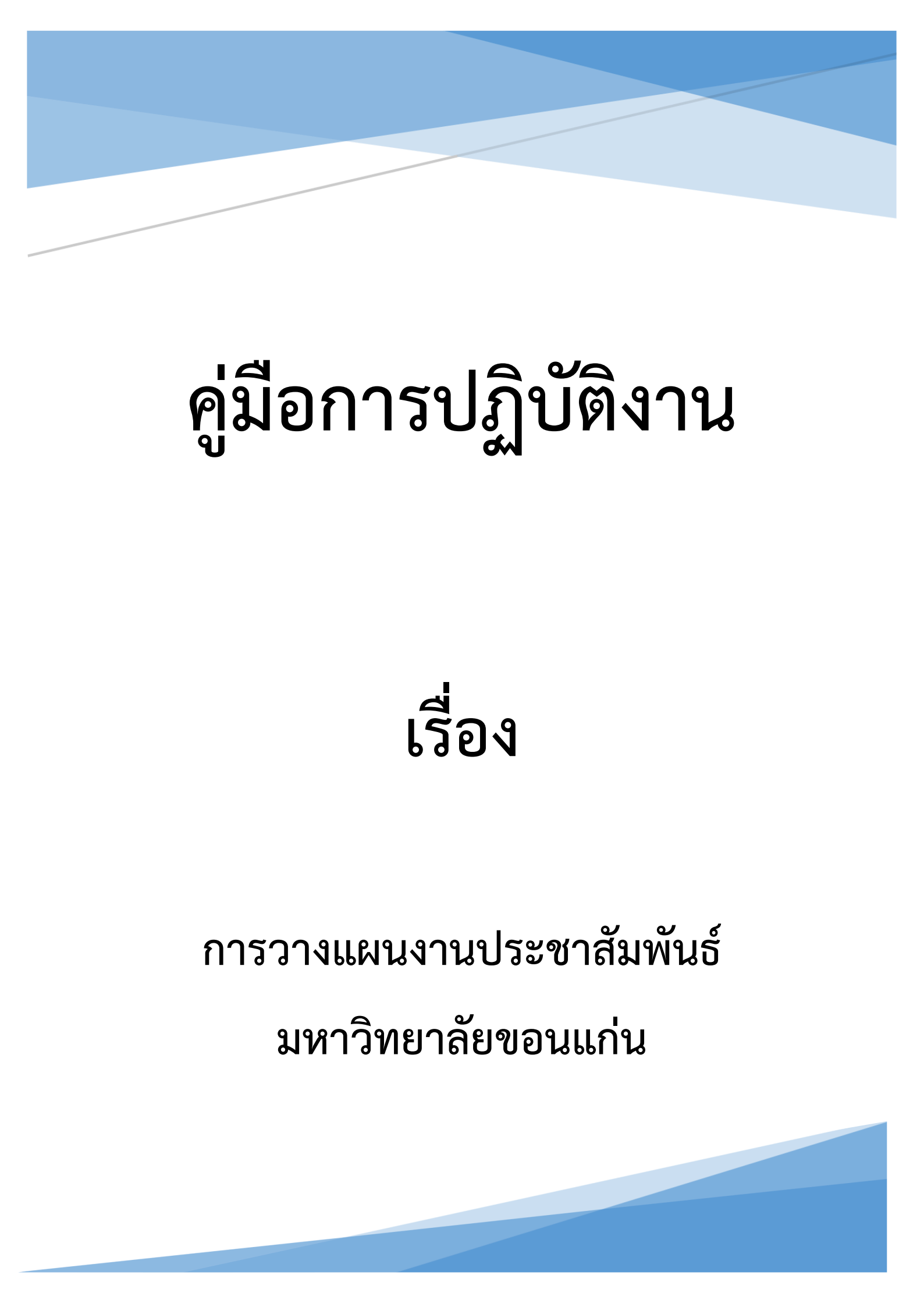


คู่มือการจัดทำ

แผนงานประชาสัมพันธ์



กองสื่อสารองค์กร สำนักงานอธิการบดี
มหาวิทยาลัยขอนแก่น



คู่มือการปฏิบัติงาน

เรื่อง

การวางแผนงานประชาสัมพันธ์

มหาวิทยาลัยขอนแก่น

คำนำ

การจัดทำแผนงานประชาสัมพันธ์ เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการด้านประชาสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัย เพื่อช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ขณะเดียวกันในกระบวนการจัดทำแผนงานประชาสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น จะช่วยให้เห็นโอกาสและภัยคุกคามที่มหาวิทยาลัยต้องเผชิญ ซึ่งจะนำไปสู่การปรับวิธีการดำเนินงานด้านประชาสัมพันธ์ การเตรียมรับและพัฒนาให้ทันความเปลี่ยนแปลง ของสภาวะแวดล้อมของสังคมโลก ทั้งในด้านเทคโนโลยีเศรษฐกิจ การเมือง สังคมและวัฒนธรรม ทั้งของประเทศและสังคมโลก

การวางแผนงานประชาสัมพันธ์ แม้เป็นการดำเนินการด้านการประชาสัมพันธ์ที่มีความยุ่งยากซับซ้อน แต่น้อยกว่าการวางแผนยุทธศาสตร์การประชาสัมพันธ์ เพราะการวางแผนยุทธศาสตร์ จะต้องเริ่มที่การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของแผนซึ่งไม่สามารถดำเนินการได้ด้วยนักประชาสัมพันธ์เพียงคนเดียว แต่จะต้องดำเนินการในรูปแบบคณะกรรมการ/คณะทำงาน โดยการวางแผนประชาสัมพันธ์ไม่จำเป็นต้องกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ใหม่ เพราะเป็นการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรอยู่แล้ว ดังนั้นการวางแผนประชาสัมพันธ์จึงสามารถดำเนินการได้โดยนักประชาสัมพันธ์ที่ได้รับมอบหมายเป็นผู้รับผิดชอบหลัก โดยเฉพาะนักประชาสัมพันธ์ระดับชำนาญการที่มีบทบาทหน้าที่ โดยจัดทำรายละเอียดในรูปแบบโครงการต่าง ๆ

ดังนั้นเพื่อให้ นักประชาสัมพันธ์ได้เข้าใจความสำคัญและหลักการในการวางแผน และสามารถนำมาใช้ในการวางแผนประชาสัมพันธ์ แม้การปฏิบัติงานจริงจะไม่มีกฎหรือระเบียบที่ถูกต้องตายตัว แต่ในทางปฏิบัติที่เป็นที่ยอมรับกันในการวางแผนประชาสัมพันธ์และถ่ายทอดจากตำราวิชาการต่าง ๆ ซึ่งผู้เขียนได้นำความรู้เหล่านั้นมาประมวลและจัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงานเล่มนี้ เพื่อจะเป็นแนวทางการปฏิบัติงานสำหรับนักประชาสัมพันธ์ต่อไป

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	๗
สารบัญภาพ	ค
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ	1
1.2 วัตถุประสงค์	2
1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	2
1.4 ขอบเขตและข้อจำกัด	2
1.5 คำจำกัดความเบื้องต้น	2
บทที่ 2 โครงสร้างและหน้าที่ความรับผิดชอบ	3
2.1 โครงสร้างและความรับผิดชอบ	3
2.2 บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง	6
บทที่ 3 หลักเกณฑ์วิธีการปฏิบัติงาน	8
3.1 แนวคิดด้านการวางแผน	8
3.2 แนวคิดด้านการวางแผนประชาสัมพันธ์	26
บทที่ 4 เทคนิคการปฏิบัติงาน	32
4.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของมหาวิทยาลัยขอนแก่น	32
4.2 วิสัยทัศน์	34
4.3 เป้าหมาย	34
4.4 พันธกิจและนโยบาย	35
4.5 ค่านิยม	36
4.6 วัฒนธรรมองค์กร	37
4.7 ประเด็นยุทธศาสตร์	37
4.8 โครงสร้างเชิงยุทธศาสตร์การบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่น	39
4.9 กรอบแนวคิดความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย สู่ยุทธศาสตร์การประชาสัมพันธ์	41
4.10 การเขียนโครงการ	42
บทที่ 5 สรุปผลและการนำไปใช้	47
5.1 สรุปผลการจัดทำคู่มือการจัดทำแผนงานประชาสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น	47
5.2 การนำไปใช้ประโยชน์	48
บรรณานุกรม	50
ประวัติผู้เขียน	51

สารบัญภาพ

	หน้า
รูปภาพที่ 2.1 โครงสร้างกองสื่อสารองค์กร	4
รูปภาพที่ 2.2 โครงสร้างการบริหารกองสื่อสารองค์กร	4
รูปภาพที่ 2.3 โครงสร้างการปฏิบัติงานของกองสื่อสารองค์กร	5
รูปภาพที่ 2.4 กระบวนการจัดทำแผนงานประชาสัมพันธ์	7
รูปภาพที่ 3.1 วงจรของแผน	10
รูปภาพที่ 3.2 แผนภาพลำดับชั้นของเจตนารมณ์เชิงกลยุทธ์ (Hierarchy of Strategic Intent)	13
รูปภาพที่ 3.3 แสดงการวางแผนและการนำไปปฏิบัติ	16
รูปภาพที่ 3.4 ลำดับความสำคัญและความเชื่อมโยงของแผนงาน/โครงการ	22
รูปภาพที่ 4.1 โครงสร้างเชิงยุทธศาสตร์การบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่น	40
รูปภาพที่ 4.2 แผนที่ยุทธศาสตร์การบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่น	40
รูปภาพที่ 4.3 ตัวอย่างที่หนึ่งแผนงานประชาสัมพันธ์จากกรอบแนวคิดความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์	41

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ

แนวโน้มอนาคตอาจเข้าขั้นวิกฤติของมหาวิทยาลัยไทย เมื่อประเทศไทยกำลังเคลื่อนตัวเข้าสู่สังคมสูงวัย ที่อัตราการเกิดน้อยลง สถาบันการศึกษาต่างรุกทำสื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์มากขึ้น เพื่อสร้างจุดเด่นและดึงดูดนักเรียนเข้ามาสมัครเรียนเป็นนักศึกษา หรือเปรียบดังสงครามทางการตลาดเพื่อแย่งชิงนักเรียนเพื่อความอยู่รอด แผนงานประชาสัมพันธ์จึงมีความสำคัญและถือได้ว่าเป็นงานที่ต้องจัดทำอันดับแรกขององค์กรที่มีภารกิจด้านการประชาสัมพันธ์ เพื่อให้การดำเนินการจัดทำแผนงานประชาสัมพันธ์บรรลุตามวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นผลผลิตมาจากการวางแผนที่เป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางการกระทำไว้ล่วงหน้า โดยอาศัยการดำเนินงานที่เป็นระบบมีระเบียบและมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้แผนยังเป็นข้อกำหนดที่ใช้เป็นเครื่องมือหรือแนวทางในการปฏิบัติ เพื่อมุ่งความสำเร็จของการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพของการดำเนินงานอีกด้วย

การจัดทำแผนงานประชาสัมพันธ์ จึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการด้านประชาสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัย เพื่อช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ขณะเดียวกันในกระบวนการจัดทำแผนงานประชาสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น จะช่วยให้เห็นโอกาสและภัยคุกคามที่มหาวิทยาลัยต้องเผชิญ ซึ่งจะนำไปสู่การปรับวิธีการดำเนินงานด้านประชาสัมพันธ์ การเตรียมรับและพัฒนาให้ทันความเปลี่ยนแปลง ของสภาวะแวดล้อมของสังคมโลก ทั้งในด้านเทคโนโลยีเศรษฐกิจ การเมือง สังคมและวัฒนธรรม ทั้งของประเทศและสังคมโลก

จากความเป็นมาและความสำคัญดังกล่าว กองสื่อสารองค์กร มหาวิทยาลัยขอนแก่น เป็นหน่วยงานที่มีวิสัยทัศน์สื่อสารมหาวิทยาลัยขอนแก่นสู่ประชาคมโลก โดยมีบทบาทด้านการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดี ผู้เขียนซึ่งปฏิบัติหน้าที่สังกัด กองสื่อสารองค์กร มหาวิทยาลัยขอนแก่น เป็นนักประชาสัมพันธ์ระดับชำนาญการ ซึ่งมีลักษณะงานด้านการปฏิบัติการ โดยการจัดทำแผนงานประชาสัมพันธ์เพื่อเสนอแนะการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ ซึ่งเป็นหนึ่งในด้านการปฏิบัติการทั้งหมด ดังนั้นคู่มือการจัดทำแผนงานประชาสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น จึงมีความสำคัญเพื่อให้นักประชาสัมพันธ์ทุกระดับได้ใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนงานประชาสัมพันธ์ ทั้งในระดับมหาวิทยาลัย คณะ และหน่วยงานต่าง ๆ ได้โดยมีมาตรฐานเดียวกันและเป็นที่ยอมรับ

1.2 วัตถุประสงค์

- 1.2.1 เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถจัดทำแผนงานประชาสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยขอนแก่นได้
- 1.2.2 เพื่อให้การจัดทำแผนงานประชาสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น มีมาตรฐานเดียวกัน

1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1.3.1 ผู้ปฏิบัติงานสามารถจัดทำแผนงานประชาสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยขอนแก่นได้
- 1.3.2 การจัดทำแผนงานประชาสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น มีมาตรฐานเดียวกัน

1.4 ขอบเขตและข้อจำกัด

คู่มือการจัดทำแผนงานประชาสัมพันธ์ฉบับนี้ เป็นแนวทางสำหรับนักประชาสัมพันธ์ หรือผู้ปฏิบัติงานในการจัดทำแผนประชาสัมพันธ์ ระดับมหาวิทยาลัย คณะ ศูนย์ สถาบัน สำนัก หน่วยงานต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัยขอนแก่น ตั้งแต่ขั้นตอนการเตรียมการ การจัดทำแผนงานหรือโครงการ การถ่ายทอดแผนสู่การปฏิบัติ การดำเนินงานตามแผน ตลอดจนการติดตามและประเมินผล โดยเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด

1.5 คำจำกัดความเบื้องต้น

การวางแผน หมายถึง

กระบวนการในการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตขององค์การหรือหน่วยงานโดยเลือกวิธีทำงานที่ดีที่สุด

การประชาสัมพันธ์ หมายถึง

การสื่อสารระหว่างหน่วยงาน องค์กร หรือกลุ่มประชาชน เป้าหมาย เพื่อสร้างความเข้าใจอันถูกต้อง เพื่อสร้างสิ่งที่จะนำไปสู่ความเชื่อถือ ศรัทธา และความร่วมมือ ตลอดจนความสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งจะช่วยให้งานดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุเป้าหมาย

บทที่ 2

โครงสร้างและหน้าที่ความรับผิดชอบ

2.1 โครงสร้างและความรับผิดชอบ

กองสื่อสารองค์กร สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น มีวิสัยทัศน์สื่อสารมหาวิทยาลัยขอนแก่นสู่ประชาคมโลก ด้วยบทบาทหน้าที่รับผิดชอบการบริหารจัดการด้านการประชาสัมพันธ์ สื่อสารและกิจกรรมเพื่อส่งเสริมในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของมหาวิทยาลัย การประชาสัมพันธ์เผยแพร่ข่าวสารของมหาวิทยาลัยให้ชุมชน สังคม หรือสาธารณชน หรือองค์กรทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยได้รับทราบพร้อมทั้งการสร้าง ความเข้าใจที่ดี การผลิตสื่อประชาสัมพันธ์ที่หลากหลายประเภท ได้แก่ เว็บไซต์มหาวิทยาลัย เฟซบุ๊ก ยูทิวบ์ สถานีวิทยุและโทรทัศน์ วารสารข่าว ข่าวกิจกรรมมหาวิทยาลัย ป้ายประชาสัมพันธ์ ข่าวการเผยแพร่ผลงานวิจัย และผลงานทางวิชาการของบุคลากรมหาวิทยาลัยการบันทึกภาพกิจกรรมสำคัญและพิธีการต่างๆของมหาวิทยาลัย รวมถึงกิจกรรมพิธีการส่งเสริมภาพลักษณ์และสร้างความเข้าใจที่ดี การสร้างระบบต้อนรับบุคคล สำคัญ ระบบการส่งเสริมสนับสนุนทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น ส่งเสริมสนับสนุนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อ สื่อมวลชน และการอำนวยความสะดวกในติดต่อประสานงานแหล่งข่าว การให้ข้อมูลสารสนเทศต่างๆ เครือข่าย ประชาสัมพันธ์ การเผยแพร่ข่าวสาร ตลอดจนการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน ของชุมชน สังคม หรือ สาธารณชน หรือองค์กรทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัย การรายงานสรุปผลการ ประชาสัมพันธ์และกิจกรรมของมหาวิทยาลัย และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย กองสื่อสารองค์กร สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น ถูกจัดตั้งขึ้นครั้งแรกตามการปรับโครงสร้างการบริหารงานของ สำนักงานอธิการบดี ตามประกาศสภามหาวิทยาลัยขอนแก่น ฉบับที่ 5/2555 เรื่อง การจัดตั้งหน่วยงานภายใน สำนักงานอธิการบดี ประกาศ ณ วันที่ 9 ตุลาคม พ.ศ. 2555 ต่อมาได้ปรับโครงสร้างอีกครั้ง ตามประกาศ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ฉบับที่ 312/2561 ลงท. 12 ก.พ. 2561 เรื่อง การแบ่งหน่วยงานสำนักงานอธิการบดี

การบริหารงานกองสื่อสารองค์กร มีสายการบังคับบัญชาขึ้นตรงต่อ อธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยมี ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายกิจการพิเศษ กำกับดูแล และมีผู้อำนวยการกองสื่อสารองค์กรเป็นผู้บังคับบัญชาชั้นต้น มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบกำกับดูแลการดำเนินงานของกองสื่อสารองค์กร ให้เป็นไปตามนโยบาย และยุทธศาสตร์การบริหารของมหาวิทยาลัยขอนแก่น

2.1.1 โครงสร้างองค์กร

เพื่อให้การดำเนินงานของ กองสื่อสารองค์กร สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น สอดรับการ สื่อสารในยุคปัจจุบัน และบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ จึงกำหนดโครงสร้างองค์กรโดยแบ่งตามการ

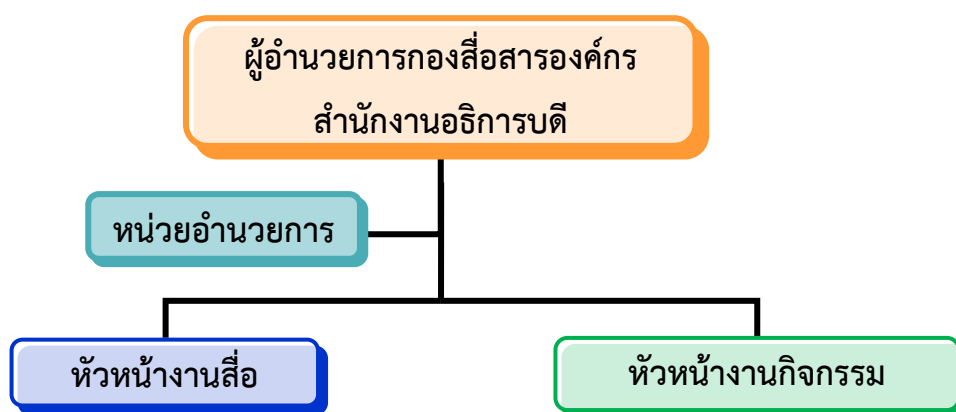
ให้บริการ เพื่อให้ภารกิจของกองสื่อสารองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นโครงสร้างขององค์กรที่เน้นให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นศูนย์กลาง ซึ่งประกอบด้วย งานสื่อสาร งานกิจกรรม และหน่วยอำนวยการ ดังรูปภาพที่ 2.1



รูปภาพที่ 2.1 โครงสร้างกองสื่อสารองค์กร

2.1.2 โครงสร้างการบริหารหน่วยงาน

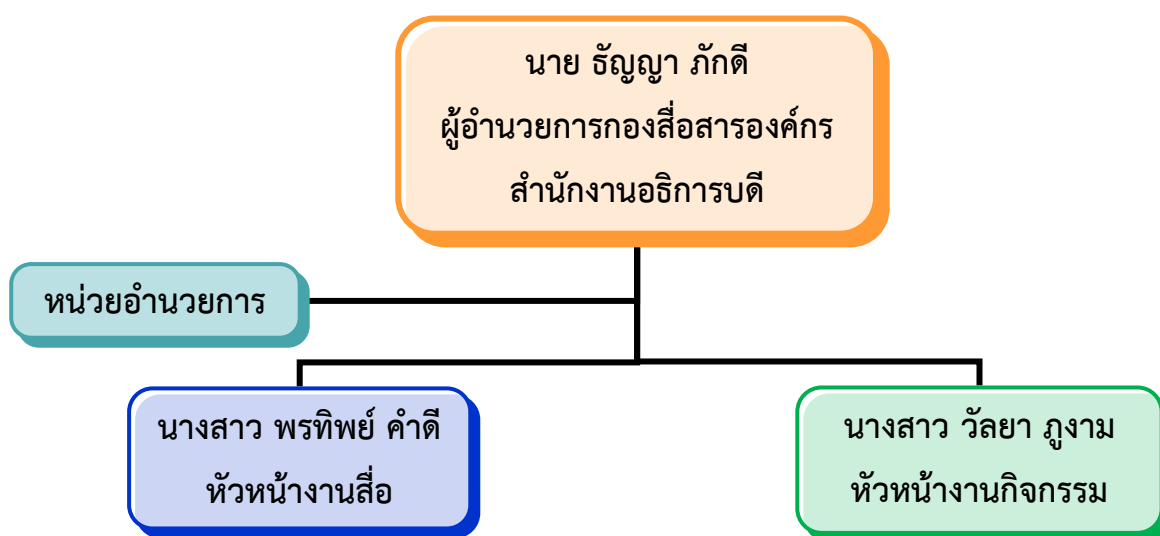
หลังจากการกำหนดโครงสร้างองค์กรของ กองสื่อสารองค์กร สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น จึงกำหนดโครงสร้างการบริหารหน่วยงาน เพื่อให้การบริหารหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ แสดงสายการบังคับบัญชา ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ตามลำดับชั้นระหว่างผู้บังคับบัญชา คือ ผู้อำนวยการกองสื่อสารองค์กร กับผู้ใต้บังคับบัญชา คือ หัวหน้างานสื่อ หัวหน้างานกิจกรรม และหน่วยอำนวยการ เพื่อให้ทราบการดำเนินงาน การกำกับดูแล และหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังรูปภาพที่ 2.2



