

แบบรายงานการเข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติการ หลักสูตร “การพลิกโฉมนักวิเคราะห์นโยบายและแผนเพื่อองค์กรสมัยใหม่” รุ่นที่ 3			
สำนักงานอธิการบดี ของปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 (ครึ่งปีหลัง)			
ชื่อ - สกุล : นางสาวเต็มศิริ ชิตดี และ นางสาวพรนภา มาตา		ตำแหน่ง : นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	
สังกัด : กองแผนงาน สำนักงานอธิการบดี			
ชื่อหลักสูตร/หัวข้อเรื่อง : อบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตร “การพลิกโฉมนักวิเคราะห์นโยบายและแผนเพื่อองค์กรสมัยใหม่” รุ่นที่ 3			
ประเภท :	<input checked="" type="checkbox"/> อบรม/สัมมนา	<input type="checkbox"/> ศึกษาดูงาน	<input type="checkbox"/> ประชุม
วัน เดือน ปี :	ระหว่างวันที่ 17 -21 สิงหาคม 2563		
สถานที่จัด :	สำนักสรีพัฒนา สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ กรุงเทพมหานคร		
หน่วยงานที่จัด :	สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์		
ค่าใช้จ่าย :	<input type="checkbox"/> ไม่มี	<input checked="" type="checkbox"/> มี จำนวน 8,500 บาท	
	เบิกจ่ายจากงบประมาณ	<input type="checkbox"/> แผ่นดิน	<input type="checkbox"/> เงินรายได้ <input type="checkbox"/> งบอื่นๆ
ใบเกียรติบัตร/วุฒิบัตร :	<input checked="" type="checkbox"/> มี	<input type="checkbox"/> ไม่มี	
	<u>ถ้ามี:</u> ได้รับใบเกียรติบัตร/วุฒิบัตร		<input checked="" type="checkbox"/> ได้รับ <input type="checkbox"/> ไม่ได้รับ
สรุปสาระสำคัญ :			
<p>การบริหารของส่วนราชการในปัจจุบันต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งข้อมูลข่าวสาร เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ส่งผลให้หน่วยงานต่างๆต้องมีการปรับโครงสร้างและระบบการทำงานให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วจากปัจจัยต่างๆข้างต้น การบูรณาการองค์ความรู้ต่างๆ ทั้งเก่าและใหม่เข้าด้วยกัน ผสานกับนโยบายและกลยุทธ์ รวมทั้งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทางการวางแผนซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักขององค์กร ให้มีศักยภาพและเพิ่มขีดสมรรถนะให้มีความพร้อมมีความรอบรู้ที่จะสามารถรองรับและก้าวทันสิ่งใหม่ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงเพื่อการอยู่รอดขององค์กร และระบบงานตามแนวทางการจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่มุ่งเน้นผลงานเชิงยุทธศาสตร์ และเพื่อตอบสนองต่อนโยบายประเทศไทย 4.0 ของรัฐบาลไทย</p> <p>การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทางการวางแผน เพื่อให้มีศักยภาพเหมาะสมในการดำรงตำแหน่งจึงมีความจำเป็น ถือได้ว่าเป็นการเพิ่มพูนความรู้ให้มีทักษะและทัศนคติที่ดี อันจะทำให้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผนซึ่งมีภารกิจหลัก คือ งานนโยบายและแผน งานงบประมาณ งานสารสนเทศขององค์กร โดยต้องมีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างรอบด้านในการจัดทำแผนเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน มีงบประมาณเพื่อการดำเนินการ ตลอดจนต้องมีการควบคุมคุณภาพและรายงานผลได้ทันต่อสถานการณ์และตามระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งความสำเร็จของงานส่วนหนึ่งเกิดจากการมีมนุษยสัมพันธ์ การประสานงาน การสื่อสาร ฯลฯ กับบุคคลหลายฝ่ายเพื่อให้ได้รับความร่วมมือที่ดี และได้ข้อมูลในเวลาที่เหมาะสม เพื่อให้ทันวิเคราะห์นโยบายและแผนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่นักวิเคราะห์นโยบายและแผนจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบ มีการคิดและวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ มีแนวคิดและประสบการณ์ในเชิงบริหารงานและบริหารตนเองภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำนักสรีพัฒนา สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ จึงได้จัดอบรมหลักสูตร “การพลิกโฉมนักวิเคราะห์นโยบายและแผนเพื่อองค์กรสมัยใหม่” รุ่นที่ 3 ระหว่างวันที่ 17 - 21 สิงหาคม 2563 ณ สำนักสรีพัฒนา สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ กรุงเทพมหานคร โดยมีรายละเอียดดังนี้</p>			

## 1. ประเด็นจากการอบรมในครั้งนี้

### 1. การคิดเชิงระบบ (Systematic Thinking)

จากสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นทั่วโลก ตั้งแต่การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี พฤติกรรมผู้บริโภค การแทนที่ของรูปแบบธุรกิจ Disruption สงครามการค้าระหว่างประเทศ และมาถึงสถานการณ์ของไวรัสขณะนี้ ทำให้เกิดผลกระทบตอกันมาเรื่อยๆ อย่างมีนัยสำคัญ จนเราก็มารู้ว่ามันจะจบลงเมื่อไหร่ และก็ไม่สามารถคาดการณ์เหตุการณ์ที่จะเกิดในอนาคตได้ สถานการณ์แบบนี้ เรียกว่า " วูก้า " VUCA หรือ VUCA World ซึ่งเกี่ยวข้องกับผู้ที่ต้องตัดสินใจ หรือผู้นำองค์กรมากที่สุด ที่จะต้องพร้อมรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ ตามแต่ละรูปแบบ ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 4 สถานการณ์ ซึ่งแต่ละสถานการณ์ก็มีตัวแปร (Factors / Drivers) ผลกระทบ (Effects) และแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่ไม่เหมือนกัน

**V - Volatility** คือ สถานการณ์ที่มีความผันผวนสูง ความท้าทายจากภาวะแปรปรวน คาดการณ์ได้ยาก

แนวทางออกของเหตุการณ์ที่มีความผันผวน คือ Vision (ปรับมุมมอง) การเตรียมความพร้อมล่วงหน้า การสำรองปัจจัยจำเป็นในอนาคต หาแนวโน้มของสถานการณ์นั้น และเปลี่ยน Mindset เป็นการมองแบบองค์รวม ภาพรวม

**U - Uncertainty** คือ สถานการณ์ที่ไม่มีความแน่นอนสูง ความท้าทายจากปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ที่ไม่แน่นอน

แนวทางออกของเหตุการณ์ที่ไม่มีความแน่นอน คือ Understanding (ต้องเข้าใจสถานการณ์) การเก็บข้อมูลข้อเท็จจริง ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย การแสวงหาความรู้ เพื่อนำมาใช้วิเคราะห์และแก้ไขปัญหาของความไม่แน่นอน ได้ทันทั่วทั้ง

**C - Complexity** คือ สถานการณ์ที่มีความซับซ้อนสูง ความท้าทายจากปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ มีจำนวนมากและเกี่ยวเนื่อง การมีตัวแปรหลายตัว ที่ถูกเชื่อมโยงกัน และส่งผลกระทบต่อกัน อย่างมีนัยสำคัญ

แนวทางการแก้ไขปัญหาความซับซ้อน คือ Clarity (สร้างความชัดเจน) การพัฒนาความเชี่ยวชาญ การใช้เครื่องมือหรือวิธีการวิเคราะห์ที่มีประสิทธิภาพ การจัดระบบระเบียบข้อมูล จัดระดับความสัมพันธ์ของตัวแปร ตัดข้อมูลที่จำเป็นออก รวมถึงต้องปรับโครงสร้างระบบใหม่ เพื่อให้มองเห็นภาพรวมที่ชัดเจน

**A - Ambiguity** คือ สถานการณ์ที่มีความคลุมเครือสูง ความท้าทายจากความไม่ชัดเจน สถานการณ์ต่างๆ ที่ต้องเผชิญ

แนวทางของการแก้ไขสถานการณ์ที่มีความคลุมเครือ ก็คือ Agility (ความคล่องแคล่ว ว่องไว ปราดเปรียว) โดยการศึกษา ทดลอง ทดสอบ สร้างหรือต่อยอดองค์ความรู้ และการแบ่งปันความรู้ การนำข้อมูลข้อเท็จจริงมาใช้ในการตัดสินใจด้วยความคล่องแคล่ว ว่องไว การคิดวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางสำรอง หรือแผนการฉุกเฉิน เพื่อพลิกสถานการณ์ให้กลับมาอยู่ในเกมส์ได้ (Game Theory)

กระบวนการคิด เกิดจาก ข้อมูลจากสภาพความเป็นจริง/สถานการณ์/สภาพแวดล้อม ข้อมูลจากหลักการ/ทฤษฎี/แนวคิด จากความรู้และประสบการณ์ของตนเองหรือของคนอื่น

