



สำนักงาน ก.พ.
Office of the Civil Service Commission

การจัดทำแผนกลยุทธ์

การบริหารทรัพยากรบุคคล

ตามแนวทาง HR Scorecard

โดย ปณิต มีแสง

สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล
สำนักงาน ก.พ.



สำนักงาน ก.พ.
Office of the Civil Service Commission

แผนกลยุทธ์คืออะไร ?

**Where we are,
Where we want to go, and
How we plan to get there.**

การจัดทำแผนกลยุทธ์.....

การกำหนดเป้าหมาย วิธีการนำไปสู่การบรรลุ

เป้าหมาย รวมถึงกิจกรรมที่หน่วยงานต้อง

มุ่งเน้นหรือให้ความสำคัญ เพื่อเป็นแนวทางการ

จัดสรรทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์

สูงสุด โดยให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายในและ

ภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง.....

ทำไมต้องทำ ?

- เหตุผลตามหลักวิชาการ/สากล
- เหตุผลตามนโยบาย ก.พ.
 - พ.ศ. 2547 ก.พ. เห็นชอบในหลักการ HR Scorecard
 - นำร่องในกรมต่าง ๆ คือ ราชทัณฑ์ ศุลกากร สป. ICT ก.พ. ชลประทาน พัฒนาชุมชน ปกครอง สป.ศึกษา
- เหตุผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของ ก.พ.ร.
 - ปีงบประมาณ 2550 ให้ทุกกรมจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อเป็นการพัฒนาระยะแรกก่อน (ทำออกมาเป็นแผนกลยุทธ์ก่อนแล้วจึงทำตามแผน ประเมินผล ปรับปรุง HRM ต่อไป)

การบริหารทุนมนุษย์

- ❖ ทุนมนุษย์ หรือ (Human Capital) หมายถึง เทคโนโลยี ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะซึ่งติดตัวคนในองค์กรและมีความจำเป็นในการปฏิบัติงาน เช่น ทักษะเชิงเทคนิค นวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ และสมรรถนะการเป็นผู้นำ
- ❖ ทรัพยากรบุคคลเป็นสินทรัพย์ (Asset) ขององค์กรที่มีสภาพเป็น **ทุน (Human Capital)** ซึ่งสำคัญยิ่งต่อการสร้างคุณค่าให้กับองค์กร
- ❖ องค์กรใดมีทุนมนุษย์ที่เหนือกว่า ก็จะสามารถยืนอยู่ในสถานะที่เหนือกว่าองค์กรคู่แข่งได้ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

HUMAN CAPITAL MANAGEMENT

การกำหนดกลยุทธ์การบริหาร
ทรัพยากรบุคคล
(Strategy Development & leadership)

การพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล
Workforce Management

การบริหารจัดการระบบงานบุคคล
Process Management

กิจกรรมขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับตัวบุคคล
Transaction Processing

ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์การบริหาร
ทรัพยากรบุคคล, การสร้างผู้นำ

แผนพัฒนาบุคลากรตามหลัก
สมรรถนะ, ระบบประเมินผลงาน

การบริหารตำแหน่งและอัตรากำลัง
การฝึกอบรม

สรรหา, บรรจุ, แต่งตั้ง, เงินเดือน,
สวัสดิการ และงานวินัย

สีมา สีมานันท์ “กว่าจะเป็น Change Agent & Strategic Partner” การสัมมนาทางวิชาการ เรื่อง DNA for SMART HR โดย NIDA และ มติชน 4 สิงหาคม 2547

การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource management)

