

คู่มือ

การจัดทำแผนปฏิบัติการ
หน่วยขึ้นตรงกองทัพอากาศ

ปี ๖๒



คำนำ

ตามอนุมัติ ผบ.ทอ.เมื่อ ๒๒ ต.ค.๕๒ ท้ายหนังสือ ยก.ทอ.ด่วนมาก ที่ กท ๐๖๐๖.๓/๒๔๖๗ ลง ๑๖ ต.ค.๕๒ ให้ใช้ยุทธศาสตร์ ทอ.พ.ศ.๒๕๕๑ - ๒๕๖๒ (ฉบับปรับปรุง พ.ศ.๒๕๕๒) เพื่อเป็นทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ระยะยาวในการพัฒนา ทอ. ซึ่งต่อมา คณก.พัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติการกิจ ทอ. ได้ปรับปรุง และบูรณาการแผนแม่บทในภาพรวมให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ทอ.ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันเสร็จเรียบร้อยแล้ว

ตามมติในที่ประชุม ก.พ.ร.ทอ.เมื่อ ๒๒ เม.ย.๕๓ ให้ สพร.ทอ.ร่วมกับ ยก.ทอ.และ สปช.ทอ.จัดทำ “คู่มือการจัดทำแผนปฏิบัติการราชการ นขต.ทอ.” เป็นแนวทางการนำยุทธศาสตร์ ทอ. ไปสู่การปฏิบัติขับเคลื่อน ทอ.ไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน ดังนั้น สพร.ทอ.ร่วมกับ สปช.ทอ., ยก.ทอ., กท.ทอ., จร.ทอ.และ สตท.ทอ.จึงได้ร่วมกันพิจารณาแนวทางการปฏิบัติ เพื่อจัดทำคำแนะนำในการเขียนแผนปฏิบัติการราชการ นขต.ทอ.

ตามอนุมัติ ผบ.ทอ.(ผช.ผบ.ทอ.รับคำสั่ง ฯ) เมื่อ ๓๐ ธ.ค.๕๙ ท้ายหนังสือ สพร.ทอ.ที่ กท ๐๖๐๑.๖(๒)/๘๗๓ ลง ๒๙ ธ.ค.๕๙ ให้ นขต.ทอ.จัดทำแผนปฏิบัติการ ๔ ปี และแผนปฏิบัติการ ๑ ปี ของหน่วย เพื่อใช้เป็นแผนหลักในการปฏิบัติงานของหน่วย (ตามรูปแบบที่ สพร.ทอ.กำหนด)

คู่มือการจัดทำแผนปฏิบัติการราชการ นขต.ทอ. เนื้อหาประกอบด้วย วิธีการเขียนแผนฯ พร้อมแบบฟอร์ม และคำอธิบายในรูปแบบสรุปเป็นขั้นตอนการปฏิบัติ เพื่อแจกจ่ายให้แก่ นขต.ทอ. ในกิจกรรมพัฒนาระบบราชการ ประจำปี

เอกสารฉบับนี้เป็นเอกสาร “คู่มือการจัดทำแผนปฏิบัติการราชการ นขต.ทอ.” (แผน ๑ ปี และแผน ๔ ปี) ที่ได้สรุปแนวทาง การจัดทำและเขียนแผนปฏิบัติการราชการ นขต.ทอ. โดยมุ่งเน้น การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ ทอ.และแผนแม่บทสู่แผนปฏิบัติการราชการ นขต.ทอ., เชื่อมโยงกับการจัดทำงบประมาณ, คำรับรองการปฏิบัติการราชการ นขต.ทอ., การนำแผนฯ ไปสู่การปฏิบัติ และการประเมินผลการปฏิบัติการราชการ เพื่อให้ นขต.ทอ.สามารถจัดทำแผนปฏิบัติการของหน่วยได้อย่างเป็นมาตรฐาน ซึ่งจะเป็นเครื่องมือหนึ่งในการผลักดันกองทัพอากาศก้าวสู่วิสัยทัศน์ ตามแผนยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ ๒๐ ปี (๖๑ - ๘๐) ได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น

ทั้งนี้ สพร.ทอ.ได้นำผลการดำเนินการในปีที่ผ่านมา มาปรับเปลี่ยนคู่มือให้มีความกระชับเข้าใจได้ง่ายขึ้น ซึ่งหวังว่าจะเป็นประโยชน์ในการจัดทำแผนปฏิบัติการราชการของ นขต.ทอ.มากขึ้น

สำนักงานพัฒนาระบบราชการกองทัพอากาศ

๑๔ ม.ค.๖๒



สารบัญ

	หน้า
ปกหน้า	
คำนำ	
สารบัญ	
คู่มือการพัฒนาาระบบราชการกองทัพอากาศ ฉบับการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ นขต.ทอ.	
ความเป็นมา	๑
แนวทางการปฏิบัติ	๒
บทที่ ๑ การเตรียมการ	
๑.๑ ขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ	๓
๑.๒ การกำหนดผู้รับผิดชอบ	๔
๑.๓ คำศัพท์ที่ควรทราบ	๘
๑.๔ การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง	๙
๑.๕ การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม	๑๐
บทที่ ๒ การเขียนแผนปฏิบัติราชการ นขต.ทอ.	
๒.๑ ปกหน้าและปกหลัง	๑๙
๒.๒ สารบัญ	๒๐
๒.๓ ภารกิจ	๒๑
๒.๔ วิสัยทัศน์	๒๑
๒.๕ พันธกิจ	๒๑
๒.๖ ค่านิยมหลัก	๒๓
๒.๗ สถานการณ์ปัจจุบัน	๒๕
๒.๘ ประเด็นกลยุทธ์	๒๖
๒.๙ เป้าประสงค์	๒๘
๒.๑๐ แผนที่กลยุทธ์	๓๐
๒.๑๑ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	๓๒
๒.๑๒ รายละเอียดเป้าประสงค์	๓๗
๒.๑๓ ภาคผนวก	๓๙
บทที่ ๓ คำแนะนำพิเศษ	
๓.๑ ปฏิทินการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ นขต.ทอ.	๔๖
๓.๒ การเขียนงบประมาณในแผนปฏิบัติราชการ นขต.ทอ.	๔๗

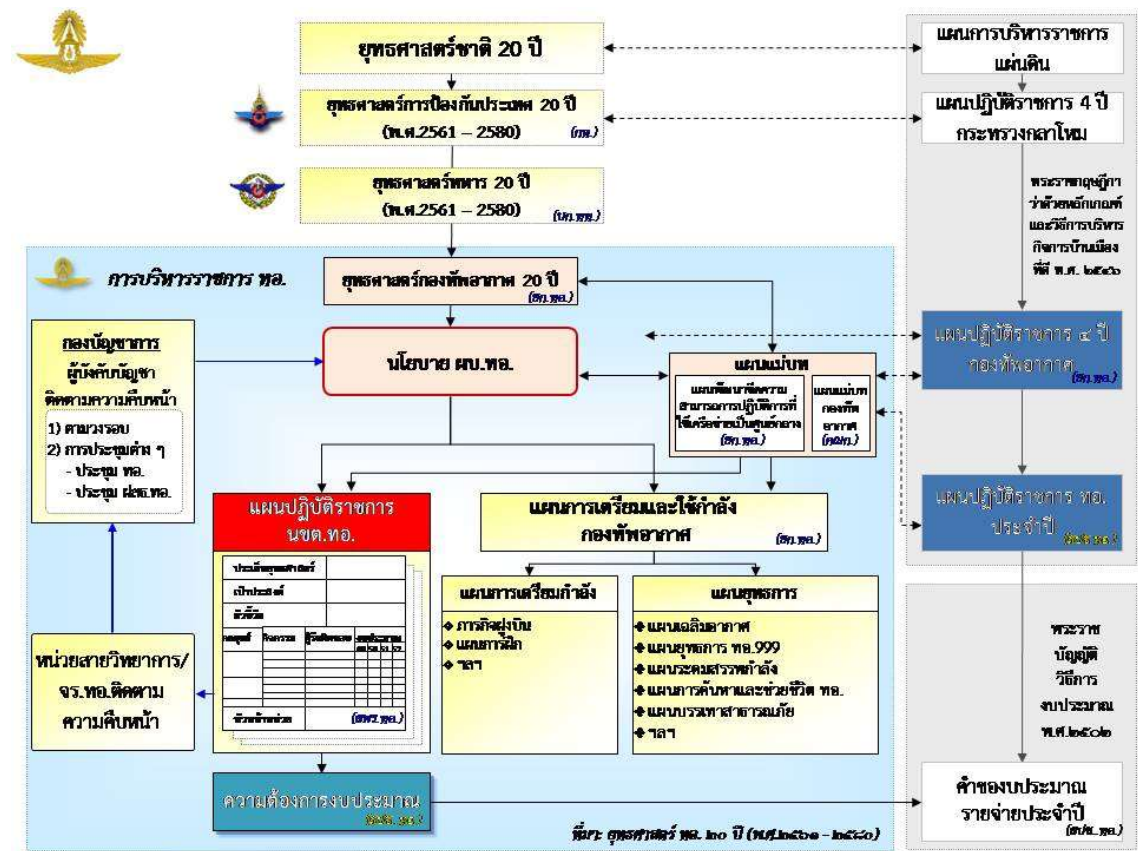


คู่มือการจัดทำแผนปฏิบัติการ นขต.ทอ

ความเป็นมา

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖ มาตรา ๑๖ ให้ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติการของส่วนราชการนั้น โดยจัดทำเป็นแผน ๔ ปี ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับแผนการบริหารราชการแผ่นดิน และในแต่ละปีงบประมาณ ให้ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี หมายความว่า พ.ร.ฎ.กำหนดให้ กองทัพอากาศจัดทำแผนปฏิบัติการ ๔ ปี และประจำปี ให้สอดคล้องกับแผนการบริหารราชการแผ่นดิน ตามนโยบายที่รัฐบาลแถลงต่อรัฐสภา (ถ่ายทอดผ่านแผนปฏิบัติการกระทรวงกลาโหม) ทอ.จึงได้กำหนดแนวทางการปฏิบัติ ดังจะเห็นได้จาก อนุมัติ ผบ.ทอ.ทำหนังสือ ยก.ทอ.เมื่อ ๑๕ ต.ค.๕๒ ที่ กท ๐๖๐๖.๓/๒๓๐๖ ให้ ยก.ทอ.รับผิดชอบการจัดทำแผนปฏิบัติการ ๔ ปี ทอ. และ สปช.ทอ.รับผิดชอบการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ทอ.โดยนำยุทธศาสตร์ ทอ.มาเป็นแม่บทในการจัดทำแผนฯ ดังกล่าว

อนุมัติ ผบ.ทอ.เมื่อ ๘ ม.ค.๕๑ ทำหนังสือ ยก.ทอ. ที่ กท ๐๖๐๕.๒/๑๐๙๕ ให้ นขต.ทอ. จัดทำยุทธศาสตร์หน่วยให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ทอ.และแผนแม่บท และตามมติที่ประชุม ก.พ.ร.ทอ. เมื่อ ๒๒ เม.ย.๕๓ ให้ นขต.ทอ.ทั้ง ๔๑ หน่วย รวมทั้ง ศกอ., สพร.ทอ.และ สคม.ทอ. จัดทำยุทธศาสตร์ของหน่วย ตามอนุมัติ ผบ.ทอ.ข้างต้นโดยใช้ชื่อว่า “แผนปฏิบัติการ นขต.ทอ.”



ภาพที่ ๑ แสดงถ่ายทอดยุทธศาสตร์ ทอ.และแผนแม่บททั้ง ๘ ด้านสู่แผนปฏิบัติการ นขต.ทอ.



แนวทางการปฏิบัติ

๑. กำหนดให้ นขต.ทอ.๔๑ หน่วย รวมทั้ง ศกอ.,สพร.ทอ.และ สคม.ทอ.จัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยเป็นแผนงานหลัก (แผนเดียว) โดยใช้ชื่อว่า **แผนปฏิบัติการ นขต.ทอ.**ซึ่งถ่ายทอดมาจากยุทธศาสตร์ ทอ., แผนแม่บทของ ทอ.และนโยบาย ผบ.ทอ.ตามภาพที่ ๑

๒. แนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการ นขต.ทอ.ตามคู่มือฯ ฉบับนี้ ประยุกต์มาจากแนวทางของสำนักงาน ก.พ.ร., ทฤษฎีการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่, และตามที่ สปช.ทอ., ยก.ทอ., กพ.ทอ., จร.ทอ., สตน.ทอ.และ สพร.ทอ.ร่วมกันพิจารณาแล้วว่าเหมาะสมกับการนำไปใช้งานภายใต้บริบทของ ทอ.

๓. การใช้คำว่า “ยุทธศาสตร์” ให้ใช้เฉพาะระดับ ทอ.เท่านั้น เพื่อให้บุคลากร ทอ.เข้าใจตรงกันว่า “ยุทธศาสตร์” หมายถึง แผนยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ ๒๐ ปี (๖๑ – ๘๐) เท่านั้น ส่วนระดับ นขต.ทอ.ให้ใช้คำว่า “กลยุทธ์”

๔. ห้วงเวลาการจัดทำแผนปฏิบัติการ นขต.ทอ.ให้จัดทำ หลัง การทบทวนแผนแม่บทประจำปี ของ คณก.พัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติการกิจ ทอ. (ประมาณเดือน ส.ค.) และ ก่อน การจัดทำคำของบประมาณของ นขต.ทอ. (เดือน พ.ย.) เริ่มปฏิบัติในเดือน พ.ย. ให้ นขต.ทอ.จัดทำแผนปฏิบัติการ นขต.ทอ.ล่วงหน้า ๒ ปี ถัดไป

๕. ขั้นตอนการดำเนินการ ประกอบด้วย ๖ ขั้นตอน

๕.๑ จัดทำแผนปฏิบัติการของหน่วย ถ่ายทอดมาจาก ยุทธศาสตร์ ทอ.,แผนแม่บททั้ง ๗ ด้าน และ นโยบาย ผบ.ทอ. (ยก.ทอ.ตรวจการถ่ายทอดฯ, สพร.ทอ.ให้คำแนะนำการเขียนแผนฯ)

๕.๒ จัดทำคำของบประมาณของหน่วยให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการของหน่วย (น.งบประมาณของหน่วยดำเนินการ, หน.นขต.ทอ.กำกับดูแล, สปช.ทอ.ให้คำแนะนำ)

๕.๓ ปรับแผนฯ และ/หรือปรับตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับงบประมาณที่ได้รับ หลังจาก พ.ร.บ.งบประมาณฯ ประกาศใช้แล้ว (น.งบประมาณของหน่วยดำเนินการ, หน.นขต.ทอ.กำกับดูแล)

๕.๔ จัดทำคำรับรองการปฏิบัติการของ นขต.ทอ. (คำรับรองการปฏิบัติการของ นขต.ทอ. คือ การจัดทำตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของ นขต.ทอ.ประจำปี ที่ หน.นขต.ทอ.ลงนามกับ ผบ.ทอ. โดยมี คณอก.เจรจาข้อตกลงและประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติการ ของ นขต.ทอ.เป็นผู้ดำเนินการ)

๕.๕ ปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการและคำรับรองการปฏิบัติการของหน่วย (หน.นขต.ทอ.รับผิดชอบ, จร.ทอ.ตรวจการปฏิบัติการตามแผนฯ และคำรับรองฯ)

๕.๖ เมื่อบรรลุผลตามแผนปฏิบัติการแล้ว การประเมินผลให้ หน.นขต.ทอ.ประเมินตนเอง และรายงานให้ คณอก.เจรจาข้อตกลงและประเมินผลฯ รวบรวมรายงานให้ผู้บังคับบัญชาเพื่อทราบ



บทที่ ๑. การเตรียมการ

๑. ขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ

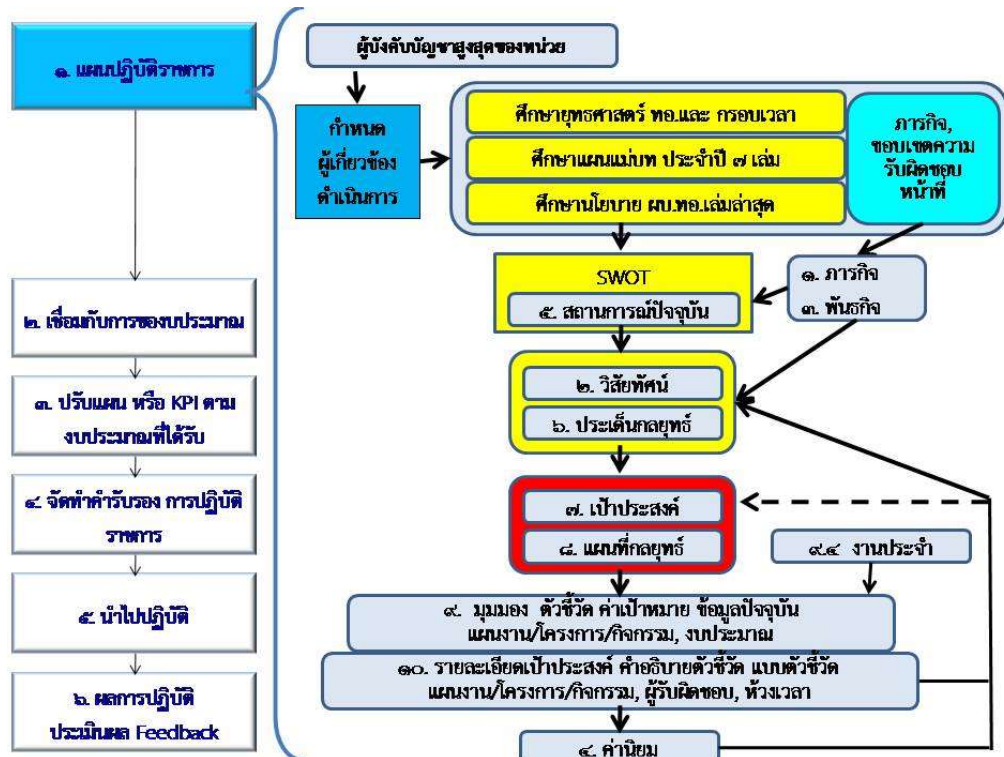
๑.๑.๑ เริ่มที่ หน.นขต.ทอ.ตระหนักถึงความจำเป็นในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของหน่วยว่าเป็นเครื่องมืออันสำคัญยิ่งในการปฏิบัติงานของหน่วย อีกทั้งเป็นการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ และแผนแม่บทของ ทอ.สู่การปฏิบัติ

๑.๑.๒ การกำหนดทีมงานเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติราชการ นขต.ทอ.และการกำหนดขั้นตอนการจัดทำแผนฯ ตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งอนุมัติใช้งาน หน.นขต.ทอ.ต้องใช้ภาวะผู้นำในการกำกับดูแลทุกขั้นตอนถือเป็นการบริหารการเปลี่ยนแปลง และต้องมีการปรับทุกภาคส่วนของ นขต.ของหน่วย ให้เข้ากับยุทธศาสตร์ ทอ. รวมทั้งจูงใจให้บุคลากรเข้าสู่การบริหารรูปแบบนี้

๑.๑.๓ ผู้เกี่ยวข้องต้องศึกษา ๑) แผนยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ ๒๐ ปี (๖๑ – ๘๐) ๒) แผนแม่บททั้ง ๗ ด้าน ๓) นโยบาย ผบ.ทอ.ปีปัจจุบัน ๔) พระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการและกำหนดหน้าที่ของส่วนราชการกองทัพอากาศ ฯ พ.ศ.๒๕๕๒ และ ๕) ขอบเขต ความรับผิดชอบ และหน้าที่สำคัญในเอกสารการจัดส่วนราชการ ทอ. พ.ศ.๒๕๕๒

๑.๑.๔ ทีมงานจัดทำแผนปฏิบัติราชการ นขต.ทอ.ต้องศึกษาเครื่องมือการบริหารจัดการ เช่น SWOT, Balanced Scorecard, Strategy Map ให้เข้าใจ เพื่อให้สามารถประยุกต์ใช้กับหน่วยงานของตนเองได้อย่างเหมาะสม หรืออาจจะหาผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำก็ได้

๑.๑.๕ แนวคิดการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ นขต.ทอ.ให้ใช้วิธี “เริ่มต้นที่เป้าหมาย (Start from the end)” โดยการกำหนดเป้าหมายปลายทางก่อน แล้วจึงกำหนดวิธีปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับการกำหนดยุทธศาสตร์ทางทหาร (Ends Ways Means) มีขั้นตอนการจัดทำแผนฯ ดังภาพที่ ๒



ภาพที่ ๒ แสดงขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ นขต.ทอ.



