

ความรู้เรื่อง การจัดทำแผนปฏิบัติการ (แผนงาน/โครงการ)

รายชื่อ

1. นางจุฑา ไกรวัฒนพงศ์
2. นางสาววันเพ็ญ ศรีจิตร
3. นางสาวจุฑามาศ วงคำจันทร์
4. ว่าที่ร้อยตรีโยธกา แก้วคำ
5. นางปณิดา ศรีบุญธรรม

กลุ่มงาน บริหารนโยบายยุทธศาสตร์และประเมินผล

เนื้อหา

แผนปฏิบัติการ (Action Plan) คือแผนสำหรับใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานประจำ และแผนสำหรับใช้เป็นแนวทางการดำเนินงานโครงการ เป็นคู่มือในการปฏิบัติงานของผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบนำแผนไปปฏิบัติ เป็นคู่มือสำหรับติดตามและประเมินผล และเป็นเอกสารสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานและการบริหารโครงการทุกคน

การจัดทำแผนปฏิบัติการแนวใหม่จะเป็นแผนปฏิบัติการแบบบูรณาการ ที่มีการวางแผนพัฒนาแบบองค์รวม (Holistic) โดยมีผู้เกี่ยวข้องหลายคน หลายหน่วยงาน มีการกำหนดดัชนีหรือตัวชี้วัดผลผลิต และผลลัพธ์ที่ชัดเจน

วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนปฏิบัติการ

1. ทำให้ผู้รับผิดชอบในการนำแผนไปปฏิบัติทำงานได้สะดวกและมีระบบมากขึ้น
2. ทำให้ผู้ที่ทำหน้าที่ควบคุมกำกับ และดูแลงานหรือโครงการสามารถเข้าใจรายละเอียดของแผนและตรวจสอบงานหรือโครงการได้ง่ายขึ้น ไม่เสียเวลามาก
3. ทำให้ผู้ติดตามและประเมินผลสามารถติดตามและประเมินผลแผน หรือประเมินผลโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
4. ช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนปฏิบัติการประหยัดเวลา และงบประมาณ
5. การวัดผลความสำเร็จของแผนปฏิบัติการมีความชัดเจน เพราะมีตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ที่เป็นรูปธรรมและสามารถวัดได้จริง
6. การกำหนดงานหรือโครงการตามแผนปฏิบัติการแบบใหม่ ผู้กำหนดงาน หรือโครงการจะต้องคำนึงถึงดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) สามารถตอบสนองความต้องการของผู้เกี่ยวข้องได้ทุกฝ่าย

กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ

1. การเตรียมการเพื่อการวางแผน (Prepare for Plan or Plan to Plan) เป็นการแสวงหาคำตอบเกี่ยวกับการวางแผนปฏิบัติการ ผู้จัดทำแผนปฏิบัติการจะต้องตอบคำถามต่อไปนี้คือ

1.1 แผนปฏิบัติการ (Action plan) ดังกล่าวอยู่ภายใต้แผนงาน (Program) อะไรแผนงานดังกล่าวอยู่ภายใต้จุดหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goal) ด้านใด จุดหมายเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวสัมพันธ์กับภารกิจหลัก (Mission) ขององค์การอย่างไร และภารกิจหลักดังกล่าวสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์การอย่างไร

1.2 แผนปฏิบัติการ (Action plan) ดังกล่าวมีวัตถุประสงค์อย่างไร ปัจจัยที่จำเป็นมีอะไรบ้าง กิจกรรมที่จะต้องทำ (Activities) มีอะไรบ้าง อะไรคือผลผลิตหรือผลงานที่คาดหวัง ใครเป็นผู้รับผิดชอบ จะต้องทำเสร็จเมื่อไร ใคร คือผู้ติดตามประเมินผล

1.3 อะไรคือตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนปฏิบัติการดังกล่าว เช่น อะไรเป็นตัวชี้วัดผลผลิต (Output) หรือผลลัพธ์ (Outcomes) และอะไรคือตัวชี้วัดผลสำเร็จของวัตถุประสงค์โครงการ

1.4 แผนปฏิบัติการดังกล่าวเป็นแผนสำหรับงานประจำ (Routine Work) หรืองานโครงการ (Project Work) การเขียนแผนปฏิบัติการก็ต้องเขียนให้ชัดเจนให้สามารถวัดผลสำเร็จของกิจกรรมนั้นๆ ได้

2. การสร้างแผน (Planned Formulation) ผู้วางแผนปฏิบัติการจะต้องรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนปฏิบัติการและนำมาประมวลและวิเคราะห์เพื่อดำเนินการสร้างแผน

