

**รายงานสรุปเนื้อหาและการนำไปใช้ประโยชน์จากการเข้าอบรม สัมมนา หรือประชุมวิชาการ
(เพื่อแนบรายงานใช้งบประมาณสำหรับการพัฒนาบุคลากรคณะสารสนเทศและการสื่อสาร กรณีที่ 1-3)**

ชื่อ-สกุล.....นางสาวเพียรสว่าง บุชา.....ตำแหน่ง.....หัวหน้างานนโยบาย แผน และประกันคุณภาพ....สังกัด.....
คณะสารสนเทศและการสื่อสาร...ขอนำเสนอรายงานสรุปเนื้อหาและการนำไปใช้ประโยชน์จากการไปอบรมเชิง
ปฏิบัติการ เรื่อง...“เข้าถึง เข้าใจเทคนิคการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาและขับเคลื่อนองค์กร” ประจำปี
งบประมาณ 2565 รุ่นที่ 11 จัดโดยศูนย์พัฒนาทุนมนุษย์ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต ระหว่างวันที่...3-4 กันยายน
2565....อบรมผ่านระบบ ZOOM จากมหาวิทยาลัยสวนดุสิต

ประกอบหนังสือขออนุญาตเดินทางไปราชการ เลขที่ อว.....-...../.....-..... ลงวันที่.....-.....

ประกอบหนังสือขออนุมัติเดินทางไปปฏิบัติงาน เลขที่ อว.....-...../.....-..... ลงวันที่.....-.....

โดยมีรายละเอียดเนื้อหา (การอบรม/สัมมนา/ประชุมวิชาการ ฯลฯ) และประโยชน์ที่ได้รับต่อตนเองและหน่วยงาน
ดังต่อไปนี้.(การนำเสนอเนื้อหาการเข้าร่วมฯ ให้สรุปรายละเอียดไม่น้อยกว่า 25 บรรทัด ไม่รวมส่วนหัวและส่วนท้าย
ของแบบฟอร์ม)

1. ความรู้ที่ได้รับจากการอบรม

“เข้าถึง เข้าใจเทคนิคการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาและขับเคลื่อนองค์กร”

1) บริบท เปลี่ยน

- โลกผันผวน ไม่แน่นอนซับซ้อน คลุมเครือ
- สภาพอากาศเปลี่ยน ภัยพิบัติ โรคระบาด สงคราม เศรษฐกิจถดถอย
- ยุคเทคโนโลยีหลายอย่างเข้ามาทำงานแทนมนุษย์

2) ประเทศ ปรับ

- เครื่องมือในการนำองค์กร แผนยุทธศาสตร์ ตามภาพอนาคตที่องค์กรปรารถนา

3) ขับเคลื่อน ทัน

- แผนยุทธศาสตร์ ขับเคลื่อนผลสัมฤทธิ์ขององค์กร การวิเคราะห์งบประมาณ อัตรากำลัง
ทรัพยากรที่ใช้ในการลงทุน นำสู่การปฏิบัติและประเมินผล

4) นำสู่การปฏิบัติ การเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์ กำหนดโครงการกิจกรรมในแผนปฏิบัติการ

5) การจัดทำแผน

- ความเชื่อมโยงขององค์ประกอบของยุทธศาสตร์
- เทคนิคการวิเคราะห์บริบทขององค์กร เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์
- ฝึกปฏิบัติเพื่อทดลองการจัดทำแผน
- นำเสนองานที่ทำสำเร็จแล้ว

แนวคิดการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM : Result Base Management) และ OKRs (Objective Key Result)

- เป็นการบริหารเพื่อการจัดทำให้ได้ทรัพยากรการบริหารอย่างประหยัด (Economy) เน้นใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และการได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Effectiveness)

การวางแผนยุทธศาสตร์

- จำเป็นใช้ข้อมูลพื้นฐานและข้อมูลทางสถิติมาประกอบวิเคราะห์วางแผน เช่น จำนวนประชากร โรคระบาด GDP แนวโน้มอัตราการเกิด อัตราการว่างงาน เทคโนโลยี เทรนด์ใหม่ๆ เป็นต้น

วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นการมองภาพอนาคตขององค์กร และกำหนดจุดหมายปลายทางที่เชื่อมโยงกับภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อเข้าด้วยกัน แล้วมุ่งสู่จุดหมายปลายทางที่ต้องการ เป้าหมายนั้นต้องความชัดเจน และมีความเป็นไปได้