๑.๒ การกำหนดผู้รับผิดชอบ

ก่อนที่จะกล่าวถึงการกำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการ นขต.ทอ. ขอกล่าวถึงการสร้างทีมงาน ก.พ.ร.นขต.ทอ.และแนวทางการพัฒนาระบบราชการ ทอ.ก่อน

หลักการของการพัฒนาระบบราชการที่แท้จริงนั้น เครื่องมือการบริหารจัดการต่าง ๆ (เช่น มาตรฐานงาน การบริหารความเสี่ยง, การควบคุมภายใน การจัดการความรู้ เป็นต้น) จะต้องประยุกต์ใช้ ร่วมกับการปฏิบัติงานตามปกติ เพราะจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสเห็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนา การปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ และผู้บังคับบัญชาของหน่วยควรกำหนดนโยบายและชี้แนะแนวทางการพัฒนา ให้ชัดเจน หรือให้ฝ่ายอำนวยการเป็นผู้รวบรวมข้อมูลทั้งหลักการ ทฤษฎี และเนื้อหาของการทำงานจริง ให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจ

ทีมงาน ก.พ.ร.นขต.ทอ.ควรมีบทบาทในการเป็นฝ่ายอำนวยการนำเสนอข้อมูลให้ ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจ (มากกว่าการเป็นผู้ที่นำเอาเครื่องมือการบริหารจัดการไปปฏิบัติเสียเอง) “ข้อเสนอแนะการสร้างทีมงาน ก.พ.ร.นขต.ทอ.” นี้ รวบรวมจากประสบการณ์และข้อขัดข้องของหน่วยต่าง ๆ จัดทำเป็นข้อเสนอแนะ ให้ นขต.ทอ.ได้พิจารณาสร้างทีมงานและออกคำสั่งแต่งตั้ง ก.พ.ร.ของหน่วยได้อย่าง เหมาะสมต่อไป

ภาพรวมของการพัฒนาระบบราชการ ทอ.ในปัจจุบัน มีความเชื่อมโยงกับเครื่องมือ การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ในเรื่อง ดังนี้

๑.๒.๑ ตามอนุมัติ ผบ.ทอ.เมื่อ ๑๒ ก.ค.๕๘ ท้ายหนังสือ ก.พ.ร.ทอ. ที่ กท ๗๖/๕๘ ลง ๗ ก.ค.๕๘ ให้ นขต.ทอ.พิจารณาแต่งตั้ง ก.พ.ร.ของหน่วย ตามความเหมาะสม ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ทำหน้าที่ขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการของหน่วย

๑.๒.๒ สถานการณ์การพัฒนาระบบราชการของ ทอ.ในปัจจุบัน มีหน่วยงานภายนอก ที่มีบทบาทดังกล่าวหลายหน่วย เช่น สำนักงาน ก.พ.ร., สำนักงานประมาณ, กรมบัญชีกลาง, คตง., ปปช., ปปท., สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (แต่ละหน่วยงานมีทฤษฎีการปฏิบัติคล้ายคลึงกัน แต่มีแบบฟอร์มแตกต่างกัน) ดังภาพที่ ๓

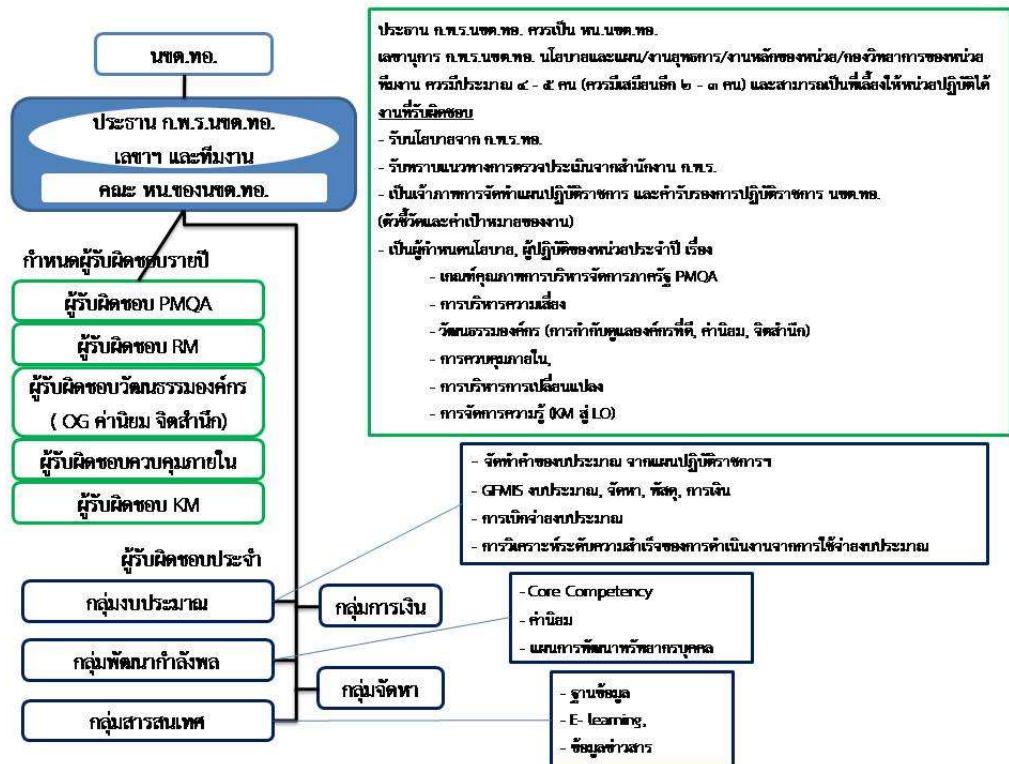
ปัจจุบันการพัฒนาระบบราชการ มีทฤษฎีการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่หน่วยงาน ภายนอกกำหนดให้ ทอ.ดำเนินการเป็นจำนวนมาก ทำให้ นขต.ทอ.บางหน่วยเกิดความสับสน และรู้สึก ว่าเป็นภาระงาน ทำให้หน่วยกำหนดผู้รับผิดชอบทุก ๆ เรื่อง ให้คน ๆ เดียวรับผิดชอบทั้งหมด ป้องกันไม่ให้ ภาระตกไปสู่ผู้ปฏิบัติงาน หรือไม่ก็กำหนดผู้รับผิดชอบเป็นเรื่อง ๆ อย่างไม่เป็นระบบ จนทำให้เกิดความสับสน ทำให้การพัฒนา ระบบราชการ มิได้เกิดการพัฒนาดังที่จริง ดังนั้นเพื่อให้เกิดความชัดเจน จึงขอเสนอแนะ โครงสร้าง “ก.พ.ร.นขต.ทอ.” (คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการหน่วยขึ้นตรงกองทัพอากาศ) ดังภาพที่ ๔



กรอบแนวคิดการจัดการของภาครัฐ



ภาพที่ ๓ แสดงสถานการณ์การพัฒนาระบบราชการของ ทอ.ในปัจจุบัน



ภาพที่ ๔ แสดงข้อเสนอแนะการตั้งทีมงาน ก.พ.ร.นขต.ทอ.



๑.๒.๓ ข้อเสนอแนะการสร้างทีมงาน ก.พ.ร.นขต.ทอ. (เช่น ก.พ.ร.บ.๑ เป็นต้น)

๑.๒.๓.๑ **ประธาน ก.พ.ร.นขต.ทอ.**ควรเป็น หน.นขต.ทอ. (หรือ รอง หน.นขต.ทอ. หรือ เสธ./ฝสธ.ฯ) ทั้งนี้ตามแต่ หน.นขต.ทอ.กำหนดหรือมอบหมาย

๑.๒.๓.๒ **เลขานุการ ก.พ.ร.นขต.ทอ.และทีมงาน** (เป็นผู้ขับเคลื่อนที่สำคัญ ควรเป็นทีมงานเพื่อช่วยทำงานและระดมสมอง) เลขานุการควรเป็นผู้ที่ทำงานเรื่อง นโยบายและแผน หรือ งานยุทธการ หรือ งานหลักของหน่วย หรือ กองวิชาการของหน่วย เพราะหลาย ๆ งานพัฒนาระบบราชการ เริ่มต้นที่ยุทธศาสตร์ของหน่วย (แผนปฏิบัติการ นขต.ทอ.) เลขานุการ ก.พ.ร.นขต.ทอ.และทีมงาน ควรมีหน้าที่รับผิดชอบในภาพรวมและเสนอแนะกรอบแนวทางการปฏิบัติกว้าง ๆ เช่น การรับนโยบายจาก ก.พ.ร.ทอ.และแนวทางการตรวจประเมินฯ จาก สำนักงาน ก.พ.ร.ประจำปี (รับข้อมูลจาก สพร.ทอ.) เป็นเจ้าภาพจัดทำแผนปฏิบัติการ นขต.ทอ. การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการของ นขต.ทอ. และการดำเนินการพัฒนาตามแนวทางที่ ทอ.กำหนด รวมทั้งมีหน้าที่เสนอแนะการกำหนดนโยบาย และผู้รับผิดชอบรายปี ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนฯ เป็นต้น การตั้งทีมงานนี้ไม่จำเป็นต้องมี จำนวนมาก ควรมีประมาณ ๔ - ๕ คน (และควรมีเสมียนอีก ๒ - ๓ คน เพราะมีงานเอกสารที่ต้องดำเนินการ จำนวนมาก ถ้าสามารถมอบหมายงานให้เสมียนช่วยงานเอกสารและกรอกข้อมูลลงแบบฟอร์มได้ จะช่วยลด ภาระงานลงไปมาก) การคัดเลือกทีมงาน ให้พิจารณาคัดเลือกจากผู้ที่มีความสนใจในงานพัฒนาระบบราชการ มี ทักษะที่ดี ชยัน เสียสละ อดทน สามารถทำงานเป็นทีมได้ดี โดยเฉพาะหัวหน้าทีมต้องสามารถมองระบบ การพัฒนาในภาพรวมได้ดีพอสมควร (เลขาฯ) และต้องมีอำนาจในการดำเนินการพอสมควร

ทั้งนี้ เลขานุการ ก.พ.ร.นขต.ทอ.และทีมงาน ควรมี **คณะของ หน.นขต.ของหน่วย** เป็นผู้กลั่นกรองอีกชั้นหนึ่ง

๑.๒.๓.๓ **ผู้รับผิดชอบรายปี** (นขต.ของหน่วย) ให้ตั้งวัตถุประสงค์ก่อนว่าแต่ละปี หน่วยจะมีแนวทางการพัฒนางานใด อย่างไร แล้วจึงกำหนดผู้รับผิดชอบผู้ดำเนินการ เช่น สมมติว่าปีนี้ มีนโยบายเรื่อง การจัดการความรู้ที่เน้นงานนิรภัยการบินและงานป้องกันอุบัติเหตุ หน่วยก็ต้องมอบหมายให้ นายทหารนิรภัยการบินเป็นผู้ปฏิบัติเรื่องการจัดการความรู้ โดยนำความรู้ด้านการบินและนิรภัยการบิน มาบริหารจัดการตามทฤษฎี เป็นต้น ทีมงาน **เลขานุการ ก.พ.ร.นขต.ทอ.**จะเป็นผู้เสนอแนะนโยบาย และ **ผู้รับผิดชอบรายปี** ให้ หน.นขต.ทอ.ตัดสินใจในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมีดังนี้ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Awards: PMQA), การบริหารความเสี่ยง (Risk Management), วัฒนธรรมองค์กร (การกำกับดูแลองค์กรที่ดี, ค่านิยม, จิตสำนึก) การควบคุมภายใน, การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change), การจัดการความรู้ (Knowledge Management), มาตรฐานงาน, ต้นทุนต่อหน่วย, ตัวชี้วัดผลผลิตของกิจกรรม หน.นขต.ทอ.ต้องพิจารณาว่า แต่ละปีจะมุ่งพัฒนางานใด ด้วยเครื่องมือใด แคไหน อย่างไร แล้วจึงกำหนดผู้รับผิดชอบ (นขต.ของหน่วย) ในการดำเนินการ



๑.๒.๓.๔ ผู้รับผิดชอบประจำ เป็น นขต.ของหน่วยที่ทำงานประจำ ๓ งานหลัก คือ

- **กลุ่มงบประมาณ** รับผิดชอบ การจัดทำงบประมาณ จากแผนปฏิบัติการ นขต.ทอ., ระบบการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การภาครัฐ/การปรับปรุงระบบการบริหารการคลังภาครัฐ GSMS / GFMS, Value for Money (VFM), การเบิกจ่ายงบประมาณ, การวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้จ่ายงบประมาณ (Performance Assessment Rating Tool - PART) เป็นต้น กลุ่มนี้อาจจะต้องเข้าร่วมปรึกษาหารือให้คำแนะนำ เรื่องการเขียนแผนปฏิบัติการ การจัดทำงบประมาณ และการติดต่อประสานด้วย

- **กลุ่มกำลังพล** รับผิดชอบเรื่อง สมรรถนะหรือความสามารถหลักของกำลังพล (Core Competency), ค่านิยมหลักขององค์การ, วัฒนธรรมองค์การ, การหาความต้องการในการฝึกอบรม (Training need) และแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการ เป็นต้น

- **กลุ่มสารสนเทศ** รับผิดชอบเรื่อง Hardware, Software, People ware, Infrastructure ของระบบ, เครือข่าย, Internet, Intranet และการบริหารจัดการระบบ, การประสานสายวิทยาการที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งสนับสนุนการจัดทำฐานข้อมูลสนับสนุนภารกิจของหน่วย, สนับสนุนการจัดการความรู้, E-learning, ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ และระบบสำรอง ยามฉุกเฉินทั้ง Hardware และ Software เป็นต้น

นอกจากนี้ยังมี **กลุ่มจัดหา** และ **กลุ่มการเงิน** ที่ต้องดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องเป็นกรณี ๆ ไป

สรุป ความสำเร็จของการพัฒนาระบบราชการนั้น ปัจจัยแห่งความสำเร็จประการสำคัญ คือ **การสร้างทีมงานคุณภาพ** (เลขานุการและทีมงาน) ในการช่วยผลักดัน รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ สังเคราะห์ จัดทำข้อเสนอแนะ ให้ผู้บังคับบัญชา หรือคณะผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจ รวมทั้งติดตามกำกับดูแล ประเมินผล และนำเรียนผู้บังคับบัญชา เพื่อปรับปรุงการทำงานในปีต่อ ๆ ไป ส่วนการกำหนดทีมงานเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการ นขต.ทอ.อาจจะกำหนดให้เลขานุการ ก.พ.ร.นขต.ทอ.และทีมงานเป็นผู้ดำเนินการก็ได้ เพราะตามคำแนะนำนี้ เลขานุการเป็นผู้ที่ทำงาน เรื่อง นโยบายและแผน หรืองานยุทธการ หรืองานหลักของหน่วยอยู่แล้ว เลขานุการ และทีมงานร่วมกันคิด วิเคราะห์ เชิญหน่วย ต่าง ๆ เข้าร่วมในประเด็นที่เกี่ยวข้องแล้ว นำเสนอให้ คณะผู้บังคับบัญชา และคณะ หน.นขต.ของหน่วยกลั่นกรอง เมื่อสรุปแผนฯ ได้แล้ว ก็จัดทำเป็นเอกสารให้ ผู้บังคับบัญชานุมัติต่อไป



๑.๓ คำศัพท์ที่ควรทราบ

คำศัพท์เป็นเรื่องหนึ่งที่มีความยุ่งยากสับสนพอสมควร แต่ละสำนักก็ใช้คำศัพท์ แตกต่างกัน ดังนั้นจึงขอสรุป คำศัพท์ที่ควรทราบ ดังนี้

ทฤษฎี	ก.พ.ร.	สำนักงบประมาณ	ทอ.
Mission	พันธกิจ	พันธกิจ	ภารกิจ/พันธกิจ
Vision	วิสัยทัศน์	วิสัยทัศน์	วิสัยทัศน์
Values	ค่านิยม		(ทอ.) ค่านิยมหลัก (Core Values) (นขต.ทอ.) ค่านิยม (Values)
Strategy Map	แผนที่ยุทธศาสตร์		(ทอ.) แผนที่ยุทธศาสตร์ (นขต.ทอ.) แผนที่กลยุทธ์
Strategic Themes	ประเด็นยุทธศาสตร์ Strategic Issues		- (ทอ.) ประเด็นยุทธศาสตร์ หรือแนวยุทธศาสตร์ หรือ ยุทธศาสตร์ (Strategic Theme) - (นขต.ทอ.) ประเด็นกลยุทธ์
Strategic Objective	เป้าประสงค์ (Goals) หรือ เป้าประสงค์เชิง ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ผู้รับผิดชอบ (หลัก/สนับสนุน)	เป้าหมายการ ให้บริการ กลยุทธ์ ผู้รับผิดชอบ (หลัก/สนับสนุน)	- (ทอ.) เป้าหมายยุทธศาสตร์ - (นขต.ทอ.) เป้าประสงค์ (Strategic Goals) (กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ ผู้รับผิดชอบ กลยุทธ์ย่อย) การเสริมสร้างคุณภาพ (ประเด็น เป้าหมาย ตัวชี้วัด ผู้รับผิดชอบ แนวทาง)
Measurement, Key Performance Indicators: KPIs	ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด
Target	เป้าหมาย	ค่าเป้าหมาย	ค่าเป้าหมาย
Initiative	แผนงาน/โครงการ	ผลผลิต/งาน/โครงการ	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม (Strategic Initiative)
Baseline data	ข้อมูลปัจจุบัน	ข้อมูลปัจจุบัน	ข้อมูลปัจจุบัน

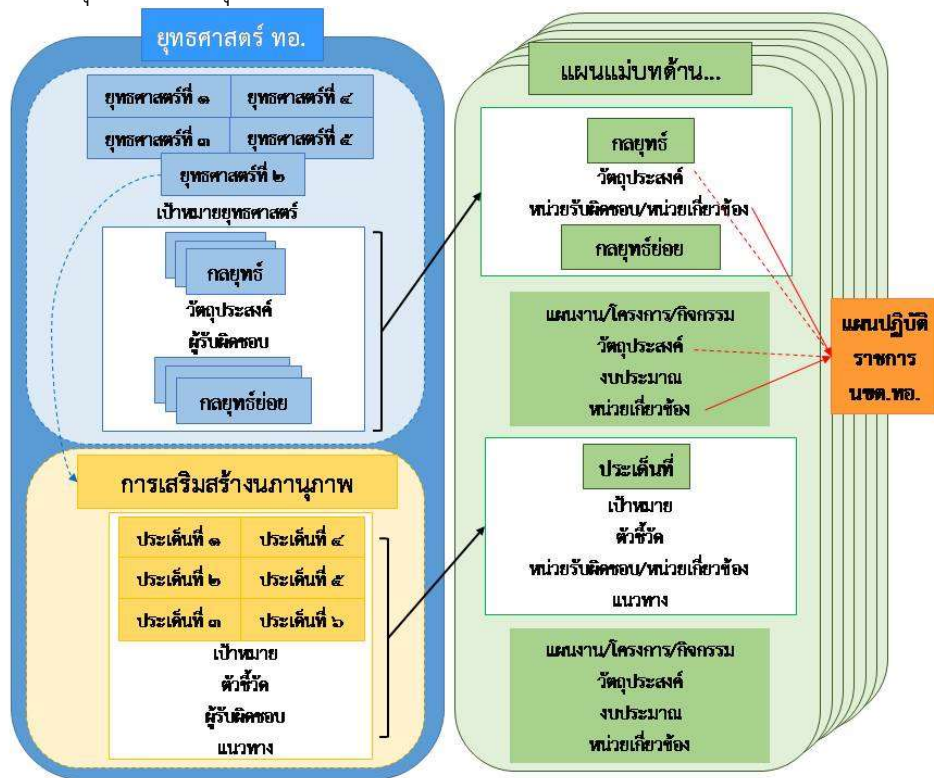


ทฤษฎี	ก.พ.ร.	สำนักงานประมาณ	ทอ.
4 Perspective	๔ มิติ		๓ มิติ
- Financial Perspective	- มิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ		- มิติผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Perspective : SP) (มีนัยยะในเชิงคุณภาพและประสิทธิผลของผลการปฏิบัติการกิจ)
- Customer Perspective	- มิติด้านคุณภาพการให้บริการ		- มิติกระบวนการ (Internal Process Perspective : IP)
- Internal Process Perspective	- มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ		- มิติการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective : LP)
- Learning and Growth Perspective	- มิติด้านการพัฒนาองค์กร		

ตารางที่ ๑ แสดงการเปรียบเทียบคำศัพท์ที่ควรทราบ

๑.๔ การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง

๑.๔.๑ ศึกษาแผนยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ ๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๖๑-๒๕๘๐), แผนแม่บท ทั้ง ๗ ด้าน และนโยบาย ผบ.ทอ.ปัจจุบัน พร้อมสรุปประเด็นที่เกี่ยวข้องกับหน่วย (แนะนำให้บันทึกย่อไว้ในกระดาษทดไว้ก่อน)



ภาพที่ ๕ แสดงการถ่ายทอดจากยุทธศาสตร์ ทอ.สู่แผนแม่บท และแผนปฏิบัติราชการ นชต.ทอ.



