

**แผนปฏิบัติการชุมชนนักปฏิบัติ (CoP : Community of Practice)**  
**ภายใต้โครงการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปศุสัตว์เขต 5 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564**  
**สำหรับใช้ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้บริหารด้านการพัฒนาบุคลากร**  
**ตัวชี้วัด : ระดับความสำเร็จในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา รอบที่ 2/2564**  
**กลุ่ม 2 การจัดทำแผนปฏิบัติงาน**

\*\*\*\*\*

1. เรื่องที่แลกเปลี่ยน      การจัดทำแผนปฏิบัติงาน
  
2. วัตถุประสงค์
  - 2.1 เพื่อให้บุคลากรของสำนักงานปศุสัตว์เขต 5 ได้รับการพัฒนา เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติงาน ส่งผลดีต่อการปฏิบัติงาน
  - 2.2 เพื่อเป็นเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสื่อสาร บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ กล้าแสดงออก ในทางที่ดี และพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
  
3. จำนวนสมาชิก      25 คน (รายชื่อตามแนบ)
  
4. ช่วงเวลาการพัฒนา    กรกฎาคม – สิงหาคม 2564
  
5. แผนกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ครั้งที่	หัวข้อแลกเปลี่ยนเรียนรู้	ระยะเวลา	เทคนิค	การประเมินผลการเรียนรู้	ผู้ร่วมกิจกรรม
2	การจัดทำแผนปฏิบัติงาน	6 ชั่วโมง	- การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ - การตอบข้อซักถาม	- แบบประเมินผลการเรียนรู้ - แบบประเมินติดตามผลการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์	ทุกคนในกลุ่ม ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์

6. การประเมินผลการเรียนรู้
  - 6.1 แบบประเมินผลการเรียนรู้
  
7. การประเมินติดตามการนำไปใช้ประโยชน์
  - 7.1 แบบประเมินติดตามผลการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์

# รายชื่อสมาชิกกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (CoP: Community of Practice)

## สำนักงานปลัดเขต 5

### กลุ่ม 2 การจัดทำแผนปฏิบัติงาน

#### รายชื่อสมาชิก

1. นายวรศักดิ์ นะไชย	สัตวแพทย์ชำนาญงาน	ส่วนสุขภาพสัตว์
2. นางสาวณัฐนิชา ตียะสุขเศรษฐ์	นายสัตวแพทย์ชำนาญการ	ส่วนมาตรฐานการปศุสัตว์
3. นายเพชร ศรีประสาธ	นายสัตวแพทย์ชำนาญการ	ส่วนมาตรฐานการปศุสัตว์
4. นางสาวประวีณนุต สุนะ	นายสัตวแพทย์ชำนาญการ	ส่วนมาตรฐานการปศุสัตว์
5. นายเจริญ กัณหา	สัตวแพทย์ชำนาญงาน	ส่วนมาตรฐานการปศุสัตว์
6. นายสมจิต ศรีอันจันทร์	สัตวแพทย์ชำนาญงาน	ส่วนมาตรฐานการปศุสัตว์
7. นางสาวอมรรัตน์ วรรณโชติ	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ	ส่วนส่งเสริมและพัฒนาการปศุสัตว์
8. นายสุเทพ สุขผล	นักวิชาการสัตวบาลชำนาญการ	ส่วนส่งเสริมและพัฒนาการปศุสัตว์
9. นายรินทร์ คำตา	นักวิชาการสัตวบาลปฏิบัติการ	ส่วนส่งเสริมและพัฒนาการปศุสัตว์
10. นายรังสิมันต์ พุ่มทอง	เจ้าพนักงานสัตวบาลชำนาญงาน	ส่วนส่งเสริมและพัฒนาการปศุสัตว์
11. นายอภิชาติ ชูศักดิ์เหลือง	เจ้าพนักงานสัตวบาลชำนาญงาน	ส่วนส่งเสริมและพัฒนาการปศุสัตว์
12. นางพรรณภา พรหมสุวรรณ	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ	ส่วนยุทธศาสตร์และสารสนเทศการปศุสัตว์
13. นางสาวศิริวรรณ สันคม	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ	ส่วนยุทธศาสตร์และสารสนเทศการปศุสัตว์
14. นางทิวาพร ศรีอันจันทร์	เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน	ฝ่ายบริหารงานทั่วไป
15. นางสาวประภาพร มุลรังษี	เจ้าพนักงานการเงินและบัญชีปฏิบัติงาน	ฝ่ายบริหารงานทั่วไป
16. นายกันทรากกร นันทวิเชียร	นายสัตวแพทย์ชำนาญการ	หน่วยพัฒนาสุขภาพและผลิตสัตว์
17. นางสาวฉันทชนก สุขแสง	นายสัตวแพทย์ชำนาญการ	หน่วยพัฒนาสุขภาพและผลิตสัตว์
18. นายคณกร พิณจิตร	นายสัตวแพทย์ชำนาญการ	หน่วยพัฒนาสุขภาพและผลิตสัตว์
19. นางสาวชาลินี ศรีบุญเรือง	นายสัตวแพทย์ชำนาญการ	หน่วยพัฒนาสุขภาพและผลิตสัตว์
20. นายพุทธิพล กองสุข	นายสัตวแพทย์ชำนาญการ	หน่วยพัฒนาสุขภาพและผลิตสัตว์
21. นายธนกร ร่มโพธิ์	นายสัตวแพทย์ชำนาญการ	หน่วยพัฒนาสุขภาพและผลิตสัตว์
22. นายคมปาน บัวไฟจิตร	นายสัตวแพทย์ชำนาญการ	หน่วยพัฒนาสุขภาพและผลิตสัตว์
23. นายวิทวัส โหมตเทศ	นายสัตวแพทย์ชำนาญการ	หน่วยพัฒนาสุขภาพและผลิตสัตว์
24. นายณัฐกร จินตนาวัฒน์	นายสัตวแพทย์ชำนาญการ	หน่วยพัฒนาสุขภาพและผลิตสัตว์
25. นายยุทธการ ยอดแก้ว	นายสัตวแพทย์ปฏิบัติการ	หน่วยพัฒนาสุขภาพและผลิตสัตว์

## แผนกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ครั้งที่ 2

### กลุ่ม 2 การจัดทำแผนปฏิบัติงาน

วันที่ 21 กรกฎาคม 2564

วัตถุประสงค์ 1. เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติงาน  
2. เพื่อให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติงาน

#### ขอบเขตเนื้อหา

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ และตอบข้อซักถาม เกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติงาน ดังนี้

- ความสำคัญของการวางแผน
- ระยะเวลาของแผนงาน
- ขั้นตอนในการวางแผนให้บรรลุเป้าหมาย
- ตารางการจัดทำแผนงาน

#### ขั้นตอนการพัฒนา

1. แลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ตามหัวข้อเนื้อหา
2. ถอดบทเรียน
3. ถาม-ตอบ ตามประเด็นที่สงสัย
4. ผู้เข้าร่วมกิจกรรมทำแบบทดสอบหลังการจัดกิจกรรมกปฏิบัติ
5. ตอบแบบประเมินผลการเรียนรู้ และแบบประเมินติดตามผลการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์
6. สรุปผลการทำกิจกรรม

#### วัสดุอุปกรณ์/สื่อที่ใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

1. คอมพิวเตอร์
2. ใช้เครื่องฉายภาพ หรือ เครื่องฉายวีดิทัศน์ (video projector)

## ผลการจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ครั้งที่ 2

### กลุ่ม 2 การจัดทำแผนปฏิบัติงาน

#### ประธานกลุ่ม

นางสาวฉันทนิก สุขแสง

นายสัตวแพทย์ชำนาญการ

หน่วยพัฒนาสุขภาพและผลิตสัตว์

#### รองประธานกลุ่ม

นายพุทธิพล กองสุข

นายสัตวแพทย์ชำนาญการ

หน่วยพัฒนาสุขภาพและผลิตสัตว์

#### เลขาธิการกลุ่ม

นายคมปาน บัวไพจิตร

นายสัตวแพทย์ชำนาญการ

หน่วยพัฒนาสุขภาพและผลิตสัตว์

#### สมาชิกกลุ่ม

- |                                |                                      |                                      |
|--------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| 1. นายวรศักดิ์ นะไชย           | สัตวแพทย์ชำนาญการ                    | ส่วนสุขภาพสัตว์                      |
| 2. นางสาวณัฐนิชา ตียะสุขเศรษฐ์ | นายสัตวแพทย์ชำนาญการ                 | ส่วนมาตรฐานการปศุสัตว์               |
| 3. นายเพชร ศรีประสาท           | นายสัตวแพทย์ชำนาญการ                 | ส่วนมาตรฐานการปศุสัตว์               |
| 4. นางสาวประวีณนุต สุนะ        | นายสัตวแพทย์ชำนาญการ                 | ส่วนมาตรฐานการปศุสัตว์               |
| 5. นายเจริญ กัณหา              | สัตวแพทย์ชำนาญการ                    | ส่วนมาตรฐานการปศุสัตว์               |
| 6. นายสมจิต ศรีอินจันทร์       | สัตวแพทย์ชำนาญการ                    | ส่วนมาตรฐานการปศุสัตว์               |
| 7. นายสุเทพ สุขผล              | นักวิชาการสัตวบาลชำนาญการ            | ส่วนส่งเสริมและพัฒนากการปศุสัตว์     |
| 8. นางสาวอมรรัตน์ วรรณโชติ     | นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ             | ส่วนส่งเสริมและพัฒนากการปศุสัตว์     |
| 9. นายรินทร์ คำตา              | นักวิชาการสัตวบาลปฏิบัติการ          | ส่วนส่งเสริมและพัฒนากการปศุสัตว์     |
| 10. นายอภิชาติ ชูศักดิ์เหลือง  | เจ้าพนักงานสัตวบาลชำนาญการ           | ส่วนส่งเสริมและพัฒนากการปศุสัตว์     |
| 11. นางพรรณภา พรหมสุวรรณ       | นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ     | ส่วนยุทธศาสตร์และสารสนเทศการปศุสัตว์ |
| 12. นางสาวศิริวรรณ สันคม       | นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ   | ส่วนยุทธศาสตร์และสารสนเทศการปศุสัตว์ |
| 13. นางทิวาพร ศรีอินจันทร์     | เจ้าพนักงานธุรการชำนาญการ            | ฝ่ายบริหารงานทั่วไป                  |
| 14. นางสาวประภาพร มุลรังษี     | เจ้าพนักงานการเงินและบัญชีปฏิบัติงาน | ฝ่ายบริหารงานทั่วไป                  |
| 15. นายวิวัฒน์ โหมดเทศ         | นายสัตวแพทย์ชำนาญการ                 | หน่วยพัฒนาสุขภาพและผลิตสัตว์         |
| 16. นายธนกร ร่มโพธิ์           | นายสัตวแพทย์ชำนาญการ                 | หน่วยพัฒนาสุขภาพและผลิตสัตว์         |

#### บันทึกผลการจัดกิจกรรม

การวางแผนการดำเนินงานอย่างรอบคอบ ครอบคลุมถึงการกำหนดหัวข้อที่ต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ซึ่งรวมถึงการพัฒนาสิ่งใหม่ๆ การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน อาจประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน การจัดอันดับความสำคัญของ เป้าหมาย กำหนดการดำเนินงาน กำหนดระยะเวลาการดำเนินงาน กำหนดผู้รับผิดชอบหรือผู้ดำเนินการและกำหนดงบประมาณที่จะใช้ การเขียนแผนดังกล่าวอาจปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมของลักษณะ การดำเนินงาน การวางแผนยังช่วยให้เราสามารถคาดการณ์สิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต และช่วยลดความสูญเสียต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้

## ข้อเสนอแนะ

- ให้ระบุตัวผู้รับผิดชอบให้ชัดเจนในแผนการปฏิบัติงาน
- แผนการปฏิบัติงานควรมีการทบทวนเป็นระยะและปรับได้ตามสถานการณ์

## ผู้บันทึก

นายคมปาน บัวไพจิตร (เลขากลุ่ม)  
นายสัตวแพทย์ชำนาญการ  
หน่วยพัฒนาสุขภาพและผลผลิตสัตว์

# บันทึกสรุปบทเรียนจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ครั้งที่ 2

## กลุ่ม 2 การจัดทำแผนปฏิบัติงาน

กิจกรรมครั้งที่ 2 วันที่ 21 กรกฎาคม 2564

ชื่อผู้บันทึก นายคมปาน บัวไพจิตร นายสัตวแพทย์ชำนาญการ เลขานุการ

### ขอบเขตเนื้อหา

- การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ และตอบข้อซักถาม เกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติงาน ดังนี้
- ความสำคัญของการวางแผน
  - ระยะเวลาของแผนงาน
  - ขั้นตอนในการวางแผนให้บรรลุเป้าหมาย
  - ตารางการจัดทำแผนงาน

### บันทึกสรุปบทเรียน

การวางแผน (Planning) เป็นขั้นตอนหนึ่งของการบริหารหรือการจัดการ (Management) โดยทั่วไป การวางแผนเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการระบุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ มีการกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ ที่จะทำให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้นได้ การวางแผนเป็นสิ่งจำเป็น เพราะมีส่วนทำให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่รู้แนวทางการดำเนินงานขององค์กร ลดการดำเนินงานที่ซ้ำซ้อนหรืองานที่สิ้นเปลือง และช่วยลดผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพราะการวางแผนที่ดีจะต้องมีการคาดคะเนทิศทางหรือสถานการณ์ในอนาคต และวางแผนโดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

นอกจากนี้ การวางแผนยังเป็นประโยชน์สำหรับการควบคุม ซึ่งถ้าไม่มีการวางแผน ก็จะไม่มีการใดควบคุมการปฏิบัติงานของโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ

### ความสำคัญของการวางแผน (The Importance of Planning )

การวางแผนมีความสำคัญมากในการบริหารงาน เพราะจะช่วยให้ไม่ต้องลองผิดลองถูก ซึ่งอาจทำให้สิ้นเปลืองกำลังทรัพย์ แรงงาน และเวลา เป็นต้น การวางแผนจะช่วยทำให้มองเห็นภาพข้างหน้าว่าอะไรควรทำ อะไรไม่ควรทำ หรืออะไรที่ควรเตรียมตัว และเตรียมพร้อมเพื่อรับสถานการณ์

