

แบบบันทึกความรู้หลังการปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR)

1. ชื่อองค์ความรู้	การทบทวนแผนยุทธศาสตร์การเคหะแห่งชาติ และแผนปฏิบัติการประจำปี		
2. ประเภทสินทรัพย์ทางความรู้	ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์		
3. วันที่บันทึกความรู้	วันที่ 7 กันยายน 2565	4. บันทึกความรู้ครั้งที่	1/2565
	(ชื่อ-สกุล)	(ตำแหน่ง)	(สังกัด)
5. ผู้เข้าร่วมบันทึกความรู้	1. น.ส.สลักจิต พรหมสุวรรณ พนักงานวิเคราะห์นโยบายและแผนระดับ 7 นย.นพ.		
6. วัตถุประสงค์ของการบันทึกความรู้เรื่องนี้ (สรุปวัตถุประสงค์ของการบันทึกความรู้ และมูลเหตุจูงใจให้ปรับปรุง)			
<p>1. เพื่อสรุปองค์ความรู้ที่ได้จากการปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การเคหะแห่งชาติ พ.ศ.2560-2570 (ฉบับปรับปรุง ปี 2565) และแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2566</p> <p>2. เพื่อนำข้อเสนอแนะที่พบจากการทบทวนกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การเคหะแห่งชาติ และแผนปฏิบัติการประจำปี ไปพิจารณาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง</p> <p>3. เพื่อเป็นส่วนหนึ่งขององค์ความรู้ของการเคหะแห่งชาติและใช้เป็นตัวอย่งให้หน่วยงานนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดทำแผนแม่บท และแผนปฏิบัติการในแต่ละด้านหรือของแต่ละหน่วยงานต่อไป</p>			
7. อธิบายขั้นตอน / กระบวนการ / วิธีปฏิบัติ (**ของแต่ละบุคคล/ทีม**)			
(เป็นตัวอย่างหรือแบบอย่างให้ทดลองปฏิบัติตาม หรือพัฒนาต่อยอด จะใช้วิธีเปรียบเทียบก่อนและหลังปรับปรุงก็ได้)			
<p>การเคหะแห่งชาติ ได้ดำเนินการทบทวนกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ เพื่อประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ กคช.พ.ศ. 2560-2570 (ฉบับปรับปรุง 2565) ในรูปแบบ SIPOC Model ซึ่งประกอบไปด้วย Supplier/ Input ปัจจัยนำเข้า/ Process ขั้นตอน /Output / ผลผลิต /Customer และมีการกำหนดตัวชี้วัดใน 2 ระดับ คือตัวชี้วัดในกระบวนการ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดของแต่ละขั้นตอนย่อย โดยจะอยู่ด้านขวาของขั้นตอนนี้ๆ และกำหนดตัวชี้วัดกระบวนการ ซึ่งจะอยู่ใต้ SIPOC มี 2 ตัวชี้วัด คือ ที่ 1) ร้อยละความสำเร็จตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และ 2) ประเมินอัตราการรับรู้และเข้าใจทิศทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดยมีขั้นตอนหลัก 11 ขั้นตอน ดังนี้</p> <p>ขั้นตอนที่ 1 ทบทวนกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ รวมทั้งจัดทำปฏิทินการดำเนินงานประจำปี เพื่อแจ้งให้กับหน่วยงาน ตั้งแต่ต้นปีงบประมาณ โดยผู้รับผิดชอบหลัก คือ ฝ่ายนโยบายและแผน ซึ่งในช่วงเดือน ต.ค.-ธ.ค. จะมีการทบทวนกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา แผนยุทธศาสตร์ชาติ ร่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนยุทธศาสตร์ ก.พม. แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ (สคร.) นโยบาย รมว.พม. นโยบาย คณะกรรมการ กคช. นโยบายผู้ว่าการ ผลการประเมินประสิทธิภาพและการรับรู้ และเข้าใจทิศทางการองค์กร รวมทั้งผลประเมินและข้อเสนอแนะของผู้ประเมิน ตลอดจนเกณฑ์ Core Business Enabler ด้าน SP เป็นต้น</p> <p>ขั้นตอนที่ 2 การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ ทั้งปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน โดยแต่ละปัจจัยได้ระบุแหล่งที่มาข้อมูล ความถี่ การนำไปใช้ประโยชน์ การนำไปกำหนด SWOT หรือยุทธศาสตร์ รวมทั้งผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน โดยจะใช้หลักการ PESTEL 7P 4E 7S ทั้งนี้ จะมุ่งเน้นข้อมูลที่มีความถูกต้อง ครบถ้วน ทันกาล เชื่อถือได้ และมีคุณภาพ</p> <p>ขั้นตอนที่ 3 สัมมนาเชิงปฏิบัติการ ร่วมกับผู้บริหารระดับสูงและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อทบทวน SWOT SA SC CC วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ปัจจัยความยั่งยืนขององค์กร โดยมุ่งเน้น Fact Based และคู่เทียบ โดย SWOT จะใช้เครื่องมือ SFAS ในการจัดลำดับความสำคัญ สำหรับ SA SC จะใช้ TOWS Matrix ส่วน CC จะใช้เครื่องมือ VRIO</p>			