๑.๔.๑.๑ แผนยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ ๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๖๑-๒๕๘๐)

- แผนที่ยุทธศาสตร์ ทอ. (กรณีนี้แนะนำให้ใช้ รูปที่ ๔-๓ ในยุทธศาสตร์ ทอ. ซึ่งเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์ที่ประยุกต์ใช้ตามหลักการ Balanced Scorecard)

- ยุทธศาสตร์ ทอ. จะกล่าวถึง ประเด็นยุทธศาสตร์ ๕ ยุทธศาสตร์, เป้าหมายยุทธศาสตร์, กลยุทธ์ (มีหลายกลยุทธ์ต่อ ๑ เป้าหมายยุทธศาสตร์), วัตถุประสงค์, ผู้รับผิดชอบ และกลยุทธ์ย่อย (แผนแม่บทนำแต่ละกลยุทธ์ ไปถ่ายทอดต่อไป) ส่วนนี้จะถูกถ่ายทอดสู่แผนฯ ต่อไป

๑.๔.๑.๒ แผนแม่บททั้ง ๗ ด้าน ประกอบด้วย

- แผนแม่บทด้านกำลังพล
- แผนแม่บทด้านการข่าวและการรักษาความปลอดภัย
- แผนแม่บทด้านยุทธการและการฝึก
- แผนแม่บทด้านส่งกำลังบำรุง
- แผนแม่บทด้านกิจการพลเรือน
- แผนแม่บทด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- แผนแม่บทด้านการวิจัยและพัฒนา

แผนแม่บทนี้รับการถ่ายทอดจากยุทธศาสตร์ ทอ. โดยมีรายละเอียดในหัวข้อ แผนงาน, โครงการ, กิจกรรม, วัตถุประสงค์, งบประมาณ และหน่วยเกี่ยวข้อง

๑.๔.๑.๓ นโยบาย ผบ.ทอ. แม้ว่าปีที่เขียนแผนฯ กับปีที่น่าแผนฯ ไปสู่การปฏิบัติ จะไม่ใช่ปีเดียวกัน แต่ก็ขอแนะนำให้ใช้นโยบาย ผบ.ทอ. ฉบับปีล่าสุด มาประกอบการเขียนแผนฯ โดยพิจารณาว่านโยบาย ผบ.ทอ. ปีนั้น ๆ มุ่งเน้นเรื่องอะไร หน่วยต้องปฏิบัติอะไรต่อไป หรือไม่ อย่างไร

๑.๔.๒ ศึกษาหน้าที่ของหน่วยใน “พระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการและกำหนดหน้าที่ของส่วนราชการกองทัพอากาศ กองทัพไทย กระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๕๒” ซึ่งต่อไปจะเรียกว่า “ภารกิจ (Mission)” และ “ขอบเขต ความสำเร็จ และหน้าที่สำคัญ ในเอกสารการจัดส่วนราชการกองทัพอากาศ พ.ศ.๒๕๕๒ (อัตรา ทอ.๕๒)” ซึ่งต่อไปจะเรียกว่า “พันธกิจ (Mission)”

๑.๕ การวิเคราะห์สถานะแวดล้อม (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์สถานะแวดล้อม หมายถึง การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์การ การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายในเพื่อหาจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ขององค์การ และการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายนอกเพื่อหาโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ขององค์การ เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ไปใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์การ เครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์สถานะแวดล้อมที่นิยมที่สุดในปัจจุบัน คือ SWOT Analysis

การกำหนดยุทธศาสตร์มักเริ่มต้นจากการศึกษา วิเคราะห์ ตรวจสอบ และประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบไปเผยแพร่ให้ผู้บังคับบัญชาทราบหรือระดมสมองให้ได้คำตอบ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อระบุ “ปัจจัยเชิงกลยุทธ์” (Strategic Factors) ที่จะเป็นตัวกำหนดอนาคตขององค์การ



เนื่องจาก หัวใจของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ คือ “การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม เพื่อนำไปกำหนดทิศทางของหน่วย” ดังนั้น คำแนะนำการเขียนแผนปฏิบัติการ นขต.ทอ.จึงไม่สามารถละเลยการกล่าวถึงขั้นตอนนี้ได้ ส่วนการบันทึกการวิเคราะห์ลงใน แผนปฏิบัติการ นขต.ทอ.กำหนดให้เขียนไว้ ๒ แห่ง คือ เขียนผลการวิเคราะห์ฯ ใน **ผนวก ๑** และ เขียนแบบพรรณนาย่อความ ไว้ใน **ข้อ ๕ สถานการณ์ปัจจุบัน** (ไม่ต้องเขียน TOWS Matrix)

๑.๕.๑ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ควรเน้นแผนยุทธศาสตร์ ทอ. ๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๖๑ – ๒๕๘๐), แผนแม่บท ทั้ง ๗ ด้าน และนโยบาย ผบ.ทอ.ในปีล่าสุด

การหาข้อมูลในการวิเคราะห์ สามารถหาได้จากแหล่งต่อไปนี้ เอกสารทั้ง ๓ ฉบับที่กล่าวไปแล้ว, ข้อมูลจากบุคลากรของหน่วย, ข้อมูลของฝ่ายอำนวยการ, สื่อต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง, หน่วยงานข้างเคียง, องค์การข้างเคียง, เอกสารการวิเคราะห์ต่าง ๆ และ Website เป็นต้น

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ให้วิเคราะห์ปัจจัย ว่ามีปัจจัยใด ส่งผลกระทบต่อหน่วยให้ถือว่าเป็นปัจจัยนั้นเป็น โอกาส (Opportunities) ส่วนปัจจัยใดส่งผลกระทบต่อหน่วยให้ถือว่าเป็นปัจจัยนั้นเป็น อุปสรรค (Threats) หรือให้พิจารณาจากคำถามในตารางที่ ๒ เฉพาะประเด็นที่เกี่ยวกับหน่วยก็ได้ โดยให้คำนึงถึงว่า เรากำลังจะนำผลการวิเคราะห์ไปกำหนดกลยุทธ์ของหน่วย ดังนั้นไม่ควรมีกลยุทธ์ใดนอกกรอบของภารกิจ/พันธกิจ

ประเด็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกคู่มือนี้ใช้ทฤษฎี CPEST analysis เป็นกรอบในการตั้งคำถาม **ทั้งนี้กรณีที่หน่วยงานท่านไม่มีการดำเนินงานเกี่ยวกับคำถามในตารางข้างล่างไม่ต้องตอบคำถามในประเด็นนั้น**

ปัจจัย	คำถามเพื่อการวิเคราะห์
C : Customer ผู้รับบริการ	<ul style="list-style-type: none"> - หน่วยงานของท่านมีการกำหนดผู้รับบริการได้อย่างชัดเจน หรือไม่ อย่างไร - ผู้รับบริการได้รับบริการ (การสนับสนุน) ที่ถูกต้อง ทันเวลา ตรงกับความต้องการหรือไม่ อย่างไร - ผู้รับบริการแสดงความเห็นผ่านช่องทางในการติดต่อกับหน่วยงาน ช่องทางใด มีกี่ช่องทาง ยากหรือง่ายเพียงใด - แนวโน้มปริมาณความต้องการการรับบริการ มากน้อยเพียงใด
P : Political การเมือง	<ul style="list-style-type: none"> - นโยบายของผู้บังคับบัญชาหน่วยงานของท่านสอดคล้องกับ นโยบายกลาโหม , นโยบายของ ผบ.ทอ.หรือไม่ อย่างไร - ความร่วมมือและนโยบายความสัมพันธ์กับต่างประเทศ ส่งผลต่อหน่วยงาน อย่างไร (ประเมินการเตรียมใช้กำลัง) - สถานการณ์การข่าวด้านความมั่นคงมีผลกระทบต่อหน่วย อย่างไร (ประเมินความพร้อมด้านอื่น ๆ เช่น กิจการพลเรือน, การรักษาความปลอดภัย) - นโยบายกลาโหมและกองทัพอากาศสนับสนุนภารกิจของหน่วยงานระดับใด - ทิศทางการเปลี่ยนแปลงของกองทัพอากาศระยะสั้นหรือยาว ส่งผลต่อหน่วยงานอย่างไร เช่น การเปลี่ยน ผบ.ทอ. - กฎระเบียบใหม่ ๆ ภายนอกส่งผลกับภารกิจมากน้อยแค่ไหน เช่น ข้อจำกัดของงานหรือ มาตรฐานงาน เป็นต้น



ปัจจัย	คำถามเพื่อการวิเคราะห์
	<ul style="list-style-type: none">- กฎระเบียบใหม่ ๆ ทำให้เกิดข้อจำกัดของหน่วยงานหรือไม่ อย่างไร- ระบบตรวจสอบจากภายนอกหน่วย เข้มข้นเพียงใด- ช่องทางการตรวจสอบ การร้องเรียน มีจำนวนมากน้อยเพียงใด- กระแสของการพัฒนาระบบราชการส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน หรือไม่ อย่างไร
E : Economic เศรษฐกิจ	<ul style="list-style-type: none">- ทิศทางการสนับสนุนงบประมาณในระยะสั้นและยาว เป็นอย่างไร- อัตราแลกเปลี่ยนส่งผลกระทบต่อโครงการที่เกี่ยวข้อง แนวโน้มเป็นอย่างไร- สถานการณ์แนวโน้มของพลังงานส่งผลกระทบต่อภารกิจของหน่วย โดยตรงหรือทางอ้อม อย่างไร
S : Social สังคม	<ul style="list-style-type: none">- ค่านิยมหรือวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรกองทัพอากาศส่งผลกระทบต่อหน่วยงานอย่างไร- ประชาชนโดยรอบหน่วยงานมีความคิดเห็นอย่างไรในความรับผิดชอบต่อสังคม- การเปลี่ยนแปลงของระบบสวัสดิการ ความรู้การศึกษา สิ่งแวดล้อม ภาษา สื่อ อายุ ส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน อย่างไร- ภารกิจไปกระทบกับกระแสนวัตกรรมสิ่งแวดล้อมมากน้อยแค่ไหน- ภารกิจไปกระทบทางลบกับชุมชนที่เกี่ยวข้องหรือไม่ อย่างไร
T : Technological เทคโนโลยี	<ul style="list-style-type: none">- กระแสของเทคโนโลยีจากภายนอกส่งผลกระทบต่อเทคโนโลยีที่มีอยู่ อย่างไร- เทคโนโลยีใหม่ส่งผลกระทบต่อความต้องการงบประมาณหรือไม่ อย่างไร- เทคโนโลยีที่มีอยู่ในปัจจุบันทำให้งานในหน่วยมีคุณภาพดีขึ้น หรือไม่ อย่างไร- นวัตกรรมใหม่มาจากภายในหรือภายนอกประเทศ ส่งผลต่อการปฏิบัติการกิจ หรือไม่ อย่างไร- การถ่ายทอดเทคโนโลยีจากภายนอกสู่หน่วยงาน ยากหรือง่ายเพียงใด อย่างไร- การสื่อสารกับหน่วยงานอื่นหรือโลกภายนอก ทำได้สะดวกหรือไม่ อย่างไร รวมทั้ง การได้มาซึ่งข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ

ตารางที่ ๒ แสดงประเด็นการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก

หมายเหตุ ข้อคำถามข้างต้น เป็นเพียงการถามนำให้หน่วยคำนึงถึงการวิเคราะห์ในแง่มุมต่าง ๆ หน่วยไม่จำเป็นต้องตอบทุกคำถาม คำถามใดนำไปใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์ได้ให้นำไปดำเนินการต่อไป คำถามใดไม่เข้าใจหรือไม่เกี่ยวข้องกับหน่วยให้ข้ามไป

๑.๕.๒ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในหน่วย ควรเน้น ข้อมูลที่แท้จริงจากการประเมินอย่างเที่ยงตรง

การหาข้อมูลในการวิเคราะห์ สามารถหาได้จากแหล่งต่อไปนี้ ข้อมูลจากบุคลากรของหน่วย, ข้อมูลของฝ่ายอำนวยการของหน่วย, สื่อต่าง ๆ จากภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้อง หน่วยงานข้างเคียง, องค์กรข้างเคียง, เอกสารการวิเคราะห์ต่าง ๆ และ Website เป็นต้น

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ให้วิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อหน่วยว่ามีปัจจัยใดส่งผลกระทบต่อหน่วยให้ถือว่าปัจจัยนั้นเป็น จุดแข็ง (Strengths) ส่วนปัจจัยใดส่งผลกระทบต่อหน่วยให้ถือว่าปัจจัยนั้นเป็น จุดอ่อน (Weaknesses) ของหน่วย



วิธีการระดมสมองอาจจะใช้วิธีให้ทีมงานทุกคนเขียนจุดแข็งของหน่วยงานมาสักจำนวนหนึ่ง (ตามแต่กำหนด) แล้วลองพิจารณาว่าข้อไหนซ้ำกัน ข้อนั้นน่าจะเป็นจุดแข็งที่แท้จริงแล้วทำหัวข้อ จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ต่อไป แต่บางทีอาจจะพบว่า วิธีนี้แต่ละคนเขียนการจัดกระจายจนสรุปไม่ได้ บางที การประชุมเฉพาะเรื่อง SWOT เพียงอย่างเดียว แต่หลายครั้งแล้วยังไม่ได้อะไรเลย ตกงอะไรกันไม่ได้ ก็ขอให้ มีการกำหนดแผนว่าจะประชุมกี่ครั้ง แต่แต่ละครั้งเป้าหมายการประชุมต้องการอะไร ประธานการประชุมต้องฟังจน สรุปให้ได้ตามเป้าหมาย มิฉะนั้นผู้เข้าร่วมประชุมจะรู้สึกว่าเป็นการเสียเวลา แล้วจะไม่ให้ความร่วมมืออีกต่อไป

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในคู่มือนี้ใช้ ทฤษฎี 7S Framework of McKinsey เป็นกรอบในการตั้งคำถาม **ทั้งนี้กรณีที่หน่วยงานท่านไม่มีการดำเนินงานเกี่ยวกับคำถามในตารางข้างล่าง ไม่ต้องตอบคำถามในประเด็นนั้น**

ปัจจัย	คำถามเพื่อการวิเคราะห์
S : Strategy ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์	- หน่วยงานมีการนำระบบการบริหารกลยุทธ์มาใช้หรือไม่
	- ระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ใช้อยู่เป็นระบบที่ประสานความร่วมมือ (มีส่วนร่วม) ภายในหน่วยงาน มากน้อยเพียงใด
	- นำผลที่ได้จากการจัดทำกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารมากน้อยเพียงใด
	- หน่วยงานมีความมุ่งมั่นที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวมากน้อยเพียงใด
	- เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย ถูกนำมาใช้ในการพัฒนางานให้บรรลุประเด็นกลยุทธ์ อย่างครบถ้วนหรือไม่ (ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมายมีอยู่ในแผนปฏิบัติการของ นขต.ทอ.)
	- ผลการดำเนินงานของหน่วยสามารถบรรลุเป้าประสงค์ และตัวชี้วัดมากน้อยเพียงใด
	- บุคลากรรู้ เข้าใจ และให้ความสนใจต่อวิสัยทัศน์มากน้อยเพียงใด
S : Structure โครงสร้าง	- โครงสร้างการทำงาน เกื้อหนุนให้มีการทำงานเป็นทีม และการกระจายอำนาจมากน้อยเพียงใด
	- ความร่วมมือในการทำงานแต่ละแผนกมีมากน้อยเพียงใด
	- ทีมงานรวมตัวกันและปรับตัวเข้าหากันได้ดีเพียงใด
	- สายการบังคับบัญชาทำให้ผู้ปฏิบัติต้องรับฟังคำสั่งจากหัวหน้าหลายคนหรือไม่
S : System ระบบ	- การดำเนินงานในปัจจุบันมีลักษณะทำงานเป็นวัน ๆ หรือเป็นงานที่เสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงาน (พัฒนา)
	- หน่วยงานมีการกำหนดมาตรฐานงานครบถ้วนตามภารกิจ เพียงใด
	- ระบบงานสร้างความพึงพอใจกับผู้เกี่ยวข้อง เพียงใด
	- ระบบติดตามกระบวนการ มีประสิทธิภาพเพียงใด
	- ระบบตรวจสอบการทำงาน มีประสิทธิภาพเพียงใด
	- ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสนับสนุนในการทำงานเพียงใด



ปัจจัย	คำถามเพื่อการวิเคราะห์
S : Style รูปแบบ	<ul style="list-style-type: none">- รูปแบบการทำงานของผู้บริหารเป็นอย่างไร- รูปแบบการบริหารจัดการเอื้อประโยชน์ต่อเป้าหมายขององค์กรหรือไม่ อย่างไร- ผู้บริหารมีภาวะผู้นำหรือไม่- ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีมากน้อยเพียงไร- ผู้บริหารมีจิตสำนึกที่จะบริหารองค์กรให้บรรลุเป้าหมายมากน้อยเพียงไร- มีรูปแบบการทำงานมีหัวหน้าหลายคนที่สร้างความสับสนในการบริหารจัดการหรือไม่- ภาวะผู้นำของผู้บริหารทำให้บุคลากรทำงานเพื่อแข่งขันกัน หรือให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน- การทำงานเป็นทีมขององค์กรมีความเป็นทีมอย่างแท้จริงหรือเป็นเพียงกลุ่มคนที่รวมตัวเข้าด้วยกันตามหน้าที่
S : Staff บุคลากร	<ul style="list-style-type: none">- กำลังพลของเรามีความรู้ความชำนาญในงานมากน้อยเพียงไร- กำลังพลของเรามีทัศนคติที่ดีต่อการบริการมากน้อยแค่ไหน- ขวัญและกำลังใจในการทำงานเป็นอย่างไร- กำลังพลมีสมรรถนะตามหลัก Competency มากน้อยเพียงไร
S : Skill ทักษะ	<ul style="list-style-type: none">- ทักษะอะไรที่มีความจำเป็นมากที่สุดขององค์กร องค์กรมีทักษะนี้อยู่มากน้อยเพียงไร- ทักษะการทำงานประจำมีมากน้อยเพียงไร- ทักษะในการใช้เครื่องมือ หรืออุปกรณ์มีมากน้อยแค่ไหน- มีช่องว่างระหว่างทักษะมากน้อยเพียงไร- มีการวัด เฝ้าติดตาม และควบคุมทักษะที่จำเป็นมากน้อยเพียงไร
S : Shared Values ค่านิยมร่วม	<ul style="list-style-type: none">- ค่านิยมร่วมของหน่วยงานสอดคล้องกับการทำงานเพียงใด

ตารางที่ ๓ แสดงประเด็นการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน

หมายเหตุ ข้อคำถามข้างต้น เป็นเพียงการถามนำให้หน่วยคำนึงถึงการวิเคราะห์ในแง่มุมต่าง ๆ หน่วยไม่จำเป็นต้องตอบทุกคำถาม คำถามใดนำไปใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์ได้ให้นำไปดำเนินการต่อไป คำถามใดไม่เข้าใจหรือไม่เกี่ยวข้องกับหน่วยให้ข้ามไป บางทีอาจจะต้องระบุก่อนว่า การที่องค์กรจะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้เป็นอย่างไร เช่น บุคลากรควรมีความชำนาญพิเศษอะไรบ้าง แล้วจึงตอบคำถามว่า ความชำนาญพิเศษของบุคลากรในปัจจุบันนั้นเป็นอย่างไร ความชำนาญหลักที่มีอยู่ บุคลากรส่วนใหญ่มีหรือไม่ มาก/น้อยเพียงใด หากมีก็ให้ระบุให้องค์การประสบความสำเร็จก็ถือเป็นจุดแข็ง หากยังมีไม่เพียงพอที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จก็ให้ถือว่าเป็นจุดอ่อน เป็นต้น คำถามนี้เป็นเพียงประเด็นชี้แนะ เพื่อการพิจารณาว่าเรื่องใดเป็นจุดอ่อนหรือจุดแข็งขององค์กร แต่สิ่งหนึ่งที่ยากก็คือ ไม่รู้ว่าจะประเด็นที่กำลังวิเคราะห์นั้น เป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนกันแน่ คำแนะนำก็คือ ให้นำข้อมูลของหน่วยไปเทียบกับมาตรฐาน หรือ เกณฑ์ หรือ Benchmarking กับหน่วยงานข้างเคียง หรือ เทียบกับค่าเฉลี่ย ตามความเหมาะสม หรือวัดว่าประเด็นดังกล่าวเกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์หรือทิศทางของหน่วยหรือไม่



๑.๕.๓ การวิเคราะห์กลยุทธ์ขององค์กรด้วย TOWS หรือ SWOT Matrix

๑.๕.๓.๑ วิธีที่ง่ายที่สุด นิยมใช้อย่างแพร่หลาย ในการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ของหน่วย คือ TOWS Matrix หรือ SWOT Matrix (TOWS คือ การสลับตัวอักษรของ SWOT) การปฏิบัติให้นำปัจจัยหลัก ทั้ง ๔ ปัจจัย คือ จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ของหน่วย มาจับคู่กันตามตาราง TOWS MATRIX ตามภาพที่ ๖ ซึ่งประกอบด้วย ๙ ช่อง คือ เป็นช่องปัจจัยหลักสำคัญ ๔ ช่อง (ช่อง ๒, ๓, ๔, ๗) ช่องกลยุทธ์ ๔ ช่อง (ช่อง ๕, ๖, ๘, ๙) และช่อง ๑ บอกที่มาของปัจจัยว่าเป็นปัจจัยภายนอกหรือปัจจัยภายใน ช่องกลยุทธ์ ๔ ช่อง ให้ชื่อว่า กลยุทธ์ SO (ช่อง ๕), WO (ช่อง ๖), ST (ช่อง ๘) และ WT (ช่อง ๙) ซึ่งเกิดขึ้น หลังจากการใส่ปัจจัยหลักสำคัญ ๔ ช่อง (ช่อง ๒, ๓, ๔, ๗) แล้ว

