

แบบรายงานผลการพัฒนาความรู้ของข้าราชการ สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต ๒
รอบการประเมินที่ ๑/๒๕๖๗ ตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๖ - ๓๑ มีนาคม ๒๕๖๗
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

ชื่อ-นามสกุล นางสาวธัญลักษณ์ เจริญพรภักดี ตำแหน่ง นักวิชาการเกษตรชำนาญการ

หน่วยงาน กลุ่มวิชาการเพื่อการพัฒนาที่ดิน สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต ๒

หัวข้อการพัฒนา การวางแผนกลยุทธ์

วิธีการพัฒนา การฝึกอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์

วันที่พัฒนา ๒ - ๔ มกราคม ๒๕๖๗ สถานที่ สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต ๒

หน่วยงานที่จัดอบรม สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

วัตถุประสงค์ ๑. มีความรู้ความเข้าใจในหลักการคิดเชิงกลยุทธ์

๒. มีความเข้าใจวิธีการกำหนดแผนกลยุทธ์

สรุปสาระสำคัญ ดังเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

ประโยชน์ที่ได้รับจากการพัฒนาความรู้

ได้เพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับหลักการและวิธีการคิดเชิงกลยุทธ์ สามารถอธิบายถึงความแตกต่างระหว่างกลยุทธ์และภารกิจขององค์กร สิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการคิดเชิงกลยุทธ์ รวมถึงขั้นตอนในการกำหนดแผนกลยุทธ์ ซึ่งสามารถนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานราชการต่อไป

ธัญลักษณ์

(นางสาวธัญลักษณ์ เจริญพรภักดี)

นักวิชาการเกษตรชำนาญการ

ใจอรอนงค์ เอี่ยมวรรณา

(นางสาววไลยวรรณา เอี่ยมวรรณา)

ผู้อำนวยการกลุ่มวิชาการเพื่อการพัฒนาที่ดิน

การวางแผนกลยุทธ์

ภารกิจ : บทบาทหน้าที่ที่องค์กรถูกกำหนดหรือได้รับสิทธิ์ให้เข้าไปบริการหรือช่วยเหลือพื้นที่ เพื่อให้สามารถดำเนินชีวิตไปได้อย่างราบรื่น และช่วยให้สมาชิกในพื้นที่สามารถอยู่ร่วมกันได้ (โดยอ้างอิงตามกฎหมาย)

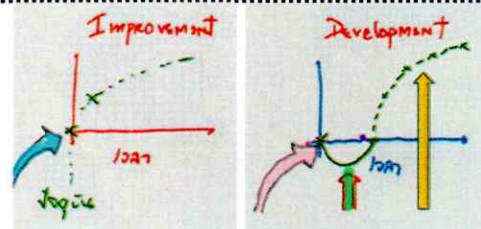
ภารกิจ VS แผนกลยุทธ์

กลยุทธ์ : แนวทางที่พิเศษกว่าภารกิจ มีการวิเคราะห์ที่ละเอียดกว่า มีการดำเนินการ (action) ที่สร้างสรรค์ และใช้เทคนิคที่ล้ำลึกกว่าภารกิจ และมีการปรับ (adapt) ให้เข้ากับสถานการณ์ และใช้ประโยชน์จากสิ่งรอบตัวได้มากกว่า มุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมายหลักที่ชัดเจน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและยกระดับสภาพของประเทศหรือพื้นที่ให้เกิดผลเป็นที่ประจักษ์ได้รวดเร็ว ดังที่ระบุตามวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน

แนวคิดการพัฒนา

Improvement : กำหนดแนวทางขึ้นมาเพื่อให้เกิดผลอย่างรวดเร็ว เป็นการพัฒนาที่เป็น Single Shot และเน้นการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

Development : เป็นการพัฒนาที่ไม่ได้มองถึงเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แต่เป็นการพัฒนาที่มองในหลายมิติและหลากหลายช่วงเวลา เนื่องจากต้องการเน้นไปที่ต้นตอของปัญหาจริงๆ เพื่อให้สามารถพัฒนาได้อย่างเป็นระบบและยั่งยืน การกำหนดแนวทางเพื่อแก้ปัญหาอาจไม่เห็นผลในทันที มีการกำหนดแนวทางเพื่อรับมือกับช่วงปรับตัว



