น คุณภาพผลผลิตและบริการการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ความรวดเร็วหรือประสิทธิภาพในการผลิตและการให้บริการ

๑.๒ สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)

เป็นสถานการณ์ภายนอกที่องค์กรเผชิญอยู่หรือเกี่ยวข้อง ทั้งลักษณะที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม เช่น ความต้องการของผู้รับบริการ นโยบายรัฐบาลที่เกี่ยวข้อง แผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สภาวะเศรษฐกิจและสังคม การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดถึงสถานการณ์ต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง สภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย

โอกาส (Opportunity) เป็นสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การทำงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ หรือปัจจัยภายนอกเชิงบวก นั่นคือ เป็นการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอก (Outside In) ว่ามีสภาพเป็นเช่นไร และจะสร้างโอกาสอย่างไรให้กับองค์กร

อุปสรรค (Threat) เป็นสถานการณ์ภายนอกที่ขัดขวางการทำงานขององค์กร ทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ หรือเป็นปัจจัยภายนอกที่เป็นเชิงลบ นั่นคือ เป็นการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอก (Outside In) ที่เป็นอุปสรรคหรือภาวะคุกคาม ก่อให้เกิดผลเสียหรือเป็นข้อจำกัดต่อองค์กร

โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกใช้ทฤษฎี PESTEL Analysis แนวคิดของ Francis J. Aguilar ดังนี้

๑. ปัจจัยด้านการเมือง (P : Politics) เป็นการวิเคราะห์นโยบายและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของภาครัฐที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร ทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กฎหมาย มติคณะรัฐมนตรี กฎ ระเบียบต่าง ๆ นโยบายของพรรคการเมือง เสถียรภาพของรัฐบาล กลุ่มผู้มีอิทธิพล หรือเครือข่ายพันธมิตร ที่มีผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบ

๒. ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (E : Economic) เป็นการวิเคราะห์เศรษฐกิจระดับมหภาคและจุลภาค ซึ่งหมายถึงระบบเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ ผลผลิตมวลในประเทศ การค้าระหว่างประเทศและดุลการชำระเงิน การลงทุนภาคเอกชน ภาษีอากรและการใช้จ่ายของรัฐบาล ราคาน้ำมันดิบ สภาพปัญหาของสาขาการพัฒนา/บริการ โครงสร้างรายได้ การกระจายรายได้ ภาวะเงินเฟ้อ ภาวะการจ้างงานที่มีผลกระทบเชิงบวกและเชิงลบ

๓. ปัจจัยด้านสังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม (S : Social) เป็นการวิเคราะห์สภาวะทางสังคมและวัฒนธรรม ซึ่งหมายถึงโครงสร้างทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น ระดับการศึกษาอัตราการรู้หนังสือของประชากร จำนวนประชากร โครงสร้างประชากร ขนบธรรมเนียมประเพณี ความเชื่อ ค่านิยมและวัฒนธรรม แบบแผนการดำเนินชีวิตและพฤติกรรม การประกอบอาชีพ คุณภาพชีวิต ลักษณะของชุมชน และการตั้งถิ่นฐาน การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การกระจายรายได้และความเป็นธรรมในสังคม สภาพของบ้านเมืองและลักษณะทางภูมิศาสตร์ โครงสร้างพื้นฐาน ระบบสาธารณูปโภค สาธารณูปการ การคมนาคมและการติดต่อสื่อสาร ระบบนิเวศน์และสิ่งแวดล้อม

๔. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (T : Technology) เป็นการวิเคราะห์สภาพการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่จะมีผลต่อการดำเนินงาน เช่น การผลิตคิดค้นเทคโนโลยีต่าง ๆ ความรู้และวิทยาการแขนงต่าง ๆ การใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างองค์กร ความก้าวหน้าในการวิจัยและพัฒนาสาขาที่เกี่ยวข้อง การเสริมสร้างประสิทธิภาพการผลิตและการให้บริการโดยใช้อุปกรณ์อัตโนมัติต่าง ๆ

คุณสมบัติที่ดีของการวิเคราะห์ SWOT Analysis มีดังนี้

๑. มีความเชื่อมโยงกัยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายรัฐบาล

๒. แสดงถึงลักษณะเฉพาะตัวขององค์กร ทั้งในแง่จุดอ่อนและจุดแข็ง ซึ่งสามารถเป็นพื้นฐานประเด็นในการพัฒนา

๓. เป็นจ้อเท็จจริง มีข้อมูลสนับสนุน ไม่ใช่ข้อคิดเห็น

๔. มีความสมดุลระหว่างการวิเคราะห์ภายนอกและการวิเคราะห์ภายใน

๒. ในอนาคตเราต้องการไปสู่จุดไหน (Where do we want to be)

เป็นการกำหนดทิศทางของหน่วยงาน โดยนำข้อมูลที่ได้จาการวิเคราะห์ SWOT มาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดทิศทางของหน่วยงาน ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม

๑. การกำหนดวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นการกำหนดสภาพด้านการพัฒนาที่องค์กรต้องการจะเป็นในอนาคตตามระยะเวลาที่กำหนด โดยระบุเป็นข้อความที่สะท้อนถึงความมุ่งมั่นเกี่ยวกับทิศทางและจุดยืนที่ต้องการผลักดันให้เกิดขึ้น เป็นจุดหมายปลายทางร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

การกำหนดวิสัยทัศน์ จึงเป็นขั้นตอนของการกำหนดจุดมุ่งหมายที่ยาวไกลที่สุดขององค์กร โดยทั่วไปนิยมใช้เป็นจุดมุ่งหมายหลักขององค์กรไม่ควรเปลี่ยนบ่อย ความจริงวิสัยทัศน์เป็นจุดมุ่งหมายที่มีอยู่แล้วในยุทธศาสตร์ หรือแผนแม่บทขององค์กรมาใช้หรือนำมาปรับปรุงอีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์กล่าวอีกนัยหนึ่ง การกำหนดวิสัยทัศน์ คือ การหาคำตอบให้กับคำถามที่ว่า “ความต้องการจะเป็นอะไร” (What do we want to be)