รูปภาพที่ 2.2 โครงสร้างการบริหารกองสื่อสารองค์กร

2.1.3 โครงสร้างการปฏิบัติงาน

หลังจากการกำหนดโครงสร้างการบริหารหน่วยงาน จึงกำหนดโครงสร้างการปฏิบัติงานของ กองสื่อสารองค์กร สำนักงานอธิการบดี ซึ่งเป็นการกำหนดขอบเขตภาระงาน และคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ แล้วทำการสรรหาและคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้น โดยผู้ที่ได้รับการคัดเลือกมีดังต่อไปนี้ นายธัญญา ภัคดี ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองสื่อสารองค์กร นางวัชราน น้อยชมพู ตำแหน่ง หัวหน้างานข่าว นายชุมพร พารา ตำแหน่ง หัวหน้างานสื่อและสารสนเทศ นางชุตินันท์ พันธุ์จรัส ตำแหน่ง หัวหน้างานกิจกรรมสังคม นายอุดมชัยสุพรรณวงศ์ ตำแหน่ง หัวหน้างานวิทยุสถาบัน และนางสถาพร วานานุเคราะห์ ตำแหน่ง หัวหน้างานบริหารงานทั่วไป ดังรูปภาพที่ 2.3



รูปภาพที่ 2.3 โครงสร้างการปฏิบัติงานของกองสื่อสารองค์กร

จากโครงสร้างการปฏิบัติงานของ กองสื่อสารองค์กร สำนักงานอธิการบดี ได้กำหนดภาระงานต่างๆ ดังต่อไปนี้

2.1.3.1 ภาระงานสื่อ ประชาสัมพันธ์เผยแพร่ข่าวสารของมหาวิทยาลัยให้ชุมชน สังคม หรือสาธารณชน หรือองค์กรทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยได้รับทราบพร้อมทั้งการสร้าง ความเข้าใจที่ดี การผลิตสื่อประชาสัมพันธ์ที่หลากหลายประเภท ได้แก่ เว็บไซต์มหาวิทยาลัย เฟซบุ๊ก ยูทิวบ์ สถานีวิทยุและโทรทัศน์ วารสารข่าว ข่าวกิจกรรมมหาวิทยาลัย ป้ายประชาสัมพันธ์ ข่าวการเผยแพร่ผลงานวิจัยและผลงานทางวิชาการของบุคลากรมหาวิทยาลัยการบันทึกภาพกิจกรรมสำคัญและพิธีการต่างๆของมหาวิทยาลัย

2.1.3.2 ภาระงานกิจกรรม จัดกิจกรรมพิธีการส่งเสริมภาพลักษณ์และสร้างความเข้าใจที่ดี การสร้างระบบต้อนรับบุคคลสำคัญ ระบบการส่งเสริมสนับสนุนทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น ส่งเสริมสนับสนุน

สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อสื่อมวลชน และการอำนวยความสะดวกในติดต่อประสานงานแหล่งข่าว การให้ข้อมูลสารสนเทศต่างๆ เครือข่ายประชาสัมพันธ์ การเผยแพร่ข่าวสาร ตลอดจนการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชนของชุมชน สังคม หรือสาธารณชน หรือองค์กรทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยมหาวิทยาลั การรายงานสรุปผลการประชาสัมพันธ์และกิจกรรมของมหาวิทยาลัย และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

2.2 บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่ง

ผู้จัดทำคู่มือการจัดทำแผนงานประชาสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ตำแหน่งนักประชาสัมพันธ์ ระดับชำนาญการ ในงานกิจกรรม กองสื่อสารองค์กร สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยมีหน้าที่ความรับผิดชอบหลักในการปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญงาน ทักษะ และประสบการณ์สูงในงานด้านการประชาสัมพันธ์ ปฏิบัติงานที่ต้องทำการศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์ สังเคราะห์ หรือวิจัย เพื่อการปฏิบัติงานหรือพัฒนางาน หรือแก้ไขปัญหาในงานที่มีความยุ่งยากและมีขอบเขตกว้างขวาง และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย โดยมีลักษณะงานที่ปฏิบัติในด้านต่างๆ ดังนี้

2.2.1 ด้านการปฏิบัติการ

2.2.1.1 จัดทำแผนงานประชาสัมพันธ์ พิจารณา ศึกษา วิเคราะห์ ปัญหา การดำเนินงานประชาสัมพันธ์ เพื่อเสนอแนะ ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานประชาสัมพันธ์

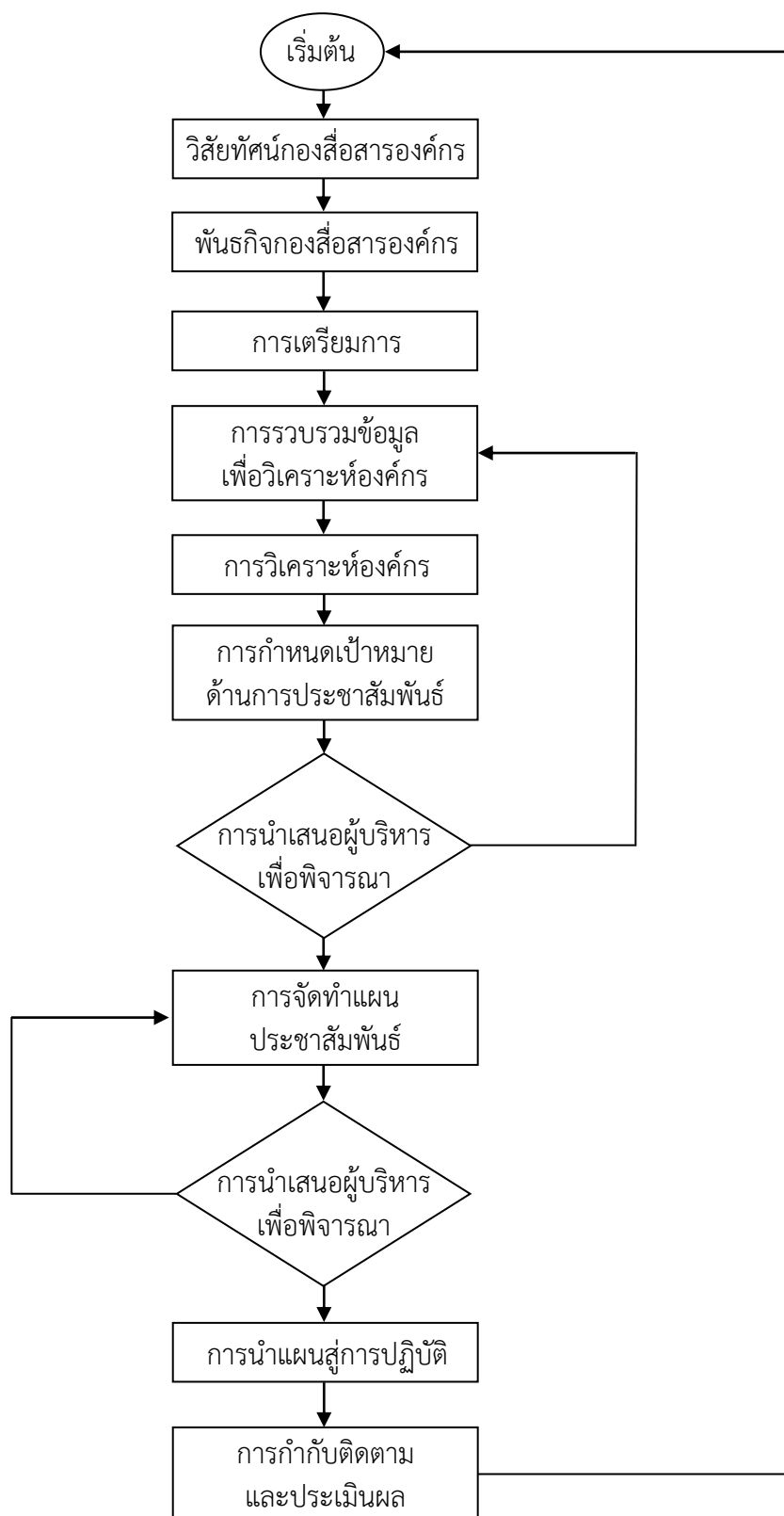
2.2.1.2 ดูแลรับผิดชอบในการจัดทำข่าวสาร เอกสารเกี่ยวกับความรู้ด้านต่างๆ เพื่อใช้ ในการประชาสัมพันธ์ ดำเนินการผลิตสื่อ ดูแลรับผิดชอบและดำเนินการจัดกิจกรรมตามโครงการ การประชาสัมพันธ์ เพื่อเผยแพร่ให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินงานหรือผลงานของหน่วยงาน หรือของสถาบันอุดมศึกษา หรือของรัฐบาลให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2.1.3 ศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์ สังเคราะห์ หรือวิจัยด้านการประชาสัมพันธ์ จัดทำเอกสาร วิชาการ คู่มือเกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบ และเผยแพร่ผลงานทางด้านการประชาสัมพันธ์ เพื่อพัฒนา งานวิชาการ และพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2.2.1.4 ให้บริการวิชาการด้านต่างๆ เช่น ฝึกอบรม เผยแพร่ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ หลักการและวิธีการของงานประชาสัมพันธ์ ให้คำปรึกษา แนะนำ ตอบปัญหาและชี้แจงเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับ งานในหน้าที่ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการต่างๆ ที่ได้รับแต่งตั้ง เพื่อให้ข้อมูลทางวิชาการประกอบการพิจารณาและตัดสินใจ และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

โดยมีขั้นตอนการจัดทำแผนงานประชาสัมพันธ์ ตั้งแต่การเตรียมการค้นคว้าศึกษาหาข้อมูลด้านต่าง ๆ การวิเคราะห์และจัดทำแผนงานหรือโครงการ การนำเสนอผู้บริหารเพื่อพิจารณานำไปใช้ การถ่ายทอดแผนสู่การ

ปฏิบัติ การดำเนินงานตามแผน ตลอดจนการติดตามและประเมินผล ดังรูปภาพที่ 2.4 กระบวนการจัดทำแผนงานประชาสัมพันธ์



รูปภาพที่ 2.4 กระบวนการจัดทำแผนงานประชาสัมพันธ์

บทที่ 3

หลักเกณฑ์วิธีการปฏิบัติงาน

คู่มือการจัดทำแผนงานประชาสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น เป็นคู่มือการปฏิบัติงานสำหรับนักประชาสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น เพื่อใช้จัดทำแผนงานประชาสัมพันธ์ โดยมีแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

3.1 แนวคิดด้านการวางแผน

การวางแผนเป็นหัวใจสำคัญของการปฏิบัติงาน ซึ่งจะกล่าวใน 3 ส่วน คือ การจัดทำแผน การนำแผนไปปฏิบัติ และ การประเมินผลแผน เพราะเมื่อนักประชาสัมพันธ์ มีความรู้ ความเข้าใจเรื่องวางแผนแล้วก็จะสามารถนำไปใช้เป็นหลักในการวางแผนประชาสัมพันธ์ได้จริง

แผน คือ การกำหนดสิ่งที่จะทำไว้ล่วงหน้า อย่างมีขั้นตอน

ความสำคัญของการวางแผน ทุกองค์กรควรมีการวางแผน เพราะการวางแผนจะทำให้การทำงานเกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ หรือ ทำให้การทำงานเกิด 6E ดังนี้

Efficiency ประสิทธิภาพ หมายถึง มีความสามารถในการทำให้เกิดผลงาน

Effectiveness ประสิทธิภาพ หมายถึง งานเกิดผลสำเร็จตามที่ต้องการ

Economy ประหยัด หมายถึง ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

Equality เสมอภาค หมายถึง เกิดความเท่าเทียมกันในการทำงาน และความรับผิดชอบ

Engagement ผูกพัน หมายถึง เกิดพันธสัญญา หรือ คำมั่นสัญญาในการทำงาน

Empowerment มอบอำนาจ หมายถึง มีการมอบอำนาจ หรือกระจายอำนาจในการทำงาน

3.1.1 คุณประโยชน์ของการวางแผนที่มีต่อองค์กร

จากความสำคัญของการวางแผนดังกล่าวมาแล้ว จะเห็นว่าหากนักบริหารทำงานตามภาระหน้าที่ ด้านการวางแผนด้วยความรับผิดชอบ องค์กรจะได้รับประโยชน์รวม 7 ประการ ได้แก่

3.1.1.1 การเปลี่ยนแปลง (Change Oriented) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายในองค์กร ในกรณีภายนอกการวางแผนมีส่วนช่วย ให้องค์กรมีความพร้อมในการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ส่วนกรณีภายในการวางแผนช่วยให้องค์กรปรับเปลี่ยนเงื่อนไขภายในก่อนที่จะเกิดเหตุการณ์ที่อาจนำไปสู่ความไม่แน่นอนและความเสี่ยงต่างๆ (Uncertainty and Risks) ที่จะเป็นผลเสียหายต่อองค์กรโดยรวม

3.1.1.2 การทำงานเป็นระบบ (Systems Oriented) หมายถึง การเสริมสร้างกระบวนการทำงานต่าง ๆ (Processes) ที่จะช่วยให้การปรับเปลี่ยน ทรัพยากรที่จำเป็น (Inputs) ไปสู่ผลงานและผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Expected outputs and outcomes) ได้ อย่างถูกต้อง สอดคล้องกับปัญหาหรือความต้องการที่มาจาก สภาพแวดล้อมขององค์กร

3.1.1.3 การมุ่งสู่อนาคตอย่างมีทิศทาง (Future direction Oriented) การสร้างอนาคตขององค์กร เป็นความรับผิดชอบของผู้นำ ซึ่งเรื่องของอนาคตมีมิติที่ต้องวินิจฉัย ด้วยความรอบคอบสองด้าน คือ ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ด้านหนึ่ง กับ ความเสี่ยง (Risk) อีกด้านหนึ่ง ดังนั้น นักบริหารจะทำให้คนในองค์กรมุ่งสู่อนาคตได้ต่อเนื่อง กับสามารถชี้ให้เห็นด้วยว่าโอกาสของความสำเร็จอยู่ ที่ใด

3.1.1.4 บรรลุสิ่งที่พึงประสงค์ (Goal Oriented) จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์เปรียบเสมือนเส้นชัยที่ นักบริหารต้องการไปให้ถึงและได้รับชัยชนะ ซึ่งโดยปกติย่อมจะครอบคลุมประเด็นต่างๆ เช่น ลูกค้า ผลิตภัณฑ์ การใช้ทรัพยากร ผลกำไร สถานะตำแหน่งใน การแข่งขัน ความเป็นผู้นำ และความสามารถในการแข่งขัน ฯลฯ ซึ่งการทำงานโดยรู้จุดหมายปลายทางจะทำให้ นักบริหารรู้ว่าควรใช้ศาสตร์และศิลป์ใดในการกำหนดกลยุทธ์ และกลวิธีอย่างแยบยล

3.1.1.5 สร้างคุณภาพงาน (Quality Oriented) การแข่งขันในเชิงคุณภาพระหว่างองค์กรเป็นหัวใจ ของการบริหารไปสู่ความเป็นเลิศมาโดยตลอด องค์กรใดต้องการให้มีการจัดการในเชิงคุณภาพที่ดีและประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องคำนึงถึงการวางแผนที่แยบยล

3.1.1.6 การริเริ่มและพัฒนา (Innovative and development Oriented) ในการทำงานเชิงรุก (Offensive strategy) หรือ การทำงานที่จะป้องกัน (Preventive) ปัญหา หรือความต้องการ มีความสำคัญ อย่างมากในปัจจุบัน การวางแผนเชิงกลยุทธ์มีประโยชน์อย่างยิ่งในการสร้าง ความคิดริเริ่ม หรือ นวัตกรรมต่าง ๆ รวมทั้งการสร้างโอกาสในการพัฒนากิจการให้ยืนอยู่แถวหน้าตลอดเวลา

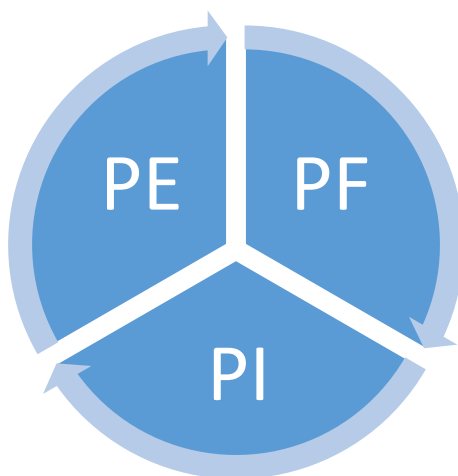
3.1.1.7 สร้างความสามัคคี (Cohesion Oriented) การสร้างสุขภาพที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กร มิได้ หมายถึงเพียงการรับบุคลากรที่มีคุณภาพดี สุขภาพดี แต่ยังหมายถึง การวางแผนที่ดีทำให้สมาชิกทุกคน ทุก หน่วยงานย่อย รู้โดยชัดเจนว่าใครทำอะไร อย่างไร กับใคร เมื่อใด และเพื่อใคร ดังนั้น ผลที่เกิดตามมาคือ ความราบรื่น ความร่วมมือ และความสมัคสมานสามัคคีที่จะ เกิดขึ้นในการทำงานร่วมกันทั้งภายในและ ภายนอกองค์กร

จะเห็นโดยชัดเจนว่า การวางแผนเป็นทักษะ หรือเครื่องมือทางความคิดที่สำคัญของนักบริหาร ทุก ระดับ ทั้งนี้ เพราะโดยภาระหน้าที่นักบริหารมีความรับผิดชอบในการนำองค์กรไปสู่จุดหมายปลายทางที่ พึงประสงค์ ด้วยการคิดค้นทางเลือก หรือวิธีการที่เหมาะสม หากนักบริหารขาดความสามารถในการวางแผน ย่อมเป็นผลให้องค์กรนั้นขาดความพร้อมที่จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างรวดเร็วและบางครั้งก็ รุนแรง อีกด้วย ที่สำคัญก็คือการขาดทักษะในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และกลวิธีที่ เหมาะสม ย่อมจะทำให้องค์กรตกอยู่ในสถานะที่เสียเปรียบอย่างยิ่งในการแข่งขัน

ดังนั้น การวางแผนจึงมิใช่เป็นเพียงการทำหน้าที่ของผู้นำเท่านั้น แต่ยังเป็นจิตสำนึกที่นักบริหาร ทุกคนต้องใช้ประกอบการตัดสินใจของตนเองเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าต่อองค์กรอีกด้วย

3.1.2 วงจรของแผน

ก่อนที่จะเริ่มลงมือวางแผน จำเป็นจะต้องเข้าใจวงจรของแผนก่อนว่าประกอบไปด้วย ขั้นตอน สำคัญ 3 ขั้นตอน คือ การจัดทำแผน (PF หรือ Plan Formulation) การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ (PI หรือ Plan Implementation) และการประเมินผลแผน (PE หรือ Plan Evaluation) ดังรูปภาพที่ 3.1



รูปภาพที่ 3.1 วงจรของแผน

3.1.2.1 ขั้นตอนแรก : การจัดทำแผน (Plan Formulation) การวางแผนเป็นภาระหน้าที่ของนักบริหาร เป็นที่ยอมรับกันว่าภาระหน้าที่ของนักบริหารในองค์กรทุกประเภท “การวางแผน” (Planning) คือ งานอันดับแรกที่มีความสำคัญยิ่งในการทำหน้าที่ของนักบริหาร นักวิชาการและนักบริหารส่วนใหญ่ มีความเห็นตรงกันว่าความสำคัญขององค์กรทั้งหลายจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อองค์กรนั้นใช้ “แผน” (Plan) เป็นเข็มทิศ นำทาง หรือ เป็นตัวกำหนดแนวทางไปสู่จุดหมายที่ต้องการ ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า “การวางแผนเป็นรากฐานที่สำคัญของการสร้างความสำเร็จในการบริหารงาน”

สำหรับนักประชาสัมพันธ์แล้ว ไม่ว่าจะอยู่ในระดับปฏิบัติ หรือระดับบริหารก็ตาม การวางแผน เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งในการทำงาน ดังนั้น นักประชาสัมพันธ์จึงต้องมีความรู้ด้านการวางแผน เพื่อจะได้นำความรู้ ด้านการวางแผนนี้มาใช้ในการวางแผนประชาสัมพันธ์ต่อไป ซึ่งขั้นตอนแรกของการวางแผน คือการวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลที่ควรนำมาวิเคราะห์ คือ สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้เราทราบจุดแข็ง (S) จุดอ่อน(W) โอกาส(O) และภัยคุกคาม(T) ขององค์กรตามหลัก SWOT Analysis ก่อนที่จะกำหนดรายละเอียดอื่นๆให้ถูกต้องต่อไป

(1) หลักการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment Analysis) เพื่อสร้างความสำเร็จในการทำงาน องค์กรจะต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ดังนั้น องค์กรจะต้องมีกลยุทธ์ที่คำนึงถึงสิ่งที่สภาพแวดล้อมต้องการ กับสิ่งที่กิจการจะต้องสนองตอบ ขณะเดียวกันก็ จะต้องคำนึงถึงกลยุทธ์ที่สะท้อนความสัมพันธ์ระหว่างเรื่องที่ต้องการกิจการกับสิ่งที่จะได้รับจากสภาพแวดล้อม ทั้งนี้ เพื่อประเมินหาโอกาส (Opportunity) ในการสร้างความสำเร็จขององค์กร ซึ่งความไม่แน่นอนของ สภาพแวดล้อมเป็นส่วนประกอบระหว่างระดับของความสลับซับซ้อน (Complexity) กับ ระดับของการเปลี่ยนแปลง (Change) ในสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมภายนอกมักจะคุกคาม (Threats) ต่อกิจการและต่อนักกลยุทธ์ เพราะมันจะทำให้เกิดข้อจำกัดของความสามารถของนักกลยุทธ์ในการ กำหนดแผนระยะยาว และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ทั้งนี้ เพื่อสร้างดุลยภาพระหว่างกิจการกับสิ่งแวดล้อม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป (General environment) หลักนิยมทั่วไป คือใช้หลักที่เรียกกันย่อ ๆ ว่า PEST Analysis คือ

(ก) การเมือง (Political Component = P) เป็นการวิเคราะห์นโยบายและกฎหมายต่าง ๆ ของภาครัฐบาล ที่น่าจะมีผลทั้งในเชิงบวก และเชิง ลบต่อการดำเนินงาน เช่น นโยบายการเงินการคลัง การนำเข้าการส่งออก การส่งเสริมการลงทุน การควบคุมมลพิษ การประกันสังคม การประกันราคา กฎหมายลิขสิทธิ์ กฎหมายแรงงาน การส่งเสริมการใช้วัตถุดิบใน ประเทศ เป็นต้น

(ข) เศรษฐกิจ (Economic Component = E) เป็นการวิเคราะห์เศรษฐกิจระดับมหภาค เช่น ผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ อัตราการว่างงาน อัตราดอกเบี้ย อัตราเงินเฟ้อ อัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา ต้นทุนด้านที่ดินสิ่งก่อสร้าง แหล่งและราคาพลังงาน ค่าวัสดุ อุปกรณ์ เป็นต้น

(ค) สังคมและวัฒนธรรม (Sociocultural Component = S) เป็นการวิเคราะห์สภาวะทางสังคมและวัฒนธรรม ได้แก่ อัตราการรู้หนังสือ ระดับการศึกษา จารีตประเพณี ค่านิยม ความเชื่อ ภาษา วิถีการใช้ชีวิต ลักษณะการตั้งถิ่นที่อยู่อาศัย การยอมรับนับถือผู้นำ เครือ ญาติ อายุ เพศ อาชีพ แนวโน้มของประชากร การอพยพโยกย้ายถิ่น รวมทั้งโครงสร้างทางสังคมอื่นๆ

