

เลขที่ 9469  
วันที่ 11/9/60  
ภาค 16-29



รพช. (ภายใน) เลขที่ 1448  
วันที่ 10/8/60 เวลา 19.15  
ครั้งที่รับ 1833  
วันที่ 11 ส.ค. 2560  
เลขที่ 15.36 6  
วันที่ 4 สิงหาคม 2560

ที่ ผนย 11/12

## รายงานสรุปการฝึกอบรม/สัมมนาภายนอก ประจำปี 2560

เรียน รพช. ผ่าน ผชก. (นายสุชินา) ผอ.ฟทบ. รพช. ผชก. (นายสาโรจน์) ผอ.ผนย. ผอ.กทผ. 10 ส.ค. 60

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป (สำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรม)

1. ข้าพเจ้า นายปกเทศ ยาทุม ตำแหน่ง พนักงานบริหารงานทั่วไป 5 สังกัด แผนกนโยบายและแผน กองกลยุทธ์และแผนงาน ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์ ได้รับอนุมัติให้เข้ารับการฝึกอบรม/สัมมนา หลักสูตร การบริหารเชิงกลยุทธ์ 4.0 จัดโดย บริษัท ศูนย์พัฒนากลยุทธ์ทางธุรกิจ จำกัด ระหว่างวันที่ 20 กรกฎาคม 2560 สถานที่จัด โรงแรม สวิสไฮเทล เลอคองคอร์ด (รัชดาภิเษก)

ค่าลงทะเบียนอบรม/สัมมนา  เสียค่าใช้จ่าย 6,313 บาท  ไม่เสียค่าใช้จ่าย

2. ข้าพเจ้าขอรายงานสรุปการฝึกอบรม/สัมมนา ดังนี้

#### 2.1 สรุปรายละเอียดเนื้อหาของหลักสูตร

บุคลากรหลักที่จำเป็นในการกำหนดและขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ขององค์กร

การจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กรเริ่มต้นจากการกำหนดผู้มีส่วนร่วมที่เหมาะสม โดยบุคลากรหลักที่จำเป็นในการร่วมกำหนดกลยุทธ์ที่ดีและขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ที่ดีนั้น ต้องประกอบด้วย บุคคล 3 กลุ่ม ได้แก่

1. **ผู้ควบคุมการประชุม:** ต้องเป็นผู้มีบารมีและเป็นที่เคารพในองค์กร สามารถกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมประชุมยินดีให้ความเห็นที่เป็นประโยชน์ และสามารถควบคุมไม่ให้ผู้เข้าร่วมประชุมให้ความเห็นเกินขอบเขตของประเด็นที่ประชุมกำลังอภิปรายได้ โดยทั่วไปผู้ควบคุมการประชุมจะทำหน้าที่เป็นประธานในที่ประชุม

2. **ผู้ให้ข้อมูล:** ต้องเป็นผู้รู้สถานการณ์ขององค์กร แนวโน้มอุตสาหกรรม ความต้องการของตลาด รวมถึงข้อมูลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจขององค์กร โดยทั่วไปผู้ให้ข้อมูลคือคณะทำงานหรือส่วนงานที่ต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร

3. **ผู้สรุปประเด็น:** ต้องเป็นผู้ที่สามารถเชื่อมโยงความคิดเห็นของทุกคนเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ และครอบคลุมตามหลักการที่เหมาะสม



## องค์ประกอบหลักของการพัฒนาองค์กร

องค์กรที่ประสบความสำเร็จต้องสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร ทำให้คุณค่าที่องค์กรส่งมอบไปยังลูกค้าไม่ว่าจะเป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการยากต่อการลอกเลียนแบบ โดยองค์ประกอบหลักของการสร้างความสามารถในการแข่งขันประกอบด้วย

1. Capacity หมายถึง ความสามารถ ความอดทน ความพร้อม และความมีใจของพนักงานที่จะทุ่มเทให้กับองค์กร นอกจากนี้ยังหมายถึงจำนวนชุมชนที่เป็นตลาดเป้าหมายขององค์กรและพื้นที่เป้าหมายในการส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร

2. Contribution หมายถึง คุณประโยชน์ที่สามารถสร้างให้กับองค์กร ลูกค้า หรือสังคม

3. Cost หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่ต้องมีเพิ่มหากต้องการสร้างคุณประโยชน์ให้กับองค์กร ลูกค้า หรือสังคมเพิ่มขึ้น

4. Coverage หมายถึง ขอบเขตของสินค้า บริการ หรือวิธีการส่งมอบคุณประโยชน์ไปยังลูกค้า หรือสังคมที่องค์กรสามารถทำได้

5. Control หมายถึง ความสามารถในการควบคุมค่าใช้จ่ายและคุณภาพของสินค้า บริการ และวิธีการส่งมอบคุณประโยชน์

## หลักการพื้นฐานของการคิดเชิงกลยุทธ์ (Foundation of Strategic Thinking)

### 1. การตั้งคำถามที่ดี

การกำหนดกลยุทธ์ที่ดีเริ่มจากการตั้งคำถามที่ดีว่าองค์กรต้องการกำหนดกลยุทธ์เพื่ออะไร โดยทั่วไปองค์กรกำหนดกลยุทธ์เพื่อวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

1. เพื่อให้ปัญหาเรื้อรังหมดไป
2. เพื่อให้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตถูกป้องกันไว้ได้
3. เพื่อให้องค์กรมีผลงานที่ดีขึ้นอย่างก้าวกระโดด
4. เพื่อให้องค์กรมีรากฐานที่แข็งแกร่งสำหรับอนาคต

เมื่อพิจารณาจากวัตถุประสงค์ของการกำหนดกลยุทธ์ข้างต้น การกำหนดกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัตินั้น องค์กรจะต้องปรับกระบวนการทำงานที่แตกต่างไปจากเดิม ต้องใช้ทรัพยากรทั้งที่เป็นบุคคลและไม่ใช่บุคคลเพิ่มขึ้น และต้องสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กรเห็นความสำคัญเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้