<p>ปัจจัยภายใน Internal Factors)</p> <p>ปัจจัยภายนอก (External Factors)</p>	<p>๒. จุดแข็ง (S)</p> <p>S1 เลือกเขียน</p> <p>S2 ๕-๑๐ รายการ</p> <p>S3 </p> <p>....</p>	<p>๓. จุดอ่อน (W)</p> <p>W1 เลือกเขียน</p> <p>W2 ๕-๑๐ รายการ</p> <p>W3 </p> <p>....</p>
	<p>๔. โอกาส (O)</p> <p>O1 เลือกเขียน</p> <p>O2 ๕-๑๐ รายการ</p> <p>O3 </p> <p>....</p>	<p>๕. กลยุทธ์ SO</p> <p>จัดทำกลยุทธ์</p> <p>โดยใช้จุดแข็ง</p> <p>เพื่อสร้างความได้เปรียบ</p> <p>จากโอกาส</p>
<p>๗. อุปสรรค (T)</p> <p>T1 เลือกเขียน</p> <p>T2 ๕-๑๐ รายการ</p> <p>T3 </p> <p>....</p>	<p>๘. กลยุทธ์ ST</p> <p>จัดทำกลยุทธ์</p> <p>โดยใช้จุดแข็ง</p> <p>เพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรค</p> <p>หรือภัยคุกคาม</p>	<p>๙. กลยุทธ์ WT</p> <p>จัดทำกลยุทธ์</p> <p>เพื่อลดจุดอ่อน</p> <p>และหลีกเลี่ยงอุปสรรค</p>

ภาพที่ ๖ แสดงการเขียน TOWS Matrix หรือ SWOT Matrix

- กลยุทธ์ SO (SO STRATEGIES) เป็นการคิดหาแนวทางการดำเนินงานขององค์กร (กลยุทธ์) ที่เกิดจากการใช้ประโยชน์จากจุดแข็งขององค์กรที่มีอยู่ เพื่อนำความได้เปรียบจากโอกาสที่เอื้ออำนวย ไปสร้างประโยชน์ต่อองค์กรให้มากที่สุด สถานการณ์เช่นนี้เหมาะสำหรับการช่วงชิงโอกาสที่มีมาในระยะสั้น
- กลยุทธ์ WO (WO STRATEGIES) เป็นการคิดหาแนวทางการดำเนินงานขององค์กร (กลยุทธ์) โดยการใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้นภายนอก เพื่อปรับปรุงจุดอ่อนภายในองค์กรให้ดีขึ้น สถานการณ์เช่นนี้เหมาะสำหรับการวางแผนปรับปรุงในระยะยาว



- กลยุทธ์ ST (ST STRATEGIES) เป็น การคิดหาแนวทางการดำเนินงานขององค์กร (กลยุทธ์) โดยใช้จุดแข็งขององค์กร มาลดทอน หรือหาทางหลีกเลี่ยง หรือลดผลกระทบจากอุปสรรค หรือภัยคุกคาม จากภายนอก จุดมุ่งหมายคือ การเพิ่มความแข็งแกร่งและลดปัญหาแต่ไม่ใช้ว่าเอาจุดแข็งไปดับเครื่องชนกับภัยคุกคาม เพราะถ้าคิดอย่างนั้นอาจจะหายน่ะก็เป็นได้

- กลยุทธ์ WT (WT STRATEGIES) เป็นการคิดหาแนวทางการดำเนินงานขององค์กร แบบกลยุทธ์ป้องกันตัว (DEFENSIVE TACTICS) โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อลดทอนจุดอ่อนภายในให้เหลือน้อยที่สุด และหลีกเลี่ยงอุปสรรค หรือภัยอันตรายที่เกิดขึ้นจากภายนอก ความจริงสภาวะนี้เป็นเพียงหาทางต่อสู้ เพื่อความอยู่รอด กับการหลบหนีหรืออีกมุมอาจจะต้องหาโอกาสอื่นมาช่วย เช่น การขอให้สายวิสาหการ ช่วยเหลือหน่วย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารหน่วยตัดสินใจ

๑.๕.๓.๒ การจับคู่เพื่อวิเคราะห์กลยุทธ์ขององค์กรคือ การกำหนดบทบาททิศทางของหน่วย ความจริงดูง่ายไม่ซับซ้อน แต่การตัดสินใจเลือกประเด็น SWOT ขึ้นมาจัดทำเป็นกลยุทธ์จะมีความสำคัญมาก บางครั้งพบว่า ทุกข้อของ S เมื่อจับคู่กับทุกข้อของ W อาจจะมียุทธศาสตร์จำนวนมากมาเติมไปหมดหรือแทบจะหายุทธศาสตร์ที่เหมาะสมไม่ได้เลย ทั้งนี้ต้องเป็นดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชาที่เลือกเฉพาะข้อเด่น ๆ สัก ๒ - ๓ ข้อ มาพิจารณาก่อน เพราะถ้าเลือกทำหมดทุกข้อ ก็จะขาดจุดมุ่งเน้น ซึ่งไม่เกิดผลดีกับหน่วยเช่นกัน การจับคู่ไม่จำเป็นต้อง ๑ ต่อ ๑ เพราะอาจจะรวมประเด็นเข้าด้วยกันก็ได้ การวิเคราะห์ นี้ไม่ควรลอกหน่วยงานอื่น แต่การนำแนวความคิดดี ๆ มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับหน่วยของเรา น่าจะเกิดประโยชน์มากกว่า

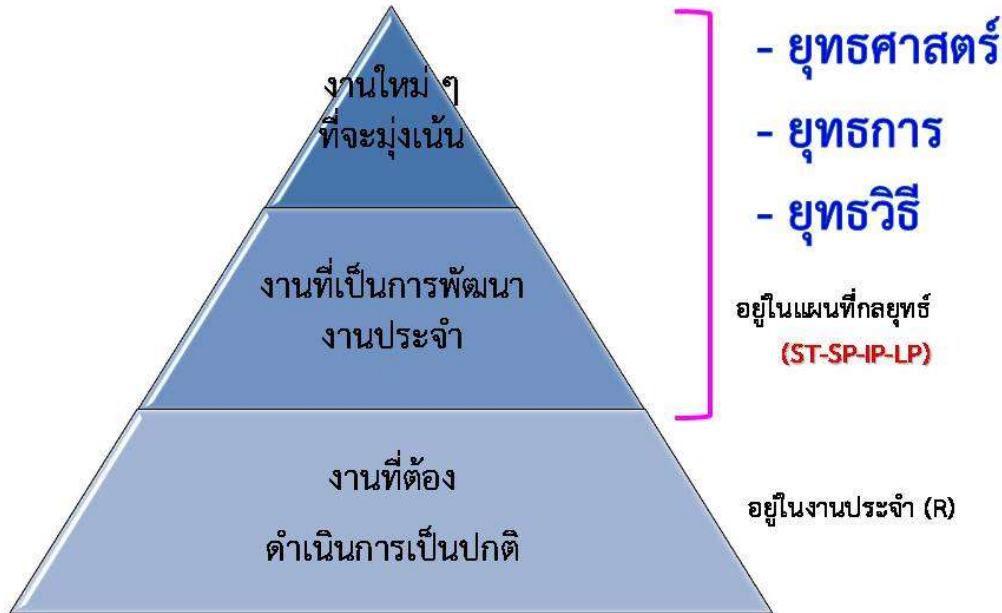
๑.๕.๓.๓ ข้อควรจำ อย่าลืมว่าสิ่งที่กำลังทำจะถูกนำไปใช้จริง อย่าลืมเป้าหมายที่แท้จริง คือ เรากำลังคิดสิ่งที่จะทำและต้องทำให้ตรงจุด (เป็นกลยุทธ์ภายใต้ภารกิจของหน่วย) ต้องซื่อสัตย์กับตนเอง การระบุดจุดอ่อนเป็นเรื่องยาก แต่ถ้าไม่ทำก็ไม่สามารถลบจุดอ่อนของเราเองได้ และต้องเตรียมใจเมื่อได้ยินสิ่งที่ตัวเองไม่ชอบไว้ด้วย ควรมีผู้แนะนำและกำกับดูแลการทำ SWOT เพราะจะได้ไม่เดินหลงทาง อย่างกลัวว่าหากคิดมากหรือคิดยากทำให้เพิ่มงานหรืองานหนัก ให้คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก อย่าด่วนสรุป โดยการใช้ข้อมูลในอดีตและปัจจุบัน บางทีต้องประเมินสถานการณ์อนาคตด้วย และก่อนการวิเคราะห์ให้วางแผนการวิเคราะห์ก่อนว่า จะทำกี่ครั้ง นานแค่ไหน หากสภาวะแวดล้อมเปลี่ยนจะทำอย่างไร

๑.๕.๓.๔ ก่อนการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วย ต้องทำความเข้าใจลักษณะงานในองค์กร ตามภาพที่ ๗



ลักษณะงานในองค์กร

หลักการทำงาน



ภาพที่ ๗ แสดงลักษณะงานในองค์กร

ลักษณะงานในองค์กร แบ่งออกเป็น ๓ แบบ คือ ๑) งานประจำที่ต้องดำเนินการตามปกติ ๒) งานพัฒนางานประจำ และ ๓) งานใหม่เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อก้าวไปสู่จุดหมายที่มีร่วมกันนั่นคือ ยุทธศาสตร์ ทอ. ปี ๕๑ - ๖๒ จะเห็นว่า ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ของหน่วย คือ งานพัฒนา ข้อ ๒) และงานยุทธศาสตร์ ข้อ ๓) เท่านั้น แต่เมื่อวิเคราะห์บทบาทของ นขต.ทอ.แล้ว แต่ละ นขต.ทอ.จะมีบทบาทที่ไม่เหมือนกัน ทำให้ขนาดของงานแต่ละแบบแตกต่างกัน ตามบทบาทหน้าที่ของ นขต.ทอ.เช่น กองบินควรเน้นงานพัฒนา มาก ๆ เพราะต้องพัฒนากระบวนการทำงานให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลอยู่ตลอดเวลา ส่วนงานยุทธศาสตร์ อาจจะมีน้อยหรือไม่มีก็ได้ตามความเหมาะสม หากกองบินมีแนวคิดเกี่ยวกับงานยุทธศาสตร์ อาจจะต้องใช้กลยุทธ์ในการพูดคุย ขยายความคิด ปรัชญาหรือ เจรจาต่อรองกับกรมฝ่ายอำนวยการให้เอาแนวคิดนั้นไปขยายผลต่อไป หรือ กรมฝ่ายอำนวยการหรือกรมฝ่ายเสนาธิการ เป็นงานที่ต้องคิดในนาม ทอ. ดังนั้นควรเน้นงานใหม่ที่เป็นงานยุทธศาสตร์ หรือสร้างระบบใหม่ หรือจัดซื้อจัดหาอาวุธยุทโธปกรณ์ใหม่ เพื่อให้บรรลุจุดหมายตามยุทธศาสตร์ ทอ.หรือ สายวิทยาการ อาจจะเน้นงานพัฒนาคน อุปกรณ์ หรือเทคโนโลยีใหม่ เพื่อปรับกระบวนการทำงานใหม่ สำหรับส่วนสายการศึกษา ต้องเน้นการให้ความรู้ ฝึกอบรมเพิ่มทักษะในงานยุทธศาสตร์ หรือการพัฒนาการคิด การตัดสินใจ การทำงาน เป็นต้น



ตัวอย่าง

เช่น สพร.ทอ.วิเคราะห์ว่า **จุดแข็ง** คือ เป็นหน่วยงานใหม่ที่เป็นฝ่ายอำนวยการของผู้ช่วยผู้บัญชาการทหารอากาศ ในเรื่อง การพัฒนาระบบราชการ ทอ. หน่วยงานได้รับการยอมรับจาก นขต.ทอ. เรื่อง หลักวิชาการและการประยุกต์หลักวิชาการให้เหมาะสมกับการใช้งานใน ทอ.รวมทั้ง บุคลากรมีความรู้ในหลักวิชาการ **โอกาส** คือ ปัจจุบันกองทัพอากาศได้กำหนดยุทธศาสตร์ ทอ.ฉบับปรับปรุงใหม่ ซึ่งเป็นทิศทางการพัฒนา ทอ.ระยะยาว การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติในระดับ ทอ.มีลักษณะโครงการใหญ่ ๆ มีหน่วยงานรับผิดชอบชัดเจน แต่การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ สู่ นขต.ทอ.กำลังอยู่ระหว่างดำเนินการ รูปแบบและหลักวิชาการก็ยังไม่ชัดเจน ดังนั้น **การวิเคราะห์** กลยุทธ์ของ สพร.ทอ.จึงวางกลยุทธ์ ไว้ว่า บทบาทของ สพร.ทอ.ในปี ๕๙ - ๖๐ สพร.ทอ.จะเป็นหน่วยงานที่ช่วย นขต.ทอ.ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ทอ.ด้วยหลักวิชาการที่ประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับ นขต.ทอ. (เน้นการบูรณาการงานต่างๆของหน่วยให้มีความเชื่อมโยงกัน เช่น มาตรฐานงาน, การบริหารความเสี่ยง, การกำกับดูแลองค์กรที่ดี, การควบคุมภายใน, การจัดการฐานข้อมูล, การจัดการความรู้ และการพัฒนาบุคลากร) กลยุทธ์ คือ พัฒนาการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ของ ทอ. ส่วนรายละเอียดกระบวนการทำงาน และเนื้อหาจะกล่าวในวาระต่อไป



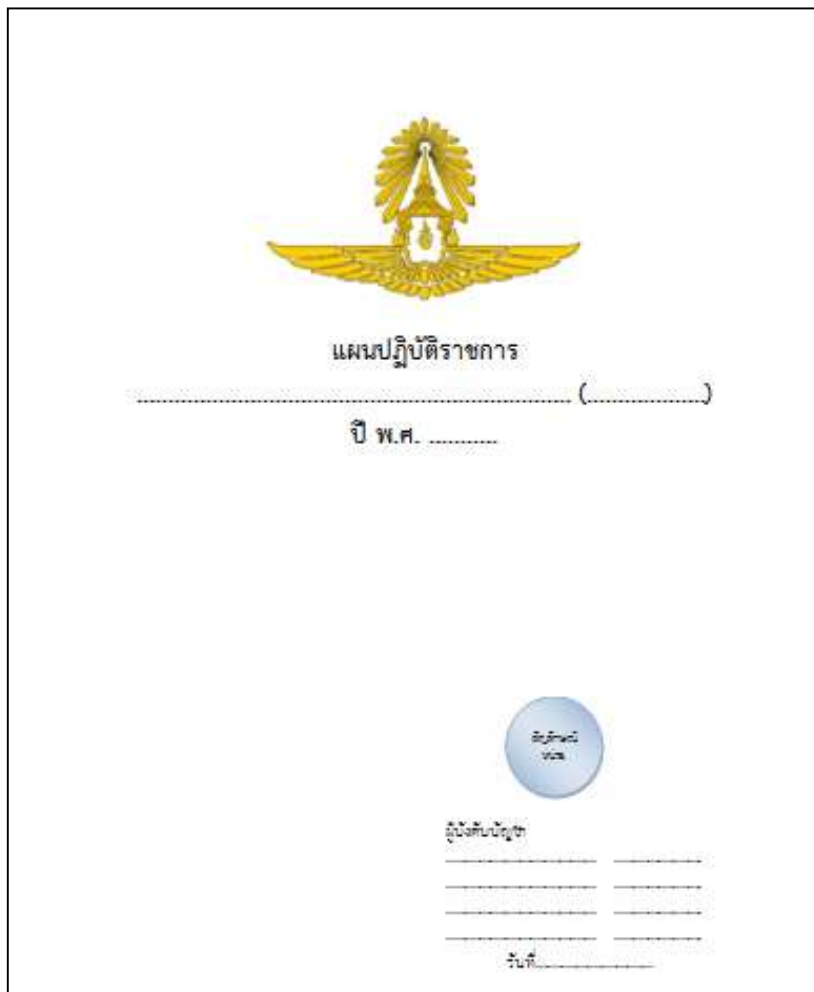
บทที่ ๒. การเขียนแผนปฏิบัติการ นขต.ทอ.

๒.๑ ปกหน้าและปกหลัง

๒.๑.๑ แผนปฏิบัติการ นขต.ทอ.ถือเป็นแผนกลยุทธ์ของหน่วยแผนเดียว ที่หน่วยจะต้องยึดถือเป็นแนวทางการปฏิบัติและต้องมีการเผยแพร่ให้ นขต.ในหน่วยได้รับทราบทั่วกันในปีที่ประกาศใช้ และเป็นเอกสารที่หน่วยควรเก็บไว้เป็นข้อมูลในการอ้างอิง ทบทวน และตรวจสอบการดำเนินการของหน่วยที่ผ่านมาในอดีต

๒.๑.๒ แนวความคิดในการจัดทำแผนปฏิบัติการ นขต.ทอ.นี้ จะมีการปรับแผนฯ ๑ ครั้ง หลังจาก พ.ร.บ.งบประมาณฯ ประกาศใช้แล้ว ดังนั้น รูปแบบของเอกสารควรจะเรียบง่าย ไม่สิ้นเปลือง รวมทั้งไม่สิ้นเปลืองในการเผยแพร่ให้ผู้เกี่ยวข้องรับไปดำเนินการต่อไป

๒.๑.๓ รูปแบบของแผนปฏิบัติการ นขต.ทอ.กำหนดให้ใช้ขนาดเท่ากับกระดาษ A4 พิมพ์ด้วย อักษร TH Sarabun PSK ปกหน้าและหลังใช้กระดาษสีขาว ๑๑๐ - ๑๒๐ แกรม ทับด้วยแผ่นพลาสติกทำปก ชนิดใส เย็บเล่มสันปก และใช้เทปผ้ากาวสีน้ำเงินหุ้มสันปก ปกหน้ามีรูปแบบตามภาพที่ ๘ ส่วนปกหลังให้พิมพ์แผนที่กลยุทธ์ของหน่วยบนกระดาษปกหลังด้านนอก ทับด้วยแผ่นพลาสติก ทำปกชนิดใส เพื่อให้เกิดความสะดวกในการใช้งาน



ภาพที่ ๘ แสดงแบบฟอร์ม ปกหน้า



วิธีการเขียน หน้าปก

๑. เครื่องหมาย ทอ. ขนาดความกว้างปีก ประมาณ ๓ นิ้ว
๒. ชื่อเอกสาร กึ่งกลางหน้า อักษร TH Sarabun PSK ขนาด ๒๖ point หนา บรรทัดแรก พิมพ์คำว่า แผนปฏิบัติราชการ บรรทัดต่อมาเป็นชื่อ นขต.ทอ.แบบเต็มและคำย่อในวงเล็บ บรรทัดต่อมา ให้เขียน ปี พ.ศ.๒๕XX
๓. ด้านล่างขวา ใส่เครื่องหมายสัญลักษณ์ของ นขต.ทอ.(ถ้ามี) กึ่งกลางอักษรด้านล่าง
๔. ชื่อผู้บังคับบัญชา ให้ใส่ชื่อผู้บังคับบัญชาสูงสุดของหน่วย ผู้อนุมัติแผนฯ และรองฯ ลงมาจนถึงระดับ เสธ.หรือ ฝสธ. (เมื่อปรับแผนฯ และหากเปลี่ยนผู้บังคับบัญชาใหม่ ให้เปลี่ยนชื่อ) เพื่อเป็นการแสดงยุคสมัยของผู้บังคับบัญชา
๕. วันที่/เดือน/ปี ใช้แบบคำเต็ม เป็นวันที่ผู้บังคับบัญชาสูงสุดของหน่วยอนุมัติ
๖. ให้พิมพ์ปกหน้า (ตามภาพ) ด้วยกระดาษสีขาวยาว ๑๑๐ - ๑๒๐ แกรม
๗. ให้พิมพ์ปกหลัง ด้วยภาพแผนที่กลยุทธ์ของหน่วย ด้วยกระดาษสีเดียวกัน
๘. การจัดทำ และเข้าเล่ม ให้ใช้แผ่นใสปิด ปกหน้าและปกหลังอีกครั้งหนึ่ง พร้อมเย็บเล่ม ขอบซ้าย ๒ - ๓ จุด และใช้เทปสีน้ำเงินหุ้มสันปกให้เรียบร้อย

๒.๒ สารบัญ

รูปแบบของการเขียนสารบัญ ตามภาพที่ ๙

๒

สารบัญ

	หน้า
แผนปฏิบัติราชการ..ชื่อย่อหน่วย.. ปี xx	
๑. ภารกิจ	Xx
๒. วิสัยทัศน์	Xx
๓. พันธกิจ	Xx
๔. ค่านิยมหลัก	Xx
๕. สถานการณ์ปัจจุบัน	Xx
๖. ประเด็นกลยุทธ์	Xx
๗. เป้าประสงค์	Xx
๘. แผนที่กลยุทธ์	Xx
๙. ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย แผนงาน/กิจกรรม/โครงการ/โครงการ	Xx
๑๐. รายละเอียดเป้าประสงค์	Xx
ภาคผนวก	
ผนวก ๑ การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกและภายใน	Xx
ผนวก ๒ คำถามและคำตอบเพื่อเริ่มต้นบูรณาการการพัฒนา	Xx
ผนวก ๓ สรุปความต้องการงบประมาณ ปี xx	Xx
ผนวก ๔ การตรวจสอบความครบถ้วนของดำเนินการ	Xx
ผนวก ๕ คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนปฏิบัติราชการ นขต.ทอ.	Xx

ภาพที่ ๙ การเขียนสารบัญ



๒.๓ ภารกิจ (Mission)

ภารกิจ หน้าที่ของ นขต.ทอ.ที่กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการและกำหนดหน้าที่ของส่วนราชการ กองทัพอากาศ กองทัพไทย กระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๕๒

๒.๔ วิสัยทัศน์ (Vision)

วิสัยทัศน์ หมายถึง ความคาดหวังของหน่วย ที่ต้องการให้หน่วยเป็นหรือเกิดขึ้นในอนาคตมีความเป็นไปได้ อยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริงในปัจจุบัน การกำหนดวิสัยทัศน์ เป็นการกำหนด หรือยืนยันทิศทางการพัฒนาที่หน่วยต้องการในอนาคตตามห้วงระยะเวลาที่กำหนด การเขียนต้องแสดงความมุ่งมั่นของจุดยืนและทิศทางที่ต้องการผลักดันให้เกิดขึ้นกับหน่วยงาน ควรเป็นข้อความที่สั้นได้ใจความง่าย (คนในหน่วยจะต้องจำได้) มีระยะเวลากำกับด้วย

๒.๕ พันธกิจ (Missions)

พันธกิจ หมายถึง ขอบเขต ความรับผิดชอบ และหน้าที่สำคัญของ นขต.ทอ.ที่กำหนดไว้ใน ขอบเขต ความรับผิดชอบ และหน้าที่สำคัญ ในเอกสารการจัดส่วนราชการกองทัพอากาศ พ.ศ.๒๕๕๒

๒.๕.๑ การศึกษาภารกิจและพันธกิจของหน่วย เพื่อเป็นการยืนยันกรอบของหน้าที่ตามกฎหมาย ซึ่งจะต้องนำมาเน้นย้ำทุกขั้นตอน เพื่อมิให้วางแผนนอกเหนือจากกฎหมาย ที่กำหนด ความคิดสร้างสรรค์ที่พึงกระจายอยู่จะถูกกรอบด้วยหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนด และจะถูกปรับทิศทางมุ่งไปสู่ ยุทธศาสตร์ ทอ., แผนแม่บท และนโยบาย ผบ.ทอ.