การกำหนดวิสัยทัศน์ควรให้มีความกระชับ ได้ใจความ ประกอบด้วยคุณลักษณะ ๓ ประการ คือ ต้องการทำอะไรให้สำเร็จ (ภารกิจ) ทำไมจึงต้องทำตามให้สำเร็จ (วัตถประสงค์) คาดหวังผลเช่นไร (Results) โดยวิสัยทัศน์จะเป็นตัวบอกความคาดหวังในอนาคตข้างหน้าโดยมีหลักที่สำคัญ ดังนี้

๑. แสดงจุดมุ่งมั่นที่ชัดเจนในระยะเวลาแน่นอน เช่น ๓ - ๕ นาที หรือ ๑๐ – ๑๕ นาที

๒. มีเจตนารมณ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นอย่างชัดเจน

๓. สามารถปฏิบัติได้ ยืดหยุ่น จำง่าย เข้าใจง่าย จูงใจ ระดมพลังใจ

๔. สอดคล้องและสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ของหน่วยงานบังคับบัญชา

ปัจจัยที่ใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ ได้แก่

๑. ข้อมูลข่าวสาร (Information) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

๒. องค์ความรู้ (Knowledge) ของบุคลากรในองค์กร

๓. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) ที่ไม่ “ยึดติด” รูปแบบหรือวิธีการเดิมๆ

๔. ความคาดหวัง (Expectation) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ขององค์กร

๕. การกำหนดทางเลือก (Alternatives) ขององค์กรว่าจะใช้กลยุทธ์ใดนำสู้อนาคต

๖. การรวมพลังความมุ่งมั่นต่อการสร้างนวัตกรรม (Innovative) เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม

วิสัยทัศน์ที่กำหนดแล้วสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม โดยเฉพาะเมื่อสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรเปลี่ยนแปลงไป

๒. การกำหนดพันธกิจ (Mission)

การกำหนดพันธกิจ (Mission) หมายถึง การกำหนดวิธีการดำเนินงานเบื้องต้นของหน่วยงานที่ต้องปฏิบัติตามกฎหมาย และภารกิจยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับนโยบาย/ยุทธศาสตร์และเป้าหมายของชาติ พันธกิจเป็นการตอบคำถามว่า “หน่วยงานต้องการบรรลุอะไร” ดังนั้น การกำหนดพันธกิจต้องพิจารณาประเด็นดังต่อไปนี้

๑. เอกลักษณ์หรือจุดเด่นขององค์กร

๒. ผู้มีส่วนได้เสีย

๓. ผลสำเร็จที่ต้องการและวิธีการวัดผลสำเร็จ

๔. เครือข่ายหรือภาคีและ

๕. ผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสีย

๓. การกำหนดเป้าประสงค์/เป้าหมาย

การกำหนดเป้าประสงค์/เป้าหมาย หมายถึง สภาพในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินการที่ต้องการบรรลุเป้าประสงค์ เป็นได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว เป็นจุดหมายปลายทางที่ชี้นำการปฏิบัติการ เป้าประสงค์ในเชิงปริมาณที่เป็นจุดหรือช่างที่เป็นตัวเลขมักเรียกว่า “เป้าหมาย” เป้าหมายอาจเป็นการคาดการณ์จากข้อมูลเชิงปริมาณเทียบกับข้อมูลเชิงแข่งขัน

๔. การกำหนดค่านิยมร่วม

การกำหนดค่านิยมร่วม เป็นขั้นตอนของการกำหนดค่านิยมหลักขององค์กรที่จะสามารถทำหน้าที่เป็นตัวหลอมพฤติกรรมและความเชื่อของบุคคลขององค์กรให้เป็นทิศทางเดียวกัน กล่าวอีนัยหนึ่ง การกำหนดค่านิยมร่วม ก็คือ การหาคำตอบให้กับคำถามที่ว่า “อะไรคือสิ่งที่เราเชื่อ” (What do we believe in)

๓. ทำอย่างไรจึงจะไปถึงจุดนั้น (How do we get there)

เมื่อได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ การกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ที่วางไว้ การกำหนดกลุยุทธ์ เป็นผลจากการวิเคราะห์ศักยภาพปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรด้วยโดยพิจารณาโอกาสสำคัญที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมแล้วหาวิธีการที่จะใช้จุดแข็งขององค์กร รวมทั้งการพิจารณาถึงภาวะคุกคามที่สำคัญใช้จุดแข็งในการป้องกันตัวหรือนำไปใช้ในโอกาสอันที่เกิดขึ้น

สถานภาพองค์กรที่ได้ให้น้ำหนักความสำคัญในแต่ละปัจจัย ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกมากำหนดเป็นแนวทางการดำเนินงานที่เชื่อมโยงสอดคล้องกันกับตำแหน่งในปัจจุบันขององค์กร โดยมีตัวแบบที่ใช้ในการวิเคราะห์โดยใช้ TOWS Matrix Analysis เป็นตารางการวิเคราะห์ที่ได้นำข้อมูลจากการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนภายในสัมพันธ์กับโอกาสและอุปสรรคจากภายนอกขององค์กร มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดออกมาเป็นกลยุทธ์ โดยมีทางเลือกของกลยุทธ์ ๔ ทางเลือก ซึ่งเกิดจากการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ดังนี้

	จุดแข็ง (S)	**จุดอ่อน (W)**
โอกาส (O)	กลยุทธ์เชิงรุก (SO) สิ่งที่ต้องการส่งเสริม ขยายผล	กลยุทธ์แก้ไข (WO) สิ่งที่ต้องพัฒนา ปรับปรุง
อุปสรรค (T)	กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) สิ่งที่ต้องพัฒนา ปรับปรุง	กลยุทธ์เชิงรับ (SW) สิ่งที่ต้องป้องกัน เฝ้าระวัง

กลยุทธ์ SO มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อทีจะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงรุก

กลยุทธ์ WO มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงแก้ไข ทั้งนี้ เนื่องจากองค์กรมีโอกาสที่จะนำแนวคิดหรือวิธีใหม่ๆ มาใช้ในการแก้ไขจุดอ่อนที่องค์กรมีอยู่ได้