ขั้นตอนที่ 4 นำเสนอคณะกรรมการ กคช. เพื่อรับฟังข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ที่มีต่อกรอบทิศทางยุทธศาสตร์ของ กคช. และนำไปปรับปรุง

ขั้นตอนที่ 5 สัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์ Business Model และการวิเคราะห์ Scenario Planning โดยแบ่งการวิเคราะห์ เป็น 3 ระยะ คือ ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว

ขั้นตอนที่ 6 สัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดกลยุทธ์ เป้าหมาย

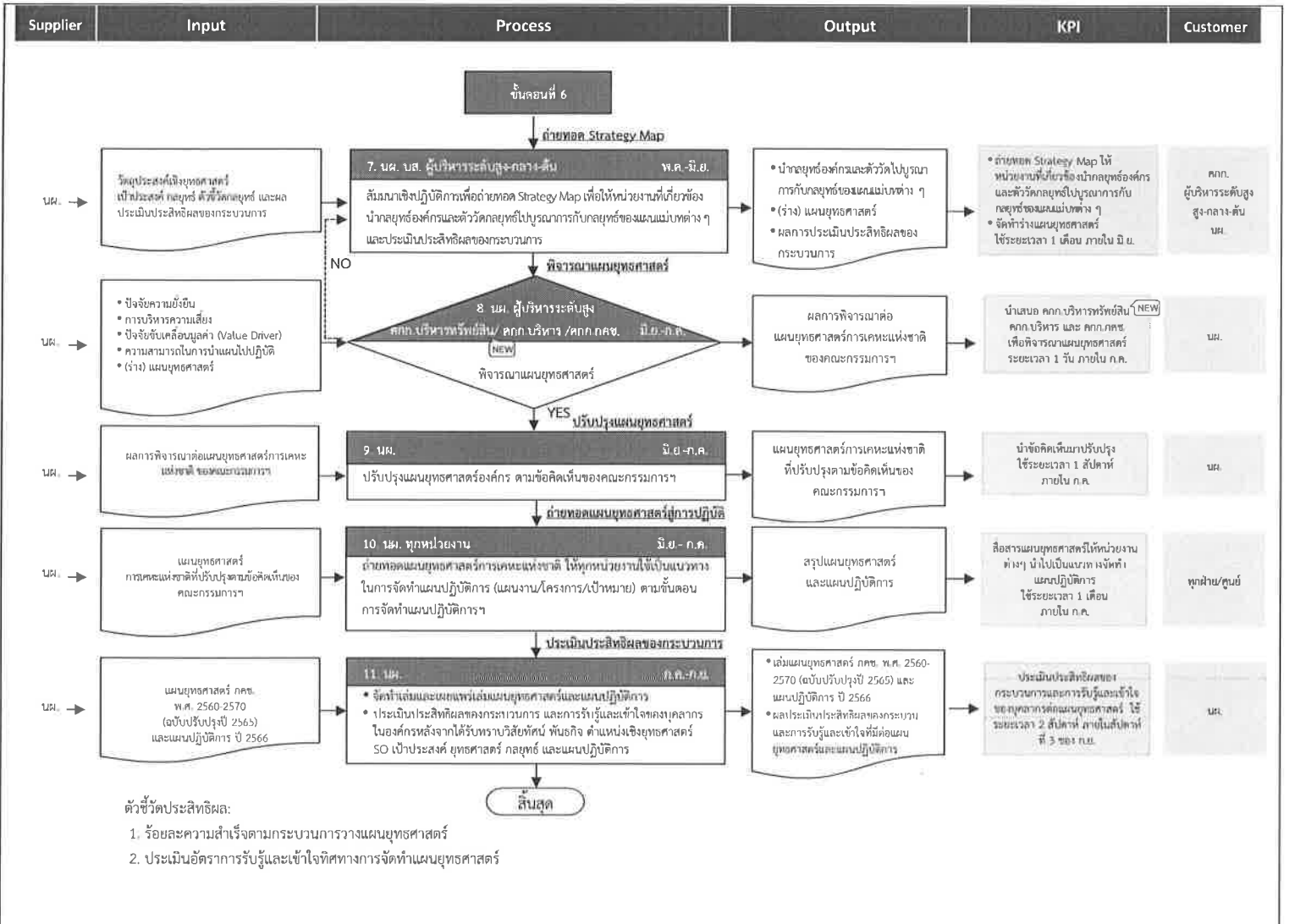
ขั้นตอนที่ 7 สัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อถ่ายทอด Strategy Map เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำกลยุทธ์องค์กรและตัววัดกลยุทธ์ไปบูรณาการกับกลยุทธ์ของแผนแม่บทต่างๆ

