

แบบบันทึกความรู้หลังการปฏิบัติงาน (After Action Review : AAR)

1. ชื่อองค์ความรู้	การทบทวนแผนยุทธศาสตร์การเคหะแห่งชาติ และแผนปฏิบัติการประจำปี		
2. ประเภทสินทรัพย์ทางความรู้	ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์		
3. วันที่บันทึกความรู้	วันที่ 7 กันยายน 2565	4. บันทึกความรู้ครั้งที่	1/2565
5. ผู้เข้าร่วมบันทึกความรู้	(ชื่อ-สกุล)	(ตำแหน่ง)	(สังกัด)
	1. น.ส.สลักจิต พรหมสุวรรณ พนักงานวิเคราะห์นโยบายและแผนระดับ 7 นย.นผ.		
6. วัตถุประสงค์ของการบันทึกความรู้เรื่องนี้ (สรุปวัตถุประสงค์ของการบันทึกความรู้ และมูลเหตุจูงใจให้ปรับปรุง)			
<p>1. เพื่อสรุปองค์ความรู้ที่ได้จากการปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การเคหะแห่งชาติ พ.ศ.2560-2570 (ฉบับปรับปรุง ปี 2564) และแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2565</p> <p>2. เพื่อนำข้อเสนอแนะที่พบจากการทบทวนกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การเคหะแห่งชาติ และแผนปฏิบัติการประจำปี ไปพิจารณาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง</p> <p>3. เพื่อเป็นส่วนหนึ่งขององค์ความรู้ของการเคหะแห่งชาติและใช้เป็นตัวอย่งให้หน่วยงานนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดทำแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการในแต่ละด้านหรือของแต่ละหน่วยงานต่อไป</p>			
7. อธิบายขั้นตอน / กระบวนการ / วิธีปฏิบัติ (**ของแต่ละบุคคล/ทีม**)			
<p>(เป็นตัวอย่งหรือแบบอย่งให้ทดลองปฏิบัติตาม หรือพัฒนาต่อยอด จะใช้วิธีเปรียบเทียบก่อนและหลังปรับปรุงก็ได้)</p> <p>การเคหะแห่งชาติ ได้ดำเนินการทบทวนกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ เพื่อประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ กคช.พ.ศ. 2560-2570 (ฉบับปรับปรุง 2564) 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 เพื่อแจ้งให้กับหน่วยงานตั้งแต่ต้นปีงบประมาณ โดยผู้รับผิดชอบหลัก คือ ฝ่ายนโยบายและแผน ซึ่งในช่วงเดือน ต.ค.-ธ.ค. จะมีการทบทวนกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา แผนยุทธศาสตร์ชาติ ร่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนยุทธศาสตร์ ก.พม. แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ (สคร.) นโยบาย รมว.พม. นโยบาย คณะกรรมการ กคช. นโยบายผู้ว่าการ ผลการประเมินประสิทธิผลและการรับรู้ และเข้าใจทิศทางองค์กร 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 7S ทั้งนี้ จะมุ่งเน้นข้อมูลที่มีความถูกต้อง ครบถ้วน ทันกาล เชื่อถือได้ และมีคุณภาพ</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

ขั้นตอนที่ 4 นำเสนอคณะกรรมการ กคช. เพื่อรับฟังข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ที่มีต่อกรอบทิศทางยุทธศาสตร์ของ กคช. และนำไปปรับปรุง

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

ขั้นตอนที่ 6 สัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดกลยุทธ์ เป้าหมาย

ขั้นตอนที่ 7 สัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อถ่ายทอด Strategy Map เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำกลยุทธ์องค์กรและตัววัดกลยุทธ์ไปบูรณาการกับกลยุทธ์ของแผนแม่บทต่างๆ

