



ທີ ៣២ ០៨៣៧.០៤/ ១៧

วันที่ ๑๔ มกราคม ๒๕๖๘

เลขที่รับ.....๒๑๐

วันที่ ๑๔ ธ.ค. ๖๕

ବେଳା..... ୦୯.୫୩

เรียน ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและวางแผนการใช้ที่ดิน

ในการนี้ขอส่งสรุปบทเรียนที่ได้จากการพัฒนาความรู้ในการอบรม “การบริหารเชิงกลยุทธ์” ตามรายละเอียดที่แนบ พร้อมแนบใบประกาศนียบัตรที่ผ่านการอบรมทั้ง ๒ หลักสูตร มาพร้อมนี้ เพื่อประกอบการประเมินตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการพัฒนาความรู้

จึงเรียนมาเพื่อทราบ และโปรดนำเรียน ผอ.กนผ. เพื่อทราบ

Paul

(นางวิรัชกานต์ พุ่มทอง)

นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ

เรียน ผอ.กนผ. ...
เพื่อโปรดทราบ

(นางสาวกรรณิศา สดขันธ์ศิริ)

นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ

ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและวางแผนการใช้ที่ดิน

૧૪ માર્ચ, ૧૯૬૬

— **מדד**

- มณฑลพายัพ กลุ่ม ต.ก. แจ่ม ต.ม.น.จ.ว.ค. (เสนาฯ กรมพายัพ) ดำเนินการ

(นายปราบพล ไส้หวัระ)

ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผนการใช้ที่ดิน

รายงานสรุปการอบรม/สัมมนา/พัฒนาความรู้/ประชุมเชิงปฏิบัติการ/และเป็นวิทยากร
กองนโยบายและแผนการใช้ที่ดิน กรมพัฒนาที่ดิน

ส่วนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไป
ชื่อ.....นางวิรัชกานต์.....นามสกุล.....ฟุ่มทอง..... ตำแหน่ง...นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ...กลุ่ม/ฝ่าย..กลุ่มนโยบายและวางแผนการใช้ที่ดิน..... หลักสูตร/หัวข้อเรื่องอบรม/สัมมนา/พัฒนาความรู้.....การบริหารเชิงกลยุทธ์..... สถานที่อบรม/สัมมนา/พัฒนาความรู้.....ทางออนไลน์ผ่าน https://learningportal.ocsc.go.th หน่วยงานที่จัดฝึกอบรม/สัมมนา/พัฒนาความรู้.....สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.)..... ตั้งแต่วันที่.....๘.....เดือน.....มกราคม.....พ.ศ. ...๒๕๖๘.. ถึงวันที่.....๘.....เดือน.....มกราคม.....พ.ศ. ...๒๕๖๘..... เพื่อ ☒ อบรม ☐ สัมมนา ☐ อื่น ๆ ระบุ.....
ส่วนที่ ๒ สิ่งที่ได้รับจากการอบรม/สัมมนา/พัฒนาความรู้
๒.๑ รายงานสรุปเนื้อหาสาระสำคัญในการอบรม/สัมมนา/พัฒนาความรู้ ๑) แนวคิด และความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ สาเหตุที่ต้องปรับตัวในปัจจุบัน - ความต้องการเพิ่มขึ้น (More Demand) - มาตรฐานปัจจุบันสูงขึ้น (World Class Standardization) - ความรวดเร็วในการแข่งขัน (Speed) - สิทธิของประชาชนสูงขึ้น (Human Right) - เทคโนโลยีสูงขึ้น (ICT, Digital) จึงจำเป็นต้องจัดการด้านบริหาร ในการวางแผน การจัดการองค์กร ผู้นำองค์กร การประเมินและควบคุม โดยหน้าที่สำคัญ ของผู้บังคับบัญชาทุกระดับ จะต้องทำหน้าที่ในฐานะผู้บริหารองค์กรในการดำเนินการตาม กระบวนการบริหาร ต้อง มีทักษะด้านการบริหาร (Management Skills) POLC คือ การวางแผน (Planning) • การระบุบทบาทและภารกิจ การคาดการณ์ • กำหนดวัตถุประสงค์ • กำหนดผลสัมฤทธิ์/เป้าหมาย • กำหนดกิจกรรม วิธีการทำงาน • กำหนดเวลา งบประมาณ ประเมินผล การจัดองค์กร (Organizing) • การจัดโครงสร้างงาน • การจัดกลุ่มงาน • การจัดสายการบังคับบัญชา • การจัดช่วยการบังคับบัญชา การรวมและกระจายอำนาจ • การจัดระเบียบงาน การสร้างภาพที่จะช่วยให้ส่วนงานต่าง ๆ ในหน่วยงานประสานงานกัน และมีการทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำองค์กร (Leading) • การสั่งการและการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทุกส่วนงาน • สามารถทำงานร่วมกันด้วยความเต็มใจ บรรลุเป้าหมายขององค์กร การประเมินและควบคุม Controlling • การสร้างมาตรฐานงาน มาตรฐานการทำงานการติดตาม