พันธกิจ (Mission) เป็นภารกิจที่ต้องทำให้สำเร็จในระยะกลาง เพื่อให้เป้าหมายหลักระยะยาว หรือวิสัยทัศน์ (Vision) สำเร็จ เพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร พันธกิจเป็นขอบเขตในการดำเนินงาน และเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงวิธีการ ที่องค์กรจะดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ได้ตั้งไว้ หากวิสัยทัศน์เปรียบเสมือนจุดหมายปลายทาง พันธกิจก็เหมือนแผนการที่จะนำองค์กรให้ไปถึงจุดหมายนั้น และยังบ่งบอกได้ด้วยว่าองค์กรนั้น ๆ ต้องทำอะไรและต้องการที่จะเป็นอะไร

ยุทธศาสตร์ (Strategic) เป็นจุดเน้นองค์กรสู่วิสัยทัศน์ เป็นการปิดช่องว่าง Gap ระหว่างวิสัยทัศน์กับพันธกิจ ประเด็นหลัก หัวใจหลัก แรงดวน จุดเน้นในการบรรลุวิสัยทัศน์

เป้าประสงค์ (Goal) เป็นการที่หน่วยงานกำหนดเป้าหมายที่อยากจะใช้บรรลุยุทธศาสตร์อย่างไร

ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) เป็นการวัดความสำเร็จของเป้าประสงค์ที่เป็นรูปธรรม วัดใคร วัดอย่างไร เก็บข้อมูลอย่างไร

เป้าหมาย (Target) ตัวเลข หรือ ค่า ของตัวชี้วัดที่จะต้องไปให้ถึง

กลยุทธ์ (Strategy) วิธีการที่หน่วยงานจะทำให้บรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัด

แผนปฏิบัติการ/การรับรอง (Action Plan) เป็นแผนงาน โครงการ กิจกรรม งบประมาณ ผู้รับผิดชอบ ระยะเวลาที่ชัดเจน

การ SWOT (Strengths Weaknesses Opportunities Threats)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เพื่อกำหนดจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค จากข้อมูลเชิงประจักษ์ เช่น งานวิจัย แผนระดับมหภาค ผลดำเนินงานในปีที่ผ่านมา แผนบริหารความเสี่ยง ผลการสะท้อนคิดของลูกค้า ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ปฏิบัติงาน

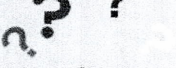
สภาพแวดล้อมภายใน (ภายในองค์กร) Structure/ Goods and Service/Management/ Man/ Money /Material ควบคุมได้ เป็นการวิเคราะห์สาเหตุ ประกอบด้วย

- จุดแข็ง Strengths ผลกระทบเชิงบวก ข้อดี ข้อเด่น ที่ทำให้การดำเนินบรรลุผลสำเร็จ
- จุดอ่อน Weaknesses ผลกระทบเชิงลบ ข้อด้อยที่ส่งผลเสียต่อการดำเนินงาน

สภาพแวดล้อมภายนอก (ภายนอกองค์กร) Social/Cultural/Technological/Economic/ Political and Legal Factors ควบคุมไม่ได้ เป็นการวิเคราะห์ผลกระทบ ประกอบด้วย

- โอกาส Opportunities ผลกระทบเชิงบวก ปัจจัยที่เอื้ออำนวยให้ประสบความสำเร็จ
- อุปสรรค Threats ผลกระทบเชิงลบ ข้อจำกัดที่ทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จ

การทำ SWOT ให้กลายเป็นกลยุทธ์ TOWS Matrix

กำหนดกลยุทธ์ โดยใช้หลักการ TOWS Matrix		
การประเมินหน่วยงานด้วย SWOT Analysis Powered by Knowledge Power		
ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง (Strength = S) ระบุรายการจุดแข็ง จำนวน 5-10 ประเด็น	จุดอ่อน (Weakness = W) ระบุรายการจุดอ่อน จำนวน 5-10 ประเด็น
โอกาส (Opportunities = O) ระบุโอกาส จำนวน 5-10 ประเด็น	SO Strategies Star 	WO Strategies Question mark 
อุปสรรค (Threats = T) ระบุรายการอุปสรรค จำนวน 5-10 ประเด็น	ST Strategies Cash cow 	WT Strategies Dog 