กลยุทธ์ ST มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงป้องกัน

กลยุทธ์ WT มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงรับ ซึ่งโดยทั่วไปมักจะเลือกวิธีการหลีกเลี่ยง โดยหาพันธมิตรที่มีจุดแข็งในส่วนที่เราไม่มี การลดต้นทุน และลดการใช้จ่ายต่าง ๆ

ทั้งนี้ การวางแผนยุทธศาสตร์ โดยคำนึงถึงประเด็นคำถามที่สำคัญ ๓ คำถาม สามารถสรุปวิธีการวิเคราะห์และผลลัพธ์ที่ได้ ดังนี้

คำถาม	**วิธีการ/เครื่องมือ**	**ผลลัพธ์**
๑. ปัจจุบันการดำเนินงานของหน่วยงานเป็นอย่างไร Where are we now?	วิเคราะห์ - สภาพแวดล้อมภายใน - สภาพแวดล้อมภายนอก - นโยบาย - ผู้มีส่วนได้เสีย - ผู้รับบริการ	S = จุดแข็ง W = จุดอ่อน O = โอกาส T = อุปสรรค
๒. ในอนาคตเราต้องไปสู่จุดไหน Where do we want to be?	นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT มาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดทิศทางของหน่วยงาน	- วิสัยทัศน์ - พันธกิจ - วัตถุประสงค์ - เป้าหมาย
๓. ทำอย่างไรจึงจะไปถึงจุดนั้น How do we get there?	โดยใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ TOWS Matrix	- ประเด็นยุทธศาสตร์ - กลยุทธ์

๕. ตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator : KPI)

องค์ประกอบสำคัญในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน คือ การกำหนดเป้าประสงค์ หรือวัตถุประสงค์หลักของหน่วยงาน ดังนั้น การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จจึงเป็นการกำหนดว่า จะวัดความสำเร็จของแต่ละเป้าหมายอย่างไร โดยตัวชี้วัดจะทำหน้าที่บอกคำตอบของประเด็นที่ต้องการทราบในการวัดผลการดำเนินงาน ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานใช้วัดความก้าวหน้า ความสำเร็จ หรือผลสัมฤทธิ์ขององค์กร โดยเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ตกลงกันไว้ องค์กรสามารถใช้ผลการวัดและการประเมินความก้าวหน้าของการบรรลุวิสัยทัศน์ เพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร

โดยองค์กรต้องนำผลการดำเนินงานมาเทียบกับเกณฑ์ หรือตัวชี้วัดในแต่ละระดับที่กำหนดขึ้นเกณฑ์หรือตัวชี้วัดในการวางแผนยุทธศาสตร์ ได้แก่

๑. ตัวชี้วัดความสำเร็จของเป้าประสงค์ เป็นการตั้งคำถามว่า “จะรู้ได้อย่างไรว่า บรรลุตามประสงค์แล้ว” เช่น เป้าประสงค์ของหน่วยงาน คือ ให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้ร จากผลการดำเนินงานของหน่วยงาน นั่นคือ จะรู้หรือจะวัดจากอะไร เป็นต้น

๒. เป้าหมายเชิงกลยุทธ์หรือเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการตั้งคำถามว่า “ผลจาการดำเนินกลยุทธ์นั้นๆ แล้วเกิดประโยชน์ขึ้น” หรือ “ทำไมจึงต้องดำเนินกลยุทธ์นั้นๆ” เช่น หน่วยงานกำหนดกลยุทธ์ว่า พัฒนาระบบการบริหารจัดการ คำถามคือ เมื่อพัฒนาแล้วจะเกิดประโยชน์อย่างไร ซึ่งหน่วยงานสามารถตรวจสอบได้ว่า ผลการดำเนินงานของหน่วยงานสอดคล้องตรงตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์นั้นหรือไม่ เกณฑ์การกำหนดตัวชี้วัดที่ดี ได้แก่

๑. สามารถวัดผลได้ (Measurability)
๒.. มีความคงเส้นคงวา (Consistency)
๓. ชัดเจนและไม่กำกวม (Clear and Unambiguous)
๔. มีอิทธิพลต่อสิ่งที่จะวัดได้ (Impact)
๕. สามารถสื่อสารให้ทราบได้อย่างชัดเจนได้ (Communicable)
๖. มีความเที่ยงตรงตลอดเวลา (Valid over time)
๗. สามารถเปรียบเทียบได้ (Comparable)
๘. สามารถตรวจสอบและป้องกันการบิดเบือนข้อมูลได้ (Resilient)

๖. การติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ (Monitoring and Evaluation)

การติดตามและประเมินผล เป็นกระบวนการที่สำคัญกระบวนการหนึ่งของการจัดการองค์กร ซึ่ง Robert S.Kaplan และ David P. Norton เสนอแนวคิด Balanced Scorecard เพื่อใช้ในการวัดผลขององค์กรที่จะทำให้ผู้บริหารระดับสูงเห็นภาพรวมขององค์กรได้ชัดเจนขึ้น ให้ได้ภาพรวมขององค์กรอย่างสมดุลโดยการวัดผลนอกจากการวัดด้านการเงินที่เป็นผลของการดำเนินงานที่เกิดขึ้นมาแล้ว ต้องมีการวัดผลด้านกระบวนการบริหารงาน การสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้า ตลอดจนการสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ให้แก่องค์กร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และการสร้างอนาคตให้แก่องค์กรด้วย จากแนวคิดนี้ผู้บริหารสามารถประเมินศักยภาพโดยรวมขององค์กรและความสามารถในการแข่งขันและอนาคตขององค์กรนั้น ๆ ได้ชัดเจนขึ้น ทั้งนี้ ในแต่ละช่วงเวลาระหว่างที่มีการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ควรที่จะต้องจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงาน และติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงาน หากพบปัญหาหรืออุปสรรคจะได้รีบดำเนินการแก้ไขทันที นอกจากนี้ ต้องมีการประเมินผลสำเร็จของแผนกลยุทธ์เป็นระยะๆ ด้วย อาจเป็นช่วง ๓ ปี หรือ ๕ ปี เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ไปสู่ขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งการติดตามประเมินผลกลยุทธ์ที่ดีมิใช่การประเมินความรู้สึก (Subjective) แต่ต้องประเมินด้วยการวัดที่เชื่อถือได้ (Objective) ด้วยการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงาน (KPI)

แนวทางและขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์กองกลาง

กองกลาง ได้ให้ความสำคัญของแผนยุทธศาสตร์ เพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนาและเป็นแนวทางในการดำเนินงานบริการด้านต่าง ๆ จึงจัดให้มีการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และการพัฒนา/ปรับปรุงแผนปฏิบัติราประจำปีของกองกลางให้เป็นปัจจุบัน

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๖ – ๒๕๗๐) ของกองกลาง เป็นการทบทวน วิเคราะห์ และจัดทำขึ้นโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรกองกลาง และพิจารณาโดยคณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของกองกลาง ประกอบด้วย

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของกองกลาง

๑. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

๒. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

แผนยุทธศาสตร์ของกองกลาง

- วิสัยทัศน์ - พันธกิจ
- วัฒนธรรมองค์กร - ค่านิยมองค์กร
- แผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย ประเด็นยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์/ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย/กลยุทธ์/แผนงาน/โครงการสำคัญและตัวชี้วัดความสำเร็จ/ผู้รับผิดชอบ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของกองกลาง เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนกที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารและพัฒนากองกลาง โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT Analysis และการจัดทำกลยุทธ์โดยใช้ TOWS Matrix ด้วยกระบวนการระดมความคิดเห็น การมีส่วนร่วมของบุคลากรกองกลาง และการแต่งตั้งตัวแนจากแต่ละหน่วยงานในกองกลางร่วมเป็นคณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐) ของกองกลาง ดังนี้

๑. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ของกองลาง โดยวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ๗]s McKinsey

โครงสร้าง (Structure)

จุดแข็ง (Strength : S)	จุดอ่อน (Weakness : W)
S๑ มีโครงสร้างที่สอดคล้องกับภาระงานตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ว่าด้วย การดำเนินงานของกองกลาง พ.ศ.๒๕๖๓ เมื่อวันที่ ๑๐ มิถุนายน ๒๕๖๓ มีระบบงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเป็นภาระงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหาร (ฝ่ายบริหาร)	-

ระบบ (System)

จุดแข็ง (Strength : S)	จุดอ่อน (Weakness : W)
S๒ มีระบบการทำงานแบบ Cross Function S๓ มีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ รายบุคคล เป็นกระบวนการหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงาน S๔ มีระบบสารสนเทศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน S๕ มีช่องทางที่สามารถติดตามงานได้สะดวกยิ่งขึ้น	W๑ ระบบสารสนเทศยังไม่ครอบคลุมทุกภารกิจ W๒ การปฏิบัติงานมีกระบวนการทำงานที่ซับซ้อนและมีการปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ

รูปแบบ/ลักษณะการปฏิบัติงาน (Style)

จุดแข็ง (Strength : S)	จุดอ่อน (Weakness : W)
S๖ มีกระบวนการทำงานที่สามารถปรับเปลี่ยนการทำงานได้อย่างรวดเร็ว S๗ มีความพร้อมของเครื่องมือ อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ สนับสนุนการปฏิบัติงานที่ทันสมัยและเพียงพอสำหรับบุคลากร	W๓ ระยะเวลาการปฏิบัติงานมีระยะเวลาที่ค่อนข้างจัดเนื่องจากมีงานจำนวนมากที่ต้องดำเนินงานจัดส่งให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง-

บุคลาร (Staff)

จุดแข็ง (Strength : S)	จุดอ่อน (Weakness : W)
S๘ บุคลากรมีความตั้งใจและสามารถปฏิบัติงานได้หลายหน้าที่ S๙ บุคลากรมีมนุษยสัมพันธ์ และทำงานเป็นทีมได้ดี S๑๐ บุคลากรมีระเบียบวินัย และปฏิบัติหน้าที่อย่างเคร่งครัด	W๔ บุคลากรไม่เพียงพอ W๕ บุคลากรขาดการฝึกอบรม/พัฒนาด้านเทคโนโลยีใหม่ๆ W๖ บุคลากรขาดขวัญกำลังใจ เนื่องจากไม่มีความก้าวหน้าในสายงาน

ทักษะ (Skill)

จุดแข็ง (Strength : S)	จุดอ่อน (Weakness : W)
S๑๑ บุคลากรมีความชำนาญในงานที่ปฏิบัติ Core Process S๑๒ บุคลากรมีความสามารถและทักษะเฉพาะด้านรองรับการทำงานหรือภารกิจที่หลากหลาย	W๗ บุคลากรให้ความสำคัญกับการพัฒนาความก้าวหน้าในตำแหน่งยังมีน้อย

กลยุทธ์/ยุทธศาสตร์ (Strategy)

จุดแข็ง (Strength : S)	จุดอ่อน (Weakness : W)
S๑๒ มีการกำหนดนโยบาย/ยุทธศาสตร์ของกองกลาง เพื่อกำหนดแผนการดำเนินงานและพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลตอบสนองต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย S๑๓ มีการวางแผนการทำงานโดยการแต่งตั้งทีมงาน/คณะกรรมการ/คณะทำงานรับผิดชอบตามนโยบาย/ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย	W๘ การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ลงสู่การปฏิบัติไม่เป็นไปตามแผน ขาดความต่อเนื่อง W๙ ยังขาดคู่เทียบตามกระบวนการ EdPEx

ค่านิยมร่วม (Shared Values)

จุดแข็ง (Strength : S)	จุดอ่อน (Weakness : W)
S๑๔ ร่วมแรงร่วมใจ Synerg ใฝ่คุณธรรม Transparency นำสิ่งใหม Originality เรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา Ubiquitous Learning	-

๒. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นการวิเคราะห์โอกาส (Opportunity) และภาวะคุกคาม (Threat) ของกองกลาง โดยจำแนก

นโยบาย การเมือง และกฎหมาย (Political)