**เทคนิคการคิดวิเคราะห์แบบองค์รวม มีดังนี้**

1) AIC กระบวนการวางแผนแบบมีส่วนร่วม

2) SWOT Analysis การวิเคราะห์สภาพองค์การ หรือหน่วยงาน เพื่อค้นหา จุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อย หรือสิ่งที่อาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต

3) TOWS Matrix เครื่องมือทางกลยุทธ์ที่ใช้สำหรับการสร้างกลยุทธ์ใหม่ขึ้นมาตามสภาพแวดล้อมปัจจุบันขององค์กร เป็นการจับคู่ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกขององค์กรที่มากจากการวิเคราะห์ SWOT Analysis

4) PESTEL Analysis เครื่องมือทางกลยุทธ์สำหรับการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ โดย การวิเคราะห์ PESTEL Analysis คือ เครื่องมือที่พัฒนามาจาก PEST Analysis โดยเพิ่มปัจจัยภายนอกเข้ามาอีก 2 ปัจจัย โดย 2 ตัวแปรที่เพิ่มเข้ามาใน การวิเคราะห์ PESTEL คือ Environment (E) และ Legal หรือ Law (L)

5) Fishbone Diagram แผนภูมิแก๊งปลา เครื่องมือนี้ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างต้นเหตุและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ใช้เป็นเครื่องมือเบื้องต้นในการหาสาเหตุของปัญหา

6) KJ Method เป็นเทคนิคหนึ่งในการระดมสมองที่พัฒนาโดยนักวิชาการชาวญี่ปุ่นชื่อ Kawakita Jiro แห่งมหาวิทยาลัยชิบะ (Chiba University) ซึ่งเป็นวิธีการที่พัฒนาขึ้นมาเพื่อรวบรวมข้อมูล ข้อคิดเห็นต่างๆ ของสมาชิกในองค์กร ที่ต้องการเปิดโอกาสให้สมาชิกสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างกว้างขวาง และส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

การทำ Workshop เพื่อคิดวิเคราะห์แบบองค์รวมในครั้งนี้ ใช้เทคนิค KJ Method โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

- 1) แสวงหาความคิดใหม่ๆ โดยเริ่มต้นด้วยการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องก่อน
- 2) ทำบัตร สำหรับเขียนข้อมูล ที่รวบรวมได้ลงในบัตร บัตรหนึ่ง สำหรับข้อมูลประเภทหนึ่ง
- 3) จัดกลุ่ม โดยรวบรวมบัตรข้อมูลที่มีความสัมพันธ์เป็นกลุ่มย่อย จากนั้นจึงรวมเป็นกลุ่มใหญ่
- 4) ชื่อหัวเรื่อง เมื่อจัดกลุ่มเสร็จ ให้ทำชื่อของกลุ่มให้มีความหมายชัดเจนเท่าที่จะทำได้
- 5) จัดวางบัตรโดยให้วางเรียงบัตร และกำหนดลำดับความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน
- 6) เขียนแผนผัง แปะบัตรลงบนกระดาษแผ่นใหญ่ ใช้สีเมจิกลากเส้นเชื่อม และจัดกลุ่มที่มีความสัมพันธ์กัน และเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม

7) นำเสนอ ดูแผนผัง และนำเสนอ ต่อหน้าที่ประชุม

## 2. พลวัตการเปลี่ยนแปลงของไทยและโลกที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร

สิ่งที่เกิดในศตวรรษที่ 21 การเปลี่ยนแปลง (CHANGE) จะส่งผลกระทบต่อทุกมิติ โลก ประเทศ องค์กร โครงสร้าง คน งาน วิธีการดำรงชีวิต ฯลฯ ทั้งที่เป็นบวก และเป็นลบ ทั้งเป็นโอกาส และภัยคุกคาม และมีผลกระทบสูงขึ้น

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น Life-Cycle จะสั้นลงมากกว่าในอดีต (ล้ำสมัยเร็ว)

- ความรู้ ปัญหา
- เทคโนโลยี
- อาชีพ

ความรู้และการเรียนรู้มีความสำคัญมาก

สังคมต้องการกลุ่มคนที่มี “ประโยชน์หลากหลายมิติ (Versatility)” มากกว่า “ทักษะเฉพาะทาง (Specialists)” หรือ “ทักษะทั่วไป (Generalists)”

สถานการณ์ที่มีผลกระทบ (Impact) กับองค์กร

- CHANGE เปลี่ยนวิธีคิด – paradigm คำนึงถึงองค์กร สังคม ประชาชน
- Disruptive Technology คือ นวัตกรรมหรือเทคโนโลยีที่สร้างตลาดและมูลค่าให้กับตัวผลิตภัณฑ์ที่ใช้เทคโนโลยี และส่งผลกระทบอย่างรุนแรง เกิด Disruption ต่อตลาดของผลิตภัณฑ์เดิม รวมทั้งอาจจะทำให้ธุรกิจที่ใช้เทคโนโลยีแบบเดิมหายไป

ยุทธศาสตร์ประเทศไทย เพื่อแก้ปัญหา จากอดีตถึงปัจจุบัน และถือเป็นพันธกิจของทุกภาคส่วนภายใต้ **มุ่งคง มั่นคง ยั่งยืน** เป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

- การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน (คน/คุณภาพชีวิต/ความรู้/ยุทธธรรม)
- การปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ
- การสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม

- การสร้างความสามารถในการแข่งขัน (โครงสร้างพื้นฐาน/ผลิตภาพ/วิจัยและพัฒนา)

- การสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

การพัฒนาประเทศให้หลุดพ้นจากกับดักรายได้ปานกลาง (Middle Income Trap) ประเทศไทยสามารถพัฒนาจาก “ประเทศยากจน” ไปสู่การเป็นประเทศที่มีฐานะปานกลาง (Middle Income Country) แต่ไม่สามารถก้าวไปสู่การเป็นประเทศที่มีรายได้สูง (High Income Country) ประเทศรายได้สูง รายได้เฉลี่ยต่อคนต่อปีประมาณ 12,500 ดอลลาร์สหรัฐ ปัจจุบันคนไทยมีรายได้เฉลี่ยต่อคนต่อปีประมาณ 6,593 ดอลลาร์สหรัฐ (2017) การก้าวข้ามกับดักรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศรายได้สูง มี 2 องค์ประกอบ คือ

**ระบบ** มุมมองของตะวันตก คือ การสร้างผลิตภาพการผลิตขั้นสูง การเพิ่มขีดความสามารถทางด้านเทคโนโลยี การเสริมสร้างนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ในการผลิต การลงทุนในโครงข่ายการขนส่งและโครงสร้างสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐาน

**คน** มุมมองเอเชีย (ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ สิงคโปร์) คือ การใช้เทคโนโลยี ความขยันในการทำงาน วัฒนธรรมในการทำงาน จริยธรรมในการทำงาน และจิตสำนึกต่องาน

**การปรับตัวที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง** มีปัจจัยแห่งความสำเร็จดังนี้

- CHANGE มองโลก อะไรที่ต้องเปลี่ยน

- Challenge ความท้าทาย

- High impact มีผลกระทบสูง

- Achievement ความสำเร็จ

- New approach แนวทางใหม่

- Governance การกำกับดูแล

- Excellence มุ่งสู่ความเป็นเลิศ

การปรับตัวภายในองค์กร จึงต้องให้ความสำคัญกับ “Our mindset” เปลี่ยนความคิด มององค์กร มองคน และตนเอง ไม่พินิจ แต่เป็นการสร้างทางเลือก ว่าไปต่อ หรือ ถอย/ปรับปรุง

### 3. การจัดทำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติตามแนวทางวงจรคุณภาพ (ฝึกปฏิบัติ)

กลยุทธ์ (Strategy) คือ วิธีการเพื่อบรรลุเป้าหมาย ต้องมีเป้าหมาย (Goal) จึงจะวางแผนได้

**วงจรคุณภาพ PDSA** Plan-Do-study-Act หรือ Deming Cycle มุ่งเน้นแนวทาง Constructive (สร้างสรรค์) Induction (อุปนัย) มาก ต่างจาก PDCA มองว่าคุณภาพไม่ได้มาจากมือของผู้บริหารระดับสูง หากแต่มาจากความรับผิดชอบของกลไกต่างๆ ในระบบ มีขั้นตอนวงจร ดังนี้

**P – Plan** การวางแผน ประกอบด้วย

- เป้าหมาย/วัตถุประสงค์ (เอือมถึง แต่ไม่ใช่ทำได้อยู่แล้ว)

- เสนอแนวทางการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ (กลยุทธ์)