โดยมี การตรวจสอบการปฏิบัติงาน

- การวัด และประเมินผลการปฏิบัติงาน
- การดำเนินการแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงาน

ความสำคัญความคิดเชิงกลยุทธ์

- ในระดับองค์กร คือ วิสัยทัศน์ เป้าหมายองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร
- ในระดับหน่วยงาน คือ เป้าหมายหน่วยงาน
- ในระดับบุคคล คือ ตัวชี้วัดของงาน KPIs และ ตัวชี้วัดพฤติกรรม Competencies

เป้าหมายในอนาคตขององค์กร

- วิสัยทัศน์ ต้องให้ความสำคัญในด้าน ลูกค้า การเงิน ระบบ บุคลากร
- เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ความพึงพอใจของลูกค้า
- ปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จ ราคา คุณภาพ บริการ อื่นๆ
- ตัวชี้วัดหน่วยงาน
- แผนงานระดับหน่วยงาน
- ตัวชี้วัดผลงานระดับบุคคล

๒) เปรียบเทียบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์กับการบริหารจัดการปกติ

การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์	การบริหารจัดการปกติ
คำนึงถึงปัจจัยภายนอกและภายในองค์กร	คำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายในเป็นส่วนใหญ่
คำนึงถึง Stakeholder ทั้งหมด	คำนึงถึง Stakeholder ภายในเป็นส่วนใหญ่
มุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมายรวมขององค์กร	แต่ละหน่วยงานมีจุดมุ่งหมาย

องค์ประกอบสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ระบบขององค์ประกอบ (System Features) การตัดสินใจ พลังด้านการประกอบการ ขอบเขตเวลาที่กำหนดไว้ การพัฒนาทางด้านการรวมวิธี

- องค์ประกอบภายนอก (ExternalFeatures)การปรับตัวของตลาด ความเข้าใจตลาด ข้อมูลข่าวสารที่ใช้ ความชำนาญทางด้านการวิจัย ธุรกิจระหว่างประเทศ

- องค์ประกอบภายใน (InternalFeatures) วิธีการก่อนการใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ การใช้กลยุทธ์ในหลายรูปแบบ องค์ประกอบทางด้านระเบียบวินัย การปฏิบัติการ การใช้ประโยชน์จากทรัพยากร

๓) ขั้นตอนการจัดการและกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย ๓ ขั้นตอน

- การวางแผน (StrategicFormulation)
- การนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation)
- การติดตามและประเมินผล (Evaluation & Control)

โดยการบริหารจัดการให้องค์กรอยู่รอดยั่งยืน StrategicManagement ต้องจัดการเชิงกลยุทธ์ ให้สอดคล้องทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน

๔) การกำหนดกลยุทธ์และองค์ประกอบของกลยุทธ์ ตามลำดับขั้นของแผน

Vision/Mission ชั่วอายุขององค์กร, ไม่กำหนดเวลา

Strategic Plans ผู้บริหารระดับสูง ระยะ ๕ ปี, แสดงถึงวัตถุประสงค์ระยะยาวและแนวโน้มในภาพรวม

Tactical Plans ผู้บริหารระดับกลางระยะ ๑ ปี, แสดงเป้าหมายที่ชัดเจนวัดได้

Operational Plans ผู้บริหารระดับล่าง ระยะ ๑ ปี, แสดงเป้าหมายที่ชัดเจนวัดได้

โดยภาพรวม แนวคิดและกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ การวิเคราะห์สภาพบริบททั้งภายในและภายนอกองค์กร จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ด้วย “SWOT Analysis” ในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนี้



- **Vision** การยึดมั่นในปรัชญาและอุดมการณ์ กำหนดทิศทางขององค์กรในอนาคตความคาดหวังที่จะเป็น บ่งถึงความมุ่งมั่น และสิ่งที่ดีที่สุด ภาพฝันในอนาคตขององค์กร เป็นภาพรวมของความคาดหวัง/วัตถุประสงค์ในอนาคตความท้าทาย/ความมุ่งมั่นที่จะฝ่าฟันสภาวะแวดล้อม **วิสัยทัศน์ที่ดี** บอกทิศทางอย่างโดดเด่นชัดเจน บอกสถานะในอุดมคติเพื่อชี้นำองค์กร จูงใจ ระดมความคิด พลังใจ ทำลายและจุดประกาย ให้ทุกคนอยากไปให้ถึงเป้าหมายทุกคน เชื่อ ยอมรับ ช่วยประสานการทำงาน of ทุกหน่วยงานให้สอดคล้องกัน ต้องสั้น ง่าย และให้พลัง

