

# การถ่ายทอดความรู้ภายในหน่วยงาน

โดย นางสาวกัญญาพัชญ์ งามสกล  
นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการพิเศษ

## เรื่อง “การพัฒนาทักษะการวางแผนและการนำนโยบายและยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ”

การพัฒนาทักษะการวางแผนและการนำนโยบายและยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดย  
รศ.ดร.พัชร์ผจง วัฒนสินธุ์ และ ดร.ลภัสสรดา จ่างแก้ว เป็นวิทยากรบรรยาย

การวางแผน คือ การกำหนดวิธีปฏิบัติไว้ล่วงหน้า เพื่อทำให้เกิดผลสำเร็จของงานตามที่ต้องการโดยพิจารณาถึงสภาพปัจจุบันของกิจการ/หน่วยงานกับความเป็นไปได้ในอนาคต และต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อกิจการ/หน่วยงาน กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ชัดเจน วิธีปฏิบัติ และจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อนำไปใช้ให้ได้รับประโยชน์สูงสุด

ประเภทของแผนตามระยะเวลา แบ่งเป็น ๓ ระยะ คือ

๑. แผนระยะยาว มีระยะเวลาของแผนดำเนินการมากกว่า ๕ ปี

๒. แผนระยะปานกลาง มีระยะเวลาของแผนดำเนินการ ๔-๕ ปี

๓. แผนระยะสั้น มีระยะเวลาของแผนดำเนินการประมาณ ๑ ปี เช่น แผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งอาจจะทำในลักษณะของโครงการได้

การถอดยุทธศาสตร์/นโยบาย ไปสู่แผนงาน/โครงการเพื่อนำไปปฏิบัติ

ยุทธศาสตร์ มาจากทุกคนมาทำร่วมกัน การนำไปใช้ปฏิบัติในระดับต่ำและระดับกลาง

นโยบาย ผู้บริหารระดับสูงสุดเป็นผู้กำหนด รูปแบบชัดเจนอยู่ในระดับสูงถอดจากยุทธศาสตร์ไปสู่แผนปฏิบัติการประจำปี

แผนปฏิบัติการประจำปี ประกอบด้วย การแปลง IDEA ผ่านกระบวนการคิด สู่แผนการทำงานที่สอดคล้องหรือเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ระยะยาว หรือยุทธศาสตร์ ๔ ปี มีแผนงาน เป้าหมาย ผลผลิต/โครงการ และตัวชี้วัด เพื่อลดความเสี่ยงในการทำงานล่วงหน้า เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ของหน่วยงาน กิจกรรมหลัก และผลผลิต/โครงการ การมอบหมายงานให้กับหน่วยงาน/ผู้เกี่ยวข้องงบประมาณ การติดตามผล

ตัวชี้วัด คือ ข้อมูลที่ระบุหรือสามารถบอกถึง ปริมาณ/ลักษณะของโครงการในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ที่มีความชัดเจน สามารถนำมาใช้ในการเปรียบเทียบและนำมาแสดงถึงการเปลี่ยนแปลงได้ โดยสามารถระบุค่าเป็น จำนวน ร้อยละ อัตราส่วน สัดส่วน อัตรา ค่าเฉลี่ย

ประเภทตัวชี้วัด มี ๕ ประเภท ดังนี้

- ตัวชี้วัดปัจจัยนำเข้า เช่น คน วัตถุดิบ เงิน เครื่องมือ เป็นต้น

- ตัวชี้วัดกระบวนการ เช่น ระยะเวลา การปรับปรุงแก้ไข การเพิ่มประสิทธิภาพ

- ตัวชี้วัดผลผลิตหรือผลการดำเนินการ เช่น จำนวนสระน้ำที่สามารถเก็บน้ำได้

- ตัวชี้วัดผลกระทบ เช่น น้ำในสระน้ำไม่สามารถใช้ดื่มได้เนื่องจากรสชาติกร่อย

แนวคิดผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ ผู้ได้รับผลทางตรงทั้งในเชิงบวก และเชิงลบ หน่วยงานภายใน หน่วยงานภายนอก บุคคล สังคม

### องค์ประกอบสำคัญของการนำไปปฏิบัติ

- การระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ผู้รับผิดชอบหลัก ผู้รับผิดชอบร่วม กลุ่มเป้าหมายหลักที่ได้รับประโยชน์ ประโยชน์ที่กลุ่มเป้าหมายได้รับ