โอกาส (Opportunity : O)	ภาวะคุกคาม (Threat : T)
O๑ มหาวิทยาลัยมีข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศ แผนยุทธศาสตร์ กฎหมายคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อใช้ปฏิบัติงานที่ชัดเจน O๒ มีนโยบายสนันสนุนการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย เป็นโอกาสในการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับสมรรถนะความต้องการขององค์กร O๓ การเข้าถึงเชิงนโยบาย ทำให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในทิศทางขององค์กร O๔ ผู้บริหารให้ความสำคัญและสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานของบคุลากร	T๑ การบริหารงานบุคคลที่ไม่ครอบคลุมบุคลากรทุกประเภททำให้เกิดข้อจำกัดต่อความก้าวหน้าของบุคลากร T๒ กฎระเบียบของมหาวิทยาลัยที่ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป T๓ นโยบายการ Freeze อัตรากำลังคน ส่งผลให้กองกลางไม่ได้รับการพิจารณาคืนอัตรา

เศรษฐกิจ (Economic)

โอกาส (Opportunity : O)	ภาวะคุกคาม (Threat : T)
O๕ มีระเบียบงบประมาณเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย	T๔ การปรับระเบียบ ข้อบังคับของมหาวิทยาลัยใหม่ส่งผลให้การจัดทำแผนและงบประมาณประจำปียากมากขึ้น

สังคม ความเชื่อ วัฒนธรรม (Social)

โอกาส (Opportunity : O)	ภาวะคุกคาม (Threat : T)
O๖ ความเชื่อถือในข้อมูลและการปฏิบัติงานของผู้บริหารมหาวิทยาลัย O๗ ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นให้โอกาสบุคลากรร่วมคิดและแสดงความสามารถ	T๕ ความเชื่อมั่นส่งผลต่อการมอบหมายงานที่เพิ่มขึ้นทั้งที่ใช่หรือไม่ใช่บทบาท/ภาระงานของกองกลาง T๖ วัฒนธรรมองค์กรระดับมหาวิทยาลัยยังขาดความเข้มแข็งและเป้าหมายในการปฏิบัติร่วมกัน

เทคโนยี (Technology)

โอกาส (Opportunity : O)	ภาวะคุกคาม (Threat : T)
O๘ ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการพัฒนา/ปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสานสนเทศ การนำ ICT มาใช้ในการปฏิบัติงาน O๙ ความก้าวหน้าทางเทคโลยีเป็นโอกาสในการพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และสนับสนุนมาตรการประหยัดของมหาวิทยาลัย เช่น ลดการใช้กระดาษ O๑๐ มีความพร้อมทางโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีในการสนับสนุนการปฏิบัติงาน และทันสมัย	T๗ คุณลักษณะ อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่ใช้ในปัจจุบันยังไม่รองรับเทคโนโลยีสมัยใหม่

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก พบว่าสภาพแวดลอมภายนอกมีหลายปัจจัยที่ส่งผลกระทบเชิงโอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ต่อการพัฒนากองกลางในระยะ ๕ ปี ข้างหน้า จากการประเมินตนเอง โดยพิจารณาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่มีทั้งจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ในแต่ละด้าน นำไปสู่การทบทวนวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วัฒนธรรมองค์กร (Culture)

แผนยุทธศาสตร์ ระยะ ๕ ปี

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก พบว่าสภาพแวดล้อมมีหลายปัจจัยที่ส่งผลกระทบเชิงโอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ต่อการพัฒนากองกลางในระยะ ๕ ปี ข้างหน้า ด้วยขีดความสามารถในการประเมินสมรรถนะตนเอง โดยพิจารณาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในทีมีทั้งจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) .ในแต่ละด้าน นำไปสู่การทบทวนวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วัฒนธรรมองค์กร (Culture) ค่านิยมองค์กร (Core Value) ให้มีความชัดเจน รวมทั้งการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ฉบับใหม่ ตลอดจนกลยุทธ์ กิจกรรม/โครงการต่าง ๆ ที่สามารถผลักดันเป้าหมายสำคัญให้บรรลุผลสัมฤทธิ์และสะท้อนถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และอัตลักษณ์ของกองกลาง ดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นหน่วยงานสนับสนุนวิชาการด้านอำนวยการที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาพัฒนาการให้บริการ
เพื่อก้าวไปสู่การเป็นสำนักงานอิเล็กทรอนิกส์ (E-Office)

พันธกิจ (Mission)

พันธกิจที่ ๑: บริหารงานสารบรรณกลางของมหาวิทยาลัยในระบบอิเล็กทรอนิกส์
พันธกิจที่ ๒: จัดประชุมผู้บริหารของมหาวิทยาลัย และให้บริการห้องประชุมในระบบเล็กทรอนิกส์
พันธกิจที่ ๓: ให้บริการยานพาหนะของมหาวิทยาลัยในระบบอิเล็กทรอนิกส์
พันธกิจที่ ๔: รักษาความปลอดภัยในชีวิต และทรัพย์สินของบุคลากรมหาวิทยาลัย
พันธกิจที่ ๕: จัดงานพิธีการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย
พันธกิจที่ ๖: ดูแลรักษาความสะอาดอาคารสถานที่
พันธกิจที่ ๗: พัฒนาหน่วยงานสู่การเป็นหน่วยงานด้านอำนวยการที่นำเทคโนโลยีสารสนเทศ
มาพัฒนาการให้บริการ เพื่อก้าวไปสู่การเป็นสำนักงานอิเล็กทรอนิกส์ (E-Office

วัฒนธรรมองค์กร (Culture)

๑. การมุ่งผลสัมฤทธิ์
๒. การร่วมแรงร่วมใจ (การทำงานเป็นทีม)
๓. การยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรม และจริยธรรม

ค่านิยมองค์กร (Core Value)

๑. ร่วมแรงร่วมใจ Synerg
๒. ใฝ่คุณธรรม Transparency
๓. นำสิ่งใหม่ Originality
๔. เรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา Ubiquitous Learning

แผนยุทธศาสศตร์กองกลาง (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐)

การแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ และการติดตามและประเมินผล