SO Strategic กลยุทธ์เชิงรุก : จุดแข็ง Strengths + โอกาส Opportunities คือ Star เน้นการใช้จุดแข็งและโอกาสเพื่อสร้างประโยชน์สูงสุดให้แก่องค์กร จะทำให้ความสามารถในการแข่งขันดียิ่งขึ้น

WO Strategic กลยุทธ์เชิงแก้ไข : จุดอ่อน Weaknesses + โอกาส Opportunities คือ Question mark เน้นการใช้โอกาสมาแก้ไขจุดอ่อน

ST Strategic กลยุทธ์เชิงรับ : จุดแข็ง Strengths + อุปสรรค Threats คือ Cash cow เน้นการใช้จุดแข็งเพื่อแก้ไขอุปสรรคที่เกิดขึ้น

WT Strategic กลยุทธ์เชิงป้องกัน : จุดอ่อน Weaknesses + อุปสรรค Threats คือ Dog เป็นการตั้งรับ ป้องกัน พัฒนา และปรับปรุง

การสร้างวิสัยทัศน์ (Vision) ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issue) เป้าประสงค์ (Strategy Objectives) และตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators) ขององค์กรด้วย Gap Analysis

- เก็บข้อมูลเกี่ยวกับสภาพอนาคตขององค์กร และจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส อุปสรรค (SWOT) ขององค์กรภายใต้พันธกิจ (Mission) ของหน่วยงาน
- นำประเด็นที่ได้สรุปสร้างแบบสอบถามที่ต้องใช้ในการประเมินในขั้นตอนการวิเคราะห์ส่วนต่างของประเด็นความต้องการและปัญหา (Gap Analysis) ในขั้นตอนถัดไป
- นำแบบสอบถามเก็บข้อมูลกับบุคลากรหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร และดำเนินการ
 - 1) ประเมินความสำคัญ (Importance) ของประเด็นปัญหาและความต้องการจากการสอบถามและความพึงพอใจในปัจจุบันของหน่วยงาน (Current Status) โดยใช้ระบบการประเมินแบบ Rating Scale
 - 2) ประเมินผลโดยใช้ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) ทั้ง Importance และ Current Status แล้วตัดเฉพาะประเด็นที่มี Mean Importance > Mean Current Status เท่านั้น
 - 3) นำทั้ง 2 ค่าดังกล่าวลบ เพื่อหาส่วนต่าง (Gap) และเรียงลำดับประเด็นที่มีส่วนต่างมากไปหาน้อย และเลือกมาเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กรโดยประเมินว่าควรจะเป็นจุดแข็งขององค์กร

ตัวอย่างการประเมิน Importance และ Current Status

ประเด็นที่สอบถาม ตัวอย่าง	Importance (ความจำเป็น, แรงด่วน)		Current Status (สภาพปัจจุบัน)		ส่วนต่าง (Gap)
	Mean		Mean		
1. ใช้การวิจัยความต้องการของชุมชนเพื่อจัดทำระบบฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ในการพัฒนาประสิทธิภาพของการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ที่เชี่ยวชาญขององค์กรในการบริการวิชาการไปยังกลุ่มเป้าหมาย	Mean	3.70	Mean	1.70	2.00 (ใช่) อันดับที่ ?
2. พัฒนาประสิทธิภาพของใช้ระบบสารสนเทศและระบบดิจิทัลเพื่อใช้ในการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมในการบริการวิชาการ	Mean	4.44	Mean	4.00	0.44(ใช่) อันดับที่ ?
3. ส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อกลับมาเป็นทุนมนุษย์ในการสร้างสรรค์ Product ในการบริการวิชาการขององค์กร	Mean	5.00	Mean	5.00	0.00 (ไม่)
4. พัฒนาโครงการฝึกอบรมทั้ง Public และ In-house Training ในการ Up and Re-Skills บุคคลภายนอก องค์กร ฯลฯ บนพื้นฐานองค์ความรู้ที่เชี่ยวชาญขององค์กร	Mean	5.00	Mean	3.00	2.00 (ใช่) อันดับที่ ?