(ง) เทคโนโลยี (Technological Component = T) เป็นการวิเคราะห์สภาพการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ที่จะมีผลต่อการผลิตสินค้าหรือบริการ ลักษณะของเครื่องมือ เครื่องจักร เครื่องกล ความรู้และวิทยาการแขนงต่างๆ การใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกิจการ ความก้าวหน้าด้านการวิจัยและพัฒนาในสาขาที่เกี่ยวข้อง และการ เสริมสร้างประสิทธิภาพการผลิตโดยใช้ อุปกรณ์อัตโนมัติ

(2) สภาพแวดล้อมของงาน (Task environment) เป็นการวิเคราะห์โดยการทำความเข้าใจกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทั้งหลายอย่าง ละเอียด กลุ่มที่จะละเลยไม่ได้ก็คือ กลุ่มลูกค้า (Customers) คู่แข่งขัน (Competitors) ผู้ผลิตหรือจัดหาสินค้า (Suppliers) ธนาคาร/สถาบันการเงิน

(Creditors) ผู้ถือหุ้น (Shareholders) หน่วยงานของรัฐที่จะต้องติดต่อ เสมอ โดยเฉพาะหน่วยงานที่ควบคุมมาตรฐานต่าง ๆ องค์กรชุมชน กลุ่มผลประโยชน์ สหภาพแรงงานหรือสมาคม พนักงาน สภาการค้า สภาอุตสาหกรรม ซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของงานนี้ถือเป็นเรื่องสำคัญมาก

(3) หลักการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment Analysis) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเป็นการตรวจสอบสมรรถนะขององค์กร ที่จะช่วยบ่งบอกถึงจุดแข็ง (Strengths) ที่จะนำไปใช้เป็นโยชน์ กับจุดอ่อน (Weaknesses) ที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข ซึ่งจะทำให้กลยุทธ์ ที่กำหนดมีความแหลมคม การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกอาจทำได้ดี แต่ถ้าหากภายในองค์กรขาดความพร้อม ก็เปรียบได้กับการทำสงครามที่ ชุนวู นักปราชญ์ชาวจีนเคยชี้ให้เห็นว่า “แม้เราสามารถจำลองสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างแม่นยำตรง แต่มิได้ทำการเตรียมความพร้อมทางด้านทรัพยากร และไม่มีการซ้อมรบให้คุ้นเคยกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในสถานการณ์ต่างๆ ย่อมเป็นการยากที่จะได้ชัยชนะในการรบ ” ดังนั้น ความสำเร็จในการวิเคราะห์ และเตรียมความพร้อมภายในจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง

แนวทางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในมีจุดมุ่งหมายและขอบเขตของการวิเคราะห์ ดังนี้

จุดมุ่งหมายของการวิเคราะห์ เพื่อประเมินจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ขององค์กรจากทรัพยากร และ สมรรถนะในการใช้ทรัพยากร ได้แก่ โครงสร้างองค์กรและนโยบาย (Structure and Policy) การบริการ (Service) หมายถึง ผลผลิต ผลลัพธ์ และความพึงพอใจของผู้รับบริการ บุคลากร (Manpower) หมายถึง อัตรากำลัง คุณภาพบุคลากร การบริหารบุคคล การเงิน (Money) หมายถึง ประสิทธิภาพด้านการเงิน และการระดมทุน วัสดุ อุปกรณ์ (Material) การบริหารจัดการ (Management) หมายถึง กระบวนการทำงาน ภาวะผู้นำ วัฒนธรรม องค์กร ฐานข้อมูลและสารสนเทศ ระบบการวางแผนและประเมินผล การสื่อสารภายในองค์กร และการสร้าง เครือข่าย

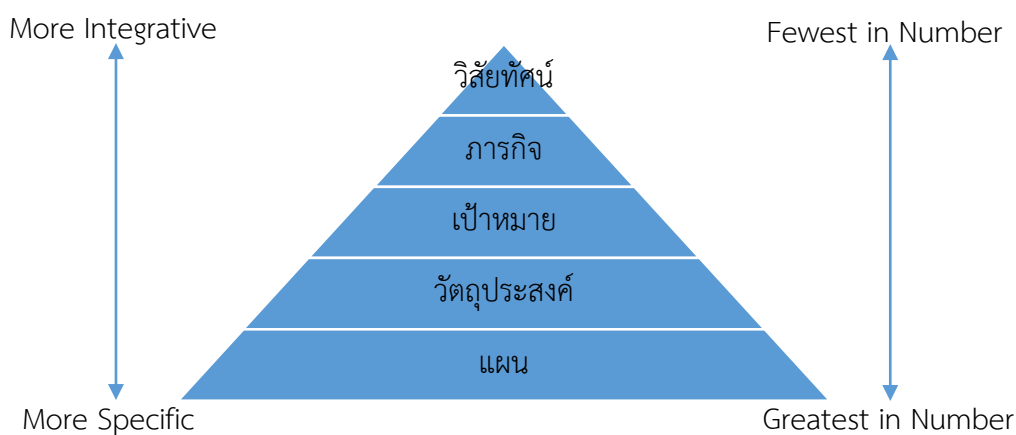
ขอบเขตการวิเคราะห์ พิจารณาจาก

(ก) ปัจจัยสำคัญของความสำเร็จ (Critical Success Factor = CSFs) ในที่นี้จะใช้คำว่า สมรรถนะอันโดดเด่น (Core or Distinctive Competencies)

(ข) ความเชื่อมโยงของคุณค่า หรือค่านิยม (Value chain) ซึ่งในที่นี้จะใช้คำว่าโซ่ร้อยค่านิยม

(ค) กระบวนการหลักของธุรกิจ (Core business processes)

เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลเสร็จแล้ว ขั้นตอนต่อไปของการวางแผน คือการกำหนดลำดับชั้นของเจตนาธรรมเชิงกลยุทธ์ ซึ่งหมายถึง ความยุ่งยาก หรือ ความซับซ้อน หรือ ความสำคัญของกระบวนการทำงาน ซึ่งประกอบกันขึ้นเป็นแผนเรียงลำดับตามความสำคัญในเชิงการบูรณาการ การจำเพาะเจาะจง และปริมาณผู้เกี่ยวข้องดังรูปภาพที่ 3.2



รูปภาพที่ 3.2 แผนภาพลำดับชั้นของเจตนารมณ์เชิงกลยุทธ์ (Hierarchy of Strategic Intent)

(4) วิสัยทัศน์ (Vision) ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง เจตจำนง หรือความตั้งใจที่กว้างขวาง ครอบคลุมทุกๆ เรื่องขององค์กร และที่สำคัญมากก็คือต้อง คิดไปข้างหน้า (Forward thinking) วิสัยทัศน์ เป็นการแสดงให้เห็นถึงความคาดหวังในอนาคต โดยมีได้ระบุวิธีดำเนินงาน สำหรับวิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด คือสิ่งที่สามารถจุดประกายความคิดให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรที่จะร่วมกันทำงานเพื่อมุ่งไปสู่สิ่งที่อยากเป็นร่วมกัน คือ สภาพที่ดีที่สุด (The Best) เกิดผลผลิตมากที่สุด (The Most) และสถานภาพยิ่งใหญ่ที่สุด (The Greatest) ภารกิจ หรือ พันธกิจ (Mission)

เพื่อให้วิสัยทัศน์ที่กำหนดซึ่งมักจะมีสภาพที่ค่อนข้างเป็นนามธรรมสามารถแปรเปลี่ยนเป็นรูปธรรม คือ เป็นสิ่งที่เห็นได้ หรือเป็นจริงได้ในปัจจุบัน จึงจำเป็นต้องกำหนด ภารกิจ หรือ พันธกิจ ขึ้น ซึ่งก็คือข้อความที่แสดงแนวคิดและวิธีการดำเนินงานเพื่อบรรลุถึงวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้แล้ว

ดังนั้น การกำหนดภารกิจขององค์กรหนึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กรอย่างน้อย 3 ประการ คือ ประการแรก ภารกิจเป็นสิ่งที่กำหนดขอบเขต (Boundaries) และจุดมุ่งเน้น (Focus) ขององค์กร ประการที่สอง ภารกิจเป็นแนวทางในการกำหนดความรับผิดชอบของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) กับเป็นแนวคิดในการกำหนดมาตรฐานต่างๆ (Standards) ขององค์กร และประการที่สาม ภารกิจเป็นสิ่งที่นำไปใช้สำหรับการวางข้อกำหนดด้านพฤติกรรม หรือ จริยธรรมของสมาชิกในองค์กรอีกด้วย

(5) จุดมุ่งหมาย (Goals) เพื่อให้ภารกิจที่วางไว้มีความเป็นไปได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้นนักบริหารจะต้องกำหนดจุดมุ่งหมาย (Goals) ด้านต่างๆที่จะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการบริหาร ซึ่งจุดมุ่งหมาย (Goals) คือ ผลลัพธ์ขั้นสุดท้าย (results) ที่องค์กรหนึ่งวางไว้ล่วงหน้าเพื่อบรรลุภารกิจที่กำหนดไว้ โดยแบ่งเป็น 2 ระดับคือ ผลผลิต (Outputs) หมายถึง สิ่งที่เรา (องค์กรเจ้าของแผน) ทำให้เขา (กลุ่มเป้าหมาย) การกำหนด ผลผลิตที่ดีควรมีลักษณะ “ปริมาณ คุณภาพ เวลา ค่าใช้จ่าย พึงพอใจ” หมายถึง มี ปริมาณงาน เพียงพอต่อความต้องการของผู้รับ มี คุณภาพงาน ตรงตามความต้องการผู้รับ มี ระยะเวลา การทำงานที่เหมาะสม ไม่สั้นจนเร่งรีบ หรือไม่นานเกินไปจนเกิดความล่าช้า มี ค่าใช้จ่าย ที่เป็น

ต้นทุนการทำงาน ไม่สูงเกินไปจนเป็นภาระ หรือ ต่ำเกินไปจนไม่ได้ปริมาณ และคุณภาพที่ต้องการ และทำให้ผู้รับเกิดความพึงพอใจ ในผลของการปฏิบัติงานนั้นๆ และผลลัพธ์(Outcomes) หมายถึง สิ่งที่เขา (กลุ่มเป้าหมาย)อยากได้จากเรา(องค์กรเจ้าของแผน) การกำหนด ผลลัพธ์ที่ดีควรมีลักษณะ “ตรงกลุ่ม เสมอภาค เป็นธรรม สุจริต รับผิดชอบ” หมายถึง ให้บริการได้ตรงกลุ่มเป้าหมาย ให้บริการได้อย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน ให้บริการอย่างเป็นธรรมไม่เลือกที่รักมักที่ชัง การทำงานเป็นไปด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีความรับผิดชอบต่อสาธารณะ

(6) วัตถุประสงค์ (Objectives) เพื่อให้จุดมุ่งหมายด้านต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ สามารถนำไปสู่การดำเนินงานได้ (Operational) จึงจะต้องระบุลักษณะของผลงานที่ต้องการให้เกิดขึ้นว่ามีลักษณะอย่างไร (Outputs) ซึ่งก็คือ วัตถุประสงค์นั่นเอง การกำหนดวัตถุประสงค์ มีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ แต่ละองค์ประกอบต้องมีลักษณะโดยรวมที่ควรถือ เป็นหลักในการกำหนดวัตถุประสงค์ คือ หลัก SMART + 4C ดังนี้

(ก) คุณลักษณะของผลงาน(Attributes) มีลักษณะ Sensible Specific Attainable Assignable

(ข) ตัวชี้วัด (Index) มีลักษณะ Measurable Reasonable Realistic

(ค) เป้าหมาย (Target) มีลักษณะ 4 C Challenging Controllable Consistency Coordinating

(ง) ระยะเวลา (Time frame) มีลักษณะ Time Available

เพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์และตรวจสอบวัตถุประสงค์ ใครขอเสนอหลักที่นิยมใช้กันในทุกวันนี้ วางแผนมาโดยตลอด คือ หลัก SMART หรือ SMART Principle ซึ่งจะเป็นการตรวจสอบวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่คำนึงถึงหลักการที่สำคัญรวม 5 ประการของการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดี ได้แก่

ประการแรก ต้องมีความเป็นไปได้ และระบุเครื่องชี้วัดที่ชัดเจน (Sensible and Specific =S) ประเด็นเรื่องความเป็นได้ถือว่ามีสำคัญอย่างมากสำหรับการกำหนดวัตถุประสงค์ เพราะ เรื่องที่มักจะเป็นปัญหาอยู่เสมอในการบริหารงาน คือ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไม่อาจที่จะนำไปปฏิบัติได้ เนื่องจากมีความคาดหวังที่สูงหรือต่ำเกินไป และในหลายกรณีอาจจะเป็นการเพ้อฝันค่อนข้างมาก จึงเป็นผลให้วัตถุประสงค์ เช่นนั้นไม่ทำให้เกิดความมุ่งมั่นในหมู่ผู้ปฏิบัติ ดังนั้น จึงต้องคำนึงเสมอว่าผลงานที่ต้องการจะเป็นสิ่งที่สามารถ ปฏิบัติได้ ขณะเดียวกันก็ควรที่จะระบุไว้ด้วยว่าในการวัดความสำเร็จของวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ผู้บริการจะใช้อะไร เป็นตัวชี้วัดที่ชัดเจน

ประการที่สอง ต้องระบุเป้าหมายที่วัดได้ (Measurable targets =M) เพื่อให้เครื่องชี้วัดที่กำหนดไว้เป็นประโยชน์ทั้งผู้บริหารและนักวางแผนในการวัดหรือประเมิน ความสำเร็จได้อย่างแม่นยำ จำเป็นต้องระบุเป้าหมายที่ต้องการในเชิงปริมาณหรือคุณภาพ สุดแล้วแต่กรณีอื่น จะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติหรือประเมินผลสามารถตรวจวัดได้ว่าแผนที่วางไว้บรรลุผลหรือไม่ มากน้อย เพียงใด

ประการที่สาม ต้องบรรลุผลที่ต้องการกับสามารถมอบหมายได้ (Attainable and Assignable=A) เพื่อให้เป้าหมายในเชิงปริมาณและคุณภาพที่วางไว้ดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมายและภารกิจที่ต้องการ จำเป็นต้องคำนึงด้วยว่าเป็นสิ่งที่สามารถมอบหมายให้บุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับไปดำเนินการได้

ประการที่สี่ ต้องอธิบายได้และทำให้เป็นจริงได้ (Reasonable and Realistic=R) สิ่งที่มีส่วนได้เสียมักจะถามคือ ทำไมจึงกำหนดผลลัพธ์ผลงานที่ต้องการ ตามปริมาณและ คุณภาพที่กำหนด ทำไมจึงไม่ทำมากกว่านั้นหรือน้อยกว่านั้น จะทำได้หรือ จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรหรือไม่ มากน้อยเพียงใด คำถามเหล่านี้ผู้บริหารและนักวางแผนต้องอธิบายให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจ และมีความมั่นใจว่า วัตถุประสงค์ที่วางไว้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับความจริง

ประการที่ห้า ต้องกำหนดกรอบเวลาอย่างเหมาะสม (Time available =T) เพื่อให้ปัญหาหรือความต้องการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นสามารถแก้ไขหรือตอบสนองได้อย่างทันกาล จึงมีความจำเป็นต้องกำหนดกรอบเวลาที่สอดคล้องกับเหตุการณ์ ทั้งนี้เพื่อผลที่จะตามมาสองด้าน คือ ด้านแรก ลูกค้า ผู้รับบริการหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งผู้ปฏิบัติสามารถรู้ได้ว่าผลงานที่ต้องการจะแล้วเสร็จเมื่อใด และอีกด้านหนึ่ง คือ ในการติดตามและควบคุมงาน กรอบเวลาที่วางไว้จะถูกใช้เป็นจุดตรวจสอบ (Milestone) ที่จะมีการรายงาน ผลการดำเนินงานต่างๆ ได้

และเพื่อให้การกำหนดวัตถุประสงค์ดังกล่าวมา มีความชัดเจนสมกับเป็นการวางแผนเชิงรุก นอกจากวัตถุประสงค์จะต้องมีลักษณะ SMART ตามที่กล่าวแล้ว นักวางแผนที่ดีควรนำ 4C มาประกอบด้วย คือ Challenging หมายถึง วัตถุประสงค์ควรมีความท้าทาย Controllable หมายถึง วัตถุประสงค์ต้องควบคุมได้ Consistency หมายถึง วัตถุประสงค์ต้องคงเส้นคงวาไม่เปลี่ยนแปลงไปมา และสุดท้าย Coordinating หมายถึง วัตถุประสงค์ต้องสามารถทำให้เกิดการประสานในการทำงานได้

(6) แผนหรือกลยุทธ์ (Plans or Strategies) สิ่งที่จะกำหนดในระดับล่างสุด คือ แผนต่าง ๆ ที่จะบรรจุกลยุทธ์และกลวิธี (Strategies and tactics) ที่มอบหมายให้ผู้บริหารระดับต้นรับผิดชอบเพื่อการดำเนินงานทั้งส่วนของงานประจำ (Routine activities or Normal tasks) และงานชั่วคราว หรือโครงการ (Temporary or Project activities) ว่าจะต้อง ดำเนินการอย่างไร ซึ่งถือเป็นการกำหนดวิธีการ (Means) ในการทำงาน

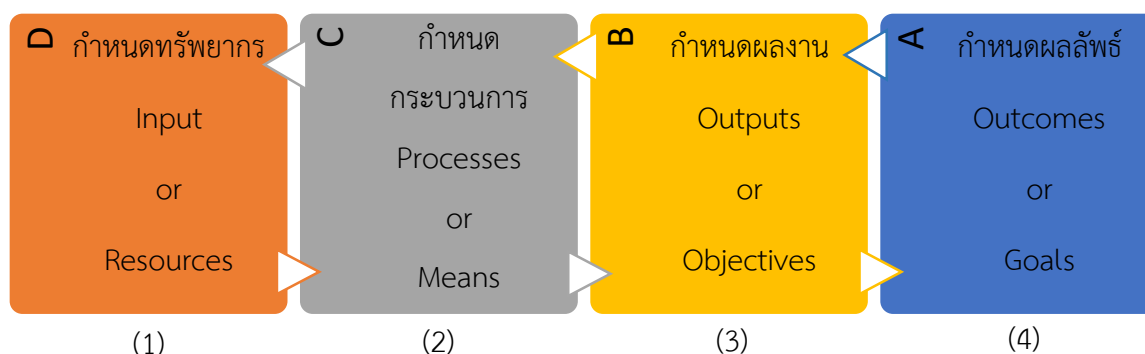
การวางแผนในระดับล่างสุดนี้ จะประกอบด้วยวางแผนดำเนินงาน (Operation plans) ที่ชี้ให้เห็นว่าองค์กรจะมอบหมายให้พนักงาน

(ก) ทำกิจกรรมที่เป็นงานประจำอะไร ? อย่างไร ?

(ข) แต่ละกิจกรรมจะได้รับการจัดสรรทรัพยากรในรูปของงบประมาณและอัตรากำลัง เท่าไร?

(ค) การมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน

(ง) การจัดวางกำหนดการหรือตารางเวลาการทำงาน (Scheduling) เพื่อใช้เป็นฐานในการกำหนด จุดตรวจสอบและการรายงานผลการทำงาน



รูปภาพที่ 3.3 แสดงการวางแผนและการนำไปปฏิบัติ

จากรูปภาพที่ 3.3 เป็นการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผน (Planning) กับการดำเนินงาน หรือการนำไปปฏิบัติ (Implementation) ซึ่งจะเห็นว่า

กระบวนการวางแผน เริ่มต้นจาก A การกำหนดผลลัพธ์หรือจุดมุ่งหมายของแผนงานเป็นอันดับแรก จากนั้นจึงตามด้วย B การกำหนดผลงานหรือผลผลิตในเชิงปริมาณคุณภาพและเวลาที่ต้องการให้งานสำเร็จ C การกำหนดกระบวนการหรือรายละเอียดของวิธีการดำเนินงานและ D การกำหนดปัจจัยหรือทรัพยากรที่จำเป็น เป็นลำดับต่อเนื่องกัน

กระบวนการดำเนินงาน เป็นการนำแผนที่วางไว้แล้วไปปฏิบัติอันเป็นการทำงานของปฏิบัติงานที่เริ่มต้นกลับด้านกันกับการวางแผน คือ (1) การนำทรัพยากรตามปริมาณและคุณภาพที่ได้รับการจัดสรรไปใช้ตาม (2) กระบวนการที่วางไว้โดยจะต้องเป็นไปตามมาตรฐานต่าง ๆ เช่น ขั้นตอน กฎเกณฑ์ เวลา ค่าใช้จ่าย พฤติกรรมที่กำหนดอันจะเป็นผลให้องค์กรได้รับ (3) ผลงานตามที่คาดหวังไว้ในแผนที่วางไว้ในเชิงปริมาณคุณภาพและเวลาอันจะทำให้เกิด (4) ผลลัพธ์ที่จะยังประโยชน์ต่อองค์กรดังที่กำหนดเจตนารมณ์เชิงกลยุทธ์ไว้

(7) องค์ประกอบของการวางแผนขององค์กรภาครัฐ ประกอบด้วย

(ก) องค์ประกอบด้านโครงสร้างของการวางแผนขององค์กรภาครัฐ

ก. การวางแผนขององค์กรภาครัฐ เป็นการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาและตอบสนองความต้องการของประชาชน

ข. การวางแผนขององค์กรภาครัฐ เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากร

ค. การวางแผนขององค์กรภาครัฐเป็นการตัดสินใจเพื่อกำหนดอนาคตของประเทศ

ง. การวางแผนเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ วิธีการ และแนวทางปฏิบัติ

(ข) องค์ประกอบของการวิเคราะห์นโยบายและแผน

ก. การวิเคราะห์ปัญหา (Problem Analysis) เป็นการทำหน้าที่ของนักวางแผนที่จะช่วยประมวลปัญหาเสนอนักบริหารว่าในขณะที่ทำการวิเคราะห์ปัญหาสาธารณะที่น่าจะเป็นปัญหาเชิงนโยบายมีปัญหาอะไรบ้าง แต่ละปัญหามีสาเหตุมาจากอะไร มีข้อเท็จจริงที่ประมวลจากปัญหาและความต้องการของประชาชนที่จะใช้เป็นข้อมูลยืนยันความชัดเจนของปัญหาอย่างไร

ข. การจัดลำดับความสำคัญของปัญหา (Setting Priority) เป็นการวิเคราะห์เปรียบเทียบปัญหาและสาเหตุต่าง ๆ เพื่อจัดลำดับความสำคัญของปัญหาที่สอดคล้องกับความเป็นจริงด้วยการใช้หลักเกณฑ์ที่ครอบคลุมกว้างขวางและคำนึงถึงโอกาสที่เป็นไปได้ในการแก้ปัญหาให้สำเร็จ

