



รายงานการเข้าร่วมโครงการเอพีโอ

21-CP-13-GE-TRC-B:

Training Course on Strategic Management for Public-sector Productivity Enhancement

ระหว่างวันที่ 30 พฤศจิกายน – 3 ธันวาคม 2564

National Productivity Secretariat, Sri Lanka (NPS) and APO Secretariat

ผ่านระบบการประชุมออนไลน์

จัดทำโดย

นางสาวปานวาด บรรเทิงहरษา

ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ฝ่ายยุทธศาสตร์และการต่างประเทศ
สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์
วันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2565

เสนอต่อ

องค์การเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชีย
(Asian Productivity Organization)

และ

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
(Thailand Productivity Institute)

สารบัญ

	หน้าที่
ส่วนที่ 1 เนื้อหา/องค์ความรู้จากการเข้าร่วมโครงการ	
1.1 ที่มาหรือวัตถุประสงค์ของโครงการโดยย่อ	3
1.2 เนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากโครงการ	
1.2.1 การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)	
1.2.1.1 บทนำสู่การวางแผนและการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Introduction to Strategy)	3 – 4
1.2.1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการระบุประเด็นกลยุทธ์สำคัญ (Environmental Scanning, Stakeholder Analysis, and Identifying Key Strategic Issues)	5
1.2.1.3 การกำหนดและดำเนินกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ (Formulating and Implementing Strategies and Action Plans)	6
1.2.1.4 การทบทวนกลยุทธ์ และพัฒนาแผนเพื่อรักษาไว้ซึ่งประโยชน์และคุณค่าของกลยุทธ์ (Strategic Review and Evolving Your Plan to Maintain Strategic Value)	7
1.2.2 การบริหารงานภาครัฐ (Public Management)	
1.2.2.1 บทนำสู่การบริหารงานภาครัฐ (Getting Started with Public Management)	8
1.2.2.2 การบริหารและบูรณาการจริยธรรมและคุณค่าในภาครัฐ (Managing and Integrating Ethics and Values in the Public Sector)	8 – 9
1.2.2.3 การเป็นผู้นำในภาครัฐต้องมีอะไร และทำอย่างไรบ้าง (What Does It Take to Lead in the Public Sector?)	10 – 13
1.2.2.4 ธรรมาภิบาลมีความสำคัญ: ทางเลือกสำหรับผู้กำหนดนโยบาย (Governance Matters: Options for Policymakers)	14
ส่วนที่ 2 ประโยชน์ที่ได้รับและการขยายผลจากการเข้าร่วมโครงการ	15
2.1 ประโยชน์ต่อตนเอง	
2.2 ประโยชน์ต่อหน่วยงานต้นสังกัด	
2.3 ประโยชน์ต่อสายงานหรือวงการวิชาชีพในหัวข้อนั้นๆ	
ส่วนที่ 3 เอกสารแนบ	
3.1 รายชื่อผู้เข้าร่วมโครงการและประเทศที่เข้าร่วมโครงการ	
3.2 กำหนดการฉบับล่าสุด (Program)	
3.3 เอกสารประกอบการประชุม/สัมมนา (Training Materials)	

รายงานการเข้าร่วมโครงการเอพีโอ

21-CP-13-GE-TRC-B:

Training Course on Strategic Management for Public-sector Productivity Enhancement

ระหว่างวันที่ 30 พฤศจิกายน – 3 ธันวาคม 2564

National Productivity Secretariat, Sri Lanka (NPS) and APO Secretariat ผ่านระบบการประชุมออนไลน์

จัดทำโดย นางสาวปานวาด บรรเทิงหาราช

ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ฝ่ายยุทธศาสตร์และการต่างประเทศ สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์

วันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2565

ส่วนที่ 1 เนื้อหา/องค์ความรู้จากการเข้าร่วมโครงการ

1.1 ที่มาหรือวัตถุประสงค์ของโครงการโดยย่อ

เนื่องจากปัจจุบันภาครัฐต้องดำเนินงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอนสูง ขณะที่บทบาทหน้าที่ระหว่างหน่วยงานรัฐมีความเชื่อมโยงกันมากขึ้นเรื่อย ๆ ประกอบกับภาคประชาชนมีความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ภาครัฐต้องสามารถบริหารจัดการและจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อดำเนินการให้ไปสู่ผลสัมฤทธิ์ที่จะเป็นประโยชน์มากขึ้นสำหรับภาคประชาชน อีกทั้งผู้นำและผู้บริหารหน่วยงานรัฐจะต้องมีความสามารถในการพัฒนาและบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ ในการนี้ องค์การเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชีย (Asian Productivity Organization หรือ APO) จึงได้จัดทำโครงการ Training Course on Strategic Management for Public-sector Productivity Enhancement ขึ้นเพื่อช่วยเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจและยกระดับความสามารถดังกล่าวสำหรับผู้เข้าร่วมอบรม โดยโครงการดังกล่าวมีวัตถุประสงค์ 3 ข้อหลัก ดังนี้

- (1) เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจถึงประโยชน์และความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ภายใต้บริบทภาครัฐ
- (2) เรียนรู้เกี่ยวกับเครื่องมือ กรอบ และขั้นตอนในการวางแผนและบริหารเชิงกลยุทธ์
- (3) เรียนรู้ที่จะใช้วิธีและกระบวนการต่าง ๆ เพื่อการคิดเชิงกลยุทธ์ เมื่อองค์กรต้องเผชิญกับความท้าทายต่าง ๆ

1.2 เนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากโครงการ

1.2.1 การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) - Mr. Marcus Barber, Director, Looking Up Feeling Good, Australia)

1.2.1.1 บทนำสู่การวางแผนและการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Introduction to Strategy)

- คำว่า กลยุทธ์ หรือ Strategic มาจากคำว่า ‘Strategos’ ในภาษากรีก ซึ่งสมัยก่อน หมายถึง ความรู้และคำสั่งของแม่ทัพ เนื่องจากแม่ทัพสามารถดูการสู้รบได้จากที่สูง ดูได้หลายมุม คำสั่งจากแม่ทัพจึงมีความสำคัญมากเพื่อให้ได้มาซึ่งชัยชนะ ต่อมาคำดังกล่าวได้มีการปรับใช้สำหรับองค์กร โดยมีความหมายว่า ทิศทางและการวางแผน

- การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงเป็นการกำหนดและเลือกทิศทางที่จะไปเพื่อเชื่อมโยงปัจจุบันไปสู่จุดหมายในอนาคตและผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการ ผ่านการวางแผน การจัดสรรและใช้ทรัพยากรรวมถึงทักษะต่าง ๆ ที่มีอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ (1) วิสัยทัศน์ (2) พันธกิจ (3) การวางแผน และ (4) การดำเนินการ โดยส่วนที่สำคัญมากที่สุด คือ การวางวิสัยทัศน์ เนื่องจากต้องประเมินสถานการณ์รูปแบบต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตและพิจารณาทิศทางและจุดหมายที่ไป และไม่ว่าจะเกิดอะไรขึ้นก็ต้องสามารถปรับเปลี่ยนได้เพื่อให้สามารถบรรลุได้ตามเป้าหมาย นอกจากนี้ การวางวิสัยทัศน์ควรระมัดระวังไม่ให้เกิดอคติ (bias) ไม่ว่าจะเป็นจากความเชื่อที่มีอยู่เดิม สิ่งที่เห็นว่ามีคุณค่า หรือข้อมูลที่มี โดยผู้วางวิสัยทัศน์ควรทำความเข้าใจว่าตนเองมีอคติตรงไหน/ อย่างไร เพื่อมองให้ได้กว้างขึ้น เพราะความอคติที่มีจะส่งผลกระทบต่อตัดสินใจว่าอะไรคือเป้าหมายและแนวทางขององค์กร ซึ่งอาจจะดีสำหรับผู้วางวิสัยทัศน์ แต่ไม่ดีสำหรับภาคประชาชนส่วนใหญ่ อย่างไรก็ตาม ความอคติจะเป็นปัญหาที่ต่อเมื่อผู้วางวิสัยทัศน์เห็นว่าตนเองไม่มีอคติ และหากไม่สนใจผู้อื่นที่เห็นต่าง ก็มีความเสี่ยงที่ผู้วางวิสัยทัศน์นั้นจะตัดสินใจผิดพลาดได้