3. นำแผนปฏิบัติการไปดำเนินงาน (Planned Implementation) ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่ได้รับการอนุมัติแผนแล้ว หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับแผนงานนั้นๆ ก็จะนำแผนปฏิบัติการหรือโครงการไปปฏิบัติ ซึ่งจะต้องอาศัยปัจจัยหลายประการที่จะทำให้โครงการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เช่น การสร้างความเข้าใจแก่ผู้เกี่ยวข้องในการปฏิบัติตามแผน การมีภาวะผู้นำที่ดี (Leadership) การมีงบประมาณและสิ่งจูงใจ การสนับสนุนจากหน่วยงานระดับสูง การมีส่วนร่วมของบุคลากรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การประสานงานที่ดี ตลอดจนการควบคุมติดตาม

4. ประเมินผลแผนปฏิบัติการ (Planned Evaluation) ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการวางแผนปฏิบัติการ เพราะเมื่อนำแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมไปดำเนินการแล้ว การจะทราบว่าแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมนั้นบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือไม่ เพียงใดนั้น จำเป็นต้องมีการประเมินผล

โครงการในแผนปฏิบัติการ หมายถึง โครงการที่กำหนดในแผนการดำเนินงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ ที่ได้รับการอนุมัติให้ดำเนินงานและได้รับการจัดสรรงบประมาณ ตามแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงานตั้งแต่ต้นปีงบประมาณ

ขั้นตอนการเขียนโครงการ

1. วิเคราะห์ปัญหาหรือความต้องการดำเนินการโดย

- ศึกษาสภาพแวดล้อมเพื่อค้นหาปัญหา
- กำหนดสภาพแห่งการหมดปัญหา
- กำหนดแนวทางแก้ไข

2. เขียนโครงการ โดยมีเทคนิค ดังนี้

2.1 ก่อนลงมือ ต้องตั้งคำถามและตอบคำถาม 6 W 1H

- | | | | | | |
|-------|----|---|---------|---------|--|
| 2.1.1 | W1 | = | WHO | หมายถึง | คำถาม “ใครเป็นผู้ดำเนินโครงการ” |
| 2.1.2 | W2 | = | WHAT | หมายถึง | คำถาม “จะทำอะไรบ้าง” |
| 2.1.3 | W3 | = | WHEN | หมายถึง | คำถาม “จะทำเมื่อไหร่” |
| 2.1.4 | W4 | = | WHERE | หมายถึง | คำถาม “จะดำเนินโครงการที่ไหน” |
| 2.1.5 | W5 | = | WHY | หมายถึง | คำถามที่เกี่ยวกับ “จะทำโครงการนี้ไปทำไม” |
| 2.1.6 | W6 | = | TO WHOM | หมายถึง | คำถาม “ใครเป็นผู้ได้รับประโยชน์” |
| 2.1.7 | H1 | = | HOW | หมายถึง | คำถาม “จะดำเนินโครงการอย่างไร” |

2.2 ศึกษาเกณฑ์การคัดเลือกโครงการ

2.3 ลงมือเขียนโครงการ โดยใช้ภาษาเขียนที่กระชับ สื่อความหมายได้ชัดเจน

รูปแบบการเขียนโครงการ ของสถาบันพัฒนาสุภาพะเขตเมือง ประกอบด้วย

1. ชื่อโครงการ: เป็นการระบุเพื่อให้ทราบถึงแนวทางปฏิบัติและการคาดหวังผลตอบแทนที่สืบเนื่องจากการปฏิบัติโครงการตลอดจนทิศทางของการดำเนินโครงการนั้น (สอดคล้องกับโครงการ/กิจกรรมสำคัญ และเป้าหมายสำคัญของกรมอนามัย)
2. ยุทธศาสตร์: (สอดคล้องตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อมฯ กรมอนามัย)
3. ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์: (สอดคล้องตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อมฯ กรมอนามัย และตัวชี้วัดของกรมอนามัย)
4. Cluster: (ระบุชื่อกลุ่มงาน)

5. ภายใต้งิจกรรมสำคัญ/โครงการ: (ตรงตามแผนปฏิบัติการกรมอนามัยประจำปี หัวข้อ สรุปประเด็นการขับเคลื่อนการดำเนินงาน และโครงการสำคัญ/กิจกรรมสำคัญ ตามแผนปฏิบัติการกรมอนามัย ซึ่งกลุ่มงานเลือกโครงการสำคัญที่ได้รับงบประมาณหรือได้หารือกับ Cluster หลักกรมอนามัย ส่วนกิจกรรมสำคัญเลือกที่สอดคล้องกับกิจกรรมที่จะดำเนินการในโครงการที่ขออนุมัติ)
6. แผนการจัดสรรงบประมาณ: (ตรงตามแผนการจัดสรรงบประมาณของกรมอนามัย)
 1. แผน.....
 2. ผลผลิต/โครงการ.....
7. หลักการและเหตุผล: (เป็นการระบุถึงสภาพปัญหาและความจำเป็นในการจัดทำโครงการขึ้นมาเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว)
8. วัตถุประสงค์: (เป็นผลผลิต output ของโครงการ)

การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดีควรประกอบด้วยองค์ประกอบที่เรียกว่า “SMART”

 1. S = Sensible (เป็นไปได้) วัตถุประสงค์ที่ดีต้องมีความเป็นไปได้
 2. M = Measurable (วัดได้) วัตถุประสงค์ที่ดีจะต้องสามารถวัดและประเมินผลได้
 3. A = Attainable (ระบุสิ่งที่ต้องการ) วัตถุประสงค์ที่ดีจะต้องระบุสิ่งที่ต้องการดำเนินงานอย่างชัดเจนและเฉพาะเจาะจงมากที่สุด
 4. R = Reasonable (เป็นเหตุเป็นผล) วัตถุประสงค์ที่ดีต้องมีความเป็นเหตุเป็นผลในการปฏิบัติงาน
 5. T = Time (เวลา) วัตถุประสงค์ที่ดีต้องมีขอบเขตของเวลาที่แน่นอนในการปฏิบัติงาน
9. เป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ:
 1. เป้าหมายโครงการ (ระบุถึงผลลัพธ์สุดท้าย outcome ที่คาดว่าจะได้จากการดำเนินโครงการ เป้าหมายจึงสอดคล้องกับวัตถุประสงค์)
 2. ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ
 - ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ คือ ผลผลิตที่เกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการ
 - ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ คือ ผลลัพธ์ของการดำเนินโครงการ
 - ตัวชี้วัดเชิงเวลา คือ ระยะเวลาการดำเนินงานได้ทันในเวลาที่กำหนดหรือไม่ หรือสามารถลดเวลาดำเนินงานลงได้หรือไม่
10. วิธีการดำเนินงาน: (ขั้นตอนหรือกระบวนการดำเนินกิจกรรมในโครงการ การเขียนวิธีดำเนินการ ให้แจกแจงถึงขั้นตอน ดังนี้ 1) ขั้นเตรียมการ 2) ขั้นดำเนินงาน)
11. กิจกรรมดำเนินงาน/เป้าหมายกิจกรรมและประมาณการค่าใช้จ่าย:

กิจกรรม	เป้าหมาย	กลุ่มเป้าหมาย	พื้นที่เป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินการ (โปรดระบุเดือนที่ดำเนินการ)	ปริมาณ	หน่วยนับ	ราคาต่อหน่วย (บาท)	รวมเป็นเงิน (บาท)
1. กิจกรรมสำคัญ (Key activity)								
ระบุ.....(ระบุเพียงกิจกรรมสำคัญโดยไม่ต้องระบุโครงการสำคัญ (ในข้อ 5) ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมนี้)								
กิจกรรมที่ 1.....	องค์ความรู้.....	เจ้าหน้าที่.....	โรงแรม.....	ม.ค. 61				
(หากมีกิจกรรมใหญ่ให้ระบุชื่อกิจกรรมใหญ่ด้วย แล้วจึงระบุชื่อกิจกรรมย่อย เพื่อตอบ DCC)								
1. ค่าอาหารว่างและเครื่องดื่ม					30x2	คน/มื้อ	35	2,100
2. ค่าอาหารกลางวัน					30x1	คน/มื้อ	120	3,600
3. ค่าวัสดุอุปกรณ์สำนักงาน								1,270
.....								
รวม								6,970
2. กิจกรรมสำคัญ (Key activity)								
ระบุ.....								
กิจกรรมที่ 2								
1.								
2.								
รวม								
รวมทั้งหมด								

หมายเหตุ ค่าใช้จ่ายรายการสามารถถัวเฉลี่ยจ่ายได้ โดยรายการที่ถัวเฉลี่ยต้องผ่านการพิจารณาเห็นชอบจากหัวหน้าหน่วยงาน