ค. การกำหนดวัตถุประสงค์และทางเลือก (Setting Objectives and Alternatives) เป็นการกำหนดลักษณะและระดับของผลลัพธ์อันเป็นสภาพที่จะเกิดขึ้นหลังจากปัญหาได้รับการแก้ไข ผนวกด้วยแนวทางหรือวิธีการต่างๆ ที่ควรจะดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญหา

ง. การวิเคราะห์และประเมินทางเลือก (Analysis and Appraisal) เป็นการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทางเลือกที่กำหนด โดยเปรียบเทียบกับบรรทัดฐานด้านต่าง ๆ (Criteria) ที่ผู้กำหนดนโยบายวางไว้ จากนั้นจึงจัดทำข้อเสนอในลักษณะใดลักษณะหนึ่งคือประมวลข้อมูลทั้งหมดเสนอนักบริหารเพื่อจัดลำดับทางเลือก หรือประมวลข้อมูลและจัดทำลำดับทางเลือกเพื่อให้นักบริหารตัดสินใจว่าจะเลือกทางเลือกใด

(8) กิจกรรมและบทบาทในขั้นการวางกลยุทธ์

ในขั้นตอนนี้ นักวางแผนจะต้องใช้ความรู้และทักษะของนักวิเคราะห์มาช่วยนักบริหารในกิจกรรมต่างๆ ดังต่อไปนี้

- (ก) รวบรวมข้อมูลและข้อเท็จจริงต่างๆ รวมทั้งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หรือสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- (ข) ระบุปัญหาและความต้องการที่นักบริหารควรให้ความสนใจว่ามีอะไรบ้าง
- (ค) วิเคราะห์เพื่อวินิจฉัยว่าสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาและความต้องการเกิดจากอะไร
- (ง) กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการแก้ปัญหาหรือตอบสนองความต้องการ
- (จ) กำหนดกลยุทธ์หรือวิธีการในการแก้ไขปัญหาหรือตอบสนองความต้องการ

(9) ความหมายของกลยุทธ์

กลยุทธ์ คือ แผน (Strategy is a plan = P1) องค์กรทั้งหลายกำหนดกลยุทธ์ขึ้นเพื่อใช้เป็นสิ่งกำหนดทิศทาง (Direction) หรือเป็นแนวทางในการดำเนินงานในอนาคต (a guide or action into the future) หรือวิถีทางในการที่จะก้าวเดินจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่งซึ่งถ้าพิจารณาในความหมายนี้จะเห็นได้ว่าองค์กรทุกประเภทล้วนมีกลยุทธ์เพื่อรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ทั้งสิ้น เพราะทุกองค์กรจะมีแนวทางการ

ดำเนินงาน ไม่ว่าจะเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ตาม ดังนั้นกลยุทธ์ในความหมายที่หนึ่ง หรือ P1 ก็คือ แผน (Plan) นั่นเอง

กลยุทธ์ คือ แบบแผนหรือรูปแบบ (Strategy is a pattern = P2) กลยุทธ์ในความหมายที่สอง หรือ P2 เป็นเรื่องเกี่ยวกับแบบแผนด้านพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ที่เป็นไปอย่างต่อเนื่องในแต่ละช่วงเวลา (Consistency behavior overtime) อันสะท้อนว่าในการวางแผนใน อนาคตจำเป็นต้องคำนึงถึง วัฒนาการขององค์กรที่สืบเนื่องจากอดีต และขณะเดียวกันการใช้บทบาทของนัก บริหารในการวางแผนเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จำเป็นต้องคำนึงถึงความสามารถ หรือความคาดหวังของผู้ปฏิบัติด้วย เพราะในหลายกรณีปรากฏว่าเจตนาธรรมเชิงกลยุทธ์ หรือสิ่งที่ผู้บริหารตั้งใจจะทำ (Intended strategies) อาจจะ เป็นไปไม่ได้ แต่ผู้ปฏิบัติอาจใช้ความชำนาญด้านต่างๆปรับกลยุทธ์ในระหว่างปฏิบัติ (Emergent strategies) จน แปรเปลี่ยนเป็นกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นจริง (Realized strategies) ก็ได้

กลยุทธ์ คือ การกำหนดฐานะหรือตำแหน่ง (Strategy is position = P3) กลยุทธ์ในความหมายที่สาม หรือ P3 เน้นไปที่ความสำคัญของฐานะ หรือตำแหน่งของกิจกรรมในสนามการแข่งขัน ดังนั้น สินค้าหรือบริการที่เสนอออกไป จำเป็นต้องเหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าแต่ละ ประเภท หรือแต่ละตลาด (The Determination of Particular Products in Particular Markets) ใน ความหมายนี้แสดงให้เห็นว่าการขาดความเข้าใจฐานะ หรือตำแหน่งทางการตลาด หรือการขาดความรู้ที่ชัดเจน เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการแข่งขันย่อมจะนำไปสู่ความล้มเหลวในการเสนอบริการต่าง ๆ ด้วย

กลยุทธ์ คือ ทักษะภาพ (Strategy is a perspective = P4) กลยุทธ์ในความหมายที่สี่ หรือ P4 เน้นความสำคัญของการพิจารณาภาพที่แท้จริงภายในองค์กร หรือคุณลักษณะ (Character) ที่น่าจะเป็นขององค์กร หรือ ทักษะภาพ หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่ต้องการให้คน ในองค์กรยึดถือร่วมกัน (Organization's way of doing things) หรือ แนวคิดในการดำเนินธุรกิจ (Concept of the business) ซึ่งถือเป็นจุดหมายที่ต้องการให้สมาชิกขององค์กรยึดถือร่วมกัน ตัวอย่างเช่น องค์กรมุ่งเน้นให้ พนักงานยึดถือหลักการทำงานที่ประกอบด้วย “คุณภาพ บริการ สะอาด และให้คุณค่า” (Quality Service Cleanliness and Value)

กลยุทธ์ คือ กลวิธีในการเดินหมาก (Strategy is a ploy = P5) กลยุทธ์ในความหมายที่ห้า หรือ P5 เป็นความหมายที่เฉพาะเจาะจงเป็นอย่างยิ่ง กล่าวคือในสถานการณ์ที่มีการต่อสู้หรือการแข่งขัน สิ่งที่คุณต้องการ คือ การเอาชนะเพราะนั่นคือเดิมพันที่สำคัญ ดังนั้นในความจำเป็นเช่นนั้นทุกฝ่ายจึงต้องวางกลยุทธ์โดยคำนึงถึงการใช้อุบายในการดำเนินงาน (Maneuver) (ไม่ว่าจะเป็นกุศโลบายหรือเล่ห์เหลี่ยม) หรือกลวิธี (Tactics) ในการเดินหมาก เดินเกม เพื่อเอาชนะฝ่ายตรงข้ามให้ได้ (A specific maneuver intended to outwit an opponent or competitor)

(10) การกำหนดกระบวนการและเนื้อหาของวิธีการ

เมื่อได้วิธีการแล้วพยายามตอบคำถาม ที่จะได้รายละเอียดของวิธีการต่างๆ ที่จะนำไประบุไว้ใน ขั้นตอนของกระบวนการแก้ไขปัญหา ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะไปเกี่ยวข้องกับการกำหนดโครงการ (Project formulation) เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นและมีเข็มมุ่งไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ล่วงหน้า โดยคำถามที่ต้องตอบมีทั้งหมด 8 คำถาม คือ

(ก) จะทำไม (Why) เป็นการอธิบายวัตถุประสงค์เฉพาะของวิธีการเรื่องนี้ว่า จะทำไม อันเป็นหลักการและ เหตุผลที่แสดงถึงความสำคัญของวิธีการ และจะทำเพื่อให้ได้อะไร อันเป็นเหตุผลสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์หลักที่กำหนดไว้

(ข) จะทำอะไร (What) เป็นการพิจารณาว่าวิธีการต่างๆ ที่กำหนดไว้นั้น จะต้องมีการกระทำหลักที่สำคัญอะไรบ้าง ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุด อันแสดงถึงความครอบคลุม ความสมบูรณ์ที่เรียกในภาษาชาวบ้านว่า “ครบระบบ ครบวงจร” โดยอาจใช้หลักที่เรียกว่า “โครงสร้างการจำแนกงาน” (Work Breakdown Structure = WBS) ซึ่งเรื่องนี้จะขึ้น ประโยชน์ต่อการกำหนดรูปงานและวางระบบการทำงาน

(ค) จะทำที่ไหน (where) เป็นการพิจารณาเรื่องสถานที่ดำเนินการอันอาจเกี่ยวข้องกับสภาพทางกายภาพ การใช้สถานที่ที่ดี การจัดการด้านสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องในบางกรณีอาจจะสัมพันธ์กับการจัดการด้านการ วนคือนอสังหาริมทรัพย์ การศึกษาความเป็นไปได้ทางสภาพแวดล้อม ค่าใช้จ่ายในการก่อสร้างอาคารสถานที่ ปฏิบัติงาน เป็นต้น

(ง) จะทำเมื่อไร (When) เป็นการวางกรอบเวลาในการดำเนินการโครงการให้สอดคล้องกับเวลาเป้าหมายที่ได้ กำหนดไว้ การวางกำหนดการของกิจการต่างๆ การเรียงลำดับกิจกรรม การจัดทำแผนปฏิบัติการโดยใช้ Gantt Charts หรือ ใช้ PERT/CPM Charts เป็นต้น

(จ) จะทำโดยใคร (Who) เป็นการคาดการณ์ด้านกำลังคนที่ต้องการ หน่วยงานที่รับผิดชอบ การมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบต่างๆ ซึ่งการจัดองค์กรเพื่อดำเนินโครงการควรคำนึงถึงจำนวนหน่วยงานที่รับผิดชอบการพิจารณาเรื่องการจัดจ้างเหมาะสมทาน การจัดทำนิติกรรมสัญญาต่างๆ ให้ครอบคลุมด้วย

(ฉ) จะทำเพื่อใคร (for Whom) เป็นการพิจารณาถึงกลุ่มบุคคลที่จะได้รับประโยชน์ หรือกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการให้ได้รับผลลัพธ์ไปใช้ประโยชน์ ขณะเดียวกันก็ต้องพิจารณาให้ครอบคลุมถึงผู้ที่ไม่ได้รับประโยชน์ที่อาจจะได้รับผลกระทบทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ในที่นี้อาจพิจารณาถึงผลตอบแทนจากโครงการที่จะเกิดขึ้นกับผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders)

(ช) จะทำอย่างไร (How) เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดขั้นหนึ่งในการวางแผน เพราะถ้าตอบคำถามนี้ไม่ชัดเจนแผนที่กำหนดจะเป็นเพียงความคาดหวังหรือความฝันที่ไม่เป็นจริง หรือจะเรียกว่าการสร้างวิมานในอากาศก็ว่าได้ การตอบคำถามนี้จึงมีคำถามย่อยที่ตามมาอีกหลายคำถามคือ

ก. ขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมที่ระบุไว้ในข้อ 2 มีอะไรบ้าง

ข. แต่ละขั้นตอนเกี่ยวกับกฎเกณฑ์ที่มีอยู่เดิมหรือไม่ อะไรบ้าง

ค. จะต้องมีการแก้ไขกฎเกณฑ์เดิมหรือไม่ อะไรบ้าง และต้องเสนอกฎเกณฑ์ใหม่ในเรื่องใดบ้าง จะมีขั้นตอนอย่างไร

ง. จะต้องใช้ความรู้หรือเทคโนโลยี (Technical knowhow) และความชำนาญการในเรื่องใดบ้าง จะแสวงหาการสนับสนุนจากที่ใด

จ. จะกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติการ (Standard Operating Procedures = SOP) อะไรบ้าง และอย่างไร

(ซ) จะจ่ายเท่าไร (How much) เป็นการคำนวณรายละเอียดของค่าใช้จ่าย (Costs) ที่ครอบคลุมงบประมาณด้านต่าง ๆ ทุกด้านไม่ว่าจะเป็น งบประมาณ งบดำเนินการ และค่าใช้จ่ายทั้งทางตรงและทางอ้อมทุกรายการ โดยฐานการคิด ค่าใช้จ่าย จะต้องเป็นราคามาตรฐานที่เป็นอยู่จริง ทั้งราคาปัจจุบัน และราคาที่คิดปรับค่าเวลา ค่าเสียโอกาสตามหลักการวิเคราะห์โครงการที่ดี ทั้งนี้จะต้องสอดคล้องกับกระบวนการงบประมาณของหน่วยงานนั้นด้วย

(11) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

หลังจากที่ได้ดำเนินการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งภายนอกและภายในแล้ว การดำเนินการในขั้นตอน ต่อไปนี้ คือ การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) อันเป็นขั้นตอนเกี่ยวกับการตัดสินใจที่มีคุณค่ามากที่สุด ต่อการกำหนดจุดหมายปลายทางในอนาคต (Ends) และการเลือกเส้นทาง หรือวิธีการ (Means) ที่เป็นไปได้มาก ที่สุด ในกรณีเช่นนี้การประมวลข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากการวิเคราะห์มากำหนดเป็นกลยุทธ์ในระดับองค์กรโดยรวม (Corporate-level Strategy) อันถือเป็นกลยุทธ์หลัก (Grand Strategy) ที่ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ตัดสินใจว่า ควรใช้กลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์ใดในการเผชิญสถานการณ์ต่างๆ

กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ดังกล่าวนี้ ถือเป็นนโยบายขององค์กรที่ผู้บริหารระดับกลางจะนำไปใช้เป็น กรอบสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ของระดับหน่วยงาน (Business – level Strategy) ได้แก่ ระดับฝ่ายต่าง ๆ ทั้ง ในสายงานหลัก และสายงานสนับสนุน ซึ่งจะต้องคำนึงถึงการแปลงกลยุทธ์หลักของผู้บริหารระดับสูงให้องค์กร สามารถรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage)เอาไว้ให้ได้ ซึ่งหมายความว่านักบริหารระดับกลางจำเป็นต้องจัดทำรายละเอียดของกลวิธี (Tactics) หรือแผนดำเนินงาน (Operation or action plans) ทั้งในส่วนของงานประจำ (tasks) และงานที่ต้องลงทุนเป็นโครงการ (Projects) ทั้งเชิงรุกและรับต่อไป

(12) การกำหนดกลยุทธ์หลัก (Grand Strategies)

การกำหนดกลยุทธ์หลัก เป็นกลยุทธ์ระดับองค์กรโดยรวม ที่จะชี้ให้เห็นถึงทิศทางการเจริญเติบโต ขององค์กร และเจตนารมณ์ในการสร้างสมรรถนะในการแข่งขันหรือสร้างพันธมิตรในธุรกิจใดธุรกิจหนึ่ง ที่จะให้ คำตอบต่อทุกคนที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกว่า

(ก) องค์กรของเราควรที่จะขยายตัวออกไป(รุก) หรือจะถอนตัว(ถอย) หรือจะดำเนินต่อไปโดยไม่มี การเปลี่ยนแปลงใด (ตรึงอยู่ในนั้น)

(ข) องค์กรของเราควรจะมุ่งเน้นความเชี่ยวชาญของกิจกรรมอยู่ในธุรกิจเดิม(Focus) หรือควรที่จะ กระจายธุรกิจไปสู่ธุรกิจใหม่ ๆ (Diversification)

(ค) ถ้าหากองค์กรของเรามีจุดมุ่งหมายที่จะสร้างความเติบโตและขยายตัว เราควรที่จะ ดำเนินการ โดยวิธีพัฒนาความสามารถจากภายใน(Internal) หรือควบรวมกับองค์กรอื่นๆ หรือร่วมลงทุนกัน กับองค์กรอื่นๆ (External)

(13) สรุปข้อพิจารณาในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์

จากที่กล่าวมาในประเด็นต่างๆจะเห็นว่าในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ใด นักบริหารและ นักวางแผน จำเป็นต้องคำนึงถึงบรรทัดฐานและเงื่อนไขต่างๆ บางประการ ดังต่อไปนี้

(ก) บรรทัดฐานหลัก

- ก. กลยุทธ์ที่ดีต้องตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอก
- ข. กลยุทธ์ที่ดีต้องคำนึงถึงการรักษาสถานภาพและความได้เปรียบในการแข่งขัน
- ค. กลยุทธ์แต่ละด้านที่กำหนดต้องมีความสอดคล้องต้องกัน
- ง. กลยุทธ์ที่ดีต้องคำนึงถึงความยืดหยุ่น
- จ. กลยุทธ์ที่ดีต้องสอดคล้องกับภารกิจและวัตถุประสงค์
- ฉ. กลยุทธ์ที่ดีต้องมีความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน

(ข) เงื่อนไขที่ต้องพิจารณา

- ก. ความเพียงพอของทรัพยากรโดยเฉพาะทางการเงิน
- ข. ทักษะคนในเชิงบวกที่มีในการเผชิญความเสี่ยง
- ค. สมรรถนะขององค์กรโดยรวม
- ง. ความสัมพันธ์กับองค์กรของรัฐ กับหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการจัดหาระดับและ การติดต่อลูกค้า
- จ. ความว่องไวในการตอบโต้ หรือโต้กับสถานการณ์ที่นอกเหนือความคาดหมาย

(14) ทักษะสำหรับการสร้างความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จ นักบริหารจำเป็นต้องใช้ทักษะเฉพาะ 4 ประการเป็นอย่างน้อย ได้แก่

(ก) สร้างปฏิสัมพันธ์ (Interacting skills)

เป็นการแสดงออกถึงการกำหนดพฤติกรรมของตนเองและผู้อื่น ในอันที่จะทำงานให้ บรรลุวัตถุประสงค์ นักบริหารอาจจะจำเป็นต้องเล่นบทบาทในการมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ทั้งภายในและภายนอก

องค์กร ซึ่งนักบริหารที่เข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น และมีทักษะในการต่อรองที่ดีย่อมจะเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จในการ ปฏิบัติงาน

(ข) การแบ่งปันการจัดสรร (Allocating skills)

นักบริหารที่ดีจำเป็นต้องมีทักษะในการแบ่งปันหรือจัดสรรทรัพยากรตามลักษณะของงาน และโครงการต่างๆ อย่างเหมาะสม นักบริหารที่สามารถ ย่อมจัดสรรทรัพยากรเพื่อการลงทุนในโครงการใหม่ๆ ที่สำคัญและมีความเสี่ยงสูง ส่วนงานหรือโครงการที่สามารถระดมทรัพยากรได้ด้วยศักยภาพของตน ย่อมจะได้รับ การจัดสรรน้อยกว่า

(ค) กำกับดูแล (Monitoring skills)

เป็นความสามารถในการใช้ข้อมูลข่าวสาร เพื่อปรับแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการปฏิบัติงาน นักบริหารที่ดี ต้องมีระบบการติดตามและควบคุมงานที่ดี เพื่อวิเคราะห์ความก้าวหน้าในการดำเนินงาน

(ง) จัดองค์กร (Organizing skills)

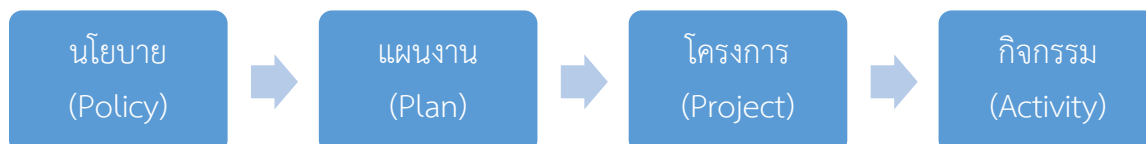
ความสามารถในการสร้างความแข็งแกร่ง โดยการสร้างองค์กรที่ไม่เป็นทางการ หรือเครือข่ายที่เหมาะสมสำหรับการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น นักบริหารที่ดีต้องรู้จักผู้คนภายในองค์กรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่ อยู่ภายนอกองค์กร ต้องสร้างความผูกพัน การยอมรับนับถือ ให้ความสนใจ เพื่อประโยชน์ต่อการสร้างความสะดวก ในการทำงานร่วมกัน

3.1.2.2 ขั้นตอนที่สอง : การนำแผนไปปฏิบัติ (Plan Implementation)

เมื่อวางแผนเสร็จเรียบร้อยแล้ว เข้าสู่ขั้นตอนที่สอง ซึ่งถือเป็นหัวใจของการที่แผนจะประสบความสำเร็จหรือไม่ คือ การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ส่วน คือ

(1) การเตรียมความพร้อม สิ่งที่ต้ององค์กร หรือผู้บริหารจะต้องเตรียมในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ คือ งาน เงิน และคน

งาน หมายถึง การจัดทำแผนปฏิบัติ (Action Plan) ประกอบด้วย การกำหนดโครงการย่อย และกิจกรรม รองรับ การกำหนดรายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงานทุกขั้น การกำหนดระยะเวลาดำเนินการ ให้ชัดเจน ดังนั้น ผู้ที่รับผิดชอบต้องเข้าใจลำดับความสำคัญและความเชื่อมโยงของแผนงาน/โครงการ ดังรูปภาพที่ 3.4



รูปภาพที่ 3.4 ลำดับความสำคัญและความเชื่อมโยงของแผนงาน/โครงการ

เงิน หมายถึง การดำเนินการด้านงบประมาณทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับแผน ทั้งในระดับโครงการและระดับกิจกรรม ทั้งนี้ จะต้องคำนึงถึง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ นอกจากนี้ การเตรียมการด้านการเงินควรมีข้อมูลด้านการลงทุน หรือ ต้นทุนต่อหน่วยในการดำเนินแผนงานนั้นๆ เพื่อประเมิน ความคุ้มค่าในการลงทุน หรือหาจุดคุ้มทุนในการดำเนินงาน หากพบว่าไม่มีความคุ้มทั้งด้านการเงินและด้านอื่นๆ ก็อาจจะยุติโครงการก่อนที่จะเกิดความเสียหายได้

คน หมายถึง บุคลากรผู้ปฏิบัติงานตามแผนทุกคนที่เกี่ยวข้อง โดยการมอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบ หรือการจัดตั้งทีมงานเพื่อดำเนินแผนงานงาน/โครงการ ทั้งนี้ เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะสรรหา คัดเลือกทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง (HPPT : High Performance Project Team) ซึ่งจะต้องประกอบด้วย คน (People) ภาวะผู้นำ (Leadership) งานที่ได้รับมอบหมาย (Task) และองค์กร (Organization) ทั้ง 4 ส่วนนี้ เมื่อประกอบกันแล้วจะทำให้ได้ทีมงานที่พึงประสงค์

(2) การสื่อสารแผน เป็นขั้นตอนที่สำคัญในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ จะต้องมีการสื่อสารแผนก่อนการลงมือปฏิบัติจริง วัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเกิดการรับรู้ เข้าใจ และยึดเอาในในรูปแบบต่าง ๆ กัน อาทิ

(ก) ประชุม เพื่อชี้แจงผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งในระดับผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความเข้าใจ ที่ถูกต้องตรงกัน ทำให้ทราบหน้าที่ของตนที่จะต้องดำเนินการอะไรก่อน หลัง ตามลำดับความสำคัญ