- ระบบ/กระบวนการทำงาน ได้แก่ การบริหารจัดการ/โครงสร้างของโครงการ การทำงานในกลุ่ม/หน่วยงานเดียวกัน การทำงานข้ามสายงาน/พึ่งพาอาศัยกัน หรือส่งงานต่อกัน กิจกรรมที่เกิดขึ้นใหม่ การปรับปรุงพัฒนางาน กิจกรรมพิเศษ

- การจัดสรรงบประมาณ

- ช่วงเวลาการดำเนินงานที่แน่นอน

- การติดตามและประเมินผล

การเตรียมการเพื่อการวางแผนการจัดทำแผนปฏิบัติการ ประกอบด้วย แผนปฏิบัติการ อยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์/แผนงานอะไร มีวัตถุประสงค์ กิจกรรมที่ต้องทำ ผลผลิตที่คาดหวัง ผู้รับผิดชอบ ผู้ติดตาม ระยะเวลา ตัวชี้วัดความสำเร็จ

การเขียนแผนปฏิบัติการ มีขั้นตอนดังนี้

- ผู้รับผิดชอบดำเนินการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ

- จัดประชุมผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น หัวหน้างาน ผู้ปฏิบัติ ผู้รับผิดชอบ

- ใช้เทคนิคต่าง ๆ เช่นการระดมสมอง

- จัดทำแผนตามแบบฟอร์มที่องค์กรกำหนด

การนำแผนปฏิบัติการไปดำเนินงาน มีขั้นตอนดังนี้

- การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจแก่ผู้เกี่ยวข้อง เช่น ผ่านการประชุม

- สร้างการมีส่วนร่วมในแผนปฏิบัติการด้วยการมอบหมายงาน

- สร้างบรรยากาศในการทำงานทั้งในหน่วยงานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

- ดำเนินการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนให้เป็นไปตามกำหนด

- ติดตามตัวชี้วัดอย่างต่อเนื่อง และจัดทำรายงานผล

องค์ประกอบของโครงการ ประกอบด้วย

- หลักการและเหตุผล ให้ระบุความเป็นมาของโครงการ ความสำคัญของโครงการ ที่สอดคล้องกับกฎหมาย การกิจตามโครงสร้างหน่วยงาน นโยบายประธานสภาฯ แผนยุทธศาสตร์ ระบุสภาพปัญหาหรือสถานการณ์ปัจจุบันที่ส่งผลให้ต้องเสนอโครงการ ระบุความต้องการ รวมทั้งสาเหตุต่าง ๆ ระบุโอกาสถ้ามีโครงการนี้ ระบุความจำเป็นหากไม่มีโครงการนี้

- วัตถุประสงค์ของโครงการ ให้ระบุความต้องการที่จะให้เกิดอะไรขึ้น มีลักษณะเป็นเชิงปฏิบัติการ ชี้แนวทางในการปฏิบัติชัดเจน สื่อความต้องการได้ วัดได้ ประเมินผลได้ มีได้มากกว่า ๑ ข้อ

- เป้าหมายผลผลิต เป็นการกำหนดผลงานช่วงระยะเวลาต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยกำหนดเป้าหมายเป็นทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เช่น เชิงปริมาณ บุคลากรทุกคนได้รับการอบรม เชิงคุณภาพ ผลสัมฤทธิ์การอบรมภาษาอังกฤษเพิ่มขึ้นร้อยละ ๓

- กิจกรรมหลัก แสดงลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานหรือภารกิจก่อนหลัง ให้เห็นว่าทำอะไรที่ผ่านมามีแล้วได้เท่าไร เป้าหมายเท่าไร ทำเมื่อใด ใครเป็นผู้รับผิดชอบ กิจกรรมที่ไม่สำคัญไม่ควรนำมาใส่ เช่น เสนอโครงการ ผู้บริหารอนุมัติโครงการ จองห้องประชุม เป็นต้น

- แผนการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณ ดูรายละเอียดกิจกรรมที่ต้องใช้ทรัพยากร จำแนกงบประมาณตามแหล่งที่มา ตามประเภทค่าใช้จ่าย

- การติดตามประเมินผล จำแนกออกเป็นดังนี้

๑. กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ เป้าหมายตัวชี้วัดที่จะวัดผลสำเร็จของโครงการ

๒. วิธีการวัดและประเมินผล ให้ระบุวิธีประเมิน เช่น การทดสอบ การสัมภาษณ์

การสังเกต

๓. เครื่องมือที่ใช้ ให้ระบุเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน เช่น แบบประเมิน แบบสัมภาษณ์

---