- ระบุตัวชี้วัดความสำเร็จของแนวทางเพื่อการบรรลุ

- กำหนด Action Plan

**D – Do** การดำเนินการตาม Plan ที่ได้กำหนดไว้

**S - Study** เรียนรู้

- เรียนรู้ ข้อดี และ ข้อด้อย ของ Plan

- ปัญหาและอุปสรรค ที่เกิดขึ้นในขั้นตอน Do

## A – Act

- บูรณาการ (Integrating) สิ่งที่เราเรียนรู้จากขั้นตอน มาปรับเปลี่ยน “เป้าหมาย” (goal), “วิธีการ” (Method), “ปรับวิธีคิด” รวมถึงอาจปรับเปลี่ยนมุมมองในขั้นตอน “Study”

วงจรกิจกรรม PDCA Plan-Do-Check-Act มุ่งเน้นในการตรวจหาความผิดพลาด Deductive (นิรนัย) มาก เน้นการทดลองกระบวนการ (Process Experiment) เน้นการทดสอบสมมติฐาน (Hypothesis Testing)

แบบการยกระดับ (Model for Improvement)

- 1) อะไรคือสิ่งที่เราอยากบรรลุ
- 2) เราจะรู้ได้อย่างไรว่า “การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น” คือ การยกระดับ
- 3) “การเปลี่ยนแปลงอะไร/สิ่งใด” ที่จะทำให้เรา ยกระดับ ได้สำเร็จ

การจัดทำแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วยประเด็นหลัก ดังนี้

1) การกำหนดเป้าหมาย (Goal) ประโยคที่ใช้เป็น “goal statement” ควรเป็นประโยคในลักษณะ “positive” แนวทางการกำหนดเป้าหมายที่ดี โดย SMART มีดังนี้

S – Specific (เจาะจง)

M – Measurable (สามารถวัดได้)

A – Attainable (สามารถทำได้จริง)

R – Relevant (เกี่ยวข้อง)

T – Time Bound (มีกรอบเวลาที่ชัดเจน)

2) การประเมินสถานการณ์ (Situation Analysis) การวิเคราะห์ SWOT Analysis, การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Analysis), การวิเคราะห์เครือข่ายสังคม (Social Network Analysis)

- ไม่เขียนแผนบนหอคอยงาช้าง
- ไม่ใช่การนั่งเทียนเขียนแผน
- ทำให้เข้าใจบริบท เพราะเราไม่ได้อยู่ในสังคมเพียงลำพัง

3) แนวทางเพื่อการบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัด มีข้อพิจารณา ดังนี้

- เป็นไปได้จริง (Feasible)
- มีประสิทธิภาพ (Efficient)
- มีประสิทธิผล (Effective)
- การยอมรับได้ในทางการเมือง (Political Acceptable)

4) การแปลงแนวทางให้เป็นแผนปฏิบัติการ มี 2 ส่วนที่สำคัญ คือ

- การเสนอทางเลือกที่เป็นไปได้ โดยเสนอทางเลือกทุกอย่าง แบบไม่ปิดกั้นจินตนาการ แต่มีรายละเอียดในเชิงการนำไปสู่การกำหนดตัวชี้วัดได้ และ ตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เป็นไปได้ โดยใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินสถานการณ์มาใช้

- การกำหนดตัวชี้วัด มีความสำคัญ คือ Monitoring (ติดตาม) และ Evaluation (ประเมินผล) คุณลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี ประกอบด้วย

- วัดได้ว่า “สิ่งที่ทำนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้องหรือไม่”
- วัดได้ว่า “สิ่งที่ทำนั้นทำได้ดีแล้วหรือยัง”
- วัดได้ว่า “เรากำลังไปในเส้นทางความสำเร็จหรือไม่”

### การกำหนดตัวชี้วัดตามกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

1. ปัจจัยนำเข้า (Input) เช่น ต้องใช้ทรัพยากรอะไรบ้างเพื่อให้งานสำเร็จ
2. กิจกรรม (Activity) เช่น โครงการนี้ต้องทำอะไรบ้าง
3. ผลผลิต (Output) เช่น โครงการนี้จะก่อให้เกิดสิ่งใดบ้าง อะไรคือสิ่งที่เจ้าหน้าที่ได้พัฒนาบ้างจากการทำงานในโครงการนี้ (**ผลผลิต** สิ่งที่เกิดขึ้นทันที เป็นรูปธรรม)
4. ผลลัพธ์ (Output) เช่น โครงการนี้ประสบความสำเร็จอะไรบ้าง และอย่างไร อะไรที่เกิดขึ้นจากผลของความพยายาม (**ผลลัพธ์** สิ่งที่เกิดขึ้นหลังจากผลผลิตเกิด เป็นนามธรรม)
5. ประสิทธิภาพ (Efficient) เช่น สัดส่วนของผลผลิต/ผลลัพธ์ต่อต้นทุน ทั้งต้นทุนที่เป็นตัวเงิน และต้นทุนที่เป็นเวลา
6. คุณภาพ (Quality) เช่น วัดคุณภาพของสิ่งที่ผลิต หรือ บริการที่ดำเนินการไป
7. ผลกระทบ (Impact) เช่น โครงการที่ดำเนินการไปแล้วได้ส่งผลอย่างไรบ้างต่อเป้าหมายในระดับยุทธศาสตร์ที่สูงขึ้น

### 5) การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการ โดย

- เปรียบเทียบตัวชี้วัด กับ ผลจริง
  - Process-Based
  - Performance-Based
- เสนอแนวทางการพัฒนา
  - แผน ได้แก่ วิธีการ การกำหนดตัวชี้วัด
  - แนวทางการปฏิบัติของผู้ปฏิบัติ
  - แนวทางเลือกอื่น

### SWOT Analysis

#### Internal Component

Internal	Impact	Rating	Score
teamwork	0.20	3	0.60
Financial Status	0.10	4	0.40
Leadership	0.40	2	0.80
Technological capacity	0.30	-3	-0.90

Impact SUM = 1.00 Rating จาก -5 ถึง 5

#### External Component

External	Impact	Tendency	Score
Technology Disruption	0.50	3	1.50
International	0.20	4	0.80
Policy	0.30	2	0.60

Impact SUM = 1.00 Rating จาก -5 ถึง 5

### Stakeholder Analysis

- กำหนดเป้าหมาย
- กำหนดรายการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ให้คะแนน Power & Support
- Plot ลงใน grid ดังภาพ



**SCAMPER- Osborn's Idea Stimulation checklists** เป็นเทคนิคที่พัฒนาขึ้นมาโดย อเล็กซ์ ออสบอร์น (Alex Osborn) เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยวิธีการนี้ จะสร้างแนวคิดใช้เป็นคำถามเพื่อค้นหาแนวทางที่เป็นทางเลือกที่ละแนวทางใหม่ๆ ในการแก้ไขปัญหา และเพิ่มประสิทธิภาพของงาน

- S = Substitute คือ สิ่งทดแทน แทนที่ เช่น เปลี่ยนวิธีส่งเอกสาร ทาง Intranet
- C = Combine คือ การผนวก รวมกัน เช่น การทำงานแยกส่วน ไปเป็น One Stop Service
- A = Adapt คือ ปรับให้เหมาะสม เช่น เปลี่ยนจากเก่าที่อื่น เป็นใหม่ที่เรเรา
- M = Modify คือ ขยาย ทำให้เพิ่มมากขึ้น เช่น การขยายเวลาการให้บริการ ให้ผู้รับบริการ win-win
- P = Put to Another Use คือ ใช้ที่นี้ได้ใช้ที่อื่นไม่ได้ (พื้นที่,บริบท) ประยุกต์ใช้, นำไปใช้งานอื่นๆ
- E = Eliminate คือ ตัดออก ทำให้น้อยลง ลดลง เช่น การให้ลูกค้าบริการตัวเอง
- R = Reverse ย้อนกลับ การจัดเรียงใหม่ หรือ ทำสิ่งที่ตรงกันข้าม เช่น การกินก่อนจ่าย เป็น จ่ายก่อนกิน

**การทำ Workshop เพื่อความเข้าใจในการจัดทำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ** มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. เลือกองค์การ/สถานการณ์/เหตุการณ์ ที่ต้องการพัฒนา อธิบายว่าเพราะอะไร (ความสำคัญ)
2. เสนอแผนกลยุทธ์
  - 2.1 ระบุเป้าหมายเพื่อการแก้ไขปัญหา / เพื่อพัฒนา (โดยใช้หลัก SMART และ POSITIVE)
  - 2.2 กำหนดแผนกลยุทธ์ โดยประเมินสถานการณ์จาก SWOT (จากปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก),

### Stakeholder Analysis

- 2.3 กำหนดแนวทาง (Strategic Option)
  - อธิบายแนวทาง / อธิบายความจำเป็นต้องมี
  - เทคนิค SCAMPER
- 2.4 คัดกรองแนวทาง (Appraisal)
- 2.5 เสนอแผนปฏิบัติการ (Action Plan)
- 2.6 กำหนดตัวชี้วัดเพื่อการประเมินโดยละเอียด