## 2. แก่นของการกำหนดกลยุทธ์ที่ดี (Kernel of Good Strategy)

กลยุทธ์ที่ดีจะช่วยส่งเสริมให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ทำให้คุณประโยชน์ที่สามารถสร้างให้กับองค์กร ลูกค้า หรือสังคมเพิ่มขึ้น โดยทั่วไปกลยุทธ์ที่ดีมีแก่นคล้ายกันได้แก่

1. มีการคิดวิเคราะห์สถานการณ์ที่ละเอียดและแม่นยำ (Good Diagnosis) หมายถึง มีการวิเคราะห์สถานการณ์ ความต้องการของเจ้าของทรัพยากร นโยบายที่เกี่ยวข้อง และสามารถวินิจฉัยปัญหาได้อย่างละเอียดถี่ถ้วนแม่นยำ
2. มีโจทย์หรือเป้าหมายที่ต้องการบรรลุที่ชัดเจน (Clear Guiding Policy) หมายถึง มีผลลัพธ์ที่ต้องการบรรลุ และมีแนวทางเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ที่ชัดเจน
3. มีแนวทางในการนำแผนไปปฏิบัติที่สอดคล้องประสานและส่งเสริมซึ่งกันระหว่างหน่วยงาน (Coherent Action)

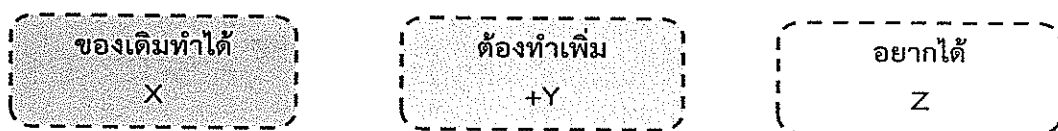
### Simple Rule ของกลยุทธ์

กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือเกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยการตอบคำถาม 2 ข้อ ได้แก่

1. องค์กรจะแข่งขันที่ไหน (Where to compete) เพื่อบอกให้รู้ว่าองค์กรจะเติบโตอย่างไร และเติบโตไปในธุรกิจใดและอย่างไร และการเติบโตในธุรกิจนั้นจะช่วยทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้อย่างไร

2. องค์กรจะแข่งขันในธุรกิจนั้นอย่างไร (How to compete) เพื่อบอกให้รู้ว่าองค์กรจะสร้างความแตกต่างและคุณค่าในสายตาของลูกค้าอย่างไร

อาจกล่าวได้ว่า กลยุทธ์ คือ แนวทางที่องค์กรทำเพิ่มเติมจากเดิมภายใต้การใช้งบประมาณที่เหมาะสม แต่สร้างคุณประโยชน์และ/หรือลดปัญหาขององค์กรได้มากขึ้น เปรียบเสมือนการยิงปืนหนึ่งนัดแต่ได้นกมากกว่าหนึ่งตัว โดยทั่วไปกฎพื้นฐานของทุกๆ กลยุทธ์ สามารถอธิบายเป็นสมการได้ ดังนี้



เมื่อ      องค์กรมีสิ่งที่สามารถทำได้อยู่แล้ว X

มีเป้าหมายที่ต้องการให้บรรลุเพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดดเป็น Z

ดังนั้น      องค์กรต้องทำงานเพิ่มขึ้น Y



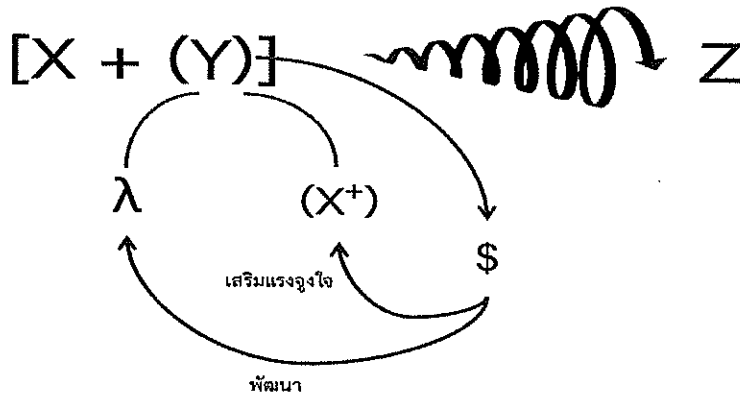
เพราะฉะนั้น องค์กรต้องทำงานเพิ่มขึ้น พร้อมทั้งหาวิธีการหรือกลยุทธ์มาใช้เพื่อให้บรรลุสิ่งที่ต้องทำเพิ่ม  $Y$  ให้ได้จึงจะบรรลุเป้าหมาย  $Z$  ทั้งนี้อาจปรับกฎพื้นฐานของกลยุทธ์ (Modified Simple Rule) เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติได้ชัดเจนขึ้น ดังนี้



โดย  $Y = \lambda (X^+)$

กล่าวคือ องค์กรต้องขยายขีดความสามารถ/สิ่งที่ทำได้อยู่แล้วให้เพิ่มขึ้น (stretch capacity :  $(X^+)$ ) ควบคู่กับใช้กลยุทธ์ นวัตกรรม หรือความคิดริเริ่มใหม่ๆ ( $\lambda$ ) ทั้งนี้การขยายขีดความสามารถ/สิ่งที่ทำได้อยู่แล้วให้เพิ่มขึ้น (stretch capacity :  $(X^+)$ ) สามารถทำได้หลายวิธี เช่น การปรับปรุงกระบวนการทำงาน การพัฒนาทักษะบุคลากร การปรับปรุงพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการทำงานขององค์กร เป็นต้น

อย่างไรก็ดีภายใต้ทรัพยากรที่จำกัด องค์กรไม่สามารถทำงานเพิ่มขึ้น ( $Y$ ) ได้ในคราวเดียว เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ( $Z$ ) จำเป็นต้องค่อยๆ เพิ่มงานที่ต้องทำเพิ่มขึ้น ( $Y$ ) ทีละนิด โดยใช้ความสำเร็จขั้นต้นมาต่อยอดให้องค์กรสามารถทำสิ่งที่จำเป็นต้องทำเพิ่มขึ้น ซึ่งอธิบายโดยแผนภาพได้ ดังนี้