Organisational Evolution model - Marcus Barber



- การคิดวิเคราะห์และกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีทั้งหมด 4 ระดับ

(1) ระดับกลยุทธ์ (Strategic): การคิดวิเคราะห์ที่มองไปในอนาคตเพื่อวางวิสัยทัศน์ เป้าหมายที่ต้องการ และประเมินว่าโอกาสและอุปสรรคอยู่ตรงไหน เพื่อให้สามารถบริหารได้อย่างเหมาะสมและสามารถมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้ โดยต้องจัดลำดับความสำคัญประเด็นกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม

(2) ระดับดำเนินการ (Operational): การคิดวิเคราะห์ที่พิจารณาว่าความสามารถ (capabilities) ไດบ้างที่จำเป็นและมีในองค์กร เช่น ทรัพยากร ทักษะ และมีเพียงพอหรือไม่ที่จะดำเนินการประเด็นเชิงกลยุทธ์ต่าง ๆ โดยองค์กรจะต้องมีความพร้อมที่จะปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากสถานการณ์และความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งนี้ การประเมินความสามารถดังกล่าวมีความสำคัญมากเนื่องจากเป็นตัวแปรสำคัญที่จะทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้ อย่างไรก็ดี หลายองค์กรยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับกระบวนการนี้

(3) ระดับปฏิบัติการ (Execution): การคิดวิเคราะห์เชิงปฏิบัติการ คือ การลงมือปฏิบัติตามแผนการติดตามผล และการมีความรับผิดชอบ (accountable) ซึ่งกระบวนการติดตามผลเพื่อประเมินว่าสามารถดำเนินการได้ตามแผนหรือไม่ มีความสำคัญมาก เพราะองค์กรจำเป็นต้องทราบโดยเร็วที่สุดหากมีส่วนใดที่อาจดำเนินการไม่ได้ตามแผน เพื่อให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนแผนได้ทันและสามารถบรรลุได้ตามเป้าหมาย ทั้งนี้ การติดตามผลไม่ควรเว้นระยะการติดตามแต่ละช่วงมากเกินไป โดยระยะความถี่ในการติดตามผลการดำเนินงานที่เหมาะสม คือ อาทิตย์ละครั้ง

(4) ระดับการทบทวนและพัฒนา (Evolution): การคิดวิเคราะห์ที่เป็นการทบทวนกลยุทธ์ เพื่อเรียนรู้และพัฒนาจากผลสัมฤทธิ์ที่ได้รับ พร้อมกับพิจารณาว่าการดำเนินการที่ผ่านมาได้ช่วยให้องค์กรก้าวไปสู่การบรรลุเป้าหมายมากขึ้นหรือไม่ อะไรคือสิ่งที่เป็อุปสรรคและโอกาส ทั้งนี้ มี 4 คำถามที่สามารถใช้เป็นแนวทางเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาได้ ดังนี้ (ก) อะไรคือสิ่งที่ควรเกิดขึ้น (ข) อะไรคือสิ่งที่เกิดขึ้น (ค) อะไรคือสิ่งที่ทำให้เปลี่ยนไป (ง) อะไรคือสิ่งที่องค์กรสามารถเรียนรู้ได้เพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการในครั้งหน้า เช่น การใช้ทักษะและทรัพยากรควรต้องเป็นอย่างไร มีผู้ที่รับผิดชอบติดตามความคืบหน้า ได้ระบุถึงปัญหา และอุปสรรคหรือไม่

1.2.1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการระบุประเด็นกลยุทธ์สำคัญ (Environmental Scanning, Stakeholder Analysis, and Identifying Key Strategic Issues)

- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมประกอบด้วย 2 กระบวนการ

(1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental scanning: “ES”) คือ การค้นหาและวิเคราะห์ข้อมูลว่าอะไรที่กำลังเกิดขึ้นภายนอกองค์กรในปัจจุบัน

(2) การกวาดหาสัญญาณอนาคต (Horizon scanning: “HS”) คือ การประเมินไปข้างหน้าว่าอะไรที่สามารถเกิดขึ้นได้บ้าง (scenarios) ที่ไหน และอย่างไร ซึ่งการวิเคราะห์นี้ส่วนใหญ่จะยังมีความชัดเจนไม่มากนัก

ทั้งนี้ การวิเคราะห์ทั้ง 2 กระบวนการจะช่วยระบุประเด็นกลยุทธ์ที่สำคัญเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ โดยองค์กรต้องวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคและโอกาสต่าง ๆ ด้วย ซึ่งกรอบการวิเคราะห์มีหลายแบบ ตัวอย่างเช่น VerySTEEP: Values / Societal / Technological / Economic / Environmental / Political

อย่างไรก็ดี ทั้ง 2 กระบวนการมีความท้าทายหลายด้าน เช่น การยกระดับการรวบรวมการค้นหาข้อมูล / ปัญหา silo โดยองค์กรต้องหาวิธีให้บุคลากรในองค์กรทราบถึงประเด็นกลยุทธ์อย่างทั่วถึง มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน / จะทำอะไรให้เกิดการขยายผลและไม่พลาดโอกาสกับสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้น / การไม่เชื่อมโยงผลการวิเคราะห์ไปสู่การปฏิบัติ

- การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประกอบด้วย 3 ส่วน

(1) การประเมินและทำความเข้าใจว่าอะไรคือความต้องการและอะไรคือสิ่งที่อยากได้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพราะแต่ละกลุ่มมีมุมมองต่างกัน ซึ่งอาจจะใช้หรือไม่ใช้สิ่งที่ผู้วางกลยุทธ์ต้องการ

(2) การระบุวิธีที่จะเข้าถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม โดยวิธีดังกล่าวต้องเป็นช่องทางที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสะดวกและสบายใจ

(3) การสอบถามผู้มีส่วนได้ส่วนเสียว่า อะไรคือผลลัพธ์ที่ดีที่สุดที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอยากได้ และอะไรคือผลลัพธ์ที่น้อยที่สุดที่ยังพอรับได้ โดยกลยุทธ์สำคัญของ 2 คำถามดังกล่าว คือ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบทางอ้อมถึงความเป็นไปได้ว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอาจไม่ได้ทุกอย่างที่อยากได้ และทดสอบว่าสามารถต่อรองได้หรือไม่ โดยคำตอบที่ได้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะเป็นช่วงของผลลัพธ์ที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มรับได้ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นฐานให้ผู้วางกลยุทธ์สามารถดำเนินการต่อไปได้ ทั้งนี้ ผู้วางกลยุทธ์ต้องวิเคราะห์ต่อด้วยว่า อะไรคือเป้าหมายสุดท้ายที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการใดบ้างเพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์

