

บทที่ 9 องค์ประกอบในการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผน หมายถึง กระบวนการเผชิญหน้ากับความไม่แน่นอน ด้วยวิธีการกำหนดการปฏิบัติในอนาคตเพื่อบรรลุผลลัพธ์ที่กำหนดไว้

การวางแผนกลยุทธ์ได้มาจากการตอบคำถาม3
คำถามดังต่อไปนี้

- 1.ปัจจุบันเราอยู่ที่ไหนดี
- 2.ที่ไหนที่เราจะไป
- 3.เราจะทำอย่างไรเพื่อให้ไปถึงจุดนั้น

วิสัยทัศน์ เปรียบเหมือนอนาคตที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความจริง เชื่อถือได้และดึงดูดใจบุคคลองค์การ

วิสัยทัศน์ที่ดีต้องมีคุณสมบัติ4ประการดังนี้

- 1.มุ่งสู่ความเป็นเลิศ
- 2.ความเป็นหนึ่งเดียวไม่เหมือนใคร
- 3.มุ่งเน้นอนาคต
- 4.ภาพความนึกฝัน

พันธกิจหรือภารกิจ หมายถึง ข้อความที่อธิบายการดำรงอยู่ขององค์การแสดงให้เห็นถึงหน้าที่

ขององค์การที่ต้องทำและขอบเขตอำนาจหน้าที่ขององค์การ

ค่านิยม หมายถึงสิ่งที่องค์การและบุคคลยึดถือเป็นหลักพื้นฐานโดยเมื่อรวมกับวิสัยทัศน์และพันธกิจทำให้องค์การมีเอกลักษณ์

คุณลักษณะวิสัยทัศน์ที่ดีมี8ประการได้แก่
(1)มุ่งเน้นอนาคต (2)เต็มไปด้วยความสุข
(3)เหมาะสม (4)สะท้อนความฝันสูงสุด
(5)อธิบายจุดมุ่งหมาย (6)ลดบันดาลความกระตือรือร้น (7)สะท้อนความเป็นหนึ่งเดียว
(8)มักใหญ่ใฝ่สูง

ความสำเร็จวิสัยทัศน์มี6เกณฑ์ประเมินได้แก่

- (1)การยอมรับจากสาธารณะ (2)ผลดีต่อสาธารณะ (3)การเข้าถึง (4)ประสิทธิภาพ (5)คุณภาพ (6)ความร่วมมือ

การประเมินวิสัยทัศน์ต้องครอบคลุมอย่างน้อย2มิติได้แก่คุณลักษณะและความสำเร็จด้วยการให้คะแนน1-5คะแนนของเกณฑ์แล้วรวมคะแนนที่ได้ของแต่ละเกณฑ์แยกตามมิติสุดท้ายรวมคะแนนทั้ง2มิติเพื่อตัดสินใจเลือกวิสัยทัศน์ที่เหมาะสมที่สุด

การประเมินพันธกิจมี3เกณฑ์ได้แก่(1)ความสอดคล้อง (2)ความถูกต้อง (3)ความเหมาะสม

วิสัยทัศน์บอกให้ทราบว่าจะไปไหน พันธกิจบอกให้
ทราบว่าทำอะไร ค่านิยมบอกให้ทราบว่า
ปฏิบัติอย่างไรจึงจะสำเร็จตามพันธกิจ

ความสัมพันธ์จุดมุ่งหมาย เป้าประสงค์ วัตถุประสงค์

จุดมุ่งหมาย บางครั้งใช้ในความหมายของ พันธ
กิจแต่มีความเฉพาะเจาะจงมากกว่าซึ่งอธิบายการ
คงอยู่ขององค์การในระดับหนึ่งเช่นเดียว พันธกิจ

เป้าประสงค์ หมายถึงผลลัพธ์เฉพาะในระยะยาว
หรืออธิบายทิศทางอนาคตผลลัพธ์ที่พึงปรารถนา
องค์การซึ่งสามารถบรรลุได้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง

วัตถุประสงค์ หมายถึงข้อความที่บ่งบอกถึง
กิจกรรมที่สำคัญที่องค์การต้องทำให้สำเร็จใน
ช่วงเวลานั้น มีความชัดเจน รัดกุม วัดได้
สอดคล้องกับเป้าประสงค์ในลักษณะเป็นส่วน
ขยายเป้าประสงค์

เนื่องจากจุดมุ่งหมายเป็นส่วนขยายพันธกิจ
เป้าประสงค์ขยายจุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ขยาย
เป้าประสงค์การประเมินจำเป็นต้องพิจารณาให้
แน่ใจว่าเป้าประสงค์สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายและ
วัตถุประสงค์สอดคล้องกับเป้าประสงค์

ความสัมพันธ์ระหว่างนโยบาย กลยุทธ์ กลวิธี

นโยบาย หมายถึงข้อความที่เป็นลายลักษณ์อักษร
ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานสะท้อนให้ทราบ
จุดยืน ค่านิยมองค์การหรือหน่วยงานแบ่ง2
ประเภทได้แก่นโยบายทั่วไปและนโยบาย
ปฏิบัติการ