เมื่อองค์กรตั้งเป้าหมายไว้  $Z$  จึงเริ่มหากกลยุทธ์บางอย่างมาใช้ ( $\lambda$ ) พร้อมทั้งขยายขีดความสามารถเพิ่มขึ้น (stretch capacity:  $(x^+)$ ) บางส่วน ส่งผลให้ทำงานเพิ่มขึ้นได้เล็กน้อย ( $y$ ) และองค์กรเริ่มมีความสำเร็จบางประการ ( $\$$ ) องค์กรจะต้องนำความสำเร็จนั้นไปพัฒนากลยุทธ์ ( $\lambda$ ) ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น พร้อมเสริมสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในองค์กรอยากมีส่วนร่วมในการนำกลยุทธ์ที่ได้พัฒนาไปปฏิบัติ เมื่อทำตามกระบวนการนี้อย่างต่อเนื่ององค์กรจะสามารถเป้าหมายที่ตั้งไว้ ( $Z$ ) ได้ ยกตัวอย่างเช่น หากองค์กร ก. “ต้องการมียอดขายเพิ่มขึ้น ร้อยละ 50” องค์กรต้องใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานทำงานมากขึ้น โดยอาจขอให้ทำงานล่วงเวลา ( $x^+$ ) พร้อมทั้งลงทุนพัฒนาช่องทางจำหน่าย



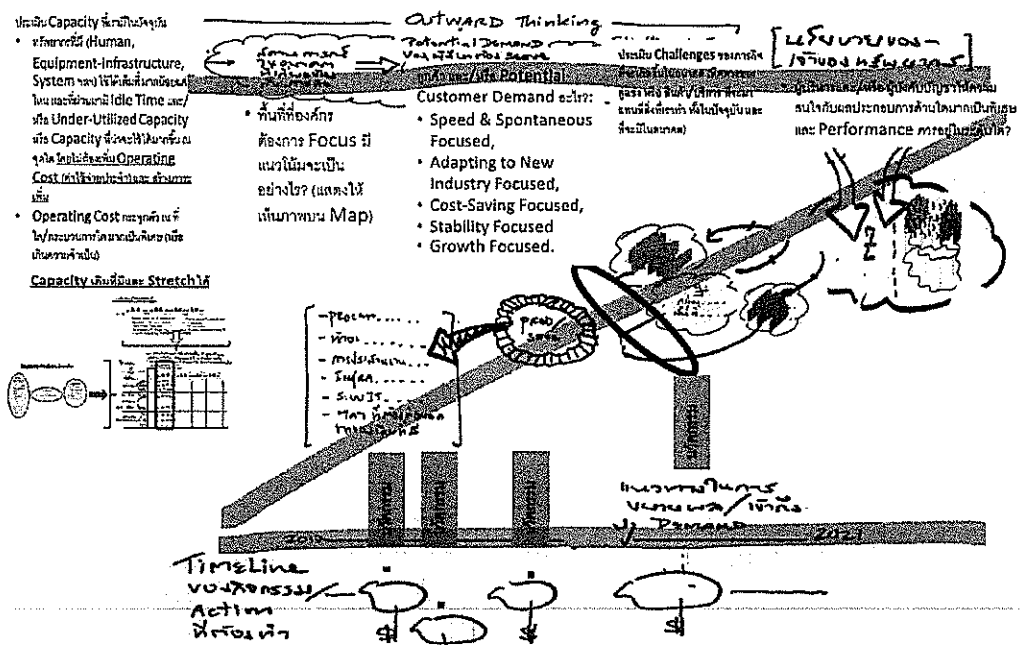
สินค้า 1 ช่องทาง (A) ผลของการดำเนินการอาจทำให้องค์กรมียอดขายเพิ่มขึ้น ร้อยละ 10 องค์กรอาจแบ่งกำไรบางส่วนเพื่อตอบแทนและสร้างแรงจูงใจให้พนักงาน ทำให้พนักงานยินดีที่จะทำงานเพื่อองค์กรเพิ่มขึ้น ควบคู่กับการพัฒนาช่องทางจำหน่ายสินค้าในรูปแบบอื่นอีก ผลของการดำเนินการตามกระบวนการนี้ อาจทำให้องค์กรมียอดขายเพิ่มขึ้นเป็น ร้อยละ 30 เมื่อดำเนินการตามกระบวนการนี้อย่างต่อเนื่องจะทำให้ “องค์กร ก. บรรลุเป้าหมาย มียอดขายเพิ่มขึ้น ร้อยละ 50” ตามที่กำหนดไว้ในที่สุด

## Z Processes - Outward Backward Forward

Z Processes เป็นการสร้างความเป็นรูปธรรมให้กับแก่นของกลยุทธ์ โดยมีขั้นตอน 3 ขั้นตอน คือ

1. การตั้งเป้าหมายหรือโจทย์ที่ต้องการบรรลุ ในช่วงเวลาที่กำหนด (มองไปอนาคตข้างหน้า- Outward)
2. การคิดย้อนกลับเพื่อวิเคราะห์หาเงื่อนไขหรือสิ่งที่ต้องทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (มองถอยหลัง-Backward)
3. กำหนดแผนงานที่จะบรรลุเงื่อนไขต่างๆ (มองความคืบหน้าแต่ละขั้น-Forward)

เมื่อลองเขียนเป็นแผนภาพจะพบว่ากระบวนการคิดเช่นนี้มีลักษณะคล้ายตัวอักษร Z วิทยากรจึงตั้งชื่อกระบวนการนี้ว่า Z Process



