

## รายงานผลการวิเคราะห์การบริหารและขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการประจำปี

การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติให้ได้ผลนั้น ควรประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 ส่วน ได้แก่

1) การทำให้ทั้งองค์กรเกิดลักษณะที่มุ่งเน้น เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment) หมายถึง การทำให้เกิดความเชื่อมโยงและสอดคล้องระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์กรกับยุทธศาสตร์โดยปัจจัยสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย โครงการและงบประมาณ เพื่อให้สามารถมั่นใจได้ว่าเมื่อได้รับการจัดสรรทรัพยากร และมีการดำเนินตามแผนแล้ว จะส่งผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดขึ้น โครงสร้างและกระบวนการทำงาน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าองค์กรมีโครงสร้างและกระบวนการในการทำงานที่ สนับสนุนต่อยุทธศาสตร์ สมรรถนะและความสามารถของบุคลากร เพื่อให้ยุทธศาสตร์ได้รับการขับเคลื่อนและปฏิบัติตามได้เป็นอย่างดี จะต้องมีการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กรระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในทุกระดับเป็นระบบที่ผลักดันและสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ระบบการจูงใจและผลตอบแทน เพื่อให้เป็นระบบที่เกื้อหนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามยุทธศาสตร์

2) การทำให้องค์กรมีความสามารถในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ โดยความสามารถที่องค์กรควรมีประกอบด้วย ทักษะ ความสามารถของผู้บริหาร ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร เนื่องจากการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ นั้นไม่ใช่สิ่งที่สามารถดำเนินการได้สำเร็จภายในระยะเวลาอันสั้น และยังคงอาศัยความต่อเนื่องในการดำเนินการการมีผู้รับผิดชอบต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ เพื่อให้เกิดการมองภาพรวม หรือความเชื่อมโยงทั้งหมดในการขับเคลื่อนเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและมุ่งมั่นนวัตกรรม คือมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของบริบทต่าง ๆ มีความสามารถในการพัฒนาและสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้เหมาะสมกับการดำเนินงานและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่เปลี่ยนไปการทำงานร่วมกับผู้อื่นในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การแบ่งปันความรู้ที่สำคัญภายในองค์กร เพื่อให้องค์กรมีความรู้ และแนวทางในการปฏิบัติที่สำคัญต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ( หมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ | PMQA 4.0)

ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 เป็นต้นมา กรมอนามัย ได้กำหนดให้ทุกหน่วยงานในสังกัด ดำเนินการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานให้เกิดการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้น ศูนย์ห้องปฏิบัติการกรมอนามัยจึงได้ทำการประเมินผลการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการ เพื่อให้ทราบถึงผลสำเร็จและปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการดำเนินงานที่ให้หน่วยงานต่างๆ ตามระยะเวลาที่กำหนดและทำการประมวล วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

### ผลการวิเคราะห์คุณภาพแผนปฏิบัติการ

ผลการวิเคราะห์คุณภาพแผนปฏิบัติงานของโครงการหรือกิจกรรม ที่เลือกดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ภายใต้ยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ความครบถ้วนของเนื้อหาในประเด็นสำคัญๆ ของแผนปฏิบัติงานของโครงการหรือกิจกรรมฯ พบว่า ศูนย์ห้องฯได้จัดส่งแผนปฏิบัติงานของโครงการหรือกิจกรรมฯ โดยมีแผนปฏิบัติงานของ

โครงการหรือกิจกรรมฯ ที่มีเนื้อหาในประเด็นสำคัญๆ ของแผนปฏิบัติงานของโครงการหรือกิจกรรมฯ ให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องครบถ้วน

### ผลสำเร็จเชิงคุณภาพ

นอกจากได้ประมวลผลการดำเนินงานในเชิงปริมาณของโครงการหรือกิจกรรมที่เลือกดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 แล้ว ยังได้ประมวลผลสำเร็จในเชิงคุณภาพที่แสดงให้เห็นถึงการนำไปใช้ประโยชน์หรือพัฒนาการที่เกิดขึ้นจากการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน โดยวิเคราะห์และประมวลข้อมูลจากการให้เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบของแต่ละกลุ่มงาน อธิบายถึงการนำไปใช้ประโยชน์และผลกระทบที่เกิดขึ้น ได้ดังนี้