(ข) คู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อแสดงรายละเอียดที่ชัดเจน เป็นลำดับขั้นตอน อธิบายความหมาย ทั้งนี้เพื่อป้องกันการเข้าใจผิด หรือ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้ ให้เกิดความ ต่อเนื่อง

(ค) นิเทศงาน เพื่อติดตามการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน และเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานจริง ไม่ให้เกิดความเสียหายหรือล่าช้า ผู้บริหารหรือผู้ที่ทำหน้าที่ในการกำกับดูแลแผนงาน/โครงการ จำเป็นต้องนิเทศการปฏิบัติงานในหน่วยปฏิบัติเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง

(ง) รายงาน เพื่อย้ำเตือนให้ผู้ปฏิบัติตระหนักถึงความรับผิดชอบที่มีต่อแผนงาน/โครงการ ผู้บริหารจำเป็นต้องตรวจสอบการรายงาน เพื่อให้ทราบว่าผู้ปฏิบัติมีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น รวมทั้งแผนงาน/โครงการมีความก้าวหน้า หรือมีปัญหาอุปสรรคอย่างไร ทั้งนี้เพื่อการแก้ไขได้ทันทั่วทั้ง

(3) การควบคุมและติดตามการปฏิบัติการ การควบคุมเพื่อการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ บรรลุผล สำเร็จตามที่ตั้งไว้ จำเป็นต้องมีการควบคุมและติดตามการทำงานอย่างใกล้ชิด ซึ่งการควบคุมและการติดตามการ ปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรมผู้บริหาร หรือผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ ต้องให้ความสนใจในการควบคุมด้าน ต่างๆ ดังนี้

(ก) การควบคุมคุณภาพ โดยใช้หลัก QC : Quality Control หรือการควบคุมคุณภาพผลผลิต ตามรายการที่กำหนดไว้ใน PDCA : Plan Do Check Act

(ข) การควบคุมค่าใช้จ่าย โดยใช้กลไกภายในองค์กรที่มีอยู่แล้วเพื่อควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณแผนงาน/โครงการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ประหยัดและไม่เปิดโอกาส ให้มีช่องทางการทุจริตการดำเนินงาน

(ค) การควบคุมเวลา โดยการจัดทำตารางปฏิบัติงาน (Gantt Chart) ให้สอดคล้องกับแผนงาน/โครงการที่กำหนดไว้ และมีการตรวจสอบอยู่เสมอว่าการปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนก้าวหน้าหรือล่าช้ากว่าแผน

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ การนำแผนไปสู่การปฏิบัติจะเกิดความสำเร็จมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยสนับสนุน 7 ประการ หรือ 7S คือ Strategy Structure System Style Staff Skill Share value หมายถึง กลยุทธ์ที่ดี โครงสร้างองค์กรเอื้อต่อการทำงาน ระบบการบริหารจัดการที่ดีมีเอกภาพวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ บุคลากรหรือทีมงานมีประสิทธิภาพสูงมีทักษะการทำงานที่พึงประสงค์ และสุดท้ายบุคลากรที่เกี่ยวข้องมีค่านิยมร่วมที่เป็นหลักในการทำงานร่วมกัน จะเห็นว่าการนำแผนไปสู่การปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จนั้น จะต้องเกี่ยวพันกันกับขั้นตอนแรก คือ การจัดทำแผน ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่ในการวางแผนจะต้องมีความรู้ความเข้าใจ ทั้ง 2 ขั้นตอนเป็นอย่างดี ซึ่งจะต้องเกิดจากการฝึกทักษะในการวางแผนจึงจะทำให้เกิดความสำเร็จได้

3.1.2.3 ขั้นตอนที่สาม : การทำประเมินผลแผน (Plan Evaluation)

(1) แนวทางการประเมินผลและการประเมินความสำเร็จของแผน

การประเมินผลแผน/โครงการ (Plan Project Evaluation) มีวัตถุประสงค์หลักนอกจากเพื่อ ประเมินคุณค่าและความเหมาะสมของนโยบาย หรือแผนงาน/โครงการแล้ว ยังเป็นการพิจารณาความสอดคล้องของแผนงาน/โครงการว่าเป็นไปตามกรอบนโยบายกฎหมายและมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้หรือไม่ และที่สำคัญเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่นำไปสู่การปรับปรุงแผนงาน/โครงการ และสภาพแวดล้อมของแผนงาน/โครงการ สำหรับการประเมินความสำเร็จของแผนงาน/โครงการ (Plan/Project Performance Evaluation) เป็นองค์ประกอบหนึ่งของการควบคุมแผนงาน/โครงการ โดยการเปรียบเทียบผลความก้าวหน้าและค่าใช้จ่ายในการดำเนินแผนงาน/โครงการว่าเบี่ยงเบนจากแผนการดำเนินงานหรือไม่ เป็นการประเมินความสำเร็จของ แผนงาน/โครงการด้านผลผลิต ค่าใช้จ่าย และกรอบระยะเวลาการปฏิบัติงาน

การประเมินผลแผนงาน/โครงการในระบบเปิด มีแนวคิดที่สำคัญอยู่ที่ พิจารณาการประเมินผล ในฐานะเป็นเครื่องมือวัดความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการนำแผนงาน/โครงการไปปฏิบัติ การมุ่งนำเสนอ ผลลัพธ์และข้อเสนอแนะเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจหรือการปรับปรุงมาตรการดำเนินงาน มุ่งสนองตอบความต้องการ ของประชากรผู้รับบริการและเป็นสิ่งหนึ่งของกระบวนการทางการเมืองที่เน้นการมี

ส่วนร่วมในการตัดสินใจเชิง นโยบาย และการให้ความสำคัญเรื่องสิทธิเสรีภาพของประชาชนในการรับทราบข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนิน แผนงาน/โครงการ สาธารณะ

หลักการสำคัญของการประเมินผลในระบบเปิด เน้นในเรื่องการมีส่วนร่วมของประชาชน ความชัดเจนและโปร่งใส ระบบข้อมูลการประเมินผล การตรวจสอบสาธารณะ ความถูกต้องและเป็นกลาง ความเสมอภาคและเป็นธรรม และการปราศจากอคติและการเลือกปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อสนองตอบเป้าหมายหรือผลลัพธ์สุดท้าย คือ ผลประโยชน์สาธารณะ การตอบสนองความพึงพอใจและคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน สิทธิ เสรีภาพ ความเสมอภาคและความเป็นธรรมในสังคม การปรับปรุงพัฒนาการบริหารภาครัฐและเสริมสร้าง นวัตกรรม รวมถึงการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและวัฒนธรรมสู่การบริหารจัดการที่ดี

องค์ประกอบของการประเมินผล ได้แก่ ประชาชนกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งเป็นผู้รับบริการหรือลูกค้า หน่วยปฏิบัติซึ่งเป็นหน่วยงานรับผิดชอบดำเนินงาน หน่วยงานสนับสนุนงบประมาณเพื่อการประเมินผล ระบบ ข้อมูลเพื่อการประเมินผล เกณฑ์มาตรฐานและตัวชี้วัด เวทีสาธารณะและการรับฟังความคิดเห็นจากสาธารณะ และการนำเสนอผลการประเมินให้สาธารณชนได้รับทราบ และมีการติดตามผลการตัดสินใจในนโยบายต่อไป กระบวนการประเมินผลในระบบเปิด ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ๕ ขั้นตอนคือ การวางแผน การประเมิน การ จัดเตรียมองค์การการประเมินผล การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์และประมวลผล และการนำเสนอผล

การประเมินผลแผนงาน/โครงการในระบบเปิด ประกอบด้วยเกณฑ์ที่สำคัญ 8 เกณฑ์ และแต่ละเกณฑ์มีตัวชี้วัดรวม ๒๗ ประการ คือ

(ก) เกณฑ์ความก้าวหน้าประกอบด้วยตัวชี้วัด 4 ประการ ได้แก่ ผลผลิตเทียบกับเป้าหมาย จำนวนกิจกรรมที่แล้วเสร็จ ทรัพยากรและเวลาที่ใช้ไป

(ข) เกณฑ์ประสิทธิภาพมีตัวชี้วัด 4 ประการ ได้แก่ สัดส่วนผลผลิตต่อค่าใช้จ่าย ผลผลิตต่อ กำลังคน ผลผลิตต่อหน่วยเวลา และการประหยัดทรัพยากรการจัดการ

(ค) เกณฑ์ประสิทธิผลประกอบด้วยตัวชี้วัด 4 ประการ ได้แก่ ระดับการบรรลุเป้าหมาย ระดับ การมีส่วนร่วม ระดับความพึงพอใจ และระดับความเสี่ยงของโครงการ

(ง) เกณฑ์ผลกระทบประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญ 3 ประการ คือ คุณภาพชีวิต ทัศนคติ ความเข้าใจ และการเปลี่ยนพฤติกรรม

(จ) เกณฑ์ความสอดคล้องประกอบด้วยตัวชี้วัด 3 ประการ คือ ประเด็นปัญหาหลัก มาตรการ/กลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหา และความต้องการ/ข้อเรียกร้องของประชาชนเป้าหมาย

(ฉ) เกณฑ์ความยั่งยืนประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญ 3 ประการ คือ ความอยู่รอดด้าน เศรษฐกิจ สมรรถนะด้านสถาบัน และความเป็นไปได้ในการขยายผล

(ช) เกณฑ์ความเป็นธรรมในสังคมประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญ 3 ประการ คือ ความเป็นธรรมระหว่างกลุ่มอาชีพ ความเป็นธรรมระหว่างเพศ และความเป็นธรรมระหว่างชนรุ่นปัจจุบันและอนาคต

(ข) เกณฑ์ความเสียหายประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญ 3 ประการ คือ ผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม ผลกระทบด้านเศรษฐกิจ และผลกระทบด้านสังคมและวัฒนธรรม

เกณฑ์และตัวชี้วัดดังกล่าวข้างต้น สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลแผนงาน/โครงการ ในระบบเปิด ซึ่งครอบคลุมทั้ง ๔ มิติ ได้แก่ มิติด้านเศรษฐกิจและสังคม มิติด้านการบริหารจัดการ มิติด้านทรัพยากร และมิติด้านสิ่งแวดล้อม เกณฑ์และตัวชี้วัดจะเป็นประโยชน์ในการติดตามและประเมินผลแผนงาน/โครงการ ในลักษณะที่เป็นพลวัตรในทุกขั้นตอนของกระบวนการแผนงาน/โครงการ เพื่อวัดถึงความสำเร็จและ ความล้มเหลวของแผนงาน/โครงการ พัฒนาการด้านต่างๆ ซึ่งในทางปฏิบัติจำเป็นต้องนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับ ลักษณะแผนงาน/โครงการ โดยกำหนดและวัดตัวแปรเฉพาะเพื่อประมวลเป็นตัวชี้วัดรวม (Composite indicators) ของแต่ละแผนงาน/โครงการต่อไป

นอกจากนี้หากมองถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลจะทำให้ทราบว่า ผู้ที่รับผิดชอบควรจะ ประเมินองค์ประกอบใดของแผนงาน/โครงการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังนี้

ก. ประเมินความสำเร็จ/ความล้มเหลวของแผนงาน/โครงการ ให้ประเมิน Inputs และ Process การประเมิน Inputs โดยยึดหลัก 3M+T หมายถึง คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และเทคโนโลยี (Technology) ว่ามีความเหมาะสม และเพียงพอต่อการดำเนินแผนงาน/โครงการหรือไม่ การประเมิน Process โดยยึดหลัก MAC หมายถึง การบริหารจัดการ (Management) กระบวนการผลิต (Operation) และการสื่อสาร (Communication)

ข. ประเมินความพึงพอใจที่มีต่อแผนงาน/โครงการ ให้ประเมิน Outputs Outcomes Impacts หมายถึง โดยตรวจสอบว่า ผลผลิต (Inputs) ผลลัพธ์ (Outputs) และผลกระทบ (Impact) ที่เกิดขึ้นจากแผนงาน โครงการว่าเป็นไปตามที่วางแผนไว้หรือไม่ ทั้งในแง่ ปริมาณ คุณภาพ และผลกระทบ

ค. ประเมินความสอดคล้องของแผนงาน/โครงการต่อบริบทด้านสังคม ให้ประเมิน Social Context หรือ บริบททางสังคม โดยยึดหลัก NOVTL หมายถึง ความต้องการของประชาชน (Need) วัตถุประสงค์ ของแผนงาน/โครงการ (Objective) ค่านิยมของสังคม (Value) ขนบธรรมเนียมประเพณี (Tradition) และวิถีชีวิต ของประชาชน (Life style)

การประเมินผลแผนงาน/โครงการถือเป็นขั้นตอนสุดท้ายของวงจรแผนหนึ่ง และถือเป็นจุดเริ่มต้น ของอีกแผนหนึ่งได้เช่นกัน หมายถึงการนำผลการประเมินไปปรับปรุงก่อนที่จะเริ่มต้นจัดทำแผนใหม่ขึ้นมา ทั้งนี้ เพื่อให้ได้แผนงาน/โครงการที่สมบูรณ์ที่สุดนั่นเอง

3.2 แนวคิดด้านการวางแผนประชาสัมพันธ์

การวางแผนประชาสัมพันธ์ โดยนำความรู้เรื่องการวางแผนมาใช้ และยกตัวอย่างให้เห็นภาพและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง เมื่อนักประชาสัมพันธ์ได้รับมอบหมายให้วางแผนประชาสัมพันธ์ จะต้องทำความเข้าใจ

เข้าใจว่าได้รับมอบหมายให้ “วางแผน” หรือ “เขียนแผน” เพราะจะมีความสำคัญและขั้นตอนที่ไม่เท่ากัน ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะวางระบบการ “วางแผน” ขององค์กรไว้ให้ชัดเจนและเป็นระบบ ดังนี้

3.2.1 การวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร เป็นหน้าที่หลักของหน่วยวางแผนขององค์กร ถ้าเป็นส่วนกลาง มหาวิทยาลัยก็หมายถึง กองแผนงาน หน้าที่เป็นเจ้าภาพหลัก โดยจะต้องให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการดำเนินการ ดังนั้น การวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร จึงต้องดำเนินการในรูปคณะกรรมการ และคณะทำงาน เพื่อให้การดำเนินการแต่ละขั้นตอนเป็นการระดมความคิดเห็นจากผู้ที่ทำ หน้าที่เป็นผู้แทนของสมาชิกทุกคนในองค์กร คือผ่านทางคณะกรรมการและคณะทำงานนั่นเอง โดยปกติแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรจะมีอายุ 5 ปี เพื่อวางแผนและกำหนดทิศทางขององค์กรล่วงหน้า และทอนลงมาเป็นแผนบริหารราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณตามลำดับ

3.2.2 การวางแผนยุทธศาสตร์การประชาสัมพันธ์ นอกจากการวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรซึ่งต้องดำเนินการในรูปของคณะกรรมการ และคณะทำงานต่าง ๆ แล้ว เมื่อหน่วยงานต้องการวางแผนยุทธศาสตร์การประชาสัมพันธ์ซึ่งเป็นการกิจหลักของกรมประชาสัมพันธ์ที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรอยู่แล้ว หรือได้ รับการประสานจากหน่วยงานภายนอกให้ดำเนินการให้ในรูปแบบโครงการประชาสัมพันธ์พิเศษ ก็ควรดำเนินการ ในรูปคณะกรรมการหรือคณะทำงานเช่นเดียวกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร แต่องค์ประกอบอาจจะน้อยลงแต่ให้ ครอบคลุมหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะหน่วยปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อให้การระดมความคิดเห็นในขั้นตอนการคิดกลยุทธ์ ครอบคลุมสื่อทุกๆประเภท และผู้ที่จะมาเป็นคณะกรรมการในนามของหน่วยงาน จะต้องเป็นผู้ที่สามารถตัดสินใจ ได้ในการกำหนดกลยุทธ์ หรือกิจกรรมในแผนงานโครงการนั้นๆ ดังนั้น คณะกรรมการวางแผนยุทธศาสตร์การประชาสัมพันธ์ในส่วนกลางควรประกอบด้วย

3.2.2.1 ผู้ที่เป็นต้นทางในการไปรับนโยบายจากระดับบริหาร

3.2.2.2 ผู้แทนสำนัก/กองที่เกี่ยวข้อง

3.2.2.3 ผู้แทนหน่วยสื่อในส่วนกลาง

3.2.2.4 บุคลากรที่เกี่ยวข้อง

คณะกรรมการวางแผนยุทธศาสตร์การประชาสัมพันธ์มีหน้าที่กำกับติดตามและดูแลการ ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามวงจรของการวางแผน คือ การจัดทำแผน การนำแผนไปปฏิบัติ และการ ประเมินผลแผน

3.2.3 การวางแผนประชาสัมพันธ์ หมายถึง การดำเนินการด้านการประชาสัมพันธ์ที่มีความยุ่งยาก ซับซ้อนน้อยกว่าการวางแผนยุทธศาสตร์การประชาสัมพันธ์ เพราะการวางแผนยุทธศาสตร์ จะต้องเริ่มที่การ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของแผนซึ่งไม่สามารถดำเนินการได้ในคน ๆ เดียว แต่ต้องดำเนินการใน รูปแบบคณะกรรมการ/คณะทำงานตามที่กล่าวมาแล้ว แต่การวางแผนประชาสัมพันธ์ไม่จำเป็นต้องกำหนด

วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ใหม่ เพราะเป็นการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรอยู่แล้ว ดังนั้น การวางแผน ประชาสัมพันธ์จึงสามารถดำเนินการได้โดยนักประชาสัมพันธ์ที่ได้รับมอบหมายเป็นผู้รับผิดชอบหลัก และใช้กระบวนการสอนงานโดยผู้บังคับบัญชา (Coaching) หรือระบบพี่เลี้ยงโดยผู้ที่มีประสบการณ์มาก่อน (Mentoring) หรือการปรึกษาหารือกับผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยจัดทำรายละเอียดในรูปแบบโครงการแต่ละหัวข้อตามลำดับดังนี้

3.2.3.1 ประเด็นยุทธศาสตร์ หมายถึง โครงการที่กำลังจะเขียนนี้ตอบสนองยุทธศาสตร์ใดในแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยสามารถดูประเด็นยุทธศาสตร์ได้จากแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย

3.2.3.2 กลยุทธ์ หมายถึง โครงการที่กำลังจะเขียนนี้ใช้กลยุทธ์ใดในแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยสามารถดูประเด็นยุทธศาสตร์ได้จากแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย

3.2.3.3 โครงการหลัก หมายถึง โครงการที่กำลังจะเขียนนี้อยู่ภายใต้โครงการหลักโครงการใดในแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรที่มีการกำหนดและจัดสรรงบประมาณประจำปีไว้แล้ว โดยสามารถดูโครงการหลักได้จากแผนบริหารงาน 4 ปี หรือแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ

3.2.3.4 โครงการย่อย หมายถึง ชื่อโครงการที่กำลังจะเขียนซึ่งหน่วยปฏิบัติได้รับมอบหมาย ให้ดำเนินงานในปีงบประมาณนั้น อาจเหมือนหรือแตกต่างจากชื่อของโครงการหลักก็ได้

3.2.3.5 กิจกรรม หมายถึง ชื่อกิจกรรมที่กำลังจะเขียนซึ่งหน่วยปฏิบัติได้รับมอบหมายให้ดำเนินงานในปีงบประมาณนั้น

อนึ่ง หากเป็นโครงการภายในของกรมประชาสัมพันธ์ควรเขียนทุกหัวข้อเพื่อแสดงถึงการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ หากเป็นโครงการพิเศษที่มีหน่วยงานเจ้าของงบประมาณประสานขอความร่วมมือมาอาจไม่แสดงก็ได้ แต่ถ้าโครงการพิเศษนั้นสามารถนำมานับเป็นผลงานของกองสื่อสารองค์กรได้ก็ควรแสดงหัวข้อไว้ด้วยเพื่อความชัดเจนในการดำเนินงาน

3.2.3.6 ผู้รับผิดชอบ หมายถึง หน่วยงานที่รับดำเนินการตามแผนนั้น อาจมีทั้งหน่วยงานหลัก หน่วยงานรอง หรือหน่วยงานสนับสนุนก็ได้

3.2.3.7 งบประมาณ หมายถึง งบประมาณที่จะใช้ดำเนินการทั้งหมดของแผนนั้น อาจบอกที่มาด้วยก็ได้ว่าเป็นเงินงบประมาณประจำปี หรืองบกลาง หรือเงินงบประมาณ หรือเงินสนับสนุนจากหน่วยงาน

จากข้างต้นเรียกว่าส่วนต้นของโครงการจะทราบเพียงชื่อและตำแหน่งของโครงการว่าอยู่ใน ประเด็นยุทธศาสตร์ใดของแผนซึ่งยังไม่มีรายละเอียด นักประชาสัมพันธ์ผู้ได้รับมอบหมายให้เขียนรายละเอียดของโครงการจะต้องจัดทำรายละเอียดซึ่งเรียกว่าส่วนเนื้อหาของโครงการแต่ละหัวข้อตามลำดับดังนี้

(1) หลักการและเหตุผล หมายถึง การกล่าวถึงที่มาของการจัดทำโครงการนี้ว่า มีสาเหตุ อะไรที่เป็นปัญหา และภารกิจหลักของหน่วยงานเราคืออะไรและจะนำวิธีการอะไรมาแก้ปัญหานั้นจึงเป็นเหตุผลให้จัดทำโครงการนี้ขึ้นมา การเขียนหลักการและเหตุผลนี้ผู้เขียนจำเป็นต้องศึกษาค้นคว้าข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้นๆ ที่มีหลักฐานอ้างอิงได้ และควรเป็นข้อมูลที่ทันสมัย เพื่อให้มีความน่าเชื่อถือ

(2) วัตถุประสงค์ หมายถึง การกำหนดเป้าหมายของโครงการว่าต้องการจะบรรลุ อะไรบ้าง การเขียนวัตถุประสงค์ที่ดีจะต้องยึดหลัก SMART + 4C ตามที่ได้กล่าวไว้ในบทที่แล้ว คือ ต้องสมเหตุสมผล เจาจะจริง เป็นไปได้ อยู่ในความสนใจ ทำหาย ไม่เปลี่ยนแปลง การกำหนดวัตถุประสงค์ควรแสดงเป็นข้อๆ แต่ละข้อ มีวัตถุประสงค์เดียว และไม่ควรมีมากเกินไป เพื่อให้ง่ายต่อการกำหนดกิจกรรมรองรับ และการประเมินผล

(3) กลุ่มเป้าหมาย หมายถึง การกำหนดกลุ่มผู้รับบริการจากการดำเนินโครงการนั้น อาจแบ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายหลัก คือ ผู้รับบริการโดยตรง และกลุ่มเป้าหมายรอง คือผู้ที่ได้รับประโยชน์ทางอ้อม โดยจะต้องแสดงให้เห็นชัดเจนทั้งประเภทและปริมาณ