รูปแสดงตัวอย่าง Z Process

โดยรายละเอียดแต่ละขั้นตอนสามารถอธิบายได้ ดังนี้



1. การตั้งเป้าหมายหรือโจทย์ที่ต้องการบรรลุ ในช่วงเวลาที่กำหนด (Outward) : องค์กรต้องประเมิน capacity ที่มีในปัจจุบัน โดยพิจารณาจากทรัพยากรที่มีอยู่ เช่น จำนวนพนักงาน อุปกรณ์ เครื่องจักร ระบบโครงสร้างพื้นฐานอื่นๆ เป็นต้น ว่าใช้ได้เต็มที่มีมากน้อยแค่ไหน (utilization) เพื่อประเมินว่ามี “capacity ที่ยังไม่ได้ใช้” หรือ “capacity ที่เหลืออยู่” ปริมาณเท่าใด พร้อมประเมินว่ายังขยายขีดความสามารถ (stretch capacity) ได้อีกเท่าไรโดยไม่ต้องมีค่าใช้จ่ายประจำในการดำเนินงาน (operating cost) เพิ่มขึ้น จากนั้นวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน เช่น พื้นที่ตลาด เป้าหมาย ความต้องการของลูกค้า โอกาสในการปรับตัวเข้าสู่อุตสาหกรรมหรือตลาดใหม่ๆ ความรุนแรงของการแข่งขันในอุตสาหกรรม รวมถึงนโยบายของผู้บริหาร แล้วจึงกำหนดเป้าหมายที่ต้องการบรรลุในอนาคต

2. การคิดย้อนกลับเพื่อวิเคราะห์หาเงื่อนไขหรือสิ่งที่ต้องทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Backward) : องค์กรต้องนำเป้าหมายที่ต้องการจะบรรลุตามที่กำหนดไว้ในขั้นตอนที่ 1 มาตั้งเป็นโจทย์ และวิเคราะห์เพื่อหาเงื่อนไขในการบรรลุเป้าหมายนั้นทีละขั้นๆ จนมีข้อมูลในภาพรวมที่เพียงพอต่อการกำหนดแผนดำเนินงาน

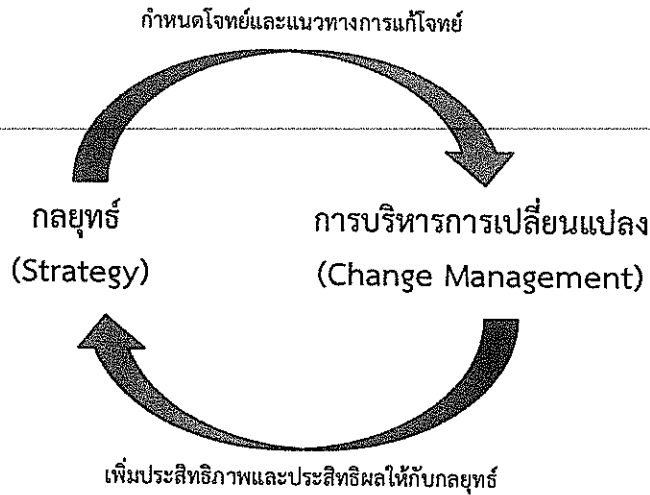
3. กำหนดแผนงานที่จะบรรลุเงื่อนไขต่างๆ (Forward) : องค์กรต้องใช้ “capacity ที่เหลืออยู่” และขยาย capacity ควบคู่กับการใช้กลยุทธ์หรือนวัตกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเงื่อนไขต่างๆ ในแต่ละขั้น จนบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยจัดทำเป็นแผน กลยุทธ์ขององค์กร พร้อมถ่ายทอดแผนนั้นไปสู่การปฏิบัติด้วยการจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการหน่วยงาน

#### Thailand 4.0

เป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบายที่ต้องการเปลี่ยนเศรษฐกิจแบบเดิมที่ขับเคลื่อนด้วยอุตสาหกรรมหนัก (Thailand 3.0) เช่น การเป็นฐานการผลิตรถยนต์ การผลิตก๊าซธรรมชาติ การผลิตปูนซีเมนต์ เพื่อการส่งออก ไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม เพื่อให้ประเทศไทยหลุดพ้นจากกับดักประเทศรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศที่มีรายได้สูง โดยพัฒนา 5 อุตสาหกรรมที่มีอยู่แล้ว (First S-Curve) ให้มีศักยภาพยิ่งขึ้น ได้แก่ อุตสาหกรรมยานยนต์ยุคใหม่ อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะ อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ อุตสาหกรรมเกษตรและเทคโนโลยีชีวภาพ และอุตสาหกรรมอาหาร พร้อมทั้งสร้าง 5 อุตสาหกรรมใหม่ให้เข้มแข็ง (New S-Curve) ได้แก่ อุตสาหกรรมหุ่นยนต์ อุตสาหกรรมการบินและการขนส่ง อุตสาหกรรมเชื้อเพลิงธรรมชาติและเคมีชีวภาพ และการเป็นศูนย์กลางทางการแพทย์



## ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และการบริหารการเปลี่ยนแปลง



การนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมจำเป็นต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้กับกลยุทธ์ ทำให้องค์กรมีความสำเร็จระยะสั้นที่จะนำไปต่อยอดสู่การใช้กลยุทธ์อื่นๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ง่ายขึ้น หากองค์กรต้องการใช้กลยุทธ์อื่นๆ เพิ่มขึ้น องค์กรย่อมมีโจทย์และแนวทางใหม่ๆ ที่ทำให้องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งขั้นตอนการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีขั้นตอนหลัก 8 ขั้นตอน ได้แก่

1. สร้างความรู้สึกและทำให้พนักงานทั่วทั้งองค์กรเห็นถึงความจำเป็นเร่งด่วนที่องค์กรต้อง “เปลี่ยนแปลง”
2. กำหนดบุคลากรหลักที่จะมาทำงานร่วมกันเพื่อผลักดันการเปลี่ยนแปลง
3. กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เพื่อให้เห็นถึงจุดหมาย และทิศทางการเปลี่ยนแปลง
4. สื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ให้เป็นที่ประจักษ์และเข้าใจได้อย่างชัดเจน
5. ปรับระบบการทำงาน พร้อมจัดการอุปสรรคต่างๆ ที่ขัดขวางการบรรลุวิสัยทัศน์ ซึ่งอาจรวมถึงการปรับโครงสร้างองค์กร
6. สร้างความสำเร็จระยะสั้นให้เป็นรูปธรรมพร้อมให้รางวัล เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีขวัญกำลังใจในการทำงาน
7. ใช้ความสำเร็จระยะสั้นปรับระบบค่าตอบแทน เพื่อให้บุคลากรที่เหลือยากพัฒนาตัวเอง เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการบรรลุวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้
8. ปลุกฝังและตอกย้ำวิธีการทำงานใหม่ๆ