**4. การประเมินความคุ้มค่าของโครงการและการบริหารโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ**

กองแผนงาน คือ หัวใจขององค์กร (แผน ความเสี่ยง งบประมาณ ประกันคุณภาพ) มีบทบาทสำคัญในกำหนดทิศทางที่องค์กรจะไปสู่เป้าหมาย Where to go? (ความเสี่ยงที่จะบรรลุหรือไม่บรรลุ) ทักษะที่จำเป็นต้องมี

- ทักษะการใช้ข้อมูล DATA Analytic (Trend / Regression)
- การกำหนดทิศทางในอนาคต ซึ่งปัจจุบันหลายหน่วยงานให้ความสนใจ และเล็งเห็นความสำคัญใน Foresight “อนาคตศึกษา” หรือ Futures Studies เป็นการเรียนรู้อนาคตโดยใช้ปัจจัยที่มีอยู่ในปัจจุบัน นอกจากจะเป็นการสำรวจภูมิทัศน์ใหม่ที่กำลังจะมาถึงแล้ว อนาคตศึกษาไม่ใช่เรื่องการทำนาย แต่เป็นการวางแผนและเตรียมตัวรับมือความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

▪ การทำ Gab โดยใช้กระบวนการของการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking Process) เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ โดยมีจุดมุ่งหมายคือหาแนวทางการแก้ปัญหาที่เน้นมุมมองของผู้ใช้ (user-centered) และสร้างผลลัพธ์ในอนาคตที่เป็นรูปธรรม เพื่อให้ได้แนวทางหรือนวัตกรรมที่ตอบโจทย์กับผู้ใช้และสถานการณ์ โดยกระบวนการคิดเชิงออกแบบมี 3 ขั้นตอนหลัก คือ การเข้าใจปัญหา, การสร้างสรรค์ความคิด และ การสร้างแบบจำลองเพื่อการทดสอบพัฒนา

แผนกลยุทธ์เป็นปัจจัยสำคัญ (กิจการ, ธุรกิจ, ปฏิบัติการ) ที่ต้องได้รับการยอมรับ มีส่วนร่วม แนวทางเดียวกัน Align จากบุคลากรในองค์กร

ความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

**Strategy Formulation**

		Good	Poor
Strategy Implementation	Good	success	Roulette (uncertain)
	Poor	Trouble	Failure

Strategy Formulation เช่น ออกแบบดี คิดเป็นระบบ

Strategy Implementation เช่น ปฏิบัติดี แก้ไขปัญหาเก่ง ค้นหา Gab และอุดช่องว่าง

**วงจรโครงการ (Project Cycle)**

การวางแผน	การดำเนินงาน	การติดตามผล
- กำหนดโครงการ - การวางรูปโครงการ - ระบุเตรียม และวิเคราะห์ความเป็นไปได้ - การออกแบบโครงการ - การประเมินโครงการ - การเจรจาต่อรองและเลือกโครงการ	- การจัดองค์กรและเตรียมการดำเนินงาน - การลงมือปฏิบัติ - การติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน - โครงการสำเร็จหรือล้มเลิก	- การประเมินผลโครงการ - การติดตามผลการดำเนินงานทั้งหมด (ประสบการณ์ที่ได้รับ)



- การมอบหมายงานสู่ หน่วยงานบริหารปกติ
--

**Routine** คือ งานประจำ หน้าที่ประจำ

**Productivity** คือ ผลลัพธ์ทางพันธกิจที่มีประสิทธิภาพ 100% ไปสู่ 200%

**Project** เริ่มต้น – สิ้นสุด ไม่ใช่ Routine เมื่อ Project สิ้นสุดแล้ว ควรผลักดัน ถ่ายโอนไปสู่งานประจำ (การมอบหมายงานสู่หน่วยงานบริหารปกติ)

#### 4.1 การศึกษาความเป็นไปได้และประเมินความคุ้มค่าของโครงการ

การวิเคราะห์โครงการทางการเงิน มีวัตถุประสงค์

- เพื่อประเมินความเป็นไปได้ทางการเงิน
- เพื่อประเมินแรงจูงใจ
- เพื่อจัดให้มีแผนการเงินที่ดี
- เพื่อประเมินขีดความสามารถในการบริหารเงิน

การวิเคราะห์โครงการทางการเงิน เมื่อใด

- เอกชน หวังผลที่กำไร ต้องมีการวิเคราะห์เสมอ

- ภาครัฐ ให้ความสนใจ มีการขายผลผลิตหรือบริการ (รัฐวิสาหกิจ) มีความจำเป็นที่ต้องประเมินผลกระทบ

โครงการต้องงบประมาณแผ่นดิน รัฐบาลให้การสนับสนุนเงินอุดหนุน จำเป็นต้องทราบว่าช่วยเหลือแล้วโครงการจะมีความเป็นไปได้ทางการเงินหรือไม่

ประเภทของต้นทุนโครงการ มี 2 ลักษณะ คือ

- ต้นทุนที่มีตัวตน คิดเป็นมูลค่าได้ เช่น ที่ดิน อาคาร ค่าออกแบบ ค่าจัดซื้อ จัดจ้าง เป็นต้น
- ต้นทุนที่ไม่มีตัวตน เป็นต้นทุนที่ไม่สามารถวัดออกมาเป็นมูลค่า เช่น โครงการที่มีผลต่อศิลปวัฒนธรรม จิตใจ

และวิถีชีวิตของประชาชน

การวิเคราะห์ความคุ้มค่าและความเป็นไปได้ของโครงการ

ความคุ้มค่าของโครงการ คือ ผลที่ได้รับจากโครงการ ตามลักษณะของแต่ละโครงการ (เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม สุขภาพ ความมั่นคง) โครงการจะมีความคุ้มค่าก็ต่อเมื่อ ผลที่ได้รับมีมูลค่า สูงกว่า ต้นทุนของทรัพยากรที่ต้องใช้ในโครงการ รวมไปถึงผลกระทบด้านลบที่เกิดขึ้น ซึ่งต้องมีการศึกษาด้านต่างๆ ได้แก่

- การศึกษาด้านอุปสงค์ (การตลาด) คือ ความต้องการ/ความจำเป็นของกลุ่มเป้าหมายต่อผลผลิตของโครงการ
- การศึกษาด้านเทคนิค คือ การวิเคราะห์รายละเอียดถึงกระบวนการในการได้มาของผลผลิตของโครงการ
- การศึกษาด้านการจัดการ เพื่อพิจารณาผลกระทบจากนโยบาย กฎเกณฑ์ด้านกฎหมาย ระเบียบ แบบแผน มติ

ที่กำหนดโดยหน่วยงานของภาครัฐ ความเหมาะสมความพร้อมในการบริหารจัดการ โดยการแยกแยะกิจกรรมหลัก กิจกรรมย่อย ผู้รับผิดชอบคือใคร ใช้ทรัพยากรอะไรบ้าง ใช้งบประมาณเท่าไร ซึ่งต้องมีความสอดคล้องกันไปสู่ภาพรวมต้นทุนโครงการ และสามารถประมาณค่าใช้จ่ายของโครงการได้

- การศึกษาด้านสิ่งแวดล้อม มีผลกระทบ เกิดการเปลี่ยนแปลงคุณภาพ มีผลต่อผู้รับ คน พืช สัตว์ และวัตถุ
- การศึกษาด้านการเงิน ผลตอบแทนที่มีตัวตน รวมเงินอุดหนุน
- การศึกษาด้านสังคมและการเมือง
- การศึกษาด้านเศรษฐกิจ

## การประมาณการกระแสเงินสดของโครงการ

## ประมาณการงบกำไรขาดทุน (Income Statement)

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3
ยอดขาย	XX		
ต้นทุนสินค้า	(XX)		
<b>หัก</b> สินค้าคงเหลือ	XX		
กำไรขั้นต้น	XXX		
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	(XX)		
กำไรจากการดำเนินงาน	XXX		
<b>ค่าใช้จ่ายที่ไม่เป็นตัวเงิน</b>	<b>(XXX)</b>		
ค่าเสื่อมราคา	XX		
ค่านิยม (Brand Name)	XX		
<b>ค่าใช้จ่ายที่ไม่เกี่ยวกับการดำเนินงาน</b>	<b>(XXX)</b>		
ค่าดอกเบี้ย	XX		
ค่าภาษี	XX		
กำไรสุทธิ (บาท)	XXXX		

## เกณฑ์การตัดสินใจด้วย Net Present Value

จุดประสงค์ของการหา Net Present Value (มูลค่าปัจจุบันสุทธิ) คือ เพื่อช่วยให้เราตัดสินใจถึงความเป็นไปได้ในการลงทุนจากมุมมองทางการเงิน NPV โดยวัดอัตราผลตอบแทนของโครงการโดยเปรียบเทียบกับผลตอบแทนที่สามารถได้มาด้วยการลงทุนในโครงการอื่นที่ให้ผลตอบแทนเท่ากับ Discount Rate