(4) พื้นที่ดำเนินการ หมายถึง สถานที่ที่จะดำเนินการโครงการ

(5) วิธีดำเนินการ หมายถึง ขั้นตอนดำเนินโครงการนั้น ๆ ควรเป็นขั้นตอนใหญ่ ๆ อาทิ การเผยแพร่ผ่านสื่อประเภทต่าง ๆ เช่น สื่อวิทยุโทรทัศน์ สื่อวิทยุกระจายเสียง สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อบุคคล สื่อกิจกรรม สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ หากมีรายละเอียดเยอะอาจจัดทำเป็นรายละเอียดหรือแผนปฏิบัติการเพื่อแสดงวิธีการทำงาน วันเวลาการเผยแพร่ หรือการออกอากาศ ผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอนควไปกับงบประมาณในแต่ละขั้นตอนก็ได้ ในการแสดงขั้นตอนการทำงานนิยมแสดงเป็นตารางตามปฏิทินการทำงานซึ่งมักจะเป็นปีงบประมาณ การแสดงรายละเอียดในแต่ละเดือนควรแสดงเป็นตัวเลขที่สอดคล้องกันระหว่างผลผลิต และงบประมาณที่เกิดขึ้นในแต่ละเดือน ไม่ควรแสดงเป็นลูกศร ที่ลากยาวตลอดทั้งปี ซึ่งไม่สามารถบอกรายละเอียดอะไรได้เลย นอกจากบอกกว้าง ๆ ว่าจะดำเนินการในปีงบประมาณเท่านั้น

(6) งบประมาณ หมายถึง งบประมาณที่จะใช้ดำเนินการตามโครงการทั้งหมด โดยแสดงยอดรวมไว้ในบรรทัดแรก และแจกจ่ายรายละเอียดค่าใช้จ่ายเป็นรายการตามกิจกรรม หรือแยกเป็นรายหมวดเพื่อให้ง่ายต่อการชี้แจงกรณีมีการตรวจสอบแหล่งที่มาของงบประมาณ และการใช้จ่ายว่าสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือไม่

(7) หน่วยงานรับผิดชอบ หมายถึง หน่วยงานที่จะใช้ในการดำเนินโครงการทั้งหมด ว่ามีหน่วยใดบ้างอาจมีทั้งหน่วยงานเจ้าภาพหลัก หน่วยงานรอง หรือหน่วยงานสนับสนุน บางครั้งอาจให้แสดงถึง จำนวนอัตรากำลังที่ใช้ให้ชัดเจน เพื่อใช้ประโยชน์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการคิดต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตก็ได้

(8) ผลสัมฤทธิ์ของงานที่คาดหวัง หมายถึง สิ่งที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการนั้น มี 2 ระดับ คือ ผลผลิต (Inputs) และผลลัพธ์ (Outputs) ซึ่งได้กล่าวไว้แล้วว่า ผลผลิต คือ สิ่งที่เราจะทำให้เกิดขึ้นซึ่งจะต้องคำนึงถึงปริมาณคุณภาพ เวลา ค่าใช้จ่าย และความพึงพอใจของกลุ่มเป้าหมาย อาทิ รายการวิทยุเพื่อ

นักศึกษา 1 รายการ จำนวน 20 ตอน ผลลัพธ์ คือ สิ่งที่ได้รับบริการอยากได้จากเราซึ่งจะต้องคำนึงถึง ความต้องการที่ตรงกลุ่มเป้าหมาย ความเสมอภาคเป็นธรรม ความสุจริต และความรับผิดชอบ อาทิ นักศึกษาสามารถนำความรู้ที่ได้รับฟังจากรายการไปประยุกต์ใช้ได้

นอกจากการกำหนดผลผลิต ผลลัพธ์ที่ชัดเจนแล้ว นักประชาสัมพันธ์จะต้องกำหนดตัวชี้วัดผลผลิต และผลลัพธ์ควบคู่กันไปด้วย เพื่อให้ง่ายต่อการปฏิบัติงานและการประเมินผล เช่น กำหนดผลผลิตไว้ว่าจะผลิตรายการให้ได้ 90 ตอน ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ คือ ผลิตได้ร้อยละ 100 ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ คือ รายการที่ผลิตรายการตรวจสอบด้านเทคนิคไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 และการกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ จะต้องสัมพันธ์กันกับผลลัพธ์ อาทิ ผลลัพธ์กำหนดว่านักศึกษาสามารถนำความรู้ที่ได้รับฟังจากรายการไปประยุกต์ใช้ได้ ตัวชี้วัดก็ต้องกำหนดว่านักศึกษาจำนวนร้อยละเท่าไรที่เราคาดหวังว่าจะเกิดพฤติกรรมเช่นนั้นซึ่งควรเป็นจำนวนตัวเลขที่มีความท้าทาย แต่ไม่สูงมากจนเป็นไปได้ และไม่ต่ำจนเกินไป อาทิ นักศึกษากลุ่มเป้าหมายไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 สามารถนำความรู้ที่ได้รับฟังจากรายการไปประยุกต์ใช้ได้

(9) การติดตามประเมินผล หมายถึง การกำกับติดตามการดำเนินโครงการเพื่อให้ ทราบความก้าวหน้าของโครงการ ปัญหาอุปสรรคที่ควรนำมาแก้ไข และเพื่อทราบผลสัมฤทธิ์ของโครงการว่า ประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลว ทั้งนี้เพื่อเป็นข้อมูลว่าควรดำเนินโครงการต่อหรือเปลี่ยนแปลงโครงการหรือยุติ โครงการ ซึ่ง วิธีการประเมินผลควรกำหนดไว้ล่วงหน้าว่าจะใช้วิธีการแบบไหน เช่น จากแบบสอบถาม จากการสังเกต พฤติกรรม การการสำรวจผลการรับชมรับฟัง จากการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการ หรือ จากการประเมินผลโดยวิธีวิจัยและประเมินผลตามหลักวิชาการ

จากหัวข้อข้างต้นเรียกว่าส่วนเนื้อหาของโครงการซึ่งจะเป็นส่วนที่มีความสำคัญ นักประชาสัมพันธ์ทุกคนต้องหมั่นฝึกฝนเพื่อให้เกิดทักษะในการวางแผนอยู่เสมอ จึงจะสามารถกระทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทันต่อระยะเวลาที่ได้รับมอบหมาย

ในส่วนท้ายของโครงการ นักประชาสัมพันธ์อาจแสดงชื่อผู้เขียนโครงการ ผู้เสนอโครงการ และผู้อนุมัติโครงการไว้ด้วยก็ได้ เพื่อประโยชน์ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปี และเพื่อใช้เป็นหลักฐานในการดำเนินโครงการว่าได้รับความเห็นชอบ หรืออนุมัติตามขั้นตอนเรียบร้อยแล้ว

แบบฟอร์มการเขียนโครงการ เป็นแบบฟอร์มที่กำหนดหัวข้อที่จำเป็นในการเขียนขึ้นอยู่กับแต่ละหน่วยงานจะออกแบบ โดยรูปแบบไม่ใช่สาระสำคัญ สาระสำคัญจะอยู่ที่การนำเสนอรายละเอียดให้ครบ ส่วนจะนำไปกรอกลงแบบฟอร์มใดขึ้นอยู่กับ ความสะดวกและประโยชน์ที่จะนำไปใช้ ดังนั้น นักประชาสัมพันธ์จึงต้องทำความเข้าใจว่าแต่ละหัวข้อ หมายถึงอะไร และควรนำข้อมูลใดไปแสดง ได้รับมอบหมายให้เขียนโครงการไม่ว่าจะมาในแบบฟอร์มใดก็สามารถกรอกได้

การวางแผนประชาสัมพันธ์จะต้องมีการกำหนดล่วงหน้าดังที่กล่าวมาแล้วว่า องค์กรต้องมีแผนยุทธศาสตร์เพื่อให้ทราบทิศทางการดำเนินในภาพรวมและเป้าหมายที่การจะบรรลุ จากนั้นมีแผนประชาสัมพันธ์ในเรื่องต่าง ๆ ที่จะดำเนินการเป็นแผนหลักมีโครงการหลักรองรับ มีโครงการย่อยเพื่อให้โครงการหลักประสบผลสำเร็จ และมีกิจกรรมที่กำหนดให้หน่วยปฏิบัติรับไปดำเนินการ โดยการจัดทำแผนในแต่ละช่วงจะต้องสอดคล้องและสัมพันธ์กัน

จากความรู้ดังกล่าว เพื่อให้ นักประชาสัมพันธ์ได้เข้าใจความสำคัญและหลักการในการวางแผนและนำมาใช้ในการวางแผนประชาสัมพันธ์ แม้การปฏิบัติงานจริงจะไม่มีกฎหรือระเบียบตายตัวว่าจะต้องทำอย่างนั้นอย่างนี้จึงจะถูกต้อง แต่ในทางปฏิบัติที่เป็นที่ยอมรับกันในการวางแผนประชาสัมพันธ์ที่ถ่ายทอดจากตำราก็สามารถประมวลมาดังที่กล่าวไว้ เมื่อปฏิบัติจริงนักประชาสัมพันธ์ทุกคนคงต้องแสวงหาความรู้ทั้งในและนอกตำรา และหาความเข้าใจจากการลงมือกระทำจริง สุดท้ายหาทักษะความชำนาญจากการกระทำบ่อย ๆ ก็เชื่อว่านักประชาสัมพันธ์ทุกคนจะเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติครบถ้วน คือ มีความรู้ มีความเข้าใจ มีทักษะความชำนาญ มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและเพื่อนร่วมงาน และสุดท้ายมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และสามารถเป็นพลังขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้อย่างแน่นอน

บทที่ 4

เทคนิคการปฏิบัติงาน

การจัดทำแผนงานประชาสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น จะต้องเข้าใจแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และแผนยุทธศาสตร์ด้านการประชาสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัยซึ่งประกอบไปด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ จากคณะกรรมการวางแผนยุทธศาสตร์ด้านการประชาสัมพันธ์ก่อน ดังนั้น จึงสรุปแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและแผนยุทธศาสตร์ด้านการประชาสัมพันธ์ได้ดังต่อไปนี้

4.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของมหาวิทยาลัยขอนแก่น (SWOT Analysis)

4.1.1 จุดแข็ง (Strengths)

4.1.1.1 ทางด้าน People

(1) มีหน่วยงานที่ให้บริการวิชาการในระดับชาติและระดับภูมิภาค ได้แก่ โรงพยาบาลศรีนครินทร์ ศูนย์หัวใจสิริกิติ์ และโรงพยาบาลทันตกรรมที่ช่วยดูแลประชาชนด้านสุขภาพ ส่งเสริมและยกระดับการผลิตบัณฑิตและการวิจัยของมหาวิทยาลัย

(2) มีการเปิดสอนหลากหลายสาขาวิชาที่มีองค์ความรู้ชัดเจน ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาประเทศได้ อาทิ ทางด้านวิศวกรรมศาสตร์ เกษตรศาสตร์ วิทยาศาสตร์เทคโนโลยี วิทยาศาสตร์สุขภาพ ฯลฯ

(3) บัณฑิตของมหาวิทยาลัยมีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับของผู้ใช้บัณฑิต และมีอัตราการมีงานทำและศึกษาต่อมากกว่าร้อยละ 80 และได้รับการประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิตสูงมากกว่าร้อยละ 80

(4) บุคลากรสายวิชาการมีความเชี่ยวชาญและได้รับการยอมรับ เช่น สาขาแพทยศาสตร์ เกษตรศาสตร์ เป็นต้น

(5) มีศิษย์เก่าที่มีความพร้อมและความเข้มแข็งในการทำงานร่วมกับมหาวิทยาลัย

4.1.1.2 ทางด้าน Ecological

(1) มีพื้นที่ขนาดใหญ่ มีสภาพแวดล้อมที่เป็นธรรมชาติ ร่มรื่น มีสถานที่ออกกำลังกายและนันทนาการ เพื่อเสริมสร้างคุณภาพชีวิตของบุคลากร นักศึกษา และชุมชนเมือง มีพื้นที่ ประมาณ 5,500 ไร่ (จังหวัดขอนแก่น) และวิทยาเขตหนองคาย ประมาณ 1,579 ไร่

(2) มีความพร้อมทั้งด้านอุปกรณ์และเครื่องมือที่มีคุณภาพสูงที่สามารถสนับสนุนด้านการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการได้

(3) มีเครือข่ายโครงสร้างพื้นฐานด้าน ICT ที่สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้รับความสะดวกและรวดเร็วในการใช้บริการและครอบคลุมพื้นที่ โดยปัจจุบันมีจุดเชื่อมต่อสัญญาณ (Access point) มากกว่า 4,200 จุด UTP มากกว่า 8,500 จุด ระบบเครือข่ายไร้สาย (Wireless LAN) จำนวน 5,800 จุด

(4) มีระบบการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อสนับสนุนกระบวนการเรียนการสอนให้สามารถเรียนรู้ได้ทุกสถานที่ ทุกเวลา เช่น การพัฒนาระบบ e-Learning การพัฒนา Mobile Application เพื่อรองรับ

การใช้งานในหลายมิติในการกิจของมหาวิทยาลัย เช่น KCU Bookish, KCU Transit, iKCU, KCUAuthen, Stroke KCU เป็นต้น

4.1.1.3 ทางด้าน Spiritual

(1) บัณฑิตของมหาวิทยาลัยมีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับของผู้ใช้บัณฑิต และมีอัตราการมีงานทำและศึกษาต่อมากกว่าร้อยละ 80 และได้รับการประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิตสูงมากกว่าร้อยละ 80

(2) ได้รับการคัดเลือกให้เป็น 1 ใน 9 ของมหาวิทยาลัยวิจัยแห่งชาติ โดยในช่วงที่ผ่านมา มหาวิทยาลัยได้พัฒนากำลังคนที่มีคุณภาพ การพัฒนาองค์ความรู้ สร้างความเป็นเลิศทางวิชาการเพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาภูมิภาคตะวันออกเฉียงเหนือด้วยการวิจัยที่เน้นการเอาใจช่วยปัญหาจากพื้นที่จริงในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ไม่ว่าจะเป็นปัญหาความยากจน ปัญหาสุขภาพ ปัญหาทรัพยากรธรรมชาติ ปัญหาคุณภาพด้านการศึกษาของประเทศเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ แนวทางการดำเนินงานและสร้างนวัตกรรมใหม่เพื่อนำไปแก้ไขปัญหาในชุมชนและสังคมโดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาคอีสาน

(3) มหาวิทยาลัยได้รับการยอมรับในการเป็นผู้นำด้านการส่งเสริมทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยการจัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง เช่น การเชิดชูเกียรติศิลปินมรดกอีสาน งานสัปดาห์ศิลปวัฒนธรรม (งานลอยกระทง) เป็นต้น

4.1.2 จุดอ่อน (Weaknesses)

4.1.2.1 ทางด้าน People

(1) บัณฑิตปริญญาตรียังมีจุดอ่อนในด้านภาษาอังกฤษ ส่วนบัณฑิตระดับปริญญาโท-เอก มีจุดอ่อนในเรื่องผลงานวิทยานิพนธ์ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ยังไม่มาก

(2) บัณฑิตขาดทักษะในการทำงาน

(3) ระบบบริหารงานบุคคลไม่เอื้อให้มหาวิทยาลัยสามารถดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงมาเป็นอาจารย์ และรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่าเอาไว้ได้ รวมถึงสร้างแรงจูงใจอาจารย์ชาวต่างประเทศมาทำงานที่ มข.

(4) การเกษียณอายุราชการของคณาจารย์มีจำนวนมาก ในขณะที่การทดแทนอัตราว่างใหม่ไม่เพียงพอ หรือการพัฒนาอาจารย์ใหม่ให้มีศักยภาพที่เท่าเทียมต้องใช้เวลา

(5) บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีหลายประเภทซึ่งมีสถานะและสิทธิแตกต่างกันเป็นสถานะที่เป็นข้อจำกัดอย่างมากในปัจจุบันและถือเป็นปัญหาอุปสรรคอย่างหนึ่ง

(6) บุคลากรสายสนับสนุนขาดทักษะทางภาษาอังกฤษในระดับที่สื่อสารได้

(7) บุคลากรในสาขาวิชาส่วนใหญ่ไม่อยู่ในระดับแนวหน้าของประเทศ

(8) บุคลากรสายวิชาการ (ไม่ได้ทำงานเต็มเป้าหมาย)

4.1.2.2 ทางด้าน Ecological

(1) ระบบงานบางด้านยังไม่เอื้อต่อการขับเคลื่อนนโยบายเชิงรุก

(2) ระบบการเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร ยังขาดการสร้างเสริมประสบการณ์ในการบริหารจัดการและข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

4.1.2.3 ทางด้าน Spiritual

(1) การสื่อสารภายในองค์กรเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจระหว่างกัน ยังไม่ครอบคลุมทุกประเด็น

4.1.3 โอกาส (Opportunities)

4.1.3.1 นโยบายของ สกอ. ที่จะพัฒนามหาวิทยาลัย World Class University เป็นโอกาสที่จะได้รับการสนับสนุนงบประมาณหรือการสนับสนุนในรูปแบบอื่น

4.1.3.2 นโยบายของ สกอ. เปิดโอกาสให้ มข. สามารถสร้างความร่วมมืออย่างเป็นรูปธรรมกับประเทศในภูมิภาคอาเซียน ส่งผลให้เกิดกิจกรรมแลกเปลี่ยนอาจารย์ และนักศึกษา สร้างโอกาสให้ มข. เป็นที่รู้จักในเวทีโลก

4.1.3.3 นโยบายของรัฐบาลด้าน Education Hub และ Medical Hub เปิดโอกาสให้ มข. มีบทบาทในการพัฒนาภูมิภาคและประเทศมากขึ้น

4.1.4 ภาวะคุกคาม (Threats)

4.1.4.1 การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรมีแนวโน้มผู้สูงอายุเพิ่มขึ้น อัตราการเกิดที่ลดลงส่งผลให้จำนวนนักเรียนที่อยู่ในวัยเรียนมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษา การบริหารสถานศึกษา การวางแผนอัตรากำลัง การจัดหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การจัดโครงสร้างพื้นฐาน ตลอดจนการบริหารจัดการทรัพยากรและการเงินเพื่อการศึกษาที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

4.1.4.2 ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารแบบก้าวกระโดด การจัดการศึกษาของไทยจำเป็นต้องกำหนดเป้าหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ วางแผนพัฒนาและเตรียมกำลังคนที่จะเข้าสู่ตลาดงานเมื่อสำเร็จการศึกษาในระดับต่าง ๆ ปรับหลักสูตรและวิธีการเรียนการสอนที่มีความยืดหยุ่นหลากหลาย เพื่อพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ให้มีทักษะ ความรู้ความสามารถ และสมรรถนะที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันอย่างเสรีแบบไร้พรมแดนยุคเศรษฐกิจและสังคม 4.0

4.1.4.3 การรวมตัวของประชาคมอาเซียนจะมีการเปิดเสรีทางการค้าและบริการโดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการศึกษาและด้านการสาธารณสุข อาจส่งผลให้มีมหาวิทยาลัยต่างประเทศมาตั้งในประเทศไทยทำให้การแข่งขันเพิ่มมากขึ้น

4.1.4.4 การได้รับการจัดสรรงบประมาณจากรัฐบาลที่น้อยซึ่งไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงจากการพัฒนาอย่างรวดเร็วของมหาวิทยาลัย ส่งผลให้มหาวิทยาลัยต้องหาแนวทางและวิธีการที่จะหารายได้เพื่อการพึ่งตนเองมากขึ้น

4.2 วิสัยทัศน์ (Vision)

4.2.1 มหาวิทยาลัยวิจัยและพัฒนาชั้นนำระดับโลก (A World-Leading Research and Development University)

4.3 เป้าหมาย (Goals)

4.3.1 People : ประชาคมมหาวิทยาลัยมีความรู้ความสามารถ และทักษะดิจิทัลมีความเชี่ยวชาญศาสตร์วิชาการ การวิจัย พัฒนาและการนำไปใช้ประโยชน์ การบริการ สังสันทนการ บริหารจัดการ มีความพร้อมในการเรียนรู้ การเชื่อมโยงกับนานาสาทกลและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง

4.3.2 Ecological : ระบบนิเวศของมหาวิทยาลัยเกื้อหนุนการเรียนรู้ วิจัย เสริมประสิทธิภาพการทำงาน และเพิ่มพูนคุณภาพชีวิตของชุมชนมหาวิทยาลัยและผู้มาเยือน

4.3.3 Spiritual : จิตวิญญาณของมหาวิทยาลัยมีความสันติสุขและสมานฉันท์ของชุมชนทั้งภายในและภายนอก

4.4 พันธกิจและนโยบาย

พันธกิจ (Mission) พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2558 ได้กำหนดให้มหาวิทยาลัยเป็นสถานศึกษาขั้นสูงที่มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา ส่งเสริม ประยุกต์และพัฒนาวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน วิจัย พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี ให้บริการทางวิชาการและวิชาชีพแก่สังคม และทะนุบำรุง ศิลปะและวัฒนธรรม

4.4.1 พันธกิจและนโยบายการบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่น

สภามหาวิทยาลัยได้กำหนดพันธกิจและนโยบายในการบริหารและพัฒนามหาวิทยาลัยขอนแก่น ในช่วง ปี พ.ศ. 2562 – 2566 ดังนี้

4.4.1.1 ด้าน People : ดำเนินการให้ ประชาคม หรือ ผู้มีส่วนได้เสียของมหาวิทยาลัย

(1) มีความรู้ความสามารถในการใช้และพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลในทุกภารกิจตามภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ และก้าวสู่ระดับสากลอย่างต่อเนื่อง

1. ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ ตอบสนองความต้องการของสังคม (Quality Graduates)
2. จัดการเรียนการสอนด้วยกระบวนการที่มุ่งส่งเสริมและปลูกฝังทักษะยุคใหม่ (Active Learning and Coaching)
3. ส่งเสริมและพัฒนาทักษะคณาจารย์และบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถทางเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy and Skills)
4. ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร ให้สามารถตอบสนองต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่ความเป็นเลิศระดับสากล (Qualified Personnel)
5. พัฒนาความรู้และทักษะในการทำงานอยู่เสมอ (Continuous Upskills)

(2) มีความมั่นคงในหน้าที่การงานอย่างเท่าเทียม และสามารถเพิ่มพูนมาตรฐานการดำรงชีพและสุขอนามัย

1. ตระหนักถึงความเท่าเทียมกันทางเพศและสภาพร่างกาย (Gender and Disability Equality)
2. สนับสนุนส่งเสริมการดูแลสุขภาพและความปลอดภัย (Secure and Healthy Life)
3. สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมั่นคงและคุ้มค่า (Job Security and Worthiness)

(3) มีความสามารถและมีจิตบริการ ตอบสนองและชี้นำต่อสังคม ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

1. ตอบสนอง ชี้นำ และเตือนสติสังคม (Center of Social Wisdom)
2. พัฒนาสังคมโดยใช้วิจัยเป็นพลังขับเคลื่อน (Research Driven Social Development)

3. รักษ์วัฒนธรรมไทย และมีสุนทรียะ (Thai Culture and Aesthetics)