อันตรภาคชั้นที่ใช้แปลความหมายของค่าเฉลี่ย

4.21-5.00 = มากที่สุด

3.41-4.20 = มาก

2.61-3.40 = พอใช้(ปานกลาง/ไม่แน่ใจ)

1.81-2.60 = น้อย

1.00-1.80 = น้อยที่สุด



นำค่าคะแนนที่มีความจำเป็นเร่งด่วน และ สภาพปัจจุบัน ที่มีค่าคะแนนสูงสุด เลือกมาเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กรโดยประเมินว่าควรจะเป็นจุดแข็งขององค์กร

Importance ความจำเป็นเร่งด่วน	Current Status สภาพปัจจุบัน
ระดับ 1 ไม่เร่งด่วน / ไม่ควรทำ	ระดับ 1 สภาพปัจจุบันน้อยที่สุด / ไม่ได้ทำอะไรเลย
ระดับ 2 เร่งด่วนน้อย / ไม่ทำก็ได้	ระดับ 2 สภาพปัจจุบันน้อย / ทำแล้วแต่ไม่ประสบความสำเร็จ
ระดับ 3 เร่งด่วนปานกลาง / ทำก็ได้ ไม่ทำก็ได้	ระดับ 3 สภาพปัจจุบันปานกลาง / ทำแล้ว ไม่เห็นผลเท่าไร
ระดับ 4 เร่งด่วนมาก / ควรทำ	ระดับ 4 สภาพปัจจุบันดี / ทำแล้วเห็นผลดี Good Practice
ระดับ 5 เร่งด่วนที่สุด / ควรทำอย่างเร่งด่วน	ระดับ 5 สภาพปัจจุบันดีที่สุด / ทำแล้วแล้วเป็นตัวอย่างที่ดี Best Practice

แนวทางการประเมินปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก โดยใช้ Internal External Matrix

Internal Matrix นำปัจจัยภายในจากการวิเคราะห์ SWOT โดยนำจุดแข็ง Strengths และ จุดอ่อน Weaknesses จัดทำตารางและให้ค่าน้ำหนัก (ร้อยละ) คะแนนผลประเมินระดับ 1-4 จะได้ผลคะแนนถ่วงน้ำหนัก

แนวทางการประเมินปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอกโดยใช้ Internal External Matrix

ปัจจัยภายใน (S)	น้ำหนัก (ร้อยละ)	คะแนน ผลประเมิน (1-4)	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
1. บุคลากรมีความเชี่ยวชาญด้าน BSC	30	4	1.2
2. มีการประชาสัมพันธ์ด้วย ICT	10	4	0.4
3. บุคลากรมีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารบุคคล	10	3	0.3
รวม	50	-	1.9 คะแนน
(W)			
1. บุคลากรขาดจิตบริการ	20	4	0.8
2. การประเมินผลปฏิบัติงาน ยังไม่เป็นระบบที่เป็นรูปธรรม	30	2	0.6
รวม	50	-	1.4 คะแนน

1.น้อยที่สุด 2. น้อย 3. มาก 4.มากที่สุด



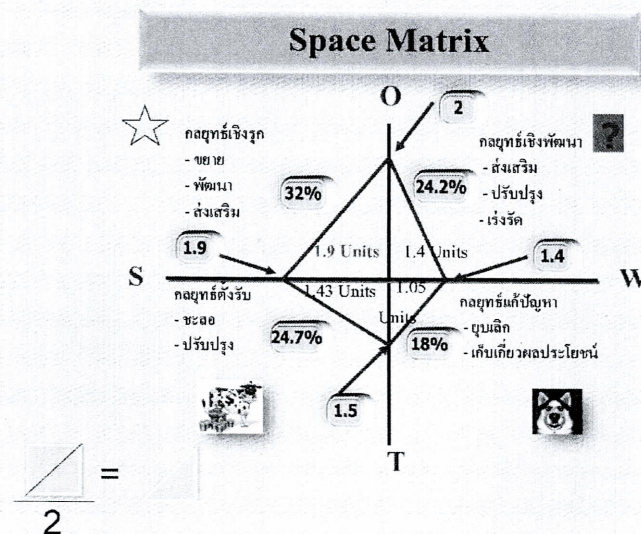
External Matrix นำปัจจัยภายนอกจากการวิเคราะห์ SWOT โดยนำโอกาส Opportunities และ อุปสรรค Threats จัดทำตารางและให้น้ำหนัก (ร้อยละ) คะแนนผลประโยชน์ระดับ 1-4 จะได้ผลคะแนนถ่วงน้ำหนัก

แนวทางการประเมินปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอกโดยใช้ Internal External Matrix			
ปัจจัยภายนอก (O)	น้ำหนัก (ร้อยละ)	คะแนน ผลประโยชน์ (1-4)	คะแนนถ่วง น้ำหนัก
1. รัฐให้ความสำคัญกับการพัฒนาบริการของหน่วยราชการ	20	4	0.8
2. ช่างฝีมือเศรษฐกิจ ประชาชนให้ความสำคัญกับการศึกษามากขึ้น	30	4	1.2
รวม	50	-	2 คะแนน
(T)			
1. หน่วยงานราชการบางส่วนมีความชำนาญในด้านเครื่องมือการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่กว่าองค์กร	50	3	1.5
รวม	50	-	1.5 คะแนน

1.น้อยที่สุด 2. น้อย 3. มาก 4.มากที่สุด

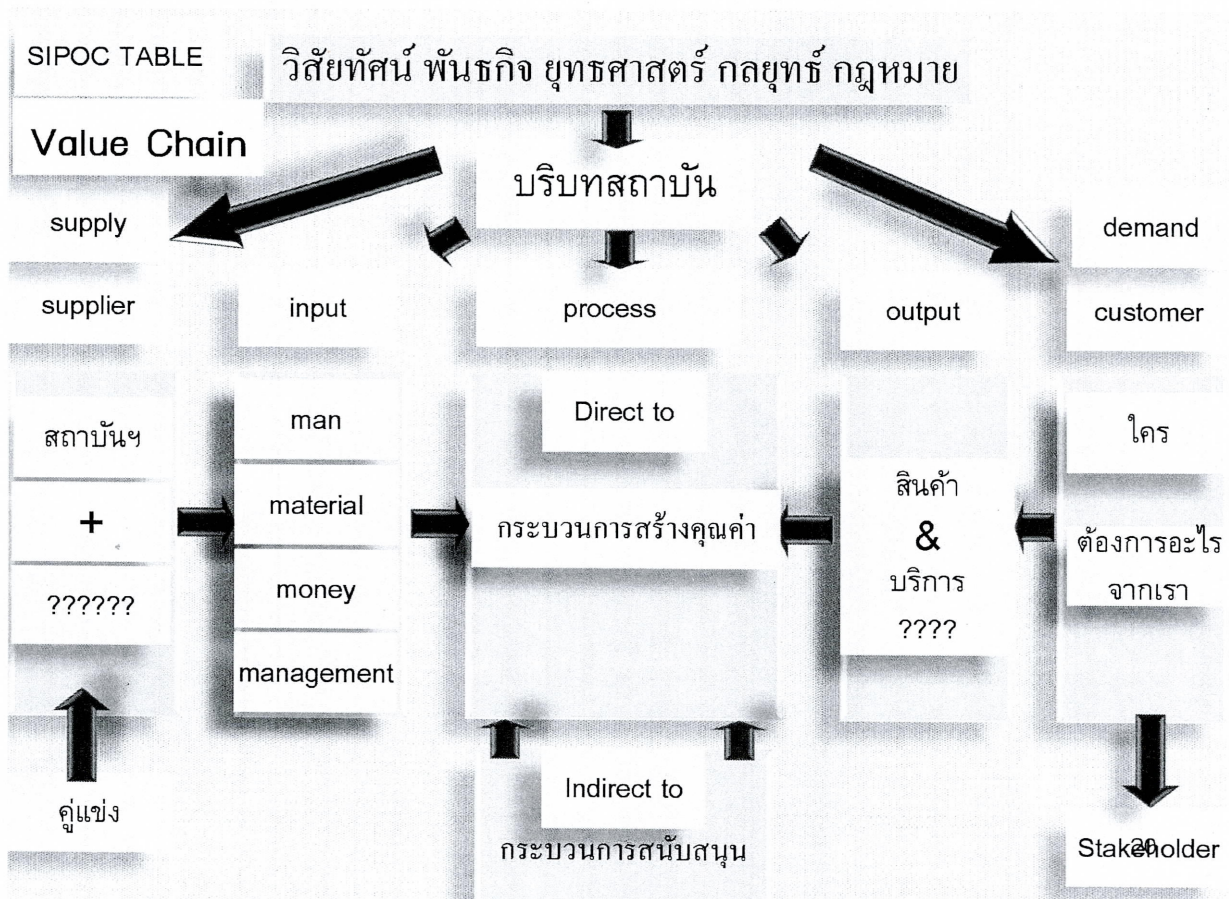
ผล Internal External Matrix จัดทำ Space Matrix