องค์กรบางส่วนแม้จะทำตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ข้างต้น แต่มักประสบความล้มเหลวไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ เนื่องจากกำหนดบุคลากรหลักที่ต้องมาทำงานร่วมกันเพื่อผลักดันการเปลี่ยนแปลง



ไม่เหมาะสม และเกิดจากการที่องค์กรไม่สามารถสร้างความสำเร็จระยะสั้นที่เป็นรูปธรรม ทำให้พนักงานในองค์กรไม่เห็นถึงประโยชน์และความสำคัญของสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น การกำหนดบุคลากรหลักในการกำหนดและขับเคลื่อนแผน และการสร้างความสำเร็จระยะสั้นให้เป็นรูปธรรม เป็นสิ่งที่องค์กรควรให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

## 2.2 ข้อเสนอแนะในการนำความรู้ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้กับองค์กร

รฟม. สามารถนำหลักการคิดเชิงกลยุทธ์มาใช้ประโยชน์ต่อการจัดทำแผนวิสาหกิจของ รฟม. และการจัดทำแผนพัฒนาปรับปรุงองค์กรของโครงการ หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ที่ช่วยสนับสนุนการจัดทำแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปีขององค์กร เช่น การตั้งคำถามเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ดีขององค์กร การแปลงเป้าหมายขององค์กรสู่แผนดำเนินงานโดยใช้กระบวนการ Z process หลักการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ และหลักการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมทั่วทั้งองค์กร เป็นต้น ในกรณีนี้ผู้เข้ารับการอบรมจะได้นำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมเรื่องการแปลงเป้าหมายขององค์กรสู่แผนดำเนินงานโดยใช้กระบวนการ Z process มาใช้ในการจัดทำและดำเนินงานตามโครงการพัฒนาระบบการจัดทำแผนปฏิบัติการ ซึ่งเป็นโครงการลำดับที่ 9 ของแผนพัฒนาปรับปรุงองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2561-2564 โดยมีรายละเอียด ดังนี้

<b>1. ชื่อโครงการ</b> (ข) โครงการพัฒนาระบบการจัดทำแผนปฏิบัติการ  <b>ขอบเขตความถนัด</b> 2.2 ก (1), 2.2 ก (2), 2.2 ก (3), 2.2 ก (4), 2.2 ก (5), 2.2 ก (6) และ 2.2 ข	<b>2. ผู้รับผิดชอบ</b> ผู้รับผิดชอบหลัก : ผอ.บ. ผู้รับผิดชอบรอง : ผอ.บ. ผอ.บ. หมวด 2	<b>3. ระยะเวลาการปรับปรุง</b> 2.2 ก (1), 2.2 ก (2), 2.2 ก (3), 2.2 ก (4) 2.2 ก (5) และ 2.2 ข																																																		
<b>4. วัตถุประสงค์ (Output/Outcome)</b> 1. เพื่อให้ คณะฯ และบุคลากร ได้รับแผนปฏิบัติการ ที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ จนนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรได้ 2. เพื่อให้ โครงการแผนปฏิบัติการ ได้รับแจ้งทรัพยากรที่มี ความถูกต้อง ชัดเจน จนนำไปสนับสนุนแผนปฏิบัติการให้บรรลุผลสำเร็จได้ 3. เพื่อให้ โครงการแผนปฏิบัติการ ได้รับ แผนจัดสรรบุคลากร ที่ มีความถูกต้อง ชัดเจน จนสามารถดำเนินงานแผนปฏิบัติการ ให้บรรลุผลสำเร็จได้ 4. เพื่อให้ โครงการแผนปฏิบัติการ ได้รับตัวชี้วัดครอบคลุม หน่วยงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับแนววิสัยทัศน์ จนนำไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จได้ 5. เพื่อให้ คณะฯ ได้รับตัวชี้วัดที่สำคัญเพื่อนำไปใช้ติดตามผล การดำเนินงานได้ 6. เพื่อให้ คณะฯ ได้รับบุคลากรประเมินผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดที่สำคัญเพื่อนำไปใช้ในการตัดสินใจ ปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ ได้ 7. เพื่อให้ได้ Best Practice ของระบบการจัดทำแผนปฏิบัติการ	<b>5. ตัวชี้วัดโครงการ (KPI)</b> 1. ร้อยของบุคลากรที่รับและเข้าใจแผนยุทธศาสตร์ซึ่งสามารถนำไปจัดทำแผนปฏิบัติการได้ในระดับดี 2. ร้อยของแผนปฏิบัติการที่มีการวางแผน จัดสรรทรัพยากร 3. ร้อยของแผนปฏิบัติการที่มีการวิเคราะห์ Workload 4. ร้อยของผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการที่บรรลุเป้าหมาย 5. ร้อยของตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ที่ ดำเนินต่อไปยังตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติการ 6. ร้อยของจำนวนตัวชี้วัดที่สำคัญที่มีการคาดการณ์ 7. ร้อยของความพึงพอใจของผู้บริหารต่อข้อมูล การประเมินผลการดำเนินงานของ ตัวชี้วัดที่สำคัญ 8. คะแนน SEPA หมวด 2.7 ที่เพิ่มขึ้นตามปี * เฉพาะบุคลากรที่ร่วมการจัดทำแผนปฏิบัติการเท่านั้น	<b>6. เป้าหมายประจำปี (Target)</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">ตัวชี้วัด</th> <th colspan="4">ค่าเป้าหมายประจำปีงบประมาณ</th> </tr> <tr> <th>2561</th> <th>2562</th> <th>2563</th> <th>2564</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ตัวชี้วัดที่ 1</td> <td>-</td> <td>60</td> <td>65</td> <td>70</td> </tr> <tr> <td>ตัวชี้วัดที่ 2</td> <td>-</td> <td>100</td> <td>100</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>ตัวชี้วัดที่ 3</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>100</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>ตัวชี้วัดที่ 4</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>70</td> </tr> <tr> <td>ตัวชี้วัดที่ 5</td> <td>-</td> <td>Baseline</td> <td>+5%</td> <td>+5%</td> </tr> <tr> <td>ตัวชี้วัดที่ 6</td> <td>-</td> <td>100</td> <td>100</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>ตัวชี้วัดที่ 7</td> <td>-</td> <td>70</td> <td>70</td> <td>70</td> </tr> <tr> <td>ตัวชี้วัดที่ 8</td> <td>-</td> <td>+2%</td> <td>+2%</td> <td>+2%</td> </tr> </tbody> </table>	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมายประจำปีงบประมาณ				2561	2562	2563	2564	ตัวชี้วัดที่ 1	-	60	65	70	ตัวชี้วัดที่ 2	-	100	100	100	ตัวชี้วัดที่ 3	-	-	100	100	ตัวชี้วัดที่ 4	-	-	-	70	ตัวชี้วัดที่ 5	-	Baseline	+5%	+5%	ตัวชี้วัดที่ 6	-	100	100	100	ตัวชี้วัดที่ 7	-	70	70	70	ตัวชี้วัดที่ 8	-	+2%	+2%	+2%	<b>7. ผลลัพธ์โครงการ (Impact)</b> บุคลากรได้รับแผนปฏิบัติการที่มีกระบวนการจัดทำที่เป็นระบบ จนสามารถนำไปเป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนการดำเนินงานประจำปีของหน่วยงานต่อไปบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรได้
ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมายประจำปีงบประมาณ																																																			
	2561	2562	2563	2564																																																
ตัวชี้วัดที่ 1	-	60	65	70																																																
ตัวชี้วัดที่ 2	-	100	100	100																																																
ตัวชี้วัดที่ 3	-	-	100	100																																																
ตัวชี้วัดที่ 4	-	-	-	70																																																
ตัวชี้วัดที่ 5	-	Baseline	+5%	+5%																																																
ตัวชี้วัดที่ 6	-	100	100	100																																																
ตัวชี้วัดที่ 7	-	70	70	70																																																
ตัวชี้วัดที่ 8	-	+2%	+2%	+2%																																																