Koontz\* สรุปความสำคัญของการวางแผนไว้ 4 ประการใหญ่ๆ คือ

1) ทำให้ความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงเกิดความสมดุล (To offset uncertainty and change) เนื่องจากโลกมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ แม้จะมีการวางแผนดีแค่ไหน ความผิดพลาดย่อมเกิดขึ้นได้เสมอ แต่ถ้าได้มีการวางแผนล่วงหน้าเพื่อรองรับความไม่แน่นอนหรือเปลี่ยนแปลงก็ย่อมจะดีกว่าและปลอดภัยกว่า

2) ทำให้ผลการปฏิบัติงานไปสู่จุดมุ่งหวังตั้งประสงค์ (To focus attention on objectives) การวางแผนอย่างรอบคอบจะทำให้เข้าใจในวัตถุประสงค์ได้ชัดเจนและยังช่วยลดความผิดพลาดในขณะที่ทำตามแผนปฏิบัติงาน เพราะได้เตรียมไว้ก่อนแล้ว

3) ทำให้ประหยัดในการปฏิบัติงาน (To gain economical operation) หมายถึงงานยิ่งใหญ่ ยิ่งควบคุมได้ยาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขณะที่ลงมือปฏิบัติ แต่ถ้าวางแผนไว้ก่อนและคุมงานตามแผนจะช่วยลดการสิ้นเปลืองต่างๆ (cost) ได้มาก

4) ทำให้เอื้ออำนวยในการควบคุมการปฏิบัติงาน (To facilitate control) หมายถึง การวางแผนที่ดีย่อมมีการกำหนดขั้นตอนไว้ล่วงหน้า ซึ่งเป็นประโยชน์ในการควบคุมและการติดตามผลการปฏิบัติงานว่าได้ผลตรงตามข้อตกลงหรือแผนที่วางไว้ และช่วยให้ติดตามการปฏิบัติงานทำได้ง่ายขึ้น หากไม่มีแผนหรือทางเดิน (Direction) ที่ชัดเจน นอกจากจะปฏิบัติงานตามแบบลองผิดลองถูกเสมอๆ แล้ว ก็ยังยากต่อการตรวจตราติดตามให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อีกด้วย

(Koontz, Harold; Management. Tokyo : McGraw-Hill Kogakusha, 1980.)

### ระดับของการวางแผน (Levels of planning)

1. การวางแผนของผู้บริหารระดับสูง (Top level manager) ผู้บริหารระดับนี้เรียกว่า Executive หรือ Director การวางแผนกลยุทธ์ของภาครัฐในระดับนี้ อาจใช้เป็นเครื่องมือบริหารประเทศของคณะรัฐมนตรี รัฐมนตรี (และ/หรือปลัดกระทรวงหรือผู้บริหารหน่วยงานระดับกระทรวงหรือเทียบเท่า) การวางแผนระดับนโยบายชาติ เน้นประโยชน์การส่งเสริม การประสานงานและการขึ้นนำทิศทางการพัฒนาประเทศ จึงจำเป็นต้องมีความชัดเจนของแผนมิติศทางของการพัฒนาและกลยุทธ์ ลำดับความสำคัญของยุทธศาสตร์หลัก และแนวทางการพัฒนาระดับชาติ ตลอดจนการกำหนดบทบาท และการป้องกันภัยคุกคามในระดับชาติ ในแผนระดับชาติ ควรมีการชี้แนะให้เห็นถึงดัชนีที่จะระบุผลลัพธ์หรือผลกระทบการพัฒนาที่ต้องการ (outcome indicators) ที่การพัฒนาต้องการบรรลุด้วยซึ่งแผนระดับนโยบายชาติ อาทิ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