ขั้นตอนที่ 8 นำเสนอคณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการ กคช. ในช่วงเดือน มิ.ย.-ก.ค. เพื่อพิจารณาแผนยุทธศาสตร์ หากได้รับความเห็นชอบก็จะถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติ หากไม่ผ่านความเห็นชอบก็จะนำไปปรับปรุงแก้ไขและนำมาเสนอใหม่อีกครั้ง

ขั้นตอนที่ 9 ปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ ตามข้อคิดเห็นของคณะกรรมการ กคช.

ขั้นตอนที่ 10 สื่อสาร ถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ให้หน่วยงานต่างๆ นำไปเป็นแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการ

ขั้นตอนที่ 11 เผยแพร่เล่มแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ และทำการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ และการรับรู้และเข้าใจของบุคลากรต่อแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ



8. อุปสรรค/ข้อจำกัด ที่พบระหว่างการปฏิบัติงาน (ถ้ามี)

ข้อเสนอแนะตามประเด็นที่การเคหะแห่งชาติ ดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์จากผลประเมินตัวชี้วัด Core Business Enabler ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ควรพัฒนา ปรับปรุง เพื่อให้ได้ผลลัพธ์เป็นไปตามที่กำหนดไว้ ดังนั้นจึงมีการบันทึกองค์ความรู้ในรูปแบบของแบบบันทึกความรู้ หลังการปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR) เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน

9. วิธีการ / ขั้นตอน ที่ได้พัฒนาและปรับปรุงแล้ว

1. เพิ่มปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย (ร่าง) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2566-2570) (ร่าง) แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2566-2570 แผนการจัดทำโครงการร่วมลงทุน พ.ศ.2563-2570 (ฉบับปรับปรุงเดือนมีนาคม 2565) แผนปฏิบัตินโยบาย ก.พม. ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2570) นโยบาย รมว.พม. สัญญาณบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมที่อยู่อาศัย นโยบาย คกก.กคช. และนโยบายของ ผว.กคช.
2. ปรับปรุงกระบวนการโดยเพิ่มขั้นตอนการสัมภาษณ์เชิงลึกประธาน คกก.กคช. และประธานอนุกรรมการฯ รวมทั้ง ผู้ว่าการการเคหะแห่งชาติ อีกทั้ง เพิ่มการสัมมนาเชิงปฏิบัติการรายวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และแบบจำลองทางธุรกิจแยกตามภารกิจที่สำคัญ

3. ปรับปรุงตัวชี้วัดกระบวนการ และตัวชี้วัดในกระบวนการให้มีคุณภาพมากขึ้น

4. เพิ่มเครื่องมือบริหารจัดการเพื่อการวางแผนที่ดี ได้แก่ BCG Model, 5 Forces Model