HR Alignment

การพัฒนา
ขีดความสามารถ
บุคลากร

HR
Capabilities

การพัฒนา
สิ่งจูงใจ

HR
Motivation

การกำหนด
ทิศทาง
การบริหาร
งานบุคคล

HR Direction/
Strategy

เป้าหมาย
วิสัยทัศน์
พันธกิจ



The New HRM: A shift in Mindset

การบริหารเชิงรับ	การบริหารเชิงรุก
<ol style="list-style-type: none">1) กิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล จะออกแบบเฉพาะเรื่องการบริหาร ทรัพยากรบุคคลเท่านั้น2) การบริหารแบบมุ่งเน้นธุรการงาน บุคคล3) ลำดับความสำคัญของการบริหาร ทรัพยากรบุคคลมักจะสอดคล้องกับ กิจกรรมประจำวัน (routine) ของ การบริหารทรัพยากรบุคคล4) หน่วยงานด้านการบริหารทรัพยากร บุคคลรับผิดชอบการบริหาร ทรัพยากรบุคคลในองค์กร	<ol style="list-style-type: none">1) การบริหารแบบมุ่งเน้นการเพิ่ม ผลผลิตโดยผ่านทรัพยากรบุคคล2) กิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล ต้องสัมพันธ์ และสอดคล้องกับแผน ธุรกิจ3) ลำดับความสำคัญของการบริหาร ทรัพยากรบุคคลต้องสอดคล้องกับ ลำดับความสำคัญของกลยุทธ์องค์กร4) ผู้บริหารตามสายงาน/หน่วยงาน และ หน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลร่วมกัน รับผิดชอบในการบริหารทรัพยากรบุคคล

HR Scorecard คืออะไร

- เครื่องมือสำหรับประเมินผลการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคล โดยรวมของส่วนราชการและจังหวัด
- เครื่องมือช่วยให้ส่วนราชการและจังหวัดได้พัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สูงขึ้น
- ถือเป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ และมีที่มาจากแนวทางการประเมินผลงานขององค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard)
- ช่วยให้การบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งในระดับนโยบาย ระดับยุทธศาสตร์ และระดับปฏิบัติการมีความประสานสอดคล้องกัน

หลักการของการประเมิน

- ◆ **If you can't measure, you can't manage.**
- ◆ **If you can't measure, you can't improve.**
- ◆ **what gets measure, gets done.**

HR Scorecard:

เครื่องมือสำคัญในการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์



วัตถุประสงค์ ...

1. เพื่อพัฒนาระบบและสร้างกลไกการประเมินสมรรถนะของระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด
2. เพื่อสร้างความเข้มแข็งและพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด
3. เพื่อสร้างกลไกความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกลางบริหารทรัพยากรบุคคลกับส่วนราชการและจังหวัด

เหตุผลความจำเป็นในการนำ HR Scorecard มาใช้ในระบบราชการไทย

- อีสาระในการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ/จังหวัด
- ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความเข้มแข็งและมี
สมรรถนะสูง
- ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลสอดคล้องกับหลักการ
กระจายอำนาจ

แบบแผนการปฏิบัติที่ดีของภาคเอกชนในต่างประเทศ

- **The HR Scorecard : Linking People, Strategy and Performance (Brian E. Becker, Mark A. Huselid and Dave Ulrich,2001)**

1. ระบบงานที่ก่อให้เกิดผลงานในระดับสูง (The High Performance Work System)
2. ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับพันธกิจและยุทธศาสตร์ขององค์กร (HR System Alignment)
3. ผลของการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นเป้าหมายสุดท้ายที่องค์กรต้องบรรลุ (HR Deliverables)
4. ประสิทธิภาพของระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Efficiency)

การสร้างคุณค่า
ให้กับองค์กร
(Value Creation)

การควบคุมต้นทุน
(Cost Control)

แบบแผนการปฏิบัติที่ดีของภาครัฐในต่างประเทศ

USA : Human Capital Standard	The UK's HR Capability Framework	APS : The HR Capability Model
<ul style="list-style-type: none">• Strategic Alignment• Workforce Planning & Deployment• Leadership & Knowledge Management• Results-Oriented & Performance Culture• Talent• Accountability	<ul style="list-style-type: none">• Knowing the business• HR Mastery• Act as a Change Agent• Personal credibility	<ul style="list-style-type: none">• Alignment• Performance• Relationships• Innovation• Knowledge• Credibility

องค์ประกอบของระบบ HR Scorecard

1. มาตรฐานความสำเร็จของระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Standard for Success)
2. ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factors)
3. มาตรวัดและตัวชี้วัดความสำเร็จ (Measures and Indicators)
4. ผลการดำเนินงาน (Evidence, Application and Reports)

กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้าน HR

ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์

ประสิทธิภาพของ

การบริหาร

ทรัพยากรบุคคล

มาตรฐาน
ความสำเร็จ

ความพร้อมรับผิด
ด้านการบริหาร
ทรัพยากรบุคคล

ประสิทธิผลของ

การบริหาร

ทรัพยากรบุคคล

คุณภาพชีวิต:
ความสมดุลระหว่างชีวิต
และการทำงาน

ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic HR Alignment)

- นโยบาย แผนงาน และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล สอดคล้องกับเป้าหมาย พันธกิจ ของส่วนราชการและจังหวัด
- มีการวางแผนและบริหารกำลังคน
- มีการบริหารกำลังคนกลุ่มที่มีทักษะและสมรรถนะสูง
- มีการสร้าง พัฒนา และสืบทอดของตำแหน่ง

ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Operational Efficiency)

- กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล มีความถูกต้องและทันเวลา
- มีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ถูกต้อง เทียบตรง ทันสมัย
- ค่าใช้จ่ายในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล สะท้อนผลผลิตภาพกำลังคน และ ความคุ้มค่า
- มีการใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคล

ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Programme Effectiveness)

- การรักษาไว้ซึ่งข้าราชการที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย พันธกิจของส่วนราชการ
- ความพึงพอใจของข้าราชการและบุคลากร ต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- วัฒนธรรมและบรรยากาศการทำงานที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง
- มีระบบการบริหารผลงาน และมีวิธีการประเมินผลการ ปฏิบัติราชการที่มีประสิทธิผล ซึ่งเชื่อมโยงกับผลตอบแทน

ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Accountability)

■ การรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ และผลของการตัดสินใจ
ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และการดำเนินการ
ทางวินัย บนหลักการของความสามารถ หลักคุณธรรม
หลักนิติธรรม หลักมนุษยธรรม

■ ความโปร่งใสของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล
และพร้อมให้มีการตรวจสอบ

คุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตกับการทำงาน (Quality of Work Life)

- ความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน
และระบบงาน

- การจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวก
เพิ่มเติมจากสวัสดิการตามกฎหมาย

- ความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารกับข้าราชการ
ผู้ปฏิบัติงาน และระหว่างข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน
ด้วยกันเอง

จุดเริ่มต้น

ขั้นเตรียมการ

แต่งตั้งผู้รับผิดชอบ
(คณะทำงาน) จัดสรร
งบประมาณดำเนินการ

ประชุมคณะทำงานเพื่อ

- ทำความเข้าใจแนวคิดและ
วิธีการจัดทำแผนกลยุทธ์
- จัดทำปฏิทินการทำงาน

ขั้นดำเนินการจัดทำแผน

ดำเนินการตามขั้นตอน
การจัดทำแผนกลยุทธ์การ
บริหารทรัพยากรบุคคล
(5 ขั้นตอน)

ขั้นนำแผนไปปฏิบัติและ
ติดตามประเมินผล

ติดตามผลลัพธ์การ
ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์

ประเมินผลลัพธ์และ
ประเมินผลการปฏิบัติตาม
แผนกลยุทธ์

การจัดทำแผนกลยุทธ์
การบริหารทรัพยากรบุคคล

ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

- จัดทำรายละเอียดแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล เสนอแผนกลยุทธ์ฯ ต่อฝ่ายบริหารและจัดทำแผนงาน/โครงการรองรับ

⑤

- กำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของแต่ละเป้าประสงค์
 - กำหนดเป้าประสงค์
 - กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ค่าพื้นฐาน (Baseline) และค่าเป้าหมายของตัวชี้วัด

④

- กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
 - วิเคราะห์ทิศทาง นโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนงาน/โครงการของส่วนราชการ
 - กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล

③

- ดำเนินการประเมินสถานภาพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
 - การประเมินโดยใช้แบบประเมิน
 - การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของการบริหารทรัพยากรบุคคล
 - การวิเคราะห์ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

②

- จัดกิจกรรมเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ตามแนวทาง HR Scorecard