๒.๕.๒ ในทางทฤษฎี การกำหนดพันธกิจ คือ การกำหนดหน้าที่รับผิดชอบเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ แต่กรณีของ ทอ.กำหนดให้ “พันธกิจ” นำมาจาก ขอบเขต ความรับผิดชอบ และหน้าที่สำคัญ ในเอกสารการจัดส่วนราชการกองทัพอากาศ พ.ศ.๒๕๕๒ ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ของการตั้งหน่วยงาน ส่วนวิสัยทัศน์ หน่วยจะกำหนดขึ้นภายหลัง ดังนั้น หน่วยควรจะกำหนดวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับภารกิจและพันธกิจตั้งแต่ต้น

๒.๕.๓ อีกมุมมองหนึ่งการเขียน วิสัยทัศน์ เป็นข้อความบอกคนภายนอกและคนในหน่วยว่า หน่วยมีทิศทางการพัฒนาที่หน่วยต้องการในอนาคตเป็นอย่างใด อาจจะอยู่ในสภาพ The Best, The Most, The Greatest ก็ได้ หรือเป็นความต้องการในอนาคตดีกว่านี้ (ดีกว่าเดิม หรือดีกว่ามาตรฐาน หรือดีกว่าคู่แข่ง)

๒.๕.๔ คำว่า Vision เป็น Technical Term ด้านการบริหาร ซึ่งความหมายทั่ว ๆ ไปหมายถึง ความสามารถในการมองเห็นภาพที่จะเกิดขึ้นในอนาคตไกลที่สุด และชัดที่สุดมิใช่มองด้วยตา แต่เป็นการมองเห็นด้วยปัญญา มองภาพเป็น Scenario หรือมองด้วยจินตภาพให้เห็นภาพอนาคตที่ปรารถนาจะเกิดขึ้น, ภาพอนาคตที่น่าจะเกิดขึ้น และภาพอนาคตที่จะเกิดขึ้นจริง

๒.๕.๕ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของข้าราชการในหน่วย จะทำให้เกิดทิศทางที่ชัดเจนว่า หน่วยมีกลยุทธ์การพัฒนาาร่วมกันในทิศทางใด และจะช่วยให้เกิดความเข้าใจตรงกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและบุคลากรทุกระดับ (อาจจะร่วมกันคิดตั้งแต่ต้นและไม่ควรลอกมาจากองค์กรอื่น ๆ) รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกหน่วยด้วยการเขียนวิสัยทัศน์ให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด คือ ต้องเขียนให้จุดประกายความคิดแก่บุคลากรทุกระดับ ผู้บังคับบัญชาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้การทำงานร่วมกันมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดนั้น เมื่อประกาศใช้แล้ว หน่วยต้องมีการสื่อสาร ชี้แจง กล่าวย้ำอยู่เสมอและเฝ้าติดตามความสำเร็จเป็นระยะ ๆ

๒.๕.๖ วิสัยทัศน์ที่ดี ต้องบรรลุได้, เป็นภาพใหญ่ เป็นผลเชิงพฤติกรรม (บอกว่าหน่วยจะเป็นอะไร มิใช่บอกว่าหน่วยจะทำอะไร), ดึงดูดใจ, มีความท้าทาย, พึงปรารถนา, เน้นการปฏิบัติการล่วงหน้า, มีความเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งสู่ออนาคต, มีความคุ้มค่า และวิสัยทัศน์ต้องสัมพันธ์กับผลที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT



๒.๕.๗ การตรวจสอบความเหมาะสมของวิสัยทัศน์

- วิสัยทัศน์สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การทำ SWOT หรือไม่ (ต้องตอบว่าใช่)
- วิสัยทัศน์สอดคล้องกับกลยุทธ์หลักที่ได้จากการทำ SWOT หรือไม่ (ต้องตอบว่าใช่)
- บุคลากรในองค์กรเข้าใจง่าย เข้าใจตรงกัน และจะจำได้ หรือไม่ (ต้องตอบว่าใช่)
- วิสัยทัศน์มีใจความที่เรา ต้องการ หรือไม่ (บางทีคิดมาก เขียนมาก เลยลืมข้อความสำคัญ)
- วิสัยทัศน์มีเวลากำกับ หรือไม่ วิสัยทัศน์มีความเป็นไปได้ หรือไม่ (ต้องตอบว่าใช่)
- วิสัยทัศน์ดึงดูดใจ หรือไม่ ทำทาย แค่นั้น สร้างแรงบันดาลใจ ได้แค่นั้น
- วิสัยทัศน์บอกทิศทางและปลายทาง โดยมีได้บอกวิธีการทำงาน ใช่หรือไม่ (ต้องตอบว่าใช่)
- วิสัยทัศน์ ตรงกับทิศทางและห้วงระยะเวลาของ ทอ. หรือไม่ (ต้องตอบว่าใช่)

๒.๕.๘ ตัวอย่าง จากการ SWOT สพร.ทอ.ได้แนวทางคร่าว ๆ ว่าจะเป็นหน่วยงานที่ช่วย นขต.ทอ. ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ทอ.ด้วย หลักวิชาการและการประยุกต์ใช้ที่เหมาะสม และเมื่อพิจารณาประกอบกับวิสัยทัศน์ ทอ. สพร.ทอ.จึงกำหนดวิสัยทัศน์ว่า “องค์กรหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการกองทัพอากาศ”

แผนปฏิบัติการ.....(ชื่อเต็มหน่วย).....(.ชื่อย่อหน่วย.)
ปี พ.ศ.๒๕๕๕

๓

๑. ภารกิจ (อ้างอิง พระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการกองทัพอากาศ พ.ศ.๒๕๕๒)
.....
.....
.....

๒. วิสัยทัศน์
.....
.....
.....

๓. พันธกิจ (อ้างอิง ขอบเขต ความรับผิดชอบ และหน้าที่สำคัญ จากเอกสารการจัดส่วนราชการกองทัพอากาศ พ.ศ.๒๕๕๒ (อัตรา ทอ.๕๒))

.....

.....

ภาพที่ ๑๐ แสดงแบบฟอร์ม การเขียน ภารกิจ วิสัยทัศน์ และพันธกิจ พร้อมคำอธิบาย



วิธีการเขียน ภารกิจ วิสัยทัศน์ พันธกิจ

๑. การเขียน ภารกิจ ให้คัดลอก จากพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการกองทัพอากาศ พ.ศ.๒๕๕๒
๒. การเขียน พันธกิจ ให้คัดลอก จากขอบเขตความรับผิดชอบและหน้าที่สำคัญจากเอกสารการจัดส่วนราชการกองทัพอากาศ พ.ศ.๒๕๕๒ (อัตรา ทอ.๕๒)
๓. การเขียนวิสัยทัศน์ หากมีวิสัยทัศน์อยู่แล้วให้ทบทวน หากยังไม่เคยมีให้เขียนขึ้นใหม่ โดยการระดมสมองจากผู้บังคับบัญชาหน่วย, หน.นขต.ของหน่วย และบุคลากรในหน่วย และให้ตอบคำถามว่า “หน่วยงานของเรา อนาคตควรเป็นอย่างไร/หน่วยควรมีทิศทางในการพัฒนา (ที่หน่วยต้องการ) ในอนาคต เป็นอย่างไรเมื่อไร” ใช้กลยุทธ์จากการ SWOT และวิสัยทัศน์ ทอ.มาประกอบการตัดสินใจ (หวังระยะเวลาควรสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ทอ.) อย่าลืมว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยเป็นการแสดงความสามารถทางการคิดของ หน.นขต.ทอ. ให้บุคคลภายนอกทราบ ดังนั้นขอให้ หน.นขต.ทอ.พิจารณา ไตร่ตรองให้ละเอียดและให้เหมาะสม
๔. การเขียน ภารกิจ วิสัยทัศน์ และพันธกิจ (ตามลำดับ) ควรเขียนให้อยู่ในหน้าเดียวกัน (ถ้าเป็นไปได้) หัวข้อภารกิจและวิสัยทัศน์ ตามแบบฟอร์มจะมีกรอบ เพื่อให้เกิดความชัดเจน

๒.๖ ค่านิยม (Values)

ค่านิยม หมายถึง ความคิดหรือความเชื่อร่วมกันขององค์การที่สำคัญ ซึ่งได้รับการพิจารณาแล้วว่า มีคุณค่า มีประโยชน์ ถูกต้องเหมาะสม ดึงดูด สมควรประกาศไว้ เพื่อกำกับให้บุคลากรในองค์การยึดถือ และประพฤติปฏิบัติตาม บางตำรากล่าวว่า ค่านิยม หมายถึง หลักการและพฤติกรรมซึ่งนำไปสู่ถึงความคาดหวังให้องค์การและบุคลากรปฏิบัติ ค่านิยมสะท้อนและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ขององค์การ ค่านิยมสนับสนุนและชี้นำการตัดสินใจของบุคลากรทุกคน และช่วยให้องค์การบรรลุพันธกิจ และวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการที่เหมาะสม ได้แก่ การเขียน “ค่านิยมหลัก” เป็นการเขียนชี้นำทิศทางการปลูกฝังค่านิยมบุคลากรในหน่วยให้เป็นทิศทางที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ และภารกิจของหน่วย ทั้งนี้ กองทัพอากาศได้มีการกำหนดค่านิยมหลักแล้วตามประกาศกองทัพอากาศ ลง ๘ ส.ค.๕๔ เรื่อง ค่านิยมหลักของกองทัพอากาศ (RTAF Core Values)

หน่วยสามารถกำหนดค่านิยมของหน่วยเพิ่มเติมจากค่านิยมหลักของ ทอ.ได้ ตามภารกิจ บทบาท หน้าที่ของหน่วยตามความเหมาะสม เช่น ค่านิยม สพร.ทอ.

Airmanship Integrity & Allegiance Responsibility
Learn smart Work hard Service with hospitality



๔. คำนิยมหลัก

.....
.....
.....
.....

ค่านิยมหลัก	นิยาม (Define)	พฤติกรรมที่คาดหวัง (Behavior)

รูปที่ ๑๑ แสดงแบบฟอร์ม การเขียนค่านิยมหลัก

วิธีการเขียน ค่านิยม

๑. การเขียนค่านิยม ควรจะเขียน หลังจากได้แผนปฏิบัติการแล้ว เพื่อพิจารณาว่า หากต้องบรรลุตามแผนปฏิบัติการของหน่วย บุคลากรควรมีค่านิยมร่วมกันอย่างไร อาจจะเขียนเป็นลักษณะคำขวัญ เพื่อให้บุคลากรจดจำ แล้วปรับเปลี่ยนเป็นทัศนคติและพฤติกรรม บุคลากรจะได้ยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติต่อไป
๒. เมื่อได้ค่านิยมแล้ว เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ให้แยกคำของค่านิยมออกเป็นคำ ๆ เขียนใส่ในตาราง (ช่องซ้าย) พร้อมเขียนนิยาม (ขยายความ) และคำอธิบาย (รายละเอียดของค่านิยม ตลอดจนพฤติกรรมของบุคลากร ที่หน่วยต้องการผลักดันให้เกิดเป็นพฤติกรรมกลุ่ม และวัฒนธรรมองค์กร)



๒.๘ ประเด็นกลยุทธ์ (Strategic Theme)

คำว่า ประเด็นกลยุทธ์ หลายตำราใช้คำว่า ประเด็นยุทธศาสตร์สำหรับ ทอ.ในระดับ นขต.ทอ.ให้ใช้คำว่า “ประเด็นกลยุทธ์” ส่วนระดับ ทอ.ให้ใช้คำว่า “ประเด็นยุทธศาสตร์” ประเด็นกลยุทธ์ (Strategic Theme) หมายถึง สิ่ง ที่ นขต.ทอ.จะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ ทอ.กำหนด ประเด็นกลยุทธ์ นขต.ทอ.จะรับการถ่ายทอดมาจากประเด็นยุทธศาสตร์ ทอ.

๒.๘.๑ จากการวิเคราะห์สถานะแวดล้อม (SWOT Analysis) จะทำให้หน่วยพอทราบทิศทางของหน่วยคร่าว ๆ ว่า ในสถานการณ์ปัจจุบัน หน่วยควรมีบทบาทภายใต้ภารกิจที่กำหนดอย่างไร อีกทั้งเราก็นำบทบาทนั้น มากำหนดวิสัยทัศน์ ซึ่งเท่ากับเป็นการยืนยัน ทิศทางการพัฒนาที่หน่วยต้องการแล้ว (ปีต่อ ๆ ไปก็ให้ทบทวนหรือยืนยันวิสัยทัศน์อีกครั้งหนึ่ง) การกำหนดประเด็นกลยุทธ์เป็นการกำหนดประเด็นสำคัญที่หน่วยต้องดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ (หรือภารกิจ) ประเด็นกลยุทธ์ไม่ควรมีจำนวนมากเกินไป เพราะจะกระจัดกระจายขาดจุดเน้น และให้ระดมทรัพยากรที่มีประเด็นกลยุทธ์ที่ไม่ใช่ประเด็นหลักของหน่วยงาน

๒.๘.๒ ประเด็นกลยุทธ์ ได้มาจาก แนวทางหลักในการบรรลุวิสัยทัศน์ (หรือภารกิจ) ของหน่วยงาน หรือมาจากนโยบายหรือความจำเป็นเร่งด่วน หรือมาจากความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้อง ดังนั้น ประเด็นกลยุทธ์ของหน่วยมีวิธีคิด ดังนี้

๒.๘.๒.๑ ให้ถ่ายทอดมาจากแผนที่ยุทธศาสตร์ ทอ.พิจารณาจากรูปแผนที่ยุทธศาสตร์ ทอ. (ในยุทธศาสตร์ ทอ.๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๖๑-๒๕๘๐) หน้า ๒๙ รูปที่ ๓-๔) ให้ดูเป้าประสงค์ หรือกลยุทธ์ (ในกรอบรูปสี่เหลี่ยมในแผนที่ยุทธศาสตร์ของ ทอ.) ว่าเป้าประสงค์ใด (ทอ.) เป็นงานของหน่วย ให้แปลงมาเป็นประเด็นกลยุทธ์ของหน่วย หากเกี่ยวข้องโดยตรงให้คัดลอกมาทั้งหมดหากเกี่ยวข้องทางอ้อมหรือบางส่วน ก็ให้แปลงมาเป็นคำที่เหมาะสม

๒.๘.๒.๒ ประเด็นกลยุทธ์ที่หน่วยสามารถริเริ่มขึ้นเองก็ได้ จากภารกิจและพันธกิจของหน่วย ตัวอย่าง เช่น สพร.ทอ.พิจารณาจากยุทธศาสตร์ ทอ.แล้ว พบว่า ยุทธศาสตร์ที่ ๒ เสริมสร้างสมรรถนะและความพร้อมในการป้องกันประเทศ ในกลยุทธ์ที่ ๒.๗ บริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ สอดคล้องกับภารกิจการพัฒนาระบบราชการของกองทัพอากาศของ สพร.ทอ.ดังนั้น สพร.ทอ.จึงกำหนดประเด็นกลยุทธ์ของ สพร.ทอ.เป็น “การพัฒนาบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ ของ ทอ.”



๖

๖. ประเด็นกลยุทธ์

การถ่ายทอดจากยุทธศาสตร์ ทอ.ปี ๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๖๑-๒๕๘๐) ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ เสริมสร้างสมรรถนะและความพร้อมในการป้องกันประเทศ สู่แผนปฏิบัติการ ดังนี้

๖.๑ กลยุทธ์ใน “ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ ของ ทอ.”

- ๖.๑.๑ กลยุทธ์ที่ xx
วัตถุประสงค์.....
- ๖.๑.๒ กลยุทธ์ที่ xx
วัตถุประสงค์.....
- ๖.๑.๓ กลยุทธ์ที่ xx
วัตถุประสงค์.....
- ๖.๑.๔ กลยุทธ์ที่ xx
วัตถุประสงค์.....

๖.๒ ประเด็นกลยุทธ์

- ๖.๒.๑ ST1
.....
.....
- ๖.๒.๒ ST2
.....
.....
- ๖.๒.๓ ST3
.....
.....

ภาพที่ ๑๓ แสดงแบบฟอร์ม การเขียนประเด็นกลยุทธ์

วิธีเขียน ประเด็นกลยุทธ์

๑. ให้พิจารณาว่า เป้าประสงค์หรือกลยุทธ์ในยุทธศาสตร์ ทอ. (ในรูปสี่เหลี่ยม ในแผนที่ยุทธศาสตร์ของ ทอ.) ข้อใดเกี่ยวข้องกับหน่วย ให้คัดลอกเป็นข้อ ๆ ลงในข้อ ๖.๑ (แบบฟอร์ม)
๒. คิดประเด็นกลยุทธ์ของหน่วย โดยการถ่ายทอดออกมาทางตรงหรือบางส่วน หรือหน่วยริเริ่มขึ้นใหม่ ให้เขียน ลงในข้อ ๖.๒ (แบบฟอร์ม) การเขียนประเด็นกลยุทธ์ ควรเขียนเป็นคำนาม เช่น ขึ้นต้นด้วยคำว่า “การ...”
๓. ตรวจสอบประเด็นกลยุทธ์ของหน่วยว่าเหมาะสมหรือไม่ ด้วยการพิจารณาว่ามากเกินไปหรือไม่ ถ้ามากเกินไป ให้เลือกตามลำดับความเร่งด่วนและลำดับความสำคัญตามความเหมาะสม และทบทวนว่าสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ทอ.หรือไม่ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และสถานะแวดล้อมของหน่วยหรือไม่
๔. เพื่อความสะดวกในการอ้างอิงประเด็นกลยุทธ์ ให้กำหนดรหัสและหมายเลขอนุกรมให้แก่ตัวประเด็นกลยุทธ์ คือ ST1, ST2, ST3 ... (Strategic Theme: ST)



๒.๙ เป้าประสงค์ (Strategic Goals)

คำว่า เป้าประสงค์ (Strategic Goals) ในส่วนของ สำนักงานประมาณ ใช้คำว่า เป้าหมาย หรือเป้าหมายการให้บริการ เป้าประสงค์ (Strategic Goals) หมายถึง ผลกระทบหรือผลลัพธ์ที่ นขต.ทอ.ต้องการให้เกิดขึ้นจากการให้บริการหรือปฏิบัติงาน ทั้งนี้จะต้องสอดคล้องและเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ของ ทอ. คำว่าเป้าประสงค์ คือ Strategic Objective หรือ Strategic Goals จำเป็นต้องเขียนให้เป็นคำพูดเชิงวัตถุประสงค์ ควรเขียนอยู่ในรูปคำกริยา เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจชัดเจน เช่น ถ้าเขียนว่าบุคลากรมีความรู้ความสามารถ... อ่านแล้วอาจเข้าใจได้ว่า บุคลากรไม่มีความรู้ความสามารถอยู่เลย ดังนั้นควรเขียนว่า “พัฒนาความรู้ความสามารถ... ของบุคลากร” เป็นต้น

หมายเหตุ ผลกระทบหรือผลลัพธ์ดังกล่าว จะเกิดขึ้นจากผลสำเร็จของแผนงาน โครงการ กิจกรรมอย่างสอดคล้อง (จะกล่าวต่อไป) และเชื่อมโยงกับงบประมาณที่ได้รับ (กรณีต้องใช้งบประมาณในการดำเนินการ)

๒.๙.๑ การเขียนเป้าประสงค์ เพื่อให้เกิดความครบถ้วนและสมดุลตามหลักการของ Balanced Scorecard กำหนดให้ นขต.ทอ.มีมุมมองของเป้าประสงค์ ๓ มุมมอง ตามแบบของ ทอ.