- การระบุประเด็นกลยุทธ์สำคัญ

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียข้างต้น ผู้วางกลยุทธ์ต้องพิจารณาว่าอะไรคือประเด็นกลยุทธ์ที่ต้องดำเนินการเพื่อนำพาองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ อะไรคือทรัพยากรและทักษะที่ต้องใช้ นอกจากนี้ ผู้วางกลยุทธ์ต้องพิจารณาข้อมูลที่น่าสนใจว่า ในการเลือกข้อมูลดังกล่าวผู้วางกลยุทธ์ได้มีอคติต่อข้อมูลใดหรือไม่ หากมีก็ต้องหาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อปรับสมดุล ไม่เช่นนั้นผลลัพธ์ก็จะไม่ใช่สิ่งที่ควรจะเป็น



1.2.1.3 การกำหนดและดำเนินกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ (Formulating and Implementing Strategies and Action Plans)



- การประเมินประเด็นกลยุทธ์

ประเด็นกลยุทธ์ คือ อะไรก็ตามที่ต้องการให้องค์กรจัดสรรทรัพยากรและทักษะมาเพื่อจัดการ ซึ่งผลลัพธ์จะช่วยนำพาให้องค์กรไปสู่จุดหมายที่ต้องการและวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ การจัดลำดับประเด็นกลยุทธ์มีความสำคัญมาก ผู้วางกลยุทธ์ควรต้องเลือกประเด็นกลยุทธ์ที่จะช่วยให้องค์กรเคลื่อนไปสู่วิสัยทัศน์และเป้าหมายได้อย่างรวดเร็วและใกล้เคียงที่สุด

- การประเมินศักยภาพและความสามารถ

การจัดสรรและพัฒนาทรัพยากรเป็นส่วนที่ทำหายมากที่สุด หากไม่มีทรัพยากรหรือทักษะ ก็ไม่สามารถดำเนินกลยุทธ์ได้ และหากไม่มีการวางแผนในการจัดสรรทรัพยากร ทรัพยากรก็จะถูกใช้ไปอย่างสูญเปล่า อีกทั้งยังต้องใช้เวลาเพิ่มขึ้นและต้องปรับแนวทางใหม่ทำให้ยังไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการและไปสู่วิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ได้

ทั้งนี้ เมื่อองค์กรประเมินศักยภาพและความสมารถที่ต้องใช้เพื่อดำเนินกลยุทธ์ ผลจากการประเมินสามารถออกมาได้ 3 รูปแบบ ดังนี้

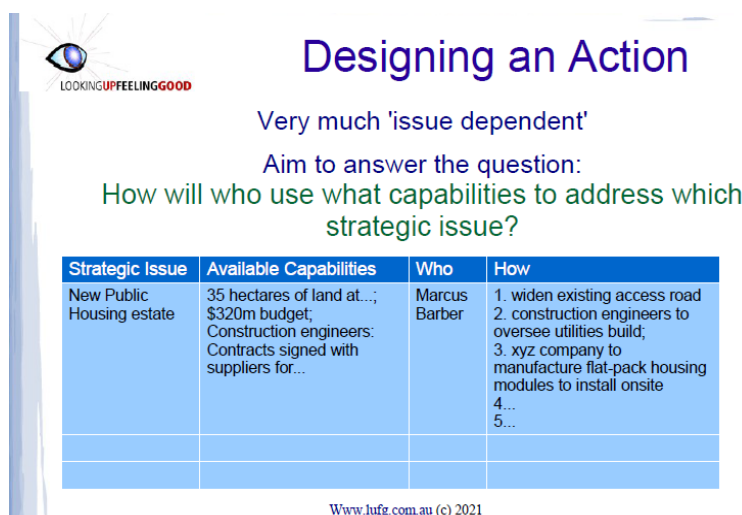
- (1) องค์กรมีศักยภาพและความสมารถพร้อม ไม่ว่าจะป็นจากภายในหรือภายนอกองค์กร
- (2) องค์กรมีศักยภาพและความสมารถบางส่วนแต่อาจใกล้เคียงขีดจำกัดแล้ว หรือ ยังมีประสบการณ์

ไม่เพียงพอ

- (3) องค์กรไม่มีศักยภาพและความสมารถ โดยไม่รู้ว่าจะหาได้จากที่ไหน

- การเลือกและระบุการดำเนินการเชิงกลยุทธ์

ในการเลือกและระบุการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ ต้องพิจารณาว่ากระบวนการและขั้นตอนที่ออกแบบไว้ รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรและทักษะสำหรับการดำเนินการนั้น จะช่วยให้องค์กรสามารถเคลื่อนไปสู่วิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้หรือไม่ หากไม่ได้ ก็ต้องมีการปรับเปลี่ยนการดำเนินการให้เหมาะสมต่อไป



1.2.1.4 การทบทวนกลยุทธ์ และพัฒนาแผนเพื่อรักษาไว้ซึ่งประโยชน์และคุณค่าของกลยุทธ์ (Strategic Review and Evolving Your Plan to Maintain Strategic Value)

- กระบวนการติดตามความคืบหน้าผลการดำเนินงาน

ในการติดตามความคืบหน้าผลการดำเนินงาน ต้องตั้งคำถามว่าปัจจัยใดที่จะสามารถเป็นตัวบ่งชี้ว่าผลการดำเนินงานประสบความสำเร็จถึงระดับใดแล้ว โดยความสำเร็จนั้นจะดูจากการเคลื่อนตัวขององค์กรไปสู่วิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ตั้งไว้



ทั้งนี้ ก่อนการประเมินความคืบหน้าผลการดำเนินงาน องค์กรต้องวางกำหนดการที่คาดว่าจะสามารถดำเนินการได้แล้วเสร็จสำหรับโครงการต่าง ๆ โดยดูจากความยากง่ายของโครงการนั้น ๆ รวมถึงศักยภาพและความสามารถที่มี โดยส่วนใหญ่แล้วองค์กรมักจะประเมินความคืบหน้าแค่ช่วงที่โครงการใกล้เริ่มหรือเริ่มไปแล้ว อย่างไรก็ตาม องค์กรควรติดตามอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถระบุได้โดยเร็วที่สุดว่าส่วนใดที่ยังดำเนินการได้ตามกำหนด ส่วนใดที่ล่าช้า ซึ่งไม่ว่าสถานะตอนนั้นจะเป็นอย่างไรก็ล้วนส่งผลดีเพราะจะช่วยให้องค์กรเกิดความตระหนักรู้และปรับเปลี่ยนกระบวนการได้ทัน และสามารถบรรลุเป้าหมายได้ตามที่ต้องการ