5. ทบทวน SWOT ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ภายนอก และผลงานขององค์กร รวมทั้งเชื่อมโยงกับ SWOT ของแต่ละ Enablers โดยเพิ่ม SWOT ใหม่ 5 ตัว ได้แก่ S4 พื้นที่โครงการฟื้นฟูชุมชนเมือง เป็นทำเลที่มีศักยภาพในการพัฒนา และเชื่อมโยงกับระบบขนส่งมวลชน ประกอบด้วย กคช.สามารถร่วมมือกับหน่วยงานอื่น เพื่อเพิ่มโอกาสในทำโครงการฟื้นฟูเมืองนอกพื้นที่ของ กคช. ได้ O5 ลูกค้าเข้าถึงข้อมูล รวมทั้งมีโอกาสใช้ระบบดิจิทัล เทคโนโลยีมากขึ้น O6 การสร้างความร่วมมือกับภาครัฐและเอกชน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินภารกิจขององค์กร นอกจากนี้ กคช. มี บริษัทลูก เป็นโอกาสที่ทำให้บริหารงานที่เชื่อมต่อการดำเนินงานได้ง่ายขึ้นและอุดช่องว่างปัญหาขององค์กรได้ T4 ผู้อยู่อาศัยเดิมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับผลกระทบจากโครงการฟื้นฟูชุมชนเมือง ยังขาดความรู้ความเข้าใจหรือไม่ให้ความร่วมมือ ทำให้โครงการฟื้นฟูชุมชนเมืองล่าช้า และ T5 กฎหมาย ระเบียบ ที่มีมีการเปลี่ยนแปลงและส่งผลกระทบต่อ กคช.

6. ทบทวน SA SC CC ให้สอดคล้องกับ SWOT โดยเพิ่ม SA3 พื้นที่โครงการฟื้นฟูชุมชนเมือง เป็นทำเลที่มีศักยภาพในการพัฒนา และเชื่อมโยงกับระบบขนส่งมวลชน และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ และ SC6 โครงการฟื้นฟูชุมชนเมืองต้องใช้เวลาาน เนื่องจากผู้อยู่อาศัยเดิมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับผลกระทบ ขาดความรู้ความเข้าใจหรือไม่ให้ความร่วมมือ จึงต้องมีการสื่อสารเชิงรุกอย่าง

7. ปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ เป็น “สร้างบ้าน สร้างสุข เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดี” และทบทวนนิยามวิสัยทัศน์ ปรับตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ โดยเพิ่มตัวชี้วัด “รายรับจากการบริหารทรัพย์สิน (จัดประโยชน์ +เช่า)” และปรับตัวชี้วัด “เสถียรภาพที่มั่นคงทางการเงิน”

8. ปรับเปลี่ยนพันธกิจ เป็น 1)สร้างบ้านคุณภาพที่ทุกคนเป็นเจ้าของได้ 2)สร้างความสุขในชุมชน 3)สร้างสังคมคุณภาพเพื่อชีวิตที่ดี

9. ขยายผลการวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ให้ครอบคลุมภารกิจเฉพาะด้าน ไม่ว่าจะเป็น ด้านการพัฒนาที่อยู่อาศัยแบบขายและเช่า ด้านการพัฒนาชุมชน ด้านการพัฒนาและฟื้นฟูชุมชนเมือง ด้านการบริหารทรัพย์สิน ด้านการบริหารจัดการองค์กร (Enablers 7 ด้าน)

10. เพิ่มการวิเคราะห์ Intelligent Risk ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงกับปัจจัยเสี่ยงและแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร รวมทั้งเชื่อมโยงกับแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อให้มั่นใจว่าแผนปฏิบัติการรองรับความเสี่ยงดังกล่าวได้ทั้งหมด

11. ขยายผลการวิเคราะห์ Business Model Canvas

12. ทบทวน Scenario Planning โดยกำหนดสมมติฐานที่ชัดเจนทั้ง 3 กรณี (Worst Base Best Case) ควบคู่กับเครื่องมือ EVM และเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการประจำปี

13. ทบทวน/ปรับปรุงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ โดยยังคงมี 6 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ โดยได้ปรับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 การยกระดับชุมชนให้เข้มแข็งภายใต้โมเดลเศรษฐกิจ BCG เพื่อให้สอดคล้องกับ (ร่าง) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 และ (ร่าง) แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ (สคร.) พ.ศ.2566-2570 ที่มุ่งเน้นการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศด้วยเศรษฐกิจ BCG และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างความเชื่อมั่นและสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งนอกจากจะสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแล้ว การเคหะแห่งชาติยังมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอีกด้วย