การจัดทำ Space Matrix เป็นอีกหนึ่งเครื่องมือในการวิเคราะห์กลยุทธ์ขององค์กรที่ผู้วิเคราะห์ต้องการให้ความสำคัญต่อสถานะทางการเงิน การได้เปรียบทางการแข่งขัน ความสามารถของธุรกิจ และความมั่นคงของปัจจัยแวดล้อม จะทำให้กำหนดกลยุทธ์ขององค์กรได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จะจัดทำกลยุทธ์ในทิศทางใด เช่น กลยุทธ์เชิงรุก เพื่อขยาย พัฒนาส่งเสริม กลยุทธ์เชิงพัฒนา เพื่อส่งเสริม ปรับปรุง เร่งรัด กลยุทธ์ตั้งรับ เพื่อชะลอ ปรับปรุง และกลยุทธ์แก้ปัญหา เพื่อยุบเลิก เก็บเกี่ยวผลประโยชน์



การทำ SIPOC TABLE

SIPOC TABLE จะช่วยให้การ SWOT ด้านปัจจัยภายในองค์กรเห็น จุดแข็ง และ จุดอ่อน ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น เห็นกระบวนการจากภายในองค์กร เมื่อต้องการกำหนดขอบเขตงานที่ชัดเจนในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน เมื่อต้องการประเมินกระบวนการทำงาน เมื่อมีความไม่ชัดเจนเกี่ยวกับทำงาน โดยกำหนด SIPOC TABLE ดังนี้



- S – Supplier หมายถึง ผู้ส่งมอบสิ่งของหรือข้อมูลที่จะต้องนำไปผ่านกระบวนการ
- I – Input หมายถึง สิ่งของหรือข้อมูลที่จะต้องนำไปผ่านกระบวนการ เช่น คน วัสดุ อุปกรณ์ การบริหารจัดการ
- P – Process หมายถึง กระบวนการอันประกอบไปด้วยหลาย ๆ ขั้นตอนเพื่อที่จะเปลี่ยนสิ่งของหรือข้อมูลต้นทาง (Input) ให้กลายเป็นสิ่งของหรือข้อมูลที่ต้องการ (Output) ที่เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า
- Output หมายถึง สิ่งของ สินค้า บริการ หรือข้อมูลที่เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า
- C – Customer หมายถึง ลูกค้าผู้กำหนดความต้องการของสิ่งของหรือข้อมูล

ดังนั้น SIPOC ช่วยให้เข้าใจจุดมุ่งหมาย (purpose) หรือขอบเขต (scope) ของกระบวนการทำงาน เป็นการระบุ กระบวนการทำงานในภาพใหญ่ ในรูปแบบตาราง ก่อนเริ่มเขียนแผนภาพ วัตถุประสงค์ หรือทำการพัฒนา จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรเกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2.1 ได้นำความรู้จากการอบรมเชิงปฏิบัติการ หัวข้อ “เข้าถึง เข้าใจเทคนิคการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาและขับเคลื่อนองค์กร” มาใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การวางกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยง และการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของคณะสารสนเทศและการสื่อสาร โดยนำเทคนิคการวิเคราะห์ SWOT,TOWS MATRIX, INTERNAL EXTERNAL MATRIX, SPACE MATRIX และ SIPOC TABLE มาพัฒนาการจัดทำแผนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

பெரியவாள் பஞ்சா

....20..../....กันยายน..../....2565....

1. SWOT, TOWS matrix
ל
7 יום לפני הכיתה

2. វេយ្យាករណ៍ប្រើប្រាស់ពាក្យស្រដៀងគ្នា ដើម្បីបង្កើនភាពច្នៃប្រឌិតក្នុងការប្រើប្រាស់ពាក្យ។

21 / Nov / 65

การสนทนาระหว่าง
- ทราบ/ที่นี้ เพชรบุรี 11/11/2564

22 / ~ / 68