- การทบทวนและพัฒนากาบริหารเชิงกลยุทธ์

เพื่อเป็นการทบทวนและพัฒนากาบริหารเชิงกลยุทธ์อันจะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ที่ดีขึ้นในครั้งหน้า ผู้วางกลยุทธ์ควรถาม 4 คำถาม ดังนี้ (1) อะไรที่ควรเกิดขึ้น ทุกคนในองค์กรทราบวัตถุประสงค์อย่างชัดเจนหรือไม่ (2) อะไรที่เกิดขึ้น ต้องมีภาพผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจน (3) ถ้ามีอะไรต้องแตกต่างออกไป อะไรที่จะทำให้เกิดความแตกต่างนั้น ปัจจัยอะไรที่ทำให้ผลสัมฤทธิ์เปลี่ยน ไม่ว่าจะดีขึ้นหรือแย่ลง (4) อะไรที่สามารถเรียนรู้ได้เพื่อให้ทำได้ดีขึ้นในครั้งหน้า โดยสามารถนำปัจจัยที่ทำให้ผลสัมฤทธิ์เปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ รวมเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาสำหรับการวางแผนในอนาคต

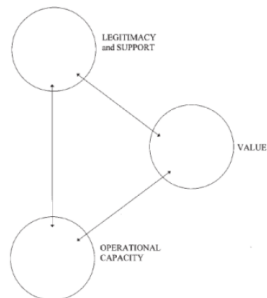


1.2.2 การบริหารงานภาครัฐ (Public Management) - Dr. Naomi Aoki, Associate Professor Graduate School of Public Policy, University of Tokyo, Japan)

1.2.2.1 บทนำสู่การบริหารงานภาครัฐ (Getting Started with Public Management)

- การบริหารงานภาครัฐเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ โดยการกำหนดนโยบายและให้บริการประชาชนต้องมองผ่านมุมมองการบริหาร คำนึงถึงจริยธรรมและการสร้างคุณค่าแก่สังคม รวมถึงความสามารถในการดำเนินงานรับใช้ประชาชน ซึ่งต้องประเมินว่าสามารถทำได้ตามวัตถุประสงค์และมีความชอบธรรมในสายตาของประชาชนหรือไม่ การทำความเข้าใจประชาชนจึงเป็นกุญแจสำคัญ นอกจากนี้ หน่วยงานภาครัฐต้องมีธรรมาภิบาลที่ดี ผู้นำองค์กรและผู้บริหารควรทำความเข้าใจบุคลากรในภาครัฐและบริหารให้ดี อีกทั้งต้องมีความรู้ด้านสหวิทยาการด้วย เช่น เศรษฐศาสตร์ / การบริหาร / รัฐศาสตร์ / การบริหารสาธารณะ / สังคมวิทยา / จิตวิทยาองค์กร จึงจะสามารถบริหารงานภาครัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ

The strategic triangle in the public sector
(Moore, 2000, p. 197)



Moore, M. H. (2000). Managing for value: Organizational strategy in for-profit, nonprofit, and governmental organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29, 183-204.

Mobley's Model of the Turnover Process

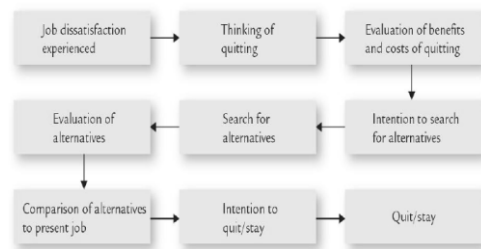


Image from George, J. M., & Jones, G. R. (2012). *Understanding and managing organizational behavior: International edition* (6th ed.). New Jersey: Pearson Education.

- ในการบริหารบุคลากรในองค์กร ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจก่อนว่าบุคลากรต้องการหรืออยากได้อะไรจากการทำงาน และต้องรู้ว่าบุคลากรให้คุณค่ากับอะไร เพื่อให้เกิดความพอใจจากการทำงานมากที่สุด ทั้งนี้ Mobley's Model ได้วางแนวคิดไว้ว่า บุคคลที่มีคุณลักษณะคล้ายกันจะดึงดูดซึ่งกันและกัน (attraction) และบุคคลเหล่านี้จะได้รับการจ้างงานจากองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการสร้างคุณค่าที่ตรงกัน (selection) โดยสำหรับบุคคลที่มีคุณลักษณะแตกต่างก็จะตัดสินใจออกจากองค์กร (attrition)

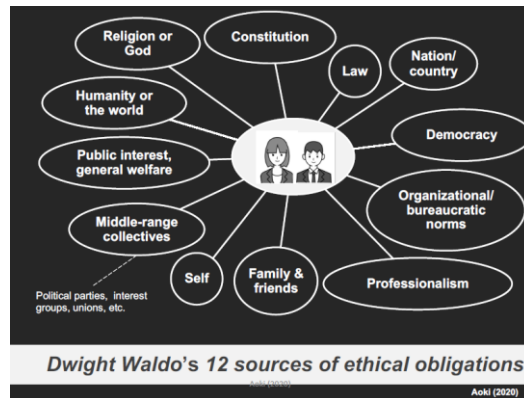
- ทั้งนี้ คุณค่าที่บุคลากรให้ความสำคัญไม่ได้มาจากผลสัมฤทธิ์เพียงอย่างเดียว แต่บุคลากรต้องเชื่อว่าผลงานที่ดีและมีคุณภาพของตนเองนั้นได้เป็นส่วนสำคัญในการนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ด้วย การเติมเต็มความพึงพอใจและสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรมีหลายกรอบและแนวคิด เช่น A.H. Maslow's Theory of Human Motivation (1943) ซึ่งไล่ระดับการเติมเต็มความพึงพอใจตั้งแต่การรับเงินตอบแทนขั้นต่ำที่สามารถซื้ออาหาร เสื้อผ้า มีที่พักอาศัย ไปจนถึงการที่บุคลากรสามารถใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่เพื่อที่จะบรรลุทุกเป้าหมายที่สามารถทำได้ในงานที่ได้รับ มีโอกาสในการพัฒนาตนเองและเติบโต

- นอกจากนี้ ในการบริหารบุคลากร ทักษะของผู้บริหารมีความสำคัญมากเช่นกัน หากผู้บริหารพบว่า มีบุคลากรที่ไม่สามารถทำงานได้ตามเป้าหมาย ผู้บริหารสามารถตั้งสมมติฐานได้ 2 แบบ (1) เหตุผลที่บุคลากรไม่ตั้งใจทำงานเป็นเพราะบุคลากรไม่มีเป้าหมายและไม่ชอบที่จะต้องมีความรับผิดชอบตั้งแต่แรก หรือ (2) เหตุผลที่บุคลากรต่อต้านไม่กระตือรือร้นเป็นผลจากประสบการณ์ของพวกเขาและการบริหารในองค์กร ซึ่งการตั้งสมมติฐานไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบใดจะนำไปสู่วิธีการบริหารบุคลากรของผู้บริหารต่อไป

1.2.2.2 การบริหารและบูรณาการจริยธรรมและคุณค่าในภาครัฐ (Managing and Integrating Ethics and Values in the Public Sector)