4.4.1.2 ด้าน Ecological : ดำเนินการให้ระบบนิเวศของมหาวิทยาลัย

(1) มีสถานที่และอุปกรณ์ทันสมัย เข้าถึงอินเทอร์เน็ตได้ดีและเหมาะสมกับการเรียนรู้ มุ่งสู่การเป็น “มหาวิทยาลัยดิจิทัล”

1. พัฒนาความทันสมัย ก้าวทันเทคโนโลยี (Tech-savvy Work and Living Places)
2. พัฒนาสถานที่และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี (Good Workplace)
3. พัฒนาระบบการเข้าถึงอินเทอร์เน็ตประสิทธิภาพสูง (Highly Effective Internet Connection)

(2) มีการดูแลและจัดการให้สภาวะแวดล้อมสวยงาม สะดวก สะอาด ประหยัด ปลอดภัย มุ่งสู่การเป็น “มหาวิทยาลัยสีเขียว”

1. รักษาสิ่งแวดล้อม และใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Environment and Energy Friendly)
2. ใช้ทรัพยากรที่คุ้มค่า (Responsible Consumption)

(3) ปรับเปลี่ยนกฎระเบียบและการบริหารงานบุคคลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1. พัฒนาความเป็นนานาชาติ (Internationalization)
2. พัฒนาความเป็นเลิศสู่ระดับสากล (World Class)
3. พัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลโดยอิงสมรรถนะเป็นฐาน (Merit Based HRM)

4.4.1.3 ด้าน Spiritual : ดำเนินการปลูกฝังจิตวิญญาณความเป็นมหาวิทยาลัยขอนแก่น

(1) ยึดมั่นในคุณธรรม ศีลธรรม และจริยธรรม ด้วยหลักการและวิธีการ เปิดเผย โปร่งใส และเป็นธรรม

1. บริหารด้วยหลักธรรมาภิบาล และสร้างสันติสุข (Good Governance and Peace)

(2) ประสานและร่วมสร้างความก้าวหน้าและยั่งยืน

1. เสริมสร้างความสมานฉันท์ ความร่วมมือ ร่วมแรง และร่วมใจ (Collaboration/Coordination)

(3) ค่านิยมพร้อมอุทิศตนเพื่อสังคม

1. ปลูกฝังแนวคิดการอุทิศเพื่อชุมชนและสังคม (Mindset of Social Devotion)

4.5 ค่านิยม (Value)

“ค่านิยม” ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น คือ SMILE

4.5.1 การอุทิศเพื่อสังคม (Social Devotion and Environment Conservation)

4.5.2 การบริหารจัดการด้วยข้อมูลจริง (Management by Factual Information)

4.5.3 การมุ่งเน้นนวัตกรรม (Innovation Focus)

4.5.4 เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Life Long Learning and Work-Life Balance)

4.5.5 การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Excellence Service for All Customer)

4.6 วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture)

“วัฒนธรรมองค์กร” ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น คือ

4.6.1 มีความตื่นตัว กระตือรือร้นต่อการเปลี่ยนแปลง ยึดมั่นในกฎระเบียบ และระบบธรรมาภิบาล

4.6.2 คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม ประนีประนอม และมีการยอมรับความคิดเห็น

4.6.3 มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ศรัทธา จงรักภักดีต่อองค์กร ขยันอดทน

4.6.4 ทำงานเป็นทีม และมีจิตใจของการบริการ

4.6.5 เป็นชุมชนทางวิชาการที่เน้นการถ่ายทอดความรู้ และแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กร

4.7 ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic plan)

แผนยุทธศาสตร์การบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2563 – 2566 มีรายละเอียดประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ที่มีความสอดคล้องกับพันธกิจและนโยบายในการบริหารและพัฒนามหาวิทยาลัย พ.ศ. 2562 – 2566 ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ปรับเปลี่ยนการจัดการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 1 : พัฒนาหลักสูตรเดิมสู่กระบวนทัศน์ใหม่ ส่งเสริมการเรียนรู้แบบใหม่ (Flipped classroom) เน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Experiential learning)

กลยุทธ์ที่ 2 : สร้างหลักสูตรใหม่ตามความต้องการของสังคมและมีหลักสูตรสำหรับประชาชนทุกอายุ

กลยุทธ์ที่ 3 : พัฒนานักศึกษาให้มีสมรรถนะและทักษะที่จำเป็นในอนาคต

กลยุทธ์ที่ 4 : พัฒนานักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาให้สามารถสร้างผลงานวิจัย และนวัตกรรมที่มีคุณภาพสูง

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ปรับเปลี่ยนการทำงานวิจัย

กลยุทธ์ที่ 1 : เพิ่มจำนวนนักวิจัยของมหาวิทยาลัย

กลยุทธ์ที่ 2 : ส่งเสริมให้เกิดโครงการวิจัยขนาดใหญ่ที่ทำงานวิจัยเป็นทีมและทำงานต่อเนื่อง (Research programs) เพื่อให้สามารถตอบโจทย์ใหญ่ที่มีผลกระทบ (Impact) สูงได้

กลยุทธ์ที่ 3 : ผลักดันงานวิจัยเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่หรือนวัตกรรมในเชิงพาณิชย์ (Innovation and Commercialized Research)

กลยุทธ์ที่ 4 : สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม (Partnership in Business Solutions)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล

กลยุทธ์ที่ 1 : สร้างระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่เอื้อต่อการสร้างผลงาน

กลยุทธ์ที่ 2 : ยกระดับขีดความสามารถในการทำงานของบุคลากร

กลยุทธ์ที่ 3 : สร้างระบบการจ้างงานที่หลากหลายและยืดหยุ่น (Flexible Employment system)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การปรับเปลี่ยนการบริการวิชาการ

กลยุทธ์ที่ 1 : ส่งเสริมการบริการวิชาการที่มีอยู่เดิม

กลยุทธ์ที่ 2 : สร้างโครงการบริการวิชาการใหม่เพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็นแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาของสังคม (Center of Social Wisdom)

กลยุทธ์ที่ 3 : ปรับเปลี่ยนการบริการวิชาการ จากความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility : CSR) สู่การสร้างคุณค่าร่วมกัน (Creating shared value : CSV)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 ปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการองค์กร

กลยุทธ์ที่ 1 : ทบทวนระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานเพื่อการขับเคลื่อนกลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ 2 : กระจายอำนาจบริหารจัดการ (Centralized policy, Decentralized operation)

กลยุทธ์ที่ 3 : ส่งเสริมให้คณะและส่วนงานใช้ความเข้มแข็ง (Strength) และโอกาส (Opportunity) ในการสร้างหน่วยธุรกิจใหม่ ๆ (New business model)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 สร้างมหาวิทยาลัยขอนแก่นให้เป็นที่น่าทำงาน

กลยุทธ์ที่ 1 : การสร้างสภาพแวดล้อมที่พร้อมสำหรับการทำงาน (Good Workplace) ของบุคลากรทุกกลุ่ม

กลยุทธ์ที่ 2 : การเพิ่มประสิทธิภาพระบบการจัดการสวัสดิการและสิทธิประโยชน์

กลยุทธ์ที่ 3 : การสร้างความผูกพันกับบุคลากรอย่างเป็นระบบ

กลยุทธ์ที่ 4 : การจัดการความรู้และการเรียนรู้ขององค์กร

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 7 สร้างมหาวิทยาลัยให้เป็นที่น่าอยู่

กลยุทธ์ที่ 1 : สร้างมหาวิทยาลัยสีเขียวด้วยนโยบาย 5G (Green campus initiative)

กลยุทธ์ที่ 2 : สร้างความหลากหลายด้านพฤกษศาสตร์ และสิ่งมีชีวิต ร่วมกับการฟื้นฟูสภาพป่า และพื้นที่เสื่อมโทรม (Biodiversity & forest restoration)

กลยุทธ์ที่ 3 : การสร้างสุนทรียภาพให้เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัย (Aesthetic zone)

กลยุทธ์ที่ 4 : การจัดการอาคารสถานที่และบ้านพักที่เสื่อมโทรม (Residential renovation)

กลยุทธ์ที่ 5 : จัดระบบรักษาความปลอดภัยที่มีประสิทธิภาพ โดยนำระบบเทคโนโลยีแห่งอนาคตมาใช้ (Smart security)

กลยุทธ์ที่ 6 : จัดระบบจราจรใหม่ให้มีการ Zoning โดยพยายามแยกถนนเพื่อการสัญจรหลักออกจากถนนแขนงย่อยเพื่อเข้าถึงพื้นที่การศึกษา พื้นที่การบริการ

กลยุทธ์ที่ 7 : เน้นนโยบายอนุรักษ์พลังงาน และสิ่งแวดล้อม

กลยุทธ์ที่ 8 : สร้างเสถียรภาพระบบสาธารณูปโภค

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 8 ปรับเปลี่ยนองค์กรให้ก้าวเข้าสู่ยุคดิจิทัล

กลยุทธ์ที่ 1 : การพัฒนาและวิจัยเชิงลึกด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

กลยุทธ์ที่ 2 : การบ่มเพาะภายในเพื่อส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมทางดิจิทัล

กลยุทธ์ที่ 3 : การประสานกับหน่วยงานภายนอกเพื่อสร้างนวัตกรรมด้านดิจิทัล

กลยุทธ์ที่ 4 : การพัฒนาระบบการทำงานและการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 9 การนำมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นนานาชาติ

กลยุทธ์ที่ 1 : การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสถาบันในต่างประเทศเพื่อยกระดับด้านการศึกษ วิจัย และบริการ (International networking)

กลยุทธ์ที่ 2 : การดำเนินการเพื่อการจัดอันดับ World University Ranking ที่สูงขึ้น

กลยุทธ์ที่ 3 : สร้างความร่วมมือและการพัฒนาร่วมกับประเทศในภูมิภาคอาเซียน ทั้งด้านการเรียน การสอน การวิจัย การบริการวิชาการ รวมถึงการร่วมสร้างนวัตกรรม

กลยุทธ์ที่ 4 : สร้างความเป็นนานาชาติทั้งด้านบุคลากร นักศึกษา และสภาพแวดล้อม (International environment)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 10 การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาล

กลยุทธ์ที่ 1 : วางระบบการบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล ให้เกิดทั่วทั้งมหาวิทยาลัย (Good Governance for all Units)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 11 เสริมสร้างความร่วมมือเพื่อการพัฒนา

กลยุทธ์ที่ 1 : จัดทำโครงการขนาดใหญ่ร่วมกันระหว่างคณะในกลุ่มวิทยาศาสตร์สุขภาพ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และกลุ่มสังคมศาสตร์

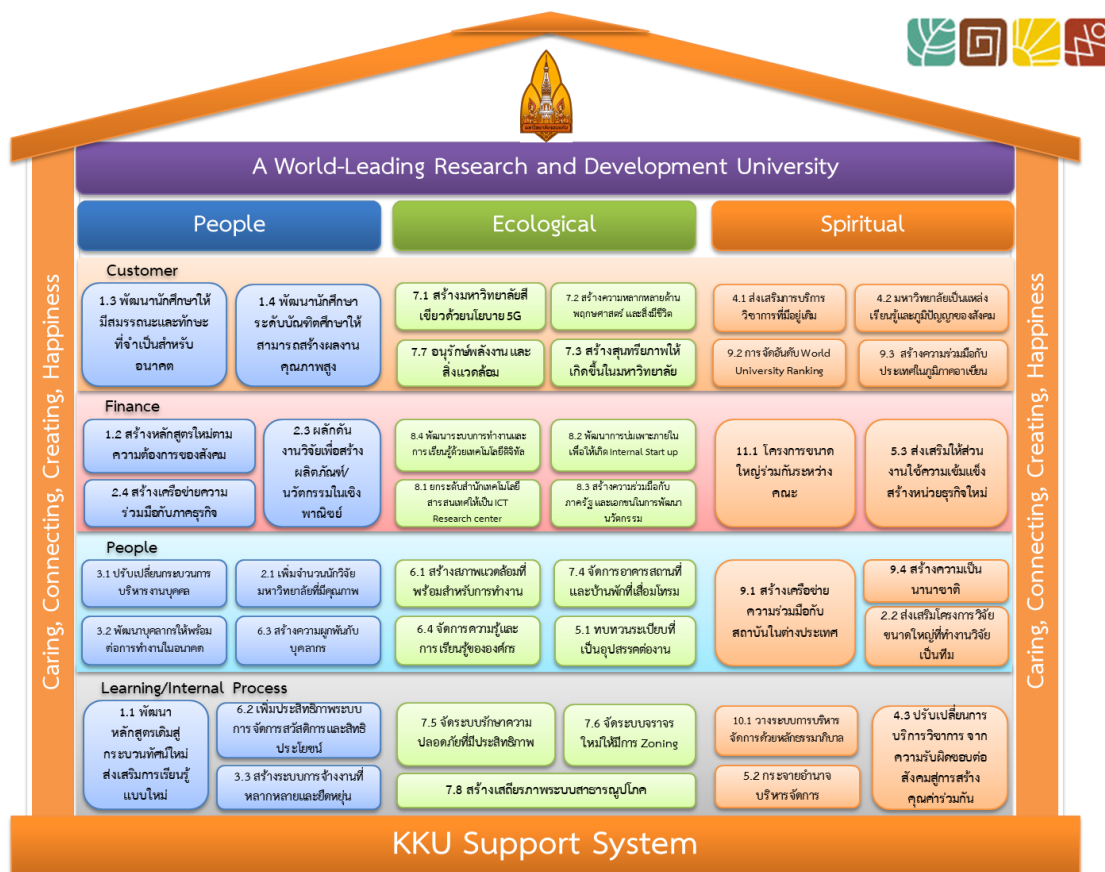
4.8 โครงสร้างเชิงยุทธศาสตร์การบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่น

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่นใน 4 ปี ข้างหน้าได้จัดทำขึ้นเพื่อรองรับนโยบายของสภามหาวิทยาลัย ในรูปแบบของโครงสร้างเชิงยุทธศาสตร์โดยมีประเด็นยุทธศาสตร์ 11 ประเด็น กลยุทธ์ 39 กลยุทธ์ เพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์ที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด ตามรูปภาพที่ 4.1 และแสดงความเชื่อมโยงของ 39 กลยุทธ์ในแผนผังยุทธศาสตร์การบริหาร (Strategic Map) ตามรูปภาพที่ 4.2 โดยจำแนกเป็น 3 เสา

หลัก คือ ด้านการส่งมอบคุณค่าแก่ประชาคม (People) ด้านการรักษาระบบนิเวศ (Ecological) และด้านการปลูกฝังจิตวิญญาณความเป็นมหาวิทยาลัยขอนแก่น (Spiritual) และแบ่งเป็น 4 มิติ ได้แก่ มิติด้านการส่งมอบคุณค่าให้กับสังคม ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มิติด้านความมั่นคงขององค์กร มิติด้านการพัฒนาบุคลากร และสภาพแวดล้อมในการทำงานและมิติการเรียนรู้ การพัฒนาระบบบริหารองค์กรดังต่อไปนี้



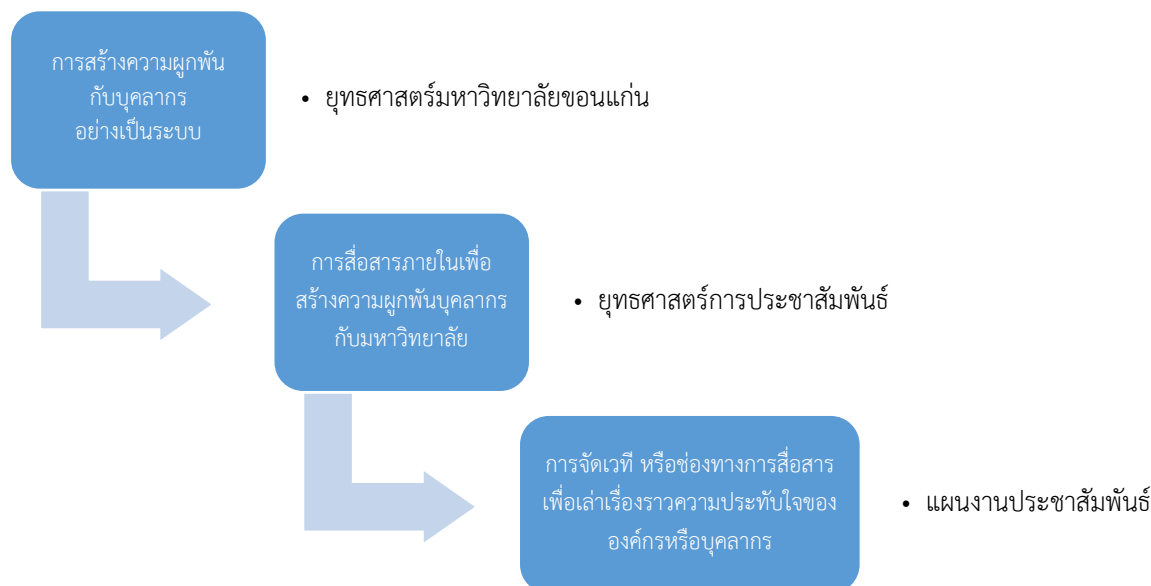
รูปภาพที่ 4.1 โครงสร้างเชิงยุทธศาสตร์การบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่น



รูปภาพที่ 4.2 แผนที่ยุทธศาสตร์การบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่น

4.9 กรอบแนวคิดความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย สู่ยุทธศาสตร์การประชาสัมพันธ์

จากแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยขอนแก่น เพื่อให้บรรลุผล กองสื่อสารองค์กรจึงจะต้องจัดทำประเด็นยุทธศาสตร์การประชาสัมพันธ์โดยคณะกรรมการกองสื่อสารองค์กร จากนั้นนักประชาสัมพันธ์จึงจะจัดทำแผนงานประชาสัมพันธ์ ภายใต้กรอบแนวคิดความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย สู่ยุทธศาสตร์การประชาสัมพันธ์ และแผนงานประชาสัมพันธ์ ตัวอย่างที่หนึ่งดังรูปภาพที่ 4.3



รูปภาพที่ 4.3 ตัวอย่างที่หนึ่งแผนงานประชาสัมพันธ์จากกรอบแนวคิดความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6	สร้างมหาวิทยาลัยขอนแก่นให้เป็นที่น่าทำงาน
กลยุทธ์ที่ 3	การสร้างความผูกพันกับบุคลากรอย่างเป็นระบบ
เป้าประสงค์	พัฒนาสถานที่และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี (Good Workplace)
แผนงานโครงการ/ ตัวชี้วัด	การส่งเสริมค่านิยมและจิตวิญญาณของมหาวิทยาลัยขอนแก่น

แผนงานโครงการ/ ตัวชี้วัด	ผลลัพธ์ (Key Result)	ค่าเป้าหมาย (Target)				ที่มาของ ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
		2563	2564	2565	2566		
1. การพัฒนาศักยภาพและ เพิ่มขีดความสามารถของ บุคลากร	ร้อยละ ความ ผูกพันของ บุคลากร	ร้อยละ 72	ร้อยละ 74	ร้อยละ 76	ร้อยละ 78	ใหม่	- รองอธิการบดี ฝ่ายทรัพยากร บุคคล
2. การพัฒนาและส่งเสริมการ สร้างผลงานทางวิชาการ							

3. การส่งเสริมค่านิยมและจิต วิญญาณของ มหาวิทยาลัยขอนแก่น							
--	--	--	--	--	--	--	--

4.10 การเขียนโครงการ

การเขียนโครงการที่มีใช้การจัดประชุม โดยใช้งบประมาณเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยขอนแก่นที่ได้รับการจัดสรร ตามระเบียบที่อ้างอิงมาจากประกาศมหาวิทยาลัยขอนแก่น ฉบับที่ 1882/2560 เรื่องค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม และการดำเนินงานโครงการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ลงวันที่ 10 พฤศจิกายน พ.ศ. 2559

4.10.1 วิธีการเขียนโครงการ ประกอบด้วย

4.10.1.1 คำนานหน้าเรื่อง ให้ระบุชัดเจนว่าเป็น สัมมนา/สัมมนาเชิงปฏิบัติการ/อบรม/อบรมเชิงปฏิบัติการ ฯลฯ เพื่อให้สอดคล้องกับระเบียบเงินรายได้มหาวิทยาลัยขอนแก่น และระเบียบกระทรวงการคลัง (กรณีใช้งบประมาณแผ่นดิน)

4.10.1.2 ชื่อเรื่อง ตั้งชื่อเรื่องให้สอดคล้องกับงานที่จะดำเนินการจัดงาน เมื่ออ่านสามารถเข้าใจในทันที ความยาวของชื่อเรื่องต้องไม่ยาวเกินไปหรือให้ดูเหมาะสม

4.10.1.3 หลักการและเหตุผล อธิบายที่มาของการจัดงาน เหตุผล ความจำเป็นในการจัดงาน มีความยาวหนึ่งย่อหน้าหรือมากกว่านั้นแต่ให้กระชับไม่จำเป็นต้องใส่วัน เวลา สถานที่ ในการจัดงาน เนื่องจากมีข้อที่ใส่ในโครงการอยู่แล้ว

4.10.1.4 วัตถุประสงค์ เขียนเป็นแบบรายชื่อหรือเขียนแบบบรรยาย ต้องระบุชัดเจนเข้าใจง่ายเป็นประโยชน์แท้จริง

4.10.1.5 จำนวนผู้เข้า/ผู้เข้า

(1) อธิบายเป็นประเภท โดยรวมถึงผู้จัดงาน/ประสานงาน แบบไม่ระบุจำนวน

(2) อธิบายเป็นประเภท โดยรวมถึงผู้จัดงาน/ประสานงาน/วิทยากร แบบระบุจำนวน

4.10.1.6 วิทยากร

(1) ใส่ชื่อ นามสกุล ตำแหน่ง สังกัด

(2) กรณีมีผู้ช่วยวิทยากรซึ่งจำเป็นต้องจ่ายค่าตอบแทน ตามระเบียบเงินรายได้มหาวิทยาลัยขอนแก่น ไม่มีค่าตอบแทนผู้ช่วยวิทยากรให้เขียนเป็นวิทยากร

4.10.1.7 วัน เวลา สถานที่ ให้ใส่วัน เดือน ปี เวลา สถานที่ ในการจัดงาน โดยระบุเป็น วันจันทร์ วันอังคาร ฯลฯ หรือไม่ระบุก็ได้ เช่น วันที่ 17 กันยายน 2560 ซึ่งจะใส่ พ.ศ. หรือไม่ใส่ก็ได้

4.10.1.8 วิธีดำเนินงาน แบบแผนในการจัดงาน อาทิ บรรยาย หรือบรรยายพร้อมทำกรณีศึกษาเป็นกลุ่ม หรือฝึกปฏิบัติ