8. กิจกรรม/ขั้นตอน	9. ตัวชี้วัด ผลดำเนินงาน	10. ระยะเวลาดำเนินการ (4 ปี)				11. งบประมาณ
		2561	2562	2563	2564	
1. ประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ						200,000
1.1 ศึกษาวิจัยเบื้องต้น 8 มิถุนายน SEPA Feedback Report ปี 59 และ ศึกษาวิธีการประเมินประสิทธิภาพการจัดทำแผนปฏิบัติการ จากองค์กร Best Practice เป็นต้น	จำนวนวิธีการประเมินประสิทธิภาพ จากองค์กร Best Practice					





8. กิจกรรม/ขั้นตอน	9. คำชี้แจง ผลดำเนินงาน	10. ระยะเวลาดำเนินการ (4 ปี)				11. งบประมาณ
		2561	2562	2563	2564	
1.2 จัดทำแผนทางการประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ	จำนวนวันที่ได้ทั้งแผนทางการประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการ					
1.3 ประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการตามแนวทางที่กำหนด พร้อมวิเคราะห์โดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นประกอบ	ผลการประเมินประสิทธิภาพ					
1.4 สื่อสารผลการประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ	ดำเนินการแล้วเสร็จตามเวลาที่กำหนด					
1.5 ปรับปรุงแผนทางการประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ	ดำเนินการแล้วเสร็จตามเวลาที่กำหนด					
2. จัดทำคู่มือวิธีการถ่ายทอดความรู้และนวัตกรรมจากงานวิจัยสู่ภาคปฏิบัติ และสื่อสารวิธีการใช้คู่มือดังกล่าวผ่านการจัดประชุมชี้แจง และประเมินความสอดคล้องระหว่างความรู้ที่คณะกรรมาธิการและสำนักวิจัยของโครงการตามแผนปฏิบัติการ	ดำเนินการแล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนด					
2.1 ศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้อง อาทิ เกณฑ์ SEPA, Feedback Report ปี 59 และ ศึกษาวิธีการถ่ายทอดความรู้ที่คณะกรรมาธิการและสำนักวิจัยจากงานวิจัยสู่ภาคปฏิบัติ จากองค์กร Best Practice เป็นต้น	จำนวนวิธีการถ่ายทอดความรู้จากองค์กร Best Practice					
2.2 จัดทำคู่มือวิธีการถ่ายทอดความรู้ที่คณะกรรมาธิการและสำนักวิจัยสู่ภาคปฏิบัติ	ดำเนินการแล้วเสร็จตามเวลาที่กำหนด					
2.3 สื่อสารวิธีการใช้คู่มือการถ่ายทอดความรู้ดังกล่าวผ่านการจัดประชุมชี้แจง	ร้อยละบุคลากรที่เข้าใจคู่มือการถ่ายทอดความรู้					
2.4 ประเมินความสอดคล้องระหว่างความรู้ที่คณะกรรมาธิการและสำนักวิจัยของโครงการตามแผนปฏิบัติการ (regression analysis หรือ เครื่องมืออื่น)	ดำเนินการแล้วเสร็จตามเวลาที่กำหนด					
2.5 ทบทวนปรับปรุง เพิ่มคำชี้แจงโครงการตามแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติการ	ดำเนินการแล้วเสร็จตามเวลาที่กำหนด					
3. จัดทำ Template เพื่อวิเคราะห์ประเมินและรายงานในส่วนใช้ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ และ จัดทำแนวทางในการประเมินความเชื่อมโยงระดับโครงการ	ดำเนินการแล้วเสร็จตามเวลาที่กำหนด					
3.1.1 ศึกษาข้อมูล/หลักการที่เกี่ยวข้องกับการประเมินงบประมาณและทรัพยากรสำหรับใช้ดำเนินการ	ดำเนินการแล้วเสร็จตามเวลาที่กำหนด					
3.1.2 ศึกษาข้อมูล/หลักการที่เกี่ยวข้องกับการประเมินความเชื่อมโยงระดับโครงการ	ดำเนินการแล้วเสร็จตามเวลาที่กำหนด					
3.2.1 ศึกษาวิธีการประเมินงบประมาณและทรัพยากรจากองค์กรที่เป็น Best Practice	จำนวนวิธีการประเมินงบประมาณและทรัพยากรจากองค์กร Best Practice					
3.2.2 ศึกษาวิธีการประเมินความเชื่อมโยงระดับโครงการจากองค์กรที่เป็น Best Practice	จำนวนวิธีการประเมินความเชื่อมโยงระดับโครงการจากองค์กร Best Practice					
3.3.1 จัดทำแนวทางวิเคราะห์งบประมาณและทรัพยากร โดยจัดทำ Template สำหรับวิเคราะห์งบประมาณโครงการ	ดำเนินการแล้วเสร็จตามเวลาที่กำหนด					
3.3.2 จัดทำแนวทางการประเมินความเชื่อมโยงโครงการ	ดำเนินการแล้วเสร็จตามเวลาที่กำหนด					
3.4.1 ทดลองใช้งาน Template วิเคราะห์งบประมาณและทรัพยากรกับหน่วยงานนำร่อง พร้อมปรับปรุงความเห็น	ดำเนินการแล้วเสร็จตามเวลาที่กำหนด					
3.4.2 ทดลองใช้งานหาประเมินความเชื่อมโยงที่จัดทำกับหน่วยงานนำร่อง พร้อมปรับปรุงตามความเห็น	ดำเนินการแล้วเสร็จตามเวลาที่กำหนด					
3.5.1 สื่อสารวิธีการใช้งาน Template วิเคราะห์งบประมาณและทรัพยากร ให้กับหน่วยงานเจ้าของโครงการนี้ องค์กร	ร้อยละบุคลากรที่เข้าใจวิธีการใช้งาน Template					
3.5.2 สื่อสารแนวทางการประเมินความเชื่อมโยงกับหน่วยงานเจ้าของโครงการนี้ องค์กร	ร้อยละบุคลากรที่เข้าใจวิธีการประเมินความเชื่อมโยง					
3.6.1 ประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการจัดการทรัพยากรเพื่อการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ 2.2ก(3)ล	ดำเนินการแล้วเสร็จตามเวลาที่กำหนด					
3.6.2 ประเมินประสิทธิภาพของการประเมินความเชื่อมโยง โดยอาจเปรียบเทียบกับความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์	ดำเนินการแล้วเสร็จตามเวลาที่กำหนด					
4. จัดทำ Template เพื่อวิเคราะห์ work load สำหรับใช้ดำเนินการโครงการตามแผนปฏิบัติการ	ดำเนินการแล้วเสร็จตามเวลาที่กำหนด					
4.1 ศึกษาข้อมูล/หลักการที่เกี่ยวข้องกับแผนการวิเคราะห์	ดำเนินการแล้วเสร็จตามเวลาที่กำหนด					