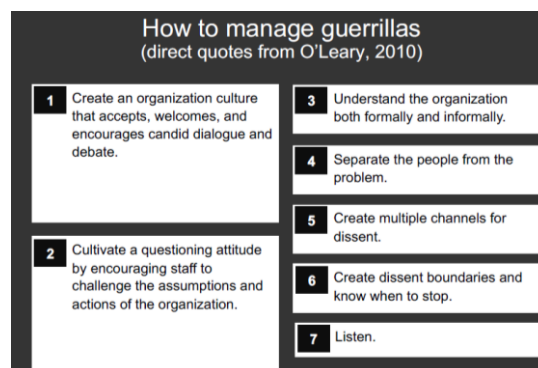
- ผู้บริหารภาครัฐจะต้องมีจริยธรรมด้านความเป็นธรรม ไม่ตัดสินใจตามหลักการของตนเองแต่ตามการตัดสินใจและนโยบายขององค์กร อีกทั้งจะต้องมีความรับผิดชอบ รวมถึงความละเอียดรอบคอบ ซึ่งหมายรวมถึงความยืดหยุ่น มีแนวคิดด้านนวัตกรรม ตระหนักถึงนโยบายขององค์กร ละเอียดละอต่อปัจจัยทางการเมือง และมีความสามารถในการบริหารและมีความเป็นผู้นำ

● ภาระผูกพันทางจริยธรรม คือ การที่บุคคลใดคนหนึ่งจำเป็นต้องตัดสินใจทำอะไรบางอย่าง โดยการตัดสินใจมาจากมาตรฐานที่กำหนดไว้ก่อนแล้วว่าอะไรคือสิ่งที่ถูกต้องและอะไรสิ่งที่ไม่ดี



● ประเด็นด้านจริยธรรมที่เกี่ยวกับการตัดสินใจ หรือ ethical dilemma เกิดขึ้นเมื่อมีสถานการณ์ที่ต้องตัดสินใจเลือกทางใดทางหนึ่ง โดยทางเลือกที่มื่อนั้นมีความขัดแย้งระหว่างกัน เช่น หากบุคคลหนึ่งมีภาระผูกพันทางจริยธรรมต่อเพื่อนและครอบครัวและต่อประชาชน หากเพื่อนกระทำความผิดหรือสร้างความเสียหายให้เกิดขึ้นแก่ประชาชนส่วนรวม บุคคลนั้นก็ต้องเลือกว่าจะทำหน้าที่เพื่อประชาชน หรือจะเลือกเอื้อผลประโยชน์ให้กับเพื่อน แต่ละบุคคลให้ความสำคัญในแต่ละเรื่องไม่เท่ากัน

● เมื่อกล่าวถึงการบริหารบุคลากร ในการทำงานจะมีแนวคิดที่เรียกกันว่า Guerrilla Government (Employees) ซึ่งก็คือบุคลากรที่ทำงานต่อต้านความประสงค์ของผู้บังคับบัญชา อย่างไรก็ตามบุคลากรที่มีพฤติกรรมดังกล่าวไม่ใช่จะเป็นบุคคลไม่ดี ตัวอย่างเช่น ไม่ทำตามคำสั่งผู้บังคับบัญชาเนื่องจากเห็นว่าไม่มีความเป็นธรรม อย่างไรก็ตามหากมีการกระทำที่รุนแรง ผู้บังคับบัญชาก็ต้องรู้ว่าจะบริหารจัดการอย่างไร เช่น การใช้ 7 วิธีตามรูปด้านล่าง



● ทั้งนี้ องค์กรจะต้องมีระบบการสร้างคุณค่าในภาครัฐ หมายถึง มาตรการต่าง ๆ ที่ทำให้บุคลากรให้ความสำคัญกับคุณค่าบางอย่างร่วมกัน โดยคุณค่านั้นเป็นส่วนสำคัญของวัฒนธรรมการบริการแก่ประชาชน

● วิธีในการส่งเสริมการสร้างคุณค่า มี 2 ทาง ได้แก่ (1) การสร้างกฎเกณฑ์ แนวปฏิบัติ และ (2) การให้รางวัลแก่บุคลากรที่ส่งเสริมการสร้างคุณค่า โดยองค์กรควรจัดลำดับและให้ความสำคัญกับคุณค่าหลัก ๆ ซึ่งเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และพันธกิจองค์กร

How to Promote Values – Two Approaches	
The Statutory Approach	The Non-Legislative Approach
Writing codes of ethics or codes of conduct.	Rewarding people who uphold the values, conducting performance appraisals, reminding staff of the values through training sessions, and using value statements in recruitment and selection.
Advocates argue that the approach help to: - Signal and symbolize strong government support for the statement - Promote public, legislative, and media discussion of the statement's form and content - Inform the public in a high-profile manner of the values that public servants stand for, thereby enhancing public appreciation of the public service	
Inform public servants in a formal manner of the values to which they are expected to aspire	Make it easier to revise the statement to account for new challenges (for instance, greater emphasis on new professional values like innovation or on ethical values like integrity arising from increased conflict-of-interest concerns)

(Italics directly quoted from Kernaghan, 2003)

1.2.2.3 การเป็นผู้นำในภาครัฐต้องมีอะไร และอย่างไรบ้าง (What Does It Take to Lead in the Public Sector?)

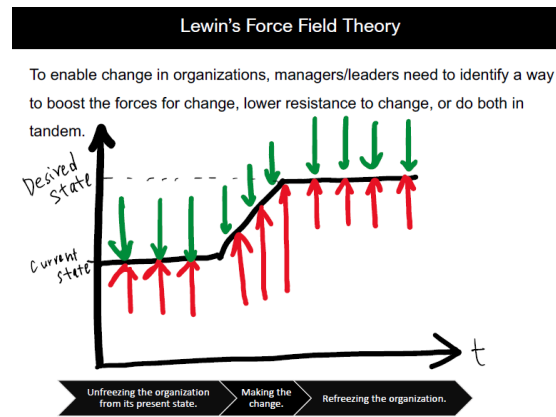
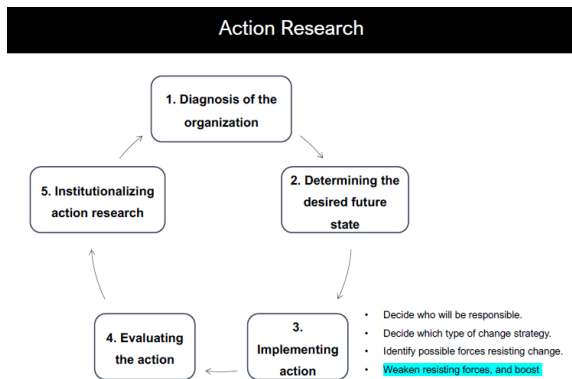
- การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ต้องสามารถตัดสินใจได้ และช่วยให้องค์กรเปลี่ยนแปลง โดยการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมีหลายประเภท ได้แก่ เชิงโครงสร้าง เชิงปฏิรูป และเชิงพัฒนา

Types of Organizational Change

- **Restructuring (Revolutionary Change)**
 - Focuses on structure (i.e. downsizing, creating or removing departments and positions, reducing levels of hierarchy, etc.)
- **Reengineering (Revolutionary Change)**
 - Focuses on processes and workflow rather than structure.
 - Involves changes across functions (i.e. budgeting, human resources, policy formulation)
- **Total Quality Management (Evolutionary Change)**
 - Focuses on processes and workflow; involves fine-tuning them rather than bringing about revolutionary change.