14. ทบทวนระบบงานโดยรวม ให้สอดคล้องกับโครงสร้างองค์กรที่มีการปรับใหม่ โดยเพิ่มกระบวนการ C8 กระบวนการกำกับติดตามบริษัทในเครือ และกำหนดตัวชี้วัด SLA ที่ครอบคลุมระบบงานโดยรวม ตลอดจนเชื่อมโยงกับการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบของแต่ละฝ่ายงานที่ชัดเจน

15. เพิ่มเป้าหมายกลยุทธ์ด้านการเงินจากเดิมเน้นกำไรสุทธิเพียงอย่างเดียว โดยเพิ่มความสามารถในการชำระหนี้ หรือ DSCR

16. เพิ่มการวิเคราะห์ Strategy Map โดยแบ่งเป็น 3 มิติ คือ 1.ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ 2.ความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดกลยุทธ์ 3.ความสัมพันธ์ระหว่างแผนงาน/โครงการที่รองรับในแต่ละกลยุทธ์

17. เพิ่มการบูรณาการแผนยุทธศาสตร์และแผนปี กับกระบวนการจัดทำแผนแม่บท Enablers ในแต่ละด้าน ตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ (End to End process) ทั้งปัจจัยนำเข้า SWOT SA SC CC ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ SO กลยุทธ์ ตัวชี้วัดกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ

18. เพิ่มองค์ประกอบของแบบฟอร์มแผนปฏิบัติการประจำปี 2566 ให้มีคุณภาพมากขึ้น ได้แก่

- 1) การกำหนดตัวชี้วัดผลผลิต - เป้าหมาย และตัวชี้วัดผลลัพธ์ - เป้าหมาย
- 2) การกำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอน (กรณีมีมากกว่า 1 ฝ่ายงาน)
- 3) การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานรายไตรมาส
- 4) แหล่งที่มาของงบประมาณ
- 5) การกำหนดจุดเตือนภัยของโครงการ ทั้งในระดับตัวชี้วัด และขั้นตอนที่สำคัญ
- 6) การวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ (ปัจจัยเสี่ยง / สาเหตุความเสี่ยง / เหตุการณ์ / ความเสี่ยงก่อนการบริหารความเสี่ยง / มาตรการ และเป้าหมายของระดับความเสี่ยงคงเหลือ)
- 7) การตอบสนองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

19. จัดทำแบบประเมินประสิทธิผลกระบวนการและตัวชี้วัดกระบวนการ ซึ่งผลลัพธ์ของกระบวนการเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ทั้งหมด

20. จัดทำ AAR การทบทวนแผนยุทธศาสตร์การเคหะแห่งชาติ และแผนปฏิบัติการประจำปี และนำไปเผยแพร่เพื่อเป็นองค์ความรู้ผ่านระบบ KM ขององค์กร

10. ตัวชี้วัดและเป้าหมายของกระบวนการ และผลการดำเนินงาน

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ผลการดำเนินงาน
1) ร้อยละความสำเร็จตามกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
2) ประเมินอัตราการรับรู้และเข้าใจทิศทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	ร้อยละ 91	ร้อยละ 91.3

11. ประเด็นที่ได้เรียนรู้ จากการบันทึกความรู้เรื่องนี้ ข้อปฏิบัติในการทำงานครั้งต่อไป

1. ควรมีการส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กร มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำ แนวทาง/กระบวนการ (SIPOC)/คู่มือปฏิบัติงาน เพราะเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญที่จะทำให้ทราบขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเป็นระบบ ซึ่งจะช่วยให้ผู้มีส่วนเกี่ยวกับแนวทาง/กระบวนการ (SIPOC) นั้น ๆ เข้าใจการปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
2. ควรมีการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการจัดทำและทบทวนแผนยุทธศาสตร์เพื่อให้สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงาน รัฐบาลหรือกรมทั้งข้อเสนอแนะจากผู้ประเมินที่ได้จากการประเมินผล
3. ควรศึกษามาตรฐานและแนวทางที่ดีจากองค์กรหรือหน่วยงานชั้นนำที่เกี่ยวกับด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เพื่อมาประยุกต์ใช้กับกระบวนการจัดทำและทบทวนแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร
4. ควรเพิ่มช่องทางการสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ และเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