4.10.1.9 งบประมาณ

(1) ให้กำหนดรายการค่าใช้จ่ายให้ชัดเจน ดังตารางที่ 4.1

ลำดับ	รายการ
1.	ค่าอาหารว่างเครื่องดื่ม
2.	ค่าอาหารและเครื่องดื่ม/ค่าอาหารเช้า/ค่าอาหารกลางวัน/ค่าอาหารเย็น
3.	ค่าเลี้ยงรับรอง (ค่าอาหารเช้า/ค่าอาหารกลางวัน/ค่าอาหารเย็น)
4.	ค่าตอบแทน/ค่าสมนาคุณ/ค่าของที่ระลึกวิทยากร
5.	ค่าตกแต่งสถานที่/ค่าจัดสถานที่/ค่าเปิด-ปิดพิธี
6.	ค่าวัสดุสำนักงาน
7.	ค่าประกาศนียบัตร
8.	ค่าเช่าอุปกรณ์/ค่าจ้างเหมารถ
9.	ค่าผลิตเอกสาร/ค่าถ่ายเอกสาร
10.	ค่าเดินทาง (เบี้ยเลี้ยง น้ำมันเชื้อเพลิง พัก ฯลฯ)
11.	ค่าของสมนาคุณ/ค่าของที่ระลึกศึกษาดูงาน

(2) ในการคำนวณค่าใช้จ่าย ให้รวมจำนวนผู้เข้า วิทยากร ผู้จัดงาน ฯลฯ

(3) การเขียนโครงการควรคำนวณค่าใช้จ่ายให้เพียงพอในการจัดงาน อาจบวกจำนวนผู้เข้ามากกว่าที่คาดการณ์ไว้ เพราะการขออนุมัติงบประมาณไม่สามารถขอเพิ่มได้ง่าย หากที่ขออนุมัติไม่เพียงพอต้องเขียนโครงการและขออนุมัติใหม่ซึ่งทำให้ล่าช้า

4.10.1.10 ผลที่คาดว่าจะได้รับ ระบุให้ชัดเจน โดยเป็นแบบรายชื่อหรือเป็นแบบบรรยายซึ่งเป็นผลที่จะได้จากการจัดงานครั้งนี้

4.10.1.11 ตัวชี้วัดโครงการ (ถ้ามี) แบบประเมินที่ใช้ประเมินงาน/โครงการซึ่งประเมินหลังเสร็จจากการจัดงานหรือระหว่างจัดงาน ประเมินเพื่อพัฒนางานและหรือความสนใจการได้รับความรู้ของผู้เข้า ฯลฯ

4.10.1.12 ลงนามผู้รับผิดชอบโครงการ ผู้ดูแลโครงการลงนามพร้อมใส่ชื่อ นามสกุล ตำแหน่งงานในการรับรองโครงการ

4.10.1.13 ลงนามหัวหน้าโครงการ หัวหน้างานหรือหัวหน้าโครงการที่ได้รับมอบหมายในการควบคุมกำกับ ติดตาม ลงนามพร้อมใส่ชื่อ นามสกุล ตำแหน่งงาน ในการรับรองโครงการ

4.10.1.14 คำรับรองผู้บังคับบัญชาต้นสังกัด ใส่เหตุผลความจำเป็นประโยชน์ของการจัดโครงการ

4.10.1.15 ลงนามโดยอธิการบดี/ผู้ที่ได้รับมอบอำนาจ อธิการบดีหรือรองอธิการบดี ที่ได้รับมอบอำนาจลงนาม เพื่ออนุมัติและยืนยันให้จัดโครงการ

4.10.1.16 กำหนดการ

(1) ให้จัดทำแนบท้ายโครงการ โดยเขียนหัวเป็นกำหนดการไม่จำเป็นต้องใส่ชื่อเรื่อง วัน เวลา สถานที่ในการจัดโครงการ

(2) ถ้าวิทยากรมีจำนวนเพียง 1 ท่าน จะใส่ชื่อวิทยากรหรือไม่ใส่ประกอบก็ได้

(3) ถ้าวิทยากรมีจำนวนมากกว่า 1 ท่าน

1. ลักษณะการจัดงานแบบบรรยายให้แบ่งเวลาบรรยายคนละช่วงเวลา
2. ลักษณะการจัดงานแบบแบ่งกลุ่มให้แบ่งวิทยากรลงเป็นรายกลุ่มต่อ 1 ท่าน

4.10.2 ระเบียบเงินรายได้ที่ใช้อ้างอิงในการคำนวณงบประมาณ

ระเบียบเงินรายได้ที่ใช้อ้างอิงในการคำนวณงบประมาณ กรณีเป็นผู้จัดงาน/โครงการ ที่เป็นสัมมนา/สัมมนาเชิงปฏิบัติการ/อบรม/อบรมเชิงปฏิบัติการ ฯลฯ

4.10.2.1 ค่าใช้จ่ายที่เบิกจ่ายจริง ตามความจำเป็นเหมาะสมประหยัด ดังนี้

ค่าตกแต่งสถานที่	ค่าประกาศนียบัตร	ค่าติดต่อสื่อสาร
ค่าพิธีเปิด-ปิดงาน	ค่าถ่ายเอกสาร ค่าพิมพ์เอกสาร ค่าสิ่งพิมพ์ ค่าผลิตเอกสาร	ค่าเช่าอุปกรณ์ต่างๆ
ค่าวัสดุ เครื่องเขียน และ อุปกรณ์	ค่าหนังสือสำหรับผู้ใช้งาน	ค่าอาหารว่างและ เครื่องดื่ม

4.10.2.2 ค่ากระเป๋าส่งของที่ใช้บรรจุเอกสาร เบิกจ่ายได้เท่าที่จ่ายจริง ไม่เกินอัตราชิ้นละ 300 บาท

4.10.2.3 ค่าของสมนาคุณหรือค่าของระลึก กรณีไปศึกษาดูงานเบิกจ่ายได้เท่าที่จ่ายจริง ไม่เกินแห่งละ 1,500 บาท

4.10.2.4 ค่าตอบแทนหรือค่าสมนาคุณกรณีเป็นวิทยากร ดังนี้

กรณีวิทยากรทั่วไป	กรณีวิทยากรมีคุณสมบัติพิเศษเฉพาะ เชี่ยวชาญ ชำนาญการ
บุคลากร มข. ไม่เกินชั่วโมงละ 600 บาท	บุคลากร มข. ไม่เกินชั่วโมงละ 5,000 บาท
บุคลากรนอก มข. ไม่เกินชั่วโมงละ 2,000 บาท	บุคลากรนอก มข. ไม่เกินชั่วโมงละ 10,000 บาท

หมายเหตุ หากมีความจำเป็นต้องจ่ายค่าสมนาคุณวิทยากรเกินกว่าอัตราที่กำหนด

ให้อธิการบดีวินิจฉัยอัตราและเกณฑ์การจ่าย

4.10.2.5 ค่าอาหาร

จัดในสถานที่ของส่วนราชการ หรือรัฐวิสาหกิจ หรือ หน่วยงานอื่นของรัฐ เบิกได้ไม่เกินมื้อละ 250 บาท ต่อคน	จัดในสถานที่ของเอกชน เบิกได้ ไม่เกินมื้อละ 350 บาทต่อคน
--	--

4.10.2.6 ค่าเช่าที่พัก

พักเดี่ยว ไม่เกิน 2,200 บาทต่อคนต่อวัน	พักคู่ ไม่เกิน 1,200 บาทต่อคนต่อวัน
--	-------------------------------------

- หมายเหตุ**
1. การจัดที่พักให้วิทยากร หรือประธานพิธี หรือแขกผู้มีเกียรติ หรือผู้ติดตามวิทยากร ให้พักคู่หรือพักเดี่ยวได้
 2. กรณีพักเดี่ยว ต้องมีตำแหน่งเป็น รศ. ศ. เชี่ยวชาญ ชำนาญการพิเศษ หรือไม่ อาจจับคู่พักได้ เช่น ชายกับหญิง

4.10.2.7 ค่ายานพาหนะ

(1) ใช้ยานพาหนะของทางราชการให้เบิกจ่ายค่าเชื้อเพลิงหรือค่าบริการอื่นตามที่เรียกเก็บได้เท่าที่จ่ายจริง

(2) ใช้ยานพาหนะประจำทางให้เบิกจ่ายค่าใช้จ่ายตามสิทธิของบุคคลดังกล่าว โดยใช้ระเบียบกระทรวงการคลัง

(3) เช่าเหมายานพาหนะให้เบิกจ่ายเท่าที่จ่ายจริงโดยใช้ระเบียบพัสดุ (ดำเนินการล่วงหน้าอย่างน้อย 3 สัปดาห์ก่อนการจัดงาน)

(4) วิทยากรมีถิ่นที่อยู่ในท้องที่เดียวกับสถานที่จัดงานซึ่งมิได้จ้างเหมารถรับ-ส่ง ให้เบิกจ่ายค่าพาหนะรับจ้างไป-กลับ โดยใช้แบบใบสำคัญรับเงินสำหรับวิทยากรเอกสารหมายเลข 1 (กรณีบุคคลของรัฐ)

4.10.2.8 กรณีการจัดงานในรายละเอียดของงบประมาณ ถ้ามีค่าเลี้ยงรับรองและค่าของที่ระลึก ให้เบิกได้ไม่เกิน 10% ของงบประมาณทั้งหมดของโครงการ โดยแบ่งเป็นค่าเลี้ยงรับรอง 5% ค่าของที่ระลึก 5% แต่ถ้ามีรายการใดรายการหนึ่งเบิกได้ 10% และถ้ามีค่าตอบแทนไม่สามารถมีค่าของที่ระลึกได้ให้เลือกเพียง 1 อย่าง

4.10.2.9 ระเบียบนี้ใช้ได้เฉพาะในกรณีเป็นผู้จัดงาน/โครงการ

4.10.2.10 ถ้าโครงการใช้งบประมาณของสำนักงานประเมินฯ บันทึกปะหน้าเสนอโครงการ ต้องเป็นหัวหน้างาน/หัวหน้าแผนกเป็นผู้ลงนาม โดยผู้อำนวยการเป็นผู้อนุมัติพร้อมทั้งให้ลงนามในโครงการด้วย

4.10.2.11 ถ้าโครงการในข้อ 4.10.2.10 ไม่มีหัวหน้างาน/หัวหน้าแผนกดังกล่าว ต้องขออนุมัติจากผู้บริหาร ระดับสูง/ผู้ที่ได้รับมอบอำนาจอนุมัติ

4.10.2.12 โครงการที่ใช้งบประมาณจากฝ่ายต่างๆ ให้ผู้อำนวยการลงนามบันทึกปะหน้าเสนอโครงการ และเสนอรองอธิการบดีฝ่ายต่างๆ ที่ขอใช้งบเพื่อลงนามผ่านโครงการ และเสนอต่อผู้บริหารระดับสูง/ผู้ที่ได้รับมอบอำนาจอนุมัติพร้อมทั้งให้ลงนามในโครงการด้วย

4.10.2.13 ผู้บริหารระดับสูง/ผู้ที่ได้รับมอบอำนาจอนุมัติ ให้เสนอลงนามในโครงการ

เอกสารหมายเลข 1

หลักฐานการจ่ายเงินสำหรับวิทยากร

ส่วนงานผู้จัดฝึกอบรม.....

โครงการ/หลักสูตร.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....ถึงวันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

ลำดับ ที่	ชื่อ-สกุล	ค่าตอบแทน (บาท)	ค่าเช่าที่พัก (บาท)	ค่าพาหนะ (บาท)	รวมเป็นเงิน (บาท)	เลขที่บัญชีผู้รับ	ธนาคาร	สาขา
รวมเป็นเงินทั้งสิ้น						(.....)		

ขอรับรองว่าได้มีการจัดโครงการ/ฝึกอบรมจริง

(.....)

หัวหน้าส่วนงาน

บทที่ 5

สรุปผลและการนำไปใช้

เพื่อให้การดำเนินงานของกองสื่อสารองค์กรประสานสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย จำเป็นต้องมีแนวทางหรือกรอบในการปฏิบัติงานที่เด่นชัด เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานโดยเฉพาะนักประชาสัมพันธ์เป็นหลักในการดำเนินงาน ตลอดจนการแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น แนวทางหรือกรอบในการปฏิบัติงานดังกล่าวนี้ ได้แก่ ยุทธศาสตร์การประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัย หรือนโยบายการประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัย เพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำแผนงานประชาสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น หรือแผนปฏิบัติงานประจำปีต่อไป

5.1 สรุปผลการจัดทำคู่มือการจัดทำแผนงานประชาสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

5.1.1 กองสื่อสารยังไม่มียุทธศาสตร์การประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัย หรือนโยบายการประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัยโดยคณะกรรมการ เพื่อจะเป็นแนวทางหรือกรอบในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

5.1.2 การวางแผนประชาสัมพันธ์ ต้องเป็นไปโดยสอดคล้องกับนโยบายการประชาสัมพันธ์ และนโยบายการประชาสัมพันธ์เป็นส่วนหนึ่งของนโยบายการดำเนินงานขององค์กร

5.1.3 การจัดทำแผนประชาสัมพันธ์มีแนวทางและองค์ประกอบที่ต้องพิจารณา คือ

1. หลักการและขอบเขตของแผน

(1) ความเป็นมา

(2) สภาพปัญหาทางการประชาสัมพันธ์ ซึ่งจำเป็นต้องมีการกำหนดแนวทาง หรือ มาตรการแก้ไขอย่างถูกต้อง เหมาะสม

(3) หลักการและขอบเขต และเรื่องที่ครอบคลุมในการจัดทำแผน หรือมีส่วนสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น หรือ แผนงานอื่นอย่างไร

2. ระยะเวลาของแผน ประจำปีงบประมาณ

หมายถึง ระยะเวลาการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ ว่าอยู่ในช่วงเวลาใด ระยะสั้น หรือ ระยะยาว

3. วัตถุประสงค์ของแผน

อธิบายถึงวัตถุประสงค์ หรือ เป้าหมายของแผนอย่างชัดเจน

4. สารระการประชาสัมพันธ์

หมายถึง เรื่องหรือประเด็นสำคัญของการประชาสัมพันธ์ และการกำหนดขอบเขตเรื่องให้ชัดเจน

5. กลุ่มเป้าหมาย

วิเคราะห์กำหนดกลุ่มเป้าหมายที่จะเข้าถึงให้ชัดเจน เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ของการประชาสัมพันธ์

5.1.4 การวางแผนงานประชาสัมพันธ์ จำเป็นต้องสำรวจวิจัยและค้นคว้าข้อมูลของกลุ่มเป้าหมาย ทั้งใน ด้านสังคมศาสตร์ จิตวิทยา และเศรษฐศาสตร์ อยู่เสมอ และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง จำเป็นต้องศึกษาเรื่องของ ประชามติ ทศนคติ ความคิดเห็น และความรู้สึกของกลุ่มเป้าหมายประชาสัมพันธ์มีส่วนช่วยแก้ปัญหา อันเกิด จากผลกระทบของกระบวนการทำข่าวประชาสัมพันธ์ได้

5.1.5 สื่อประชาสัมพันธ์แต่ละประเภท มีข้อดี และ ข้อเสียแตกต่างกันไป การจะเลือกใช้สื่อใด ควร คำนึงถึงกลุ่มเป้าหมายที่จะเป็นผู้รับข่าวสารเป็นสำคัญ ตัวอย่างเช่น ต้องการประชาสัมพันธ์ รมรงค์ให้ผู้ไม่รู้ หนังสือมาทำบัตรประชาชน ถ้าใช้วิธีลงประกาศทางหนังสือพิมพ์ ผู้ไม่รู้หนังสือไม่สามารถอ่านหนังสือได้ก็จะ ไม่ได้รับข่าวสาร จึงต้องใช้การประชาสัมพันธ์ผ่านทางสื่อวิทยุและโทรทัศน์แทน

5.1.6 นักประชาสัมพันธ์ที่ดี ควรทำความเข้าใจและศึกษารายละเอียด วิธีการใช้และข้อดีข้อเสียของสื่อ ประเภทต่าง ๆ พร้อมทั้งต้องทำความรู้จักค้นคว้าและศึกษากลุ่มเป้าหมายให้ถ่องแท้ เพื่อจะได้เลือกและ ผสมผสานการใช้สื่อให้เข้าถึงประชากรกลุ่มเป้าหมายได้มากทั้งคุณภาพและปริมาณ

5.1.7 นอกจากการวางแผนการประชาสัมพันธ์ สิ่งสำคัญมากอีกประการหนึ่งที่จะนำไปสู่การทำงานที่ สมบูรณ์ คือ การกำหนดโครงสร้างของหน่วยงานประชาสัมพันธ์ อาทิ หน่วยงานประชาสัมพันธ์ขนาดเล็ก กลาง ใหญ่ หน่วยงานประชาสัมพันธ์ระดับนโยบายโดยคณะกรรมการที่มาจากการแต่งตั้ง หน่วยงานประชาสัมพันธ์ ระดับปฏิบัติการ

5.2 การนำไปใช้ประโยชน์

การนำคู่มือการจัดทำแผนงานประชาสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ไปใช้ จะช่วยให้หน่วยงานได้รับ ประโยชน์ ดังนี้

(1) เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงานที่จะประชาสัมพันธ์ออกไปว่า มีกิจกรรมใดที่ต้องทำ มีเนื้อหาสาระที่สำคัญคืออะไร ใครเป็นผู้รับผิดชอบ กระทำเมื่อไร โดยวิธีไหน เพื่อประโยชน์อะไร ทำให้การดำเนินงานมีทิศทาง และมีประสิทธิภาพ

(2) ช่วยให้เกิดการประสานงานภายในได้ดี สามารถเตรียมการณ์ เตรียม บุคลากร งบประมาณ เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ นอกจากนี้จะช่วยเพิ่มความเข้าใจที่ถูกต้องใน การทำงานร่วมกัน ประสานกัน ภายในหน่วยงานได้เป็นอย่างดี

(3) การวางแผนจะช่วยให้การระบุปัญหา การดำเนินงานประชาสัมพันธ์ที่เป็นปัญหาที่หน่วยงาน ประสบอยู่ เนื่องจากบางครั้งมีข้อระแวงว่า แผนการประชาสัมพันธ์จะแก้ไขหรือลดปัญหาได้มากน้อยเพียงใด การมีแผนจะช่วยให้การวิเคราะห์พิจารณาทั้งก่อน และ ช่วงการดำเนินงาน ตามรายละเอียดของกิจกรรม และ ลำดับการดำเนินงานต่าง ๆ เมื่อพบว่าการแก้ไขปัญหา ไม่สมบูรณ์ ก็สามารถปรับปรุงได้

(4) ช่วยให้การติดตามและประเมินผลมีประสิทธิภาพ หากหน่วยงานได้มีการจัดทำแผน การประชาสัมพันธ์ที่ดีแล้ว จะส่งผลให้การติดตามและประเมินผลมีประสิทธิภาพไปด้วย เพราะมีหลักการดำเนินงานที่ดี คือ แผนประชาสัมพันธ์นั่นเอง

กองสื่อสารองค์กร มีภารกิจในการดำเนินการด้านการประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัยขอนแก่น เพื่อเผยแพร่ ข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อต่าง ๆ โดยการดำเนินงานจะประกอบไปด้วยผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องหลายส่วนงานตาม ภารกิจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย โดยภารกิจหลักด้านการประชาสัมพันธ์ซึ่งผู้รับผิดชอบคือนักประชาสัมพันธ์ ซึ่งหากต้องการให้ผลงานด้านการประชาสัมพันธ์ของตนเองเป็นที่รู้จัก และได้รับการยอมรับจากผู้อื่น ตัวเราในฐานะนักประชาสัมพันธ์จะต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีคุณสมบัติพึงประสงค์ และต้องทำงานประชาสัมพันธ์ เชิงรุกซึ่งจะต้องค้นคว้าหาความรู้ทั้งในและนอกตำรา โดยเฉพาะความรู้ในเรื่อง “การวางแผนประชาสัมพันธ์” ดังนั้น คู่มือการจัดทำแผนงานประชาสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น เล่มนี้ได้รวบรวมความรู้ด้านการวางแผน ประชาสัมพันธ์ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติหน้าที่ในการวางแผนประชาสัมพันธ์ได้นำไปใช้

บรรณานุกรม

ทัศนีย์ ผลชานิกโก. (2555). การวางแผนการประชาสัมพันธ์. กรุงเทพฯ: กรมประชาสัมพันธ์.

คณะทำงานเพื่อดำเนินการพัฒนาศูนย์การบริหารจัดการภาครัฐ PMQA หมวด 6 การจัดการกระบวนการ
กรมประชาสัมพันธ์. (2554). คู่มือมาตรฐานการปฏิบัติงานกระบวนการจัดทำแผนประชาสัมพันธ์ ระดับ
พื้นที่กรมประชาสัมพันธ์ ประจำปีงบประมาณ 2554. คู่มือมาตรฐานการปฏิบัติงาน กรมประชาสัมพันธ์

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นายวรวิทย์ สิริพานวัฒน์ Mr.Worawit Siripanuwat บ้านเลขที่ 273/177 บ้านบุศรีรินทร์ หมู่ที่ 23 ซอย 3 ต.บ้านเปิด อ.เมือง จ.ขอนแก่น 40000
ตำแหน่งปัจจุบัน	นักประชาสัมพันธ์ ชำนาญการ กองสื่อสารองค์กร สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น
E-mail Address	worawit@kku.ac.th
การศึกษา	*บธ.ม. (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต) วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น *วศ.บ. (วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาวิศวกรรมไฟฟ้า) มหาวิทยาลัยขอนแก่น *มัธยมศึกษา โรงเรียนมารีย์วิทยา จังหวัดนครราชสีมา *ประถมศึกษา โรงเรียนประถมปรีดาภรณ์ จังหวัดขอนแก่น
ประสบการณ์	*นักประชาสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2553 – 2557 *กรรมการคณะทำงานด้านการประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่างๆ ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น *วิทยากรบรรยายความรู้ด้านการทำข่าว แก่เครือข่ายประชาสัมพันธ์ นักศึกษา และผู้ที่สนใจ *นักประชาสัมพันธ์ ชำนาญการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2558 จนถึงปัจจุบัน
ผลงานวิจัย	1. แผนการพัฒนาพื้นที่เชิงธุรกิจประเภทการให้เช่าพื้นที่เพื่อขายสินค้า กรณีศึกษา: พื้นที่ระหว่างบริษัทโกลบอลเฮาส์สาขาขอนแก่นและร้านไพรซ์, การศึกษาค้นคว้าอิสระ บธ.ม. วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2551. 2. การควบคุมแขนกลโดยการเคลื่อนไหวยของแขนมนุษย์, ปรินูญานิพนธ์ วศ.บ. มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2548.
คู่มือการปฏิบัติงาน	1. คู่มือการประเมินผลสัมฤทธิ์ข่าวประชาสัมพันธ์ บนเว็บไซต์มหาวิทยาลัยขอนแก่นเบื้องต้น, คู่มือการปฏิบัติงาน นักประชาสัมพันธ์ งานข่าว กองสื่อสารองค์กร สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2557.
ผลงานวิเคราะห์	1. การวิเคราะห์เนื้อหาข่าวประชาสัมพันธ์บนเว็บไซต์มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ผลงานวิเคราะห์ นักประชาสัมพันธ์ งานข่าว กองสื่อสารองค์กร สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2557.