● โดยปกติแล้ว องค์กรจะต้องปรับตัวอยู่ตลอดเวลา เพื่อความอยู่รอดและความสำคัญไว้ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยการจะนำองค์กรไปสู่ความเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้นำจะต้องเป็นผู้แทนของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว มีความกล้าหาญ มีความเชื่อมั่นในคน ผลักดันการดำเนินการด้วยคุณค่า เป็นผู้ที่ชอบเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา มีวิสัยทัศน์ และมีความสามารถในการจัดการกับความซับซ้อน ความคลุมเครือ และความไม่แน่นอน

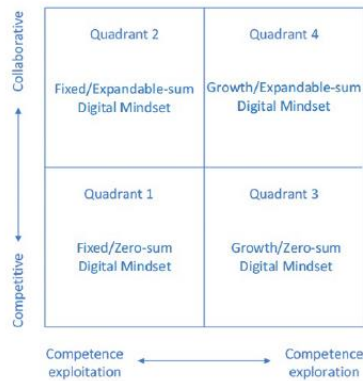
● ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (change management) ผู้นำต้องระบุแรงผลักดันที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้น มีอะไรบ้าง และอะไรที่จะช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว โดยต้องทำทั้ง 2 กระบวนการไปพร้อมกัน รูปด้านล่างเป็นกระบวนการเพื่อนำไปสู่การทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม และเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงนั้นกลายเป็นความปกติขององค์กร



● วิธีและกรอบการวิเคราะห์เพื่อระบุแรงผลักดันที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในองค์กรมีหลายรูปแบบ เช่น หากเป็นการระบุแรงผลักดันภายนอก สามารถใช้การวิเคราะห์โมเดล PESTEL ได้ ประกอบด้วยปัจจัยด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สภาพแวดล้อม และกฎหมาย หากเป็นการระบุแรงผลักดันภายใน องค์กรจะต้องมีผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลง (transformational leader) หรือ มีบุคคลที่มีทักษะ ความสามารถ หรือกลยุทธ์พิเศษที่จะสร้างความแตกต่างเชิงบวกจากการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้นในองค์กร (positive deviants)

- สำหรับการระบุปัจจัยที่จะช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงสามารถวิเคราะห์ได้ 3 ระดับ (1) ระดับองค์กร เช่น วัฒนธรรมองค์กร (2) ระดับกลุ่ม และ (3) ระดับบุคคล เช่น พฤติกรรม มุมมอง และ mindset โดยในระดับที่ 3 รูปตามด้านล่างจะช่วยวิเคราะห์ว่าบุคลากรมี mindset แบบไหน เพื่อที่ผู้นำจะสามารถใช้วิธีบริหารได้อย่างเหมาะสมและสามารถค่อย ๆ ปรับให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้จนสำเร็จ ทั้งนี้ ส่วนใหญ่แล้วสาเหตุที่บุคลากรในองค์กรต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเป็นเพราะการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อความต้องการของพวกเขา

Digital Mindset Matrix (Solberg et al. 2020)



Solberg, E., Traavik, L. E. M., & Wong, S. I. (2020). Digital mindsets: Recognizing and leveraging individual beliefs for digital transformation. *California Management Review*, 62(4), 105-124.

- สิ่งที่ผู้นำองค์กรต้องดำเนินการเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงสัมฤทธิ์ผล คือ (1) สื่อสารเหตุผลว่าทำไมถึงต้องเกิดการเปลี่ยนแปลง (2) วางแผนและสื่อสารแผน (3) สร้างแรงสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงภายในและลดการต่อต้าน (4) ดำเนินการให้มั่นใจว่าผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนและมุ่งมั่นที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว (5) สร้างแรงสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงภายนอก (6) ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างครอบคลุมในองค์กร นอกจากนี้ หากผู้นำต้องการปรับให้องค์กรเป็นองค์กรนวัตกรรม สิ่งที่มีความจำเป็นจะต้องดำเนินการเป็นไปตามรูปด้านล่าง

Hints for Creating an Innovative Organization (Behn, 1995)

Frontline Workers Know That Leadership is On Their Side

1. Be immediately responsive to requests for improvements.
2. Support mistakes.

Behn, R. D. (1995). Creating an innovative organization: Ten hints for involving frontline workers. *State & Local Government Review*, 27(3), 221-234.

Frontline Workers Understand the Big Picture

1. Create an explicit mission and related performance measures.
2. Broaden job categories.
3. Move people around.
4. Reward teams, not individuals.
5. Make the hierarchy as unimportant as possible.
6. Break down functional units (or don't let the procurement guys tell everyone "no.")
7. Give everyone all the information they need to do the job.
8. Tell everyone what innovations are working.

- การเป็นผู้นำเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจ
 - การตัดสินใจเป็นทักษะสำคัญในการบริหารเพื่อผลักดันการดำเนินงานขององค์กร โดยสิ่งที่ต้องพิจารณา 4 อย่างก่อนนำไปสู่การตัดสินใจมี ดังนี้

(1) พิจารณาประเภทของการตัดสินใจ โดยพิจารณาจากสิ่งที่จะต้องดำเนินการ เช่น ในเรื่องที่ต้องตัดสินใจมีนโยบายองค์กรอยู่แล้วหรือไม่ และผู้ที่ตัดสินใจอยู่ในระดับใด หากเป็นผู้บริหารระดับสูงควรต้องตัดสินใจในระดับกลุ่ม

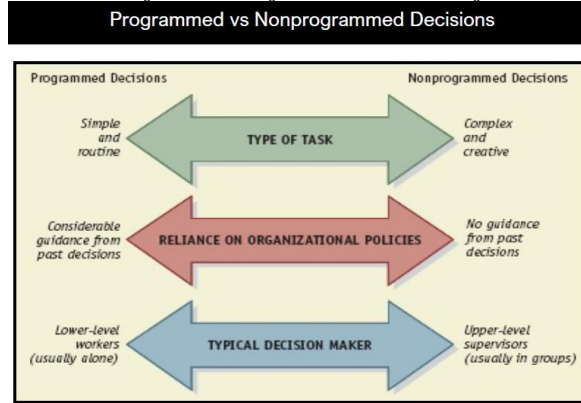
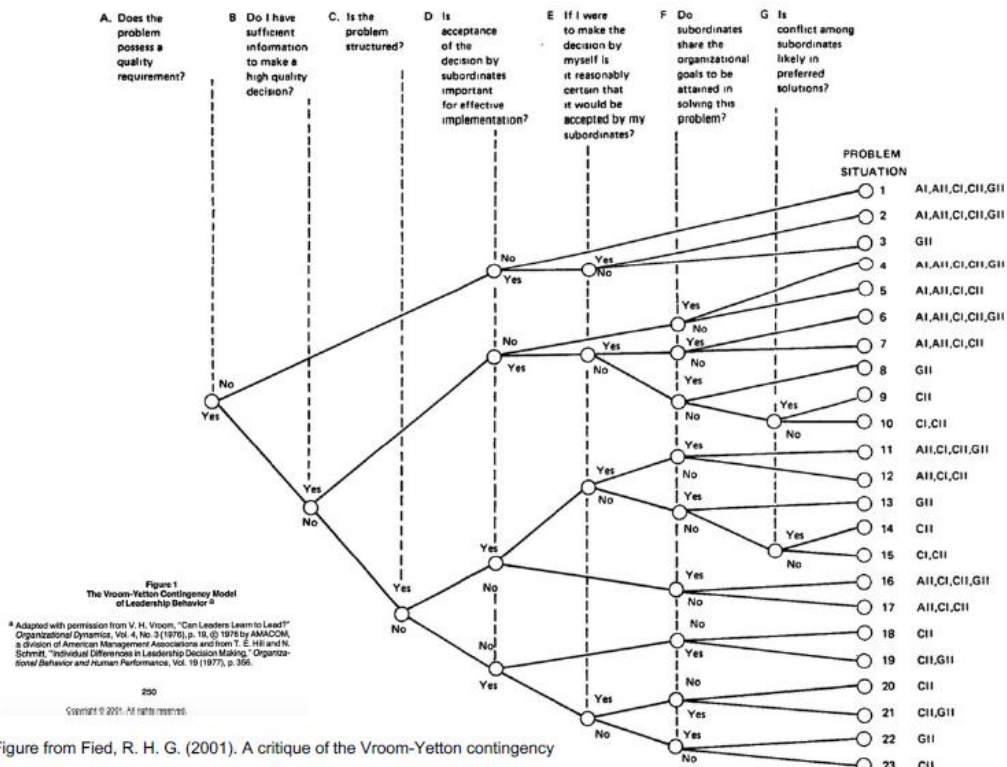


Figure from Greenberg, J. (2011). *Behavior in organizations* (10th edition). Pearson.

