

# การแปลงแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ฉัตรมงคล แน่นหนา

อาจารย์พิเศษภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

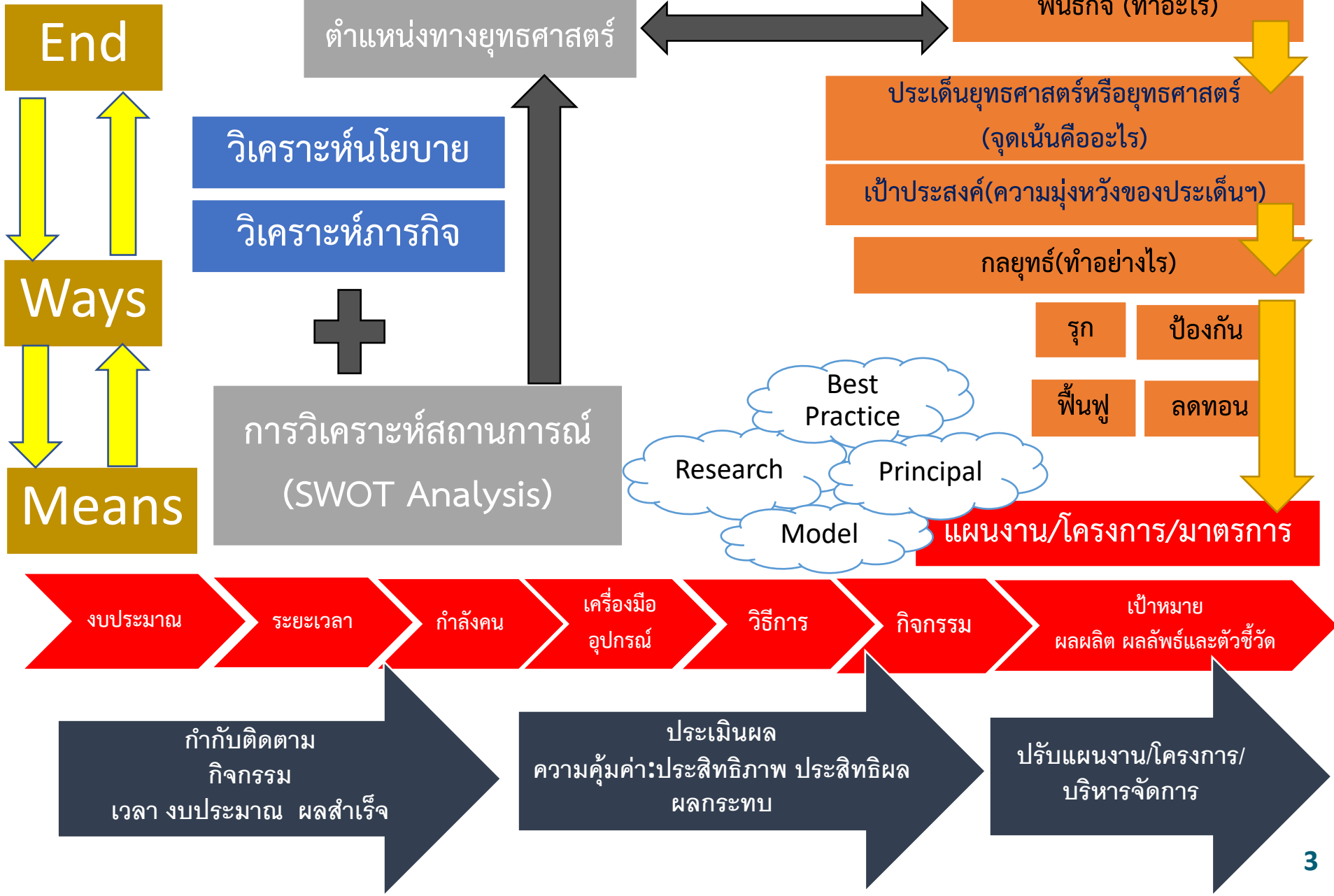
ที่ปรึกษาสำนักงานคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน

นักวิจัยสถาบันการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สำนักงาน ก.พ.ร.

# ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐ

- Strategic management is an approach to strategizing by public organizations or other entities which integrates strategy formulation and implementation, and typically includes strategic planning to formulate strategies, ways of implementing strategies, and continuous strategic learning. การจัดการเชิงกลยุทธ์ในองค์กรภาครัฐ เป็นแนวคิดเชิงกลยุทธ์สำหรับองค์กรภาครัฐ ที่มีการบูรณาการการกำหนดกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และครอบคลุมการวางแผนกลยุทธ์ แนวทางการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์
- Strategic management provides overall direction by developing plans and policies designed to achieve objectives and then allocating resources to implement the plans. Ultimately, strategic management is for organizations to gain a competitive edge over their competitors การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการแสดงถึงทิศทางในภาพรวม โดยการพัฒนาแผนและนโยบายต่างๆ ที่ถูกออกแบบมาให้บรรลุวัตถุประสงค์ และการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้แผนถูกนำไปปฏิบัติ เป้าหมายสูงสุดของการจัดการเชิงกลยุทธ์ก็คือช่วยให้องค์กรได้รับประโยชน์เหนือคู่แข่ง
- Strategic management will help an organization in the public sector to experience growth and expansion. Since it helps and organization to realize its strengths, they are able to invest more in their valued competencies. By applying the right kind of activities, the organization is bound to grow greater. การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้องค์กรภาครัฐ ได้รับประสบการณ์ในการเติบโตและขยายตัว เนื่องจากการจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้องค์กร รู้จุดแข็งของตน สามารถลงทุนกับสมรรถนะที่มีคุณค่า ไปใช้กับกิจกรรมที่เหมาะสม ก็จะทำให้องค์กรเติบโตยิ่งขึ้น

# กรอบการจัดทำแผนกลยุทธ์และการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ



# แผนที่ยุทธศาสตร์คณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ พ.ศ. 2566 - 2570

## วิสัยทัศน์

สร้างเสริมวัฒนธรรมเคารพสิทธิมนุษยชน โดยพลังความร่วมมือจากทุกภาคส่วน

เป้าหมาย

จำนวนองค์การที่มีแนวปฏิบัติ  
ด้านสิทธิมนุษยชนเพิ่มขึ้น

ความเข้าใจด้านสิทธิมนุษยชน  
ของประชาชนเพิ่มขึ้น

พัฒนาให้มีดัชนีสิทธิมนุษยชน

อัตราการดำเนินการคุ้มครองผู้ถูกละเมิดสิทธิมนุษยชน  
ตามระยะเวลามาตรฐานเพิ่มขึ้น

### ยุทธศาสตร์ที่ 1: สร้างพลังความร่วมมือส่งเสริมวัฒนธรรมสิทธิมนุษยชน

1. เพิ่มจำนวนหน่วยงานที่มีการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านสิทธิมนุษยชน
2. เสริมสร้างความเข้าใจด้านสิทธิมนุษยชนกับประชาชนกลุ่มเสี่ยง
3. ส่งเสริมและพัฒนาผู้นำด้านสิทธิมนุษยชนในชุมชน โดยร่วมมือกับภาคประชาสังคม
4. ยกระดับความร่วมมือกับกลุ่ม Social Movement
5. ยกระดับความสัมพันธ์กับหน่วยงานด้านสิทธิมนุษยชนในต่างประเทศ

### ยุทธศาสตร์ที่ 2: ยกระดับความสามารถการเฝ้าระวังสถานการณ์ด้านสิทธิมนุษยชน

1. พัฒนาดัชนีสิทธิมนุษยชนในการยกระดับความสามารถการเฝ้าระวังสถานการณ์ด้านสิทธิมนุษยชนครอบคลุมประเด็นและกลุ่มเป้าหมายตามที่ กสม. กำหนด
2. พัฒนากลไกการประเมินผลกระทบด้านสิทธิมนุษยชนสำหรับรับรองการดำเนินงานองค์การทั้งภาครัฐและเอกชน