1. หน่วยงานมีการกำหนดทิศทางขององค์กร และกรอบระยะเวลาการดำเนินงานตามภารกิจที่ชัดเจน ทำให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ
2. เกิดการพัฒนาการปฏิบัติงานขององค์กร โดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ
3. เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูล แนวคิด หรือวิธีการดำเนินการขับเคลื่อนแผน ระหว่างผู้เกี่ยวข้องทั้งในระดับนโยบายและผู้ปฏิบัติงานทำให้สามารถสร้าง ความเข้าใจที่ถูกต้องและตรงกัน ทั้งในระดับหลักการและวิธีการทำงาน ตลอดจนบุคลากรทุกคนมีทิศทาง การปฏิบัติงานของตนเองโดยมีเป้าหมายเดียวกัน ทำให้การดำเนินงานมีความรวดเร็ว ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ
4. เกิดการทำงานเป็นทีม มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีสัมพันธ์ไมตรีที่ดีต่อกัน การมีส่วนร่วม และมีการบูรณาการในการพัฒนาองค์กรเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรร่วมกัน ตลอดจนเกิดความภาคภูมิใจและมีความสุขในผลงานที่เกิดขึ้นร่วมกัน
5. เกิดการประสานความร่วมมือและบูรณาการการทำงานร่วมกับหน่วยงานภาคีที่เกี่ยวข้อง
6. ทำให้เกิดการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และพัฒนากระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ของหน่วยงาน ตลอดจนสามารถนำผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค จุดแข็ง โอกาส ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะของผู้มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน เป็นข้อมูลในการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของหน่วยงานในครั้งต่อไป
7. ผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อบริการต่างๆ ที่ได้รับจากศูนย์ห้องฯ ซึ่งตรงกับความต้องการ
8. ผู้รับบริการยอมรับกระบวนการทำงานของเจ้าหน้าที่ทุกระดับ

**ปัญหาอุปสรรค** ในการดำเนินงานของศูนย์ห้องฯ มีปัญหาอุปสรรคที่สำคัญ สรุปได้ดังนี้

1. ขาดการบริหารจัดการการดำเนินโครงการ/กิจกรรม ที่ถูกต้องและเหมาะสม
2. ขาดการติดตาม นิเทศงาน
3. ขาดการให้ความสำคัญของการขับเคลื่อนแผนของหน่วยงาน
4. ขาดการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน การดำเนินงานตามขั้นตอนการขับเคลื่อนยังอยู่ในเฉพาะกลุ่มบุคคลกลุ่มหนึ่ง

5. ขาดการบูรณาการการทำงานที่เชื่อมโยงกันระหว่างกลุ่มงาน
6. บุคลากรส่วนใหญ่ของหน่วยงานโดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ห้องปฏิบัติการขาดความรู้ด้านวิชาการในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ขาดทักษะความชำนาญ และความเข้าใจในการดำเนินโครงการ/กิจกรรม
7. การดำเนินการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ยังดำเนินการไม่เต็มศักยภาพด้วยข้อจำกัดของงบประมาณเช่นการจัดสรรงบประมาณไม่สอดคล้องกับแผนปฏิบัติงาน วัสดุอุปกรณ์ไม่เพียงพอ จำนวนบุคลากรไม่เพียงพอต่อปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้น
8. ภารกิจด้านอื่นๆ ของหน่วยงาน ทำให้การขับเคลื่อนแผนไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### ข้อเสนอเชิงนโยบาย

- 1) กำหนดให้มีการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง
- 2) ผู้บริหารทุกระดับต้องนำความคิดเชิงยุทธศาสตร์ไปใช้ในการบริหารงาน และให้ความสำคัญกับเรื่องนี้
- 3) พัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะ ในการดำเนินการในเชิงยุทธศาสตร์
- 4) เสริมสร้างให้การขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานเป็นงานประจำของหน่วยงานและบุคลากรทุกระดับ
- 5) สนับสนุนให้เกิดการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน เช่น การจัดทำคู่มือการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณ การให้รางวัล

### มาตรการขับเคลื่อน

1. จัดประชุมเชิงปฏิบัติการในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานตั้งแต่ต้นปีงบประมาณ
2. สนับสนุนให้ดำเนินโครงการ/กิจกรรม ทุกโครงการ/กิจกรรม ภายใต้แผนปฏิบัติการของศูนย์ห้องฯและดำเนินการขับเคลื่อนแผนอย่างต่อเนื่อง
3. มีการจัดตั้งคณะทำงานโครงการ/กิจกรรมในการดำเนินงานแต่ละโครงการ/กิจกรรม
4. มีการประเมินผลการดำเนินงานหลังเสร็จสิ้นการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรม
5. ผู้บริหารควรสร้างแรงจูงใจในการดำเนินงานโดยพิจารณาให้รางวัล ประกาศยกย่องชมเชย สำหรับบุคลากรหรือหน่วยงานที่มีผลการดำเนินงานดีเด่นและเป็นที่ยอมรับ
6. ควรมีการปรับปรุง พัฒนา ระบบการทำงานตามภารกิจหน้าที่ของกลุ่มงานให้มีประสิทธิภาพโดยให้พิจารณาจากความต้องการของผู้รับบริการเป็นหลัก
7. เสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจหรือแนวทางการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรม ให้แก่บุคลากร ผ่านเวทีและช่องทางที่หลากหลายเพิ่มขึ้น ตลอดจนให้คำปรึกษาแนะนำการดำเนินงานในเชิงรุก
8. กำหนดให้การขับเคลื่อนแผนของหน่วยงานเป็นเป็นตัวชี้วัดในบันทึกข้อตกลงการปฏิบัติบุคลากรทุกคน