## 1. มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value : NPV)

NPV = มูลค่าปัจจุบันของผลประโยชน์ - มูลค่าปัจจุบันของค่าใช้จ่าย

**เกณฑ์ NPV  $\geq 0$**

NPV > 0: สามารถลงทุนได้ ผลตอบแทนจากการลงทุนมีมากกว่า

NPV = 0: คุ่มทุนพอดี ควรพิจารณาจากปัจจัยอื่นนอกเหนือจากเรื่องเงิน

NPV < 0: ควรหลีกเลี่ยง ผลตอบแทนจากการลงทุนมีน้อยกว่า

## 2. อัตราผลประโยชน์ต่อค่าใช้จ่าย (B/C)

B/C = มูลค่าปัจจุบันของค่าใช้จ่าย

มูลค่าปัจจุบันของผลประโยชน์

**เกณฑ์ B/C  $\geq 1$**

## การประยุกต์ TQM ในการจัดการโครงการ

- คุณภาพในความหมายของผลงานโครงการ คือ การยอมรับของผู้รับบริการ ไม่ใช่มาตรฐานอื่นใด
- การรวมพลังมีส่วนร่วมในการทำงานของผู้รับผิดชอบโครงการทุกคนในองค์กร เพื่อบรรลุผลและสร้างความพึงพอใจให้ผู้รับบริการ

## 4.2 การบริหารจัดการโครงการและการติดตามประเมินโครงการ

**การบริหารโครงการ** เป็นการประยุกต์ความรู้ ทักษะ เครื่องมือ เทคนิควิธีในการดำเนินกิจกรรมโครงการเพื่อบรรลุข้อกำหนดของโครงการ

**องค์ความรู้ด้านการบริหารโครงการ** (Project Management Body of Knowledge) มีองค์ประกอบสำคัญ 5 ด้าน ดังนี้

- การริเริ่มโครงการ (Initiating)
- การวางแผน (Planning)
- การบริหารและการจัดการ (Executing)
- การติดตามและควบคุม (Monitoring and Control)
- การยุติโครงการ (Closing)

**ความจำเป็นที่ต้องจัดทำโครงการ เพื่อการบริหารให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์**

1. กรณีสถานการณ์การบริหารทั่วไป
  - ปัญหาในการบริหารสลับซับซ้อนมากขึ้น
  - ความต้องการของผู้รับบริการเปลี่ยนแปลงจากเดิม
  - การรับมือกับการพลิกโฉมด้านเทคโนโลยี (Technological Disruption)
  - ความจำเป็นในการปรับตัวด้านทรัพยากร
2. สถานการณ์ด้านการพัฒนาและการแข่งขัน
  - การเพิ่มความรวดเร็วในการผลิตสินค้าและบริการ
  - การพัฒนาคุณภาพของการบริการ
  - การเสนอบริการใหม่ และการสร้างโอกาสในการพัฒนา
  - การพัฒนาศักยภาพในขนาดของกิจการด้วยการวิจัยและพัฒนา

**ประเภทของโครงการ**

1. **การปรับปรุง** (Improvement Project) สร้างสรรค์ความต่อเนื่องในการพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ (continuous improvement)
2. **การสรรค์สร้างนวัตกรรม** (Innovative Project) เพื่อสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลง หรือ การเสนอบริการใหม่ รวมทั้งการสร้างโอกาสในการพัฒนาสู่อนาคต
3. **การวิจัยและพัฒนา** (Research and Development) เพื่อค้นคว้า ทดลอง บุกเบิกหรือนำร่อง รวมทั้งการสรรค์สร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ด้านการสร้างเครือข่าย หรือสมรรถนะเชิงแข่งขัน หรือการสร้างความร่วมมือ

**คุณลักษณะของโครงการ**

- มีผลลัพธ์ที่ต้องการ (Expected or desired outcomes) ชัดเจนเป็นประโยชน์ต่อการแก้ปัญหาหรือตอบสนองความต้องการที่แท้จริง
- มีผลผลิตและกิจกรรมที่แตกต่างไปจากการดำเนินงานตามปกติของหน่วยงาน คือ เป็นเอกเทศหรือมีลักษณะเฉพาะของงาน (Uniqueness)
- มีกำหนดเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดแน่นอน (Temporary nature)
- มีองค์กรที่รับผิดชอบโดยเฉพาะ และสลายตัวลงเมื่อเสร็จโครงการ (Specific project organization)

- มีการกำหนดค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนที่จำเป็น สามารถวิเคราะห์ความคุ้มค่าและคุ้มค่าของผลประโยชน์ตอบแทนได้ (Project investment cost and benefit)

**คำนึงถึงข้อจำกัดของโครงการ**

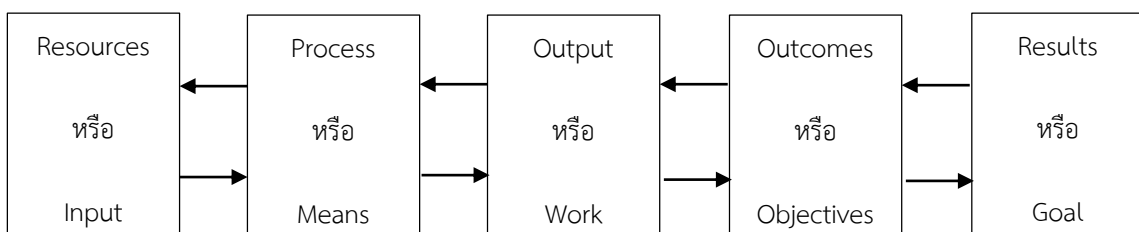
ผลลัพธ์สุดท้ายของโครงการ คือ มีคุณภาพ (Quality) ตรงกับข้อกำหนดด้านต่างๆ ที่มุ่งไปสู่การแก้ปัญหาและตอบสนองความต้องการของลูกค้า/ผู้รับบริการ



**การดำเนินงานการจัดทำแผน**

การวางแผนโครงการเบื้องต้น : คิด จาก ขวาไป ซ้าย (ผลลัพธ์สุดท้าย)

การบริหารและการจัดการโครงการที่มุ่งเน้นสัมฤทธิ์ : ดำเนินการ จาก ซ้ายไปขวา



**5. การจัดการและการวิเคราะห์ข้อมูล (DATA Management and Analysis)**

Information » ซึ่ปัญหา

นักวิเคราะห์นโยบายและแผน วิเคราะห์?

- DATA ข้อมูล
- Policy นโยบาย ถูกสร้างจากปัญหา จริง หรือ ไม่จริง
- Plan แผน
- Budget งบประมาณ

**Management Information System : MIS** คือ ระบบที่รวบรวม ประมวล เก็บรักษา และเผยแพร่สารสนเทศ เพื่อใช้ในการวางแผน การพัฒนาตัดสินใจ ประสานงาน และควบคุมการดำเนินงาน ประกอบด้วย

- 1) จัดการข้อมูล
- 2) ใช้ข้อมูล

**Information System : IS** คือ ระบบพื้นฐานของการทำงานต่างๆ ในรูปแบบของการเก็บ (input) การประมวลผล (processing) เผยแพร่ (output) และมีส่วนจัดเก็บข้อมูล (storage) ซึ่งมีองค์ประกอบ ดังนี้

ทรัพยากรฮาร์ดแวร์ : Hardware

เครื่องจักร – คอมพิวเตอร์ จอภาพ หน่วยรับงานแม่เหล็ก เครื่องพิมพ์ และ เครื่องกวาดตรวจด้วยแสง  
สื่อ – แผ่นบันทึก เทปแม่เหล็ก งานแสง การ์ดพลาสติก และแบบฟอร์มกระดาษ

ทรัพยากรซอฟต์แวร์ : Software

โปรแกรม – โปรแกรมควบคุมระบบ โปรแกรมแผ่นตารางทำการ โปรแกรมประมวลผลค่า โปรแกรมเงินเดือน  
กระบวนการคำสั่ง – กระบวนการคำสั่งการป้อนข้อมูล กระบวนการคำสั่งแก้ไขข้อผิดพลาด กระบวนการคำสั่งการจ่ายเช็ค

ทรัพยากรข้อมูล : DATA

คำอธิบายผลิตภัณฑ์ ข้อมูลลูกค้า เพิ่มข้อมูลพนักงาน ฐานข้อมูลสินค้าคงคลัง

ทรัพยากรเครือข่าย : สื่อการติดต่อสื่อสาร หน่วยประมวลผลการสื่อสาร การเข้าถึงเครือข่ายและซอฟต์แวร์ควบคุม

กระบวนการทำงาน : Procedure

องค์ประกอบด้านนี้หมายถึงกระบวนการทำงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามต้องการ ในการทำงานกับคอมพิวเตอร์ผู้ใช้จำเป็นต้องทราบขั้นตอนการทำงานเพื่อให้ได้งานที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