- **Mission** องค์กรต้องทำอะไร ถึงจะบรรลุวิสัยทัศน์ มีขอบเขตหรือบทบาทหน้าที่ที่องค์กรต้องการ เป็นข้อความที่ระบุถึงภาระหน้าที่ของหน่วยธุรกิจ เป็นข้อความที่แสดงแนวคิดและวิธีการดำเนินงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ เป็นคำอธิบายถึงธุรกรรมที่องค์กรดำเนินการสอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร ความคาดหวังของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

- **Objectives** วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่จะบรรลุ เป็นการขยายความของคำว่า “พันธกิจ” ให้ละเอียดและชัดเจนเจาะจงมากยิ่งขึ้น

- **Strategies** กลยุทธ์หรือ วิธีการที่จะบรรลุวิสัยทัศน์

- **Policy** แนวทางที่ ผู้บริหารกำหนดให้ถือปฏิบัติ เป็นหลักการที่จะเป็นหนทางนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์/เป้าหมาย ภายในกรอบของเวลาที่กำหนด

- **Plan/Project** แผนงานหรือ โครงการที่จะทำให้วิสัยทัศน์ เป็นจริง

- **Goals** เป้าหมาย เป็นผลลัพธ์หรือความสำเร็จในด้านต่างๆ ที่องค์กรต้องการจะบรรลุผลเป้าหมายนี้ ควรมีความเป็นรูปธรรมที่สามารถวัดค่าหรือ วัดจำนวนได้

การวิเคราะห์แผนเชิงกลยุทธ์ (Strategies Plan) เป็นพื้นฐานของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ขั้นตอนประกอบด้วย ปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้



เป้าหมาย (Strategies goals) เป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคตซึ่งองค์กรพยายามให้เกิดขึ้น โดยเป็นส่วนประกอบของการวางแผนที่สำคัญเกี่ยวกับเป้าหมายในอนาคตที่องค์กรต้องการบรรลุจุดมุ่งหมายนั้น

การกำหนดเป้าหมาย SMART คือ ผลงานที่จะทำให้สำเร็จ (ไม่สูงเกินไป) ภายในช่วงเวลาที่กำหนด

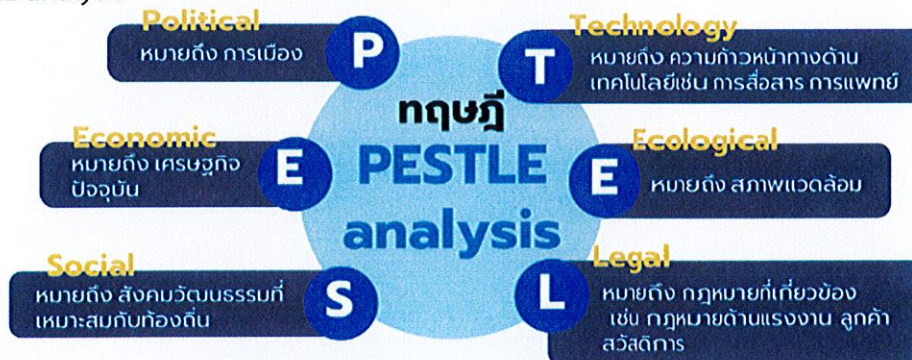


Core Value ค่านิยมหลัก คุณลักษณะและบรรทัดฐานที่เป็นลักษณะเฉพาะ ขององค์กรนั้น ๆ และส่งผลต่อพฤติกรรม เพื่อเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติของ บุคลากรในองค์กร องค์กรใด ๆ สามารถสร้างค่านิยมหลัก และถ่ายทอดความปรารถนานั้น ๆ ให้แก่พนักงานทุกคนให้ปฏิบัติ ตามได้แล้วองค์กรนั้น ๆ ก็ย่อมสามารถสร้าง ความแตกต่างและภาพลักษณ์ที่ดีได้

๖) การวิเคราะห์ปัจจัยสิ่งแวดล้อม (Environmental Scanning) PETS หรือ Step Analysis

- พลังผลักดันด้าน กฎหมาย การเมือง รัฐบาล (Political - Legal environment)
- พลังผลักดันสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ (Economic environment)
- พลังผลักดันทางด้านเทคโนโลยี (Technology)
- พลังผลักดันทางด้านสังคมวัฒนธรรม ประชากรศาสตร์และสิ่งแวดล้อม (Social Culture)

ทฤษฎี PESTLE analysis



การวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอก ประเด็นตรวจสอบ โอกาส/อุปสรรค ได้แก่