8. กิจกรรม/ขั้นตอน	9. ตัวชี้วัด ผลดำเนินงาน	10. ระยะเวลาดำเนินการ (4 ปี)				11. จำนวน
		2561	2562	2563	2564	
บุคลากรในตำแหน่งโครงการ						
4.2 ศึกษาและวิเคราะห์การบุคลากรองค์กร ที่เป็น Best Practice ในด้านการวิเคราะห์ workload/competencies ของบุคลากรที่เชื่อมโยงให้ดำเนินงานโครงการจนบรรลุเป้าหมายได้	จำนวนวิธีการประเมิน workload/competencies จากองค์กร Best Practice					
4.3 จัดทำแนวทาง workload/competencies ของบุคลากรที่มีผลให้ดำเนินงานโครงการจนบรรลุเป้าหมายได้	ดำเนินการแล้วหรือยังในภาคีกำหนด					
4.4 ทดลองใช้แนวทางการวิเคราะห์ workload/competencies กับโครงการนำร่อง พร้อมปรับปรุงหาความเห็น	ดำเนินการแล้วหรือยังในภาคีกำหนด					
4.5 สื่อสารแนวทางการวิเคราะห์ workload/competencies ที่บุคลากรร่วมมือให้กับหน่วยงานเจ้าของโครงการ	ร้อยละบุคลากรที่เข้าใจแนวทางการวิเคราะห์ workload/competencies					
4.6 ประเมินประสิทธิภาพแนวทางการวิเคราะห์ workload/competencies	ดำเนินการแล้วหรือยังในภาคีกำหนด					
5. กำหนดหลักเกณฑ์การระบุตัวชี้วัดโครงการตามแผนปฏิบัติการที่สำคัญ	ดำเนินการแล้วหรือยังในภาคีกำหนด					
5.1 ศึกษาทฤษฎีหลักการระบุตัวชี้วัดที่สำคัญ	ได้หลักการระบุตัวชี้วัดที่สำคัญ					
5.2 ศึกษาวิธีการระบุตัวชี้วัดที่สำคัญจากองค์กรที่เป็น Best Practice	ได้หลักการระบุตัวชี้วัดที่สำคัญของ BP					
5.3 ระบุตัวชี้วัดที่สำคัญ	ได้ตัวชี้วัดที่สำคัญ					
6. จัดทำคู่มือเพื่อใช้ประเมินการควบคุมประเภทของตัวชี้วัดที่สำคัญ และ พัฒนารูปแบบหรือข้อมูลการประเมินผลการดำเนินงาน หรือกลุ่มเป้าหมายที่เหมาะสม	ดำเนินการแล้วหรือยังในภาคีกำหนด					
6.1 ศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดหลักเกณฑ์การจัดประเภทตัวชี้วัดที่สำคัญ	ได้ตัวชี้วัดที่สำคัญของแต่ละประเภท					
6.2 ศึกษาเครื่องมือประเมินผลการดำเนินงานจากองค์กรที่เป็น Best Practice	ได้เครื่องมือประเมินการจาก BP					
6.3 ออกแบบแบบประเมินเรื่องปริมาณการผลการ	ดำเนินการแล้วหรือยังในภาคีกำหนด					
ดำเนินการของตัวชี้วัดแต่ละประเภท						
6.4 ทดลองใช้เครื่องมือ พร้อมปรับปรุง	ดำเนินการแล้วหรือยังในภาคีกำหนด					
6.5 Go live	ดำเนินการแล้วหรือยังในภาคีกำหนด					
6.6 ประเมินประสิทธิภาพเครื่องมือประเมินการ	ดำเนินการแล้วหรือยังในภาคีกำหนด					
7. จัดทำแนวทางการประเมินประสิทธิภาพระบบการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ	ดำเนินการแล้วหรือยังในภาคีกำหนด					
7.1 ศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้อง อาทิ มาตรฐาน SEPA, Feedback Report ปี 59 และ ศึกษาวิธีการประเมินประสิทธิภาพระบบการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการจากองค์กร Best Practice เป็นต้น	ได้วิธีการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการขององค์กร Best Practice					
7.2 จัดทำแนวทางการประเมินประสิทธิภาพของระบบการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ	ได้แนวทางการประเมินประสิทธิภาพ					
7.3 ประเมินประสิทธิภาพของระบบการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ	ดำเนินการแล้วหรือยังในภาคีกำหนด					
7.4 สื่อสารผลการประเมินประสิทธิภาพระบบการจัดทำแผนปฏิบัติการ	ดำเนินการแล้วหรือยังในภาคีกำหนด					
7.5 ปรับปรุงแนวทางการประเมินประสิทธิภาพระบบการจัดทำแผนปฏิบัติการ	ดำเนินการแล้วหรือยังในภาคีกำหนด					
8. สร้าง Best Practice (ในหัวเรื่องในปี 65)	ดำเนินการแล้วหรือยังในภาคีกำหนด					