2. การวางแผนของผู้บริหารระดับกลาง (Middle level manager) ผู้บริหารระดับนี้จะมองเห็นภาพโดยทั่วไปภายในองค์กรและจะมุ่งพัฒนาหน่วยงานที่ได้รับผิดชอบ การวางแผนจึงมุ่งว่าทำอย่างไรหน่วยงานที่รับผิดชอบอยู่จึงจะประสบความสำเร็จ การวางแผนไปข้างหน้าก็ย่อมมีแต่จะเป็นไปตามแผนหลักอันเกิดจากแผนแม่บท (Corporate Planning) ขององค์กร สำหรับการวางแผนกลยุทธ์ของภาครัฐในระดับนี้ เป็นเครื่องมือการบริหารของหน่วยงานระดับกระทรวง กรม จังหวัดและวิสาหกิจ (ปลัดกระทรวง และ/หรืออธิบดี หรือหน่วยงานระดับกรม และ/หรือจังหวัด) เพื่อแปลงทิศทางการพัฒนากลยุทธ์ และยุทธศาสตร์หลักของชาติให้เป็นทิศทางการพัฒนากลยุทธ์ และยุทธศาสตร์เฉพาะสาขาย่อย ที่รัฐมนตรีแต่ละกระทรวง (เกษตร อุตสาหกรรมสาธารณสุข ฯลฯ) และ/หรือพื้นที่ระดับภาค อนุภาค และจังหวัด สามารถใช้เป็นเครื่องมือบริหารเพื่อให้นโยบายสอดคล้องกับแผนระดับชาติ ในแผนระดับกลางนี้ มาจากการนำแผนนโยบายมาแปลงเป็นแผนที่ชี้แนะแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเหมาะสมกับหน่วยปฏิบัติระดับสาขาและภูมิภาคของภาค อนุภาค โดยรายละเอียดของแผนระดับนี้ จะกำหนดกลวิธีที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติ สามารถชี้แนะแนวทางทางการปฏิบัติงานได้จนถึงขั้นที่มีการกำหนดแผนงาน/โครงการเบื้องต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง แผนงานโครงการเชิงกลยุทธ์ที่จะต้องเร่งดำเนินการในช่วงแรกของแผนฯ

3. การวางแผนของผู้บริหารระดับล่างหรือระดับปฏิบัติการ (First operate level manager) เป็นการวางแผนของระดับแผนก มุ่งไปสู่งานและการปฏิบัติงานในปัจจุบันผู้บริหารระดับนี้เรียกว่า supervisor หรือ Lower manager การวางแผนกลยุทธ์ของภาครัฐในระดับนี้ เป็นเครื่องมือการพัฒนาในระดับปฏิบัติและพื้นที่หรือระดับท้องถิ่น เน้นความเป็นแผนงานที่เลือกสรรกลวิธีปฏิบัติที่ชัดเจน และสอดคล้องกับเงื่อนไขของภูมิศาสตร์ วัฒนธรรม และความต้องการของท้องถิ่น เป็นการแปลงทิศทางแผนงานและกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ตลอดจนการปรับปรุงและกำหนดอำนาจหน้าที่ขององค์กร กลไก และระเบียบของหน่วยปฏิบัติให้สามารถรองรับได้อย่างเหมาะสมในแต่ละพื้นที่

### ระยะเวลาของการวางแผน (Planning Period)

1. การวางแผนระยะยาว (Long-range Plan) หมายถึง การวางแผนที่ใช้เวลาดำเนินการเป็นปีหรือหลายปี โดยทั่วไปเป็นการวางแผนในระดับบริหาร เช่น WHO (World Health Organization) วางแผนเรื่องประชากรโลก ใช้เวลาล่วงหน้าเป็นสิบๆ ปี โดยใช้คำขวัญว่า “Health for all gym the year 2000” แผนของประเทศที่เป็นระยะยาวก็มี เช่น 4 ปีหรือ 5 ปี และมีหลายแผนต่อเนื่องกัน แผนพัฒนาของหน่วยงานหรือองค์กรก็

อาจใช้เวลาหลายปีได้เช่นกัน เช่นเดียวกับแผนการขยายสาขา การขยายตลาด การเพิ่มจำนวนนิสิตนักศึกษาหรือเปิดสาขาวิชา เป็นต้น แผนระยะยาวนี้ โดยทั่วไปจะเป็นแผนของผู้บริหารระดับสูง

2. การวางแผนระยะสั้น (Short-range Plan) หมายถึง การวางแผนที่ดำเนินการโดยใช้ระยะเวลาเป็นเดือนหรืออาจถึง 1 ปี ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับขนาดของโครงการใหญ่หรือเล็ก โดยปกติจะเสร็จสิ้นลงภายใน 1 ปี หรือครึ่งปี อย่างไรก็ตาม เวลาอาจไม่ใช่เรื่องวัดที่ถูกต้องเสมอไป ควรคำนึงว่าแผนระยะสั้นนี้เป็นการวางแผนย่อยจากแผนระยะยาว ซึ่งผู้รับผิดชอบทั่วไปมักจะได้แก่ผู้บริหารระดับกลาง

3. การวางแผนปฏิบัติงาน (Operational Plan หรือ Action Plan) หมายถึง การวางแผนเพื่อลงมือกระทำ โดยเป็นแผนที่กำหนดรายละเอียดและความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้แผนนั้นสำเร็จลุล่วงลงได้ เพราะตามหลักความจริงที่ว่า ไม่ว่าแผนใหญ่จะมีรายละเอียดแค่ไหนก็ตาม ควรต้องทำแผนปฏิบัติงานไว้เสมอ เนื่องจาก เป็นแผนที่กำหนดตัวบุคคล เงิน เวลา อุปกรณ์ ฯลฯ ลงไปอย่างชัดเจน ผู้รับผิดชอบจะเป็นผู้บริหารระดับแผนกหรือระดับล่าง หรือผู้ที่รับผิดชอบงานชั่วคราวเมื่องานเสร็จสิ้นก็พ้นวาระการรับผิดชอบไป