### ยุทธศาสตร์ที่ 3: เพิ่มประสิทธิภาพการคุ้มครองและการเสนอแนะมาตรการด้านสิทธิมนุษยชน

1. ยกระดับกระบวนการตรวจสอบการละเมิดสิทธิมนุษยชนและการประสานการคุ้มครองสิทธิมนุษยชนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
2. พัฒนาและผลักดันให้หน่วยงานของรัฐและเอกชนนำข้อเสนอแนะของ กสม. ไปสู่การปฏิบัติเพื่อแก้ไขและป้องกันการละเมิดสิทธิมนุษยชน
3. พัฒนาระบบการจัดทำข้อเสนอแนะในการแก้ไขปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบ หรือคำสั่งใด ๆ ให้สอดคล้องกับหลักสิทธิมนุษยชนให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างมีส่วนร่วมของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### ยุทธศาสตร์ที่ 4: พัฒนาสำนักงาน กสม. ให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง

1. พัฒนาคำสั่งการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และแนวปฏิบัติของสำนักงานรัฐบาลดิจิทัล
2. สร้างกระบวนการสื่อสารเชิงรุกต่อพันธกิจ กสม.
3. ยกระดับความสามารถการส่งเสริมวัฒนธรรมด้านสิทธิมนุษยชน เฝ้าระวังสถานการณ์ และดำเนินการด้านการคุ้มครองและเยียวยาผู้ถูกละเมิดสิทธิมนุษยชนในพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

# แนวคิดในการแปลงแผนยุทธศาสตร์ คณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติสู่การปฏิบัติ

- การแปลงแผนยุทธศาสตร์ คำนึงถึง Key Result Area ตามประเด็นสิทธิมนุษยชน และอยู่ภายใต้กรอบยุทธศาสตร์คณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ๕ ปี ดังแสดงตามผัง

| ประเด็นสิทธิ<br>ยุทธศาสตร์ | ๑.....                                 | ๒.....                                 | ๓.....                                 |
|----------------------------|--|--|--|
| ๑.....                     | แนวทางการดำเนินงาน/<br>มาตรการ/โครงการ | แนวทางการดำเนินงาน/<br>มาตรการ/โครงการ | แนวทางการดำเนินงาน/<br>มาตรการ/โครงการ |
| ๒.....                     | แนวทางการดำเนินงาน/<br>มาตรการ/โครงการ | แนวทางการดำเนินงาน/<br>มาตรการ/โครงการ | แนวทางการดำเนินงาน/<br>มาตรการ/โครงการ |
| ๓.....                     | แนวทางการดำเนินงาน/<br>มาตรการ/โครงการ | แนวทางการดำเนินงาน/<br>มาตรการ/โครงการ | แนวทางการดำเนินงาน/<br>มาตรการ/โครงการ |
| ๔.....                     | แนวทางการดำเนินงาน/<br>มาตรการ/โครงการ | แนวทางการดำเนินงาน/<br>มาตรการ/โครงการ | แนวทางการดำเนินงาน/<br>มาตรการ/โครงการ |

# ตารางแนวคิดและวิธีการแปลงยุทธศาสตร์คณะกรรมการสิทธิมนุษยชนสู่การปฏิบัติ

ประเด็นสิทธิมนุษยชน.....