ระบบการคิดที่เป็นอุปสรรคต่อการกำหนดกลยุทธ์ (มุมอับ)

1. เรียนรู้ผิดวิธี (Mis-Learning & Mis-Educating) :

- Mis-Learning (เรียนรู้ผิดวิธี) คือ การเรียนรู้ที่เน้นเครื่องมือแต่มองข้ามวิธีคิดที่อยู่ภายใต้เนื้อหาหรือสิ่งที่เรียน เช่น การเขียนแผนกลยุทธ์ที่เน้นเรื่องการเขียนแผนให้ตรงตามแบบฟอร์ม และใช้เครื่องมือวิเคราะห์ตาม Textbook เท่านั้น ทั้งนี้แก่นของกลยุทธ์ที่แท้จริง คือการผสมผสานระหว่างการใช้ใจที่จะทำเพิ่ม การคิดนอกกรอบ การคิดวิเคราะห์พลิกแพลงและสร้างสรรค์ และความสามารถในการถ่ายทอดความคิดให้ได้อย่างเป็นระบบ และการสื่อสารที่ชัดเจนทำให้ผู้อื่นเห็นภาพและนำไปปฏิบัติด้วย

- Mis-Educating (การเรียนรู้ที่คลาดเคลื่อน) : ระบบการเรียนที่คุ้นเคยมักจะพัฒนา Technical Skill แต่การเรียนรู้เพื่อการวางแผนกลยุทธ์ที่ดีนั้นจะต้องเอื้อต่อการพัฒนา Soft Skill

2. ไม่คิดแบบ Outside-Looking in คือ การคิดว่าการทำสิ่งที่ไม่เคยทำมาก่อน คือการคิดนอกกรอบและดำเนินการในส่วนที่ยากทำก่อน โดยคิดเป้าหมายภายหลัง ไม่มีการกำหนด Pain point

3. คิดแบบ Traditional Problem Solver (จะไม่ทำอะไรเพิ่มหากไม่เกิดปัญหา หรือรอให้เกิดปัญหาก่อนแล้วค่อยเกิดการพัฒนา)

4. ไม่มีใจที่จะทำเพิ่ม หรือคิดว่าที่เป็นอยู่นั้นคืออยู่แล้ว

5. คิดว่าการผลิตเพียง Output ที่จับต้องได้ก็เพียงพอแล้วกับการสร้างประโยชน์

6. ไม่เห็นความสำคัญของการ Articulate (ขาดทักษะในการสื่อสารสิ่งที่คิดออกมาให้ผู้อื่นได้รับรู้และเข้าใจ)

7. คิดว่าการคิดเป็นระบบคือการคิดเชิงกลยุทธ์ (ไม่เลือกทำในสิ่งที่จำเป็นหรือไม่ทำในสิ่งที่ไม่จำเป็น) การคิดที่เป็นระบบอาจจะเป็นการคิดเชิงกลยุทธ์ได้ แต่การคิดเชิงกลยุทธ์จะเป็นการคิดที่เป็นระบบเสมอ ซึ่งการคิดเชิงกลยุทธ์จะเลือกเน้นหรือให้ความสำคัญกับบางส่วนของระบบ

ระบบความคิดที่จำเป็นต่อการกำหนดกลยุทธ์

1. มีใจที่จะขยายศักยภาพ (Stretch Capacity) อยากสร้างสิ่งใหม่ๆ หรือเพื่อให้มีสถานภาพที่ดีขึ้นในอนาคต หรือ Ignition Factors ได้แก่ การมี Growth Mindset (เชื่อว่าตนเองหรือหน่วยงานสามารถพัฒนาได้) Passion (กัดไม่ปล่อย) และ Leadership (การนำความคิดและความเชื่อของตนเองไปสู่ผู้อื่นอยากทำตาม)
 - วิเคราะห์ Capital : ต้นทุนเดิมที่มี เช่น เงิน คน เครื่องมือเครื่องใช้
 - วิเคราะห์ Competency : ศักยภาพที่มีสามารถพัฒนาได้มากน้อยเพียงใด
 - การมี Connection : เครือข่ายความร่วมมือต่างๆ
2. แผนกลยุทธ์ที่คิดขึ้นมานั้นจะต้องมีประโยชน์
3. ปรับตรรกะความคิดที่ต่างจากที่คุ้นเคย