(๑) มุมมองผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Perspective : SP)

(๒) มุมมองกระบวนการ (Internal Process Perspective : IP)

(๓) มุมมองการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective : LP)

๒.๙.๑.๑ มุมมองผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Perspective : SP) การเขียนเป้าประสงค์ควรพิจารณาถึงงานที่หน่วยต้องทำเนื้องานนั้นเมื่อทำเสร็จ ผู้รับบริการ (ผู้รับผลิต) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คาดหวังอะไร หรือมีความพึงพอใจอย่างไร เป้าประสงค์ในมิตินี้จะแสดงประสิทธิผล (บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน) และคุณภาพ ซึ่งเป็นเครื่องบ่งชี้ที่สำคัญส่งผลกระทบต่อประเด็นกลยุทธ์ (ข้อ ๒.๘) ของหน่วย

๒.๙.๑.๒ มุมมองกระบวนการ (Internal Process Perspective: IP) การเขียนเป้าประสงค์ควรพิจารณาถึงงานที่หน่วยต้องทำ หน่วยมีกระบวนการทำงานอย่างไร ก็ขั้นตอน สามารถรวมกลุ่มเป็นขั้นตอนหลัก ๆ ได้ก็ขั้นตอน นำผลนั้นไปสู่สิ่งที่ผู้รับบริการต้องการได้อย่างไร (ให้ระวังต้องคิดกระบวนการทำงานหลักของหน่วย ถ้าคิดกระบวนการย่อยจะพบว่ามีมากจนเขียนไม่หมด หรือหากไปคิดกระบวนการหลักของ นขต.ของหน่วย จะเกิดการถกเถียงกับไม่หยุด บางคนจะเถียงว่าทำไมไม่มีงานของฉัน บ้างก็เถียงว่างานของฉันสำคัญว่า บ้างก็ให้คนอื่นเอางานไปมาก ๆ ฉันจะได้ไม่ทำงานหนัก เอาเป็นว่าอย่าบ่อย ๆ ว่าเรากำลังพูดถึงภาพใหญ่ คือ หน่วยระดับ นขต.ทอ.เท่านั้น มีไขหน่วยย่อย นขต.ของ นขต.ทอ.)

๒.๙.๑.๓ มุมมองการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective: LP) การเขียนเป้าประสงค์ควรพิจารณาถึงการพัฒนาองค์การจะต้องมีในด้านใดบ้าง เพื่อเป็นการเตรียมพร้อมองค์การในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของหน่วย ส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญ เรื่อง ทุณมนุษย์, ความรู้ความสามารถ บุคลากร, ขวัญกำลังใจบุคลากร, ทุณสารสนเทศ, เทคโนโลยี, เทคโนโลยีสารสนเทศ, ทุนองค์การ, งานวิจัยพัฒนา, นวัตกรรม หรือ ฐานข้อมูล เป็นต้น

๒.๙.๒ การเขียนเป้าประสงค์ ตามมิติต่าง ๆ เหล่านี้ ขอให้คำนึงถึงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลล่างขึ้นบน และอาจข้ามมุมมองก็ได้ เราสามารถทดสอบสมมติฐานความเชื่อมโยงของเป้าประสงค์ได้โดยใช้รูปประโยค “ถ้า...(เป้าประสงค์ล่าง)...แล้ว...(เป้าประสงค์บน)....”



หมายเหตุ การถ่ายทอดหน่วยสามารถดึงจากยุทธศาสตร์ ทอ.๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๖๑-๒๕๘๐), แผนแม่บท และนโยบาย ผบ.ทอ.ประจำปี ในหัวข้อ แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม หรือ วัตถุประสงค์ มาเป็นเป้าประสงค์ของหน่วยได้ ตามที่หน่วยพิจารณาแล้วว่าเหมาะสม แล้วจึงนำไปบูรณาการกับเป้าประสงค์ที่หน่วยริเริ่มขึ้นเองก็ได้

๗
๗. เป้าประสงค์
๗.๑ <u>มุมมองด้านมีส่วนเกี่ยวข้อง</u>
๗.๑.๑ SP1
.....
(อ้างอิง แผนแม่บทด้าน กลยุทธ์ที่ กลยุทธ์ย่อย ชื่อ..... แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม))
๗.๑.๒ SP2
.....
๗.๑.๓ SP3
.....
(อ้างอิง แผนแม่บทด้าน กลยุทธ์ที่ กลยุทธ์ย่อย ชื่อ..... แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม))
๗.๒ <u>มุมมองด้านกระบวนการ</u>
๗.๒.๑ IP1
.....
๗.๒.๒ IP2
.....
(อ้างอิง แผนแม่บทด้าน กลยุทธ์ที่ กลยุทธ์ย่อย ชื่อ..... แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม))
๗.๒.๓ IP3
.....
๗.๒.๔ IP4
.....

๘
๗.๓ <u>มุมมองด้านการจับคู่และพัฒนา</u>
๗.๓.๑ LP1
.....
๗.๓.๒ LP2
.....
๗.๓.๓ LP3
.....

ภาพที่ ๑๔ แสดงแบบฟอร์ม การเขียนเป้าประสงค์



วิธีเขียน เป้าประสงค์

๑. การเขียนเป้าประสงค์ กรณีถ่ายทอดมาจากแผนแม่บท ต้องทำความเข้าใจแผนแม่บททั้ง ๗ ด้านอย่างถ่องแท้และดึงประเด็นมาจากการกำหนด **หน่วยรับผิดชอบ** และ **หน่วยเกี่ยวข้อง** ในแผนแม่บทว่า หน่วยของตนเองได้ถูกกล่าวถึงในเรื่องใด แล้วตอบคำถามว่า หน่วยสามารถตั้งเป้าประสงค์เพื่อช่วยให้บรรลุแผนแม่บทนั้น ๆ ได้อย่างไร แล้วจึงจะพิจารณาต่อว่า เป้าประสงค์นั้นเป็นเป้าประสงค์ในมุมมองใด (บันทึกเก็บไว้ก่อน)

๒. เมื่อพิจารณาการถ่ายทอดตามข้อ ๑ ครบถ้วนแล้ว หน่วยจึงเริ่มพิจารณาเป้าประสงค์ที่หน่วยริเริ่มขึ้นเองในแต่ละมุมมอง (บันทึกเก็บไว้ก่อน)

๒.๑ เป้าประสงค์ในมุมมองผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Perspective : SP) เป็นเรื่องของประสิทธิผล และคุณภาพของงาน เพื่อบ่งชี้ที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของประเด็นกลยุทธ์

๒.๒ เป้าประสงค์ในมุมมองกระบวนการ (Internal Process Perspective : IP) ตามกระบวนการทำงาน

๒.๓ เป้าประสงค์ในมุมมองการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective : LP) การพัฒนาองค์การ เตรียมพร้อมองค์การตามยุทธศาสตร์ของหน่วย

๓. ต่อจากนั้นนำเป้าประสงค์ในข้อ ๑ และ ๒ มาพิจารณาอีกครั้ง ว่าข้อใดเป็นประเด็นเดียวกันให้รวมกลุ่ม (Grouping) ให้เหลือเฉพาะเป้าประสงค์หลัก ๆ แล้วจึงตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสม และจำนวนที่เหมาะสม (ไม่ควรมากเกินไป เพราะแต่ละเป้าประสงค์จะต้องมีตัวชี้วัด ซึ่งอาจจะภาระหนักเกินไป) ปรับแต่งคำให้เรียบร้อย แล้วจึงเขียนลงข้อ ๗ และแผนที่กลยุทธ์ข้อ ๘

๔. เพื่อความสะดวกในการอ้างอิงเป้าประสงค์ ให้กำหนดรหัสและหมายเลขอนุกรมให้เป้าประสงค์แต่ละตัว กำหนดให้ใช้ SP1, SP2, SP3 ... ในมุมมองผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Perspective), IP1, IP2, IP3 ... ในมุมมองกระบวนการ (Internal Process Perspective), LP1, LP2, LP3 ... มุมมองการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

๒.๑๐ แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)

แผนที่กลยุทธ์ หมายถึง แผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงยุทธศาสตร์ขององค์การในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Cause and Effect Relationship) การสร้างแผนที่กลยุทธ์ คือ การกำหนดทิศทางให้องค์การสร้างความชัดเจนด้วยเหตุผล ว่าทำไมเราจึงจำเป็นต้องมียุทธศาสตร์และยุทธศาสตร์นั้นจะสร้างคุณค่าอย่างไร

คำว่า แผนที่กลยุทธ์ หลายตำราใช้คำว่า แผนที่ยุทธศาสตร์

สำหรับระดับ ทอ.ให้ใช้คำว่า “ยุทธศาสตร์” ใช้เฉพาะระดับ ทอ.เท่านั้น กรณีนี้ ให้ใช้คำว่า แผนที่ยุทธศาสตร์

สำหรับระดับ นขต.ทอ.ให้ใช้คำว่า “กลยุทธ์” กรณีนี้ ให้ใช้คำว่า แผนที่กลยุทธ์

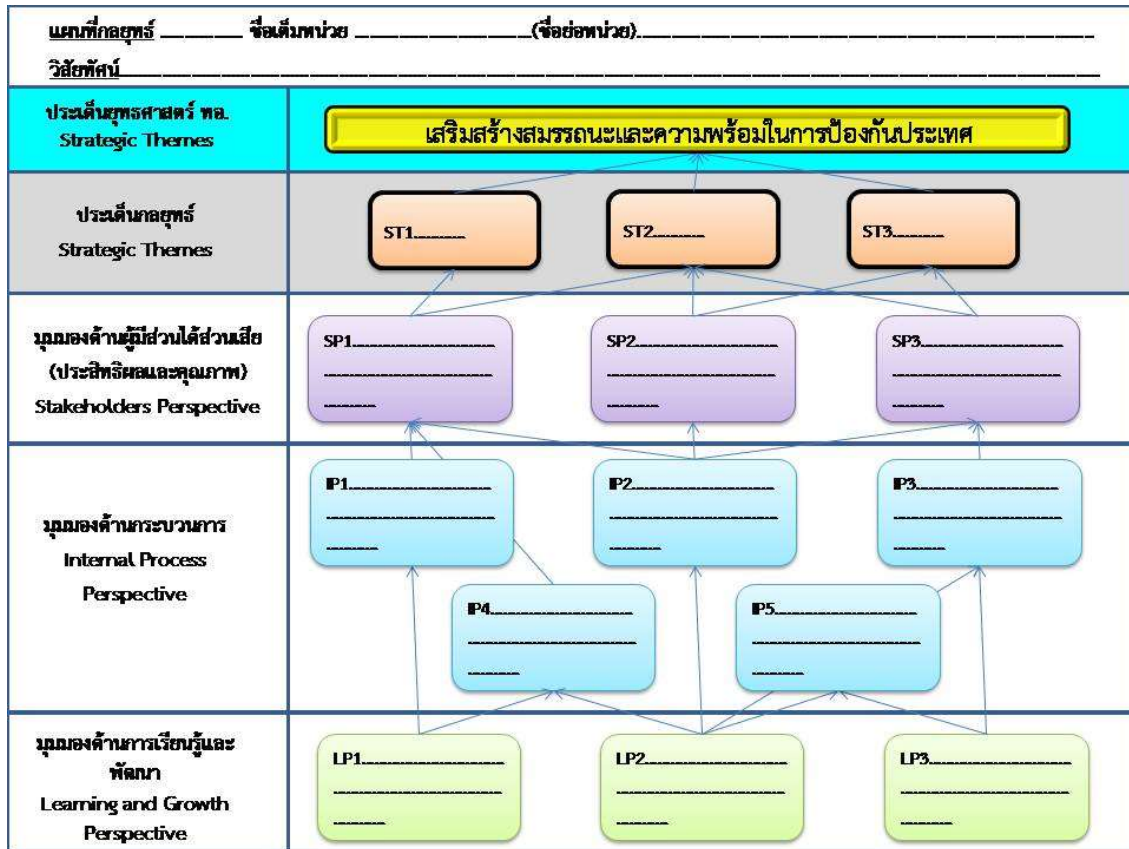
จุดเด่นของแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) คือ การเป็นเครื่องมือสื่อสารที่ดีเยี่ยมภายในองค์การที่ทำให้ทุกคนในองค์การเข้าใจเรื่องยุทธศาสตร์ด้วยภาพเดียวกัน นำไปสู่การขับเคลื่อนองค์การไปในทิศทางเดียวกัน อีกทั้งยังให้ความสำคัญกับการจัดการสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) ๓ เรื่อง คือ ทุนมนุษย์, ทุนสารสนเทศ และทุนองค์การ

๒.๑๐.๑ การเขียนแผนปฏิบัติการ นขต.ทอ.สามารถเขียนได้ ๒ วิธี (สามารถเลือกวิธีการตามความเหมาะสม) คือ



๒.๑๐.๑.๑ วิธีที่ ๑ เขียนตามขั้นตอนของแบบฟอร์มที่กำหนด คือ ทำ SWOT แล้วจึงกำหนด วิสัยทัศน์, ประเด็นกลยุทธ์ (ถ่ายทอดมาจากยุทธศาสตร์ ทอ.), และเป้าประสงค์ ตามมุมมอง หรือมิติ (Perspective) แบบ Balanced Scorecard (โดยถ่ายทอดมาจาก แผนแม่บท) แล้วจึงเขียนแผนที่กลยุทธ์ วิธีนี้ใช้สำหรับการทบทวนสถานะแวดล้อมที่เปลี่ยนไป รวมทั้งใช้ในการตรวจสอบความเชื่อมโยงกับแผนที่กลยุทธ์ แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่หน่วยปฏิบัติอยู่เดิมว่ายังมีความเหมาะสมอยู่หรือไม่

๒.๑๐.๑.๒ วิธีที่ ๒ ถ่ายทอดมาจาก แผนที่ยุทธศาสตร์ ทอ.สู่แผนที่กลยุทธ์ นขต.ทอ. (ให้ใช้ แผนที่ยุทธศาสตร์ ทอ.ในยุทธศาสตร์ ทอ.๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๖๑-๒๕๘๐) หน้า ๒๙ รูปที่ ๓-๔) โดยการทำให้ SWOT, กำหนดวิสัยทัศน์, ประเด็นกลยุทธ์และ เป้าประสงค์ให้นำ แผนที่ยุทธศาสตร์ ทอ.มาพิจารณาในกรอบสี่เหลี่ยมว่ามีข้อใดเกี่ยวข้อง แล้วจึงบันทึกลงในแผนที่กลยุทธ์ นขต.ทอ. หากเกี่ยวข้องโดยตรงให้คัดลอกมาทั้งหมด หากเกี่ยวข้องทางอ้อมหรือบางส่วน ก็ให้แปลงมาเป็นคำที่เหมาะสม



ภาพที่ ๑๕ แสดงแผนที่กลยุทธ์ นขต.ทอ.



วิธีการเขียน แผนที่กลยุทธ์

แผนที่กลยุทธ์ ประกอบด้วย หัวข้อ ดังต่อไปนี้ (ภาพที่ ๑๑)

๑ ชื่อหน่วย ให้เขียนชื่อเต็มของหน่วย (และชื่อย่อในวงเล็บ) เพราะบางครั้งต้องนำแผนที่กลยุทธ์ แสดงต่อหน่วยงานภายนอก ทอ.หรือ รับการตรวจประเมินจาก สำนักงาน ก.พ.ร.

๒ วิสัยทัศน์ ให้เขียนวิสัยทัศน์ที่หน่วยกำหนดไว้แล้ว เพื่อเป็นการแสดงทิศทางในอนาคตของหน่วย (แสดงความสอดคล้องกันของแผนฯ)

๓ แผนที่กลยุทธ์ เขียนเป็นตาราง ๕ ชั้น (เรียงจากช่องบนสุด) ดังนี้

๓.๑ ช่องซ้าย ประเด็นยุทธศาสตร์ ทอ.(Strategic Themes) ช่องขวา ให้เติมกลยุทธ์ในประเด็น ยุทธศาสตร์ ทอ.ที่ ๒ เพื่อเป็นการแสดงการถ่ายทอดจาก ยุทธศาสตร์ ทอ.สู่ นขต.ทอ. (สำนักงาน ก.พ.ร. จะตรวจการถ่ายทอดจาก ทอ.สู่ นขต.ทอ.ด้วย)

๓.๒ ช่องซ้าย ประเด็นกลยุทธ์ นขต.ทอ.(Strategic Themes) ช่องขวา ให้เติม ประเด็น กลยุทธ์ นขต.ทอ.ที่ นขต.ทอ.จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ ส่งผล สู่การบรรลุ ประเด็นยุทธศาสตร์ ทอ.ข้อ ๓.๑ ตามที่กองทัพอากาศกำหนด

๓.๓ ช่องล่าง ๓ ช่อง ช่องซ้าย การเขียนให้ มุมมองหรือมิติ ๓ มุมมอง ตามแบบของกองทัพอากาศ ๑) มุมมองผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Perspective : SP) ๒) มุมมองกระบวนการ (Internal Process Perspective : IP) ๓) มุมมองการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective : LP) ช่องขวา ให้เขียนเป้าประสงค์ของหน่วย กรอบสี่เหลี่ยมละ ๑ เป้าประสงค์ ตามมุมมองหรือมิติที่หน่วยกำหนด

๔ การเขียนลูกศรเชื่อมโยงความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล ให้ลากจากกึ่งกลางสี่เหลี่ยมของเป้าประสงค์ล่าง (เหตุ) สู่กึ่งกลางของสี่เหลี่ยมเป้าประสงค์บน (ผล) หากเส้นความสัมพันธ์นี้มีจำนวนมาก ทำให้เกิดความสับสน อาจใช้ลูกศรใหญ่ แทนเส้นความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์นั้นได้

๒.๑๑ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม

ขั้นตอนนี้ เป็นการแสดงความสัมพันธ์ ให้เห็นภาพรวมของแผนฯ โดยให้นำเป้าประสงค์จากข้อ ๗ หรือ ข้อ ๘ แผนที่กลยุทธ์ของหน่วย มาเขียนรายละเอียด ประกอบด้วย ตัวชี้วัด, ค่าเป้าหมาย, ข้อมูลปัจจุบัน (Baseline), แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม/ การประมาณการงบประมาณ (แบบฟอร์มออกแบบให้เป็นตาราง แนวนอน)



๑๐

๙ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม
๙.๑ มุมมองด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย (หน่วยนับ)	ข้อมูลปัจจุบัน (Baseline)	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ (บาท)	หมายเหตุ
SP1						
SP2						
SP3						

๙.๒ มุมมองด้านกระบวนการ
๙.๓ มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ภาพที่ ๑๖ แสดงแบบฟอร์ม ตัวชี้วัด, ค่าเป้าหมาย, แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม,งบประมาณ (๑ ปี)

๙ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม (ปี ๖๓-๖๔)
๙.๓ มุมมองด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย (หน่วยนับ)				แนวทางการดำเนินการ	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ	หน่วย รับผิดชอบ
		61	62	63	64				
SP1									
SP2									
SP3									

ภาพที่ ๑๗ แสดงแบบฟอร์ม ตัวชี้วัด, ค่าเป้าหมาย, แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม,งบประมาณ (๔ ปี)

๒.๑๑.๑ ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators : KPI)