### ขั้นตอนในการวางแผน (Steps in Planning )

ในการวางแผนงานต้องคำนึงถึงองค์ประกอบหลายประการ เช่น ชนิดของความยากง่ายของงาน จำนวนบุคคล เวลาที่กำหนด งบประมาณ และขนาดของการลงทุน ฯลฯ แต่อย่างไรก็ตามขั้นตอนหลักในการวางแผนงาน โดยทั่วไป ควรประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาปัญหา ควรศึกษาปัญหาหรืองานว่ามีอะไรบ้างที่ควรคำนึงถึง การมีข้อมูลมากกว่าย่อมจะช่วยให้เกิดข้อควรระวังหรือข้อควรตระหนักได้มากกว่า ในขณะที่กำลังลงมือวางแผนในการศึกษาปัญหาหรืองานที่เกี่ยวกับการวางแผน ไม่ควรกระทำแต่ผู้เดียว เพราะนอกจากจะได้ข้อมูลน้อยไม่ครอบคลุมแล้ว ยังขาดความร่วมมือจากทีมงานอีกด้วย

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดเป้าหมายที่บรรลุผลได้ (Attainable goals) ควรมีการกำหนดเป้าหมายที่บรรลุผลได้ (Attainable goals) ไว้ให้ชัดเจนและมีการอภิปรายแลกเปลี่ยนข้อมูล หรือถกเถียงกันบ้าง จึงจะแสดงว่างานนั้นกำลังได้รับความสนใจ และได้รับความร่วมมือตามเป้าหมาย ซึ่งจะดีกว่าเป้าหมายที่ขาดการอภิปรายถกเถียง หากผู้บังคับบัญชาไม่เชื่อว่าเป้าหมายในการนำประชุมและพยายามหลีกเลี่ยงการอภิปราย แผนที่ออกมาจะก็ไม่ได้ได้รับความร่วมมือเท่าที่ควร

ขั้นตอนที่ 3 ประชุมวางแผนปฏิบัติงาน มีการวางแผนปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการเป็นขั้นตอนโดยคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญ คือ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุดิบ (Material) เครื่องจักร (Machine) ตลาด/ลูกค้า (Market) เวลา (Time) และเทคโนโลยี (Technology) อยู่ตลอดเวลา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดแผนการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการกำหนดแผนการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานและปรับปรุงงาน โดยจัดทำเป็นตารางที่สามารถทบทวนได้ ทั้งนี้เพื่อความมั่นใจว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้จะบรรลุผลได้อย่างแน่นอน

### ตารางการจัดทำแผนงาน (Action Plan)

การจัดทำแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการแปลงแผนงาน/โครงการไปสู่กิจกรรมย่อยในเชิงปฏิบัติ และช่วยควบคุมให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถดำเนินการปฏิบัติงานได้สะดวกยิ่งขึ้น ลดภาระในการตัดสินใจว่าจะทำอะไรเมื่อไหร่ ลดความเสี่ยงในการควบคุมให้เป็นไปตามเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ



ชื่อโครงการ								ผู้รับผิดชอบ
เป้าหมาย								
วัตถุประสงค์								
ลำดับ	กิจกรรม	รับผิดชอบโดย	ระยะเวลา		ปัจจัยการลงทุน			ผลที่คาดว่าจะได้รับ
			ม.ค. 25XX	ก.พ. 25XX	เงิน	สิ่งของ	เทคโนโลยี	กำไร/บริการ/ผลผลิต

### องค์ประกอบของแผนการปฏิบัติงาน

1. ชื่องาน/โครงการ เนื่องจากแต่ละปีมีแผนงาน/โครงการจำนวนมาก ดังนั้น เราควรจะต้องตั้งชื่อแผนปฏิบัติงานให้ชัดเจน ควรตั้งชื่อที่น่าสนใจ มีเอกลักษณ์ เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องจะสามารถจดจำแผนปฏิบัติงานนั้นได้ และเป็นการสร้างเอกลักษณ์ของแผนปฏิบัติงานนั้นๆ ได้อีกด้วย

2. เป้าหมายของโครงการ เป็นผลที่ตั้งเอาไว้เพื่อที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุในอนาคต ซึ่งการตั้งเป้าหมายที่ดีจะต้องประกอบไปด้วย SMART คือ

- Specific มีเป้าหมายของโครงการที่ชัดเจน
- Measurable สามารถวัดผลได้
- Attainable สามารถที่จะทำให้บรรลุผลได้
- Realistic มีสภาพตามความเหมาะสม สามารถทำให้เกิดขึ้นจริงได้ไม่ยากหรือง่ายจนเกินไป
- Timely มีกรอบเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดของเป้าหมาย