12. งบประมาณ:
 - 12.1 เงินงบประมาณ (งบดำเนินงานตามแผนการจัดสรรงบประมาณ)
 - 12.2 เงินนอกงบประมาณ (เช่น เงินบำรุง หรือเงินที่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก)
13. ระยะเวลาดำเนินการ: (เป็นการกำหนดช่วงเวลาการปฏิบัติโครงการตั้งแต่ระยะเริ่มต้นปฏิบัติโครงการจนถึงการสิ้นสุดโครงการนั้น)
14. พื้นที่เป้าหมาย/สถานที่ดำเนินโครงการ: (พื้นที่ที่โครงการต้องการจะดำเนินการ)
15. กลุ่มเป้าหมาย/ผู้ร่วมดำเนินการ: (กลุ่มบุคคลที่โครงการต้องการจะดำเนินการด้วย)
16. กลุ่มผู้ใช้ประโยชน์/ ผู้รับบริการ(ถ้ามี): (กลุ่มบุคคลที่จะได้รับผลจากโครงการนี้)
17. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ: (เป็นผลที่เกิดขึ้นจากการที่โครงการบรรลุวัตถุประสงค์ ผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติโครงการ สามารถแสดงให้เห็นผลที่เป็นประโยชน์ทางตรงและทางอ้อม)
18. ผู้รับผิดชอบโครงการ: (ระบุชื่อ-สกุล และตำแหน่ง)
19. ผู้จัดทำโครงการ: (ระบุชื่อ-สกุล และตำแหน่ง)
20. ผู้เสนอโครงการ: (ระบุชื่อ-สกุล และตำแหน่ง)
21. ผู้เห็นชอบโครงการ: (ระบุชื่อ-สกุล และตำแหน่ง หากมีมากกว่า 1 ท่านระบุให้ครบถ้วน)
22. ผู้อนุมัติโครงการ: (ระบุชื่อ-สกุล และตำแหน่ง)

รูปแบบการเขียนแนวทางการบริหารความเสี่ยงของโครงการ

ขั้นตอนในการประเมินความเสี่ยง

1. การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk identification) เป็นการระบุถึงเหตุการณ์หรือกิจกรรมของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย และการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด
2. การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk analysis) เป็นการประเมินนัยสำคัญหรือผลกระทบของความเสี่ยง และความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยใช้วิธีการ ใช้สูตรสำเร็จในการประเมินความเสี่ยงว่าอยู่ในระดับใด เช่น สูงมาก สูง ปานกลาง หรือน้อย โดยหาค่าโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงนั้น ผลกระทบ และความเสียหายที่จะเกิดขึ้น

ลำดับ (1)	กิจกรรมภายใต้ โครงการ (2)	ปัจจัยเสี่ยง (3)	การประเมินความเสี่ยง			กลยุทธ์การจัดการ ความเสี่ยง (7)	แนวทางการจัดการความ เสี่ยง (8)	ผู้รับผิดชอบ (9)
			โอกาส (4)	ผลกระทบ (5)	ระดับ (6)=(4)x(5)			
1	(ระบุชื่อกิจกรรม)							
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
			(4) โอกาส ให้คะแนนดังนี้		(5) ผลกระทบ ให้คะแนนดังนี้		(7) กลยุทธ์ มีดังนี้	
			1 - เกิดขึ้นน้อยมากหรือไม่เกิด		1 - น้อยมากหรือไม่ส่งผลกระทบ		1. หลีกเลี่ยง/กำจัดความเสี่ยง	
			2 - เกิดขึ้นได้บ้าง		2 - น้อย		2. ควบคุมความเสี่ยง	
			3 - เกิดขึ้นปานกลาง		3 - ปานกลาง		3. ยอมรับความเสี่ยง	
			4 - เกิดขึ้นบ่อย		4 - สูง		4. ถ่ายโอนความเสี่ยง	
			5 - เกิดขึ้นประจำ		5 - สูงมาก			

รูปแบบการเขียนแผนการดำเนินงานและการเบิกจ่ายงบประมาณ

ลำดับ (1)	ชื่อโครงการ/กิจกรรม (2)	เป้าหมายโครงการตามแผนปฏิบัติการ (3)	หน่วย นับ (4)	ช่วงเวลา ดำเนินการ (5)	แผนงาน/แผนเงิน(6)												แผนงาน/ งบประมาณ รวม (7)
					ไตรมาสที่ 1			ไตรมาสที่ 2			ไตรมาสที่ 3			ไตรมาสที่ 4			
					ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
1	โครงการ.....	1.....	เรื่อง													0	
		2.....	คน													0	
		งบประมาณ	บาท		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	กิจกรรมที่ 1		บาท														
	กิจกรรมที่ 2		บาท														
	กิจกรรมที่ 3		บาท														
	กิจกรรมที่ 4		บาท														

การระบุแผนงาน/แผนเงิน ให้ดำเนินการระบุตามเป้าหมายของกรมอนามัย

เอกสารอ้างอิง

ราเชนทร์ พันธุ์เวช. (2559). การกำหนดเป้าหมาย/ตัวชี้วัด และจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์. สระบุรี: ไอเอสโอไทย เอ็ดดูเทนเมนท์.

วัฒนา พัฒนพงศ์. (2545). ระบบการวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการแบบองค์รวม. วารสารพัฒนบริหารศาสตร์, 42, 33-87.