ตัวชี้วัด หมายถึง เครื่องมือหรือดัชนีที่ใช้ในการวัดความก้าวหน้าของการบรรลุแต่ละเป้าประสงค์ ซึ่งจะต้องสามารถวัดและกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จได้ หน่วยควรกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ โดยทุกเป้าประสงค์จะต้องมีตัวชี้วัดเพื่อให้เห็นถึงความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม เพราะเราต้องการทราบว่า แผนฯ หรือเป้าประสงค์ที่เรากำหนดไว้สำเร็จหรือไม่ ทั้งนี้ตัวชี้วัดควรแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จด้านประสิทธิภาพ (ผลผลิต: เชิงปริมาณ, คุณภาพ, ต้นทุน และระยะเวลา) และด้านประสิทธิผล (ผลลัพธ์: วัตถุประสงค์การดำเนินงาน)



๒.๑๑.๒ ค่าเป้าหมาย (Target)

ค่าเป้าหมาย หมายถึง จำนวนหน่วยนับที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน เป็นการกำหนดควบคู่กับตัวชี้วัด ซึ่งตัวชี้วัดจะบอกว่าเกณฑ์การบรรลุเป้าหมายดูได้จากที่ไหน ส่วนค่าเป้าหมายจะบอกว่าตัวชี้วัดที่วามานั้น มีค่าเท่าไร เป็นตัวเลขอะไร และหัวหน้าหน่วยต้องเป็นผู้กำหนดค่าเป้าหมายในแต่ละปี

คำว่า ค่าเป้าหมาย (Target) สำนักงาน ก.พ.ร.จะใช้คำว่า เป้าหมาย ส่วนสำนักงานงบประมาณใช้คำว่า ค่าเป้าหมาย

๒.๑๑.๓ ข้อมูลปัจจุบัน (Baseline)

ข้อมูลปัจจุบัน หมายถึง ข้อมูลในอดีตถึงปัจจุบันหรือข้อมูลที่ทราบในขณะนั้นว่า ตัวชี้วัดนั้น ๆ ปกติแล้วจะมีค่าเป้าหมายเท่าไร เพื่อให้การกำหนดค่าเป้าหมายในแผนฯ ใกล้เคียงความเป็นจริง หากต้องการพัฒนางาน ค่าเป้าหมายก็ต้องแสดงการพัฒนาให้ดีขึ้นจากข้อมูลปัจจุบัน แต่ก็ไม่ควรเกินไปจนผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าไม่มีทางทำได้ ผู้ปฏิบัติงานก็จะไม่ให้ความสนใจอีกต่อไปหรือค่าเป้าหมายต่ำกว่าหรือเท่ากับข้อมูลปัจจุบัน เป็นค่าเป้าหมายที่ไม่ท้าทาย องค์กรก็ไม่สามารถดึงศักยภาพของบุคลากรออกมาได้ องค์กรก็จะไม่ได้รับการพัฒนา (ยกเว้นมีเหตุผลอื่น) อย่างไรก็ตามแนวทางการพัฒนาระบบราชการของ ทอ.ให้ความสำคัญในเรื่องนี้อย่างมาก ดังนั้นการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของ นขต.ทอ.จึงเริ่มต้นจากหน่วยเป็นผู้กำหนดเอง ในแผนปฏิบัติการฯ และต่อไป คณอก.เจรจาขอตกลงและประเมินผลตามคำรับรองฯ ของ นขต.ทอ.จะดึงตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่หน่วยเขียนขึ้นมาจัดทำเป็นคำรับรองการปฏิบัติการของ นขต.ทอ. (หน.นขต.ทอ. ลงนามกับ ผบ.ทอ.) ขึ้นตอนนี้ คณอก.เจรจาฯ จะถ่วงถ่วงอีกครั้งหนึ่ง ส่วนการประเมินผลเบื้องต้นให้หน่วยประเมินตนเอง (SAR : Self Assessment Report) จากนั้น คณอก.เจรจาฯ จะพิจารณาเห็นชอบก่อนรายงานให้ ผบ.ทอ.ทราบ

วิธีเขียน ตัวชี้วัด, ค่าเป้าหมาย, ข้อมูลปัจจุบัน

๑. ขั้นตอนแรกให้ดึงเป้าประสงค์จากแผนที่กลยุทธ์มาทีละ ๑ เป้าประสงค์ พร้อมทั้งระดมสมองสร้างตัวชี้วัดให้ได้มากที่สุดก่อน คำถามนำที่ใช้ถามก็คือ อะไรที่จะบอกว่าเป้าประสงค์นั้นประสบความสำเร็จ (ไม่ควรกำหนดค่าเป้าหมายระหว่างกำหนดตัวชี้วัด)
๒. เมื่อได้ตัวชี้วัดมาจำนวนหนึ่ง ข้อควรคำนึงถึงในการคัดเลือกตัวชี้วัดจริง ๆ คือ สะท้อนผลการดำเนินงานจริงหรือไม่ เก็บข้อมูลอย่างไร น่าเชื่อถือหรือไม่ ความไว (การตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม) ของตัวชี้วัดมากน้อยเพียงใด
๓. คัดเลือกตัวชี้วัด ให้เหลือเป้าประสงค์ละ ๑ ตัวชี้วัด ไม่ควรมีเกิน ๓ ตัวชี้วัด / เป้าประสงค์
๔. ตรวจสอบตามคุณลักษณะของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ดี (Characteristics of a Good Key Performance Indicator) ควรประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้
 - ๔.๑ “SMART” ได้แก่
 - Specific ความเฉพาะเจาะจง ตัวชี้วัดควรมีความชัดเจน เหมาะสม และมีความมุ่งไปยังสิ่งที่วัด (Validity) ไม่กำกวมคลุมเครือ สื่อสารความเข้าใจให้ตรงกันทั่วทั้งองค์กร
 - Measurable เป็นตัวชี้วัดที่สามารถนำไปวัดผลการปฏิบัติงานได้จริง ข้อมูลที่ได้จากการวัด สามารถนำไปเปรียบเทียบกับข้อมูลที่ได้รับจากตัวชี้วัดอื่น ติดตามและแสดงผล เปรียบเทียบรายงานผลในอดีต สนับสนุนการประเมินอนาคต



- Attainable (Achievable) สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ องค์กรควรใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่องค์กรสามารถควบคุมให้เกิดผลโดยตรง
 - Realistic มีความสมจริง มีความเป็นไปได้ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักมีความเหมาะสมกับองค์กร และเป็นไปได้ ไม่ใช่ต้นทุนการวัดที่สูงเกินไป ไม่ใช่เวลาการเก็บข้อมูลนานเกินไป
 - Timely สามารถใช้วัดผลการปฏิบัติงานได้ภายในเวลาที่กำหนด ควรปรับปรุงตัวชี้วัดให้ทันสมัยอยู่เสมอ
- ๔.๒ มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร จุดมุ่งหมายหลักขององค์กร สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียว สามารถสะท้อนหรือเชื่อมโยงกับ ความคาดหวังความต้องการของผู้รับบริการ, คุณภาพและการควบคุมปฏิบัติงาน แสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญ
- ๔.๓ ควรเป็นตัวชี้วัดที่องค์กรสามารถควบคุมได้อย่างน้อยร้อยละ ๘๐
 - ๔.๔ การกำหนดวิธีวัดต้องเชื่อถือได้ (Reliability) วัดทุกครั้งจะต้องได้ผลเท่ากัน
 - ๔.๕ ความคุ้มค่าของจำนวนข้อมูล ไม่มากเกินไปหรือน้อยเกินไป
 - ๔.๖ เป็นตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้ และเป็นที่น่าสนใจของบุคคลทั่วไป สามารถประสานและถ่ายทอดจุดมุ่งหมายขององค์กร ไปยังหน่วยงาน และบุคลากรได้
 - ๔.๗ ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นจะต้องมีบุคคลหรือหน่วยงาน รับผิดชอบชัดเจนทุกตัวชี้วัด
 - ๔.๘ ประกอบด้วยตัวชี้วัดทั้งที่เป็นด้านการเงิน และไม่ใช่ด้านการเงิน
 - ๔.๙ ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Lead Indicators) และผล (Lag Indicators)
 - ๔.๑๐ จะต้องช่วยให้ผู้บริหารและบุคลากรสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ดี มีความไว (Sensitivity) ต่อการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร หรือ ตอบสนองการเปลี่ยนแปลง และ เพิ่มความสามารถในการแข่งขันได้
 - ๔.๑๑ สามารถเปลี่ยนแปลงได้ หากไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน
 - ๔.๑๒ ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กรไม่ทำลายวัฒนธรรมอันดีขององค์กร

๒.๑๑.๔ แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม (Strategic Initiative)

แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม หมายถึง วิธีการดำเนินการที่เป็นกลยุทธ์ย่อยของหน่วยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด โดยอาจจะเป็นรูปแบบต่าง ๆ เช่น (๑) แผนงานหรือการกำหนดขั้นตอนในการทำงานทั้งเป็นงานประจำหรือไม่ก็ได้ (๒) โครงการ (๓) กิจกรรมหรือการปฏิบัติกรอย่างใดอย่างหนึ่ง

ความหมายคำว่า "โครงการ" มีระเบียบกำหนดไว้ชัดเจน ดังนี้ ระเบียบกองบัญชาการกองทัพไทย ว่าด้วยการงบประมาณ พ.ศ.๒๕๔๔ ให้ความหมายคำว่า "โครงการ" หมายความว่า การดำเนินงานที่มีลักษณะพิเศษต่างไปจากการดำเนินงานปกติ โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะ มีแผนการดำเนินงานเป็นขั้นตอน มีระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุด มีการกำหนดการใช้ทรัพยากรตามขั้นตอนอย่างเหมาะสม และมีการคาดหวังผลงานที่จะได้รับจากการดำเนินงานนั้น โดยต้องเป็นโครงการที่ได้รับอนุมัติจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม จึงจะดำเนินการได้

หมายเหตุ ความสัมพันธ์ของ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม คือ ทุกเป้าหมายจะต้องมีตัวชี้วัด เป็นเครื่องมือที่จะบ่งชี้ความสำเร็จของเป้าหมายนั้น ส่วนค่าเป้าหมายจะบอกระดับความสำเร็จตามตัวชี้วัดนั้น และแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม คือ สิ่งที่จะต้องทำและเราเชื่อว่าเมื่อปฏิบัติตามนั้น เป้าประสงค์จะบรรลุผลสำเร็จตาม ค่าเป้าหมาย



๒.๑๑.๕ งบประมาณ (Budgets)

งบประมาณหมายถึง การประมาณการงบประมาณ คือ รายการใช้จ่ายเงินของแต่ละแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม เพื่อดำเนินการ และการควบคุมการปฏิบัติ

การเขียนแผนปฏิบัติการราชการ นขต.ทอ.มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้การของงบประมาณมีแผนงานรองรับ สำหรับงานพัฒนาและการพัฒนางานประจำที่ไม่ใช้งบประมาณ หน่วยต้องระบุไว้ในแผนฯ ด้วย ส่วนงานประจำ (R : Routine) ซึ่งเป็นเรื่องที่มีผู้ปฏิบัติตามปกติอยู่แล้ว ให้ใส่ไว้ในภาคผนวกของแผนปฏิบัติการราชการของหน่วย เช่น งบบุคลากร งบเงินอุดหนุน

การเขียนเรื่องงบประมาณ ในแผนปฏิบัติการราชการ นขต.ทอ.ให้มุ่งเน้นงบประมาณดังต่อไปนี้ (รายละเอียดอยู่ในตารางหน้า ๔๘)

วิธีเขียน แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม

๑. การเขียน แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม หน่วยต้องคำนึงถึงความเชื่อมโยงจากเป้าประสงค์ ในแผนที่กลยุทธ์ ต้องใช้ทั้งความคิดสร้างสรรค์ที่รอบคอบด้วยโลกแห่งความเป็นจริง เป็นความคิดเชิงยุทธศาสตร์ ต้องมีจินตนาการแบบ Scenarios มองเห็นภาพในอนาคต การเขียนให้เขียนกิจกรรมใหญ่ ๆ เช่น กล่าวถึงโครงการสัก ๑ โครงการ โดยไม่ต้องบอกว่าการประชุมวางแผน, ประชุมมอบหมาย ผู้รับผิดชอบ... เป็นต้น โดยเขียนเรียงตามมุมมอง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กระบวนการ และการเรียนรู้และพัฒนา

๒. เนื่องจากแต่ละเป้าประสงค์มีความสัมพันธ์กันในเชิงเหตุและผล บางเป้าประสงค์จะมีกิจกรรมซ้ำกัน ดังนั้นผู้เขียนจึงขอแนะนำให้เขียน แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ของเป้าประสงค์ในมิติกระบวนการ (Internal Process Perspective: IP) ก่อนว่าแต่ละเป้าประสงค์ต้องมีกิจกรรมอะไรเพื่อให้ตัวชี้วัดบรรลุผลตามเกณฑ์ของค่าเป้าหมาย บางครั้งเกิดปัญหากิจกรรมกับตัวชี้วัดคนละเรื่องกัน เพราะตัวชี้วัดนั้นเป็นตัวชี้วัดบังคับ (เช่น สำนักงาน ก.พ.ร.จะมาตรวจในเรื่องนี้) หน่วยก็ควรปรับเพิ่มกิจกรรมให้ครอบคลุมตัวชี้วัดนั้น

๓. ต่อไปให้จัดทำ แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ในมิติการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective: LP) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Perspective: SP) ต่อไป

หมายเหตุ จากคำแนะนำนี้ บางเป้าประสงค์จะหา แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ไม่ได้ เนื่องจากจะซ้ำกับเป้าประสงค์อื่น ให้พิจารณาว่าตัวชี้วัดนั้นมีการเก็บข้อมูลตามตัวชี้วัดอย่างไร นั้นเป็นกิจกรรมหนึ่งในเป้าประสงค์นั้นก็ได้ (ในที่นี้มีได้กำหนดให้ประเด็นกลยุทธ์ จะต้องมี เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม)

๔. เมื่อได้ แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ของทุกเป้าประสงค์แล้ว ให้พิจารณางบประมาณที่ต้องการ อาจจะต้องดูว่า กิจกรรมต่าง ๆ ที่เคยทำอยู่นั้นได้รับงบประมาณเท่าไร แล้วเราต้องการจริง ๆ เท่าไร หรือบางกิจกรรมเราจะริเริ่มขึ้นใหม่ต้องใช้งบประมาณจริง ๆ เท่าไร ให้เขียนใส่ในช่องตารางที่กำหนด



๒.๑๑.๖ งานประจำอื่น ๆ

ข้อ ๙.๔ ในแบบฟอร์มนี้ ถูกกำหนดเพิ่มขึ้น เป็นขั้นตอนต่อจากการเขียนตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ครบทุกเป้าประสงค์แล้ว โดยเป็นการตรวจสอบว่า สิ่งที่ยื่นทั้งหมด ครบถ้วนตามงบประมาณที่หน่วยได้รับหรือไม่ (ตามที่ระบุไว้ในคู่มือพจนานุกรมกิจกรรมกองทัพอากาศ) หากไม่ครบให้ระบุเพิ่มเติมให้ครบถ้วน

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย (หน่วยนับ)	ข้อมูลปัจจุบัน (Baseline)	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ (บาท)	หมายเหตุ
R1						
R2						
R3						
R4						
รวม						

ภาพที่ ๑๘ แสดงแบบฟอร์ม งานประจำอื่น ๆ

๒.๑๒ รายละเอียดเป้าประสงค์

แบบฟอร์มรายละเอียดเป้าประสงค์ เป็นการเขียนรายละเอียดทีละเป้าประสงค์

แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ปี xx	งบประมาณ ปี xx	ผู้รับผิดชอบ	การประสานงาน	ห้วงเวลา สำเร็จ

ตัวชี้วัด
ค่าเป้าหมาย/ หน่วยวัด
แบบของตัวชี้วัด	คุณภาพ / ปริมาณ / สำเร็จ – ไม่สำเร็จ/ขั้นตอนการดำเนินงาน
คำอธิบายตัวชี้วัด หรือ สูตรการคำนวณ

ภาพที่ ๑๙ แสดงแบบฟอร์ม รายละเอียดเป้าประสงค์



๒.๑๒.๑ แบบของตัวชี้วัด

แบบฟอร์มตัวชี้วัดในการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการของ นขต.ทอ. ซึ่งประยุกต์มาจากสำนักงาน ก.พ.ร. มี ๔ ประเภท ได้แก่ ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ, ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ, ตัวชี้วัดผลสำเร็จ/ไม่สำเร็จ และตัวชี้วัดตามขั้นตอนการดำเนินงาน

คำแนะนำ ให้พิจารณาใช้ตัวชี้วัดให้เหมาะสมกับงาน เช่น ตัวชี้วัดผลสำเร็จ/ไม่สำเร็จ เหมาะกับภารกิจที่ต้องปฏิบัติสำเร็จ ไม่ควรใช้วัดกับงานทั่ว ๆ ไป เพราะเป็นตัวชี้วัดที่ไม่อ่อนตัว จะมีปัญหาในการปฏิบัติภายหลัง ส่วนตัวชี้วัดตามขั้นตอนการดำเนินงาน เป็นการวัดกระบวนการ เหมาะสำหรับงานที่เริ่มดำเนินการ จึงไม่ควรใช้หลังจากงานผ่านมาตรฐานแล้ว

วิธีเขียน รายละเอียดเป้าประสงค์

๑. การเขียน รายละเอียดเป้าประสงค์ ให้เขียนในตารางตามแบบฟอร์มที่กำหนด เรียงตามเป้าประสงค์ และมุมมอง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กระบวนการ และการเรียนรู้และพัฒนา
๒. ช่องด้านขวาของ แบบของตัวชี้วัด ให้เลือกตอบ ๔ คำ คือ “ปริมาณ” หรือ “คุณภาพ” หรือ “สำเร็จ/ไม่สำเร็จ” หรือ “ขั้นตอนการดำเนินงาน”
๓. คำว่า ปริมาณ หมายถึง ตัวชี้วัดนี้จะมีการกำหนดปริมาณของผลการปฏิบัติ ซึ่งจะมีการกำหนดสูตรการคำนวณไว้ด้วย
๔. คำว่า คุณภาพ หมายถึง ตัวชี้วัดนี้จะมีการกำหนดระดับคุณภาพของผลการปฏิบัติ
๕. คำว่า สำเร็จ/ไม่สำเร็จ หมายถึง ตัวชี้วัดนี้วัดผลการปฏิบัติว่าสำเร็จหรือไม่ คะแนนที่ได้จะมีเพียง ๒ ระดับ คือ สำเร็จได้ ๕ คะแนน ไม่สำเร็จได้ ๑ คะแนน
๖. คำว่า ขั้นตอนการดำเนินงาน หมายถึง ตัวชี้วัดนี้จะมีการกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติ ขั้นตอนที่ ๑ ทำอะไร, ขั้นตอนที่ ๒ ทำอะไร, ขั้นตอนที่ ๓, ๔, ๕ ทำอะไร

๒.๑๒.๒ คำอธิบายตัวชี้วัด

หมายถึง รายละเอียดตัวชี้วัดที่อธิบายแต่ละตัวชี้วัดให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ประกอบด้วย คำจำกัดความ หรือคำอธิบายอื่น ๆ หรือเงื่อนไขต่าง ๆ ความเข้าใจนี้บุคลากรที่ปฏิบัติงานควรจะทราบและเข้าใจบทบาทของตนเองว่ามีจุดมุ่งเน้นอะไร มีอะไรเป็นหัวใจการปฏิบัติงาน

๒.๑๒.๓ ผู้รับผิดชอบ

หมายถึง นขต.ของ นขต.ทอ.หรือ คณะกรรมการ หรือ บุคคล (ควรเขียนเป็นตำแหน่งของบุคคล) ที่ต้องปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้ใน แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม นั้น (งานไม่ควรยึดติดกับตัวบุคคล ควรยึดติดกับระบบของงานมากกว่า) ให้บรรลุผลสำเร็จ เป็นการดำเนินการตามกิจกรรม หรือ ขั้นตอนต่าง ๆ (Activities and Steps) ให้บรรลุเป้าหมาย โดย ถือเป็นคำสั่งการผู้รับผิดชอบ ผู้รับผิดชอบนี้อาจใช้โครงสร้างของหน่วย หรือจัดโครงสร้างขึ้นใหม่ หรือการแต่งตั้งคณะกรรมการก็ได้



๒.๑๒.๔ การประสานงาน

การเขียนในส่วนนี้ เป็นการบันทึกอย่างเป็นทางการว่า ในแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมนั้น เกี่ยวข้องกับใคร (ภายนอกหน่วย) โดยเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับค่าของงบประมาณ เช่น ต้องการพัฒนาระบบ การฝึกบินของฝูงบิน กองบินไม่สามารถเขียนแผนฯ พร้อมของงบประมาณได้ ชื่อนี้เป็นการย้ำเตือนว่า ต้องประสานงานกับ ยก.ทอ.โดยแจ้งวัตถุประสงค์ว่า จะพัฒนาระบบการฝึกบิน พร้อมความต้องการ งบประมาณเพิ่มเติมอีกเท่าไร (ส่วนจะได้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับการพิจารณาของกรม ฝอ.) หรือ กองบินต้องการ งบประมาณการก่อสร้างอาคารใหม่ ชื่อนี้จะเขียนว่า ประสานงานกับ ชย.ทอ.การเขียนแบบ, ต้องชี้แจงเหตุผลและความต้องการงบประมาณ กับ กบ.ทอ.และเมื่อได้ ชย.ทอ.ได้รับงบประมาณแล้ว หน่วยก็ต้องติดตามการดำเนินการ เป็นต้น

๒.๑๒.๕ ระยะเวลาสำเร็จ

หมายถึง เวลาที่ต้องดำเนินการตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม สำเร็จเมื่อใด (เวลาที่เก็บข้อมูลตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย) ขั้นตอนนี้จะสำคัญกรณี กิจกรรมที่ ๑ ต้องสำเร็จก่อนดำเนินการ กิจกรรมที่ ๒ ผู้รับผิดชอบจะได้เคร่งครัดในการปฏิบัติให้ทันตามเวลา

วิธีเขียน

เขียนตามความหมายและคำอธิบายข้างต้น ลงในแบบฟอร์มที่กำหนด

๒.๑๓ ภาคผนวก

ภาคผนวกเป็นส่วนที่นอกเหนือจากแผนปฏิบัติการ นขต.ทอ.แต่เป็นส่วนที่บันทึกไว้ใน การเชื่อมโยงกับเรื่องต่าง ๆ

๒.๑๓.๑ ผนวก ๑ การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกและภายใน และตาราง Matrix

เป็นการเขียนผลการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมของหน่วย (ในปีปัจจุบันถึงปีที่ใช้แผน) ในผนวก ๑ ตามแบบฟอร์มเรียงหัวข้อ โอกาส, อุปสรรค, จุดแข็ง และจุดอ่อน ให้เขียนเป็นข้อ ๆ สรุปความสั้น ๆ วัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้อ่านทราบว่าหน่วยวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมของหน่วยก่อนการเขียนแผนฯ อย่างไรก็ตาม ถ้าเป็นไปได้ให้การเรียงข้อย่อตามลำดับความสำคัญ

การเขียนตาราง Matrix ให้นำผลการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกและภายใน มาจับคู่เพื่อกำหนดกลยุทธ์ พร้อมทั้งจัดลำดับความสำคัญตามความเหมาะสมของหน่วย

หมายเหตุ การเขียนสภาวะแวดล้อมภายนอก ควรอยู่ภายในกรอบของ ยุทธศาสตร์ ทอ. แผนแม่บท และ นโยบาย ผบ.ทอ.(ปีที่เขียนแผนฯ)



๑๖

ภาคผนวก

ผนวก ๑ การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกและภายใน

๑.๑ โอกาส

-

.....