การกำหนดกลยุทธ์โดยใช้ “SWOT Analysis” เป็นหลักการในการกำหนดกลยุทธ์โดยพิจารณาจากความสามารถของทรัพยากร (Resource capability) ขององค์กร เป็นการระบุถึงจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) ของทรัพยากร และสถานการณ์ภายนอก โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ซึ่งจะนำผลจากการวิเคราะห์ไปใช้ในกลยุทธ์ที่เหมาะสม ดังตัวอย่างนี้

Internal	STRENGTHS • อะไรที่องค์กรทำได้ดี • ทรัพยากรอะไรที่องค์กรมีเหนือผู้อื่น หรือเป็นเอกลักษณ์พิเศษ • อะไรที่ผู้อื่นเห็นว่าเป็นจุดแข็งขององค์กรทำได้ดี	WEAKNESSES • อะไรที่องค์กรปรับปรุงได้ • อะไรที่องค์กรควรระวังหลีกเลี่ยง • ทรัพยากรอะไรที่องค์กรมีน้อยกว่าผู้อื่น • อะไรที่ผู้อื่นเห็นว่าเป็นจุดอ่อนของเรา
	EXTERNAL	OPPORTUNITIES • โอกาสต่างๆ อะไรที่เปิดโอกาสให้แก่องค์กร • องค์กรสามารถใช้ประโยชน์อะไรจากแนวโน้มที่ดี • องค์กรสามารถเปลี่ยนจุดแข็งเป็นโอกาสได้อย่างไร

๒.๒ ประสิทธิภาพ/ประโยชน์ที่ได้รับ/การประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน

☒ ต่อตนเอง

๑) มีความรู้ความเข้าใจและสามารถอธิบายแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์และองค์ประกอบกลยุทธ์ได้

๒) มีความรู้ความเข้าใจ และประยุกต์ใช้เครื่องมือในการวางแผนกลยุทธ์ เช่น SWOT Analysis และเครื่องมือต่าง ๆ ได้

☒ ต่อหน่วยงาน/การนำมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน

.....นำมาประยุกต์ใช้ประกอบการทางงานตามภารกิจหน้าที่ของกรมฯ ให้มีประสิทธิภาพ โดยนำการวิเคราะห์พื้นที่แบบ SWOT Analysis มาใช้ในด้านเกี่ยวกับการวางแผนการใช้ที่ดินระดับจังหวัด ที่รับผิดชอบ เป็นต้น

๒.๓ ปัญหาและอุปสรรคในการอบรม/สัมมนา/พัฒนาความรู้

.....ไม่มี.....

๒.๔ ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

.....ควรส่งเสริมให้บุคลากรกรมฯ ได้รับความรู้ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์อย่างสม่ำเสมอ เพื่อกำหนดกลยุทธ์และองค์ประกอบกลยุทธ์ได้ และประยุกต์ใช้เครื่องมือในการวางแผนกลยุทธ์ เช่น SWOT Analysis และเครื่องมือต่าง ๆ ได้ประสิทธิภาพสูงสุด

ลงชื่อ.....

(นางวิรัชกานต์ พุ่มทอง)

ตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ

ผู้รายงาน

วันที่.....๑๔.....เดือน.....มกราคม.....พ.ศ.๒๕๖๘....

ส่วนที่ ๓ ความเห็นของผู้บังคับบัญชา

(☒) ทราบ

ลงชื่อ.....

(นายปราบพล โสทวิระ)

ตำแหน่ง.....ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผนการใช้ที่ดิน.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.



สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน
ขอมอบประกาศนียบัตรฉบับนี้ให้เพื่อแสดงว่า

นางวิรัชกานต์ พุ่มทอง

ได้ผ่านการพัฒนาทางไกลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์

วิชา การบริหารเชิงกลยุทธ์

[รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 2 ชั่วโมง]
ให้ไว้ ณ วันที่ 8 มกราคม พ.ศ. 2568

[นายปิยวัฒน์ ศิวรักษ์]
เลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน



ประกาศนียบัตร

ให้ไว้เพื่อแสดงว่า

วีรภานต์ พุ่มทอง

ได้ผ่านการอบรมด้วยระบบการเรียนออนไลน์ในบทเรียน
การประยุกต์ใช้ความรู้ปัญญาประดิษฐ์ในการพัฒนาหุ่นยนต์สนทนา
(Chatbot) เพื่อการบริการภาครัฐ

รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 1 : 0 ชั่วโมง

โดยสถาบันพัฒนาบุคลากรภาครัฐด้านดิจิทัล
ภายใต้การดำเนินงานของสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน)
ให้ไว้ ณ วันที่ 24 ต.ค. 2567

(นางไอรดา เหลืองวิไล)

รองผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล

รักษาการแทนผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาบุคลากรภาครัฐด้านดิจิทัล



d8a8ca61

Signed by สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.)
Date: 2024-10-24T18:00:05.278+07:00
Reason: Confirm Certificate