หมายเหตุ : หัวข้อที่ Highlight คือ หัวข้อที่จะนำความรู้จากการอบรมมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน

### 2.3 ความความคิดเห็นเกี่ยวกับการฝึกอบรม/สัมมนา

#### 2.3.1 หลักสูตรที่ฝึกอบรม/สัมมนาครั้งนี้ช่วงเพิ่มพูนความรู้ของท่านเพียงใด

มาก                       ปานกลาง                       น้อย

#### 2.3.2 ท่านคิดว่าการฝึกอบรม/สัมมนาครั้งนี้มีประโยชน์กับตัวท่านและองค์กรเพียงใด

มาก                       ปานกลาง                       น้อย

ระบุเหตุผล (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

เนื้อหาเกี่ยวข้องโดยตรงและสามารถนำไปใช้กับการปฏิบัติงานได้อย่างดี



- เนื้อหาไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน
- เป็นความรู้เสริม และมีประโยชน์ในการปฏิบัติงาน
- ได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์กับบุคคลนอกองค์การ
- วิทยากรมีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ ในการบรรยายเป็นอย่างดี
- เนื้อหาการอบรมไม่ตรงกับหัวข้อการบรรยาย
- อื่น ๆ .....

3. วิทยากรที่ให้ความรู้ในหลักสูตรนี้ ได้แก่

ชื่อ-สกุล จากสถาบัน/หน่วยงาน ระดับความสามารถของวิทยากร

3.1 ดร.รัฐ.....ธนาติเรก ศูนย์พัฒนากลยุทธ์ทางธุรกิจ  มาก  ปานกลาง  น้อย

4. ข้อเสนอแนะในการส่งพนักงานเข้ารับการศึกษาฝึกอบรม/สัมมนาตามหลักสูตรนี้ในครั้งต่อไป

เนื่องจากหลักสูตรมีการกำหนดไว้กว้างว่าเหมาะสมสำหรับ ผู้บริหาร นักธุรกิจ และนักกลยุทธ์ จึงทำให้ผู้เข้ารับการอบรมค่อนข้างหลากหลาย อีกทั้งสถาบันที่จัดฝึกอบรมไม่มีการประชาสัมพันธ์ให้ทราบว่าหลักสูตรนี้เป็นหลักสูตรต่อเนื่อง (หลักสูตรที่ 3) ที่ผู้เรียนควรมีพื้นฐานความรู้จากหลักสูตรก่อนหน้า ทำให้ผู้ที่ไม่ได้เข้าอบรมต่อเนื่องอาจเกิดความสับสนเมื่อวิทยากรอ้างถึงเนื้อหาในหลักสูตรก่อนหน้า (หลักสูตรที่ 1 และหลักสูตรที่ 2) อย่างไรก็ดี รพม. ควรสนับสนุนให้ผู้บริหาร ผู้ที่ทำงานด้านการจัดทำแผนของหน่วยงาน และผู้ที่มีพื้นฐานความรู้ด้านการวางแผนกลยุทธ์อยู่แล้ว เข้าอบรมในหลักสูตรนี้ เนื่องจากจะได้ปรับแนวคิด (mind set) ให้เหมาะสมกับการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรในปัจจุบันที่ต้องตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เปลี่ยนแปลงไป ได้รับทราบวิธีการกำหนดกลยุทธ์และแผนงานที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ อีกทั้งได้ร่วมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานที่มีประโยชน์ระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ลงชื่อ จกมล งามพ ผู้เข้าอบรม  
(นายปกเกษตร ยาทุม)

ตำแหน่ง พนักงานบริหารงานทั่วไป ระดับ 5

วันที่ 4 สิงหาคม 2560

เรียน นอ. วัฒน.

จตุตธิกา สุภารัตน์  
รองฯ

จตุตธิกา สุภารัตน์ 16/8/60

(นายจตุตธิกา สุภารัตน์)

รพม.

เรียน จุฬารัตน์

(เรียน นอ. วัฒน.)

จตุตธิกา สุภารัตน์ (16/8/60)

จิณต

21/8/60

ใน นน.ทบ.

จตุตธิกา สุภารัตน์

17 86-280

(นายจตุตธิกา สุภารัตน์)