ผลิตภัณฑ์สารสนเทศ : รายงานการจัดการและเอกสารทางธุรกิจที่ใช้ข้อความและภาพกราฟิก การตอบโต้ด้วยเสียง และฟอร์มกระดาษ

ทรัพยากรบุคคล : People

ผู้เชี่ยวชาญ – นักวิเคราะห์ระบบ โปรแกรมเมอร์ และผู้ควบคุมการทำงาน

ผู้ใช้ – ผู้ที่ใช้ระบบสารสนเทศ

ปัญหาอุปสรรค ของ Information System : IS

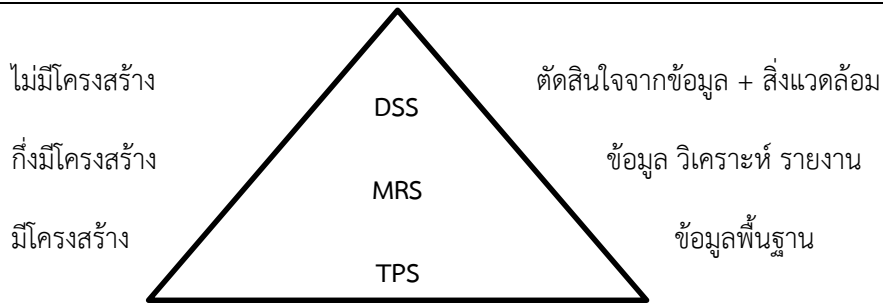
- คนสร้าง คนพัฒนา ไม่เข้าใจ USER
- USER ไม่เข้าใจ คนสร้าง คนพัฒนา

จำแนกตามการสนับสนุน

TPS : Transaction Processing System ปฏิบัติการ

MRS : Management Reporting System บริหารระดับกลาง

DSS : Decision Support System บริหารระดับสูง



**คุณภาพของเครื่องมือในการเก็บ**

- Validity การได้วัดในสิ่งที่ต้องการจะวัด
- Reliability การให้ผลของการวัดที่เหมือนกัน หรือสอดคล้องกัน ในการวัดแต่ละครั้ง มีความคงเส้นคงวา

**Data Characteristics**

1. Accurate ถูกต้อง สมบูรณ์
2. Timely ทันสมัย
3. Relevant ถูกเรื่องได้ความ
4. Just Barely Sufficient
5. Worth Its Cost คุ่มค่ากับต้นทุน

**Data Analysis**

		85%
3R		3R
Read		Read
Remember		React
Report		Reflect

ข้อมูลจะถูกรวบรวมมาจากแหล่งต่างๆ เพื่อนำมาพิจารณาเปรียบเทียบ วิเคราะห์ ตีความ อนุมาน และสรุปผล

**การวัดความพึงพอใจ**

- Concept ความคิดรวบยอด แนวคิด
- Technical ความเชี่ยวชาญ
- Concern ตระหนัก

\*ข้อเสนอแนะ ในการวัดความพึงพอใจ ควรมี 2 ส่วน คือ 1) ความคาดหวัง กับ 2) ความพึงพอใจ ควรนำตัวแปรทั้งสองมาเปรียบเทียบหรือหาค่าความสัมพันธ์กัน หรือสัดส่วนความพึงพอใจเมื่อเทียบจากความคาดหวัง

## 6. การนำเสนองานอย่างมืออาชีพ

การสื่อสารและพัฒนาสมรรถนะทางวาจาในการนำเสนอเชิงกลยุทธ์

การสื่อสาร คือ การสร้างความเข้าใจร่วมกัน เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาตนเอง (Self - Development) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้บริหารในองค์กรยุคโลกาภิวัตน์

คุณสมบัติหลักของ Global Management “คนจำนวนไม่น้อยในสังคม ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ไม่ใช่เพราะขาดความสามารถ แต่เพราะขาดทักษะทางการสื่อสารและขาดความฉลาดทางสังคมในการร่วมทำงานกับผู้อื่น”

กระบวนการสื่อสาร ช่วยลดความสูญเสียทางกระบวนการ (Process Loss) มีองค์ประกอบหลักในเชิงจิตวิทยาการสื่อสาร ดังนี้

- 1) ผู้ส่งสาร
- 2) ผู้รับสาร
- 3) กรอบประสบการณ์ (field of Experience) : การเลี้ยงดู ภูมิหลัง ประสบการณ์ในการตีความ
- 4) ตัวสารและเนื้อหา (Messages/Contents)
- 5) ช่องทางการสื่อสาร (Channels)
- 6) รูปแบบการไหลของข้อมูล แนวตั้ง แนวนอน แนวขวาง
- 7) ข้อมูลย้อนกลับ (feedback ทั้งรับและให้)/ข้อมูลอัดฉีดล่วงหน้าเพราะคาดการณ์ในผลลัพธ์ (feed-forward)
- 8) บริบททางสังคม กายภาพ สังคม (พลังงานและความสัมพันธ์) เวลา วัฒนธรรม
- 9) NOISE หรือปัญหาของการสื่อสาร อาทิ อคติ

### ขีดความสามารถทางการสื่อสาร

- 1) ทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทางการสื่อสาร
- 2) ทำอย่างไรจึงจะเปลี่ยนข้อมูลเป็นความคิดเชื่อมโยงระหว่างผู้พูด ผู้ฟัง/ ความสมดุลระหว่างความสำเร็จหรือความล้มเหลวของผู้ส่งสารและตัวสาร แบ่งเป็น 4 ระดับ ดังนี้

- ระดับ The Intellectual ทำอย่างไรให้ผู้ฟังเข้าใจ
- ระดับ The Emotional ทำอย่างไรให้ผู้ฟังมีปฏิกิริยาทางอารมณ์ความรู้สึกนึกคิดในทางบวกต่อผู้เสนอ
- ระดับ The Psychological ทำอย่างไรให้ผู้ฟังได้ประโยชน์และเกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับของการเกิดการเรียนรู้สู่จิตไร้สำนึก
- ระดับ The Social ทำอย่างไรให้การสื่อสารบรรลุผล อันเป็นการเพิ่มอิทธิพลของผู้พูด

Presentation คือ กระบวนการถ่ายทอดความคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง มีวัตถุประสงค์ที่แน่ชัดให้ผู้ฟังเข้าใจ (เป้าหมายที่ชัดเจน) ภายในเวลาอันจำกัด โดยผู้ส่งสารต้องเข้าใจว่ามีสองส่วนหลัก คือ **เนื้อหา/เนื้อเรื่อง และวิธีการในการสื่อ หรือถ่ายทอดถ้อยคำ ถ่ายทอดความคิด และน้ำเสียงที่ถ่ายทอดอารมณ์ (87% ผู้คน/ผู้ฟัง ประเมินผู้พูดจากสายตา)**

การนำเสนอ เป็นเทคนิคในการสื่อสาร จาก DATA ไปเป็น Information (การให้รายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูลข้อเท็จจริง ไปเป็นความรู้ที่ใช้ได้จริง)

### Professional Presentation มีองค์ประกอบ ดังนี้

- 1) ต้องทราบว่ามีผู้รับฟังคือใคร ต้องการอะไร
- 2) ตั้งวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน และสอดคล้องกับความต้องการของผู้ฟัง
- 3) การเลือกใช้คำที่เหมาะสมของผู้นำเสนอ การกำหนดหัวข้อ สรรหาและรวบรวมข้อมูล
- 4) เรียบเรียงข้อมูล

- 5) เตรียมคำกล่าวนำและคำสรุป
- 6) ร่างเนื้อหาหลัก
- 7) ฝึกซ้อมโดยเฉพาะประเด็นหลัก ประเด็นยาก
- 8) เตรียมโสตฯ หากจำเป็น
- 9) สํารวจสถานที่
- 10) ตัดความกังวล เพิ่มความมั่นใจ

## 7. กลยุทธ์การบริหารจัดการงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (SPBB) **งานแลกเงิน**

**นโยบายการคลัง (Fiscal policy)** คือ นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการหารายได้ และรายจ่ายของรัฐบาล รายได้ส่วนใหญ่ของรัฐบาลมาจากการเก็บภาษี (Tax) ประเภทต่างๆ เช่น ภาษีสรรพสามิต ภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา ภาษีเงินได้นิติบุคคล เป็นต้น นโยบายการคลังเป็นเครื่องมือของรัฐบาลในการปรับสมดุลทางเศรษฐกิจอย่างหนึ่ง หรือที่เรียกว่าการรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ ซึ่ง นโยบายการคลังของประเทศไทยปัจจุบัน ดำเนินงานแบบงบประมาณขาดดุล

**นโยบายการคลังแบบขยายตัว (Expansionary fiscal policy)** คือ การที่รัฐบาลใช้จ่ายมากกว่ารายได้ภาษีที่จัดเก็บได้ หรือที่เรียกว่า “**งบประมาณขาดดุล**” (deficit budget) กรณีนี้จะใช้เมื่อเศรษฐกิจถดถอย เพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจเปรียบเสมือนการอัดฉีดเงินเข้าไปในระบบเศรษฐกิจ