①



เริ่มโครงการ

ขั้นตอนที่ 1

จัดกิจกรรมเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ
เกี่ยวกับการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากร
บุคคลและการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหาร
ทรัพยากรบุคคล

- ประชุมผู้บริหารระดับสูงผู้บริหารสายงานหลัก
และผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล
- เผยแพร่ข่าวสาร/ข้อมูลในสื่อต่าง ๆ

เครื่องมือ: 1. การประชุม/จัดกิจกรรมเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจฯ
2. สื่อสิ่งพิมพ์หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่ใช้เพื่อการสื่อสารสร้างความเข้าใจ

ขั้นตอนที่ 2

ดำเนินการประเมินสถานภาพด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ/จังหวัด

- การวิเคราะห์ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล
- การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของการบริหารทรัพยากรบุคคล
- การประเมินสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล

เครื่องมือ:

1. การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง
2. การประชุมเชิงปฏิบัติการผู้บริหารสายงานหลักและผู้ที่เกี่ยวข้อง
3. แบบประเมินสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด

ขั้นตอนที่ 3

กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล

- การวิเคราะห์ทิศทาง นโยบาย ยุทธศาสตร์
แผนงาน/โครงการของส่วนราชการ
- กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์การบริหาร
ทรัพยากรบุคคล (ให้สอดคล้องกับทิศทาง
นโยบายยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ/จังหวัด)

เครื่องมือ:

1. การประชุมเชิงปฏิบัติการ
2. การวิเคราะห์ส่วนต่างผลการปฏิบัติงาน
(Gap Analysis)

ขั้นตอนที่ 4

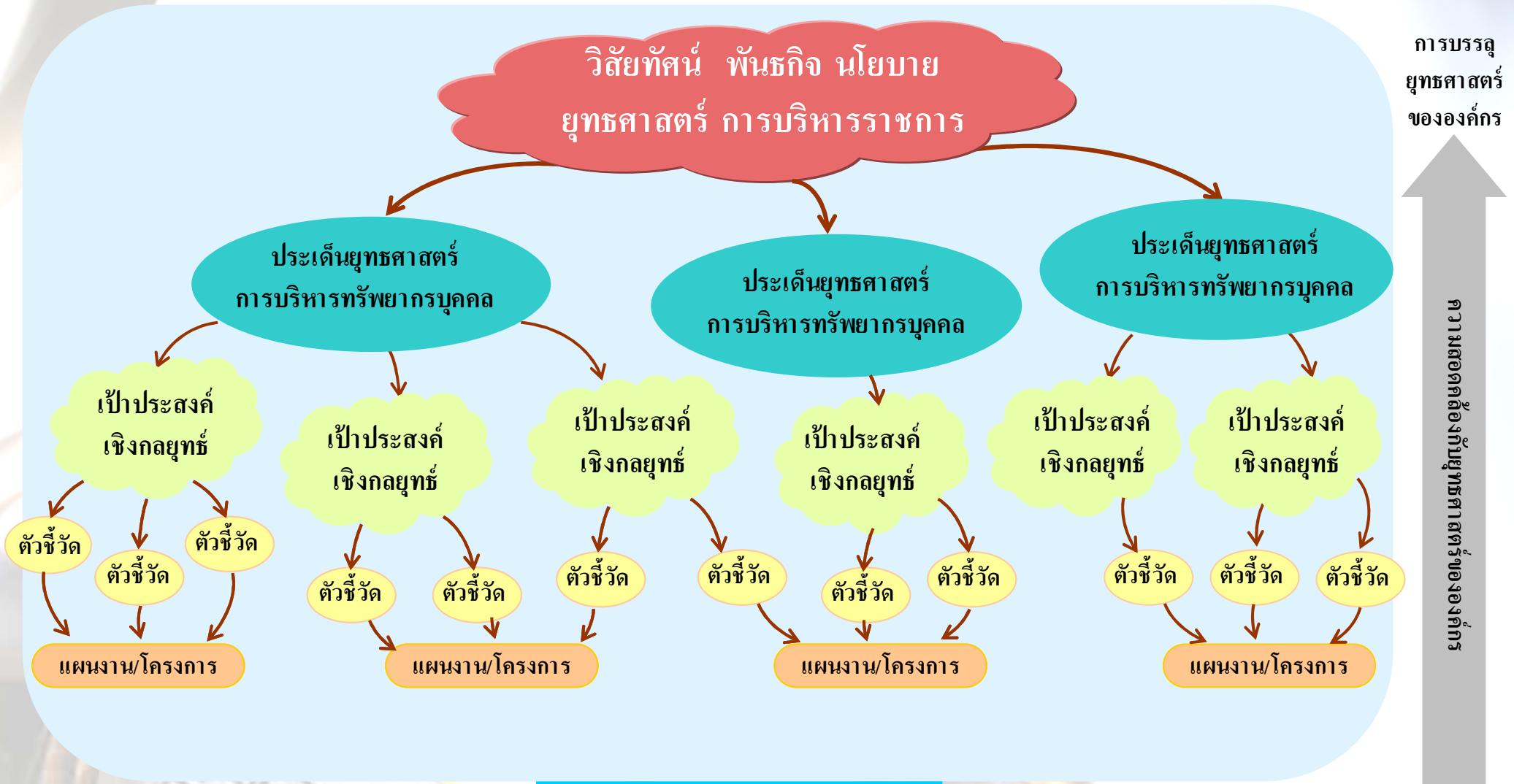
กำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของแต่ละเป้าประสงค์

- กำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์
- กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ค่าพื้นฐาน (Baseline) และค่าเป้าหมาย

เครื่องมือ:

1. การประชุมเชิงปฏิบัติการ
2. การวิเคราะห์แรงเสริม - แรงต้าน (Force Field Analysis)

แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน และแผนงาน/โครงการ



ขั้นตอนที่ 5

จัดทำรายละเอียดแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

- จัดทำรายละเอียดแผนกลยุทธ์
- เสนอแผนกลยุทธ์ฯ ที่ครบถ้วน สมบูรณ์ ต่อฝ่ายบริหาร
- จัดทำรายการแผนงาน/โครงการรองรับ

- เครื่องมือ:**
1. แบบฟอร์มการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard Template)
 2. แบบฟอร์มรายการแผนงาน/โครงการรองรับแผนกล



**เครื่องมือการจัดทำ
แผนกลยุทธ์ HR**

ประเด็นคำถามเพื่อการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง/ประชุมระดมสมองคณะทำงานฯ

ประเด็นคำถาม

1. เป้าหมายสูงสุดหรือผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้นใน 1-3 ปีข้างหน้า คืออะไร
 - งานกระบวนการ
 - คน
 - ทรัพยากร
 - ลูกค้า/ผู้รับบริการหรือผู้รับผลกระทบภายนอกองค์กร
2. อะไรบ้างที่เป็นจุดแข็งหรือสิ่งที่ดีที่องค์กรมีอยู่ และอยากจะให้รักษาไว้ต่อไป หรือมุ่งเน้นให้ดียิ่ง ๆ ขึ้น
3. อะไรบ้างที่เป็นสิ่งท้าทาย หรือสิ่งที่ต้องปรับปรุงเพื่อให้การบริหารงานขององค์กรประสบผลสำเร็จ เป้าหมายสูงสุดที่คาดหวัง
4. อะไรบ้างที่หน่วยงานการเจ้าหน้าที่ควรจะทำ แต่ไม่ได้ทำให้ช่วงที่ผ่านมาหรือท่านคาดหวังให้หน่วยงานการเจ้าหน้าที่สนับสนุน