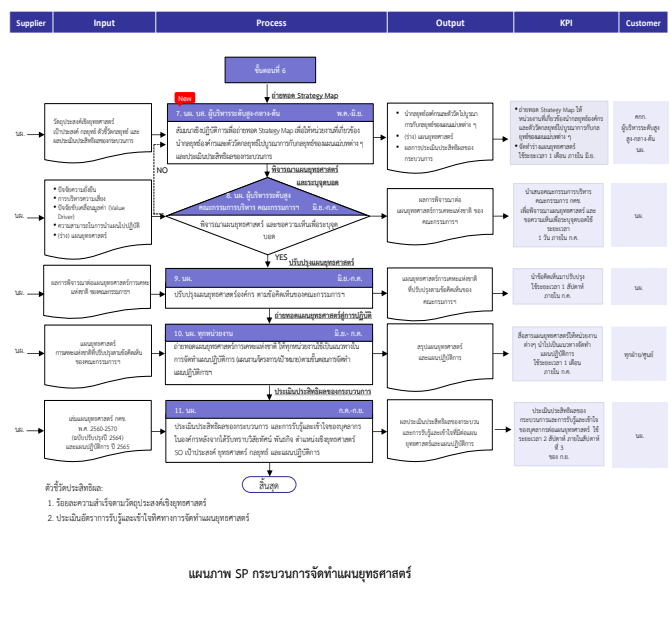
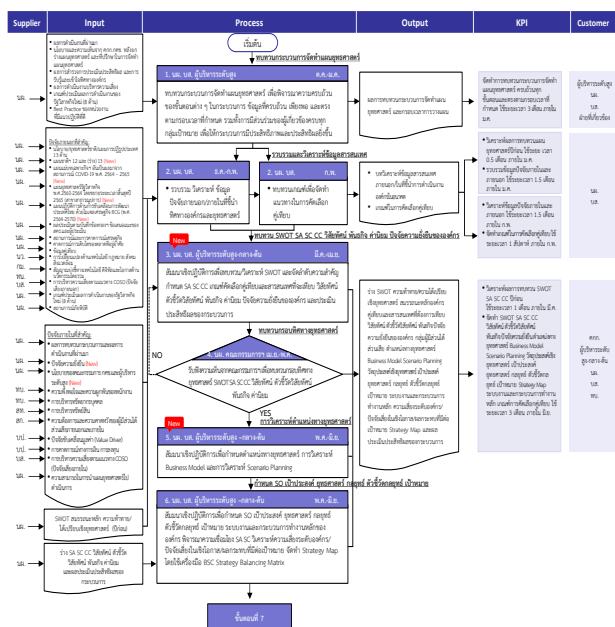
ขั้นตอนที่ 8 นำเสนอคณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการ กคช. ในช่วงเดือน มิ.ย.-ก.ค. เพื่อพิจารณาแผนยุทธศาสตร์ หากได้รับความเห็นชอบก็จะถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติ หากไม่ผ่านความเห็นชอบก็จะนำไปปรับปรุงแก้ไขและนำมาเสนอใหม่อีกครั้ง

ขั้นตอนที่ 9 ปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ ตามข้อคิดเห็นของคณะกรรมการ กคช.

ขั้นตอนที่ 10 สื่อสาร ถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ให้หน่วยงานต่างๆ นำไปเป็นแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการ

ขั้นตอนที่ 11 เผยแพร่เล่มแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ และทำการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ และการรับรู้และเข้าใจของบุคลากรต่อแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ

8. Flowchart กระบวนการ ปี 2566



- ตัวชี้วัดประสิทธิภาพ:
- ร้อยละความเข้าใจจากบุคลากรต่อแผนยุทธศาสตร์
 - ปริมาณการรับรู้และเข้าใจจากบุคลากรที่มีต่อแผนยุทธศาสตร์

แผนภาพ SP กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

9. อุปสรรค/ข้อจำกัด ที่พบระหว่างการปฏิบัติงาน (ถ้ามี)