### การกำหนดค่าเป้าหมาย

- 1) เป้าหมายจากนโยบาย (Stretch Targeting)
- 2) พิจารณาแนวโน้มในอดีต (Trend)
- 3) ปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Self-Improvement)
- 4) ผลการดำเนินงานที่ดีที่สุดขององค์กร (Best Performance)
- 5) รักษามาตรฐานที่ดีที่สุดไว้ (Sustainability)
- 6) มาตรฐานธุรกิจ/อุตสาหกรรม (Industry Norm)
- 7) เปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น (Benchmarking)
- 8) กำหนดโดยไม่มีมาตรฐาน (X Targeting)

## 8. เครื่องมือการวิเคราะห์สำหรับนักวิเคราะห์นโยบายและแผน

ข้อดี	ข้อเสีย
- กำหนดทิศทาง เป้าหมายได้ชัดเจน - ช่วยในการตัดสินใจ	- ถูกตีกรอบความคิด (ไม่คิดนอกกรอบ)

### เครื่องมือการวิเคราะห์ ใช้เพื่อ

- 1) Exploring สํารวจ
- 2) Grouping จัดกลุ่ม หมวดหมู่
- 3) Scanning การพิจารณา การวิเคราะห์
- 4) Positioning การวางตำแหน่ง การวางตัว



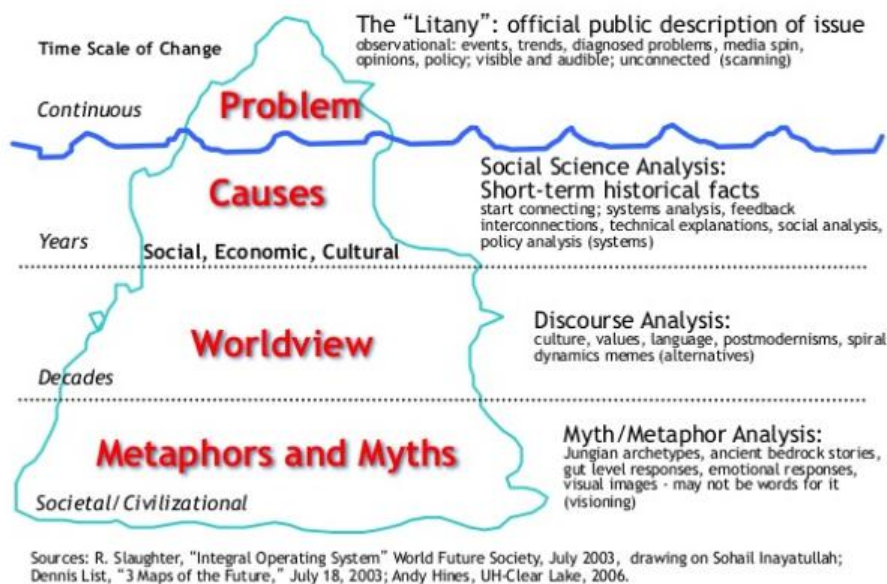
- 5) Decision Making การตัดสินใจ
- 6) Matching การจับคู่ตามความเหมาะสม

เครื่องมือการวิเคราะห์ มีองค์ประกอบ ดังนี้

- Information ข้อมูล Insight มองข้างในเชิงลึก อย่างลุ่มลึก
- ทักษะการวิเคราะห์ พัฒนา นวัตกรรม
- Foresight การคาดการณ์อนาคต ไม่ใช่การทำนาย (forecast) มีหลักสำคัญ คือ การดำเนินการที่เป็นระบบ มีขั้นตอนชัดเจน และมีส่วนร่วมจากผู้ที่มีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ (stakeholders) เพื่อให้เข้าใจถึงแรงผลักดันต่างๆ ทั้งที่เห็นชัด และที่ยังไม่เห็นชัด ซึ่งจะกำหนดรูปแบบของอนาคต และทำให้เห็นช่องทางที่จะต้องกระทำในวันนี้เพื่ออนาคตที่ดีขึ้น

วิทยาการได้ยกตัวอย่างเครื่องมือการวิเคราะห์ ดังนี้

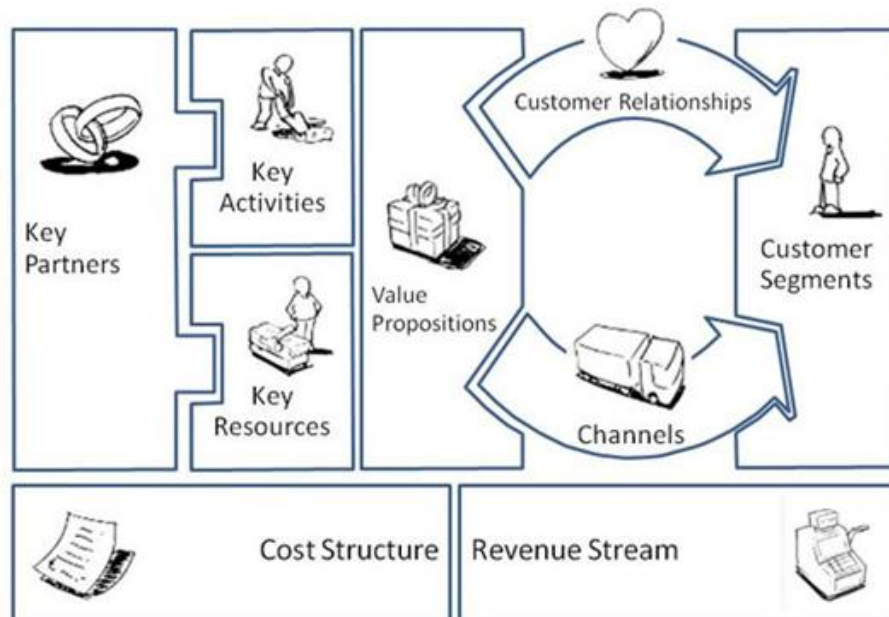
1) Causal Layered Analysis (CLA) เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือ ความเป็นไปได้ ความเชื่อมโยง ของเหตุการณ์ต่างๆ เพื่อค้นหาสาเหตุหลักที่แท้จริง คล้ายคลึงกับหลักทฤษฎีของภูเขาน้ำแข็ง ดังภาพ



- Litany (what we say)
  - Social Cause (how we respond)
  - Worldview (what we think)
  - Myth and metaphor (who we are)
- การเช็คความเชื่อมโยงด้วยคำถาม
- Who is doing the saying? Who is being ignored?
  - What positions are present?
  - What views do they believe are valid or not?
  - At what level of depth is the overall discussion occurring?

เพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลที่ได้ มีความน่าเชื่อถือ ได้รับการยอมรับ เกิดขึ้นจริง มีผู้เกี่ยวข้อง มีหลักฐาน มีผู้ได้รับผลกระทบ และมีอย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ เป็นต้น

2) Business Model Canvas หรือ เครื่องมือสร้าง Model ธุรกิจ เปรียบเสมือนการต่อจิ๊กซอว์แต่ละชิ้นส่วนที่นำมาต่อใน Model ที่มีความสำคัญและมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งมีองค์ประกอบ 9 ส่วน ดังนี้



rcer: <http://www.businessmodelgeneration.com/>

**1. Value Propositions** คือ จุดแข็งของสินค้า/บริการ ส่วนนี้เป็นส่วนที่สำคัญมากที่เราจะต้องคิดให้ได้เป็นอันดับแรก เพราะคุณค่าต่างๆที่เราคิดได้สามารถนำมาสร้างเป็นจุดแข็งให้กับธุรกิจ/องค์กร รวมถึงสร้างความแตกต่างให้องค์กร

**2. Customer Segment** เราต้องรู้ว่าสินค้าของเราจะขายให้ใคร ระบุไว้ชัดเจน เพื่อกำหนดทิศทางการโปรโมตสินค้าได้ถูกต้อง ควรตระหนักเสมอว่า คุณค่าที่เรามีพร้อมที่จะส่งมอบ เราจะส่งมอบให้ใคร เราต้องระบุให้ชัดเจนว่าลูกค้าของเราเป็นใคร เพศอะไร อายุเท่าไร อาชีพอะไร อาศัยอยู่ที่ไหน การใช้ชีวิตเป็นอย่างไร ฯลฯ และต้องตัดสินใจว่า เราจะส่งมอบคุณค่าให้ลูกค้าเพียงกลุ่มเดียว หรือหลายกลุ่ม