กลยุทธ์ หมายถึงแผนการหรือวิธีการตัดสินใจหรือ
กลุ่มของกิจกรรมที่องค์การใช้เพื่อการบรรลุ
วัตถุประสงค์ขององค์การ

กลวิธี หมายถึงกลุ่มของกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อ
การบรรลุวัตถุประสงค์ในระยะสั้นของหน่วยงาน
โดยปกติประมาณ1ปีหรือน้อยกว่าดังนั้นกลวิธี
เปรียบเหมือนกลยุทธ์ย่อยๆของกลยุทธ์หลัก
องค์การที่มีระยะยาวประมาณ5หรือ10ปี

ความสัมพันธ์ระหว่างแผนงาน โครงการ กิจกรรม

แผนงาน หมายถึงแผนอย่างละเอียดเกี่ยวกับสิ่งที่
จะกระทำ แผนงานจึงประกอบด้วยกิจกรรมหลาย
กิจกรรมที่จำเป็นต้องใช้ทรัพยากรต่างๆเพื่อ
ดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

โครงการ หมายถึงแผนที่มีขนาดเล็กหรือหน่วย
ย่อยของแผนงานโดยมีรายละเอียดมากกว่า
แผนงาน

กิจกรรม หมายถึงการกระทำที่บุคลากรปฏิบัติเพื่อ
บรรลุวัตถุประสงค์ได้วัตถุประสงค์หนึ่งหรือหลาย
วัตถุประสงค์

การจัดทำแผนงาน โครงการแบ่งเป็น4ระยะ

- 1.ระยะเตรียมการ
- 2.ระยะการวิเคราะห์
- 3.ระยะออกแบบ
- 4.ระยะจัดทำเอกสาร

การประเมินแผนงาน โครงการ กิจกรรมได้แก่

- ประเมินความสอดคล้อง
- ประเมินความถูกต้อง
- ประเมินความเป็นไปได้

กลวิธีที่ใช้ในแผนงานโครงการต้องประเมินว่ามี
ความสอดคล้องกับกลยุทธ์หลักองค์การมากน้อย
แค่ไหนสิ่งที่ต้องประเมินมี2ประเด็นได้แก่

สมรรถนะองค์การและความต้องการของชุมชน

สมรรถนะขององค์การ หมายถึงความสามารถ
ขององค์การในการ วิเิม รักษาและปรับปรุงกลวิธี
ของแผนงาน โครงการซึ่งประกอบด้วย(1)ทุน
สนับสนุน

(2)ทักษะและทรัพยากรอื่นๆขององค์การ

(3)ความเหมาะสมของแผนงาน โครงการกับ
วิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนด

ความต้องการของชุมชน หมายถึงหน้าที่ที่
เกี่ยวข้องกับสิ่งต่อไปนี้ (1)ความต้องการที่ชัดเจน
และช่องว่างในการดูแลสุขภาพส่วนบุคคล
(2)ช่องว่างในการดูแลสุขภาพที่แคบลงเนื่องจาก
บริการของสถาบันอื่นทั้งภาครัฐและเอกชน
(3)วัตถุประสงค์ด้านสุขภาพของชุมชนและ
สาธารณะ

เมื่อพิจารณาสมรรถนะองค์การและความต้องการ
ชุมชนสามารถตัดสินใจเลือกกลวิธีได้4กลวิธี

- 1.กลวิธีการขยาย ใช้เมื่อความต้องการชุมชนและ
สมรรถนะองค์การอยู่ในระดับสูง
- 2.กลวิธีสร้างเสถียรภาพ/หดตัว ใช้เมื่อความ
ต้องการชุมชนอยู่ในระดับสูงขณะที่สมรรถนะ
องค์การอยู่ในระดับต่ำ
- 3.กลวิธีการหดตัว/สร้างเสถียรภาพ ใช้เมื่อความ
ต้องการชุมชนอยู่ในระดับต่ำแต่สมรรถนะองค์การ
อยู่ในระดับสูง
- 4.กลวิธีการหดตัว ใช้เมื่อความต้องการชุมชนและ
สมรรถนะองค์การอยู่ในระดับต่ำด้วยกัน

การประเมินแผนงาน โครงการต้องพิจารณา
วัตถุประสงค์กิจกรรมและทรัพยากรให้สอดคล้อง
วิสัยทัศน์ พันธกิจ ความถูกต้องเป็นไปตาม
ข้อกำหนดและเป็นไปได้ในการดำเนินงาน

สำหรับกิจกรรมเป็นส่วนหนึ่งของแผนงานและ
โครงการผู้ประเมินต้องพิจารณาความสอดคล้อง
ความถูกต้องและความเป็นไปได้เกี่ยวกับประเภท
กิจกรรมบริการสุขภาพ**3**ประเภทได้แก่ กิจกรรม
บริการ กิจกรรมพัฒนา และกิจกรรมสนับสนุน

.....

สรุปโดย นาย ประกาศิต ไสตะวงศ์

เครือข่ายเหนือกลางร่วมใจ จบภายใน**2**ปี