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

10. วิธีการ / ขั้นตอน ที่ได้พัฒนาและปรับปรุงแล้ว

1. เพิ่มปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย แผนแม่บทเฉพาะกิจ COVID, ร่างแผน สศช. ฉบับที่ 13 (BCG), แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ (ภาพรวม) ที่เพิ่มยุทธศาสตร์ BCG, นโยบาย รพ.ม. , นโยบาย คณะกรรมการ กคช.
2. เพิ่มขั้นตอนการถ่ายทอดนโยบาย ทิศทางการดำเนินงานในอนาคตของ กคช. ระหว่างคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูง (Vision Meeting) และนำมาเป็นปัจจัยนำเข้าในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ของ กคช.
3. เพิ่มขั้นตอนการสัมภาษณ์กรรมการ กคช. เป็นรายบุคคล ในเชิงลึก (In-depth Interview) และนำข้อเสนอแนะของกรรมการ มาปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์
4. ทบทวนปัจจัยความยั่งยืน จาก 6 เป็น 7 ปัจจัย โดยเพิ่มปัจจัยการสร้างคุณค่าและการดำเนินภารกิจที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อให้ครอบคลุมตามหลักการที่ดีทั้ง Triple Bottom Lines และ ESG รวมทั้ง BCG Model
5. เพิ่มการบูรณาการกับกระบวนการบริหารความเสี่ยง ทำให้มั่นใจว่า SWOT, Strategic Positioning, SO, แผนปฏิบัติการประจำปี 2565 เชื่อมโยงกับปัจจัยเสี่ยง
6. เพิ่มกระบวนการทำให้ข้อมูลนำเข้ามีความทันกาล และนำไปใช้กำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร เช่น การนำแผนไปปฏิบัติให้สำเร็จ ผลตามตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงฯ ผลการดำเนินงานในการพัฒนาที่อยู่อาศัยที่สำคัญของ กคช. (หน่วยเสนอกรม. หน่วยเริ่มสร้าง หน่วยสร้างเสร็จตามสัญญา หน่วยสร้างเสร็จพร้อมเอกสารสิทธิ์ หน่วยขายอาคารคงเหลือ หน่วยส่งมอบ) ปัจจัยความยั่งยืน การบริหารความเสี่ยง ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า โดยมีการ Update ใน 2 ช่วง คือ ในช่วงต้นปีที่เริ่มทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ช่วงเดือน ม.ค. ของทุกปี และช่วงเดือน ก.ค. ของทุกปี ก่อนการนำเสนอคณะกรรมการ กคช. และจัดทำเล่มแผนงานฉบับสมบูรณ์
7. เพิ่มหรือปรับเปลี่ยน SWOT ใหม่ 4 ปัจจัย ได้แก่ S3 โครงการที่อยู่อาศัยของ กคช. ครอบคลุมพื้นที่เกือบทั่วทั้งประเทศ แยกจุดอ่อน W6 การตลาดและการขายรวมทั้งการให้บริการลูกค้า ผ่านช่องทางดิจิทัล ยังไม่ครอบคลุมกระบวนการทำงานสำคัญ ออกจาก W5 ให้ชัดเจน ระหว่างด้านภาพลักษณ์องค์กรและด้านการตลาดและการขาย O3 โครงสร้างประชากรเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุเต็มรูปแบบ T4 กระบวนการฟื้นฟูชุมชนเมืองหรือการพัฒนาที่อยู่อาศัยในที่ดินเดิมที่กระทบต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งมีความอ่อนไหวทางการเมือง ทำให้ต้องใช้เวลานาน
8. เพิ่มการบูรณาการ SA SC CC ของแผนยุทธศาสตร์องค์กรกับแผนแม่บทแต่ละด้าน (7 ด้าน 10 เรื่อง) โดยจัดให้มีการสัมมนาเชิงปฏิบัติการกับทุกหน่วยงาน เพื่อร่วมกันกำหนด SA SC CC ทั้งในระดับแผนแม่บทและระดับองค์กร ผ่านการจัดทำแบบฟอร์มแผนแม่บทที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน
9. การวิเคราะห์เชื่อมโยง SA SC CC กับ SO เพื่อให้มั่นใจว่า SO สามารถตอบสนอง SA SC CC ได้ทั้งหมด

10. เพิ่มการกำหนด Theme ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ทั้งภาษาอังกฤษและภาษาไทย เพื่อระบุทิศทางและเป้าหมายในภาพรวมทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวที่ชัดเจน

11. เพิ่มการกำหนดแนวทางกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับ Positioning ในแต่ละระยะ ทั้งสั้น ระยะกลาง และระยะยาวที่สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์, business Model Canvas วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์, กลยุทธ์

12. การกำหนดกลยุทธ์ใน Positioning นอกจากมิติระยะสั้น ระยะกลาง ระยะยาว แล้ว ได้แยกตามมิติแนวตั้ง เป็น Strategic/Mission, Key Enablers for NHA's Transformation, Financial