**3. Channels** เมื่อรู้ว่าลูกค้าของเราคือใครแล้ว ลอง list ช่องทางที่เราจะใช้สื่อสารประชาสัมพันธ์สินค้าของเราให้เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้า เช่น อินเทอร์เน็ต facebook หนังสือพิมพ์ ฯลฯ ที่ควรคำนึงถึงคือช่องทางระหว่างเราในแง่ของการสื่อสาร หรือการดูแลหลังการขาย ที่เป็นตัวเชื่อมต่อเรากับลูกค้าตั้งแต่กระบวนการแรกจนถึงกระบวนการสุดท้ายของธุรกิจ/บริการ

**4. Customer Relationships** เป็นส่วนที่มีความคล้ายคลึงกับ Channels แต่แตกต่างกันที่ Customer Relationships เน้นความสัมพันธ์กับลูกค้า ได้แก่ การให้ความช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกให้กับลูกค้า ตอบปัญหาต่างๆ ฯลฯ เพื่อเป็นการรักษาความสัมพันธ์ของลูกค้า ทำให้ลูกค้ามีความผูกพันกับเรา ซึ่งเป็นผลดีเพราะลูกค้าจะนึกถึงเราเป็นอันดับต้นๆ และแนะนำให้คนรอบข้างมาซื้อสินค้า/ใช้บริการต่อไป

**5. Revenue Streams** ธุรกิจ/บริการให้ความสำคัญมากที่สุด คือ รูปแบบรายได้ ใน Model ต้องตอบให้ได้ว่า รายได้หลักของเรามาจากอะไร เช่น การขายสินค้า การให้บริการ การจัดเก็บรายได้จากระบบสมาชิก ฯลฯ แล้วรายได้รองจากแหล่งอื่นๆอีกหรือไม่ เพราะการที่เราระบุแหล่งรายได้อย่างชัดเจน จะทำให้รู้ว่า ควรเน้นหนักไปในทิศทางใด เพื่อก่อให้เกิดรายได้สูงสุดให้กับธุรกิจ/บริการ

**6. Key Resource** ทรัพยากร หรือสิ่งที่มีอยู่และสามารถนำมาสร้างคุณค่า แบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ ทรัพยากรที่เป็นรูปธรรม เช่น เครื่องจักร อุปกรณ์ คนงาน ฯลฯ และทรัพยากรที่เป็นนามธรรม เช่น “Brand Value หรือ

คุณค่าของตราสินค้า” ซึ่งเป็นสิ่งที่จำต้องไม่ได้ แต่มีมูลค่ามหาศาล เป็นต้น ซึ่งจะทำให้เราเห็นขีดความสามารถที่จะนำมาพัฒนาส่วนต่างๆให้กับธุรกิจ/บริการได้นั่นเอง

**7. Key Activities** ต้อง list สิ่งที่ต้องทำ เพื่อเป็นระเบียบในการดำเนินธุรกิจ ทำให้เห็นภาพชัดเจนมากขึ้นว่าต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้ Model ธุรกิจนี้เป็นจริง เช่น กระบวนการผลิต เป็นต้น

**8. Key Partners** คู่ค้า หรือเพื่อนทางการค้า มีไว้คอยช่วยเหลือ ปรีกษา ป้อนสินค้า/บริการในราคามิตรภาพ ที่ถูกกว่าหน่วยงานอื่น ธุรกิจไม่สามารถดำเนินการโดยไม่มีพันธมิตรได้ จึงจำเป็นต้องคำนึงถึงผู้ที่จัดหาทรัพยากร ผู้ที่เป็นช่องทางทางการจัดจำหน่ายให้เรา ซึ่งเป็นรูปแบบการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน

**9. Cost Structure** ค่าใช้จ่ายของธุรกิจ ทั้งค่าใช้จ่ายคงที่ที่ต้องจ่ายเป็นประจำทุกปี/ทุกเดือน และค่าใช้จ่ายผันแปรตามปัจจัยต่างๆที่เปลี่ยนแปลง การที่รู้ว่าธุรกิจของเราเสียเงินไปกับค่าใช้จ่ายส่วนไหนบ้าง จะทำให้เราวางแผนปรับปรุง+พัฒนาธุรกิจต่อไป

## 2. ประโยชน์จากการอบรมในครั้งนี้

### 1. การปฏิบัติงาน

- 1.1 หลักการจัดการและการวิเคราะห์ข้อมูล การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ ตรวจสอบ โดยนำเครื่องมือต่าง ๆ มาปรับประยุกต์ใช้กับสถานการณ์ที่เหมาะสมได้
- 1.2 การนำเครื่องมือมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อประเมินผลการดำเนินงานนโยบายและแผนเพื่อให้ผลของการวัดมีความน่าเชื่อถือ
- 1.3 การประมวลผลข้อมูลเกี่ยวกับงาน เพื่อใช้เผยแพร่ต่อผู้บังคับบัญชา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- 1.4 การนำความรู้ความเข้าใจด้านการวิเคราะห์นโยบายและแผน มาใช้ในการปฏิบัติงาน การตัดสินใจ หรือแก้ปัญหาในงานที่ได้รับมอบหมาย

### 2. การวางแผน

- 2.1 มีความรู้ความเข้าใจในหลักการกำหนดนโยบาย จัดทำแผนหรือโครงการ ติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนและโครงการต่าง ๆ
- 2.2 การเปลี่ยนแปลงของไทยและโลกที่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การบริหาร ซึ่งมีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างยุทธศาสตร์และนโยบายของ รัฐบาล ทิศทางการดำเนินงานของแผนงานและโครงการขององค์กร

### 3. การประสานงาน

- 3.1 มีความรู้ความเข้าใจใน “หลักการสื่อสาร” เทคนิคในการสื่อสาร การนำเสนอรายงานและสรุปรายงาน เกิดประโยชน์ในการประสานงานภายในทีมงาน เกิดความเข้าใจระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอกองค์กร
- 3.2 การนำเสนอเพื่อให้ได้ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการสื่อสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ลดความสูญเสียทางกระบวนการ (Process Loss) ให้สามารถเข้าใจการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน
- 3.3 เทคนิคในการสื่อสาร กระบวนการสื่อสาร การถ่ายทอดจาก DATA ไปเป็น Information การให้รายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูล ข้อเท็จจริง แก่บุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเข้าใจหรือความร่วมมือในแนวทางเดียวกัน โดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดที่เกิดกับผู้ฟัง

### 4. การจัดการความรู้

การนำความรู้จากภายนอก กลับมาถ่ายทอด/แลกเปลี่ยนความรู้ ให้กับบุคลากรกลุ่มนักวิเคราะห์นโยบายและแผนหรือบุคลากรที่เกี่ยวข้อง/รับผิดชอบด้านนโยบายและแผนภายในองค์กร ระดับหน่วยงานและระดับสถาบัน ผ่านกิจกรรมกลุ่มหรือเวที

แลกเปลี่ยนความรู้ในโครงการ UBU-KM Fair 2020 ประจำปีงบประมาณ 2563 วันที่ 17 กันยายน 2563 เวลา 09.00 - 15.00 น. ณ ห้องประชุมศรีเมืองใหม่ สำนักงานอธิการบดี เพื่อ Show & Share การพัฒนางาน /แนวปฏิบัติที่ดี เพื่อเป็นแนวทางที่ดีในการนำไปพัฒนางาน เกิดระบบการเรียนรู้จากการสร้างองค์ความรู้ด้านนโยบายและแผน การนำไปใช้ ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานด้านนโยบายและแผนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

**ข้อเสนอแนะอื่นๆ:**

- การทำ Workshop เพื่อความเข้าใจในการจัดทำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ เป็นกิจกรรมที่ทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจ และนำมาปฏิบัติให้เกิดทักษะในการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยใช้วิธีกำหนดแนวทาง (Strategic Option) เพื่อใช้กับสถานการณ์ที่เหมาะสม
- การศึกษาความเป็นไปได้และประเมินความคุ้มค่าของโครงการ และการบริหารจัดการโครงการและการติดตามประเมินผล เป็นการนำหลักการประเมินความคุ้มค่าในเชิงเศรษฐศาสตร์ กับการดำเนินงานบริหารจัดการโครงการและติดตามประเมินผลตามหลักที่หน่วยงานภาครัฐทุกแห่งต้องดำเนินการตามแนวทางการบริหารรัฐกิจ ที่ส่งผลให้การบริหารจัดการโครงการทุกระดับมีประสิทธิภาพ
- กลยุทธ์การบริหารจัดการงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ วิทยากรผู้บรรยาย สังกัด กองประเมินผล สำนักงบประมาณ ได้ให้ความรู้ความเข้าใจด้านการงบประมาณ นโยบายการคลัง นโยบายการเงิน วงจรงบประมาณ ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ซึ่งถือเป็นเนื้อหาที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานด้านนโยบายและแผน ที่มีความเชื่อมโยงจากยุทธศาสตร์สู่งบประมาณ

ผู้รายงาน นางสาวเต็มศิริ ชิตดี

( นางสาวเต็มศิริ ชิตดี)

วันที่ 9 / กันยายน /2563