ตัวอย่าง ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

1. พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งในสวนของเครื่องมือ วิธีการและผู้ประเมิน เพื่อให้สามารถให้สิ่งตอบแทน (เงินเดือน, สิทธิประโยชน์ ฯ) ตามผลการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง
2. บูรณาการแผนงาน/โครงการและระบบการทำงานขององค์กรให้มีหน่วยงานเจ้าภาพรับผิดชอบในภารกิจตามยุทธศาสตร์
3. พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจในระบบบริหารราชการแนวใหม่ และมีสมรรถนะตรงกับงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบ และงานตามภารกิจอย่างมืออาชีพ
4. พัฒนาระบบสร้างแรงจูงใจ เพื่อรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงไว้
5. สร้างความตระหนักถึงคุณธรรม จริยธรรม ความจำเป็นในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองสู่ความเป็นเลิศ
6. สร้างทางก้าวหน้าในอาชีพและปรับระบบค่าตอบแทน เพื่อเป็นแรงจูงใจแก่บุคลากร
7. พัฒนาผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์และพฤติกรรมของผู้บริหารยุคใหม่ ที่ให้ความสำคัญกับบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ควบคู่ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
8. สร้างและบริหารจัดการฐานข้อมูลกำลังคนให้เชื่อมโยงกันทั้งจังหวัด (HR Information System- HRIS).

9. วางแผนการบริหารอัตรากำลังและปรับอัตรากำลังให้เหมาะสมเพียงพอกับภารกิจ
10. การสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง บุคลากรมีสมรรถนะที่เหมาะสมกับตำแหน่ง
11. กำหนดระเบียบวิธีการ วิธีปฏิบัติ/แนวทางในการดำเนินงานให้ชัดเจน
12. สร้างสภาพแวดล้อมต่อการปฏิบัติงาน จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก พัฒนาระบบการทำงาน และบรรยากาศของการทำงานแบบมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม การทำงานอย่างมีความสุข และงานบรรลุผลตามเป้าหมาย
13. ปรับแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) และจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาให้เพียงพอกับแผนงานโครงการฯ
14. พัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริหารจัดการความรู้ (KM) คลังข้อมูลความรู้ และนำเทคโนโลยีมาใช้สร้างเครือข่ายแห่งการเรียนรู้

เทคนิคการวิเคราะห์ส่วนต่าง (Gap Analysis)

แบบวิเคราะห์ส่วนต่างของความสำคัญของประเด็นยุทธศาสตร์กับสถานภาพปัจจุบัน											
ประเด็น (สรุปจากการสัมภาษณ์ Stakeholder)	ความสำคัญของประเด็นนี้ต่อ ผลสัมฤทธิ์ของกรม (ต้องทำ/จำเป็น/เร่งด่วน)					สถานภาพปัจจุบัน (ทำเรื่องนี้ได้ดีมากน้อยเพียงใด)					ผลต่างของ (Gap) (ความสำคัญ - สถานภาพปัจจุบัน)
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
ประเด็นที่ 1											
ประเด็นที่ 2											
ประเด็นที่ 3											
ประเด็นที่ 4											
ประเด็นที่ 5											
ประเด็นที่ 6											
ประเด็นที่ 7											
ประเด็นที่ 8											
ประเด็นที่ 9											
ประเด็นที่ 10											

การวิเคราะห์แรงเสริม-แรงต้าน (Force Field Analysis)

1. ค้นหาแรงเสริม - แรงต้าน เพื่อมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการของประเด็นยุทธศาสตร์ โดยถามคำถามว่า อะไรบ้างคือแรงเสริม/สิ่งที่มีอยู่ในส่วนราชการ/จังหวัด ที่จะช่วยให้ประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดบรรลุผลสัมฤทธิ์ และอะไรที่เป็นแรงต้านหรืออุปสรรคในการดำเนินการ

ประเด็นยุทธศาสตร์

แรงเสริม/สิ่งสนับสนุน	แรงต้าน/อุปสรรค
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.

2. เขียนสิ่งที่เป็นปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จของประเด็นยุทธศาสตร์ โดยถามคำถามว่า **เราต้องทำอะไรบ้างเพื่อลดแรงต้าน และเพิ่ม แรงเสริม**

ประเด็นยุทธศาสตร์

สิ่งที่ต้องทำเพื่อลดแรงต้าน	สิ่งที่ต้องทำเพื่อเพิ่มแรงเสริม
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.

แบบฟอร์มรายการแผนงาน/โครงการที่รองรับแผนกลยุทธ์

แบบฟอร์มรายการแผนงาน/โครงการ					
มติ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	แผนงาน/ โครงการ	ผู้รับผิดชอบ	การติดตามผล
มติที่ 1.....
มติที่ 2.....
มติที่ 3.....
มติที่ 4.....
มติที่ 5.....