| ยุทธศาสตร์ | ประเด็นยุทธศาสตร์ | ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ | ข้อมูลพื้นฐาน | ค่าเป้าหมาย |           |           |           |           |
|------------|-------------------|--------------------------|---------------|-------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|            |                   |                          |               | พ.ศ. ๒๕๖๖   | พ.ศ. ๒๕๖๗ | พ.ศ. ๒๕๖๘ | พ.ศ. ๒๕๖๙ | พ.ศ. ๒๕๗๐ |
| ๑.....     | ๑.๑.....          | .....                    | .....         |             |           |           |           |           |



| กลยุทธ์/<br>แนวทางการพัฒนา | แนวทางการดำเนินการ/<br>แผนงาน<br>โครงการ<br>มาตรการ | สาระสำคัญ             |              |             |       | ค่าเป้าหมาย |           |           |           |           |
|----------------------------|---|-----------------------|--------------|-------------|-------|-------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                            |   | เหตุผล/<br>ความจำเป็น | วัตถุประสงค์ | กิจกรรมหลัก | อื่นๆ | พ.ศ. ๒๕๖๖   | พ.ศ. ๒๕๖๗ | พ.ศ. ๒๕๖๘ | พ.ศ. ๒๕๖๙ | พ.ศ. ๒๕๗๐ |
| ๑.....                     | ๑.....  |                       |              |             |       |             |           |           |           |           |
| ๒.....                     |   |                       |              |             |       |             |           |           |           |           |

# แผนปฏิบัติการราชการ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๖-๒๕๗๐)

| ปีงบประมาณ<br>๒๕๖๖  | ปีงบประมาณ<br>๒๕๖๗  | ปีงบประมาณ<br>๒๕๖๘  | ปีงบประมาณ<br>๒๕๖๙  | ปีงบประมาณ<br>๒๕๗๐  |
|---|---|---|---|---|
| ๑.โครงการ.....<br>๒.โครงการ.....<br>๓.โครงการ.....  | ๑.โครงการ.....<br>๒.โครงการ.....<br>๓.โครงการ.....  | ๑.โครงการ.....<br>๒.โครงการ.....<br>๓.โครงการ.....  | ๑.โครงการ.....<br>๒.โครงการ.....<br>๓.โครงการ.....  | ๑.โครงการ.....<br>๒.โครงการ.....<br>๓.โครงการ.....  |
| <b>หมายเหตุ</b><br>- เหตุผล ความจำเป็น หรือหลักการ/แนวคิด<br>- ผลที่กลุ่มเป้าหมาย ได้รับทันที (ผลผลิต) และผลที่เกิดขึ้น ตามมา(ผลลัพธ์)<br>- กิจกรรมหลัก<br>- ระยะเวลา | <b>หมายเหตุ</b><br>- เหตุผล ความจำเป็น หรือหลักการ/แนวคิด<br>- ผลที่กลุ่มเป้าหมาย ได้รับทันที (ผลผลิต) และผลที่เกิดขึ้น ตามมา(ผลลัพธ์)<br>- กิจกรรมหลัก<br>- ระยะเวลา | <b>หมายเหตุ</b><br>- เหตุผล ความจำเป็น หรือหลักการ/แนวคิด<br>- ผลที่กลุ่มเป้าหมาย ได้รับทันที (ผลผลิต) และผลที่เกิดขึ้น ตามมา(ผลลัพธ์)<br>- กิจกรรมหลัก<br>- ระยะเวลา | <b>หมายเหตุ</b><br>- เหตุผล ความจำเป็น หรือหลักการ/แนวคิด<br>- ผลที่กลุ่มเป้าหมาย ได้รับทันที (ผลผลิต) และผลที่เกิดขึ้น ตามมา(ผลลัพธ์)<br>- กิจกรรมหลัก<br>- ระยะเวลา | <b>หมายเหตุ</b><br>- เหตุผล ความจำเป็น หรือหลักการ/แนวคิด<br>- ผลที่กลุ่มเป้าหมาย ได้รับทันที (ผลผลิต) และผลที่เกิดขึ้น ตามมา(ผลลัพธ์)<br>- กิจกรรมหลัก<br>- ระยะเวลา |

# สาระสำคัญของโครงการ

| ชื่อโครงการ | วัตถุประสงค์ | ตัวชี้วัด | ค่าเป้าหมาย | กิจกรรม | ระยะเวลา | งบประมาณ | ผู้รับผิดชอบ |
|-------------|--------------|-----------|-------------|---------|----------|----------|--------------|
|             |              |           |             |         |          |          |              |