๑. การนำแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ นับเป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก เพราะเป็นความสามารถที่จะผลักดันการทำงานของกลไกที่สำคัญทั้งหมดให้สามารถบรรลุผลลัพธ์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ การดำเนินงานจะเกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องผลักดันให้มีการปรับเปลี่ยนแนวคิด ค่านิยม เป้าหมาย รวมถึงวิธีการและกระบวนการทำงาน การนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติจะต้องทำให้หน่วยงานยอมรับแนวทาง แผนงาน โครงงานนั้น และพร้อมที่นำแนวทางนั้นไปดำเนินการได้อย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและวิธีการปฏิบัติงานของตน จึงจำเป็นต้องมีการระดมสรรพกำลัง แสวงหาการสนับสนุนเพื่อให้เกิดการปฏิบัติและสร้างความเป็รปึกแผ่นให้เกิดขึ้น เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วม ดังนั้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงานจึงกำหนดแนวทางการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ดังนี้

๑.๑ ผู้บริหารต้องเข้าใจและผลักดันให้มีการดำเนินงานามแผนอย่งมีประสิทธิภาพและสม่ำเสมอ

๑.๒ ให้หน่วยงานจัดทำแผนระยะกลางและจัดทำแผนปฏิบัคิการ/แผนปฏิบัติราชการประจำปี (Action Plan) และดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ มีการติดตามและประเมินผลคุณภาพ ประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ประสบผลสำเร้จตามที่มุ่งหวังไว้

๑.๓ เร่งรัดให้หน่วยงานดำเนินงาน เพื่อเผยแพร่และเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสาระสำคัญของแผนยุทธศาสตร์ให้เจ้าหน้าที่และบุคลากรที่เกี่ยวข้องทราบ มีส่วนร่วมและให้การสนับสนุนอย่างกว้างขวาง เพื่อให้การนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความเป็นปึกแผ่นอย่างต่อเนื่อง

๑.๔ มีการกำหนดภารกิจความรับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อความสอดคล้องกับแผนงาน แผนงบประมาณ แผนอัตรากำลังและขจัดความซ้ำซ้อนของงาน

๑.๕ วางแนวทางปฏิบัติเพื่อให้เกิดความคล่องตัวและชัดเจนแก่ผู้ปฏิบัติและเกี่ยวข้อง รวมทั้งลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากยากขึ้น

๑.๖ พัฒนาระบบการกำกับติดตามและการประเมินผลที่มุ่งเน้นการประเมินเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงาน โดยมีการพัฒนาตัวชี้วัดผลสำเร็จการดำเนินงาน ทั้งในด้านปริมาณ ด้านคุณภาพ กำหนดระยะเวลาในการประเมิน โดยเป็นรายไตรมาส หรือ ๖ เดือน ๙ เดือน และ ๑๒ เดือน

๒. การติดตามและประเมินผล หลังจากที่ทุกหน่วยงานได้ดำเนินการตามยุทธศาสตร์แล้วจำเป็นต้องมีการกำกับติดตามและประเมินผล เพื่อให้ทราบผลและความก้าหน้าในการปฏิบัติงานว่าจะวสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยมีมาตรการดังนี้

๒.๑ ทุกหน่วยงานสร้างระบบการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลอย่างต่อเนื่องและสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงเป็นระบบเดียวกัน เพื่อให้สามารถเอื้อประโยชน์ร่วมกันได้ในทุกหน่วยงาน โดยจัดทำเกณฑ์ชี้วัดความสำเร็จของยุทธศาสตร์ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ให้เป็นรูปธรรม

๒.๒ สร้างมาตรการเร่งรัด หากมีโครงการที่ดำเนินการช้ากว่าที่กำหนดและตรวจสอบคุณภาพอย่างใกล้ชิดสม่ำเสมอ

๒.๓ จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อสรุปผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาและนำข้อมูลที่ไดแป็นฐานในการวิเคราะห์ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ครั้งต่อไป

๒.๔ มีการทบทวนและปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์สม่ำเสมอ เพื่อให้สอดคล้องกบสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

แผนปฏิบัติราชการประจำปีของกองกลาง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๙

ส่วนที่ 1.

ส่วนที่ 1.

เป้าหมาย แผนการดำเนินงาน แผนการใช้จ่ายงบประมาณ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

รหัส (ระบุ)	ตัวชี้วัด / กิจกรรมการดำเนินงานของ ผลผลิตการกิจพื้นฐาน	หน่วย นับ	รวม (ต.ค.68 - ก.ย.69)	ค่าเป้าหมายตัวชี้วัด และกิจกรรมดำเนินงานปีงบประมาณ พ.ศ. 2569				งบประมาณรายจ่ายเงินรายได้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569					(หน่วย : บาท)	กองทุน	หน่วยงาน รับผิดชอบ
				ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4	ประเภทรายจ่าย					รวมทั้งสิ้น		
				ต.ค.-ธ.ค.	ม.ค.-มี.ค.	เม.ย.-มิ.ย.	ก.ค.ก.ย.	งบบุคลากร	งบดำเนินงาน	งบลงทุน	เงินอุดหนุน	งบรายจ่ายอื่น			
พ1.1.1	ตัวชี้วัด : เชิงปริมาณ							3,081,600	52,083,340		557,000	1,615,000	57,336,940		
	1. ร้อยละของการบำรุงรักษายานพาหนะตาม จำนวนระยะทางที่กำหนดไว้ในคู่มือการใช้รถ	ร้อยละ	100		100		100							องค์กรและ สินทรัพย์	
	ตัวชี้วัด : เชิงคุณภาพ														
	2. ระดับความสำเร็จของการกำกับดูแลให้มีการ ปฏิบัติตามมาตรการรักษาความปลอดภัย	ระดับ	5		5		5								
	ระดับที่ 1 = มีมาตรการรักษาความปลอดภัย														
	ระดับที่ 2 = การกำกับดูแลให้มีการดำเนินการ มาตรการรักษาความปลอดภัยอย่างเคร่งครัด														
	ระดับที่ 3 = มีการรายงานผลการปฏิบัติงานเป็น ประจำอย่างต่อเนื่อง														
	ระดับที่ 4 = มีการติดตามผลการดำเนินการการปฏิบัติงาน														
	ระดับที่ 5 = มีการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน														
	ตัวชี้วัด : เชิงเวลา														
	3. ระยะเวลาเฉลี่ยของการเผยแพร่รายงานการ ประชุมในแต่ละครั้งบนเว็บไซต์ หลังจากที่มีการรับรองรายงานการประชุม	วัน	≤5		≤5		≤5								
	4. คะแนนเฉลี่ยของจำนวนเรื่องที่ได้จัดส่งตาม ระยะเวลาที่กำหนด	คะแนน	5	5	5	5	5								
	5. ร้อยละของจำนวนรายการงบลงทุน (ค่าครุภัณฑ์) ที่ได้รับจัดสรรจากเงินเงินรายได้ของ มหาวิทยาลัยจัดทำสัญญาที่ได้รับจัดสรรจากเงิน เงินรายได้ของมหาวิทยาลัยจัดทำสัญญา จัดซื้อ จัดจ้างภายในระยะเวลาตามมาตรการที่กองพัสดุ กำหนด (ถ้ามี)	ร้อยละ	100		100		100								