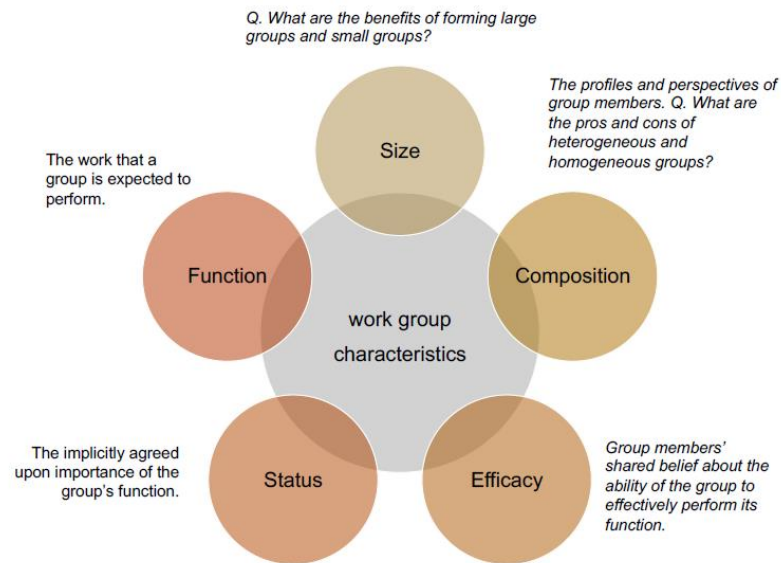
(2) พิจารณาระดับการมีส่วนร่วมของบุคลากร (วิธีในการพิจารณาคือตัวอย่างเช่น Vroom-Yetton Model)

1. AI: Autocratic I (the leader makes decisions)
2. AII: Autocratic II (the leader makes decisions, collects information)
3. CI: Consultative I (the leader makes decisions, seeks inputs, one to one)
4. CII: Consultative II (the leader makes decisions, seeks inputs from a group)
5. GII: Group-Based (the leader and followers reach a consensus)

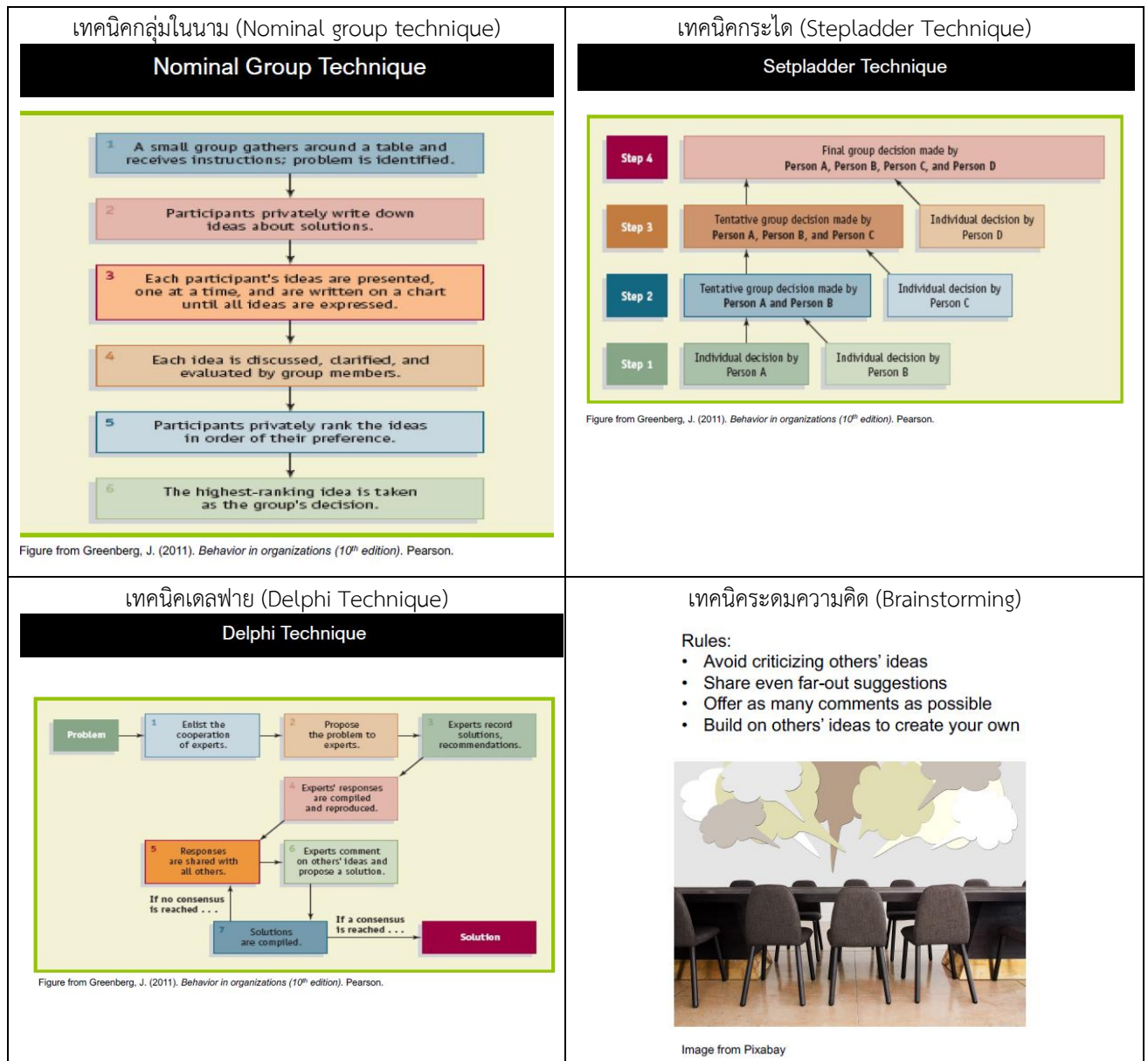
- A. Does the problem possess a quality requirement?
- B. Do I have sufficient information to make a high-quality decision?
- C. Is the problem structured?
- D. Is acceptance of the decision by subordinates important for effective implementation?
- E. If I were to make the decision by myself, am I reasonably certain that it would be accepted by my subordinates?
- F. Do subordinates share the organizational goals to be attained in solving this problem?
- G. Is conflict among subordinates likely in preferred solutions?