13. การกำหนดกลยุทธ์ใน Positioning ตามมิติแนวตั้ง ในส่วนของหัวข้อ Key Enablers for NHA's Transformation ได้เพิ่มรายละเอียดให้สอดคล้องกับเกณฑ์ Enablers ทั้ง 7 ด้าน และ SO และสอดคล้องกับ Intelligent Risk และ Business Model Canvas

14. เพิ่มการกำหนด Intelligent Risk ที่สอดคล้องกับทั้ง SWOT SA SC รวมทั้ง Strategic Positioning ตลอดจน SO กลยุทธ์ และแผนงาน โครงการ และประสานงานกับ บส. เพื่อนำไปจัดทำ Risk Universe และจัดลำดับคัดเลือกเป็นปัจจัยเสี่ยงขององค์กรต่อไป

15. ทบทวนวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์จาก 5 SO เป็น 6 SO โดยเพิ่ม SO4 การบริหารสินทรัพย์ให้เกิดมูลค่าเพิ่ม นอกจากนี้ ยังได้มีการกำหนดเกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

16. คณะกรรมการ กคช. ได้มอบหมายให้ศึกษาเครื่องมือในการวางแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการประจำปี และตัวชี้วัด กคช. จึงได้นำเครื่องมือ OKR ซึ่งองค์กรชั้นนำนิยมใช้มาใช้ประเมินโอกาสความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน และตัวชี้วัด (Project Achievement Matrix)

17. เพิ่มการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี โดยแบ่งเป็นรายวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเชิญผู้บริหารระดับสูงของสายงานหรือฝ่ายที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งได้เชิญหน่วยงานที่ดูแลเรื่องทรัพยากร (เงิน คน IT) และการบริหารความเสี่ยง ได้แก่ ฝ่ายบริหารการเงินและงบประมาณ (บป.) ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ทบ.) ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ (ทส.) และฝ่ายบริหารความเสี่ยงองค์กร (บส.) มาเป็นหน่วยงานกลางร่วมกับฝ่ายนโยบายและแผน (นผ.) เพื่อพิจารณาความเหมาะสมด้านทรัพยากรของแต่ละแผนงานด้วย

18. บูรณาการการจัดสรรทรัพยากร โดยจัดให้มีการประชุม Workshop ทั้ง 5 หน่วยงาน เพื่อพิจารณาหลักเกณฑ์การจัดสรรทรัพยากรร่วมกัน ทั้งในด้าน งบประมาณ (บป.) บุคลากร (ทบ.) เทคโนโลยีสารสนเทศ (ทส.) และการประเมินความเสี่ยงของแผนงานโครงการ (บส.) ร่วมกัน นผ.

19. เพิ่มองค์ประกอบของแบบฟอร์มแผนปฏิบัติการประจำปี 2565 ให้มีคุณภาพมากขึ้น ได้แก่

1) การกำหนดตัวชี้วัดผลผลิต - เป้าหมาย และตัวชี้วัดผลลัพธ์ - เป้าหมาย

2) การกำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอน (กรณีมีมากกว่า 1 ฝ่ายงาน)

3) การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานรายไตรมาส

4) การวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ (ปัจจัยเสี่ยง / สาเหตุความเสี่ยง / เหตุการณ์ / ความเสี่ยงก่อนการบริหารความเสี่ยง / มาตรการ และเป้าหมายของระดับความเสี่ยงคงเหลือ)

20. จัดทำแบบประเมินประสิทธิผลกระบวนการและตัวชี้วัดกระบวนการ ซึ่งผลลัพธ์ของกระบวนการเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ทั้งหมด

21. จัดทำ AAR การทบทวนแผนยุทธศาสตร์การเคหะแห่งชาติ และแผนปฏิบัติการประจำปี และนำไปเผยแพร่เพื่อเป็นองค์ความรู้ผ่านระบบ KM ขององค์กร

11. ตัวชี้วัดและเป้าหมายของกระบวนการ และผลการดำเนินงาน

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ผลการดำเนินงาน
1) ร้อยละความสำเร็จตามกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
2) ประเมินอัตราการรับรู้และเข้าใจทิศทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	ร้อยละ 91	ร้อยละ 90.2

12. ประเด็นที่ได้เรียนรู้ จากการบันทึกความรู้เรื่องนี้ ข้อปฏิบัติในการทำงานครั้งต่อไป

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

.....
สัจจัต นภมสุวรรณ

ผู้จัดทำ

.....


ผู้รับรอง