3. วัตถุประสงค์ เป็นเป้าหมายย่อยหรือเรียกว่า Objectives Sub goal ซึ่งการตั้งวัตถุประสงค์ที่ดีจะต้องสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้ ควรลงรายละเอียดว่า การทำโครงการนี้จะทำให้องค์กรได้รับผล (Output) อะไรบ้าง ปริมาณเท่าใด หรือสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หรือประหยัดค่าใช้จ่ายขององค์กรได้มากน้อยเท่าใด

4. ลำดับ เป็นการจัดลำดับของแต่ละกิจกรรมว่า กิจกรรมใดควรที่จะทำก่อนหรือหลังเพื่อให้แผนการทำงานมีความต่อเนื่องและสอดคล้องกัน

5. ขั้นตอนหลักและกิจกรรม คือ การกำหนดว่าวิธีการ หรือกิจกรรมใดต้องทำก่อน หรือกิจกรรมใดต้องทำหลังจึงจะดีที่สุด เพื่อให้วัตถุประสงค์ที่ตั้งมานั้นบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยในแผนปฏิบัติงานควรที่จะกำหนดขั้นตอน/กระบวนการหลักๆ ไว้ให้ชัดเจน แล้วกำหนดกิจกรรมย่อยๆ ของแต่ละขั้นตอนว่ามีอะไรบ้าง เช่น ขั้นตอนการฝึกอบรมจะมีกิจกรรมย่อยต่างๆ ได้แก่ การกำหนดหลักสูตรฝึกอบรม การติดต่อวิทยากร การแจ้งกำหนดการฝึกอบรมให้หน่วยงานต่างๆ รับทราบ เป็นต้น

6. ผู้รับผิดชอบ ควรจะมีการกำหนด ชื่อบุคคล หรือตำแหน่ง (Action Plan Leader / Owner) ผู้ที่รับผิดชอบแผนปฏิบัติงานหลักไว้ และในแต่ละกิจกรรมควรที่จะกำหนดผู้รับผิดชอบให้ชัดเจนเช่นเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อจะได้พิจารณาว่าใครรับผิดชอบมากน้อยเกินไป และคนที่รับผิดชอบมีความเหมาะสมกับกิจกรรมนั้นๆ หรือไม่

7. กำหนดระยะเวลา ให้ระบุว่ากิจกรรมแต่ละข้อนั้นจะทำเมื่อไหร่ จะใช้ระยะเวลาในการทำงานเท่าไร สามารถกำหนดเป็น ปี เดือน วัน หรือ ชั่วโมง ก็ได้ ซึ่งควรระบุวัน เวลา ให้ชัดเจน เพื่อจะสามารถดูภาพรวมของแผนปฏิบัติงานได้ว่ามีกิจกรรมใดบ้างที่สามารถทำไปพร้อมกันได้ กิจกรรมใดต้องรอให้กิจกรรมอื่นเสร็จก่อนจึงจะปฏิบัติงานได้ ตลอดจนวัน เวลา และสถานที่

8. งบประมาณหรือปัจจัยการลงทุน นอกเหนือจากเงินที่จะเป็นตัวกำหนดการลงทุน/ค่าใช้จ่ายของโครงการแล้ว ยังมีปัจจัยอื่นๆ ที่จำเป็นที่จะต้องใช้ในการทำงานหรือกิจกรรมนั้นๆ เช่น กำลังคน วัสดุดิบ หรือเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องในกิจกรรมของโครงการนั้นๆ การวิเคราะห์และกำหนดงบประมาณจากทุกกิจกรรม ช่วยทำให้แผนปฏิบัติงานมีความใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากขึ้น เพราะหากเราประมาณการงบประมาณน้อยมากเท่าไร โอกาสที่งบประมาณโดยรวมจะผิดพลาดก็ย่อมมีน้อยลง

9. ผลที่คาดว่าจะได้รับ ระบุถึงผลที่คาดว่าจะได้รับ (Output) ในแต่ละงานหรือกิจกรรมที่ทำซึ่งผลนั้นจะเกิดจากการปฏิบัติงานได้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ของแผนปฏิบัติงานนั้น ได้แก่ กำไร ผลจากการปฏิบัติงาน และผลจากการให้บริการ

ในการจัดทำแผนปฏิบัติงานนั้นๆ มีรูปแบบ เทคนิค วิธีการได้หลากหลายขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและวัตถุประสงค์ในการนำไปใช้ ซึ่งในการจัดทำแผนปฏิบัติงานหากสามารถบรรยายละเอียดหรือหัวข้ออื่นๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของแผน/โครงการได้ จะช่วยให้การปฏิบัติงานสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าหมายตามแผนปฏิบัติงานที่กำหนดไว้