Page 1

รหัส (ระบุ)	ตัวชี้วัด / กิจกรรมการดำเนินงานของ ผลผลิตการกิจพื้นฐาน	หน่วย นับ	รวม (ต.ค.68 - ก.ย.69)	ค่าเป้าหมายตัวชี้วัด และกิจกรรมดำเนินงานปีงบประมาณ พ.ศ. 2569				งบประมาณรายจ่ายเงินรายได้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569					(หน่วย : บาท)	กองทุน	หน่วยงาน รับผิดชอบ
				ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4	ประเภทรายจ่าย					รวมทั้งสิ้น		
				ต.ค.-ธ.ค.	ม.ค.-มี.ค.	เม.ย.-มิ.ย.	ก.ค.ก.ย.	งบบุคลากร	งบดำเนินงาน	งบลงทุน	เงินอุดหนุน	งบรายจ่ายอื่น			
	6. ร้อยละของจำนวนรายการงบลงทุน(ค่าครุภัณฑ์) ทั้งหมดที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากเงิน รายได้ของมหาวิทยาลัย (รวมเพิ่ม/เปลี่ยนแปลง รายการระหว่างปี) มีการเบิกจ่ายภายใน ปีงบประมาณ (ถ้ามี)	ร้อยละ	100				100								
	กิจกรรมหลักที่ 1. สนับสนุนการบริหารจัดการ							453,600.00	594,900.00		557,000.00		1,605,500.00	เงินรายได้	หน.งานสารบรรณ
	งานอำนวยการ														หน.งานการประชุมฯ
	กิจกรรมย่อย 1.1 สนับสนุนการบริหาร														หน.งานอำนวยการฯ
	จัดการทั่วไป														

	- งานสารบรรณ	เรื่อง	31,000	6,500	6,500	11,500	6,500								
	- งานการประชุม จัดประชุมผู้บริหาร ของมหาวิทยาลัย	ครั้ง	12	3	3	3	3								
	- งานพิธีการต่าง ๆ	กิจกรรม	33	7	10	7	9								
	- จัดทำแผน/โครงการและงบประมาณประจำปี	ฉบับ	1		1										
	- รายงานผลการดำเนินงานของตัวชี้วัด และ ข้อมูลการดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ในระบบ 3 มิติ (AE)	ครั้ง	12	3	3	3	3								
	- รายงานแผนและผลการใช้จ่ายงบประมาณ เงินรายได้ของหน่วยงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ในระบบ 3 มิติ (AE)	ครั้ง	12	3	3	3	3								
	- จัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนคำรับ ราชการประจำปี (e-Performance)	ฉบับ	3		1	1	1								

Page 2

รหัส (ระบุ)	ตัวชี้วัด / กิจกรรมการดำเนินงานของ ผลผลิตการกิจพื้นฐาน	หน่วยนับ	รวม (ต.ค.68 - ก.ย.69)	ค่าเป้าหมายตัวชี้วัด และกิจกรรมดำเนินงานปีงบประมาณ พ.ศ. 2569				งบประมาณรายจ่ายเงินรายได้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569					(หน่วย : บาท)	กองทุน	หน่วยงานรับผิดชอบ
				ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4	ประเภทรายจ่าย					รวมทั้งสิ้น		
				ต.ค.-ธ.ค.	ม.ค.-มี.ค.	เม.ย.-มิ.ย.	ก.ค.ก.ย.	งบบุคลากร	งบดำเนินงาน	งบลงทุน	เงินอุดหนุน	งบรายจ่ายอื่น			
	- จัดทำรายงานการประกันคุณภาพการศึกษาของหน่วยงาน (EdPEX) ประจำปีการศึกษา 2568 - จัดทำแผนและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับหน่วยงาน (รอบ 6 เดือน (แผน-ผล) รอบ 9 เดือน และ 12 เดือน (ผล)	ฉบับ					1								
	- จัดทำข้อมูลการประเมินผลการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี	ครั้ง	2		1		1								
	- จัดทำแผนจัดซื้อจัดจ้างและรายการงบลงทุนทั้งหมดที่ได้รับจัดสรร (รวมเพิ่มเปลี่ยนแปลงระหว่างปี) เพื่อจัดส่งให้กองพัสดุจัดทำสัญญาจัดซื้อจัดจ้าง (ถ้ามี)	ครั้ง			1										
	กิจกรรมหลักที่ 2. ดูแลรักษาความปลอดภัย							175,200.00	21,101,600.00			265,000.00	21,541,800.00	เงินรายได้	หน.ศูนย์รักษาความปลอดภัยฯ
	ต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัย														
	กิจกรรมย่อย 2.1 ดูแลรักษาความปลอดภัย														
	ต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัย														
	- รักษาความปลอดภัยในพื้นที่ส่วนกลางของมหาวิทยาลัย	วัน	365	92	90	91	92								
	- จัดฝึกอบรมบุคลากรด้านรักษาความปลอดภัย	ครั้ง	1				1								
	- จัดฝึกอบรมบุคลากรด้านป้องกันอัคคีภัย	ครั้ง	1				1								
	กิจกรรมย่อย 2.2 บริการด้านวิทยุสื่อสาร														
	- บริการการใช้วิทยุสื่อสารในกิจกรรมสำคัญของมหาวิทยาลัย	ครั้ง	15	5	5	3	2								