(3) พิจารณาผู้ที่จะมีผลมาร่วมในกระบวนการการตัดสินใจ โดยประเมินจาก 5 ปัจจัย ดังนี้



(4) พิจารณาว่ารูปแบบของการตัดสินใจระดับกลุ่มควรเป็นอย่างไร โดยสามารถใช้เทคนิคต่าง ๆ ดังนี้



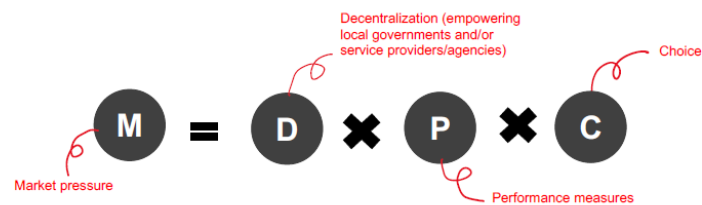
1.2.2.4. ธรรมชาติมีความสำคัญ: ทางเลือกสำหรับผู้กำหนดนโยบาย (Governance Matters: Options for Policymakers)

- ธรรมชาติ คือ กระบวนการและโครงสร้างในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับนโยบายสาธารณะและการบริการภาครัฐแก่ประชาชน

- ธรรมชาติมี 2 รูปแบบ (1) มุ่งเน้นการตลาด (2) มุ่งเน้นความร่วมมือ

(1) ธรรมชาติที่มุ่งเน้นการตลาด: มีเป้าหมายที่จะเพิ่มประสิทธิภาพการบริการภาครัฐแก่ประชาชนผ่านแรงกดดันของตลาดและการแข่งขัน ซึ่งรูปแบบนี้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิรูปให้เกิดการบริหารจัดการภาครัฐรูปแบบใหม่ (New Public Management (NPM) reforms) ซึ่งก็คือการนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการบริหารธุรกิจมาใช้เพื่อพัฒนา ปรับปรุง ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และผลดำเนินงานสำหรับการบริการภาครัฐแก่ประชาชน

“D-P-C” Model



(2) ธรรมชาติที่มุ่งเน้นความร่วมมือ: คือ กระบวนการและโครงสร้างในการตัดสินใจนโยบายสาธารณะ ซึ่งดึงดูดกลุ่มคนต่าง ๆ มามีส่วนร่วมให้เกิดการพัฒนา ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ ภาคเอกชน ประชาชน เพื่อบรรลุเป้าประสงค์เพื่อสาธารณะ ซึ่งหากไม่ได้ความร่วมมือก็ไม่สามารถบรรลุเป้าประสงค์นั้นได้

- ความแตกต่างของรูปแบบธรรมชาติ มีดังนี้

DIFFERENCES		
	Market-oriented governance	Collaborative governance
1. Type of voice citizens are expected to exercise	Economic voice	Political voice
2. Assumed roles of citizens	Clients/customers	Partners
3. Direction of interactions	Unidirectional	Bilateral

ส่วนที่ 2 ประโยชน์ที่ได้รับและการขยายผลจากการเข้าร่วมโครงการ

2.1 ประโยชน์ต่อตนเอง

- ช่วยให้ข้าพเจ้ามีความรู้ความเข้าใจมากขึ้นถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์ ตั้งแต่เครื่องมือ กรอบ ขั้นตอน เพื่อการคิดเชิงกลยุทธ์ โดยได้ตระหนักรู้ถึงวิธีและกระบวนการต่าง ๆ ที่สำคัญซึ่งไม่ควรละเลย เช่น การประเมินศักยภาพและความสามารถในการองค์กร/ วิธีและคำถามในการ engage ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้ทราบถึงสิ่งที่ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียรับได้ ไปจนถึงสิ่งที่ต้องการมากที่สุด/ ระยะความถี่ที่เหมาะสมในการติดตามผลการดำเนินงานเพื่อให้สามารถระบุจุดที่ไม่เป็นไปตามแผน ทำให้สามารถจัดการได้อย่างทันทั่วทั้ง/ และการทบทวนกลยุทธ์ เพื่อเรียนรู้และพัฒนาจากผลสัมฤทธิ์ที่ได้รับ
- ช่วยให้ข้าพเจ้ามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานภาครัฐอย่างครอบคลุม ไม่ว่าจะเป็นเทคนิคการบริหารบุคลากร/ การบูรณาการจริยธรรมและคุณค่าในภาครัฐ ซึ่งรวมไปถึงการบริหารจัดการด้านจริยธรรมที่ยากต่อการตัดสินใจ หรือ ethical dilemma/ คุณสมบัติในการเป็นผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารงานภาครัฐ ซึ่งรวมถึงการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้สามารถเกิดขึ้นได้ภายในองค์กรเพื่อยกระดับและพัฒนา และการมีทักษะในการตัดสินใจในฐานะผู้นำองค์กรหรือผู้บริหาร/ และรูปแบบธรรมเนียมปฏิบัติ ซึ่งก็คือกระบวนการและโครงสร้างในการตัดสินใจเพื่อไปสู่การกำหนดนโยบายสาธารณะ

2.2 ประโยชน์ต่อหน่วยงานต้นสังกัด

- ช่วยให้สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (สำนักงาน ก.ล.ต.) ซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัดของข้าพเจ้ามีบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจเพิ่มขึ้นด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ และการบริหารงานภาครัฐ โดยเฉพาะกระบวนการที่สำคัญต่าง ๆ ซึ่งไม่ควรละเลย โดยผลจากกระบวนการดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานต่าง ๆ ในสำนักงาน ก.ล.ต. โดยเฉพาะการจัดทำและขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์เพื่อไปสู่เป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้

2.3 ประโยชน์ต่อสายงานหรือวงการวิชาชีพในหัวข้องาน

- ช่วยให้ข้าพเจ้าซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐ มีตำแหน่งเป็นผู้ช่วยผู้อำนวยการ ฝ่ายยุทธศาสตร์และการต่างประเทศ โดยมีหน้าที่หลักในการศึกษา เสนอท่าทีและแนวนโยบาย และสนับสนุนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ มีความรู้ความเข้าใจมากขึ้น อีกทั้งมีเครื่องมือ กรอบ ขั้นตอนและกระบวนการต่าง ๆ ที่จะสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ทางปฏิบัติ ไม่ว่าจะเป็นตั้งแต่การเริ่มกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ไปจนถึงการเรียนรู้เพื่อพัฒนา รวมถึงยังสามารถส่งต่อความรู้ผ่านการอธิบายต่าง ๆ และการขยายผลให้กับเพื่อนร่วมงานซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อสายงานของข้าพเจ้า เนื่องจากความรู้ความเข้าใจที่มีเพิ่มขึ้นจากการอบรมครั้งนี้จะช่วยยกระดับให้ผลงานแบบองค์รวมในสายงานของข้าพเจ้ามีคุณภาพยิ่งขึ้นในระยะยาว

ส่วนที่ 3 เอกสารแนบ

- 3.1 เอกสารแนบ 1: รายชื่อผู้เข้าร่วมโครงการและประเทศที่เข้าร่วมโครงการ
- 3.2 เอกสารแนบ 2: กำหนดการฉบับล่าสุด (Program)
- 3.3 เอกสารแนบ 3.1: เอกสารประกอบการประชุม/สัมมนา (Training Materials) – การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)
- 3.4 เอกสารแนบ 3.2: เอกสารประกอบการประชุม/สัมมนา (Training Materials) – การบริหารงานภาครัฐ (Public Management)