การกำหนดกลยุทธ์เพื่อพัฒนาองค์กร

- มองอนาคตเพื่อกำหนดแนวทางในการรองรับสิ่งที่จะเกิดขึ้นหรือสร้างประโยชน์จากสิ่งที่จะเกิดขึ้นให้ได้มากที่สุด จึงจำเป็นต้องคิดถึงสิ่งทีนอกเหนือจากงานประจำที่ทำเพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนาให้ชัดเจนและสร้างคุณค่าอย่างเป็นรูปธรรม
- ระบุเป้าหมายหรือปัญหาที่กำหนดวิธีการแก้ปัญหาเสมอ
- กำหนดผลลัพธ์ (Outcome) หรือประโยชน์ที่อยากสร้างก่อนแนวทางวิธีการหรือสิ่งที่จะทำ (Action)
- การสร้าง Value และ Contribution หรือสร้างประโยชน์ได้มาก โดยไม่ต้องทำเพิ่มมาก (Work Smart)
- แนวคิดเชิงกลยุทธ์ไม่ใช่การคิดแบบ Linear (ไม่ใช่การทำมากเพื่อสร้างประโยชน์ให้ได้มาก แต่เป็นการสร้างประโยชน์ให้ได้มากโดยไม่ต้องทำมาก)

Simple Rule ของกลยุทธ์

ไม่ใช่ $X+Y = Z$

แต่เป็นการกำหนด Z (เป้าหมาย) ก่อนแล้วจึงวิเคราะห์หาแนวทางใหม่หรือแนวทางเพื่อต่อยอดสิ่งที่มีอยู่เดิม (Y) ร่วมกับสิ่งที่มีอยู่เดิม (X)

โดยที่ Y นั้นเป็นสิ่งที่ทำเพิ่มน้อยแต่สามารถนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย (Z) ซึ่งสามารถสร้างประโยชน์ได้มาก



Modified Simple Rule ของกลยุทธ์

เป็นการนำสิ่งที่มีอยู่เดิมผสมผสานกับสิ่งใหม่เพื่อสร้างประโยชน์มากขึ้น โดยการทำให้เพิ่ม หรือขยับเพิ่มจากเดิม หรือตัดภารกิจที่ไม่จำเป็นออก (x^+) ร่วมกับการทำสิ่งใหม่ที่เราเสนอให้ทำ (λ) เพื่อเพิ่มความเร็ว การกระจาย หรือเพิ่มโอกาส รวมถึงลดอุปสรรคเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Z)



8 ขั้นตอนเพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์

1. วิเคราะห์ Pain point รวมถึงสิ่งที่มีอยู่ในมือ และระบุภารกิจ กลุ่มเป้าหมาย และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงสิ่งที่ยังคงเป็นอยู่ทั้งในอดีตและในปัจจุบัน
2. กำหนดระยะเวลาในการดำเนินการของแผน (Scope)
3. วิเคราะห์สถานการณ์ในอนาคตที่ส่งผลต่อสิ่งที่ระบุไว้ในข้อ 1 และสอดคล้องกับนโยบาย รวมถึงความสอดคล้องกับแผนต่างๆ เช่น ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม แผนแม่บท เป็นต้น
4. กำหนดเป้าหมายที่ต้องการบรรลุ
5. กำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก (Key Stakeholder)
6. กำหนดสิ่งใหม่ที่เราต้องการจะทำให้กับ Key Stakeholder เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ในข้อ 4 โดยเป็นการทำเพิ่มเพียงเล็กน้อย
7. กำหนดกระบวนการภายในหน่วยงานและปัจจัยที่ต้องมีเพิ่มเพื่อสร้างสิ่งใหม่ในข้อ 6
8. กำหนดขั้นตอนที่ทำให้ข้อ 6 และ 7 เกิดผลต่อข้อ 5 บรรลุเป้าหมายในข้อ 4 ภายในระยะเวลาที่ระบุไว้ในข้อ 2 โดยอยู่ในข้อจำกัดที่กำหนดไว้ในข้อ 1