### **ปัจจัยอื่นๆ ที่จะทำให้แผนปฏิบัติงานบรรลุผล**

1. วิธีการหรือแนวทางในการปฏิบัติ เพื่อป้องกันปัญหาในการนำกิจกรรมไปปฏิบัติควรระบุแนวทางในการปฏิบัติตามกิจกรรมนั้นๆ ด้วย เช่น ประชาสัมพันธ์โดยใช้การติดประกาศ การใช้อีเมล และมีการติดตามผลทุกสัปดาห์ เป็นต้น

2. ความเสี่ยงของขั้นตอนหรือกิจกรรม เพื่อให้แผนปฏิบัติงานเป็นแผนที่คำนึงถึงการปฏิบัติงานจริงๆ จึงควรมีส่วนที่เราเรียกว่า การวิเคราะห์ความเสี่ยงหรือปัญหาอุปสรรคของขั้นตอนหรือกิจกรรมต่างๆ เช่น ความเสี่ยงของกิจกรรมการจัดฝึกอบรม คือหน่วยงานต่างๆ มีงานมากไม่สามารถส่งคนเข้ามารับการฝึกอบรมพร้อมกันได้ครั้งละหลายคน

3. แผนปฏิบัติงานรองรับ/แผนปฏิบัติงานสำรอง ให้นำเอาความเสี่ยงหรือปัญหาอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นมาวิเคราะห์เพื่อหาทางป้องกันแก้ไข หรือลดผลที่จะเข้ามากระทบต่อแผนปฏิบัติโดยรวม เช่น อาจจะต้องแบ่งการฝึกอบรมออกเป็นกลุ่มย่อยๆ หรืออาจจะเริ่มกำหนดการฝึกอบรมให้เร็วขึ้นและทยอยฝึกอบรมทิ้งไป

### **บทสรุป**

- การวางแผน เป็นขั้นตอนหนึ่งของการบริหารหรือการจัดการโดยทั่วๆ ไป การวางแผนเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการระบุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ การกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ ที่จะทำให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้นได้ การวางแผนมีความสำคัญมากในการบริหารงาน เพราะจะช่วยทำให้ไม่ต้องลองผิดลองถูก ทำให้ความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงเกิดความสมดุล หากมีการวางแผนล่วงหน้าจะช่วยให้เกิดความผิดพลาดน้อย องค์การสามารถไปสู่จุดมุ่งหวังตั้งประสงค์ ประหยัดทรัพยากรในการปฏิบัติงาน ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า และเอื้ออำนวยในการควบคุมติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างสะดวกและได้รับผลที่มีประสิทธิภาพ

- ระดับของการวางแผน สามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับใหญ่ๆ คือ การวางแผนของผู้บริหารระดับสูง การวางแผนของผู้บริหารระดับกลาง และการวางแผนระดับปฏิบัติงาน ซึ่งมีทั้งแผนระยะยาว ที่เป็นการวางแผนเพื่อสิ่งที่จะเกิดขึ้นในหลายปีข้างหน้า แผนระยะสั้น เป็นการวางแผนที่ใช้ระยะเวลาดำเนินการไม่เกิน 1 ปี และการวางแผนปฏิบัติงาน เป็นการวางแผนเพื่อลงมือกระทำ

- การวางแผนอย่างมีขั้นตอนจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ เนื่องจากได้มีการศึกษาปัญหา และหาทางแก้ไขที่เหมาะสม มีการกำหนดเป้าหมายของแผนงาน เพื่อเป็นแนวทางให้การปฏิบัติงานมีทิศทางการทำงานเป็นทิศทางเดียวกัน และมีการร่วมกันวางแผนปฏิบัติงาน รวมถึงพิจารณาถึงทรัพยากรที่จะใช้ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ แรงงาน งบประมาณ ระยะเวลา วัตถุดิบ และเทคโนโลยี ไว้แล้ว เป็นต้น

- การวางแผนที่ดีจะทำให้สามารถติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงงานได้ และทำให้บรรลุเป้าหมายได้ในที่สุด

- การจัดทำแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) เป็นการแปลงแผนงานเชิงกลยุทธ์ไปสู่กิจกรรมย่อยในเชิงปฏิบัติ ซึ่งการจัดทำแผนปฏิบัติงาน จะต้องมีการกำหนดชื่องาน/โครงการ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ลำดับของกิจกรรม ผู้รับผิดชอบ กำหนดเวลา งบประมาณ รวมไปถึงผลที่คาดว่าจะได้รับ

ภาพประกอบโครงการชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice : CoP)  
กิจกรรมถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้  
กลุ่ม 2 การจัดทำแผนปฏิบัติงาน  
วันที่ 21 กรกฎาคม 2564  
ณ ห้องประชุมกลาง สำนักงานปศุสัตว์เขต 5 อำเภอเมืองเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่  
\*\*\*\*\*