รหัส (ระบุ)	ตัวชี้วัด / กิจกรรมการดำเนินงานของ ผลผลิตการกิจพื้นฐาน	หน่วยนับ	รวม (ต.ค.68 - ก.ย.69)	ค่าเป้าหมายตัวชี้วัด และกิจกรรมดำเนินงานปีงบประมาณ พ.ศ. 2569				งบประมาณรายจ่ายเงินรายได้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569					(หน่วย : บาท)	กองทุน	หน่วยงานรับผิดชอบ
				ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4	ประเภทรายจ่าย					รวมทั้งสิ้น		
				ต.ค.-ธ.ค.	ม.ค.-มี.ค.	เม.ย.-มิ.ย.	ก.ค.ก.ย.	งบบุคลากร	งบดำเนินงาน	งบลงทุน	เงินอุดหนุน	งบรายจ่ายอื่น			
	กิจกรรมหลักที่ 3. สนับสนุนการบริการ							2,452,800.00	8,700,840.00				11,153,640.00	เงินรายได้	หน.งานบริการยานพาหนะ
	ยานพาหนะของมหาวิทยาลัย														
	กิจกรรมย่อย 3.1 สนับสนุนการบริการ														
	ยานพาหนะของมหาวิทยาลัย														
	3.1.1 บริการยานพาหนะ	คัน	52	52	52	52	52								
	3.1.2 บำรุงรักษารถยนต์ตามระยะทางที่กำหนดไว้ในคู่มือการใช้รถ	คัน	52	52	52	52	52								
	3.1.3 ค่าเบี้ยประกันภัยและภาษีรถยนต์ส่วนกลางและรถประจำศูนย์วิทยพัฒนา	คัน	78	78	78	78	78								
	กิจกรรมหลักที่ 4 กิจกรรมวันสถาปนามหาวิทยาลัย								806,000.00				806,000.00	เงินรายได้	หน.งานอำนวยการและพิธีการ
	กิจกรรมย่อย 4.1 กิจกรรมวันสถาปนามหาวิทยาลัย											800,000.00		เงินรายได้	หน.งานอำนวยการและพิธีการ
	- กิจกรรมวันสถาปนามหาวิทยาลัย	กิจกรรม	1				1								
	กิจกรรมหลักที่ 5 ดูแลรักษาความสะอาดอาคารสถานที่								20,880,000.00				20,880,000.00	เงินรายได้	หน.งานการประชุม
	กิจกรรมย่อย 5.1 ดูแลรักษาความสะอาดอาคารสถานที่														
	- จัดจ้างบริษัทดูแลรักษาความสะอาดอาคารของมหาวิทยาลัย	งาน	4	4											
	กิจกรรมงานเกษียณอายุราชการประจำปี	กิจกรรม	1									550,000.00		เงินรายได้	หน.งานอำนวยการ

Page 3

ภาคผนวก

- คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของกองกลาง

คำสั่งกองกลาง
ที่ ๑/๒๕๖๘
เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของกองกลาง

เพื่อให้การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของกองกลาง เป็นไปด้วยความเรียบร้อย ต่อเนื่อง บรรลุประสิทธิภาพ และประสิทธิผล อาศัยอำนาจตามมาตรา ๒๓ แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พ.ศ. ๒๕๒๑ จึงให้ยกเลิกคำสั่งกองกลาง ที่ ๒/๒๕๖๐ ลงวันที่ ๔ พฤษภาคม ๒๕๖๐ และแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของกองกลาง ประกอบด้วย

๑. ผู้อำนวยการกองกลาง	ประธานคณะทำงาน
๒. หัวหน้างานสารบรรณ	ผู้ทำงาน
๓. หัวหน้าการประชุมและบริการทั่วไป	ผู้ทำงาน
๔. หัวหน้างานอำนวยการและพิธีการ	ผู้ทำงาน
๕. หัวหน้างานบริการยานพาหนะ	ผู้ทำงาน
๖. หัวหน้าศูนย์รักษาความปลอดภัยและวิทยุสื่อสาร	ผู้ทำงาน
๗. เจ้าหน้าที่งานอำนวยการและพิธีการ (นายวิวัฒน์ เนื่องอุทัย)	ผู้ทำงานและเลขานุการ
๘. เจ้าหน้าที่งานอำนวยการและพิธีการ (นางสาวภัทธิดา แสงเดช)	ผู้ทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ

โดยให้คณะทำงานฯ ดังกล่าว มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

๑. จัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ที่ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย กลยุทธ์ มาตรการ และแผนงาน/โครงการ

๒. จัดทำงบประมาณตามโครงการในแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงาน

๓. เสนอแนะให้ความคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงานต่อรองอธิการบดีที่กำกับ

๔. ถ่ายทอดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายแต่ละปีของแผนยุทธศาสตร์ลงในระดับหน่วยงานย่อยถึงระดับรายบุคคลภายในหน่วยงาน

๕. ติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงาน รวมทั้งรายงานผลการดำเนินงานผ่านระบบจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี

๖. ปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องตามที่อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้บริหารหน่วยงาน และคณะกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชมอบหมาย

ทั้งนี้ ให้คณะทำงานฯ ดังกล่าวมีวาระการดำรงตำแหน่ง ๕ ปี นับแต่วันที่มีคำสั่ง

สั่ง ณ วันที่ ๒๒ มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๘

(นายอภิวันท์ เจริญลาภ)
ผู้อำนวยการกองกลาง

บรรณานุกรม

- กลุ่มเลขานุการคณะกรรมการนโยบายประมงแห่งชาติ กองนโยบายและยุทธศาสตร์พัฒนาการประมง กรมประมง กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ๒๕๖๑

- กองแผนงาน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช แผนยุทธศาสตร์กองแผนงาน ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๖ – ๒๕๗๐)