-

.....

๑.๒ อุปสรรค

-

.....

-

.....

๑.๓ จุดแข็ง

-

.....

-

.....

๑.๔ จุดอ่อน

-

.....

ภาพที่ ๒๐ แสดงแบบฟอร์ม ผนวก ๑ การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกและภายใน

๒.๑๓.๒ ผนวก ๒ คำถามและคำตอบเพื่อเริ่มต้นบูรณาการการพัฒนา

เป็นการเขียนเพื่อทบทวนความคิดให้เกิดการบูรณาการร่วมกับการพัฒนาการปฏิบัติงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA โดยเขียนคำถาม ๖ ข้อ ให้นำข้อมูลมาจากการเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาระบบราชการด้วยเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่) ทั้งนี้หน่วยต้องนำผลการดำเนินงานมาเป็นข้อมูลเพิ่มทุกปี

๒.๑๓.๒.๑ การกำหนดระบบงานหรือกระบวนการทำงานหลัก

คำถาม จากแผนปฏิบัติการ และเป้าประสงค์ของหน่วย (ยกตัวอย่าง ๑ เป้าประสงค์) ระบบงานหรือกระบวนการทำงานที่สำคัญของหน่วย คืออะไร ? (ยกตัวอย่าง ๑ ระบบงานหรือกระบวนการทำงานหลัก) วัตถุประสงค์ เพื่อการพัฒนากิจการปฏิบัติงาน ปีละ ๑ ระบบงานหรือกระบวนการทำงาน (มาตรฐานงาน)

๒.๑๓.๒.๒ การกำหนดปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors)

คำถาม ความเสี่ยงที่ทำให้ไม่บรรลุเป้าประสงค์นั้น คืออะไร ? (ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์: Strategic Risk) ความเสี่ยงที่ทำให้ระบบงานหรือกระบวนการทำงาน ไม่บรรลุผลสำเร็จ คืออะไร? (ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน: Operational Risk) วัตถุประสงค์เพื่อเชื่อมโยงกับการบริหารความเสี่ยง (Risk Management)



๒.๑๓.๒.๓ การกำหนดเครือข่าย (SIPOC Model)

คำถาม จากกระบวนการทำงานข้อ ๒.๑ ใครเป็นผู้รับบริการ (Customer), ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders), ผู้ร่วมทำงาน (Strategic Partner), ผู้ส่งนำเข้า (Suppliers), ผู้วางและรักษากฎ ระเบียบ ข้อกำหนดสำคัญที่เกี่ยวข้อง (Regulators) และผู้รับผลกระทบ? หน่วยมีช่องทางการติดต่อสื่อสาร และกิจกรรมร่วมกันอย่างไร? วัตถุประสงค์เพื่อให้หน่วยให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งจะเป็นพื้นฐานในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน จากความต้องการและความคาดหวังในมุมมองต่าง ๆ

๒.๑๓.๒.๔ การกำหนดฐานข้อมูล (Database)

คำถาม จากกระบวนการทำงานข้อ ๒.๑ หน่วยใช้ข้อมูลสำคัญในการปฏิบัติงาน อะไรบ้าง? ข้อมูลนั้นจัดเก็บอยู่ที่ไหน? ในรูปแบบใด? จะนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างไร? วัตถุประสงค์ เพื่อให้หน่วยให้ความสำคัญกับข้อมูลและฐานข้อมูลที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และการตัดสินใจ

๒.๑๓.๒.๕ การกำหนดองค์ความรู้ (Knowledge)

คำถาม จากกระบวนการทำงานข้อ ๒.๑ หน่วยใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน อะไรบ้าง? (ความรู้ที่ต้องการ) ความรู้นั้นอยู่ที่ไหน? อยู่กับใคร? จัดเก็บอย่างไร? นำออกมาถ่ายทอดสู่คนอื่น ๆ อย่างไร? วัตถุประสงค์ เพื่อเชื่อมโยงกับ การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

๒.๑๓.๒.๖ การกำหนดความต้องการคุณสมบัติของบุคลากร

คำถาม จากกระบวนการทำงานข้อ ๒.๑ บุคลากรต้องมีสมรรถนะในการทำงาน (Function Competency) อะไรบ้าง? (ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ) สมรรถนะในการทำงานของบุคลากรในปัจจุบันเทียบกับความต้องการ? ความต้องการในการพัฒนาบุคลากร มีเรื่องอะไรบ้าง? วัตถุประสงค์ เพื่อให้หน่วยให้ความสำคัญกับการหาความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

๒.๑๓.๓ ผนวก ๓ สรุปรูปความต้องการงบประมาณ ปี xx

เป็นการเขียนสรุปรูปความต้องการงบประมาณ จากแบบฟอร์มข้อ ๘ (ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม) ตามประเภทของงบประมาณ เพื่อให้ น.งบประมาณของหน่วยสามารถจัดทำค่าของงบประมาณประจำปี และเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาหน่วยตรวจสอบได้ว่าทุกแผนงาน มีงบประมาณรองรับ



ผนวก ๓ สรุปความต้องการงบประมาณ ปี xx		๑๑
รายการ	งบประมาณปี ... (บาท)	
งบซ่อมแซมอาคารสถานที่ (ซ่อมเฉพาะกิจ) -		
งบซ่อมปรับปรุง -		
งบก่อสร้าง -		
งบครุภัณฑ์ -		
งบค้ำชั่งใหญ่ (เฉพาะหน่วยค้ำชั่งใหญ่) -		
งบโครงการ -		
รวมงบประมาณ ปี...		

ภาพที่ ๒๑ แสดงแบบฟอร์ม ผนวก ๓ สรุปความต้องการงบประมาณ ปี xx (๑ ปี)

ผนวก ๓ สรุปความต้องการงบประมาณ (ปี ๖๑-๖๔)				
รายการ	งบประมาณปี 61 (บาท)	งบประมาณปี 62 (บาท)	งบประมาณปี 63 (บาท)	งบประมาณปี 64 (บาท)
งบซ่อมแซมอาคารสถานที่ (ซ่อมเฉพาะกิจ) -				
งบซ่อมปรับปรุง -				
งบก่อสร้าง -				
งบครุภัณฑ์ -				
งบค้ำชั่งใหญ่ (เฉพาะหน่วยค้ำชั่งใหญ่) -				
งบโครงการ -				
รวมงบประมาณ ปี (๖๑-๖๔)				

ภาพที่ ๒๒ แสดงแบบฟอร์ม ผนวก ๓ สรุปความต้องการงบประมาณ ปี xx-xx (๔ ปี)



๒.๑๓.๔ ผนวก ๔ การตรวจสอบความครบถ้วนของดำเนินการ

ตารางนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อเป็น Checklist ขั้นตอนการนำแผนฯ ไปสู่การปฏิบัติ โดยให้หน่วยพิมพ์ตามตารางนี้ (หรือปรับได้ตามความเหมาะสม) และใช้ดินสอบันทึก (✓) เมื่อกำลังเริ่มดำเนินการ และดำเนินการแล้ว รวมทั้งบันทึกหลักฐานอ้างอิงไว้ด้วย

๒.๑๓.๕ ผนวก ๕ คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนปฏิบัติการของหน่วย

เพื่อให้ทราบว่า มี นขต. ของหน่วยใดมีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำแผนปฏิบัติการของหน่วย ทั้งนี้ในการแต่งตั้งควรให้ครอบคลุมถึงส่วนที่เกี่ยวข้องทั้งหมด



ขั้นตอนการดำเนินการ	กำลังดำเนินการ	สำเร็จแล้ว	บันทึกหลักฐานการดำเนินการ
- การนำแผนปฏิบัติราชการฯ ไปจัดทำค่าของงบประมาณ			
- การส่งแผนปฏิบัติราชการฯ ให้ ยก.ทอ. และ สพร.ทอ.			
- การปรับแผนปฏิบัติราชการฯ หรือปรับตัวชี้วัดหลังจากหน่วยได้รับงบประมาณ			
- การนำแผนปฏิบัติราชการฯ ไปจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการของ นขต.ทอ.ประจำปี xx			
- การกำหนดผู้รับผิดชอบแต่ละตัวชี้วัดและแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม			
- การสื่อสารแผนปฏิบัติราชการฯ สู่บุคลากรในองค์กร (ทุกกลุ่ม)			
- ผู้รับผิดชอบกำหนดแผนงาน/แนวทางการปฏิบัติงาน			
- กำหนดผู้รับผิดชอบในการบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยตามแผนปฏิบัติราชการฯ			
- ผู้รับผิดชอบรายงานผลการปฏิบัติ รอบ ๖ เดือน			
- ผู้รับผิดชอบรายงานผลการปฏิบัติ รอบ ๙ เดือน (เฉพาะหน่วยที่เป็นเจ้าภาพ/ผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติตามคำรับรอง ฯ ของ ทอ.)			
- ประเมินผลการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการฯ รอบ ๑๒ เดือน			
- บันทึกบทเรียนที่ได้รับจากการจัดทำแผนปฏิบัติราชการฯ			
- นำบทเรียนที่ได้รับไปจัดทำแผนปฏิบัติราชการฉบับต่อไป			

ตารางที่ ๔-๑ แสดงแบบฟอร์ม ผนวก ๔ การตรวจสอบความครบถ้วนของดำเนินการ ๑ ปี



ขั้นตอนการดำเนินการ	กำลังดำเนินการปีที่				สำเร็จแล้วปีที่				บันทึกหลักฐานการดำเนินการ
	๑	๒	๓	๔	๑	๒	๓	๔	
๑. การนำแผนปฏิบัติการ ฯ ไปจัดทำคำขอขบประมาณ									
๒. การส่งแผนปฏิบัติการ ฯ ให้ ยก.ทอ., สพร.ทอ.									
๓. การปรับแผนปฏิบัติการ ฯ หรือปรับตัวชี้วัดหลังจากหน่วยได้รับขบประมาณ									
๔. การนำแผนปฏิบัติการ ฯ ไปจัดทำคำรับรองการปฏิบัติการของ นขต.ทอ. ประจำปี ๖๑-๖๔									
๕. การกำหนดผู้รับผิดชอบแต่ละตัวชี้วัดและแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม									
๖. การสื่อสารแผนปฏิบัติการ ฯ สู่บุคลากรในองค์กร (ทุกกลุ่ม)									
๗. ผู้รับผิดชอบกำหนดแผนงาน/แนวทางการปฏิบัติงาน									
๘. กำหนดผู้รับผิดชอบในการบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยตามแผนปฏิบัติการ ฯ									
๙. ประเมินผลการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการ ฯ รอบ ๑๒ เดือน									
๑๐. บันทึกบทเรียนที่ได้รับจากการจัดทำแผนปฏิบัติการ ฯ									
๑๑. นำบทเรียนที่ได้รับไปจัดทำแผนปฏิบัติการ ฯ ฉบับต่อไป									

ตารางที่ ๔-๒ แสดงแบบฟอร์ม ผนวก ๔ การตรวจสอบความครบถ้วนของดำเนินการ ๔ ปี



บทที่ ๓ คำแนะนำพิเศษ

๓.๑ ปฏิทินการจัดทำแผนปฏิบัติการ นขต.ทอ.

วันที่	กิจกรรม
ก.ค. - ต.ค.ของทุกปี (เช่น ส.ค. - ต.ค.๖๑)	- นขต.ทอ.จัดทำแผนปฏิบัติการ (๑ ปี และ ๔ ปี) - นขต.ทอ.จัดทำแผนปฏิบัติการ ๑ ปี (๖๓) และ ๔ ปี (๖๑-๖๔)
ต.ค. - พ.ย. ๖๑	- นขต.ทอ.ปรับแผนปฏิบัติการประจำปี ๖๒ (ตามที่ได้รับงบประมาณ)
ธ.ค.๖๑	- นขต.ทอ.ส่งแผนปฏิบัติการ นขต.ทอ. ๔ ปี (๖๑ - ๖๔) ฉบับที่ ๑
ธ.ค.๖๑	- นขต.ทอ.ส่งแผนปฏิบัติการ นขต.ทอ. ๑ ปี (๖๓) ให้ ยก.ทอ. และ สพร.ทอ.
ม.ค.๖๒	- นขต.ทอ.ส่งข้อขัดข้องและข้อเสนอแนะ แนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการ นขต.ทอ.และข้อเสนอแนะการปรับปรุงแก้ไขคู่มือฯ
ก.พ.๖๒	- สพร.ทอ.ทบทวนคู่มือข้อเสนอแนะแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการ นขต.ทอ. และปรับปรุงแก้ไขคู่มือการพัฒนาระบบราชการ ทอ. ฉบับการจัดทำแผนปฏิบัติการ นขต.ทอ.ปี ๖๒
ก.พ.๖๒	- กิจกรรมพัฒนาระบบราชการ ประจำปี ๖๒ เรื่อง “การจัดทำแผนปฏิบัติการ ของ นขต.ทอ.” (แผน ๑ ปี และ แผน ๔ ปี)
ก.ค. - ก.ย.๖๒	- นขต.ทอ.ปรับปรุง/จัดทำแผนปฏิบัติการ ๔ ปี (๖๑ - ๖๔) และส่งแผนปฏิบัติ ราชการ ๔ ปี (๖๑ - ๖๔) ให้ ยก.ทอ., และ สพร.ทอ.ภายใน ธ.ค.๖๒
ก.ค. - ต.ค.๖๒	- นขต.ทอ.จัดทำแผนปฏิบัติการ ปี ๖๔ และส่งแผนปฏิบัติการ ปี ๖๔ ให้ ยก.ทอ.และ สพร.ทอ.ภายใน ธ.ค.๖๒
ต.ค. - พ.ย.๖๑	- นขต.ทอ.ปรับแผนปฏิบัติการประจำปี ๖๓ (ตามที่ได้รับงบประมาณ)

ตารางที่ ๕ แสดงปฏิทินการจัดทำแผนปฏิบัติการ นขต.ทอ.

หมายเหตุ ถ้าหน่วยมีการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ หรือ แผนที่เกี่ยวข้อง ขอให้หน่วยส่งให้ สพร.ทอ. ทุกครั้ง
และการส่งเอกสารให้ส่งเป็นรูปเล่ม และทาง e-mail ใน strategy@rtaf.mi.th



๓.๒ การเขียนงบประมาณในแผนปฏิบัติการ นขต.ทอ. ให้คำนวณเฉพาะงบประมาณ หัวข้อที่อยู่ในตารางสีเข้ม (เขียว)

งบประมาณ		การเขียนงบประมาณในแผนฯ	
งบประจำ/ ทรงชีพ	งบบุคลากร หมายถึง รายจ่าย เพื่อการบริหารงานบุคคล ภาครัฐ	- เงินเดือน - ค่าจ้างประจำ - ค่าตอบแทนพนักงานราชการ(เงินเดือนพนักงานราชการ, เงินช่วยเหลือค่าครองชีพพนักงาน ราชการ ฯลฯ) - เงินประจำตำแหน่ง - ค่าจ้างชั่วคราว	ไม่ต้องกล่าวถึงในแผน ฯ
	งบดำเนินงาน หมายถึง รายจ่าย เพื่อการบริหารงานประจำ	- งบบริหารหน่วย (ตอบแทน/ใช้สอย/ค่าวัสดุ) - งบค่าใช้จ่ายตามสิทธิกำลังพล - ค่าเช่าทรัพย์สิน ต่างประเทศ - ค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาล - งบค่าสาธารณูปโภค - ค่าใช้จ่ายในกิจการพิเศษ - ค่าใช้จ่ายสำนักงานผู้ช่วยทูตที่ - ค่าใช้จ่ายงานโรคเอดส์	ไม่ต้องกล่าวถึงในแผน ฯ
	- ค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซมอาคารสถานที่ <i>คืนสภาพ</i> (งบซ่อมเฉพาะกิจ)	ให้คำนวณ (ถ้ามี)	
งบพัฒนา	งบลงทุน หมายถึง รายจ่าย เพื่อการลงทุนลักษณะค่าครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง	- ครุภัณฑ์ (ของคงทนถาวรเกินกว่า ๕,๐๐๐ บาท ฯลฯ) - ที่ดิน สิ่งก่อสร้าง ๑ ค่าใช้จ่ายเพื่อ สร้าง อาคารสถานที่ใหม่ ๒ ค่าใช้จ่ายเพื่อ ซ่อมปรับปรุง อาคารสถานที่เดิม (Renovate)	ให้คำนวณ (ถ้ามี)
	งบเงินอุดหนุน หมายถึง รายจ่าย ที่เป็นค่าบำรุงเพื่อช่วยเหลือ	- งบเงินอุดหนุนเฉพาะกิจ (งบการศึกษาบางประเภท) - งบเงินอุดหนุนทั่วไป (ค่าใช้จ่ายการเข้าเป็นสมาชิกประเทศที่มีความร่วมมือกันด้านการ ซ่อมบำรุง อากาศยาน)	ไม่ต้องกล่าวถึงในแผน ฯ



งบประมาณ		การเขียนงบประมาณในแผนฯ
งบรายจ่ายอื่น หมายถึง รายจ่าย นอกเหนือจากรายจ่ายประเภท ทั้ง ๔ ประเภทที่กล่าวมาแล้ว เช่น	<ul style="list-style-type: none">- คลังใหญ่- ฝึกบินทางยุทธวิธี (ยก.ทอ.)- โครงการศึกษา (กพ.ทอ.)- โครงการต่าง ๆ<ol style="list-style-type: none">๒. โครงการปกติ - ทั่วไป๓. โครงการปกติ - ปรับปรุง กองบิน/รร.การบิน๔. โครงการปกติ - เทคโนโลยีสารสนเทศ (ทสส.ฯ)๕. โครงการศึกษา (ในประเทศ/ต่างประเทศ)๖. โครงการวิจัยและพัฒนากำลังทางอากาศ (ยก.ทอ.)	ให้คำนวณ (ถ้ามี) เฉพาะงบ คลังใหญ่ และงบโครงการต่าง ๆ ข้อ ๒-๖ โดยการของงบประมาณ หรือประสานกับกรม ฝอ. ที่รับผิดชอบ (ในวงเล็บ) ก่อน
	<ol style="list-style-type: none">๑. โครงการเสริมสร้างกำลังกองทัพ๗. โครงการด้านการข่าว/รปภ.๘. โครงการพัฒนาการท่องเที่ยวเขตทหาร (กร.ทอ.)	

ตารางที่ ๖ แสดงประเภทงบประมาณและความต้องการในการเขียนงบประมาณในแผนปฏิบัติการ นขต.ทอ.